

РАВЕНСТВО НА ЖЕНИТЕ И МЪЖЕТЕ
ПРИ ВЗИМАНЕТО НА РЕШЕНИЯ
В ИКОНОМИКАТА

С финансовата подкрепа
на Програмата за заетост
и социална солидарност –
ПРОГРЕС (2007 - 2013 г.)

Този проект е финансиран по програма
ПРОГРЕС на Европейския съюз



2015

РАВЕНСТВО НА ЖЕНИТЕ И МЪЖЕТЕ ПРИ ВЗИМАНЕТО НА РЕШЕНИЯ В ИКОНОМИКАТА

Равенство
във взимането
на решения
в икономиката,
по програма
ПРОГРЕС на ЕК
JUST/2012/PROG/AG/GE/4122



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски съюз

РАВЕНСТВО
НА ЖЕНИТЕ И МЪЖЕТЕ
ПРИ ВЗИМАНЕТО
НА РЕШЕНИЯ
В ИКОНОМИКАТА

Националност: българска
Първо издание
Жанр: научна
Тематика: икономика

Дизайн: Г. Николова
Предпечатна подготовка: АГОРА
Формат 60/90/16 Печатни коли 6
ISBN 978-619-90374-3-0
Издателство: АГОРА
Печатница: Алианс Принт

СЪДЪРЖАНИЕ

ПРЕДГОВОР.....	5
НАРЪЧНИК ЗА ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ЧУЖДЕСТРАНЕН ОПИТ ЗА ПОВИШАВАНЕ БРОЯ НА ЖЕНИТЕ НА НЕИЗПЪЛНИТЕЛНИ ПОЗИЦИИ В УПРАВИТЕЛНИТЕ ОРГАНИ НА КОМПАНИИТЕ.....	7
Въведение.....	7
Обзор на практиките в Европа.....	11
Жените във висшите ръководни структури на листваните компании в Република Австрия.....	16
Жените във висшите ръководни структури на листваните компании във Федерална Република Германия.....	26
Мерки за подобряване на баланса по пол в борговете на компаниите във Франция.....	38
Мерки за подобряване на баланса по пол в борговете на компаниите в Белгия.....	44
Мерки за подобряване на баланса по пол в борговете на компаниите в Италия.....	48
Мерки в страните извън ЕС.....	54
АНАЛИЗ НА СИТУАЦИЯТА В БЪЛГАРИЯ – РЕЗУЛТАТИ ОТ БИЗНЕС ИЗСЛЕДВАНИЯ.....	59
МЕТОДИЧЕСКИ УКАЗАНИЯ ЗА РЪКОВОДСТВАТА НА КОМПАНИИТЕ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА БАЛАНСА МЕЖДУ ПОЛОВЕТЕ ПРИ ВЗИМАНЕТО НА ИКОНОМИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ.....	79

ПРЕДГОВОР

Настоящото издание е резултат от проекта „Равенство във вземането на решения в икономиката“ JUST/2012/PROG/AG/GE/4122, осъществен от Министерството на труда и социалната политика (МТСП) в партньорство с Центъра за икономическо развитие с финансовата подкрепа на Програмата на Европейския съюз за заетост и социална солидарност – ПРОГРЕС (2007-2013 г.). Договоращ орган е Генерална дирекция „Правосъдие“ на Европейската комисия. Проектът е с времетраене от 30 септември 2014 година до 29 септември 2015 година.

Проектът има за цел да продължи усилията на Министерството на труда и социалната политика и неправителствените организации за създаването на добре функциониращ и ориентиран към трайни резултати механизъм, който да гарантира равноправното участие на жените в България в управлението на икономиката и вземането на решения на фирмено ниво.

Деятностите по проекта включват изследвания сред бизнеса, провеждане на информационни и дискусийни форуми, подготовка на наръчник с добри практики от чуждестранния опит за повишаване броя на жените на неизпълнителни позиции в управителните органи на компаниите и методически указания за ръководствата на компаниите за подобряване на баланса между половете при вземането на икономически решения. В публикацията се съдържат наръчникът с добри практики от чуждестранния опит, резултатите от бизнес изслед-



ванията за ситуацията и практиката в разглежданата област в България, както и методическите указания за ръководствата на компаниите.

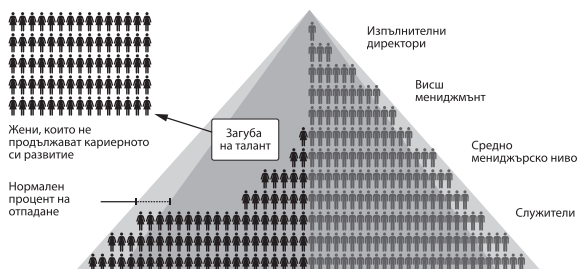
Изданието е предназначено за представителите на българския бизнес, ръководствата на компаниите, организациите на бизнеса, професионалните организации на заетите в различните отрасли на икономиката, професионалните съюзи, неправителствените организации, други заинтересовани страни, както и представителите на българската гържавна администрация за целите, подходите и практиките за повишаване участието на жените в управлението на икономиката и бизнеса.

НАРЪЧНИК ЗА ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ЧУЖДЕСТРАНЕН ОПИТ ЗА ПОВИШАВАНЕ БРОЯ НА ЖЕНИТЕ НА НЕИЗПЪЛНИТЕЛНИ ПОЗИЦИИ В УПРАВИТЕЛНИТЕ ОРГАНИ НА КОМПАНИИТЕ

Въведение

Управителните органи на компаниите по целия свят ще бъдат изправени пред нови предизвикателства в следващите години, тъй като основните тенденции в развитието на бизнеса и икономиката променят начина, по който те функционират. Нараства не само глобалната конкуренция, но и на национално ниво също се наблюдават промени - особено в областта на демографията и профила на потребителите. Начинът, по който ръководните органи в бизнеса ще реагират на тези промени, ще определи успеха или провала на компаниите, които те управляват.

Все по-актуален става въпросът за това доколко управителните органи на компаниите отразяват разнообразието и различията в обществото. Проучванията на различни заинтересовани страни (международни организации, академични среди, национални организации на бизнеса, държавни институции и др.) показват предимствата за бизнеса и обществото от диверсифицирането на профила на членовете на управителните органи на компаниите с оглед техния пол, възраст, етническа и национална принадлежност и набор от умения. Въпреки



Източник:
"Твоите загуби: Как да спечелим обратно жените с талант",
Кристина Йоанидис, Никола Уолтър, 2010

наблюдаваните и документираните ползи, управителните органи на компаниите очевидно имат да извървят дълъг път от формата на «традиционния» управителен орган (в които липсват или са слабо представени различията на членовете на обществото, в което те функционират) към един социално адекватен и икономически изгоден формат на управление, в който са представени различията. Редица международни изследвания показват пряката икономическа полза от управлението на различията на всички нива в компаниите: за развитие на потенциала и по-пълноценно използване на таланта и капацитета на работещите, за подобряване на конкурентоспособността, за нарастване на търговските предимства и за все по-адекватно задоволяване потребностите на клиентите.

В тази връзка насърчаването на женското представителство при вземането на решения в икономиката и бизнеса (и по-специално в управителните органи на компаниите) има социален ефект - за укрепването на равнопоставеността на половете и по-добро и ефективно



използване на потенциала и таланта на човешките ресурси в обществото, и икономически смисъл.

Участието на жените на пазара на труда значително е нараснало в последните десетилетия. Жените надхвърлят половината от висшистите в развитите страни по света, включително сред завършващите икономически специалности, и доближават половината от завършващите технически специалности. Професионалните сфери, в които жените се изявяват и в които успешно се представят като ръководители, значително се промениха през последните години (например гържавно управление, банков сектор, индустрия, строителство, технологии и др.). Представителството на жените в органите, които вземат решения на ниво компания обаче значително изостава от тези глобални тенденции като по-скоро отразява консерватизъм, неприсъщ на съвременните развити общества, и е в грастичен контраст с лигиращата роля, която жените поемат в органите на законодателната, изпълнителната и съдебната власт. Изследванията в някои страни показват, че пречките за това са социални и най-вече се дължат на фактори в кръга на традиционните нагласи и стереотипните представи за ролята на половете, както и на разпространените в много развити страни по света непрозрачни практики за номиниране и назначаване в бордовете¹.

Динамиката на глобализиращия се свят изисква пре-

1 Balancing Boards, Opportunity Now. 2010, Higgs & Tyson: половината от директорите, които интервюират, са назначени благодарение на лични познанства и контакти, т.е. чрез приятелски кръгове и мрежи, като само 4% от тях са били на интервю и само 1% са били на интервю, което е било публично обявено.



ориентирани и укрепване на процеса, в който публичният и частният сектор повишават представителството на жените във вземането на решения в бизнеса и икономиката, което се осъзнава като стратегически приоритет. За да постигнат това, развитите страни по света предприемат разнообразни мерки, съобразени с техните национални приоритети и път на развитие. Прегледът на добрите практики в тази насока посочва няколко възможни насоки:

- ▶ законодателни промени;
- ▶ административни мерки;
- ▶ саморегулация на бизнес сектора;
- ▶ мерки на ниво компании;
- ▶ мерки, насочени към жените с потенциал за заемането на ръководни постове.

В настоящия наръчник са представени добри практики от чуждестранния опит за повишаване участието на жените във вземането на решения в икономиката и бизнеса. Включени са няколко обзора за провежданата политика от държави членки на ЕС - предприети законодателни инициативи и произтичащите от тях задължения към компаниите, инициативи за саморегулация на компаниите, както и добри практики, прилагани от някои крупни компании, допуснати до борсова търговия. Представени са и примери от развитите страни по света, тъй като повишаването на участието на жените във вземането на решения в икономиката и бизнеса е световна практика с тенденция за нарастване в последните 15 години.



Обзор на практиките в Европа

В държавите членки на ЕС съществуват различни практики, насочени към подобряването на съотношението по пол при вземането на решения в икономиката. В редица държави са въведени законодателните мерки: чрез специален закон с определени квоти и срок за действие (Франция, Италия), чрез включване на изискван процент за представителство на жените в бордовете в други закони, действащи в страната (Холандия) и др. С подобни намерения се приемат - в изпълнение на законите или самостоятелно - административни мерки като: задължението публично да се отчита приетата и изпълнявана политика за равнопоставеност на половете на фирмено равнище (Дания), публично отчитане на предприетите мерки за повишаване участието на жени в управителните органи на компаниите и др. В някои страни към изпълнителната власт или в неправителствения сектор се създават специализирани институции за насърчаване участието на жените във вземането на решения в бизнеса, които на базата на анализ изготвят препоръки към заинтересованите партньори.

През 2007 г. испанският парламент приема закон, според който до 2015 г. 40% в управленските структури на държавните и частните компании с повече от 250 наети и годишен оборот от минимум 20 милиона трябва да бъдат заемани от жени². Законът предвижда

2 http://www.hugo-sinzheimer-institut.de/fileadmin/user_data_hsi/Veroeffentlichungen/HSI_Schriftenreihe/Bernd_Waas_Geschlechterquoten.pdf



осемгодишен преходен период за компаниите. За разлика от други подобни закони, испанският не предвижда наказателни мерки, но женската квота в управителните структури на компаниите се взема под внимание при разпределянето на държавните субсидии или при държавните поръчки. Особеност на испанския закон е, че той предвижда и 40% минимална квота за мъже в управителните структури на компаниите³. За периода от 2006 г. до 2014 г. броят на жените в управителните органи на испанските компании, допуснати до борсова търговия, се е повишил със 17%⁴. В повече от 55% от листваните компании има поне една жена в управителния съвет, а в 11 компании жени са председатели на управителните съвети⁵.

През ноември 2014 г. федералното правителство на Швейцария предприема законодателни промени в областта на регулиране на бизнеса, като според подготвения законопроект допуснатите до борсата компании с над 250 наети и минимум 40 милиона годишен оборот се задължават в рамките на пет години да достигнат 30% женско представителство в управителните си структури. Компаниите се задължават в годишните си отчети да дават информация за постигнатия напредък или обяснения за това защо квотата не е постигната и какви мерки се предприемат за постигането ѝ⁶. Зако-

3 <http://www.careers4women.de/news/artikel/a234/frauenquote-in-der-eu-ergebnisse/>

4 Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (02.2015): Frauen. Management.Report.2015; сmp. 8: http://media.arbeiterkammer.at/PDF/AK_Frauen_Management_Report_2015.pdf

5 <http://www.careers4women.de/news/artikel/a234/frauenquote-in-der-eu-ergebnisse/>

6 <http://www.srf.ch/news/schweiz/bundesrat-will-frauenquote-fuer-grosse-unternehmen>



нът не предвижда санкции за непостигната квота. Проектозаконът е внесен в парламента за разглеждане⁷.

През март 2010 г. исландският парламент приема закон, който предвижда 40% женска квота в управителните структури на държавните и частните компании с минимум 50 наети⁸. На компаниите е даден срок до септември 2013 г. за постигане на квотата. Ако управителният съвет се състои само от трима души, то законът предвижда и двата пола да бъдат представени в състава му. Според закона компаниите също така се задължават да дават годишен отчет за представителството на двата пола в управителните си структури⁹.

Наред със законовите, или отделно от тях бизнесът приема мерки за саморегулация. Те обикновено започват да се прилагат след широк обществен дебат, в резултат на който доброволно се поема ангажимент да постигането на определени цели и срокове за повишаване представителството на жените в управителните органи на компаниите; или изискването за равнопоставено участие на жените във взимането на решения на фирмено равнище се включва в Етичен кодекс (Полша). Във Великобритания няма специално законодателство за повишаване броя на жените в бордовете на компаниите. След интензивен консултативен процес и с промяна на законодателството от 1 октомври 2012 г.

7 Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (02.2015): Frauen. Management.Report.2015; cmp. 8: http://media.arbeiterkammer.at/PDF/AK_Frauen_Management_Report_2015.pdf

8 http://www.hugo-sinzheimer-institut.de/fileadmin/user_data_hsi/Veroeffentlichungen/HSI_Schriftenreihe/Bernd_Waas_Geschlechterquoten.pdf

9 http://www.hugo-sinzheimer-institut.de/fileadmin/user_data_hsi/Veroeffentlichungen/HSI_Schriftenreihe/Bernd_Waas_Geschlechterquoten.pdf



компаниите се задължават да предоставят годишни публични отчети за политиката си по пол, за целите, които са си поставили и за постиженията си. От октомври 2013 г. компаниите също така са задължени в годишните си отчети да посочват броя на жените и мъжете в общия брой на наетите, във висшето си ръководство и в бордовете си.

