

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja Kaker

**Realnosti steklenega stropa
(primerjalna analiza položaja žensk v procesu gospodarskega odločanja med
Slovenijo in Norveško)**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja Kaker

Mentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela
Somentorica: doc. dr. Tatjana Rakar

Realnosti steklenega stropa
(primerjalna analiza položaja žensk v procesu gospodarskega odločanja med
Slovenijo in Norveško)

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Realnosti steklenega stropa (primerjalna analiza položaja žensk v procesu gospodarskega odločanja med Slovenijo in Norveško)

Povzetek: Kljub dejstvu da je žensk z univerzitetno izobrazbo, ustreznimi izkušnjami in ambicijami vedno več, se to ne odraža v njihovem deležu na vodilnih mestih podjetij in organizacij. Stekleni strop je vse prevečkrat realnost za ženske v gospodarstvu, saj so vodilni položaji še vedno v veliki meri povezani s predstavo o moških menedžerjih, pri čemer so ženske ne glede na svoje sposobnosti spregledane zgolj na podlagi spola. Načinov, kako doseči napredek na tem področju, je več. Različni prostovoljni ukrepi večinoma niso prinesli zadostnih rezultatov. Glede na izkušnje drugih držav so se za najbolj učinkovit način doseganja večje uravnoteženosti na položajih odločanja v gospodarstvu izkazale kvote, tj. zakonsko predpisan delež obeh spolov, ki ga morajo podjetja pri imenovanju članov uprav upoštevati. Norveška je država, ki je prva uvedla kvote na področju gospodarskega odločanja, njenemu zgledu pa so sledile mnoge druge države, ki v povprečju dosegajo tudi boljše rezultate na področju zastopanosti žensk na mestih odločanja. Slovenija sledi samoregulaciji, a je obenem v fazi priprave zakonodaje, ki naj bi uvedla zakonsko določen delež obeh spolov v organih odločanja, pri čemer se zgleduje tudi po norveških izkušnjah. V delu je uvodoma predstavljen splošni okvir politike enakosti spolov, čemur sledi pregled teoretičnih pristopov k neenakosti na podlagi spola v gospodarskem odločanju, predstavitev ključnih ovir ter možnih ukrepov za doseganje večje raznolikosti in enakosti žensk in moških na položajih odločanja. Ključna pozornost naloge je namenjena primerjalni analizi norveške in slovenske ureditve ter ukrepov za izboljšanje stanja udeležbe žensk v postopkih gospodarskega odločanja z analizo možnosti uvedbe kvot v Sloveniji.

Ključne besede: ženske, položaji odločanja, gospodarstvo, Slovenija, Norveška.

Realities of the glass ceiling (comparative analysis of the situation of women in the economic decision-making in Slovenia and Norway)

Summary: Despite the growing share of women with university degree, adequate experience and ambition this has not resulted in their share in the decision-making positions of the companies. The glass ceiling too often remains a reality for women in economy. Top positions are still largely connected with the perception of male managers whereby women are overlooked merely on the basis of gender, regardless of their skills and talents. There are different ways to overcome this situation. Various self-regulatory approaches have mainly proved to be insufficient. Based on the experience of the different countries quotas (i.e. share of both genders determined by law that companies have to respect when appointing board members) are the most efficient way to achieve more balanced representation of women and men in the process of economic decision-making. Norway was the first country to have introduced quotas in this field, followed by many others that in average have also better results as regards participation of women in decision-making. Slovenia has so far been following self-regulation in this area. It is, however in the process of preparing a legislation that would introduce mandatory share of both genders in the decision-making bodies, taking into account also the Norwegian experience. In the introductory part of the thesis a general gender equality policy framework is presented, followed by theoretical approaches to gender inequality in economic decision-making and presentation of key obstacles and possible measures to achieve more equality between women and men in the top positions. The main focus of the thesis is on the comparative analysis of the Norwegian and Slovenian situation as well as measures to improve women's representation in the decision-making, concluded by the analysis of the possibility of introducing quotas in Slovenia.

Key words: women, decision-making positions, economy, Slovenia, Norway.

KAZALO

KAZALO SLIK.....	6
KAZALO TABEL	6
SEZNAM KRATIC	7
1 UVOD	8
2 TEZE, RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN METODOLOŠKI PRISTOP	10
3 TEORETSKA IZHODIŠČA	12
3.1 Enakost in enaka obravnava spolov	12
3.2 Diskriminacija na podlagi spola in neenakost na trgu dela	13
3.3 Ovire za enakost žensk in moških v praksi (stereotipi, tradicije)	14
3.4 Teoretski pristopi k neenakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu	16
3.5 Dejavniki neenakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu (stekleni strop)	19
4 PRISTOPI IN UKREPI ZA SPODBUJANJE VEČJE RAZNOLIKOSTI NA MESTIH ODLOČANJA V GOSPODARSTVU.....	22
4.1 Prostovoljni pristop ali samoregulacija podjetij	23
4.2 Obvezne kvote (argumenti za in proti)	26
5 STANJE NA PODROČJU ENAKOSTI SPOLOV IN AKTIVNOSTI ZA SPODBUJANJE VEČJE ZASTOPANOSTI ŽENSK V POSTOPKU GOSPODARSKEGA ODLOČANJA NA RAVNI EVROPSKE UNIJE	31
5.1 Zgodovinski pregled razvoja politike enakosti spolov	31
5.2 Pravna ureditev Evropske unije na področju enakosti spolov	33
5.3 Stanje na področju udeležbe žensk v gospodarskem odločanju v državah Evropske unije	39
5.4 Predlog Direktive Evropskega parlamenta in Sveta o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepov	47
6 PRIMERJALNA ANALIZA UKREPOV ZA VEČJO ZASTOPANOST ŽENSK V POSTOPKU GOSPODARSKEGA ODLOČANJA.....	51
6.1 Slovenija (zgodovinski pregled, zakonodajni okvir, predstavitev stanja).....	51
6.2 Norveška (zgodovinski pregled, zakonodajni okvir, predstavitev stanja)	64
7 ANALIZA MOŽNOSTI UVEDBE KVOT V SLOVENIJI.....	76
8 SINTEZA IN PRIPOROČILA	83
9 ZAKLJUČEK.....	87
10 LITERATURA	91

PRILOGE.....	106
Priloga A: Intervju z dr. Sonjo Robnik, predstavnico Sektorja za enake možnosti Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, o pripravi zakonodaje za večjo zastopanost žensk na položajih odločanja.....	106
Priloga B: Intervju z Mojco Podržaj, predstavnico Združenja Manager – Sekcija managerk o pripravi zakonodaje za večjo zastopanost žensk na položajih odločanja.....	111
Priloga C: Intervju s prof. Morten Huse, norveška poslovna šola.....	115

KAZALO SLIK

Slika 5.1: Zastopanost žensk in moških v upravi največjih javnih delniških družb v EU in na Norveškem, oktober 2013.....	40
Slika 5.2: Sprememba deleža žensk v upravi, EU-28, oktober 2010–oktober 2013 .	44
Slika 6.1: Kazalniki enakosti spolov, 2013	70
Slika 6.2: Delež članic uprav v zasebnih in javnih podjetjih	74

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Zastopanost žensk in moških v odborih večjih podjetij v EU in na Norveškem, 2015	41
Tabela 5.2: Delež žensk in moških izvršnih in neizvršnih direktoric/direktorjev ter generalnih izvršnih direktorjev/ic (CEO), EU in Norveška, 2015.....	42
Tabela 6.1: Ekonomska neodvisnost, stopnja zaposlenosti (20–64 let), 2014	58
Tabela 6.2: Stopnja zaposlenosti oseb (25–49 let), brez otrok in z otroki (do 12 let), 2010.....	58
Tabela 6.3: Zaposlenost s krajšim delovnim časom kot delež v skupni zaposlenosti, 2011.....	59
Tabela 6.4: Razlika v plačilih med ženskami in moškimi, 2013	59
Tabela 6.5: Gospodarsko odločanje, delež žensk v največjih gospodarskih družbah, ki kotirajo na borzi, 2015.....	60
Tabela 6.6: Kazalniki na področju zaposlovanja, 2013	71
Tabela 6.7: Razlike v plačah glede na spol, 2014	72
Tabela 6.8: Sestava uprav in menedžerjev v delniških družbah	73

SEZNAM KRATIC

EC	Evropska skupnost (angl. European Community)
EIGE	Evropski institut za enakost spolov (angl. European Institute for Gender Equality)
EK	Evropska komisija
EP	Evropski parlament
EU	Evropska unija
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
PEU	Pogodba o Evropski uniji
PDEU	Pogodba o delovanju Evropske unije
ReNPEMŽM	Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških
UEM	Urad Republike Slovenije za enake možnosti
ZEMŽM	Zakon o enakih možnostih žensk in moških
ZUNEO	Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja

1 UVOD

Enakost žensk in moških je predpogoj za učinkovito demokracijo in trajnostno gospodarsko rast (EK 2014a) ter hkrati eno pglavitnih načel sodobnih demokratičnih družb. Na tej osnovi imajo posameznice in posamezniki, ne glede na spol, enake pravice, položaj in možnosti za udeležbo na vseh področjih javnega in zasebnega življenja ter tako razvijajo osebni potencial in prispevajo k širšemu družbenemu razvoju.

Kljub temu smo priča nedopustnemu dejstvu, da ženske danes predstavljajo 60 odstotkov univerzitetnih diplomirancev, njihov delež, ko gledamo sestavo uprav večjih podjetij, ki kotirajo na borzi, pa je bistveno nižji; predstavlja zgolj 21,2 odstotka (EK 2015b). Ta podatek zgovorno kaže, da so ženske v procesu gospodarskega odločanja daleč premalo zastopane. Razloge za tako stanje je moč iskati v pomanjkanju podpore za lažje usklajevanje družinskih obveznosti in poklicnega življenja ter prevladujočih političnih in korporativnih kulturah (OECD 2014), s čimer se ženske še v posebno veliki meri soočajo, ko stopijo v t. i. moški svet uprav (upravnih in nadzornih odborov) podjetij (Linehan 2001).

Tako stanje je nedopustno ne samo z vidika zagotavljanja enakih možnosti obema spoloma, pač pa tudi zaradi neizkoriščenega potenciala visoko izobražene delovne sile, ki bi lahko prispevala k večji gospodarski rasti (EK 2015b, Barsh in Yee 2012).

Številne študije kažejo (McKinsey 2007, 2012), da lahko s spodbujanjem zaposlovanja žensk naslovimo tudi demografske izzive, s katerimi se bo Evropa soočala v prihodnjih desetletjih. Skladno s projekcijami bo namreč primanjkljaj delovne sile vse večji, še posebno, ko gre za najbolj kvalificirana delovna mesta, zato je treba potencial vključevanja žensk na trg dela izkoristiti popolnoma.

Namen naloge je analiza zastopanosti žensk na položajih odločanja v gospodarstvu. Osrednja pozornost je namenjena primerjalni analizi slovenskega in norveškega primera, pregledu temeljnih značilnosti njunih ureditev, stanja na področju udeležbe žensk v procesu odločanja in ukrepov s tega področja. Norveška je za primerjalno

analizo zanimiva, ker beleži enega najvišjih deležev žensk na položajih odločanja. Prav tako je prva država, ki je uzakonila obvezne kvote za vsa javna podjetja, vključno s sankcijami v primeru nedoseganja zakonsko določenega cilja v višini 40 odstotkov obeh spolov. Po drugi strani pa v Sloveniji ravno potekajo intenzivne razprave o pripravi področne zakonodaje, pri čemer se pristojni organi med drugim zgledujejo tudi po Norveški, zato je primerjalna analiza obeh držav še toliko bolj na mestu.

Ko je govora o zastopanosti žensk v gospodarstvu, imam v mislih njihovo članstvo v upravnih in/ali nadzornih odborih¹. Osredotočam se na analizo temeljnih ovir t. i. steklenega stropa, ki ženskam preprečuje dostop do položajev odločanja ter ključnih ukrepov za spodbujanje njihove večje zastopanosti v procesu gospodarskega odločanja. Stekleni strop je metafora za nevidne ovire v obliki predsodkov in stereotipov, ki ženskam v organizacijah preprečujejo in onemogočajo napredovanje na višje položaje v hierarhiji (Bryant 1984, Kanjuo Mrčela 2000). Predvsem v zadnjih letih prihaja do povečanega pritiska na podjetja, da zagotovijo več raznovrstnosti v svojih organih odločanja (Fagan in drugi 2012), zato v nalogi podajam pregled ključnih okoliščin, tako na ravni Evropske unije kot širše (vpliv norveške uvedbe kvot), ki so med drugim vplivale na krepitev zavesti o problemu neenakosti spolov v gospodarstvu v državah Evropske unije in začetek razprav o možnih rešitvah.

Tako kot ni soglasja o vzrokih za nizko zastopanost žensk v procesu odločanja, obstajajo tudi različna mnenja o ustreznih pristopih za izboljšanje stanja. Na izbiro konkretnega pristopa v veliki meri vpliva cilj, ki ga ukrepi zasledujejo, tj. enakost spolov v smislu doseganja rezultata (večji delež žensk v upravah) ali pa ustvarjanje dejanskih enakih možnosti, zato so pristopi držav na tem področju zelo raznovrstni in posledično različno uspešni (Senden 2014).

¹ Ločimo enotirni sistem, kjer je delovanje poslovnega in nadzornega dela upravljanja združeno v enem organu družbe (»board of directors«, ki ga sestavljajo izvršni direktorji in neizvršni direktorji oz. člani nadzornega organa), in dvotirni sistem, kjer družbo upravljata nadzorni in upravni odbor (Bajuk in drugi 2007).

2 TEZE, RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN METODOLOŠKI PRISTOP

V nalogi me je zanimala uspešnost različnih pristopov za izboljšanje zastopanosti žensk na mestih odločanja, in sicer t. i. samoregulacije in zakonskih obvez (kvot). Na podlagi obstoječih podatkov sem preverila, kakšna je povezava med uveljavljenimi ukrepi, tj. samoregulacijo oz. kvotami in zastopanostjo žensk v gospodarskem odločanju.

Uvodoma z analizo in primerjavo temeljne strokovne literature opredeljujem osnovne koncepte in teoretski okvir. Pregled ovir, s katerimi se ženske soočajo na svojih poklicnih poteh, in ključnih ukrepov, s katerimi državi naslavljata izzive, povezane z uravnoteženo zastopanostjo žensk in moških v procesu odločanja, temelji na analizi obstoječe zakonodaje na nacionalni ravni in na ravni Evropske unije. Slednje je relevantno predvsem za Slovenijo kot članico Evropske unije.

Prikaz stanja in napredka na tem področju je osnovan na analizi obstoječih podatkov. V največji meri so to baze podatkov Evropske unije Eurostat ter nacionalnih podatkov resornih organov in statističnih uradov.

Ključna pozornost naloge je namenjena primerjalni analizi norveške in slovenske ureditve ter ukrepov za izboljšanje stanja udeležbe žensk v postopkih gospodarskega odločanja. Osrednji del magistrskega dela tako temelji na primerjalni analizi ureditve v Sloveniji in na Norveškem, s pregledom njunih temeljnih značilnosti, stanja na področju udeležbe žensk v procesu odločanja in ukrepov s tega področja.

Podatki o temi raziskovanja so obsežni in lahko dostopni, zato dodatno zbiranje podatkov ni bilo potrebno. V preteklih letih so bile v Sloveniji opravljene številne raziskave² (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, Robnik 2015), katerih namen je bil preveriti stališča podjetij glede primernih pristopov za izboljšanje stanja zastopanosti žensk v procesih odločanja, analizirati stanje na tem področju in oblikovati predloge nadaljnjih ukrepov, zato sem v nalogi uporabila že obstoječe podatke.

² V okviru projekta Vključi.vse, ki se financira iz sredstev programa EU Progress, so bile izvedene različne raziskave: Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu – pomen transparentnega kadrovanja, Mesta odločanja – vidik spola, Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu.

Norveška je država, ki je prva uvedla obvezne kvote za javna podjetja, vključno s sankcijami za neizpolnjevanje obveze. Vse od sprejetja zakonodaje je norveški primer deležen velike pozornosti tako oblikovalcev politik, podjetij kot raziskovalcev. Zakonodaja določa zastopanost najmanj 40 odstotkov vsakega spola v upravnem odboru javnih podjetij ter sankcije v obliki kazni ali razpusta podjetja v primeru kršitev. Številne študije (Storvik in Teigen 2010, Teigen 2012, Sweigart 2012, Senden 2014) izpostavljajo tako prednosti kot slabosti obveznih kvot, vendar pa pri tem ne moremo mimo dejstva, da je Norveška država z enim najvišjih deležev žensk na položajih odločanja, zato sem v nalogi preučila tudi možnosti in morebitne ovire za uvedbo norveškega primera kvot v Sloveniji.

Analizo slovenske ureditve sem dopolnila z intervjuji ključnih akterjev na tem področju. Kot rečeno, je Slovenija trenutno v fazi priprave zakonodaje za večjo zastopanost žensk na položajih odločanja v gospodarstvu, zato sem želela izkoristiti priložnost in o usmeritvah in načrtovanih ukrepih opraviti pogovor z oblikovalci zakonodaje, tj. predstavnico Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti dr. Sonjo Robnik in predstavnico Sekcije managerk pri Združenju managerjev Mojco Podržaj.

Na podlagi predstavljenih ugotovitev nalogo zaključujem z analizo možnosti oz. morebitnih ovir za uvedbo norveškega modela kvot v Sloveniji ter podajam ključna priporočila za nadaljnje ukrepe na področju večje zastopanosti žensk na položajih odločanja.

Poglobljena analiza vprašanja bolj uravnotežene zastopanosti obeh spolov na položajih odločanja v gospodarstvu in oblikovanje končnih priporočil temeljita na sledečih *raziskovalnih vprašanjih*:

1. Kje so razlogi, da samoregulacija podjetij v Sloveniji ni zadostna za izboljšanje zastopanosti žensk na mestih odločanja v gospodarstvu?
2. Katere so spodbude in ovire uvedbe kvot za enako zastopanost spolov na položajih gospodarskega odločanja v Sloveniji?
3. Kaj se lahko pri morebitni uvedbi kvot v Sloveniji naučimo iz norveške izkušnje?

3 TEORETSKA IZHODIŠČA

3.1 Enakost in enaka obravnava spolov

Načelo enakosti spolov ima skladno s pravom Evropske unije posebno mesto. Na podlagi sodne prakse evropskega sodišča je načelo enakosti spolov pridobilo status temeljne pravice, kar se odraža v širokem naboru evropskega prava na tem področju (Docksey 1991).

Načelo enakosti je skozi čas pridobivalo na pomenu in je danes tesno povezano s pojmom človekovih pravic. Enakost med ženskami in moškimi je tako dobro uveljavljena doktrina mednarodnega prava vse od sprejetja Univerzalne deklaracije človekovih pravic Združenih narodov leta 1948 in uživa široko podporo svetovne javnosti (Connell 2005, 1801).

Pojem enakosti spolov je treba ločiti in razlikovati od pojma enakopravnosti spolov. Če si pogledamo opredelitev obeh pojmov, vidimo, da je enakost spolov širša od enakopravnosti. Ko govorimo o enakosti spolov, imamo v mislih politično, ekonomsko in socialno (ne)enakost, saj poleg pravne enake obravnave pojem enakosti vključuje tudi širše družbene razsežnosti, ki se nanašajo na družbeni položaj posameznika in družbenih skupin, na možnost udeležbe pri upravljanju javnih zadev ter na možnost za participacijo pri porazdelitvi družbenih dobrin (Flander 2004).

Za področje enakosti spolov pristojno ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti na svoji spletni strani pojasnjuje, da sodobni koncept enakosti spolov vključuje tako formalno (de jure) kot dejansko (de facto) enakost, torej enakopravnost, ki se nanaša na formalno-pravno enakost, in enakost, ki se nanaša na dejanske situacije v odnosu med spoloma in zadeva realne okoliščine (MDDSZ 2015). Enakost spolov je torej družbeni koncept, ko spol ne nastopa kot dejavnik vpliva na dostop do pravic, možnosti in udeležbe v rezultatih družbenega razvoja (ReNPEMŽM15-20 2015, 2).

Enakost spolov se uresničuje z zagotavljanjem in uresničevanjem pravne enakosti, enakega obravnavanja oziroma nediskriminacije in enakih možnosti.

3.2 Diskriminacija na podlagi spola in neenakost na trgu dela

S pojmom diskriminacija označujemo kršenje pravice do enakega obravnavanja na različnih področjih (Kogovšek in Petković 2007, 11). Govorimo lahko o posredni ali neposredni diskriminaciji. Neposredna diskriminacija zaradi osebne okoliščine obstaja, kadar »je oseba zaradi te osebne okoliščine bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih situacijah obravnavana manj ugodno kot druga oseba«, medtem ko o posredni diskriminaciji govorimo, kadar »je oseba z določeno osebno okoliščino bila, je, ali bi bila zaradi navidezno nevtralnega predpisa, merila ali prakse v enakih ali podobnih situacijah in pogojih v manj ugodnem položaju kot druge osebe, razen če te določbe, merila ali ravnanja objektivno upravičuje zakoniti cilj in če so sredstva za doseganje tega cilja ustrezna in potrebna« (ZUNEO-UPB1 2007, člen 4).

Posebna oblika diskriminacije je segregacija, ki je lahko tudi njena posledica in se nanaša na (iz)ločitev določene (ranljive) skupine, ki jo povezuje osebna okoliščina, od dominantne družbene skupine na določenem področju družbenega življenja (Kogovšek in Petković 2007, 12).

Na trgu dela tako govorimo o poklicni segregaciji, kar pomeni, da so ženske in moški skoncentrirani po posameznih poklicih in dejavnostih (horizontalna segregacija). Ženske npr. prevladujejo v storitvenem sektorju (šolstvo, izobraževanje, kultura), medtem ko so moški v večji meri prisotni na področju financ, računalništva. Kadar obstaja tendenca, da se moški in ženske zaposlujejo neenakomerno na različnih položajih v okviru istega poklica, pri čemer ženske zasedajo nižje položaje kot moški, njihove naloge vključujejo manj odločanja in neodvisnega načrtovanja ter so časovno in prostorsko bolj omejene in monotone, govorimo o vertikalni poklicni segregaciji (Hazi 2002, 22).

Neenakost glede na spol v zaposlovanju in razvoju poklicnih poti ženskam preprečuje, da bi dosegale enake rezultate na delovnem mestu kot moški. Neenaka obravnava

žensk in moških je ena glavnih preprek pri spodbujanju meritokracije na delovnem mestu (Anker 2004). Spol je tako ovira, ki ženskam ne zagotavlja enakosti pri doseganju višjih položajev, zato so večinoma zaposlene na nižjih, slabše plačanih delovnih mestih, ki so ocenjena kot manj pomembna, zahtevajo manj odgovornosti in dajejo manj družbene moči in vpliva (Cigale 1992, 40, Borisova in Sterkhova 2012, Sabharwal 2013).

Za omejitev poklicne segregacije in neenakosti glede na spol v zaposlovanju je potreben celosten pristop na različnih ravneh, ki bi istočasno vključeval družbeno, organizacijsko in osebno razsežnost. Predvsem je treba spremeniti način izbire izobraževalne in poklicne poti posameznic ter posameznikov, ki je v veliki meri družbeno pogojena in posledica stereotipov. Eden izmed načinov, kako to preseči, je npr. spodbujanje partnerstev s potencialnimi delodajalci, ki bi lahko bili zaradi različnih razlogov motivirani za spolno bolj uravnoteženo delovno okolje (npr. zaradi boljšega izkoristka talentov ali premagovanja težav pomanjkanja ustrezno usposobljenega kadra) (Kanjua Mrčela 2015, 5).

3.3 Ovire za enakost žensk in moških v praksi (stereotipi, tradicije)

Dejavniki, ki ovirajo ženske, da bi v večji meri zasedale višja mesta v postopku gospodarskega odločanja, še vedno izvirajo iz tradicionalnega tolmačenja delitve vlog po spolih, pomanjkanja podpore za lažje usklajevanje družinskih obveznosti in poklicnega življenja ter prevladujočih političnih in korporativnih kultur (Linehan 2001, OECD 2014).

Čeprav je načelna podpora enakosti spolov v javnosti danes široka, to ne pomeni, da je položaj žensk v družbi in na trgu dela ustrezen in da uživajo dejanske enake možnosti. Ženske se namreč še vedno soočajo z različnimi ovirami in stereotipi, ki temeljijo na tradicionalnem razumevanju spolnih vlog in preprečujejo njihove dejanske enake možnosti ter pravice na različnih področjih javnega in zasebnega življenja (Kanjua Mrčela 1996, Linehan 2001, EP 2015a).

Stereotipi so posebna oblika dominantne socialne reprezentacije diskriminiranih ali marginaliziranih družbenih skupin (Moscovici, 1984 v Ule 2005, 33). Ule stereotipe opredeli kot mikroideologije, ki nam lažno pomagajo strukturirati svet, so oblike miselnih sodb, ki jih dobimo na podlagi delnih informacij (Kogovšek in Petković 2007, 25). Igrajo odločilno vlogo pri vsakdanji adaptaciji na socialno okolje, obenem pa izkrivljajo resničnost, predvsem podobo ljudi, kakršni so v resnici (enkratni, različni posamezniki) ter jih (s stereotipiziranjem) opisujejo na osnovi njihove skupinske pripadnosti (Ule 2005, 156).

Nekateri avtorji (Benokratis in Feagin v Ule 2005) pri proučevanju odnosa do žensk poročajo o spremembi načina izražanja predsodkov in govorijo o t. i. modernem seksizmu, ki je precej bolj prikrit in posreden od tradicionalnega (Ule 2005, 22). Spol je ena izmed razsežnosti, ki poleg, na primer, rasne pripadnosti, religije in družbenega statusa sproža najpogostejše in najmočnejše predsodke. Razlike na podlagi navedenih lastnosti so tkivo najmočnejših ideoloških sistemov, ki večinoma temeljijo na modelu človeka, ki predstavlja sodobne zahodne družbe in naj bi bil temelj ter vzor družbenega napredka modernega sveta, tj. heteroseksualni moški, belec, ki pripada srednjemu ali višjemu razredu (Ule 2005, 27).

Dominantni socialni predsodki imajo namreč vlogo opravičevanja sveta in obstoječih neenakosti, kar pojasnjuje tudi njihovo razširjenost in trdovratnost ter tako spolni stereotipi in predsodki pomagajo opravičevati tradicionalno delitev dela in družbene moči med spoloma (Ule 2005, 31, Prentice in Carranza 2002, 269).

Predsodki do žensk in diskriminacija žensk se sicer razlikujejo med kulturami, v zahodni družbi pa je povezan z neekonomskim statusom gospodinjskega dela, ki ga večinoma opravljajo ženske. V sodobnih oblikah diskriminiranja žensk ne gre toliko za učinke patriarhalne ideologije, pač pa bolj za odiranje določene sfere družbene reprodukcije (zasebnost, družina, socializacija otrok) v odvisnost (Ule 2005, 31). Avtorji opozarjajo, da je reprodukcija spolne neenakosti sistemske narave in poteka v vseh sferah družbene strukture (Beer v Jogan 1991, 37). Z androcentričnim pojmovanjem vloge ženske in reduciranjem njene dejavnosti na družino se marginalizira tudi resničen položaj žensk na trgu delovne sile (Jogan 1991, 38).

Tradicionalno pojmovanje družbenih vlog tako vpliva tudi na izbiro študija in karierni poti (ženske se v večji meri odločajo za študij poslovnih, upravnih in družbenih ved, moški pa za študij inženirstva in drugih tehničnih ved), s čimer je povezano tudi zasedanje strateških položajev v organizaciji, saj so od izbire študija odvisne priložnosti za pridobivanje ustreznih izkušenj in veščin, potrebnih za napredovanje do višjih položajev. Predstava o osebi, ki opravlja menedžersko delo, je stereotipno moška, ženske pa so pojmovane kot čustveno nestabilne, premalo usposobljene, nezmožne sprejemati odločitve, premalo predane karieri, prav tako pa prevladuje stereotipna predstava, da naj bi bile ženske zaradi skrbi za otroke z dela odsotne več kot moški (Toni 2014, 22–23).

Čeprav si literatura ni edina o razlikah v načinu vodenja organizacije glede na spol vodilne osebe, je v poslovnem svetu še vedno prisoten stereotip o moškem stilu vodenja, ki je bolj primeren in cenjen. Moškim se tako pripisuje lastnosti, ki se nanašajo na usposobljenost npr. ambicioznost, odločanje, spretnost v poslu (competency cluster), medtem ko se ženskam pripisujejo lastnosti, kot so čustvenost, skrb za odnose (warmth-expressiveness cluster) (Chugh in Sahgal 2008, 353). Ena izmed praktičnih posledic preferiranja moških lastnosti v poslovnem svetu je tudi razlika v plačilu med ženskami in moškimi za enako ali primerljivo delo ter neenaka zastopanost žensk in moških v gospodarskem odločanju.

3.4 Teoretski pristopi k neenakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu

Čeprav v družbi obstaja soglasje o načelni enakosti žensk in moških, je napredek na področju zastopanosti žensk v procesu odločanja prepočasen (Singh in drugi 2007). Zakaj je temu tako, obstaja vrsta razlag. V grobem lahko razloge za manjše število žensk na mestih odločanja v gospodarstvu najdemo na treh ravneh, in sicer na individualni, organizacijski in družbeni (Kanjuro Mrčela in drugi 2015).

