

## **KØNSKVOTER I STRID MED GRUNDLÆGGENDE RETSPRINCIPPER**

*50 pct. af vælgerne mener, at kønskvoter i danske bestyrelser er en dårlig idé. 44 pct. synes det er en god idé, mens 7 pct. ikke har taget stilling. Det er resultatet af en ny meningsmåling gennemført af analysebureauet Norstat for CEPOS. Flertallet af vælgerne er dermed uenige i forslaget fra både EU samt S og SF om at indføre kønskvoter i private virksomheders bestyrelser. EU ønsker, at 30 pct. af en bestyrelse skal bestå af kvinder, mens S og SF ønsker et dansk kvotekrav på 40 pct.*

*Ifølge en ny analyse fra CEPOS, står forslagene om kønskvoter i bestyrelser ikke kun i modsætning til et flertal af danskernes ønske, men strider samtidig mod grundlæggende retsprincipper om forbud mod forskelsbehandling og lighed for loven. Den danske Grundlov hviler på forudsætningen om ligestilling mellem kvinder og mænd, ligesom danske retsprincipper baserer sig på EU- og menneskerettens forbud mod forskelsbehandling. EU og menneskeretten giver imidlertid staterne adgang til at indføre positiv særbehandling af kvinder; men ud fra en strategi om retten til lige muligheder og dermed ikke retten til faktisk lighed i fordelingen af opgaver og poster. Positiv særbehandling er en fravigelse af det almindelige lighedsbehandlingsprincip, og bør derfor kun anvendes til at opnå lige muligheder og ikke ligelig repræsentation.*

*Desuden viser analysen, at det tvangsmæssige element kan betyde, at selskaber bliver nødt til at gå på kompromis med erfaringer og kvalifikationer i sammensætningen af bestyrelsen og dermed risikere at performe dårligere og lide økonomisk tab. Det anbefales derfor, at der hverken i EU eller i national lovgivning indføres bestemmelser om kønskvoter. I stedet bør man henholde sig til de gældende retsprincipper om lighed for loven og lade selskaberne ad frivillighedens vej sammensætte deres bestyrelse således, at de bedst egnede kandidater får bestyrelsesposter. En opgørelse fra EU viser, at andelen af kvinder i besluttende organer har været støt stigende over de seneste år. En udvikling, der er sket uden politiske indgreb, og som derfor kan forventes at fortsætte.*

### **1. Forbud mod forskelsbehandling contra positiv særbehandling**

#### **1.1 Grundlæggende rettigheder**

Den danske Grundlov hviler på forudsætningen om ligestilling mellem kvinder og mænd, ligesom danske retsprincipper baserer sig på EU- og menneskerettens forbud mod forskelsbehandling.<sup>1</sup>

Som udgangspunkt beskyttes mænd og kvinder altså på lige fod. Både EU- og menneskeretten giver imidlertid staterne udtrykkelig adgang til at indføre positiv særbehandling af kvinder. Af art. 4 i FN's kvindekonvention, CEDAW (Committee on the Elimination of Discrimination Against Women), fremgår det eksempelvis:

---

<sup>1</sup> FNs menneskeretskonvention og Den Europæiske Menneskeretskonvention.

*"Vedtagelse af de deltagende stater af midlertidige særforanstaltninger med sigte på at fremskynde faktisk ligestilling mellem mænd og kvinder skal ikke betragtes som diskrimination efter definitionen i denne konvention, men må på ingen måde have til følge, at der opretholdes ulige eller særskilte normer, og de pågældende foranstaltninger skal ophæves, når formålet med dem, lige muligheder og ligebehandling, er opnået."*

Danmark er ved flere lejligheder blevet kritiseret af CEDAW-komiteén for, at der er for få kvinder i ledende stillinger. Regeringen har dog afvist, at den vil indføre kønskvoter i private selskabers bestyrelser<sup>2</sup>, og i forbindelse med kritikken om at Danmark ikke levede op til CEDAW-komiteéns anbefalinger, udtalte ligestillingsministeren:

