



EUROPA-PARLAMENTET

2009 - 2014

---

*Mødedokument*

---

**A7-0210/2011**

9.6.2011

## **BETÆNKNING**

om kvinder og virksomhedsledelse  
(2010/2115(INI))

Udvalget om Kvinders Rettigheder og Ligestilling

Ordfører: Rodi Kratsa-Tsagaropoulou

**INDHOLD**

	<b>Side</b>
FORSLAG TIL EUROPA-PARLAMENTETS BESLUTNING .....	3
BEGRUNDELSE .....	10
RESULTAT AF DEN ENDELIGE AFSTEMNING I UDVALGET .....	16

## FORSLAG TIL EUROPA-PARLAMENTETS BESLUTNING

### om kvinder og virksomhedsledelse (2010/2115(INI))

*Europa-Parlamentet,*

- der henviser til den fjerde internationale kvindekongres i Beijing i september 1995, til erklæringen og handlingsplanen fra Beijing og til de efterfølgende slutdokumenter, der vedtoges på FN's særlige samlinger Beijing +5, Beijing +10 og Beijing +15 vedrørende yderligere tiltag og initiativer til gennemførelse af Beijingerklæringen og -handlingsplanen, som vedtoges henholdsvis den 9. juni 2000, den 11. marts 2005, og den 12. marts 2010,
- der henviser til FN's konvention fra 1979 om afskaffelse af alle former for diskrimination imod kvinder,
- der henviser til verdenserklæringen om menneskerettigheder af 1948,
- der henviser til Den Europæiske Unions charter om grundlæggende rettigheder, navnlig artikel 1, 2, 3, 4, 5, 21 og 23,
- der henviser til artikel 2 i traktaten om Den Europæiske Union, der lægger vægt på værdier, der er fælles for medlemsstaterne, såsom pluralisme, ikke-diskrimination, tolerance, retfærdighed, solidaritet og ligestilling mellem mænd og kvinder,
- der henviser til artikel 19 i traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde, der omhandler bekæmpelse af forskelsbehandling på grund af køn,
- der henviser til Kommissionens rapport om fremskridt i ligestillingen mellem kvinder og mænd – Årsrapport 2010,
- der henviser til Kommissionens meddelelse af 27. oktober 2010 "På vej mod en akt for det indre marked - For en social markedsøkonomi med høj konkurrenceevne - 50 forslag med henblik på at blive bedre til at arbejde, iværksætte og handle sammen" (KOM(2010)0608),
- der henviser til Kommissionens meddelelse af 21. september 2010 om "Strategi for ligestilling mellem mænd og kvinder 2010-2015" (KOM(2010)0491),
- der henviser til Kommissionens grønbog af 6. juni 2010 "Corporate governance i finansielle institutioner og aflønningspolitik" (KOM(2010)0284),
- der henviser til Kommissionens meddelelse af 5. marts 2010 med titlen "Fornyset vilje til at opnå ligestilling mellem mænd og kvinder - Et kvindecharter" (KOM(2010)0078),
- der henviser til den europæiske ligestillingspagt, som Det Europæiske Råd vedtog i marts 2006, og den nye europæiske ligestillingspagt, som blev vedtaget af Det Europæiske Råd den 7. marts 2011,

- der henviser til Rådets henstilling 1996/694/EF om ligelig deltagelse af mænd og kvinder i beslutningsprocessen,
  - der henviser til Det Verdensøkonomiske Forum, der blev afholdt den 26.-29. januar 2011 i Davos og programmet "Women Leaders and Gender Parity",
  - der henviser til sin beslutning af 11. maj 2001 om corporate governance i finansielle institutioner<sup>1</sup>,
  - der henviser til sin beslutning af 8. marts 2011 om ligestilling mellem mænd og kvinder i Den Europæiske Union - 2010<sup>2</sup>,
  - der henviser til sine beslutninger af 15. juni 1995 om den fjerde internationale kvindekongress i Beijing: Ligestilling, udvikling og fred<sup>3</sup>, af 10. marts 2005 om opfølgningen af den fjerde verdenskvindekongress - Handlingsprogrammet Platform for Action (Beijing+10)<sup>4</sup>, og af 25. februar 2010 om Beijing +15 – FN-handlingsplan for ligestilling mellem kvinder og mænd<sup>5</sup>,
  - der henviser til forretningsordenens artikel 48
  - der henviser til betænkning fra Udvalget om Kvinders Rettigheder og Ligestilling (A7-0210/2011),
- A. der henviser til, at ligestilling mellem kønnene er et af Den Europæiske Unions grundlæggende principper, som er nedfældet i Traktaten om Den Europæiske Union og er en af dens målsætninger og opgaver, og til, at integrering af princippet om ligestilling mellem mænd og kvinder i alle aktiviteter udgør en særlig opgave for Unionen,
- B. der henviser til, at det bør være et af EU's prioriterede mål at gøre det muligt for kompetente og kvalificerede kvinder at opnå stillinger, der er i dag er svære at opnå adgang til, ved at fjerne de eksisterende barrierer og uligheder, som forhindrer kvinder i at fremme deres karriere,
- C. der henviser til, at ligestilling mellem kønnene på beskæftigelsesområdet uden forskel bør fremme mænd og kvinder på arbejdsmarkedet og i ledende stillinger på alle niveauer med henblik på social retfærdighed og for at udnytte kvinders kompetencer fuldt ud og samtidig styrke økonomien, samt at den bør sikre kvinders karrieremuligheder i samme omfang som mænds,
- D. der henviser til, at kvinderne i 2008 har opnået 59,5 % af universitetsksamensbeviserne i EU, og at de udgør et flertal af de studerende inden for handel, forvaltning og jura, men der henviser til, at de imidlertid i 2009 stadig kun besatte 10,9 % af ledelsesposterne inden for de største børsnoterede virksomheder,