Predvsem v sedemdesetih in osemdesetih letih so se teoretiki osredotočali na pomanjkanje vodstvenih sposobnosti pri ženskah (Oakley 2000), tako npr. Tharenou in drugi (1994) opozarjajo na razlike v investiranju v pridobitev ustreznega

človeškega kapitala (izobrazba, delovne izkušnje, pridobitev veščin in znanja) v škodo žensk.

Tako naj ženske ne bi zasedale višjih položajev, ker so v primerjavi z moškimi manj ambiciozne, manj samozavestne, primanjkuje jim vodstvenih sposobnosti in imajo premalo znanja ter ustreznih veščin. Čeprav se je v zadnjih letih človeški kapital žensk precej povečal, različni strokovnjaki opozarjajo, da se njihov delež na položajih odločanja ni bistveno spremenil (González Menéndez in drugi 2012, 3, Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 15).

Druga skupina razlag se osredotoča na dejstvo, da ženske nimajo enakega dostopa do priložnosti, informacij in izpostavljajo strukturo ter delovanje organizacij, ki so ne glede na načelno podporo enakim možnostim še vedno podvržene moškim »vratarjem« (gatekeepers) in pravilom igre (Oakley 2000). Pri tem velja omeniti povezavo med osebnimi in strukturnimi dejavniki. Ženskam in moškim so namreč večkrat pripisane določene lastnosti, ki se od njih pričakujejo ne glede na to, ali jih imajo ali ne. Tako »statistična diskriminacija deluje in onemogoča napredovanje tudi zelo ambicioznim ženskam brez skrbstvenih obveznosti, medtem ko pri moških pri napredovanju spol deluje kot »stekleno dvigalo« (nevidni pospeševalnik) tudi v okoljih, kjer bi prej pričakovali napredovanje žensk« (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 15). Na organizacijski ravni je tako način dela, vključno s pričakovanji, delovnimi metodami, kadrovanjem, organizacijo delavnika in neformalnimi zaprtimi mrežami poznanstev prilagojen moškim, zaradi česar se ženske pri poskusu napredovanja na delovnem mestu soočajo s t. i. steklenim stropom, tj. nevidnimi in neformalnimi ovirami enakosti spolov v organizacijski kulturi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 16, González Menéndez in drugi 2012, 5).

Poleg individualnih in organizacijskih vidikov je pri preučevanju zastopanosti žensk v gospodarskem odločanju treba upoštevati tudi strukturne dejavnike, ki vplivajo na aspiracije žensk in moških v organizaciji (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 16). Ženske naj bi bile zaradi neenakega dostopa do priložnosti za razvoj, sponzorstva in informacij izključene iz omrežij moči, s čimer jim je onemogočeno napredovanje na menedžerska mesta (Burke in Nelson v Singh in drugi 2007, 306). Tako tudi manj

žensk sploh uspe priti v kadrovske bazen organizacij, soočajo pa se tudi z več ovirami na svoji poti do članstva v upravah (Singh in drugi 2007, 306).

Prav zaradi moške prevlade v organizacijah in še posebno upravah so ženske pojmovane kot »outsiderji«, popotnice v svetu moških pravil, navad in načinov sporazumevanja. Študije pričajo o t. i. simbolični prisotnosti žensk na mestih odločanja (token women) (McKinsey & Company 2007). V primerih, ko sta v upravi ena ali dve ženski, se ti počutita marginalizirani, izključeni iz druženja, prav tako se predpostavlja, da sta t. i. predstavnici vseh žensk in zastopata ženske teme (González Menéndez 2012, 4–5). Avtorji poudarjajo, da je za normalno in uravnoteženo sodelovanje žensk v upravah potrebna določena kritična masa, tj. najmanj tri ali več ženske (Erkut in drugi v González Menéndez 2012), kar potrjujejo tudi številne raziskave (Catalyst 2013).

Institucionalne teorije poudarjajo simbolno vrednost spolne raznovrstnosti sestave uprav podjetij, ki pozitivno vpliva na odnos delničarjev in bodočih zaposlenih (Pfeffer in Salancik v Singh in drugi 2007, 308). Ta je pomembna tako z vidika obnašanja drugih žensk v organizaciji, ki si z imenovanjem ženske na višje delovno mesto, tudi same v večji meri prizadevajo za napredovanje, kot tudi zunanje dojemanje podjetja kot uspešnega. Ker se podjetja navzven želijo predstavljati kot primeri dobrih praks zagotavljanja enakih možnosti, se večkrat poslužujejo »bližnjice« in na neizvršna direktorska mesta imenujejo ženske, kar tudi pojasnjuje veliko razliko med deležem žensk neizvršnih in izvršnih direktoric (Singh in drugi 2007, 308).

Poleg že omenjenih individualnih in organizacijskih dejavnikov je pri položaju žensk na mestih odločanja treba upoštevati tudi širši družbeno-institucionalni okvir. Države imajo namreč v veljavi zelo različne ureditve in zakonodajne okvire za spodbujanje udeležbe žensk na mestih odločanja. V grobem ločimo tri pristope: liberalnega, ki odločitev o ustreznih ukrepih prepušča organizacijam, t. i. mehke ukrepe (soft law measures) in stroge zakonske ukrepe kvot po spolu (hard law measures) (Burke in Vinnicombe v González Menéndez 2012, 6), o čemer bo podrobneje govora v nadaljevanju.

3.5 Dejavniki neenakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu (stekleni strop)

Stekleni strop je torej metafora za opis nevidnih in neformalnih ovir, s katerimi se ženske soočajo pri napredovanju na višja mesta v hierarhiji. Te so posledica postopkov kadrovanja, zaposlovanja in napredovanja, ki so še vedno v veliki meri prilagojeni stereotipni predstavi uspešnega moškega menedžerja (Acker 2006). Kadrovanje menedžmenta in članov uprave v precejšnji meri temelji na osebnem priporočilu, neformalnih pristopih, pri čemer igrajo moške neformalne mreže ključno vlogo (Oakley 2000). Kljub temu da se tudi ženske združujejo v svoje mreže, te še nimajo dovolj vpliva in moči (Waldstrom in Madsen v González Menéndez 2012, 5). Ženske se tako v svojih karierah soočajo z različnimi oblikami diskriminacije, ki izhajajo iz tradicionalnega dojetja njihove vloge v družbi in na trgu dela, zaprtih internih trgov delovne sile, nepreglednih kadrovskih postopkov, dvojnih meril pri napredovanju, pomanjkanja zgledov ter sindroma čebela matice (mnoge menedžerke zaradi strahu, da bodo poistovetene z drugimi ženskami in s tem izgubile status izjemne ženske ovirajo napredovanje drugih žensk) (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 16).

Ženskam je tako pogosto onemogočen dostop do neformalnih mrež in neformalnega druženja z moškimi, ki so pomembne za izmenjavo informacij, praktičnih nasvetov ter sklepanje zavezništov (Branson 2007, 79–80). Dodatno oviro pa predstavlja dojetje moških, večinoma tistih, ki so na nižjih in srednjih menedžerskih položajih, prisotnosti žensk na višjih položajih kot neposredne grožnje njihovem položaju ter priložnosti za napredovanje. Moški imajo pogosto občutek, da s tem, ko ženske pridejo na višje položaje, sami izgubljajo bitko. Prepričani so, da si napredovanja ženske ne zaslužijo, zato jih ovirajo pri pridobivanju informacij ter si prizadevajo zmanjšati pomen njihovih dosežkov (prav tam, 24–25).

Naj bodo to t. i. »old boys«, ki z ženskami tekom svoje izobraževalne ali karijerne poti niso imeli kaj dosti izkušenj ali »new boys«, ki so z njimi imeli stik tako v izobraževalnem sistemu kot tudi na delovnem mestu, obema vrstama mrež je skupno to, da imajo negativen odnos do žensk na visokih položajih, zato jih pri napredovanju

na različne načine ovirajo. Ženske se tako pogosto soočajo s pomanjkanjem dostopa do pravih informacij, znanj in nasvetov, ki so pogoj za uspešno delo in možnost napredovanja (Nagy 2012, 242).

Ker so izkušnje odvisne tudi od priložnosti, ki jih posameznik ali posameznica dobi, se ženske velikokrat znajdejo na položajih, ki se izkažejo za slepe ulice (ali »steklene stene«) pri napredovanju, medtem ko so moški bolj pogosto na strateško pomembnejših področjih (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 16). Številni avtorji obenem opozarjajo, da so ženske, ki jim uspe prebiti stekleni strop soočene s t. i. »steklenim prepadom« (glass cliff), kar pomeni, da se na visokih položajih bolj pogosto kot moški znajdejo v zahtevnejših in nevarnejših okoliščinah (npr. prevzamejo vodenje podjetja v kriznem obdobju) in so tudi bolj izpostavljene tveganju in neuspehu (Ryan in Haslam 2005), kar lahko ponovno vodi do zaključka, da so ženske manj sposobne za vodstvene položaje kot moški.

Glede vpliva spola na način in stil vodenja sicer obstajajo v literaturi zelo različne ugotovitve. Čeprav ni soglasja o razlikovanju vodstvenih stilov glede na spol, nekateri avtorji govorijo o specifičnem načinu ženskega vodenja, ki temelji na delitvi pristojnosti in moči, skupinskem delu in vzajemnemu zaupanju (Oakley 2000). Prav tako nekatere študije kažejo, da imajo ženske na svoji karierni poti večkrat občutek, da morajo minimalizirati svojo žensko identiteto glede načina obnašanja in oblačenja. Da bi uspele v t. i. moškem svetu odločanja, morajo biti previdne, da niso ne preveč ženske ne preveč moške (McDowell v González Menéndez 2012, 5).

O težavah pomanjkanja neformalnih znanstev pričajo tudi študije. Če so rezultati starejših raziskav (Kanjuo Mrčela 1996) večjo težo pripisovali individualnim razlogom za manjše število žensk v gospodarstvu, novejša študije (Kanjuo Mrčela 2002) kot ključne razloge navajajo družinske obveznosti, pomanjkanje neformalnih poznanstev in družbo, ki ženskam onemogoča zasedanje visokih položajev.

Tako je bilo v novejših študijah med glavnimi ovirami za majhen delež menedžerk izpostavljeno dejstvo, da ženske še vedno opravijo pretežni del gospodinskih opravil, kot ključni problem pa so anketiranke poudarile še pomanjkanje neformalnih znanstev in družbo, ki ženskam onemogoča zasedanje visokih položajev. Če

primerjamo z rezultati raziskav iz leta 1993, leta 2002 veliko manj žensk kot glavno oviro navaja lastne značilnosti, kot sta pomanjkljiva izobrazba ali pomanjkanje motivacije (Kanjua Mrčela in drugi 2015, 17).

4 PRISTOPI IN UKREPI ZA SPODBUJANJE VEČJE RAZNOLIKOSTI NA MESTIH ODLOČANJA V GOSPODARSTVU

Po mnenju avtorjev (Senden 2014, 16) velja možne razlage za raznolikost in izbiro pristopov k izboljšanju stanja na tem področju iskati v različni teži, ki je namenjena normativnim utemeljitvam za bolj uravnoteženo zastopanost žensk in moških v upravah: 1) gospodarski argument spodbujanje zastopanosti žensk v upravah utemeljuje z izboljšanjem poslovanja podjetij, bolj kakovostnim odločanjem, ki bo vodilo v večjo inovativnost in kakovostnejše korporativno vodenje, 2) razlaga enakih možnosti posameznikov/-ic izpostavlja argument, da gre pri naslavljanju neravnovesja v moči med ženskami in moškimi za stvar poštenosti do posameznika/-ice, zato morajo imeti ženske z enakimi kvalifikacijami možnost enakega dostopa do uprav kot moški, 3) družbena argumentacija javnega interesa in temeljnih pravic pa poudarja pomen uravnotežene zastopanosti z bolj splošnega vidika zagotavljanja družbene pravičnosti in demokratične legitimnosti, ki se v pravnih okvirih odraža skozi načelo enakosti in enakih možnosti.

Izbira ustreznega pristopa je torej v veliki meri pogojena z vrsto motivacije za povečanje zastopanosti žensk v upravah. Kadar je zanjo glavna motivacija socialna in družbena pravičnost, so lahko kvote ustrezna pot, saj je pri tem ključnega pomena večja zastopanost žensk na položajih odločanja, manjšo vlogo pa igrajo njeni morebitni finančni učinki. V tem primeru si bodo za uvedbo ukrepov v večji meri prizadevale vlade. Po drugi strani bodo bolj ustrezni prostovoljni cilji na ravni organizacije, če bodo te v večji zastopanosti žensk na položajih odločanja prepoznale način za povečanje dobička in boljše delovanje podjetij (npr. večja uravnoteženost spolov lahko pripomore k boljšemu razumevanju potrošnikov) in zato urejanje področja s strani države ni potrebno. Ključnega pomena je torej jasna motivacija, ki ima implikacije na izbiro pristopa in končno doseganje cilja (Watson 2014, 5).

Iz že navedenega je mogoče razbrati, da je načinov, kako doseči večjo zastopanost žensk na položajih odločanja, več. Rhode in Packel (2014) razvrščata strategije za doseg večje raznovrstnosti uprav podjetij v tri večje skupine: 1) strategije za

posameznike, ki se osredotočajo na povečanje zmogljivosti posameznika za opravljanje dela, 2) zakonske pobude za širitev nabora kvalificiranih članov in ustvarjanje enakih možnosti za njihovo imenovanje ter 3) institucionalne pobude okrepljenega pritiska na uprave glede širitve imenovanj na podlagi obveznosti po razkritju poslovnih poročil in strategij.

V svoji nalogi se osredotočam predvsem na drugo obliko ukrepov, ki jih na grobo razdelimo v t. i. mehke (soft law) in trde (hard law) ukrepe oz. kvote. Pristopi držav in izbrani ukrepi so zelo raznovrstni. Od zgolj samoregulativnih priporočil podjetjem do oblik pogojne samoregulacije (npr. spremljanje izvajanja kodeksa in obveza poročanja podjetij), različnih pristopov za zasebna in javna podjetja do popolnoma obvezujočih kvot za vse družbe. Razlike so tudi v področju uporabe ukrepov (glede na velikost in tip podjetij, vrsto uprav), njihovi ravni ambicije, jasnosti ciljev, časovnici za njihovo doseg, mehanizmih spremljanja napredka in sankcijah v primeru kršitve (Senden 2014).

V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni prostovoljni ukrepi samoregulacije podjetij ter bolj obvezujoči ukrepi v obliki kvot.

4.1 Prostovoljni pristop ali samoregulacija podjetij

Predvsem države, za katere je značilen liberalen pristop do gospodarstva (Velika Britanija, ZDA), se vprašanja enakopravnosti spolov na položajih odločanja lotevajo na organizacijski ravni. Podjetjem je tako prepuščena pobuda za sprejetje ustreznih ukrepov spodbujanja večje zastopanosti žensk v gospodarskem odločanju. Država pri tem organizacije spodbuja in nudi okvir za njihove politike večje enakopravnosti spolov (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 18).

Prostovoljne pobude obsegajo različne pristope, tako na ravni vlade kot na ravni samih podjetij. Največkrat gre za poziv podjetjem, da določijo svoje cilje, kodekse upravljanja družb, ki spodbujajo spolno raznolikost uprav, različne listine in zaveze, h katerim lahko podjetja pristopijo, pobude s strani gospodarstva v obliki akcij ozaveščanja, strategij in orodij za rekrutiranje, mentorstvo in spodbujanje mreženja

žensk na višjih menedžerskih položajih ter spodbujanje ukrepov usklajevanja poklicnega in družinskega življenja (EK 2012b, 14).

V nadaljevanju je opisanih nekaj dobrih praks.

1. Programi nabora, usposabljanja, mentorstva in mreženja

V Veliki Britaniji je v veljavi prostovoljni kodeks o različnosti iz leta 2011. Kodeks, namenjen zaposlitvenim agencijam, določa specifične korake v postopku iskanja in izbire ustreznih kandidatov za določen položaj. Uporabo kodeksa spodbuja netržna organizacija »30% Club«, ki jo sestavljajo predsedniki in izvršni direktorji družb, s ciljem spodbujati večjo zastopanost žensk na položajih odločanja. Prav tako je bil oblikovan mentorski program »FTSE 100 Cross_Company Mentoring Scheme«, namenjen podpori višjih ženskih menedžerk za članstvo v upravah (EK 2012b, 21).

Avstrijsko zvezno ministrstvo za gospodarstvo, družino in mladino v sodelovanju z industrijskim združenjem in zvezno gospodarsko zbornico izvaja usposabljanja na področju profesionalnega mreženja in vodstvenih veščin (prav tam).

V Luksemburgu je od 2011 v uporabi mreža za spodbujanje bolj uravnotežene zastopanosti žensk na menedžerskih položajih v gospodarstvu (prav tam).

Na Švedskem je veljavni program »Styrelsekraft« namenjen povečanju deleža žensk kot članic uprav v podjetjih in organizacijah. Program vključuje usposabljanje za članstvo v upravi, programe mreženja in mentorstvo. Udeleženkam je za eno leto dodeljen mentor, prav tako so upravičene do financiranja tečaja s področja delovanja uprav po njihovi izbiri. Večina udeleženk programa prejme ponudbo za članstvo v upravi (prav tam).

2. Baze podatkov, namenjene spodbujanju ženskih kandidatk za članstvo v upravah

Avstrija, Belgija in Danska poznajo baze s podatki o ženskih kandidatkah za članstvo v upravah. Na ta način je ustrezno kvalificirane kandidatke lažje identificirati, ko uprave iščejo nove člane (prav tam).

3. Spodbujanje podjetništva med ženskami

Švedska, Poljska in Latvija so sprejele specifične podporne ukrepe za spodbujanje podjetništva med ženskami (prav tam).

4. Pobude na ravni podjetij

Veliko je primerov, ko si podjetja sama postavijo cilje za doseg večje zastopanosti žensk na položajih odločanja (npr. Deutsche Telekom, Bayer, Henkel v Nemčiji, GDF Suez, Renault, Danone v Franciji, E.ON Sverige, Volvo, Assa Abloy na Švedskem). Cilji so navadno podprti s praktičnimi spremljevalnimi ukrepi, kot so skupine mreženja za ženske menedžerke, ukrepi za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, enako plačilo za ženske in moške, osredotočeno in intenzivno usposabljanje za vodstvene funkcije, programi mentorstva ipd. (prav tam, 22).

McKinsey & Company (2012) v svoji študiji za uspeh pobud na ravni organizacij poudarja štiri ključne elemente za uspešno implementacijo in napredek pri zagotavljanju raznovrstnosti v upravah:

1. Treba je okrepiti prepoznavnost podpore ukrepom s strani višjega menedžmenta. Zgolj namen sam ni dovolj in čeprav je podpora menedžmenta ukrepom samoumevna, je pomembno, da je uravnotežena zastopanost spolov v podjetju ponotranjena in sprejeta s strani celotnega podjetja. S tega vidika je treba še bolj podariti poslovne razloge uravnotežene zastopanosti spolov ter voditi z dobrim zgledom.
2. Treba je poznati številke, zato so jasni cilji na ravni podjetja ali njegovih organizacijskih enotah ključni za napredek.
3. Spodbujanje sprememb v razmišljanju in dojetanju pričakovanj ter obveznosti, povezanih z menedžerskimi položaji. Če so pričakovanja glede dolgih delavnikov vodstva prevladujoča v podjetju, je manj verjetno, da bodo ženske kandidirale za višje položaje.
4. Z ustreznimi pobudami je treba usmerjeno nasloviti konkretne izzive, s katerimi se podjetja soočajo. Dobro poznavanje stanja v organizaciji in njenih prevladujočih vzorcev vedenja je pomembno za identifikacijo ključnih področij ukrepanja. Veliko

podjetij se sooča s pomanjkanjem žensk, notranjih kandidatk za napredovanje na višje položaje. Možni načini za reševanje te težave so določitev ciljev za uravnoteženo zastopanost spolov skozi celotno organizacijo, izvajanje programov sponzorstva in osveščanje glede obstoječih predsodkov (McKinsey & Company 2012, EK 2013b, 15).

Pobude za dejavnosti podjetij na področju zagotavljanja enakosti spolov v upravah in višjem menedžmentu so, kot rečeno, prostovoljne, zato so tudi rezultati v veliki meri odvisni od motivacije in angažiranosti konkretnega podjetja. Argumenti za sledenje prostovoljnemu pristopu so v veliki meri enaki argumentom, ki jih nasprotniki kvot navajajo v razpravi o uvedbi zakonsko določenih ukrepov in so podrobneje opisani v nadaljevanju.

4.2 Obvezne kvote (argumenti za in proti)

V nasprotju z opisano samoregulacijo je instrument kvot definiran kot pozitivni ukrep, ki vzpostavlja določen odstotek ali število zastopanosti konkretne kategorije oseb. Kvote so lahko določene z zakonodajo ali pa se izvajajo na prostovoljni osnovi (prostovoljni cilji za podjetja) (EK 2011b, 3).

Podatki zgovorno kažejo, da so v zadnjem desetletju napredek na področju večje zastopanosti žensk v gospodarskem odločanju beležile tiste države, ki so uvedle nacionalne kvote (Norveška, Španija, Francija). Ponekod je za izboljšanje stanja zastopanosti žensk na položajih odločanja dovolj že sama grožnja morebitne uvedbe kvot (npr. Švedska) (Fagan in González Menéndez 2012, 249). Uveljavljene nacionalne ureditve so sicer zelo raznovrstne, tako glede področja uporabe kvot kot glede sankcij, zato so različni tudi rezultati in dosežen napredek.

Zakonsko predpisan minimalni delež vsakega spola podjetja v večji meri prisili, da spremenijo ustaljene organizacijske prakse, vključno z večjo preglednostjo postopkov izbora in napredovanja posameznikov ter spremembo organizacijske in menedžerske kulture in prakse podjetij (Robnik 2015, 19).

Med glavnimi argumenti v prid zakonskim kvotam najdemo argument uravnotežene zastopanosti obeh spolov kot družbene pravičnosti, argument demokracije, argument sposobnosti in koristi ter ekonomski argument (Toni 2014, 80–81).

– Argument družbene pravičnosti

Družbena pravičnost je pojmovana kot stvar prerazporeditve virov, zato je za enakost spolov v družbi pozitivna diskriminacija včasih nujna. Argument, da je moška prevlada v odborih podjetij nedopustna in nepravilna, je bil uporabljen tudi v času norveške kampanje o kvotah. Kot protiargument je bil na tem mestu izpostavljen pomislek o nepravilni regulaciji spolne sestave odborov, saj kadrovanje kandidatov ne bi smelo temeljiti na spolu. Lastnikom podjetij ne bi smeli omejevati izbire kandidatov, zato so kvote pojmovane kot nezakonito neenako obravnavanje in diskriminacija moških (Teigen 2012, 80–81).

– Argument demokratičnosti

Utemeljitev, da je bolj uravnotežena udeležba obeh spolov v gospodarskem odločanju ključna za demokracijo, je bila še posebno izpostavljena v času norveške kampanje. Nasprotniki kvot so v tem okviru poudarjali gospodarsko demokracijo oz. demokracijo delničarjev. Sistem kvot bi po njihovem mnenju omejeval demokratično pravico lastnikov do samoregulacije in samostojne izbire kandidatov in s tem spremenil ustaljena načela samoregulacije in avtonomije, ki temelji na lastništvu (prav tam, 82).

– Argument sposobnosti in koristi

V okviru argumenta sposobnosti in koristi sta pomembna dva vidika. Skladno z *argumentom človeškega kapitala*, ki predvideva, da je celotni talent populacije enakomerno razdeljen med ženske in moške, predstavlja moška prevlada v upravah podjetij neustrezno izkoriščenost ženskega znanja, veščin in sposobnosti. Podjetja večinoma kadrujejo zgolj iz bazena moških kandidatov, kar pomeni, da ženske kandidatke za te položaje že v začetku niso resno obravnavane. Nadalje *argument posebnega prispevka žensk* poudarja pozitiven doprinos vključevanja žensk v smislu večje spolne raznovrstnosti v upravah podjetij, kar omogoča nove pristope in načine reševanja problemov. Osrednja utemeljitev argumenta je, da uravnoteženost spolov v upravah pozitivno vpliva na donosnost podjetja, kar je v veliki meri povezano z

ekonomskim argumentom. Nasprotniki sistema kvot v tem okviru izpostavljajo predvsem, da bi zakonodaja vodila v zamenjavo bolj sposobnih moških z manj sposobnimi ženskami, saj naj za te položaje vsaj na začetku ne bi bilo na voljo dovolj ustrezno usposobljenih žensk. Zato je treba s pripravami začeti v zgodnejši fazi in na nižjih položajih v organizaciji ter ustvariti zadosten bazen dovolj usposobljenih žensk za položaje v upravah (prav tam, 81).

– Ekonomski argument

V središču ekonomskega argumenta je, kot že rečeno, predpostavka, da uravnotežena sestava uprav podjetij pozitivno vpliva na donosnost podjetij. O tej povezavi so bile izvedene mnoge študije, čeprav skupnih ugotovitev o zanesljivosti in odnosu med zastopanostjo žensk v upravah in menedžmentu ter gospodarsko uspešnostjo podjetij ni (Terjesen in drugi v Teigen 2012, 81). Nasprotniki kvot v zvezi s predstavljenim argumentom poudarjajo pravico lastnikov po samoregulaciji, s čimer je omogočeno kadrovanje najbolj sposobnih članov uprav. Pri tem opozarjajo na tveganje po manjšem interesu tujih investitorjev za vlaganje v podjetja, če bi morala ta zaradi uvedbe kvot namesto upoštevanja kriterija sposobnosti in izkušenj v prvi vrsti kadrovati na podlagi spola (Teigen 2012, 81).

V okviru ekonomskega argumenta sicer najdemo številne elemente, ki govorijo v prid spolni raznolikosti v upravah podjetij in so povezani z drugimi, že predstavljenimi argumenti. Poleg 1) povezave med deležem žensk na višjih položajih in finančno ter organizacijsko uspešnostjo podjetij, študije navajajo 2) izboljšanje kakovosti odločanja kot posledice večje raznolikosti med zaposlenimi in člani uprav, 3) boljše predvidevanje potreb potrošnikov na trgu, saj ženske globalno predstavljajo 70 odstotkov potrošništva, 4) izboljšano upravljanje in etika družb ter 5) boljšo izrabo nabora talenta (EK 2012b, 7).

Po drugi strani nasprotniki spodbujevalnih ukrepov za uravnoteženo zastopanost spolov na mestih odločanja v prvi vrsti izpostavljajo sledeče pomisleke:

– Država se ne bi smela vmešavati v gospodarstvo;

Kot protiargument temu pomisleku avtorji navajajo tako vidik družbene pravičnosti kot ekonomski vidik. Skladno s prvim je naloga države, da upošteva načelo enakosti

žensk in moških in ukrepa tam, kjer eden od spolov nima enakih izhodiščnih možnosti za udejanjanje svojih potencialov. V okviru ekonomskega vidika pa je naloga države, da zagotovi optimalen izid davkoplačevalskega vložka v izobraževanje. Če so ženske ob vstopu na trg dela bolj izobražene kot moški, nimajo pa enakih možnosti za karierni razvoj, vložek v izobrazbo ni ustrezno povrnjen (Robnik 2015, 19).

- Bolj uravnoteženo udeležbo žensk in moških je treba doseči po naravni poti; Raziskave po drugi strani kažejo, da bi glede na podatke zadnjih desetletij uravnoteženo zastopnost spolov po naravni poti dosegli šele čez približno 50 let (EK 2013b).

- Kvote so krivične in diskriminatorne do moških, saj bodo na njihov račun na položaje prišle ženske, ki zanje niso usposobljene; Čeprav lahko pri pozitivni diskriminaciji pride do takšnih stereotipov, zagovorniki kvot opozarjajo, da kvote delodajalce zgolj prisilijo, da kadre iščejo med talenti, ki bi jih sicer spregledali, na podlagi njihovih odlik in ne pripadnosti spolu (Robnik 2015, 20).

- Za položaje odločanja naj tudi ne bi bilo na voljo dovolj primernih in ustrezno usposobljenih kandidatk; Zagovorniki kvot izpostavljajo, da so ženske v povprečju bolj izobražene kot moški in na trg dela vstopajo z ustreznimi izkušnjami, da pa je ključno, da podjetja ne vlagajo samo v karierni razvoj moških, saj v tem primeru res lahko zmanjka primernih kandidatk (prav tam).

- Ženske si na vodstvena delovna mesta pravzaprav ne želijo; Kritiki v tem okviru opozarjajo na seksistično delovno okolje ter pričakovanja, da zaposleni nimajo zasebnega življenja. Prav tako so problematični nejasni in nemerljivi kriteriji uspeha, saj se večkrat od žensk pričakujejo veliko boljši rezultati kot od njihovih moških kolegov (prav tam).

- Sposobne ženske za napredovanje na položaje odločanja ne potrebujejo kvot;

Zagovorniki kvot pri tem izpostavljajo, da se ženske pri napredovanju srečujejo z mnogimi ovirami ravno zato, ker so ženske. Kvote so v tem okviru mehanizem, ki pomaga zmanjševati te ovire, saj ženskam omogoči dostop na delovna mesta, kljub temu da so ženske (Kanjuro Mrčela in drugi 2015).