*"Jeg vil gerne slå fast, at CEDAW-komiteén ikke angiver, hvordan man nationalt skal arbejde for at fremme ligestillingen, men respekterer de metoder, man nationalt bruger. Og jeg er tilfreds med både de aktiviteter og de metoder, vi har valgt i Danmark. Regeringen finder ikke, at tvang, kvoter og snuptagsløsninger er den rette vej, men derimod, at vi gennem en langsigtet og holdbar indsats kan sikre, at de områder som også CEDAW-komiteén peger på, fremover bliver mere ligestillede."*<sup>3</sup>

### 1.2. Positiv særbehandling af kvinder bygger på mainstreamstrategien

EU-retten og kvindekonventionen bygger på den såkaldte mainstreamstrategi, som også er implementeret i den danske Ligestillingslov.<sup>4</sup> Strategien tager udgangspunkt i kvinders og mænds lige værd, herunder deres ret til lige integration, lige indflydelse og lige muligheder.

Mainstreamstrategien betyder, at fokus skal være rettet mod lighed i muligheder - ikke i faktisk fordeling af opgaver og poster.

I overensstemmelse med disse principper har både EFTA-domstolen og EF-domstolen slået fast, at der er en grænse for, hvor langt man som stat kan udstrække den positive særbehandling af kvinder. F.eks. er det i strid med EU's ligebehandlingsdirektiv, hvis man i national lovgivning har bestemmelser om, at et vist antal professorstillinger skulle være øremærkede til kvinder, idet et sådant lovinitiativ afskærer mænd fra "lighed i muligheder", og dermed udstrækker den positive særbehandling for langt.<sup>5</sup>

Hvorvidt lovgivning om kønskvoter i private selskabers bestyrelser er foreneligt med det grundlæggende ligebehandlingsprincip er (endnu) ikke prøvet ved domstolene.<sup>6</sup> Spørgsmålet blev dog drøftet i forbindelse med behandlingen af den norske lovgivning om kønskvoter, hvor vurderingen var, at bestyrelsesarbejde ikke kunne karakteriseres som en almindelig arbejdssituation, og at spørgsmålet derfor ikke var omfattet af EU's ligebehandlingsdirektiv.<sup>7</sup> Derudover blev det i relation til EØS-aftalens artikel 70 - som svarer til det generelle ligebehandlingsprincip i EU-retten - anført at:

<sup>2</sup> Se f.eks. "Seventh Periodic Report" ovenfor under note 6 og "Redegørelse 2010/Perspektiv- og handlingsplan 2011", afgivet til Folketinget af minister for ligestilling Lykke Friis den 25. februar 2011.

<sup>3</sup> Se ligestillingsministerens svar på spørgsmål nr. 232 (PØU alm. del), jf.

<http://www.lige.dk/Default.asp?Id=173&AjrNws=1165&AjrNwsPg=6>

<sup>4</sup> Danmark har ved kvindekonferencen i Beijing i 1995 forpligtet sig til at efterleve mainstreamsstrategien, som fokuserer på viden og fakta som grundlag for ligestillingsarbejde. Denne beslutning er for Danmarks vedkommende blevet fulgt op på EU niveau af Amsterdamtraktaten i 1999 og blev lovfæstet i den oprindelige ligestillingslov fra 2000, jf. bemærkningerne til lov nr. 388 af 30/5-2000.

<sup>5</sup> E-1/02 af 24. januar 2003

<sup>6</sup> Se dog den såkaldte "Badeck-sag", C-158/97 af 28. marts 2000, hvor Domstolen accepterede lovgivning om kvoter inden for offentlige hverv. Kvoteordningen var dog ikke bindende, men havde karakter af en programmerklæring, ligesom den ikke kunne finde anvendelse på hverv, som blev tildelt efter afholdelse af valg. Endelig var der mulighed for at inddrage andre betragtninger (end køn) ved udvælgelsen.

<sup>7</sup> Ot.prp.nr.97 (2002-2003). Om lov om endringer i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaber, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaber og i enkelte andre lover (ligestilling i styrelser i statsaksjeselskaber, statsforetak, allmennaksjeselskaber mv.), kapitel 5.3.

