REPUBLIKA SLOVENIJA
ZAGOVORNIK NAČELA ENAKOSTI

REPUBLIKA SLOVENIJA
ZAGOVORNIK NAČELA ENAKOSTI

Podpisnik:Miha Lobnik
Izdajatelj certifikata:Republika Slovenija
Serijska št. certifikata:6d 0f 14 5e 00 00 00 00
Datum poteka certifikata:16.01.2022
Datum in čas podpisa:09:24, 08.01.2021
Referenčna številka:007-4/2019/3

Železna cesta 16, 1000 Ljubljana
01 4735 550
gp@zagovornik-rs.si

Državni zbor Republike Slovenije
POSLANKAM IN POSLANCEM
Šubičeva 4
1000 Ljubljana

E: gp@dz-rs.si

Številka: 007-4/2019/3
Datum: 7. 1. 2021

Zadeva: **Priporočilo Zagovornika načela enakosti v zvezi Predlogom zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1K), druga obravnava, EPA 1459-VIII**

Spoštovani,

Zagovornik načela enakosti (v nadaljevanju: Zagovornik) pozdravlja, da predlog ZGD-1K vključuje rešitev, v skladu s katero se konkretizirajo obveznosti zavezancev glede poročanja o vzpostavljanju politik in zasledovanju ciljev na področju zagotavljanja bolj uravnotežene zastopanosti spolov v organih vodenja in nadzora gospodarskih družb. Zagovornik izpostavlja vprašanje učinkovitosti »mehkih« rešitev za ustvarjanje dejanskih učinkov na tem področju. Izkušnje iz prakse kažejo, da nezavezujoči ukrepi in odsotnost sankcij cilj uravnotežene zastopanosti obeh spolov dosegajo zelo počasi ali sploh ne.[1]

Zagovornik opozarja na nazadovanje Slovenije v smislu zastopanosti žensk v vodstvenih strukturah podjetij. Leta 2019 je bil delež izvršnih direktoric slovenskih podjetij, ki kotirajo na borzi, še 20-odstoten, v letu 2020 pa je upadel na samo 10 % žensk med izvršnimi direktorji. Podoben trend je pri zastopanosti žensk v upravnih in nadzornih odborih – delež žensk je s slabih 25% v letu 2019 v prvi polovici leta 2020 upadel za tri odstotne točke.

Zagovornik na podlagi navedenega priporoča, da se v ZGD-1K vključi zavezujoč mehanizem za zagotavljanje večje uravnoteženosti spolov v nadzornih in poslovodnih organih gospodarskih družb. Pri tem naj se:

- **pri določitvi minimalne zastopanosti manj zastopanega spola sledi veljavnemu Zakonu o enakih možnostih žensk in moških, ki neuravnoteženo zastopanost spolov opredeljuje kot manj kot 40-odstotno zastopanost enega spola na določenem področju družbenega življenja;**
- **kot zavezanci določijo gospodarske družbe, ki so v skladu z ZGD-1 subjekti javnega interesa, ter družbe, v katerih ima RS sama ali s povezanimi osebami neposredno ali posredno večinski delež;**
- **določi razumno prehodno obdobje za prilagoditev zavezancev tem novim obveznostim;**
- **določi sorazmerne, učinkovite in odvračalne sankcije za neupoštevanje minimalne zastopanosti spolov.**

S spoštovanjem,

Miha Lobnik
ZAGOVORNIK NAČELA ENAKOSTI

[1] Robnik, Sonja / MDDSZ (2015) *Enakost spolov na mestih odločanja – pomen transparentnega kadrovanja*, končno poročilo, str. 12. Dostopno na: https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-ZKFATJKD/0c56d11f-e9da-454c-86c7-273b91ea2aeb/PDF

Poslano:
- naslovniku (po e-pošti)
- zbirka dok. gradiva

V vednost:
- Zakonodajno-pravni službi Državnega zbora (gp@dz-rs.si)
- Varuh človekovih pravic RS (info@varuh-rs.si)