– Podjetja z višjim deležem žensk na menedžerskih mestih ne bi nič pridobila; Številne študije dokazujejo pozitivno povezanost med deležem žensk na najvišjih položajih in finančno uspešnostjo podjetij, prav tako pa v tem kontekstu z vidika enakosti spolov velja omeniti argument demokratičnosti. Izogniti se je treba povezovanju določenih osebnostnih lastnosti s posameznim spolom in pa slediti raznolikosti, ker omogoča združitev različnih pogledov na isto vprašanje ter s tem povečuje možnosti izbire boljšega pristopa (Robnik 2015, 21).

Čeprav kažejo podatki v povprečju po spolu bolj enakopravno delitev ekonomske moči v državah³, ki imajo v veljavi neko obliko zakonskih ukrepov za spodbujanje uravnotežene sestave uprav podjetij (EK 2014b, 21, EK 2015b), kritiki opozarjajo, da kvote ne spremenijo dejanskega stanja, pač pa zgolj percepcijo realnosti, saj so strogo usmerjene v samo doseganje kvantitativnega cilja, kar nima nujno za posledice večje enakosti spolov v družbi (Meier 2008). Pri analizi učinkovitosti ukrepov je tako treba upoštevati tudi širši socialno-ekonomski, politični in kulturni kontekst, ki ima pomemben vpliv tako na razsežnost problema prenizke zastopanosti žensk v upravah kot tudi na izbiro določene pravne ureditve in instrumentov za njegovo rešitev (Senden 2014).

³ Npr. Francija, Italija, Belgija, Nizozemska, Španija. Pri tem velja omeniti tudi precejšen napredek v smislu povečanja deleža žensk v odborih podjetij v državah, kjer so potekale ali še potekajo razprave o uvedbi zakonskih ukrepov na tem področju (npr. Nemčija, Luksemburg) (EK 2014b).

5 STANJE NA PODROČJU ENAKOSTI SPOLOV IN AKTIVNOSTI ZA SPODBUJANJE VEČJE ZASTOPANOSTI ŽENSK V POSTOPKU GOSPODARSKEGA ODLOČANJA NA RAVNI EVROPSKE UNIJE

Čeprav na ravni EU zaenkrat ni v veljavi zakonodajnih ukrepov na področju spodbujanja uravnotežene zastopanosti žensk v gospodarskem odločanju, podatki kažejo pozitivne trende v večini držav članic, ki naj bi bili posledica povečane pozornosti tej problematiki v zadnjih letih, še posebno objave predloga področne direktive, tj. direktive Evropskega parlamenta in Sveta o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepov (EK 2012a, EK 2012d, EK 2013b, EK 2014b). Glede na dejstvo, da ima Evropska unija na področju enakosti spolov pravico zakonodajne pobude, je za Slovenijo kot državo članico pomemben tudi evropski okvir, ki ga je pri analizi treba upoštevati, zato si najprej pogledajmo evropsko pravno ureditev na področju enakosti spolov.

5.1 Zgodovinski pregled razvoja politike enakosti spolov

Enakost med spoloma je v zadnjih desetletjih pridobila osrednje mesto na globalnem političnem dnevnem redu. Ne samo, da je pojmovana kot pozitivni ideal in temeljni pogoj socialne pravičnosti, pač pa tudi vedno bolj kot ključni okvir tako za modernizacijo, gospodarsko učinkovitost kot tudi njene dosežke, ki so temelj za dobro upravljanje (Squires 2007,1).

Prizadevanja za doseg enakosti spolov danes kot osrednji politični cilj nacionalnih vlad in mednarodnih organizacij uživajo široko podporo (Ingelhart in Norris v Squires 2007, 1). Področje tako urejajo številni pravni akti in dokumenti, ki vsebujejo od splošnih sklicev na prepoved diskriminacije glede na spol do konkretnjših določb urejanja posameznih vidikov (npr. enako plačilo, enak dostop do trga dela, enaka obravnava, ...).

Načelo enakopravnosti med spoloma, sicer sprva omejeno na gospodarsko razsežnost, je bilo del evropskega pravnega reda že od vsega začetka evropskega povezovanja. Z Rimsko pogodbo iz leta 1957 je bila sprejeta norma o enakem plačilu za enako delo⁴, s čimer je bil postavljen temeljni kamen za nadaljnjo zakonsko urejanje področja enakopravnosti spolov v EU (Jogan 2004, 363).

Čeprav je bilo ozadje člena izključno gospodarsko⁵, je leta 1976 evropsko sodišče odločilo, da ima določba tudi socialni namen, ki prispeva k družbenemu napredku in izboljšanju življenjskih in delovnih pogojev. Kasneje je evropsko sodišče celo presodilo, da je gospodarski cilj določbe drugotnega pomena glede na njegov socialni cilj (EC 2008, 4), načelo enakosti spolov pa je na podlagi sodne prakse evropskega sodišča pridobilo status temeljne pravice, kar se odraža v širokem naboru evropskega prava na tem področju (Docksey 1991, EC 2008, Ellis 2010, 3). Sodna praksa je med drugim pokazala, da je plačilo nemogoče obravnavati izolirano od drugih vidikov delovnih pogojev, vključno z upokojitvenimi ureditvami (EC 2008, Walby 2004, 20). Prav tako evropsko sodišče načelo enakega plačila tolmači kot odraz temeljne človekove pravice (EC 2008, 4).

Z uveljavitvijo Amsterdamske pogodbe leta 1999 je postala skrb za zagotavljanje enakosti med ženskami in moškimi⁶ ena ključnih nalog Evropske skupnosti, ki je med drugim vpeljala tudi načelo horizontalnega vključevanja enakosti spolov v vse politike in na vsa področja tako na ravni EU kot tudi v samih državah članicah⁷ (gender mainstreaming) (Jogan 2004, 364, EC 2008, 4). Pravno gledano je bilo načelo enakosti spolov vsebovano v določbah o enakem plačilu, enaki obravnavi in v določbah s področja socialne varnosti (Bohinc 2004, 42).

V Amsterdamski pogodbi je določbi o boju proti diskriminaciji na podlagi spola in državljanstva dodana splošna prepoved diskriminacije in tako ima EU vse od leta 1999 pristojnost sprejeti ustrezne ukrepe za boj proti diskriminaciji na podlagi spola,

⁴ Takratni člen 119 Pogodbe o ustanovitvi Evropske gospodarske skupnosti, z uveljavitvijo Amsterdamske pogodbe člen 141 ter sedanji člen 157 Pogodbe o delovanju Evropske unije.

⁵ Še posebno Francija, ki je pred tem na nacionalni ravni uvedla enako plačilo za ženske in moške, se je bala poceni ženske delovne sile iz drugih držav članic, kar bi francoska podjetja in gospodarstvo postavilo v slabši konkurenčni položaj (EC 2008, 4).

⁶ Takratni člen 2 PES.

⁷ Takratni člen 3(2) PES.

rase ali narodnosti, vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti ali spolne usmerjenosti (prav tam).

Pomen nediskriminacije in enakosti kot temeljnih načel prava EU je bil še okrepljen z uveljavitvijo Lizbonske pogodbe. Člen 2 Pogodbe o Evropski uniji (PEU) določa, da »Unija temelji na vrednotah spoštovanja človekovega dostojanstva, svobode, demokracije, enakosti, pravne države in spoštovanja človekovih pravic, vključno s pravicami pripadnikov manjšin. Te vrednote so skupne vsem državam članicam v družbi, ki jo označujejo pluralizem, nediskriminacija, strpnost, pravičnost, solidarnost ter enakost žensk in moških« (PEU, člen 2). Nadalje člen 3(3) PEU med cilji EU navaja enakost med ženskami in moškimi ter boj proti diskriminaciji, člen 8 Pogodbe o delovanju Evropske unije (PDEU) pa določa, da si Unija v vseh svojih dejavnostih prizadeva odpraviti neenakosti in spodbujati enakost med moškimi in ženskami (PDEU, člen 8).

Pomemben mejnik v razvoju prava EU na področju enakosti spolov predstavlja tudi sprejetje Listine Evropske unije o temeljnih človekovih pravicah, ki med drugimi prepoveduje vsakršno obliko diskriminacije, priznava pravico do enakosti spolov na vseh področjih (ne samo glede zaposlovanja) in omogoča pozitivno ukrepanje za spodbujanje enakosti med spoloma (EK 2010). Nekateri avtorji (npr. Ellis 2010) sicer menijo, da listina sama po sebi ne prinaša dodane vrednosti, saj veliki meri služi kot pomoč pri interpretaciji EU zakonodaje, ne širi pa same zakonodajne pristojnosti EU na tem področju. Je pa z uveljavitvijo Lizbonske pogodbe Listina zavezujoč katalog temeljnih pravic EU, naslovljen na EU institucije, organe, urade in agencije ter države članice, kadar izvajajo pravo EU (Ellis 2010, 5).

5.2 Pravna ureditev Evropske unije na področju enakosti spolov

Kljub temu da je bil fokus prvih pobud spodbujanja enakosti spolov področje zaposlovanja, se je vpliv politik razširil tudi na druga področja. EU pobude tako ne zajemajo samo ukrepov za odpravo razlik v plačilu in obsegu dela med spoloma (Walby 2004, 20–24). Današnja EU politika na področju enakih možnosti obsega pester in širok nabor ukrepov: 1) zakonodajo za enako obravnavanje moških in žensk

(direktive), 2) pristop vključevanja načela enakosti med spoloma v vse druge politike ter 3) posebne ukrepe za podporo ženskam.

1. Da področje enakosti spolov na ravni EU pridobiva na pomembnosti, je razvidno tudi iz številnih veljavnih direktiv na tem področju, ki urejajo različne vidike zagotavljanja enakih možnosti (prav tam, 18). Pri pregledu prava EU ne moremo mimo prve direktive s področja enakosti spolov, in sicer o enakem plačilu za moške in ženske, ki temelji na že omenjenem členu 157 PDEU. Direktiva je bila leta 2006 nadomeščena z direktivo 2006/54/ES o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja žensk in moških pri zaposlovanju in poklicnem delu, ki je posodobila in poenostavila obstoječe določbe nekaterih takratnih direktiv⁸. Poleg navedene so v veljavi še sledeče pomembnejše direktive o enakem obravnavanju moških in žensk pri zaposlovanju in na področju socialne varnosti⁹:

– Direktiva 79/7/EGS o postopnem izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zadevah socialne varnosti, ki prepoveduje diskriminacijo glede dostopa in obsega sistemov socialne varnosti in obveznega socialnega zavarovanja na podlagi spola.

– Direktiva 92/85/EGS o uvedbi ukrepov za spodbujanje izboljšav na področju varnosti in zdravja pri delu nosečih delavk in delavk, ki so pred kratkim rodile ali dojijo. Direktiva določa minimalne zahteve na področju ureditve porodniškega dopusta in preprečevanja diskriminacije na delovnem mestu zaradi nosečnosti. Leta 2008 je EK z namenom izboljšanja varstva mater in nosečih delavk predlagala dopolnitev direktive. Po letih neuspešnih pogajanj med Svetom in Evropskim parlamentom je EK predlog lani (2015) umaknila s programa dela in napovedala nov sveženj ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, ki naj bi nadomestil umaknjeni predlog direktive o t. i. nosečih delavkah (maternity directive).

⁸ Direktiva o enakem plačilu (75/117), direktiva enaki obravnavi pri zaposlovanju (76/207, dopolnjena z direktivo 2002/73), direktiva o enaki obravnavi moških in žensk v poklicnih sistemih socialnega varstva (86/378, dopolnjena z direktivo 96/97) in direktivo o dokaznem bremenu (97/80).

⁹ Poleg naštetih direktiv je trenutno v obravnavi še predlog direktive o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti obeh spolov v odborih podjetij, ki kotirajo na borzi, o čemer bo več govora v nadaljevanju.

– Direktiva 2004/113/ES o izvajanju načela enakega obravnavanja moških in žensk pri dostopu do blaga in storitev in oskrbi z njimi. Direktiva ureja dostop do blaga in storitev zunaj področja zasebnega in družinskega življenja, npr. nujno potrebne vsakodnevne storitve, kot so nastanitvene, bančne in zavarovalniške storitve.

– Direktiva 2006/54/ES o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja žensk in moških pri zaposlovanju in poklicnem delu. Direktiva opredeljuje neposredno in posredno diskriminacijo, nadlegovanje in spolno nadlegovanje. Spodbuja tudi delodajalce, da sprejmejo ukrepe za preprečevanje spolnega nadlegovanja, krepi sankcije za diskriminacijo in predpisuje ustanovitev organov v državah članicah, ki bodo odgovorni za spodbujanje enakega obravnavanja žensk in moških.

– Direktiva 2010/41/EU o uporabi načela enakega obravnavanja moških in žensk, ki opravljajo samostojno dejavnost in o razveljavitvi Direktive Sveta 86/613/EGS. Direktiva določa cilje pri uporabi načela enakega obravnavanja moških in žensk, ki opravljajo samostojno dejavnost, vključno s kmetijstvom, in v zvezi z varstvom samozaposlenih žensk med nosečnostjo in materinstvom.

– Direktiva 2010/18/EU o izvajanju revidiranega okvirnega sporazuma o starševskem dopustu, sklenjenega med BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP in ETUC in o razveljavitvi Direktive 96/34/ES. Direktiva na podlagi sporazuma socialnih partnerjev na ravni Evropske unije določa minimalne zahteve na področju ureditve starševskega dopusta, tako za matere kot za očete.

2. Vključevanje načela enakosti spolov v vse politike (gender mainstreaming) ni samo po sebi cilj, pač pa strategija doseganja resnične enakosti med ženskami in moškimi. T. i. gender mainstreaming je bil najprej opredeljen v sporočilu EK leta 1996 kot uporaba vseh splošnih politik in ukrepov za namen doseganja enakosti, tako da se v fazi njihovega načrtovanja aktivno in odprto upoštevajo možni vplivi na položaj in okoliščine žensk in moških (Commission of the European communities, 1996). Druga uveljavljena definicija vključevanja načela enakosti spolov v vse politike izhaja iz okvira Sveta Evrope (1998), ki pravi, da je vključevanje načela enakosti spolov reorganizacija, izboljšanje, razvoj in evalvacija procesa oblikovanja politik z

integracijo razsežnosti enakosti spolov v vse politike, na vse ravni in vse faze s strani akterjev, ki so običajno vključeni v postopek oblikovanja in sprejemanja politik (EIGE 2015).

Medtem ko načelo vključevanja enakih možnosti spolov predstavlja pristop EU za odpravljanje neenakosti in ki teži k preobrazbi institucij, ima EU na voljo tudi t. i. spolno specifične ukrepe, ki so namenjeni ženskam kot podpora pri opravljanju obstoječih neenakosti (Jogan 2004, 364).

3. Specifični ukrepi za podporo ženskam so del dvojnega pristopa EU za odpravo neenakosti (poleg načela vključevanja enakosti spolov v vse politike). Zaradi še vedno prepogostih neenakosti so specifični ukrepi namenjeni predvsem odpravi pretekle diskriminacije in povrnitvi škode za obstoječe neenakosti (EIGE, 2015).

Poleg navedenih pristopov in ukrepov na področju enakost spolov velja omeniti tudi strategijo Evropske komisije za enakost med moškimi in ženskami, ki predstavlja njen delovni program za posamezna obdobja. V dokumentu so navedene zaveze EK za spodbujanje enakosti med spoloma, s posebnim poudarkom na posameznih prednostnih področjih: enaka ekonomska neodvisnost za moške, enako plačilo za enako zahtevno delo, enakopravnost pri odločanju, dostojanstvo, celovitost in konec nasilja nad spoloma, spodbujanje enakosti med spoloma zunaj EU. Ob koncu veljavnosti vsakokratne strategije EK pripravi poročilo o njenem izvajanju, ki predstavlja poglobljen pregled napredka in ključnih problematičnih področij (EK 2013a).

Od izteku strategije za obdobje 2010–2015 se je EK odločila, da namesto strategije v obliki sporočila objavi zgolj delovni dokument z naslovom »Strateška zavezanost za enakost spolov za 2016–2019«. Kljub temu da je vsebina dokumenta pripravljena na osnovi analize predhodne strategije in v posvetovanju z relevantnimi deležniki ter po mnenju držav ustrezna, je odločitev EK sprožila burne odzive držav glede njegovega formalnega statusa in s tem zmanjšanja pomena, ki ga področju enakosti spolov namenja. EK kljub pozivom držav članic in Evropskega parlamenta po sprejetju strategije na področju enakosti spolov zaenkrat vztraja pri tem, da format dokumenta ostane nespremenjen.

Vsebinsko sicer EK tudi v prihodnjem obdobju, torej do leta 2019, ohranja fokus na petih prioritetnih področjih predhodne strategije, tudi kar se tiče spodbujanja enakosti spolov v odločanju. V okviru cilja zagotavljanja bolj uravnotežene zastopanosti obeh spolov na položajih odločanja v gospodarstvu bodo aktivnosti EK usmerjene predvsem v sprejetje aktualnega predloga direktive na tem področju, tj. Direktive Evropskega parlamenta in Sveta o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepov. Poleg tega bo nadaljevala z zbiranjem podatkov na tem področju, nudila svetovanje državam članicam za izboljšanje stanja na področju večje enakosti spolov v gospodarskem odločanju ter s postavitvijo lastnega cilja v višini 40 odstotkov žensk na ravni srednjega in višjega menedžmenta znotraj EK dajala zgled državam članicam na tem področju (EK 2015c).

Nekateri avtorji (npr. Jogan 2004, Walby 2004, 19) opozarjajo, da je na širitev in razvoj politike enakosti spolov v EU pomembno vplivalo več dejavnikov, med drugim tudi razprave in prizadevanja na tem področju na mednarodnem podiju. Eden ključnih dogodkov je bila po mnenju avtorjev konferenca v Nairobiju leta 1985, ko je bilo načelo integracije spolov dejansko vneseno kot cilj v razvojno politiko (Jogan 2004, 364).

Na mednarodni ravni je na področju enakosti spolov v veljavi vrsta dokumentov z zavezujočimi normami, predvsem v okviru Organizacije združenih narodov, Sveta Evrope in Mednarodne organizacije dela.

Organizacija združenih narodov je tako leta 1979 sprejela osrednji pravni instrument za varstvo žensk, ki posega na različna področja javnega in zasebnega življenja. Gre za Konvencijo o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk, na podlagi katere je morala Slovenija sprejeti vse potrebne ukrepe za odpravo diskriminacije in enakopravnost žensk ter moških na vseh področjih, predvsem pa v političnem, družbenem, ekonomskem in kulturnem udejstvovanju (MDDSZ 2015b).

Nadalje predstavlja Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah skupaj z Mednarodnim paktom o državljanskih in političnih pravicah iz leta 1966

univerzalen instrument za zagotavljanje in uresničevanje enakih pravic in svoboščin za ženske in moške.

V okviru delovanja Organizacije združenih narodov velja omeniti še Pekinško deklaracijo, sprejeto v Pekingu v okviru četrte svetovne konference Združenih narodov o ženskah. Podpisnice deklaracije, vključno s Slovenijo, so se s tem dokumentom zavezale k uresničevanju enakih pravic žensk in moških, zagotavljanju celovitega uveljavljanja človekovih pravic žensk in deklet ter opolnomočenju in splošnemu izboljšanju položaja žensk (prav tam).

V okviru Sveta Evrope sta na področju enakosti spolov najpomembnejši Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin iz leta 1950 in Evropska socialna listina iz leta 1996. Evropska socialna listina posebej vsebuje določbo o varstvu pravic zaposlenih žensk, pravico do porodniškega varstva in pravico do enakega obravnavanja na področju zaposlovanja ne glede na spol, vključno z zagotavljanjem enakih možnosti pri poklicnem usmerjanju, prekvalifikaciji, usposabljanju, rehabilitaciji in ustvarjanju enakih pogojev, med drugim tudi plačilo (prav tam).

Nadalje je v veljavi vrsta konvencij Mednarodne organizacije dela, ki vsebujejo standarde na različnih področjih enakosti spolov in katerih pogodbenica je tudi Slovenija. To so npr. Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 100 o enakem plačilu delavcev in delavk za delo enake vrednosti iz leta 1951, Konvencija Mednarodne organizacije dela o diskriminaciji pri zaposlovanju in poklicih iz leta 1958, Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 156 in Priporočilo št. 165 o enakih možnostih delavcev in delavk in njihovem enakem obravnavanju.

Slovenija mora kot članica Evropske unije tudi na področju enakosti spolov spoštovati evropski pravni red, kar se odraža v nacionalni zakonodaji. Prav tako pa našti dokumenti na mednarodni ravni predstavljajo ključne temelje, pravne norme in usmeritve zakonske ureditve na področju enakosti spolov, ki jih mora Slovenija kot pogodbenica upoštevati.

5.3 Stanje na področju udeležbe žensk v gospodarskem odločanju v državah Evropske unije

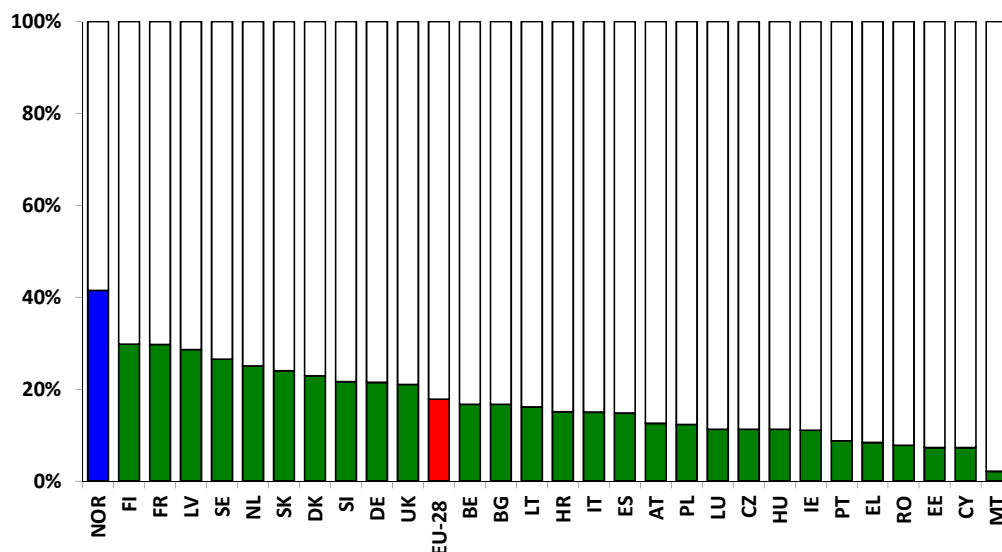
Če je Evropska unija primer zgledne politike enakosti spolov, pa je konkretno na področju zagotavljanja enakih možnosti ženskam in moškim v postopku odločanja v gospodarstvu stanje v državah članicah še vedno nezadovoljivo. Na tem področju namreč na ravni Evropske unije še ni sprejetih zakonodajnih ukrepov. Se je pa zaradi nezadostnega napredka na tem področju na ravni Evropske unije v preteklih letih oblikovala vedno večja podpora dejavnostim za spodbujanje večje uravnoteženosti spolov v gospodarskem odločanju. Tako je marca 2011 Evropska komisija evropska podjetja, ki kotirajo na borzi pozvala, da podpišejo »izjavo o večji zastopanosti žensk v upravah evropskih podjetij«. To je prostovoljna izjava podjetij, s katero se zavezujejo, da bodo povečala delež žensk v upravnih odborih na 30 odstotkov do leta 2015 oziroma 40 odstotkov do leta 2020.

Evropski parlament je sprejel dve resoluciji na temo žensk na vodstvenih položajih v gospodarstvu, s katerima med drugim izkazuje podporo Evropski komisiji za morebitno uvedbo obvezujočih kvot na ravni EU, v kolikor se drugi ukrepi ne bi izkazali za dovolj učinkovite. Tako je Evropski parlament v svoji resoluciji z dne, 6. julija 2011, o ženskah in vodenju podjetij podjetja pozval, naj do leta 2015 zagotovijo kritični prag 30-odstotne zastopanosti žensk v vodstvenih organih ter nadalje do leta 2020 ta delež povečajo na 40 odstotkov. Komisijo je pozval, da v kolikor ukrepi podjetij in držav članic ne bi zadoščali, do leta 2012 predlaga zakonodajo, med drugimi tudi z začasno uvedbo kvot, ki bi vodile do sprememb in hitrih reform na področju neenakosti spolov in spolnih stereotipov pri sprejemanju gospodarskih odločitev. Zahtevo po sprejetju ustrezne zakonodaje je ponovno izrazil v svoji resoluciji z dne, 13. marca 2012, o enakosti žensk in moških v Evropski uniji (EP 2013).

Leta 2012 je tako Evropska komisija sprejela predlog direktive o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepih. Več o sami vsebini direktive in postopku pogajanj o

predlogu direktive v nadaljevanju, najprej pa pogledimo stanje po državah članicah Evropske unije.

Slika 5.1: Zastopanost žensk in moških v upravi največjih javnih delniških družb v EU in na Norveškem, oktober 2013



Vir: Evropska komisija, baza podatkov o ženskah in moških na mestih odločanja.

Čeprav danes v EU 60 odstotkov novih univerzitetnih diplomirancev predstavljajo ženske, so ženske v primerjavi z moškimi bistveno premalo zastopane v upravnih odborih. V povprečju je zgolj 21 odstotkov članic uprav žensk (EK 2015b).

V primerjavi z moškimi je večji delež žensk v upravah v funkciji članic, le 7 odstotkov jih je predsednic uprav, v primerjavi s 93 odstotki moških.

Tabela 5.1: Zastopanost žensk in moških v odborih večjih podjetij v EU¹⁰ in na Norveškem, 2015

	Št. podjetij	Predsedniki/ce		Člani/ce	
		Ženske (%)	Moški (%)	Ženske (%)	Moški (%)
EU-28	619	7	93	21	79
Belgija	18	11	89	23	77
Bugarija	15	20	80	18	82
Češka	13	0	100	12	88
Danska	18	0	100	26	74
Nemčija	30	7	93	25	75
Estonija	15	0	100	8	92
Irska	19	0	100	13	87
Grčija	23	4	96	10	90
Španija	33	9	91	17	83
Francija	37	3	97	33	67
Hrvaška	25	8	92	20	80
Italija	37	5	95	26	74
Ciper	20	10	90	8	92
Latvija	28	18	82	32	68
Litva	23	4	96	16	84
Luksemburg	10	0	100	11	89
Madžarska	14	7	93	11	89
Malta	23	0	100	3	97
Nizozemska	21	0	100	24	76
Avstrija	20	15	85	18	82
Poljska	20	25	75	18	82
Portugalska	17	0	100	11	89
Romunija	10	20	80	11	89

¹⁰ Vključene so največje družbe, ki kotirajo na borzi. Večinoma gre za t. i. blue-chip index podjetja, tj. največja in najbolj uspešna podjetja, ki so v posamezni državi registrirana skladno z ISIN kodo.

Slovenija	20	10	90	22	78
Slovaška	10	30	70	14	86
Finska	23	4	96	30	70
Švedska	27	7	93	29	71
Velika Britanija	50	2	98	26	74
Norveška	21	10	90	36	64

Vir: Evropska komisija, baza podatkov o ženskah in moških na mestih odločanja.

Stanje je še bolj skrb vzbujajoče, če si pogledamo delež žensk na najvišjih položajih (COE), saj ta znaša zgolj 4 odstotke.

Tabela 5.2: Delež žensk in moških izvršnih in neizvršnih direktoric/direktorjev ter generalnih izvršnih direktorjev/ic (CEO), EU in Norveška, 2015.

