

IMPROVING GENDER BALANCE IN BOARDS

Cătălina-Adriana Ivănuș, PhD Candidate, Bucharest University of Economic Studies

Abstract: Company boards in the EU are characterised by persistent gender imbalances. Today boards are dominated by men. According to European Commission 85% of non-executive board members and 91.1% of executive board members are men. In this context European Commission propose a Directive in order to accelerate progress towards a better gender balance on the corporate boards of European companies. The proposed Directive sets an objective of a 40% presence of the under-represented sex among non-executive directors of companies listed on stock exchanges. As a consequence several member states sets out regulations to promote gender balance in boards.

Keywords: gender, equality, gender balance, boards, decision making.

Introducere

Dreptul fiecărei persoane la egalitate în fața legii și la protecție împotriva discriminării constituie un drept universal recunoscut prin Declarația Universală a Drepturilor Omului, prin Convenția Organizației Națiunilor Unite privind eliminarea tuturor formelor de discriminare față de femei, prin pactele Organizației Națiunilor Unite privind drepturile civile și politice și, respectiv drepturile economice, sociale și culturale și prin Convenția europeană pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale.

Discriminarea femeilor este interzisă prin principalele instrumente internaționale. Principiul egalității de șanse între femei și bărbați are un rol important în dreptul european, fiind punctul de plecare pentru statele membre să dezvolte o legislație națională în domeniul nediscriminării.

Curtea a statuat faptul că egalitatea de tratament între femei și bărbați este un drept fundamental, parte a principiilor generale ale dreptului european¹. Astfel Curtea stabilește că egalitatea de tratament între femei și bărbați este și un drept fundamental al omului, dar și un principiu general al legislației europene. Mai mult, egalitatea între femei și bărbați este considerată și de legislația recentă ca principiu fundamental².

Un aspect delicat este acela de a stabili dacă și în ce măsură este posibil un tratament diferit în favoarea unor grupuri dezavantajate istoric cu scopul de a realiza o egalitate deplină între bărbați și femei.

Se consideră că dacă realitatea produce inegalități atunci este necesar să se adopte anumite măsuri prin intermediul cărora să se recupereze distanțele create artificial între femei și bărbați³. Astfel de măsuri sunt denumite măsuri pozitive în literatura de specialitate dar și în diferite acte normative. Un astfel de tratament preferențial este contrar conceptului de egalitate, dar multe instrumente internaționale permit statelor să adopte măsuri pozitive.

Măsurile pozitive sunt acele măsuri luate de către instituțiile de stat sau private pentru a corecta rezultatul discriminării, favorizând membrii grupurilor care au fost dezavantajați.

Măsurile pozitive sunt definite ca fiind măsurile întreprinse cu scopul de a realiza, în practică, egalitatea deplină și efectivă pentru membrii grupurilor care sunt dezavantajate din

¹ Pentru prima dată în Hotărârea din 15 iunie 1978, Defrenne / SABENA (C-149/77, ECR 1978 p. 1365)

² Punctul 4 din Directiva 2002/73

³ Liliana Popescu, Acțiuni afirmative, în Otilia Dragomir, Mihaela Miroiu (ed.), Lexicon feminist, Editura Polirom, Iași, 2002, p.25

punct de vedere social sau economic, sau care se confruntă cu rezultatele prezente sau trecute ale discriminării⁴.

Articolul 157 (4) din Tratatul privind Uniunea Europeană prevede ca pentru a asigura în mod concret o deplină egalitate între bărbați și femei în viața profesională, principiul egalității de tratament nu împiedică un stat membru să mențină sau să adopte măsuri care să prevadă avantaje specifice menite să faciliteze exercitarea unei activități profesionale de către sexul mai slab reprezentat, să prevină sau să compenseze dezavantaje în cariera profesională.

Articolul 3 din Directiva 2006/54/CE privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și al egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă și de muncă (reformă) este legat de articolul 157 (4) din Tratat și prevede posibilitatea adoptării de măsuri afirmative cu scopul de a asigura în mod concret o deplină egalitate între bărbați și femei în viața profesională.