Priloga:
- Utemeljitev strokovne službe Zagovornika k priporočilu št. 007-4/2019/3

REPUBLIKA SLOVENIJA
ZAGOVORNIK NAČELA ENAKOSTI

Železna cesta 16, 1000 Ljubljana
01 4735 550
gp@zagovornik-rs.si

UTEMELJITEV STROKOVNE SLUŽBE ZAGOVORNIKA K PRIPOROČILU ŠT. 007-4/2019/3

Zagovornik uvodoma izpostavlja, da poleg opaznih in prikritih diskriminatornih postopkov in struktur ženske pri doseganju odgovornih in vodstvenih položajev še danes ovirajo stereotipne predstave o vlogi žensk in moških v družbi ter težave pri doseganju ravnotežja med poklicnim in družinskim življenjem. Zato morajo biti politike za spodbujanje enakopravnega sodelovanja žensk in moških v postopkih odločanja ter pri doseganju odločevalskih položajev večstranske in morajo naslavljati tudi poglavitne vzroke problema.

Enakopravno sodelovanje žensk in moških v postopkih odločanja je namreč tako demokratična kot tudi gospodarska nujnost. Učinkovito upravljanje človeških virov je eden najpomembnejših dejavnikov konkurenčnosti gospodarstva ter je ključno za obvladovanje demografskih izzivov, s katerimi se srečujemo v Evropski uniji (EU).[2] Če se pri imenovanjih na odločevalske položaje v gospodarstvu ta kadrovski potencial tudi v prihodnje ne bo primerno izrabljal, kvalificirani človeški viri ne bodo mogli doseči optimalnega izkoristka.

Na ravni gospodarskih družb je prav tako priznano, da ustrezna zastopanost žensk v nadzornih in poslovodnih organih pozitivno vpliva na upravljanje družbe, saj se, zaradi bolj raznolikega in kolektivnega mišljenja, drugačnih slogov vodenja ipd., izboljšata uspešnost vodstvene skupine in kakovost odločanja. Več študij je potrdilo pozitivno korelacijo med uravnoteženo zastopanostjo spolov na najvišji vodstveni ravni ter finančno uspešnostjo in dobičkonosnostjo družbe.[3] Prav tako velja, da lahko enako obravnavanje in raznolikost na trgu dela bistveno izboljšata gospodarsko rast.[4]

Večja zastopanost žensk v nadzornih in poslovodnih organih družb ne vpliva zgolj na ženske, imenovane na ta mesta, temveč prispeva tudi k ugledu gospodarskih družb in vpliva na splošno dojemanje teh družb. Večji delež žensk v nadzornih in poslovodnih organih gospodarskih družb ima tako pozitiven učinek tudi na odpravo razlik med spoloma pri zaposlovanju in pri plačilu (v Sloveniji znaša zabeležena plačna vrzel med spoloma 9,3 % in je v trendu naraščanja).[5]

V Sloveniji je bil delež žensk na mestih odločanja v največjih delniških družbah, ki kotirajo na borzi, leta 2013 sicer višji od evropskega povprečja (21,6 % oktobra 2013), kar pa vseeno ni veliko, če velja, da je velik delež žensk v Sloveniji visoko izobražen (60 % vseh novih univerzitetnih diplomantov in diplomantk je ženskega spola) in delovno aktivnih (stopnja zaposlenosti žensk leta 2017 v EU je bila 66,5 %).[6] Na nižjih ravneh vodenja je delež žensk sicer višji, vendar se z vzpenjanjem po hierarhični lestvici gospodarskih družb manjša. Tako je bilo na primer leta 2010 v slovenskem gospodarstvu 29,5 % menedžerk proizvodnih in operativnih enot družbe, 45,9 % menedžerk drugih enot družbe, 26,4 % direktoric in članic uprav družbe ter 32,9 % direktoric, menedžerk družbe.[7]