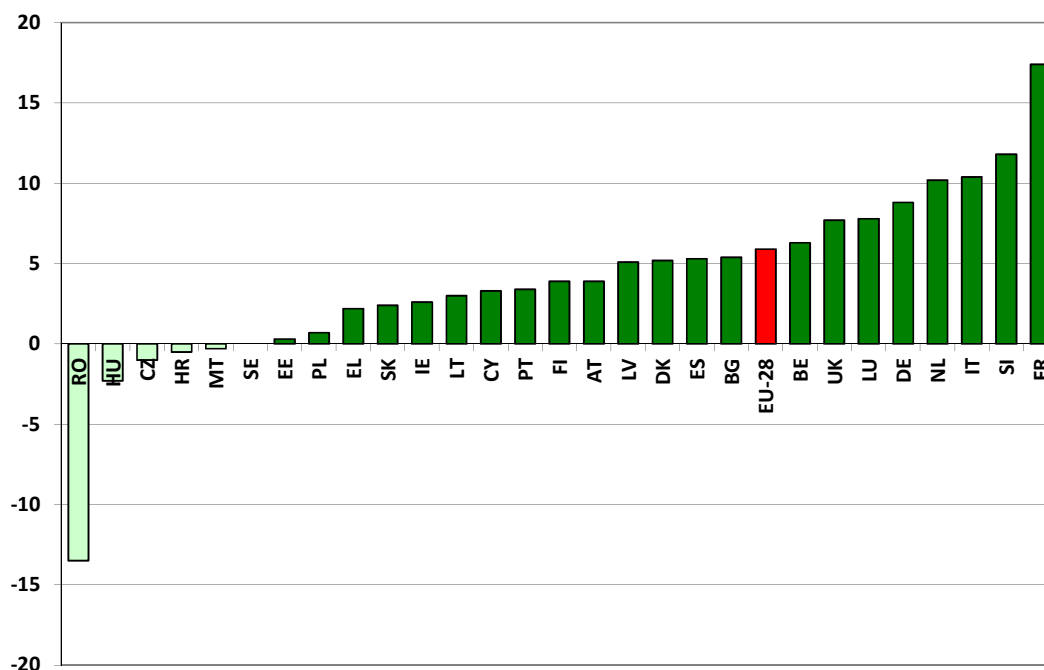
		Generalni/a izvršni/a direktor/ica (CEO)		Izvršni/e direktorji/ce		Neizvršni/e direktorji/ce	
	Št. podjetij	Ženske (%)	Moški (%)	Ženske (%)	Moški (%)	Ženske (%)	Moški (%)
EU-28	619	4	96	14	86	22	78
Belgija	18	6	94	15	85	24	76
Bolgarija	15	13	87	23	77	18	82
Češka	13	0	100	9	91	12	88
Danska	18	0	100	10	90	24	76
Nemčija	30	0	100	8	92	22	78
Estonija	15	0	100	18	82	8	92
Irska	19	6	94	10	90	15	85
Grčija	23	4	96	13	87	11	89
Španija	33	3	97	10	90	20	80
Francija	37	0	100	13	87	34	66
Hrvaška	25	4	96	17	83	20	80

Italija	37	0	100	8	92	31	69
Ciper	20	0	100	15	85	7	93
Latvija	28	0	100	21	79	32	68
Litva	23	4	96	18	82	19	81
Luksemburg	10	11	89	8	92	13	87
Madžarska	14	14	86	11	89	7	93
Malta	23	4	96	14	86	3	97
Nizozemska	21	5	95	11	89	25	75
Avstrija	20	0	100	4	96	18	82
Poljska	20	0	100	6	94	18	82
Portugalska	17	0	100	10	90	12	88
Romunija	10	22	78	23	77	11	89
Slovenija	20	15	85	24	76	22	78
Slovaška	10	10	90	13	87	14	86
Finska	23	0	100	17	83	30	70
Švedska	27	4	96	24	76	32	68
Velika Britanija	50	4	96	17	83	30	70
Norveška	21	0	100	20	80	40	60

Vir: Evropska komisija, baza podatkov o ženskah in moških na mestih odločanja.

Če primerjamo podatke zadnjega desetletja, lahko sicer vidimo določen napredek na tem področju. Deloma je porast deleža žensk v gospodarskem odločanju med letoma 2010 in 2014 pripisati političnemu pritisku ter razpravam o morebitni uvedbi zakonskih ukrepov. Pri tem je treba pojasniti, da je napredek med državami zelo neenakomeren. Povečane deleže žensk v upravah je mogoče zaznati v 23 državah, pri čemer so največji porast beležile Francija (20 odstotnih točk), Belgija (11,9 odstotne točke), Nemčija (11,8 odstotne točke), Velika Britanija (10,8 odstotne točke) in Slovenija (10,1 odstotne točke). Največji napredek so tako naredile države, ki so uveljavile zakonske ukrepe na tem področju, so o tem razmišljale ali so imele o tej temi intenzivne javne razprave (EK 2015).

Slika 5.2: Sprememba deleža žensk v upravi, EU-28, oktober 2010–oktober 2013



Vir: Evropska komisija, baza podatkov o ženskah in moških na mestih odločanja.

Ureditve področja v državah članicah Evropske unije so sicer zelo raznolike. Večina evropskih držav se sicer bolj pogosto poslužuje kodeksov korporativnega vodenja in manj zakonodaje za večjo enakost spolov na mestih odločanja. Izbira politik in ukrepov v različnih okoljih je, kot rečeno, povezana s podporo ekonomskega, političnega in širšega družbenega okolja, ki pa je, kot kažejo raziskave javnega mnenja v EU, vse bolj naklonjeno enakosti spolov v poslovnem svetu (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 16).

Norveški primer uvedbe kvot je v mnogih primerih služil kot navdih, konkretne rešitve držav pa se med seboj precej razlikujejo, tako po področju uporabe, roku za doseg ciljev kot tudi sankcijah.

Španija je leta 2007 sprejela zakon o enakosti žensk in moških, ki med drugim vsebuje priporočilo družbam z več kot 250 zaposlenimi, da do dosege uravnotežene zastopanosti spolov v uprave postopno imenujejo ženske. V roku osmih let naj bi podjetja dosegla 40-odstotni delež manj zastopanega spola v upravah. Sankcij za

neizpolnjevanje cilja ni, se pa to upošteva v primerih, ko želi podjetje pridobiti oznako poštenosti, kandidira za javna sredstva ali na javnih razpisih (EK 2011b, 12, EK 2012b, 18).

Francoski zakon o kvotah iz leta 2011 določa obvezo za podjetja, ki kotirajo na borzi, družbe z več kot 500 zaposlenimi in podjetja z več kot 50 milijonov evrov letnega prometa, da v treh letih v svoje odbore imenujejo najmanj 20 odstotkov žensk. V nadaljnjih treh letih, tj. do leta 2017 morajo podjetja zagotoviti, da je delež obeh spolov v odborih 40 odstotkov. Glavna sankcija v primeru nedoseganja ciljev je neveljavnost takega imenovanja, zakon pa predvideva tudi odvzem sejin članom odbora podjetja, ki obveze ne izpolnjuje (EK 2012b, 17–18).

Nizozemska je leta 2011 za večja podjetja z več kot 250 zaposlenimi sprejela zakonski cilj v višini najmanj 30 odstotkov vsakega spola v upravnih in nadzornih odborih. Rok za doseg cilja je januar 2016. O neuspehu morajo podjetja poročati v svojih letnih poročilih (EK 2012b, 18).

Italija je leta 2012 uvedla spolne kvote v višini ene tretjine obeh spolov za odbore direktorjev in nadzorne odbore družb, ki kotirajo na borzi, in podjetij v državni lasti. Sankcije so progresivne, od opozorila, globe do razpustitve odbora (EK 2011b, 12).

Belgijski zakon iz leta 2011 vzpostavlja obvezni delež obeh spolov v višini ene tretjine v upravnih odborih državnih in javnih družb, ki kotirajo na borzi. Dokler kvota ni izpolnjena, morajo podjetja na prazno mesto imenovati osebo spola, ki je v manjšini. Sankcija za neizpolnjevanje obveze je odvzem plačila članom odbora dokler podjetje ne izpolni cilja (EK 2012b, 17).

Nemčija je leta 2015 uveljavila kvote za največja podjetja z več kot 2000 zaposlenimi, ki kotirajo na borzi, v višini 30 odstotkov obeh spolov. Obveza se nanaša na članstvo v nadzornih odborih podjetij. Če predpisani delež ni dosežen, ostane mesto v odboru prazno (t. i. sankcija praznega sedeža). Zakon dodatno predvideva obvezo za srednja in mala podjetja (z med 500 in 2000 zaposlenimi), ki si morajo postaviti svoje lastne cilje na področju bolj uravnotežene zastopanosti spolov v upravah in o tem poročati. Ti deleži morajo biti določeni za nadzorne in upravne odbore, prav tako pa

si morajo podjetja postaviti cilj za dve menedžerski ravni pod upravo. Odločitev o višini deleža je prepuščena družbam samim, zakon določa le, da ne sme biti nižji od trenutnega stanja (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016).

Za razliko od zgoraj navedenih pristopov sta Finska in Švedska izbrali samourejevalne ukrepe. Na Finskem je v veljavi podzakonski akt, tj. akcijski načrt za enakost spolov, ki določa 40-odstotni delež obeh spolov na položajih odločanja v podjetjih v državni lasti. Prav tako od leta 2009 velja kodeks upravljanja družb, ki med drugim vsebuje priporočilo o bolj enakomerni zastopanosti spolov v upravah. Če podjetje ciljev ne dosega, jih mora skladno z načelom izpolniti oz. pojasniti, dolžno pa je tudi o tem poročati (EK 2011b, 13, EK 2012b, 19).

Podobno morajo tudi na Švedskem podjetja skladno z načelom izpolniti ali pojasni upoštevati priporočilo o uravnoteženi zastopanosti spolov kodeksa upravljanja, prav tako pa so srednja in velika podjetja dolžna v svojih letnih poročilih razkriti delež žensk v višjem menedžmentu (EK 2011b, 13, Robnik 2015).

Tudi v Veliki Britaniji so država in podjetja mnenja, da morajo imenovanja v uprave potekati na osnovi potreb podjetja in sposobnosti kandidatov, zato sledijo samourejevalnim ukrepom. Predvsem na osnovi študij Lorda Daviesa za izboljšanje zastopanosti žensk na položajih odločanja je vlada podjetjem priporočila, da si postavijo svoje lastne cilje na tem področju, skladno s katerimi mora imeti 100 največjih podjetij (FTSE 100) 25 odstotkov žensk v upravah, nadalje si morajo podjetja FTSE 350 sama določiti delež žensk na mestih članic uprav. O napredku morajo poročati v svojih letnih poročilih (EK 2012b, 13, Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 19–20).

S povečano pozornostjo, ki je bila v zadnjih letih namenjena vprašanju uravnotežene zastopanosti spolov na položajih odločanja v gospodarstvu, je bilo sicer zaznati določene korake v pravo smer, vendar so prizadevanja in napredek med državami zelo neenakomerno porazdeljena ter kljub vsemu nezadostna, saj od leta 2003 beležimo postopno povprečno povečevanje števila žensk v upravnih odborih le za 0,6 odstotne točke letno (EK 2015b).

Na osnovi tega je Evropska komisija 14. 11. 2012 objavila predlog direktive, katere namen je nasloviti problem nizke zastopanosti žensk v postopkih odločanja na najvišjih ravneh v gospodarstvu.

5.4 Predlog Direktive Evropskega parlamenta in Sveta o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepov

S predlogom direktive je Evropska komisija med drugim odgovorila na pobudo Evropskega parlamenta, ki je več let pozival k sprejetju zakonodaje na ravni EU za spodbujanje uravnotežene zastopanosti žensk in moških na položajih odločanja v gospodarstvu. EK je v svoji obrazložitvi ob objavi predloga direktive pojasnila, da je napredek na tem področju občutno prepočasen, zato je treba sprejeti učinkovite ukrepe na ravni EU, ki bodo pripomogli k hitrejšemu napredku.

EK je predlog direktive pripravila na osnovi člena 157(3) PDEU. Ta določba je posebna pravna podlaga za kakršne koli zavezujoče ukrepe, katerih cilj je zagotoviti uporabo načela enakih možnosti in enakega obravnavanja moških ter žensk na področju zaposlovanja in poklicnega dela.

Cilj predlagane direktive je zagotoviti uravnoteženo zastopnost moških in žensk med (neizvršnimi) direktorji¹¹ družb, ki kotirajo na borzi (člen 1). Namen predloga direktive je uvedba minimalnih standardov, ki so potrebni za doseganje uravnotežene zastopanosti spolov med direktorji, in sicer glede zahtev za družbe, ki kotirajo na borzi in v katerih zastopnost spolov ni uravnotežena, da odločitve v zvezi z imenovanjem neizvršnih direktorjev sprejemajo na podlagi objektivne primerjalne ocene kvalifikacij kandidatov v smislu primernosti, usposobljenosti in poklicnih izkušenj (uvodna izjava 14).

¹¹ Predlog EK se je izvirno nanašal predvsem na neizvršne direktorje, pri čemer je dopuščal možnost izjeme skupnega cilja za izvršne in neizvršne direktorje družb, ki bi lahko bil postavljen v višini 33%. V pogajanjih v okviru Sveta EU je bil predlog dopolnjen tudi z vidika področja uporabe, in sicer je stališče Sveta EU, da naj bi se direktiva nanašala na vse direktorje, izvršne in neizvršne. Končna rešitev o področju uporabe bo odvisna od nadaljnjih pogajanj z EP, za kar pa je potreben najprej dogovor v okviru Sveta EU.

Predlog direktive tako določa kvantitativni cilj zastopanosti žensk oz. premalo zastopanega spola v upravah podjetij, ki kotirajo na borzi, in sicer 40 odstotkov neizvršnih direktorjev oz. 33 odstotkov vseh direktorjev (izvršnih in neizvršnih) do leta 2020. Prvotni predlog Evropske komisije je za javna podjetja predvideval celo ambicioznejši rok do 2018, saj naj bi država s svojimi dejanji in rezultati dajala zgled drugim podjetjem, vendar je bila ta določba med pogajanja v okviru Sveta EU opuščena.

Bistvo predloga direktive je, da države, ki nimajo v veljavi učinkovitih nacionalnih ukrepov, sprejmejo ukrepe, skladno s katerimi bi si bila podjetja ta cilj zavezana prizadevati doseči z vzpostavitvijo preglednih in objektivnih izbirnih postopkov za imenovanje ali izvolitev kandidatov v upravne odbore. Predlog ne predvideva sankcij za nedoseganje predvidenega deleža, pač pa je v primeru, ko podjetje cilja še ni doseglo, edina obveznost nadaljnje redno poročanje o sprejetih ukrepih za vzpostavitev transparentnih in objektivnih postopkovnih pravil.

Čeprav se države strinjajo z namenom predloga, med njimi obstajajo razlike glede načina, kako doseči napredek na tem področju. Skupina držav tako nasprotuje predlaganemu instrumentu oz. so mnenja, da na ravni EU ukrepi niso primerni in potrebni (Velika Britanija, Nizozemska, Slovaška, Estonija, Hrvaška, Danska, Poljska). Na drugi strani je nekaj močnih podpornic predloga (Francija, Slovenija, Belgija, Malta, Irska, Grčija, Italija, Luksemburg, Romunija, Litva, Finska, Avstrija, Latvija, Češka), medtem ko nekaj držav uradnega stališča še ni sprejelo (Nemčija, Švedska, Španija).

Na ravni delovne skupine za socialna vprašanja, ki je v okviru Sveta Evropske unije pristojna za obravnavo predloga direktive, je bilo največ pozornosti namenjene določbi, ki omogoča več prožnosti za države in predvideva možnost začasne odložitve izvajanja direktive (suspension clause). Taka rešitev naslavlja skrbi nekaterih držav, ki so predlogu očitale kršitev načela subsidiarnosti, in omogoča začasno odložitev izvajanja direktive v primerih, kjer imajo države že v veljavi učinkovite ukrepe za izboljšanje zastopanosti žensk v gospodarstvu.

Trenutno predlog navaja primere, ko lahko države zaprosijo za začasen odlog izvajanja direktive, in sicer je to možno, kadar je že v veljavi nacionalna zakonodaja z zavezujočimi cilji v višini 30 odstotkov oz. kjer ženske že predstavljajo 30-odstotni delež med neizvršnimi direktorji (oz. 25 odstotkov vseh direktorjev) ali pa države beležijo napredek 7,5 odstotne točke zvišanja deleža žensk v upravah v zadnjih petih letih. Seznam možnih scenarijev, ko se lahko ta določba uporablja, je odprt, naštetih so zgolj primeri, dokončna odločitev o upravičenosti odloga pa je v rokah Evropske komisije. V kolikor država teh pogojev ne izpolnjuje več, je dolžna začeti izvajati direktivo. T. i. odložitveno določbo (suspension clause) lahko države uporabljajo tudi po letu 2020, če še vedno obstaja zavezujoča nacionalna zakonodaja v višini 30 odstotkov ali 25 odstotkov obeh spolov oz. lahko dokažejo, da delež manj zastopanega spola znaša 30 odstotkov med neizvršnimi direktorji oz. 25 odstotkov med vsemi direktorji.

Evropska komisija izhaja iz prepričanja, da naj bi bili ti ukrepi začasne narave, zato predlog direktive vsebuje določbo o prenehanju direktive (t. i. sunset clause). Skladno s tem naj bi direktiva prenehala veljati konec leta 2028. Komisija lahko po tem datumu na osnovi opravljenih analiz stanja na področju zastopanosti žensk in moških v organih odločanja sprejme odločitev, da veljavnost direktive podaljša ali sprejme dodatne ukrepe na tem področju.

Na tehnični ravni je besedilo predloga direktive v veliki meri usklajeno, za njen sprejem pa je potrebna še politična volja. Za dogovor Svet EU trenutno še nima potrebne večine. Kljub visokim ambicijam luksemburškega predsedstva, ki je Svetu EU predsedovalo v drugi polovici leta 2015, države članice niso bile zmožne sprejeti splošnega pristopa (dogovor v okviru Sveta EU). Pod nizozemskim predsedstvom zaradi nacionalnega nasprotujočega stališča predlogu direktive bistvenega napredka v pogajanjih ni pričakovati, razen če bi prišlo do večjih premikov v stališčih nekaterih še zadržanih in neopredeljenih držav (predvsem Nemčije in Španije).

Evropski parlament je svoje mnenje v prvi obravnavi sprejel že 20. novembra 2013. Predlog ocenjuje pozitivno, saj temelji na načelih enakosti, transparentnosti, meritokracije in pravičnosti, zato izraža podporo zavezujočim ukrepom na tem področju. Direktiva bi po mnenju Evropskega parlamenta okrepila socialno pravičnost

na trgu dela in prispevala h gospodarski rasti, konkurenčnosti in finančni uspešnosti podjetij. Ne samo, da je Evropski parlament predlogu direktive naklonjen, soporočevalki¹² sta celo predlagali številne spremembe v smeri 1) razširitve področja uporabe (cilji naj bi veljali za vse družbe, ki kotirajo na borzi, ne glede na velikost, pri čemer izjema ostajajo mala in srednja podjetja), 2) vključitve sektorjev, kjer prevladuje samo en spol, 3) zagotovitve učinkovitih sankcij za družbe, ki ciljev ne dosegajo, med drugim tudi izključitev iz javnih razpisov ter delna izključitev od prejemanja sredstev iz evropskih strukturnih skladov (EP 2013).

Poleg tega sta soporočevalki izrecno podprli, da se državam in družbam naloži obveznost doseganja cilja s sprejetjem učinkovitih ukrepov, okrepljeno transparentnost v postopku imenovanja članov upravnih in nadzornih odborov, obvezo za podjetja, da pojasnijo, zakaj ciljev niso dosegla in navedejo konkretne ukrepe za uresničitev ciljev ter proaktivni pristop k osveščanju javnosti in podjetij za doseganje uravnotežene zastopanosti spolov (EP 2013).

Tudi Slovenija je predlogu direktive zelo naklonjena, v postopku pogajanj o predlogu pa je podporo predlaganim ukrepom na ravni Evropske unije izkazala tudi večina slovenskih podjetij, za katera naj bi direktiva veljala¹³.

¹² Evelyn Regner in Rodi Kratsa-Tsagaropoulou v imenu odbora za pravice žensk in enakost spolov ter odbora za pravne zadeve.

¹³ Po podatkih ankete, izvedene s strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti v postopku priprave stališča o predlogu, večina podjetij (11 od 14), za katera bi direktiva veljala, predlog podpira.

6 PRIMERJALNA ANALIZA UKREPOV ZA VEČJO ZASTOPANOST ŽENSK V POSTOPKU GOSPODARSKEGA ODLOČANJA

Osrednji namen magistrskega dela je primerjalna analiza zastopanosti žensk na položajih odločanja v gospodarstvu v Sloveniji in na Norveškem, zato v nadaljevanju podrobneje predstavljam temeljne značilnosti relevantnega okolja obeh držav, stanja na področju udeležbe žensk v procesu odločanja in ukrepov s tega področja.

6.1 Slovenija (zgodovinski pregled, zakonodajni okvir, predstavitev stanja)

Zgodovinski pregled

Politika enakosti spolov v Sloveniji ima svoje začetke v feminističnem gibanju, ki je s svojim delovanjem v času nekdanje Jugoslavije pomembno pripomoglo k vzpostavljanju politike enakosti spolov v Sloveniji, še posebno k njeni institucionalizaciji. Glavna vprašanja, s katerimi so se ta gibanja ukvarjala, so bila spolne vloge, razlike v plačilu glede na spol, neenakopravna zastopanost žensk v političnem odločanju, volilna pravica za ženske, nasilje v družini, pravica do splava ter spodbujanje izobraževanja žensk (Jogan 2001, Ule 2009, EP 2015b, 7).

Slovenija je glede na kazalnike enakosti spolov na trgu dela nad povprečjem Evropske unije (glej tabele od 6.1 do 6.5). Pri tem gre v veliki meri za zapuščino nekdanjega sistema, kjer so uradna ideologija, socialna politika in zakonodaja podpirali model dveh dohodkov in zaposlitev v družinah, kar se je odražalo tudi v vrednotah ter dejanjih večine žensk in moških (Kanjuo Mrčela 2012). Udeležbo žensk na trgu dela v nekdanji Jugoslaviji so spodbujali, visoka stopnja zaposlenosti žensk pa je prispevala tudi k izboljšanju njihovega položaja z vidika ekonomske neodvisnosti in socialnih pravic (Humer 2007, EP 2015b, 19).

Splošna volilna pravica je bila zagotovljena po vojni, leta 1946, z ustavo takratne Jugoslavije, ki je prav tako določala enakopravnost žensk in moških v zakonski skupnosti, uzakonila razvezo ter zaščitila pravico do splava (EP 2015b, 7).

Slovensko feministično gibanje je v obdobju osamosvojitve Slovenije igralo pomembno vlogo pri vzpostavljanju politike enakosti spolov ter njeni institucionalizaciji v obliki komisije za žensko politiko v okviru Državnega zbora in ustanovitve takratnega Urada za žensko politiko (prav tam).

Splošni pravni okvir na področju enakosti spolov in nediskriminacije je bil oblikovan in uveljavljen v času pristopa Slovenije k Evropski uniji kot del prenosa pravnega reda Skupnosti (Humer 2007, EP 2015b, 7).

Zakonodajni okvir

Slovenija z izjemo podzakonskega akta, ki upravam javnih podjetij, kamor predstavnike/-ce imenuje vlada, skladno z načelom izpolni ali pojasni nalaga spoštovanje uravnotežene zastopanosti spolov v višini najmanj 40 odstotkov zakonodaje na tem področju nima. Podjetja tako sledijo ukrepom samoregulacije, vsebovanih v posameznih kodeksih. Kodeks upravljanja javnih delniških družb iz leta 2009 npr. vsebuje splošen poziv po večji raznovrstnosti upravnih in nadzornih odborov, tudi glede na spol, Zaveza za uspešno prihodnost 15/20011 iz leta 2011 pa predlaga povečanje deleža žensk na vodstvenih položajih na 40 odstotkov do leta 2017.

Širše gledano je enakost pred zakonom posameznikom/-cam zagotovljena z **Ustavo Republike Slovenije** (2013), ki v členu 14 določa: »V Sloveniji so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino.«

Krovni zakon na področju enakih možnosti žensk in moških je bil sprejet leta 2002 in določa smernice oz. temelje za izboljšanje položaja žensk ter ustvarjanje enakih možnosti spolov na posameznih področjih družbenega življenja. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja, sprejet leta 2004, je pravno podlago za zagotavljanje enakega obravnavanja oseb, ne glede na osebne okoliščine, vključno s

spolom, še nadgradil. Poleg navedenih zakonov je za udeležbo žensk na trgu dela pomemben še Zakon o delovnih razmerjih.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1 2013) prepoveduje diskriminacijo in povračilne ukrepe ter določa enako obravnavo v delovnem razmerju (tudi) glede na spol. Enako obravnavo glede na osebne okoliščine mora delodajalec zagotavljati kandidatu oziroma delavcu zlasti pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Za diskriminacijo se šteje tudi manj ugodno obravnavanje delavcev, ki je povezano z nosečnostjo ali starševskim dopustom (ZDR-1 2013, 6. člen). S členi od 182 do 189 zakon nadalje ureja varstvo žensk (oz. delavcev) zaradi nosečnosti in starševstva.

Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM 2002) je, kot rečeno, krovni zakon, ki se izrecno nanaša na ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških. V členu 1 navaja, da je »ustvarjanje enakih možnosti naloga celotne družbe in pomeni odstranjevanje ovir za vzpostavljanje enakosti spolov, zlasti s preprečevanjem in odpravljanjem neenakega obravnavanja spolov kot oblike diskriminacije v praksi, ki izvira iz tradicionalno in zgodovinsko pogojenih različnih družbenih vlog, ter ustvarjanje pogojev za vzpostavljanje enake zastopanosti obeh spolov na vseh področjih družbenega življenja.« Nadalje člen 4 določa, da so ženske in moški enako udeleženi na vseh področjih javnega in zasebnega življenja, da imajo enak položaj ter enake možnosti za uživanje vseh pravic in za razvoj osebnih potencialov, s katerimi prispevajo k družbenemu razvoju, ter enako korist od rezultatov, ki jih prinaša razvoj.

Skladno z ZEMŽM (2002, 5. člen) je prepovedana tako posredna kot neposredna diskriminacija zaradi spola, opredeljeni pa so tudi splošni in posebni ukrepi, namenjeni ustvarjanju enakih možnosti žensk in moških ter spodbujanju enakosti spolov na posameznih področjih družbenega življenja, za katera je ugotovljeno, da obstaja neuravnotežena zastopanost spolov, ki je nižja od 40 odstotkov (6. in 7. člen). Člen 7 določa, da se »s posebnimi ukrepi odstranjujejo objektivne ovire za neuravnoteženo zastopanost spolov oziroma za neenak položaj oseb enega spola ali dajejo posebne ugodnosti v smislu spodbude manj zastopanemu spolu oziroma

spolu, ki je v neenakem položaju, ki pa morajo biti utemeljene in sorazmerne glede na namen posebnega ukrepa«. To so predvsem pozitivni ukrepi, ki ob enakem izpolnjevanju predpisanih meril in pogojev dajejo prednost osebam tistega spola, ki so zastopane v manjšem številu oziroma so v neenakem položaju glede na spol, dokler ni dosežena uravnotežena ali enaka zastopanost. Ravno navedena določba predstavlja pravno podlago za uvedbo kvot za bolj uravnoteženo zastopanost obeh spolov na različnih področjih družbenega življenja.

Zakon poleg pozitivnih ukrepov določa še spodbujevalne ukrepe, namenjene zagotavljanju posebnih ugodnosti ali spodbud z namenom odpravljanja neenakega položaja glede na spol ter programske ukrepe v obliki dejavnosti osveščanja in akcijskih načrtov za spodbujanje enakih možnosti (člen 7).

ZEMŽM v 20. členu predvideva tudi zagovornika enakih možnosti žensk in moških, zadolženega za obravnavo primerov diskriminacije zaradi spola. Organ je formalno deloval do leta 2008, ko je vlada na podlagi **Zakona o uresničevanju načela enakega obravnavanja** (ZUNEO-UPB1 2007) imenovala enotnega zagovornika načela enakosti, ki je pristojen za obravnavo vseh vrst diskriminacije na podlagi katere koli osebne okoliščine, tudi spola. ZUNEO-UPB1 se nanaša na zagotavljanje enakih možnosti ne glede na spol, narodnost, raso ali etnično poreklo, vero ali prepričanje, invalidnost, starost, spolno usmerjenost ali drugo osebno okoliščino.

Zagovornik ima različne možnosti, da na neformalni način nadzoruje spoštovanje prepovedi diskriminacije, da spodbuja k spoštovanju pravice do enakega obravnavanja ter da nudi nasvete, podporo, pomoč in informacije na tem področju. Njegove pristojnosti so nudenje pomoči žrtvam diskriminacije, izvajanje neodvisnih raziskav v zvezi z diskriminacijo in objava neodvisnih poročil (MDDSZ 2015).

Če zagovornik ugotovi, da ima domnevna kršitev znake diskriminacije, lahko predlaga sporazumno rešitev diskriminatornih dejanj. Kršitelju priporoča, kako naj odpravi nepravilnosti. Če te niso odpravljene v skladu s priporočilom, pa zagovornik o kršitvah obvesti pristojno inšpekcijo. Ta je dolžna obravnavati zagovornikovo mnenje in uvesti postopek zaradi prekrška pri pristojnem organu, če tudi sama oceni, da je šlo za diskriminacijo (MDDSZ 2015).

Razpoložljivi podatki kažejo, da je slovenski sistem kljub vzpostavljeni zakonodaji neučinkovit, zagovornik le redko obravnava primere diskriminacije na podlagi spola (leta 2012 le 6 povezanih s spolom/nosečnostjo od prejetih 75 pritožb) (EP 2015b,11).

Da je slovenski mehanizem za odpravo diskriminacije neustrezen, je opozoril sam zagovornik enakih možnosti v svojem poročilu za leto 2010 in izpostavil, da je to organ, ki ga sestavlja in vodi en sam javni uslužbenec, ki ni neodvisen od oblasti, nima ločene postavke v državnem proračunu in je izpostavljen posegom oblasti (EP 2015b, 11). Prav tako je v poročilu navedeno, da gre padec števila pritožb zaradi diskriminacije na podlagi spola pripisati dejstvu, da je bil na položaj zagovornika imenovan moški, kar je lahko vplivalo na zadržke žensk glede prijavljanja diskriminacije (MDDSZ 2010, 116, EP 2015b, 11).

Na neustrezen položaj zagovornika je opozorila tudi Evropska komisija, ki je julija 2014 proti Sloveniji začela postopek za ugotavljanje kršitev glede neprimerne institucionalne ureditve organa za enake možnosti, ki jo predvidevajo direktive 2000/43/ES, 2004/113/ES in 2006/54/ES.

