



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π.Μ.Σ. στη Φορολογική, Λογιστική και
Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων

Διπλωματική εργασία

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές
θέσεις

της φοιτήτριας

Νικολή Μαγδαληνής του Κωνσταντίνου

(mtf20025)

Επιβλέπων καθηγητής: Ταμπακούδης Ιωάννης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Διπλώματος στη Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Στρατηγικών Αποφάσεων.

Θεσσαλονίκη, Απρίλιος 2022

«Ίσότης φιλότητα ἀπεργάζεται»

Πλάτων

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Ταμπακούδη Ιωάννη, επίκουρο καθηγητή του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την αμέριστη στήριξη, την άριστη καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθειά του για τη διεκπεραίωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Καραγιώργο Θεοφάνη, καθηγητή του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για τη συμπαράσταση του όλα αυτά τα χρόνια, καθώς και για τις σημαντικές υποδείξεις και συμβουλές του, οι οποίες μου προσέφεραν σημαντικά εφόδια για την μετέπειτα ζωή μου.

Επιπλέον, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ειλικρινείς και θερμές ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια των μαθημάτων.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά τους ανθρώπους του οικογενειακού και φιλικού μου περιβάλλοντος που με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Περίληψη

Η διαφορετικότητα των δύο φύλων στις διοικητικές θέσεις των επιχειρήσεων εξακολουθεί να υπάρχει, παρότι έχει σημειωθεί αξιοσημείωτη πρόοδος τις τελευταίες δεκαετίες. Ένα διοικητικό συμβούλιο που ενσωματώνει τη διαφορετικότητα ως προς το φύλο απεικονίζει αντιπροσωπευτικά την αγορά και κοιτάει την κοινωνία μέσα από ένα ευρύτερο πρίσμα. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει και να παρουσιάσει την εξέλιξη της θέσης των γυναικών τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και σε θέσεις ισχύος. Αρχικά, παρουσιάζεται το χάσμα των δύο φύλων στην αγορά εργασίας. Γίνεται αναφορά στο φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» και επισημαίνονται οι επιδράσεις του χάσματος των δύο φύλων. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται μία παρουσίαση της ισότητας των φύλων διεθνώς, με στοιχεία τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και ανά γεωγραφική περιοχή. Παρακάτω, διενεργείται μία μελέτη του φαινομένου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η έρευνα βασίζεται σε στοιχεία από ευρωπαϊκές εταιρείες, καθώς και σε ποσοστά από όλες τις χώρες της Ένωσης. Αφού πρώτα δημιουργηθεί μία πρώτη επαφή με το φαινόμενο στην Ε.Ε., υπάρχει ανάλυση της αύξησης της συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, του περιορισμού του μισθολογικού χάσματος μεταξύ των χωρών και τελικά παρουσιάζεται η μελέτη για την Ελλάδα.

Λέξεις- Κλειδιά: διαφορετικότητα, διοικητικές θέσεις, φύλο, ισότητα, Ευρωπαϊκή Ένωση.

Abstract

Despite the unprecedented progress the past decades, gender gaps in the labour force participation, the executive roles and the corporate boards persist throughout the world. A group of people in senior management that incorporates diversity is representative of the market and views the world through a broader lens. The purpose of this thesis is to explore and present the increase in female labour force participation and the presence of female directors in boards of directors. First, the gender gap in the labour market is introduced with a reference to “Glass ceiling” theory and the effects of the gender gap. Starting with a report to the theories based on which the participation of women in executive positions is justified, it is made a global and regional analysis, based on nearly 8.648 companies in 49 countries. Also, there is a description and a country analysis of the progress that countries are making to address diversity in their boardrooms, and especially participation of women on boards and on their committees, across European Union. Nowadays, women still have to face barriers to equality in boardrooms. Finally, there is an analysis of the increase of women’s participation in the boards, the reduction of the gender pay gap and a study for Greece compared to the other EU countries.

Keywords: diversity, board of directors, gender, equality, European Union.