Podatki Evropskega inštituta za enakost spolov (EIGE), ki sistematično spremlja uravnoteženost zastopanosti spolov na položajih družbene in gospodarske moči, kažejo, da se delež žensk v poslovodnih in nadzornih organih gospodarskih družb v Sloveniji v **zadnjih dveh letih zmanjšuje**. **Delež žensk v upravnih in nadzornih odborih slovenskih velikih podjetjih, ki kotirajo na borzi, je tako s 27,7 % v prvi polovici leta 2019 padel v drugi polovici istega leta na 24,6 %, v prvi**

[2] World Economic Forum (2018) *Diversity makes the workplace more competitive.* Dostopno na: https://www.weforum.org/agenda/2018/10/why-diversity-matters-for-global-competitiveness/.
[3] Catalyst (2018) *Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performace*. Dostopno na: https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/.
[4] Bloomberg (2018) *Want faster growth? Embrace diversity*. Dostopno na: https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-07-05/want-faster-economic-growth-embrace-diversity.
[5] EUROSTAT – *Gender Pay Gap in Unadjusted Form*. Zadnjič osveženo 29. 10. 2020. Dostopno na: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sdg_05_20&lang=en
[6] SURS (2019) *Delovno aktivno prebivalstvo, Slovenija, januar 2019.*
[7] Kanjuo Mrčela, Aleksandra et al. (2015) *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu*, str. 11.

polovici leta 2020 pa na 21, 6 %.[8] Še bolj neuravnoteženo sta sledeč podatkom EIGE v Sloveniji spola zastopana na najvišjih položajih v teh gospodarskih družbah. Medtem, ko je mesto izvršnih direktoric (ang. *CEO*) v prvi in drugi polovici leta 2019 zasedalo 20 % žensk, je ta delež v prvi polovici leta 2020 padel na 10 %.[9] Ti podatki kažejo na vztrajanje t.i. steklenega stropa za ženske v poslovnem svetu.

Varstvo pred diskriminacijo in spodbujanje enakega obravnavanja delujeta v medsebojni odvisnosti, saj (ne)učinkovito naslavljanje enega neposredno vpliva na učinkovitost doseganja drugega. Zagovornik želi zato s pričujočim priporočilom, v skladu z njegovimi nalogami in pristojnostmi, ki izhajajo iz 21. člena ZVarD,[10] istočasno in v enaki meri izpostaviti pomen zagotavljanja uravnoteženosti spolov v nadzornih in poslovodnih organih gospodarskih družb skozi prizmo obeh.

V **slovenskem pravnem redu** je prepoved vsakršne diskriminacije, ne glede na različne osebne okoliščine, med drugim tudi spol, določena v 14. členu Ustave Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a), prizadevanje za boj proti diskriminaciji pa je bilo dodatno razširjeno s sprejetjem Zakona o varstvu pred diskriminacijo (Uradni list RS, št. 33/16 in 21/18 – ZNOrg; ZvarD), ki opredeljuje različne oblike diskriminacije[11], tudi posredno diskriminacijo (2. odst. 6. člena). O njej, v skladu z ZVarD, govorimo takrat, kadar je oseba ali skupina oseb z določeno osebno okoliščino bila, je ali bi lahko bila zaradi navidezno nevtralne določbe, merila ali prakse v manj ugodnem položaju kot druge osebe, razen če ta določba, merilo ali praksa objektivno temelji na legitimnem cilju in so sredstva za doseganje tega cilja ustrezna in nujno potrebna. S pričujočim priporočilom **si Zagovornik torej prizadeva predvsem izpostaviti potrebo po odpravi tistih obstoječih družbenih oziroma gospodarskih ali poslovnih praks, ki vzdržujejo *status quo*, v tem primeru podzastopanost (največkrat) žensk v nadzornih in poslovodnih organih gospodarskih družb, s čimer so postavljene v manj ugoden položaj kot moški.**

