



BEREME ŽENY NA PALUBU

Analýza zastoupení žen a mužů
ve vedení veřejných firem





Analýza vznikla v rámci projektu Diverzita 2013 + Getting women on board – Bereme ženy na palubu, který společně realizují Byznys pro společnost, Otevřená společnost a Národohospodářský ústav AV ČR.

Projekt podpořila Nadace Open Society Fund Praha z programu Dejme (že)nám šanci, který je financován z Norských fondů.

OBSAH

1	Shrnutí	4
2	Úvod	6
3	Ženy ve statutárních orgánech společností s vlastnickým podílem státu, krajů a obcí a státních podniků	9
3.1	Státní podniky	11
4	Ženy ve statutárních orgánech českých firem kótovaných na pražské burze	15
5	Reprezentativní vzorek veřejných firem pro léta 1993 až 2013	24
6	Závěr	34
7	Seznam literatury	35
8	Přílohy	37



1 SHRNU TÍ

Tato studie poskytuje základní informace o zastoupení žen v dozorčích radách a představenstvech českých firem. Jako první analyzujeme zastoupení žen v dozorčích radách a představenstvech akciových společností a společností

s ručením omezeným s vlastnickým podílem státu, krajů a obcí. K tomu jsme využili ručně sbíraná data z obchodního rejstříku. Ta ukázala, že nejméně jsou ženy zastoupeny v orgánech státních firem, kde ženy tvoří jen 15 % členů dozorčích rad a 5 % členů představenstev. Nejvyšší zastoupení žen je naopak u krajských společností, které mají 24 % žen v dozorčích radách i představenstvech.

Společnosti s vlastnickým podílem obcí mají 19 % žen v dozorčích radách a 9 % žen v představenstvech. U 33 státních podniků je zastoupení žen v statutárních orgánech následující: 18 % dozorčích rad a 10 % ředitelů a jejich zástupců.

Zaměřujeme se rovněž na zastoupení žen ve statutárních orgánech 13 českých firem kótovaných na pražské burze. V žádné z dozorčích rad či představenstvu nesídí více než 1 žena a pouze 9 (7 %) ze 127 pozic v těchto 26 dozorčích radách

Autory této analýzy jsou Petr Janský, Kryštof Krotíl (Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i.) a Tomáš Pavlas (Otevřená společnost). Poděkování patří spolupracovníkům a spolupracovnicím na tomto projektu za jejich komentáře k této analýze, především Pavlíně Kalousové (Byznys pro společnost) a Czeslawu Walekovi (Otevřená společnost). Autoři děkují za data Centru aplikované ekonomie a za komentáře Petru Bouchalovi, Pavlu Haitovi, Danielu Münichovi a Jiřímu Skuhrovcovi. Za výzkumnou asistenci děkujeme následujícím kolegům: Jan Hloušek, Tatiana Chudá, František Kaláb, Tereza Malířová, Miroslav Palanský, Josef Pokorný, Michal Prause, Ondřej Sláma, Václav Vosláš.



BEREME ŽENY NA PALUBU

a představenstvech zastávají ženy. V evropském srovnání mají české firmy kótované na pražské burze druhé nejnižší zastoupení žen v dozorčích radách (7 % oproti průměrným 19 % členů Evropské unie).

Kromě nejaktuálnějších informací sledujeme i zastoupení žen ve vedení veřejných firem v průběhu let. K tomu využíváme datový soubor s reprezentativním vzorkem akciových společností a společností s ručením omezeným s vlastnickým podílem státu. Na tomto vzorku ukazujeme podíl žen v dozorčích radách a představenstvech firem. Za posledních dvacet let pozorujeme jen malé změny a podíl žen je výrazně nižší v představenstvech než v dozorčích radách.



2 ÚVOD

Ženy tvoří výrazně méně než polovinu členů dozorčích rad firem ve většině zemí. Například šetření Deloitte (2013) ukazuje podíl žen pod 20 % u většiny ze zkoumaných 25 zemí z pěti kontinentů. V České republice nemáme dostatečně kvalitní čísla o tom, kolik žen je mezi členy dozorčích rad, a existující studie zabývající se zastoupením žen v dozorčích radách jsou proto velmi vzácné a strohé. Do roku 2015 zřejmě nejzdařilejším pokusem o zpracování této problematiky je studie McKinsey & Company (2012)¹. I v tomto případě se ale jedná spíše o kvalitativní analýzu, která je navíc prováděna na malém a zároveň nereprezentativním vzorku 23 firem. Naším hlavním cílem je tuto informační mezeru vyplnit, a proto popisujeme současné i historické zastoupení žen v dozorčích radách různého typu firem na základě většího vzorku českých firem.

Nízké zastoupení žen v dozorčích radách je aktuální otázkou pro výzkum, regulaci i politiku celosvětově i v České republice. V řadě evropských zemí probíhá debata, jak tento podíl zvýšit. Rádi bychom pro tuto veřejnou diskusi v České republice

¹ Začátkem roku 2015 společnost Bisnode zveřejnila analýzu tvrdící, že ženy v byznyse fungují jako pojistka proti výrazné ztrátě [on-line; cit. 14. ledna 2015]. Detaily analýzy nad rámec tiskové zprávy (<http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/zeny-v-byznyse-funguji-jako-pojistka-proti-vyrazne-ztrate/>) a souvisejících novinových článků (<http://byznys.ihned.cz/c1-63403560-firmy-v-cesku-si-chteji-samy-stanovit-kolik-zen-maji-mit-ve-vedeni> a <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-63381140-zena-ve-vedeni-je-pojistkou-proti-vyraznym-ztratam>) neznáme, a proto se zde touto analýzou nezabýváme. Pokud nám autoři této studie zpřístupní detailnější výsledky, budeme tuto část našeho textu odpovídajícím způsobem aktualizovat.



poskytli nové relevantní informace. Zřejmě nejvíce diskutovaným opatřením je povinnost zavést minimální procento zastoupení žen nebo mužů ve vedení firem. První zemí, která toto opatření přijala, bylo Norsko v roce 2006. Od roku 2008 musí alespoň 40 % členů dozorčí rady každé veřejně obchodované společnosti tvořit ženy, přičemž trestem za porušení této povinnosti je rozpuštění společnosti. Od té doby, i když s mnohem mírnějšími sankcemi, byla obdobná opatření zavedena také v Belgii, Itálii, Nizozemsku a Španělsku (The Economist, 2014).

Veřejné debaty se v reakci na navrhovaná opatření zaměřují převážně na dozorčí rady (což je překvapivé z toho pohledu, že představenstva jako exekutivní orgány bývají považovány za důležitější než neexekutivní dozorčí rady). Jak návrh směrnice Evropské komise, tak speciální procedura jmenování zavedená současnou českou vládou pro státní firmy, se týkají dozorčích rad, nikoli představenstev. Výzkum je v této oblasti také omezený. Pro Českou republiku nevíme o relevantní studii zastoupení žen v představenstvech. Mezinárodní srovnání nezkoumají dozorčí rady a představenstva odděleně kvůli rozdílům mezi

Zastoupení žen ve vedení a ekonomické výsledky firem

Častým argumentem pro regulaci je, že větší zastoupení žen v dozorčích radách by zlepšilo výkonnost firem. Ekonomická teorie ani empirický výzkum neposkytují jasné závěry o vlivu zastoupení žen na ekonomické výsledky firem. Teoretických důvodů, proč by větší zastoupení žen mohlo zlepšit ekonomické výsledky firem, je hned několik. Genderově rozmanité dozorčí rady mohou například zvažovat větší množství alternativ při rozhodování, vylepšovat obraz firmy na veřejnosti nebo přispívat k lepšímu porozumění zákaznicím společnosti (Smith et al., 2006). Stejně tak ale může větší diverzita zpomalovat rozhodování (Almazan & Suarez, 2003). Terjesen, Sealy a Singh (2009) ve svém skvělém přehledovém článku nabízejí nejen ekonomické pohledy na genderovou rozmanitost dozorčích rad. Empirické studie však ukazují smíšené výsledky. Některé studie nacházejí mezi ženským zastoupením v dozorčích radách a výkonností podniku pozitivní vztah (Carter et al., Erhardt et al., obojí 2003; Smith et al., 2006). Jiné nenacházejí žádný vztah (Rose, 2007; Eklund et al., 2009) a některé studie nacházejí vztah negativní (Adams & Ferreira, 2009; Daunfeldt & Rudholm, 2012; Matsa & Miller, 2013). Pro Českou republiku, pokud víme, podobné analýzy neexistují.



systemy dozorčích rad a představenstev v různých zemích (Singh & Vinnicombe, 2003; Terjesen, Sealy & Singh, 2009). Hlavním přínosem tohoto textu jsou nové informace o zastoupení žen jak v dozorčích radách, tak v představenstvech firem v České republice.

