

Konferencja ERA, Równość płci w prawie unijnym, Kraków, 12-13 czerwca 2017

Działania pozytywne w UE

Prof. Dr Linda Senden
Uniwersytet w Utrechcie, RENFORCE



This training session is funded under the 'Rights, Equality and Citizenship Programme 2014-2020' of the European Commission.

Zarys

- 1) Zjawisko działań pozytywnych
 - Czym są, skąd się biorą, jak działają i czemu służą?
- 2) Zgodność krajowych programów działań pozytywnych z prawem unijnym
 - Zmieniające się ramy prawne
 - Ocena; ostateczny cel?
- 3) Proponowana dyrektywa dotycząca zwiększenia liczby kobiet w zarządach spółek

1) Zjawisko; pojęcie

„środki zakładające preferencyjne traktowanie członków grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji w celu przezwyciężenia dyskryminacji i/lub przeszkód, jakich doświadczają w społeczeństwie”...

lub szerzej...

„wszelkie środki, które za pomocą aktywnych działań zmierzają do zmiany istniejących praktyk społecznych i eliminację tendencji do wykluczenia i niekorzystnego położenia określonych grup”

Motywacje

- **Zapewnienie równości/równych szans:**
 - Równość i sprawiedliwość na poziomie jednostkowym
 - Fundamentalna wartość społeczna
 - Motywacje ekonomiczne
- **Utrzymująca się dyskryminacja i faktyczna nierówność w wielu dziedzinach:**
 - Ograniczenia modelu skarg jednostkowych
 - Dominujące uprzedzenia i stereotypy społeczne
 - Niska reprezentacja w sieciach zawodowych, instytucjach publicznych, organizacjach, brak wzorców osobowych => dyskryminacja instytucjonalna

Motywacje w kontekście europejskim EU

Zalecenie Rady 84/635/EWG :

'(1) przyjęcie polityki pozytywnych działań mających na celu **eliminację nierówności** doświadczanych przez kobiety w życiu zawodowym oraz **promocję większej równowagi między płciami** na rynku pracy, obejmujących odpowiednie uregulowania ogólne i szczegółowe w ramach krajowego porządku polityki i praktyki tak (...), aby:

- a) **zapobiegać lub przeciwdziałać niekorzystnemu położeniu kobiet** w sytuacji zatrudnienia lub poszukiwania pracy, wynikającemu z **istniejących poglądów, zachowań i struktur** opartych na idei **tradycyjnego podziału ról** społecznych kobiet i mężczyzn;
- b) **zachęcać do większego zatrudnienia kobiet** w tych sektorach rynku pracy, w których są one obecnie **niedostatecznie reprezentowane**, zwłaszcza w sektorach przyszłości, a także na bardziej odpowiedzialnych stanowiskach tak, aby **lepiej wykorzystać wszystkie zasoby ludzkie**.

Rodzaje działań pozytywnych

Ch. McCrudden:

- 1) Wyeliminowanie zakazanych form dyskryminacji
- 2) Celowa polityka inkluzji
- 3) Wsparcie społecznie
- 4) Zmiana definicji zasług
- 5) Warunki preferencyjne => **budzą najwięcej kontrowersji...**

Różne rodzaje preferencji...

- **Absolutne:** przyznanie określonych przywilejów wyłącznie przedstawicielom płci niedostatecznie reprezentowanej
- **Silne:** przyznanie pierwszeństwa przedstawicielom płci niedostatecznie reprezentowanej pod warunkiem, że spełniają określone minimalne kryteria kwalifikacji na dane stanowisko.
- **W sytuacji patowej:** przyznanie pierwszeństwa przedstawicielom płci niedostatecznie reprezentowanej pod warunkiem, że posiadają takie same kwalifikacje i w tym samym stopniu zasługują na dane wyróżnienie, co przedstawiciele płci przeciwnej
- **Elastyczne:** pozwala na wycofanie przyznanego danemu kandydatowi pierwszeństwa ze względu na inne istotne przesłanki społeczne (np. długotrwały brak pracy, samotna opieka nad dzieckiem). Zarówno kategoria druga, jak i trzecia mogą mieć charakter elastyczny.
- **Słabe:** traktowanie płci jako jednego z wielu kryteriów wyboru, z których każdy ma mniej więcej taką samą wagę (Sprawozdanie Selanec-Senden)

=> **Prawnie dopuszczalne czy nie?**

Jaki cel normatywny leży u podstaw prawa i polityki równości?

