

**Vilniaus universiteto Teisės fakulteto  
Privatinės teisės katedra**

Brigitos Ruibytės,  
V kurso, komercinės teisės  
studijų šakos studentės

**Magistro darbas**

**Lyčių kvotos bendrovių valdybose**

Vadovas: Doc. Dr. Paulius Miliauskas

Recenzentas: Doc. Dr. Lina Mikalonienė

Vilnius

2020

## TURINYS

ĮVADAS .....	2
1. LYČIŲ KVOTŲ BENDROVIŲ VALDYBOSE SAMPRATA .....	7
1.1. Bendrovių atstovai valdybose ir atstovavimo teorijos .....	7
1.2. Lyčių kvotų samprata, raida ir problemos atsiradimo priežastys.....	13
1.3. Lyčių kvotų įgyvendinimo būdai .....	18
2. LYČIŲ KVOTŲ TEISINIO REGULIAVIMO PRIEMONĖS PASAULYJE, EUROPOS SĄJUNGOJE IR LIETUVOJE .....	23
2.1. Lyčių kvotų bendrovių valdybose taikymas ir reguliavimas pasaulio mastu .	23
2.2. Europos Parlamento ir Europos Komisijos iniciatyvos bei teisinio reguliavimo padėtis Europos Sąjungos valstybėse lyčių kvotų atžvilgiu.....	30
2.3. Lyčių kvotų bendrovių valdybose teisiniai pagrindai ir iššūkiai Lietuvoje ...	36
3. LYČIŲ KVOTŲ BENDROVIŲ VALDYBOSE ATSIKADIMO POVEIKIO VERTINIMAS .....	41
IŠVADOS .....	48
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	49
SANTRAUKA.....	57
SUMMARY .....	58
PRIEDAI.....	59

## ĮVADAS

**Temos aktualumas ir problematika.** Nepaisant lygių galimybių politikos ir daugiau nei du dešimtmečius trunkančių įvairių valstybių ir organizacijų iniciatyvų, kuriomis siekiama padėti moterims pasiekti aukščiausius korporacijų ešelonus, moterys vis dar yra nepakankamai atstovaujamos bendrovių valdybose. Europos Komisijos 2019 m. balandžio mėn. duomenimis, moterys sudaro tik 27,8 proc. Europos didžiausių biržinių bendrovių valdybos narių<sup>1</sup>. Lyčių lygybės bendrovių valdybose klausimas dabar kaip niekada anksčiau yra dėmesio centre, nes įmonės, asociacijos ir nacionalinės vyriausybės pradėjo imtis priemonių, kad bendrovių valdybose būtų pasiekta didesnė lyčių pusiausvyra. Visuotinai sutariama, jog didinti moterų dalį valdžios ir įtakos srityse yra svarbu dėl daugelio priežasčių – nuo naudingumo verslo prasme iki teisingumo, lygybės, gerojo valdymo bei, žinoma, demokratijos principų įgyvendinimo. Lyčių pusiausvyra yra viena iš lyčių lygybės politikos prioritetų, o lyčių lygybės užtikrinimas yra vienas iš svarbiausių principų, kuriais turėtų vadovautis kiekviena demokratinė valstybė.

Pastaraisiais dešimtmečiais lyčių pusiausvyra bendrovių valdybose sudomino tiek politikos formuotojus, tiek mokslininkus, tiek teisininkus, tiek verslo bendruomenę. Tai atrodo natūralu atsižvelgiant į tai, kad šiandieninėje Vakarų visuomenėje vis daugiau dėmesio skiriama lyčių ir įvairovės valdymui, priėmus skirtingus įstatymus ar jų pakeitimus, kuriais siekiama skatinti lygias galimybes ir kovoti su lyčių diskriminacija. Teisės aktai ir politiniai pokyčiai Vakarų Europoje yra orientuoti į lygias karjeros galimybes, vienodą atlyginimą, neatsižvelgiant į lytį ir etninę kilmę<sup>2</sup>. Nuo devintojo dešimtmečio pradžios šioje srityje padaryta tam tikra pažanga ir moterys didžiąja dalimi peržengia vadinamąsias stiklo lubas<sup>3</sup> ir pasiekia aukštas įmonių pozicijas. Stebėdami šalių, įtraukiančių moteris į bendrovių valdybas, konvergenciją ir tam tikrų strategijų naudojimą, pastebime strategijų pasirinkimo skirtumus. Atsižvelgiant į tai, per pastaruosius kelerius metus buvo atlikta daugybė tyrimų, kurių tikslas buvo paaiškinti skirtingas strategijas, siekiant padidinti moterų dalį bendrovių valdybose.

---

<sup>1</sup> Žr. [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-balance-decision-making-positions\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-balance-decision-making-positions_en).

<sup>2</sup> GATRELL C., SWAN E., *Gender and diversity in management: a concise introduction*. SAGE Publications Ltd, 2008.

<sup>3</sup> Stiklinės lubos gali būti paaiškintos kaip nematomos kliūtys, neleidžiančios moterims patekti į organizacijos hierarchijos viršūnę. (GATRELL C., SWAN E., *Gender and diversity in management: a concise introduction*, 2008)

Skirtingų strategijų pasirinkimas dažnai yra sąlygotas šalyje egzistuojančios bendrovių valdymo sistemos. Kokio tipo priemonės pasirinko įstatymų leidėjas, siekiant įgyvendinti lyčių pusiausvyrą bendrovių valdybose, dažniausiai priklauso nuo konkrečios šalies istorinės praeities, šalyje vyraujančių bendrovių dydžio ir įstatymo leidėjo sugebėjimo reaguoti į besikeičiančias sąlygas šiuolaikiniame pasaulyje. Vienos valstybės pasirinko tokį teisinį reguliavimą, kurio pagrindas yra imperatyvios teisės normos, kitos valstybės numatė tik dispozityvias nuostatas, kurių neprivaloma laikytis ir paliekama galimybė rinktis priklausomai nuo konkrečios bendrovės poreikių.

Pastaruosius kelis metus tarp bendrovių teisės praktikų, teoretikų, visuomenės bei politikos atstovų vyksta dialogas dėl tinkamiausio lyčių kvotų įgyvendinimo modelio pasirinkimo, kuris užtikrintų lygų lyčių atstovavimą bendrovių valdybose bei kitų bendrovės veikla suinteresuotų asmenų teises, taip pat neapsunkindamas bendrovės valdymo, jai veikiant nacionalinėje ar globalioje rinkoje.

Nagrinėjamų klausimų kontekste teismų praktikos nėra, tačiau tai savaime neeliminuoja problemas. Tokia situacija gali būti nulemta teisinio reglamentavimo netobulumo arba, atsižvelgiant į pažeidimų pobūdį, juos dažnai yra sunku nustatyti, taip pat problemų kelia ir pažeidimų gausa.

Taigi, akivaizdu, jog lyčių kvotų reglamentavimo pasirinkimo problematika bei jau egzistuojančio teisinio reguliavimo analizė vis dar neprarado savo aktualumo, tačiau pažangios bei priešingai nesėkmingos kitų šalių praktikos analizė gali padėti pasirinkti kelią, kuris galėtų būti pritaikytas Lietuvos akcinių ar uždarytųjų akcinių bendrovių valdymo organų formavimui lyčių kvotų aspektu.

**Darbo naujumas.** Atsižvelgiant į tai, jog šio magistro darbo tema yra pradėta plačiai nagrinėti tik paskutiniame dešimtmetyje ji nėra plačiai ir detaliai išanalizuota. Turimomis žiniomis, Lietuvoje tai yra pirmasis teisės magistro tokia tema parašytas darbas. Žinoma, ši tema yra nagrinėta užsienio autorių darbuose, tačiau ribotais aspektais, detali ir susisteminta teisinio reglamentavimo bei Europos Sąjungos Teisingumo Teismo analizė lyčių kvotų aspektu nebuvo atlikta.

**Darbo tikslas.** Išnagrinėti vyraujančią teisinį reguliavimą bendrovių valdybose lyčių kvotų aspektu, tokio teisinio reguliavimo nuostatų realų veikimą, atskleisti jų taikymo problemas, geriausią praktiką, kurią būtų galima panaudoti tobulinant nacionalinį teisinį reguliavimą. Šio darbo tikslas ne atsakyti į klausimą, ar lyčių kvotos bendrovių valdybose yra būtinos Lietuvai, o suprasti, ar toks lyčių kvotų bendrovių valdybose teisinis reguliavimas iš tiesų prisideda prie geresnio bendrovių valdymo.

Šiam tikslui yra keliami žemiau nurodyti mokslinio tyrimo **uždaviniai**:

- 1) išanalizuoti ir įvertinti, kaip yra suprantami bendrovių atstovai bei vyraujančias atstovavimo teorijas;
- 2) atskleisti lyčių kvotų sampratą bei reikšmę bendrovių valdybose;
- 3) išnagrinėti lyčių kvotų bendrovių valdybose skirtingą reglamentavimą pasaulio bei Europos Sąjungos ir Lietuvos mastu bei lyčių kvotų bendrovių valdybose harmonizavimo poreikio priežastis;
- 4) nustatyti subalansuoto lyčių atstovavimo svarbą bei mišrių valdybų poveikį, nagrinėjant gerojo valdymo ir atstovavimo teorijas;

**Darbo objektas.** Atsižvelgiant į iškeltą tikslą bei uždavinius, šio baigiamojo darbo objektas yra lyčių kvotų bendrovių valdybose teisinius santykius reguliuojančios imperatyvios ir dispozityvios teisės normos bei jų veiksmingumas pasirinktose Europos Sąjungos (toliau – ES) bei kitose pasaulio šalyse – Islandijoje, Australijoje, Norvegijoje. Pažymėtina, jog darbe bus nagrinėjamos ne tik minėtų pasaulio bei ES šalių materialinės teisės normos, tačiau ir teisės teoretikų bei praktikų darbai ir teismų praktika, kiek tai reikalinga šio darbo tikslui bei uždaviniams pasiekti.

Atsižvelgiant į tai, magistro darbą sudaro trys esminės struktūrinės dalys. Pirmojoje darbo dalyje norint atskleisti, kokiam valdymo organui yra taikomos lyčių kvotos, analizuojama, kaip yra suprantamas atstovavimas valdybose bei kokios yra labiausiai paplitusios atstovavimo teorijos. Daug dėmesio yra skiriama lyčių kvotų analizei, nepakankamo abiejų lyčių atstovavimo bendrovių valdybose, lyčių lygybės problemos nagrinėjimui, apžvelgiamos lyčių lygybės bendrovių valdybose įgyvendinimo galimybės bei svarstoma reikšmė demokratijai bei gerajam valdymui. Antrojoje magistro darbo dalyje yra analizuojamos įvairių pasaulio šalių lyčių kvotų teisinis reguliavimas bei taikymo problemos, taip pat pateikiami statistiniai duomenys, kurie padeda suprasti ir įvertinti teisės normų realų veikimą. Atlikus analizę bei vertinimą, identifikuojami valstybių teisės aktų taikymo ypatumai ir problematika, svarstomi galimi problemų sprendimo variantai. Šioje darbo dalyje išanalizavus valstybių teisinį reguliavimą, siekiama atskleisti praktiką, kuri galėtų būti pritaikyta Lietuvos bendrovių valdymo organų formavimui lyčių aspektu. Trečiojoje magistro darbo dalyje nagrinėjama lygaus lyčių atstovavimo bendrovių valdybose svarba akcininkams, suinteresuotosioms šalims, demokratijai bei bendrovių gerajam valdymui, remiantis atstovavimo teorijomis bei analizuojama ES įvesta poveikio vertinimo procedūra.

**Metodologija.** Tarp taikomų tyrimo metodų dominuoja loginis-analitinis metodas, kuriuo vadovaujantis buvo atlikta norminių teisės aktų bei teismų praktikos analizė,

siekiant nustatyti atskirų šalių lyčių kvotų teisinio reguliavimo ypatybes ir galimas tokio reguliavimo įgyvendinimo problemas. Šis metodas būtinas ne tik atskleidžiant teisės normų turinį, tačiau ir pateikiant išvadas, formuojant poziciją atitinkamais klausimais. Lyginamojo metodo pagalba gretinamas skirtingų valstybių, tokių kaip JAV, Australija, Islandija, Norvegija bei Prancūzija, teisinis reguliavimas mokslinei analizei lyčių kvotų srityje, atskleidžiama reguliavimo specifika, pritaikymo nacionalinėje teisėje galimybės bei pateikiami skirtingi doktrinoje išsakomi mokslininkų ir praktikų požiūriai, siekiant įvertinti lyčių kvotų privalumus ir trūkumus. Šios valstybės yra pasirinktos neatsitiktinai, būtent šiose valstybės yra taikomos skirtingos priemonės, kuriomis yra siekiama sumažinti lyčių disproporciją bendrovių valdybose. Siekiant atskleisti kai kurių teisės normų turinį, buvo taikomas teleologinis arba teisės akto leidėjo ketinimo metodas. Lingvistinis metodas šiame darbe padės nustatyti teisės aktuose bei mokslininkų darbuose vartojamų sąvokų prasmę, nes analizuojant teisės normas yra atsižvelgiama į gramatikos, sintaksės (sakinių darybos) ir kitas kalbos taisykles. Taip pat darbe naudojamas istorinis metodas, kurio pagalba analizuojami anksčiau ir dabar galiojantys teisės aktai bei jų nuostatos. Identifikuoti ir nagrinėti problemas, kurias norint atskleisti reikalingas tarpusavio ryšių nagrinėjimas ir jų neįmanoma nagrinėti neatsižvelgiant į kitas problemas, padėjo sisteminės analizės metodas. Analizuojant skirtingą lyčių kvotų bendrovių valdybose reglamentavimą kartu su jo praktiniu įgyvendinimu yra būtent taikomas šis sisteminės analizės metodas. Atsižvelgiant į tai, jog šiai magistro darbo temai atskleisti yra būtina panaudoti statistinius duomenis, šiame darbe taip pat naudojamas empirinis metodas. Empirinis metodas pasitelkiamas ne įstatymui nustatyti ar aiškinti, bet analizuoti įstatymo reikalingumą. Šiame darbe empirinis tyrimas naudojamas nustatyti, kokią procentinę dalį sudaro moterys NASDAQ Vilnius reguliuojamoje rinkoje veikiančiose bendrovėse. Empirinė analizė apima Lietuvoje veikiančias bendroves, kurios įtrauktos į NASDAQ Vilnius vertybinių popierių biržą.

**Svarbiausi šaltiniai.** Magistro darbo objektas, tikslas, uždaviniai bei tyrimo metodika sąlygojo ir šio mokslinio tyrimo šaltinių pasirinkimą. Galima išskirti tris pagrindines šaltinių grupes: (1) užsienio valstybių, ES bei Lietuvos teisės aktai; (2) užsienio ir Lietuvos mokslininkų bei autorių darbai; ir (3) užsienio bei Europos Sąjungos Teisingumo Teismo praktika.

Kadangi šiame magistro darbe itin daug dėmesio yra skiriama užsienio šalių lyčių kvotų teisinio reglamentavimo analizei bei patirčiai, kuri galėtų būti pritaikyta Lietuvos bendrovių teisiniam reglamentavimui tobulinti, analizuojami dabar bei anksčiau galioję

užsienio teisės aktai, ES iniciatyvos ir iš jų kylanti Europos Sąjungos Teisingumo Teismo praktika.

Lyčių lygybės bendrovių valdybose atskleisti naudojama užsienio autorių J. Suck, A. Packel, S. Mishra, A. Storvik, M. Teigen, B. Havelkova, J. Visser, D. Matsu, A. Miller darbai. Lietuvos autorių V. Šidlauskienės, R. Pocevičienės, A. Tikniūtės moksliniai darbai bei straipsniai.

## 1. Lyčių kvotų bendrovių valdybose samprata

Pradedant analizuoti lyčių kvotų bendrovių valdybose specifiką bei reglamentavimo skirtumus tarp valstybių, pirmiausia, būtina apibrėžti, kaip bus suprantami bendrovių atstovai valdybose bei originalioms šio darbo išvadoms formuoti yra svarbu išanalizuoti, kokios yra vyraujančios atstovavimo teorijos.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog skirtingose šalyse pati bendrovė yra suvokiama skirtingai. Terminas bendrovė gali reikšti ne tik ribotos civilinės atsakomybės privatų juridinį asmenį, bet taip pat šiuo terminu yra apibūdinami juridiniai asmenys, nenurodant konkrečios verslo organizavimo formos<sup>4</sup>. Remiantis Europos Ekonominės Bendrijos Steigimo Sutarties 48 straipsniu, šiame darbe bendrovėmis bus laikomos bendrovės, kurios veikia pagal civilinę ar komercinę teisę, įskaitant kooperatyvus ir kitus, pagal viešąją ar privačią teisę veikiančius, juridinius asmenis, išskyrus nesiekiančiuosius pelno<sup>5</sup>.

### 1.1. Bendrovių atstovai valdybose ir atstovavimo teorijos

Būdama fiktyviu asmeniu, bendrovė negali pati sudaryti sutarčių, įgyti civilinių teisių ar prisiimti civilinių pareigų – bendrovė turi veikti per atstovus, kurie veikia bendrovės vardu. Įprastai bendrovės įstatuose direktoriams pavedama valdyti įmonę ir jos verslą, suteikiant jiems visišką galią įgyvendinti bendrovės tikslus<sup>6</sup>. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso (toliau – CK) 2.81 straipsnyje įtvirtinta, jog juridiniai asmenys įgyja civilines teises, prisiima civilines pareigas ir jas įgyvendina per savo organus<sup>7</sup>. Vadinasi, juridinio asmens organai vykdo atstovavimo funkciją *ex officio* ir juridinio asmens organų veiksmai yra prilyginami paties juridinio asmens veiksams. Atstovavimo termino vartojimas juridinio asmens organo veiklos kontekste gali būti vertinimas dviprasmiškai. Norma, įtvirtinanti, jog bendrovės organai veikia bendrovės vardu, nesuteikia pagrindo teigti, jog jie yra bendrovės atstovai tradicine atstovavimo instituto prasme. Juridinio asmens atstovavimo institutas dažnai tapatinamas su tradiciniu atstovavimu, tačiau tradicinio atstovavimo instituto esminis bruožas yra atstovo fiduciarinė padėtis atstovaujamojo atžvilgiu. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktikoje visai neseniai buvo įtvirtinta, jog bendrovės valdymo

---

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas, Valstybės žinios, 2000-07-31, Nr. 64-1914.

<sup>5</sup> Konsoliduota Europos Bendrijos steigimo sutartis, Valstybės žinios, 2004-01-03, Nr. 2-2.

<sup>6</sup> Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas 37 str. 12 d., Valstybės žinios, 2000-07-31, Nr. 64-1914.

<sup>7</sup> Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Valstybės žinios, 2000-09-06, Nr. 74-2262.



organai, jų nariai nėra laikomi atstovais CK 2.132 straipsnio prasme, nes atstovai yra asmenys, kurie bendrovės valdymo organų yra įgaliojami veikti bendrovės vardu<sup>8</sup>.

Jensen M. C. ir Meckling W. H. atstovavimo santykius apibūdina kaip sutartį, pagal kurią viena šalis (atstovaujамasis) pasamdo kitą šalį (atstovą) atlikti tam tikrus veiksmus jų vardu. Atstovavimo teorija (angl. *agency theory*) grindžiama požiūriu, kad bendrovė veikia per atstovą, kurio galių apimtis, remiantis įprastu santykiu tarp įgaliotojo ir įgaliotinio, priklauso nuo įgaliotojo jam suteikto įgaliojimo ir dėl to gali būti daugiau ar mažiau ribota<sup>9</sup>. Atstovas yra saistomas pareigos veikti atstovaujamojo interesais, kurią įgyvendindamas jis gauna atlygį. Kadangi žmonės iš prigimties yra godūs ir linkę veikti savo interesais, būtina, jog agentas savo veikloje būtų prižiūrimas arba reikia rasti kitus mechanizmus neleidžiančius naudotis tuo godumu. Vienas iš veiksmingiausių būdų yra atlyginimas. Tinkamas atlyginimas agentams gali padėti nukreipti godumą tokiu būdu, kuris motyvuotų agentą nepamiršti atstovaujamojo interesų. Vis dėlto, atstovavimo modelis yra vienintelis, pagal kurį akcininkas išsaugo teisę bet kada atsisakyti atstovo paslaugų<sup>10</sup>.

Atstovavimo teorijoje tiek atstovaujамasis, pavyzdžiui, akcininkas, tiek agentas, pavyzdžiui, direktorius, yra vaizduojami kaip bendrovės naudingumo maksimizatoriai. Bendrovės agento naudingumo funkcija apima valdžią, saugumą, statusą ir turtą, o pagrindinė atstovaujamojo funkcija yra maksimaliai padidinti bendrovės akcijų rinkos vertę. Ši teorija buvo sukurta siekiant išspręsti akcininkų ir valdytojų skirtingų interesų problemą, kuri gali kilti, kai vadovai (agentai) valdo įmonę akcininkų vardu. Egzistuoja rizika, jog agentas veiks siekdamas savo interesų ir naudosis sau, kurie galimai yra nesuderinami su atstovaujamojo interesais. Taip pat pripažįstama, jog be tinkamos kontrolės agentas yra labiau linkęs nukrypti nuo atstovaujamojo interesų. Problema dažniausiai kyla todėl, kad atstovas paprastai turi daugiau informacijos apie svarbius bendrovės faktus nei atstovaujамasis, todėl atstovaujамasis negali lengvai įsitikinti, kad agento veikla buvo būtent tokia, dėl kokios buvo susitarta. Todėl agentas turi erdvės elgtis oportunistiškai, sumažindamas darbų atlikimo kokybę ar net nukreipdamas sau dalį to, kas buvo pažadėta atstovaujамajam. Tai savo ruožtu reiškia, kad atstovavimo vertė atstovaujамajam bus sumažinta tiesiogiai arba dėl to, kad, norėdamas užtikrinti agento veiksmų kokybę, atstovaujамasis privalės atlikti brangiai kainuojantį agento stebėjimą. Kuo sudėtingesnės užduotys yra patikimos agentui ir kuo daugiau diskrecijos jam yra

---

<sup>8</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2019 m. vasario 6 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-5-611/2019.

<sup>9</sup> EDWARDS V. *Europos sąjungos bendrovių teisė*. Vilnius: Eugrimas, 2002. p. 49.

<sup>10</sup> TIKNIŪTĖ A. *Juridinio asmens ribotos atsakomybės problema: teisiniai aspektai*: daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė (01 S) / MRU. – V., 2006. p. 68.

suteikiama, tikėtina, jog tuo didesnės atstovavimo išlaidos susidarys<sup>11</sup>. Ši problema ypač aktuali didelėse biržose prekiaujančiose bendrovėse<sup>12</sup>.

Atstovavimo kaštai atstovavimo teorijoje apibrėžiami kaip suma agento stebėjimo išlaidų, agento išlaikymo išlaidų bei likutinių nuostolių<sup>13</sup>. Neretai atstovaujantieji nesiekia sumažinti atstovavimo išlaidų, o netgi atvirkščiai yra suinteresuoti jas padidinti. Jei investicija, įskaitant investiciją į gerą agentą, sukuria grąžą, viršijančią kapitalo sąnaudas, įmonių finansinės ir ekonominės teorijos teigia, kad investuoti verta. Tačiau, kaip ir daugumoje investicijų, nėra lengva nustatyti ar tokia investicija atsipirks. Todėl atstovaujantieji vis dėlto stengiasi kuo labiau sumažinti atstovavimo išlaidas, stebėdami agento veiklą.