V této analýze využíváme dva metodologické přístupy ke sběru dat. Oba přístupy vychází především z informací v obchodním rejstříku. V sekcích 3 a 4 využíváme ručně sebraná data z internetových zdrojů (především obchodního rejstříku prostřednictvím webu justice.cz) o všech firmách v těchto kategoriích: firmy s vlastnickým podílem státu, krajů a obcí, státní podniky a české firmy kótované na pražské burze. Důležitou charakteristikou těchto dat je jejich větší úplnost a také zahrnutí státních podniků a všech českých firem kótovaných na pražské burze.

Kromě ručně sbíraných dat využíváme i druhý metodologický přístup ke sběru dat. V sekci 5 na základě reprezentativního vzorku dat podáváme informace o zastoupení žen v průběhu posledních dvaceti let. Výhodou tohoto datového souboru je, že pokrývá delší časové období. Tam, kde se data překrývají a poskytují informace o stejné podskupině firem, nepozorujeme velké odchylky mezi údaji z obou datových souborů.

Zbytek textu je organizován následujícím způsobem. Sekce 3 analyzuje firmy s vlastnickým podílem státu, krajů a obcí a státní podniky. Sekce 4 se zaměřuje na české firmy kótované na pražské burze. V sekci 5 podáváme informace o dozorčích radách a představenstvech veřejných firem mezi lety 1993 a 2013 na základě reprezentativního vzorku těchto firem. Poslední sekce text uzavírá.

3 ŽENY VE STATUTÁRNÍCH ORGÁNECH SPOLEČNOSTÍ S VLASTNICKÝM PODÍLEM STÁTU, KRAJŮ A OBCÍ A STÁTNÍCH PODNICÍCH

Stát, kraj i obce mají vlastnické podíly v akciových společnostech a společnostech s ručením omezeným. Následující **tabulka 1** ukazuje zastoupení žen v dozorčích radách a představenstvech těchto společností na začátku března 2015¹. Závěrem této sekce se pak věnujeme státním podnikům jako zvláštní právní formě. Data pro tuto a následující sekci byla sebrána ručně z internetových, veřejně dostupných zdrojů, především z obchodního rejstříku prostřednictvím justice.cz.

¹ U akciových společností máme informace pro dozorčí rady i představenstva. U společností s ručením omezeným nemáme informace o jednatelích a máme informace pro dozorčí rady v případě jejich existence (jedná se o nepovinně vytvářený orgán).



Tabulka 1: Složení dozorčích rad společností s vlastnickým podílem státu, krajů a obcí

Dozorčí rady (a. s. a s. r. o.)	Průměrné zastoupení žen v dozorčích radách (%)	Průměrné zastoupení žen jako předsedkyň v dozorčích radách (%)	Firem s informacemi o dozorčí radě	Firem s informacemi o předsedovi dozorčí rady
Stát	15	7,1	57	56
Kraj	24	17,7	53	51
Obce	19	10	443	303
Statutární města	20	7,8	119	103

Zdroj: Autoři a veřejně dostupné informace z obchodního rejstříku k 4. březnu 2015.

Tabulka 2: Složení představenstev společností s vlastnickým podílem státu, krajů a obcí

Představenstva (a. s.)	Průměrné zastoupení žen v představenstvech (%)	Průměrné zastoupení žen jako předsedkyň představenstev (%)	Firem s informacemi o představenstvech	Firem s informacemi o předsedovi představenstva
Stát	5	2	49	49
Kraj	24	11,9	42	42
Obce	9	6,3	142	142
Statutární města	10	3,8	80	80

Zdroj: Autoři a veřejně dostupné informace z obchodního rejstříku k 4. březnu 2015.

V **tabulkách 1 a 2** pozorujeme nejnižší zastoupení žen u těch státních podniků, kde je jen 15 % žen v dozorčích radách a 5 % v představenstvech (**tabulka A1** v příloze ukazuje detailní přehled pro jednotlivé firmy s vlastnickým podílem státu). Nejvyšší je naopak u krajských společností, které mají 24% zastoupení žen v dozorčích radách i představenstvech. U obcí je průměrné zastoupení žen v dozorčích radách 19 % (pro podmnožinu statutárních měst je to 20 %) a v představenstvech 9 % (10 % u statutárních měst).

3.1 STÁTNÍ PODNIKY

Nejnovejší zákon o státním podniku je z roku 1997 (č. 77/1997 Sb.) a určuje dozorčí radu spolu s ředitelem a jeho případnými zástupci jako orgány státního podniku (u státních podniků tedy neexistuje představenstvo a pro srovnání ředitele a jeho případné zástupce uvádíme ve stejné kategorii jako předsedu a členy představenstva). Data o 33 státních podnicích jsme čerpali z povinně zveřejňovaných údajů v obchodním rejstříku, k datu 31. prosinec 2013².

Tabulka 3 shrnuje (a **tabulka A2** v příloze detailně popisuje) složení dozorčích rad a počty ředitelů a jejich případných zástupců ve státních podnicích. Z 33 státních podniků vede 4 dozorčí rady žena (12 %) a ve 3 dozorčích radách sedí většina žen. Celkově z 204 členů dozorčích rad je 38 žen (19 %), přičemž průměrné zastoupení žen v dozorčích radách je 23 %. Mezi řediteli je jedna žena (3 %) a mezi zástupci ředitelů je 7 žen (14 %), přičemž z celkového počtu 84 ředitelů a jejich zástupců je 8 žen (10 %) a průměrné zastoupení žen mezi řediteli a jejich zástupci je 10 %.

² Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) existuje 225 státních podniků. Většina z nich, 146, je však v likvidaci, a proto je z naší analýzy vynecháváme. Jenom u 37 ze zbývajících 79 státních podniků indikuje ČSÚ nenulový počet zaměstnanců. Informace o dozorčích radách jsme získali u 33 z těchto 37 státních podniků (protože 4 podniky nezveřejňují informace o dozorčích radách a, například, jeden z nich je v konkurzu, přičemž všechny tyto podniky patří dle informací ČSÚ o počtu zaměstnanců mezi nejmenší státní podniky).

Tabulka 3: Složení dozorčích rad a ředitelů a jejich případných zástupců ve státních podnicích

Státní podniky (s. p.)	Průměrné zastoupení žen (%)	Průměrné zastoupení žen jako předsedkyň a ředitelek (%)	Počet firem s informacemi
Dozorčí rady	23	1	33
Ředitel a oficiální zástupci	10	3	33

Zdroj: Autoři a veřejně dostupné informace z obchodního rejstříku k 31. prosinci 2013.

Uvádíme shrnující **tabulku 4**, která zahrnuje jak firmy s vlastnickým podílem státu (a. s. a s. r. o.), tak státní podniky (s. p.).

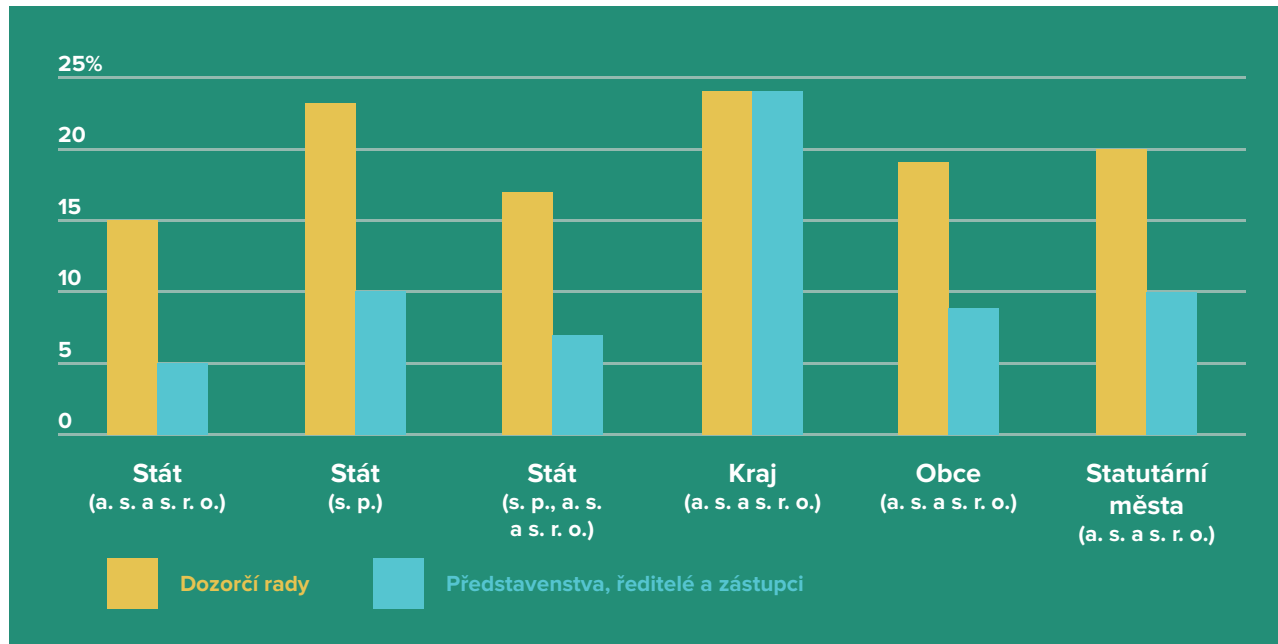
Tabulka 4: Složení dozorčích rad a představenstev společností s vlastnickým podílem státu prezentované dohromady se složením dozorčích rad a ředitelů a jejich případných zástupců ve státních podnicích