Măsuri pozitive în practică

Un exemplu de măsură pozitivă îl reprezintă stabilirea unui procent minim pentru femei în consiliile de administrare ale societăților comerciale.

Printre primele state care au adoptat o astfel de măsură a fost Norvegia. Exemplul Norvegiei a influențat mai multe state din Uniunea Europeană să adopte măsuri similare.

Norvegia este pionieră atunci când vine vorba de stabilirea de obiective de gen obligatorii pentru consiliile de conducere ale companiei. În decembrie 2003 legea adoptată de Norvegia stabilea un obiectiv de 40% privind reprezentarea ambelor sexe în rândul membrilor consiliului de administrație. Inițial atingerea acestui obiectiv nu era obligatorie pentru companii, dar faptul că prin această prevedere nu s-au înregistrat progrese, la 1 ianuarie 2006 atingerea obiectivului a devenit obligatorie.⁵

Mai multe state din Uniunea Europeană au adoptat prevederi legislative pentru realizarea echilibrului de gen în consiliile de conducere ale companiilor. Belgia, Franța sau Italia au decis să impună cote privind participarea femeilor în consiliile de administrare atât ale companiilor controlate de stat cât și a celor care au capital integral privat. Austria și Grecia au impus astfel de cote doar în cazul companiilor controlate de stat. Reglementarea olandeză prevede realizarea pe cât posibil a unui obiectiv minim. Germania a lăsat reglementarea cotelor la latitudinea companiilor.⁶

La nivelul Uniunii Europene există o propunere de reglementare privind corectarea dezechilibrului de gen din organele de conducere ale întreprinderilor din Europa, propunere înaintată de Comisia Europeană. Această directivă prevede ca 40% dintre posturile de directori neexecutivi din cadrul societăților cotate la burse să fie ocupate de membri ai sexului subreprezentat. Acest obiectiv va trebui realizat până în 2020, sau până în 2018 pentru întreprinderile publice listate la bursă. Propunerea însă nu se aplică întreprinderilor mici și mijlocii (societăți cu mai puțin de 250 de angajați și a căror cifră de afaceri anuală la nivel mondial nu depășește 50 de milioane euro) și nici societăților necotate la bursă.

⁴ Uduak Archibong, *International perspectives on positive action measures*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 2009, p. 6

⁵ *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*, European Commission - Directorate-General for Justice, Luxembourg, 2012, p. 17

⁶ Goran Selanec, *Executive Summary*, în Goran Selanec și Linda Senden (ed.), *Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women, including on Company Boards*, European Commission, 2012, p. 1

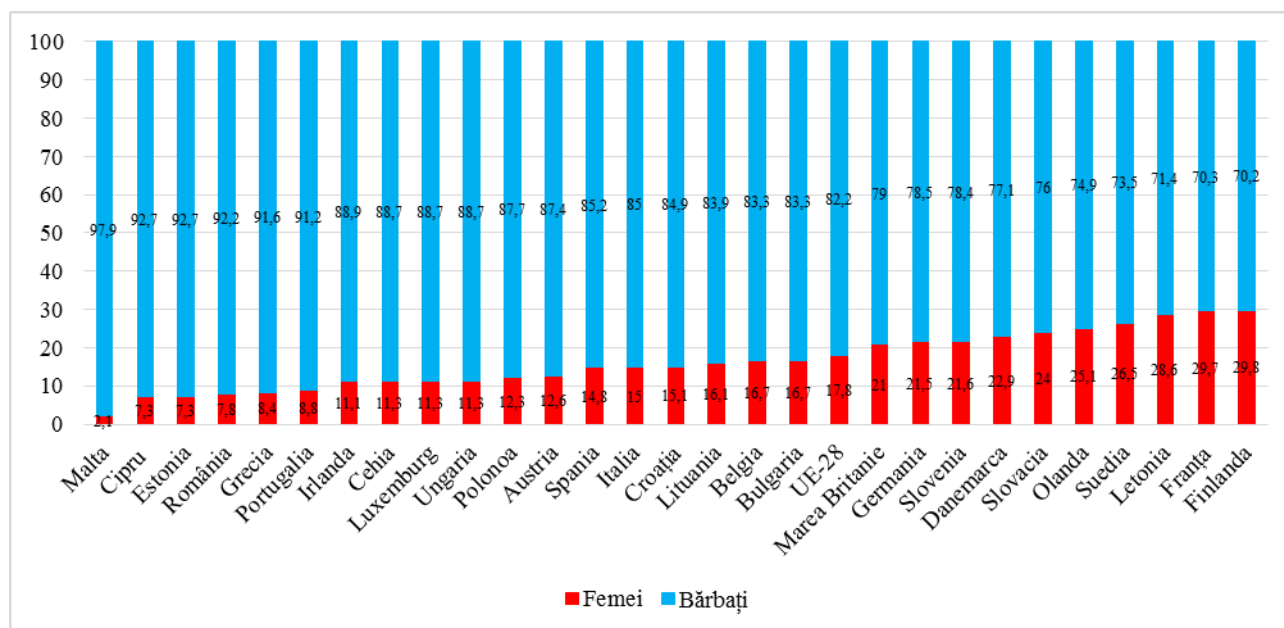
Situația actuală a participării femeilor în consiliile de administrație la nivelul UE