*"Selv om styreverv, skulle være omfattet af artikel 70, repræsenterer forslaget til regler om kjønnsrepræsentation ikke særbehandling af det ene kønn. Reglerne vil bare innebære at eierne må velge et bestemt antall styrerepræsentanter fra hvert kønn. Etter departementets syn er de foreslåtte reglene om kjønnsrepræsentation tvert imot i samsvar med målsettingen om likebehandling."*<sup>8</sup>

### 1.3 Krav om proportionalitet, saglighed og nødvendighed

Positiv særbehandling er en fravigelse af det almindelige ligebehandlingsprincip, og bør derfor i overensstemmelse med mainstreamstrategien kun anvendes til at opnå lige muligheder - ikke ligelig repræsentation.

Retten til positiv særbehandling af kvinder er således begrænset til at skabe lighed i muligheder - ikke ligelig repræsentation. Et indgreb som bryder med det grundlæggende ligebehandlingsprincip, skal derfor som minimum være proportionalt, sagligt og nødvendigt, hvilket nødvendigvis forudsætter en vurdering af omkostningerne forbundet hermed. F.eks. om:

- Sanktionsbestemmelserne står i rimeligt forhold til formålet. Det kan således ikke udelukkes, at en sanktion om tvangsopløsning - som det kendes fra Norge - vil anses for både uproportionalt, usagligt og unødvendigt.
- Udbuddet matcher efterspørgslen. Hvis det viser sig, at der (endnu) ikke er et tilstrækkeligt antal kvalificerede kvinder, så må et kvotekrav vurderes at være uproportionalt, usagligt og unødvendigt, da selskaberne ellers risikerer at skulle gå på kompromis med kompetencer og erfaring.
- Kvoteordningen forringer selskabets konkurrenceevne eller økonomi. Hidtil har ét af argumenterne for kvoteordninger været, at flere kvinder i bestyrelsen medfører en bedre bundlinje.<sup>9</sup> Denne tese er bl.a. bygget på erfaringer fra selskaber, som frivilligt havde kvinder i bestyrelsen. Nyere undersøgelser baseret på de norske erfaringer med kvoteordninger, viser derimod, at efter lovgivningen blev indført, har selskaberne haft en dårligere performance.<sup>10</sup>

For at sikre sig mod, at lovgivning om kønkvoter er uproportionalt, usagligt og unødvendigt, bør der derfor gennemføres tilbundsående analyser, om underrepræsentationen af kvinder i danske bestyrelser reelt er udtryk for et ligestillingsproblem baseret på "ulighed i muligheder", om de konkurrencemæssige og økonomiske konsekvenser for selskaberne er for store, ligesom der bør være en undersøgelse af det reelle udbud af kvalificerede kvinder, så selskaberne ikke risikerer at skulle gå på kompromis med erfaring og kompetencer.

## 2. Corporate Governance-reglerne

Samspelet mellem aktionærene og selskabets ledelse får stadig stigende betydning. Derfor bør der også være stærke og objektive grunde til, hvis man fra lovgivers side ønsker at indskrænke aktionærernes ejendomsret eller selskabernes selvbestemmelsesret, og dermed tilsidesætte de hensyn til selskabernes fleksibilitet, som både Komitéen for god Selskabsledelse har tillagt

<sup>8</sup> Ot.prp.nr.97 (2002-2003). Om lov om endringer i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaper og i enkelte andre lover (ligestilling i styret i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv.).

<sup>9</sup> Se eksempelvis Women Matter, McKinsey & Company, Desvaux et al., 2007.

<sup>10</sup> Se nærmere analyse nedenfor under afsnit 4.

betydning,<sup>11</sup> og som også var afgørende for, at det "Moderniseringsudvalg" som lavede oplæg til den nye selskabslov afstod fra at indføre en egentlig anbefaling om kønskvotes.<sup>12</sup>

Et kvotekrav risikerer at skade grundlæggende interne justeringsmekanismer - og magtbalancer - som eksisterer mellem aktionærer og selskabsledelse, hvilket kan skade selskabet konkurrencemæssigt og økonomisk, ligesom det kan reducere aktionærernes ønske og lyst til at investere i selskabet.