Remiantis atstovavimo teorija, valdybos norėdamos suderinti vadovų (agentų) interesus su akcininkų (atstovaujamųjų) interesais turėtų veikti kaip sargybiniai šunys<sup>14</sup>, o valdymo stebėjimas ir kontrolė turėtų būti laikomi pagrindiniais valdybos uždaviniais, taip sumažinant atstovavimo išlaidas<sup>15</sup>. Bendrovės valdymo teorijoje valdyba laikoma svarbiu įmonės valdymo mechanizmu, turinčiu didelę įtaką įmonės valdymui ir jos veiklai bei galinčiu papildyti ją. Dėl šios priežasties valdybų funkcija buvo laikoma svarbia tyrimų sritimi. Mokslininkai panaudojo skirtingas organizacines teorijas, kad suprastų valdybų vaidmenį bendrovėse. Vyraujanti valdybų vaidmens teorija laikoma atstovavimo teorija, tačiau panašu, kad vis labiau pripažįstama, kad atstovavimo teorijos požiūris į valdybos funkciją yra per siauras, nes tai tik iš dalies apibūdina valdybų vaidmenį.

Atstovavimo teorijoje problema iškyla bendrovėse, kurių akcijų paketai yra plačiai išsisklaidę ir akcininkai neturi pakankamai balso teisių, kad galėtų priimti sprendimus bei žinoma, kai nepakanka žinių apie verslą. Bendrovės valdyba, kaip tarpinis akcininkų atstovas, gali atlikti tą patį vaidmenį, kurį atliko XIX amžiaus finansininkai, reikalaudami vietos valdyboje mainais už investiciją.

Klasikinis požiūris į valdybos vaidmenį, kai pagrindinis dėmesys skiriamas

---

<sup>11</sup> KRAAKMAN, R., ARMOUR, J., DAVIES, P., ENRIQOUES, L., HANSMANN, H., HERTIG, G., HOPT, K., KANDA, H., ROCK, E. *The Anatomy of Corporate Law, A Comparative and Functional Approach*, 2009, p. 36.

<sup>12</sup> SHAKER, A. Z., PEARCE, J.A. *Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model* [interaktyvus]. 15 J. of Management, 1989, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920638901500208>>.

<sup>13</sup> JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, 1976, Vol. 3, No. 4, p. 308.

<sup>14</sup> FAMA, E. F., JENSEN, M. C. *Separation of ownership and control* [interaktyvus]. 26 J. of Law and Economics 301, 1983, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://are.berkeley.edu/~cmantinori/prclass/FamaJensen.pdf>>.

<sup>15</sup> JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, 1976, Vol. 3, No. 4, p. 315.

akcininkų interesų atstovavimui, leidžia daryti įvairias logines išvadas apie jos vaidmenį, struktūrą ir sudėtį, išvadas, kurios yra svarbiausios vertinant bendrovės valdymą daugumoje šalių visame pasaulyje. Klasikiniu požiūriu valdybą turėtų sudaryti žmonės, kurie bus linę kvestionuoti vadovų požiūri. Todėl praktiškai didžioji valdybos dalis turėtų būti nepriklausomi valdybos nariai, nevykdantieji direktoriai – žmonės, neturintys ryšių su vadovais ir neturintys reikšmingų sandorių su bendrove. Valdybos komitetai, kuriems pavesta atlikti svarbiausias funkcijas, turėtų būti kontroliuojami šių nepriklausomų direktorių: audituoti įmonės buhalteriją, paskirti naujus valdybos narius, nuspręsti, kiek mokėti aukščiausiems vadovams. Šis valdybos, jos struktūros ir jos sudėties vaizdas grindžiamas mintimi, kad valdybos tikslas yra rūpintis akcininkų interesais, siekti akcininkų vertės.

Manoma, kad valdybos taip pat vaidina ir svarbų išorės vaidmenį. Remiantis priklausomybės nuo išteklių teorija, valdybos nariai įgyvendina išorinę funkciją, susiejančią bendrovę su jos išorine aplinka, pavyzdžiui, kuriant socialinius ryšius<sup>16</sup>. Valdybos, ypač išorės valdybos nariai, gali užpildyti atotrūkį tarp bendrovės ir jos aplinkos bei pritraukti investuotojų ir tokiu būdu prisidėti prie įmonės vertės kūrimo.

Kaip ir minėta anksčiau, visada išlieka rizika, jog yra galimi interesų skirtumai tarp bendrovės vadovų (agentų) bei savininkų-akcininkų (atstovaujamojų). Tačiau šiuo metu itin populiarėja suinteresuotų šalių atstovavimo teorija (angl. *stakeholder theory*), kuri stengiasi išspręsti šią problemą. Suinteresuotųjų šalių teorija yra dar pakankamai nauja, prieštarinčiai vertinama, tačiau svarbi. Sąvoka „suinteresuotoji šalis“ apima žmones ar grupes vertinamas kaip turinčias bendrovės dalį. Dalis reiškia pareikštinį ar realų interesą, reikalavimą ar teisę, tiek nuosavybės dalį bendrovėje<sup>17</sup>. Pagrindinis suinteresuotų šalių teorijos argumentas yra tas, kad organizacijos turėtų būti valdomos ne tik akcininkų, bet ir darbuotojų, kreditorių, vadybininkų, partnerių, klientų, bankininkų, vietos bendruomenės, aplinkos ir valstybės labui<sup>18</sup>. Ši teorija buvo išvystyta Freedman R. E., kurio tikslas buvo paaiškinti bendrovės ir jos išorinės aplinkos ryšį bei jos elgesį šioje aplinkoje.

Išanalizavus platų tyrimų, susijusių su suinteresuotųjų šalių teorija, lauką galima pastebėti, kad yra du pagrindiniai požiūriai į suinteresuotųjų šalių sampratą: siaurasis ir platusis. Daugelis tyrėjų naudojami plačiąja suinteresuotųjų šalių samprata, kurią nurodo ir

---

<sup>16</sup> SHAKER A. ZAHRA, JOHN A. PEARCE, *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*. Journal of Management, 15(2), 1989, p. 291–334.

<sup>17</sup> RYAN, L. V., *The Evolution of Stakeholder Management: Challenges and Potential Conflicts*, 3 INT'L J. VALUE BASED MGMT, 1990.

<sup>18</sup> TRICKER, B. *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press, 2012, p. 70.

Freedman R. E. – suinteresuotosios šalys yra bet kuri grupė ar individai, kurie gali turėti įtakos organizacijos tikslams arba yra jų veikiami tokių organizacijų. Siaurasis šio apibrėžimo variantas yra toks – tie, kurie gali paveikti organizaciją ar gali būti paveikti. Nors šias sąvokas tyrėjai plačiai naudoja, sunku jas naudoti norint atskirti ir kontroliuoti suinteresuotuosius subjektus, susijusius su konkrečia bendrove. Teisinis aiškinimas remiasi siauresniu suinteresuotųjų šalių sąvokos apibrėžimu, nes suinteresuotieji subjektai pasirenkami tik pagal jų sutartinius santykius.

Iš tiesų, suinteresuotųjų šalių teorija turi daug šalininkų ir toliau daro įtaką už suinteresuotųjų šalių teorijos ribų, tačiau, kaip ir daugelis teorijų, ji turi neaiškumų ir minusų. Pagrindiniai būtų tokie: nesugebėjimas apibrėžti, kas tiksliai yra bendrovės suinteresuotieji subjektai; nesugebėjimas paaiškinti kritinių teorijos aspektų, pavyzdžiui, kaip valdybos nariai turi subalansuoti suinteresuotų asmenų interesus. Akivaizdu, kad atstovavimo teorija nėra tokia patraukli normatyviniu požiūriu, nors ji gali būti vertinama kaip labiau pragmatiška ir lengviau įgyvendinama. Nors suinteresuotųjų šalių teorija turi patrauklumą, normatyviniu požiūriu ji nėra praktiška ir buvo teigiama<sup>19</sup>, kad suinteresuotųjų šalių teorija, spręsdama akcininkų oportunistinio problema, lemia rimtesnę suinteresuotųjų šalių oportunistinio problema, dėl kurios bendrovės gali dar labiau nukentėti finansine prasme.

Šiais laikais objektyvus bendrovės tikslas pasikeitė ir jis yra suprantamas plačiau nei pelnas akcininkams. Bendrovei dabar privaloma įtraukti įvairius privalumus suinteresuotosioms šalims, kurie yra itin vertinami. Suinteresuotųjų šalių teorijos tobulumas yra tas, kad visos šalys dirba kartu, siekdamos bendro tikslo ir siekdamos bendros naudos<sup>20</sup>. Suinteresuotųjų šalių teorijoje valdybų nariai veikia kaip tarpininkai, kurie tarpininkauja įvairioms suinteresuotosioms šalims.

Remiantis Europos Komisijos Komunikatu, Europos Sąjungoje valdyba gali būti įvairios struktūros. Atsižvelgiant į šalį, bendrovės gali taikyti vienos pakopos valdybos sistemą (angl. *one-tier*), dviejų pakopų (angl. *two-tier*) sistemą arba kokią nors mišrią sistemą<sup>21</sup>. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme taip pat yra numatyta galimybė

---

<sup>19</sup> RIBSTEIN, L. E. *Accountability and Responsibility in Corporate Governance* [interaktyvus], 81 Notre Dame L. Rev. 1431, 1440, 2006, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://scholarship.law.nd.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1349&context=ndlr>>.

<sup>20</sup> DEAN, J. *Directing Public Companies*, 94 Cavendish, 2001.

<sup>21</sup> 2012 m. gruodžio 12 d. Komisijos Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui COM (2012) 0740, Europos bendrovių teisės ir įmonių valdymo veiksmų planas. Šiuolaikinė teisinė sistema didesniai akcininkų aktyvumui ir įmonių tvarumui užtikrinti [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0740:FIN:EN:PDF1>>.

pasirinkti tarp vienos pakopos arba dviejų pakopų valdymo organų sistemos<sup>22</sup>. Vienos pakopos jurisdikcijose valdybas sudaro vykdomieji direktoriai (angl. *executive*), atsakingi už įmonės valdymą, ir nevykdomieji direktoriai (angl. *non-executive*), kurie prižiūri vadovus, o dviejų pakopų jurisdikcijose stebėtojų taryba stebi valdybą, kurią sudaro tik vykdomieji direktoriai<sup>23</sup>. Jungtinėje Karalystėje ir JAV bendrovės nevykdomieji direktoriai dalyvauja reguliariuose valdybos posėdžiuose lygiai taip pat kaip ir vykdomieji direktoriai, nors jie taip pat atskirai susitinka priežiūros komitetuose, kuriuose vykdomieji direktoriai nedalyvauja. Vokietijoje, Nyderlanduose bei Lietuvoje nevykdomieji direktoriai sudaro atskirą valdybą, vadinamą stebėtojų taryba. Šiose šalyse didelėms akcinėms bendrovėms yra privaloma dviejų pakopų stebėtojų ir valdybos struktūra, o stebėtojų taryba atlieka įstatymų numatytas funkcijas. Dvi iš stebėtojų tarybos funkcijų yra valdybos narių skyrimas ir jų atlyginimo nustatymas. Jungtinėje Karalystėje tai, kad šios funkcijos taip pat yra priskiriamos nevykdomiesiems direktoriams, buvo pripažinta Jungtinės Karalystės bendrovių valdymo kodekse<sup>24</sup>. Vienpakopė struktūra tarptautiniu mastu yra dominuojanti.<sup>25</sup>

Praktikoje vykdomieji direktoriai ir nevykdomieji direktoriai dažnai yra atskirti. Bendrovės nevykdomieji direktoriai paprastai neskiria viso savo darbo laiko bendrovei ir gauna palyginti nedidelį atlyginimą. Bendrovės vykdomieji direktoriai paprastai visą savo darbo laiką skiria įmonei, dažnai veikia kaip įmonės darbuotojai ir turi didelį asmeninį susidomėjimą įmone kaip pajamų šaltiniu. Atskyrimas tarp vykdomųjų direktorių ir nevykdomųjų direktorių neturi reikšmės bendrovių teisėje, nors tai gali sukelti nemažai sunkumų darbo teisėje.

Dviejų pakopų struktūra išsiskiria tuo, kad bendrovė privalo turėti valdymo bei priežiūros organą. Tokiu atveju bendrovėje yra valdyba bei priežiūros organas – stebėtojų taryba. Visuotinis akcininkų susirinkimas renka priežiūros organo narius, kurie nedalyvauja kasdieniniame bendrovės valdyme. Stebėtojų tarybos funkcija suprantama kaip valdybos priežiūra bei ataskaitų teikimas akcininkams.

Atsižvelgiant į tai, jog skirtingose pasaulio valstybėse valdybų struktūra gali būti įvairi, šiame darbe bus nagrinėjamos vienos ir dviejų pakopų valdybos sistemos lyčių kvotų

---

<sup>22</sup> Žr. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo 19 str. 2 d.. Valstybės žinios, 2000-07-31, Nr. 64-1914.

<sup>23</sup> ENRIQUES, L.; HANSMANN, H.; KRAAKMAN, R. The Basic Governance Structure: the Interests of Shareholders as a Class. In KRAAKMAN, R. et al. (eds.) *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press, 2009, p. 56-57.

<sup>24</sup> Žr. 15.8.7 straipsnį UK Corporate Governance Code. Financial Reporting Council.

<sup>25</sup> GREIČIUS, R. *Įmonių valdymas Europos bendrovių teisės reformos kontekste*. Teisės problemos. 2003, Nr. 4(42). p. 27.

aspektu.

## 1.2. Lyčių kvotų samprata, raida ir problemos atsiradimo priežastys

Bendrovių valdymo teisė yra sistema principų (standartų) ir taisyklių, kaip bendrovės veikia ir yra kontroliuojamos<sup>26</sup>. Bendrovių valdymas tai bendrovės organų veikla, vykdoma priimat svarbius strateginius bei kasdieninius verslo sprendimus, taip pat koordinuojant bei kontroliuojant tų sprendimų įgyvendinimą<sup>27</sup>. Vienu iš pagrindinių gero valdymo aspektų laikomas lygus lyčių dalyvavimas priimant sprendimus. Geras valdymas, pagal Pasaulio banko sampratą, apima veiksmingas viešąsias paslaugas, nepriklausomą teisminę sistemą ir teisinę sistemą, užtikrinančią sutarčių vykdymą, atskaitingą viešųjų lėšų administravimą, pagarbą įstatymams ir žmogaus teisėms visuose valdžios lygmenyse<sup>28</sup>. Būtent lyčių lygybė yra neatsiejama žmogaus teisių dalis ir pagrindinis demokratijos kriterijus<sup>29</sup>. Neretai gerasis valdymas yra susijęs su teisingumu bei siekiu užtikrinti, kad bendrovės valdymas atspindėtų visų suinteresuotųjų šalių, ne tik akcininkų, interesus. Taigi, jei bendrovių valdybose dominuoja tik vienos lyties atstovai, nenuostabu, jog kitos lyties interesai bei poreikiai gali likti neįgyvendinti bei neužtikrinamas teisingumas sprendimų priėmimo procese.

Su subalansuotu lyčių atstovavimu bendrovių valdybose ir lyčių lygybe taip pat labai glaudžiai yra susijusi demokratija. Demokratinėje visuomenėje priimant sprendimus privalo dalyvauti visi piliečiai – ir moterys, ir vyrai, ir abiejų lyčių atstovams turi būti vienodai atstovaujama valdymo postuose<sup>30</sup>. Lygus moterų ir vyrų dalyvavimas priimant sprendimus nėra tik paprasto socialinio teisingumo ar demokratijos reikalavimas, tai pagrindas siekiant atsakingos valdžios bei lyčių pusiausvyros, rodančios visuomenės sudėtį, garantas<sup>31</sup>. Apibendrinus, subalansuotas lyčių atstovavimas sprendimų priėmime yra vienas iš demokratinių principų, kuriuo siekiama, jog visų piliečių nuomonė

---

<sup>26</sup> CADBURY, A. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)*, 1992, 2.5 paragrafas.

<sup>27</sup> Advokatų kontora „Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai“. *Bendrovių valdymas*. Vilnius: Verslo Žinios, 2004.

<sup>28</sup> RHODES, R. A. W. *The New Governance: Governing without Government*, Political Studies, 1996, p. 656.

<sup>29</sup> Europos Tarybos Moterų ir vyrų lygybės iniciatyvinio komiteto deklaracija, *Lyčių lygybės pavertimas realybe*, CM(2009)68-rev2, 2009.

<sup>30</sup> DROMANTIENĖ-STANCIKIENĖ, A., GINEITENĖ, Z. *Moterų padėtis Lietuvoje siekiant karjeros*. Socialiniai mokslai, Mykolo Romerio universitetas, 2010, p. 73.

<sup>31</sup> *Ibid.*

atsispindėtų sprendimų priėmimo, kas akivaizdžiai būtų neįmanoma, jei abiejų lyčių atstovai subalansuotai nedalyvautų sprendimų priėmimo.

Lyčių lygybė taip pat reiškia vienodą moterų ir vyrų matomumą, teises, atsakomybę ir dalyvavimą visose viešojo ir asmeninio gyvenimo srityse<sup>32</sup>. Norint užtikrinti vyrams ir moterims vienodas teises yra būtini tam tikri pokyčiai, kurių vienas iš jų turėtų būti valdžios ir įtakos padalinimas subalansuotai abiem lytims. Lyčių kvota yra suprantama kaip teigiama matavimo priemonė, kuria siekiama pagreitinti subalansuotą abiejų lyčių dalyvavimą ir atstovavimą, nustatant apibrėžtą proporciją (procentais) arba vietų skaičių, kurias moterys ar vyrai turi užpildyti ar skirti, paprastai pagal tam tikras taisykles ar kriterijus<sup>33</sup>. Kvotų sistema – viena iš dažniausiai Europoje taikomų specialiųjų laikinų priemonių, kuria teisės aktais nustatomas privalomas moterų skaičius kolegialiuose valdymo organuose. Remiantis Europos lyčių lygybės instituto pateiktu apibrėžimu, kvotos gali būti taikomos siekiant ištaisyti ankstesnį lyčių disbalansą skirtingose srityse ir skirtingais lygmenimis, įskaitant politines asamblėjas, sprendimus priimančias pareigas viešajame, politiniame ir ekonominiame gyvenime (bendrovių valdybose), taip pat siekiant užtikrinti, kad būtų įtrauktos moterys ir jų dalyvavimas tarptautinėse organizacijose arba kaip priemonė, skatinanti vienodas galimybes naudotis mokymo galimybėmis ar darbu<sup>34</sup>. Vis dėlto, svarbu suprasti, jog lyčių kvota nereiškia automatinės ir besąlyginės pirmenybės moterims, kurios pretenduoja į valdymo organo nario vietą. Norint, kad lyčių kvotos suteiktų maksimaliausią naudą, renkant valdybos narius tarp skirtingų lyčių kandidatų, pirmiausia, yra atsižvelgiama į patirties ir kvalifikacijos reikalavimus.

Lyčių kvotos yra plačiai naudojamos Europos ir kitose pasaulio dalyse, siekiant padidinti moterų skaičių įvairiose srityse, ypač įstatymų leidėjų. 2011 m. kelios Europos šalys patvirtino lyčių kvotas įmonių valdyboms, remdamosi Norvegijos, kuri 2003 m. ėmėsi panašių veiksmų, pavyzdžiu<sup>35</sup>. Naujosios lyčių kvotos nėra skirtos tik tam, kad būtų reikalaujama, jog moterų skaičius atitiktų minimalią ribą. Tai lyčių lygybės taisyklės, suformuluotos neutraliai, atsižvelgiant į lytį, kad viena lytis niekada negalėtų tapti per daug dominuojanti bendrovių valdybose. Įprasčiausia formuluotė, kaip antai Europos Komisijos pasiūlyme, yra taisyklė, draudžianti vienai lyčiai viršyti šešiasdešimt procentų bendrovių

---

<sup>32</sup> Europos Tarybos Moterų ir vyrų lygybės iniciatyvinis komiteto deklaratija, *Lyčių lygybės pavertimas realybe*, CM(2009)68-rev2, 2009.

<sup>33</sup> Žr. <https://eige.europa.eu/lt/thesaurus/terms/1203?lang=en>.

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> Europos parlamento vidaus politikos generalinis direktoratas, *Gender Quotas in Management Boards*, [interaktyvus]. 2012, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201202/20120216ATT38420/20120216ATT38420EN.pdf>>.

valdybų sudėties. Daugelyje Europos šalių, priėmusių lyčių kvotas, lyčių pusiausvyra laikoma vertingu normatyviniu tikslu, pageidautinu ir nuolatiniu visų teisingų ir gerai valdomų bendrovių bruožu.

Lyčių paritetas yra suprantamas kaip skaitinis principas, dažnai įvardijamas kaip santykis vienas prie vieno. Paritetinėje demokratijoje lyčių pusiausvyra traktuojama kaip nuolatinis teisėtų institucijų tikslas, o ne kaip priemonė prieš moterų diskriminaciją, kuri pasibaigs panaikinus šią diskriminaciją. Taikant lygybės ir demokratijos paradigmą, įstatymų leidėjo teisėtumas yra pažeistas kiekvieną kartą, kai vienos lyties atstovai tampa nepakankamai atstovaujami. Kadangi paritetinėje demokratijoje žmonija suprantama kaip tobulas lyčių pusiausvyros pavyzdys, nepakankamas vyrų atstovavimas kelia tas pačias neteisėtumo problemas kaip ir nepakankamas moterų atstovavimas.

Egzistuoja nemažai argumentų, kodėl reikalingas didesnis moterų skaičius bendrovių valdybose. Du dažniausiai minimi kvotų įgyvendinimo principai yra naudingumas ir teisingumas. Teisingumo aspektu lyčių kvotos padeda siekti asmens ir socialinės lygybės. Įvairiais tyrimais įrodyta, kad lyčių paritetas didina darbo našumą bei lemia pažangesnį ir tvarų ekonomikos augimą<sup>36</sup>. Pagrindiniai argumentai yra susiję su įvairove, apie esamų žinių panaudojimą, apie santykius su klientais ir klientų lūkesčių supratimą bei vyrų pasyvumu bendrovių valdybose.

Įdomu tai, kad naudingumo ir teisingumo principai naudojami argumentuojant tiek už kvotas, tiek prieš<sup>37</sup>. Pavyzdžiui, pasisakant prieš lyčių kvotas, naudingumo aspektas naudojamas pabrėžiant kapitalizmą ir individualizmą, nes bendrovės turi turėti galimybę laisvai pasirinkti labiausiai kvalifikuotą asmenį, kuris vadovautų įmonei. Naudingumo principą naudojant pabrėžti lyčių kvotų būtinumą pagrindžia išvados, rodančios, kad kvotos padeda veiksmingai panaudoti moterų talentus<sup>38</sup>, be to, moterys valdybos narės pasiūlo naujas perspektyvas<sup>39</sup>, didesnę dėmesį bendrovių valdymui<sup>40</sup>, aktyvų dalyvavimą ir kontrolę valdybose<sup>41</sup>. Kitas naudingumo pavyzdys yra buvusio ES teisingumo komisaro Viviano Redingo teiginys, kad kvotos padidins Europos ekonomikos augimą. Kvotų

---

<sup>36</sup>MATSA, D. A., MILLER, A. R. A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2013.