Este cert faptul că femeile sunt sub-reprezentate în consiliile de administrație a societăților comerciale. În UE, consiliile de administrație sunt dominate de bărbați.

Datele se referă la cele mai mari companii cotate la bursă din fiecare din cele 28 de state membre ale UE. Cotate la bursă înseamnă că acțiunile companiilor sunt tranzacționate pe piața bursieră. „Cele mai mari” companii sunt considerate companiile incluse în indicele principal blue-chip (max. 50), un indice al bursei de valori care include cele mai mari companii în funcție de capitalizarea de piață și/sau tranzacțiile de piață. Sunt luate în considerare numai companiile înregistrate în țara în cauză Baza de date conține informații despre 610 de companii. În ceea ce privește membrii consiliilor de conducere luați în considerare în țările cu un sistem unitar (cu un nivel), s-a avut în vedere consiliul director (incluzând membrii executivi și neexecutivi), iar în țările cu un sistem cu două niveluri, s-a avut în vedere numai consiliul de supraveghere.⁷

În octombrie 2013 ponderea femeilor în consiliile de conducere ale companiilor în întreaga Uniune Europeană era de 17,8%. Ponderea cea mai mare a femeilor în consiliile de administrație este de aproximativ 30% în Finlanda și Franța. În Letonia, Suedia, Olanda, Slovacia, Danemarca, Slovenia, Marea Britanie și Germania ponderea este peste media europeană. România are printre cele mai mici ponderi (7,8%). În Malta doar 2 din 100 membrii consiliilor de conducere sunt femei.

Figura 1. Ponderea femeilor în cadrul consiliilor de conducere ale companiilor în UE



Sursa : Baza de date a Comisiei Europene privind femeile și bărbații în poziții de decizie; ultima actualizare: octombrie 2013. Accesata la http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index_en.htm