Firmy (a. s. a s. r. o.) s vlastnickým podílem státu a státní podniky (s. p.)	Průměrné zastoupení žen (%)	Průměrné zastoupení žen jako předsedkyň nebo ředitelů (%)	Firem s informacemi o dozorčí radě	Firem s informacemi o předsedovi nebo řediteli
Dozorčí rady	17	9	90	89
Představenstva (a. s.) a ředitelé a oficiální zástupci (s. p.)	7	2	82	82

Zdroj: Autoři a veřejně dostupné informace z obchodního rejstříku k 4. březnu 2015.

Graf 1 shrnuje informace o průměrném zastoupení žen ve statutárních orgánech různých skupin veřejných firem.

Graf 1: Průměrné zastoupení žen v dozorčích radách a v představenstvech a mezi řediteli a zástupci (%)



Zdroj: Autoři a veřejně dostupné informace z obchodního rejstříku k 4. březnu 2015.

4 ŽENY VE STATUTÁRNÍCH ORGÁNECH ČESKÝCH FIREM KÓTOVANÝCH NA PRAŽSKÉ BURZE

Firmy kótované na burze patří mezi největší firmy a právě především jim se věnuje návrh směrnice Evropské komise z listopadu 2012, která by měla zlepšit vyváženost mužů a žen mezi nevýkonnými členy správních rad, tedy zejména dozorčích rad¹. Nejznámějším bodem tohoto návrhu je povinnost jmenovat minimálně 40 % dozorčí rady kótovaných firem od ledna 2020; tato povinnost by platila o dva roky dříve pro kótované veřejné (většinové státem vlastněné) firmy². Směrnice by také uložila kótovaným firmám povinnost přijmout individuální závazky pro minimální zastoupení obou pohlaví mezi výkonnými členy správní rady, tedy především členy představenstva. Tato směrnice nemá podporu české vlády, která se touto problematikou intenzivně zabývá³. Budoucí rozhodování k tomuto tématu, ať už se týče navrhované evropské regulace,

1 Konkrétně se jedná o návrh Evropské komise směrnice Evropského parlamentu a Rady EU o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady/nevýkonnými členy správní rady společností kótovaných na burzách a o souvisejících opatřeních. Dostupné [on-line] na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:cs:PDF> [cit. 29. ledna 2015].

2 Číslo 40 % je zajímavé i z toho hlediska, co znamená pro část dozorčích rad, které mají dnes jen tři členy. Požadavek na minimální zastoupení 40 % od každého pohlaví by z definice u těchto dozorčích rad nebylo možné dodržet (zastoupení 1:2 by znamenalo procentuální zastoupení 33 % : 67 %), a proto očekáváme zvýšení počtu členů dozorčích rad.

3 Rozhodnutím z 8. prosince 2014 nezměnila vláda dřívější odmítavý postoj České republiky ke směrnici o minimálním procentu zastoupení žen v dozorčích radách firem kótovaných na burze, viz zpráva ČTK [on-line] z 8. prosince 2014 (http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vlada-nemeni-odmitavy-postoj-cr-ke-smernici-eu-o-kvotach-pro-zeny/1156342?utm_source=twitter&utm_medium=twitter_feed&utm_



nebo případné české legislativy, by mělo vycházet z aktuálních údajů o zastoupení žen v orgánech firem. Proto ve zbytku této sekce představujeme základní informace o českých firmách kótovaných na pražské burze a dále ukazujeme současnou situaci těchto firem v mezinárodním srovnání na datech shromážděných Evropskou komisí.

Návrh směrnice se vztahuje na firmy kótované na burze. V případě České republiky se soustředíme na pražskou burzu, jejíž index PX-GLOB k 5. prosinci 2014 zahrnoval 23 firem. Podobně jako Evropská komise⁴ se zaměřujeme pouze na firmy, které jsou registrovány v České republice⁵, přičemž těchto firem je 13. Některé z těchto firem by nemusely být ovlivněny návrhem směrnice, protože pod něj nespádají malé a střední podniky, ale pro úplnost a již tak malý počet analyzovaných společností se zabýváme všemi těmito 13 firmami⁶.

Data o těchto 13 firmách jsme čerpali z posledních dostupných údajů ve výročních zprávách za rok 2013,

campaign=twitter). Zároveň ve Strategii pro rovnost žen a mužů v ČR na léta 2014–2020 byl hlavní cíl v oblasti „Vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích“ právě: „Vyrovnanější zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích ve veřejné i soukromé sféře. Dosažení míry zastoupení žen v rozhodovacích pozicích ve veřejné i soukromé sféře minimálně na úrovni 40 %...“ (s. 14 [on-line] této strategie; viz <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf>). Další související vládní dokument, na který touto studií také navazujeme, je „Zpráva o možnostech optimalizace sberu dat k hodnocení naplňování principů rovnosti žen a mužů“, která uvádí jako jeden z ukazatelů: „Vedoucí pracovníci v 50 nejvýznamnějších podnicích v zemi“ – bez toho, aby blíže specifikovala ukazatel významnosti firem (<http://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Zprava-o-moznostech-optimalizace-sberu-dat-k-hodnoceni-naplnovani-principu-rovnosti-zen-a-muzu.pdf> [on-line; cit. 28. ledna 2015]).

4 Na webu zabývající se touto problematikou [on-line]: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm [cit. 30. ledna 2015].

5 Registrace v České republice odpovídají kódy ISIN (International Securities Identification Number) „CS“ a „CZ“.

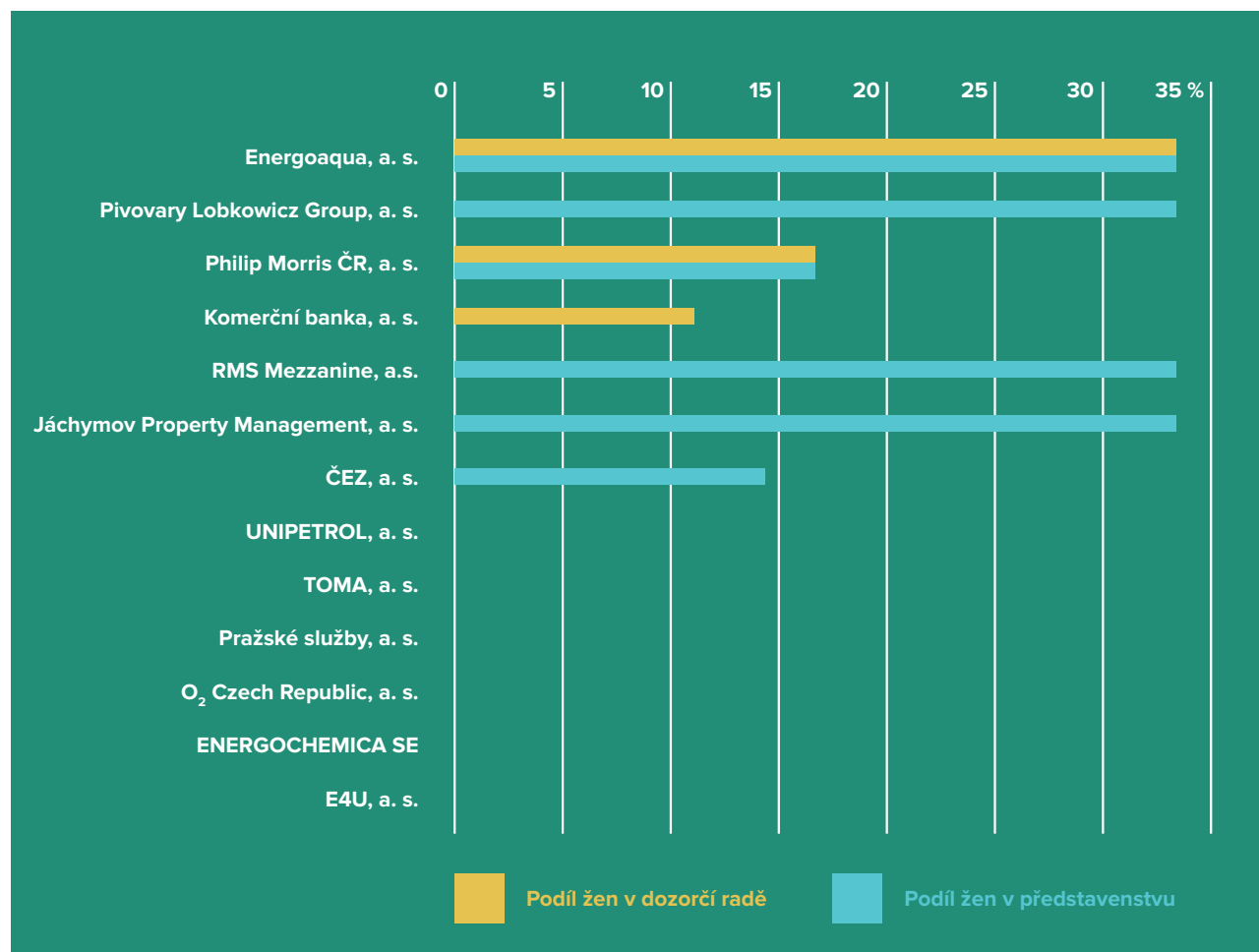
6 Evropská komise se na zmíněném webu zabývá pouze 9 firmami, přičemž z popisu jejich metodologie předpokládáme, že rozdíl mezi našimi zkoumanými vzorky společností budou tvořit některé z nejmenších kótovaných firem, například emitenti E4U, a. s., Jáchymov Property Management, a. s., RMS Mezzanine, a. s., nebo TOMA, a. s., ale konkrétní seznam subjektů není k dispozici.