Čeprav spoštovanje in uresničevanje formalno predpisane prepovedi diskriminacije in odsotnost praks diskriminatorne narave predstavljata temelj enakopravnosti, pa ni nujno, da se bo ta neposredno odrazila tudi v doseganju dejanskega enakega obravnavanja v praksi. To namreč preprečujejo **zgodovinsko pogojena družbena neravnovesja**, ki z reprodukcijo obstoječih vzorcev ravnanja pomembno prispevajo k ohranjanju obstoječega stanja in nezmožnosti napredka.[12] Zato je tako pomembno, da državni organi in drugi pristojni subjekti v primerih dejanskega manj ugodnega položaja (v konkretnem primeru žensk) nadgradijo pravila svojega in/ ali širše-družbenega delovanja na način, ki vodi v odpravo obstoječih neravnovesij.

Tovrstni **pozitivni oziroma posebni ukrepi za zagotavljanje enakosti[13] so običajno začasne narave,**[14] njihov cilj pa je zagotoviti pravico do enakega obravnavanja, enakih možnosti ali dejansko enakost in udeležbo na različnih področjih družbenega življenja oseb, ki so zaradi določene osebne okoliščine v manj ugodnem položaju. Pozitivni ukrepi so bili na mednarodnopravni ravni uveljavljeni že z uveljavitvijo Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk (1979), konkretneje opredeljeni pa v Splošnem priporočilu Odbora za odpravo vseh oblik diskriminacije žensk št. 25 o začasnih posebnih ukrepih (2004). Temu je sledil Splošni komentar Odbora za ekonomske, socialne in kulturne pravice št. 16 (2005), ki je še izdatno poudaril pomen uživanja enakih pravic in temeljnih svoboščin žensk in moških, udeleženih v ekonomske procese.

---

[8] EIGE (2020) Gender Statistics Database. Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives, dostopno na: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm.
[9] EIGE (2020) Gender Statistics Database. Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives, dostopno na: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex.
[10] Naloga Zagovornika je tudi, da predlaga sprejetje posebnih ukrepov za izboljšanje položaja oseb, ki so v manj ugodnem položaju zaradi določene osebne okoliščine (21. člen ZVarD).
[11] Posredna diskriminacija je sicer opredeljena že z Zakonom o enakih možnostih žensk in moških,
[12] Agencija EU za temeljne pravice (2018) *Handbook on European non-discrimination law*, str. 70.
[13] ZVarD, 17. in 18. člen
[14] Stališče Evropske mreže organov za enakost – Equinet navaja, da je začasnost v tem kontekstu izjemno relativen pojem, saj nekatera zgodovinsko zakoreninjena strukturna ravnovesja terjajo več desetletij za njihovo odpravo, zaradi česar uporaba sistemskih posebnih ukrepov ni sporna (Equinet 2014, str. 28, dostopno na: https://equineteurope.org/wp-content/uploads/2019/07/positive_action_measures_final_with_cover.pdf).

EU si dejavno prizadeva za dejansko enako obravnavanje spolov na več mestih, načelo enakega obravnavanja žensk in moških pa velja za eno temeljnih vrednot (2. člen) in ciljev (3. člen) Unije (Pogodba o Evropski uniji). V skladu z 8. členom Pogodbe o delovanju EU (PDEU) si EU v vseh svojih dejavnostih prizadeva odpravljati neenakosti ter spodbujati enakost med moškimi in ženskami. Člen 157 (3) te pogodbe pa je pravna podlaga za sprejetje ukrepov na ravni Unije, katerih cilj je zagotoviti uporabo načela enakih možnosti in enakega obravnavanja moških in žensk na področju zaposlovanja in poklicnega dela. Načelo pozitivnih ukrepov in njegov pomen za zagotavljanje dejanske enakosti žensk in moških v praksi priznavata še člen 157 (4) PDEU in 23. člen Listine Evropske unije o temeljnih pravicah, ki določata, da je treba enako obravnavanje žensk in moških zagotoviti na vseh področjih ter da načelo enakega obravnavanja ne preprečuje ohranitve ali sprejetja ukrepov o specifičnih ugodnostih v korist nezadostno zastopanega spola. Direktiva 2006/54/ES o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu v 3. členu omogoča sprejetje posebnih ukrepov za dejansko zagotovitev polne enakosti moških in žensk v poklicnem življenju.

