

Učinci uvođenja kvota za zastupljenost spolova na djelotvornost odbora

Bogut, Ena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:175499>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer

Menadžment

**UČINCI UVOĐENJA KVOTA ZA ZASTUPLJENOST
SPOLOVA NA DJELOTVORNOST ODBORA**

Diplomski rad

Ena Bogut

Zagreb, rujan, 2023.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer
Menadžment**

**UČINCI UVOĐENJA KVOTA ZA ZASTUPLJENOST
SPOLOVA NA DJELOTVORNOST ODBORA
THE EFFECTS OF INTRODUCING GENDER QUOTAS ON
BOARD EFFECTIVENESS**

Diplomski rad

Ena Bogut, 0067564885

Mentor: prof. dr. sc. Darko Tipurić

Zagreb, rujan, 2023.

SAŽETAK

Globalno gledano, uprave su još uvijek nedovoljno raznolike po spolu članova koji su u njih imenovani. Uvođenje rodni kvota u korporativnim odborima može biti šok za njihov status-quo koji proizvodi eksternalije za napredak žena u tvrtki. U ovom radu istražujemo doprinose li kvote u nadzornom odboru podizanju većeg broja žena na korporativnoj ljestvici i na širi raspon pozicija. Kvote povećavaju zastupljenost žena u pogođenom odboru, ali mogu imati negativan učinak na izvršne karijere žena. Također im ne uspijeva eliminirati stakleni strop i ne izjednačavaju teren između žena insajdera i outsajdera. Kvote ne mogu same imati zadatak postizanja ravnopravnosti spolova u korporacijama. Polagano povećanje broja žena na vodećim položajima bilo je nesrazmjerno brzom porastu njihovih obrazovnih kvalifikacija; Budući da su tijekom godina žene sustigle muškarce, a neke su ih čak i zastarjele. U tom kontekstu pozivi na vladinu intervenciju postajali su sve glasniji. Istodobno je bio naširoko kritiziran da sustav kvota smanjuje učinak, a ne spol kao presudan za promaknuća na najviše pozicije.

Ključne riječi: korporativni odbor, kvota zastupljenosti, ravnopravnost spolova, obrazovne kvalifikacije

SUMMARY

Globally, boards are still insufficiently diverse in terms of the gender of the members appointed to them. The introduction of gender quotas in corporate boards can be a shock to their status-quo that produces externalities for the advancement of women in the company. In this paper, we investigate whether quotas in the supervisory boards contribute to raising a greater number of women on the corporate ladder and to a wider range of positions. Quotas increase the representation of women on the affected board, but may have a negative effect on women's executive careers. They also fail to eliminate the glass ceiling and level the playing field between insider and outsider women. Quotas alone cannot have the task of achieving gender equality in corporations. The slow increase in the number of women in leadership positions was disproportionate to the rapid increase in their educational qualifications; Because over the years, women have caught up with men, and some have even made them obsolete. In this context, calls for government intervention became louder. At the same time, it was widely criticized that the quota system reduces performance, rather than gender being the deciding factor for promotions to top positions.

Keywords: supervisory board, representation quota, gender equality, educational qualifications

SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

1. UVOD	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
2. RAZNOLIKOST S OBZIROM NA SPOL I DJELOTVORNOST ODBORA	3
2.1. Odbor kao mehanizam korporativnog upravljanja.....	3
2.1.1. Odbor i teorije korporativnog upravljanja.....	6
2.1.2. Temeljne uloge odbora u korporativnom upravljanju.....	8
2.1.3. Organizacija rada odbora	8
2.2. Dimenzije raznolikosti u odboru	9
2.3. Povezanost raznolikosti s obzirom na spol s grupnom dinamikom u odboru i djelotvornošću odbora	12
3. UNAPREĐENJE RAZNOLIKOSTI ODBORA PUTEM KVOTA ZA JEDNAKU ZASTUPLJENOST SPOLOVA.....	15
3.1. Raznolikost odbora s obzirom na spol na svjetskoj razini	15
3.1.1. Raznolikost odbora s obzirom na spol na spol u Europskoj Uniji	17
3.1.2. Raznolikost odbora s obzirom na spol na spol u Hrvatskoj	18
3.2. Mehanizmi za postizanje veće raznolikosti odbora s obzirom na spol	20
3.3. Pristupi u implementaciji kvota za jednaku zastupljenost spolova	23
4. KOMPARATIVNA ANALIZA UČINAKA KVOTA ZA JEDNAKU ZASTUPLJENOST SPOLOVA NA DJELOTVORNOST ODBORA U ODABRANIM EUROPSKIM ZEMLJAMA	27
4.1. Metodologija istraživanja.....	27
4.2. Rezultati istraživanja	27
4.2.1. Efekti kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Norveškoj.....	27
4.2.1.1. Korporativno upravljanje u Norveškoj.....	27
4.2.1.2. Kvote za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Norveškoj.....	28
4.2.1.3. Posljedice uvođenja kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Norveškoj	29
4.2.2. Efekti kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Nizozemskoj	29
4.2.2.1. Korporativno upravljanje u Nizozemskoj	29
4.2.2.2. Kvote za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Nizozemskoj	30

4.2.2.3. Posljedice uvođenja kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Nizozemskoj.....	31
4.2.3. Efekti kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Nizozemskoj	32
4.2.3.1. Korporativno upravljanje u Njemačkoj.....	32
4.2.3.2. Kvote za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Njemačkoj.....	33
4.2.3.3. Posljedice uvođenja kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Njemačkoj	33
4.2.4. Efekti kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Italiji.....	34
4.2.4.1. Korporativno upravljanje u Italiji.....	34
4.2.4.2. Kvote za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Italiji.....	35
4.2.4.3. Posljedice uvođenja kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Italiji	35
4.2.7. Ključni nalazi komparativne analize o učincima kvota za jednaku zastupljenost spolova	36
4.3. Ograničenja istraživanja, preporuke za buduća istraživanja i doprinos rada	39
5. ZAKLJUČAK.....	40
POPIS IZVORA	41
POPIS SLIKA.....	46
POPIS TABLICA.....	46

1. UVOD

1.1. Područje i cilj rada

Promatrano na globalnoj razini, odbori su još uvijek nedovoljno raznoliki s obzirom na spol članova koji su u njih imenovani. Odnosno, u većini zemalja su žene izrazito podzastupljene na direktorskim pozicijama. Važnost uključivanja većeg broja žena u odbore prepoznata je od strane znanosti i prakse. Brojna istraživanja tako potvrđuju važnost ujednačene zastupljenosti oba spola u odboru. Sveukupno, rezultati tih istraživanja ukazuju na to da žene u odboru pridonose izgradnji kulture rada koju obilježavaju partnerski odnosi i suradnja. Takva grupna dinamika u odboru pridonosi većoj djelotvornosti odbora i boljoj poslovnoj uspješnosti poduzeća.

Istovremeno, u mnogim europskim zemljama postoje sve snažniji naponi usmjereni na povećanje zastupljenosti žena na organizacijskom vrhu. Jedna od inicijativa usmjerenih na povećanje raznolikosti odbora s obzirom na spol jesu obvezujuće kvote kojima je određen minimalan udio podzastupljenog spola u odboru.

Cilj ovog rada bio je pružiti sveobuhvatan uvid u učinke uvođenja kvota za zastupljenost spolova na sastav i djelotvornost odbora koji su te kvote obvezni usvojiti. Analizom su bile obuhvaćene europske zemlje u kojima su takve kvote implementirane prije 2022. godine.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U teorijskom dijelu rada korištena je relevantna literatura iz područja istraživanja (knjige, znanstveni i stručni članci te relevantni internetski izvori i softveri za pomoć u sintezi i obradi podataka). Komparativna analiza u radu provedena je na temelju sekundarnih podataka o učincima kvota na sastav i djelotvornost odbora u promatranim zemljama.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad doprinosi znanju o uvođenju kvota za zastupljenost žena u odborima. Uvidi iz rada mogu se koristiti u svrhu boljeg uvida u djelovanje na jednakost spolova i raznolikosti međunarodnih reakcija. Predloženo područje istraživanja je posebno aktualno u ovom trenutku budući da je donesena direktiva koja za cilj ima osigurati jednaku zastupljenost spolova u

odborima poduzeća uvrštenih na burze u svim državama članicama Europske Unija. Ostvarivanje postavljenog istraživačkog cilja pružit će se vrijedan stručni doprinos u području korporativnog upravljanja. Dobiveni rezultati će pružiti uvid u način na koji se kvote odražavaju na stvaran sastav i djelotvornost odbora. Uz to, rezultati će ukazati na izazove u implementaciji kvota u različitim kulturološkim kontekstima te na pozitivne i negativne efekte njihova uvođenja na kvalitetu korporativnog upravljanja u poduzeću. Rad je strukturiran u pet cjelina: Uvod, Raznolikost s obzirom na spol i djelotvornost odbora, Unapređenje raznolikosti odbora putem kvota za jednaku zastupljenost spolova, Komparativna analiza učinaka kvota za jednaku zastupljenost spolova na djelotvornost odbora u odabranim europskim zemljama i Zaključak. Prva cjelina nakon uvoda, Raznolikost s obzirom na spol i djelotvornost odbora, predstavlja odbor kao mehanizam korporativnog upravljanja i njegova pravila, procese i prakse. Ističu se eksterni mehanizmi koji unaprijeđuju transparentnost te povezanost raznolikosti s obzirom na spol s grupom dinamika te djelotvornošću odboru. Treća cjelina daje detaljniji uvid u stanje po pitanju raznolikosti odbora poduzeća u europskim zemljama te statistički i povijesni pogled na razvoj i uvođenje kvota u svrhu jednakosti spolova. Također, predstavlja pristupe uvođenja na primjerima europskih država na kojima se može vidjeti učinak i djelotvornost. U četvrtoj cjelini, fokus se stavlja na analizu, metode i rezultate ovog rada uključujući metodologiju istraživanja. Analizom su obuhvaćeni efekti uvođenja kvota za povećanje raznolikosti odbora u narednim zemljama:

- 1) Norveška
- 2) Nizozemska
- 3) Njemačka
- 4) Italija

Rezultati provedene analize prezentirani su na način da su prvo predstavljeni efekti uvođenja kvota za povećanje raznolikosti odbora u zemlji koja ih je prva uvela (Norveška), a zatim kronološkim redom i za ostale analizirane zemlje.

2. RAZNOLIKOST S OBZIROM NA SPOL I DJELOTVORNOST ODBORA

2.1. Odbor kao mehanizam korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje obuhvaća sustav pravila, procesa i praksi koje organizacije primjenjuju kako bi upravljale svojim poslovanjem i odnosima s dionicima. Cilj korporativnog upravljanja je osigurati učinkovito vođenje poduzeća, zaštititi interese dioničara i osigurati odgovornost i transparentnost u poslovanju organizacije (Shleifer i Vishny, 1997).

Korporativno upravljanje je kompleksno područje koje se može definirati na različite načine, ovisno o kontekstu. OECD (2015) korporativno upravljanje definira kao skup odnosa između menadžmenta, odbora i drugih interesno-utjecajnih skupina poduzeća. Prema Tipuriću i sur. (2008: 5) korporativno upravljanje određuje „načine na koje dobavljači financijskih inputa u korporaciji osiguravaju povrate na svoje ulaganje“.

Korporativno upravljanje treba osigurati da menadžment korporacije djeluje u interesu njenih vlasnika (dioničara) i ostalih značajnih dionika. To se postiže kroz različite mehanizme nadzora i kontrole, uključujući aktivno praćenje od strane glavnih dioničara i kreditora, postavljanje internih kontrola, provođenje eksternih revizija i poštivanje zakonskih okvira koji reguliraju poslovanje korporacije (Tipurić, 2006: 56).

Mehanizmi korporativnog upravljanja se uobičajeno dijele na: (1) interne i (2) eksterne.

U interne mehanizme korporativnog upravljanja prema Tipuriću i sur. (2008) ubrajaju se:

- 1) odbor(i) direktora
- 2) naknade menadžmentu
- 3) koncentracija vlasništva
- 4) odnos sa interesno-utjecajnim skupinama
- 5) financijska transparentnost i primjereno objavljivanje relevantnih informacija.

Interni mehanizmi korporativnog upravljanja su usmjereni na unapređenje transparentnosti, odgovornosti i integriteta unutar organizacije.

U eksterne mehanizme korporativnog upravljanja se ubrajaju:

- 1) tržište za korporativnu kontrolu

- 2) pravni i regulatorni okvir
- 3) zaštita manjinskih dioničara
- 4) konkurentski uvjeti.

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja uključuju vanjske faktore, institucije i prakse koje služe kao vanjski nadzor i kontrola nad korporacijom, kako bi se osiguralo odgovorno i transparentno upravljanje.

Odbor je jedan od najvažnijih internih mehanizma korporativnog upravljanja. Odbor predstavlja ključnu vezu između dioničara i drugih relevantnih interesnih strana s jedne strane te najviših izvršnih rukovoditelja s druge strane (). Drugim riječima, odbor predstavlja strukturu kojom dioničari i druge važne interesno-utjecajne skupine utječu na aktivnosti menadžera kako bi osigurali da korporacijom upravljaju u skladu s njihovim interesima i interesima same korporacije (Tipurić i sur., 2015).