Równość

Formalna

Identyczne traktowanie identycznych przypadków

Równość szans

Wyrównywanie szans

Praktyka

Równość rezultatów

Transformująca

Walka ze stereotypami dotyczącymi płci

2) Zgodność krajowych działań pozytywnych z prawem unijnym

- dawny art. 2 ust. 4 Dyrektywy 76/207:

4. Niniejsza dyrektywa nie narusza środków mających na celu *promowanie równości szans* dla kobiet i mężczyzn, w szczególności poprzez usuwanie istniejących nierówności, które wpływają na szanse kobiet w dziedzinach określonych w art. 1 ust. 1.

Najważniejsze orzeczenia

Z przywołaniem art. 2 ust. 4 Dyrektywy 76/207:

- Sprawa C-450/93 Kalanke przeciwko Freie Hansestadt Bremen
- Sprawa C-409/95 Marschall przeciwko Land Nordrhein-Westfalen
- Sprawa C- 158/97 Badeck przeciwko Landesamt beim Staatsgerichtshof des Landes Hessen
- Sprawa C-407/98 Abrahamsson przeciwko Fogelqvist
- Sprawa C-476/99 Lommers przeciwko Minister Van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij
- Sprawa C-104/09 Roca Alvarez

Kalanke

- „prawa krajowe przyznające kobietom **absolutne i bezwzględne pierwszeństwo** zatrudnienia lub awansu w sektorach, w których są niedostatecznie reprezentowane **wykraczają poza granice sytuacji wyjątkowej** określonej w art.2 ust.4”

Marschall; zakaz preferencji automatycznych

„Artykuł 2 ust. 1 i 4 dyrektywy Rady 76/207/EWG z dnia 9 lutego 1976 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy nie stoi na przeszkodzie uregulowaniu krajowemu zobowiązującemu, w sektorze publicznym, w dziedzinach, w których **liczba kobiet na określonym szczeblu w hierarchii stanowisk jest niższa od liczby mężczyzn**, do **awansowania w pierwszej kolejności** kobiet w sytuacji równych zdolności, kompetencji i wyników w pracy kandydatów płci żeńskiej i męskiej, chyba że względy związane z osobą kandydata płci męskiej przemawiają na jego korzyść, pod warunkiem że:

- a. w każdym indywidualnym przypadku gwarantuje ono kandydatom płci męskiej mającym takie same kwalifikacje jak kandydaci płci żeńskiej, że kandydatury zostaną ocenione w sposób obiektywny, z wzięciem pod uwagę wszystkich kryteriów dotyczących osoby kandydata i z możliwością pominięcia pierwszeństwa przysługującego kobietom, gdy jedno lub większa liczba kryteriów przechyla szalę na korzyść kandydata płci męskiej, oraz
- b. kryteria te nie mają charakteru dyskryminacyjnego w stosunku do kobiet.”

Badeck

- “Art. 2 ust. 4 nie wyklucza uregulowań krajowych, które
 - w służbie państwowej, gdzie kobiety są **niedostatecznie reprezentowane**, w sytuacji **równych kwalifikacji** dają pierwszeństwo kandydatom płci żeńskiej, o ile są one konieczne do zapewnienia zgodności z wymogami programu równouprawnienia, pod warunkiem, że nie istnieją przesłanki o większej wadze prawnej oraz że uregulowanie to wymaga, by kandydatury poddane zostały **obiektywnej ocenie biorącej pod uwagę konkretną sytuację osobistą wszystkich kandydatów**,
 - nakazują, by wiążące cele planu równouprawnienia na stanowiskach asystenckich i tymczasowych w pracy akademickiej określały minimalny odsetek zatrudnienia kobiet, co najmniej równy odsetkowi absolwentów posiadaczy tytułów naukowych i studentów płci żeńskiej w każdej dziedzinie,

- w celu poprawy niedostatecznej reprezentacji kobiet w wykwalifikowanych zawodach, w których są niedostatecznie reprezentowane i w których Państwo nie ma monopolu na szkolenia, przynajmniej co najmniej połowę miejsc na szkoleniach kobietom, chyba że mimo podjęcia kroków mających na celu zwrócenie uwagi kobiet na ich dostępność, nie napłynie wystarczająca liczba zgłoszeń,

- w przypadku, gdy kandydaci płci męskiej i żeńskiej posiadają takie same kwalifikacje, gwarantują, że kobiety spełniające wszystkie wymagane lub stanowione warunki otrzymają zaproszenie na rozmowę w sektorach, w których są niedostatecznie reprezentowane,