<sup>37</sup>HOOK, P. Gender, Management and Market Discourse: *The Case of Gender Quotas in the Swedish and Finnish Media*, 2009.

<sup>38</sup>VASSILOPOULOU, J., JONSEN, K., OZBILGIN, M., TATLI, A. *Multiculturalism at work, Examples from the UK and Germany*, 2013.

<sup>39</sup>FRANCOEUR, C., LABELLE, R., SINCLAIR-DESGAGNE, B. *Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management*, *Journal of Business Ethics* 81, 2007.

<sup>40</sup>PATHAN, S., FAFF, R. *Does board structure in banks really affect their performance?* *Journal of Banking and Finance* vol. 37, 2013.

<sup>41</sup>POST, C., BYRON, K. *Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis*, *The Academy of Management Journal* 58(5), 2015.



priešininkai, remdamiesi teisingumo pagrindais, tvirtina, kad labiausiai kvalifikuotas asmuo turėtų turėti galimybę būti valdybos nariu. Kvotos šalininkai pasinaudoja teisingumu teigdami, kad visoms demografinėms grupėms turėtų būti atstovaujama vienodai, pavyzdžiui, moterys sudaro pusę pasaulio gyventojų ir todėl turėtų turėti pusę galios bendrovių valdybose<sup>42</sup>.

Vis dėlto, atskiro lygio paaiškinimuose teigiama, kad vyresniojoje vadovybėje ir įmonių valdybose moterys nepakankamai atstovaujamos, nes trūksta moterų, turinčių reikiamą žmogiškąjį kapitalą (kvalifikaciją ir kompetenciją) ir moterys yra mažiau ambicingos ar mažiau pasitikinčios savimi, arba joms trūksta gebėjimo vadovauti<sup>43</sup>. Tačiau lyčių kvotų įstatymai turi du aiškius etinius aspektus: pirma, prieš priimant įstatymus moterys gali būti nepakankamai atstovaujamos, nepaisant vienodos kompetencijos; antra, įstatymuose, reglamentuojančiuose kvotų nustatymą, moterys gali tapti privačių bendrovių arba valstybinių bendrovių direktorėmis, net jei jos nėra labiausiai kvalifikuotos kandidatės.

Jungtinių Tautų pasaulinėje moterų konferencijoje, vykusioje 1995 m. Pekine, atsiradusi veiksmų platforma skatino konkrečius tikslus ir įgyvendinimo priemones, kad būtų pašalintos kliūtys, tiesiogiai ar netiesiogiai diskriminuojančios moterų dalyvavimą sprendimų priėmime<sup>44</sup>. Europos Sąjungos Teisingumo Teismo (toliau – ESTT) praktika taip pat sustiprino anti-subordinacijos principą dėl lyčių kvotų<sup>45</sup>. Dvidešimto amžiaus dešimtajame dešimtmetyje kai kurie ES privatūs ir valstybiniai subjektai vykdė užimtumo politiką, kurią buvo galima apibūdinti kaip lyčių kvotas. Tačiau vyrai ginčijantys šią politiką tvirtino, kad lyčių kvotos pažeidė 1976 m. vasario 9 d. Europos Sąjungos Tarybos direktyvą<sup>46</sup> dėl vienodo požiūrio į vyrus ir moteris principo taikymo įsidarbinimo, profesinio mokymo, pareigų paaukštinimo ir darbo sąlygų atžvilgiu. Byloje *Kalanke prieš Bremen* ESTT pripažino negaliojančia įdarbinimo politiką, kuri suteikė pirmenybę moterims kandidatėms eiti tokias pareigas, kuriose moterys buvo nepakankamai

---

<sup>42</sup> TERJESEN, S., SEALY, R. H. V. *Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions From A Multi-Theoretical Perspective*, Business Ethics Quarterly, 2016.

<sup>43</sup> FAGAN, C., MENENDEZ, M. G., ANSON, S. G. *Women on Corporate Boards and in Top Management—European Trends and Policy* [interaktyvus]. 2012, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <[https://books.google.lt/books?id=KduU58Qkju8C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?id=KduU58Qkju8C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>.

<sup>44</sup> Jungtinių Tautų Ketvirtoji pasaulinė moterų konferencija, Pekinas, Kinija, 1995 m. Rugsėjo 4-15 d., Pekino deklaracija ir veiksmų platforma, T 190 (a), JAV dok. A / CONF.177 / 20 / Rev.1, II priedas, 1995 m. Spalio 17 d.

<sup>45</sup> SUK, J. C., *Gender quotas after the end of men* [interaktyvus], Boston university Law Review, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bu.edu/bulawreview/files/2013/08/SUK.pdf>>.

<sup>46</sup> Žr. 1976 m. vasario 9 d. Tarybos Direktyva dėl vienodo požiūrio į vyrus ir moteris principo taikymo įsidarbinimo, profesinio mokymo, pareigų paaukštinimo ir darbo sąlygų atžvilgiu, (76/207/EEB).

atstovaujamos, kai moteris yra pasirenkama iš vienodai kvalifikuotų kandidatų<sup>47</sup>. ESTT šią politiką pavadino kvotų sistema. Pripažindamas, kad direktyva leidžia skirtingai traktuoti vyrus ir moteris, „imantis priemonių, skirtų skatinti lygias galimybes vyrams ir moterims, ypač panaikinant nelygybę, darančią įtaką moterų galimybėms“<sup>48</sup>, ESTT nusprendė, kad ši išimtis turi būti aiškinama siaurai, kad tokiomis aplinkybėmis automatiškai suteikiant prioritetą kandidatėms buvo pažeistas vienodo požiūrio reikalavimas.

2000 m. ESTT palaikė Vokietijos regioninės vyriausybės moterų paaukštinimo planą, kuriame buvo nustatyti įpareigojantys moterų paskyrimo ir paaukštinimo tikslai, siekiant padidinti moterų dalį sektoriuose, kuriuose moterys buvo nepakankamai atstovaujamos<sup>49</sup>. Tai darydamas teismas pažymėjo, kad kvalifikuotos moterys kandidatės buvo mažiau linkusios būti paaukštintos, „visų pirma dėl išankstinio nusistatymo ir stereotipų, susijusių su moterų vaidmeniu ir galimybėmis darbiniam gyvenime, taigi vien faktas, kad kandidatai vyrai ir moterys yra vienodos kvalifikacijos nereiškia, kad jie turi vienodus šansus“<sup>50</sup>. Taigi, ESTT jurisprudencijoje buvo sustiprinta nuostata, kad lyčių kvotos gali būti pateisinamos su tikslu panaikinti nepalankią moterų padėtį. Ypač tada, kai nepakankamas moterų atstovavimas tam tikrose pareigose paaiškinamas išankstiniu nusistatymu, stereotipais ar kita praktika, susijusia su tradicine moterų atskirtimi nuo darbinio gyvenimo.

Analizuojant lygias lyčių atstovavimo bendrovių valdybose problemos raidą, pastebima, jog ES institucijos bei valstybės narės per pastaruosius keletą dešimtmečių ėmėsi akivaizdžių veiksmų moterų skaičiui bendrovių valdybose didinti. Europos Tarybos rekomendacijose, priimtose 1984 m. bei 1996 m., bendrovės buvo skatinamos įtraukti didesnę moterų skaičių, priimant įvairaus lygmens sprendimus. Rekomendacijose taip pat nurodoma, kad tokie lyčių pusiausvyrai užtikrinti veiksmai imtųsi ir Europos Komisija. Europos Komisija ne kartą išreiškė remianti tikslą, kad daugiau moterų užimtų atsakingas pareigas: Moterų chartijoje<sup>51</sup>, 2010-2015 m. moterų ir vyrų lygybės strategijoje<sup>52</sup>, 2010 m.

---

<sup>47</sup> Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 1995 m. spalio 17 d. Sprendimas *Kalanke prieš Bremen* C-450/93, (ECLI): ECLI:EU:C:1995:322.

<sup>48</sup> *Ibid* 17.

<sup>49</sup> Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 2000 m. kovo 28 d. Sprendimas *Georg Badeck ir kiti* C-158/97, (ECLI): ECLI:EU:C:2000:163.

<sup>50</sup> *Ibid* 21.

<sup>51</sup> 2010 m. kovo 5 d. Komisijos Komunikatas COM (2010) 78 Tvirtesnis įsipareigojimas siekti moterų ir vyrų lygybės [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0078:FIN:EN:PDF>>.

<sup>52</sup> 2010 m. rugsėjo 21 d. Komisijos Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetams ir regionų komitetui COM (2010) 491 2010–2015 m. moterų ir vyrų lygybės strategija [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52010DC0491>>.

sausio mėn. Europos Komisijos ataskaitoje „Daugiau moterų, einančių vadovaujamas pareigas“. Europos Sąjungos Taryba 2011 m. kovo 7 d. priimtame Europos lyčių lygybės pakte (2011-2020 m.) paragino valstybes nares skatinti tolygų moterų ir vyrų dalyvavimą priimant sprendimus visais lygiais ir visose srityse. Iškart po to 2011 m. liepos 6 d. Europos Parlamentas priėmė rezoliuciją dėl moterų ir vadovaujamųjų pareigų verslo srityje, kuria rekomendavo Komisijai pasiūlyti valstybėms narėms įvesti teisiškai privalomas lyčių kvotas, nurodant procentinį dydį, kurį valstybės narės turi pasiekti. Tačiau moterų atstovavimas valdybos lygmeniu ES tuomet vos pagerėjo (šiek tiek daugiau nei pusė procentinio punkto per metus). Šis pažangos trūkumas padeda paaiškinti, kodėl Europos Komisija grasino nustatyti kvotas, jei ES valstybių savireguliacija nepavyks. Bendrovių buvo paprašyta iki 2012 m. kovo mėn. pasirašyti „Moterų dalyvavimas valdybose: pažadas Europai“. Šia iniciatyva buvo paprašyta savanoriškai įsipareigoti padidinti moterų dalyvavimą įmonių valdybose iki 30 proc. iki 2015 m. ir iki 40 proc. iki 2020 m. Tačiau, šią iniciatyvą pasirašė tik 24 bendrovės, taigi, padidėjo tikimybė, kad dispozityvios nuostatos neduos reikšmingos pažangos siekiant nurodyto tikslo. Tačiau Europos Parlamento ir Europos Komisijos iniciatyvos bei teisinis reguliavimas plačiau bus aptariamas kitame šio magistro darbo skyriuje.

Taigi, išanalizavus dvidešimto amžiaus dešimto dešimtmečio iniciatyvas, pastebėtina, jog kontinentinėje Europoje atsirado naujas diskursas: lyčių lygybė – vyrų ir moterų atstovavimas maždaug vienodais skaičiais – kuri buvo suprantama kaip visų teisėtų institucijų, vykdančių valdžią demokratijoje, reikalavimas, nes kiekviena lytis atstovavo pusei žmonijos. Buvo suvokta, jog lyčių pusiausvyra nėra tik priemonė panaikinti buvusią moterų nepalankią padėtį ar dabartinę visuomenės diskriminaciją, tačiau tai yra nuolatinis gero valdymo bei demokratijos bruožas.

### **1.3. Lyčių kvotų įgyvendinimo būdai**

Kaip ir minėta anksčiau, viena iš priemonių siekiant padidinti lyčių pusiausvyrą yra lyčių kvotos, kurios gali būti įtvirtintos konstitucijoje arba rinkimų, darbo, lyčių lygybės ar bendrovių teisės įstatymuose arba gali būti taikomos savanoriškai.

Įvairios pasaulio valstybės priėmė skirtingus sprendimus padedančius įgyvendinti lyčių pusiausvyrą bendrovių valdybose. Vienos šalys nusprendė priimti privalomus lyčių kvotų įstatymus, kitos pasirinko neįpareigojančių lyčių kvotų sistemą ir įtvirtino principą „laikykis arba paaiškink“ (angl. *comply or explain*) bendrovių valdymo kodeksuose. Kitų šalių lyderiai ir politinės grupės vis dar diskutuoja, rengia ir tvirtina įstatymus, susijusius

su lyčių kvotomis valdybose. Nors daugelyje šalių vyksta rimti viešosios politikos ir įmonių debatai, kitose šalyse, tokiose kaip Indonezija, Japonija ir Meksika, žiniasklaidoje, parlamente ar kituose viešuose forumuose diskusijos dėl lyčių kvotų nevyksta arba jos yra labai ribotos<sup>53</sup>.

Šalys, kurios pasirinko įstatyminiu keliu įtvirtinti lyčių kvotas, jų priimti įstatymai gali būti įvairių formų, tačiau juos paprastai sudaro nustatyta lyčių kvota (paprastai 33–50 proc.), laikotarpis (dažnai 3–5 metai) ir baudos už jų nesilaikymą. Pavyzdžiui, Ispanijoje bet koks kvotas pažeidžiantis valdybos paskyrimas laikomas negaliojančiu, o Norvegijoje tokios bendrovės yra likviduojamos<sup>54</sup>.

Sistemiškai analizuojant valstybių, pasirinkusių imperatyvių lyčių kvotų kelią, teisinį reguliavimą, pastebima, jog kvotų įgyvendinimo teisinių mechanizmų variacijos apima:

- griežtas sankcijas ar nuobaudas už taisyklių nesilaikymą;
- naudojamo įstatymo rūšį (akcinių ar uždaryjū akcinių bendrovių įstatymas; lygių galimybių įstatymas ir pan.);
- tikslo pasiekimo laikotarpio trukmę ir pobūdį (betarpiškas; keleri metai įgyvendinimui; žingsnis po žingsnio įgyvendinant skirtingas proporcijas; nėra tikslinės datos);
- paskatas;
- galimybę, jog įstatymas nustos galioti po tam tikro laiko (laikinas teisinis kvotų įgyvendinimo mechanizmas);
- dydžio ribas bendrovių įtraukimui į įstatymus (bendrovės, turinčios daugiau nei 50 darbuotojų; biržinės bendrovės; mažesnėms bendrovėms kartais taikoma išimtis);
- bendrovių nuosavybės struktūrą (kai kuriose šalyse privačioms įmonėms taikoma išimtis, o teisės aktai taikomi tik valstybinėms įmonėms. Kai kuriais atvejais įstatymai pirmiausia taikomi valstybinėms įmonėms, o vėliau - privačioms bendrovėms);
- įtrauktų pozicijų diapazoną (lyčių kvotos gali būti taikomos tik vykdantiesiems direktoriams arba gali apimti ir nevykdančiuosius).

Kaip bus išnagrinėta kitame šio magistro darbo skyriuje, sankcijos, iš tiesų, yra vienas iš esminių teisinių mechanizmų, kurio pagalba operatyviau yra pasiekama lyčių pusiausvyra bendrovių valdybose, todėl šis mechanizmas turėtų persismelkti į kiekvienos

---

<sup>53</sup> GAUNDER, A., Quota Nonadoption in Japan: The Role of the Women's Movement and the Opposition. *Politics and Gender*, 2015, p. 179.

<sup>54</sup> BREWSTER, C., MAYRHOFER, W., FARNDAL, E. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, second edition, Edward Elgar Publishing, 2018, p. 307.

valstybės teisę. Tačiau naudojamo įstatymo rūšis priklauso nuo kiekvienos valstybės teisinio konteksto bei nacionalinės teisinės sistemos, kuri gali būti daugiau ar mažiau pritaikyta nustatant kvotų įstatymą, todėl nustatyti vieną, labiausiai tinkantį, įstatymą būtų neįmanoma, atsižvelgiant į skirtingus šalyse galiojančius įstatymus. Vis dėlto tikslo pasiekimo laikotarpio trukmę yra įmanoma nustatyti visose šalyse vienodą, tai palengvintų palyginamumą ir galimai motyvuotų šalis siekti tikslo, neatsilikant nuo kitų šalių. Vertinant galimybę, jog įstatymas nustos galioti po tam tikro laiko, kyla grėsmė, jog nustojus kvotų įstatymui galioti bendrovių valdybose vėl galimai įsivyratų lyčių disproporcija. Tokiu atveju, nustojus galioti įstatymui, galbūt būtų reikalinga taikyti rekomendacinę kiekybinio tikslo priemonę, kai neradus tinkamo valdybos nario, į laisvą vietą, apskritai, niekas nebūtų renkamas. Tokiu būdu būtų išsaugoma vieta tos lyties atstovui, kuriam nėra pakankamai atstovaujama bendrovėje. Kalbant apie bendrovių dydžio ribas, kurioms būtų taikomas įstatymas, biržinės bendrovės turėtų būti vienos pirmųjų, kurioms būtų taikomas lyčių kvotų įstatymas. Kadangi informacija apie šias bendroves yra vieša ir lengvai prieinama, būtų paprasta patikrinti, kaip yra laikomasi įstatymo bei taikyti sankcijas už nesilaikymą. Biržinėse bendrovėse įsigaliojus lyčių pusiausvyrai būtų naudinga pereiti prie lyčių kvotų įgyvendinimo ir ne biržinėse bendrovėse.

Pagreitėjęs moterų išrinkimo valdybose procesas taip pat prasidėjo ir įgyvendinant keletą savanoriškų iniciatyvų<sup>55</sup>. Savanoriškas priemonės galime suskirstyti į šias grupes:

- (i) geros praktikos įgyvendinimas;
- (ii) įvairių bendrovių ir sektorių iniciatyvos;
- (iii) ir pramonės savireguliacijos priemonės<sup>56</sup>.

Gerosios praktikos pavyzdžiais yra laikomos mokymo ir kuravimo bei rėmėjų programos ir savanoriškas lyčių kvotų įgyvendinimas bendrovės lygiu.<sup>57</sup> Kelioms bendrovėms ir sektoriams skirtos iniciatyvos apima, pavyzdžiui, moterų, norinčių tapti valdybos narėmis duomenų bazes (tokios yra naudojamos Norvegijoje), tinklus, pavyzdžiui, Europos profesionalių moterų tinklas (angl. *European Professional Women's Network*) bei mentorystės iniciatyvas, pavyzdžiui, Austrijos vyriausybės Moterų ir verslo

---

<sup>55</sup> VELKOVA, I. *Quotas for Women on Corporate Boards: The Call for Change in Europe*, Anchor Academic Publishing, 2015, p. 8.

<sup>56</sup> Europos parlamento vidaus politikos generalinis direktoratas, *Gender Quotas in Management Boards*, [interaktyvus]. 2012, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201202/20120216ATT38420/20120216ATT38420EN.pdf>>.

<sup>57</sup> *Ibid.*

mentorstės programa (angl. *Austrian Government's Women-Business-Mentoring Programme*)<sup>58</sup>.

Vis dėlto, pagrindinis pramonės savireguliacijos pavyzdys yra bendrovių valdymo kodeksai. Daugelyje Europos ir viso pasaulio šalių labai išpopuliarėjo bendrovių valdymo kodekso kaip pagrindinio verslo valdymo elemento naudojimas, pabrėžiant poreikį gerinti lyčių lygybę valdybose. Valstybės, įtvirtinusios savanoriškus lyčių lygybės principus bendrovių valdybose pateikiamos šio darbo Priede Nr. 1.

Bendrovių valdymo kodeksas, žinomas kaip *soft law*<sup>59</sup> šaltinis, labai pabrėžia bendrovių savireguliaciją, kad būtų pasiektas geras ir gerbiamas įmonių valdymas. Nepaisant to, jog šie kodeksai nėra privalomi, atsižvelgiant į pramonės standartus ar suinteresuotųjų šalių lūkesčius, gali būti didelis norminis spaudimas jų laikytis. Paprastai tokių kodeksų esminis modelis yra „laikykis arba paaiškink“ taisyklė. Ši koncepcija kilo iš Jungtinėje Karalystėje 1992 m. priimtos bendrovių valdymo finansinių aspektų komiteto ataskaitos (plačiau žinomos kaip „Cadbury ataskaita“)<sup>60</sup>. Šios koncepcijos pagrindu, bendrovės, nesilaikančios lyčių pusiausvyros tikslo, turi nurodyti priežastis, kodėl to nepadaro. Pagrindinis principas yra idėja, kad jei bendrovės nesilaiko taisyklių, tačiau pateikia tinkamus paaiškinimus dėl neatitikimo, tada tos įmonės yra gerai valdomos ir greičiausiai veiks tinkamai<sup>61</sup>. Yra tik bendrosios gairės pateiktos bendrovių valdymo kodeksuose, kaip bendrovė turi paaiškinti normos nesilaikymą. Kadangi kiekvienos bendrovės paaiškinimai gali būti skirtingi, labai sunku patikrinti šiuos teiginius. Įvertinti, ar įmonės iš tikrųjų laikosi reikalavimų, gali būti gana subjektyvus reikalavimas.

Atsižvelgiant į lyčių lygybės bendrovių valdybose reikalavimus, pastebima, jog bendrovės naudoja penkias skirtingas strategijas: sutikti, laikytis, nepaklusti, vengti ir manipuliuoti<sup>62</sup>. Maždaug pusė Ispanijos bendrovių nepaiso įstatymų, tiesiog ignoruodami

---

<sup>58</sup> *Ibid.*

<sup>59</sup> Francis Snyder „soft law“ apibrėžia kaip „elgesio taisyklės, kurios iš esmės neturi teisiškai privalomos galios, tačiau kurios vis dėlto gali turėti praktinį poveikį“: SNYDER, F., *Soft Law and Institutional Practice in the European Community*. 93/5 Florencija: Europos universiteto institutas, 1993.

<sup>60</sup> JK įmonių valdymo finansinių aspektų komiteto ataskaita (angl. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, The Cadbury Report*) [interaktyvus]. 1992, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>.

<sup>61</sup> ARCOT, S., BRUNO, V. *One size does not fit all, after all: evidence from corporate governance* [interaktyvus]. 2006, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <[http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/Valentina\\_Bruno\\_Feb\\_8.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/Valentina_Bruno_Feb_8.pdf)>.

<sup>62</sup> PACHE, A. N., SANTOS, F. M. *Inside the Hybrid Organization: An organizational Level View of Responses to Conflicting Institutional Demand*, Research Center ESSEC, 2011.

juos<sup>63</sup>. Norvegijoje ir Islandijoje dauguma bendrovių sutinka ir jų laikosi, tačiau dalis Norvegijos bendrovių vengė įstatymų pakeisdami teisinę formą<sup>64</sup>.

Atsižvelgiant į tokius skirtingus teisės aktų ir savireguliacijos priemonių reikalavimus dėl bendrovių valdybų sudėties, galima daryti išvadą, jog tai gali sukelti praktinių sunkumų tarptautinėse rinkose veikiančioms biržinėms bendrovėms, ypač steigiančioms patronuojamąsias bendroves ar vykdančioms susijungimų ir įsigijimų sandorius, taip pat kandidatams į valdybas<sup>65</sup>. Nacionalinio lygio reguliavimo skirtumai ar nebuvimas lemia ne tik vykdomųjų direktorių ir nevykdomųjų direktorių moterų skaičiaus skirtumus ir skirtingus pagerėjimo tempus valstybėse narėse, bet ir sukuria kliūtis vidaus rinkai, nes Europos biržinėms bendrovėms taikomi skirtingi įmonių valdymo reikalavimai<sup>66</sup>. Kadangi yra toks skirtingas nacionalinis reglamentavimas, susijęs su lyčių kvotomis, dėl to labai nukenčia palyginamumas. Nors daugeliu atvejų teisinės lyčių kvotų reguliavimo priemonės ir savanoriško reguliavimo priemonės yra atskirtos, nėra jokios priešasties, kodėl praktikoje jų nereikėtų derinti. Net atvirkščiai, kaip ir paaiškės išanalizavus įvairių šalių praktiką, savanoriškos lyčių kvotų įgyvendinimo priemonės yra tinkamos kaip teisinių priemonių papildymas.