Prema OECD-u (2015) važne funkcije koje odbor preuzima jesu:

1. analiza i usmjeravanje strategije društva, ključnih planova djelovanja, politika rizika, poslovnih planova i godišnjih proračuna
2. postavljanje izvedbenih ciljeva, praćenje provedbe i performansi društva, uključujući nadzor nad kapitalnim izdacima, akvizicijama i dezinvesticijama
3. praćenje učinkovitosti praksi korporativnog upravljanja i provođenje promjena kada je potrebno, uključujući izbor, nagrađivanje, praćenje i eventualnu zamjenu rukovodstva te planiranje nasljedstva
4. povezivanje primanja ključnih menadžera s dugoročnim interesima društva i dioničara
5. osiguravanje formalnog i transparentnog procesa za nominiranje i izbor članova odbora
6. praćenje i upravljanje potencijalnim sukobima interesa između menadžmenta, članova odbora i dioničara, uključujući nepoštenu upotrebu resursa društva i sudjelovanje u povezanim transakcijama
7. osiguravanje integriteta računovodstvenih i finansijskih sustava, uključujući izbor neovisnih revizora te prikladne sustave kontrole
8. nadzor nad procesom objavljivanja informacija i komunikacije.

Poduzeće može organizirati svoj odbor na jednorazinski ili dvorazinski način, što se odnosi na način kako se struktura odbora organizira i kako se obavljaju funkcije upravljanja i nadzora.

Monistički (jednorazinski) model korporativnog upravljanja, poznat i kao monistički model, predstavlja organizacijsku strukturu u kojoj se korporacijom upravlja kroz jedan odbor, poznat kao upravni odbor. Ovaj model čest je u mnogim državama i organizacijama te se temelji na tome da upravni odbor obavlja ključne funkcije upravljanja i nadzora nad korporacijom. Odbor čine različiti članovi, uključujući izvršne direktore i neovisne direktore.

Odgovornost upravnog odbora uključuje donošenje strateških odluka, vođenje poslovanja korporacije, te nadzor nad menadžmentom. Uvođenje neovisnih direktora u sastav odbora osigurava nepristranost i neovisnost u donošenju odluka (Tipurić i sur., 2015).

Dualni (dvorazinski) model korporativnog upravljanja predstavlja organizacijsku strukturu u kojoj se upravljanje korporacijom dijeli između dvaju odvojenih odbora - nadzornog odbora i uprave. Nadzorni odbor ima ulogu nadzora poslovanja korporacije, donošenja strateških odluka i osiguranja da se poslovanje provodi u skladu s interesima dioničara. Uprava je, s druge strane, odgovorna za svakodnevno upravljanje i vođenje operacija korporacije. Ovaj model često se koristi kako bi se osigurala jasna podjela između strateških odluka i operativnog upravljanja te kako bi se dodatno naglasila neovisnost nadzornog odbora (Tipurić i sur., 2015).

Ključna obilježja monističkog i dualnog modela korporativnog upravljanja sažeto su navedena u Tablici 1.

Tablica 1. Obilježja monističkog i dualnog modela korporativnog upravljanja

OBILJEŽJE	MONISTIČKI MODEL	DUALNI MODEL
USTROJ	Jedan odbor (upravni odbor)	Dva odvojena odbora (nadzorni odbor i uprava)
FUNKCIJE ODBORA	Donošenje strateških odluka, upravljanje, nadzor (upravni odbor)	Nadzor poslovanja, autorizacija strateških odluka (nadzorni odbor); Vođenje svakodnevnih operacija (upravna)
ZASTUPLJENOST	Pretežito u otvorenom sustavu korporativnog upravljanja (Sjedinjenje Američke Države, Ujedinjeno kraljevstvo i dr.)	Pretežito u zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja (Njemačka i druge zemlje kontinentalne Europe).

Izvor: izrada autora

Monistički model, koji uključuje jedan odbor odgovoran za upravljanje i nadzor, potencijalno može ubrzati donošenje važnih odluka u poduzeću, što je posebno korisno u razdoblju brzih promjena tržišnih uvjeta. S druge strane, dualni model, s odvojenim nadzornim i upravnim odborima može povećati transparentnost u donošenju odluka i pružiti bolji nadzor nad menadžmentom. Međutim, dualni model potencijalno može usporiti komunikaciju između važnih strana u poduzeću te time usporiti proces donošenja odluka.

Izbor između ova dva modela treba ovisiti o specifičnostima korporacije, pravnim okolnostima i preferencijama dioničara, s ciljem postizanja najboljeg balansa između učinkovitog upravljanja i zaštite interesa svih dionika.

2.1.1. Odbor i teorije korporativnog upravljanja

Položaj i odgovornosti odbora se razmatraju u okviru različitih teorija u korporativnom upravljanju. Neke od važnih teorija u tom smislu su: agencijska teorija, teorija uslužnosti, teorija gornjih ešalona i institucionalna teorija.

Agencijska teorija u korporativnom upravljanju pruža okvir za proučavanje složenog odnosa između vlasnika poduzeća - principala i osoba kojima se delegira upravljanje poslovanjem - agenta (Fama i Jensen, 1983). Ova teorija ističe inherentni sukob interesa koji može nastati jer agenti mogu biti usredotočeni na ostvarivanje vlastitih interesa. Agencijska ističe važnost usklađivanja ciljeva principala i agenata, često putem mehanizama poput prikladnih naknada i adekvatnih mehanizama nadzora kako bi se osiguralo da se poduzećem upravlja na način koji maksimizira vrijednost dionica dok se istovremeno minimiziraju agencijski troškovi (Fama i Jensen, 1983).

Teorija uslužnosti zastupa perspektivu suprotnu agencijskoj teoriji. Odnosno, teorija ističe intrinzičnu motivaciju menadžera da djeluju kao odgovorni skrbnici resursa organizacije (Davis, 1997). Prema ovoj teoriji, menadžeri su skloni zastupati dugoročne interese poduzeća i njegovih dioničara, smatrajući sebe pouzdanim čuvarima umjesto sebičnim agentima. Teorija uslužnosti tako naglašava važnost razvijanja osjećaja vlasništva i predanosti među menadžerima, što dovodi do moralnijeg donošenja odluka i usklađenosti interesa između menadžera i dioničara (Davis, 1997).

Teorija gornjih ešalona ističe ključnu ulogu pozadine, iskustava, vrijednosti i kognitivnih okvira osoba na upravljačkim pozicijama u poduzeću u oblikovanju njihovih odluka i strateških izbora unutar organizacije (Hambrick, 2007). Ova teorija tvrdi da jedinstvene karakteristike menadžera na vrhu hijerarhije utječu na njihovo razumijevanje i reakciju na različite situacije, što na kraju utječe na prakse korporativnog upravljanja i ishode. Isto tako, teorija sugerira da raznolikost tima vrhovnih menadžera može dovesti do različitih kognitivnih okvira koji, zauzvrat, utječu na smjer i odluke koje organizacija donosi (Hambrick, 2007).

Institucionalna teorija u korporativnom upravljanju proučava kako formalne i neformalne institucije, uključujući zakone, regulative, norme i kulturne prakse, utječu na ponašanje i donošenje odluka unutar organizacija. Ova teorija tvrdi da tvrtke prate etablirane institucionalne norme i prakse kako bi stekle legitimitet u okolini, smanjile nesigurnost i minimalizirale potencijalne rizike. Institucionalna teorija ističe da organizacije često usvajaju slične strukture i prakse pod utjecajem vanjskih pritisaka iz svojih institucionalnih okolina, što može dovesti do određene razine izomorfizma ili sličnosti među njima (DiMaggio i Powell, 1983).

2.1.2. Temeljne uloge odbora u korporativnom upravljanju

S obzirom na dosege raznih teorija u korporativnom upravljanju, uvriježilo se da odbor preuzima tri važne uloge (Tipurić i sur., 2008):

- 1) kontrolnu ulogu
- 2) povezujuću ulogu
- 3) stratešku ulogu.

Kontrolna uloga odbora odnosi se na nadzor i kontrolu različitih važnih područja poslovanja poduzeća kako bi se osigurala transparentnost, integritet i odgovornost prema važnim skupinama. Kontrolna uloga tako između ostaloga uključuje nadzor financijskog izvještavanja kako bi se osigurala točnost i dosljednost financijskih izvještaja, procjenu rizika i internih kontrola, odobravanje ključnih transakcija te upravljanje potencijalnim sukobima interesa unutar poduzeća.

Strateška uloga odbora se odnosi na sudjelovanju i pružanju potpore u oblikovanju i analizi strateških ciljeva i planova poduzeća. U tom smislu, odbor treba surađivati s menadžmentom kako bi ocijenio dugoročnu strategiju, postavio ciljeve i pratio implementaciju strateških planova inicijativa. Uspješnim preuzimanjem strateške uloge odbor može pridonijeti dugoročnom uspjehu organizacije.

Povezujuća uloga odbora odnosi se na povezivanje organizacije i važnih skupina u okolina. Odnosno, odbor bi trebao služiti kao spona između dioničara, izvršnog menadžmenta i drugih relevantnih dionika. Preuzimanje povezujuće uloge uključuje komunikaciju s dioničarima, osiguravanje da njihovi interesi budu uzeti u obzir, te promicanje transparentnosti i odgovornosti prema svim dionicima.

2.1.3. Organizacija rada odbora

U odborima se uobičajeno imenuju komisije - pododbori koji se bave nekim specifičnim područjima rada. Posebno važne komisije u radu odbora su komisija za reviziju, komisija za imenovanje i komisija za nagrađivanje.

Komisija za reviziju odgovorna je za kvalitetu procesa financijskog izvještavanja u poduzeću. Njene dužnosti obuhvaćaju nadzor financijskog izvještavanja, vanjskih revizija, internih kontrola i procesa upravljanja rizicima. Osim toga, komisija r osigurava usklađenost s zakonima

i propisima, održava neovisnost vanjskih revizora i upravlja mehanizmima za prijavu nepravilnosti. Obavljanjem tih poslova ova komisija ima važnu ulogu u zaštiti u povećanju transparentnosti poslovanja.

Komisija za nagrađivanje se bavi nagrađivanjem članova odbora, vrhovnih menadžera i drugih ključnih menadžera i stručnjaka u društvu (Tipurić i sur., 2015). Ova komisija ima ključnu ulogu u osiguravanju da plaće vrhovnih menadžera budu pravedne, transparentne i usklađene s polovnom uspješnošću poduzeća. Njezini glavni zadaci uključuju evaluaciju i preporuku struktura plaća, bonuse, dionice i druge povlastice za izvršne direktore i neizvršne direktore (odnosno članove uprave i nadzornog odbora).

Komisija za imenovanje pronalazi i predlaže nove članove odbora kada se pojavi slobodno mjesto te upravlja procesima ocjenjivanja članova odbora i odbora u cjelini (Tipurić i sur., 2015). Komisija za imenovanje stoga ima važnu ulogu u oblikovanju sastava i učinkovitosti odbora. Njena glavne zadaće su: identificirati, pocijeniti i preporučiti odgovarajuće kandidate za članstvo odboru. To uključuje ocjenu vještina, kvalifikacija, raznolikosti i iskustva potrebnih za osiguranje efikasnog odbora.

U Kodeksu Zagrebačke burze (2020) je prepoznata važnost imenovanja posebnih komisija odbora. U tom smislu, Kodeks propisuje *da nadzorni odbor mora osnovati najmanje odbor za imenovanja, odbor za primitke i revizijski odbor te da nadzorni odbor mora utvrditi mandat i aktivnosti svakog svojeg odbora.*

2.2. Dimenzije raznolikosti u odboru

Raznolikost se definira kao prisustvo pojedinaca s različitim karakteristikama, pozadinama i osobinama unutar određene skupine ili zajednice (Williams i O'Reilly, 1998). Kao i u ostalim organizacijskim grupama, raznolikost je važno obilježje odbora.

Raznolikost je važna u organizacijskim grupama i organizaciji kao cjelini.

Prednosti raznolikosti u organizacijskim grupama se očituju u više aspekata grupnog rada. Prvo, raznolikost pridonosi većoj kreativnosti i inovativnosti grupe. Kada osobe različitih pozadina, s različitim perspektivama i iskustvima surađuju, donose širi spektar ideja i rješenja, što može rezultirati inovativnim rješenjima. Nadalje, raznolikost poboljšava kvalitetu procesa donošenja odluka. Različite točke gledišta članova grupe mogu pomoći prevladati neke od pristranosti u odlučivanju kao što je primjerice efekt grupnog razmišljanja. Raznolike grupe također su

uspješnije u suočavanju s neprestano mijenjajućim poslovnim okruženjem. Bolje mogu riješiti kompleksne zadatke jer crpe se oslanjanju na raznolikost vještina svojih članova (Mooney i sur., 2007; Daily i Dalton, 2003).

Promatrano na razini čitave organizacije, raznolikost može biti snažna poluga u postizanju veće inovativnosti i izgradnji održive konkurentske prednosti. Uz to, raznolikost može biti korisna u izgradnji korporativne reputacije i jačanju ugleda organizacije u okolini (Hamplová i sur., 2022; Bernardi i sur., 2006). Organizacije koje su poznate po svojoj predanosti postizanju veće raznolikosti mogu biti posebno privlačne poslovnim njihovim kupcima/korisnicima, poslovnim partnerima ili investitorima. Iz toga je razloga raznolikost važna za kompanije koje žele opstati u dinamičnoj poslovnoj okolini (Campbell, K. i Mínguez-Vera, 2008; Chen i Kao, 2021; Dobbin i Jung, 2011; Ferrari i sur, 2021).

Važno je istaknuti i kako je raznolikost važna radi poticanja jednakosti i uključenosti (eng. inclusion) u svim sferama poslovnog i društvenog života. Raznolikost pomaže u tome da pojedinci iz povijesno marginaliziranih ili nedovoljno zastupljenih skupina imaju jednake prilike u obrazovanju, zaposlenju i napredovanju. Prihvatanje raznolikosti također smanjuje diskriminaciju i pristranost te time potiče okruženje u kojem se ljudi cijene zbog svojih različitosti (Huse i Soberg, 2006).