<sup>1</sup> Vedtagne tekster, P7\_TA(2011)0223.

<sup>2</sup> Vedtagne tekster, P7\_TA(2011)0085.

<sup>3</sup> EFT C 166 af 3.7.1995, s. 92.

<sup>4</sup> EUT C 320 E af 15.12.2005, s. 247.

<sup>5</sup> EUT C 348 af 21.12.2010, s. 11.

- E. der henviser til, at forhindringerne for kvindernes repræsentation ligeledes kan tillægges et samspil mellem kønsbaseret forskelsbehandling og stereotype adfærdsmønstre, der har tendens til at hænge ved i virksomhederne samt begrænsede mentorordninger for potentielle kvindelige ledere,
- F. der henviser til, at undersøgelser fra Kommissionen og den private sektor har påvist en sammenhæng mellem virksomhedernes forbedrede økonomiske og finansielle resultater og tilstedeværelsen af kvinder i disses beslutningstagende organer, og at det tydeligt fremgår, at en betydelig repræsentation af kvinder i ledende stillinger faktisk forbedrer resultaterne og konkurrencedygtigheden,
- G. der henviser til, at det derfor er afgørende at indføre metoder, som f.eks. casestudier og udveksling af god praksis på dette område samt positiv særbehandling, for at opnå optimal anvendelse af kvindelige menneskelige ressourcer på alle niveauer i virksomhederne,
- H. der henviser til, at kvinderne i dag, selv når der tages hensyn til forskelle landene imellem og de forskellige erhvervssektorer, blot udgør 10 % af bestyrelsesmedlemmerne i de største børsnoterede selskaber i EU og kun 3 % af bestyrelsesformændene; der henviser til, at den kønsbestemte lønforskel stadig er så høj som 17,5 % for EU som helhed, hvilket også gælder for ledende stillinger,
- I. der henviser til, at antallet af kvinder i virksomhedsbestyrelser i øjeblikket kun stiger med et halvt procentpoint om året; der henviser til, at det med denne langsomme udvikling vil være endnu 50 år før begge køn vil være repræsenteret i virksomhedernes bestyrelser med mindst 40 % hver,
- J. der henviser til, at handels- og industrikamrene og de organisationer, der repræsenterer fagforeninger og arbejdsgivere, er langt fra at nå en ligelig fordeling mellem mænd og kvinder, og det afspejler kvindernes ubetydelige repræsentation i virksomhedsbestyrelserne; der imidlertid henviser til, at handels- og industrikamrene og de organisationer, der repræsenterer fagforeninger og arbejdsgivere, kan bidrage til formidlingen og udvekslingen af god praksis i denne henseende,
- K. der henviser til, at det er de politiske beslutningstagere i EU såvel som i medlemsstaterne og virksomhedernes ansvar at fjerne hindringerne for kvindernes adgang til arbejdsmarkedet i almindelighed og til ledelsesorganer i særdeleshed og at give kvinder lige muligheder, således at disse får adgang til beslutningstagende stillinger, og derved garantere en effektiv anvendelse af alle eksisterende ressourcer, fremme strømmen af kvindelige kompetencer og kvalifikationer og på bedste måde anvende det menneskelige potentiale, Unionen råder over, samt værne om Unionens grundlæggende værdigrundlag, hvor ligestilling er et fundamentalt princip,
- L. der henviser til, at de proaktive initiativer og foranstaltninger, der er iværksat af den private sektor for at opnå en bedre repræsentation af kvinder, f.eks. de, der sigter mod udvikling af de menneskelige ressourcer i virksomhederne med henblik på i højere grad at støtte kvinders karriere, eller oprettelsen af netværk uden for virksomhederne, der støtter kvinders deltagelse og forfremmelse samt jævnlig udveksling af god praksis, har vist sig at være nyttige og bør fremmes til trods for, at de ikke er tilstrækkelige til at vende situationen i virksomhederne, og at kvinder stadig er underrepræsenterede i ledelsen af