### 3. Analyser og statistik om kvinder i ledelse

#### 3.1 Erfaringer med den norske kvoteordning

I 2009 udkom en rapport "Corporate governance as a source of competitiveness for Nordic firms",<sup>13</sup> som baserer sig på empiri fra mellem 431 og 757 børsnoterede selskaber i Norden i perioden 2001-2007. Analysen viser bl.a., at det norske kvotekrav har haft den ønskede effekt; nemlig at der er næsten 40 % kvinder i de norske bestyrelser. Men også i Finland og Sverige er der sket en stigning af kvinder i bestyrelsen, uden at der har været egentlige lovkrav herom:

Table 4.1: Percentage of females on board (unbalanced sample)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Denmark	7.93	8.03	7.50	7.40	7.13	6.85	7.82
Finland	4.63	4.48	5.48	7.21	7.95	10.10	11.60
Norway	8.45	10.89	13.10	15.52	21.12	29.46	39.07
Sweden	6.71	7.12	10.49	15.39	15.76	15.93	18.40

Kilde: Corporate governance as a source of competitiveness for Nordic Firms, kap. 4, 2009<sup>14</sup>

Det norske kvotekrav har imidlertid ikke været omkostningsfrit. En opgørelse foretaget af professor Steen Thomsen fra Copenhagen Business School (CBS) viser således, at siden kravet om kønskvotes blev indført, er der sket en afvandring fra aktieselskaber. Selskaberne har i stedet valgt enten at registrere sig i udlandet eller lade sig omregistrere til anpartsselskaber, hvor der vel og mærke ikke gælder nogen kvoteordning.<sup>15</sup>

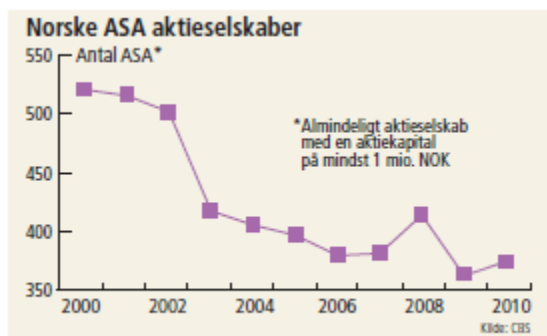
<sup>11</sup> Komiteen for god Selskabsledelse har ved flere vurderet, hvorvidt der skulle vedtages egentlige anbefalinger om kønskvotes i danske bestyrelser. Komiteen har dog fastholdt princippet om at tilskynde til større mangfoldighed baseret på selskabernes frivillige indsats, og har således afstået fra at komme med direkte anbefalinger om en vis procentdel repræsentation af kvinder i bestyrelserne. Én af de betragtninger der har været anført er, at selvregulering er den bedste reguleringsform, når det drejer sig om god selskabsledelse: <http://www.corporategovernance.dk/sw37802.asp>

<sup>12</sup> Moderniseringsudvalget lagde vægt på, at selskabets ejere er de bedste til at afgøre den mest optimale bestyrelsessammensætning. Flertallet valgte altså aktivt at fravælge lovgivning om kønskvotes ud fra saglige overvejelser om, hvad der tjener selskabet og dets aktionærer bedst, jf. Moderniseringsudvalgets betænkning side 314: [http://www.eogs.dk/graphics/\\_ny%20eogs/Love%20og%20Regler/Selskaber/Aktieselskaber/572381\\_Bet%E6nkning%201498.pdf](http://www.eogs.dk/graphics/_ny%20eogs/Love%20og%20Regler/Selskaber/Aktieselskaber/572381_Bet%E6nkning%201498.pdf)

<sup>13</sup> Rapporten beror på et samarbejde mellem forskere og professorer fra Danmark, Norge, Sverige, Finland, Island. Fra Danmark deltog bl.a. professor Steen Thomsen fra CBS: <http://www.nordicinnovation.net/projekt.cfm?id=1-4415-310>

<sup>14</sup> Tallet er i 2010 opgjort til 10,85 % for danske børsnoterede selskaber, jf. Ligestillingsministerens "Redegørelse 2010/Perspektiv- og handlingsplan 2011", 25. februar 2011.