Kodeks Zagrebačke burze (2020) prepoznaje da je raznolikost važno obilježje odbora. U njemu je propisano tako propisano da: *nadzorni odbor mora uključiti članove različitih spolova, dobi, profila i iskustava kako bi se osigurala raznolikost perspektiva prilikom donošenja odluka.*

Raznolikost u odboru možemo promatrati kao raznolikost u lako uočljivim karakteristikama i raznolikost u manje uočljivim karakteristikama (Milliken i Martins, 1996).

Raznolikost u lako uočljivim karakteristikama odnosi se na karakteristike i attribute članova odnora nadzornih odbora koji su lako primjetni te koje je moguće lako sa sigurnošću utvrditi ili kvantificirati. Neke od takvih karakteristika su primjerice:

1. Demografske karakteristike: uključuju obilježja kao što su spol, dob, etnička pripadnost, nacionalnost i sl.
2. Karakteristike koje se odnose na obrazovanje: primjerice stupanj obrazovanja i područje obrazovanja
3. Karakteristike koje se odnose na poslovno iskustvo: dužina radnog staža u nekom poduzeću, dužina mandata u odboru, područje rada i sl.

4. Karakteristike koje se odnose na geografsku lokaciju: područje stanovanja člana (na razini države, regije ili svijeta)

S druge strane, raznolikost s obzirom na manje uočljive karakteristike obuhvaća sva ona važna obilježja po kojima se članovi odbora mogu razlikovati, a koje nije isprava uvijek lako prepoznati ili kvantificirati. Među ostalima, u ta obilježja i karakteristike možemo primjerice ubrojiti:

1. Osobne vrijednosti i stavove članova odbora
2. Pripadnost različitim socijalnim mrežama (primjerice onima koje članovi tvore kada su imenovani u odbore različitih poduzeća)
3. Različite vještine
4. Zastupanje interesa različitih skupina izvan i unutar poduzeća

Uz ove primjere važnih karakteristika članova treba ubrojiti i njihovu neovisnost. Najšire rečeno, neovisnim članovima smatramo one koji s poduzećem u čijem su odboru nisu povezani na način koji umanjuje kvalitetu njihova rada i sposobnost donošenja nepristranih odluka.

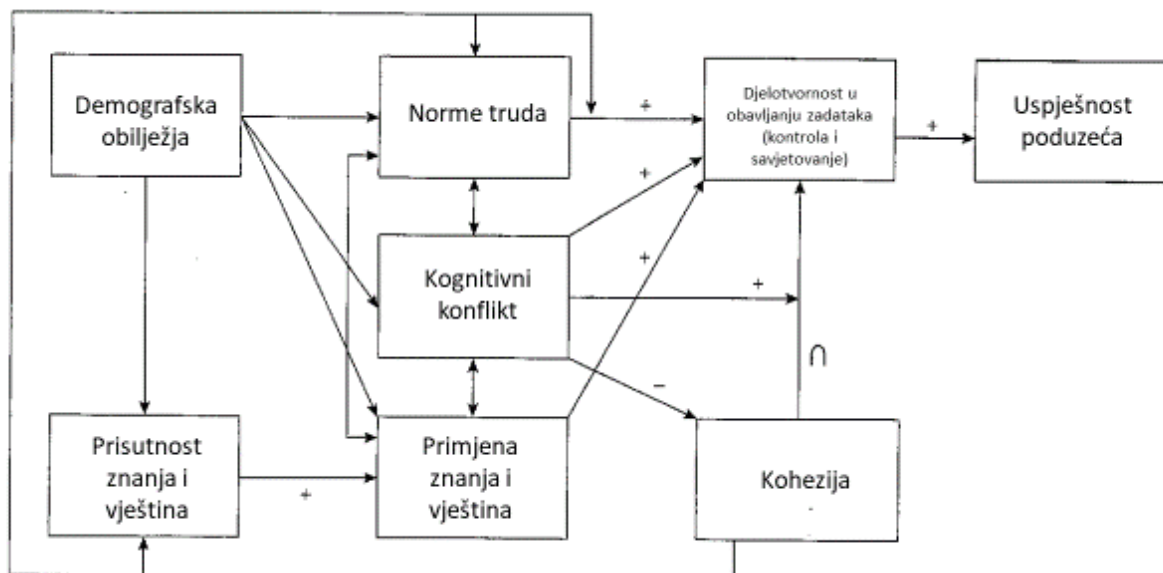
Prema Kodeksu korporativnog upravljanja koji izdaje Zagrebačka burza (2020), član odbora nije neovisan ukoliko ispunjava neki od idućih kriterija: (1) je značajni dioničar ili član skupine značajnih dioničara; ako predstavlja značajnog dioničara ili skupinu značajnih dioničara, ili ako je bračni drug, bliski srodnik ili srodnik po tazbini značajnih dioničara, (2) ako je u posljednje tri godine bio član uprave društva ili bilo kojeg povezanog društva ili ako je bračni drug, bliski srodnik ili srodnik po tazbini bilo kojeg člana uprave, (3) ako je u posljednje tri godine bio radnik društva ili bilo kojeg ovisnog ili povezanog društva, (4) ako je imenovan za predstavnika radnika, (5) ako prima druge isplate od društva, osim naknada primljenih za izvršavanje dužnosti člana nadzornog odbora, (6) ako jest ili ako je u posljednje tri godine bio u bilo kakvom znatnom poslovnom odnosu s društvom ili njegovim povezanim društvima, izravno ili neizravno kao partner, dioničar, član nadzornog odbora ili uprave ili član višeg rukovodstva organizacije koja ima znatne poslovne odnose s društvom, (7) ako jest ili ako je u posljednje tri godine bio partner ili radnik u revizorskom društvu koje provodi ili je provodilo revizorske ili nerevizorske usluge društvu ili povezanim društvima, (8) ako ima znatne odnose s članovima uprave društva preko njihove uključenosti u druga društva, tijela ili organizacije ili (9) ako je bio član nadzornog odbora više od 12 godina.

2.3. Povezanost raznolikosti s obzirom na spol s grupnom dinamikom u odboru i djelotvornošću odbora

Grupna dinamika u odborima se odnosi na ukupnost svih bihevioralnih procesa i obrazaca interakcije između članova koji su važni za način na koji odbor preuzima svoje temeljne uloge (Forbes i Milliken, 1999; Cindrić, 2020). Grupne procese, u užem smislu, definiramo kao stanja koja su posljedicom kognitivnih, verbalnih i bihevioralnih aktivnosti članova u njihovu djelovanju da ostvare grupni cilj (Cindrić, 2020 prema Marks i sur., 2001).

Utjecajan model za promatranje grupne dinamike u odborima oblikovali su Forbes i Milliken (1999). U tom su modelu prepoznata tri važna procesa grupne dinamike: norme truda, kognitivni konflikt i primjena znanja i vještina (Slika 1).

Slika 1. Procesi grupne dinamike u odboru



Izvor: Forbes i Milliken, 1999.

U modelu možemo prepoznati četiri važne dimenzije (područja) koja zajedno objašnjavaju kako grupna dinamika pridonosi boljoj djelotvornosti odbora i poduzeća u cjelini. Te četiri dimenzije su iduće:

1. Prediktori grupne dinamike
2. Procesi grupne dinamike
3. Djelotvornost odbora

4. Djelotvornost poduzeća

Prediktori grupne dinamike su obilježja odbora koja utječu na način na koji članovi odbora djeluju i donose odluke. U ovom su modelu prepoznate dvije važne skupine prediktora grupne dinamike: demografska obilježja odbora u što se ubraja i raznolikost odbora s obzirom na spol te prisutnost znanja i vještina članova (Forbes i Milliken, 1999).

Procese grupne dinamike, kao što je već navedeno, u ovom modelu čine norme truda, kognitivni konflikt i prisutnost znanja i vještina (Forbes i Milliken, 1999). Norme truda pritom odražavaju kolektivno razumijevanje članova o tome koliko se truda treba uložiti da se donose neka odluka. Nadalje, kognitivni konflikt opisuje razinu neslanja članova prilikom donošenja odluka. I na posljetku, proces primjene znanja i vještina održava sposobnost odbora da primjeni znanja i vještine koje njegovi članovi posjeduju (Forbes i Milliken, 1999).

Djelotvornost odbora u ovom se modelu promatra kroz dvije odrednice. Prva od njih je sposobnost odbora da obavi zadatke koji su mu predodređeni. Drugim riječima, da preuzme svoje temeljne uloge. Druga odrednica djelotvornosti odbora u modelu je kohezija u odboru. Kohezija u odboru se odnosi na stupanj u kojemu su članovi odbora međusobno složni i posvećeni izvršavanju svojih zadataka. Ovo obilježje je bitno jer ukazuje na sposobnost odbora na i u budućnosti nastaviti djelovati kao efikasna grupa (Forbes i Milliken, 1999).

Zadnja dimenzija u modelu je djelotvornost čitavog poduzeća. Ona se može promatrati putem različitih indikatora poslovne uspješnosti (Forbes i Milliken, 1999).

Raznolikost odbora s obzirom na spol prepoznata je kao važan prediktor kvalitetne grupne dinamike (Cindrić, 2020). Posebice, raznolikost s obzirom na spol može biti važna za postizanje više kognitivnog konflikta u odboru. Različitosti u pristupima donošenju odluka koje su posljedica uobičajenih bihevioralnih obrazaca svojstvenih pripadnicima nekog spola mogu dovesti do toga da diskusije među njima budu dinamičnije i prožete međusobnim propitivanjem (Milliken i Martins, 1996). Primjerice, Jehn i sur. (1997). su empirijski potvrdili da u raznolikim grupama koje donose odluke češće dolazi do kognitivnog konflikta.

Kognitivan konflikt je poželjan proces u odboru. On pridonosi kvaliteti procesa odlučivanja jer pomaže u prevladavanju inercije i pasivnog potvrđivanja menadžerskih odluka (Mooney i sur., 2007). Iz toga proizlazi kako veća raznolikost odbora s obzirom na spol može pomoći u izgradnji dobre grupne dinamike.

Nadalje, kao neke od potencijalnih koristi imenovanja većeg broja žena u odbore, kako na razini odbora tako i na organizacijskoj razini moguće je izdvojiti iduće (Arguden, 2012: Hersh, 2016):

- 1) Kvalitetnije diskusije u odboru
- 2) Veća kvaliteta procesa odlučivanja u odboru
- 3) Veća posvećenost odbora pitanjima kao što su zaštita okoliša ili društvena jednakost
- 4) Veća zastupljenost žena na vrhovnim menadžerskim pozicijama u poduzeću
- 5) Privlačenje kvalitetnijih talenata ženskog spola na ostale pozicije u poduzeću
- 6) Bolja korporativna reputacija

S obzirom na sve prethodno navedeno, raznolikost odbora s obzirom na spol možemo smatrati faktorom koji ima važnu ulogu u povećanju ukupne djelotvornosti odbora. Drugim riječima, odbori koji su u adekvatnoj mjeri raznoliki s obzirom na spol trebali bi biti uspješniji u preuzimanju svoje kontrolne, strateške i povezujuće uloge. Na taj način odbori koji su raznoliki s obzirom na spol svojih članova mogu biti vrijedan resurs za postizanje veće organizacijske efikasnosti.

3. UNAPREĐENJE RAZNOLIKOSTI ODBORA PUTEM KVOTA ZA JEDNAKU ZASTUPLJENOST SPOLOVA

3.1. Raznolikost odbora s obzirom na spol na svjetskoj razini

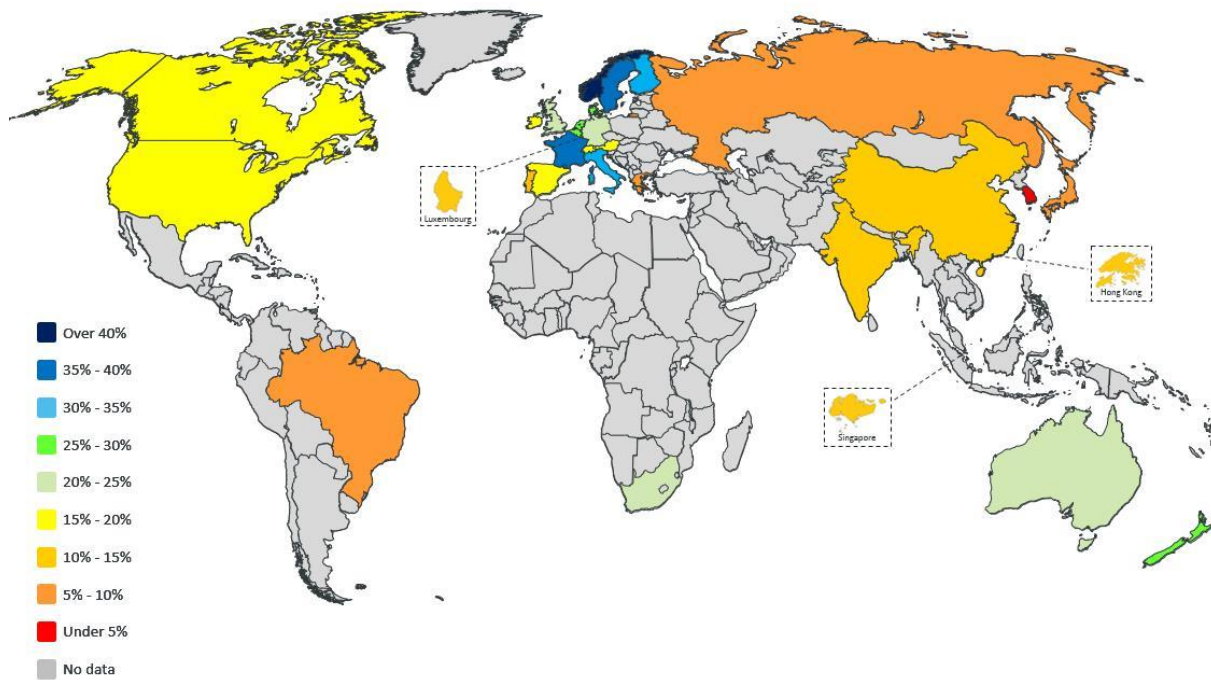
Premda je prepoznata važnost koju raznolikost odbora s obzirom na spol članova ima za njegovu ukupnu razinu djelotvornosti, u većini zemalja još uvijek nije postignuta dovoljna zastupljenost obaju spolova kako u odborima tako i u timovima vrhovnih menadžera.