През 2003 г. Норвегия стана първата държава в света, която въведе квота от най-малко 40% жени в бордовете на публичните компании чрез специализиран закон, който предвижда сериозни регулаторни мерки в случай, че до 2006 г. целите не бъдат постигнати - ако след изтичане на гратисния двегодишен период компания, допусната до борсова търговия, не постигне целите, санкцията е да бъде изключена от борсовата търговия.

Първоначалните реакции са скептични, като възраженията и аргументите срещу квотата са, че тя представлява намеса в механизмите на свободния пазар и че липсват квалифицирани жени, които биха били подходящи за съответните постове или биха искали да ги заемат. Точно последните два аргумента ускоряват иновативни подходи към начините на номиниране и назначаване в управителните органи на компаниите. Компаниите разширяват критериите, като подборът се извършва не само от тясното поле на даден сектор, при което кандидатстват жени специалисти в области като технологии, финанси, право и др., които съответстват на търсения от компаниите профил. Този подход се оказва подходящ и от него се възползват и кандидатите мъже, като понастоящем Норвегия отчита разширяване на квалификациите и опита на членовете на управителните съвети на компаниите, в сравнение



с периоди преди приемането на закона. В резултат изследванията показват, че жените членове на бордове обикновено имат по-високо образование от своите колеги мъже и че намирането на подходящи кандидатки за бордовете на компаниите не е трудно чрез съществуващите професионални мрежи¹⁰. До 2009 г. броят на жените членове на управителни съвети на публичните компании и на компаниите, допуснати до борсова търговия, нараства от 6% в 2002 г. до 40%. Друга положителна тенденция, която се наблюдава във вече десетгодишния опит от прилагането на закона в Норвегия, е, че опитът на балансираните по пол бордове, макар и по-бавно, се разширява и към компаниите, които не са задължени да прилагат квотата по закон. Подобренията и прозрачен процес на подбор, номиниране и назначаване в управителните органи на компаниите довежда до нарастването на разнообразието на членовете им и по други признаци освен пола - възраст, етническа и национална принадлежност и др. Изследванията показват, че подобни бордове са по-динамични, по-отворени и по-иновативни от останалите, с което се повишава и потенциала за иновации и ефективността на компаниите¹¹. Опитът на Норвегия показва, че квотата в органите, вземащи решения в бизнеса, не е радикална концепция и може да бъде успешен инструмент за подобряване на корпоративното управление, по-добро оползотворяване на човешките ресурси и постигане на по-добър баланс по пол в обществото.

10 Mari Teigen, Vibeke Heidenreich, The Effects of Norwegian Quota Legislation on Boards, Preliminary Findings, Institute for Social Research (2010) <http://www.boardimpact.com/PDF/MariTeigenogVibekeHeidenreich.pdf>.

11 Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass, Journal of Business Ethics, August 2011, Volume 102, Issue 2, pp 299-317.



В рамките на ЕС повишаването броя на жените в управителните органи на компаниите е инициатива в рамките на изпълнението на стратегията Европа 2020.

Жените във висшите ръководни структури на листваните компании на Република Австрия

Статистика

За периода от януари 2014 г. до януари 2015 г. женското представителство в надзорните съвети на 200-те листвани компании в Австрия се повишава от 13,9% на 16,2% (през 2006 е било едва 7,7%)¹². За същия период в 36 от тези компании поне едно от местата в управителните съвети е заето от жена. Най-високо - средно 36% - е женското представителство в листваните компании с 50% или по-високо държавно акционерно участие (общо 55 компании). В 42 от тези 55 компании 25% от членовете на управителните им органи са жени, а в 22 от тях жените са около и над 50%¹³.

Законодателство и държавни мерки

Това развитие в Република Австрия се дължи на двояката стратегия, приета от държавата и обществото: от една страна - препоръки за саморегулация в Кодекса

12 Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (02.2015): Frauen. Management.Report.2015; сmp. 2: http://media.arbeiterkammer.at/PDF/AK_Frauen_Management_Report_2015.pdf

13 Parlament Republik Österreich: Umsetzung des Regierungsprogramms im Bereich Frauen. Schriftliche Beantwortung (11.02.2005), сmp. 3: http://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/AB/AB_03143/imfname_383833.pdf



за корпоративно управление, засягащи всички листвани компании, и, от друга, наложените квоти за жени в Кодекса за корпоративно публично управление, отнасящ се до листваните компании с държавно участие.

В „Държавната програма на Република Австрия 2013-2018 г.“ правителството се задължава да предприеме мерки за увеличаване на представителството на жени на най-високите управленски позиции в академичната и научната сфера, политиката, бизнеса и администрацията¹⁴. Като добър пример в програмата се назовава приетият през март 2011 г. модел за саморегулация на листваните компании на страната с 50% или повече държавно участие, който въвежда задължителна квота за жени в управителните им органи. Кодексът за корпоративно публично управление (утвърден от правителството в края на 2012 г.) съдържа и клауза относно мерките и задължителния годишен отчет на компаниите: «Като цел се договоря до края на 2013 г. женското представителство да достигне 25%, а до края на 2018 – 35%. Това задължение се отнася до управителните съвети на тези листвани компании, в които държавата притежава най-малко 50%. Като това са общо 55 компании. В 44 от тях държавата притежава 100% дял и определя целия Надзорен съвет»¹⁵.

Подобни поправки в законодателството се въвеждат през 2012 г. за всички компании, допуснати до борсова

14 Bundeskanzleramt (2013): Arbeitsprogramm der Österreichischen Bundesregierung 2013-2018; сmp. 46: <https://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=53264>

15 Bundeskanzleramt Österreich (2013): Public Corporate Governance Kodex. Grundsätze der Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes; сmp.43: <http://www.kunstkultur.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=49430>



търговия, като се изисква при избор на членове на наблюдателните съвет „да се спазват аспектите на многообразието по отношение на представителството на двата пола, на възрастовата структура и на националното представителство на членовете“¹⁶. Според Кодекса за корпоративно управление акционерните дружества се задължават да представят отчет за предприетите от тях насърчителни мерки за повишаване броя на жените в управителните им органи¹⁷

Добри практики от компаниите в Австрия

Telekom Austria Group (28,42% държавно участие)

Telekom Austria Group е една от компаниите, присъединили се към австрийската Харта на разнообразието¹⁸. Според този си ангажимент и спазвайки посоченото по-горе законодателство, компанията се ангажира да насърчава равнопоставеността на половете в своите структури както в рамките на страната, така и сред дъщерните си компании в Централна и Югоизточна Европа, като сред тях е и България със телекомуникационната компания Mobiltel. Според приетия от компанията доброволен ангажимент за саморегулация до края

16 Aktiengesetz (AktG):http://www.jusline.at/87_Wahl_und_Abberufung_AktG.html

17 Österreichischer Corporate Governance Kodex (2012), стр. 38: https://www.post.at/downloads/CG_Kodex_deutsch_Juli_2012.pdf?1422279450

18 Харта на разнообразието е доброволна платформа на ЕС, с присъединяването към която компании от бизнеса, публични институции и др. се задължават да подкрепят и развиват разнообразието на човешките ресурси на работното място. В 2015 г. национални Харти на разнообразието съществуват като платформи в 14 държави членки на ЕС, като се подготвя въвеждането им в още няколко страни: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm



на 2015 г. броят на жените в управленските структури трябва да се повиши до 35%¹⁹. За постигането на тази си цел компанията предприема редица мерки и осъществява поредица от инициативи, като например специални програми за насърчаване на жените в техническите професии, гъвкави схеми на работа, инициативи и програми за грижи за деца²⁰, създаване на мрежа за жени в управлението и преди всичко акцент върху подбор на квалифицирани жени и участие на жени в Процеса на управление на талантите (*Talent Management Process*).

Мерките и инициативите на компанията биват официално публикувани и са част от Стратегията за устойчиво развитие на холдинга²¹. За целия холдинг за периода 2013-2014 г. са формулирани следните мерки, проекти и инициативи за повишаване на участието на жени в управленските структури: специални програми за насърчаване на кариерата на жените; повишаване на привлекателността на сектора на информационните и комуникационните технологии за жени и момичета; локални мерки за по-добро съчетаване на професионалния и личния живот. Тези общи инициативи биват конкретизирани в мерки, отнасящи се за отделните дъщерни компании в конкретните страни, например:

- A1 (Австрия) - специализирани насърчителни планове и менторски програми за жени в упра-

19 Telekom Austria Group: Diversity: <http://www.telekomaustria.com/de/csr/diversity>

20 Telekom Austria Group: Life Balance: <http://www.telekomaustria.com/de/csr/life-balance>

21 Maßnahmenprogramm 2013/14. Das Maßnahmenprogramm 2013/14 beinhaltet einen Auszug der Maßnahmen und Projekte zur Erreichung der Ziele, die in der Nachhaltigkeitsstrategie verankert sind. <http://cdn1.telekomaustria.com/final/de/media/pdf/Massnahmenprogramm20132014.pdf>



влението; гъвкаво работно време и мобилно работно място; осигуряване на безплатни грижи за децата "Летящи детегледачки" по време на ваканции и неучебни дни; организиране на специална програма "Дни на момичетата" в контекста на инициативата за медийна грамотност „А1 интернет за всички“, програма "Girls4Business" за повишаване на привлекателността на сектора на информационните и комуникационните технологии за жени и момичета.

- Mobiltel (България): гъвкаво работно време; лекции по различни теми за родителите в рамките на проекта "Училище за родители"; финансова подкрепа на детските градини към компанията; услуги за гледане на деца по време на ваканциите, като напр. летен лагер; вътрешна програма за баланс на професионалния и личния живот с различни проекти за жени и семейства.

През 2012 г. Telekom Austria Group отчита общо за целия холдинг 31% жени на ръководни постове, за 2013 г. – 32%. Тези данни се различават за дъщерните компании в отделните страни.

OMV Aktiengesellschaft (31,5% държавно участие)

OMV е поела обществен ангажимент за саморегулиране според стратегията и метода за управление на различията (Diversity-Strategie), като до 2020 г. концернът се фокусира върху два аспекта на многообразието: пол и националност. Според признака пол концернът си е поставил за цел до 2020 г. да повиши женското представителство в управленските си структури и на високи ръководни позиции до 30%, а дялът на служителите с друга националност - до 50%. Като ключова междинна стъпка концернът си поставя за цел да увеличи участи-



ето на жените до 30% във всички програми за развитие на лидерски умения.

За да постигне самоопределената си цел компанията предприема редици проекти и инициативи в следните сфери:

- Съвместяване на професионален и семеен живот – гъвкаво работно място; детски градини; модели за почасова работа за кадри на ръководни постове; гистанционна работа от вкъщи; и др.
- Подбор на жени и момичета от висшите и полувисшите учебни заведения – организирани на "Girls Days" („Ден на момичетата“), „Tschterttag“ („Ден на същерите“) ²² и проект „Technikqueen“ („Кралица на техниката“) с цел повишаване на интереса на млади момичета към технически професии и науки; финансова и професионална подкрепа на студентки чрез стипендии и практики; в програмата за подкрепа на абсолвенти от технически специалности през 2014 г. има 34% женско представителство ²³;
- Квалификация на жени – специални менторски програми за талантлив жени; програма за развитие на таланти и на лидерски умения, в която през 2014 г. 42% от участниците са били жени;
- Промяна на културата на управление - задължителни обучения във всички международни представителства на концерн по метода за управление на различията ²⁴.

22 OMV Girls Day: http://www.omv.com/portal/01/com/omv/OMV_Group/sustainability/Our_Initiatives/Local_Stakeholder_Dialogues/OMV_Girls_Day

23 OMV Konzern - Geschäftsbericht 2014: http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255758192570&lang=de&swa_id=1396884452676.142&swa_site=wps.vp.com

24 OMV Konzern -Wir leben Vielfalt: http://www.omv.com/portal/01/com/omv/OMV_Group/Jobs_and_Career/OMV_as_employer/We_live_Diversity



В надзорния съвет на компанията през 2014 г. има 20% женско представителство (8 мъже и 2 жени). Alyazia Ali Saleh Al Kuwaiti²⁵ е избрана още през 2008 г. за член на съвета и е също така член на управителният съвет на Abu Dhabi Business Women Council. Elif Bilgi Zarraroli²⁶ е членка на надзорният съвет от 2009 г. насам и е членка на Turkish Industrialists and Businessmen's Association (TUSIAD).

ÖBB - Holding Aktiengesellschaft (100% държавно участие)

ÖBB - Holding също е компания, присъединила се към Хартата на разнообразието²⁷. Компанията е поела ангажимента да интегрира и прилага метода за управление на различията, който включва мерки и инициативи за повишаване на женското представителство във всички сфери и дейности на компанията. От 2011 г. насам компанията разработва вътрешна политика за равнопоставеност на жените и мъжете²⁸. Основна цел на политиката е да гарантира равно третиране на наетите независимо от признаците пол, възраст, етническа принадлежност, сексуална ориентация и увреждания, както и да прилага и разработва специални програми и

25 [http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255759276737&lang=d&swa_site=wps.vp.com&swa_nav>About+OMV||Corporate+Governance+swa_pid=\[ObjectIDImpl+%27Z6_M09HFU2UA4I0BR56OB0000000%27%2C+CONTENT_NODE%2C+VP%3A+-32446%2C+\[Domain%3A+rel\]\]%2C+DB%3A+4281-16A4F8A4175E1109D62E062F00000000\]&swa_lang=de](http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255759276737&lang=d&swa_site=wps.vp.com&swa_nav>About+OMV||Corporate+Governance+swa_pid=[ObjectIDImpl+%27Z6_M09HFU2UA4I0BR56OB0000000%27%2C+CONTENT_NODE%2C+VP%3A+-32446%2C+[Domain%3A+rel]]%2C+DB%3A+4281-16A4F8A4175E1109D62E062F00000000]&swa_lang=de)

26 [http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255759276977&lang=d&swa_site=wps.vp.com&swa_nav>About+OMV||Corporate+Governance+swa_pid=\[ObjectIDImpl+%27Z6_M09HFU2UA4I0BR56OB0000000%27%2C+CONTENT_NODE%2C+VP%3A+-32446%2C+\[Domain%3A+rel\]\]%2C+DB%3A+4281-16A4F8A4175E1109D62E062F00000000\]&swa_lang=de](http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255759276977&lang=d&swa_site=wps.vp.com&swa_nav>About+OMV||Corporate+Governance+swa_pid=[ObjectIDImpl+%27Z6_M09HFU2UA4I0BR56OB0000000%27%2C+CONTENT_NODE%2C+VP%3A+-32446%2C+[Domain%3A+rel]]%2C+DB%3A+4281-16A4F8A4175E1109D62E062F00000000]&swa_lang=de)

27 ÖBB-Holding AG: Gleichstellung: http://www.oebb.at/bb/de/Deshalb_OeBB/Gleichstellung/index.jsp

28 http://www.oebb.at/bb/de/Deshalb_OeBB/Gleichstellung/index.jsp



мерки за по-добро съвместяване на професионален и семеен живот. Политиката бива институционализирана чрез Комисия за равнопоставеност, която разработва мерки и програми и контролира прилагането им. В комисията влизат 10-те регионални представителки по равнопоставеност по пол, координатор на политиката за управление на различията, както и представители от ръководството на холдинга на най-високото ниво на управление. До 2020 г. холдингът си е поставил да постигне следните цели:

- повишаване на женското представителство до 20% във всички управленски структури;
- 20% от новоназначените да са жени;
- повишаване на женското участие до 20% в програми за квалификация и преквалификация;
- покачване на женското представителство до 25% в академията на холдинга за допълнително обучение;
- повишаване на женското представителство до 25% в надзорният съвет на холдинга;
- мониторинг на постигнатите цели и напредък по политиката за равнопоставеност на холдинга чрез четиримесечни контролни доклади, които се представят на топ-менеджмънта, и публикуване на годишен доклад²⁹.