<sup>15</sup> Offentliggjort i Børsen Executive 5. november 2010: [http://www.cbs.dk/forskning/institutter\\_centre/institutter/ccg/hoejreboks/nyheder/norske\\_selskaber\\_omgaar\\_koenskvoter](http://www.cbs.dk/forskning/institutter_centre/institutter/ccg/hoejreboks/nyheder/norske_selskaber_omgaar_koenskvoter). Se også <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3853754.ece>



Derudover viser en amerikansk undersøgelse fra University of Michigan - Stephen M. Ross School of Business,<sup>16</sup> baseret på 130 norske børsnoterede selskaber i perioden 2001-2007, at selskabernes aktiekurs faldt med 2,6 procentpoint, da loven blev offentliggjort i 2002. For de selskaber, som slet ikke havde nogen kvinder i bestyrelsen på offentliggørelsestidspunktet, var faldet 5 procentpoint. På det grundlag blev følgende konkluderet:

*"Firms that were required to make the most drastic change to their boards also suffered the largest negative returns. Our results indicate that boards do matter and that constraining the selection of board members has a large negative impact on value."<sup>17</sup>*

Den blotte annoncering af kvotekravet havde altså *i sig selv* en negativ effekt på aktiekurserne. Dette er dog næppe overraskende, idet kvotekravet er en fundamental indskrænkning af aktionærernes ejendomsret og selskabernes selvbestemmelsesret. Derfor er det kun naturligt, at kvotekravet også vil have en effekt på investorerne, som jo kan frygte, at de ikke kan få lov til at sammensætte den bedst egnede bestyrelse.

### 3.2 Økonomiske effekter

Det har ofte været fremført som argument for kønskvotekrav i private selskaber, at flere kvinder i bestyrelsen skaber bedre bundlinje.<sup>18</sup> Den norske kvoteordning bygger f.eks. på en undersøgelse af 998 små og mellemstore selskaber, der viste, at kvinders deltagelse i bestyrelsesarbejdet havde en klar positiv sammenhæng med selskabets resultater.<sup>19</sup>

I forbindelse med det særlige topmøde for store børsnoterede selskaber inden for EU udtalte EU-kommissær Vivianne Reding tilsvarende:

*"Jeg ønsker at sende et klart budskab til europæisk erhvervsliv: Kvinder er ensbetydende med god indtjening."<sup>20</sup>*

Andre undersøgelser tilbageviser imidlertid denne påstand. I en analyse af de danske børsnoterede selskaber i perioden 1998-2001 blev det således konkluderet, at kvinders repræsentation i bestyrelsen ikke havde nogen signifikant indflydelse på selskabernes performance.<sup>21</sup> Professor Steen Thomsen, CBS, kommer til tilsvarende resultat i en undersøgelse af den norske kvoteordning:

<sup>16</sup> "The Changing of the Boards: The Value Effect of a Massive Exogenous Shock," Amy Dittmar, associate professor of finance samt Kenneth Ahern, assistant professor of finance, 2005:

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1364470](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1364470)

<sup>17</sup> [http://www.bus.umich.edu/NewsRoom/ArticleDisplay.asp?news\\_id=18682](http://www.bus.umich.edu/NewsRoom/ArticleDisplay.asp?news_id=18682)

<sup>18</sup> Women Matter, McKinsey & Company, 2007.

<sup>19</sup> Kleveland, Elisabeth og Ying Miao (2000): Board-size effect in unlisted Norwegian firms. MSc Thesis Finance, BI.

<sup>20</sup> <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/242&format=DOC&aged=0&language=DA&guiLang=age=en>.

<sup>21</sup> "Bestyrelsessammensætning og finansiel performance i danske børsnoterede virksomheder – Er Nørbyrapportens anbefalinger til gavn for aktionærerne?" af Caspar Rose, Copenhagen Business School 2004.