v případě existence a dostupnosti relevantních dat pak vycházíme z pololetních zpráv za první polovinu roku 2014 publikovaných na webových stránkách pražské burzy. Výsledky uvádíme v **grafu 2** a **tabulce 5**.

V dozorčích radách a představenstvech 13 českých firem kótovaných na pražské burze zasedá nízký podíl žen (a nižší podíl, než jsou průměry firem analyzovaných v sekci 3 výše). Průměrně tvoří ženy 5 % členů dozorčích rad (3 ženy oproti 66 mužům) a 13 % členů představenstev (6 žen oproti 52 mužům) těchto firem. V žádné z těchto firem nepředsedá dozorčí radě žena a pouze v jedné firmě předsedá žena představenstvu. Jen necelá čtvrtina firem (3 ze 13) má ve své dozorčí radě ženu. V žádné dozorčí radě ani představenstvu nesedí více než 1 žena. Jen těsně více než polovina firem (7 ze 13) má alespoň 1 ženu buď v dozorčí radě, nebo představenstvu. Ze 127 pozic v těchto 26 orgánech je 9 zastáváno ženami (7 %) a 118 muži (93 %).

**Graf 2: Složení dozorčích rad a představenstev
13 českých firem kótovaných na pražské burze**



Zdroj: Výroční a pololetní zprávy firem. Údaje čerpáme z posledních dostupných dat ve výročních zprávách za rok 2013, v případě existence a dostupnosti relevantních dat pak vycházíme z pololetních zpráv za první polovinu roku 2014 publikovaných na webových stránkách pražské burzy.



**Tabulka 5: Zastoupení žen v dozorčích radách a představenstvech
13 českých firem kótovaných na pražské burze**

Firma	Dozorčí rada				Představenstvo			
	před- sed- kyně	muži	ženy	podíl žen (v %)	před- sed- kyně	muži	ženy	podíl žen (v %)
Energoaqua, a. s.	0	2	1	33	1	2	1	33
Pivovary Lobkowicz Group, a. s.	0	3	0	0	0	2	1	33
Philip Morris ČR, a. s.	0	5	1	17	0	5	1	17
Komerční banka, a. s.	0	8	1	11	0	6	0	0
Jáchymov Property Management, a. s.	0	3	0	0	0	2	1	33
RMS Mezzanine, a. s.	0	3	0	0	0	2	1	33
ČEZ, a. s.	0	9	0	0	0	6	1	14
E4U, a. s.	0	3	0	0	0	3	0	0
ENERGOCHEMICA SE	0	6	0	0	0	3	0	0
O ₂ Czech Republic, a. s.	0	3	0	0	0	5	0	0
Pražské služby, a. s.	0	9	0	0	0	5	0	0
TOMA, a. s.	0	3	0	0	0	5	0	0
UNIPETROL, a. s.	0	9	0	0	0	6	0	0
Celkem	0	66	3	4,7	1	52	6	12,6

Zdroj: Veřejně dostupné informace z obchodního rejstříku. Údaje čerpáme z posledních dostupných dat ve výročních zprávách za rok 2013, v případě existence a dostupnosti relevantních dat vycházíme z pololetních zpráv za první polovinu roku 2014 publikovaných na webových stránkách pražské burzy.



Jak si firmy kóované na pražské burze stojí ve srovnání se zbytkem Evropy? Odpověď nabízí data Evropské komise, zobrazená v **grafu 3** a **tabulce 6** níže⁷. Jak popisujeme výše, Českou republiku v tomto srovnání reprezentuje 9 firem, které jsou registrovány v České republice a kóovány na pražské burze (přičemž 4 menší firmy splňující tyto podmínky jsou na rozdíl od detailních dat výše vynechány). Toto detailní srovnání složení dozorčích rad zahrnuje celkem 611 firem v Evropské unii a ostatních vybraných evropských zemích. Česká republika je jedna z 12 sledovaných zemí, kde v čele žádné z dozorčích rad žena nesedí (průměr členů Evropské unie je 5 %). V dozorčích radách českých firem jsou ženy zastoupeny méně, než je průměr EU (7 % oproti 19 %). Nižší podíl má mezi sledovanými evropskými zeměmi jen Malta.

⁷ Dostupné [on-line] na: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm [cit. 14. ledna 2015].



Graf 3: Složení dozorčích rad firem v Evropské unii a vybraných evropských zemích



Zdroj: Web Evropské komise. Dostupné on-line na: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm.

Poznámky: Viz poznámky na webové adrese výše, data z dubna 2014.



Tabulka 6: Složení dozorčích rad firem v Evropské unii a vybraných evropských zemích

	Počet firem	Předsedkyně (%)	Ženy (%)
Celkem EU-28	611	5	19
Belgie	18	0	18
Bulharsko	15	13	17
Česká republika	9	0	7
Dánsko	18	0	23
Estonsko	16	0	7
Finsko	23	4	29
Francie	36	8	30
Chorvatsko	25	8	15
Irsko	19	0	11
Itálie	37	0	19
Kypr	20	5	7
Litva	24	8	15
Lotyšsko	30	17	31
Lucembursko	10	0	10
Maďarsko	14	0	12
Malta	21	0	3
Německo	30	3	22
Nizozemsko	22	0	25
Polsko	19	21	18



Portugalsko	18	0	9
Rakousko	20	10	12
Rumunsko	10	10	11
Řecko	24	0	9
Slovensko	10	20	18
Slovinsko	20	5	23
Spojené království	44	2	23
Španělsko	33	6	16
Švédsko	26	4	27
– nečlenské země EU:			
Island	11	27	46
Lichtenštejnsko	–	–	–
Makedonie	9	33	19
Norsko	19	11	40
Srbsko	13	23	15
Turecko	50	10	10
Všechny země	713	7	19

Zdroj: Web Evropské komise (EK). Dostupné [on-line] na: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm [cit. 16. ledna 2015].

Poznámky: Viz poznámky na webu EK výše. Data byla sbírána během dubna 2014.



5 REPREZENTATIVNÍ VZOREK VEŘEJNÝCH FIREM PRO LÉTA 1993 AŽ 2013

Tato sekce prezentuje vývoj zastoupení žen ve statutárních orgánech českých veřejných firem mezi lety 1993 až 2013 na základě detailních dat. Všechny údaje využité v této sekci poskytl Centrum aplikované ekonomie, což je zapsané občanské sdružení a nevládní organizace, jež se zabývá sběrem dat pro výzkumné a neziskové účely. Centrum aplikované ekonomie vychází z informací v obchodním rejstříku a dalších zdrojů.