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1	3
Το χάσμα των δύο φύλων στην αγορά εργασίας	3
1.1 Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής»	6
1.2 Οι διαφορές των δύο φύλων στην αγορά εργασίας	9
1.2.1 Το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων	10
1.2.2 Ετερογένεια ανά τομέα σπουδών	12
1.2.3 Διαφορές ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα	13
1.2.4 Πλήρης απασχόληση και ώρες εργασίας	16
1.3 Η επίδραση της διαφορετικότητας των φύλων στην εταιρική απόδοση	18
Κεφάλαιο 2	21
Οι γυναίκες στην ανώτερη διοίκηση ανά τον κόσμο	21
2.1 Η σημασία της πολυμορφίας στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών	22
2.2 Θεωρίες που εξηγούν τη συμβολή των γυναικών στην ανώτατη διοίκηση	23
2.2.1 Λόγοι αποδοτικότητας	24
2.2.2 Λόγοι νομιμότητας – κοινωνικότητας	25
2.3 Στοιχεία σε παγκόσμιο επίπεδο	27
2.4 Στοιχεία ανά γεωγραφική περιοχή	30
Κεφάλαιο 3	34
Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις: Στοιχεία από ευρωπαϊκές εταιρείες	34
3.1 Το φαινόμενο της διαφορετικότητας των δύο φύλων στην Ευρωπαϊκή Ένωση	34

3.2 Η εξέλιξη της συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικές θέσεις στις χώρες της ΕΕ	38
3.3 Η εξέλιξη του μισθολογικού χάσματος στις χώρες της ΕΕ	66
3.4 Η περίπτωση της Ελλάδας συγκριτικά με την ΕΕ	69
Κεφάλαιο 4	79
Συμπεράσματα	79
Βιβλιογραφία	81

Κατάλογος πινάκων

Κεφάλαιο 3

Πίνακας 3.2.1: European Institute of Gender Equality, Gender statistics database 48

Κατάλογος γραφημάτων

Κεφάλαιο 1

Γράφημα 1.1: Ποσοστό απασχόλησης του πληθυσμού ηλικίας 20-64 ετών και ποσοστό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης ανά φύλο (Γ/Α) το 2016 5

Γράφημα 1.2.1.1: Διαφορές των μέσων αμοιβών πλήρους απασχόλησης μεταξύ ανδρών και γυναικών ως ένα ποσοστό % των αμοιβών των ανδρών, 2012 και 2019 11

Γράφημα 1.2.3.1: Ποσοστό γυναικών ως μερίδιο του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα 14

Γράφημα 1.2.3.2: Λόγος αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα 15

Γράφημα 1.2.3.3: Οι γυναίκες ως μερίδιο των δημοσίων υπαλλήλων, ανά επάγγελμα 16

Κεφάλαιο 2

Γράφημα 2.3.1: Ποσοστό γυναικών στην ανώτερη διοίκηση 28

Γράφημα 2.3.2: Επιχειρήσεις που απασχολούν τουλάχιστον μία γυναίκα στην ανώτερη διοίκηση 29

Κεφάλαιο 3

Γράφημα 3.3.1: Unadjusted gender pay gap, 2018 (Διαφορά μεταξύ του μέσου ακαθάριστου ωριαίου εισοδήματος ανδρών και γυναικών ως ποσοστό % των ανδρικών ακαθάριστων αποδοχών) 67

Γράφημα 3.4.1: Representation of women and men on the boards of large listed companies in the EU, April 2016	70
Γράφημα 3.4.2: Change in the share of women on boards of largest listed companies, EU-28, October 2010- April 2016 in percentage points	71
Γράφημα 3.4.3: Change in the share of women CEOs and board chairs, EU-28, October 2011- April 2016	72
Γράφημα 3.4.4: Presence of women and men on boards of companies, October 2020	73
Γράφημα 3.4.5: Presence of women and men on boards of central banks, October 2020	75
Γράφημα 3.4.6: Share of women and men in EU financial institutions (ECB, EIB and EIF), %, 2019	76
Γράφημα 3.4.7: Gender pay gap in unadjusted form in the EU and Member States	76
Γράφημα 3.4.8: Unadjusted gender pay gap in EU Member States, 2020	78

Κατάλογος εικόνων

Κεφάλαιο 1

Εικόνα 1.1: Το χάσμα στην απασχόληση των φύλων στην ΕΕ (2017)	6
Εικόνα 1.2.1: Πόσο θα αναπτυχθούν οι οικονομίες, αν μειωθεί το χάσμα στον τομέα της απασχόλησης μέχρι το 2025	10