disse,

- M. der henviser til, at Kommissionen har meddelt, at den vil fremlægge lovgivningsmæssige foranstaltninger til at sikre, at børsnoterede selskaber træffer effektive foranstaltninger til at opnå lige repræsentation af kvinder og mænd i bestyrelser, såfremt dette ikke kan opnås ved hjælp af selvregulering inden for de næste 12 måneder,
1. glæder sig over de foranstaltninger, som Kommissionen bebudede den 1. marts 2011, og navnlig dens hensigt om at foreslå, at der vedtages europæisk lovgivning i 2012, såfremt det ikke lykkes for virksomhederne gennem frivillige foranstaltninger at nå målene for 30 % kvinder i virksomhedsbestyrelser i 2015 og 40 % i 2020;
  2. opfordrer indtrængende virksomhederne til at nå den kritiske tærskel på 30 % kvinder i den øverste ledelse inden 2015 og 40 % inden 2020;
  3. konstaterer en klar forbedring i repræsentationen af kvinder i Norge siden vedtagelsen af en lovgivning i 2003, der fastsætter, at bestyrelsesposterne i børsnoterede virksomheder med mere end 500 medarbejdere skal være besat med mindst 40 % kvinder og 40 % mænd og med effektive sanktioner for manglende overholdelse;
  4. understreger, at virksomhederne er forpligtede til at sikre ligebehandling og lige muligheder for mænd og kvinder på arbejdspladsen, og at der med dette for øje bør vedtages foranstaltninger til at undgå enhver form for forskelsbehandling;
  5. bifalder initiativerne fra medlemsstater som Frankrig, Nederlandene og Spanien, der fastsætter en repræsentationstærskel for kvinder i virksomhedernes øverste ledelse, som virksomhederne skal overholde, og følger debatten om repræsentation af kvinder i andre medlemsstater som Belgien, Tyskland og Italien; noterer sig, at kun politisk vilje gør det muligt fremskynde processen med at vedtage bindende foranstaltninger med sigte på at bidrage til en ligelig repræsentation af mænd og kvinder i virksomhedernes øverste ledelse;
  6. glæder sig over Finlands "Corporate Governance Code", som indeholder et krav om, at virksomhederne skal have både mandlige og kvindelige repræsentanter i de beslutningstagende organer, samt at manglende overholdelse af dette krav skal offentliggøres; bemærker, at andelen af kvinder i de finske virksomheders beslutningstagende organer som følge af kodeksen nu udgør 25 %, og at andelen af børsnoterede virksomheder, som har kvinder på tilsyns- eller bestyrelsesposter, er steget fra 51 % til omkring 70 % efter det blev kendt, at kodeksen var blevet indført;
  7. insisterer på, at rekruttering til stillinger i virksomhedernes øverste ledelse skal være baseret på de kompetencer, der kræves i form af færdigheder, kvalifikationer og erfaring, og at principperne om gennemsigtighed, objektivitet, rummelighed, effektivitet, ikke-diskrimination og ligestilling mellem kønnene skal overholdes i virksomhedernes rekrutteringspolitikker;
  8. mener, at det er nødvendigt at overveje at indføre effektive regler for at forhindre folk i at have flere bestyrelsesposter, både med henblik på at frigøre stillinger til fordel for kvinder, men også for at bidrage til at sikre effektivitet og uafhængighed for

bestyrelsesmedlemmer i mellemstore og store virksomheder;