Pro analýzu v sekci 3 užíváme data o složení statutárních orgánů firem mezi lety 1993 a 2013. Reprezentativní vzorek společností obsahuje veřejné firmy, jimiž rozumíme akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, v nichž vlastní nadpoloviční podíl stát, obec nebo kraj¹. Data obsahují veřejné firmy, které měly v roce 2012 obrát nad milion korun. V daném roce označujeme jako člena statutárního orgánu osobu, která danou funkci zastávala poslední kalendářní den daného roku a první kalendářní den roku následujícího. Tím zaručujeme, že každá pozice je v daném roce zastoupena právě jednou. Sledujeme nejen podíl žen v dozorčích radách a představenstvech zastoupených společností, ale i jejich podíl na vedoucích, tj. předsednických a místopředsednických, pozicích těchto statutárních orgánů.

¹ Veřejnou firmou rozumíme akciovou společnost nebo společnost s ručením omezeným, kde má stát, obec či kraj nadpoloviční podíl, tedy firmu fakticky kontroluje. To zahrnuje i zprostředkovaně vlastněné subjekty, například firmu ČD Cargo, a. s., vlastněnou Českými drahami. Data naopak nezahrnují subjekty zahraniční, kupříkladu CEZ Romania S. A. nebo MERO Germany AG.



Tento reprezentativní vzorek obsahuje pro rok 2013 informace o 329 veřejných firmách, mezi nimiž jsou ty s vlastnickým podílem státu (27), krajů (35) a obcí (267). Vzhledem k relativně malým počtům firem

Technická poznámka ke zdrojům dat a jejich omezením

Hlavním zdrojem dat je Administrativní registr ekonomických subjektů (ARES). ARES je informační systém Ministerstva financí České republiky, který (dle svých webových stránek na adrese: www.info.mfcr.cz/ares) umožňuje vyhledávání nad ekonomickými subjekty registrovanými v České republice. Zprostředkovává zobrazení údajů vedených v jednotlivých registrech státní správy, ze kterých čerpá data (tzv. zdrojové registry). Informace z ARES máme pro vzorek firem splňující následující podmínku: firmy jsou akciové společnosti (a. s.) nebo společnosti s ručením omezeným (s. r. o.), které mají dozorčí radu. Z našeho vzorku tak vynecháváme málo využívané typy společností, jako například veřejné obchodní společnosti nebo státní podniky (s. p.). Tento datový vzorek také neobsahuje informace o státních podnicích, kterým se detailněji věnujeme ve čtvrté sekci. Vzorek firem je reprezentativní a zahrnuje většinu výše definovaných firem. Nejedná se tedy o úplný vzorek, který by zahrnoval všechny společnosti. Důvodem jsou problémy systému ARES, které nastaly v průběhu sběru dat a přetrvávají do současnosti (26. února 2015). Server neposkytuje úplná data z obchodního rejstříku (kde jsou informace o členech dozorčích rad a představenstev) a na webových stránkách ARES píše, že: „Na zprovoznění plné aktualizace dat z Obchodního rejstříku se dále intenzivně pracuje.“ Bohužel toto omezení ARES nám zamezuje získat úplný vzorek dat, a proto v sekcích 2 a 3 pracujeme s reprezentativním vzorkem. V sekcích 4 a 5 využíváme manuálního sběru dat.

v různých skupinách, není tento datový soubor vhodný k detailnějšímu než zde uvedenému srovnání různých typů firem.

Tato data obsahují jména členů a členek dozorčích rad a představenstev, neobsahují ale přímo informaci o jejich pohlaví. K určení pohlaví členů statutárních orgánů jsme využili celého jména a příjmení dané osoby. Jako ženy jsme označili osoby s ženským křestním jménem, s příjmením končícím na „á“ a také, pokud je ve statistikách Ministerstva vnitra ČR o četnosti křestních jmen z roku 2012 jeho nositelkami větší počet žen než mužů. Část zbývajících jmen (především zahraničně znějících) byla klasifikována manuálně a v případě nejjasností jsme konzervativně označili osobu za muže. Ačkoli náš přístup

k identifikaci žen považujeme za systematický a transparentní, může dojít k špatnému přiřazení pohlaví a například podhodnocení počtu žen ve statutárních orgánech společností pod zahraniční kontrolou. Tento



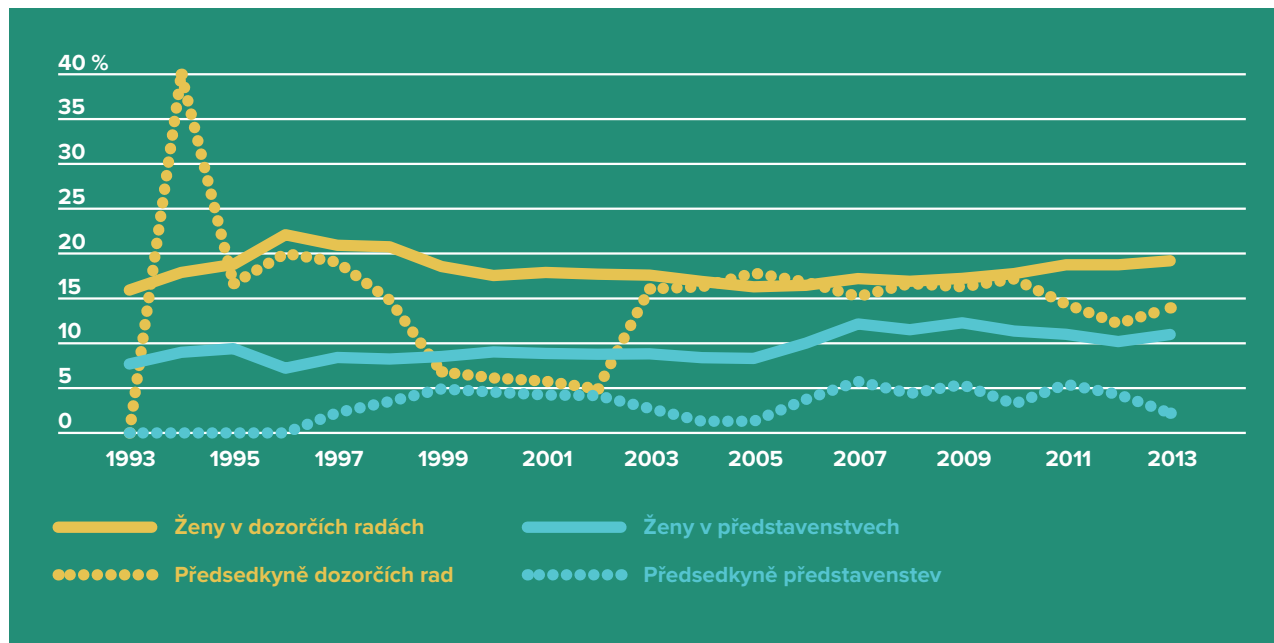
datový soubor neobsahuje státní podniky, a i proto jsme je spolu s dalšími firmami analyzovali zvlášť v sekci 2. Ve zbytku této sekce vývoj zastoupení žen sledujeme zvlášť ve firmách s různými typy vlastnictví.

Graf 4 ukazuje zastoupení žen ve statutárních orgánech veřejných firem (19,6 % v dozorčích radách a 11,9 % v představenstvech)². **Grafy 5, 6 a 7** sledují firmy vlastněné státem (15,1 a 3,4 %), kraji³ (24,7 a 22,5 %), obcemi a městy (19,2 a 11,0 %).

2 Údaje v závorkách reprezentují podíly žen v dozorčích radách (první údaj) a představenstvech společností na konci roku 2013 a tento zápis využíváme pro stručnost textu i dále.

3 Pro firmy vlastněné kraji uvádíme vývoj pouze od roku 2003 z důvodu velmi malého vzorku v předchozích třech letech. (Kraje v současné podobě vznikly až v roce 2000.)