Evropska komisija je v preteklosti že predlagala ukrepe na zadevnem področju. Novembra 2012 je tako predstavila **predlog direktive, s katero bi se zagotavljala uravnotežena zastopanost spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi**.[15] Evropski parlament je prizadevanja EK podprl v veliko večino in jih s predlogom lastne zakonodajne resolucije še nadgradil.[16] Ker predvidene zakonodajne spremembe na ravni Sveta EU podpore (še) niso dobile, je bil predlog omenjene direktive prenesen tudi v dosje nove EK, ki je z delom nastopila novembra 2019. Še pred izvolitvijo EK je v svojih političnih smernicah, takrat še kandidatka za predsednico EK, Ursula van der Leyen poudarila, da je za prebitje steklenega stropa potrebna določitev kvot za uravnoteženo zastopanost spolov v odborih podjetij ter da si bo prizadevala za sprejetje omenjenega predloga direktive iz leta 2012.[17] Tako je EK tudi v strategiji za enakost spolov za obdobje 2020-2025, sprejeti in objavljeni marca 2020, izrecno izpostavila cilj sprejetja te direktive.[18] K napredku v pogajanjih glede direktive je julija 2020 pozval tudi aktualni predsedujoči Trio Sveta EU (Nemčija, Portugalska, Slovenija).[19]

Zakon o enakih možnostih žensk in moških (Uradni list RS, št. 59/02, 61/07 – ZUNEO-A, 33/16 – ZVarD in 59/19; ZEMŽM), kot formalni temelj za uresničevanje načela enakega obravnavanja spolov v Sloveniji v 7. členu predvideva uporabo zgoraj omenjenih posebnih ukrepov, pri čemer za **neuravnoteženo zastopanost spolov** opredeljuje **situacije, v katerih je zastopanost enega spola na posameznem področju družbenega življenja ali njegovem delu nižja od 40 %**. Pomembno je, da so posebni ukrepi dopustni tudi pri dajanju posebnih ugodnosti v smislu vzpodbude manj zastopanemu spolu oziroma spolu, ki je v neenakem položaju, ki pa morajo biti utemeljene in sorazmerne glede na namen posebnega ukrepa. Prav tako so v 17. členu ZVarD posebni ukrepi določeni kot sredstvo za uresničevanje pravice do enakega obravnavanja, enakih možnosti ali dejanske enakosti zvezi z vsemi osebnimi okoliščinami. Zagovornik ugotavlja, da bi bili zaradi slabšanja stanja na področju uravnotežene zastopanosti spolov v nadzornih in poslovodnih organih gospodarskih družb posebni ukrepi za to področje ustrezni, prav tako pa tudi sorazmerni.

Slovenija s tovrstnimi prizadevanji v okviru evropskega konteksta ne bi bila osamljen primer, temveč bi sledila trendom, ki so se začeli bolj konkretno izrisovati z neuspešnim poskusom sprejetja zgoraj omenjenega predloga direktive EK.[20] Temu so namreč sledila prizadevanja posameznih držav na nacionalnih ravneh, med katerimi so nekatere (Francija, Norveška) predvidele vsaj 40 % zastopanost obeh spolov, nekatere druge (Belgija, Italija) pa so se odločile za eno tretjino zastopanosti obeh spolov.[21] Zagovornik ocenjuje, da gre v Sloveniji v primeru uvedbe posebnih ukrepov za