9. understreger, at offentlige børsnoterede virksomheder bør foregå med et godt eksempel og være de første til at gennemføre, at mænd og kvinder er ligeligt repræsenteret i bestyrelser og ledende stillinger på alle niveauer;
10. opfordrer medlemsstaterne og Kommissionen til at gennemføre nye politikker, der muliggør en større kvindedeltagelse i virksomhedernes ledelse, navnlig gennem:
  - a. indledning af en årlig dialog, der ikke er begrænset til spørgsmålet om kvoter, med de større virksomheders ledelser og arbejdsmarkedets parter om, hvordan antallet af kvinder kan øges
  - b. støtte til initiativer, der sigter mod at vurdere og fremme ligestilling i ansættelsesudvalg og på andre områder, som f.eks. lønforskelle, jobklassificering, uddannelse eller karriereudvikling
  - c. fremme af europæiske virksomheders sociale ansvar ved hjælp af en forpligtelse til at sikre kvinder ledelsesmæssigt ansvar og familievenlige ydelser
  - d. støtte til kulturelle foranstaltninger med henblik på at orientere unge kvinder mere i retning af videnskabelige og teknologiske studier, som efterlyst af De Forenede Nationers Økonomiske og Sociale Råd
  - e. indførelse af særlige foranstaltninger og strukturer til ydelse af tjenester af høj kvalitet til en rimelig pris for så vidt angår pleje af børn, ældre og andre afhængige personer, skattemæssige incitamenter for virksomheder eller andre former for kompensation, der kan bidrage til at hjælpe aktive kvinder og mænd til bedre at kunne forene deres familiemæssige og arbejdsmæssige forpligtelser
  - f. udvikling af kvindernes individuelle kapaciteter i virksomheden for effektivt at kunne forberede dem på at udøve ledelsesfunktioner ved hjælp af specifikke og løbende kurser og andre arbejdsmæssige ledsageforanstaltninger, såsom særlige mentor- og netværksordninger
  - g. udvikling af kurser om ligestilling mellem kønnene og ikke-forskelsbehandling
  - h. fremme af præcise og kvantificerbare tilsagn fra virksomhedernes side
  - i. tilskyndelse af alle interessenter til at iværksætte initiativer for at ændre opfattelsen af kvinder og kvinders selvopfattelse på arbejdsområdet, således at flere kvinder bliver i stand til at påtage sig et ledelsesansvar for så vidt angår virksomhedens operationelle side og ikke blot den funktionelle side; er af den opfattelse, at sådanne initiativer bør tage sigte mod at tilskynde piger og unge kvinder til at overveje et bredere karrierespæktiv med støtte fra lærere, familie og forskellige rollemodeller, samt mod at fremstille kvindelige ledere på en positiv måde i de europæiske medier
  - j. identifikation af måder, hvorpå repræsentationen af kvinder kan øges, navnlig kvinder fra underrepræsenterede grupper, såsom fra indvandremiljøer eller kvinder med etnisk

minoritetsbaggrund;

11. understreger problemet med lønforskelle i virksomhederne og navnlig forskellen mellem den løn, som kvinder i lederstillinger modtager, og den, som deres tilsvarende mandlige kolleger modtager; opfordrer medlemsstaterne og Kommissionen til at træffe foranstaltninger til at bekæmpe de eksisterende lønforskelle i forbindelse med traditionelle stereotype stillinger, der påvirker karriereudviklingen og delvist er ansvarlige for, at kvinder er underrepræsenteret i virksomhedsledelserne;
12. mener især, at virksomheder, som er forpligtede til at indsende komplette resultatopgørelser, bør være forpligtede til inden for en rimelig tidsramme at opnå en ligelig repræsentation af kvinder og mænd i deres bestyrelser;
13. tilskynder virksomhederne til at vedtage og gennemføre "Corporate governance"-kodekser som et middel til at fremme ligestilling i bestyrelser, og anvende gruppepres til at påvirke organisationer indefra og indarbejde "overhold eller forklar"-princippet, som forpligter dem til at forklare, hvorfor der ikke er mindst én kvinde i bestyrelsen;
14. er af den opfattelse, at medlemsstaterne og Kommissionen bør iværksætte initiativer til at sikre en mere ligelig fordeling af familieplejeforpligtelser, ikke blot inden for familien, men også mellem familien og samfundet, samt mindske lønforskellen mellem kvinder og mænd, der udfører samme arbejde; mener, at der bør træffes særlige foranstaltninger med henblik på at
  - a. løse problemer med at få adgang til børnepasning, der bør være overkommelig, pålidelig og lokal
  - b. indføre fleksible arbejdspraksisser, således at den organisatoriske kapacitet fremmes og anvendelsen af kvinders kvalifikationer optimeres; mener, at hele arbejdsstyrken bør støtte og samarbejde om sådanne fleksible arbejdspraksisser; mener, at det derfor kræver lederskab at udfordre kulturelle holdninger og traditionelle forretningsprincipper, samt bebude nye måder, hvorpå mænd og kvinders rolle i samfundet, bæredygtig arbejdsmarkedspolitik, social kapital og ansvaret over for samfundet, bør opfattes;
15. tilskynder virksomhedsledere til at øge deres personales bevidsthed om mænd og kvinders karrieremønstre og til at involvere sig personligt i karriereovervågning samt yde støtte til programmer for kvindelige ledere i deres virksomheder;
16. opfordrer Kommissionen til
  - a. snarest muligt at fremlægge en fuldstændig statusrapport om kvinders repræsentation i EU i alle typer virksomheder samt de foranstaltninger af både forpligtigende og uforpligtigende karakter, der er truffet af den økonomiske sektor, og foranstaltninger, der for nylig er vedtaget i medlemsstaterne for at øge denne repræsentation
  - b. efter statusrapporten, og hvis de foranstaltninger, der er truffet af virksomhederne og medlemsstaterne viser sig at være utilstrækkelige, i 2012 at foreslå lovgivning, herunder kvotaer, med henblik på at øge repræsentationen af kvinder i virksomhedernes øverste ledelse til 30 % inden 2015 og 40 % inden 2020 under hensyntagen til medlemsstaternes



kompetencer samt deres særlige økonomiske, strukturelle (f.eks. virksomhedsstørrelse), juridiske og regionale forhold;