Разработеният от комисията за равнопоставеност пакет от мерки и инициативи за постигане на целите на политиката за равнопоставеност включва: целенасочен подбор на стажантки, специални места за жени в програмите за обучение на ÖBB академията, семинари

29 ÖBB-Holding AG:Anfragen zum Geschäftsbericht 2013; стр. 82 http://blog-oebb.at/backend/wp-content/uploads/2014/04/OEBB_GB2013.pdf :



за жени и информационна мрежа за жени, подпомагащи развитието на тяхната кариера, целите на Хартата на разнообразието биват включвани и в Екип-Цел-Диалог споразуменията във всички отдели на холдинга, както и в споразуменията за ефективност на отделите. Други мерки са и семинарите по Закона за равнопоставеност на половете, както и задължителни обучения по метода за управление на различията за всички изпълнителни директори и топ-менеджъри на холдинга.

ÖBB – Holding е носител на годишната награда *DiversCity Preises*³⁰ на Търговската камара на Виена за 2014 г. в категорията големи компании и предприятия.

Обществени инициативи и неправителствени организации

Камара на труда в Австрия – от 10 години насам Камарата на труда във Виена издава ежегодно изследване-доклад „*Frauen Management Report*“ за представителството на жените във висшите ръководни органи, управителен и надзорен съвет, на 200-те най-крупни допуснати до борсова търговия компании в страната³¹.

„*Zukunft.Frauen*“³² (Бъдеще Жени) е съвместна инициатива на Федералното министерство на науката, изследванията и икономиката, на Търговската Камара и Асоциацията на индустрията на Австрия, чиито цели са посредством различни програми да привлече повече

30 DiversCity Preis 2014 in der Kategorie "Große Unternehmen": http://www.oebb.at/bb/de/Newsarchiv/DiversCity_Preis_2014/index.jsp

31 AK Portal: Studien: Frauen: <http://www.arbeiterkammer.at/service/studien/frauen/index.html>

32 Zukunft.Frauen: <https://www.wko.at/Content.Node/Zukunft-Frauen/Programm/Kamingespr-chsg-ste/Kamingespraechsgaeste1.html>



жени в управителните и надзорните съвети на компаниите, да направи по-атрактивни за жените лидерските позиции в компаниите, да мотивира и подкрепи жените да кандидатстват за високи позиции, да създаде и поддържа мрежа на жените на лидерски позиции, да изостри чувствителността на взимашите решения в компаниите по темата „жени на ръководни постове“.

„Frauen in der Wirtschaft“³³ (Жените в бизнеса) е мрежа на жените в бизнеса, от едноличната предприемачка до топ-мениджърката, които взаимно си помагат и насърчават. Целта на мрежата е да подпомага и насърчава жени да кандидатстват и заемат високи позиции в бизнеса и политиката. Мрежата има следните цели и сфери на дейност:

- Да защитава интересите на жените предприемачки в рамките на Търговската камара на Австрия;
- Лобистка дейност с фокус върху темата „съчетаване на семейния живот и предприемачеството“;
- Поддръжка на интернет-портала www.undernehmerin.at, който предлага както информация и знания за предприемачеството, така и организира специфични обучения, като например „Академията за дребните предприемачки“;
- Издаване на списание „Unternehmerin“ („Предприемачка“), в което се публикуват примери за постижения и стратегии за успех на вече преуспели жени в бизнеса;
- Организиране на редовни лекции и семинари за подобряване на лидерските умения или на умения

33 Frauen in der Wirtschaft: <https://www.wko.at/Content.Node/FIW/Startseite-FIW.html>

ята за водене на преговори на жените в бизнеса, като и организиране на събития като Ladies Салон и дебати с успешни предприемачи/чки, които да насърчават жените и да ги подкрепят в ежедневноста им работа;

- Оперативна помощ за жените в бизнеса, като информация и помощ по време на бременност и майчинство, в случай на болест или злополука и т.н.

Жените във висшите ръководни структури на листваните компании във Федерална Република Германия

От 2008 г. до края на 2013 г. Германия отчита повишаване на женското представителство във висшите ръководни структури на компаниите в страната, допуснати до борсова търговия. За този период броят на жените в управителните съвети на 160-те най-големи листвани компании се покачва от 2,5% на 6,3% (24 жени)³⁴, а в надзорните им съвети от 9,3% на 17,0% (всеки шести член е жена)³⁵.

През последните три години женското участие в ръководните структури на листваните компании нараства особено бързо. През 2011 г. от 160-те листвани компании само 14 отчитат повече от 30% жени в над-

34 В Германия компаниите имат двустепенна система на управление, която има два постоянно действащи органа - Надзорен съвет (Aufsichtsrat) и Управителен съвет (Vorstand). Надзорният съвет се избира от Общото събрание и има предимно контролни правомощия. Той, от своя страна, избира Управителния съвет, който управлява и представлява листваната компания или акционерното дружество.

35 WSI GenderDatenPortal: Frauen sind in Vorständen und Aufsichtsräten unterrepräsentiert: <http://www.boeckler.de/51389.htm>



зорните си съвети, а в края на 2013 г. техният брой е 23. В надзорните съвети на само 41 компании през 2011 г. има две или повече жени, докато в края на 2013 г. броят на компаниите с повече от две жени достига 95³⁶.

Компаниите от борсовия индекс DAX отчитат през последните пет години средно 3% по-висок ръст на броя на жените в надзорните им съвети в сравнение с компаниите от други индекси³⁷. През ноември 2014 г. от 10-те най-големи DAX компании три отчитат повече от 30% женско представителство в надзорните си съвети (Deutsche Post – 35%, Deutsche Telekom – 35%, Allianz – 33%), четири - 25% (BASF, Siemens, BMW, Daimler) и три компании около 15% (RWE – 15%, Volkswagen – 15%, E.ON – 17%)³⁸.

Законодателство и държавни мерки

В Коалиционния договор на немското федерално правителство за 18 законодателен период коалиционните партии се задължават в рамките на предстоящия мандат да въведат закон за квоти за жени в надзорните и управителните съвети на листваните компании и акционерните дружества на страната³⁹.

36 WSI GenderDatenPortal: Weit verbreitet: Keine oder nur vereinzelt Frauen im Aufsichtsrat: <http://www.boeckler.de/51431.htm>

37 WSI GenderDatenPortal: In mitbestimmten Unternehmen häufiger Frauen in Aufsichtsräten: <http://www.boeckler.de/51388.htm>

38 Statista: Frauenquote in den Aufsichtsräten der Top 10 DAX-Unternehmen <http://de.statista.com/infografik/3008/frauenquote-in-den-aufsichtsr-aeten-der-top-10-dax-unternehmen/>

39 Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 18. Legislaturperiode, сmp. 102-103: http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2013/2013-12-17-koalitionsvertrag.pdf;jsessionid=6B7C8E840167002B010C5F86DFAB1283.s3t1?__blob=publicationFile&v=2



На 11 декември 2014 г. Федералното правителство приема *Проектозакон за равнопоставеността на половете в управителните органи на листваните компании и акционерните дружества*⁴⁰. Проектозаконът предвижда:

- Загължителна минимална квота от 30% за листваните компании с „равноправно представителство“, с минимум 2 000 работници и статус на акционерно дружество (около 101 компании)⁴¹. От 1 януари 2016 г. тези компании се задължават при нови избори за надзорен съвет да назначават жени на 30% от местата. Ако компанията не успее да назначи достатъчно жени на предвидените места, те остават „празни“, т.е. незаети.
- На 30% загължителна квота за жени подлежат и листваните компании с правно-организационна форма Societas Europaea – SE (общо седем компании).
- Компании и акционерни дружества, които са или листвани, или с „равноправно представителство“ и не влизат в горепосочените групи, се задължават да си самоопределят цели за повишаване на представителството на жените във всички свои ръководни органи, като целите следва да се ориентират спрямо 30% квота. Компанията се задължава да си самоопределят срокове за постигане на целите си (първият срок не трябва да надвишава две години, а всеки следващ – пет години). Законът също така ги за-

40 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Frauen in Führungspositionen: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=88098.html> и <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/FAQ-gesetz-frauenquote.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

41 Под „равноправно представителство“ се подразбират компании, чиито управителни съвети се състоят от 50% на акционерите и 50% на работодателите в компанията, като двете групи са равноправни в гласуването.



дължава да публикуват своите цели и сроковете им за изпълнение.

- Законът задължава всички компании и акционерни дружества да дават отчети за представителството на жените в техните управителни структури и за предприетите мерки, като тези отчети са обществено достъпни.

На 8 март 2015 г. законът бе приет от германския парламент, което е „значима промяна в корпоративния сектор“, като мярката ще влезе в сила от 2016 г. и ще засегне 100 листвани на борсата компании, като 3500 средни фирми ще трябва да приемат доброволни квоти за жени в надзорните и управителните си съвети.

Друг орган за регулация е *Немският кодекс за корпоративно управление*⁴². В т. 4.1 „Задачи на управителните съвети“ подточка 4.1.5 определя, че: „Управителните съвети трябва при назначения на ръководни длъжности да следят за прилагането на метода за управление на различията (Diversity Management) и да се стремят към адекватно представителство на жените във всички свои структури“.

Според изпълнителния директор на енергийната компания RWE Петер Терцум назначаването на повече жени на ръководни постове ще бъде важен инструмент за по-добро позициониране на германската икономика в бъдеще.

42 Regierungskommission: Deutscher Corporate Governance Kodex (24. Juni 2014): http://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D_CorGov_Endfassung_2014.pdf



Дейности на листваните компании в Германия

На 30 март 2011 г. 30 немски DAX компании подписват споразумение за саморегулация „Жени на ръководни постове“, което ги задължава да предприемат и засилят мерките си за повишаване броя на жените във висшия мениджмънт и на ръководни постове⁴³. Документът изтъква следните принципи за ръководни:

- Компаниите се ангажират да повишат броя на жените на ръководни постове, като принципът на равните възможности, както и мерките за съвместяване на професионален и семеен живот са основни компоненти на метода за управление на различията (Diversity Management);
- Компаниите се ангажират да си самоопределят реални, измерими (индикатори) и специфични за компанията цели;
- Компаниите гарантират по-нататъшната дейност на създадената работна група от представители на всички компании, чиито основни задачи са: мониторинг на поставените цели в годишен доклад; обмяна на информация между компаниите; обмен на добри практики.

За постигането на целите споразумението насочва вниманието към следните сфери на дейност: управление на човешките ресурси; номиниране, избор и назначаване на жени на ръководни постове и в ръководните органи на компаниите; подбор на жени от висшите или полувисшите учебни заведения; съчетаване на професи-

43 "Frauen in Führungspositionen" Entwicklungen und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen. Statusbericht 2013:

[http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/Dax-30_Frauen_in%20Fuehrungspositionen.pdf/\\$file/Dax-30_Frauen_in%20Fuehrungspositionen.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/Dax-30_Frauen_in%20Fuehrungspositionen.pdf/$file/Dax-30_Frauen_in%20Fuehrungspositionen.pdf)



онален и семеен живот; мерки и инициативи за промяна на работния климат и култура.

Като основни съображения за присъединяването към инициативата за саморегулация компаниите посочват следните причини:

- Стопанско-управленски – смесените работни колективи са иновативни в намирането на нови решения и разработват продукти, отговарящи на реалните потребности на клиенти и клиентки;
- Организационно-социологически – затворените саморепродуциращи се системи, които се базират на себеподобие (еднополови системи), не са чувствителни и не могат да отреагират на промени отвън;
- Демографски – недостиг на висококвалифицирана работна ръка в страната; покачващият се брой на високообразовани и квалифицирани жени;
- Обществени – работният състав на компанията трябва да отразява и следва реалното развитие на обществото; подобряване имиджа на компанията в обществото и медиите – пример за подражание;
- Икономически – привличане на социално отговорни или устойчиви инвеститори и акционери (Social Responsible Investors); компаниите с женско представителство на ръководни постове показват по-добри финансови резултати; бързо развиващата се потребителска група на жените; прогресивно увеличаващият се доход на работещите жени.



Добри практики

Deutsche Telekom AG е първата компания от DAX-30, която още през март 2010 г. официално въвежда женска квота. Целта е до 2015 г. във висшите и средните ръководни структури на компанията да има 30% женско представителство. За постигането на тази цел са въведени инструменти в следните сфери⁴⁴:

- Човешки ресурси: при номиниране на кандидати за ръководни постове минимум 1/3 трябва да са жени; при две кандидатури задължително едната трябва да е на жена; ръководителите на отделите за човешки ресурси се задължават да преследват целите на компанията за повишаване на женското представителство, като резултатите се отразяват в системата на заплащането им.
- Подбор на жени от висшите и полувисшите учебни заведения: рекрутиране на абсолventки от университетите; поддържане на база данни на талантиливи жени; менторски програми; обучителни програми на жени с потенциал за ръководни постове.
- Съвместяване на семеен и професионален живот: модели за разпределяне на времето за грижи между родителите; модели за почасова работа за кадри на ръководни постове; гъвкави модели на работно време; детски градини, помощ по домовете и помощ за грижи за деца при спешни случаи (напр. болест или командировка).
- Промяна на работната култура в концерна:

44 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Aktionärinnen fordern Gleichstellung - 2011: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Aktion_C3_A4rinnenfordern-, cmp. 155-156 Gleichberechtigung-2011,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf



членовете на надзорния съвет на компанията минават задължително обучение по метода за управление на различията и се задължават да го прилагат, като това задължение е обвързано с паричното им възнаграждение; годишно се провеждат от 12 до 15 мероприятия и дискусии на теми като „Младите бащи и тяхното право на почасова работа“, „Мъже и жени на непълно работно време“, „Алтернативни методи на управление“ и т.н.