---

<sup>63</sup> TERJESEN, S., SEALY, R. H. V., *Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions From A Multi-Theoretical Perspective*, Business Ethics Quarterly, 2016.

<sup>64</sup> AHERN, K. R., DITTMAR, A., *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*, Quarterly Journal of Economics, 2012, vol. 127(1), p. 140.

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> 2012 m. lapkričio 14 d. Europos parlamento ir Tarybos direktyva pasiūlymas valstybėms narėms COM (2012) 614 dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:LT:PDF>>.

## 2. Lyčių kvotų teisinio reguliavimo priemonės pasaulyje, Europos Sąjungoje ir Lietuvoje

Tiek Lietuvoje, tiek kitose analizei pasirinktose šalyse, kiekviena bendrovė, kaip juridinis asmuo, privalo turėti savo valdymo organus, per kuriuos įgyja civilines teises bei prisiima pareigas ir jas įgyvendina. Nepaisant anksčiau aptartų bendrų vienpakopės ir dvipakopės valdymo struktūrų bruožų, galima teigti, jog bendrovių valdymo modeliai gali skirtis net ir toje pačioje šalyje. Formuojant valdymo organus, daugelio analizei pasirinktų valstybių įstatymai suteikia tam tikrą, nors ir ribotą, laisvę. Šioje darbo dalyje, išanalizavus lyčių kvotų teisinį reguliavimą JAV, Australijoje, Islandijoje, Norvegijoje bei Prancūzijoje, siekiama atskleisti pažangią praktiką, kuri galėtų būti pritaikyta Lietuvos akcinių ar uždarųjų akcinių bendrovių valdymo organų formavimui lyčių kvotų aspektu.

### 2.1. Lyčių kvotų bendrovių valdybose taikymas ir reguliavimas pasaulio mastu

Nuo 2004 m. Aljansas už valdybos įvairovę (angl. *Alliance for Board Diversity* arba *ABD*) stengėsi padidinti moterų ir mažumų atstovavimą bendrovių valdybose. Per pastaruosius 16 metų ABD džiaugėsi dėl lyčių įvairovės valdybose judėjimo į priekį, tačiau šis judėjimas išlieka skausmingai lėtas. Remiantis 2019 m. „S&P 500“ indekso<sup>67</sup> duomenimis 26% „S&P 500“ bendrovių valdybos narių yra moterys.<sup>68</sup> Tai yra 2% daugiau nei praėjusiais metais ir 10% daugiau nei 2009 m. Apskritai, 2019 m. įvyko didžiausias lyčių įvairovės šuolis bendrovių valdybose. „S&P 500“ bendrovės sėkmingai žengia į priekį bei spėjama, jog per ateinančius porą metų moterys valdybose sudarys 30 proc.<sup>69</sup>

Vis dėlto, nepaisant džiuginančios pažangos, lyčių atotrūkis bendrovių valdybose JAV išlieka pakankamai didelis. Dėl šios priežasties JAV aktyvistai, mokslininkai ir politikos formuotojai atkreipė dėmesį į vieną pastebimą pastangą pašalinti lyčių atotrūkį valdybe: lyčių kvotas bendrovių valdybose. Nors valdybų lyčių įvairovės kvotos JAV nėra vertinamos kaip politiškai perspektyvi galimybė, jų atsiradimas atkreipė didesnę dėmesį į moterų atstovavimo lygį JAV bendrovių valdybose. Kadangi kvotos nepasirodė perspektyvus pasirinkimas JAV, pirmasis JAV reglamentas, kuriuo siekiama atkreipti dėmesį į valdybų įvairovę, rėmėsi mažiau intriguojančiu informacijos atskleidimo metodu

---

<sup>67</sup> Indeksas, kuris yra laikomas vienu įtakingiausių JAV akcijų biržos rodiklių. Jį apskaičiuojant yra įtrauktos 500 pirmaujančių įmonių svarbiausiuose JAV sektoriuose akcijų kainos.

<sup>68</sup> Žiūrėti [https://www.spencerstuart.com/-/media/2019/ssbi-2019/us\\_board\\_index\\_2019.pdf](https://www.spencerstuart.com/-/media/2019/ssbi-2019/us_board_index_2019.pdf).

<sup>69</sup> MISHRA, S. *U.S. Board Diversity Trends in 2019*, Harvard Law School Forum On Corporate Governance, 2019.



– federalinio vertybinių popierių reguliavimo pagrindu. Informacijos atskleidimo taisyklėmis siekiama „pateikti rinkai pakankamai materialios informacijos, kad būtų lengviau priimti pagrįstus investicinius sprendimus ir skatinti kapitalo rinkų efektyvumą“<sup>70</sup>. JAV vertybinių popierių ir biržos komisija (angl. *Securities and Exchange Commission* arba *SEC*) priėmė taisyklę, kuri įsigaliojo 2010 m. vasario mėn., reikalaujančią, kad bendrovės atskleistų „ar, ir kaip, paskyrimo komitetas (arba valdyba) atsižvelgia į įvairovę nustatant kandidatus į direktorius“<sup>71</sup>. SEC nepateikė konkretaus įvairovės apibrėžimo, paliko galimybę pačioms bendrovėms apibrėžti įvairovę, jų manymu, tinkamu būdu, pripažįstant, kad kai kurios gali sutelkti dėmesį į rasinę, etninę ir lyčių įvairovę, o kitos gali plačiau suvokti įvairovę, įtraukdamos požiūrių skirtumus, profesinę patirtį, išsilavinimą, įgūdžius ir kitas individualias savybes, prisidedančias prie valdybos heterogeniškumo.

Tuo metu, Australija priėmė konkretesnę anksčiau aptartą „laikykis arba paaiškink“ atskleidimo taisyklę, aiškiai reikalaujančią lyčių įvairovės. Australijos vertybinių popierių birža (angl. *Australian Securities Exchange* arba *ASX*) visoms kotiruojamoms Australijos bendrovėms pateikė rekomendacijas, kuriose numatomos pareigos siekiant lyčių įvairovės bendrovių valdybose tikslų<sup>72</sup>. Jei įmonės nesilaiko šių rekomendacijų, įmonės savo metinėje ataskaitoje turi paaiškinti, kodėl to nepadarė<sup>73</sup>. Atsižvelgiant į šių taisyklių įvedimą, moterų procentas ASX 200 bendrovių valdybose nuo 8,3 proc. 2009 m. paaugo iki 26,2 proc. 2017 m.<sup>74</sup> Ši pažanga yra spartesnė nei daugelyje kitų šalių, kuriose lyčių pusiausvyra sprendžiama savanorišku bendrovių valdymo kodeksu<sup>75</sup>. Vis dėlto vargu ar ASX 200 bendrovės atspindi realią situaciją Australijoje. Turint omenyje, jog tai yra 200 didžiausių bendrovių, įtrauktų į ASX sąrašą rodiklis, reikia prisiminti, jog didžiausios bendrovės yra linkusios geriau įgyvendinti įvairius rodiklius. Pavyzdžiui, 2015 m. visų ASX

---

<sup>70</sup> PACKEL, A. K. *Government Intervention into Board Composition: Gender quotas in Norway and Diversity Disclosures in United States* [interaktyvus]. *Stanford Journal of Law, Business & Finance*, Vol. 21, Issue 2, 2016, [žiūrėta 2020 m. sausio 22 d.]. Prieiga per internetą: <[https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/stabf21&div=10&start\\_page=192&collection=journals&set\\_as\\_cursor=0&men\\_tab=srchresults](https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/stabf21&div=10&start_page=192&collection=journals&set_as_cursor=0&men_tab=srchresults)>.

<sup>71</sup> US Electronic Code of Federal Regulations, Title 17, 229.407 - (Item 407) Corporate governance. [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. sausio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.law.cornell.edu/cfr/text/17/229.407>>.

<sup>72</sup> Corporate Governance Principles and Recommendations [interaktyvus], ASX CORP. GOVERNANCE COUNCIL 11, 2019, [žiūrėta 2020 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.asx.com.au/documents/regulation/cgc-principles-and-recommendations-fourth-edn.pdf>>

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> Australian Institute of Company Directors, Board Diversity Statistics [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://aicd.companydirectors.com.au/advocacy/board-diversity/statistics>>.

<sup>75</sup> JEAN, J. *Board Diversity or Gender Diversity? Perspectives from Europe, Australia and South Africa*, 2012, p. 207-208.

bendrovių moterų dalis valdyboje sudarė vos 8,2 proc., o ASX 200 siekė net 21,7 proc.<sup>76</sup> Kadangi panašus atotrūkis vis dar egzistuoja, bendras moterų atstovavimas Australijos bendrovių valdybose net įgyvendinus lyčių įvairovės atskleidimo taisyklę tikriausiai labiau yra artimas dešimčiai procentų nei dvidešimt procentų.

Analizuojant lyčių kvotų reguliavimą Australijos mastu, pastebima, jog įtvirtinta norma yra tik rekomendacinio pobūdžio ir taikoma tik biržinėms bendrovėms. Nors statistiniai duomenys rodo gan sparčią didžiųjų biržinių bendrovių pažangą, tačiau moterys vis dar lieka nepakankamai įtrauktos į nebiržinių bendrovių valdymą. Atsižvelgiant į rekomendacinio pobūdžio normos sėkmingumą, Australijos valdžia turėtų apsvarstyti rekomendacinio pobūdžio lyčių pusiausvyros bendrovių valdybose normos įvedimą ir nebiržinėms bendrovėms, kas tik dar labiau pagerintų lyčių lygybę bendrovių valdybų mastu.

Vis dėlto, nors informacijos atskleidimo taisyklės tam tikru mastu gali pagerinti moterų atstovavimą valdybose, mokslinėje literatūroje teigiama, jog mažai tikėtina, kad, remiantis šia taisykle, daugumą valdybų sudarys kritinė trijų moterų masė, plačiai laikoma reikalinga reikšmingai paveikti bendrovių politiką<sup>77</sup>. Labiau tikėtina, jog moterų atstovavimą valdybose efektyviau pagerins lyčių kvotos, kurių nesilaikant gresia tam tikros sankcijos. Būtent šį kelią pasirinko Islandija, Norvegija bei kai kurios kitos pasaulio šalys.

2016 m. Islandijos parlamento rinkimuose kandidatės moterys laimėjo rekordinį 30 iš 63 vietų skaičiaus parlamente. Moterų atstovavimas Islandijos įstatymų leidžiamojame valdžioje sudaro net 48 proc., o tai reiškia lygiausią lyčių atstovavimą parlamente pasaulyje, net ir netaikant kvotų sistemos parlamento rinkimuose. Nors Islandija yra laikoma egalitarine valstybe, Islandijos bendrovių valdybų posėdžių salėse vis dar vyrauja vyrai. Atsakydamos į nepakankamą moterų, užimančių aukštas verslo pozicijas, ypač bendrovių valdybose, skaičių, Islandijos verslininkų asociacija, Islandijos prekybos rūmai ir Islandijos darbdavių konfederacija 2009 m. gegužės 15 d. pasirašė bendradarbiavimo susitarimą, išreikšdami būtinybę padidinti moterų skaičių Islandijos bendrovių valdyme. Vis dėlto, minėtas susitarimas niekada nebuvo įgyvendintas, nes 2010 m. kovo 4 d. Islandijos vyriausybė patvirtino akcinių bendrovių (Nr. 2/1995) ir uždarytųjų akcinių bendrovių (Nr. 138/1994) įstatymų pakeitimą, reikalaujantį, kad bendrovės, turinčios daugiau nei 50 darbuotojų per metus, kad jų valdybose būtų tiek vyrų, tiek moterų.

---

<sup>76</sup> Diversity Council Australia, Capitalising on Culture and Gender in ASX Leadership [inetraktyvus; žiūrėta vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<https://perma.cc/TY4W-2KP8>>.

<sup>77</sup> Žr. CATALYST Women on Corporate Boards Globally [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.catalyst.org/knowledge/women-corporate-boards-global>>.

Remiantis Islandijos akcinių bendrovių įstatymo 63 straipsniu reikalaujama, kad akcinės bendrovės turėtų ne mažiau kaip tris valdybos narius<sup>78</sup>. Tas pats pasakytina apie uždaruosias akcines bendroves, tačiau remiantis Islandijos uždarujų akcinių bendrovių įstatymo 39 straipsniu, jeigu akcininkų yra keturi ar mažiau, kai kuriais atvejais pakanka, kad valdyboje dirbtų vienas ar du žmonės<sup>79</sup>. Tiek Islandijos akcinių bendrovių įstatymo 63 straipsnyje, tiek Islandijos uždarujų akcinių bendrovių įstatymo 39 straipsnyje yra įtvirtinta, jog jei valdybos narių skaičius viršija tris, tai vyrų ir moterų valdybos narių procentas negali būti mažesnis nei 40 procentų. Abi normos taip pat numato, jog jei patenkinamo rezultato nebus pasiekta, reikiamą pakeitimą galima patvirtinti nauju akcininkų susirinkimo sprendimu, tačiau nuostata šiuo klausimu turi būti įtraukta į bendrovės įstatus.

Sistemiškai analizuojant Islandijos uždarujų akcinių bendrovių įstatymą, Islandijos akcinių bendrovių įstatymą bei Aktą, iš dalies keičiantį akcinių bendrovių įstatymą, uždarujų akcinių bendrovių įstatymą ir finansinių ataskaitų įstatymą<sup>80</sup> pastebima nuostata, kuri patvirtina, jog lyčių kvotų bendrovių valdybose laikymasis yra stebimas ir kontroliuojamas viešosios valdžios institucijų. Akto, iš dalies keičiančio akcinių bendrovių įstatymą, uždarujų akcinių bendrovių įstatymą ir finansinių ataskaitų įstatymą 4 ir 9 straipsnyje yra įtvirtinta, jog valdybų metinėse ataskaitose turi būti pateikiama informacija apie lyčių proporcijas valdyboje. Nors stebėjimas, kaip laikomasi įstatymų, yra svarbus sankcijų taikymo pagalbininkas, šiuose įstatymuose nėra įtvirtintos sankcijos už nurodytos lyčių kvotos nesilaikymą. Tokios normos stygius Islandijos teisėje ir reikšmė yra atskleidžiama analizuojant Norvegijos pavyzdį.

Kiekviena valstybė, pasirinkdama lyčių kvotų kelią, įstatyme apibrėžia, kokius teisinius subjektus palies lyčių kvotos. Islandijos atveju, tiek akcinių bendrovių, tiek uždarujų akcinių bendrovių yra įtvirtinama, jog lyčių kvotos yra taikomos tik bendrovėms turinčioms daugiau nei 50 darbuotojų per metus. Atsižvelgiant į tai, jog bendrovėse neretai yra dažnai kintantis darbuotojų skaičius, tai gali sukelti sunkumų stebint ir kontroliuojant, kaip yra laikomasi lyčių kvotos taisyklės. Taigi, nors ir įtvirtinus imperatyvią normą, nurodančią teikti informaciją apie tai, kokie rezultatai yra pasiekiami lyčių lygybės aspektu bendrovėse, intensyvus darbuotojų skaičiaus kitimas bendrovėje gali neatspindėti realios situacijos bei sukurti realią galimybę manipuliuoti teikiama informacija ir taip apsunkinti stebėjimą.

---

<sup>78</sup> Islandijos akcinių bendrovių įstatymas, Nr. 2/1995.

<sup>79</sup> Islandijos uždarujų akcinių bendrovių įstatymas, Nr. 138/1994.

<sup>80</sup> Aktas, iš dalies keičiantis Akcinių bendrovių įstatymą, Uždarujų akcinių bendrovių įstatymą ir Finansinių ataskaitų įstatymą, Islandija, Nr. 132/2014.

Išanalizavus Islandijos ir Australijos patirtį formuojant bendrovių valdymo organus, galima daryti išvadą, jog šiose šalyse bendrovių valdymo organų formavimas lyčių aspektu ne visai atitinka pažangiausią praktiką, kuri, anot Storvik A. ir Teigen M., atspindi Norvegijos sėkmės istorijoje<sup>81</sup>.

2002 m. Norvegijos prekybos ministras perspėjo Norvegijos bendroves, kad, jei jos nepakeis savo politikos, pagal kurią daugiausia skiriami direktoriai vyrai, bus įvesta kvotų taisyklė. Po metų buvo priimtas įstatymas, įtvirtinantis 40 procentų kvotą moterims akcinių bendrovių valdybose<sup>82</sup>. Iš pradžių kvotos taisyklė buvo savanoriška, jos nebuvo privaloma laikytis. Tačiau, kadangi reikalavimų laikymosi lygis buvo žemas, 2006 m. įsigaliojo privaloma kvota, pagal kurią 40 proc. moterų atstovavimo valdybose lygis turėjo būti pasiektas iki 2008 m.<sup>83</sup> Remiantis teisiniu požiūriu, kvotų įstatymų šalininkų suformuluoti argumentai pabrėžė lyčių pusiausvyrą, kaip teisingumo principą<sup>84</sup>. Jie pabrėžė teisingumą perskirstant išteklius teigdami, kad, norint pasiekti lyčių lygybę, būtina pozityvi diskriminacija. Stiprus vyrų dominavimas Norvegijos bendrovėse buvo laikomas nepriimtiniu ir kaip galimu nesąžiningos lyčių diskriminacijos požymiu<sup>85</sup>. Tačiau, pagrindinis kontrargumentas buvo tas, kad bendrovių valdybų lyčių sudėties reguliavimas nebūtų sąžiningas. Įdarbinimas bendrovių valdybose neturėtų būti grindžiamas kandidatų lytimi bei akcininkai turi turėti teisę pasirinkti kandidatus, kurie jiems atrodo tinkamiausi<sup>86</sup>. Kvotų reguliavimas buvo prilyginamas vyrų diskriminacijai<sup>87</sup>. Vis dėlto, vargu ar vadovaujantis lyčių kvotų apibrėžimu, pateiktu pirmajame šio darbo skyriuje, galėtumėme teigti, jog toks reguliavimas gali būti laikomas diskriminuojantis vyrus. Turbūt net priešingai, tokiu reguliavimu yra siekiama moterų ir vyrų lygybės, kuri yra viena iš Europos Sąjungos vertybių ir Europos Sąjungos sutarties 2 straipsnyje ir 3 straipsnio 3 dalyje įtvirtintų pagrindinių tikslų. Be to, pozityviosios diskriminacijos principas yra pripažįstamas ir SESV 157 straipsnio 4 dalyje. ESTT savo praktikoje<sup>88</sup> yra nustatęs kriterijus, kuriuos tenkinant yra išsprendžiamas prieštaravimas tarp formalus vienodo

---

<sup>81</sup> STORVIK, A., TEIGEN, M., *Woman on Board– The Norwegian Experience*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Policy Analysis, 2010, p. 8-9.

<sup>82</sup> Norvegijos akcinių bendrovių įstatymas, § 6-11a punktas, 1997-06-13, Nr. 45.

<sup>83</sup> DOWLING, S. *Norway's Experience Shows Compulsory Quotas Work* [interaktyvus]. Spiegel Online International, 2010, [žiūrėta 2020 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,705209,00.html>>.

<sup>84</sup> STORVIK, A., TEIGEN, M., *Woman on Board– The Norwegian Experience*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Policy Analysis, 2010, p. 3.

<sup>85</sup> *Ibid.*

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 1995 m. spalio 17 d. Sprendimas *Kalanke prieš Bremen C-450/93*, (ECLI): ECLI:EU:C:1995:322.

požiūrio principo ir pozityviosios diskriminacijos principo, pagal kuri lygybės siekiama *de facto*:

- 1) priemonės turi būti skirtos sričiai, kurioje moterų skaičius yra per mažas;
- 2) jos gali suteikti pirmenybę tik tokios pačios kvalifikacijos kandidatėms moterims kandidatų vyrų atžvilgiu;
- 3) jos negali suteikti pirmumo tokios pačios kvalifikacijos kandidatėms automatiškai ir besąlygiškai – turi būti apsaugos sąlyga, leidžianti pagrįstais atvejais, atsižvelgiant į konkrečią situaciją, ypač į asmeninę kiekvieno kandidato situaciją, taikyti išimtis<sup>89</sup>.

Storvik A. ir Teigen M. teigia, jog sėkmingas kvotų įstatymo įgyvendinimas daugiausia susijęs su gana griežtomis sankcijomis<sup>90</sup>. Pažymėtina, jog Norvegijos akcinių bendrovių įstatymas taiko vienodas sankcijas už jo taisyklių pažeidimus, o galutinė sankcija yra priverstinis likvidavimas, jei įmonė, nepaisydama kelių įspėjimų, nesudaro valdybos, atitinkančios įstatymą<sup>91</sup>. Be to, Norvegijos bendrovių registras atsisako įregistruoti bendrovės valdybą, jei jos sudėtis neatitinka įstatymo reikalavimų<sup>92</sup>. Šios sankcijos gali pasirodyti per griežtos, tačiau būtent itin griežtos sankcijos ir priverčia laikytis taisyklių. Galbūt jei Norvegija būtų taikiusi gerokai švelnesnes sankcijas, už lyčių kvotų nesilaikymą bendrovių valdybose, didesnis moterų skaičius valdybose nebūtų pasiektas. Tokia prielaida taip pat gali būti daroma atsižvelgiant į moterų procentinę dalį biržinėse bendrovėse (*I pav.*) Valstybėse, kuriose taikomos rekomendacinės priemonės, be griežtų sankcijų, pokyčiai vyksta gerokai lėčiau.

Vis dėlto, pagrindinė problema, kurią galima išvelgti analizuojant Norvegijos pavyzdį lyčių kvotų aspektu, yra ta, jog be valstybinių įmonių, tik nedidelė privačių įmonių grupė buvo paliesta reformos. Galima tik spėlioti, kas būtų nutikę, jei įstatymas būtų nukreiptas, kaip ir Islandijoje, tiek į uždarąsias akcines bendroves, tiek į akcines bendroves.

Lyginant Norvegijos ir Islandijos lyčių kvotų įstatymus, galima pastebėti tam tikrų skirtumų. Visų pirma, Norvegijos teisės aktai taikomi akcinėms bendrovėms, o Islandijos įstatymai taikomi ir akcinėms, ir uždarosioms akcinėms bendrovėms. Islandijoje bendrovėms sunku vengti teisės aktų, tačiau Norvegijoje žinoma, kad kai kurios bendrovės pakeitė savo teisinį statusą iš akcinės bendrovės į uždarąją akcinę bendrovę, galbūt taip

---

<sup>89</sup> 2012 m. lapkričio 14 d. Europos parlamento ir Tarybos direktyva pasiūlymas valstybėms narėms COM (2012) 614 dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:LT:PDF>>.

<sup>90</sup> STORVIK, A., TEIGEN, M., *Woman on Board– The Norwegian Experience*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Policy Analysis, 2010, p. 9.

<sup>91</sup> Norvegijos akcinių bendrovių įstatymas, § 16-15 punktas, 1997-06-13, Nr. 45.