17. opfordrer Kommissionen til at forelægge en handlingsplan for at nå de fastsatte specifikke, målelige, bindende og tidsbestemte mål for opnåelsen af en ligelig repræsentation i alle størrelse virksomheder, og opfordrer Kommissionen til at udarbejde en særlig vejledning for små og mellemstore virksomheder;
18. opfordrer Kommissionen til at oprette en hjemmeside dedikeret til god praksis inden for dette område med henblik på formidling og udveksling af bedste praksis; understreger betydningen af at etablere en kommunikationsstrategi for at informere offentligheden og arbejdsmarkedets parter effektivt om betydningen af sådanne foranstaltninger; opfordrer derfor Kommissionen og medlemsstaterne til at iværksætte målrettede informationskampagner;
19. pålægger sin formand at sende denne beslutning til Rådet, Kommissionen og medlemsstaternes regeringer.

## BEGRUNDELSE

"Kvinder og virksomhedsledelse" er et tilbagevendende emne og afspejler de opgaver og udfordringer, vores moderne samfund står over for. På den ene side omfatter dette brede emne alle problemer, der både er forbundet med kvinden og med arbejdslivet, såsom adgang til arbejdsmarkedet, ligestilling og retfærdighed, forening af arbejdsliv og familieliv, personlige ambitioner, kulturelle stereotyper, og rejser på den anden side en mere generel problematik, nemlig de menneskelige ressourcers bidrag til den økonomiske vækst og konkurrencedygtighed. Dette emne afspejler klart nutidens kvinders stilling i den moderne verden.

Målet, der motiverer os, er at gøre det muligt for kompetente og kvalificerede kvinder at få adgang til stillinger, som for øjeblikket er svært tilgængelige.

Den offentlige høring om dette emne, der blev afholdt den 27. oktober i Europa-Parlamentet, var i mange henseender udbytterig, idet den rejste og bragte svar på flere af disse problematikker, og muliggjorde navnlig en debat mellem kvinder fra både den private sektor og den politiske verden, og fra forskellige netværk af kvinder med stillinger i den øverste virksomhedsledelse.

Den klare besked fra den offentlige høring, på hvilken vi vil basere vores betænkning, er, at det fra nu af er afgørende at frigive kvindernes potentiale, deres kreative energi og udnytte deres talent for ledelse og virksomhedsånd, deres evne til kommunikation og kompromis samt deres evne til at vurdere risici.

Tallene taler for sig selv. På trods af visse variationer alt efter medlemsstat, er konstateringen den samme: kvinders repræsentation i virksomhedernes ledende stillinger, både i de egentlige virksomhedsledelser og i forskellige ledelsesorganer, er svag. Tallene er desværre heller ikke overbevisende på andre områder inden for virksomhedsverdenen, hvor kvinder ligeledes er underrepræsenterede (f.eks. i fagforeninger og arbejdsgiverforeninger), men i denne betænkning vil vi udelukkende beskæftige os med, hvordan kvinder er repræsenteret i de store og mellemstore virksomheders øverste ledelse, og det er hensigtsmæssigt at bemærke - uden at behandle dette nærmere - at spørgsmålet er tæt forbundet med spørgsmålet om lønforskellen mellem mænd og kvinder.

En god forvaltning af de menneskelige ressourcer bør styres af den økonomiske logik på den ene side, og social etik på den anden side, som tager hensyn til den sociale baggrund og selvrealisering og fokuserer på, at ressourcer ikke spildes. Da et stort antal kvinder har en videregående uddannelse, burde dette afspejles gennem et højt antal kvinder på ledelsesposter i virksomhederne.

Det ser derimod ud til, at der i virksomhedernes bliver færre kvinder, jo højere man når op i hierarkiet, hvilket er paradoksalt, da der er mange kvinder på startposter og på "mellemliderniveau". Det er derfor afgørende at reagere for at forebygge et tab af talenter og menneskeligt potentiale i EU.

Undersøgelser<sup>1</sup> har vist, at kvinders tilstedeværelse og integrering i virksomheder og virksomhedstoppen fremmer præstationen, bidrager til virksomhedens effektivitet og giver bedre økonomiske resultater og fortjenester.

På nuværende tidspunkt er 10 % af bestyrelsesmedlemmerne i EU's største børsnoterede selskaber kvinder, og kun 3 % er bestyrelsesformænd<sup>2</sup>. Den nuværende situation udvikler sig meget langsomt eller slet ikke.