Κεφάλαιο 3

Εικόνα 3.1.1: Ποσοστά γυναικών στα διοικητικά συμβούλια	37
Εικόνα 3.1.2: Οι βιομηχανίες με τα υψηλότερα ποσοστά γυναικών στα διοικητικά συμβούλια	37
Εικόνα 3.2.1: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Αυστρίας	39
Εικόνα 3.2.2: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια του Βελγίου	40
Εικόνα 3.2.3: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Γαλλίας	42
Εικόνα 3.2.4: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Γερμανίας	43
Εικόνα 3.2.5: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Δανίας	45
Εικόνα 3.2.6: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ελβετίας	46

Εικόνα 3.2.7: Ποσοστά συμμετοχής του γυναικείου φύλου σε διοικητικά συμβούλια του Ηνωμένου Βασιλείου	48
Εικόνα 3.2.8: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ιρλανδίας	49
Εικόνα 3.2.9: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ισπανίας	51
Εικόνα 3.2.10: Ποσοστά των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ιταλίας	53
Εικόνα 3.2.11: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια του Λουξεμβούργου	55
Εικόνα 3.2.12: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Νορβηγίας	57
Εικόνα 3.2.13: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ολλανδίας	58
Εικόνα 3.2.14: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Πολωνίας	60
Εικόνα 3.2.15: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Πορτογαλίας	61
Εικόνα 3.2.16: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ρωσίας	63
Εικόνα 3.2.17: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Σουηδίας	64

Συντομογραφίες

Ελληνικές

ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΔΟΕ	Διεθνής Οργάνωση Εργασίας
ΔΣ	Διοικητικό Συμβούλιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ΚΤ	Κεντρική Τράπεζα
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

Ξένες

CEO	Chief Executive Officer
ECB	European Central Bank
EIB	European Investment Bank
EIF	European Investment Fund
EIGE	European Institute for Gender Equality
ILO	International Labour Organization
LSE	London Stock Exchange
ROA	Return on asset
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics

Εισαγωγή

Η διάκριση λόγω φύλου είναι μία συνήθης κατάσταση σε αρκετές χώρες, ιδίως στις αναπτυσσόμενες. Σε παγκόσμιο επίπεδο, δικαιώματα των γυναικών καταπατούνται και οι ανισότητες αφορούν την πρόσβαση στην εκπαίδευση, τη συμμετοχή στην εργασία και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τη βία λόγω φύλου, διαφορές σε μισθούς, αποδοχές και συντάξεις και, τέλος, στην κοινωνία γενικότερα.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις είναι ένα θέμα που έχει διερευνηθεί πλήρως από πολλούς ερευνητές, ειδικά για την εταιρική απόδοση και επιτυχία. Η σημασία των διοικητικών συμβούλων σε μία εταιρεία είναι μη διαπραγματεύσιμη, καθώς είναι αυτοί που λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις και είναι υπεύθυνοι για την αποτελεσματική εσωτερική διακυβέρνηση και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Ένα διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από μία σύνθεση ατόμων με διαφορετικότητα τόσο ως προς τις προσωπικότητες, τη φυλετική προέλευση όσο και ως προς τα φύλα έχει αδιαμφισβήτητο πλεονέκτημα σε σχέση με κάποιο που χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια.

Βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι να προσπαθήσει να εξετάσει τη διαφορετικότητα των δύο φύλων σε διοικητικές θέσεις, καθώς η ισότιμη συμμετοχή τους είναι σωστή τόσο από κοινωνική άποψη όσο και για την αποτελεσματικότερη στρατηγική των επιχειρήσεων. Κυρίαρχο επιχείρημα αυτής της διπλωματικής είναι η διεξοδική ανάλυση του φαινομένου του χάσματος των φύλων στην αγορά εργασίας, και ειδικότερα στην ανώτερη διοίκηση των επιχειρήσεων ανά τον κόσμο.

Πιο αναλυτικά, στο **πρώτο κεφάλαιο** ερχόμαστε σε επαφή με το χάσμα των φύλων στην αγορά εργασίας, ενώ παράλληλα αναλύεται το φαινόμενο της «Γυάλινης οροφής», επεξηγούνται οι επιδράσεις του χάσματος τόσο στις μισθολογικές διαφορές, όσο και στην παραγωγικότητα της εταιρείας.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, γίνεται μία πρώτη επαφή με τη συμμετοχή των γυναικών στην ανώτερη διοίκηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Αρχικά, γίνεται αναφορά στη σημασία της πολυμορφίας στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών, με σκοπό την πλήρη κατανόηση των θεωριών, βάσει των οποίων αιτιολογείται η συμμετοχή των δύο φύλων σε διοικητικές θέσεις. Στη συνέχεια, αναλύονται στοιχεία τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και ανά γεωγραφική περιοχή.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** που ακολουθεί, παρουσιάζεται το φαινόμενο αυτό στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Στην αρχή, παρακολουθείται η ιστορική εξέλιξη του χάσματος στα διοικητικά συμβούλια των ευρωπαϊκών εταιρειών. Έπειτα, γίνεται ανάλυση του μισθολογικού χάσματος που παρατηρείται στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ολοκληρώνοντας με την εμφάνιση του φαινομένου στον ελλαδικό χώρο.