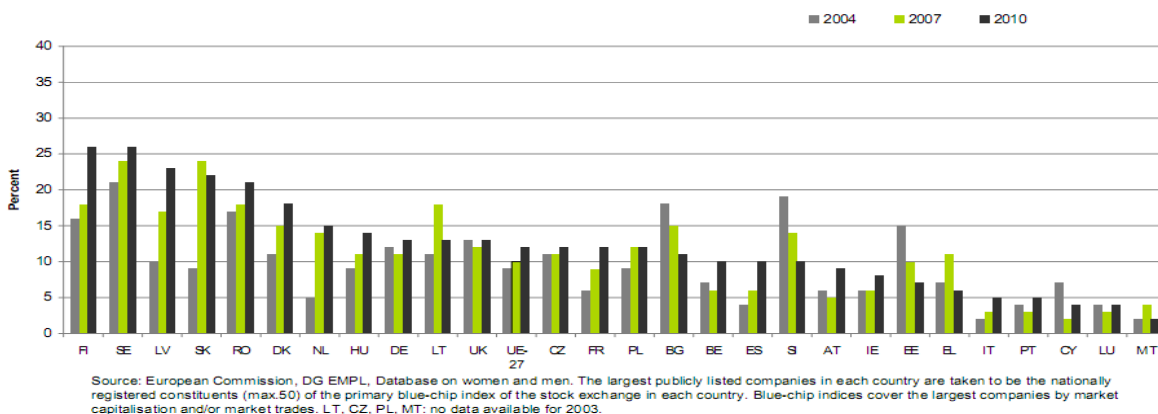
"De første erfaringer er ikke entydigt positive eller negative. Vi har ikke kunnet se nogen særlig virkning på norske selskabers økonomiske resultater."<sup>22</sup>

Også ovennævnte undersøgelse fra Stephen M. Ross School of Business tilbageviser, at flere kvinder i bestyrelsen har en positiv økonomisk effekt. En analyse af kvoteordningens effekt på selskabernes performance (målt ved Tobins Q)<sup>23</sup> viste således, at en stigning af kvinder i bestyrelsen på mindst 10 % resulterede i et fald på performance med 18 %. Konklusionen var, at kvoteordningen havde haft en signifikant negativ økonomisk effekt for selskaberne. Den negative performance blev dog ikke tilskrevet det forhold, at der var kommet flere kvinder i bestyrelsen, men derimod, at de nye (kvindelige) bestyrelsesmedlemmer var unge og generelt manglede erfaring fra topledelse.<sup>24</sup> I dét perspektiv er det interessant, at undersøgelsen samtidig konkluderede, at desto ældre bestyrelsessammensætningen var, og desto mere kvalificeret den var - dvs. personer med CEO-erfaring - desto bedre klarede selskabet sig økonomisk.<sup>25</sup>

### 3.3 Udbud og efterspørgsel

Tal fra Danmarks Statistik viser, at i 2009 var kun ca. 6,5 % af toplederposterne i dansk erhvervsliv bestredet af kvinder.<sup>26</sup> Meget tyder imidlertid på, at den kvindelige andel af lederposter er hastigt stigende. Tal fra Ledernes Hovedorganisation i perioden 2006 - 2008 viser således, at andelen af kvindelige topledere er vokset med 1.949 i perioden 2006-2008, mens antallet af mandlige topledere "kun" er steget med 1.837 i samme periode.<sup>27</sup>

Også EU's tal viser, at andelen af kvinder i de store virksomheders øverste organer bliver stadig større:



Tallene illustrerer på den ene side, at andelen af kvinder i besluttede organer er steget - uden politiske indgreb - hvorfor man kan forvente, at samme udvikling også vil gøre sig gældende i forhold til danske bestyrelser isoleret set. På den anden side indikerer tallene også, at selvom den kvindelige talentmasse formentlig er til stede, så er der endnu ikke en stor nok andel, der har den fornødne erfaring og kvalifikationer. Et kvotekrav på 40 % kan altså ikke opfyldes inden for de danske grænser uden at gå på kompromis med de meget specifikke kvalifikationer, som efterspørges i forbindelse med bestyrelsesarbejde, heriblandt erfaring fra direktionsgangene.