Vi har derfor ønsket at undersøge de informationer, vi har på nuværende tidspunkt, og i det omfang, det er muligt, forsøgt at forstå årsagerne til disse tal, identificere både forhindringerne for kvinders fremmelse til virksomhedernes ledelsesposter og god praksis, eksempler til efterfølgelse og endelig at foreslå ideer til, hvordan situationen kan forbedres. Nogle få virksomheder og faglige netværk har allerede iværksat initiativer, men mange viser sig i dag at være forældede eller utilstrækkelige. Det drejer sig således om at finde ud af, hvad der kan gøres.

Emnet blev nævnt for nylig i forbindelse med Forummet i Davos i 2011<sup>3</sup>, i en undersøgelse omkring de største internationale virksomheder i 20 lande og inden for 16 sektorer. Undersøgelsen så på, hvilke praksis og politikker virksomhederne gennemfører for at udligne ulighederne mellem mænd og kvinder. Flere vigtige faktorer blev undersøgt: identifikation af hindringer, balancen mellem arbejde og privatliv, trufne foranstaltninger, herunder fastsættelse af mål, lederuddannelse af kvindelige ledere og konsekvenserne af krisen. Undersøgelsens formål var at vurdere det nuværende niveau for kvinders repræsentation i virksomhedens ledelse og for virksomhedens vedtagelse af ligestillingspolitikker.

Undersøgelsen viser, at størstedelen af de omfattede virksomheder (64 %), både de, hvor kvinderne er godt repræsenteret i den øverste ledelse og de, hvor kvinderne er underrepræsenteret, ikke har iværksat nogen proaktive initiativer til forbedring af dette.

*Hvad er grunden til kvindernes svage repræsentation i de større virksomheders topledelse?  
Svarene er mange.*

Der er ansættelsesbetingelser, der generelt udgør en hindring for kvindernes udvikling i virksomhederne. Blandt disse faktorer kan især nævnes barselsorlov, problematikken omkring forening af familie- og arbejdsliv, karrierepauser, spørgsmålet om fleksible arbejdstider, manglende faciliteter til disposition for forældre (vuggestuer, børnehaver osv.). Til disse faktorer kan tilføjes, at det er svært for kvinder at få adgang til mentorordninger og personlig karrierevejledning, men også den økonomiske krise, der i nogle lande har ramt kvinderne hårdt. Samtidig konstaterer vi, at der fortsat eksisterer kønsbestemte, kulturelle og traditionelle stereotyper og en manglende motivation fra kvindernes side til at tage de udfordringer op, de støder på, for at fremme deres karriere.

For at overvinde disse hindringer bør især de kvindelige lederes eksisterende netværk uden for

---

<sup>1</sup> Women Matter 2010 Mc Kinsey

<sup>2</sup> Europa-Kommissionen, GD for Beskæftigelse, Sociale Anliggender, Arbejdsmarkedsforhold og Ligestilling - More women in senior positions. Key to economic stability and growth, January 2010.

<sup>3</sup> Corporate Gender Gap Report 2010.

virksomheden udbygges, og kvinderne opfordres til at deltage i disse. Netværkene gør det muligt for de kvindelige ledere at udveksle synspunkter og erfaringer med personer med et lignende karriereforløb, hvilket ofte viser sig nyttigt, at rejse fælles problemstillinger og foreslå løsninger på problemer forbundet med deres karriereforvaltning. Dette styrker deres selvtillid og får dem til at tage risici i virksomheden for at fremme deres karrierer. I selve virksomheden er det vigtigt for fremtiden at fordoble indsatsen med hensyn til løbende og specialiseret videreuddannelse, "fast-track" programmer, mentoring eller individuel opfølgning på de karrierer, kvinder tilbydes. Samtidig vil det være klogt for virksomhederne at prioritere en politik, der sigter på at opnå balance i repræsentationen af mænd og kvinder - hvilket f.eks. kunne indebære ansættelse af kvinder i beslutningstagende stillinger eller opmuntring af kvinder til at søge stillinger, der indebærer mere ansvar.

Der bør ligeledes tages hensyn til de begrundelser, der er forbundet med udpegelsen af bestyrelsesmedlemmer. I de fleste lande foregår dette ved selvsupplering, og da der inden for visse økonomiske og erhvervsmæssige sektorer er færre kvinder end mænd, er det således meget vanskeligt at sikre en lige repræsentation. Endelig har udpegelse af bestyrelsesmedlemmer, igen på grund af den økonomiske krise, ikke været en prioritet.

Hertil tilføjes naturligvis de berørte landes standarder og almindelig praksis, de forskellige virksomhedskulturer i EU, de ledende organers strukturforskelle (bestyrelse og/eller tilsyn), manglende regelmæssig opfølgning på personalepolitik og udveksling af god praksis mellem europæiske virksomheder.