За четири години от приемането на квотата *Deutsche Telekom AG* отчита значителен напредък в участието на жени в ръководните си структури. През 2014 г. компанията надскача самоналожената си цел и отчита 35% жени в надзорния съвет (7 жени от 20 члена) и 17% – в управителния съвет (една жена от 6 члена)⁴⁵. Общият Women-on-Board-Index за края на 2014 г. е 25,83% с тенденция за повишаване⁴⁶.

Allianz SE е компания с над 30-годишна история в прилагането на политики за равнопоставеност⁴⁷. През 2011 г. *Allianz SE* приема документ за саморегулация и си поставя за цел до 2015 г. да повиши броя на жените в управленските си структури до 30%. За тази цел е

45 FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e V.: WOMEN-ON-BOARD-INDEX http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/140930_Studie_WoB-Index_XXIII_end.pdf

46 FidAR: Women-on-Board-Index I (Индексът се определя от общия брой на жените в надзорните и управителните съветуи): <http://www.fidar.de/wob-index/aufsichtsrat-und-vorstand.html>

47 Изложба на компанията на тема "Frauen in der Gesellschaft - Frauen in der Allianz" и реч, както и презентация на Barbara Eggenkämper от историческия архив на фирмата: <http://frauen.allianz.com/de/frauen-in-der-allianz/>



инициран проект „Frauen“⁴⁸, в чиито рамки е проведен структурен анализ, идентифициращ проблемите и сферите на дейност и изработващ стратегии и мерки към тях:

- Човешки ресурси: структурите на личен състав се задължават да предприемат насърчителни дейности за жени със съответната квалификация да кандидатстват и да заемат ръководни длъжности; структурни промени в избора на кандидатури – минимум една от кандидатурите трябва да е жена с подходяща за поста квалификация; четиримесечен отчет за назначаването на нови кандидати на ръководни постове.
- Съвместяване на семеен и професионален живот: ангажимент на управителния съвет към темите „Управление и непълно работен ден“ и „Родители на ръководни постове“; увеличение на броя на детските градини; гъвкави модели на работно време, непълно работно време, модели за обмяна на информация по време на фазите за отглеждане на малки деца.
- Подбор и програми за квалификация на потенциални кандидатки: менторски програми за жени в управителния съвет и за жени на ръководни постове – „Кариера – Insider“; семинари и програми за наставничество на жени на ръководни постове – „Кариера – Lounge“; поредица от семинари на тема „Allianz Women in Dialogue“; база данни за таланти и високо квалифицирани жени – „High Performer with Potential“; систематично планиране на кариерните модели на потенциални кандидатки.
- Мерки и инициативи за промяна на културата на

48 Preuss, Brigitte: Frauenförderung bei der Allianz Deutschland AG; B: Blessin, B./Wick, A. (Hrsg.): Führen und führen lassen; 2014, сmp. 3-5: <http://uvk-lucius.de/fuehren/fb/9.pdf>



управление: провеждане на семинари за управление на уменията; семинари по метода за управление на различията; информационен портал за управление на различията.

През 2014 г. *Allianz SE* надскача самоналожената си цел и има 33% жени в надзорния си съвет (4 жени от 12 члена) и 9% – в управителния съвет (една жена от 11 члена)⁴⁹. Общият Women-on-Board-Index за края на 2014 г. е 21,21% с тенденция за повишаване⁵⁰.

През 2005 г. *Daimler AG* декларира метода за управление на различията като свой основен и водещ принцип и създава организационна структура - съвет „Global Diversity Council“ за контрол и ръководство на приложението на метода. Съветът се състои от представители на надзорния съвет и на висшия мениджмънт. Към него е създадена служба „Global Diversity Office“, изработваща стратегия за прилагането на метода и реализираща мерки и програми⁵¹. Една от целите на компанията е до 2020 г. 20% от всички ръководни постове да бъдат заемани от жени.

Изготвените от службата „Global Diversity Office“ мерки и програми за повишаване на представителството на жени на ръководните постове в компанията мо-

49 FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e V.: WOMEN-ON-BOARD-INDEX http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/140930_Studie_WoB-Index_XXIII_end.pdf

50 FidAR: Women-on-Board-Index I: <http://www.fidar.de/wob-index/aufsichtsrat-und-vorstand.html>

51 Diversity-Management und Diversity-Aktivitäten bei Daimler: <http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2010/nb/German/406010/diversity-masnahmen.html>



гат да се класифицират в следните сфери⁵²:

- Съвместяване на семеен и професионален живот: повече от 300 възможности за гъвкаво работно време и място – индивидуална организация на работното време, мобилно работно място, Homeoffice, Jobsharing⁵³; детски градини в 14 града в страната; интернет платформа за алтернативни форми за грижа за деца, като детегледачки и „баби и дядовци по наем“; до 5-годишна отпуска за грижи за деца и възрастни хора; ваканционни селища и места за семейства;
- Програми за повече жени в управлението – менторска програма „Тандем“ за жени с цел повишаване на квалификацията и лидерските способности;
- Подбор на жени от висшите и полувисшите учебни заведения – 1/3 от стажантите в компанията са жени, взимащи участие по програма „CAReer“; целенасочен подбор на студентки от инженерни дисциплини⁵⁴;
- Мерки и инициативи за промяна на културата на управление: задължителни обучения на мениджъри и ръководители по метода за управление на различията и по антидискриминационния закон на страната (Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz);

52 Diversity-Management und Diversity-Aktivitäten bei Daimler: <http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2010/nb/German/406010/diversity-masnahmen.html>

53 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Aktionärinnen fordern Gleichstellung - 2011, сmp. 152: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Aktion_C3_A4rinnenfordern-Gleichberechtigung-2011,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf

54 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Aktionärinnen fordern Gleichstellung - 2011, сmp. 153: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Aktion_C3_A4rinnenfordern-Gleichberechtigung-2011,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf



обучение на „майстори“ по метода - изпълняващи ролята на мултипликатори; годишна конференция на тема „Wirtschaftsfaktor Vielfalt“ (Икономическият фактор разнообразие) с представители на други компании.

През 2014 г. *Daimler AG* отчита 25% жени в надзорния си съвет (5 жени от 20 члена) и 14% – в управителния съвет (една жена от 7 члена). Общият Women-on-Board-Index за края на 2014 г. е 19,64% с тенденция на повишаване⁵⁵.

Обществени инициативи и неправителствени организации

През 2006 г. е създадена неправителствената организация „FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.“ (Жени в надзорните съвети)⁵⁶. Целта на организацията е повишаването на женското участие във всички управителни органи на листваните компании и акционерни дружества. Членове са представители/ки от надзорните съвети на компаниите и представители/ки от науката, политиката и икономиката. В дейностите на организацията влизат: връзки с обществеността; мерки за подобряване на работата на ръководните структури на листваните компании и акционерни дружества; подкрепа и активно участие в прокарването на законодателство за женските квоти и правни разпоредби за женско участие в ръководните органи на компаниите; организиране и провеждане на обучения, доклади и форуми по темата; организация и поддръжка на работни

55 FidAR: Women-on-Board-Index I: <http://www.fidar.de/wob-index/aufsichtsrat-und-vorstand.html>

56 FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.: <http://www.fidar.de/home.html>



групи по региони. От 2011 г. досега организацията документира чрез шестмесечни статистически проучвания „Women-on-Board-Index“⁵⁷ развитието на женското представителство в управителните и надзорните съвети на листваните компании и акционерни дружества и ги публикува на своята страница, като по този начин гарантира прозрачност на информацията за женското представителство в ръководните органи на компаниите.

Мерки за подобряване на баланса по пол в бордовете на компаниите във Франция

Национални законодателни мерки

Френският търговски закон предвижда възможност бордовете на компаниите, регистрирани в страната, да бъдат съставяни както по едностепенна система на управление - чрез избор на управителен съвет, така и чрез двустепенна система - чрез създаване на съвет на директорите и надзорен съвет.

Законът (Corè- Zimmermann - No 2011-103)⁵⁸, в сила от 27 януари 2011 г., въвежда изискване за заемане на минимум 20% от позициите в бордовете на компаниите от по-малко представения пол до 2014 г. и минимум 40%

57 FidAR: Studie zum Women-on-Board-Index: <http://www.fidar.de/wob-index/archiv-2011-2014.html>

58 LOI no 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle: http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=20110128&numTexte=2&pageDebut=01680&pageFin=01683



- до 2017 г. Изискването е приложимо по отношение на административните съвети при компании с едностепенна система на управление и при надзорните съвети при компании с двустепенна система на управление. То се отнася както за допуснатите до борсова търговия компании, така и за останалите компании, които имат над 500 наети служители и/или годишен оборот от над 50 милиона евро.

Законът въведе и изискването в бордовете на компании с над осем члена да не се допуска разлика по-голяма от двама представителя между двата пола, както и задължението компаниите да възстановят нарушения баланс по пол при освобождаване на позиции в управителните им органи в рамките на до шест месеца. Съгласно закона, председателят на борда следва всяка година да представя отчет пред Общото събрание на акционерите за състава на борда и за прилагането на принципа за балансираното представителство на жените и мъжете.

През 2011 г. законът засегна около 500 компании във Франция. Въведена бе и санкционна разпоредба, която предвижда, че номинациите за членове на административните и надзорните съвети, които са направени в несъответствие с квотата, въведена от закона, могат да бъдат анулирани.

Съгласно поправка на закона от март 2012 г. квотата за бордовете на компаниите започна да се прилага и по отношение на компаниите с държавно участие, като целта, която поправката въведе, е до 2018 г. поне 40% от представителите в административните и в надзорните им съвети да бъдат от по-малко представения



пол. От 2014 г. законът се прилага и за компаниите с над 250 наети служители и/или годишен оборот над 50 милиона евро.

Статистика

През 2013 г. жените във Франция представляват 25,1% от членовете на бордовете на големите компании, допуснати до борсова търговия, съгласно френския индекс (CAC 40), което е много над средните 15,8% за Европейския съюз, но в същото време са все още само 5,6% от председателите на бордовете на тези компании и все още няма нито една жена - главен изпълнителен директор на CAC 40 компания.

Жените в същото време представляват 27% от директорите с неизпълнителни функции в компаниите, допуснати до борсова търговия, но само 8,4% от директорите с изпълнителни функции, което в сравнителен план в ЕС в първия случай е много над средните 16,8% за съюза, но във втория случай е много под средното ниво.

След приемане на закона Сорè- Zimmermann във Франция делът на жените в бордовете на компаниите се увеличава драстично от 5% през 2003 г. до 32% през октомври 2014 г. като най-голямото увеличение от 9,3% се наблюдава между 2010 г. и 2011 г., когато компаниите започват активно да взимат превантивни мерки, за да посрещнат изискванията му.

В резултат на тригодишното му прилагане към 1 юни 2014 г. 30.3% от членовете на административните съвети и на надзорните съвети на компаниите CAC 40 вече са жени според Международната независима об-



серватория Ethics and Boards⁵⁹. От приемането на закона досега дялът на жените в управителните и надзорни органи на компаниите от САС 40 се е увеличил със 7,4 процентни пункта, а за пет години дялът им се е утроил.

Саморегулация

През 90-те години Френската асоциация на частните предприятия (l'Association Française des Entreprises Privées (Afer) и Движението на френските предприятия (Medef) започват да развиват инициативи за разработване на общи принципи за добро управление, които да се прилагат от големите компании. Идеята е в разработването им да участват самите компании, които да създадат основа и стандарти за добро управление и саморегулация. Така консорциумът разработва Кодекса за корпоративно управление на AFEP/Medef, който е еталон за правила за добро управление и се използва от компаниите като модел за разработване на вътрешни правила за добро управление.

Кодексът обхваща редица принципи, сред които от 2010 г. и балансираното представителството на жените и мъжете в бордовете на компаниите⁶⁰. Кодексът възприема правилото, че дялът на жените в административните и надзорни съвети следва да достигне

59 Observatoire International indépendant de la gouvernance des sociétés cotées, Ethics and Boards Cabinet, Place des Femmes dans les Conseils d'Administration et de Surveillance (Post AG 2008 - 2013, 1er juin 2014) <http://www.ethicsandboards.com/etudes/101-place-des-femmes-dans-les-conseils-d-administration-et-de-surveillance-post-ag-2008-2013-1er-juin-2014>

60 Code AFEP/Medef 2010: http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEP-MEDEF/Guide_AFEP-MEDEF_Fr__18-11.pdf



минимум 20% до 2014 г. и минимум 40% до 2017 г., което и законът Сорè- Zimmermann, въвежда година по-късно.

Ролята на Министерството на социалната политика, здравето и правата на жените

Министерството на социалната политика, здравето и правата на жените и Секретарят по правата на жените са двигателите на редица инициативи, свързани с темата равнопоставеност на половете в професионалния живот и управлението на компаниите. Така например, за да допринесе за ускоряване процеса на увеличение на дела на жените в управителните органи на компаниите, през лятото на 2014 г. Министерството на социалните политики, здравето и правата на жените предприема инициатива за подписание на споразумение с 27 от големите компании в страната. Към него се присъединяват още 10 големи компании. Със споразумението компаниите поемат ангажименти за повишаване на представителството на жените на директорски позиции и по-специално в изпълнителните и директорски комитети.

През март 2015 г. министерството е домакин за трети път на ежегодната конференция по равнопоставеност на половете, която събира всички министерства с цел представяне на техните планове и стратегии по равнопоставеност на половете, било то в областта на развитието на човешките им ресурси и/или в областта на политиките, които провеждат.

В своето представяне през 2015 г. Министерството на икономиката и Министерството на финансите



отделят специално внимание на сътрудничеството си с Федерацията на жените в управлението⁶¹, която се състои от повече от 10 асоциации, които се обединяват около целта повишаване броя на жените в управлението. Сред членовете на федерацията са Жени AAA+, Асоциация на жените юристки, Асоциация за съвременно управление, Асоциациите на жените управителки на предприятия, на жените инженери, на жените в търговията, на жените финансистици и др.⁶²

Министерството е домакин и на информационния уебсайт *Жените в управлението* (*Femmes administratrices*)⁶³, който се състои от две секции - за жените в управлението и за компаниите - и съдържа подробна информация и препоръки за прилагане на законодателството по равнопоставеност на половете, включително в управлението на компаниите; предоставя регулярна статистика и новини за тенденциите в тази област и положителните промени в отделни компании във Франция, както и информация за нивото на заплатите, правомощията и отговорността на представителите на управителните и надзорните органи. Информационната платформа се подкрепя от няколко партньорски мрежи и професионални женски асоциации, които работят в тази област.