Evropska komisija opozarja, da je položaj zagovornika načela enakosti neustrezno urejen, saj je to organ, ki ga sestavlja in vodi ena sama oseba in ne prejema dodatne pomoči, zato ne more učinkovito obravnavati vseh prejetih pritožb in žrtvam zagotavljati ustrezne podpore. Prav tako je po mnenju Evropske komisije sporno to, da zagovornik nima samostojnega proračuna ter da neodvisnost ni zagotovljena niti v postopku imenovanja zagovornika (EP 2015b, 11). Slovenska vlada je februarja 2016 sprejela predlog Zakona o varstvu pred diskriminacijo, ki bo ustrezno opredelil položaj in vlogo zagovornika, in ga poslala Državnemu zboru v obravnavo in sprejetje po rednem zakonodajnem postopku.

Poleg navedene zakonodaje na področju enakosti spolov je treba omeniti še **Resolucijo o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015 – 2020** (ReNPEMŽM15-20 2015), ki določa cilje, ukrepe in ključne nosilce politik uresničevanja enakosti spolov na posameznih področjih. Gre za drugi tovrstni

dokument, prva resolucija je obsegala obdobje od 2005 do 2013 in je prvič celovito opredelila politiko enakosti spolov na šestih prednostnih področjih (integracija načela enakosti spolov, delo, družba znanja, družbena blaginja, odnosi med spoloma in procesi odločanja) z vzpostavitvijo splošnih in posebnih ciljev ter posameznih ukrepov za doseg ciljev, ki so predstavljali podlago za periodične načrte. Podobno kot prva resolucija tudi ta določa prednostna področja na področju enakosti spolov, pri čemer je poudarek na enaki ekonomski neodvisnosti, usklajevanju poklicnega in zasebnega oziroma družinskega življenja, družbi znanja brez spolnih stereotipov, socialni vključenosti, zdravju, uravnoteženi zastopanosti žensk in moških, nasilju nad ženskami ter enakosti spolov v zunanji politiki in mednarodnem razvojnem sodelovanju (ReNPEMŽM15-20 2015).

Za doseganje ciljev nacionalnega programa je predvidena kombinacija dveh osnovnih pristopov, ki se med seboj dopolnjujeta, in sicer posebnih ukrepov na posameznih področjih, kjer sta spola neuravnoteženo zastopana ter vključevanja načela enakosti spolov v vse politike in programe (gender mainstreaming).

V okviru prednostnega področja uravnotežene zastopanosti žensk in moških na položajih odločanja je eden izmed ciljev nacionalnega programa povečanje deleža žensk na vodstvenih in vodilnih položajih žensk v gospodarstvu. Na tem področju so bile že začete nekatere dejavnosti v zadnjem obdobju prejšnjega nacionalnega programa, usmerjene predvsem v krepitev ozaveščenosti o pomenu uravnoteženih odnosov moči spolov v družbi ter o ovirah za bolj uravnoteženo zastopanost spolov na položajih odločanja. Čeprav so projekti pripomogli k prepoznavanju problema, niso prispevali k dejanskemu povečanju deleža žensk na mestih odločanja v gospodarstvu. Zato vlada v aktualnem nacionalnem programu napoveduje zavezujoče ukrepe za izboljšanje stanja, med drugim tudi sprejem zakonodaje za spodbujanje uravnotežene zastopanosti spolov na mestih odločanja v gospodarskih družbah (ReNPEMŽM15-20 2015). Za spremljanje napredka na tem področju so predvideni sledeči kazalniki:

- nove zakonske določbe,

- število projektov in programov za spodbujanje žensk za prevzem najvišjih položajev v gospodarskih družbah in ozaveščanje o pomenu uravnotežene zastopanosti na najvišjih položajih ter število udeleženk,
- delež žensk na položajih odločanja v gospodarstvu, predvsem na izvršnih in neizvršnih direktorskih mestih v večjih gospodarskih družbah, ki kotirajo na borzi.

Poleg omenjenega konkretnega cilja vsebuje nacionalni program v okviru preostalih prednostnih področij (enaka ekonomska neodvisnost, usklajevanje poklicnega in zasebnega oz. družinskega življenja, družba znanja brez spolnih stereotipov) vrsto drugih predvidenih dejavnosti in ukrepov, namenjenih spodbujanju zaposlovanja žensk, odpravljanju stereotipov pri odločanju za poklic, zmanjšanju segregacije itd.

Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov (2004), ki je nastala na osnovi Zakona o enakih možnostih za ženske in moške je trenutno torej edini, sicer podzakonski akt, ki uveljavlja načelo uravnotežene zastopanosti spolov pri predlaganju predstavnic in predstavnikov vlade v javnih podjetjih in drugih osebah javnega prava, ki jih imenuje vlada (1. člen). Člen 2 uredbe uravnoteženo zastopnost opredeljuje kot vsaj 40 odstotkov oseb enega spola v javnem podjetju oz. drugih osebah javnega prava.

Uredba sicer določa tudi izjeme, kdaj pravila ni treba spoštovati, ne predvideva pa niti sankcij v primeru nespoštovanja določb, zato se poraja vprašanje o njeni učinkovitosti. Po besedah pristojnega ministrstva uredba ne določa nadzornega mehanizma, zato podatkov o izvajanju ni na voljo. Prav tako pa se po njihovi oceni (oz. takratnega Urada za enake možnosti) vlada pri imenovanju njenih predstavnic in predstavnikov (pre)večkrat poslužuje izjem, ki jih uredba dovoljuje. Na tak način se ohranja večinska zastopnost moških na področju financ, gospodarstva, prometa, obrambe, medtem ko so za ženske rezervirana področja dela, družine, socialnih zadev in šolstva (UEM v Toni 2014, 71).

Naj na tem mestu omenim še eno pomembno dejstvo, in sicer, da je Slovenija kvote že uvedla na področju političnega odločanja. Tako zakonodaja¹⁴ predpisuje minimalen delež vsakega izmed spolov na kandidatnih listah političnih strank. Kljub zakonski obvezi, Slovenija 40 odstotkov pragu oz. v primeru državnozborskih volitev 35 odstotkov deleža žensk še ni dosegla.

Predstavitev stanja

Za slovenski trg dela je značilna visoka vključenost žensk. Stopnja zaposlenosti žensk (60,0 odstotka) je sicer nekoliko nižja v primerjavi z moškimi (67,5 odstotka), a višja od EU poprečja (59,6 odstotka).

Tabela 6.1: Ekonomska neodvisnost, stopnja zaposlenosti (20–64 let), 2014

	Ženske	Moški
EU-28	59,6 %	70,1 %
Slovenija	60,0 %	67,5 %

Vir: Eurostat.

Ženske večinoma ostanejo na trgu dela tudi po rojstvu otrok, v Sloveniji je njihov delež (84,9 odstotka) bistveno višji od poprečja EU (64,7 odstotka).

Tabela 6.2: Stopnja zaposlenosti oseb (25–49 let), brez otrok in z otroki (do 12 let), 2010

	Brez otrok		Z otroki (do 12 let)	
	Ženske	Moški	Ženske	Moški
EU-27	76,8 %	81,0 %	64,7 %	89,7 %
Slovenija	83,0 %	81,9 %	84,9 %	94,1 %

Vir: Eurostat.

¹⁴ Zakon o volitvah poslancev iz Republike Slovenije v Evropski parlament, Zakon o lokalnih volitvah in Zakon o volitvah v Državni zbor.

Ženske tudi večinoma delajo s polnim delovnim časom. Delež žensk (13,3 odstotka), ki delajo s krajšim delovnim časom, je sicer nekoliko višji od deleža moških (7,9 odstotka), čeprav je še vedno bistveno nižji od povprečja EU (32,1 odstotka).

Tabela 6.3: Zaposlenost s krajšim delovnim časom kot delež v skupni zaposlenosti, 2011

	Ženske	Moški
EU-28	32,1 %	9,0 %
Slovenija	13,3 %	7,9 %

Vir: Eurostat.

Za trg dela v Sloveniji sta značilni tako vertikalna kot horizontalna segregacija. V letu 2014 je ta znašala 25 odstotkov, kar je nekoliko višje od povprečja EU (24,4 odstotka). Ženske tako prevladujejo na področju zdravstva in socialnega dela (80,8 odstotka v letu 2013), vzgoje in izobraževanja (78,9 odstotka) in drugih storitvenih dejavnostih (68,4 odstotka), najmanj pa jih je zaposlenih v gradbeništvu (11,7 odstotka) (Eurostat 2013).

Tabela 6.4: Razlika v plačilih med ženskami in moškimi, 2013

EU-28	16,3 %
Slovenija	3,2 %

Vir: Eurostat.

V Sloveniji prav tako še vedno obstajajo razlike v plačilu med ženskami in moškimi. Čeprav je Slovenija ena izmed držav z najnižjo povprečno razliko v plačilu glede na spol, so moški še vedno tisti, ki praviloma zaslužijo več kot ženske. Razlika v plačilu je leta 2013 znašala 23,2 odstotka, od tega je bila največja razlika zabeležena na

področju zdravstva in socialnega dela (26,5 odstotka) ter finančnih in zavarovalniških dejavnostih (25 odstotka).

Kar se tiče zastopanosti žensk v gospodarskem odločanju, je delež žensk na vodilnih položajih vseskozi nizek, čeprav je Slovenija glede na podatke celo nekoliko nad povprečjem Evropske unije.

Tabela 6.5: Gospodarsko odločanje, delež žensk v največjih gospodarskih družbah, ki kotirajo na borzi, 2015

Članice uprav	EU-28	21 %
	Slovenija	22 %
Predsednice uprav	EU-28	4 %
	Slovenija	10 %
Izvršne direktorice	EU-28	14 %
	Slovenija	24 %
Neizvršne direktorice (članice nadzornih svetov)	EU-28	22 %
	Slovenija	22 %

Vir: Evropska komisija, baza podatkov o ženskah in moških na mestih odločanja.

Študije, ki so bile tekom let opravljene na področju enakosti spolov ter konkretnije glede stanja na področju enake zastopanosti žensk in moških v gospodarskem odločanju, sicer kažejo naklonjenost javnosti in gospodarstva enakim možnostim za oba spola (Robnik 2012). Tudi posebni Eurobarometer iz leta 2011 (EK 2012č) priča o dejstvu, da Slovenci sodijo med tiste, ki najbolj podpirajo enakost spolov v postopku sprejemanja odločitev (95 odstotkov).

Raziskave o položaju žensk v slovenskem menedžmentu (Kanjuo Mrčela 1996, 2000, Petelinkar 2005, Kanjua Mrčela in drugi 2015, Robnik 2015) pa kljub temu osvetljujejo težave in ovire, s katerimi se ženske soočajo na svoji karierni poti. Mednje sodijo tudi netransparentne prakse izbora menedžerskega kadra in odsotnost

učinkovitih ukrepov za uravnoteženo zastopanost spolov na položajih odločanja (Robnik 2015, 75).

Najnovejša analiza na tem področju (Kanjuro Mrčela in drugi 2015) se osredotoča na ključne dejavnike, ki ovirajo večjo enakost spolov v gospodarskem odločanju, to so predvsem še vedno precej razširjeni stereotipi glede spolnih vlog v podjetjih, družini in na splošno v družbi ter organizacijske politike kadrovanja in napredovanja, ki do sedaj še niso bili predmet poglobljene analize.

Pristojno ministrstvo si s konkretnimi projekti in akcijami ozaveščanja v sodelovanju z gospodarstvom, konkretnije z Združenjem Manager (Sekcija managerk), aktivno prizadeva izboljšati stanje na področju zastopanosti žensk na položajih odločanja.

Nekaj dobrih praks v Sloveniji že obstaja:

- V okviru projekta Vključi.vse je Sekcija managerk pripravila smernice za spodbujanje enakosti, s katerimi pozivajo podjetja in organizacije, naj oblikujejo politike, ki bodo omogočale večjo udeležbo žensk pri odločanju. Poleg podpore določitvi ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij, veliko pozornost namenjajo izobraževalnim programom za ženske kot pripravi za zasedbo vodilnih položajev, formalnemu mentorstvu za ženske, shemam opazovanja oz. spremljanju drugega (job shadowing), sponzorstvu ter podpornim ukrepom za ustvarjanje primerne organizacijskega okolja.
- V projektu Vključi.vse je bil skozi vrsto aktivnosti oblikovan model šestih ukrepov (t. i. Model 6 Vključi.se), ki naj bi bil podjetjem v pomoč pri iskanju in razvoju talentov z največ potenciala za vodilna in vodstvena mesta. Ti so: kadrovanje – od treh kandidatov naj bo vsaj ena ženska, izobraževalni programi in karierni načrt, karierno mentorstvo, upravljanje delovne uspešnosti, karierno sponzorstvo in določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij (Združenje Manager 2015).
- Združenje Manager podeljuje dve priznanji za spodbujanje uspešnih menedžerskih praks, s poudarkom na pomenu in vlogi žensk na vodilnih

mestih. To sta Priznanje Managerkam prijazno podjetje in Artemida, katerih namen je še bolj poudariti pomen in vodilno vlogo žensk na vodstvenih položajih, tako v podjetju kot v širši družbi.

- Sistem certificiranja za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih, ki se kažejo predvsem v zmanjšanju fluktuacije, bolniške odsotnosti, nezgod in obenem povečanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih. Družini prijazno podjetje je edini tovrstni certifikat v Sloveniji, ki predstavlja načelo družbeno odgovornega upravljanja (Blatnik in drugi 2012).
- Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020 je dokument Združenja Manager, ki vsebuje korake in ukrepe za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, da bi se do leta 2020 Slovenija uvrstilo med 20 najrazvitejših evropskih držav. Kot enega ključnih ukrepov predlagajo povečanje deleža menedžerk na vodstvenih položajih na 30 odstotkov do leta 2015 in na 40 odstotkov do leta 2017 (Združenje Manager 2013).
- V veljavi je tudi Kodeks upravljanja javnih delniških družb, ki se sicer zgolj v manjšem delu nanaša na področje zagotavljanja enakih možnosti in uravnotežene sestave vodilnih organov podjetij. Določa namreč, da je treba pri sestavi nadzornega sveta upoštevati udeležbo obeh spolov, starostno raznolikost ter na splošno čim večjo raznolikost. Družbe so skladno s kodeksom na podlagi načela izpolni ali pojasni dolžne razkriti, v katerih delih od načel kodeksa odstopajo, pri čemer se je treba zavedati, da je upoštevanje kodeksa prostovoljno (Kodeks upravljanja javnih delniških družb 2009, 11).

Nekatera slovenska podjetja sicer sledijo prostovoljnemu priporočilu in izvajajo politike oz. ukrepe za večanje deleža žensk v menedžmentu, kot so npr. družinam prijazni programi, prilagodljiv delovni čas in mesto opravljanja dela, vendar je teh podjetij v primerjavi z drugimi evropskimi državami s podobnimi praksami malo (Kanjuro Mrčela 2012, 204).

Napredek na področju zagotavljanja uravnotežene zastopanosti spolov v gospodarskem odločanju je torej prepočasen. Prostovoljni pristop se v Sloveniji ni izkazal za dovolj učinkovitega. Tudi izkušnje drugih držav kažejo, da ni uspeha brez sankcij (Storvik in Teigen 2010), zato je namera slovenske vlade uvedba zakonsko določenih kvot na področju gospodarskega odločanja.

V tej fazi še ni mogoče govoriti o konkretnih rešitvah, ki jih bo vsebovala področna zakonodaja, saj se je delovna skupina za pripravo izhodišč prvič sestala 1. marca 2016. K pripravi zakona je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti povabilo široko strokovno javnost, številna stanovska združenja, pristojna ministrstva ter strokovnjakinje in strokovnjake s tega področja. Na sestanke pa namerava z namenom doseči največjo možno stopnjo soglasja glede izvedljivosti predlaganih ukrepov vabiti tudi posamezne gospodarstvenice in gospodarstvenike (intervju Robnik 2016¹⁵).

Izhodišča, ki jih je ministrstvo pripravilo za razpravo, obsegajo predloge glede področja uporabe zakona, predlog deleža uravnotežene zastopanosti spolov v višini 40 odstotkov, način doseganja cilja, morebitne sankcije in obvezo objavljanja podatkov o spolni strukturi (MDDSZ 2016a).

Kvote naj bi veljale za javna in zasebna podjetja, ki kotirajo na borzi in imajo več kot 250 zaposlenih, in sicer za mesta v upravi, nadzornem svetu in upravnem odboru v primeru delniških družbe ter v nadzornem svetu in za poslovodne funkcije v primeru družb z omejeno odgovornostjo. Glede na povprečno velikost uprav slovenskih podjetij je zelo verjetno, da bo določen skupni cilj za izvršna in neizvršna direktorska mesta. Družbe naj bi bile dolžne poročati in objavljati podatke o spolni strukturi med vsemi zaposlenimi. V kolikor cilji ne bi bili doseženi, pa ministrstvo razmišlja o različnih kazenskih določbah, kot so prepoved kandidiranja za javna sredstva in globe za podjetja (prav tam).

Delovna skupina za pripravo zakona je v prvih odzivih na predlagana izhodišča kot ključno izpostavila, da je treba kvote uvesti postopoma ter podjetjem ne naložiti

¹⁵ Prepis intervjuja z dr. Sonjo Robnik, predstavnico Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je na voljo v Prilogi A.

pretiranega upravnega bremena. Predvsem glede predloga sprejema načrta prehoda na uravnoteženo zastopanost na mestih odločanja je prevladovalo mnenje, da bi taka zahteva za podjetja pomenila preveč dodatnega bremena. Predlagan je bil tudi spodbujevalni ukrep zmanjšanja davka na dobiček za 1 odstotno točko, če podjetje doseže uravnoteženo zastopanost ter možnost za podjetja, da skladno z načelom izpolni ali pojasni pojasnijo razloge za nedoseganje cilja (prav tam).

Na osnovi razprave in danih usmeritev bo ministrstvo pripravilo osnutek zakona, ki bo predmet obravnave naslednjega sestanka delovne skupine aprila letos (prav tam).

V postopku priprave zakonodaje se oblikovalci politik zgledujejo pri dobrih praksah držav, ki so kvote že uvedle. Ena izmed teh držav je tudi Norveška, s katero Slovenija trenutno sodeluje v okviru projekta Eqpower¹⁶.

6.2 Norveška (zgodovinski pregled, zakonodajni okvir, predstavitev stanja)

Zgodovinski pregled

Pojem enakosti pozna že norveška ustava, ki izvira iz leta 1814. Prav tako je Norveška leta 1913 kot ena izmed prvih držav ženskam podelila volilno pravico. Od takrat naprej se je udeležba žensk v vseh sferah družbe postopoma zviševala. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so ženske organizacije in feministična gibanja na politični dnevni red na Norveškem uvrstila nova vprašanja in zahteve žensk, kot so pravica do splava, javni sistem varstva, šesturni delavnik, enako plačilo ne glede na spol. Prav tako je bilo vedno več zahtev po večji udeležbi žensk v politiki, nekaj političnih stran je v ta namen sprejelo kvote.

Čeprav so se pomembni premiki na področju enakosti spolov dogajali že v prvi polovici 20. stoletja¹⁷, je ključna točka v razvoju politike enakosti spolov leto 1959, ko

¹⁶ Financiran s pomočjo Finančnega mehanizma Evropskega gospodarskega prostora in Norveškega finančnega mehanizma z namenom spodbujanja enakosti spolov pri razdelitvi ekonomske moči. Koordinator projekta je Fakulteta za družbene vede, vodja projekta red. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela, častna sponzorka pa ministrica za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti dr. Anja Kopač Mrak.

so bile sprejete številne reforme, med drugim tudi reforma davčnega sistema. Sprememba sistema, ki je po novem omogočala individualno obdavčitev zakoncev, je pomembno vplivala na spodbujanje zaposlovanja žensk. Istega leta je bil ustanovljen svet za enako plačilo ter z zakonodajo določen enak urnik ne glede na spol (Danielsen in drugi v Korsvik 2014).

V sedemdesetih je prišlo do institucionalizacije politike enakosti spolov. Šole so morale v svoj urnik vključiti spodbujanje enakosti spolov, svet za enakost spolov je nadomestil svet za enako plačilo, ustanovljeni so bili tudi organi in mehanizmi za enakost spolov na nacionalni in lokalni ravni.

Kljub napredku v sedemdesetih letih je Norveška zaostajala za drugimi državami, še posebno glede dostopa žensk do trga dela. V zgodnjih devetdesetih letih je bilo pod taktirko t. i. »ženske vlade« sprejetih več reform, namenjenih ustvarjanju ženskam prijazne države blaginje, predvsem lažjemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Tako so bile med drugim uveljavljene tudi t. i. kvote za očete. Norveška je leta 1993 kot prva država na svetu uveljavila obvezne kvote za koriščenje neprenosljivega dela starševskega dopusta za očete. Od začetnih štirih tednov je bila dolžina tega dopusta do danes zvišana na 10 tednov (od skupaj 47 tednov), s polnim (ali 80-odstotnim) nadomestilom plače s strani države. Delež očetov, ki so koristili pravico do (vsaj dela) očetovskega dopusta, je tako leta 2009 znašal kar 97 odstotkov (Bjørnholt 2011).

Konec devetdesetih je vedno bolj v ospredje prihajalo vprašanje uravnotežene zastopanosti spolov v odločanju, predvsem v gospodarstvu, kjer je bilo stanje nezadovoljivo. Kar je med drugim posledica vedno večjega zanimanja raziskovalcev in medijev za to področje.

Za Norveško kot tudi za druge skandinavske države je enakost spolov vrednota, ki je trdno zasidrana v kulturi in močno zaznamuje državo blaginje (Melby in drugi v Teigen 2012, 70). V vseh teh državah se je v zadnjih desetletjih enakost spolov

¹⁷ Leta 1913 so bili sprejeti ukrepi za izboljšanje pogojev mater in otrok, leta 1930 so matere dobile pravico do porodniškega dopusta v trajanju šestih tednov, 1927. leta je bil sprejet zakon, ki je določal finančno enakost zakoncev in s tem izenačil vrednost gospodinjanskega dela žensk in plačanega dela moških. Na področju zaposlovanja so od zgodnjega 20. stoletja ženskam dostopni skoraj vsi poklici.

zaradi povečane udeležbe žensk na trgu dela in njihove zastopanosti v političnem odločanju izboljšala, zato je še toliko bolj neverjetno dejstvo, da je menedžment in lastništvo v gospodarskem sektorju skoraj v izključno moški domeni (Niskanen in Nyberg v Teigen 2012, 70). Čeprav je bilo vprašanje večje uravnoteženosti spolov na položajih odločanja v gospodarstvu v preteklem obdobju deležno povečane politične pozornosti, je načelo samoregulacije gospodarstva ter lastništva diktiralo tempo in vrsto ukrepov na tem področju.

Zakonodajni okvir

Norveška je država, ki je prva uvedla obvezne kvote za uravnoteženo zastopanost spolov na položajih odločanja v gospodarstvu, in sicer za javna podjetja, vključno s sankcijami za neizpolnjevanje obveze. Vse od sprejetja zakonodaje je norveški primer deležen velike pozornosti tako oblikovalcev politik, podjetij kot raziskovalcev. Številne študije (Storvik in Teigen 2010, Teigen 2012, Sweigart 2012, Senden 2014) izpostavljajo tako prednosti kot slabosti obveznih kvot, ni pa možno ignorirati dejstva, da je Norveška država z enim najvišjih deležev žensk na položajih odločanja (41 odstotkov članic uprav v javnih podjetjih, 18 odstotkov članic uprav v zasebnih podjetjih, 15,7 odstotka menedžerk v zasebnih podjetjih)¹⁸.

Norveške kvota so tako neke vrste odklon od ustaljene prakse drugih skandinavskih držav, saj je edina država, ki se je poslužila zakonskega urejanja področja. Po drugi strani pa je vseeno treba upoštevati dejstvo, da imajo kvote v norveški družbi dolgo zgodovino in uspešno tradicijo tudi na področju političnega odločanja. Ženske kvote v postopku gospodarskega odločanja so tako logično nadaljevanje ženskih kvot v političnih strankah in zakonodajnih telesih (Terjesen in drugi 2013, 15). V nordijskih državah, vključno z Norveško, je visok delež zastopanosti žensk v parlamentih posledica postopnega procesa zagotavljanja enakih možnosti med spoloma, ki je globoko zasidran v njihovo ideologijo (prav tam, 8).

Poleg kvot na področju političnega odločanja so v veljavi pravila uravnotežene zastopanosti v imenovanih javnih odborih, upravah in svetih. Tako je treba pri

¹⁸ Vir: Statistics Norway.

imenovanju članic in članov uradnih odborov, ki štejejo štiri ali več člane, spoštovati delež 40 odstotkov obeh spolov.

Splošno načelo uravnotežene zastopanosti spolov je vsebovano v **Zakonu o enakosti spolov**, ki je bil sprejet leta 1978. Namen zakona je spodbujati enakost spolov, zlasti izboljšati položaj žensk. Ženske in moški imajo skladno z zakonom enake možnosti na področju izobraževanja, zaposlovanja, kulture in kariernega napredovanja. Zakon je osnovan na načelu nediskriminacije kot osnovi za spodbujanje enakosti spolov. Obenem omogoča tudi pozitivne ukrepe za zaposlovanje manj zastopanege spola na menedžerske položaje v javnem sektorju.

Skladno z **Zakonom o lokalni oblasti** iz leta 2005 je pravilo uravnotežene zastopanosti obeh spolov razširjeno tudi na sestavo uradnih odborov na občinski ravni in na ravni okrožij.

Pravila uravnotežene zastopanosti spolov so bila z **Zakonom o gospodarskih družbah** leta 2003 razširjena tudi na gospodarsko odločanje. Zakon določa kvoto v višini najmanj 40 odstotkov zastopanosti obeh spolov v odborih podjetij. Kvote so bile uvedene postopoma, in sicer so leta 2004 začele veljati za državna in medobčinska podjetja, leta 2006 za novo ustanovljene delniške družbe, leta 2008 za obstoječe delniške družbe ter leta 2009 za občinska podjetja in kooperative. Področje uporabe zakona torej ostaja omejeno in ne zajema zasebnih podjetij. Kot razlog, zakaj zakonske obveznosti vlada ni razširila tudi na ta podjetja, je izpostavljena predvsem avtonomija zasebnega lastništva. Zasebna podjetja imajo večinoma ločena pravila glede sestave odborov, prav tako gre v veliki meri za manjša in srednje velika družinska podjetja, kjer so lastniki podjetij obenem tudi člani. Kljub omejenemu področju uporabe zakona avtorji (Teigen 2012) izpostavljajo, da so kvote ženskam bistveno olajšale dostop do ključnih področij gospodarskega odločanja in moči, saj veljajo za največja in najbolj uspešna norveška podjetja glede na dobiček in število zaposlenih (prav tam, 71–72).

V primeru neizpolnjevanja obveznosti so za kršitelje predvidene stroge kazni, ki lahko pripelje tudi do likvidacije podjetja. In prav sankcije so eden izmed treh argumentov, ki jih avtorji (Storvik in Teigen 2010, 7, Kanjuo Mrčela 2015, 19) navajajo za uspeh

kvot na Norveškem. Poleg učinkovitih sankcij je tu še dejstvo, da je uvedba kvot trajala skoraj deset let, kar je omogočilo temeljito javno razpravo in kampanjo v podporo kvotam ter nadalje obstoj različnih baz in portalov s podatki ter življenjepisi potencialnih kandidatk za članice odborov, do katerih so imela dostop tudi podjetja.

Ker imajo politike enakosti spolov v norveški družbi dolgo tradicijo in pomembno mesto, je še toliko bolj zanimivo, da so se pobudniki zakona v času priprave in predstavitve predloga sklicevali pretežno na argument polne izkoriščenosti talenta na nacionalni ravni (Watson 2014, 5). Zagovorniki so tako argumentirali, da se pri iskanju članov uprav ženske kandidatke prezre ne glede na njihova znanja in veščine. Vključevanje večjega števila žensk na mesta odločanja naj bi po mnenju zagovornikov vodilo do izboljšanja načina reševanja problemov, saj imajo ženske drugačne izkušnje, stališča, interese kot moški. Glavni argument takratne vlade pa je bil, da bo spolno uravnotežena sestava uprav pozitivno vplivala na donosnost podjetij (Teigen 2012, 81).

Napovedana uvedba kvot je na Norveškem izzvala burne reakcije. Kvotam so nasprotovali predvsem menedžerji zasebnega industrijskega sektorja in predstavniki delodajalskih organizacij. Pri tem so izpostavljali predvsem bojazen, da bi lahko taka zakonodaja vodila v to, da bolj sposobne moške nadomestijo manj sposobne ženske (prav tam).

Kljub začetnemu nasprotovanju kvotam je bil predlog zakona ob sprejetju deležen široke podpore. Podprle so ga skoraj vse politične stranke, združenja žensk, tudi konservativnih strank, mediji, sindikati, združenja delodajalcev in predstavniki različnih ministrstev. Zanimivo je dejstvo, da med kampanjo kvot niso aktivno zagovarjale organizacije, ki se ukvarjajo s pravicami žensk. To je najverjetneje posledica razumevanja, da so kvote namenjene ženski eliti (Sweigart 2012).

Avtorji pri analizi uspešne uvedbe kvot na Norveškem izpostavljajo še eno zanimivost in po njihovem mnenju pomembno značilnost takratne kampanje. Kvote je namreč

izrecno podprl ugledni konservativni politik, takratni minister za trgovino in industrijo¹⁹, kar naj bi prispevalo k širšemu soglasju uvedbe kvot.