Enhver analyse fører til den konstatering, at fremme af en større repræsentation af kvinder fremover bør være bydende nødvendigt. Virksomhederne bør iværksætte mekanismer, der opmuntrer de kvinder, der stræber mod ledende stillinger, navnlig gennem øgede karrieremuligheder og udsigter i virksomheden.

Endelig er det vigtigt, at virksomhederne iværksætter "target-setting" (fastsættelse af mål) med henblik på en øget kvindelig deltagelse samtidig med rekruttering af kvinder til virksomhedernes øverste ledelse for at fremme ligestilling og mangfoldighed og en god udnyttelse af talent.

Flere medlemsstater har prøvet at finde løsninger for at afhjælpe kvindernes begrænsede repræsentation i virksomhedernes ledelse. Efter den nylige vedtagelse i Frankrig af en lov, der pålægger virksomhedernes bestyrelse kvoter og fastsætter en tærskel på 40 % i 2015 i bestyrelser for børsnoterede virksomheder med mere end 500 ansatte og en årsomsætning på mere end 50 mio. EUR, har Italien nu stillet forslag til lovgivning til kvoter i bestyrelser, og i Spanien har de siden 2007 en lov om kvoter, der også stiller krav om 40 % i 2015.

Andre lande har indledt debatten om dette vanskelige spørgsmål: I Det Forenede Kongerige har regeringen bedt et parlamentsmedlem om at foretage en undersøgelse omkring lønforskels-problematikken og de løsninger, der kan findes på denne. I den forbindelse blev problematikken omkring kvindernes svage repræsentation på ledelsesposter rejst og indledte således debatten omkring spørgsmålet. Nederlandene og Belgien har også taget fat på problematikken, og debatten er i gang på nuværende tidspunkt. I Tyskland har forbundsministeren for familieanliggender, Kristina Schröder, sagt, at hun ønsker at se 20 % kvindelige medlemmer af virksomhedsbestyrelser i 2015, og at hvis dette niveau ikke nås, bør

det resultere i vedtagelse af bindende lovgivning med kvoter. Bayerns justitsminister, Beate Merk, har ligeledes udtalt sig til fordel for gennemførelse af en kvote, der skal fastsættes med beslutningsdygtigt antal, på mellem 15 og 20 % for endelig at nå 40 %.

### Den norske model.

Norge er retningsgivende, da det var det første land, der vedtog en lovgivning med fastsættelse af kvoter med mål om på betydelig vis at øge kvindernes repræsentation i virksomhedernes øverste ledelse.

Lovgivningen, der indførtes i 2003, mødte i begyndelsen stor modstand. På initiativ af handels- og industriministeren og ikke ligestillingsministeren, pålægger lovgivningen virksomhederne at opfylde målet om mindst 40 % kvinder i bestyrelserne for de børsnoterede selskaber med risiko for sanktioner/opløsning. Lovgivningen har medført håndgribelige resultater.

En tilsvarende lovgivning er vedtaget i Québec.

### Eksisterende foranstaltningers effektivitet - i hvilken retning skal vi koncentrere vores indsats?

Deutsche Telekom er et enestående eksempel på større virksomheders initiativer for at øge antallet af kvinder i bestyrelserne i Tyskland. Virksomheden har frivilligt fastsat sig som mål at nå en kvote på 30 % senest i 2015. Dette innovative forsøg har givet gode resultater og er blevet mere udbredt i økonomisektoren.

### Virksomhedernes adfærdskodeks

Nylige undersøgelser har vist, at en række lande har øget kvindernes repræsentation i de øverste ledelser ved at indføre en adfærdskodeks for virksomheder<sup>1</sup> (f.eks. Portugal, Italien, Grækenland, Spanien, Belgien og Frankrig).

### Hvilke foranstaltninger bør overvejes?

Der er i betragtning af de dårlige resultater af indsatsen indtil nu og det langsomme tempo for forandring behov for en form for kickstarter, hvor der iværksættes bredere drøftelser med erhvervslivet i hvert enkelt land og på europæisk plan med henblik på at bryde det nuværende dødvande.

Regeringerne bør tilstræbe en forbedring af kvinders deltagelse og skabe gunstige rammebetingelser. Virksomhederne bør forelægges en praktisk vejledning til tilskyndelse af kvinders deltagelse, udarbejde en handlingsplan og fastlægge kvantitative mål med en realistisk tidsfrist.