- w odniesieniu do składu organizacji zrzeszającej pracowników, a także organizacji administracyjnych i nadzorczych, zalecają przyjęcie przepisów prawnych zapewniających, że przynajmniej połowę członków wymienionych organizacji będą stanowić kobiety,

Abrahamsson

- **Art. 2 ust.1 i ust.4 oraz art. 141 ust.4 WE wykluczają**

„krajowe uregulowania prawne, które wymagają, by kandydatowi na stanowisko publiczne, który należy do płci niedostatecznie reprezentowanej i posiada wystarczające kwalifikacje, zostało przyznane pierwszeństwo w stosunku do kandydata płci przeciwnej, który w przeciwnym przypadku zostałby wybrany, gdy jest to konieczne z punktu widzenia zatrudnienia przedstawiciela płci niedostatecznie reprezentowanej, a różnica między kwalifikacjami kandydatów nie jest na tyle duża, by decyzja ta naruszyła wymóg obiektywności procesu rekrutacji.”

- „Art. 2 ust. 1 oraz ust. 4 dyrektywy 76/207, a także art. 141 ust. 4 WE wykluczają również wszelkie uregulowania krajowe dotyczące wyłącznie procedur obsadzania uprzednio określonej liczby stanowisk lub stanowisk utworzonych w ramach konkretnego programu określonej instytucji szkolnictwa wyższego zezwalającej na stosowanie środków dyskryminacji pozytywnej
- Art. 2 ust.1 i ust. 4 dyrektywy 76/207 nie wykluczają uregulowań krajowego prawa zwyczajowego, na mocy których dopuszczalne jest przyznanie pierwszeństwa kandydatowi należącemu do płci niedostatecznie reprezentowanej w stosunku do kandydata płci przeciwnej pod warunkiem, że posiada takie same lub prawie takie same kwalifikacje, a ich kandydatury zostały poddane obiektywnej ocenie biorącej pod uwagę konkretną sytuację osobistą kandydatów.
- Odpowiedź na pytanie o legalność uregulowań krajowych dotyczących dyskryminacji pozytywnej w szkolnictwie wyższym nie zależy od rangi obsadzanego stanowiska.”

Lommers

- „Art. 2 ust. 1 oraz ust. 4 nie wykluczają przyjętego przez Ministra programu zmierzającego do naprawy sytuacji niedostatecznej reprezentacji kobiet w ministerstwie, w ramach którego – w sytuacji potwierdzonego niedoboru odpowiednich placówek opiekuńczych w przystępnej cenie – określona liczba przyznawanych przez ministerstwo pracownikom subsydiowanych miejsc w żłobku pozostaje zarezerwowana wyłącznie dla urzędników płci żeńskiej, podczas gdy urzędnicy płci męskiej mogą z nich korzystać jedynie w sytuacji wyjątkowej, pozostającej w ocenie pracodawcy. Może tak być jednak jedynie pod warunkiem, że wspomniany wyjątek na korzyść pracowników płci męskiej da się uzasadnić jako próba zapewnienia tym spośród nich, którzy sprawują samodzielną opiekę nad dziećmi, dostępu do programu na takich samych zasadach, jakie obowiązują urzędników płci żeńskiej”

Briheche

- Właściwa interpretacja art. 3 ust. 1 oraz art. 2 ust. 4 zakłada, że wykluczają one wszelkie uregulowania prawne takie, jak przepis rozważany w toku postępowania głównego, który gwarantuje zwolnienie z obowiązku spełnienia kryterium wieku przy naborze na stanowiska w sektorze publicznym wdowy, które nie wyszły ponownie za mąż i zmuszone są do pracy, a wyklucza wdowców, którzy znajdują się w takiej samej sytuacji.