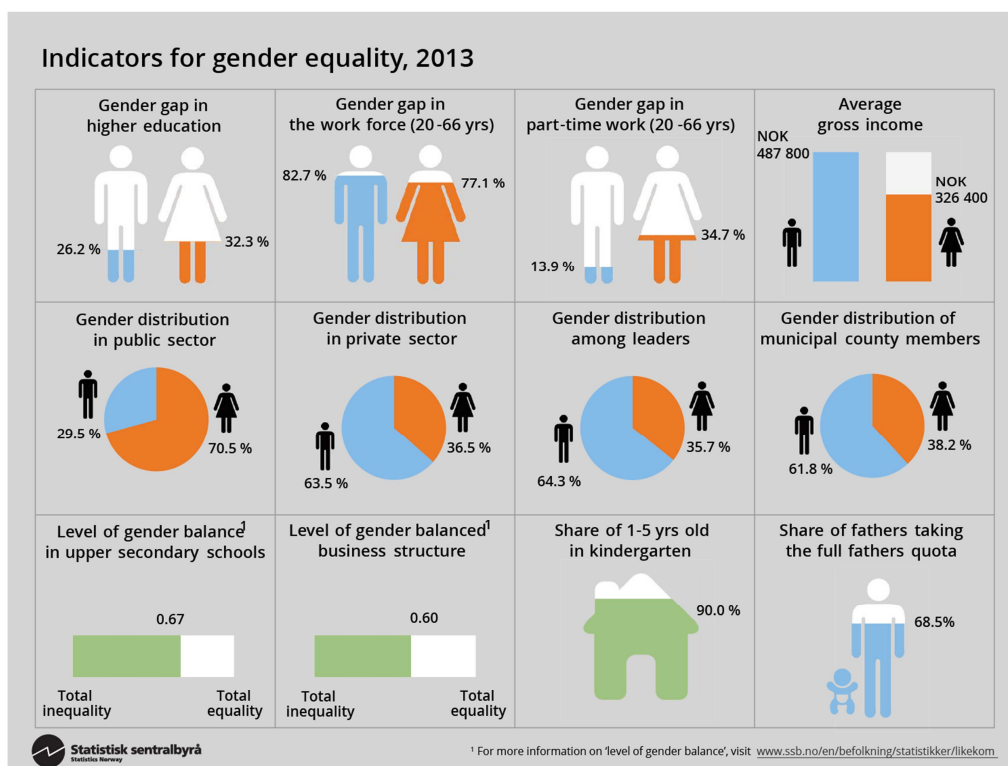
Med dejavniki, ki so omogočili uspešno uvedbo kvot, je poleg zgodovinskega razvoja politik enakosti spolov ključnega pomena norveška kultura preglednosti. Načelo transparentnosti na Norveškem je unikat, ki je pomembno pripomoglo k delovanju sistema kvot. Od leta 2002 so namreč vsi dohodki davkoplačevalcev javni in dostopni vsakomur. Transparentnost je bila za uvedbo kvot pomembna, saj so bile javne baze podatkov ključno sredstvo podjetij pri doseganju deležev žensk v upravah. Ena večjih posledic sistema kvot je bila tako popularnost in povečanje števila baz podatkov o zaposlenih ženskah na Norveškem. Eden takih je tudi program »Ženska prihodnost« (Female future), ki ga vodi največje združenje delodajalcev Konfederacija norveškega gospodarstva in industrije. Program je namenjen agencijam za nabor kadrov, ki se zavežejo, da bodo pri svojem delu iskale talentirane ženske in jih spodbujale ter motivirale, da kandidirajo za mesta v menedžmentu. »Ženska prihodnost« nato tem identificiranim ženskam nudi izobraževanje o veščinah in znanjih, potrebnih za članstvo v upravah (prav tam, 98).

Predstavitev stanja

Kljub visoki stopnji delovne aktivnosti žensk je tudi za Norveško značilna horizontalna in vertikalna poklicna segregacija.

¹⁹ Glede uspešne uvedbe kvot so udeleženci konference v Oslu na temo enakosti spolov v upravah potegnili vzporednico s finskim primerom. V obeh primerih je bila v kampanji pomembna podpora osebe, ki ni bila uradno vključena v pripravo zakona. Obe osebi sta bila ugledna moška konservativna politika, kar se je izkazalo za dobro popotnico uvedbi ukrepom (Sweigart 2012, 103).

Slika 6.1: Kazalniki enakosti spolov, 2013



Vir: Statistics Norway.

Ženske so večinoma izolirane v določenih sektorjih, kot so storitveni sektor, izobraževalni ter zdravstveni sektor, njihova mobilnost zunaj teh sektorjev pa je omejena (Sweigart 2012). V večji meri so prisotne v javnem sektorju (70,5 odstotka žensk proti 29,5 odstotka moških), medtem ko je moških več v gospodarstvu (36,5 odstotka žensk in 63,5 odstotka moških, glej tabelo 6.6). Ženske se v primerjavi z moškimi v večji meri poslužujejo prožnih oblik dela, npr. dela s krajšim delovnim časom (34,7 odstotka žensk in 13,9 odstotka moških).

Tabela 6.6: Kazalniki na področju zaposlovanja, 2013

Zaposlovanje			
	2008	Delež	Leto
Delež (20–66 let) zaposlenih za krajši delovni čas			
Moški	13,6	13,9	2013
Ženske	36,1	34,7	2013
Sestava po spolu med menedžerji (20–66 let)			
Moški	67,9	64,3	2013
Ženske	32,1	35,7	2013
Sestava po spolu med zaposlenimi v javnem sektorju (20–66 let)			
Moški	28,9	29,5	2013
Ženske	71,1	70,5	2013
Sestava po spolu med zaposlenimi v zasebnem sektorju (20–66 let)			
Moški	28,9	63,5	2013
Ženske	37,0	36,5	2013

Vir: Statistics Norway.

Kot je razvidno iz tabele 6.7 na Norveškem še vedno obstaja razlika v plačilu glede na spol. Ženske zaslužijo 83,9 odstotka moške plače za enako delo, pri čemer je razlika nekoliko večja v gospodarstvu v primerjavi z javnim sektorjem.

Tabela 6.7: Razlike v plačah glede na spol, 2014

	2009	NOK	Leto
Vsi zaposleni			
Moški	36 700	44 900	2014
Ženske	30 800	38 800	2014
Delež ženske plače v primerjavi z moško	83,9	86,4	2014
Zaposleni v javnem sektorju			
Moški	35 900	45 000	2014
Ženske	31 600	40 000	2014
Delež ženske plače v primerjavi z moško	88,0	88,9	2014
Zaposleni v zasebnem sektorju			
Moški	36 800	44 900	2014
Ženske	30 200	37 900	2014
Delež ženske plače v primerjavi z moško	82,1	84,4	2014

Vir: Statistics Norway.

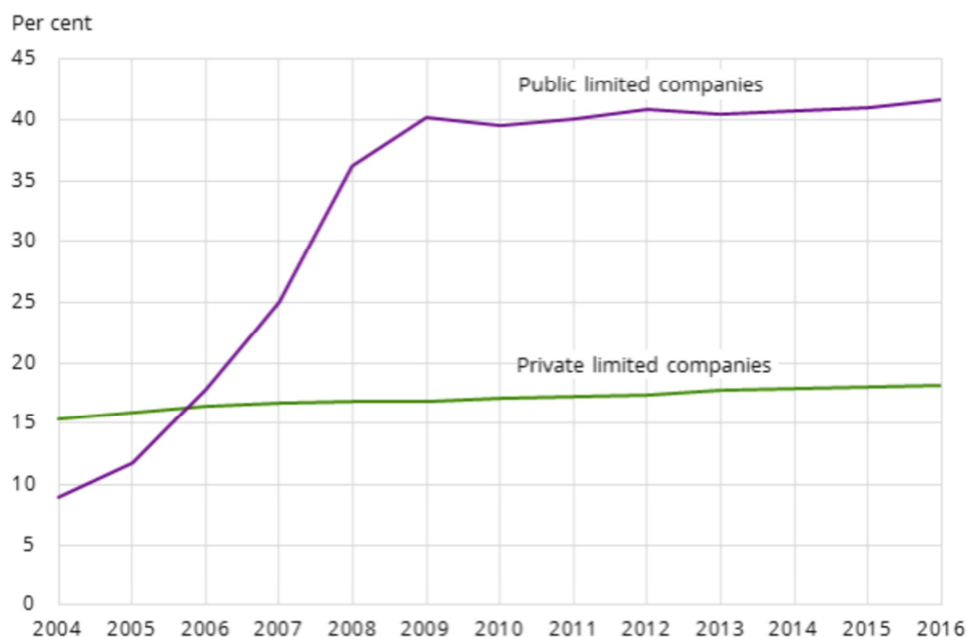
Delež žensk na višjih položajih v gospodarstvu znaša po zaslugi kvot 40 odstotkov, vendar to velja zgolj za javna podjetja (glej tudi sliko 6.2). Uprave s pretežno moškim članstvom še vedno prevladujejo v zasebnih podjetjih (82 odstotkov moških in 18 odstotkov žensk), prav tako najvišja mesta ostajajo v domeni moških, tako v zasebnih (84,3 odstotka moških in 15,7 odstotka žensk) kot v javnih družbah (94,5 odstotka moških in 5,5 odstotka žensk).

Tabela 6.8: Sestava uprav in menedžerjev v delniških družbah

Člani uprav in menedžerji v delniških družbah				
	2005	2010	Odstotek	Obdobje
Člani uprav v zasebnih delniških družbah				
Moški	84,1	82,9	82,0	2015
Ženske	15,9	17,1	18,0	2015
Člani uprav v javnih delniških družbah				
Moški	88,2	60,5	59,0	2015
Ženske	11,8	39,5	41,0	2015
Menedžerji (predsedniki uprav) v zasebnih delniških družbah				
Moški	86,7	85,8	84,3	2015
Ženske	13,3	14,2	15,7	2015
Menedžerji (predsedniki uprav) v javnih delniških družbah				
Moški	96,8	93,5	94,5	2015
Ženske	3,2	6,5	5,5	2015

Vir: Statistics Norway.

Slika 6.2: Delež članic uprav v zasebnih in javnih podjetjih



Vir: Statistics Norway.

Delež zasebnih družb z izključno moškimi upravami še vedno znaša 72 odstotkov. Osem od desetih uprav z enim ali dvema članoma so samo moške. Več članov je v upravah, večji je delež družb, ki imajo v upravah tako moške kot ženske.

V javnih podjetjih ima univerzitetno izobrazbo v upravah več žensk (73 odstotkov) kot moških (65 odstotkov). Ta delež je v zasebnih družbah za oba spola nižji (51 odstotkov za ženske in 44 odstotkov za moške).

21 odstotkov žensk v upravah javnih družb je mlajših od 45 let, medtem ko je delež moških, mlajših od 45 let 12 odstotkov. Število mlajših članic uprav zasebnih družb je tako višje od mlajših moških članov. Prav tako je v primerjavi z ženskimi članicami (2 odstotka) večji delež moških članov uprav, starih nad 67 let (16 odstotkov). Starostne razlike med spoloma so primerljive s članstvom v upravah zasebnih podjetjih, pri čemer so razlike manjše (Gender in Norway).

Dva od treh predstavnikov uprav zasedajo mesto v eni upravi, eden izmed štirih so člani dveh ali treh uprav. 96 odstotkov žensk in 88 odstotkov moških je članov do treh uprav. Skupaj 970 moških je članov v več kot 20 odborih, kar predstavlja 0,5 odstotka vseh moških članov uprav (Gender in Norway).

7 ANALIZA MOŽNOSTI UVEDBE KVOT V SLOVENIJI

Podatki in dejstva zgovorno kažejo, da je delež žensk na položajih odločanja v Sloveniji prenizek. Ker dosedANJI napori v obliki priporočil in prostovoljnih ukrepov niso obrodili rezultatov, je treba ubrati drugo pot. Izkušnje drugih držav kažejo, da je največji napredek možno doseči z uvedbo zakonske obveze v obliki spolnih kvot. Slovenija se pri pripravi zakonodaje zgleduje po dobrih praksah in izkušnjah držav, ki so kvote že uvedle. Pri tem je treba natančno preveriti prednosti in slabosti, ki so jih države zaznale, ter upoštevati specifike slovenskega poslovnega in družbenega okolja (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 51), česar se zavedajo tudi na pristojnem ministrstvu (intervju Robnik 2016).

Če podrobneje pogledamo izkušnje Norveške uvedbe kvot, je jasno, da je bil na področju večje zastopanosti žensk v gospodarskem odločanju narejen velik napredek. Številne študije si sicer niso enotne glede pozitivnih oz. negativnih posledic zakonodaje. Glede na namen njihove uvedbe, tj. povečanje deleža žensk v upravnih odborih, lahko rečemo, da so se kvote izkazale za uspešne, čeprav avtorji ugotavljajo, da je prišlo do napredka zgolj na področju, ki ga zakonodaja ureja. Delež ženskih predsednic uprav še vedno ostaja zanemarljiv, isto velja za delež žensk na položajih generalnih direktoric podjetij, ki kotirajo na borzi (Gomez Anson 2012, 34). Ti podatki lahko vodijo do sklepa, da se zaradi obveznih kvot v upravne odbore imenuje ženske, ki tam nadomestijo manj izkušene moške, medtem ko moški z največ moči ostajajo na najvišjih položajih odločanja (Teigen 2012, 87).

Pri izvajanju norveške zakonodaje se je pojavila tudi težava pomanjkanja žensk z ustreznimi potrebnimi izkušnjami, ki bi lahko zasedle mesta članic uprav podjetij. Če so si bili ženski in moški direktorji pred uvedbo kvot po izkušnjah in usposobljenosti bolj podobni, so norveški upravni odbori z uvedbo kvot v povprečju postali mlajši in manj izkušeni. Huse obenem opozarja na pojav t. i. zlatih kril (golden skirts), tj. elito menedžerk, ki zaradi svojih izkušenj zaseda položaje v več odborih na Norveškem. Tako na nek način ohranjajo primat nad članstvom v upravah, s čimer so zamenjale nekdanje mreže izkušenih moških, ki so obvladovali položaje moči v gospodarstvu (t. i. »old boys club«) (Huse 2012).

Avtorji (Huse 2011, 12) poudarjajo, da je ne glede na uspeh norveških kvot, preden bi primer kot dobro prakso prenesli v druge države ali na druge tipe podjetij, treba preučiti nekaj pomembnih vidikov. Med drugim npr. dejstvo, da se je delež žensk direktoric povečal tudi v podjetjih, ki niso bila ciljna skupina zakona (Wang in Kelan 2013). Razlog za povečanje deleža lahko iščemo v dejstvu, da je v tem času veliko žensk postalo vidnih kot dobre članice uprave. Ženske so poleg potrebne izobrazbe in kvalifikacij pridobile tudi več izkušenj, zaradi česar se jih tudi bolj dojema kot dobre direktorice. Drugi razlog pa je po mnenju avtorjev posnemanje podjetij. Udeležba žensk v upravah podjetij je postala neke vrste pobuda krepitev dobrega slovesa, zato ji sledijo tudi podjetja, ki zakonsko kvot niso dolžna spoštovati (Huse 2011, 12).

Obenem Huse (2011) opozarja, da je za zaključke glede uspešnosti norveškega zakona o kvotah še prezgodaj. Upoštevati je treba učinkovitost družbenega, individualnega in poslovnega argumenta. Kljub pozitivnim znakom in posledicam zakonodaje bodo resnični učinki odvisni od nadaljnjih korakov v prihodnjih letih.

Slovenija ima v primerjavi z Norveško bistveno primerjalno prednost, in sicer boljšo izhodiščno točko za uvedbo kvot (Huse 2016). Za razliko od Norveške, ki se je soočala s primanjkljajem žensk na ravni menedžmenta, je v Sloveniji naborna baza srednjih menedžerk višja, saj sestavljajo skoraj polovico te baze (intervju Robnik 2016).

Pomemben je tudi podatek, da je velika večina podjetij takemu ukrepu naklonjena, saj so podjetja tista, ki morajo oz. bodo morala ukrepe izvajati, kar ni zanemarljivo. Pristojno ministrstvo je ob objavi predloga direktive, ki bi urejala področje bolj uravnotežene zastopanosti spolov na direktorskih mestih, preverilo stališča vseh 20 slovenskih podjetij, ki kotirajo na borzi. Odzivi podjetij so bili zelo pozitivni, saj je podporo predlaganim ukrepom izrazilo skoraj 80 odstotkov sodelujočih podjetij (prav tam).

Ob tem je treba imeti v mislih, da se podjetjem z uvedbo novih zakonskih obveznosti ne naloži dodatnih finančnih in upravnih obveznosti. Nekateri avtorji (Matsa in Miller 2012) ob analizi norveške uvedbe kvot namreč opozarjajo na nastale stroške za

podjetja. Podjetja, ki niso bila predmet uvedbe kvot, so imele po ugotovitvah študij večji kratkoročni dobiček kot tiste družbe, ki so morale zaradi kvot zaposliti nove članice upravnih odborov. Čeprav se slovenska podjetja zavedajo pomembnosti uravnotežene zastopanosti vodstev, ne nazadnje zaradi pozitivnih finančnih učinkov, bi lahko bila uvedba novega zakona zanje še dodatna ovira (intervju Podržaj 2016²⁰).

Potrebna podpora se je oblikovala tudi na politični ravni, saj sta dve državnozborni telesi (Komisija za peticije ter za človekove pravice in enake možnosti in Odbor za delo, družino, socialne zadeve in invalide) na skupni seji dne, 13. marca 2015, pristojno ministrstvo pozvali, da pristopi k pripravi zakonske pobude za uvedbo kvot manj zastopanega spola v upravnih in nadzornih odborih gospodarskih družb (intervju Robnik 2016).

Oba navedena podatka sta poleg dejstva, da so se drugi ukrepi za bolj uravnoteženo zastopnost spolov v gospodarskem odločanju izkazali za neuspešne, ključna argumenta nedavne raziskave o enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu odločanju ter obenem predloga za uvedbo kvot v gospodarstvu (Kanjuro Mrčela in drugi 2015). Avtorice študije ocenjuje, da je »v slovenskem poslovnem okolju dosežena kritična masa žensk, ki kažejo ambicijo za napredovanje in nezadovoljstvo s sedanjim stanjem, da imajo kvote javnomnenjsko podporo in bi sledile do sedaj (manj uspešnim) uvedenim ukrepom ter bi jim bile komplementarne« (prav tam, 51).

Avtorji (Terjesen in drugi 2013) med glavnimi argumenti, ki omogočajo sprejem zakonskih ukrepov za bolj enako zastopnost spolov v upravah, navajajo predvsem že obstoječo (visoko) vključenost žensk na trg dela in ukrepe države blaginje s področja enakosti spolov, obstoj levih političnih koalicij na oblasti ter dediščino na področju enakosti spolov. Kot že rečeno, je delež žensk na trgu dela v Sloveniji med najvišjimi v Evropi. Ženske so praviloma zaposlene za polni delovni čas, z delom pa nadaljujejo tudi po rojstvu otrok. Slovenski sistem starševskega varstva je precej ugoden (starševski dopust in nadomestilo), dobro je razvito varstvo otrok, prav tako so na voljo ukrepi za pomoč družinam z majhnimi otroki (sistem javnega in koncesijskega otroškega varstva predšolskih otrok ...). Slovenska vladna koalicija je

²⁰ Prepis intervjuja z Mojco Podržaj, Združenje Manager – Sekcija managerk, je na voljo v Prilogi B.

trenutno levsredinska, s pristojno ministrico, ki prihaja iz stranke socialnih demokratov. Poleg tega pa je Slovenija že sprejela ukrepe za povečanje deleža žensk na področju političnega odločanja, kar pomeni, da je izpolnjen tudi tretji dejavnik, ki na podlagi opravljenih analiz omogoča sprejem kvot tudi na področju gospodarstva (Robnik 2015, 21–22).

Vsi navedeni elementi pričajo v prid uvedbi kvot v Sloveniji. Prav tako ne gre zanemariti dejstva, da je v Sloveniji glede na zgodovinske izkušnje poseg države na področje gospodarstva sprejet z bistveno manj nasprotovanja kot v državah z bolj liberalnim pristopom (npr. ZDA, Velika Britanija).

Glede ovir, ki bi se lahko pri uvedbi kvot pojavile, bi na prvem mestu izpostavila uveljavljene prakse podjetij pri najemanju in napredovanju kadra. Kljub načelni naklonjenosti gospodarstva uvedbi kvot bodo morala podjetja za doseg cilja bolj uravnotežene zastopanosti spolov na mestih odločanja spremeniti svoje organizacijske prakse in delovanje. Nepregledne prakse menedžerskega kadrovanja so namreč poleg seksističnega delovnega okolja, predvsem v bolj tradicionalnih podjetjih, eden največjih izzivov, ki bi lahko predstavljali težave pri uvedbi ciljev predvidenega zakona (intervju Robnik 2016).

Pomemben vpogled v stanje na mestih odločanja z vidika raznolikosti (zlasti spolne), razumevanje vpliva transparentnih in nekoruptivnih postopkov izbora kadrov na enakost spolov v organizacijah ter stanje na področju obstoja organizacijskih ukrepov za karierni razvoj predstavlja raziskava Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Komisije za preprečevanje korupcije iz leta 2015, izvedena v okviru projekta Vključi.vse (Robnik 2015).

Iz raziskave namreč izhaja, da so postopki kadrovanja v slovenskih podjetjih pogosto nepregledni, kar pomeni, da kandidati niso nujno obravnavani na osnovi enakih kriterijev ter da na izbor večkrat vplivajo stereotipne predstave o tem, kateri spol je primernejši za vodilne položaje. Dosledno upoštevanje dejanskih sposobnosti, talenta in rezultatov posameznika ali posameznice bi že v osnovi pomenilo manj neenakosti na področju uravnotežene zastopanosti spolov na mestih odločanja, »saj talenti ne poznajo spola« (intervju Podržaj 2016). Pri tem je treba poudariti, da se

podjetja največkrat niti ne zavedajo diskriminatornosti svojih praks, kar priča o razširjenosti nezavednih globoko zakoreninjenih stereotipnih predstav o tem, kaj je primerno za en ali drugi spol (Robnik 2015).

Da bi lahko bile kvote učinkovite, jih je treba v praksi podkrepiti z vrsto drugih ukrepov na številnih področjih, kot so ozaveščanje o škodljivosti spolnih stereotipov, ukrepi za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, ukrepi za karierni razvoj žensk in drugi tovrstni ukrepi na ravni podjetij. Kvote naj bi bile namreč začasen ukrep, katerega namen je, da pospeši napredek na določenem področju do te stopnje, da ni več potreben (prav tam, 22–23).

Norveška izkušnja je primer, ki kaže na to, da se s sprejetjem zavezujočega zakona, pride do zelenega cilja, kar pa še ne pomeni, da bo zaradi tega prišlo do vzpostavljanja naravnega razvoja v tej smeri. Poleg uvedbe zakona je potrebno uvesti še dodatne ukrepe, ki bodo v sočasni kombinaciji pomagali, da pride do sprememb na več (tudi nižjih) ravneh (intervju Podržaj 2016).

Podobno opozarja tudi Sekcija managerk pri Združenju Manager, ki v svojih priporočilih navaja številne ukrepe za podjetja, namenjene večji enakosti spolov v gospodarskem odločanju. Kvote so po njihovem mnenju najbolj rigorozen ukrep na ravni države, ki naslavlja ovire in predsodke, s katerimi se ženske srečujejo na svoji poklicni poti. Z mehanizmom kvot se pomaga zmanjševati te ovire in povečuje družbeno pravičnost (Blatnik in drugi 2012, 11–12). Uvedba kvot sama po sebi ni dovolj, potrebni so še drugi spremljevalni in podporni ukrepi (intervju Podržaj 2016), kot so na primer:

- Izobraževalni programi za ženske, ki so namenjeni njihovemu opolnomočenju, usmerjeni pa so na tri t. i. kritična področja, tj. na odpravo pomanjkanja samozavesti, stereotipov in izključenosti iz neformalnih omrežij. Programi so lahko del širšega programa raznolikosti, tako da identificirajo najbolj talentirane kadre ter spodbujajo njihovo napredovanje in pripravo na najvišja delovna mesta.

- Karierno mentorstvo za ženske, ki temelji na posebnem razmerju med mentorjem in mentorirancem ter obsega strokovno ter psihološko podporo sodelavcem na nižjih položajih. Oblike mentorstva so začetno karierno mentorstvo, karierno mentorstvo za nove vloge in nova okolja ter vrstniško karierno mentorstvo. Mentorstvo ima jasno določene naloge, kot so: uvajanje v nove naloge, pri čemer je ključen način in ne vsebina dela, dostop do strokovnega znanja, uvajanje v pravila organizacijske kulture, delitev ključnega znanja, podpora pri premagovanju ovir pri razvoju kariere ipd..
- Sponzorstvo, kjer sponzor nudi celovito podporo napredovanju posameznika z gradnjo socialnega kapitala in vključevanjem sponzoriranca v širšo socialno mrežo. Ni nujno, da je sponzor zaposlen v istem podjetju, lahko je ugleden član strokovnega združenja.

Poleg navedenih so potrebni tudi podporni ukrepi, ki pomagajo ustvarjati ustrezne pogoje za izvajanje osnovnih ukrepov za uravnoteženo zastopanost spolov na položajih odločanja. Ti so predvsem ukrepi, namenjeni lažjemu usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti in lahko obsegajo ukrepe prožnejšega delovnega časa, dela na domu ter možnost varstva otrok v podjetju (Blatnik in drugi 2012, 15). Glede na dejstvo, da so ženske v Sloveniji, tudi tiste na menedžerskih mestih, še vedno preobremenjene z gospodinjskimi in skrbstvenimi obveznostmi, so ukrepi usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ključni (Kanjuro Mrčela 2012, 217).

Tudi na področju koriščenja starševskega dopusta so lahko norveške izkušnje kvot za očete Sloveniji za zgled. Ukrepi temelji na predpostavki, da očetje s koriščenjem starševskega dopusta prispevajo k dolgoročno bolj enakomerni delitvi gospodinjskih in skrbstvenih obveznosti v družini, zmanjšanju razlike v plačilu med spoloma in nasploh večji enakosti med spoloma. Očetovski dopust je pojmovan kot ukrep, ki naj bi vodil k zmanjšanju diskriminacije žensk na trgu dela in do kulture, kjer so ženske in moški enako obravnavani, tako z vidika njihovega ekonomskega statusa kot z vidika družinskih obveznosti (Bjørnholt, 2011).

Podatki za Slovenijo na tem področju kažejo na velik razkorak med zakonsko uveljavljenimi pravicami, načelno podporo enakosti spolov in dejanskim stanjem.

Kljub visoki podpori javnosti ideji o bolj aktivni vlogi moških pri družinskih in skrbstvenih obveznostih se očetje, ki si želijo imeti bolj aktivno vlogo, pri tem soočajo še z večjimi težavami kot matere. Delež očetov, ki izkoristijo očetovski dopust, je nizek (leta 2015 je do 15 dni koristilo 16.374 očetov ter 2.890 nad 15 dni), še nižji je delež očetov, ki se odločijo za koriščenje dopusta za nego in varstvo otroka (1.315 leta 2015) (MDDSZ 2016b). Dejanske možnosti usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti so omejene zaradi vzajemnega delovanja organizacijskih delovnih kultur in zakoreninjenega prepričanja o prevladi plačanega dela nad drugimi sferami življenja, kjer se še vedno pričakuje, da ženske kljub temu, da so zaposlene za polni delovni čas opravijo večino neplačanega dela v krogu družine (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2011).

Na pomen spremljevalnih ukrepov opozarjajo tudi avtorice študije o enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, ki med drugim izpostavljajo še transparentne in formalizirane organizacijske prakse zaposlovanja, napredovanja in graditve kariere. Čeprav podjetja večinoma poznajo ukrepe usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, so podporni ukrepi ženskam na najvišjih položajih redkost (Kanjuo Mrčela 2015, 52).

8 SINTEZA IN PRIPOROČILA

Številne študije potrjujejo povezavo med organizacijsko in finančno učinkovitostjo podjetij in prisotnostjo žensk na najvišjih mestih menedžmenta (McKinsey 2007 in 2010). Čeprav ne moremo govoriti o enostavni vzročni povezavi, raziskave pričajo o prednostih bolj enake zastopanosti žensk in moških na najvišjih položajih družb, saj ta vodi h komplementarnosti različnih načinov vodenja, večji raznovrstnosti potencialnih rešitev problemov ter posledično bolj uravnoteženemu načinu vodenja podjetij (Borisova in Sterkhova 2012).

Kljub določenemu napredku v zadnjih letih stanje na področju zastopanosti žensk na položajih gospodarskega odločanja še zdaleč ni zadovoljivo. Dejstvo je, da se znanja in potenciala žensk, ki so v povprečju višje izobražene od svojih moških kolegov, ne izkorišča v zadostni meri. V razmerah šibkega okrevanja evropskih gospodarstev, ko je treba vse človeške vire še bolj racionalno uporabiti, je to nedopustno.

Dejavniki, ki ovirajo ženske pri poseganju po višjih položajih v gospodarstvu, so kompleksni. Prepletajo se ovire na individualni, organizacijski in družbeni ravni. Če je na ravni družbe premike v razumevanju tradicionalnih vlog žensk in moških pričakovati na dolgi rok in če so za ovire na individualni ravni v večji meri odgovorne ženske same²¹, mora za ustvarjanje enakih pogojev za ženske in moške poskrbeti država. Naloga države je torej, da podjetja prisili, da spremenijo svoje organizacijske prakse ter tako ženskam in moškim zagotovi dejanske enake možnosti pri razvoju svojega potenciala. Bistvo zakonsko predpisanega deleža vsakega od spolov v upravah ali nadzornih odborih je prav, da »so na ta način gospodarske družbe prisiljene pozabiti na spolne stereotipe – zaradi katerih je dostop do teh mest za ženske težji – in se potruditi poiskati zanje zares najboljše kadre. Ki so tako med ženskami kot med moškimi« (intervju Robnik 2016).