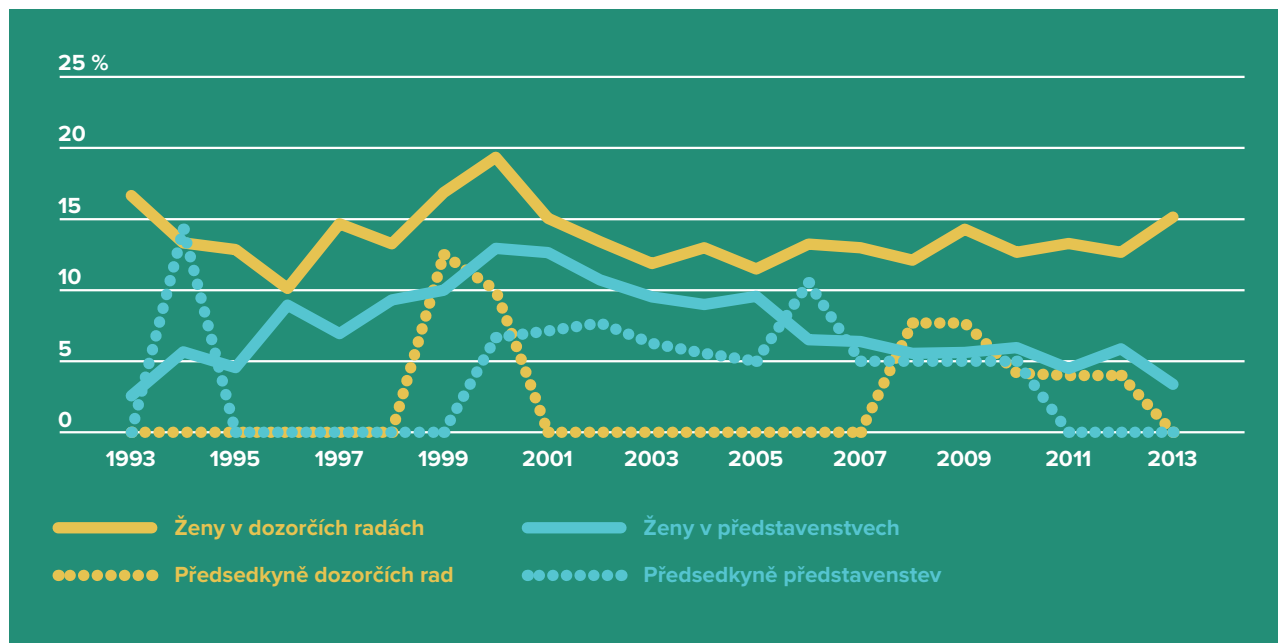
Graf 4: Veřejné firmy



Zdroj: Autoři a data Centra aplikované ekonomie

Poznámka: Graf je pro rok 2013 založen na informacích o 329 firmách. Data o veřejných firmách obsahují společnosti, které měly v roce 2012 obrát nad 1 milion korun. V roce 1994 je v našich datech jen 60 veřejných firem a 40% podíl žen mezi předsedy dozorčích rad je tak založen na tomto relativně malém počtu podniků.

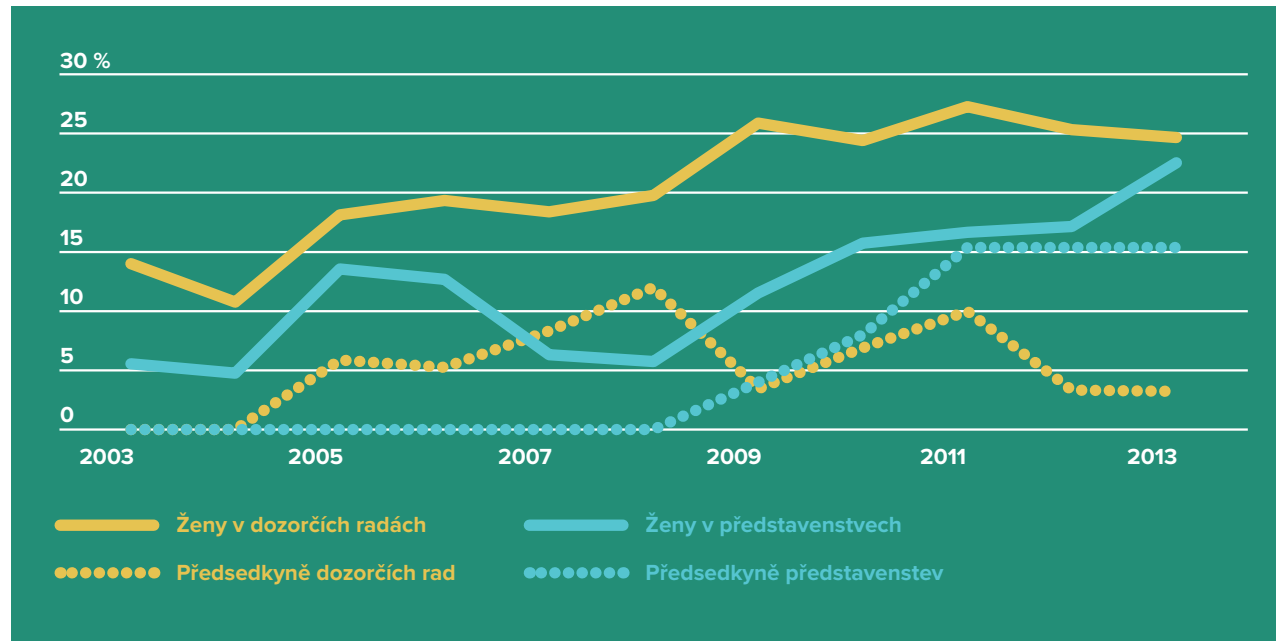
Graf 5: Veřejné firmy s vlastnickým podílem státu



Zdroj: Autoři a data Centra aplikované ekonomie

Poznámka: Graf je pro rok 2013 založen na informacích o 27 firmách. Data o veřejných firmách obsahují společnosti, které měly v roce 2012 obrát nad 1 milion korun.

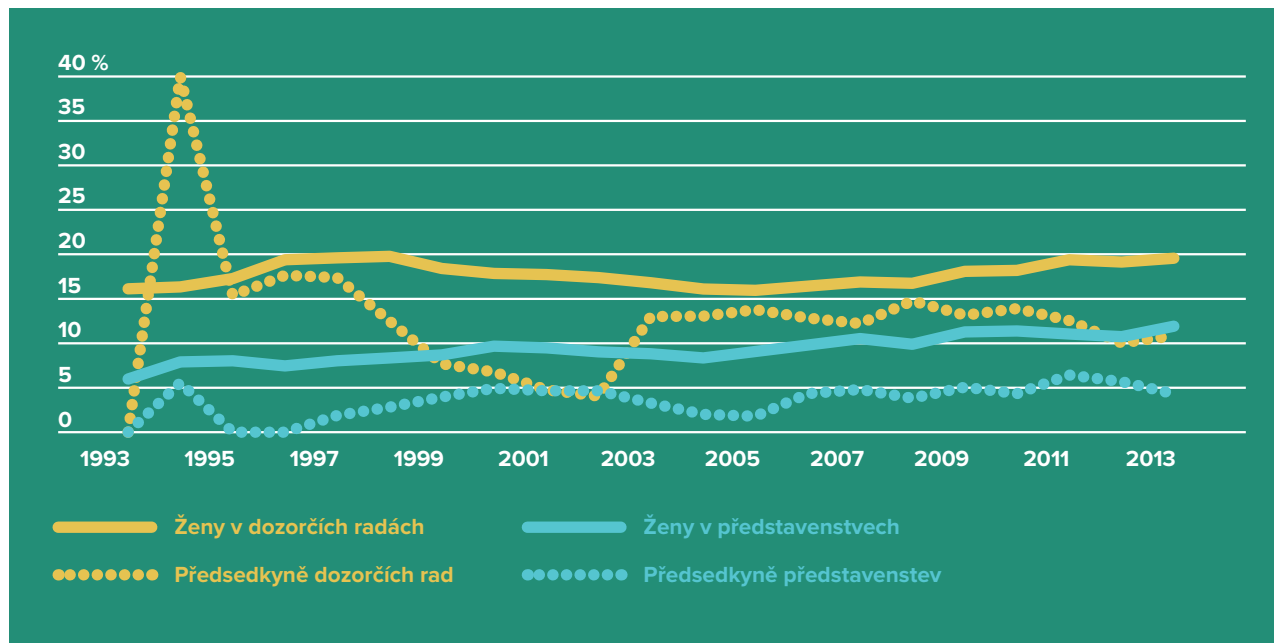
Graf 6: Veřejné firmy s vlastnickým podílem krajů



Zdroj: Autoři a data Centra aplikované ekonomie

Poznámka: Graf je pro rok 2013 založen na informacích o 35 firmách. Data o veřejných firmách obsahují společnosti, které měly v roce 2012 obrát nad 1 milion korun.