[27 Jak celnie wykazała Komisja, podobny przepis daje automatyczne i bezwzględne pierwszeństwo kobietom należącym do określonych kategorii, w tym wdowom, które nie wyszły ponownie za mąż i zmuszone są do pracy, przyznając im wyłączny przywilej zwolnienia z kryterium wieku dającego dostęp do zatrudnienia w sektorze publicznym, a wyklucza wdowców, którzy znajdują się w takiej samej sytuacji]

Artykuł 157 TFEU

4. W celu zapewnienia **pełnej równości między mężczyznami i kobietami w życiu zawodowym** zasada równości traktowania nie stanowi przeszkody dla Państwa Członkowskiego w utrzymaniu lub przyjmowaniu środków przewidujących **specyficzne korzyści**, zmierzające do ułatwienia wykonywania działalności zawodowej przez osoby **płci niedostatecznie reprezentowanej** bądź **zapobiegania niekorzystnym sytuacjom w karierze zawodowej i ich kompensowania.**

Artykuł 23 Karty Praw Podstawowych UE

- Należy zapewnić równość kobiet i mężczyzn we wszystkich dziedzinach, w tym w zakresie zatrudnienia, pracy i wynagrodzenia.
- Zasada równości nie stanowi przeszkody w utrzymywaniu lub przyjmowaniu środków zapewniających *specyficzne korzyści* dla osób *pełni niedostatecznie reprezentowanej*.

Dyrektywa 2000/78

- Artykuł 7 (Działanie pozytywne)
 1. W celu zapewnienia *całkowitej równości w życiu zawodowym*, zasada równości traktowania nie stanowi przeszkody dla utrzymywania lub przyjmowania przez Państwo Członkowskie szczególnych środków mających zapobiegać lub wyrównywać niedogodności, u podstaw których leży jedna z przyczyn określonych w art. 1.

Dyrektywa przededagowana (2006/54)

Art. 3: W celu zapewnienia w praktyce **pełnej równości** kobiet i mężczyzn w życiu zawodowym Państwa Członkowskie mogą utrzymywać lub przyjmować środki w rozumieniu art. 141 ust. 4 Traktatu.

- Artykuł 3 zastąpił dawny art. 2 ust. 4 Dyrektywy 76/207

Weryfikacja

Kluczowe elementy:

- Płeć niedostatecznie reprezentowana
- Równe kwalifikacje
- Brak automatycznego i bezwzględnego pierwszeństwa =>

Obiektywną, indywidualną oceną biorącą pod uwagę konkretną sytuację osobistą każdego z kandydatów (klauzula dotycząca trudnej sytuacji [hardship clause])

Ocena

Jaka wizja równości:

- Formalna?
 - *Takie samo traktowanie w takich samych/podobnych przypadkach*
- Równość szans
 - *Wyrównywanie szans na starcie*
- Rzeczywista?
 - *Równość rezultatów*
- Transformacyjna?
 - *Walka ze stereotypami płciowymi*

Roca Alvarez

- „Sąd podtrzymuje, że art. 2 ust.4 dyrektywy 76/207 zezwala – wyłącznie i w szczególności – na przyjęcie środków, które, choć z pozoru mają charakter dyskryminujący, **w rzeczywistości dążą do eliminacji lub redukcji stwierdzonych przypadków nierówności społecznych**. Przepis ten dopuszcza zatem wprowadzenie krajowych uregulowań dotyczących dostępu do zatrudnienia i awansu, które zapewniają szczególnie korzystne traktowanie kobiet, **aby zwiększyć zdolność tych ostatnich do konkurowania na rynku pracy i wyboru ścieżki zawodowej na równych zasadach z mężczyznami** (zob. sprawa C-450/93 *Kalanke* [1995] ECR I-3051, ust. 18 i 19; sprawa C-409/95 *Marschall* [1997] ECR I-6363, ust. 26 i 27; sprawa C-158/97 *Badeck i inni* [2000] ECR I-1875, ust. 19; oraz *Lommers*, ust. 32).
- 34 **Celem art. 2 ust.4 jest doprowadzenie do rzeczywistej, a nie jedynie formalnej, równości płci poprzez redukcję występujących de facto nierówności społecznych**, a tym samym, w myśl art. 157 ust. 4 TFUE, zapobieżenie niekorzystnej sytuacji zawodowej danych osób lub jej zrekomensowanie (zob. *Kalanke*, ust. 19; sprawa C-407/98 *Abrahamsson i Anderson* [2000] ECR I-5539, ust. 48; sprawa C-319/03 *Briheche* [2004] ECR I-8807, ust. 25).