61 <http://www.federation-femmes-administrateurs.com/>

62 COMITE INTERMINISTERIEL DES DROITS DES FEMMES ET DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, Ministère des finances et des comptes publics, Ministère de l'économie de l'industrie et du numérique, FEUILLE DE ROUTE, Bilan 2014, Programme d'actions 2015: <http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/03/Ministere-des-finances-et-des-comptes-publics-Ministere-de-l%E2%80%99economie-de-l%E2%80%99industrie-et-du-numerique.pdf>

63 <http://administratrices.femmes.gouv.fr>

Мерки за подобряване на баланса по пол в бордовете на компаниите в Белгия

Национални законодателни мерки

В Белгия е въведена едностепенна система на управление на компаниите чрез борд на директорите (Conseil d'administration/Raad van bestuur). Белгийският закон от 28 юли 2011 г.⁶⁴ регламентира минимум една трета от членовете на бордовете на компаниите с държавно участие или контрол, на Националната лотария и на компаниите, допуснати до борсова търговия, да бъдат от по-малко представения пол.

Изискването се отнася до компаниите, които отговарят на поне две от трите условия: да имат над 250 наети служители, годишен баланс над 43 милиона евро или нетен годишен приход най-малко 50 милиона евро. Законът предвижда петгодишен срок за големите борсови компании и осемгодишен срок за средните и малките компании за постигане на квотата⁶⁵. Целите са определени според вида на компанията, като за държавните компании изискването трябва да бъде изпълнено до 2012 г., за компаниите, допуснати до борсова тър-

64 Loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale:

<http://www.guberna.be/sites/default/files/pubs/Loi%20sur%20les%20quotas%20des%20femmes%20dans%20les%20conseils%20d'administration.pdf>

65 http://www.hugo-sinzheimer-institut.de/fileadmin/user_data_hsi/Veroeffentlichungen/HSI_Schriftenreihe/Bernd_Waas_Geschlechterquoten.pdf



говия, до 2017 г., а за малките и средни предприятия, които се търгуват на борсата, до 2019 г. Изискването се отнася за борда като цяло, като се имат предвид както директорите с изпълнителни функции, така и директорите с неизпълнителни функции. Всички назначения, осъществени след датата на приемане на закона, които не са в съответствие с него, се считат за невалидни. В случай, че компаниите не изпълняват тези цели, са предвидени финансови и административни санкции, като е предвидена възможност за намаляване или прекратяване на държавните субсидии за компаниите.

Статистика

Към 2013 г. според индекса (BEL20) жените представляват 12,9% от членовете на бордовете на най-големите компании, допуснати до борсова търговия. Това съотношение е под средното за Европейския съюз (15,8%). Все още няма жена председател на борд или главен изпълнителен директор на такава компания. Жените са 14,1% от директорите с неизпълнителни функции и 9,6% от директорите с изпълнителни функции на тези компании като и двата показателя са малко под средното ниво за Европейския съюз⁶⁶.

Делът на жените в бордовете на компаниите нараства плавно от 6% през 2003 г. до 22% през октомври 2014 г.⁶⁷.

66 Gender balance in boards, National Factsheet, Belgium, EU Commission, January 2013: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-be_en.pdf

67 European Commission database on women in decision-making, 18 companies included: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm



Саморегулация

Белгийският кодекс за корпоративно управление (Le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2009)⁶⁸ регулира редица принципи, към които компаниите се придържат в изпълнение на чл. 96, § 2, 1, от Кодекса за дружествата. Той включва специална клауза, която постановява, че съставянето на бордовете на компаниите следва да се осъществява на принципа на разнообразието по признак пол на членовете му.

Белгийските компании, които прилагат кодекса, скоро започват да се сблъскват с предизвикателството да идентифицират подготвени жени кандидатки за позиции в бордовете. Група жени от частния бизнес (Соня Ротие, главен финансов мениджър на АХА, Сесил Кун, главен изпълнителен директор на Aviabel, Франсоаз Роелс, главен секретар на Cofinimmo SA, Мари Еврар, партньор във Field Fisher Waterhouse LLP и Еманюел Ату, изпълнителен директор на Investea) споделят идеята, че са необходими повече усилия за увеличаването на представителството на жените в бордовете на белгийските частни и държавни компании и затова създават асоциацията "Жени на борда"⁶⁹. Към основателките ѝ се присъединяват и трима мъже, също на високи управленски позиции в частни компании. Дейността на асоциацията е насочена към привличане на нови членове от частния бизнес, множество изяви и развитие на менторска програма, която дава възможност на членки-

68_Le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2009
<http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/belgische%20initiatieven/KB%20Belgische%20CG%20Code%20-%2006%2006%202010.pdf>

69 <http://www.womenonboard.be/about/history>



те на организацията да получат менторска помощ за период от 18 месеца.

До края на 2009 г. асоциацията успява да получи финансова подкрепа от Белгийския институт за равнопоставеност на жените и мъжете (IEFH/IGVM) и от спонсори, сред които Price Waterhouse Coopers, ING, BNP Paribas, както и финансова подкрепа от институционални партньори като регионите Валония и Брюксел. Организацията се подкрепя административно от частните компании на петте си основателки. Членовете на асоциацията постепенно се увеличават и само за една година към нея се присъединяват 40 опитни жени, а към 2014 г. членовете ѝ са вече 200.

Целите на организацията са да убеждава компаниите да приемат и да работят за промяната и да насърчават и улесняват включването на повече жени на управленски позиции. През 2013 г. организацията е съ-инициатор заедно с Association des Femmes diplômées d'Expertise Comptable et Administrateurs (Франция), Board Professionals BPF (Финландия), Institute of Directors (Великобритания), The Norwegian Institute of Directors (Норвегия) за създаването на Европейската мрежа на жените в бордовете на компаниите⁷⁰.

70 http://www.europeanwomenonboards.eu/?page_id=2591



Мерки за подобряване на баланса по пол в бордовете на компаниите в Италия

Национални законодателни мерки

От 2004 година компаниите, регистрирани в Италия, могат да избират между един от трите модела на управление - едностепенно управление с административен съвет (Consiglio di amministrazione); двустепенно управление с надзорен съвет (Consiglio di sorveglianza) и управителен съвет (Consiglio di gestione) или традиционен модел с борд, който взема решения (Consiglio di amministrazione or amministratore unico), и оговорски борд (Collegio sindacale).

През 2011 г. в Италия е приет законът Golfo-Mosca⁷¹, популярен с имената на двете си вносителки - Лелла Голфо (от PdL - коалиция в спектъра дясно-център) и Алесия Моска (PD - коалиция от спектъра ляво-център), които през 2011 г. успяват да обединят идеите си за законодателство, насърчаващо участието на жените в бордовете на компаниите, в общ проект. И двете вносителки активно работят по темата участие на жените в процеса на вземане на решения в икономиката както преди, така и след приемането на закона.

Законът Golfo-Mosca въвежда изискването компаниите, допуснати до борсова търговия, и държавните компании да осигурят в органите си на управление поне 33% представители от по-малко представения пол на позиции с и без изпълнителни функции до 2015 г. Законът

71 LEGGE 12 luglio 2011, n. 120

<http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011-07-12;120>



спада към така нареченото твърдо законодателство. В случай на неизпълнение на квотата е въведена система от наказателни мерки и санкции - официални предупреждения, глоби до 1 милион евро и като крайна мярка анулиране на номинациите и разпускане на съветите⁷². Законът засяга около 200 компании в Италия.

Подготовката за приемането на закона в Италия извървява дълъг път, в който участват медици, изследователи и парламентаристи и преминава през няколко етапа - повишаване на информираността по темата; подготовка на предложение за законопроект, приемане на закон и мониторинг на прилагането му.

В първата фаза се включват журналисти от *IlSorre24Ore*, основна икономическа медия в Италия, която публикува поредица от статии и анализи за икономическите ползи от включването на жените в икономиката и намаляването на разликите в заплащането по пол, което логично води и до въпросите за ниското участие на жените в бордовете на компаниите в страната. В пресата и сред научните среди се появяват първите анализи на женското участие в управлението на компаниите, които показват, че традиционно участието на жените в управлението в Италия е едно от най-ниските в ЕС, като обикновено жените, които достигат до такива позиции са предимно от фамилията, която управлява съответния бизнес.

Периодът 2008 - 2010 г. е характерен със засилено участие на изследователските среди с публикации и

72 <http://www.careers4women.de/news/artikel/a234/frauenquote-in-der-eu-ergebnisse/>



анализи по темата. Така например изследователи от Банка Италия, която открива своя изследователска програма по темата „пол и икономика“, публикуват регулярни вътрешни и сравнителни експертни анализи.

През 2008 г. на няколко държавни компании, допуснати до борсова търговия, им предстои да обновят бордовете си. По този повод вестник *Corriere de la Sera* поема инициативата да запознае широката публика с профилите на 24 високкоквалифицирани жени, които биха били достойни кандидатки за бордовете на ENEL, ENI, Finmeccanica, Post и Terna. Биографиите им са подбрани от изданието след анализ на 1000 професионални автобиографии. Група експерти икономисти и финансисти подкрепят тази идея с писмо до министър-председателя, публикувано в няколко медии, с призива, че тези кандидатури трябва сериозно да се вземат предвид, когато се вземат решенията за новите бордове.

През 2009 г. Professional Women Association в Милано публикува първия списък на жени, подбрани единствено по професионални критерии, кандидатки за независими директори. Целта на списъка е да се популяризира факта, че има достатъчно професионално подготвени жени, които често са забравяни от колегите си мъже, когато става въпрос за заемане на позиции в бордовете на компаниите, и да се обори аргументът, че липсват достатъчно подготвени кандидатки жени за тези позиции. От друга страна, публикуването на списъка е повод да се даде начало на активен дебат в обществото за необходимостта от насърчителни мерки, насочени към повишаване на представителството на жените на позиции, вземащи решения и преодоляване на стереоти-



пите, че само семейството може да управлява бизнеса.

През 2009 г. е готов и първият проект на закон, който бизнесът приема в началото положително. Двама от директорите на големи италиански банки заявяват пред медиите, че подкрепят напълно проекта за законодателство и насърчителни мерки, които се предлагат с него. Дискусиите за закона обаче не вървят съвсем гладко през следващите месеци. Понякога като че ли обсъжданията се забавят, но вносителите и обществеността не остават безразлични. В отговор на всяко забавяне медии и независими експерти отговарят с публикации и «бомбардиране» с над 5000 имейла на Комисията по финанси към Парламента. След почти две години на дискусии законопроектът е приет във финалния си вариант, който внасят Лелла Голфо и Алесия Моска⁷³.

През февруари 2012 г. Лелла Голфо инициира създаването на Комисия от експерти, която да наблюдава и анализира прилагането на закона. Създадена е и база данни на всички компании, които следва да прилагат закона с информация за представителството на жените в управителните и контролните им органи. За компаниите, допуснати до борсова търговия, мониторингът и контролът за прилагането на закона се осъществява от Националната комисия за фондовите борси и търговия (Consob), която има правомощията да прилага прогресивно и санкциите в случаите, когато законодателството не се спазва⁷⁴

73 Women directors: the Italian way and beyond, Paola Profeta, Livia Amidani Aliberti, Alessandra Casarico, Marilisa Damico and Anna Puccio, p.141

74 Women in economic decision-making in the EU: Progress report, EU 2012 http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf



Статистика

Делът на жените в бордовете на компаниите в Италия се увеличава значително от 2% през 2003 г. до 24% през октомври 2014 г.⁷⁵ като увеличението е най-значително в периода 2011-2012 г. и между април и октомври 2014 г. с по 5 процентни пункта.

Според доклада „Жени, директори в компаниите FTSE MIB“ на GMI Ratings процентът на жените директори е малко над 10,7% в големите FTSE MIB компании в Италия. В тази група повече от една пета от компаниите нямат изобщо жени в бордовете си през 2012 г., а 37,5% от тях имат само една жена в борда на директорите си.⁷⁶

Италианският закон започва да дава резултати и да насърчава промяната. Още през 2012 г. бордът на Фиат приема първите две жени за цялата си 113 годишна история и скоро след това е последван от Пирели и Уникредит Банк.

Ролята на неправителствените организации

По идея на Лелла Голфо още през 1989 г. е учредена наградата «Златната ябълка» в памет на Мариса Белисарио⁷⁷, първата жена главен изпълнителен директор на

75 European Commission database on women in decision-making, 37 companies included: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm

76 GMI Ratings' 2013 Women on Boards Survey, april 2013:

https://www.boarddiversity.ca/sites/default/files/GMIRatings_WOB_042013.pdf

77 <http://www.fondazionebellisario.org/online/chi-siamo/>



Italtel, която всяка година се присъжда на изявени жени и мъже в Италия и по света, които имат съществен принос за икономическия, политическия и социалния напредък на жените. Сред носителите на наградата на международно ниво са Маглин Олбрайт, Сеголен Роаял, Карли Фиорина (бивш главен изпълнителен директор на Hewlett-Packard). Събитието, което се провежда ежегодно под патронажа на Президентството, се излъчва от италианската телевизия Rai 2 и се следи с голям зрителски интерес.

През 2012 г. Асоциацията на професионалистките в Милано създава портала Ready4Board⁷⁸, който е първата уеб базирана база данни в Италия за квалифицирани жени, които биха искали да кандидатстват за позиция в бордовете на компаниите. Подобна инициатива развива и Фондацията «Мариса Белисарио», оглавявана от 2013 г. от вносителката на закона Лелла Голфо⁷⁹, която събира около 2 500 автобиографии на жени, които биха искали да кандидатстват за такива позиции, и контактна информация на компании, които се интересуват от насърчаване участието на жените в бордове.

Паралелно с това се развиват няколко обучителни програми за кандидатки за директори като например програмата на организацията Valore D's⁸⁰, асоциация член на Европейската мрежа на жените в бордовете, която подкрепя лидерския талант на жените. Програмата е безплатна и се провежда с група от 35 кандидатки

78 <http://www.readyforboard.com/>

79 Лелла Голфо напуска политиката в знак на протест, поради факта, че е поставена на девета, неизбираема позиция в листата на нейната партия за регион Калабрия при изборите през 2013 г.

80 <http://valored.it/en>

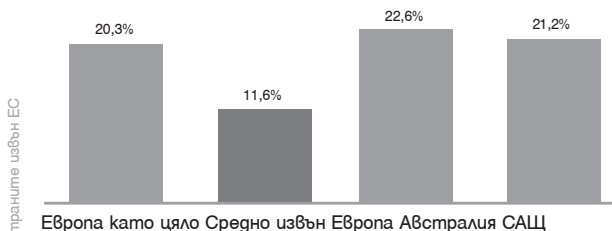


за бордове с неизпълнителни функции, които прекарват по един ден на месец в продължение на една година заедно, за да споделят и дискутират добри практики за корпоративно управление, както и пътищата за вътрешна промяна на организационната култура на бордовете.