Graf 7: Veřejné firmy s vlastnickým podílem měst a obcí



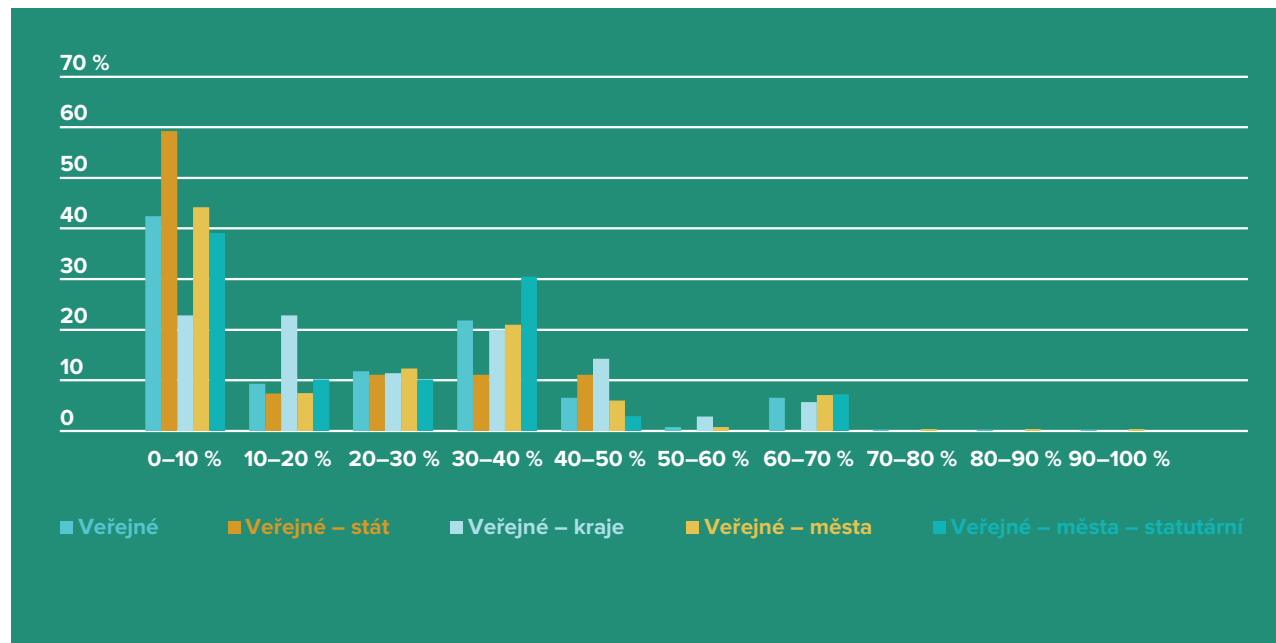
Zdroj: Autoři a data Centra aplikované ekonomie

Poznámka: Graf je pro rok 2013 založen na informacích o 267 firmách. Data o veřejných firmách obsahují společnosti, které měly v roce 2012 obrát nad 1 milion korun.

Graf 8 ukazuje na datech pro rok 2013 pro jednotlivé skupiny firem podíl společností podle podílu žen v jejich dozorčích radách. Vertikální osa ukazuje množství daného typu firem (% celkového počtu firem daného typu v našem datovém vzorku). Horizontální osa je rozdělena na desetiny podle množství žen v dozorčí radě (% celkového počtu členů dozorčí rady dané firmy). Z grafu tak například můžeme vyčíst, že zhruba 60 % státních firem má v dozorčích radách mezi 0 a 10 % žen.

Graf 9 prezentuje na datech pro rok 2013 pro jednotlivé skupiny firem podíl firem podle podílu žen v jejich představenstvech. Z grafu tak například můžeme vyčíst, že zhruba 90 % státních firem a jen 30 % krajských firem má v dozorčích radách mezi 0 a 10 % žen.

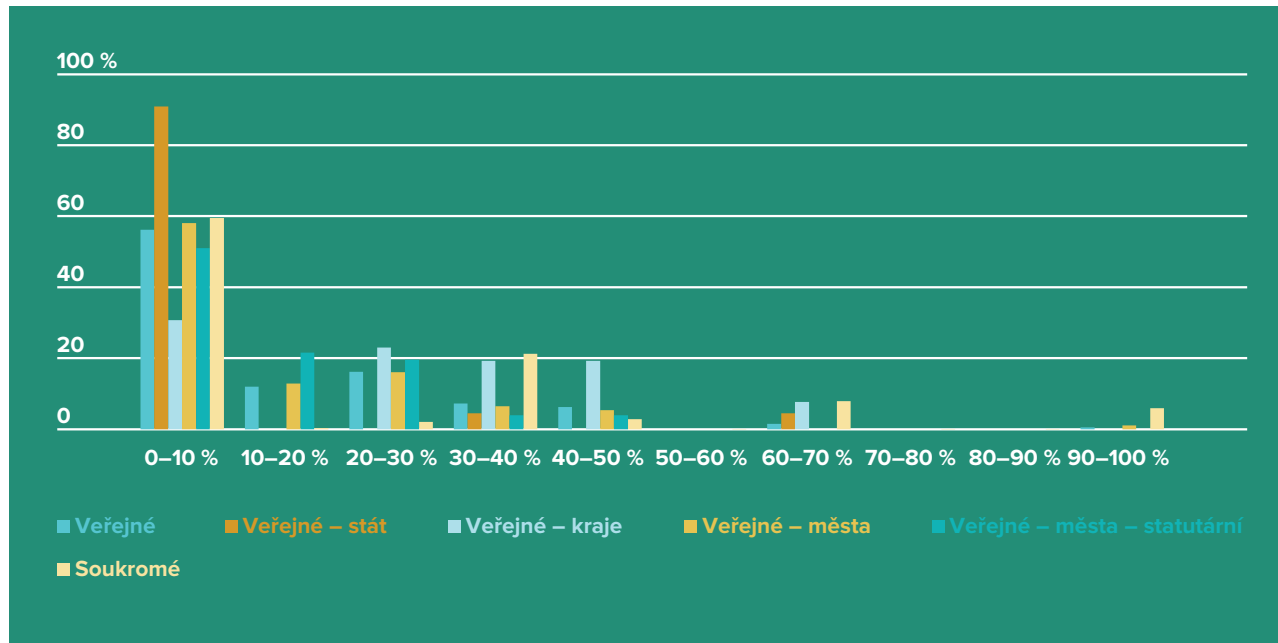
Graf 8: Podíly žen v dozorčích radách, 2013



Zdroj: Autoři a data Centra aplikované ekonomie

Poznámka: Data o veřejných firmách obsahují společnosti, které měly v roce 2012 obrat nad 1 milion korun.

Graf 9: Podíly žen v představenstvech, 2013



Zdroj: Autoři a data Centra aplikované ekonomie

Poznámka: Data o veřejných firmách obsahují společnosti, které měly v roce 2012 obrat nad 1 milion korun.

6 ZÁVĚR

V první části této studie detailně analyzujeme zastoupení žen u firem s vlastnickým podílem státu, státních podniků a také českých firem kótovaných na pražské burze. Druhá část textu popisuje vývoj zastoupení žen ve statutárních orgánech českých společností s vlastnickým podílem státu od roku 1993 až po rok 2013.

Mnohé z našich výsledků jsou relevantní pro přípravu veřejných politik, ale i pro fungování státu jako akcionáře. U veřejných firem se nabízí možnost navyšovat zastoupení žen ve vedení cestou cílené personální politiky státu a veřejných institucí jakožto akcionářů.

7 SEZNAM LITERATURY

Adams, R., and Ferreira, D. (2009). “Women in the boardroom and their impact on governance and performance.” *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.

Almazan, A., and Suarez, J. (2003). “Entrenchment and severance pay in optimal governance structures.” *Journal of Finance*, 58, 519–547.

Angrist, J. D., and Pischke, J. S. (2008). *Mostly harmless econometrics: An empiricist’s companion*. Princeton University Press, Princeton.

Carter, D., Simkins, B., and Simpson, G. (2003). “Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value.” *Financial Review*, 38, 33–53.

Daunfeldt, S. O., and Rudholm, N. (2012). *Does Gender Diversity in the Boardroom Improve Firm Performance?* (No. 60). HUI Research.

Deloitte (2013). *Women in the boardroom: A global perspective*. Third edition.

Eklund, J., Palmgren, J., and Wiberg, D. (2009). *Ownership Structure, Board Composition, and Investment Performance*. Working paper no 129. The Ratio Institute, Stockholm.



Matsa, David A., and Miller, Amalia R. (2013). "A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas." *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136–169.

McKinsey & Company (2012). *Využití plného potenciálu žen v české ekonomice*.

Rose, C. (2007). "Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence." *Corporate Governance*, 15(2), 404–413.

Smith, N., Smith, V., and Verner, M. (2006). "Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.

Terjesen, S., Sealy, R., and Singh, V. (2009). "Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda." *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337.

The spread of gender quotas for company boards (2014, May 25). *The Economist*.