[15] 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/2012/0614 final - 2012/0299 (COD)
[16] Zakonodajna resolucija Evropskega parlamenta z dne 20. novembra 2013 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 (COM(2012)0614 – C7-0382/2012 – 2012/0299(COD))
[17] Ursula van der Leyen, *Bolj ambiciozna Evropa: Moj načrt za Evropo,* 16. 7. 2019, dostopno na: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/43a17056-ebf1-11e9-9c4e-01aa75ed71a1
[18] Sporočilo Komisije Evropskemu Parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru Regij – Unija enakosti: strategija za enakost spolov za obdobje 2020–2025, glej 3. točko "Enakost pri vodenju v celotni družbi".
[19] Trio Presidency Declaration on Gender Equality, julij 2020, dostopno na: https://www.bmfsfj.de/blob/158154/252af172d6d4b456d05743156db36a36/20200706-trio-declaration-data.pdf
[20] Glej opombo 15 zgoraj.
[21] Arndt, Paula in Wrohlich, Katharina (2019): *Gender quotas in a European comparison: Tough sanctions most effective*, DIW Weekly Report, 9/28, str. 337-344.

uravnoteženost spolov v nadzornih in poslovodnih organih gospodarskih družb **slediti že obstoječi zakonodaji**, ki za odpravo podzastopanosti manj zastopanega spola opredeljuje **vsaj 40 %**.

Nadalje Zagovornik priporoča, **da opredelitev kroga družb zavezank** temelji na 4. odstavku 53. člena Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17 in 22/19 – ZPosS), ki kot **subjekte javnega interesa** opredeljuje družbe, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev (javne družbe), kreditne institucije, kot jih opredeljuje zakon, ki ureja bančništvo in zavarovalnice, kot jih opredeljuje zakon, ki ureja zavarovalništvo. Po vzoru pravno-formalnih ureditev vprašanja uravnotežene zastopanosti spolov na najvišjih položajih v gospodarskih družbah v nekaterih drugih evropskih državah (Belgija, Danska, Finska, Norveška) **dodatno predlagamo, da se med družbe zavezanke uvrsti tudi tiste, v katerih ima Republika Slovenija sama ali s povezanimi osebami neposredno ali posredno večinski delež,** saj so te in javne družbe nosilke pomembne gospodarske in družbene vrednosti ter (lahko) imajo zaradi posebne prepoznavnosti pomemben učinek na celotni trg.
Že iz predloga direktive EK iz leta 2012 izhaja, da države – bodisi z zavezujočimi mehanizmi bodisi z »mehkimi« ukrepi – s tovrstnimi ukrepi naslavljajo širok spekter subjektov.[22]

Zagovornik nadalje ocenjuje, da uveljavitev tovrstnih posebnih ukrepov, zaradi potrebe po čimbolj nemotenem delovanju in delovnih procesov v teku, ne more terjati takojšnje prilagoditve družb zavezank. Zato predlagamo določitev **razumnega prehodnega obdobja** od uveljavite novele ZGD-1K, ki bo ublažilo prilagoditev družb zavezank novim dolžnostim na področju spolne uravnoteženosti v njihovih nadzornih in poslovodnih organih.[23] Kljub temu, da bi sama dolžnost nastala že z uveljavitvijo dotične novele, pa bi jo družbe zavezanke morale začeti dejavno izvajati pri prvem prenehanju mandatov člana ali članov njihovega nadzornega in poslovodnega organa.

Sklepoma Zagovornik priporoča, da se v okviru mehanizma za zagotavljanje uravnotežene zastopanosti spolov v poslovodnih in nadzornih organih gospodarskih družb določi tudi **sorazmerne, učinkovite in odvračalne sankcije za neupoštevanje minimalne zastopanosti spolov**.