Kvoter kan også overvejes, da de har bevist deres effektivitet. Det er en kendsgerning, at der i forskellige lande er sket et skift i retning af væsentligt bedre repræsentation af kvinder i virksomhedernes bestyrelser, hvilket er opnået enten ved vedtagelse af lovgivning, der

---

<sup>1</sup> EuropeanPWN [Professional women's Network] Boardwomen monitor 2010.

pålægger kvoter, eller i nogle tilfælde ved politiske initiativer, der går forud for en sådan lovgivning. Tallene for Frankrig illustrerer denne effekt: I 2008 var 7,6 % af de ledende medarbejders kvinder, og i 2010, da lovgivningen var under forberedelse, skete der en stigning til 11,9 %. Det ser ud til, at det at lovgive i sig selv har en overbevisende virkning, da det får virksomhederne til at være proaktive og træffe frivillige foranstaltninger hen imod opfyldelsen af de lovpligtige mål. Det samme fænomen kan observeres i Italien, hvor lovgivningen om kvoter i øjeblikket drøftes: I 2008 var andelen af kvinder i lederstillinger 2,1 %, og i 2010 steg andelen til 3,9 %. I Spanien var de tilsvarende tal 6,6 % i 2008 og 11 % i 2010<sup>1</sup>. Spørgsmålet om kvoter er stadig åbent, og dette udkast til betænkning har til formål at skabe debat om deres og andre foranstaltningers relevans.

*Det bør dog understreges, at en lovgivning om kvoter<sup>2</sup> nødvendigvis skal opfylde visse væsentlige forudsætninger som f.eks.:*

- en klar strategi for gennemførelse af bindende bestemmelser
- et overslag over de budgetmidler, der skal frigives til dette formål
- politikker om forening af arbejds- og familieliv
- en klar politisk vilje
- fastsatte måldatoer
- oprettelse af en database med profiler på kvinder, der gør karriere i virksomheder
- uddannelse af erhvervskvinder med henblik på forfremmelse til lederstillinger og andre tilskyndelsespolitikker.

Mens kvoterne kan øge kvinders andel i ledende stillinger inden for store virksomheder, så vil vores indsats henvende sig til virksomhederne i deres helhed, fordi kvinders andel på alle niveauer i virksomhedens struktur er afgørende for opnåelse af lige deltagelse af begge køn i bestyrelseslokalet.

#### *Kommissionens synspunkt*

Kommissionen har udtrykt støtte til fordel for fremme af kvinders tilstedeværelse i bestyrelser med det mål at opnå 30 % kvinder i bestyrelserne i 2015 og 40 % i 2020 gennem frivillige foranstaltninger og selvregulering. Hvis dette viser sig at være utilstrækkeligt, vil målrettede initiativer på EU-plan blive overvejet. Kommissionen har for nyligt øget sin indsats på dette område: Der er i skrivende stund planlagt et møde med kvindelige ledere af store virksomheder til 1. marts 2011, og offentliggørelsen af et arbejdsdokument, som beskriver den nuværende situation i medlemsstaterne, var planlagt til senere samme måned.

Fra Kommissionens side forventer vi konkrete forslag på området, som opfylder de kvindelige virksomhedslederes behov med henblik på at tilbyde dem bedre karrieremuligheder, men som ligeledes opfylder behovene i den europæiske økonomi. Det er derfor vigtigt at tage hensyn til den mangfoldighed, der findes på dette område i EU, både med hensyn til virksomhedsstrukturer og repræsentation af kvinder.

---

<sup>1</sup> EuropeanPWN [Professional Women's Network] BoardWomen Monitor2010.

<sup>2</sup> 2010 CWDI Report - Corporate Women Directors International - 'Accelerating Board Diversity Globally'



## RESULTAT AF DEN ENDELIGE AFSTEMNING I UDVALGET

<b>Dato for vedtagelse</b>	25.5.2011
<b>Resultat af den endelige afstemning</b>	+ : 26 - : 0 0 : 6
<b>Til stede ved den endelige afstemning - medlemmer</b>	Regina Bastos, Edit Bauer, Emine Bozkurt, Marije Cornelissen, Silvia Costa, Edite Estrela, Iratxe García Pérez, Livia Járóka, Teresa Jiménez-Becerril Barrio, Nicole Kiil-Nielsen, Rodi Kratsa-Tsagaropoulou, Constance Le Grip, Astrid Lulling, Elisabeth Morin-Chartier, Angelika Niebler, Siiri Oviir, Antonyia Parvanova, Raül Romeva i Rueda, Joanna Katarzyna Skrzydlewska, Eva-Britt Svensson, Marc Tarabella, Britta Thomsen, Marina Yannakoudakis, Anna Záborská
<b>Til stede ved den endelige afstemning - stedfortrædere</b>	Anne Delvaux, Mojca Kleva, Kartika Tamara Liotard, Gesine Meissner, Norica Nicolai, Antigoni Papadopoulou
<b>Til stede ved den endelige afstemning - stedfortrædere, jf. art. 187, stk. 2</b>	Roger Helmer, Jacek Włosowicz