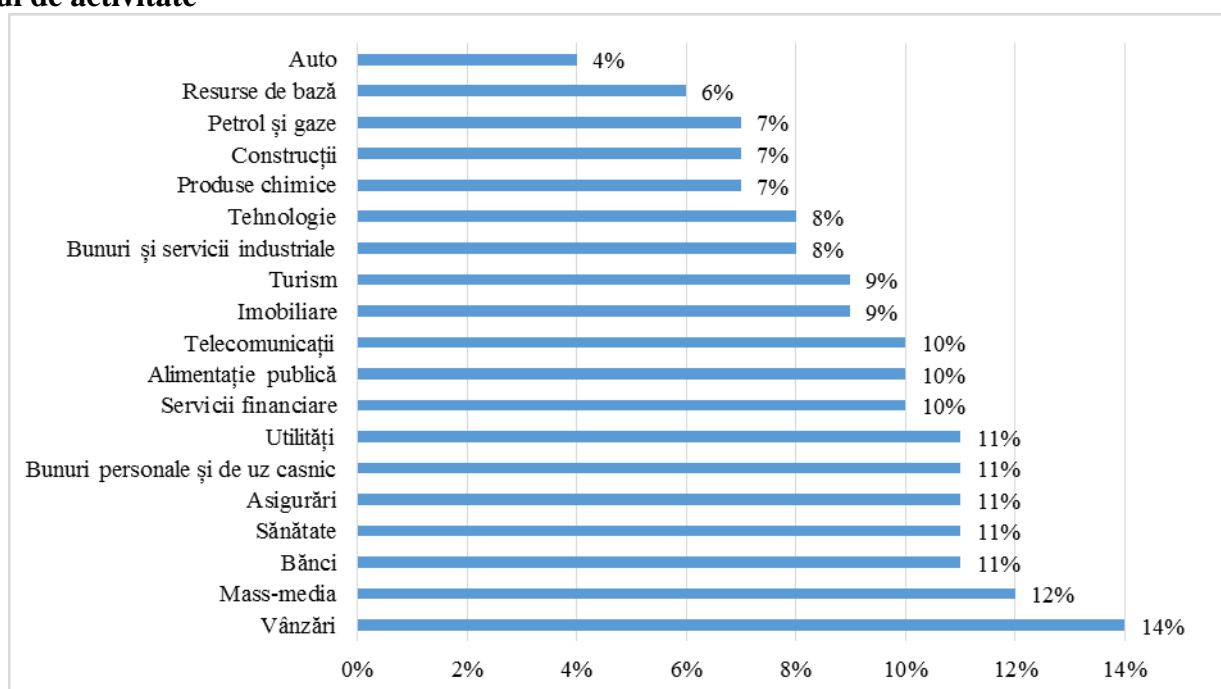
La nivelul Uniunii Europene în octombrie 2013 doar 5% dintre președinții consiliilor de conducere erau femei. Dar sunt state membre în care nicio femeie nu prezida consiliile de conducere ale companiilor analizate: Austria, Belgia, Danemarca, Estonia, Grecia, Irlanda,

⁷ Baza de date a Comisiei Europene privind femeile și bărbații în poziții de decizie; ultima actualizare: octombrie 2013. Accesata la http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index_en.htm

Italia, Luxemburg, Malta, Marea Britanie, Olanda, Portugalia, România, Ungaria. Prin urmare, în jumătate din statele membre președinția consiliilor de conducere este realizată exclusiv de către bărbați. În cealaltă jumătate a statelor membre ponderea femeilor este, în cele mai multe cazuri, sub 10%. Ponderi mai mari sunt în Bulgaria (13%), Polonia și Letonia (16%) sau Cehia (20%). Cea mai mare pondere a femeilor președinți ai consiliilor de conducere s-a înregistrat în Slovacia, unde 30% dintre președinții consiliilor de conducere erau femei.

Studiile arată că participarea femeilor în consiliile de conducere este extrem de scăzută în domeniile tradițional domniate de bărbați. Sectoarele cu cel mai mare număr de femei în cadrul consiliilor de administrație sunt vânzările și mass-media, iar cea mai mică reprezentare este în cadrul industriei auto.⁸

Figura 2. Ponderea femeilor în cadrul consiliilor de conducere în funcție de sectorul de activitate



Sursa : Governance Metrics International, Women on Boards Report, March 8, 2011

Într-un sistem cu două niveluri, datele se referă la membrii executivi sau neexecutivi ai ambelor consilii. Într-un sistem cu un singur nivel, datele se referă la membrii consiliului de conducere, plus membrii consiliului executiv superior (de ex. consiliul director). În toate cazurile, persoanele care participă în mai multe consilii sunt contabilizate o singură dată. Nu sunt incluși reprezentanții angajaților.⁹