8 PŘÍLOHY

Tabulka A1: Zastoupení žen v dozorčích radách a představenstvech společností s vlastnickým podílem státu

Název firmy	Dozorčí rada				Představenstvo			
	před- sedkyně žena	muži	ženy	podíl žen (%)	před- sedkyně žena	muži	ženy	podíl žen (%)
Czech Airlines Handling, a. s.	1	2	1	33	0	3	0	0
Czech Airlines Technics, a. s.	1	2	1	33	0	2	1	33
ČD – Telematika, a. s.	0	6	0	0	0	3	0	0
ČD Cargo, a. s.	0	6	0	0	0	3	0	0
ČD Reality, a. s.	0	2	1	33	0	2	1	33
ČD-DUSS Terminál, a. s.	0	2	1	33	0	4	0	0
ČEPRO, a. s.	0	5	0	0	0	4	1	20
ČEPS, a. s.	0	9	0	0	0	5	0	0
Česká exportní banka, a. s.	0	5	0	0	0	4	0	0
České aerolinie, a. s.	0	3	0	0	0	3	0	0
České dráhy, a. s.	0	9	0	0	0	5	0	0
Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.	0	6	2	25	0	5	0	0
Český Aeroholding, a. s.	0	7	0	0	0	4	1	20
ČEZ Distribuční služby, s. r. o.	0	3	0	0	-	-	-	-



ČEZ Energetické produkty, s. r. o.	0	3	0	0	-	-	-	-
ČEZ ENERGOSERVI, s. r. o.	0	3	1	25	-	-	-	-
ČEZ ICT Services, a. s.	0	2	1	33	0	5	0	0
ČEZ Korporátní služby, s. r. o.	0	2	1	33	-	-	-	-
ČEZ Obnovitelné zdroje, s. r. o.	0	3	0	0	-	-	-	-
ČEZ Prodej, s. r. o.	0	3	0	0	-	-	-	-
ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.	0	2	1	33	-	-	-	-
ČEZ, a. s.	0	12	0	0	0	6	1	14
Dopravní vzdělávací institut, a. s.	0	4	2	33	0	3	0	0
DPOV, a. s.	0	6	0	0	0	2	0	0
Energotrans, a. s.	0	5	1	17	0	4	0	0
Explosia, a. s.	0	5	1	17	0	4	0	0
Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.	0	8	0	0	0	5	0	0
Hotelinvest, a. s.	0	2	1	33	0	3	0	0
IMOB, a. s.	0	1	0	0	0	1	0	0
Jihomoravské pivovary, a. s.	0	3	0	0	0	1	0	0
Kongresové centrum Praha, a. s.	0	5	1	17	0	4	1	20
Letiště Praha, a. s.	0	1	2	67	0	4	0	0
MARTIA, a. s.	0	4	0	0	0	3	0	0
MERO ČR, a. s.	0	4	0	0	0	3	0	0
Municipální finanční společnost, a. s.	0	4	2	33	0	5	0	0
OSC, a. s.	0	3	0	0	0	3	0	0



OTE, a. s.	1	4	1	20	0	3	0	0
PAVUS, a. s.	0	1	2	67	0	3	0	0
Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a. s.	0	5	1	17	0	4	0	0
Poštovní tiskárna cenin Praha, a. s.	0	3	2	40	0	3	0	0
PRISKO, a. s.	0	1	0	0	0	2	0	0
PRODECO, a. s.	0	5	1	17	0	4	0	0
Revitrans, a. s.	0	6	0	0	0	4	0	0
SD – Kolejová doprava, a. s.	0	5	1	17	0	4	0	0
Severočeské doly, a. s.	0	11	1	8	0	6	0	0
SINIT, a. s.	0	3	0	0	0	2	1	33
Státní zkušebna zemědělských, potravinářských a lesnických strojů, a. s.	0	3	0	0	0	3	0	0
ŠKODA PRAHA, a. s.	0	4	0	0	0	4	0	0
ŠKODA PRAHA, a. s.	0	7	0	0	-	-	-	-
Hradecká lesní a dřevařská společnost, a. s.	0	6	0	0	1	3	3	50
THERMAL-F, a. s.	0	3	0	0	0	2	0	0
ÚJV Řež, a. s.	0	8	1	11	0	5	0	0
VIPAP VIDEM KRŠKO, d. d.	1	3	1	25	0	5	0	0
VR Group, a. s.	0	3	0	0	0	3	0	0
Výstaviště České Budějovice, a. s.		1	2	67	0	5	0	0
Výzkumný a zkušební letecký ústav, a. s.	0	1	0	0	0	3	0	0
Výzkumný Ústav Železniční, a. s.	0	3	2	40	0	3	0	0

Zdroj: Autoři a veřejně dostupné informace z obchodního rejstříku k 4. 3. 2015.



Tabulka A2: Zastoupení žen v dozorčích radách a mezi řediteli a jejich případnými zástupci ve státních podnicích

Státní podnik	Dozorčí rada				Ředitel a jeho oficiální zástupci			
	předsedkyně žena	muži	ženy	podíl žen (%)	ředitelka žena	muži	ženy	podíl žen (%)
Výzkumný a vývojový ústav dřevařský, Praha, s. p.	1	0	3	100	0	1	1	50
Textilní zkušební ústav, s. p.	1	1	5	83	0	2	0	0
Státní léčebné lázně Janské Lázně, s. p.	0	1	2	67	0	1	0	0
Technický a zkušební ústav stavební Praha, s. p.	0	3	3	50	0	3	0	0
STÁTNÍ TISKÁRNA CENIN, s. p.	0	3	2	40	0	3	1	25
Mezinárodní testování drůbeže, s. p.	0	2	1	33	0	1	1	50
Státní léčebné lázně Bludov, s. p.	0	2	1	33	1	1	1	50
Horské lázně Karlova Studánka, s. p.	0	2	1	33	0	3	0	0
ČPP Transgas, s. p.	0	2	1	33	0	1	0	0
Správa Letiště Praha, s. p.	0	2	1	33	0	2	0	0
Centrum pro informace a mechanické testování obalů – CIMTO, s. p.	0	2	1	33	0	1	0	0
Česká pošta, s. p.	0	9	3	25	0	6	0	0
Povodí Ohře, s. p.	0	7	2	22	0	4	0	0
Povodí Odry, s. p.	1	7	2	22	0	4	0	0
Vojenské lesy a statky ČR, s. p.	0	5	1	17	0	2	0	0



Strojírenský zkušební ústav, s. p.	0	5	1	17	0	2	0	0
Elektrotechnický zkušební ústav, s. p.	0	5	1	17	0	2	0	0
FYZIKÁLNĚ TECHNICKÝ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV, s. p.	1	5	1	17	0	2	0	0
Budějovický Budvar, n. p.	0	7	1	13	0	4	0	0
Povodí Vltavy, s. p.	0	8	1	11	0	3	0	0
LOM PRAHA, s. p.	0	8	1	11	0	2	0	0
Povodí Moravy, s. p.	0	8	1	11	0	2	0	0
VOP CZ, s. p.	0	8	1	11	0	2	0	0
Vojenský technický ústav, s. p.	0	8	1	11	0	3	0	0
Palivový kombinát Ústí, s. p.	0	3	0	0	0	1	1	50
Zemský hřebčinec Písek, s. p.	0	5	0	0	0	1	1	50
DIAMO, s. p.	0	9	0	0	0	3	1	25
Povodí Labe, s. p.	0	9	0	0	0	3	1	25
Lesy České republiky, s.p.	0	9	0	0	0	4	0	0
Řízení letového provozu České republiky, s. p.	0	6	0	0	0	3	0	0
Vojenský výzkumný ústav, s. p.	0	6	0	0	0	1	0	0
Zemský hřebčinec Tlumačov, s. p.	0	6	0	0	0	2	0	0
BALMED Praha, s. p.	0	3	0	0	0	1	0	0

Zdroj: Autoři a veřejně dostupné informace z obchodního rejstříku k 31. 12. 2013.



BEREME ŽENY NA PALUBU



www.osf.cz
eeagrants.org
www.dejmezenamsanci.cz



Projekt podpořila Nadace Open Society Fund Praha z programu Dejme (že)nám šanci, který je financován z Norských fondů. Prostřednictvím Norských fondů přispívá Norsko k snižování sociálních a ekonomických rozdílů a posílení vzájemné spolupráce v Evropě. Podporuje především ochranu životního prostředí, výzkum a stipendia, rozvoj občanské společnosti, péči o zdraví, děti, rovnost žen a mužů či zkvalitnění justice. Program Dejme (že)nám šanci podporuje rovné příležitosti žen a mužů v pracovním i osobním životě a prevenci a pomoc obětem domácího násilí v České republice. Spravuje ho Nadace Open Society Fund Praha, která od roku 1992 rozvíjí hodnoty otevřené společnosti a demokracie v České republice.