Kvote so se glede na izkušnje drugih evropskih držav izkazale za najbolj učinkovit način povečanja deleža žensk na mestih odločanja. Napredka brez tovrstnih ukrepov

²¹ O čemer so sicer v večji meri pričale starejše raziskave (Kanjuro Mrčela 1996). Ženske v Sloveniji so že presegle mnoge ovire za napredovanje, vezane na njih same, tj. glede izobrazbe, delovnega statusa, potrebnih izkušenj (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 51).

glede na dosedanje stanje ni pričakovati, saj prostovoljni ukrepi niso prinesli zadostnega uspeha. Kljub vrsti obstoječih pobud za večjo uravnoteženost spolov na mestih odločanja, so te manj učinkovite, kot bi lahko bile, saj se jih podjetja premalo poslužujejo.

Razmere v Sloveniji so trenutno naklonjene uvedbi kvot, kar velja izkoristiti. Kvotam je naklonjena tako javnost kot tudi gospodarstvo. Ključno je, da se v pripravo zakonodaje vključi karseda široko zainteresirano javnost, predvsem predstavnike gospodarstva, ki bodo morali izpolniti zakonsko obvezo (intervju Robnik 2016). Podpora uvedbi kvot s strani najvišjega menedžmenta je za procese organizacijskih sprememb izrednega pomena (Kanjus Mrčela in drugi 2015, 53).

Eden izmed razlogov za uspešno uvedbo kvot na Norveškem je bilo dolgo obdobje za uvedbo kvot, kar je omogočilo temeljito razpravo o problematiki. Razprave o tej temi so v Sloveniji že nekaj časa na dnevnem redu, prav tako potekajo na tem področju številni ukrepi in dejavnosti, kar pomeni, da tematika ni popolnoma nova.

Pri konkretnih rešitvah zakonodaje bodo ključni elementi določitev višine obveznega deleža obeh spolov ter področja uporabe, nadzor nad doseganjem cilja, morebitne sankcije in spodbujanje spremljevalnih ukrepov na ravni podjetij.

Uravnotežena zastopanost spolov je določena v višini najmanj 40 odstotkov obeh spolov, kar zagotavlja, da imata oba spola dejansko moč vplivanja na odločitve. Cilj v višini 40 odstotkov obeh spolov je za neizvršne direktorje/-ice določen tudi v aktualnem predlogu Direktive o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepov, ki je v postopku pogajanj, zato je smiselno, da se tudi v slovenski zakonodaji določi delež žensk in moških v višini 40 odstotkov.

V kolikor bi se glede na značilnosti oz. velikost slovenskih uprav odločili za skupni cilj izvršnih in neizvršnih direktorjev, bi se lahko prav tako zgledovali po predlogu direktive, tj. 33 odstotkov.

Nadalje se poraja vprašanje, za katera podjetja naj bi kvote veljale. Predlog omenjene direktive v področje uporabe vključuje večja podjetja, javna in zasebna, ki kotirajo na borzi in imajo nad 250 zaposlenih²², s čimer so izključena mala in srednja podjetja. V primeru Slovenije bi veljalo razmisliti, da bi kvote veljale tudi za podjetja z manj zaposlenimi. Če cilj zanje ne bi bil določen z zakonodajo, bi se lahko zgledovali pri nemškemu modelu, ki za srednja in mala podjetja predvideva obvezo določitve ciljev na ravni podjetij. V vsakem primeru bi bilo treba vzpostaviti učinkovit mehanizem nadzora nad izpolnjevanjem cilja.

Glede samega področja uporabe zakonodaje je treba doreči tudi, ali bodo kvote uvedene zgolj za upravne in nadzorne odbore ali pa bi lahko zajemale tudi druga višja mesta v hierarhiji podjetja. Nemški zakon namreč določa kvote tudi za dve menedžerski ravni pod upravo, zato bi lahko šla slovenska rešitev v smeri razširitve kvot tudi na druga menedžerska mesta.

Nadaljnji element bo določitev morebitnih sankcij oz. nadzor izvajanja zakonodaje. Izkušnje drugih držav kažejo, da brez sankcij ni uspeha. Zanimiva je npr. francoska ureditev, ki v primeru neizpolnitve cilja predvideva razveljavitev volitev ter neplačilo sejin članom. Na ta način so kaznovani člani/ce uprave, ne pa podjetje samo. Prav tako velja razmisliti o progresivnosti sankcij, kot je, na primer, v veljavi na Norveškem ali v Italiji, od opozorila do finančne kazni za podjetje.

O nedoseganju ciljev morajo biti podjetja zavezana k poročanju in argumentiranju, zakaj cilja niso dosegla. Posebno pozornost je treba nameniti spodbujanju podjetij, da vzpostavijo pregledne postopke izbora in imenovanja kandidatov in kandidatke na mesta odločanja. Pri tem pa je treba paziti, da se podjetjem ne naloži pretiranih dodatnih upravnih bremen.

Poleg postopne uvedbe zakonodaje je ključno, da so kvote razumljene kot začasni ukrep, namenjen doseganju bolj uravnotežene zastopanosti spolov na položajih gospodarskega odločanja. Jasno mora biti predstavljeno, da so kvote namenjene zgolj temu, da je ženskam omogočen dostop do položajev odločanja ne glede na

²² Ter letni promet, ki je višji od 50 milijonov evrov, ali letno bilančno vsoto nad 43 milijonov evrov.

dejstvo, da so ženske. Glavno merilo ostaja sposobnost, kvote bodo zgolj pomagale razbiti stekleni strop za ženske ter preprečevale napredovanje na podlagi spola za moške (stekleno dvigalo) (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 52).

Kvote morajo biti podprte z drugimi spremljevalnimi ukrepi na ravni podjetij, ki lahko pomembno pripomorejo k učinkoviti uvedbi kvot. Ti so npr. oblikovanje ustreznega nabora kandidatke z izobraževanjem, oblikovanjem baz podatkov o kandidatkah, kar se je med drugim izkazalo za dobro na Norveškem. Nadalje so tu programi sponzorstva, mentoriranja, obratnega mentoriranja ter mreženje žensk, s čimer se spodbuja ženske, da kandidirajo za vodilna mesta v organizaciji.

Tovrstni ukrepi so v Sloveniji že znani. Združenje Manager, denimo, v okviru Model 6 Vključi vse izpostavlja pomen šestih ključnih ukrepov za podjetja, ki želijo doseči bolj uravnoteženo zastopanost spolov na položajih odločanja in vključujejo kadrovanje v smislu cilja vključitve vsaj ene ženske kandidatke za položaj, izobraževalne programe znotraj podjetja, karierno mentorstvo ter sponzorstvo za menedžerke, določitev ciljnega deleža in upravljanje delovne uspešnosti. Za še posebno uspešne glede podpore posameznicam pri napredovanju so se izkazali karierno mentorstvo, karierno sponzorstvo in mreženje (intervju Podržaj 2016).

Eden izmed ključnih izzivov celotne družbe, ne samo podjetij, ostaja odprava stereotipov. Raziskave pričajo o njihovi razširjenosti, zato je osveščanje o stereotipih in nezavednih predsodkih nujno tako na organizacijski kot na družbeni ravni (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 52–53). Ker so stereotipi trdovratni in globoko zasidrani v družbi, so težko spremenljivi na kratek čas, zato je z akcijami ozaveščanja treba začeti že v zgodnjem izobraževanju.

9 ZAKLJUČEK

Razprave o bolj uravnoteženi zastopanosti obeh spolov v gospodarskem odločanju v zadnjih letih vedno pogosteje prihajajo na dnevni red politikov in širše javnosti. Tovrstna razmišljanja so v veliki meri posledica uvedbe spolnih kvot za članstvo v upravah na Norveškem in okrepljenih dejavnosti Evropske komisije na tem področju, predvsem z objavo predloga direktive, katere namen je v državah članicah povečati delež žensk v gospodarskem odločanju.

Položaji odločanja v gospodarstvu so prostor družbene moči in še vedno pretežno v domeni moških. Kljub dejstvu, da je žensk z univerzitetno izobrazbo, ustreznimi izkušnjami in ambicijami vedno več, se to ne kaže v njihovem deležu na vodilnih mestih podjetij in organizacij. Vodilni položaji v gospodarstvu so tako še vedno v veliki meri povezani s predstavo o moških menedžerjih, pri čemer so ženske ne glede na njihove sposobnosti pri kandidaturah za višja mesta spregledane zgolj na podlagi spola. Stekleni strop je tako na žalost vse prevečkrat realnost za ženske v gospodarstvu.

Načinov, kako doseči napredek, je več. Če bi čakali na naravno pot doseganja bolj uravnotežene zastopanosti spolov v gospodarskem odločanju, bi to pomenilo izgubo vsaj še dveh generacij menedžerk. Večina držav se poslužuje prostovoljnih pristopov in ukrepov na ravni podjetij. Njihov nabor je sicer raznolik, pretežno pa ne kažejo večjih uspehov v primerjavi z državami, ki so uvedle zakonske spolne kvote za podjetja, z namenom doseči večjo enakost v zastopanosti spolov na položajih odločanja. Najbolj odmevna je nedvomno norveška uvedba kvot, prva na tem področju in zgled za druge države, ki so ali še razmišljajo o podobnem ukrepu. Norveška je v nekaj letih bistveno povečala delež žensk v upravah podjetij in podjetja, za katera zakonodaja velja, so potrebne ukrepe sprejele že pred iztekom zakonsko določenega roka.

Pri analizi norveških izkušenj in njihovim prenosom v druge države, tudi Slovenijo, je treba pazljivo preučiti prednosti in slabosti ter jih prilagoditi nacionalnemu okviru. Dejstvo je, da je Norveški uspelo nekaj, kar drugim državam do zdaj še ni. Zato je

treba, v kolikor želimo zagotoviti omembe vreden napredek glede zastopanosti žensk v gospodarskem odločanju, resno preučiti možnost uvedbe tovrstnih zakonskih ukrepov tudi v Sloveniji.

V magistrski nalogi so me vodila tri raziskovalna vprašanja:

1. Kje so razlogi, da samoregulacija podjetij v Sloveniji ni zadostna za izboljšanje zastopanosti žensk na mestih odločanja v gospodarstvu?
2. Katere so spodbude in ovire uvedbe kvot za enako zastopanost spolov na položajih gospodarskega odločanja v Sloveniji?
3. Kaj se lahko pri morebitni uvedbi kvot v Sloveniji naučimo iz norveške izkušnje?

V Sloveniji se prostovoljne pobude kljub nekaterim dobrim praksam in ukrepom na ravni podjetij niso izkazale za uspešne. Delež žensk na položajih odločanja je še vedno prenizek, bistvenega napredka v zadnji letih ni bilo narejenega. Razloge za to gre iskati v dejstvu, da gre za prostovoljne ukrepe, ki jih podjetja izvajajo ali ne. Študije potrjujejo, da kljub načelni naklonjenosti enakosti spolov, podjetja neuravnotežene zastopanosti spolov ne dojemajo kot problem. Prav tako je še veliko manevrskega prostora na področju zagotavljanja večje transparentnosti v kadrovskih postopkih, ki skupaj s še vedno zelo prisotnimi stereotipnimi predstavami o delitvi na ženske in moške lastnosti in s tem primerna delovna mesta, ženskam onemogoča enak dostop do vodilnih položajev. Ne nazadnje pa tudi norveške izkušnje pričajo o tem, da so za doseg rezultata ključne sankcije v primeru neizpolnjevanja obveznosti.

Pristojno ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je pristopilo k pripravi zakonodaje, ki bi zagotavljala bolj uravnoreženo zastopanost spolov na položajih odločanja v gospodarstvu. Glede na okoliščine se zdi, da je trenutek za tak ukrep zrel. Študije namreč kažejo, da je slovenska javnost oz., še pomembneje, slovensko gospodarstvo takim ukrepom naklonjeno. Obstaja tudi kritična masa žensk, ki bi lahko napredovale na višja delovna mesta, kot jih dejansko napreduje. Prav tako pa ima Slovenija že izkušnje z uvedbo kvot na področju političnega odločanja.

Kot morebitne ovire za uvedbo kvot bi se lahko izkazali še vedno zelo prisotni stereotipi o ženskih in moških vlogah v podjetjih in družbi. Dodatna težava je dejstvo, da so ženske v Sloveniji še vedno preobremenjene z dejanskim in pričakovanim skrbstvenim delom, zato je treba uvesti sočasne ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. V tem okviru je treba predvsem spodbuditi moške, da v večji meri prevzamejo del skrbstvenih obveznosti v družini.

Prav tako je treba zagotoviti, da se pojma in definicije kvot ne razume in tolmači kot dajanje prednosti ženskim kandidatkam ne glede na njihove dejanske sposobnosti, pač pa da se jasno argumentira enakost spolov v poslovnem svetu ter s tem prepreči dojemanje kvot kot prisilnega ukrepa.

Pri pripravi zakonodaje in ustreznih ukrepov se lahko v veliki meri poslužujemo izkušenj drugih držav z uvedbo kvot. Pri tem je treba preučiti tako prednosti kot slabosti veljavnega sistema ter ga ustrezno prilagoditi nacionalnim potrebam in okoliščinam. Uspeh norveških kvot je bil v veliki meri posledica dolgotrajne in temeljite razprave o predlaganih ukrepih. Prav tako je treba zagotoviti ustrezno dolgo obdobje za uveljavitev ukrepov za podjetja, ki morajo biti uvedeni postopoma. Norveške izkušnje pa med drugim tudi kažejo, da kvote same po sebi niso dovolj. Ključni so spremljevalni ukrepi, od bolj preglednih kadrovskih postopkov, sponzoriranja, mentoriranja, spodbujanja mreženja žensk ter ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Kakšne bodo končne rešitve slovenske zakonodaje na področju zagotavljanja uravnotežene zastopanosti spolov v gospodarskem odločanju, v tem trenutku še ni znano. Vlada želi v postopek priprave ukrepov vključiti čim širšo zainteresirano javnost, kar je ključno za končni uspeh. Posebno pozornost je treba pri tem nameniti osveščanju in informiranju najvišjega menedžmenta, saj ima ta ključno vlogo pri morebitnih organizacijskih spremembah. Pri tem pa ponovno naletimo na globoko zakoreninjene nezavedne predsodke o primernosti žensk in moških za posamezna dela. Treba je delati na tem, da spol ne bo ovira pri zaposlovanju ter prevzemanju položajev in odgovornosti, ki so tradicionalno pojmovani kot moški.

Da bi uspešno razbili stekleni strop, bo tako treba poleg naštetih ukrepov okrepiti ozaveščanje ne samo podjetij, pač pa celotne družbe o pomenu zagotavljanja dejanskih enakih možnosti za vse, ne glede na spol. Tako tudi položaji gospodarskega odločanja ne bodo več zgolj domena moških, pač pa jih bodo zasedale najbolj sposobne posameznice in posamezniki, kar je v interesu vseh, še posebno pa podjetij samih.

10 LITERATURA

Acker, Joan. 2006. Inequality regimes: Gender, class and race in organizations. *Gender and Society* 20 (4): 441–464. Dostopno prek: <http://gas.sagepub.com/cgi/content/abstract/20/4/441> (14 . julij 2015).

Anker, Richard. 2004. *Gender and jobs: Sex segregation of occupations in the world*. Geneva: International Labour Office.

Bajuk, Jože, Rado Bohinc, Borut Bratina, Miroslav Glas, Aleksandra Gregorič, Šime Ivanjko, Bogomir Kovač, Marjan Peršak, Alenka Podbevšek, Florjan Zorin in Nadja Zorko. 2007. *Priročnik za člane nadzornih in upravnih odborov*, ur. Irena Prijović. Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije.

Barsh, Joanna in Lareina Yee. 2012. *Unlocking the full potential of women at work*. New York: McKinsey & Co.

Bertrand, Marianne, Sandra E. Black, Sissel Jensen, Adriana Lleras-Muney. 2014. *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway*. Mimeo.

Bilimoria, Diana. 2000. Building the case for women corporate directors. *Women on corporate boards: International challenges and opportunities*. ur. R. J. Burke in M. Mattis, 25–40, Kluwer: Dordrecht.

Bjørnholt, Margunn. 2011. *Daddy leave in Norway*. Dostopno prek: <http://www.ingenere.it/en/articles/daddy-leave-norway> (5. april 2016).

Blatnik, Tonja. ur. 2012. *Vključi.vse. Smernice za spodbujanje enakosti*. Združenje Manager, Sekcija managerk. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-manager.si/sekcije/sekcija-managerk/dokumenti_2 (23. februar 2016).

Bohinc, Saša. 2004. *Normativna ureditev prepovedi diskriminacije glede na spol v povezavi z upravljanjem človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Borisova, Darya in Olga Sterkhova. 2012. *Women as a valuable asset*. New York: McKinsey & Co.

Branson, M. Douglas. 2007. *No Seat at the Table. How Corporate Governance and Law Keep Woman out of the Boardroom*. New York: New York University Press.

Bryant, Gay. 1984. *The working woman report: Succeeding in business in the 1980s*. New York: Simon and Schuster.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2016. Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen
Dostopno prek: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html> (3. februar 2016).

Catalyst Information Center. 2013. *Why diversity matters?* Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-matters> (13. marec 2015).

Chugh, Sunita in Punam Sahgal. 2008. Why do few women advance to the leadership positions. *Global Business Review* 8 (2): 351–365. Dostopno prek: <http://gbr.sagepub.com/nukweb.nuk.uni-lj-si/content/8/2/351.full.pdf+html> (15. februar 2016).

Cigale, Marija. 1992. Ko odgrneš sedem tančic. *Zbornik ženske v Sloveniji*, 37–46. Ljubljana: Društvo Inicijativa.

Connell, R. W. 2005. Change among the Gatekeepers: Men, Masculinities, and Gender Equality in the Global Arena. *Journal of Women in Culture and Society* 30 (3): 1801–1825, University of Chicago.

Collier, David. 1993. The comparative method. *Political science: The state of discipline II*, ur. Ada W. Finifter, 105–119. Washington D.C: American Political Science Association. Dostopno prek: <http://ssrn.com/abstract=1540884> (17. julij 2015).

Commission of the European Communities. 1996. *Incorporating equal opportunities for women and men into all community policies and activities*. Communication from the Commission. COM(96)67 final.

Docksey, Chris. 1991. The principle of equality between women and men as a fundamental right under community law. *Industrial law journal* 20 (4): 258–280.

Dyrchs, Susanne in Strack Rainer. 2012. *Shattering the glass ceiling: An analytical approach to advancing women into leadership roles*. The Boston consulting group.

Ellis, Evelyn. 2010. The impact of the Lisbon strategy on gender equality. *European gender equality law review* (1): 7–13. European network of legal experts in the field of gender equality. European Commission. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/egelr_2010-1_en.pdf (16. februar 2015).

European Communities. 2008. *EU Gender equality law*. Office for official publications of the European Communities. Luxembourg.

European Commission. 2011a. *Commission staff working document: The Gender Balance in Business Leadership*, (SEC(2011) 246 final, 1. 3. 2011). Dostopno prek: http://www.eurosfair.prd.fr/7pc/doc/1299060046_sec_2011_0246_en.pdf (14. marec 2015).

--- 2011b. *The Quota-instrument: different approaches across Europe* (European Commission's Network to Promote Women in Decision-making in Politics and the Economy). Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working_paper_en.pdf (17. marec 2015).

--- 2011c. *Strategy for equality between women and men 2010–2015*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

--- 2012a. *Commission staff working document: Impact Assessment on costs and benefits of improving the gender balance in the boards of companies listed on stock exchanges, Accompanying document - proposal for a Directive of the European Parliament and the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures*, (SWD(2012) 348 final, 14. 11. 2012. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/impact_assessment_quotas_en.pdf (22. marec 2015).

--- 2012b. *Women in economic decision-making in the EU: Progress report – A Europe 2020 initiative* Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf (17. marec 2015).

--- 2012c. *The current situation of gender equality in Slovenia – Country Profile 2012*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/country_profile_slovenia_en.pdf (17. marec 2015).

--- 2012č. Special Eurobarometer 376. Women in decision-making positions. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf (24. februar 2015).

--- 2012d. *Predlog Direktive Evropskega parlamenta in Sveta o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepih*, (COM(2012) 614 final, 14. 11. 2012). Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX%3A52012PC0614&from=EN&lang3=choose&lang2=choose&lang1=SL> (20. december 2014).

--- 2012e. *Sporočilo Evropske komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij: Uravnotežena zastopnost spolov v vodstvih podjetij: prispevek k pametni, trajnostni in vključujoči rasti*, (COM(2012) 615

final, 14. 11. 2012). Dostopno prek:
<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/SL/1-2012-615-SL-F1-1.pdf> (23. januar 2016).

--- 2013a. *Commission staff working document: Mid-term review of the Strategy for equality between women and men (2010-2015)*, SWD(2013) 339 final. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/justice/gender-quality/files/strategy_women_men/131011_mid_term_review_en.pdf (23. februar 2016).

--- 2013b. *Women and men in leadership positions in the European union. A review of the situation and recent progress*. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf (12. april 2015).

--- 2014a. *Report on equality between women and men*. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/annual_reports/150304_annual_report_2014_web_en.pdf (17. november 2015).

--- 2014b. *Gender balance on corporate boards – Europe is cracking the glass ceiling*. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/documents/140303_factsheet_wob_en.pdf (23. februar 2015).

--- 2015a. *Gender equality / Special Eurobarometer 428*. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/eurobarometer_report_2015_en.pdf (23. februar 2016).

--- 2015b. *Gender balance on corporate boards – Europe is cracking the glass ceiling*. Dostopno prek:
http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf (23. marec 2015).

--- 2015c. *Strategic engagement for gender equality 2016-2019*. Commission Staff Working Document. Dostopno prek:

http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/documents/151203_strategic_engagement_en.pdf (15. januar 2016).

European Commission Data Base on Women and Men in decision-making. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm (15. januar 2016).

European Commission. Eurostat. 2015. *Labour Force Survey*.

European Institute for Gender Equality (EIGE). *Gender Mainstreaming*. Dostopno prek: <http://eige.europa.eu/content/activities/gender-mainstreaming-methods-and-tools> (22. april 2015).

Evropska unija. 2010. *Prečiščeni različici Pogodbe o Evropski uniji in Pogodbe o delovanju Evropske unije. Listina Evropske unije o temeljnih pravicah*. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije.

Evropski inštitut za enakost spolov (EIGE). 2015. *Beijing + 20: The 4th Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States*. Dostopno prek: <http://eige.europa.eu/content/document/beijing-20-the-4th-review-of-the-implementation-of-the-beijing-platform-for-action-report> (13. marec 2015).

Evropski parlament. 2013. *Poročilo o predlogu direktive Evropskega parlamenta in Sveta o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepih*. A7-0340/2013.

--- 2015a. *Evaluation of the Beijing Platform for Action +20 and the opportunities for achieving gender equality and the empowerment of women in the post-2015 development agenda*, Study for the FEMM committee.

--- 2015b. *Politika enakosti spolov v Sloveniji*. Bruselj. Dostopno prek: <http://www.europarl.europa.eu/studies> (19. september 2015)

Fagan, Colette in Maria Menéndez González. 2012. Conclusions. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Colette Fagan, Maria González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 245–258. London: Palgrave Macmillan.

Flander, Benjamin. 2004. *Pozitivna diskriminacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Gender in Norway. *Gender Information and Resources on Gender Equality and Gender Research in Norway*. Dostopno prek: http://www.gender.no/Topics/14/sub_topics?path=5/964 (17. april 2015).

González Menéndez Maria, Colette Fagan in Silvia Gómez Ansón. 2012. Introduction. V *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, ur. Colette Fagan, Maria González Menéndez in Silvia Gómez Ansón, 1–17. London: Palgrave Macmillan.

Hazl, Vanja. 2002. *Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne?: Analiza položaja žensk na trgu delovne sile v Sloveniji*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.

Humer, Živa. 2007. Evropeizacija in politika enakih možnosti v Sloveniji. V *Globalizacija: Pogled iz srednje in vzhodne Evrope*, ur. Fabian K. Elsevier, JAI Press.

Huse, Morten in Anne Grethe Solberg. 2004. *Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contribution on corporate boards*. 4th EURAM Conference, Scotland.

Huse, Morten. 2015. *Slovenija ni Norveška, a bi tudi pri nas ženske kvote v gospodarstvu delovale*. Intervju za Točko preloma. Dostopno prek: <http://www.rtvsl.si/mmc-priporoca/slovenija-ni-norveska-a-bi-tudi-pri-nas-zenske-kvote-v-gospodarstvu-delovale/359881> (16. januar 2016).

Jogan, Maca. 1991. Talcott Parsons – Sociološki prispevek k družbeni re/produkciji hierarhije. *Družboslovne razprave* (8) 11: 33–41.

--- 2001. Žensko gibanje. *Enciklopedija Slovenije* (15): 318–324, Ljubljana: Mladinska knjiga.

--- 2004. Slovenska (postmoderna) družba in spolna neenakost. *Teorija in praksa* (41) 1–2: 361–376.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v menedžmentu*, Ljubljana: ČZP Enotnost Ljubljana.

--- 2000. Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave* XVI (34–35): 53–78.

--- 2014. Analiza drugega v ekonomiji. *Delo*, 10. 5. 2014. Dostopno prek <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/analiza-druge-ga-v-ekonomiji.html> (18. marec 2015).

--- 2015. *Gender segregation in the labour market and education: Comment Paper – Slovenia*. The EU Mutual Learning Programme in Gender Equality.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Barbara Lužar in Sonja Šmuc. 2012. Women's under-representation in top management jobs in Slovenia: new and persisting barriers for younger generations of women. V *Women on Corporate Boards and in Top Management*, ur. Colette Fagan, Maria Menéndez González, Silvia Gómez Ansón, 198–220. London: Palgrave Macmillan.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Tina Kogovšek, Maša Hrast Filipovič, Barbara Lužar in Tjaša Toni. 2015. *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar. 2011. Social Policies Related to Parenthood and Capabilities of Slovenian Parents. *Social Politics* 18 (2): 199–231.

Kodeks upravljanja javnih delniških družb. 2009. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/kodeks_cg_03_12_09-_cistopis.pdf (10. februar 2016).

Kogovšek, Neža in Brankica Petkovič. 2007. *O diskriminaciji: priročnik za novinarke in novinarje*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.

Korsvik Rogg, Trine. 2014. *Gender equality policies in Norway: Everybody's job, nobody's responsibility?*. Working paper no .2.1 Gender Equality Policy in Norway.

Linehan, Margaret. 2001. *Uspešne ženske*. Ljubljana: GV Založba.

Matsa, A. David, in Amalia R. Miller. 2012. A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, *Fortcoming*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1636047 (12. januar 2016).

Meier, Petra. 2008. A gender pay gap not closed by quotas: The renegotiation of the public sphere. *International Feminist Journal of Politics* (10) 3: 329–347.

Merriam, Sharan. 1998. *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

McKinsey. 2007. *Women matter 2007: Gender deversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company.

--- 2010. *Women matter 2010: Women at the top of corporations: making it happen*. McKinsey & Company.

---. 2012. *Women matter 2012: Making the breakthrough*. McKinsey & Company.

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2011. Zagovornik načela enakosti. *Letno poročilo zagovornika načela enakosti za leto 2010.*

--- 2012. *Smernice za integracijo načela enakosti spolov v politike razvojnega načrtovanja.* Dostopno prek:
http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/GE2010SmerniceRazvojnoNacrtovanje.pdf (15. marec 2015).

--- 2015a. *Ministrstvo bo pripravilo zakon za uvedbo kvot v poslovodstvih gospodarskih družb.* Dostopno prek:
http://www.mddsz.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/article/1939/7619/d34048929f7492c2cf2cf919a053b093/ (16. marec 2015).

--- 2015b. *Kaj je enakost spolov?* Dostopno prek:
http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti/kaj_je_enakost_spolov/ (30. marec 2015).

--- 2015c. *Zagovornik.* Dostopno prek:
http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti/zagovornik/ (30. marec 2015).

--- 2015d. *Projekt Vključi.Vse.* Dostopno prek:
http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti/projekti_iz_sredstev_eu/vkljucivse/ (4. april 2015).

--- 2016a. *Zapisnik 1. sestanka delovne skupine za pripravo osnutka zakona o ukrepih za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja, 1. 3. 2016.* Interno gradivo.

--- 2016b. *Statistika. Družinski prejemki, zavarovanje za starševsko varstvo.* Dostopno prek:
http://www.mddsz.gov.si/si/uveljavljanje_pravic/statistika/druz_prejemki_zavarovanje_sv/#c18836 (5. april 2016).

Ministrstvo za šolstvo in šport. 2010. *Razlike med spoloma pri izobraževalnih dosežkih: študija o položaju v Evropi in sprejetih ukrepih*, Ljubljana. Dostopno prek: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/120SL.pdf (28. junij 2015).

Nagy, Beata. 2012. Women in Management: The Hungarian Case. V *Women on Corporate Boards and in Top Management*, ur. Colette Fagan, Maria Menéndez González, Silvia Gómez Ansón, 221–244. London: Palgrave Macmillan.