Gledajući stanje na svjetskoj razini, podaci pokazuju kako je u većini zemalja svijeta ženski spol podzastupljen na upravljačkim i nadzornim pozicijama. Prema dostupnim procjenama u 2022. godini osobe ženskog spola zauzimale samo oko 20 % svih pozicija u odborima na svjetskoj razini (Deloitte, 2022).

Podaci studije koju je objavila konzultantska kuća Deloitte (2022) otkrivaju još neke zanimljive podatke o raznolikosti odbora s obzirom na spol u svijetu. Izdvojili smo neke od njih: (1) osobe ženskog spola čine manje od 7 % svih predsjednika odbora na svjetskoj razini, (2) osobe ženskog spola čine samo 5 % glavnih izvršnih direktora na svjetskoj razini, (3) osobe ženskog spola oko 15 % glavnih izvršnih direktora za financije na svjetskoj razini, (4) prosječan mandat žene u odboru iznosi oko 5 godina dok prosječan mandat muškaraca u odboru iznosi oko 8 godina, (5) prosječna dob žena u odborima iznosi 57,2 godine dok prosječna dob muškaraca u odborima iznosi 60,3 godine.

Kada raznolikost odbora s obzirom na spol gledamo na razini pojedinih zemalja, među pojedinim su zemljama zamjetne velike razlike. Stanje dobro oslikava Slika 2.

Slika 2. Zastupljenost osoba ženskog spola u odborima na svjetskoj razini



Izvor: Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2017

Izvor: Zastupljenost osoba ženskog spola u odborima na svjetskoj razini (izvor: Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2017)

Na priloženoj slici možemo uočiti kako visoku zastupljenost žena u odborima imaju poduzeća u skandinavskim zemljama (Norveška, Danska i Švedska). Iznad svjetskog prosjeka su primjerice i talijanska poduzeća. U Sjedinjenim Američkim Državama, s druge strane, prosječna zastupljenost žena u odborima je između 15 i 20 %.

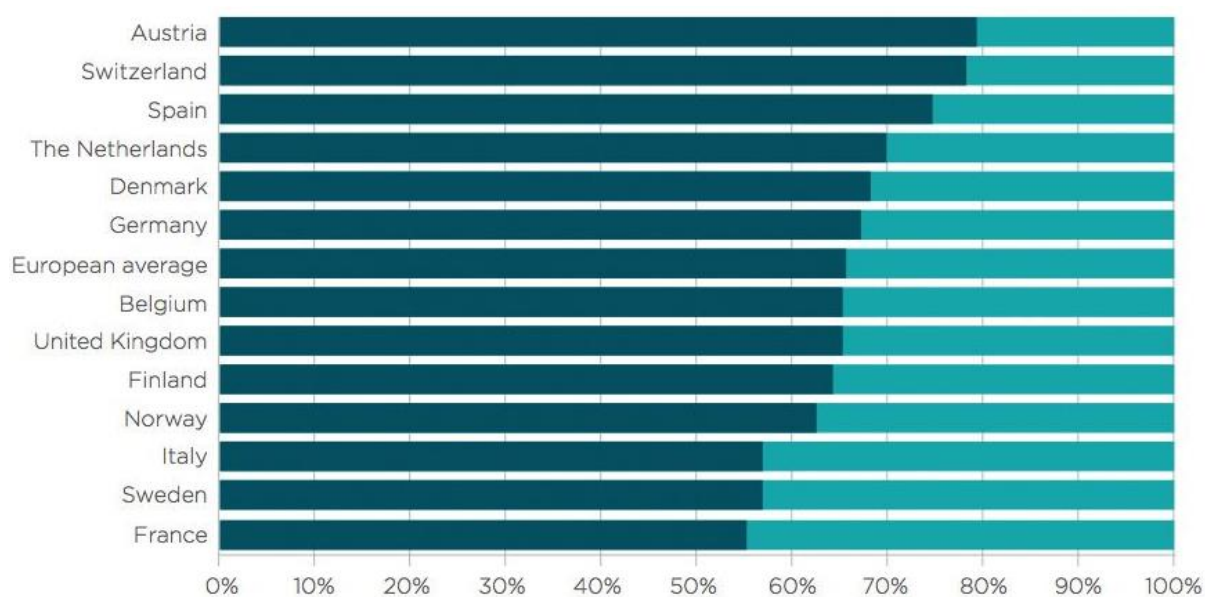
U nastavku ćemo se kratko detaljnije osvrnuti na stanje u Europskoj Uniji i Hrvatskoj po pitanju raznolikosti odbora s obzirom na spol članova.

3.1.1. Raznolikost odbora s obzirom na spol na spol u Europskoj Uniji

Prema podacima Europskog instituta za ravnopravnost spolova (eng. European Institute for Gender Equality) žene su u 2022. godini činile oko 31 % članova odbora u najvećim svjetskim poduzećima. Od svih predsjednika odbora u istim poduzećima, žene su činile samo oko 8 %.¹

Detaljniji uvid u stanje po pitanju raznolikosti odbora poduzeća u europskim zemljama daje slika 3 koja prikazuje raznolikost odbora poduzeća u europskim zemljama.

Slika 3. Raznolikost odbora poduzeća u europskim zemljama



Izvor: Consultancy.eu, 2020²

Iz prikazanog je razvidno kako su zemlje predvodnice kada je u pitanju zastupljenost žena u odborima su Francuska, Švedska, Italija, Norveška, i Finska. Stanje je primjerice nešto lošije u Austriji, Švicarskoj i Španjolskoj gdje je zastupljenost žena u odborima ispod europskog prosjeka.

¹ Vidjeti više na: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/gender-balance-corporate-boards/> (pristupljeno: 9.9. 2023.)

² Prijevod slike: zemlje počevši od vrha su Austrija, Švicarska, Španjolska, Nizozemska, Danska, Njemačka, Europski prosjek, Belgija, Ujedinjeno Kraljevstvo, Finska, Norveška, Italija, Švedska i Francuska; tamnoplavom bojom je označena zastupljenost članova muškog spola, a svijetloplavom bojom zastupljenost članova ženskog spola

S druge strane, stanje u nekim zemljama Europske Unije daleko je od prihvatljivog. Izdvojiti ćemo primjer Malte gdje žene čine manje od 10 % svih članova odbora u najvećim poduzećima.³

Treba ukazati na to da je za očekivati kako će se slika Europske Unije po pitanju zastupljenosti žena u odborima drastično promijeniti u narednom razdoblju. Posebno treba istaknuti kako se važan događaj za raznolikost odbora u europskim poduzećima dogodio 2023. godine kada je na razini Europske Unije usvojena nova legislativa prema kojoj najveća europska poduzeća do 2026. godine trebaju imati minimalno 40 % pripadnika podzastupljenog spola na neizvršnim pozicijama (članova nadzornog odbora odnosno neizvršnih direktora).⁴

3.1.2. Raznolikost odbora s obzirom na spol na spol u Hrvatskoj

U nadzornim odborima hrvatskih poduzeća dominiraju članovi muškog spola - žene čine nešto više od 20 % svih članova nadzornih odbora u poduzećima sa Zagrebačke središnje burze. Kada su u pitanju uprave istih poduzeća slika je nešto drugačija: žene su u upravama zastupljene u još manjem postotku - oko 17 % (HANFA, 2021).

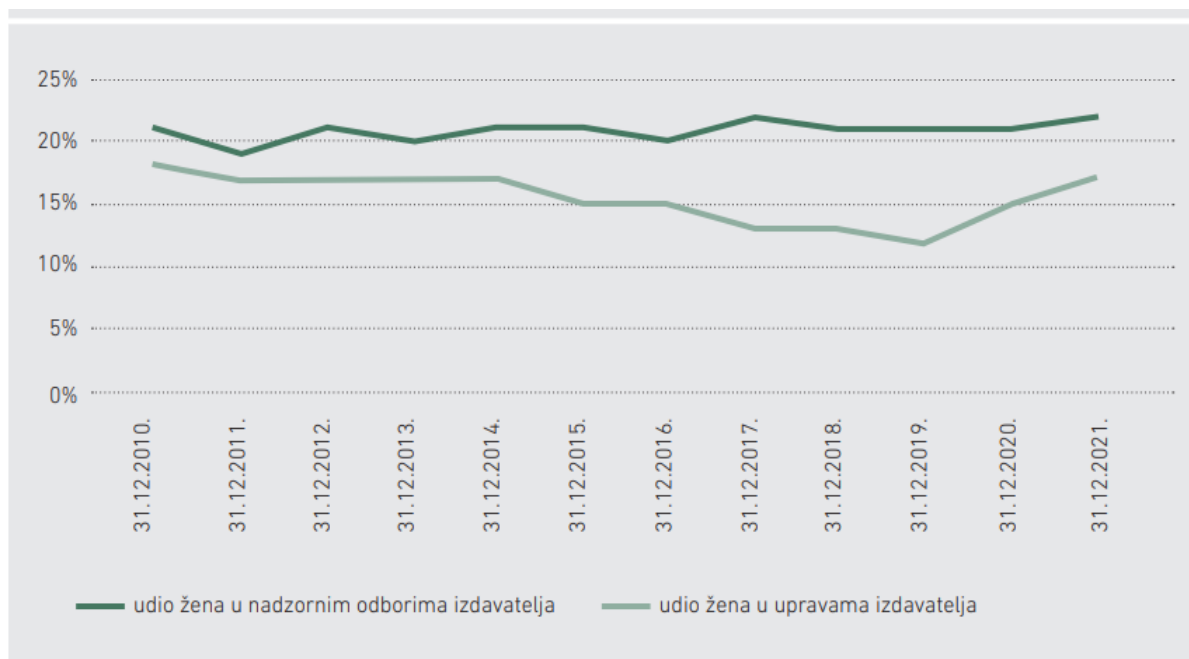
Sastav upravljačkih i nadzornih organa najvećih hrvatskih poduzeća nije se bitnije mijenjao u proteklih 10 godina. Uspoređan tijek kretanja udjela žena u upravi i nadzornim odborima izdavatelja sa Zagrebačke burze u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2021. možemo detaljnije proučiti na Slici 4.

³ Vidjeti više na:

https://www.maltatoday.com.mt/comment/blogs/108193/women_boards_long_way_to_go_rene_laiviera (pristupljeno: 9.9.2023).

⁴ Vidjeti više na: <https://www.iod.com/resources/blog/inclusion-and-diversity/the-european-women-on-boards-directive-what-it-means-and-why-it-matters/> (pristupljeno: 9.9.2023.)

Slika 4. Usporedan tijek kretanja udjela žena u upravi i nadzornim odborima izdavatelja u Republici Hrvatskoj, 2010. – 2021.



Izvor: HANFA, 2021

Iz priloženoga je vidljivo kako je u razdoblju od 2010. do 2021. bio prisutan trend blagog pada udjela žena u upravama izdavatelja, koji se počeo popravljati u 2019., 2020. i 2021. U promatranom je razdoblju prosjek tog udjela iznosio 16 % (HANFA, 2021).

Nadalje, u 2020. i 2021. godini je porastao udio žena u upravama izdavatelja dionica s 15 % na 17 %, dok se udio žena u nadzornim odborima nije u većoj mjeri mijenjao od 2010. do 2021.. Prosjek tog udjela u promatranom razdoblju je iznosio 21 % (HANFA, 2021).

Rezultati HANFA-inog godišnjeg izvještaja o korporativnom upravljanju iz 2021. godine pokazuju i kako je u 2021. broj žena koje su predsjednice nadzornog odbora bio veći nego u 2020. godini. Rezultati pokazuju i da je moguće primijetiti uzlazan trend postotka žena koje su predsjednice uprave.

Važno je spomenuti i kako je u 2021 godini. smanjen udio izdavatelja koji nemaju nijednu članicu uprave odnosno nadzornog odbora u odnosu na 2019. i 2020. Unatoč tomu, i dalje je vrlo visok udio izdavatelja koji nemaju nijednu članicu uprave (HANFA, 2021).

3.2. Mehanizmi za postizanje veće raznolikosti odbora s obzirom na spol

Brojne su studije usmjerene na istraživanje razloga za podzastupljenost žena u odborima i na drugim vrhovnim pozicijama. Kao neke od glavnih razloga zbog kojih sastav odbora još uvijek nije uravnotežen s obzirom na spol možemo izdvojiti iduće (Chizema, 2015):

- 1) Tradicionalni pogledi na rođne uloge i kulturološke norme koje postavljaju određena očekivanja od žena u pogledu njihova angažmana u obitelji
- 2) Rodni stereotipi i pogrešne percepcije da žene nisu u mogućnosti obnašati rukovodeće pozicije jednako efikasno kao i muškarci
- 3) Nevidljive prepreke koje ženama otežavaju uspon na hijerarhijskoj ljestvici na poslu (fenomen koji je poznat i kao „stakleni strop“)
- 4) Nedostatak mentorske podrške
- 5) Ograničene prilike za profesionalno umrežavanje isključenost iz socijalnih mreža koje čine visokopozicionirani muškarci u nekoj zajednici
- 6) Nedovoljno podrške u izgradnji ravnoteže između poslovnog i privatnog života

Možemo prepoznati različite inicijative usmjerene na postizanje većeg broja žena u odborima. Promatrajući postojeća rješenja implementirana u mnogim zemljama te inicijative možemo podijeliti na dvije skupine: (1) zakonska rješenja i (2) meke smjernice i mehanizme koji se usvajaju na dobrovoljnoj razini.