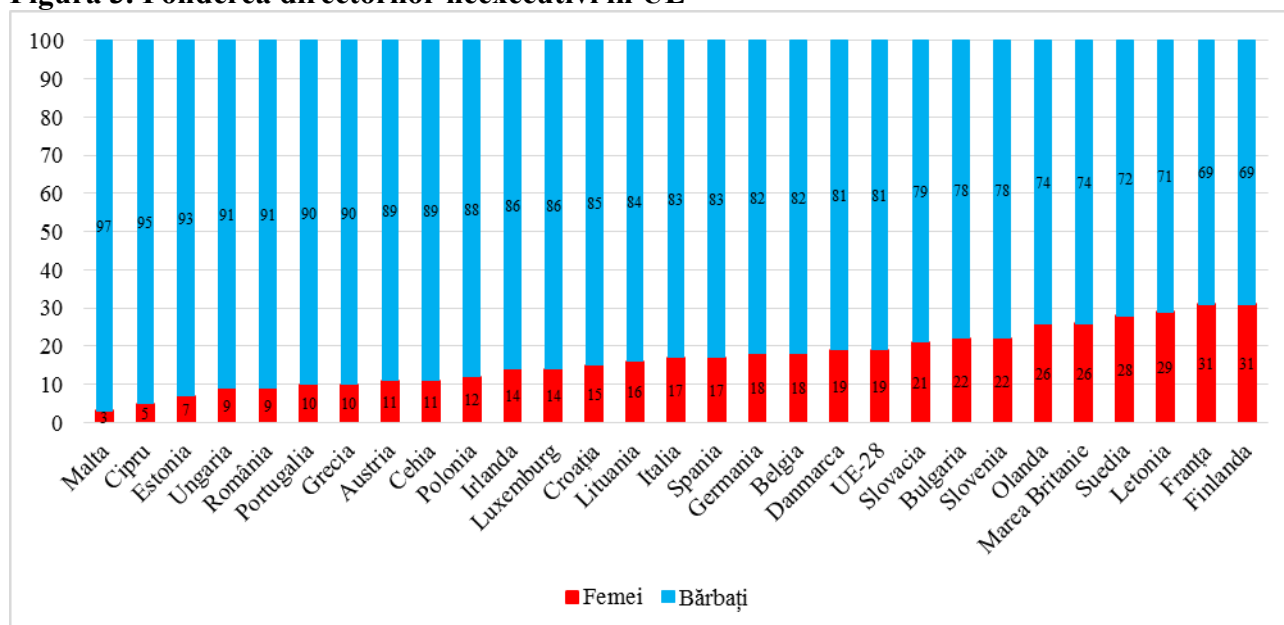
La nivelul întregii Uniuni Europene, în octombrie 2013 femeile reprezentau 19% din directorii neexecutivi și 12% din directorii executivi ai celor mai mari companii cotate la bursă.

⁸ 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 the document Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, SWD(2012) 348 final, 2012, p.9

⁹ Baza de date a Comisiei Europene privind femeile și bărbații în poziții de decizie; ultima actualizare: octombrie 2013. Accesata la http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index_en.htm