Oakley, Judith. 2000. Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's. *Journal of Business Ethics* 27: 321–334.

OECD. 2014. *Women, Government and Policy Making in OECD Countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth*. OECD Publishing. Dostopno prek: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/women-government-and-policy-making-in-oecd-countries_9789264210745-en#page3 (23. februar 2015).

OECD, ILO, IMF, WBG. 2014. *Achieving stronger growth by promoting a more gender-balanced economy*, Report prepared for the G20 Labour and Employment Ministerial Meeting, 15. 8. 2014.

Petelinkar, Mateja. 2005. *Ženske v menedžmentu v Sloveniji na začetku tisočletja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Podržaj, Mojca. 2016. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 1. februar.

Prentice, A. Deborah in Erica Carranza. 2002. What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: the contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly* 25 (4): 269–281.

Ragin C. Charles. 1999. The distinctiveness of case-oriented research. *Health Services Research* 34 (5 Pt 2): 1137–1151.

Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015–2020 (ReNPEMŽM15-20). Ur. l. RS 84/2015. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO108> (15. januar 2016).

Rhode, Deborah in Amanda K. Packel. 2014. Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make? *Delaware Journal of Corporate Law* (DJCL) 39 (2): 377–426. Dostopno prek: <http://ssrn.com/abstract=1685615>.

Robnik, Sonja. 2012. *Uravnotežena zastopanost žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu: Analiza stanja*. Ljubljana: Urad za enake možnosti. Dostopno prek: www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/EkonomskoOdlocanje/AnalizaEnakostSpolovGospodarstvo.pdf (6. marec 2015).

--- 2015. *Enakost spolov na mestih odločanja – pomen transparentnega kadrovanja*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.

--- 2016. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 22. januar.

Ryan, Michelle K. in Alexander S. Haslam. 2005. The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management* 16 (2): 81–90.

Sabharwal, Meghna. 2013. From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory* 25 (2): 399–426.

Seier Larsen, Melanie. 2012. *Raziskava o upravah javnih delniških družb v Sloveniji*. A.T. Kearney. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-nis.si/db/doc/upl/raziskava___uprave_v_sloveniji_september_re_ordered_vf.pdf (9. januar 2015).

Senden, Linda. 2014. *European project: Promoting women in leadership*. Comparative study on legal regulatory approaches in Europe to increase the share of

women in middle and higher management positions. Utrecht University. Dostopno prek: <http://www.womeninmanagement.eu> (19. februar 2015).

Singh, Val in Susan Vinnicombe. 2004. Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review* 12 (4), 479–488.

Singh, Val, Susan Vinnicombe in Siri Terjesen. 2007. Women advancing onto the corporate boards. V *Handbook of Women in Business and Management*, ur. Diana Bilimoria in Sandy Piderit, 304–329. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Stake, E. Robert. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Statistics Norway. Dostopno prek: <http://www.ssb.no/en/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre/aar/2015-03-20?fane=tabell#content> (24. februar 2015).

Storvik, Aaagoth in Mari Teigen. 2010. *Women on board. The Norwegian experience*. International policy analysis. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.

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 and Business* 32 (4): 80–105. Dostopno prek: <http://scolarycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol32/iss4/6> (13. marec 2015).

Teigen, Mari. 2012. *Exchange of good practices on gender equality: Discussion paper Norway*, EU commission Justice.

Terjesen, Siri, Ruth V. Aguilera in Ruth Lorenz. 2013. Legislating a Woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics* 128(2): 233–251.

Tharenou, Phyllis, Latimer Shane in Denise Conroy. 1994. How to make it on to the top? An examination of influence on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal* 37: 899–931.

Toni, Tjaša. 2014. *Ukrepi za povečanje števila žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Ustavno sodišče Republike Slovenije. 2013. *Ustava Republike Slovenije*. Ur. l. RS 33/91-I, 42/97, 66/2000, 24/03, 69/04, 68/06 in 47/13. Dostopno prek: <http://www.us-rs.si/o-sodiscu/pravna-podlaga/ustava/> (12. junij 2015).

Ule, Mirjana. 2005. Predsodki kot mikroideologije vsakdanjega življenja. V *Mi in oni: nestrpnost na Slovenskem*, ur. Vesna Leskošek, 21–40. Ljubljana: Mirovni inštitut,.

--- 2009. O vzpostavljanju feminističnega gibanja in ženskih študij v Sloveniji. *Dialogi* 45 (11/12): 69–81.

Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov. Ur. l. RS 103/2004. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2004103&stevilka=4407> (7. junij 2015).

Wang, Mingzhu in Elisabeth Kelan. 2013. The gender quota and female leadership: Effects of the Norwegian quota on board chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics* 117 (3): 449–466.

Walby, Sylvia. 2004. The European Union and gender equality: Emergent varieties of gender regime. *Social Politics* 11 (1): 4–29. Oxford University Press.

Watson, Katherine. 2014. Gender Diversity on Corporate Boards. *Journal of the Australasian Law Teachers Association* 7 (1). Dostopno prek: <http://ssrn.com/abstract=2586354> (17. marec 2015).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (9. september 2015).

Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM). Ur. l. RS. 59/02 in 61/07. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3418> (15. avgust 2015).

Zakon o lokalnih volitvah (ZLV). Ur. l. RS, 94/07 – uradno prečiščeno besedilo, 45/08 in 83/12). Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO308> (10. februar 2016).

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO-UPB1). Ur. l. RS 93/2007. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3908> (10. avgust 2015).

Zakon o volitvah poslancev iz Republike Slovenije v evropski parlament (ZVRK) (Ur. l. RS 40/04 – uradno prečiščeno besedilo, 41/07, 109/09 in 9/14). Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3401> (10. februar 2016).

Zakon o volitvah v državni zbor (ZVDZ-UPB1) - uradno prečiščeno besedilo. Ur. l. RS 109/2006. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=76022> (10. februar 2016).

Združeni narodi. 1995. *Beijing Declaration and Platform for Action*, sprejeta 15. 9. 1995. Dostopno prek: <http://beijing20.unwomen.org/~media/field%20office%20beijing%20plus/attachments/beijingdeclarationandplatformforaction-en.pdf#page=84> (10. april 2015).

Združenje Manager. 2015. *Priročnik Model 6 Vključi.vse.* ur. Postružnik C. Natalie.

Združenje Manager. 2013. *Zakaj zaveza? Cilj 15/2020: Slovenija med države z najvišjo kakovostjo življenja.* Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/zaveza-152020> (6. avgust 2015).

PRILOGE

Priloga A: Intervju z dr. Sonjo Robnik, predstavnico Sektorja za enake možnosti Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, o pripravi zakonodaje za večjo zastopanost žensk na položajih odločanja

1. Ministrstvo se pri pripravi zakonodaje zgleduje tudi po norveškemu modelu. Kaj se Slovenija lahko nauči iz norveškega primera kvot? V kolikšni meri je norveška izkušnja relevantna za slovensko okolje glede na različna tipa države blaginje, drugačnega zgodovinskega razvoja in kulturnega okolja?

Norveška je na tem področju seveda primer dobre prakse. Glede na to, da so tam kvote uveljavljene že desetletje, lahko na primeru te države vidimo, da dejansko delujejo. In da kljub temu, da jim niti javnost niti gospodarstvo na začetku nista bila naklonjena, danes tovrstnih pomislekov ni več. Poleg tega želimo v Sloveniji podoben ukrep uvesti z dosti boljše izhodiščne točke – pri nas je namreč naborna baza srednjih menedžerk veliko višja, skoraj polovico te ravni menedžmenta so ženske. Norveška je imela ob uvedbi kvot dosti več težav, saj žensk niti na srednjih menedžerskih mestih ni imela ravno veliko. Čeprav se Slovenija in Norveška resda v marsičem razlikujeta, pa je dejstvo, da gospodarstvi obeh držav z drugimi tekmujeta na globalnem trgu. In tam lahko uspevajo zgolj tisti, ki so napredni, ki iščejo inovativne rešitve, ki – nenazadnje – izrabljajo najboljše potenciale. In tukaj pridemo do bistva zakonsko predpisanega minimalnega deleža vsakega od spolov v upravah ali nadzornih odborih: na ta način so gospodarske družbe prisiljene pozabiti na spolne stereotipe - zaradi katerih je dostop do teh mest za ženske težji - in se potruditi poiskati zanje zares najboljše kadre, ki so tako med ženskami kot med moškimi.

2. Ali so razmere v slovenski družbi trenutno ustrezne za uvedbo kvot?

Slovenija sodi med države, ki že imajo pozitivne izkušnje z zakonsko določitvijo minimalnega deleža vsakega izmed spolov. Ta izkušnja je stara desetletje, uvedli

smo jo na področju političnega odločanja po tem, ko tako imenovani mehkejši pristopi – zlasti spodbujanje političnih strank k zvišanju deleža žensk na kandidatnih listah in njihova umestitev na izvoljiva mesta, niso prinesli rezultatov. Naloga vsake države oziroma vlade je, da na neki točki, ko vidi, da ni napredka ali pa je ta izjemno počasen, sprejme zavezujoče ukrepe, ki pospešijo tako imenovani naravni razvoj. Tako pri udeležbi žensk in moških na področju političnega kot gospodarskega odločanja namreč govorimo o pomembnem delu demokracije, enakosti spolov. Obstoj ovir za pravično udeležbo polovice prebivalstva v primeru politike pri sprejemanju odločitev, ki se tičejo vsega prebivalstva, v primeru gospodarstva pa za polno izrabo potencialov in prispevanja k ustvarjanju (še) boljših podjetij, zagotovo pomeni resno grožnjo temeljnemu sestavnemu delu enakosti spolov – uravnoteženi udeležbi obeh spolov.

Ko je Evropska komisija leta 2012 pripravila prvi predlog direktive, ki bi posegla na področje neuravnotežene zastopanosti žensk in moških na neizvršnih direktorskih mestih, smo poslali vprašalnik vsem 20 podjetjem, ki kotirajo na borzi. Dve podjetji nista izpolnjevali pogoja velikost podjetja (torej nad 250 zaposlenih), od preostalih 18 pa jih je 14 vrnilo izpolnjene vprašalnike. 11 od 14 sodelujočih je navedlo, da bi podprli bistveno določbo predloga direktive, da ima pri izbiri neizvršnih direktoric in direktorjev prednost oseba nezadostno zastopanega spola, če je ta oseba enako kvalificirana v smislu primernosti, usposobljenosti in poklicnih izkušenj. Podporo predlogu je torej izrazilo skoraj 80 odstotkov vseh sodelujočih podjetij, ki bi morala takšno določbo direktive tudi izpolniti, ko bo prišlo do njenega sprejetja. Veliko podporo, kar 95-odstotno, ima po merjenju javnega mnenja (Posebni Eurobarometer o ženskah na mestih odločanja iz leta 2012) tudi ideja, da bi ob upoštevanju enakih kompetenc ženske morale biti enako zastopane na vodstvenih položajih v podjetjih.

Podporo je izrazila tudi politika, saj sta na skupni seji dve državnozborski delovni telesi – Komisija za peticije ter za človekove pravice in enake možnosti in Odbor za delo, družino, socialne zadeve in invalide ministrstvu predlagali, da pripravi zakonsko pobudo za uvedbo kvot manj zastopanega spola v upravnih in nadzornih odborih gospodarskih družb.

Če povzamem, trenutno imamo izpolnjene vse pogoje, da zakonsko uredimo to področje.

3. Kaj so glavni razlogi za odločitev vlade²³ za tak korak?

Vladni Urad za enake možnosti (ki je bil leta 2012 ukinjen, njegove pristojnosti pa prenešene pod okrilje MDDSZ) je že leta 2010 začel tesno sodelovati s Sekcijo managerk pri Združenju Manager in posameznimi strokovnjakinjami s tega področja. Še preden so se leta 2012 na ravni EU začela pogajanja o predlogu direktive smo na Uradu za enake možnosti 800 največjih slovenskih podjetij vprašali, kakšno je stanje pri njih. Pokazalo se je, da kar dve tretjini sodelujočih še nikoli nista imeli ženske na najvišjem mestu odločanja v njihovi organizaciji in da so močno prisotni stereotipi, da npr. nimajo izkušenih žensk (medtem ko nobena organizacija ni odgovorila, da nimajo izkušenih moških).

Leta 2013 je Sektor za enake možnosti skupaj z Združenjem Manager pridobil sredstva iz programa Progress za izvajanje projekta Vključi.Vse – projekta, katerega glavni cilji so bili krepitev znanja o položaju menedžerk in menedžerjev ter o ovirah za uravnoteženo zastopanost spolov na položajih odločanja v gospodarstvu; odprava stereotipov o ženskah in stereotipov o moških na vodstvenih in vodilnih položajih ter promocija poslovnega vidika enakosti spolov v gospodarskem odločanju ter spodbujanje zasebnega sektorja za krepitev udeležbe in zastopanosti žensk na vseh ravneh odločanja. Projekt je bil večplasten – od raziskovalnega dela do medijske kampanje in delavnic za delodajalce ter priročnikov s konkretnimi predlogi, kako izboljšati delež manj zastopanega spola na menedžerskih mestih. Tako smo v Sloveniji dobili prvo raziskavo, ki je podrobno preučila razlike med kariernimi potmi menedžerk in menedžerjev, pa raziskavo, ki je pogledala, kako je s postopki imenovanja oziroma izbora menedžerskih kadrov – ugotovitve obeh raziskav so potrdile to, kar smo zaznavali v praksi: da so karierne poti žensk posute z več ovirami kakor pri moških in da so postopki imenovanja oziroma izbora najvišjih kadrov pogosto daleč od tega, da bi bili transparentni in spolno nevtralni.

²³ Tukaj lahko govorim samo za MDDSZ (opomba intervjuvanke).

V zadnjih letih smo torej dobili dober vpogled v dejansko stanje, vključno z vzroki za takšno stanje. Pomemben kazalnik je bila tudi pripravljenost gospodarstva, da podpre predlog direktive. Pomemben pa je tudi sklep dveh državnoborskih delovnih teles, Komisije za peticije ter za človekove pravice in enake možnosti in Odbora za delo, družino, socialne zadeve in invalide, ki je 13. marca 2015 ministrstvu predlagal, da pripravi zakonsko pobudo za uvedbo kvot manj zastopanega spola v upravnih in nadzornih odborih gospodarskih družb.

4. Katere bodo ključne smernice zakonodaje (področje uporabe, začetek veljavnosti, sankcije)?

V tej fazi še ne moremo govoriti o konkretnih rešitvah, saj je trenutno v pripravi prvi osnutek zakona, ki ga želimo predebatirati s kar najširšo strokovno javnostjo. K sodelovanju v delovni skupini za pripravo Predloga zakona o ukrepih za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu smo povabili številna stanovska združenja, ki zastopajo interese svojega članstva – od Gospodarske zbornice Slovenije, Združenja Manager, Združenja delodajalcev, Združenja nadzornikov, Ljubljanske borze do Kadrovske zveze Slovenije in krovnega gospodarskega ministrstva ter posameznih strokovnjakinj in strokovnjakov. Na seje nameravamo vabiti tudi posamezne gospodarstvenike in gospodarstvenice, želimo si namreč doseči kar največjo možno stopnjo konsenza glede izvedljivosti predlaganih ukrepov.

5. Kateri so glavni izzivi, s katerimi se bo morala Slovenija soočiti pri uvedbi kvot in kako bodo ti vplivali na uspeh glede bolj uravnotežene zastopanosti spolov v gospodarskem odločanju?

Zavedamo se, da bo – ker zakon, ki ne prinaša napredka, ni smiseln – podobno kot so to naredili v drugih državah, treba z ukrepi pospešiti napredek. Do zdaj se je namreč pokazalo, da s tako imenovano 'naravno' stopnjo napredka ne bomo prav kmalu dosegli 40-odstotnega pragu uravnotežene zastopanosti žensk in moških. Enake so izkušnje drugih držav in enake so naše izkušnje pri zakonski določitvi minimalnega deleža vsakega izmed spolov na kandidatnih listah za kandidiranje na lokalnih, nacionalnih ali evropskih volitvah. Eden glavnih izzivov bo zagotovo

spodbujanje podjetij, da že pred letom, ko bodo morala pokazati konkretne rezultate, začnejo izvajati ukrepe, ki jim bodo v pomoč pri spodbujanju kariernega razvoja na menedžerskih mestih manj zastopanega spola. Seveda veliko podjetij, zlasti tista, ki so bolj inovativna in napredna, takšne ukrepe že uvaja. Pri teh podjetjih, ki so sama ugotovila, da imajo v manj zastopanem spolu še veliko rezervnega potenciala, tudi doseganje ciljev zakona ne bi smelo biti problematično. Več težav se utegne pojaviti pri podjetjih, ki so bolj tradicionalna, pa v tistih, kjer so prakse imenovanja ali izbora menedžerskega kadra netransparentne, pa v tistih, kjer so delovna okolja polna seksizma itd. V prej omenjenem projektu Vključi.Vse je bil pripravljen tudi model šestih ukrepov, s katerimi lahko podjetja pospešijo karierni razvoj spola, ki je na vodstvenih in vodilnih mestih slabše zastopan; pripravili smo tudi nekaj smernic za postopke izbora kadra, ki temeljijo na objektivnih merilih izbora in omejujejo možnosti izbora glede na stereotipne predstave, za katere položaje je bolj primeren en in za katere drugi spol.

Priloga B: Intervju z Mojco Podržaj, predstavnico Združenja Manager – Sekcija managerk o pripravi zakonodaje za večjo zastopanost žensk na položajih odločanja

1. V zadnjem času je tako v Evropi kot v Sloveniji vse več pozornosti namenjene uravnoteženi zastopanosti spolov na položajih odločanja v gospodarstvu. Tudi zaradi odločitve vlade, da pristopi k pripravi zakonodaje na tem področju, ki bo osnova za uvedbo spolnih kvot. Kateri elementi so po vašem mnenju ključni za uspeh kvot v Sloveniji?

Države, ki so sprejele zavezujoče ukrepe z vnaprej predvidenimi sankcijami (in ne npr. zgolj priporočila ali usmeritve), so v razmeroma kratkem času dosegle želen rezultat. Norveška, kot prva država, ki je uvedla sistem kvot, je nedvomen pokazatelj tega dejstva in dober vzor za sprejetje zavezujočih ukrepov oziroma zakona.

Zanimivost norveškega modela je to, da ga je vpeljal moški, in sicer minister za promet konservativne stranke, ki je prepoznal, da podjetja (in država) z izgubo ženskega potenciala izgubljajo konkurenčni bolj. To je pomemben vidik za uvedbo zakona – tako glede uvedbe s strani moškega, kot razlog glede povečanja konkurenčnosti.

Tudi cilj Slovenije bi moral biti povečanje konkurenčnosti, in s tem ko se pri naboru talentov (tako v podjetjih kot v državi) bazen možnosti podvoji, potem imamo nedvomno statistično bistveno večjo verjetnost, da bomo izbrali najboljše voditelje.

2. Norveške izkušnje z uvedbo kvot se večkrat navajajo kot primer dobre prakse, saj je bil v kratkem času dosežen velik napredek na področju, ki ga zakonodaja ureja. V kolikšni meri so lahko norveške izkušnje uporabne za naš prostor? Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti norveškega modela?

Norveška izkušnja je nedvomno primer, ki kaže na to, da se s sprejetjem zavezujočega zakona, ki predvideva sankcije ob nespoštovanju, pride do želenih

pozitivnih sprememb. Vendar zgolj ta sprememba še ne pomeni, da bo zaradi tega prišlo tudi do vzpostavljanja naravnega razvoja v tej smeri.

Na Norveškem se je z uvedbo zakona (da morajo podjetja, ki kotirajo na borzi zagotoviti 40 odstotkov zastopanost podreprezentiranega spola na neizvršnih mestih) namreč pričakovalo, da se bo spolna struktura tudi na drugih pozicijah skozi čas samodejno spremenila in postala bolj po spolu uravnotežena. To se ni zgodilo. Na Norveškem imajo še danes na izvršnih mestih (Norveška ima enotirni sistem, tako da so njihova neizvršna mesta približek nadzornim svetom v dvotirnih ureditvah, izvršna pa podobna upravam) zgolj 20 odstotkov žensk, kar je primerljivo evropskemu povprečju.

Poleg uvedbe zakona je tako treba uvesti še dodatne ukrepe, ki bodo v sočasni kombinaciji pomagali, da pride do sprememb na več (tudi nižjih) ravneh. Le s podporo še dodatnih ukrepov, bo imela ta sprememba dolgoročne posledice in možnost, da se zakorenini kot »normalno« stanje.

3. Kje vidite glavne ovire za doseg večje uravnoteženosti spolov v gospodarskem odločanju? Zakaj na tem področju še vedno vlada tolikšna neenakost med ženskami in moškimi?

V teoriji obstajajo tri vrste ovir za doseg večje uravnoteženosti, in sicer družbeni, organizacijski in osebni vzroki. Družbeni vzroki so npr. predsodki in stereotipi, ki veljajo v družbi – da so nekatere službe bolj primerne samo za moške in nekatere samo za ženske. Organizacijski vzroki so npr. postopki kadrovanja in napredovanja – tu raziskave kažejo, da če so izborni postopki vnaprej jasno določeni in transparentni, potem se prijavi več žensk in so praviloma uspešnejše, kot če gre za izborne postopke preko vez in poznanstev oziroma so manj transparentni. Pri osebnih razlogih pa je na strani menedžerk največkrat ovira pomanjkanje samozavesti ter ustreznih izkušenj. Tu pa se ženske največkrat znajdemo v začaranem krogu, saj si potrebnih izkušenj ne moremo pridobiti zaradi vseh organizacijskih oziroma sistemskih ovir.

Razlogov za neenakost je resnično veliko in se na žalost kompleksno dopolnjujejo. Rešitev se ne bo zgodila čez noč.

Menim, da bi bilo že v osnovi manj neenakosti, če bi se bolj dosledno upoštevalo sistem meritokracije, torej sistem, v katerem se posameznika sodi po njegovih talentih in rezultatih. Talenti pa že v osnovi ne poznajo spola.

4. Iz opravljenih raziskav o tej tematiki je razvidno, da gospodarstvo načeloma podpira uvedbo kvot. Pričakujete kakšne težave pri uvedbi kvot v slovenskih podjetjih?

Podjetja se zavedajo pomembnosti teme uravnoteženih vodstev. Če ne prej, jih prepričajo pozitivni finančni učinki, ki jih zagotavljajo uravnotežena vodstva s svojim bolj celostnim pristopom. Je pa uvedba novega, še dodatnega zakona, vsekakor dodatna ovira – »davek« – za podjetja. Glede na to, da morajo podjetja vseskozi dopolnjevati in usklajevati svoje delovanje glede na spreminjajoče se zakone in ureditve, ni nujno, da so kljub odličnim dolgoročnim namenom (ravno za podjetja) te spremembe sprejete s čisto odprtimi rokami.

5. Iz izkušenj drugih držav je razvidno, da kvote same po sebi niso dovolj za zagotovitev dolgoročne enakosti spolov v gospodarskem odločanju. Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši podporni oz. spremljevalni ukrepi, potrebni za večjo vključenost žensk na vodilne položaje (tako na ravni države kot na ravni podjetij samih)?

Drži, pametno zastavljena kombinacija ukrepov menim, da je prava smer. Država lahko vsekakor največ vpliva s spremembo zakonodaje, ki spodbuja uravnotežena vodstva, ter z dobrim vzorom znotraj svojega ustroja.

Na strani podjetij pa smo v Združenju Manager pripravili konkreten predlog šestih ukrepov, ki jih podjetja, ki želijo povečati odstotek žensk na vodstvenih položajih, lahko uporabijo. Teh šest ukrepov, ki smo jih poimenovali Model 6 Vključi.Vse, je: 1. kadrovanje (med tremi finalisti naj bo vedno vsaj ena ženska), 2. izobraževalni programi znotraj podjetja, 3. karierno mentorstvo za menedžerke, 4. karierno

sponzorstvo za menedžerke (izjemno pomembne, nov pristop, ki kaže odlične rezultate), 5. določitev ciljnega deleža in 6. upravljanje delovne uspešnosti (performance management).

Skozi raziskave smo v sekciji menedžerk prišli tudi do zanimivih rezultatov, ki neposredno kažejo, kateri so tisti ključni elementi, ki lahko pripomorejo posameznicam, da lažje napredujejo. In to so: karierno mentorstvo, karierno sponzorstvo ter mreženje oziroma povezovanje. Karierno mentorstvo je ukrep, pri katerem se mentor in mentoriranka povežeta z namenom osebnega in strokovnega razvoja mentoriranke. Pri kariernem sponzorstvu govorimo o ukrepu, kjer sponzor varovanki pripomore k njeni vidnosti, odpira vrata njeni karieri in ji nudi podporo pri gradnji njenega socialnega kapitala in osebne znamke. Namen poslovnih mrež pa je vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih stikov, ki posameznico opremijo z nasveti, kontakti in pripomorejo k večji prepoznavnosti.

Priloga C: Intervju s prof. Morten Huse, norveška poslovna šola²⁴

1. Tudi v Sloveniji potekajo razprave o tem, kako sposobnim ženskam odpreti pot v uprave družb. Kakšen bi bil vaš nasvet?

Ne morem odgovoriti neposredno. Na Norveškem smo spoznali, da za to, da bi bilo v upravah več žensk, potrebujemo zakon. Bilo je veliko poskusov, da bi povečali delež žensk – z javnimi razpravami, objavami v medijih, z mentorskimi programi, z večjim izpostavljanjem žensk ... Nič ni pomagalo, zato smo na Norveškem sprejeli zakon o kvotah. In bili uspešni.

2. Bi kvote lahko delovale tudi Sloveniji?

Med Slovenijo in Norveško je precej podobnosti, pa tudi veliko razlik. Kot sem ugotovil, pa bi norveške rešitve veliko lažje prenesli v Slovenijo kot v številne druge države.

3. Zakaj?

Uspešne ženske v Sloveniji lahko prihajajo iz vseh delov skupnosti, z vseh ravni družbe, ne le iz aristokracije, iz elite. Lahko bi bilo tudi drugače. Prav po tem se Slovenija razlikuje od številnih drugih držav. In to je zelo pomembno.

4. Kakšen je pravzaprav norveški model za spolno uravnoteženost v gospodarstvu?

Norveška zakonodaja se nanaša na javna podjetja. Takih podjetij je na Norveškem od 300 do 400. V upravah vseh teh podjetij mora biti po zakonu vsaj 40 odstotkov predstavnikov manj zastopanega spola, torej žensk. Če podjetja ne izpolnjujejo tega merila, kršijo zakon. Temu sledi zamenjava uprav.

5. Ženske kvote torej delujejo.

²⁴ Intervju s prof. Huse Mortenom za Točko preloma je prevzet s spletne strani MMC, www.rtv slo.si.

Pri kvotah je tudi kar nekaj težav, z njimi se lahko izogibamo pravim težavam, namesto da bi jih reševali. Spolno enakost bi bilo mogoče doseči tudi drugače, ne nujno s kvotami, če bi si podjetja in družba to res želeli. Kdor hoče več žensk v upravah, to lahko naredi. Vendar sem opazil, da je težje najti visokokvalificirane ženske, če imate samo cilje, ne pa tudi kvot. Ko podjetje skuša zamenjati obstoječe člane uprav, ne najde ustreznih žensk, ki imajo dovolj znanja o kapitalskih trgih, desetletne izkušnje v upravah in so bile dovolj dolgo na vodilnih položajih. V določenih krogih jih je težko najti. Če pa imate ženske kvote, morate razmišljati drugače, tega se lotevate drugače. Morda bi podjetja lažje spodbujala spolno enakost, če bi v Sloveniji uvedli kvote. Toda kvote prinašajo tudi izzive in težave. Ne veš točno, kdo so te ženske, ne veš, kako bodo sprejete, ne veš, ali bo uprava delovala, ali je to izvedljivo. Uvedbo kvot bi lahko sprejeli kot proces učenja. Rim ni bil zgrajen v enem dnevu. Tudi kvote imajo dolgoročen učinek. To smo spoznali na Norveškem, učinki niso bili vidni takoj.

6. Ste poleg kulturnih opazili še kakšne večje razlike med Norveško in Slovenijo?

Norveška je skandinavski država in ima drugačno zgodovino kot Slovenija, ki je srednjeevropska država in je blizu Balkana, kjer vlada drugačna kultura. Razlike izvirajo tudi iz gospodarskega sistema, na različnih območjih prevladujejo različne oblike kapitalizma. Slovenija je iz enorazredne družbe prešla v večrazredno. Ne vem, ali je to dobro za Slovenijo ali ne. V primerjavi s številnimi državami je Slovenija v zelo dobrem položaju, ženskam je dajala več priložnosti kot veliko drugih držav.

7. Kaj bi še pomagalo, da bi bile ovire za enakost spolov v Sloveniji manjše?

Na Norveškem je bilo zelo pomembno, da smo moške spodbujali k skrbi za družino. Tega smo se lotili širše, pri usklajevanju dela in življenja. To je zelo pomembno za družbo. To bi morali upoštevati tudi v Sloveniji. Ne vem, ali bi bilo to v Sloveniji težje kot na Norveškem, toda treba je razmišljati o tem, kako pomagati ženskam, da prispevajo k družbi, ne smete razmišljati le o neposrednem razvoju tradicionalne poslovne kulture.