<sup>22</sup>Kronik i Børsen den 5. November 2010:

[http://www.cbs.dk/forskning/institutter\\_centre/institutter/ccg/hojreboks/nyheder/norske\\_selskaber\\_omgaar\\_koenskvotering](http://www.cbs.dk/forskning/institutter_centre/institutter/ccg/hojreboks/nyheder/norske_selskaber_omgaar_koenskvotering)

<sup>23</sup>Tobins Q udtrykker forholdet mellem virksomhedens markedsværdi og genanskaffelsesprisen for virksomhedens aktiver. Bedre performance medfører således stigende Q-værdier som resultat af stigende aktiekurser.

<sup>24</sup>[http://www.bus.umich.edu/NewsRoom/ArticleDisplay.asp?news\\_id=18682](http://www.bus.umich.edu/NewsRoom/ArticleDisplay.asp?news_id=18682)

<sup>25</sup>"The Changing of the Boards: The Value Effect of a Massive Exogenous Shock," s. 28 og 29.

<sup>26</sup><http://www.dst.dk/Sites/KVM/Ledelse.aspx>

<sup>27</sup>Fra 2006 til 2008 er andelen af kvindelige topledere vokset med 1.949, mens antallet af mandlige topledere er steget med 1.837, jf. <http://www.lederne.dk/lho/Nyheder/aktuelt/aktuelt2009/flerekvinderblivertopledere.htm>

Så selvom kønskvoter vil være en hurtig måde at få andelen af kvinder i bestyrelserne op på, vil det samtidig kræve, at mere erfarne bestyrelsesmedlemmer nødvendigvis må erstattes af andre - herunder yngre og mere uerfarne kvinder - hvilket ifølge forskningen på området kan have en skadelig effekt på virksomhedernes performance.

Hvis man derimod fastholder den nuværende frivillighed, vil rekrutteringsgrundlaget gradvist blive større, og man kan fokusere på, at de bedst egnede kandidater får adgang til bestyrelsesposterne uanset køn. Dermed vil udviklingen mod flere kvinder i bestyrelsen, ske i takt med, at et tilstrækkeligt antal kvinder opnår de fornødne kvalifikationer, så udbuddet i højere grad end i dag, matcher efterspørgslen.

### 3. Sammenfatning

Tesen om at flere kvinder i bestyrelsen giver bedre økonomiske resultater, er på baggrund af de analytiske og empiriske undersøgelser fra bl.a. CBS og Stephen M. Ross School of Business tvivlsom. Undersøgelserne viser således, at det kan have en negativ økonomisk effekt at indføre kønskvoter. Ikke fordi kvinder bliver involveret i bestyrelsesarbejdet, men fordi det tvangsmæssige element gør, at selskaberne kan blive tvunget til at gå på kompromis med erfaring og kvalifikationer.

Derudover viser tallene fra Danmarks Statistik, Ledernes Hovedorganisasation og CBS, at der ikke er sammenhæng mellem udbud og efterspørgsel. Når der blandt danske topledere kun er ca. 6,5 % kvinder, så kan et kvotekrav på 40 % ganske enkelt ikke opfyldes inden for de danske grænser, medmindre man går på kompromis med erfaring og kompetencer.

Den kvindelige kvote kan muligvis opfyldes ved at søge til udlandet,<sup>28</sup> hvilket formentlig kan bidrage til større globalt tilsnit, men også have konsekvenser for den generelle mangfoldighed. I den nordiske analyse blev det eksempelvis konkluderet, at én form for mangfoldighed i realiteten udelukker andre former for mangfoldighed,<sup>29</sup> og at kønskvoter derfor over tid vil skade selskabets økonomi og performance:

*"Imposing a certain percent of female board representation may consequently have a negative effect on other (equally or more relevant) aspects of board diversity and in the long run, harm the board's contribution to firm performance."*<sup>30</sup>