- 35 Jak stwierdzono w ustępie 21 niniejszego orzeczenia, pozostający przedmiotem postępowania urlop ma formę zezwolenia na nieobecność lub skrócenie dnia pracy. Taki środek z pewnością stawia kobiety w korzystnej sytuacji, pozwala bowiem matkom pracującym na utrzymanie pracy i poświęcenie czasu dziecku jednocześnie. Efekt ten wzmacnia fakt, że jeżeli ojciec jest osobą pracującą, może z urlopu skorzystać w miejsce matki, która dzięki temu nie musi doświadczać w pracy negatywnych konsekwencji z tytułu opieki nad dzieckiem.
- 36 Twierdzenie rządu Hiszpanii, jakoby jedynie matka pracująca była posiadaczem prawa do skorzystania z urlopu pozostającego przedmiotem niniejszego postępowania, podczas gdy ojciec o tym samym statusie może z niego wyłącznie korzystać, **grozi utrwaleniem tradycyjnego podziału ról płciowych poprzez utrzymanie mężczyzn w kontekście obowiązków rodzicielskich w podrzędnej w stosunku do kobiet roli** (zob. *Lommers*, ust. 41)."

3) Proponowana dyrektywa dotycząca zwiększenia liczby kobiet w zarządach spółek

Od prawa miękkiego do prawa twardego =>

Projekt dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady „**w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek giełdowych i odnośnych środków**” (2012), zmieniony w roku 2015

- **Jakie zobowiązania** zakłada projekt i jakie niesie ze sobą implikacje dla państw członkowskich?

Przedmiot

Art. 1:

Niniejsza dyrektywa ustanawia środki służące zapewnieniu bardziej zrównoważonej reprezentacji mężczyzn i kobiet wśród *dyrektorów niewykonawczych spółek giełdowych* poprzez ustanowienie środków w celu przyspieszenia postępu w osiągnięciu równowagi płci, wyznaczając jednocześnie spółkom dostatecznie długi termin na przeprowadzenie niezbędnych w tym celu działań.

Cel

Artykuł 4

Cele w odniesieniu do dyrektorów niewykonawczych

1. Państwa członkowskie gwarantują, że spółki giełdowe:
 - (a) do dnia 31 grudnia 2020 roku spełnią wymóg, by osoby płci niedostatecznie reprezentowanej *zatrudnione były na co najmniej 40% stanowisk dyrektorów niewykonawczych*

lub

- (b) do dnia 31 grudnia 2020 spełnią wymóg, by osoby płci niedostatecznie reprezentowanej zatrudnione były na co najmniej *33 % wszystkich stanowisk dyrektorskich, w tym dyrektorów wykonawczych i niewykonawczych*

Zobowiązania proceduralne 1

Artykuł 4a

Srodki służące osiągnięciu celu

1. Aby wypełnić cel określony w art. 4 ust. 1, państwa członkowskie gwarantują, że wybór kandydatów do zatrudnienia lub awansu na stanowiska wymienione w ust.1 w spółkach, które tego wymogu nie spełniają, odbywać się będzie na podstawie **porównania kwalifikacji poszczególnych kandydatów, przy zastosowaniu jasnych, neutralnie sformułowanych i jednoznacznych kryteriów** ustalonych przed rozpoczęciem procesu rekrutacji.

Zobowiązania proceduralne 2

2. Aby wypełnić cel określony w art. 4 ust. 1, państwa członkowskie gwarantują, że podczas wyboru kandydatów do zatrudnienia lub awansu na stanowiska wymienione w ust. 1, **pierwszeństwo** przyznaje się kandydatowi należącemu do **niedostatecznie reprezentowanej płci**, jeżeli wspomniany kandydat posiada **takie same kwalifikacje** jak kandydat należący do płci przeciwnej pod względem posiadania umiejętności niezbędnych na tym stanowisku, kompetencji oraz wyników w pracy, chyba że **obiektywna ocena** uwzględniająca wszystkie kryteria szczególne dotyczące konkretnych kandydatów przechyla szalę na korzyść kandydata należącego do płci przeciwnej.

Zobowiązania proceduralne 3

3. W zgodzie z przepisami dyrektywy 95/46/WE, państwa członkowskie gwarantują, że *w odpowiedzi na wniosek kandydata* ubiegającego się o zatrudnienie lub awans spółki giełdowe **przedstawią**:
 - (a) *kryteria kwalifikacji*, na podstawie których dokonano wyboru,
 - (b) *obiektywną ocenę* kandydatów pod kątem tych kryteriów, oraz
 - (c) gdy to konieczne, *względy* przechylające szalę na korzyść kandydata należącego do płci przeciwnej.