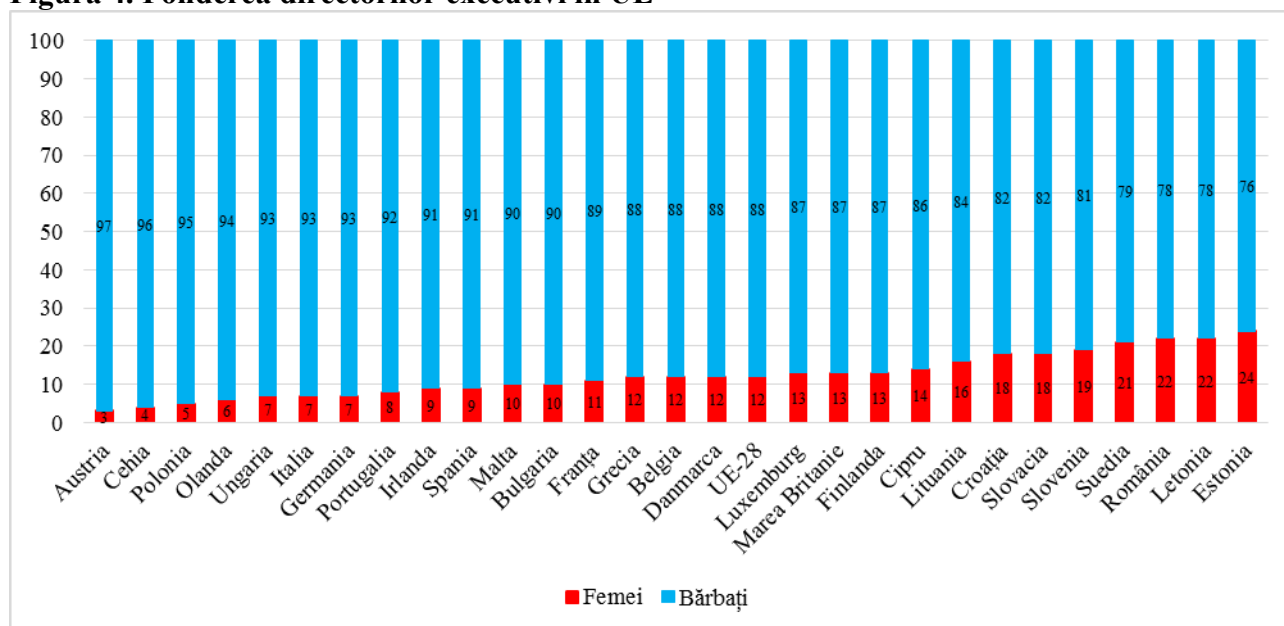
Ponderea femeilor directori neexecutivi este extrem de mică, mult sub limita de 40%. Doar Finlanda și Franța, unde ponderea este de aproximativ 31%, se apropie de această limită. În Danemarca, Slovacia, Bulgaria sau Slovenia ponderea femeilor este la jumătatea limitei. În cinci state membre (Malta, Cipru, Estonia, România și Ungaria) mai puțin de 10 directori neexecutivi din 100 sunt femei. În Malta doar 3% dintre directorii neexecutivi sunt femei.

Figura 3. Ponderea directorilor neexecutivi în UE



Sursa : Baza de date a Comisiei Europene privind femeile și bărbații în poziții de decizie; ultima actualizare: octombrie 2013. Accesata la http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index_en.htm

În ceea ce privește diferențele între ponderea femeilor și bărbaților ca directori executivi acestea sunt foarte mari. Cea mai mare diferență este în Austria unde doar 3% dintre directorii executivi sunt femei, iar în Cehia 96% dintre directorii executivi sunt bărbați. Numărul femeilor directori executivi este sub 10% în Spania, Irlanda, Portugalia, Germania, Italia, Ungaria, Olanda sau Polonia. Estonia, cu o pondere de 24% a femeilor directori executivi, este prima dintre statele membre UE.

Figura 4. Ponderea directorilor executivi în UE

Sursa : Baza de date a Comisiei Europene privind femeile și bărbații în poziții de decizie; ultima actualizare: octombrie 2013. Accesata la http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index_en.htm

Argumente în favoarea stabilirii unui echilibru de gen în consiliile de conducere ale companiilor

Principalele argumente în favoarea promovării unui echilibru de gen în cadrul consiliilor de conducere ale companiilor sunt următoarele:¹⁰

- Îmbunătățirea performanțelor companiilor
- Reflectarea situației din piață
- O mai bună calitate a procesului decizional
- O mai bună utilizare a talentelor

Multe studii demonstrează că firmele în care ponderea femeilor în management este mai mare au performanțe financiare și organizaționale superioare. Deși majoritatea studiilor arată o legătură pozitivă între prezența unui număr mai mare de femei în cadrul consiliilor de conducere și performanța mai bună a companiilor, nu a fost stabilită o legătură de cauzalitate între acestea.¹¹

Femeile iau 70% din deciziile legate de cheltuielile de consum, prin urmare, femeile în posturile de conducere pot oferi o perspectivă mai bună asupra comportamentului consumatorilor. Diversitatea în rândul angajaților și membrilor consiliului de administrație stimulează creativitatea și inovarea prin adăugarea de cunoștințe complementare, de abilități și de experiență.¹²