<sup>92</sup> STORVIK, A., TEIGEN, M., *Woman on Board– The Norwegian Experience*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Policy Analysis, 2010, p. 9.

norėdamos išvengti įstatymų<sup>93</sup>. Antra, Norvegijoje yra taikomos sankcijos bendrovėms, nesilaikančioms lyčių kvotų reikalavimo. Nepaisant ilgų pastangų vykdant savanoriškas iniciatyvas Norvegijoje, greita pažanga buvo padaryta tik įgyvendinus įstatymą su griežtomis sankcijomis<sup>94</sup>. Tačiau, šiuo metu Islandija nėra numačiusi sankcijų lyčių kvotų nesilaikančioms bendrovėms, o tai gali pasirodyti neveiksminga atsižvelgiant į Norvegijos patirtį. Skaičiai prieš įsigaliojant privalomam kvotų reglamentavimui gali atskleisti tokio reglamentavimo svarbą. Prieš tai, kai 2003 m. Norvegijos parlamentas priėmė akcinių bendrovių įstatymo pataisą, moterų sudarė tik 6 procentus visų valdybos narių<sup>95</sup>. Kaip ir minėta, pataisa buvo dispozityvaus veikimo ir buvo numatyta, jog ji neįsigalios, jei pačios bendrovės savanoriškai padidins moterų valdybos narių skaičių iki reikalaujamo lygio. Iki 2006 m. moterų valdybos narių skaičius padidėjo nedaug – iki 16 procentų<sup>96</sup>. Tai reiškia, kad buvo labai svarbu, kad įstatymas taptų privalomas ir numatytų griežtas sankcijas už jo nesilaikymą.

Skirtumus taip pat galima pastebėti ir atsižvelgiant, dėl kokių priežasčių buvo priimti šie įstatymai. Remiantis mokslininkais, Norvegijos vyriausybė priėmė įstatymo pakeitimą, įtvirtinantį lygų lyčių atstovavimą bendrovių valdybose, pagrįstą teisingumu, iš vienos pusės, kur lyčių lygybė ir sąžiningesnė visuomenė vaidino svarbų vaidmenį, ir naudingumu, iš kitos pusės, kur svarbus argumentas buvo platesnis talentų fondas ir moterų kompetencijos pranašumai<sup>97</sup>. Vis dėlto, nors teisingumas lyčių lygybės aspektu neišvengiamai vaidino Islandijos vyriausybei didžiulį vaidmenį, atsižvelgiant į 2008 m. Islandijoje prasidėjusią finansinę suirutę bei Ekonomikos reikalų ministerijos pateiktus rezultatus, gali būti daroma išvada, kad priežastis, dėl kurios Islandijoje buvo įvestos lyčių kvotos, daugiausia priklauso nuo ekonomikos griūties ir gali būti vertinamos net kaip Islandijos ekonomikos restruktūrizavimo strategijos dalis po žlugimo.

Šie tebevykstantys debatai ir esminiai žingsniai lyčių kvotų reglamentavimo link keliuose šalyse rodo, kad Norvegijos kvotų įstatymai negali būti atmesti kaip tik dar vienas išskirtinis Norvegijos lyčių lygybės išradimas, mažai reikšmingas už Norvegijos ribų. Visų pirma, svarbu atkreipti dėmesį ir į galimus politinės ir ekonominės erdvės sąsajų pokyčius: kokia stipri yra privataus kapitalo autonomija, atsižvelgiant į valstybės kišimąsi. Taip pat

---

<sup>93</sup> *Ibid.*

<sup>94</sup> RASMUSSEN, J. L., HUSSE, M., *Corporate governance in Norway: women and employee-elected board members*, 2011.

<sup>95</sup> STORVIK, A., TEIGEN, M., *Woman on Board– The Norwegian Experience*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Policy Analysis, 2010, p. 12.

<sup>96</sup> *Ibid.*

<sup>97</sup> SEIERSTAD, C., OPSAHL, T., *For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway*, *Scandinavian Journal of Management*, 2011, p. 47.

svarbu pažymėti, kad, įtvirtinant kvotas, reglamentuojančias bendrovių valdybų sudėtį lyčių aspektu, skirtingi nacionaliniai teisiniai procesai yra būtini. Tačiau Norvegijos pavyzdį galime suprasti kaip palengvinimą ir galimybę pritaikyti, atsižvelgiant į skirtingus skirtingų šalių politinius procesus.

## **2.2. Europos Parlamento ir Europos Komisijos iniciatyvos bei teisinio reguliavimo padėtis Europos Sąjungos valstybėse lyčių kvotų atžvilgiu**

Kaip ir minėta, lyčių disproporcija ES bendrovių valdybose yra sena problema. Nuo devintojo dešimtmečio pradžios, kai moterų bendrovių valdybose problema pirmą kartą tapo akademinė ir politinė diskusijų tema, diskusijos labai išaugo<sup>98</sup>. Nepaisant pažangos pastaraisiais metais, nepakankamas moterų atstovavimas bendrovių valdybose ir vadovaujančiose pareigose tebėra iššūkis ES valstybėms narėms. Remiantis naujausiais ES remiamos Europos moterų valdybose organizacijos (angl. *European Women on Boards, EMVO*) tyrimo duomenimis, moterys sudaro trečdalį (33 proc.) „STOXX Europe 600“<sup>99</sup> bendrovių valdybos narių.

Visoje Europoje Norvegijos bendrovių valdybos kvotų taisyklė sukėlė diskusijas dėl nuolatinio vyrų dominavimo priimant ekonominius sprendimus ir galimybės priimti panašius kvotų susitarimus. Nors lyčių lygybės įtvirtinimo poreikis yra visuotinai patvirtintas ir plačiai pripažįstamas, šiam tikslui pasiekti pasitelkiami teisės aktai dažnai gali būti vertinami prieštarinčiai<sup>100</sup>. Prieštarinčiausiai yra vertinama privalomos lyčių kvotos taisyklė, įpareigojanti per nustatytą laikotarpį pasiekti fiksuotą, nepakankamai atstovaujamų grupės narių, dalį tikslinėje grupėje. Būtent remdamasi prieštarinčiai vertinama taisykle, 2012 m. lapkričio 14 d. Europos Komisija pasiūlė direktyvą<sup>101</sup> dėl lyčių pusiausvyros biržinių bendrovių valdybose gerinimo (toliau – Direktyva). Direktyvoje numatyta, kad biržinės bendrovės iki 2020 m. padidins nepakankamai atstovaujamos lyties atstovų skaičių bendrovių valdybose iki 40 proc.<sup>102</sup> Be to, Direktyvos pasiūlyme numatyta,

---

<sup>98</sup> BURGESS, Z., THARENOU, P., *Women Board Directors: Characteristics of the few* [interaktyvus]. 37 *Journal of Business Ethics* 40, 2002, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1014726001155>>.

<sup>99</sup> Šį indeksą sudaro fiksuotas 600 bendrovių skaičius, atstovaujantis didelėms, vidutinėms ir mažoms kapitalizacijos įmonėms iš 17 Europos šalių, apimančių maždaug 90% visos Europos akcijų rinkos kapitalizacijos.

<sup>100</sup> DAHLERUP, D. *Gender Quotas – Controversial but Trendy*, *International feminist Journal of Politics* 10(3), 2008, p. 322-328.

<sup>101</sup> Europos Komisijos pasiūlymas Europos Parlamento ir Tarybos Direktyva dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių, COM(2012) 614.

<sup>102</sup> *Ibid*, 4 straipsnis 1 punktą.

jog paskyrimo taisyklės turi būti skaidrios ir aiškios. Atrankos procedūroje pirmenybė teikiama nepakankamai atstovaujamos lyties kandidatams, nebent jie nėra vienodai kvalifikuoti kaip priešingos lyties kandidatai<sup>103</sup>. Be to, bendrovės, negalinčios pasiekti 40 proc. tikslo, turi nurodyti priežastis, dėl kurių neįgyvendino šio tikslo bei pateikti priemonių, kurių jau ėmėsi ar ketina imtis ateityje tikslams ir įsipareigojimams įvykdyti, aprašymą<sup>104</sup>. Galima pastebėti, jog ši norma atitinka jau anksčiau aptartą „laikykis arba pasiaiškink“ taisyklę. Apskritai, analizuojant Direktyvos normas, galima pastebėti, jog jose atsispindi tiek savanoriškų priemonių, tiek privalomų priemonių visuma, siekiant tolygaus moterų ir vyrų atstovavimo bendrovių valdybose. Tokių suderintų priemonių perkėlimas į Direktyvą, palengvina jos įgyvendinimą ir galbūt valstybėms atrodo mažiau bauginanti nei išimtinai griežtų priemonių taikymas.

2014 m. gruodžio mėn. ir 2015 m. birželio mėn. Direktyvą aptarė ir Europos Sąjungos Taryba<sup>105</sup>. Pirmininkaujant Liuksemburgui, pasiūlyta Direktyva buvo pakeista. Be kitų pakeitimų, siekiant palengvinti kompromisą, buvo įvesta „lankstumo sąlyga“ ir prailginti įgyvendinimo terminai<sup>106</sup>. „Lankstumo sąlyga“ leistų valstybėms narėms pasirinkti savo priemones, kuriomis būtų pasiekti Direktyvoje nustatyti tikslai. Vadinas, valstybės narės, perkeldamos Direktyvos nuostatas į nacionalinę teisę, turi teisę pasirinkti, ar rezultatai bus pasiekti taikant imperatyvų ar dispozityvų reglamentavimą. Tai pat, valstybės narės turėjo užtikrinti, kad šios priemonės būtų vienodai veiksmingos ir kad būtų pasiekta pakankama pažanga.

Vis dėlto, Europos Komisijos pasiūlymas dėl Direktyvos sulaukė didelio pasipriešinimo iš kai kurių valstybių narių. Čekija, Lenkija, Estija ir Rumunija pabrėžė, kad nesutinka su kai kuriais pagrindiniais ES antidiskriminacinių įstatymų pagrindais bei būtent lyčių kvotomis. Šios valstybės narės teigia, jog nėra pakankamai moterų, kurios būtų pakankamai kvalifikuotos bendrovių valdyboms, o nelygybė yra moterų gyvenimo pasirinkimo pasekmė, ypač motinystės, o rinkos natūraliai skatina bendrove siekti meritokratijos<sup>107</sup>. Taigi, remiantis šių valstybių narių požiūriu, bet kokia nelygybė yra suprantama kaip pagrįsta ir pateisinama, todėl įstatymai neturėtų nieko daryti – nei vidaus,

---

<sup>103</sup> *Ibid*, 4 straipsnis 3 punktas.

<sup>104</sup> *Ibid*, 5 straipsnis 3 punktas.

<sup>105</sup> Europos Taryba, 3398 posėdžio rezultatai [interaktyvus] 10088/15, 2015. Prieiga per internetą: <<http://www.consilium.europa.eu/en/meetings/epsco/2015/06/18>>.

<sup>106</sup> Europos Taryba, Pirmininkaujančios valstybės narės ataskaita [interaktyvus] 14343/15, 2015. Prieiga per internetą: <<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14343-2015-INIT/en/pdf>>.

<sup>107</sup> HAVELKOVA, B. *Women on Company Boards: Equality meets Subsidiarity*, Cambridge Yearbook of European Legal Studies, 2019, p. 189.



nei ES lygmeniu. Toks požiūris leidžia abejoti ne tik valstybių pamatinėmis vertybėmis bet ir demokratijos įgyvendinimu šiose valstybėse.

Minėtų valstybių narių prieštaravimai Direktyvai buvo grindžiami ir tokiu formaliu lygybės supratimu, kuris leidžia tik lygias galimybes - lygybė reiškia simetriją - ir pagal kurias bet kokios teigiamos priemonės yra diskriminuojančios<sup>108</sup>. Kitas kontrargumentas Direktyvai iš minėtų valstybių narių yra tas, jog lyčių kvotos bendrovių valdybose yra neišvengiamas susidūrimas tarp lyčių lygybės ir verslo laisvės bei privačios nuosavybės. Čekijos senatas pabrėžė priešpriešą su verslo laisvės teise: „iš esmės [siūloma priemonė] riboja akcininkų teises naudotis nuosavybės teisėmis priimant sprendimus dėl jų valdomų bendrovių vyresniosios vadovybės sudėties“<sup>109</sup>. Vis dėlto, ESTT praktikoje yra išaiškinta, jog laisvė pasirinkti profesiją ir laisvė vykdyti verslą nėra absoliuti teisė, tačiau į ją reikia atsižvelgti santykyje su jos socialine funkcija<sup>110</sup>. ESTT nustatė, jog naudojimosi laisvėmis apribojimai yra leidžiami su sąlyga, kad šie apribojimai iš tikrųjų atitinka Europos Sąjungos siekiamus bendro intereso tikslus ir, atsižvelgiant į siekiamą tikslą, nėra neproporcingas ir netoleruotinas kišimasis, pažeidžiantis patį šių teisių turinį. Taigi, išanalizavus ESTT praktiką, galime teigti, jog Čekijos senato argumentas, jog lyčių kvotos pažeidžia verslo laisvės teisę, nėra tinkamai pagrįstas. Juo labiau, jeigu šalyje būtų taikomos savanoriškos lyčių pusiausvyros gerinimo priemonės, verslo laisvės bei privačios nuosavybės tai niekaip neapribotų. Priešingai, šiuo argumentu panaikinamas bet koks siekis pagerinti moterų nepalankią padėtį ar dabartinę visuomenės diskriminaciją, tačiau taip pat ir eliminuoja nuolatinį gero valdymo bei demokratijos bruožą.

Vis dėlto, nepaisant sulauktos kritikos, Direktyvos siūlomas lyčių kvotų modelis bei Norvegijos moterų kvotų bendrovių valdybose modelis populiarėja ir kitose Europos šalyse, ir ne tik tose šalyse, kurių ekonomika ir demografiniai rodikliai yra panašūs į Norvegijos. Ispanijoje, Prancūzijoje, Suomijoje, Italijoje ir Belgijoje jau priimti įstatymai, įpareigojantys padidinti moterų dalyvavimą valdybose<sup>111</sup>.

---

<sup>108</sup> *Ibid.*

<sup>109</sup> Čekijos Respublikos 163-oji Senato rezoliucija dėl pasiūlymo Europos Parlamento ir Tarybos Direktyva dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių / Senato leidinys Nr. N 006/09/2013.

<sup>110</sup> Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 2012 m. rugsėjo 6 d. sprendimas *Deutsches Weintor prieš Land Rheinland-Pfalz*, C-544/10, ECLI:EU:C:2012:526, para 54.

<sup>111</sup> EU Mulls Female Quota on Corporate Boards [interaktyvus]. CBC News, 2012, [žiūrėta 2020 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cbc.ca/news/business/story/2012/03/05/eu-women-executive.html>>.

1 lentelė. Šalys, įstatymu patvirtinusios lyčių kvotas bendrovių valdybose

Šalis	Kvotos dydis	Priėmimo data
Ispanija	40 %	2007 m. kovo 22 d.
Suomija	40 %	2005 m. balandžio 15 d.
Prancūzija	40 %	2011 m. sausio 13 d.
Italija	33 %	2011 m. birželio 28 d.
Belgija	33 %	2011 m. birželio 30 d.

Šaltinis: Sudaryta remiantis: TERJESEN, S. *Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Director*, Journal of Business Ethics 50(2), 2014.

Prancūzija buvo viena pirmųjų valstybių perkėlusį Direktyvą į nacionalinę teisę ir pasekusi sėkmingu Norvegijos pavyzdžiu. Prancūzija parengė griežtus įstatymus, kurie taikomi tiek vykdomiesiems, tiek nevykdomiesiems valdybos nariams. Pirmasis žingsnis, siekiant ištaisyti nepakankamą moterų skaičių bendrovių valdybose, buvo žengtas 2010 m. balandžio mėn., į Prancūzijos bendrovių valdymo kodeksą įtraukiant keletą nuostatų, taikomų biržoje prekiaujančioms bendrovėms. Be tam tikrų pereinamojo laikotarpio priemonių, bendrovių valdymo kodeksas nustatė 20% ir 40% moterų atstovavimo bendrovių valdybose ribas, kurias bendrovės turi pasiekti per tris ir atitinkamai šešerius metus<sup>112</sup>. Panašu, jog šios nuostatos taip pat, kaip ir Australijos atveju, buvo pagrįstos anksčiau aptarta „laikykis arba pasiaiškink“ taisykle. Sekantis žingsnis buvo paversti ja privaloma teisine nuostata, remiantis 2011 m. sausio mėn. priimtu įstatymu Nr. 2011-103, kuris nustatė 40 proc. moterų bendrovių valdybose tikslą<sup>113</sup>. Lyginant Prancūzijos lyčių kvotų modelį su Islandijos ir Norvegijos, galime teigti, jos jis yra panašesnis į Islandijos. Prancūzijos įstatymas, susijęs su lyčių kvotomis, taikomas biržinėms bendrovėms ir tam tikroms valstybinėms įmonėms, taip pat ir didelėms nebiržinėms bendrovėms. Prancūzijos įstatyme nustatyta dydžio riba yra panaši į nustatytą Direktyvoje, tačiau Prancūzijoje ji taikoma nustatant, kurios nebiržinės bendrovės patenka į įstatymo taikymo sritį, o Direktyvoje – naudojama nustatant, kurioms biržinėms bendrovėms taikoma Direktyva. Prancūzijos įstatymas, priešingai nei Norvegijos, nenumato griežtų sankcijų, tačiau yra įtvirtintas kompensacijos sustabdymas valdybos nariams tol, kol valdybos sudėtis, neatitinka įstatymo reikalavimų<sup>114</sup>. Prancūzija užfiksavo didelę pažangą, susijusią su moterų atstovavimu bendrovių valdybose. Prieš priimant įstatymą, moterų procentinė dalis

<sup>112</sup> Prancūzijos biržinių bendrovių valdymo kodeksas, 6.3 ir 6.4 straipsnis, 2013.

<sup>113</sup> Žr. 2 straipsnį 3 dalį, Prancūzijos įstatymas, susijęs su subalansuotu moterų ir vyrų atstovavimu direktorių valdybose ir stebėtojų tarybose bei profesine lygybe (pranc. *LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle*).

<sup>114</sup> Ibid, 2 str. 7 d.

valdybose buvo maždaug 12 proc.<sup>115</sup> Praėjus ketveriems metams, procentinė dalis padidėjo net 20 proc.<sup>116</sup> Panašu, jog Prancūzija, iš pradžių pasirinkusi rekomendacinę taisyklę, o vėliau priėmusi privalomą lyčių kvotų normą, pasiekė džiuginančių rezultatų. Nesunkiai galime pastebėti panašumų tarp Prancūzijos ir Australijos modelio. Galbūt Australijai pasekus Prancūzijos pavyzdžiu būtų galima tikėtis, tokių pat džiuginančių rezultatų bei netolygaus lyčių atstovavimo bendrovių valdybose problemos išsprendimo galimybes.

Daugelio apžvalgų metu padaryta išvada, kad nors savanoriški mechanizmai gali turėti išmatuojamą poveikį, jie yra netolygūs ir lėti, o teisinės kvotos yra sėkmingiausias mechanizmas, siekiant sumažinti lyčių atotrūkį bendrovių valdybose<sup>117</sup>. Pavyzdžiui, Visser J. mano, kad lyčių lygybės pažanga priimant ekonominius sprendimus buvo lėta ir vienintelis mechanizmas, iki šiol privertęs moteris sudaryti 40 proc. bendrovių valdybų narių, yra teisinė prievarta<sup>118</sup> bei grėsmingos sankcijos. Norvegijos mokslininkai tvirtina, kad be sankcijų už Norvegijos lyčių kvotų bendrovių valdybose nesilaikymą bendrovės nesiimtų priemonių padidinti moterų skaičių valdybose<sup>119</sup>.

---

<sup>115</sup> Kluwer Law International BV, The Netherlands, ISSN: 1572-4999, 2015, p. 249.

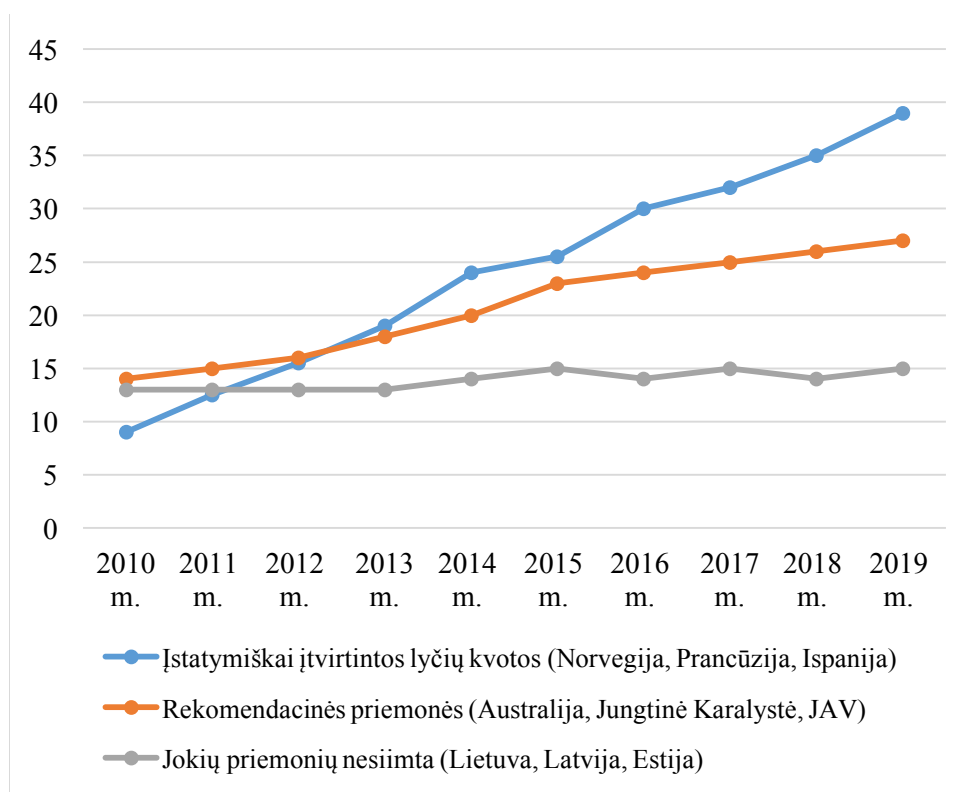
<sup>116</sup> European Commission, Women in economic decision making in the EU; European Commission, Gender balance on company boards, p. 1–3.

<sup>117</sup> WALBY, S., ARMSTRONG, J. *Gender quotas in management boards*, European Parliament FEMM/Women's Rights Committee, 2012.

<sup>118</sup> VISSER, J., *Advancing gender equality in economic and decision making*, konferencijos „Equality between women and men“ apžvalga, 2011.

<sup>119</sup> STORVIK, A., TEIGEN, M., *Woman on Board– The Norwegian Experience*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Policy Analysis, 2010, p. 9.

## 1 paveikslas. Moterų procentinė dalis biržinių bendrovių valdybose



*Šaltiniai:* Sudaryta autorės, remiantis: The European Institute for Gender Equality, Gender Statistics Database: Women and men in decision-making; CLARK, D., Share of female directorships in FTSE 100 companies; Australian Institute of Company Directors, Board Diversity Statistics; Catalyst, Women on Corporate Boards: Quick Take.