Zakonska rješenja za postizanje veće raznolikosti s obzirom na spol u odborima u prvom redu čine obvezujuće kvote kojima se propisuje minimalna zastupljenost spolova u odboru. Način na koji takva rješenja djeluju detaljnije je opisan u podpoglavlju 3.3.

S druge strane, postoje različiti pristupi putem kojih se kompanije nastoji potaknuti da unaprijede sastav svojih odbora, a koji u svojoj naravi nisu obvezni za primjenu. U nastavku opisujemo neke od najvažnijih - meke smjernice propisane u kodeksima korporativnog upravljanja, regulatorne pritiske, inicijative profesionalnih asocijacija i inicijative na razini poduzeća.

Meke smjernice propisane u kodeksima korporativnog upravljanja predstavljaju jedno od najčešćih rješenja za postizanje dovoljne raznolikosti s obzirom na spol u mnogim zemljama.

Kodeksi korporativnog upravljanja su sveobuhvatni skupovi smjernica i načela koji pružaju strukturirani okvir za korporativno upravljanje u nekoj zemlji. Takvi kodeksi imaju važnu ulogu u promicanju transparentnosti, odgovornosti i etičkog ponašanja unutar poduzeća. Iako se kodeksi mogu razlikovati ovisno o zemlji i industriji, obično pokrivaju slične aspekte korporativnog upravljanja. To uključuje preporuke o: sastavu odbora, odgovornosti odbora, poticanju osnivanje specijaliziranih komisija unutar odbora, zaštiti prava dioničara, promicanju transparentnosti u izvještavanju, upravljanju rizicima, nagrađivanju osoba za ključnim pozicijama i sl. Kodeksi imaju važnu ulogu u usklađivanju praksi poduzeća s općeprihvaćenim standardima za dobro korporativno upravljanje.

Kodeksi korporativnog upravljanja mogu imati vrlo važnu ulogu u jačanju jednake zastupljenosti spolova na upravljačkim i nadzornim funkcijama u okviru neke zemlje. Ta se uloga očituje kroz davanje jasnog okvira koji ocrtava važnost jačanja raznolikosti s obzirom na spol u odboru. Taj okvir mogu činiti jasne smjernice o idućim pitanjima: minimalnoj zastupljenosti spolova u organima korporativnog upravljanja, izvještavanju o sastavu odbora i postizanju poželjne razine zastupljenosti žena u odboru, procesu pronalaska i izbora kandidata za upražnjena mjesta u odboru i sl.

Pitanje zastupljenosti žena u odborima poduzeća sa Zagrebačke burze je adresirano u Kodeksu burze. Kodeks propisuje kako nadzorni odbor svakih pet godina mora postaviti kao cilj postotak ženskih članova nadzornog odbora i uprave koji se mora ostvariti u sljedećih pet godina. Svaki cilj mora biti objavljen u godišnjem izvješću zajedno s objašnjenjem zašto je odabran te planom ostvarenja. Uz to, napredovanje prema tom planu mora biti objavljeno svake godine. Nadalje, prema Kodeksu, važnu ulogu u postizanju raznolikosti s obzirom na spol odbora ima odbor za imenovanje. U tom, smislu, Kodeks propisuje kako jedna od glavnih odgovornosti odbora za imenovanje treba biti *nadgledanje napretka u postizanju ciljanog postotka ženskih članova uprave i nadzornog odbora*.⁵

⁵ Druge važne odgovornosti komisije za imenovanje kroz koje je on u mogućnosti osnažiti sastav nadzornog odbora, prema Kodeksu uključuju: nadgledanje procesa imenovanja u nadzorni odbor i upravu kako bi se osiguralo da je pošten i transparentan; razvijanje opisa uloga i kandidata za svako upražnjeno mjesto u skladu s profilom uprave ili nadzornog odbora (po potrebi, uz savjetovanje s predsjednikom uprave odnosno nadzornog odbora) te identificiranje i preporuka odgovarajućih kandidata nadzornom odboru; prilikom traženja neovisnih kandidata nadzornog odbora utvrđuje da su kandidati neovisni; dogovaranje uvjeta imenovanja s potencijalnim novim članovima uprave odnosno nadzornog odbora, uključujući očekivano vrijeme potrebno za vršenje njihove funkcije; pripremanje plana sukcesije za ponovno imenovanje ili zamjenu članova nadzornog odbora i uprave, uz savjetovanje s predsjednikom nadzornog odbora odnosno uprave i nadgledanje politike uprave pri odabiru i imenovanju višeg rukovodstva.

Regulatorni pritisci mogu imati veliku važnost u izgradnji kvalitetnog okvira za postizanje jednake zastupljenosti spolova u odboru. Primjer takvih pritisaka jesu zahtjevi za javnom objavom podataka koji se odnose na raznolikost u odboru. Takvi podaci mogu primjerice biti oni o razini zastupljenosti pojedinog spola u odboru, ciljanoj razini raznolikosti i politikama i aktivnostima putem kojih poduzeće nastoji povećati raznolikost u odboru.

Inicijative profesionalnih asocijacija često imaju važnu ulogu u promicanju dobrih praksi korporativnog upravljanja. Takve asocijacije su primjerice udruge profesionalnih članova odbora. Neke od aktivnosti koje takve udruge provode mogu primjerice biti: edukacijski programi za nove članove odbora, specijalizirani programi za osnaživanje žena koja žele postati članovima odbora, programi umrežavanja koji ženama pomažu ostvariti kontakte u profesionalnom svijetu, programi mentorstva koji omogućuju da žene uče od iskusnih članova odbora i sl. U SAD-u primjerice djeluje Nacionalna asocijacija korporativnih direktora (eng. National Association of Corporate Directors - NACD).⁶

U Europi važnu ulogu ima udruga asocijacija EcoDA (eng. European Confederation of Directors Associations).⁷ EcoDA je međunarodna asocijacija koja okuplja nacionalna udruženja direktora u pojedinim europskim zemljama. Njena je misija promicanje i unaprjeđenje praksi korporativnog upravljanja, učinkovitosti odbora i profesionalizma direktora u europskim organizacijama. Jedno od važnih područja njezina djelovanja je i promicanje raznolikosti u odborima.

Inicijative na razini poduzeća uključuju različite aktivnosti putem kojih poduzeća sama nastoje unaprijediti raznolikost u svojim odborima. To primjerice mogu biti iduće inicijative: postavljanje ciljeva o postizanju zastupljenosti spolova u odborima, donošenje kodeksa korporativnog upravljanja na razini poduzeća, proaktivno planiranje nasljedstva u odboru, programi podrške i educiranja članova u odboru i sl.⁸

⁶ Vidjeti više na: <https://www.nacdonline.org/> (pristupljeno: 11.9.2023.)

⁷ Vidjeti više na: <https://ecoda.eu/a> (pristupljeno 11.9.2023.)

⁸ O načinima kako se na razini poduzeća može unaprijediti raznolikost odbora vidjeti više na: <https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2023/09/10/two-cooks-serve-up-market-beating-small-cap-gains/> (pristupljeno 11.9.2023.)

3.3. Pristupi u implementaciji kvota za jednaku zastupljenost spolova

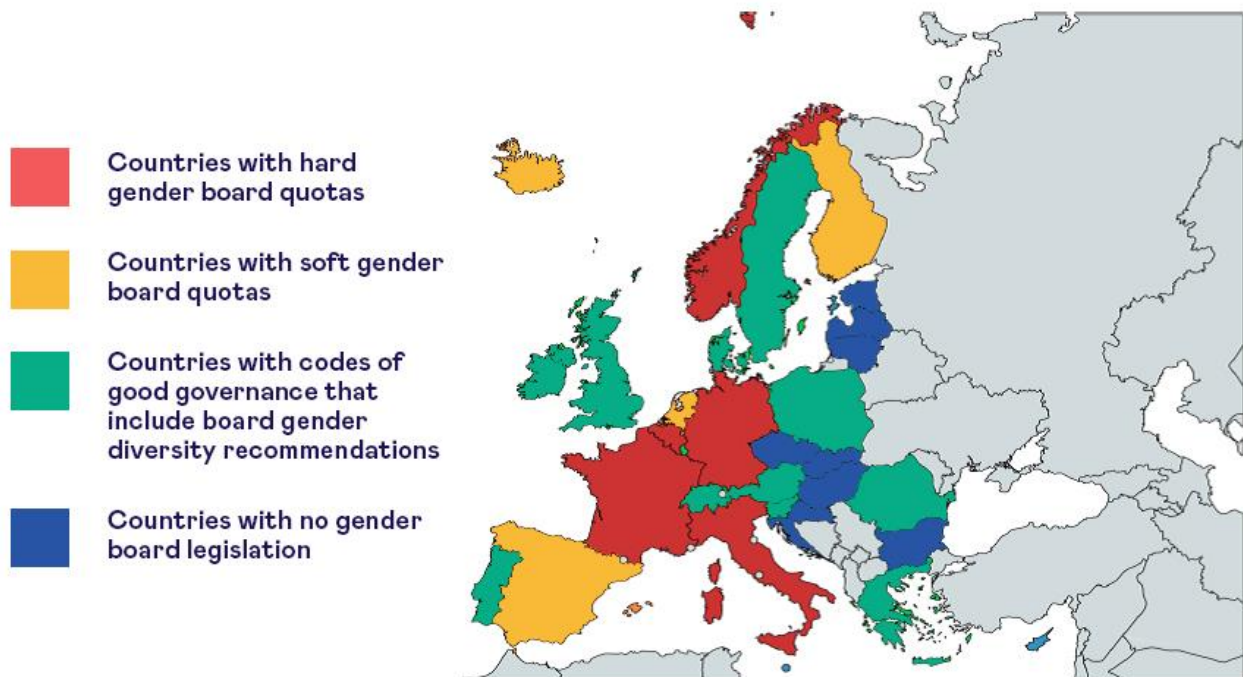
Kvote za raznolikost u odborima namijenjene su rješavanju povijesnog nedostatka nedovoljne raznolikosti u odborima. Glavni razlog za uvođenje ovih kvota jest poticanje veće inkluzivnosti, pravednosti i zastupljenosti u korporativnom upravljanju (Terjesen i Sealy, 2016).

Pristaše kvota za raznolikost tvrde da one djeluju kao snažan katalizator promjena, pomažući u rušenju dugogodišnjih prepreka koje su isključivale određene demografske skupine iz vodećih pozicija u korporacijama. Zahtijevajući od organizacija da unaprijede raznolikost svojih odbora, kvote imaju za cilj uvesti nove perspektive, iskustva i talente u proces donošenja odluka, što na kraju poboljšava učinkovitost odbora i korporativnu izvedbu (Rhode i Packel, 2014).

Međutim, kritičari kvota za raznolikost iznose valjane zabrinutosti. Prema nekima od njih, obvezujući propisi ponekad mogu dovesti do tokenizma, gdje se osobe iz manjinskih skupina imenuju isključivo kako bi se ispunili kvotni zahtjevi, umjesto na temelju njihovih kvalifikacija, vještina i iskustva. Ovakav i pristup može narušiti stvarni napredak raznolikosti i inkluzije unutar organizacija. Osim toga, kritičari sugeriraju da kvote mogu nenamjerno održavati stereotipe ili pristranost sugerirajući da osobe iz manjinskih skupina ne mogu uspjeti na vodećim pozicijama bez regulatorne intervencije (Knippen i sur., 2019; Leszczyńska, 2018, Nielsen i Huse, 2010).

Pojedine europske zemlje odlučile su se na uvođenja kvota kako bi unaprijedile raznolikost odbora. Rasprostranjenost kvota za jednaku zastupljenost spolova u europskim zemljama prije 2023. godine prikazuje Slika 5.

Slika 5. Zastupljenost kvota za jednaku zastupljenost spolova u Europi do 2022. godine



Izvor: Aguilera, 2019⁹

Europske zemlje su na različite načine pristupile uvođenju kvota uvažavajući specifičnosti svoje nacionalne kulture i sustava korporativnog upravljanja. Možemo tako prepoznati različite pristupe u implementaciji i provođenju kvota.

Prije svega, razlikujemo naredna dva pristupa uvođenju kvota:

- 1) Jasno definiranje minimalne postotne ili brojčane vrijednosti mjesta u odborima koja moraju zauzimati osobe iz manjinskih skupina kao što su žene
- 2) Postepena implementacija kvota što uključuje postupno povećavanje zahtjeva za raznolikost tijekom vremena odnosno postavljenje nižeg cilja na početku kako bi kompanije imale dovoljno vremena za prilagodbu.

Uz to, možemo prepoznati naredne pristupe putem kojih se nastoji povećati uspjeh implementiranih kvota:

- 1) Zahtijevanje izvještavanja o usvajanju ili napretku o usvajanju kvota

⁹ Prijevod slike: Zemlje s obveznim kvotama; Zemlje s neobveznim kvotama; Zemlje s kodeksima korporativnog upravljanja koji sadrže smjernice o raznolikosti odbora; Zemlje bez legislative o spolovima u odboru.