Мерки в страните извън ЕС

Международното сравнение показва, че европейските страни плътно се доближават до най-добрите съществуващи световни показатели за броя на жените в управителните органи на компаниите. Същевременно данните показват, че усилията на ЕС в тази област не са самоцелна инициатива, а следване на тенденции за подобряване конкурентноспособността на европейската икономика, наред с другото и чрез пълноценно използване на потенциала и квалификацията на жените чрез включването им в процесите на вземане на решения в бизнеса (фиг. 2)⁸¹.

Фиг. 2 Представителство на жени в управителните органи на компаниите



81 2014 Egon Zhender European Board Diversity Analysis with Global Perspective.



Австралия

Австралия има дългосрочно съществуваща държавна политика за насърчаване равенството на половете. През 2011 г. Австралийската фондова борса въвежда препоръки относно постигане на разнообразие по пол в листваните компаниите, като ги задължава да:

- ✓ Приемат и обнародват политиката си за разнообразие по пол;
- ✓ Да си поставят измерими цели за постигане на разнообразие по пол и да извършват годишна оценка за изпълненото им;
- ✓ Да публикуват в годишните си доклади информация за съотношението по пол на наетите в компанията, на изпълнителни длъжности и в бордовете им;
- ✓ Да се оповестяват публично уменията и разнообразието, към което бордовете се стремят по отношение на членовете си.

Въпреки, че спазването на тези правила не е задължително, компаниите трябва да пояснят в годишните си доклади, причините, поради които не могат да ги спазват, ако има такива. През 2012 г. проучване, проведено от Governance Metrics International в 45 страни, извежда добрата практика, прилагана в Австралия по три причини:

- ▶ Нарастването на дялът на жените в бордовете на компаниите е на второ място след това във Франция за същия период, въпреки, че не се дължи на задължение по закон, както е във Франция.



- ▶ Желанието на жените в Австралия да поемат повече постове в бордовете на компаниите е много по-силно, от колкото в други индустриализирани страни;
- ▶ Тъй като тези правила имат влияние върху процесите на отчитане на бордовете, инструментът е стабилен и се очаква да продължи да дава същия резултат и в бъдеще.

ЮАР

През 2012 г. в ЮАР компаниите, които имат поне една жена в бордовете на директорите, представляват 93,5%⁸². През 2014 г. в страната е приет Закон за равнопоставеност на половете, който, наред с другото, включва и разпоредби относно участието на жените във вземането на решения в бизнеса. Според закона всички компании следва да предприемат стъпки за осигуряване на поне 50% представителство на жените в структурите, вземащи решения. Мерките, които компаниите се задължават да приемат, включват: приемане на измерими цели за повишаване на представителството на жените в органите, вземащи решения в бордовете им; мерки за повишаване на капацитета на жените да участват в тези органи; мерки за подкрепа, насочени към съвместяване на семейните и професионалните отговорности на работещите в компанията.

Канада

През декември 2006 г. Квебек въвежда 50% квота за жени в бордовете на директорите на компаниите, при-

82_Governance Metrics International, Women on Boards Survey, March 2012.



тежавани или управлявани от държавата. До 2015 целта е 20%. През юни 2011 г. е въведена е 40% квота за минимум представителство на мъже или на жени в бордовете на компаниите, която трябва да бъде постигната до 2018-2019 г. Мярквата се отнася до компаниите, допуснати до борсова търговия, компаниите с държавно участие (управявани и притежавани от държавата), както и до финансовите институции.

САЩ

US Securities and Exchange Commission – регулаторната агенция за капиталовия пазар в САЩ, въвежда нов кодекс през 2009 г., изискващ прозрачност по отношение на това как комисиите за назначаване в бордовете на компаниите вземат предвид разнообразието при избора на кандидатите за членове на бордовете. Новите правила ускоряват процеса на навлизане на повече жени в бордовете на листваните компании. Данните за 2014 г. показват, че за стоте най-големи компании процентът на жени в бордовете им 22,2%, а за хилядата най-големи - е 17,7%, с тенденции за нарастване⁸³.

Изключително успешна е инициативата Women On Board®, която насърчава назначаването на жени в бордовете на компаниите чрез менторство. Инициативата на е на неправителствената канадска организация Catalyst, която разширява дейността си и в САЩ. Създадена през 1962 г., организацията е призната институция за изследване, информиране и консултиране в областта на кариерното развитие на жените. Понастоящем организацията има офиси в Канада, САЩ, много евро-

83 2020 WOMEN ON BOARDS | GENDER DIVERSITY INDEX | 2011–2014.



пейски страни, Австралия, Индия и Япония, и обединява в мрежата си над 700 организации членки. Инициативата Women On Board® работи за насърчаване назначаването на жени в корпоративните бордове чрез подбор на желаещите жени и свързването им с ментори и успешни ръководители в бизнеса. Според критериите на програмата всяка година за Канада и САЩ се идентифицират 15 жени от кандидатствалите за програмата, които работят с ментори две години. Критериите за подбор на менторите включват: професионален опит над 10 години на високи изпълнителни позиции в големи компании, доказан опит като лидери, опит в позиции по стратегическо планиране на бизнеса в компанията, опит в работа с борда, подкрепа от страна на борда да участва в програмата. Над 40% от участничките в програмата са били назначени след преминаването ѝ в корпоративни бордове.

АНАЛИЗ НА СИТУАЦИЯТА В БЪЛГАРИЯ – РЕЗУЛТАТИ ОТ БИЗНЕС ИЗСЛЕДВАНИЯ

С Европейския акт за изследване на проблема за равенството на жените и мъжете при взимането на решения в икономиката са базирани на решенията на Европейската комисия от септември 2010 г. когато е приета новата **Стратегия за равенство между мъжете и жените – 2010 – 2015 г.**, както и **Хартата на жените**. Европейският акт за равенство между половете за периода 2011 – 2020 г., приет на 7 март 2010 г., Съветът признава, че политиките за равенство между половете имат жизненоважно значение за икономическия растеж, благоденствието и конкурентоспособността на страните от Европейския съюз. Той призовава към действия за насърчаване на равното участие на жените и мъжете при вземането на решения на всички равнища и във всички области, така че да се използват пълноценно способностите на всички.

Дългогодишните усилия на страните от Европейския съюз за постигане на баланс в участието на двата пола в управлението на икономически и финансови институции не показват значим напредък. Според данните от последните години, посочени от най-големите европейски компании, акциите на които се търгуват на борсите, едва 13.7 на сто от жените участват в управителните им органи, а процентът на представителство на жените в останалите висши мениджърски позиции на фирмено ниво е 15 на сто.

Амбициозните цели на **Стратегията** са 30 процентно участие на жените в управителните органи



на фирмите до 2015 г., постепенно включване на добре квалифицирани жени в управлението и достигане на 40 процентното им участие в управлението до 2020 г.

Според официалните данни, България за периода октомври 2010 г. – януари 2012 г. показва напредък от 4 на сто в представителството на жените в управителните органи на фирмите, представени на Българската фондова борса. 13 на сто от жените са ръководители на управителни съвети, а 16 на сто от фирмите, търгувани на БФБ, имат жени в управителните си органи.

1. Методология на изследванията

Изследванията преминаха през няколко етапа. Първият етап включваше подбор на компаниите, които отговарят на заложените в проекта критерии. За основа на извадката на изследването беше използвано класирането на компаниите от вестник „Капитал“ 2013 г. Бяха избрани първите сто най-големи компании, работещи в България.

Според формата на собственост в извадката са подбрани компании с изцяло частен капитал, както и държавни фирми. Според регистрацията на компаниите в анкетното проучване участват български фирми, чуждестранни компании регистрирани в България, както и клонове на чуждестранни фирми.

За целите на проучването в извадката е дадено предимство на фирмите осъществяващи дейност в секторите „производство“, „търговия“, и „транспорт“. Банко-



вият и финансов сектор не присъстват в изследването.

Предварително заложените критерии за участие в анкетното проучване на минимум 40 на сто от фирмите, до които са изпратени въпросници, бяха изпълнени.

Анкетните карти бяха адресирани по електронен път и с препоръчани писма до ръководителите на фирмите, председателите на управителните съвети и директорите на отделите „Човешки ресурси“.

Паралелно с това, създадена е база данни за състава на управителните органи на компаниите, които се търгуват на сегменти Премиум и Стандарт на Българска фондова борса-София. Информацията в нея дава представа за системата на управление /едностепенна или двустепенна/ и процентното съотношение мъже-женни в състава на управителните органи. Базата данни съдържа информация за 2014 и 2015 година и обхваща приблизително 100 публични дружества. Направени са и малък брой дълбочинни интервюта за конкретизиране и обогатяване на информацията.

2. Резултати от анкетното проучване и базата данни

Профил на фирмите

В класацията на вестник „Капитал“ са включени едни от най-значимите и представителни за българската икономика фирми. В този смисъл изследователският екип смята за оправдан избора точно на тези фирми за да се очертаят ситуацията и проблемите в изследваната област. Обобщените данни от проведеното



допитване очертават профила на фирмите, които доброволно участваха в изследването:

48.71% - отрасъл „производство“;

35.90% - отрасъл „търговия“;

15.39% - други отрасли

Структура на управление на фирмите

Вторият основен показател при подбора на участващите в допитването беше структурата на управление на организациите.

Според структурата на управление на фирмите, участниците се разпределят както следва:

59.0% - едностепенна;

30.8% - двустепенна;

10.2% - други /правно-организационната им форма е различна от акционерно дружество/.

Участници в изследването на фирмено ниво

От изключителна важност за целите на допитването беше персонализираната отговорност при попълване на анкетните карти. Предпочитанията на екипа бяха насочени към ръководителите на фирмите, председателите на управителните съвети и директорите на отделите „Човешки ресурси“.

Според данните от анкетните карти в изследването са участвали:

64.1% - мениджъри и директори на „Човешки ресурси“;



33.3% - ръководители/изпълнителни директори;

2.6% - председатели на управителни съвети.

Квалификация на кадрите

Структурата на анкетната карта трябваше да даде отговор на няколко важни въпроса, свързани с участието на жените в управлението. Според проучвания на различни институции в страните от Европейския съюз, равният старт на жените и мъжете с висше образование продължава с кариерно развитие, което уеднаквява позициите им до средно управленско ниво. Различията в професионалния им път и йерархията на фирмите се проявява с негативен отънък за жените по отношение на позиции във висшия мениджмънт и най-вече със слабото им представителство в управителните органи.

Една от основните предпоставки за добро кариерно развитие е квалификацията на фирмено и извън фирмено ниво. В структурата на анкетната карта от допитването въпросите, свързани с квалификацията на персонала и специално на жените, заемат около 20 на сто. Във всички фирми, участвали в изследването, са приети документи третиращи повишаването на квалификацията на фирмено ниво. Наличието на специални раздели в тези документи, които да третират повишаване на квалификацията специално на жените, се отчита само в 2.57% от анкетните карти. Останалите 97.43% третират въпросите за квалификацията на персонала без оглед на полови различия.

В групата въпроси, свързани с интереса към различни форми на квалификация, беше измерено отношение-



то на жените, работещи във фирмите, към участие в такива формати. По оценка на интервюираните, 87.18% от жените проявяват интерес за участие и повишаване на квалификацията си. Едва 12.82% не проявяват активност в тази посока.

В анкетната карта беше записан и въпрос с оценъчен характер – сравнение на интереса на мъжете и жените към участие в различни форми на квалификация. Отговорите на този въпрос могат да бъдат разделени на две групи: липса на категорично разделение по пол се среща в 46.2% от анкетиранияте. Във втората група отговори преобладава мнението, че жените – в 41.0% от случаите, са по-активната част и само 12.8% от анкетиранияте оценяват отношението на жените към участие в различни форми на квалификация като по-пасивно.

В един от въпросите в анкетната карта, свързани с кариерното развитие на жените, по-ниската им квалификация, като пречка за професионален растеж, се посочва само в 10.26% от случаите.

В заключение може да се отбележи, че бързото развитие на бизнес средата в България за последните двадесет години изисква нови отговорности, познания и умения, които да формират компетентни професионалисти независимо от техния пол. А жените, участнички в този процес, напълно осъзнават необходимостта на бизнеса от непрекъснато повишаване на квалификацията си. Мнението на ръководителите на фирмите от извадката за желанието и отношението на работещите при тях жени към усъвършенстване, в повечето случаи съвпада и с фирмените политики, които насърчават ус-



Вояването на нови знания и умения.

Липсата на квалификация и желанието за повишаването ѝ не могат да бъдат отчетени като пречка пред кариерното развитие на жените.

Кариерно развитие

В глобалния дебат за равнопоставеност преобладават мненията за балансирано представяне на двата пола в икономическата сфера. Тази теза се подкрепя от резултатите на успешните фирми – те са постигнали добър баланс и представителите на мъжете и жените участват равностойно във вземането на управленски решения. При тях в избора на ръководни кадри водещи са личните и професионалните качества на кандидата, независимо от половата му принадлежност.

Една от целите на изследването беше да се проучи мнението на мениджърите за възможните пречки пред кариерното израстване на жените в България. Резултатите показват, че фактори като: по-ниска квалификация /10.26%/ или липса на мотивация /5.12%/ - не са определящи за професионалното развитие на жените във фирмите.

Основната трудност, която съпътства кариерното развитие според респондентите, са трудностите при съвместяване на личния и професионален живот – 74.36% от отговорите. Темата за намирането на така трудния баланс между личен живот и професионално израстване, както и за вътрешните бариери, които много жени си поставят, присъства в много изследвания на български и европейски анализатори. Възможните решения са както лични, така и в областта на социална-



та политика на страната.

Запитани за личната им позиция – одобряват ли по-активното участие на жените в ръководните структури на фирмата, участниците в допитването са категорични – 89.7% от тях дават положителен отговор.

Налага се изводът, че бизнес средата в страната определено дава възможности на жените да заемат ключови управленски позиции в компаниите. Развитието им зависи главно от компетенциите и уменията, както и от личната им мотивация.

Етични кодекси на фирмите

Изхождайки от предпоставката, че в изследването участват фирми, които формират лицето на българската икономика, въпросите за наличие на приети от тях етични кодекси и текстове за еднаквото третиране на половете представляваха особен интерес за екипа от изследователи. Етичният кодекс във всяка фирма е основният документ, с който се формира и утвърждава организационната култура. С него се регулират и формират отношения, ценности и нагласи. Съвременното общество приема или отхвърля фирмите с висока или недостатъчна корпоративна култура и социална отговорност, давайки приоритет на моралните стойности пред фирмените печалби.