Tvangsbaserede kvoteordninger vil således indskrænke den generelle mangfoldighed. I stedet for, at selskabet og dets aktionærer har fri mulighed for - mellem samtlige kvalificerede kvinder og mænd - at vælge de bedst egnede bestyrelsesmedlemmer, så vil de med kvoteordningen blive underlagt en kvantitativ (og måske også kvalitativ) begrænsning. Dette fører til, at selskabet og aktionærerne i højere grad træffer det sikre og velkendte valg, hvad angår den resterende andel af bestyrelsen, som ikke er underlagt kvotebegrænsning. Med et lovkrav om kønskvoter kan man således forvente, at det i endnu højere grad end i dag bliver "Tordenskjolds soldater", der vil gå igen i de danske bestyrelser.

### 5. Danskernes holdning til kønskvoter

Analyseinstituttet Norstat har på vegne af CEPOS foretaget en meningsmåling om danskernes holdning til kønskvoter i bestyrelser. I perioden 10. maj til 22. maj er 1.000 danskere - 49 pct. mænd og 51 pct. kvinder - blevet spurgt, om de går ind for kønskvoter i danske bestyrelser således, at 30 pct. af en bestyrelse skal bestå af kvinder, som foreslået af EU.

Hertil svarede 50 pct., at de synes kønskvoter var en dårlig idé, 44 pct. svarede, at kønskvoter var en god idé, og 7 pct. svarede "ved ikke":

<sup>28</sup> Dette er f.eks. set i Norge, hvor mange danske kvinder er blevet engageret i bestyrelsesarbejde.

<sup>29</sup> I "Corporate governance as a source of competitiveness for Nordic firms", blev det således konkluderet: "Our results indeed confirm that firms follow a goal of "minimum" diversity and that different aspects of diversity tend to substitute, rather than complement each other."

<sup>30</sup> "Corporate governance as a source of competitiveness for Nordic firms", CBS 2010.

	TOTAL	KØN		ALDER					REGION				
		Mand	Kvinde	Under 30 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
BASE	1000	492	508	220	160	178	157	284	307	147	216	225	105
Ja	44%	40%	47%	43%	29%	41%	56%	47%	45%	45%	45%	36%	49%
Nej	50%	55%	44%	44%	65%	56%	39%	47%	48%	50%	48%	55%	44%
Ved ikke (læs ikke op)	7%	6%	8%	14%	6%	3%	5%	5%	6%	5%	7%	9%	7%
TOTAL	101%	101%	99%	101%	100%	100%	100%	99%	99%	100%	100%	100%	100%

## 6. Konklusion

Positiv særbehandling bryder med grundlæggende retsstatsprincipper om ligebehandling og lighed for loven. Derfor bør der være tungvejende grunde for at indføre kønkvoter i private selskabers bestyrelser, hvilket imidlertid ikke ses at være tilfældet. Kønkvoter vil f.eks.:

- Bryde med fundamentale retsprincipper om lighed for loven og forbud mod forskelsbehandling
- Indskrænke aktionærernes ejendomsret og dermed motivationen til at investere i virksomheden.
- Tilsidesætte selskabernes selvbestemmelsesret og dermed skabe divergens i forhold til god selskabsledelse og de anbefalinger, som både Moderniseringsudvalget og Komitéen for god Selskabsledelse har fremsat.
- Risikere at skade virksomhedernes performance.
- Bevirke at selskaber bliver nød til at erstatte erfarne og kompetente bestyrelsesmedlemmer med yngre og mere uerfarne personer, da udbuddet af tilstrækkeligt kvalificerede kvinder (endnu) ikke står mål med efterspørgslen inden for landets grænser, eller alternativt søge til udlandet for at finde det fornødne antal kvalificerede kvinder.
- Et krav om kvoter i danske bestyrelser risikerer derudover at blive den berømte dråbe i bægre, som får danske selskaber til fx at flytte til udlandet eller omorganisere sig. En tendens der allerede er set i Norge.

Da forslaget således strider mod det almindelige lighedsprincip og ikke har nogen selvstændig positiv effekt er anbefalingen, at der ikke bliver indført lovgivning om kønkvoter i Danmark.