- 2) Kazne za nepoštivanje koje mogu primjerice uključivati novčane kazne, javno obznanjivanje nepoštivanja ili raspuštanje odbora
- 3) Definiranje vremenskog okvira za usklađenost u odnosno prijelaznog razdoblja u kojemu kompanije trebaju usvojiti kvotu

Tablica 2. Mehanizmi za postizanje veće raznolikosti odbora s obzirom na spol u europskim zemljama

Zemlja	Zakon o kvoti	Preporuka za rodnu raznolikost u kodeksu	Zahtjev za objavljivanjem o raznolikosti
Austrija	x	x	x
Belgija	x	x	x
Bugarska	x		
Hrvatska	x		
Cipar	x		
Češka	x		
Danska	x	x	
Estonija	x		
Finska	x	x	x
Francuska	x	x	x
Njemačka	x	x	x
Grčka	x	x	x
Mađarska	x		
Irska	x	x	x
Italija	x	x	x
Latvija	x	x	
Litva	x		
Luksemburg	x	x	
Malta	x		
Nizozemska	x	x	x
Poljska	x	x	
Portugal	x	x	x
Rumunjska	x	x	

Zemlja	Zakon o kvoti	Preporuka za rodno raznolikost u kodeksu	Zahtjev za objavljivanjem o raznolikosti
Slovačka	x		
Slovenija	x	x	
Španjolska	x	x	x
Švedska	x	x	

Izvor: Kirsch (2021) prema Arndt i Wrohlich (2019)

4. KOMPARATIVNA ANALIZA UČINAKA KVOTA ZA JEDNAKU ZASTUPLJENOST SPOLOVA NA DJELOTVORNOST ODBORA U ODABRANIM EUROPSKIM ZEMLJAMA

4.1. Metodologija istraživanja

Osnovni istraživački cilj ovog diplomskog rada je pružiti sveobuhvatan uvid u učinke uvođenja kvota za zastupljenost spolova na sastav i djelotvornost odbora koji su te kvote obvezni usvojiti. Analizom su obuhvaćene odabrane europske zemlje u kojima su takve kvote implementirane prije 2022. godine.

U radu je provedena komparativna analiza koja se temelji na dostupnim sekundarnim podacima iz različitih izvora što u prvom redu uključuje stručne radove i postojeće analize te znanstvene radove iz područja istraživanja

Analizom su obuhvaćeni efekti uvođenja kvota za povećanje raznolikosti odbora u narednim zemljama:

- 5) Norveška
- 6) Nizozemska
- 7) Njemačka
- 8) Italija

Rezultati provedene analize prezentirani su na način da su prvo predstavljani efekti uvođenja kvota za povećanje raznolikosti odbora u zemlji koja ih je prva uvela (Norveška), a zatim kronološkim redom i za ostale analizirane zemlje.

4.2. Rezultati istraživanja

4.2.1. Efekti kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Norveškoj

4.2.1.1. Korporativno upravljanje u Norveškoj

Norveška javna dionička društva reguliraju se Zakonom o javnim društvima, koji se u važnim područjima (kao što su zahtjevi za informacije, zaštita investitora i računovodstvo) nadopunjuje drugim obveznim zakonima poput Zakona o trgovini vrijednosnim papirima, Zakona o burzi i Zakona o računovodstvu.

Najviše tijelo korporativnog upravljanja u norveškim poduzećima je glavna skupština. U upravljanju poduzećem sudjeluju upravni odbor i njegov izvršni direktor, a u nekim slučajevima i korporativno vijeće (eng. corporate assembly). Upravni odbor ima i upravne i nadzorne dužnosti. Njegove upravne dužnosti zahtijevaju da upravlja tvrtkom općenito, osim ako druga korporativna tijela tvrtke ne nalože drugačije. Odbor treba, stoga, između ostalog, izraditi strategiju tvrtke i proračune, kao i smjernice za njezine aktivnosti. Nadzorna odgovornost odbora zahtijeva da nadzire izvršnog direktora i aktivnosti tvrtke općenito. Izvršni direktor odgovoran je za svakodnevno upravljanje tvrtkom, uključujući praćenje odluka upravnog odbora.

U nekim se norveškim poduzećima imenuje korporativno vijeće. Glavni formalni zahtjev je da tvrtke s više od 200 zaposlenika moraju izabrati korporativno vijeće s najmanje 12 članova. Glavna skupština bira 2/3 članova korporativnog vijeća, dok preostalih 1/3 bira i između zaposlenika tvrtke. Korporativno vijeće bira članove upravnog odbora tvrtke i predsjednika upravnog odbora (uključujući predstavnike zaposlenika). Jedna od funkcija korporativnog vijeća je nadzirati upravu tvrtke upravnog odbora i izvršnog direktora. Moguće su organizacijske promjene da tvrtka nema korporativno vijeće. U takvim slučajevima, dužnosti korporativnog vijeća prenose se na upravni odbor, uključujući izbor predsjednika upravnog odbora.¹⁰

Norveška ima dobro uspostavljen okvir za korporativno upravljanje koji utječe na način na koji kompanije posluju. Korporativno upravljanje u Norveškoj karakterizira snažan naglasak na transparentnosti, odgovornosti i pravima dioničara.

4.2.1.2. Kvote za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Norveškoj

Norveška je bila predvodnica u svjetskim razmjerima kada je usvojila zakon koji precizno regulira rodnu zastupljenost u upravnim odborima tvrtki. U prosincu 2003. godine, norveški parlament donio je uredbu koja zahtijeva da u upravnim odborima tvrtki bude najmanje 40 posto članova svakog spola.

Cilj ovog zakona bio je poticanje veće rodne ravnopravnosti i istovremeno poticanje profitabilnosti tvrtki. Međutim, mnogi menadžeri i vlasnici u poslovnom sektoru snažno su se

¹⁰ Vidjeti više u norveškom Kodeksu korporativnog upravljanja. Dostupno na: <https://www.ecgi.global/node/6995> (pristupljeno: 11.9.2023.)

usprotivili ovoj mjeri. U tijeku žučnih rasprava tvrdili su da ne postoji dovoljno voljnih i kompetentnih žena koje bi mogle ispuniti navedenu kvotu.

4.2.1.3. Posljedice uvođenja kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Norveškoj

Uvođenje kvota za spolnu ravnopravnost u Norveškoj imalo je dubok utjecaj na korporativno upravljanje i društvo u cjelini. Najuočljivije, kvote su dovele su značajnog povećanja zastupljenosti žena u upravnim odborima velikih poduzeća. Drugim riječima, Norveška je uspješno ispunita cilj i dostigla postavljenu kvotu.¹¹

Prije donošenja zakona o kvotama, žene su bile nedovoljno zastupljene pozicijama neizvršnih direktora, ali nakon uvođenja kvota raznolikost norveških odbora se vidljivo unaprijedila. Osim toga, ovaj pomak nije samo povećao spolnu raznolikost u odborima, već je i doveo do dolaska šireg spektra vještina, iskustava i perspektiva, što je konačno poboljšalo sposobnosti donošenja odluka i rješavanja problema tih odbora.

Osim toga, kvote za spolnu ravnopravnost u Norveškoj odigrale su ključnu ulogu u unapređenju rodne ravnopravnosti. Rušenjem staklenog stropa i povećanjem prisutnosti žena na vodećim pozicijama, ove kvote izazvale su izazvale tradicionalne rodne uloge i stereotipe.

Na globalnoj razini, politika kvota za spolnu ravnopravnost u Norveškoj postavila je primjer za druge zemlje koje razmatraju slične mjere. Značajno je utjecala na međunarodnu raspravu o rodnoj raznolikosti u korporativnom rukovodstvu i potaknula rasprave o prednostima kvota u promicanju rodne ravnopravnosti.

4.2.2. Efekti kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Nizozemskoj

4.2.2.1. Korporativno upravljanje u Nizozemskoj

U Nizozemskoj su osnovna pravila građanskog prava koja se odnose na upravljanje tvrtkama i listanim društvima sadržana u Knjizi 2 Nizozemskog građanskog zakonika (DCC). Ovaj pravni

¹¹ Vidjeti više na: <https://kjonnsforskning.no/en/2016/10/secret-behind-norways-gender-quota-success>

okvir utvrđuje obveze i ovlasti različitih korporativnih tijela, kao i pravila o zastupanju, rješavanju sukoba interesa i odgovornosti članova odbora.

Nizozemsko korporativno pravo temelji se na dualnom modelu korporativnog upravljanja, u kojem nadzorni odbor istodobno djeluje s upravom. Osnovna uloga nadzornog odbora je nadziranje aktivnosti uprave i općeg smjera tvrtke i njoj povezanih poduzeća. Također, pruža smjernice i savjete upravi kad je to potrebno.

Osim zakonskih odredbi, postoji i sustav samoregulacije koji obuhvaća kodekse korporativnog upravljanja. Ti kodeksi sadrže smjernice i najbolje prakse primjenjive na nizozemski kontekst. Prvi Nizozemski kodeks korporativnog upravljanja, koji utvrđuje smjernice za upravljanje listanim društvima, stupio je na snagu 2004. godine. U prosincu 2016. godine objavljena je revidirana verzija Kodeksa korporativnog upravljanja, koja stavlja veći naglasak na dugoročno stvaranje vrijednosti, korporativnu kulturu, prijavljivanje nepravilnosti, upravljanje rizicima i primjenu Kodeksa korporativnog upravljanja u tvrtkama koje imaju strukturu s jednorazinskim modelom korporativnog upravljanja.

Nadzor nad provedbom zakonodavstva u Nizozemskoj obavljaju različite institucije, uključujući Nizozemsku vlast za financijska tržišta (Autoriteit Financiële Markten ili AFM) i Nizozemsku središnju banku (De Nederlandsche Bank ili DNB). Te organizacije igraju ključnu ulogu u nadzoru financijskih tržišta i institucija.

U sažetku, Nizozemska ima snažan i dobro izbalansiran okvir korporativnog upravljanja koji teži zaštititi interesa dioničara i različitih dionika dok promiče odgovorno poslovno ponašanje i održivost.

4.2.2.2. Kvote za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Nizozemskoj

U Nizozemskoj je 2011. godine donesen privremeni kvotni zakon bez sankcija, koji je stupio na snagu 1. siječnja 2013. Cilj kvote bio je postavljen na 30 % i odnosio se na upravne i nadzorne odbore. Primjenjivao se na velike listirane i nelistirane tvrtke. Budući da se zakon primjenjivao na listirane i nelistirane tvrtke koje su ispunjavale različite kriterije veličine, nije bilo jasno koliko se tvrtki točno odnosilo na taj zakon, s procjenama koje su varirale od 4.200 do 6.100 tvrtki (Kirsch, 2021 prema Remery 2014).

Važno je napomenuti da ovaj zakon nije uključivao nikakve sankcije za nepoštivanje kvote, već je djelovao na načelu "usklađivanja ili obrazloženja". Tvrtke su bile obvezne detaljno objasniti

u svojim godišnjim izvješćima zašto nisu imenovale članove upravnih tijela u skladu s kvotom, kakve su napore uložile kako bi postigle ciljeve kvote te kako planiraju ispuniti te ciljeve u budućnosti. Ipak, vrlo malo tvrtki pridržavalo se ovih obveza izvještavanja. Zakon je istekao nakon tri godine.

Nakon isteka zakona, isti je ponovno uveden kao privremena mjera bez sankcija za razdoblje od 2017. do 2020. godine i istekao je u siječnju 2020. Trenutno u Nizozemskoj ne postoji zakonski zahtjev koji se odnosi na sastav uprave s obzirom na spol direktora.

Godine 2020. predstavljen je novi prijedlog zakona koji predlaže obveznu kvotu za nadzorne odbore listiranih tvrtki. Ovaj prijedlog dobio je odobrenje donjeg doma parlamenta u veljači 2021. Ovaj zakon odnosi isključivo na listirane tvrtke, što smanjuje obuhvat na otprilike 100 tvrtki u usporedbi s prethodnim. Također, više ne obuhvaća upravne odbore, a cilj kvote povećan je na 33 posto (jedna trećina) (Kirsch, 2021).

4.2.2.3. Posljedice uvođenja kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Nizozemskoj

Kada je u Nizozemskoj donesen zakon o kvoti s ciljem povećanja rodne raznolikosti među direktorima najvećih listiranih tvrtki, udio žena među direktorima iznosio je nešto manje od 18 %. Tijekom naredne dvije godine, postotak ženskih direktora značajno je porastao, povećavajući se za 3,7 i 3,6 postotnih bodova, dosegnuvši malo više od 25 posto do 2013. godine. Međutim, daljnji napredak usporio je tijekom dvije godine koje su uslijedile, i nije dostignut cilj od 30 posto do isteka kvotnog zakona 1. siječnja 2016. godine (iznosio je 25,5 posto krajem 2015. godine) (Kirsch, 2021).

Od 2016. do 2020. godine, zastupljenost žena među direktorima i dalje je rasla, premašivši 36 posto u najvećim listiranim tvrtkama. Važno je napomenuti da je udio žena u direktorskim pozicijama veći u velikim kapitaliziranim tvrtkama u usporedbi s ukupnim brojem listiranih nizozemskih tvrtki. Na temelju obuhvatnijeg uzorka koji obuhvaća 94 nizozemske listirane tvrtke, Lückerath-Rovers (2020) izvijestila je da je udio ženskih direktora iznosio nešto više od 24 posto u 2020. godini.