За голяма изненада на екипа 33.33% от фирмите, участници в изследването нямат приети етични кодекси. Този факт е достатъчен сам по себе си за да илюстрира състоянието на корпоративната култура в част от представителите на действащите в България икономически субекти.



От останалите 66.67%, които имат приети Етични кодекси, отговорите на въпроса има ли в тях текстове, които се отнасят до еднаквото третиране на служителите и ръководителите от двата пола, се разпределят по следния начин:

В 51.28% от случаите етичните кодекси на фирмите имат такива текстове, а в 48.72% кодексите не съдържат специални текстове, които да третират равнопоставеността на половете.

Българското законодателство регулира субектите на трудови правоотношения по начин, който изключва всякаква неравнопоставеност по полов признак. Вероятната причина за отсъствието на специални текстове в етичните кодекси на някои фирми се дължи на утвърдените в обществото норми за равностойното участие на мъжете и жените в професионалния живот.

Специалната препоръка, която екипът на изследването отправя към фирмите, които все още нямат приети етични кодекси, е да предприемат необходимите действия и да приобщат работещите в тях към етичните и морални норми на съвременната корпоративна култура.

Дискриминация по отношение на длъжностно израстване

По официални данни на Комисията за защита от дискриминация не са постъпвали и не са разглеждани жалби от жени за проявена дискриминация от работодатели, свързани с тяхното длъжностно израстване.

В анкетната карта беше потърсен отговор на този



въпрос с цел да се установи дали има някаква промяна в начина на мислене на жените, които вече имат самочувствието на европейски граждани със съответните права, гарантирани от законодателството.

Резултатите показаха почти пълно отрицание на регистрирани официални възражения от жени за дискриминация по полов признак в кариерното им развитие - 97.43%. Само в една фирма е постъпила такава жалба, регистрирана е, но нямаме данни за резултата от това възражение. Една от възможните причини за липсата на официални оплаквания е отсъствието на публични и прозрачни критерии за заемането на ръководни мениджърски и управленски позиции в повечето фирми.

От подобни слабости страдат и повечето големи компании в света, което е и основната причина вече повече от две десетилетия този проблем да бъде дискутиран и въпреки съпротивата на висшия мениджмънт да бъдат налагани нормативни промени в европейското право.

Равноправно участие на жените в управлението на фирмите

Полемиката за мястото на жените при вземането на управленски решения в различните по големина икономически субекти на страните от Европейския съюз се води в продължение на десетилетия. Усилията на европейските институции за насърчаване на доброволния избор на жени в управителните органи на фирмите или на ръководни мениджърски позиции имат частичен успех. Приетите документи и въвеждането на квотния принцип не се оценяват положително от представите-



лите на „егрия“ европейски бизнес. Аргументите в полза на тези решения са твърде много:

- 60% от завършилите висше образование са жени и оползотворяването на техните възможности в максимална степен както за обществото, така и за икономиката, ще засили конкурентните предимства на европейската икономика като цяло;
- Според множество изследвания, икономическите резултати на фирмите, в ръководството на които има жени, имат 42% по-голяма възвръщаемост на продажбите спрямо своите конкуренти и 66% по-добра възвръщаемост на капитала (Catalyst);
- На фона на изброените факти, светът на бизнеса в Европа все още е доминиран от мъжете: в управителните съвети на най-големите европейски компании жените са едва една десета, а в 97% от случаите председателите на тези съвети са мъже, по данни на Европейската комисия.

За експертите, които проведоха допитването, въпросите, свързани с познаването на европейските и национални документи, третиращи равноправното участие на жените в управлението на фирмите, както и обсъждането на тези въпроси на управленско ниво и сред работещите във фирмите, бяха приоритетни в изследването. Отношението към тях трябваше да направи моментна снимка на мнението на управляващите и работещите във фирмите, независимо от приетите документи на национално и европейско ниво.

Степента на познаваемост на националните и европейски документи, свързани с равноправното участие на жените в управлението на фирмите от служителите, отговарящи за квалификацията и човешките ресур-



си, е добра.

71.8% от участвалите в изследването са отговорили утвърдително. Останалите 28.2% отрицателни отговори могат да се тълкуват като negliжиране на този проблем общо във фирмите и в частност от служителите на „Човешки ресурси“.

До подобен извод стигаме и след получените отговори на въпроса: „Разглеждани ли са на управленско ниво национални и европейски документи, свързани с равноправното участие на жените в управлението на фирмите?“

Резултатите показват, че в близо две трети от анкетираните фирми – 64.10% не е обръщано внимание на усилията на ЕС да облекче в законова форма участието на жените във вземането на управленски решения. Ако към този процент прибавим и 23.09% отговорили „не знам“, то крайният резултат е 87.19% - по скоро отрицателни отговори. Само в 17.95% от участвалите в изследването фирми въпросът за участието на жените в управлението и свързаните с него документи е бил обект на разглеждане.

Като логично продължение на темата е и въпросът, свързан с участието на жените в управлението на конкретната фирма – бил ли е обсъждан на висше управленско ниво. Категорично отрицание е отбелязано в 64.10% от отговорите, 23.08% - отговори „не знам“, което формира по-скоро отрицателен резултат в 87.18% от отговорите. Положителните отговори са още по-малко от предишния въпрос.

Допускането, че ако във фирмата има интерес към



обсъждане на равноправното участие на жените в управлението, то към темата ще бъдат приобщени всички служители посредством допитвания, се потвърждава от отговорите на този въпрос. Те са почти напълно идентични с резултатите от предходния: 82.05% от респондентите са дали отрицателен отговор, други 15.38% отговор „не знам“. Допитване е направено само в една фирма – 2.57% от отговорите.

Темата за участието на жените във вземането на управленски решения е изключително актуална за публичните компании. Събранията на акционерите са мястото където се обсъждат всички значими за фирмата документи и решения. Оказва се, че само в една от фирмите, взели участие в изследването, е бил разискван този въпрос. Познатият отговор – „не знам“ – се среща в 58.97% от отговорите, а отрицателно отговарят 38.46% от анкетираните. Общо в 97.43% от случаите въпросът за избор на жените в управителните органи на компанията не е представян пред акционерите.

В допълнение анализът на данните от базата данни за търгуваните на Българска фондова борса дружества показва изключително разнородна картина. На този етап е трудно да се изведат някакви тенденции за развитието на ситуацията в България. В почти една трета от изследваните дружества /преобладаващо с едностепенна система на управление/ няма нито една жена в състава на управителните им органи. От друга страна, там където участвуват жени в управлението, много често представителството на мъжете и жените е сравнително балансирано. Има обаче и случаи когато при общ брой на членовете на управителен съвет 7



гуши в него участва само една жена. В същото време особено положително е, че има голям брой жени, избрани за председатели на надзорни/управителни съвети, както и изпълнителни директори. Наблюденията и изводите сочат, че в тези случаи не се касае за осъзната и целенасочено прилагана фирмена политика в търсенето на равнопрано участие на мъжете и жените. Примерите за участието на жените в управителните органи са признание за тяхната компетентност и професионализъм и трябва да се популяризират като се подчертават ползите и предимствата.

Във въпросника имаше косвена покана към участниците в допитването за участие в публичните дискусии, които ще се проведат в рамките на проекта по темата за участието на жените в управленските структури на фирмено ниво. Малко над една трета от анкетиранияте изразиха желание за участие в публичното обсъждане – 38.5% от респондентите. Останалите 61.5% не проявиха интерес за участие в събитията.

Изводите от целия блок въпроси свързани с равнопраното участие на жените в управлението на фирмите са: За преобладаващата част от ръководствата на фирмите темата за участието на жените в управлението им не е приоритетна.

Количественото измерение на промените, които са настъпили през последните три години в управителните органи на фирмите – засилено присъствие на жените – дава основания за умерен оптимизъм. Повече от половината анкетирани – 51.28% отговарят утвърдително. В останалите 48.72% от случаите не е настъпила положителна промяна.



Трябва да се отбележи, че в ръководните органи на държавните дружества, които участват в изследването, представителството на жените в не малка част от случаите е на политически принцип, а не следствие на фирмена политика.

Обобщените данни от проведеното допитване относно представителството на жените в управителните и надзорните съвети на фирмите от извадката показват следните резултати:

В 59% от фирмите има жени в управителните и надзорни съвети. Няма женско представителство в 36% от фирмите, участници в допитването, а в останалите 5% жените присъстват само в един от управителните органи - надзорен или управителен съвет.

Подробно описание на всички количествени параметри от извадката и резултати за участието на жените в управлението на фирмите могат да бъдат проследени в таблицата (фиг.3)

Законодателни промени и фирмени политики

В посочената по-горе таблица ясно се откроява съотношението между жените и мъжете в управлението на фирмите от проучването. Осреднените данни показват участие на 28.54% жени и 71.46% мъже в управителните и надзорните съвети на дружествата. Не се забелязват големи отклонения в зависимост от броя на служителите във фирмите. При ясно изразената положителна позиция за по-активно включване на жените

Бр. служители във фирмите	Бр. фирми от изследването	Среден % на жените във фирмите	% съотношение в управлението	
			жени	мъже
0 – 100	6	45.28	31.66	68.33
101 – 300	5	39.61	32.80	67.20
301 – 500	6	25.25	19.50	80.50
501 - 1000	9	31.40	31.00	69.00
1001 – 2000	6	44.00	32.50	67.50
2001 – 3000	2	46.95	32.00	68.00
Наг 3001	5	21.63	20.34	79.66

фиг.3 Количествени параметри от извадката и резултати за участието на жените в управлението на фирмите



В ръководните структури на дружествата, анкетиранияте подкрепят и прилагането на насърчителни мерки за професионалната реализация на жените. Процентът на одобрение е 84.6, а едва при 15.4% се среща неodobрение.

Подобно единодушие липсва в отговорите на въпроса дали анкетиранияте подкрепят законови промени, които да насърчават кариерното развитие на жените. Тази мярка се ползва с подкрепата на 56.4% от участниците в изследването, а на противоположното мнение са 43.6%. Изразените мнения в голяма степен се покриват с полярното разделение на мненията в българското общество. Преобладаващата част от жените на ръководни позиции не желаят да бъдат законово толерирани, а изборът им да бъде на основата на личните им и професионални качества. Данните от таблицата са показателни за разпределението на властовите позиции в най-важните отрасли на икономиката – производство, търговия и пренос на горива и електроенергия. И въпросът за приемането на законодателство, което въвежда квотния принцип за участие в управлението на големите компании, зависи от разбирането и добрата воля на правителството. Както и със съобразяването с Европейските документи.

Изводи и препоръки

Резултатите от проведеното допитване дават отговори на въпросите, които се дискутират от години както в българското общество, така и в страните от Европейския съюз. Основната полемика е дали обществото дава предимство на професионалните и лични качества в кариерното развитие без оглед на пола или са необходими законодателни промени, които да гарантират равноправното участие на жените в управителните органи на фирмите. По мнение на изследователския екип е необходима законодателна промяна, която да насърчи фирмите да положат усилия за кариерното развитие на жените.

Данните от изследването налагат следните изводи:

Бизнес средата в страната определено дава възможности на жените да заемат ключови управленски позиции в компаниите. Развитието им зависи главно от компетенциите и уменията, както и от личната им мотивация. Вероятно това е и причината за преобладаващата част от ръководствата на фирмите темата за участието на жените в управлението им да не е приоритетна.

В компаниите, участници в анкетата, е регистрирано само едно оплакване за дискриминация при кандидатстване за ръководна позиция. Една от възможните причини за липсата на официални оплаквания е отсъствието на публични и прозрачни критерии за заемането на ръководни мениджърски и управленски позиции в повечето фирми.



За създаването на по-голяма прозрачност при избора на ръководни кадри и по-добра обществена видимост, би помогнала и по-високата степен на познаваемост на националните и европейски документи, свързани с равноправното участие на жените в управлението на фирмите, от служителите отговарящи за квалификацията и човешките ресурси. В момента тя е добра за 71.8% от участвалите в изследването. Формиращите 28.2% отрицателни отговори подчертават negliжирането на този проблем общо във фирмите и в частност от служителите на „Човешки ресурси“.

Мнозинството фирми, които са попълнили въпросника, имат приети програми за квалификация. В много малка част от тях се отделя специално внимание на повишаването на квалификацията за жените. Мнението на ръководителите на фирмите от извадката за желанието и отношението на работещите при тях жени към усъвършенстване, в повечето случаи съвпада и с фирмените политики, които насърчават усвояването на нови знания и умения. Липсата на квалификация и желанието за повишаването ѝ не се отчита като пречка пред кариерното развитие на жените.

Специалната препоръка, която екипът на изследването отправя към фирмите, които все още нямат приети етични кодекси, е да предприемат необходимите действия и да приобщят работещите в тях към етичните и морални норми на съвременната корпоративна култура.

МЕТОДИЧЕСКИ УКАЗАНИЯ ЗА РЪКОВОДСТВАТА НА КОМПАНИИТЕ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА БАЛАНСА МЕЖДУ ПОЛОВЕТЕ ПРИ ВЗИМАНЕТО НА ИКОНОМИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ

Насърчаването на участието на жените в управителните органи на компаниите и във вземането на решения в икономиката е световна тенденция, която набира все по-голяма сила, макар и да се случва с различен интензитет в различните части на света.

„Равенството не е разход, а инвестиция“ и „Равенството означава бизнес“ е мотото на много национални и международни инициативи за промяна на нагласите към управлението на бизнеса както в обществото, така и на ниво компании.

В края на 2012 г. Европейската комисия прие проект на Директива на Европейския парламент и на Съвета за подобряване съотношението по пол сред изпълнителните директори на компаниите, допуснати до борсова търговия, както и за свързаните с това мерки. Целта на директивата е да се занимае със сериозния проблем за малкия брой жени, които участват при вземането на решения в икономиката на най-високо равнище, като стратегическа мярка за подобряване състоянието на равенството по пол в обществото и за подобряване на бизнес перспективите и конкурентоспособността на компаниите. Предложената директива определя количествена цел за постигане от 40% на по-слабо представения пол в управителните органи на листваните



компани до 2020 г. (до 2018 г. в случая на държавните гружества). Компаниите ще бъдат задължени да работят за постигането на тази цел, наред с другото, чрез въвеждане на процедурни правила за подбор и назначаване на изпълнителни членове на управителните им органи. От компаниите, които не достигнат целта от 40%, ще се изисква да продължат да прилагат тези нови правила, както и да дават обяснения какви мерки са предприели или планират да предприемат, за да я постигнат. За държавите членки, които изберат да приложат изискването както за изпълнителните, така и за изпълнителните директори, ще се прилага по-нисък праг от 33% представителство на по-слабо представения пол. Макар че държавите членки да са постигнали консенсус относно необходимостта от прилагане на мерки за подобряване на съотношението по пол сред вземащите решения в бизнеса, голям брой държави подкрепят въвеждането на общоевропейско законодателство в тази област, докато други залагат на прилагането на национални мерки, свързани с националния контекст на развитие на бизнеса. Органите на ЕС продължават да работят интензивно по усъвършенстване на предложения проект за директива, като се очаква приемането ѝ до края на мандата на Европейската комисия⁸⁴.