Zobowiązania proceduralne 4

4. Państwa członkowskie podejmą niezbędne, zgodne z krajowym porządkiem prawnym środki, aby zagwarantować, że *w przypadku, gdy kandydat płci niedostatecznie reprezentowanej przedstawi okoliczności*, pozwalające domniemywać, że posiada takie same kwalifikacje jak zatrudniony lub awansowany kandydat płci przeciwnej, *spółka zobowiązana będzie wykazać, że nie miało miejsca naruszenie art. 4a ust.2.*

Autonomia państw członkowskich

Art. 4b

1. Państwo członkowskie, które przed upływem [wprowadzić datę zgodną z art. 8 ust. 1] wprowadzi **równie skuteczne środki** mające na celu osiągnięcie bardziej zrównoważonej reprezentacji obojga płci wśród dyrektorów spółek giełdowych w zgodzie z celami określonymi w art. 4 ust. 1 **lub osiągnie postępy zbliżające się do tego celu**, może zdecydować o zawieszeniu zastosowania art. 4a. W takim wypadku cele określone w art. 4 ust. 1 zostaną uznane za wypełnione.

Warunki zawieszenia są spełnione w sytuacji, gdy np.:

- a) przepisy krajowe wymagają, by przedstawiciele płci niedostatecznie reprezentowanej zajmowali co najmniej 30% stanowisk wśród dyrektorów niewykonawczych lub co najmniej 25% wszystkich stanowisk kierowniczych nie później niż 31 grudnia 2020 r., a w przypadku niezgodności z wymienionymi wymogami stosowane są skuteczne, proporcjonalne i odstraszające sankcje.
- a) osoby należące do płci niedostatecznie reprezentowanej zajmują co najmniej 30% stanowisk wśród dyrektorów niewykonawczych lub 25% wszystkich stanowisk kierowniczych.
- a) osoby należące do płci niedostatecznie reprezentowanej zajmują co najmniej 25% stanowisk wśród dyrektorów niewykonawczych lub 20% wszystkich stanowisk kierowniczych, a poziom reprezentacji wzrósł o co najmniej 7,5% w ciągu ostatnich pięciu lat przed terminem wdrożenia określonym w art. 8 ust. 1.

Środki wykonawcze

Art. 6:

1. Państwa członkowskie ustanowią obowiązujące środki wykonawcze **dotyczące naruszeń krajowych przepisów przyjętych na mocy art. 4a, 4b ust. 1(a) a, 4c i ust. 5** niniejszej dyrektywy i podejmą wszelkie konieczne kroki, aby zapewnić, że będą one stosowane.
2. Przyjęte sankcje powinny być **skuteczne, proporcjonalne i odstraszające**.
3. Spółki giełdowe odpowiadają jedynie za czyny lub zaniechania, które można im zarzucić w zgodzie z prawem krajowym.

Propozycja UE balansuje na cienkiej linii



Źródła

- C. MCCRUDDEN, "Rethinking Positive Action" [Akcja pozytywna po namyśle] (1986) 15 Industrial Law Journal 219-243.
- - C. BELL, A. HEGARTY AND S. LIVINGSTONE, "The Enduring Controversy: Developments on Affirmative Action Law in North America" [Niekończąca się debata: zmiany w prawie dotyczącym akcji afirmatywnej w Ameryce Północnej] (1996) International Journal of Discrimination and the Law 233, str. 234.
 - G. SELANEC AND L.A.J. SENDEN, Positive Action to ensure full equality in practice between men and women, including in company boards, report for the European Commission [Działania pozytywne mające na celu zapewnienie pełnej praktycznej równości między mężczyznami i kobietami, w tym w zarządach spółek - sprawozdanie dla Komisji Europejskiej], 2012, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/report_gender-balance_2012_en.pdf
 - C. O' CINNEIDE, Positive action [Akcja pozytywna], 2012: http://www.era-comm.eu/oldoku/SNLLaw/04_Positive_action/2012_Cinneide_EN.pdf
 - European Council Conclusions, 30 November 2015, on gender-balanced boards Directive proposal, 14343/15 [Wnioski Rady Europejskiej z dnia 30 listopada 2015 r. w sprawie proponowanej dyrektywy dotyczącej równowagi płci w zarządach, 14343/15]
 - L.A.J. Senden, The Multiplicity of Regulatory Responses to Remedy the Gender Imbalance on Company Boards [Różnorodność regulacji prawnych w odpowiedzi na nierówną reprezentację płci w zarządach spółek], Utrecht Law Review, 2015 <https://www.utrechtlawreview.org/articles/abstract/10.18352/ulr.3004>