Također, postoje razlike u udjelu žena među izvršnim direktorima i neizvršnim direktorima. Prema podacima koji se odnose na najveće listirane tvrtke, udio žena među izvršnim direktorima iznosio je 21 posto u 2020. godini. S druge strane, udio žena među neizvršnim

direktorima bio je značajno veći, gotovo 38 posto (Kirsch, 2021). Analizirajući širi uzorak koji je pružila Lückerath-Rovers (2020), brojke su bile otprilike 12,5 posto za izvršne direktorice u usporedbi s 29,5 posto za neizvršne direktorice u 2020. godini.

Sveukupno, dostupni podaci ukazuju na napredak u postizanju veće rodne raznolikosti u direktorskim pozicijama nizozemskih listiranih tvrtki tijekom godina, iako postoje razlike između izvršnih i neizvršnih direktora te između različitih vrsta tvrtki.

4.2.3. Efekti kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Njemačkoj

4.2.3.1. Korporativno upravljanje u Njemačkoj

Korporativno upravljanje u Njemačkoj temelji se uglavnom na Zakonu o dioničkim društvima (Aktiengesetz) i Kodeksu korporativnog upravljanja (Deutscher Corporate Governance Kodex). Kodeks korporativnog upravljanja sadrži smjernice i principe koje se preporučuje da kompanije koje kotiraju na Frankfurtskoj burzi slijede. Iako pridržavanje ovog kodeksa nije pravno obvezno, široko je prihvaćeno i smatra se najboljom praksom.

Njemačka ima jedno od najvećih i najrazvijenijih tržišta kapitala u Europi koje uključuje domaće i međunarodne investitore. Važnu ulogu u korporativnom upravljanju imaju velike banke i druge financijske institucije. Neprijateljska preuzimanja su relativno rijetka zbog značajnih prava dioničara i zastupljenosti zaposlenika u nadzornom odboru - nadzorni odbori u njemačkoj sastoje se uglavnom od predstavnika dioničara i predstavnika zaposlenika.

Za korporativno upravljanje u Njemačkoj karakterističan je dualistički model korporativnog upravljanja - model koji uključuje postojanje uprave i nadzornog odbora. Nadzorni odbor odgovoran je za nadzor akcija uprave i provedbu ključnih strateških odluka.

Kodeterminacija (Mitbestimmung) predstavlja karakterističnu značajku njemačkog korporativnog sustava. Kodeterminacija je instrument korporativnog upravljanja koji zaposlenicima omogućuje da sudjeluju u procesima donošenja odluka poduzeća. Postoje dvije vrste kodeterminacije: jedna trećina zastupljenosti zaposlenika (u većim poduzećima) i polovica zastupljenosti zaposlenika (u vrlo velikim poduzećima) u nadzornom odboru. To znači da zaposlenici mogu utjecati na ključne strateške odluke, što odražava naglasak Njemačke na pravima zaposlenika (Page, 2018).

Sveukupno, sustav korporativnog upravljanja u Njemačkoj prioritetizira interese različitih interesno-utjecajnih skupina, uključujući zaposlenike, i snažno naglašava dugoročnu stabilnost i održivost umjesto kratkoročnog maksimiziranja dobiti.

4.2.3.2. Kvote za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Njemačkoj

U Njemačkoj su kvote za jednaku zastupljenost spolova u odborima uvedene 2015. godine, a njihova je primjena predodređena za poduzeća na koja se primjenjuje zakon o kodeterminaciji. Poblježe, na poduzeća koja zapošljavaju više od 2.000 zaposlenika. Ukupno, oko 100 poduzeće u Njemačkoj podliježe ovom zakonu (Kirsch, 2021).

Donesenim zakonom iz 2015. godine zahtijevala se zastupljenost od minimalno 30% podzastupljenog spola u odboru. Zakon je revidiran 2018. godine kada je kvota podignuta na 50 %.¹² Kvota obuhvaća sve članove nadzornog odbora, bilo da su predstavnici dioničara ili predstavnici zaposlenika. Poduzeća koja podliježu ovom zakonu moraju izvještavati o ispunjavanju kvota u svojim godišnjim izvještajima. U slučaju nepoštivanja zakona, imenovanja u nadzornom odboru smatraju se nevažećim.

Nadalje, ostala poduzeća koja su listana na burzi, prema zakonu, trebaju postaviti vlastite ciljeve o zastupljenosti spolova u nadzornim odborima. Ta je zakonska odredba revidirana u 2021. godini - prema revidiranom zakonu, u nadzornom odboru treba biti imenovana minimalno jedna žena (Kirsch, 2021).

4.2.3.3. Posljedice uvođenja kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Njemačkoj

Kada je kvota uvedena 2015. godine, udio žena na nadzornim odborima u poduzećima navedenim u DAX-30 iznosio je nešto više od 26 %, prema. Taj je udio značajno porastao u godinama nakon uvođenja kvote: premašio je cilj od 30 posto do 2017. godine i dosegno više od 36 posto u 2020. godini (Kirsch, 2021).

¹² Vidjeti više na: <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-09-12/germany-second-law-establishing-gender-quotas-to-increase-number-of-women-in-company-leadership-positions-enters-into-force/> (19.9.2023.)

Rezultati empirijske analize koju su proveli pokazuju kako je prosječna zastupljenost žena u nadzornim odborima u poduzećima na koja se primjenjuje kvota porasla za 4 postotna poena (Burrow i sur., 2018).

Nadalje, podaci pokazuju kako je udio žena na nadzornim odborima veći u najvećim kotiranim poduzećima u usporedbi s manjim kotiranim poduzećima. Ipak, i manja su poduzeća ostvarila vidljiv napredak (Kirsch, 2021 prema Kirsch & Wrohlich 2021). Podaci pokazuju i kako je u Njemačkoj i nakon kvota prisutan raskorak između zastupljenosti žena na izvršnim i neizvršnim pozicijama - žene čine samo oko 11 % članova uprava (Kirsch, 2021).

Sveukupno, rezultati dosadašnjih analiza govore u prilog pozitivnih efekata uvođenja kvota na sastav nadzornih odbora u Njemačkoj (Fedorets i sur., 2019).

4.2.4. Efekti kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Italiji

4.2.4.1. Korporativno upravljanje u Italiji

Korporativno upravljanje u Italiji regulirano je, između ostaloga, Zakonom o konsolidiranim financijama (Testo Unico della Finanza ili CFA), kao i drugim relevantnim zakonima, propisima i smjericama najbolje prakse, poput Kodeksa za korporativno upravljanje koji je po prvi puta donesen 1999. godine.

Važna karakteristika korporativnog upravljanja u Italiji je prisutnost obiteljskih poduzeća koja često stavljaju dugoročnu stabilnost ispred kratkoročnih ciljeva profita, što duboko utječe na procese donošenja odluka.¹³

S nekoliko iznimaka, kotirane tvrtke u Italiji posluju kao dionička društva, a mogu izabrati između tri različita modela korporativnog upravljanja.

Prvi i najčešći model korporativnog upravljanja naziva se *tradicionalnim*. Taj model uključuje: (1) skupštinu dioničara na kojoj se imenuju direktori, (2) upravni odbor (obavezan za kotirane tvrtke) ili pojedinačnog direktora i (3) nadzorni odbor koji se imenuju na skupštinama dioničara.

Ostali modeli korporativnog upravljanja koji se mogu odabrati putem izričite odredbe jesu monistički i dualistički modeli korporativnog upravljanja. U dualističkom modelu se na

¹³ Vidjeti više na: <https://thelawreviews.co.uk/title/the-corporate-governance-review/italy> (pristupljeno: 19.9.2023.)

skupštini dioničara imenuje se nadzorni odbor koji je odgovoran za osiguranje da tvrtka upravlja u skladu sa zakonom, statutom tvrtke i standardima pravilnog upravljanja. Nadzorno tijelo tada imenuje upravu odbor, koji je odgovoran za upravljanje tvrtkom. Na skupštini dioničara također se imenuje vanjsko tijelo za reviziju. S druge strane, u monističkom modelu, skupština dioničara imenuje vanjsko tijelo za reviziju i upravni odbor koji upravlja tvrtkom.¹⁴

4.2.4.2. Kvote za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Italiji

Italija je uvela kvotu za jednaku zastupljenost spolova u upravnim odborima 2011. godine prema zakonu Golfo-Mosca, koji se odnosi kako na kotirane tvrtke tako i na državna poduzeća. Početno je ciljana kvota postavljena na 20 % do 2012. godine i 33 % zastupljenosti za svaki spol do 2015. godine. Početno je zakon bio važeći za tri mandata odbora, pri čemu svaki mandat obično traje tri godine (Kirsch, 2021).

Međutim, zakon je izmijenjen 2019. godine. Počevši od 2020. godine, ciljana kvota je podignuta na 40 posto, a zakon se primjenjuje tijekom šest mandata odbora.

Talijanska komisija za burzu (CONSOB) ocjenjuje usklađenost kotiranih tvrtki sa zakonom o kvoti. U slučajevima nepoštivanja, CONSOB prvo izdaje upozorenje, nakon čega slijedi nametanje kazni za nastavak nepoštivanja nakon četiri mjeseca.

Te kazne variraju od 100.000 do 1.000.000 eura za odbor direktora i od 20.000 do 200.000 eura za odbor revizora. Ako nakon dodatna tri mjeseca sastav odbora još uvijek ne udovoljava propisima, odbor se raspušta (Kirsch, 2021 prema Monaco i Venchiarutti 2017 i Rigolini & Huse 2017).

4.2.4.3. Posljedice uvođenja kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima u Italiji

Kada je 2011. godine uveden zakon o kvoti, udio žena u upravnim odborima najvećih kotiranih poduzeća iznosio je oko 22 %. Do kraja razdoblja implementacije 2017. godine, udio žena u odborima direktora premašio je 43 %. Među neizvršnim direktorima, na koje se odnosi kvota,

¹⁴ Vidjeti više na: <https://thelawreviews.co.uk/title/the-corporate-governance-review/italy> (pristupljeno: 19.9.2023.)

udio žena bio je preko 46 % što pokazuje da je postavljeni cilj bio uvelike premašen (Kirsch, 2021).

Udio žena u odborima direktora nastavio je blago rasti te je premašio 45 % 2020. godine u tvrtkama CAC40. Nadalje, prema podacima EIGE-a, postoji velik disparitet između udjela žena među izvršnim i neizvršnim direktorima. Udio žena među izvršnim direktorima u najvećim kotiranim tvrtkama tako je bio gotovo 21 % u 2020. godini - znatno niži od udjela žena među neizvršnim direktorima (gotovo 48 posto u 2020. godini) (Kirsch, 2021).

Podaci pokazuju i kako su u velikim kotiranim tvrtkama, stručne i obrazovne pozadine te iskustvo ženskih direktora slični su muškim direktorima. Međutim, žene direktorice su vjerojatnije strane nacionalnosti i češće obnašaju funkciju neovisnih direktora u usporedbi s muškim direktorima (Kirsch, 2021; Zenou, Allemand & Brullebaut 2017).

Posebno su zanimljivi rezultati empirijskog istraživanja koje se proveli Pistoresi i sur. (2022) koji pokazuju da je veća raznolikost odbora s obzirom na spol nakon uvođenja kvota u Italiji pozitivno povezana s poslovnom uspješnošću talijanskih poduzeća. Uz to, Rigolini i Huse, (2021) opisuju i drugačije efekte kvota - u svom istraživanju pokazuju kako je u Italiji nakon uvođenja kvota došlo do toga da su iste žene imenovane u više različitih odbora (suprotno očekivanju da će u odbor biti imenovane žene koje do tada nikad nisu bile imenovane).

4.2.7. Ključni nalazi komparativne analize o učincima kvota za jednaku zastupljenost spolova

Na temelju komparativne analize u kojoj su promatrani efekti uvođenja kvota za jednaku zastupljenost spolova u četiri zemalja Europske Unije identificirane su ključne prednosti ovakvog načina postizanja jednake zastupljenosti spolova u odboru kao i potencijalni pozitivni efekti na djelotvornost odbora.

Identificirane prednosti kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima su iduće:

- 1) Brz i efikasan način za unaprjeđenje raznolikosti odbora s obzirom na spol u kratkom vremenskom roku
- 2) Unaprjeđenje raznolikosti odbora s obzirom i na druga važna obilježja članova jer novoimenovani članovi mogu imati različite stručne i edukacijske pozadine
- 3) Bolje zastupanje interesa različitih interesno-utjecajnih skupina koje novoimenovani članovi zastupaju
- 4) Zbog raznolikosti u mišljenjima odbor kao grupa postaje efikasniji u donošenju odluka

5) Pozitivna reputacija za odbor i kompaniju

Na temelju provedene analize identificirali smo naredne izazove u implementaciji kvota za jednaku zastupljenost spolova u odborima:

- 1) Poteškoće u pronalasku odgovarajućih kandidata za imenovanje u odbor
- 2) Tokenizam - situacija u kojoj se osobe u odbor imenuju samo na temelju svog spola, a ne na temelju svojih kompetencija
- 3) Efekt „zlatnih suknji“ - situacija kada se postojeće članice odbora imenuju u odbore drugih poduzeća (nema novih žena u odborima već se iste žene imenuju više puta)

Uz to, na temelju provedene analiza izradili smo sažeti prikaz ključnih aspekata implementacije kvota u promatranim zemljama (Tablica 3.)