Pateiktame grafike taip pat atsispindi tai, jog valstybės, kurios pasirinko įstatymuose įtvirtinti lyčių kvotas, sparčiai ir užtikrintai didina moterų skaičių bendrovių valdybų posėdžių salėse. Staigų pokytį, įvykusį 2012 – 2014 metais, galbūt būtų galima susieti su Direktyvos pasiūlymu, kuris dar labiau atkreipė valstybių bendrovių dėmesį į problemos aktualumą. Analizuojant valstybių, priėmusių rekomendacines priemones, rodiklius pastebima pažanga, tačiau ji yra gerokai lėtesnė nei valstybėse, kuriose galioja imperatyvios lyčių kvotos. Tai atspindi, jog bendrovės nėra griežtai linkusios laikytis taisyklių, kurios nėra visuotinai privalomos. Valstybėse, kuriose iki šiol nėra imtasi priemonių, kurios pagerintų moterų dalyvavimą bendrovėse priimant sprendimus, moterų procentinė dalis išliko beveik stabiliai tokia pati. Šis stabilumas pagrindžia tai, jog nesiėmus jokių priemonių, net ir bėgant metams lyčių pusiausvyros bendrovių valdybose tikėtis nėra verta. Vis dėlto, pateikti duomenys tinkamai iliustruoja ir patvirtina anksčiau minėtą Visser J. teiginį, jog efektyvi pažanga yra pasiekama tik įtvirtinant imperatyvias lyčių kvotas.

Taigi, nors Australija ir JAV įgyvendino alternatyvias moterų narystės bendrovių valdybose skatinimo priemones, akivaizdu, jog iki šiol sėkmingiausias yra Norvegijos

modelis. Vis dėlto, teisinės prievartos veiksmingumas nebūtinai reiškia, kad savanoriški mechanizmai nėra svarbūs. Atlikus lyčių kvotų teisinio reguliavimo pasirinktose šalyse analizę matoma, jog daugelis šalių, kurios įvedė teisinę prievartą kartu įgyvendino ir įvairias savanoriškas priemones. Vertinimų išvada rodo, kad nors teisinė prievarta yra vienintelis būdas operatyviai pasiekti, kad moterų valdyboje sudarytų 40 proc., papildomas savanoriškų mechanizmų naudojimas gali būti vertingas. Visuotinai laikomasi nuomonės, kad pirmiausia reikėtų išbandyti savanoriškas priemones, tačiau, jei jomis nepavyksta sumažinti skirtumo, turėtų būti naudojamos kvotos. Akivaizdu, jog literatūroje yra plačiai apžvelgtas tiek savanoriškų, tiek teisinių mechanizmų veiksmingumas<sup>120</sup>.

Apibendrinant, įstatymiškai reglamentuotos kvotos per trumpą laiką gali padidinti moterų skaičių bendrovių valdybose, nes moterų trūkumas valdybų posėdžių salėse kelia įstatyme numatytos sankcijos grėsmę. Tačiau imperatyvios lyčių kvotos taisyklės trūkumą galėtumėme įžvelgti tokiu atveju, jei įstatymuose būtų numatytos tik laikinai galiojančios kvotos. Nustojus kvotų įstatymui galioti bendrovių valdybose vėl galimai būtų akivaizdi lyčių disproporcija. Rekomendacinės lyčių pusiausvyros bendrovių valdybose gerinimo priemonės nors ir per ilgesnį laiką, tačiau taip pat užtikrina moterų skaičiaus bendrovių valdybose augimą. Šios priemonės gali skatinti veiksmingesnius kultūrinius ir praktinius pokyčius. Švelnesnės taisyklės, nors ir turinčios aiškius ir ambicingus tikslus, galėtų palengvinti permainas, nes jos apima daugiau bendrovių strateginį pasirinkimą, visus dalyvius ir savanoriškus veiksmus. Taigi, nors dėl įstatymiškai įtvirtintų lyčių kvotų reikia sutelkti dėmesį į įstatymams atitinkančios valdybos formavimą, savarankiškas noras padidinti lyčių pusiausvyrą valdybose nepadidėja. Galime daryti išvadą, kad norint skatinti lyčių pusiausvyrą ir jos potencialą, būtina imtis papildomų iniciatyvų, derinti rekomendacines su privalomomis priemonėmis bei įtraukti įvairias suinteresuotas šalis.

### **2.3. Lyčių kvotų bendrovių valdybose teisiniai pagrindai ir iššūkiai Lietuvoje**

Lyčių lygybės teisinius pagrindus galime rasti Lietuvos Respublikos Konstitucijoje. Lietuvos Respublikos Konstitucija užtikrina lygybę visiems žmonėms ir draudžia diskriminaciją lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu<sup>121</sup>. Tačiau abejotina, ar toks teisinis reglamentavimas yra

---

<sup>120</sup> Žr. STORVIK, A., TEIGEN, M., *Woman on Board– The Norwegian Experience*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Policy Analysis, 2010, PACKEL, A. K., *Government Intervention into Board Composition: Gender quotas in Norway and Diversity Disclosures in United States* [interaktyvus]. Stanford Journal of Law, Business & Finance, Vol. 21, Issue 2, 2016, ir pan.

<sup>121</sup> Lietuvos Respublikos Konstitucija, Valstybės Žinios, 1992, Nr. 33-1014.

pakankamas siekiant, jog bendrovių valdybose vyrų lyčių pusiausvyra. Atsižvelgiant į pasaulyje vykstančias iniciatyvas, Lietuvoje taip pat buvo imtasi nacionalinės teisėkūros priemonių. LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija patvirtino valstybinės moterų ir vyrų lygių galimybių 2015-2021 metų programą (toliau – Programa). Programos 29 straipsnyje galime išvystyti bandymą gerinti moterų atstovavimą valdybose. Programoje teigiama, jog subalansuotas abiejų lyčių atstovavimas priimant sprendimus yra ne tik moterų ir vyrų tikslų ir interesų įgyvendinimo priemonė, bet ir svarbus moterų ir vyrų lygybės įgyvendinimo rodiklis<sup>122</sup>. Tolygus lyčių atstovavimas priimant ekonominius sprendimus taip pat buvo prioritetas 2013 metų antrąjį pusmetį, kai Lietuva pirmininkavo ES Tarybai. Būtent tuo metu ir buvo tęsiamos derybos dėl Pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir ES Tarybos direktyvos projekto, skirto lyčių pusiausvyrai gerinti priimant ekonominius sprendimus<sup>123</sup>. Vis dėlto Programoje numatyta siekiama procentinė reikšmė 2021 m. neatrodo daug žadanti. Vertinimo kriterijaus pasiekimo stebėseną vykdanči Socialinės apsaugos ir darbo ministerija įsipareigojo užtikrinti, jog iki 2021 m. moterų, dalyvaujančių priimant sprendimus ir einančių aukščiausias pareigas, skaičius procentais sudarys tik 20, kas yra tik 0,76 procentiniu dydžiu daugiau nei 2014 m.<sup>124</sup> Vargu, ar toks tikslas yra motyvuojantis ir žadantis reikšmingus pokyčius 6 metų perspektyvoje. Akivaizdu tik viena, jog valstybes, įsivedusias lyčių kvotas, galėtumėme pasivyti tik praėjus daug dešimtmečių.

Siekiant aktyvesnio ir operatyvesnio skirtingų lyčių atstovavimo bendrovių valdybose, socialinė apsaugos ir darbo ministerija 2015 m. taip pat parengė ir pateikė ABĮ pakeitimo įstatymo projektą, kuriuo siekiama įtvirtinti privalomą lyčių kvotą bendrovių valdybose. ABĮ pakeitimo projekte buvo numatyta, jog nuostatos dėl privalomos moterų kvotos būtų taikomos tik akcinėse bendrovėse, renkant naują valdybą ar stebėtojų tarybą. Iki šio įstatymo projekto įsigaliojimo išrinkta valdyba ar stebėtojų taryba savo funkcijas atliktų iki kadencijos, kuriai ji buvo išrinkta, pabaigos arba iki bus išrinkta nauja valdyba ar stebėtojų taryba. Buvo siūloma, jog ABĮ pakeitimo įstatymo projekto nuostatos įsigaliojtu nuo 2016 m. sausio 1 d, tačiau įstatymo pakeitimui taip ir nebuvo pritarta. Vadinasi, nepriėmus ABĮ pakeitimo lyčių pusiausvyrai normalizuoti mūsų valstybėje kol kas imtasi tik riboto poveikio teisinio reguliavimo priemonių.

---

<sup>122</sup> Valstybinė moterų ir vyrų lygių galimybių 2015-2021 metų programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2015 m. vasario 4 d. nutarimas Nr. 112.

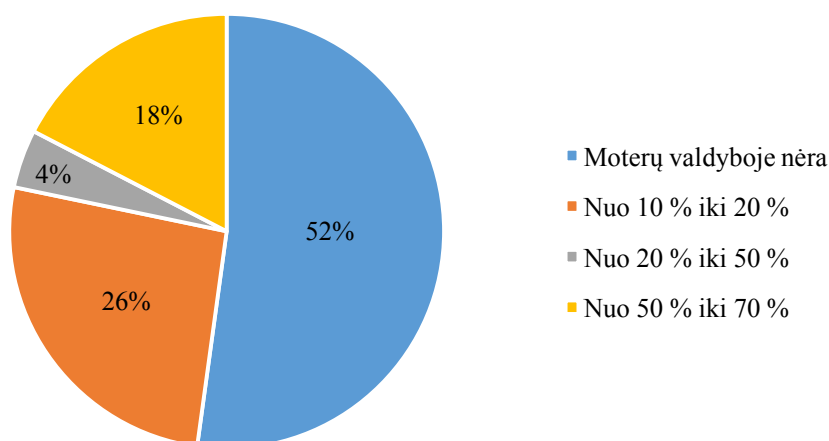
<sup>123</sup> *Ibid.*

<sup>124</sup> *Ibid.*

Vis dėlto, kaip toli esame nuo tikslo, kurį turėtumėme pasiekti iki 2021 m., iliustruoja šio darbo autorės atliktas empirinis tyrimas. Išanalizavus NASDAQ Vilnius biržoje listinguojamų bendrovių valdybas nustatyta, jog 2020 m. kovo mėn. Lietuvoje 16 procentų visų valdybų narių sudarė moterys (Priedas Nr. 2). Būtina atkreipti dėmesį, jog Programos 41 punkte teigiama, jog 2013 metų pabaigoje moterys sudarė, lygiai tiek pat kiek ir 2020 m. kovo mėn., 16 procentų. Vadinasi, per 7 metus jokios pažangos padaryta nebuvo. Šie skaičiai leidžia daryti išvadą, jog vargu ar per metus pavyks pasiekti tokį rezultatą, kokio yra tikimasi, jeigu per 7 metus moterų procentinė dalis bendrovių valdybose išliko nepakitusi.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog net 52 procentai NASDAQ Vilnius biržoje listinguojamų bendrovių valdybos nario pozicijos neužima nei viena moteris.

## 2 paveikslas. **Moterų procentinė dalis NASDAQ Vilnius biržoje listinguojamose bendrovėse**



*Šaltinis:* Sudaryta autorės, remiantis: NASDAQ Vilnius duomenimis. Prieiga per internetą: < <https://nasdaqbaltic.com/lt/>>.

Būtent ši grupė bendrovių nulemia bendrą tokį mažą procentinį rodiklį, apibūdinantį moterų dalį bendrovių valdybose. Akivaizdu, jog jei šios bendrovės bent vieną valdybos nario kėdę užpildytų nepakankamai atstovaujamos lyties atstovė, bendras procentinis dydis NASDAQ Vilnius biržoje gerokai pasikoreguotų. Vien tai, jog 18 procentų analizuotų bendrovių valdybų turi daugiau nei 50 procentų moterų, rodo, jog geresnis rezultatas gali būti pasiektas, nes nemaža dalis bendrovių jau dabar laikosi lyčių pusiausvyros principo, formuojant bendrovės kolegialų valdymo organą.

Taigi, iki šiol Lietuvoje nors ir buvo bandymų, tačiau moterų dalyvavimo bendrovių valdybose klausimas įstatymų lygmeniu nėra reglamentuotas, o reglamentavimo trūkumas atsispindi ir statistiniuose duomenyse. „Deloitte Global“ 2018 m. pranešime „Moterų

dalyvavimas įmonių valdybose pasauliniu mastu“ atskleidžiama, jog Lietuvoje nuo 2016 m. moterų skaičius biržinių bendrovių valdybose sumažėjo net 2,2 proc.<sup>125</sup> Pateikti statistiniai duomenys rodo itin ženklų moterų atstovavimo bendrovių valdybose atotrūkio didėjimą tarp Lietuvos bendrovių ir kitų valstybių bendrovių. Šiame darbe apžvelgus šalių iniciatyvas bei pasiektus rezultatus lyčių lygybės aspektu bendrovių valdybose, akivaizdu, jog Lietuvai didėja reikalingumas imtis efektyvesnių reguliavimo priemonių. Galbūt Lietuvai reikėtų remtis sėkmingais Norvegijos, Islandijos ar Prancūzijos modeliais bei nustatyti biržinėms bendrovėms laikiną rekomendacinio pobūdžio kvotą, kuri būtų pakeičiama imperatyvia lyčių kvota, jeigu per tam tikrą laiką nebūtų pasiektas tam tikro procentinio dydžio vienos lyties atstovų dalyvavimas bendrovių kolegialiaame valdymo organe.

Vienas iš šios problemos sprendimų būdų, pirmiausia, galėtų būti rekomendacijos, kurios būtų pateikiamos visoms akcijų biržoje kotiruojamoms bendrovėms, kuriose numatomos pareigos siekiant lyčių įvairovės bendrovių valdybose tikslų. Jei įmonės nesilaikytų šių rekomendacijų, bendrovės savo metinėje ataskaitoje turėtų paaiškinti, kodėl to nepadarė. Kaip ir anksčiau šiame darbe minėta, toks reguliavimas skatintų bendroves, savarankiškai taikyti priemones, lyčių pusiausvyrai bendrovių valdybose užtikrinti, apimant daugiau bendrovių strateginį pasirinkimą, visus dalyvius ir savanoriškus veiksmus. Žinoma, kaip parodė kitų šalių praktika, remiantis tokiu reguliavimu, prireikia nemažai laiko, kad rodikliai pradėtų keistis.

Esminiu trūkumu, imperatyviai reglamentuotų lyčių kvotų, galime įžvelgti riziką, jog bendrovės sutelks visą dėmesį į valdybos formavimą, įtraukiant tam tikrą procentą moterų, taip siekiant išvengti sankcijų, tačiau neatsižvelgiant į jų patirtį ir kvalifikaciją. Todėl svarbu būtų užtikrinti, jog bendrovės taikytų skaidrius, aiškius ir nedviprasmiškus kriterijus, kurie pagrįstų, jog tinkama kvalifikacija bei patirtis yra pagrindiniai kriterijai, renkant naujus valdybos narius, o atsidūrus aklavietėje, kai skirtingų lyčių kandidatai turi vienodą kvalifikaciją bei patirtį, kaip ir išaiškinta aukščiau minėtoje ESTT praktikoje, pirmenybė būtų teikiama nepakankamai atstovaujamos lyties kandidatui.

Apibendrinant tai, kas nurodyta, darytina išvada, kad siekiant tapti teisiškai modernia šalimi, turime įgyvendinti bendrovių gerojo valdymo principus, iš kurių vienas svarbiausias yra – vienodas abiejų lyčių įtraukimas į valdymo procesus. Norint pasiekti ne tik vienodą ekonominę nepriklausomybę, bet ir strateginius ES tikslus – ekonominio augimo,

---

<sup>125</sup> Deloitte Global, *Women in the boardroom A global perspective - 6th edition* [interaktyvus; žiūrėta vasario 27 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>>.



kiekvienos moters, vyro bei visos visuomenės gerovę, yra būtinas vienodas bei veiksmingas moterų ir vyrų dalyvavimas priimant sprendimus bendrovėse<sup>126</sup>. Taigi Lietuva siekdama įgyvendinti demokratinės valstybės principus, privalo įgyvendinti ir visus lyčių lygybei užtikrinti išskeltus tikslus, kurių vienas iš jų turėtų būti – pasiekti lyčių pusiausvyrą bendrovių valdyme.

---

<sup>126</sup> ŠIDLAUSKIENĖ, V., POCEVIČIENĖ, R., *Lietuvos moterų ir vyrų padėties skirtumai priimant ekonominius sprendimus*, Tyrimų rezultatų santrauka [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. kovo 1d.]. Prieiga per internetą <[https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/10585\\_annex-10-summary-of-in-depth-study-inequality-between-women.pdf?fbclid=IwAR3rKFO-OmDfYUdFminPw864\\_a7dsgo1dNeT7oQAXCfAMeOvEELfY7djHFg](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/10585_annex-10-summary-of-in-depth-study-inequality-between-women.pdf?fbclid=IwAR3rKFO-OmDfYUdFminPw864_a7dsgo1dNeT7oQAXCfAMeOvEELfY7djHFg)>.

### 3. Lyčių kvotų bendrovių valdybose atsiradimo poveikio vertinimas

Kaip bus išnagrinėta šiame darbo skyriuje, retai teigiama, kad lyčių įvairovė tam tikra forma yra ne pati geriausia priemonė bendrovės valdymui ir veiklai gerinti. Tačiau, diskusijos kyla dėl to, ar bendrovėms turėtų būti privalomai taikoma nustatyta kvota.

Siekiant skatinti gerą įstatymų leidybos proceso kokybę, Europos Sąjungoje buvo įvesta poveikio vertinimo procedūra. Poveikio vertinimo tikslas - suteikti įstatymų leidėjams galimybę priimti labiau pagrįstus sprendimus. Poveikio vertinimas apima „įrodymus [...] apie galimų politikos variantų pranašumus ir trūkumus“<sup>127</sup>. 2012 m. lapkričio mėn. buvo paskelbtas lyčių pusiausvyros pagerinimo biržinių bendrovių valdybose poveikio ir naudos vertinimas<sup>128</sup>. Jame suformuluoti du bendrieji tikslai: 1) lyčių lygybė priimant ekonominius sprendimus; ir 2) visiškas esamo talentų fondo išnaudojimas. Be to, Europos Komisija išskyrė du konkrečius Direktyvos tikslus: 1) paklausos kliūčių, su kuriomis susiduria moterys, pretenduodamos į vadovaujančias pareigas, sumažinimas; ir 2) bendrovių valdymo ir veiklos gerinimas. Išdėsčiusi tikslus, Komisija toliau nagrinėjo skirtingas politines galimybes atsižvelgiant į jų veiksmingumą siekiant apibrėžtų tikslų.

Pirmiausia, Komisija apibrėžė, į kokius rodiklius reikia atsižvelgti vertinant bendrovės valdymą ir bendrovės veiklos gerinimą. Remdamasi lyčių įvairovės ir bendrovių veiklos tyrimais, Komisija nustatė devynis nefinansinius bendrovių valdymo kriterijus, kuriems daro įtaką moterų buvimas bendrovių valdybose. Šie kriterijai apima atskaitomybę, riziką ir auditą, stebėseną ir kontrolę, inovacijas ir kūrybiškumą, darbo aplinką ir vertybes, lyderystę, atlyginimų politiką, įmonės reputaciją ir įmonės socialinę atsakomybę, rinkos supratimą ir valdybos dinamiką. Kaip bendrovės finansinės veiklos rodiklį Komisija pasirinko nuosavybės grąžą, kuri atspindi bendrovės grynujų pajamų ir jos nuosavybės balansinės vertės santykį<sup>129</sup>. Galiausiai Komisija įvertino kiekvienos priemonės poveikį darant prielaidą, kad apibrėžti rodikliai ir veiklos rezultatų rodikliai padidėja proporcingai moterų dalyvavimo bendrovių valdybose padidėjimui, pasiektam pasirinkus tam tikrą priemonę<sup>130</sup>. Vertindama privalomų kvotų ekonominį poveikį, Komisija pripažino, kad nors geresni bendrovių rezultatai, kai didesnis moterų

---

<sup>127</sup> European Commission, Impact Assessment Guidelines, SWD 111 final, 2015.

<sup>128</sup> European Commission, Impact Assessment on costs and benefits of improving the gender balance in the boards of companies listed on stock exchanges, SWD 348, 2012, p. 41-42.

<sup>129</sup> BERK, J., DEMARZO, P. *Corporate finance*, antras leidimas, Pearson, Boston, 2011, p. 32.

<sup>130</sup> European Commission, Impact assessment on costs and benefits of improving the gender balance in the boards, SWD 348, 2012, p. 41-42.

atstovavimas pasiektas be įstatymų nustatytų privalomų įpareigojimų, diskutuojama, ar tų pačių rezultatų galima tikėtis įvedus privalomą lyčių kvotą, ar dėl įstatymų įvedimo reikėtų net atsižvelgti į mažesnę teigiamą ar net trumpalaikį neigiamą poveikį įmonės rezultatams<sup>131</sup>. Čia Komisija atkreipė dėmesį į tyrimus, rodančius kai kurias neigiamas privalomų kvotų taisyklių Norvegijos bendrovėms pasekmes. Nepaisant to, Komisija neatsižvelgė į šiuos rezultatus teigdama, kad ES siūlomos privalomos kvotos labai skiriasi nuo Norvegijos lyčių kvotų. Priešingai nei Norvegijos atveju, Direktyvoje užtikrinama, kad valdybų narėmis bus išrinktos tik aukštos kvalifikacijos moterys, suteikdamos prioritetą kandidatams vyrams tik tuo atveju, jei jų kvalifikacija yra geresnė nei kandidačių moterų. Komisija taip pat pabrėžė, kad Direktyva įvesta privaloma kvota taikoma tik nevykdomiesiems direktoriams. Skirtingai nuo vykdomųjų direktorių, kurie užsiima kasdienine valdymo veikla, nevykdomieji direktoriai dažniausiai vykdo priežiūros užduotis, kurioms reikia bendrųjų įgūdžių, o ne „specializuotos profesinės patirties“<sup>132</sup>. Panašu, kad šis argumentas susijęs su Norvegijos lyčių kvotų tyrimų išvadomis, kuriose nurodomas naujų valdybos narių-moterų kompetencijos, įgūdžių ir patirties trūkumas, kaip potenciali priežastis neigiamam privalomų kvotų poveikiui bendrovės veiklai. Nepaisant šių abejonių, Komisija galiausiai nenustatė galimos rizikos, susijusios su privalomomis kvotomis, ir padarė išvadą, kad „galima manyti, kad ji yra labai ribota“<sup>133</sup>.

Išanalizavus Komisijos argumentus, Komisija galimai klaidingai mano, jog lyčių įvairovė daro teigiamą įtaką įmonės valdymui ir finansiniams rezultatams, neatsižvelgiant į tai, kaip jie buvo pasiekti. Komisijos argumentai, neatsižvelgiant į Norvegijos patirties svarbą, gali pasirodyti neįtikinami ir paviršutiniški. Pirmiausia, empiriniai tyrimai nustatė kitus privalomų lyčių kvotų poveikio įmonės rezultatams veiksnius (pvz., vadovavimo stilių<sup>134</sup>). Antra, Komisija taip pat neišnagrinėjo jokių kitų empirinių įrodymų apie teigiamų veiksmų priemonių elgesį. Pavyzdžiui, tyrimai parodė, kad tokios rūšies priemonės gali neigiamai paveikti individualius vertinimus ir požiūrį (pvz., kompetencijos suvokimą<sup>135</sup>). Tai ypač svarbu, nes rodo, kad kvotų taisyklės gali turėti daug didesnę įtaką valdybos darbui bei bendrovės naudai, nei spėja Komisija.