Prezența unui număr mai mare de femei în consiliile de administrație va conduce la schimbarea percepțiilor bărbaților cu privire la capacitatea femeilor de a exercita funcții de conducere. O pondere mai mare a femeilor în poziții cheie în luarea deciziilor va duce la

¹⁰ Women on boards - Factsheet 1: The economic arguments, European Commission, p. 1

¹¹ 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 the document Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, SWD(2012) 348 final, 2012, p.15

¹² Women on boards - Factsheet 1: The economic arguments, European Commission, p. 1

creșterea reprezentării femeilor în toate nivelurile de luare a deciziilor. Acest efect este numit „efectul de tragere”. Femeile din consiliile de administrație și din funcții de conducere pot reprezenta modele pentru femeile din pozițiile inferioare. Aceasta ar trebui să ducă la creșterea fondului de selecție pentru viitori membri ai consiliilor de conducere. Efectul pe care îl are creșterea numărului de femei în posturi de conducere asupra femeilor din posturile inferioare este denumit ca „efectul de împingere”.¹³

Un alt argument tot la fel de important este că o mărirea a participării femeilor în consiliile de conducere va avea un impact și asupra câștigurilor acestora. Prezența femeilor în consiliile de administrație va determina ca deciziile luate în companie să ia în considerare și nevoile femeilor.

Obstacole în calea realizării echilibrului de gen în consiliile de conducere

Deși datele arată că numărul femeilor în cadrul consiliilor de conducere este în creștere, numărul acestora este în continuare destul de scăzut. Prezența scăzută a femeilor în cadrul consiliilor de conducere este cauzată de existența unor obstacole care împiedică accesul femeilor la funcțiile cele mai mari din companii și, prin urmare, obstacole în calea realizării echilibrului de gen în cadrul conducerii companiilor. Femeile se confruntă în continuare cu obstacole adânc înrădăcinate în cultura de afaceri a companiilor.

Femeile au pregătirea educațională și experiența profesională necesară participării în mecanismele de luare a deciziilor de la nivelul companiilor. Pe deasupra, femeile doresc și sunt disponibile să participe în procesul de luare a deciziilor.¹⁴

Un prim obstacol îl constituie lipsa echilibrului între responsabilitățile familiale și cele de la locul de muncă.

Prezența copiilor este principalul factor care duce la o experiență mai scăzută și de întreruperi mai frecvente în carieră pentru femei¹⁵.

Femeile continuă să își adapteze viața profesională la lipsa sau insuficiența unor măsuri de reconciliere a muncii și a vieții private. Numărul contractelor pe perioadă determinată și a celor cu fracțiune de normă este mai mare în rândul femeilor. Unul dintre motivele pentru alegerea unui contract de munca cu fracțiune de normă este acela al responsabilităților familiale. Acest lucru are un impact mare asupra posibilității femeilor de a beneficia de oportunități de formare și avansare în carieră.

Un alt obstacol îl reprezintă așa numitul plafon de sticlă. Percepția că femeile ori nu sunt interesate sau sunt incapabile să efectueze anumite sarcini continuă să limiteze accesul femeilor la posturile de conducere.

Termenul de „plafon de sticlă” a fost folosit pentru prima dată în literatura americană în anii '80 pentru a desemna barierele invizibile și artificiale, care împiedică femeile să avanseze în carieră. În ediția din 24 martie 1986 a *The Wall Street Journal* a fost folosit acest termen pentru a desemna barierele invizibile care împiedică avansarea în carieră

¹³ 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 the document Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, SWD(2012) 348 final, 2012, p.12

¹⁴ Commission staff working, Accompanying the document impact assessment on costs and benefits of improving the gender balance in the boards of companies listed on stock exchanges, Executive Summary, SWD(2012) 349 final, 2012, p. 2

¹⁵ Marianne Bertrand, Claudia Goldin și Lawrence F. Katz, Dynamics of the gender gap for young professionals in the corporate and financial sectors, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2009, p. 3

a femeilor pe piața muncii din Statele Unite ale Americii ¹⁶ . Deși termenul nu a fost folosit pentru prima dată în acest articol, este cel mai frecvent citat.