Predlog ZGD-1K v 14. členu (sprememba 7. točke petega odstavka 70. člena veljavnega ZGD-1) predvideva, da bodo morale družbe, zavezane reviziji letnih poročil, v delu poslovnega poročila glede politike raznolikosti posebej predstaviti razmerje obeh spolov v organih vodenja in nadzora družbe, ki je primerno za družbo glede na njeno velikost, cilje, ki jim družba sledi, in vpliv na postopke izbire članov organov vodenja in nadzora družbe ter druge postopke v družbi. **Zagovornik pozdravlja to rešitev, s katero se konkretizirajo obveznosti zavezancev**. Zagovornik se strinja, da lahko predlagana »mehka« rešitev prispeva k ozaveščenosti o razlikah v zastopanosti spolov na vodilnih položajih v gospodarskih družbah in olajša spremljanje napredka. Vendar pa hkrati Zagovornik pri tem izpostavlja **vprašanje (z)možnosti tovrstnih »mehkih« rešitev za ustvarjanje dejanskih učinkov na zadevnem področju.** Predlagana rešitev v ZGD-1K ne definira, kaj uravnotežena zastopanost spolov v organih vodenja in nadzora družbe pomeni (v smislu deleža), niti politike vzpostavljanja te uravnoteženosti ne predpisuje kot obvezne. Rešitev v ZGD-1K namreč določa, da, če se politika raznolikosti v družbi ne izvaja, družba v izjavi o upravljanju to obrazloži, pri tem pa navede, kdaj in kako bo politiko raznolikosti oblikovala.

Izkušnje iz prakse kažejo, da »kjer ukrepi niso zavezujoči in/ali nedoseganje uravnoteženosti ni sankcionirano, so spremembe počasne, ali pa jih ni«.[24] Ugotovitve EIGE iz leta 2019 tako kažejo, da se **delež žensk v poslovodnih in nadzornih organih** sicer počasi dviga že v državah, ki so sprejele »mehke« ukrepe za zagotavljanje uravnotežene zastopanosti spolov (v primerjavi z državami, ki na tem področju niso sprejele nobenih zakonodajnih ukrepov), še **bistveno bolj pa se dviga v državah, kjer je neposredno predpisan z zavezujočimi zakonskimi določbami**.[25] Prav

[22] Glej opombo 15 zgoraj, 1. točka Obrazložitvenega memoranduma: »Nekatere države članice so ukrepe usmerile v družbe, ki kotirajo na borzi, druge pa so jih osredotočile na velike družbe (ne glede na to, ali kotirajo na borzi ali ne) ali le na družbe v državni lasti.«
[23] Prehodno obdobje 2 let je npr. uvedla Norveška, ki je leta 2003 kot prva država na svetu uvedla zavezujoč mehanizem za zagotavljanje uravnoteženosti spolov v vodilnih organih gospodarskih družb. Glej Aagoth Storvik in Mari Teigen (2010) Women on Board: The Norwegian Experience. *Friedrich Ebert Stiftung: International Policy Analysis*, str. 4. Dostopno na: https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf
[24] Robnik, Sonja / MDDSZ (2015) *Enakost spolov na mestih odločanja – pomen transparentnega kadrovanja*, končno poročilo, str. 12. Dostopno na: https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-ZKFATJKD/0c56d11f-e9da-454c-86c7-273b91ea2aeb/PDF
[25] EIGE (2019) *Legislative quotas can be strong drivers for gender balance in boardrooms, 28. 6. 2019*, dostopno na: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/data-talks/legislative-quotas-can-be-strong-drivers-gender-balance-boardrooms

tako študije kažejo, da so zakonsko predpisani deleži za uravnoteženo zastopanost spolov v vodilnih organih družb učinkoviti takrat, kadar so podkrepljeni s sankcijami v primeru neupoštevanja.[26] Podrobne študije v državah, v katerih so deleži sicer bili zakonsko predpisani, vendar zgolj v obliki priporočila, kažejo, da takšni ukrepi niso pripomogli k dejanskemu izboljšanju uravnotežene zastopanosti spolov v vodilnih organih gospodarskih družb.[27]

[26] Arndt, Paula in Wrohlich, Katharina (2019): *Gender quotas in a European comparison: Tough sanctions most effective*, DIW Weekly Report, 9/28, str. 337-344

[27] Npr., za primer Španije glej Ruth Mateos de Cabo *et al* (2019) *Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment*. European Management Journal
37/5, str. 611-624.