Tablica 3. Prikaz ključnih aspekata implementacije kvota u promatranim zemljama

ZEMLJA	GODINA UVOĐENJA KVOTE	PRISTUP UVOĐENJU KVOTE	KLJUČNI EFEKTI KVOTE
Norveška	2003	ciljna kvota od 40 % članova odbora ženskog spola	zamjetan porast žena na neizvršnim pozicijama; u 2021. godini žene su držale oko 41% mjesta u odborima listanih poduzeća
Nizozemska	2011	ciljna kvota od 30 % članova odbora ženskog spola	kontinuirani rast članova odbora ženskog spola koji je uslijedio u godinama nakon uvođenja kvota
Njemačka	2015	ciljna kvota od 30 % članova odbora ženskog spola	kontinuirani rast članova odbora ženskog spola koji je uslijedio u godinama nakon uvođenja kvota
Italija	2011	ciljna kvota od 33,3 % članova odbora ženskog spola koja je kasnije povećala na 40 %	kontinuirani rast članova odbora ženskog spola koji je uslijedio u godinama nakon uvođenja kvota

Izvor: izrada autora

Sveukupno, na temelju analize postojećih studija i dokumenata koji opisuju posljedice uvođenja kvota u promatranim zemljama možemo zaključiti kako su kvote imale ključnu ulogu u unapređenju raznolikosti odbora u tim zemljama - pokazale su se kao djelotvorniji nositelji politika za rodnu ravnopravnost na najvišim razinama u poduzeću. Na taj način, kvote su se pokazale kao dobar mehanizam za unapređenje kvalitete rada odbora, i posljedično, ukupne razine kvalitete korporativnog upravljanja (Comi i sur., 2020; Dahlerup i Freidenvall, 2005, De Vita i Magliocco, 2018; Valls Martínez i sur., 2022).

4.3. Ograničenja istraživanja, preporuke za buduća istraživanja i doprinos rada

Važno je ukazati da provedeno istraživanje ima nekoliko ograničenja. Prvo, analizom nisu obuhvaćene sve već samo odabrane europske zemlje. Drugo, potrebno je uvažiti da svaka od analiziranih zemalja predstavlja specifično kulturalno, političko i ekonomsko okruženje te da efekte kvota nije jednostavno izolirati od utjecaja kontekstualnih faktora. Konačno, podaci o sastavu odbora i praksama rada unutar odbora nisu u potpunosti javno dostupni.

U skladu s ključnim nalazima provedenog istraživanja i prepoznatim ograničenjima, identificirali smo nekoliko preporuka za buduća istraživanja. Prvo, u budućim bi istraživanjima bilo korisno za istražiti dugoročne učinke kvota na djelotvornost odbora i djelotvornost poduzeća. Uz to, učinak kvota na sastav i djelotvornost odbora bi bilo korisno promatrati uvažavajući i druge dimenzije djelotvornosti odbora.

Konačno, boljem razumijevanju načina na koji kvote pridonose kvaliteti rada odbora mogla bi pridonijeti kvalitativna istraživanja - podaci prikupljeni putem intervjua s članovima odbora.

Ovaj rad pruža stručan doprinos u području korporativnog upravljanja. U radu je adresirano aktualno istraživačko pitanje budući je istraživanje provedeno u trenutku kada su se zemlje Europske Unije suočile s direktivom koja za cilj ima osigurati jednaku zastupljenost spolova u odborima poduzeća uvrštenih na burze u svim državama članicama Europske Unije. Ostvarivanjem postavljenog istraživačkog cilja pružen je vrijedan stručni doprinos u području korporativnog upravljanja. Dobiveni rezultati pružili su uvid u način na koji se kvote odražavaju na sastav odbora nakon njihove implementacije. Uz to, rezultati su ukazali na neke od izazova u implementaciji kvota u različitim kulturološkim kontekstima te na pozitivne i negativne efekte njihova uvođenja na kvalitetu korporativnog upravljanja u poduzećima.

5. ZAKLJUČAK

Predloženo područje istraživanja je posebno aktualno u ovom trenutku budući da je donesena direktiva koja za cilj ima osigurati jednaku zastupljenost spolova u odborima poduzeća uvrštenih na burze u svim državama članicama Europske Unije. Ostvarivanjem postavljenog istraživačkog cilja pružit će se vrijedan stručni doprinos u području korporativnog upravljanja. Dobiveni rezultati će pružiti uvid u način na koji se kvote odražavaju na stvaran sastav i djelotvornost odbora. Uz to, rezultati će ukazati na izazove u implementaciji kvota u različitim kulturološkim kontekstima te na pozitivne i negativne efekte njihova uvođenja na kvalitetu korporativnog upravljanja u poduzeću. Rodne kvote dobivaju sve veću snagu u europskom korporativnom okviru, što pokazuje njihovo postupno širenje na sve veći broj zemalja. Samo pet godina nakon uvođenja u neizvršne odbore, Njemačka već radi na proširenju kvote i na upravni odbor. U isto vrijeme, Europska komisija postigla je dogovor o uvođenju rodne kvote u nadzornim odborima svih europskih zemalja, što čeka konačno odobrenje, a prva država u SAD-u koja je uvela kvotu za upravne odbore suočava se s velikim pritiskom. Ieđa. Moramo razumjeti kako kvote utječu, ne samo na rodni sastav dotičnog odbora, već i na napredovanje žena u odborima u širem smislu. Doprinosi li kvota u upravnom odboru uzdizanju žena? U ovom radu iskorištavamo promjenu zakonodavstva i dokumentiramo nekoliko nalaza. Prvo, nalazimo dokaze o usklađenosti s kvotom za ciljani odbor pogođenih tvrtki. Veća zastupljenost žena na razini odbora ima potencijal za poticanje napretka žena iu drugim dimenzijama. Ako žene radije rade sa sličnim pojedincima u smislu spola, njihova povećana prisutnost bi se proširila i na druga organizacijska tijela. Ne nalazimo dokaze za to. Umjesto toga, otkrivamo negativne učinke prelijevanja za pristup žena izvršnim ulogama u tvrtki (koje predstavljaju pozicije u upravnom odboru). To se djelomično objašnjava tendencijom izbjegavanja velike koncentracije žena gdje god je to moguće u tvrtkama koje su prisiljene zapošljavati zbog kvota. Osim toga, donosimo empirijske dokaze da neke žene mogu privilegirati gomilanje položaja u izvršnom odboru umjesto ulaska u rukovodeću poziciju. Konačno, ne možemo odbaciti postojanje drugog staklenog stropa, kao što su drugi istaknuli, koji ženama onemogućuje pristup predsjedništvu u odboru, iako formalno imaju više mjesta za stolom. Povećanje zastupljenosti žena u odboru alat je koji može poboljšati raznolikost, ali nije krajnje rješenje za postizanje veće ravnopravnosti spolova kako neki vjeruju da jest. Potrebno je učiniti više, uparujući kvote s drugim inicijativama koje promiču ženske talente unutar tvrtke u svim svojstvima i podižu žene da pokreću promjene koje omogućuju njima i drugima da napreduju u korporacijama.

POPIS IZVORA

1. Aguilera, R. (2019) Women on boards: Is gender balance attainable? Dostupno na: <https://dobetter.esade.edu/en/women-gender-balance> (pristupljeno: 11.9.2023.)
2. Alessandra Rigolini & Morten Huse. (2021). Women and Multiple Board Memberships: Social Capital and Institutional Pressure. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 443-459.
3. Arguden Y. (2012) Why Boards Need More Women. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2012/06/why-boards-need-more-women> (pristupljeno: 8.9.2023).
4. Pistoressi B. & Erica Poma & Alberto Rinaldi. (2022). Gender quota on corporate boards in Italy: spillover effects and financial performance. Department of Economics 0208, University of Modena and Reggio E., Faculty of Economics "Marco Biagi".
5. Bernardi, R., Bosco, S., & Vassill, K. (2006). Does Female Representation on Boards of Directors Associate with Fortune's 100 Best Companies to Work for List? *Business & Society*, 45(2), 235-248.
6. Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
7. Chen, M.-Y., & Kao, C.-L. (2021). Women on boards of directors and firm performance: the mediation of employment downsizing. *The International Journal of Human Resource Management*, 34, 1-33.
8. Chizema, A., Kamuriwo, D. S., & Shinozawa, Y. (2015). Women on corporate boards around the world: Triggers and barriers. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1051–1065.
9. Cindrić, L. (2020) Međuovisnost grupne dinamike i djelotvornosti nadzornog odbora. Doktorska disertacija: Ekonomski fakultet Zagreb.
10. Comi, S., Grasseni, M., Origo, F., & Pagani, L. (2020). Where women make a difference: gender quotas and firms' performance in three European countries. *Industrial and Labor Relations Review*, 73(3), 768-793.
11. Consultancy.eu (2020) More female directors appointed in European boardrooms. Dostupno na: <https://www.consultancy.eu/news/3997/more-female-directors-appointed-in-european-boardrooms> (pristupljeno: 9.9.2023.)

12. Dahlerup, D., & Freidenvall, L. (2005). Quotas as a 'fast track' to equal representation for women. *International Feminist Journal of Politics*, 7(1), 26-48.
13. Daily, C. M., & D. R. Dalton (2003). Women in the Boardroom: A Business Imperative. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 8-9.
14. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
15. De Vita, L., & Magliocco, A. (2018). Effects of gender quotas in Italy: a first impact assessment in the Italian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(8), 673-494.
16. Deloitte (2022) Women in the boardroom: A global perspective. Dostupno na: <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/03/05/women-in-the-boardroom-2022-update/> (pristupljeno: 8.9.2023.)
17. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
18. Dobbin, F., & Jung, J. (2011). Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias? *North Carolina Law Review*, 89, 809-836.
19. Fama, Eugene F., and Michael C. Jensen. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 327–349.
20. Fedorets, Alexandra, Gibert, Anna, & Schmitt Burow, Norma. (2019). Gender Quotas in the Boardroom: New Evidence from Germany. DIW Berlin Discussion Paper No. 1810.
21. Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P., & Pronzato C. (2021). Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance, and Stock Market Effects. *Management Science*, 68(8), 5618-5643.
22. Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.

23. Hambrick, Donald C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
24. Hamplová, E., Janeček, V., & Lefley, F. (2022). Board gender diversity and women in leadership positions - are quotas the solution? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 742-759.
25. HANFA (2021) Godišnji upitnik o korporativnom upravljanju. Dostupno na: <https://www.hanfa.hr/publikacije/godisnji-izvjestaj-o-korporativnom-upravljanju/> (pristupljeno: 8.9.2023.)
26. HANFA i zagrebačka burza (2020) Kodeks korporativnog upravljanja. Dostupno na: <https://zse.hr/hr/kodeks-korporativnog-upravljanja/1780> (pristupljeno: 20.9.2023.)
27. Harvard Law School Forum on Corporate Governance (2017) Gender Parity on Boards Around the World. Dostupno na: <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/05/gender-parity-on-boards-around-the-world/> (pristupljeno: 9.9.2023)
28. Hersh, E. (2016) Why Diversity Matters: Women on Boards of Directors. Dostupno na: <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/why-diversity-matters-women-on-boards-of-directors/> (pristupljeno: 8.9.2023).
29. Huse, M., & Grethe Soberg, A. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113-130.
30. Jehn, K.A., Northcraft, G.B., & Neale, M.A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
31. Kirsch, A. (2021) Women on Board Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance. Dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/supporting-analyses> (pristupljeno: 12.9.2023.)
32. Knippen, J.M., Shen, W., & Zhu, Q. (2019). Limited progress? The effect of external pressure for board gender diversity on the increase of female directors. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1123-1150.

33. Leszczyńska, M. (2018). Mandatory quotas for women on boards of directors in the European union: harmful to or good for company performance? *European Business Organization Law Review*, 19(1), 35-61.
34. Lückerath-Rovers, M. (2020) *The Dutch Female Board Index 2020*. Tilburg: Tilburg University TIAS School for Business and Society. Dostupno na: <https://www.tias.edu/docs/defaultsource/kennisartikelen/femaleboardindex2020.pdf> (pristupljeno: 12.9.2023.)
35. Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-434.
36. Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(4), 733-758.
37. Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.
38. Norma Burrow, Alexandra Fedorets, Anna Gibert (2018) *The effects of a gender quota on the board of German largest corporations*. Dostupno na: https://www.su.se/polopoly_fs/1.417933.1545051481!/menu/standard/file/The%20effects%20of%20a%20gender%20quota%20on%20the%20board%20of%20German%20largest%20corporations.pdf (pristupljeno: 19.9.2023.)
39. OECD (2015), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris
40. Page, Rebecca. (2018). *Co-determination in Germany - A Beginner's Guide*. Arbeitspapier, No. 313, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
41. Rhode, D. L., & Packel, A. K. (2014). Diversity on corporate boards: How much difference does difference make? *Delaware Journal of Corporate Law*, 39(2), 377-426.
42. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

43. Terjesen, S., & Sealy, R. (2016). Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions From A Multi-Theoretical Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 23-65.
44. Tipurić i sur. (2015) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj : ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, Zagreb: Sinergija
45. Tipurić, D. i sur. (2008.). Korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija
46. Tipurić. D. (2006.). Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija
47. Valls Martínez, M., Martín Cervantes, P. A., & Miralles-Quirós, M. (2022). Sustainable development and the limits of gender policies on corporate boards in Europe. A comparative analysis between developed and emerging markets. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100168.
48. Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

POPIS SLIKA

Slika 1. Procesi grupne dinamike u odboru

Slika 2. Zastupljenost osoba ženskog spola u odborima na svjetskoj razini

Slika 3. Raznolikost odbora poduzeća u europskim zemljama

Slika 4. Usporedan tijek kretanja udjela žena u upravi i nadzornim odborima izdavatelja u Republici Hrvatskoj, 2010. – 2021.

Slika 5. Zastupljenost kvota za jednaku zastupljenost spolova u Europi do 2022. godine

POPIS TABLICA

Tablica 1. Obilježja monističkog i dualnog modela korporativnog upravljanja

Tablica 2. Mehanizmi za postizanje veće raznolikosti odbora s obzirom na spol u europskim zemljama

Tablica 3. Prikaz ključnih aspekata implementacije kvota u promatranim zemljama