„Plafonul de sticlă” blochează avansarea femeilor, prin urmare, acestora le este imposibil să ocupe funcții de conducere, să facă parte din mecanismele de luare a deciziilor la nivelul companiilor.

Lipsa de transparență în practica de recrutare și de promovare din cadrul companiilor este un alt obstacol în calea realizării echilibrului de gen în consiliile de conducere.

Opacitatea numirilor în cadrul consiliilor de conducere face dificil accesul la astfel de poziții pentru persoanele care au calificările necesare pentru respectivele posturi. O procedură de promovare lipsită de transparență face promovarea să nu se facă pe criterii de profesionalism și mai degrabă pe criterii personale. Oferirea de informații privind componența consiliilor de conducere s-ar putea traduce într-o mai bună responsabilizare a companiilor, într-o mai bună alocare a capitalului, și, în cele din urmă, în creștere sustenabilă și mărirea ratei de ocuparea forței de muncă în UE.¹⁷

Concluzii

Din datele prezentate mai sus reiese foarte clar că realizarea echilibrului de gen în cadrul consiliilor de conducere are efecte pozitive asupra companiilor.

Cu toate că femeile au toate atuurile pentru a deține funcții de conducere, acestea se confruntă în continuare cu o serie de obstacole în promovarea în funcții de conducere.

Se poate observa că la nivelul Uniunii Europene este o mare diferență între statele membre în ceea ce privește participarea femeilor în procesul decizional din cadrul companiilor și reprezentarea femeilor în cadrul consiliilor de conducere este încă scăzută.

În acest context este necesar ca Uniunea Europeană să adopte măsuri pentru a uniformiza această participare, dar și pentru a se realiza echilibrul de gen în cadrul consiliilor de conducere.

Bibliografie

- Directiva 76/207 privind punerea în aplicare a principiului egalității de tratament între bărbați și femei în ceea ce privește accesul la încadrarea în muncă, la formarea și la promovarea profesională, precum și condițiile de muncă
- Directiva 2002/73 de modificare a Directivei 76/207/CEE a Consiliului privind punerea în aplicare a principiului egalității de tratament între bărbați și femei în ceea ce privește accesul la încadrarea în muncă, la formarea și la promovarea profesională, precum și condițiile de muncă
- Directiva 2006/54 privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și al egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă și de muncă (reformă)
- Tratatul privind Uniunea Europeană
- Hotărârea din 15 iunie 1978, Defrenne / SABENA (C-149/77, ECR 1978 p. 1365)

¹⁶ Carol Hymowitz și Timothy Schellhardt, The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs, The Wall Street Journal, 24 Martie 1986

¹⁷ Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, Explanatory Memorandum, 2012/0299 (COD), p.3

- Carol Hymowitz și Timothy Schellhardt, The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs, The Wall Street Journal, 24 Martie 1986
- Goran Selanec, Executive Summary, în Goran Selanec și Linda Senden (ed.), Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women, including on Company Boards, European Commission, 2012
- Liliana Popescu, Acțiuni afirmative, în Otilia Dragomir, Mihaela Miroiu (ed.), Lexicon feminist, Editura Polirom, Iași, 2002
- Marianne Bertrand, Claudia Goldin și Lawrence F. Katz, Dynamics of the gender gap for young professionals in the corporate and financial sectors, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2009
- Uduak Archibong, International perspectives on positive action measures, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 2009
- ***, 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 the document Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, SWD(2012) 348 final, 2012
- ***, Commission staff working, Accompanying the document impact assessment on costs and benefits of improving the gender balance in the boards of companies listed on stock exchanges, Executive Summary, SWD(2012) 349 final, 2012
- ***, Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, Explanatory Memorandum, 2012/0299 (COD), 2012
- ***, Women in economic decision-making in the EU: Progress report, European Commission - Directorate-General for Justice, Luxembourg, 2012
- ***, Women on boards - Factsheet 1: The economic arguments, European Commission
- Baza de date a Comisiei Europene privind femeile și bărbații în poziții de decizie; ultima actualizare: octombrie 2013. Accesata la http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index_en.htm