Norint nustatyti, ar lyčių kvotos turėtų būti įgyvendintos Lietuvoje, būtina visapusiškai apsvarstyti, ar turėti įvairiapusišką, lyčių aspektu, valdybą iš tikrųjų yra

---

<sup>131</sup> *Ibid*, p. 51.

<sup>132</sup> *Ibid*.

<sup>133</sup> *Ibid*.

<sup>134</sup> MATSA, D. A., MILLER, A. R. *A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas*. American Economic Journal: Applied Economics, 2013.

<sup>135</sup> HEILMAN, M. E., BATTLE, W. S., KELLER, C. E., LEE, R. A. *Type of affirmative action policy: A determinant of reactions to sex-based preferential selection?* Journal of Applied Psychology, 83(2), 1998.

geriausia bendrovės interesais. Atsižvelgiant į pirmoje darbo dalyje aptartas atstovavimo teorijas, akivaizdu, jog geriausi bendrovės interesai yra kintantis terminas. Istoriskai geriausi bendrovės interesai buvo vertinami tik kaip akcininkų interesai ir taip buvo suformuluotas akcininkų viršenybės principas. Tačiau, šiomis dienomis vertinant tai, kas bendrovei yra geriausia, atsižvelgiama į visuotines suinteresuotąsias šalis. Kaip ir minėta, tai yra, darbuotojai, paslaugų teikėjai, aplinka ir bendruomenė, kurioje bendrovė veikia. Užtikrinimas, kad bendrovės veiktų platesnių suinteresuotųjų šalių interesais, savo ruožtu dažnai koreliuoja su didesne akcininkų verte ilgalaikėje perspektyvoje, nes bendrovė pritraukia geresnių darbuotojų ir daugiau investuotojų, nes išoriškai ji yra vertinama kaip socialiai progresyvi. Lyčių lygybė dabar naudojama ir vertinant, ar bendrovė yra įsipareigojusi dėl socialinės atsakomybės, kas gali maksimaliai padidinti akcininkams bei suinteresuotosioms šalims teikiamą naudą. Lygios lyčių galimybės gali pagerinti bendrovės reputaciją, o tai gali būti naudinga įdarbinant darbuotojus, pritraukiant visuomenės ar net investicinių fondų dėmesį. Kai kurie investiciniai fondai į savo investavimo kriterijus įtraukia lyčių lygybę<sup>136</sup>. Apibendrinant, darytina išvada, kad teisinis principas, kuris greičiausiai bus efektyvus, siekiant lyčių pusiausvyros priimant ekonominius sprendimus įmonių valdybose, yra tas, kuris remiasi ne tik privačiais, bet ir visuomenės interesais, kas yra itin svarbu remiantis suinteresuotųjų šalių teorija. Šis požiūrio pasikeitimas yra labai svarbus nustatant, ar lygios valdybos lyčių aspektu ir kvotos iš tikrųjų atitinka įmonės interesus.

Nustatyti, kas yra naudingiausia akcininkams, yra gana paprasta, nes tai dažniausiai yra susiję su pelningumu ir akcijų kaina. Tačiau išsiaiškinti, kas labiausiai atitinka platesnių suinteresuotųjų šalių interesus yra sudėtinga užduotis. Kartu su pagrindiniu bendrovės valdybos priežiūros ir taikintojos vaidmeniu yra sudėtinga nustatyti, ar mišrios valdybos iš tikrųjų atitinka geriausius bendrovės interesus. Ar lyčių kvotos ir lygus lyčių atstovavimas valdyboje atitinka kiekvieno iš pagrindinių įmonės suinteresuotųjų šalių interesus, dažniausiai ir priklauso būtent nuo suinteresuotų šalių interesų. Toliau aprašomi pagrindiniai aptartų atstovavimo teorijų subjektų pasitenkinimą sąlygojantys veiksniai ir apžvelgiama, ar dabartiniai tyrimai ir teisiniai bei politiniai svarstymai rado ryšį tarp padidėjusios lyčių lygybės įvairovės ir suinteresuotųjų šalių interesų.

Istoriskai didžiausią įtaką valdybos narių skyrimas, atsistatydinimas ir kadencija turi akcininkų interesams. Kaip ir minėta, akcininkų interesai paprastai derinami su bendrovės pelningumu ir akcijų kaina. Vis dėlto, moterų dalyvavimo valdybos veikloje ir jų įtakos

---

<sup>136</sup>The International Bank for Reconstruction and Development, World Development Report 2012– Gender Equality and Development, 2012, p. 343.

bendrovių finansiniams rezultatams tyrimai iš esmės buvo neišsamūs<sup>137</sup>. Kai kurie tyrimai nustatė teigiamą ryšį, kiti – neigiamą<sup>138</sup>. Pasikartojanti problema tyrimuose, susijusiose su bendrovių finansine veikla, yra ta, kad bendrovės veikloje atsispindi tiek daug nuolat besikeičiančių elementų, kad beveik neįmanoma pašalinti visų kintamųjų, kad būtų galima nustatyti tikrąjį vieno valdybos nario poveikį bendrovės rezultatams. Vis dėlto, kai kurie tyrimai nustatė, jog įvairialytės valdybos pagerina bendrovės valdymą ir ypač, remiantis atstovavimo teorija, pagerina agentų, kurie veikia akcininkų interesais, stebėseną<sup>139</sup>. Vadinas, valdybos, turinčios kritinę moterų valdyboje masę, geriau kontroliuoja ir stebi agentų atskaitingumą ir jų darbą. Akivaizdu, jog tai yra glaudžiai susiję su stebėjimo funkcijos optimizavimu ir tokiu būdu sumažina bendrovių atstovavimo kaštus. Ši įžvalga gali būti laikoma esmine, siekiant pagrindinių gerojo bendrovių valdymo teisės tikslų.

Už akcininkų ribų kiti pagrindiniai suinteresuotieji subjektai, kurie yra veikiami valdybos narių paskyrimo, kaip ir minėta, yra darbuotojai, investuotojai, klientai, kreditoriai ir pan. Darbuotojams ir kitiems pareigūnams svarbiausias pagrindas yra ilgalaikis bendrovės tvarumas. Tačiau be to, tokius suinteresuotuosius subjektus motyvuoja užimtumo sąlygos, darbo aplinka ir galimybė siekti karjeros. Taigi, moterys, turinčios tinkamas proporcijas valdyboje, skatina kitas moteris darbuotojas, nes tai suteikia realius tikslus siekiant karjeros progreso<sup>140</sup>. Tai reiškia, kad bendrovė nediskriminuoja ir aukštesnes pareigas gali užimti kandidatai, kurie turi tinkamus įgūdžius, nepriklausomai nuo jų lyties. Vėlgi, sunku įvertinti šių darbuotojų motyvacijos poveikį ilgalaikiam įmonės pelningumui.

Tai, kad santykinai tolygiai atstovaujama visoms lytims valdyboje, ne tik sukuria teigiamą bendrovės įvaizdį suinteresuotiems subjektams iš vidaus, bet ir iš išorės atstovaujama platesnei bendruomenei, nes bendrovė skatina sąžiningumą ir smerkia diskriminaciją<sup>141</sup>. Šis išorinis įvaizdis turėtų būti ypač aktualus, jei pagrindiniai bendrovės klientai yra moterys. Tačiau lyčių įvairovė valdyboje suteikia gerą bendrovės įvaizdį dideliame visuomenės sektoriui - tiek vyrams, tiek moterims<sup>142</sup>.

---

<sup>137</sup> REUTERS, T., *Average Stock Price of Gender Diverse Corporate Boards Outperform those with No Women*, 2013. RAYSAM, R. *Do more women on the board mean better results?* The New Yorker, 2013.

<sup>138</sup> KENNETH, A., DITTMAR, A. *The changing of the Boards: The impact of firm valuation and mandated female board representation*, The Quarterly Journal of Economics 137, 2012.

<sup>139</sup> GOPALAN, S., WATSON, K. *An Agency Theoretical Approach To Corporate Board Diversity*. San Diego Law Review, Volume 52 Issue 1, 2015, p. 20.

<sup>140</sup> WATSON, K. *Gender Diversity on Corporate Boards*, Journal of the Australasian Law Teacher Association 7, 2014.

<sup>141</sup> SHETLER, S. *Women on Corporate Boards: Non-Quota Initiatives to Increasing Board Gender Diversity in the US*, Grove City College Journal of Law and Public Policy 1, 2014.

<sup>142</sup> G20 Labour and Employment Ministerial, *Achieving stronger growth by promoting a more gender-balanced economy* [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą:

Apibendrinant tai, kas išdėstyta, valdybos lyčių kvotų rezultatai daro įtaką daugeliui suinteresuotųjų šalių grupių, įskaitant akcininkus, dabartinius ir būsimus direktorius, moteris visuomenėje, plačiąją visuomenę, vietos, nacionalinius ir tarptautinius politikus, pramonės asociacijas ir pačias bendroves. Plačiai teigiama, kad įvairovė posėdžių salėje gali būti naudojama kaip priemonė sustiprinti bendrovės valdymą<sup>143</sup>. Norint išsiaiškinti, ar privalomos kvotos taikymas Lietuvos bendrovėms būtų naudingas bendrovių interesams, būtina peržiūrėti tyrimus, palaikančius ir prieštaraujančius tiek lyčių įvairovei, tiek lyčių kvotoms.

Jei būtų galima aiškiai įrodyti, kad valdybos, sudarytos iš skirtingų lyčių atstovų, padidina akcininkams teikiamą naudą, tai labai padidintų tikimybę, kad privalomos kvotos galėtų būti įvestos turint mažai argumentų iš verslo pusės. 2007 m. „Catalyst“ atliko išsamų tyrimą dėl lyčių įvairovės valdyboje įtakos bendrovių pelningumui ir kitoms finansinėms priemonėms. Buvo nustatyta, kad skirtingų lyčių atstovai valdyboje padeda pasiekti apie 53 proc. didesnę nuosavo kapitalo grąžą, 42 proc. didesnes santaupas ir 66 proc. padidinti investuotą kapitalą<sup>144</sup>. Ši išvada buvo iš dalies pagrįsta Smith, Smith ir Verner studijomis, kurios nustatė priežastinį poveikį tarp moterų valdyboje ir pelningumo<sup>145</sup>. Norint įvertinti lyčių kvotų poveikį įmonių pelningumui ir akcijų kainai galime pažvelgti į jau aptartą Norvegiją, kurios bendrovėms lyčių kvotos taikomos nuo 2006 m. Matsa ir Miller tyrime nustatyta, kad dėl įvestų lyčių kvotų sumažėjo trumpalaikė bendrovių vertė, tačiau tai turėjo teigiamą ilgalaikį poveikį<sup>146</sup>. Tai paaiškinama įvairialyte valdybos sudėtimi, kurioms iš pradžių sunku dirbti darniai, tačiau laikui bėgant jos tampa veiksmingesnės.

Nepaisant aukščiau pateiktų išvadų, pagrindinė visų valdybos tyrimų problema yra ta, kad sunku nustatyti, ar anksčiau aptarta kritinė trijų asmenų masė valdyboje gali paveikti bendrovės veiklą. Be to, dėl skirtingų rinkos sąlygų, pramonės šakų ir daugelio kitų užsienio ryšių klausimų labai sunku palyginti dviejų skirtingų didelių bendrovių valdybų veiklą. Jei atlikus lyčių įvairovės ir bendrovės, ypač finansinės veiklos, tyrimą būtų galima

---

<[www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/ILO-IMF-OECD-WBG-Achieving-stronger-growth-by-promoting-a-more-gender-balanced-economy-G20.pdf](http://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/ILO-IMF-OECD-WBG-Achieving-stronger-growth-by-promoting-a-more-gender-balanced-economy-G20.pdf)>.

<sup>143</sup> FONDAS, N. *Women on Corporate Boards of Directors: Gender Bias or Power Threat?* Women on Corporate Boards of Directors, 2000, p. 171-177.

<sup>144</sup> JOY, L. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards* [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. vasario 28 d.], Catalyst, 2007. Prieiga per internetą: <[www.catalyst.org/system/files/The\\_Bottom\\_Line\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Womens\\_Representation\\_on\\_Boards.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf)>.

<sup>145</sup> SMITH, N., SMITH, V., VERNER, M. *Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms* IZA Discussion Paper No.1708, 2005.

<sup>146</sup> MATSA, D. A., MILLER, A. R. *A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas*. American Economic Journal: Applied Economics, 2013.

pašalinti kintamuosius ir jais būtų galima pasikliauti, greičiausiai tai turėtų lemiamos reikšmės, ar Lietuva turėtų pasitelkti privalomą kvotų sistemą.

Taip pat tyrimai rodo koreliaciją tarp padidėjusio moterų atstovavimo bendrovių valdybose ir geresnio bendrovių valdymo<sup>147</sup>. Ypatingas dėmesys skiriamas šioms sritims:

- (i) moterys valdybos narės atsargiau išbando sprendimus ir pasisako už skirtingus požiūrius<sup>148</sup>;
- (ii) įvairialytės valdybos patobulino strateginių sprendimų priėmimo galią ir rizikos valdymą<sup>149</sup>;
- (iii) moterys valdybos narės patobulino organizacijos strateginius protokolus ir pagerino vidaus ryšius<sup>150</sup>; ir
- (iv) moterys valdybos narės geriau supranta socialinę dinamiką ir žmonių problemas<sup>151</sup>.

Vis dėlto, turbūt stipriausias argumentas lyčių įvairovei valdybos posėdžių salėje yra socialinio teisingumo principas. Dažnai teigiama, kad bendrovių valdybos turėtų atspindėti bendruomenės sudėtį ir demografinius rodiklius arba bent jau visos bendrovės sudėtį ir demografinius rodiklius<sup>152</sup>. Socialinio teisingumo argumentu siekiama, kad ne tik tiesioginės akcininkų pridėtinės vertės siekimas būtų prioritetas valdybos posėdžių salėje, bet ir teisingumas bei panaikinta diskriminacija<sup>153</sup>. Taigi, bendrovės socialinės atsakomybės, pavyzdžiui, lyčių įvairovės, klausimai gali turėti netiesioginę naudą įmonei, pritraukiant daugiau valstybės investicijų, didesnę bendruomenės paramą ir geresnį darbuotojų pritraukimą iš viso talentų fondo.

Jei paaiškėtų, kad lyčių įvairovė valdybos lygmeniu yra geriausias sprendimas bendrovės interesais plačiaja prasme, tikriausiai neatsiejama problema būtų tokia, jog lyčių

---

<sup>147</sup> CHRISTOPHER, T. *A gender in the Boardroom* [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. kovo 1 d.]. Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency, 2008. Prieiga per internetą: <[www.eowa.gov.au/Information\\_Centres/Resource\\_Centre/EOWA\\_Publications/EOWA\\_Census/2008\\_Census/AGender\\_in\\_the\\_Boardroom\\_Report\\_Full\\_Report.pdf](http://www.eowa.gov.au/Information_Centres/Resource_Centre/EOWA_Publications/EOWA_Census/2008_Census/AGender_in_the_Boardroom_Report_Full_Report.pdf)>.

<sup>148</sup> WALLACE, R. *Women to Make Up Half of Boards, Court Posts, Victorian Premier Says* [interaktyvus]. The Australian, 2015 [žiūrėta 2020 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <[www.theaustralian.com.au/national-affairs/state-politics/women-to-make-up-half-boards-court-posts-victorian-premier-says/story-e6frgczx-1227282264297](http://www.theaustralian.com.au/national-affairs/state-politics/women-to-make-up-half-boards-court-posts-victorian-premier-says/story-e6frgczx-1227282264297)>.

<sup>149</sup> BROWN, V., BROWN, D., BROWN D. *Women On Boards: Not Just the Right Thing... But the 'Bright' Thing* [interaktyvus]. The Conference Board of Canada 2002 [žiūrėta 2020 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.uts.utoronto.ca/~phanira/WebResearchMethods/women-bod&fp-conference%20board.pdf>>.

<sup>150</sup> THOMSON, P., GRAHAM, J. *A Woman's Place is in the Boardroom*, Palgrave Macmillan, 2005, p. 119.

<sup>151</sup> US Policy and Impact Committee of The Committee for Economic Development *Fulfilling the Promise: How More Women on Corporate Boards Would Make America and American Companies More Competitive* [interaktyvus žiūrėta 2020 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internet: <[www.fwa.org/pdf/CED\\_WomenAdvancementonCorporateBoards.pdf](http://www.fwa.org/pdf/CED_WomenAdvancementonCorporateBoards.pdf)>.

<sup>152</sup> THOMAS, D., ELY, R. *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, 74(5) Harvard Business Review 79, 1996.

<sup>153</sup> GROYSBERY B., DEBORAH, B. *The Women Who Become Board Members*, Harvard Business Review 3, 2013.

įvairovė valdybose organiškai nevyksta reikšmingu greičiu. Vertinant dabartines Lietuvos pastangas siekiant lyčių lygybės bendrovių valdybose, galime teigti, jog greičiausiai prireiks itin daug dešimtmečių, kol bus pasiekta tikroji lyčių lygybė valdybų posėdžių salėse. Šis pokyčių modelis pasklidęs po visą pasaulį turi persismelkti ir į Lietuvos įstatymus, versdamas bendroves rimtai apsvarstyti lyčių įvairovės bendrovių valdybose klausimą. Kartu su veiksmingu bendrovių įsitraukimu ir atitinkamomis sankcijomis už taisyklių nesilaikymą privalomos kvotos suteiktą galimybę atspindėti lyčių lygybę bendrovėse visais lygmenimis.



## IŠVADOS

1. Subalansuotas lyčių atstovavimas bendrovių valdybose yra itin glaudžiai susijęs su geruoju bendrovių valdymu bei demokratija. Manytina, jog tai yra vienas iš demokratijos principų, kadangi demokratijos siekis yra visų piliečių nuomonės atspindėjimas sprendimų priėmimo procese. Lyčių lygybė yra būtina įgyvendinant gerą bendrovių valdymą, kuris privalo būti pagrįstas žmogaus teisėmis ir visų suinteresuotųjų šalių interesų atstovavimu.
2. Lyčių kvota paspartina moterų kritinės masės sukūrimą bendrovių valdybose. Šalys, priėmusios lyčių kvotas bendrovių valdybose, ženkliai pagerino abiejų lyčių atstovavimo rodiklius priimant sprendimus. Įstatymiškai imperatyviai reglamentuotos lyčių kvotos, už kurių nesilaikymą yra numatytos sankcijos, rezultatus padėjo pasiekti operatyviau. Tačiau savanoriškos lyčių balanso bendrovių valdybose užtikrinimo priemonės yra tinkamos kaip teisinių priemonių papildymas.
3. Lyčių kvotos daro didžiulę įtaką atstovavimo teorijos subjektams bei suinteresuotosioms šalims: sumažėja atstovavimo kaštai, pagerinama bendrovės reputacija, o tai naudinga pritraukiant darbuotojus, investuotojus, nes bendrovė yra vertinama kaip socialiai progresyvi bei smerkianti diskriminaciją, kas yra itin svarbu remiantis suinteresuotųjų šalių teorija.
4. Lietuvoje lyčių pusiausvyrai bendrovių valdybose normalizuoti kol kas imtasi tik riboto poveikio teisinio reguliavimo priemonių. Daugiau nei pusėje NASDAQ Vilnius reguliuojamos rinkos bendrovių valdybose nėra nei vienos moters. Dėl lyčių kvotų taisyklių išplitimo pasauliniu mastu, galėtų būti persvarstytas dabartinis Lietuvos bendrovių valdymo organų formavimo reglamentavimas, pirmiausia, nustatant rekomendacinio pobūdžio taisykles biržinėms bendrovėms. Vis dėlto, bet koks dabartinio teisinio reguliavimo keitimas turėtų užtikrinti, kad būtų laikomasi skaidrių, aiškių ir nedviprasmiškų valdybos narių skyrimo kriterijų, kurie pagrįstų, jog tinkama kvalifikacija bei patirtis yra pagrindiniai kriterijai renkant naujus valdybos narius.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### **Norminiai teisės aktai:**

#### **Lietuvos Respublikos teisės aktai**

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija, Valstybės Žinios, 1992, Nr. 33-1014.
2. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Valstybės žinios, 2000-09-06, Nr. 74-2262.
3. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas, Valstybės žinios, 2000-07-31, Nr. 64-1914.
4. Valstybinė moterų ir vyrų lygių galimybių 2015-2021 metų programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2015 m. vasario 4 d nutarimas Nr. 112.

#### **Tarptautiniai teisės aktai**

5. Pekino deklaracija ir veiksmų platforma, T 190 (a), 1995 m. Spalio 17 d. , CONF.177 / 20 / Rev.1, II priedas.

#### **Europos Sąjungos teisės aktai**

6. Konsoliduota Europos Bendrijos steigimo sutartis, Valstybės žinios, 2004 m. sausio 3 d., Nr. 2-2.
7. 2010 m. kovo 5 d. Komisijos Komunikatas COM (2010) 78, Tvirtesnis įsipareigojimas siekti moterų ir vyrų lygybės.
8. 2010 m. rugsėjo 21 d. Komisijos Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui COM (2010) 491, 2010–2015 m. moterų ir vyrų lygybės strategija.
9. 2012 m. lapričio 14 d. Europos parlamento ir Tarybos direktyva pasiūlymas valstybėms narėms COM (2012) 614 dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių.
10. 2012 m. gruodžio 12 d. Komisijos Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui COM (2012) 0740, Europos bendrovių teisės ir įmonių valdymo veiksmų planas. Šiuolaikinė teisinė sistema didesniajam akcininkų aktyvumui ir įmonių tvarumui užtikrinti.
11. Europos Tarybos Moterų ir vyrų lygybės iniciatyvinio komiteto deklaracija, Lyčių lygybės pavertimas realybe, CM(2009)68-rev2, 2009.

#### **Užsienio šalių teisės aktai**

12. Aktas, iš dalies keičiantis Akcinių bendrovių įstatymą, Uždarųjų akcinių bendrovių įstatymą ir Finansinių ataskaitų įstatymą, Islandija, Nr. 132/2014.

13. Austrijos bendrovių valdymo kodeksas, Austrian Working Group for Corporate Governance, 2018.
14. Corporate Governance Principles and Recommendations [interaktyvus], ASX CORP. GOVERNANCE COUNCIL 11, 2019, [žiūrėta 2020 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: < <https://www.asx.com.au/documents/regulation/cgc-principles-and-recommendations-fourth-edn.pdf>>.
15. Danijos bendrovių valdymo rekomendacijos, Committee on Corporate Governance, 2017.
16. Islandijos akcinių bendrovių įstatymas, Nr. 2/1995.
17. Islandijos uždarytųjų akcinių bendrovių įstatymas, Nr. 138/1994.
18. Nyderlandų bendrovių valdymo kodeksas, Corporate Governance Code Monitoring Committee, 2016.
19. Norvegijos akcinių bendrovių įstatymas, 1997-06-13, Nr. 45.
20. Prancūzijos biržinių bendrovių valdymo kodeksas, 2013.
21. Prancūzijos įstatymas, susijęs su subalansuotu moterų ir vyrų atstovavimu direktorių valdybose ir stebėtojų tarybose bei profesine lygybe (pranc. LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle).
22. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, The Cadbury Report 1992, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>.
23. Švedijos bendrovių valdymo kodeksas, Swedish Corporate Governance Board, 2016.
24. UK Corporate Governance Code. Financial Reporting Council, 2018.
25. US Electronic Code of Federal Regulations, Title 17, 229.407 - (Item 407) Corporate governance. [žiūrėta 2020 m. sausio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.law.cornell.edu/cfr/text/17/229.407>>.
26. Vokietijos bendrovių valdymo kodeksas, Riegerungskommission, 2017.