От своя страна през 2010 г. ООН лансира инициатива за овластяване на жените на работното място, пазара и общностите, в които те работят и живеят. Инициативата бе предшествана от интензивен

84 Council of the European Union, Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among directors of companies listed on stock exchanges and related measures. Progress Report, 9020/15, Brussels, 4 June 2015.



международен консултативен процес, с участието и подкрепата на мултинационални бизнес корпорации. В резултат бяха изготвени **Принципи за овластяване на жените**, които дават насока на компаниите как да насърчат равенството по пол и властта на жените на работното им място и на пазара на основата на бизнес практики от реалния живот от целия свят. Освен че са ръководство за бизнеса, принципите са и инструмент за информиране на заинтересованите страни, включително правителствата, за техния ангажимент към бизнеса по отношение на корпоративната отговорност. В резюме принципите са следните⁸⁵:

1. Изградете нагласа и ангажимент към равенството по пол на най-високото ниво на корпоративното лидерство;
2. Третирайте жените и мъжете на работното им място справедливо - с уважение и подкрепа на човешките им права и недискриминация;
3. Гарантирайте здравето, безопасността и благосъстоянието на всички работници жени и мъже;
4. Насърчавайте образованието, обучението и кариерното развитие на жените;
5. Прилагайте предприемачески, търговски и маркетинг практики, които овластяват жените;
6. Насърчавайте равенството по пол чрез инициативи в общността и лобирание;

85 <http://www.weprinciples.org/Site/PrincipleOverview/>



7. Оценявайте и публично представяйте постигнатия напредък в равенството по пол.

Настоящите методически указания имат за цел да подкрепят професионалистите от практиката, които работят в посока укрепване на равенството по пол в процесите на управление, като им предоставят основни знания и насоки, които биха им помогнали да работят за положителна промяна в тази област на тяхното работно място.

Защо полът има значение за управлението? Как можем да разпознаем структурите и процесите, които са нечувствителни или предубедени по отношение на значението на признака пол в управлението? Кои са стратегиите, които биха подобрили възможностите и резултатите на жените в процеса на управление? Какво можем да научим от отговорите на тези въпроси и как да го приложим в работата си?

Насърчаването на жени да поемат позиции в управителните органи на компаниите е много по-комплексен проблем и не засяга само корпоративното управление. Затова инициативите и мерките за повишаване броя на жените на лидерски позиции в бизнеса, които се предприемат в световната бизнес практика, са насочени както към бизнеса, така и към аспекти на проблема извън бизнеса. Редица международни проучвания на нагласите на жените и мъжете към въпроса за повишаване броя на жените в управителните органи на компаниите показват, че мъжете изтъкват като пречка липсата на достатъчно подготвени жени, които да се вземат предвид в процеса на номиниране на нови членове на бордовете, докато жените изтъкват като основна



пречка факта, че номинациите се извършват в рамките на затворени традиционно съществуващи мрежи. Предположението, че жените не притежават достатъчни квалификации, дава опростено и погрешно обяснение за небалансираната по пол традиционно композиция на бордовете на компаниите.

Причините за дисбаланса по пол в управлението на компаниите според порведените над 20-годишни изследвания в развитите страни, могат да се сведат до:

- ▶ Липса на национална политика, законодателство и насърчителни мерки за равнопоставеност на половете;
- ▶ Липса на мерки за съвместяване на семейния и професионалния живот и за жените, и за мъжете;
- ▶ Съществуващи стереотипи за ролята на половете в обществото и семейството, традиционни нагласи за организационната култура и стила на управление в компаниите;
- ▶ Водещата роля в процеса на номиниране и назначаване на лидерски позиции в бизнеса на приятелски кръгове и мрежи⁸⁶.

От друга страна, компаниите, секторите на бизнеса и държавите, които постигат балансирано представителство по пол в управлението на всички нива и отчитат повишаване на конкурентноспособността и

86 Balancing Boards, Opportunity Now. 2010, Higgs & Tyson: половината от директорите, които интервюират са назначени благодарение на лични познания и контакти, само 4% от тях са били на интервю и само 1% са били на интервю, което е било обявено.



общите финансови показатели, са възприели разнообразието по пол като стратегически приоритет на управлението.

Промените на ниво компания обаче не са достатъчни да въздействат за устойчиво повишаване броя на жените, вземащи решения в икономиката. Институционалните фактори, които поставят в риск възможността на жените за участие на пазара на труда, трябва да бъдат агресирани от бъдещи мерки в същата степен, както и промяната на корпоративните нагласи за лидерството в бизнеса.

Най-общо казано, има два основни фактора, които възпрепятстват възможностите на жените за бизнес лидерство. На първо място това е «двойното бреме» на професионалния и семейния живот, което за много жени е несъвместимо с поемането на лидерска позиция на работното им място. На второ място това е мъжки центрираният модел на успех в бизнеса. В много компании бизнес лидерството се постига чрез модел, който изисква служителят да е на разположение и с възможност да е мобилен по всяко време. Прекъсванията в кариерното развитие, поради майчинство или други семейни причини, също ограничават възможностите за натрупвания, изисквани за лидерски позиции, и могат да повлияят върху шансовете на жените за достигане до ръководни позиции.

Без последователни промени и в системите за подкрепа, и в промяната на модела на успеха, постигането на кариерно развитие ще продължава да бъде сериозно предизвикателство за жените. Системите на подкрепа включват - предоставяне на по-добър достъп до



достъпна грижа за децата, гъвкави условия на труд, включително дистанционна работа, работа на непълно работно време, гъвкаво работно време, както и промяна на нагласата, че резултат се постига само, ако служителят е постоянно на разположение. Дългосрочната промяна изисква прилагането на многостранен подход, който, наред с останалото, включва: по-отворена процедура за номиниране на членовете на управителните органи, правила за прозрачност при подбор и назначаването, менторски и други подкрепящи програми и инициативи и др.

Това са промени, които компаниите не могат да осъществят в пълния им обем сами. Националните работодателски организации имат съществена роля в подкрепата на този процес и в изискванията към гържавата, която да предприема мерки, допринасящи за устойчивото навлизане на жени на лидерски позиции в бизнеса.

Обичайната причина за промяна на практиката на корпоративното управление е потенциалното ѝ въздействие върху корпоративните печалби. Понастоящем повечето икономически причини за подобряване баланса по пол в управителните органи на компаниите изтъкват ползите или приноса, които жените могат да имат по отношение на повишаването на финансовите показатели. Освен тях, съществуват и задълженията на бизнеса към обществото, включително и за подобряване на състоянието на равнопоставеността по пол като израз на социална справедливост. Прилагането на подхода по пол и на ниво компании, и на ниво организация на бизнеса в страната, може да покаже в истинските им измерения какви по-широки организационни, институционални и културални промени трябва да се направят.



вят, за да бъде представителството на жените във вземането на решения в икономиката устойчиво като тенденция и практика. Такива промени в бордовете на компаниите могат да засегнат процесите на вземане на решения, на ефективното и ефикасно изпълнение на задачите и на възможностите им да работят сплотено и в сътрудничество.

Постигането на по-голямо разнообразие по пол в корпоративното лидерство в много компании в развитите страни се осъществява чрез т.нар. «стратегии на включването» - подлагане на вътрешен дебат съствава и номинирането на членовете на управителните органи на компанията; избор и прилагане на решения за подобряване разнообразното представителство в органите за управление; публично оповестяване на процеса на номиниране и на потенциалната стойност, която разнообразието на членовете в органите на управление ще донесе на компанията. Прегледът на международните практики в номинирането на кандидати за бордовете на компаниите показва, че те обичайно прилагат доста стеснено описание на изискуем предишен опит на подобна позиция, което органичава много квалифицирани жени кандидати, които не отговарят на този тясно определен профил. Мерките на ниво компания включват разработването и прилагането на политика за равнопоставеност на половете, подобряване на условията за съвместяване на професионалния и личния живот и за двата пола и др. Мерките, насочени към жените в компаниите или извън тях, които имат потенциал да заемат позиция в управителните органи на компаниите, включват: повишаване на лидерските умения и квалификацията; менторство; създаване на пулове от потен-



циални кандидатки на ниво компания, бранш, сектор, национални платформи и др. Създаване, насърчаване и подкрепа, както от страна на бизнеса, така и на гържавата на мрежи и организации на жените в бизнеса, с цел кариерното им развитие.

Добрите международни практики сочат няколко типове инициативи вътре в компаниите, които подобряват баланса по пол в управлението им:

- ▶ Ангажимент на най-високото ниво на управление на компанията
- ▶ Регулярно наблюдение, проучване и сравнение на кариерното развитие на жените и мъжете в компанията
- ▶ Мерки за подкрепа на жените – менторски и квалификационни програми за развитие на лидерски умения, спонсорство, включване в мрежи и др.
- ▶ Поставяне на цели, определяне на индикатори и мониторингът им
- ▶ Мерки и за двата пола за съвместяване на личния и професионалния живот
- ▶ Добрите международни практики и инициативи сочат и необходимостта от мерки в подкрепа на компаниите, които искат да подобрят баланса по пол в управителните си органи
- ▶ Създаване на бази данни или групи на жени на национално ниво с подходящо образование и опит, които могат да заемат постове в бордове (Дания, Белгия, Ита-

лия, Люксембург). Някои от тях са платформи за контакти: на жени в бордовете;, на жени, които биха искали да кандидатстват за такива позиция; на компании, които се интересуват от насърчаване участието на жените в бордове.

- ▶ Подобряване на процеса за номиниране и назначаване в бордовете на компаниите чрез нормативна уредба, приета от държавата, или чрез саморегулация на бизнеса – премахване на практиките за непрозрачен процес на наемане, обявяване на вакантните места и критериите за подбор и избор. Например допускане до интервю най-малко на една жена.
- ▶ Подкрепа чрез обучение на талантиливи жени още докато са на средно ниво преди да са готови с дългосрочната цел да заемат позиция в борда на компанията.
- ▶ Подкрепа на застъпнически групи/организации от заинтересовани хора от бизнеса – чрез менторство за развитие на потенциала, чрез информирание и др..

Подобни мерки и инициативи дават възможност компаниите за провеждат избор от:

- ▶ много по-широк кръг добре образовани и квалифицирани млади хора, жени и мъже;
- ▶ много опитни в бизнеса жени без опит на неизпълнителни позиции, които имат желание да заемат такива;



- ▶ жени с опит в работата в управителни органи от националната и международната политика.

Един от ключовите фактори за успех в областта на подобряването на баланса по пол в управителните органи на компанията и във вземането на решения на всички нива е ангажиментът на висшето (обичайно доминирано от мъже) ръководство да направи необходимите промени. Ако такива са направени, но липсва напредък, това свидетелства, че предприетите мерки са насочени предимно към промяна на поведението на жените и разчитат само на жените да променят корпоративната култура. Ниският брой жени на управленски позиции обаче не е проблем на жените, а общ социален проблем на обществото. За да бъде преодолян, жените и мъжете трябва да работят заедно за подобряване равнопоставеността по пол. Първата крачка в тази насока е мъжете на ръководни позиции да осъзнаят какви неравенства и предубеждения по пол съществуват в структурите, които ръководят. Тяхна е и отговорността да изразят ясно послание и обосновка за подобряване на баланса по пол в управлението като ключов елемент за подобряване на възможностите за бизнес на компанията. Принос за това би имало и подобряването на инфраструктурата на компанията, чрез назначаване на експерти, които имат знания и умения в прилагането на политики по пол както към личния състав на компанията, така и за подобряване на предлаганите от компанията стоки и услуги на клиентите.

Ангажиментът на висшето ръководство трябва да намери израз и в:

- ▶ промяна на нагласите за корпоративното управление;
- ▶ проучване и прилагане на успешни модели от практиката;
- ▶ прилагане на политика за равенство на възможностите по пол при наемане, обучение, повишаване на квалификацията, задържане, кариерно развитие, повишение на служителите;
- ▶ промяна на политиката за развитие на човешките ресурси;
- ▶ преглед на длъжностните характеристики за недопускане на нежелана дискриминация по пол;
- ▶ анализ за недопускане на нежелана дискриминация по пол при възлагането на задачи, трудови задължения, участия в проекти и др.;
- ▶ анализ на кариерното развитие на средно и висше ниво на управлението по пол;
- ▶ предприемане на мерки за съвместяване на професионалния и семейния живот и за жените, и за мъжете;
- ▶ участие в мрежи от заинтересовани партньори.

Дългосрочната практика на прилагане на подобни мерки в много водещи компании в развитите страни показват, че те се отразяват благоприятно не само за повишаване участието на жените, но и на качеството на номинациите и квалификацията на мъжете, които се кандидатират за позиции в бордовете на компаниите.

НАСОКИ ЗА ДЕЙСТВИЕ С ЦЕЛ ПОДОБРЯВАНЕ БАЛАНСА МЕЖДУ ПОЛОВЕТЕ ПРИ ВЗИМАНЕТО НА РЕШЕНИЯ В ИКОНОМИКАТА В БЪЛГАРИЯ

1. Създаване на бази данни за квалифицирани жени в гружествата, способни за заемане на ръководни длъжности.
2. Включване на потенциалните лидери в програми за развитие на експертния потенциал и лидерски умения.
3. Развитие на менторски програми в гружествата за жени, включващи ролеви модели за успешен мениджмънт.
4. Планиране на приемственост за позиции във висшия мениджмънт на фирмата и участие на жени в ръководните органи.
5. Създаване на публични и прозрачни критерии за избор на управленски кадри, включващи балансирано представяне на двата пола в икономическата сфера.
6. Повишаване на познаваемостта на европейските и национални документи, третиращи равноправното участие на жените в управлението на фирмите, както и обсъждането на тези въпроси на управленско ниво и сред работещите във фирмите.

7. Разпространение на добри практики и примери за успешна реализация на жени на висши ръководни постове от българската и европейската икономическа действителност.
8. Създаване на по-добра обществена видимост на жените, заемащи ръководни постове във фирмата.
9. Подпомагане на работещите във фирмата жени за намирането на баланс между личен живот и професионално израстване чрез социални програми.
10. Приемане на Етични кодекси във фирмите, които да приобщят работещите в тях към етичните и морални норми на съвременната корпоративна култура.