### **Specialioji literatūra:**

27. Advokatų kontora „Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai“. *Bendrovių valdymas*.-Vilnius: Verslo Žinios, 2004.
28. AHERN, K. R., DITTMAR, A., *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*. Quarterly Journal of Economics, vol. 127(1), 2012.

29. ARCOT, S., BRUNO, V., *One size does not fit all, after all: evidence from corporate governance*. 2006, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <[http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/Valentina\\_Bruno\\_Feb\\_8.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTFR/Resources/Valentina_Bruno_Feb_8.pdf)>.
30. BERK, J., DEMARZO, P. *Corporate finance*, antras leidimas, Pearson, Boston, 2011, p. 32.
31. BREWSTER C., MAYRHOFER W., FARNDALE E. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, second edition, Edward Elgar Publishing, 2018.
32. BROWN, V., BROWN, D., BROWN D. *Women On Boards: Not Just the Right Thing... But the 'Bright' Thing* [interaktyvus]. The Conference Board of Canada 2002 [žiūrėta 2020 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.uts.utoronto.ca/~phanira/WebResearchMethods/women-bod&fp-conference%20board.pdf>>.
33. BURGESS, Z., THARENOU, P., *Women Board Directors: Characteristics of the few*. 37 *Journal of Business Ethics* 40, 2002.
34. CHRISTOPHER, T. *A gender in the Boardroom. Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency*, 2008.
35. DAHLERUP, D. *Gender Quotas – Controversial but Trendy*. *International feminist Journal of Politics* 10(3), 2008.
36. DEAN, J., *Directing Public Companies*, 94 Cavendish, 2001.
37. DROMANTIENĖ-STANCIKIENĖ, A., GINEITIENĖ, Z. *Moterų padėtis Lietuvoje siekiant karjeros*. Socialiniai mokslai, Mykolo Romerio universitetas, 2010.
38. EDWARDS V. *Europos sąjungos bendrovių teisė*. Vilnius: Eugrimas, 2002.
39. ENRIQUES, L.; HANSMANN, H.; KRAAKMAN, R. The Basic Governance Structure: the Interests of Shareholders as a Class. In KRAAKMAN, R. *et al.* (eds.) *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press, 2009, p. 56-57.
40. FAGAN, C., MENENDEZ, M. G., ANSON, S. G., *Women on Corporate Boards and in Top Management– European Trends and Policy* [interaktyvus]. 2012, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <[https://books.google.lt/books?id=KduU58Qkju8C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?id=KduU58Qkju8C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>.
41. FAMA, E. F., JENSEN, M. C., *Separation of ownership and control*. 26 *J. of Law and Economics* 301, 1983.

42. FONDAS, N. *Women on Corporate Boards of Directors: Gender Bias or Power Threat?* Women on Corporate Boards of Directors, 2000.
43. FRANCOEUR, C., LABELLE, R., SINCLAIR-DESGAGNE, B. *Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management*. Journal of Business Ethics 81, 2007.
44. GATRELL C., SWAN E., *Gender and diversity in management: a concise introduction*. SAGE Publications Ltd, 2008.
45. GAUNDER, A., Quota Nonadoption in Japan: The Role of the Women's Movement and the Opposition. Politics and Gender, 2015
46. GOPALAN, S., WATSON, K. *An Agency Theoretical Approach To Corporate Board Diversity*. San Diego Law Review, Volume 52 Issue 1, 2015.
47. GREIČIUS, R. *Įmonių valdymas Europos bendrovių teisės reformos kontekste*. Teisės problemos. Nr. 4(42), 2003.
48. GROYSBERY B., DEBORAH, B. *The Women Who Become Board Members*. Harvard Business Review 3, 2013.
49. HAVELKOVA, B. *Women on Company Boards: Equality meets Subsidiarity*, Cambridge Yearbook of European Legal Studies, 2019.
50. HEILMAN, M. E., BATTLE, W. S., KELLER, C. E., LEE, R. A. *Type of affirmative action policy: A determinant of reactions to sex-based preferential selection?* Journal of Applied Psychology, 83(2), 1998.
51. HOOK, P. *Gender, Management and Market Discourse: The Case of Gender Quotas in the Swedish and Finnish Media*, 2009.
52. JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, Vol. 3, No. 4, 1976.
53. KENNETH, A., DITTMAR, A. *The changing of the Boards: The impact of firm valuation and mandated female board representation*. The Quarterly Journal of Economics 137, 2012.
54. Kluwer Law International BV, The Netherlands, ISSN: 1572-4999, 2015.
55. KRAAKMAN, R., ARMOUR, J., DAVIES, P., ENRIQOUES, L., HANSMANN, H., HERTIG, G., HOPT, K., KANDA, H., ROCK, E., *The Anatomy of Corporate Law, A Comparative and Functional Approach*, 2009.
56. MATSA, D. A., MILLER, A. R. *A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas*. American Economic Journal: Applied Economics, 2013.

57. MISHRA, S. U.S. *Board Diversity Trends in 2019*. Harvard Law School Forum On Corporate Governance, 2019.
58. PACHE, A. N., SANTOS, F. M. *Inside the Hybrid Organization: An organizational Level View of Responses to Conflicting Institutional Demand*. Research Center ESSEC, 2011.
59. PACKEL, A. K. *Government Intervention into Board Composition: Gender quotas in Norway and Diversity Disclosures in United States*. Stanford Journal of Law, Business & Finance, Vol. 21, Issue 2, 201.
60. PATHAN, S., FAFF, R. *Does board structure in banks really affect their performance?* Journal of Banking and Finance vol. 37, 2013.
61. POST, C., BYRON, K. *Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis*. The Academy of Management Journal 58(5), 2015.
62. RAYSAM, R. *Do more women on the board mean better results?* The New Yorker, 2013.
63. RASMUSSEN, J. L., HUSSE, M., *Corporate governance in Norway: women and employee-elected board members*, 2011.
64. REUTERS, T., *Average Stock Price of Gender Diverse Corporate Boards Outperform those with No Women*, 2013.
65. RHODES, R. A. W. *The New Governance: Governing without Government*. Political Studies, 1996.
66. RYAN, L. V., *The Evolution of Stakeholder Management: Challenges and Potential Conflicts*, 3 INT'L J. VALUE BASED MGMT. 105, 108, 1990.
67. RIBSTEIN, L. E., *Accountability and Responsibility in Corporate Governance*, 81 Notre Dame L. Rev. 1431, 1440, 2006.
68. SEIERSTAD, C., OPSAHL, T., *For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway*. Scandinavian Journal of Management, 2011.
69. SHAKER, A. Z., PEARCE, J.A., *Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model*. 15 J. of Management, 1989.
70. SHETLER, S. *Women on Corporate Boards: Non-Quota Initiatives to Increasing Board Gender Diversity in the US*. Grove City College Journal of Law and Public Policy 1, 2014.
71. SMITH, N., SMITH, V., VERNER, M. *Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms* IZA Discussion Paper No.1708, 2005.

72. SNYDER, F., *Soft Law and Institutional Practice in the European Community*. 93/5 Florencija: Europos universiteto institutas, 1993.
73. STORVIK, A., TEIGEN, M., *Woman on Board – The Norwegian Experience*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Policy Analysis, 2010.
74. SUK, J. C., *Gender quotas after the end of men* [interaktyvus], Boston university Law Review, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bu.edu/bulawreview/files/2013/08/SUK.pdf>>.
75. ŠIDLAUSKIENĖ, V., POCEVIČIENĖ, R., *Lietuvos moterų ir vyrų padėties skirtumai priimant ekonominius sprendimus. Tyrimų rezultatų santrauka* [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. kovo 1d.]. Prieiga per internetą <[https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/10585\\_annex-10-summary-of-in-depth-study-inequality-between-women.pdf?fbclid=IwAR3rKFO-OmDfYUdFminPw864\\_a7dsgo1dNeT7oQAXCfAMeOvEELfY7dJHFg](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/10585_annex-10-summary-of-in-depth-study-inequality-between-women.pdf?fbclid=IwAR3rKFO-OmDfYUdFminPw864_a7dsgo1dNeT7oQAXCfAMeOvEELfY7dJHFg)>.
76. TERJESEN, S. *Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Director*. Journal of Business Ethics 50(2), 2014.
77. TERJESEN, S., SEALY, R. H. V. *Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions From A Multi-Theoretical Perspective*. Business Ethics Quarterly, 2016.
78. THOMAS, D., ELY, R. *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. 74(5) Harvard Business Review 79, 1996.
79. TIKNIŪTĖ A. *Juridinio asmens ribotos atsakomybės problema: teisiniai aspektai*: daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė (01 S) / MRU. – V., 2006.
80. TRICKER, B. *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press, 2012.
81. VASSILOPOULOU, J., JONSEN, K., OZBILGIN, M., TATLI, A. *Multiculturalism at work, Examples from the UK and Germany*, 2013.
82. VELKOVA, I. *Quotas for Women on Corporate Boards: The Call for Change in Europe*. Anchor Academic Publishing, 2015.
83. VISSER, J., *Advancing gender equality in economic and decision making*, konferencijos „Equality between women and men“ apžvalga, 2011.
84. WALBY, S., ARMSTRONG, J. *Gender quotas in management boards*. European Parliament FEMM/Women's Rights Committee, 2012.
85. WALLACE, R. *Women to Make Up Half of Boards, Court Posts, Victorian Premier Says*. The Australian.

86. WATSON, K. *Gender Diversity on Corporate Boards*. Journal of the Australasian Law Teacher Association 7, 2014.

**Kita praktinė medžiaga:**

87. Australian Institute of Company Directors, Board Diversity Statistics [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://aicd.companydirectors.com.au/advocacy/board-diversity/statistics>>.
88. CATALYST Women on Corporate Boards Globally [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.catalyst.org/knowledge/women-corporate-boards-global>>.
89. Čekijos Respublikos 163-oji Senato rezoliucija dėl pasiūlymo Europos Parlamento ir Tarybos Direktyva dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių / Senato leidinys Nr. N 006/09/2013.
90. Deloitte Global, Women in the boardroom A global perspective - 6th edition [interaktyvus; žiūrėta vasario 27 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>>.
91. EU Mulls Female Quota on Corporate Boards [interaktyvus]. CBC News, 2012, [žiūrėta 2020 m. vasario 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cbc.ca/news/business/story/2012/03/05/eu-women-executive.html>>.
92. European Commission, Impact Assessment Guidelines, SWD 111 final, 2015.
93. European Commission, Impact assessment on costs and benefits of improving the gender balance in the boards, SWD 348, 2012.
94. Europos parlamento vidaus politikos generalinis direktoratas, Gender Quotas in Management Boards, [interaktyvus]. 2012, [žiūrėta 2020 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <  
<https://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201202/20120216ATT38420/20120216ATT38420EN.pdf>>.
95. Europos Taryba, 3398 posėdžio rezultatai [interaktyvus] 10088/15, 2015. Prieiga per internetą: <<http://www.consilium.europa.eu/en/meetings/epsco/2015/06/18>>.
96. Europos Taryba, Pirmininkaujančios valstybės narės ataskaita [interaktyvus] 14343/15, 2015. Prieiga per internetą: <<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14343-2015-INIT/en/pdf>>.



97. G20 Labour and Employment Ministerial, Achieving stronger growth by promoting a more gender-balanced economy [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <[www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/ILO-IMF-OECD-WBG-Achieving-stronger-growth-by-promoting-a-more-gender-balanced-economy-G20.pdf](http://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/ILO-IMF-OECD-WBG-Achieving-stronger-growth-by-promoting-a-more-gender-balanced-economy-G20.pdf)>.
98. The International Bank for Reconstruction and Development, World Development Report 2012– Gender Equality and Development, 2012, p. 343.
99. US Policy and Impact Committee of The Committee for Economic Development Fulfilling the Promise: How More Women on Corporate Boards Would Make America and American Companies More Competitive [interaktyvus žiūrėta 2020 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internet: <[www.fwa.org/pdf/CED\\_WomenAdvancementonCorporateBoards.pdf](http://www.fwa.org/pdf/CED_WomenAdvancementonCorporateBoards.pdf)>.

#### **Teismų praktika:**

100. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2019 m. vasario 6 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-5-611/2019.
101. Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 1995 m. spalio 17 d. Sprendimas *Kalanke prieš Bremen* C-450/93, (ECLI): ECLI:EU:C:1995:322.
102. Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 2000 m. kovo 28 d. Sprendimas *Georg Badeck ir kiti* C-158/97, (ECLI): ECLI:EU:C:2000:163.
103. Europos Sąjungos Teisingumo Teismas. 2012 m. rugsėjo 6 d. sprendimas *Deutsches Weintor prieš Land Rheinland-Pfalz*, C-544/10, ECLI:EU:C:2012:526.

## SANTRAUKA

Šiame darbe analizuojamas lyčių kvotų teisinis reguliavimas bei subalansuoto lyčių atstovavimo bendrovių valdybose reikšmė. Atsižvelgiant į tai, jog subalansuotas lyčių atstovavimo užtikrinimas sprendimų priėmimo procese yra vienas iš lyčių lygybės politikos ir demokratijos prioritetų, lyčių kvotų teisinius santykius reguliuojančių normų reikšmė tik augs, o kartu didės ir įvairioms valstybėms keliami teisiniai iššūkiai.

Magistro darbą sudaro trys esminės struktūrinės dalys. Pirmojoje darbo dalyje norint atskleisti, kokiam valdymo organui yra taikomos lyčių kvotos, analizuojama, kaip yra suprantamas atstovavimas valdybose bei kokios yra labiausiai paplitusios atstovavimo teorijos. Žinoma, daug dėmesio yra skiriama nepakankamo abiejų lyčių atstovavimo bendrovių valdybose, lyčių lygybės problemų nagrinėjimui. Taip pat lyčių kvotų sampratos analizei, reikšmės demokratijai bei gerajam valdymui analizei ir lyčių kvotų įgyvendinimo būdams.

Antrojoje magistro darbo dalyje yra analizuojamos įvairių pasaulio šalių lyčių kvotų teisinis reguliavimas bei taikymo problemos, taip pat pateikiami statistiniai duomenys, kurie padeda suprasti ir įvertinti teisės normų realų veikimą. Atlikus analizę bei vertinimą, identifikuojami valstybių teisės aktų taikymo ypatumai ir problematika, svarstomi galimi problemų sprendimo variantai. Šioje darbo dalyje išanalizavus valstybių teisinį reguliavimą, siekiama atskleisti praktiką, kuri galėtų būti pritaikyta Lietuvos bendrovių valdymo organų formavimui lyčių aspektu.

Trečiojoje magistro darbo dalyje, remiantis atstovavimo teorijomis, nagrinėjama lygaus lyčių atstovavimo bendrovių valdybose svarba akcininkams, suinteresuotosioms šalims, demokratijai ir bendrovių gerajam valdymui bei analizuojama ES įvesta poveikio vertinimo procedūra.

## SUMMARY

### Gender Quotas on Corporate Boards

This paper focuses on the analysis of the legal regulation of gender quotas and the importance of balanced gender representation on company boards. Taking into account that ensuring gender balance in decision-making is one of the priorities of gender equality policy and democracy, the importance of rules governing the legal relationship between gender quotas will only increase, and with it – the legal challenges for various states.

This Master Thesis consists of three main structural parts. In order to disclose which management body is subject to gender quotas, the understanding of board representation and what are the most common theories of representation is analysed in the opening chapter of the thesis. Also, a lot of attention is paid to the lack of representation of both genders on company boards, addressing gender quality issues. The concept of gender quotas, their significance for democracy and good governance, and the ways in which gender quotas are implemented are also analysed.

The second chapter of the thesis analyses the legal regulation and application problems of gender quotas in different countries, as well as provides statistical data that helps to understand and evaluate the actual functioning of legal norms. After the analysis and evaluation, the peculiarities and problems of the application of national legislation are identified, and possible solutions of the problems are considered. In this part of the thesis, the analysis of the state legal regulation is aimed at revealing practices that could be applied to the formation of the governing bodies of Lithuanian companies from a gender perspective.

The third chapter of the thesis, based on representation theories, examines the importance of gender representation on company boards for shareholders, stakeholders, democracy and good corporate governance and analyses the impact assessment procedure introduced by the EU.

## PRIEDAI

### Priedas Nr. 1

Šalys, turinčios bendrovių valdymo kodeksus, kuriuose pateikiamos rekomendacijos dėl lyčių įvairovės valdybose

Valstybė	Kodekso pavadinimas	Norma
Australija	Bendrovės valdymo principai ir rekomendacijos	„1) nustatyti ir atskleisti įvairovės politiką; 2) nustatyti „išmatuojamus lyčių įvairovės siekimo tikslus“; 3) parengti ataskaitą apie pažangą, padarytą kiekvienais metais siekiant lyčių įvairovės tikslų; ir 4) atskleisti moterų, kurias jie įdarbina savo organizacijoje, aukščiausio lygio vadovo pareigose ir valdyboje, dalį.“ <sup>154</sup>
Austrija	Austrijos bendrovių valdymo kodeksas	„Be to, reikia atkreipti deramą dėmesį į šį aspektą stebėtojų tarybos įvairovės atžvilgiu - abiejų lyčių ir įvairaus amžiaus atstovavimą - biržoje kotiruojamų bendrovių atveju, taip pat atsižvelgiant į narių tarptautiškumą.“ <sup>155</sup>
Danija	Bendrovių valdymo rekomendacijos	„Komitetas rekomenduoja, kad kandidatai į valdybą būtų atrenkami ir skiriami vykdant visiškai skaidrų procesą, kurį patvirtina visa valdyba. Įvertindama jos sudėtį ir skirdama naujus kandidatus, valdyba turi atsižvelgti į naujų talentų ir įvairovės integracijos

<sup>154</sup> Corporate Governance Principles and Recommendations [interaktyvus], ASX CORP. GOVERNANCE COUNCIL 11, 2019, [žiūrėta 2020 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.asx.com.au/documents/regulation/cgc-principles-and-recommendations-fourth-edn.pdf>>.

<sup>155</sup> Žr. Austrijos bendrovių valdymo kodekso 52 punktą, 2018.

		poreikį, atsižvelgiant į amžių, tarptautinę patirtį ir lytį. <sup>156</sup>
Vokietija	Bendrovių valdymo kodeksas	„Paskirdama bendrovės vykdomuosius direktorius, valdyba atsižvelgia į įvairovės principą ir ypač stengiasi tinkamai atsižvelgti skiriant moteris į tokias pareigas. Valdyba nustato tikslus, kuriais siekiama padidinti moterų dalį dviejuose valdymo lygmenyse, esančiuose žemiau valdybos.“ <sup>157</sup>
Jungtinė Karalystė	Jungtinės Karalystės bendrovių valdymo kodeksas	„Skyrimas į valdybą turėtų būti vykdomas pagal oficialią, griežtą ir skaidrią tvarką, o valdyba ir vyresnioji vadovybė turėtų išlaikyti veiksmingą paveldėjimo planą. Tiek paskyrimai, tiek paveldėjimo planai turėtų būti grindžiami nuopelnais ir objektyviais kriterijais ir, atsižvelgiant į tai, turėtų skatinti lyčių, socialinės ir etninės kilmės įvairovę, pažinimo ir asmenines stipriąsias puses.“ <sup>158</sup>
JAV	Federalinis reglamentų elektroninis kodeksas, bendrovių valdymas	„<...> ar, ir kaip, paskyrimo komitetas (arba valdyba) atsižvelgia į įvairovę nustatant kandidatus į direktorius.“ <sup>159</sup>
Nyderlandai	Nyderlandų bendrovių valdymo kodeksas	„Stebėtojų taryba turėtų parengti valdybos, stebėtojų tarybos ir, jei

<sup>156</sup> Žr. Danijos bendrovių valdymo rekomendacijų 3.1.3 punktą, 2017.

<sup>157</sup> Žr. Vokietijos Bendrovių valdymo kodekso 4.1.5 punktą, 2017.

<sup>158</sup> Žr. Jungtinės Karalystės Bendrovių valdymo kodekso J principą, 2018.

<sup>159</sup> US Electronic Code of Federal Regulations, Title 17, 229.407 - (Item 407) Corporate governance. [interaktyvus; žiūrėta 2020 m. sausio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.law.cornell.edu/cfr/text/17/229.407>>.

		taikoma, vykdomojo komiteto sudėties įvairovės politiką. Politikoje turėtų būti siekiama konkrečių tikslų, susijusių su įvairove ir įmonei svarbiais įvairovės aspektais, tokiais kaip tautybė, amžius, lytis, išsilavinimas ir darbo aplinka. <sup>160</sup>
Švedija	Švedijos Bendrovių valdymo kodeksas	„Bendrovė turi stengtis siekti lyčių pusiausvyros valdyboje.“ <sup>161</sup>

---

<sup>160</sup> Žr. Nyderlandų Bendrovių valdymo kodekso 2.1.5 straipsnį, 2016.

<sup>161</sup> Žr. Švedijos Bendrovių valdymo kodekso 4.1 straipsnį, 2016.

Priedas Nr. 2

NASDAQ Vilnius reguliuojamos rinkos bendrovių valdybų sudėtis

2020 m. kovo mėn. duomenimis

Bendrovė	Valdybos narių skaičius	Moterų skaičius valdyboje	Procentinis dydis, %
Akcinė prekybos bendrovė „APRANGA“	6	1	16,7
AUGA group, AB	6	0	0,0
AB „Energijos skirstymo operatorius“	5	0	0,0
AB „Grigeo“	5	1	20,0
Akcinė bendrovė „Klaipėdos nafta“	5	1	20,0
AB „Linus Agro“	6	0	0,0
AB „Ignitis gamyba“	5	0	0,0
Akcinė bendrovė „Novaturas“	3	2	66,7
AB „Panevėžio stiklas“	3	0	0,0
AB „Pieno žvaigždės“	7	1	14,3
Akcinė bendrovė „ROKIŠKIO SŪRIS“	5	0	0,0
Akcinė bendrovė Šiaulių bankas	7	2	28,6
Telia Lietuva, AB	6	1	16,7
AB „Vilkyškių pieninė“	6	1	16,7
AB „Amber Grid“	4	0	0,0
Akcinė bendrovė „INVL Baltic Farmland“	4	2	50,0
Akcinė bendrovė „Kauno energija“	5	0	0,0

LITGRID AB	5	0	0,0
Akcinė bendrovė „LINAS“	3	2	66,7
Akcinė bendrovė „Snaigė“	5	1	20,0
Akcinė bendrovė „UTENOS TRIKOTAŽAS“	4	0	0,0
Akcinė bendrovė „Vilniaus baldaĩ“	3	0	0,0
Akcinė bendrovė „ŽEMAITIJOS PIENAS“	6	4	66,7
AB „East West Agro“	3	0	0,0
AB „K2 LT“	5	0	0,0
	<b>Bendras procentinis dydis:</b>		<b>16,1</b>

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis NASDAQ Vilnius duomenimis. Prieiga per internetą:  
< <https://nasdaqbaltic.com/lt/>>.