Κλείνοντας, στο **τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο** αυτής της εργασίας, καταγράφονται τα συμπεράσματα και αποτελέσματα από την ανάλυση που προηγήθηκε της διαφορετικότητας των δύο φύλων στις διοικητικές θέσεις.

Κεφάλαιο 1

Το χάσμα των δύο φύλων στην αγορά εργασίας

Το θέμα της ισότητας μεταξύ γυναικών και ανδρών στην αγορά εργασίας έχει απασχολήσει πολλούς οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο. Παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει σημειωθεί στα ποσοστά συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό¹ τις τελευταίες δεκαετίες, το χάσμα ανάμεσα στα δύο φύλα εξακολουθεί να υπάρχει παγκοσμίως και, ειδικότερα, στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Με βάση στοιχεία της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας, το μέσο παγκόσμιο ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό για το 2018 ήταν μόλις 48,5%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους άνδρες ανερχόταν σε 75%. Το οποίο ισοδυναμεί με μία διαφορά 26,5 ποσοστιαίες μονάδες στην απασχόληση τους (ILO, 2018a). Σύμφωνα με τις Carolyn Tastad και Deanna Bass, στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (World Economic Forum, 2020), “Ένας ίσος κόσμος είναι ένας καλύτερος κόσμος για όλους μας. Όταν μεγαλώνει η ισότητα, οι κοινότητες είναι πιο υγιείς, οι επιχειρήσεις είναι ισχυρότερες, οι οικονομίες ανεβαίνουν – και ο κόσμος είναι ένα καλύτερο μέρος για όλους”.

Στις περισσότερες χώρες της ΕΕ παρατηρείται μικρότερη συμμετοχή του γυναικείου φύλου στα σύνολα των ατόμων που ασκούν εργασία. Παράλληλα, οι γυναίκες που εργάζονται φαίνεται να απασχολούνται λιγότερες ώρες συγκριτικά με τους άνδρες, απασχολούνται σε χαμηλότερα αμειβόμενους κλάδους και κατέχουν θέσεις ελάσσονος επιπέδου. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικές διαφορές σε αποδοχές και μισθούς.

Η διατήρηση προκαταλήψεων και ανισοτήτων δεν επηρεάζουν μόνο τις ζωές των γυναικών, αλλά έχουν αρνητική επίδραση και στις οικονομίες των χωρών ανά τον κόσμο, όπου οι απώλειες μπορεί να ξεπεράσουν και το 30% του Ακαθάριστου

¹ Το ποσοστό συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό είναι ένας δείκτης που μετρά το σύνολο του πληθυσμού που είτε έχουν εργασία (απασχολούμενοι), είτε δεν απασχολούνται (άνεργοι) αλλά είναι διαθέσιμοι να εργασθούν.

Εγχώριου Προϊόντος. Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ γνωστοποίησε τελευταία ότι για να μειωθούν οι διαφορές στις εργασιακές ευκαιρίες και αμοιβές χρειάζονται περισσότερα από 100 χρόνια, ενώ σε χώρες που βίωσαν βαθιά κρίση, όπως η Ελλάδα οι διαφορές έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια.

Έπειτα, υπάρχουν ορισμένες ευάλωτες κατηγορίες γυναικών που πλήττονται από το χάσμα της συμμετοχής στην αγορά εργασίας. Τέτοιες κατηγορίες μπορεί να είναι οι μεγαλύτερες σε ηλικία γυναίκες και οι μονογονεϊκές οικογένειες. Αυτές οι κατηγορίες προέρχονται, ως κάποιο βαθμό, από παραδοσιακούς ρόλους των δύο φύλων αλλά και οικονομικά κίνητρα και μπορεί να οδηγήσουν ένα μεγάλο μέρος των γυναικών να εργάζεται με καθεστώς μερικής απασχόλησης.

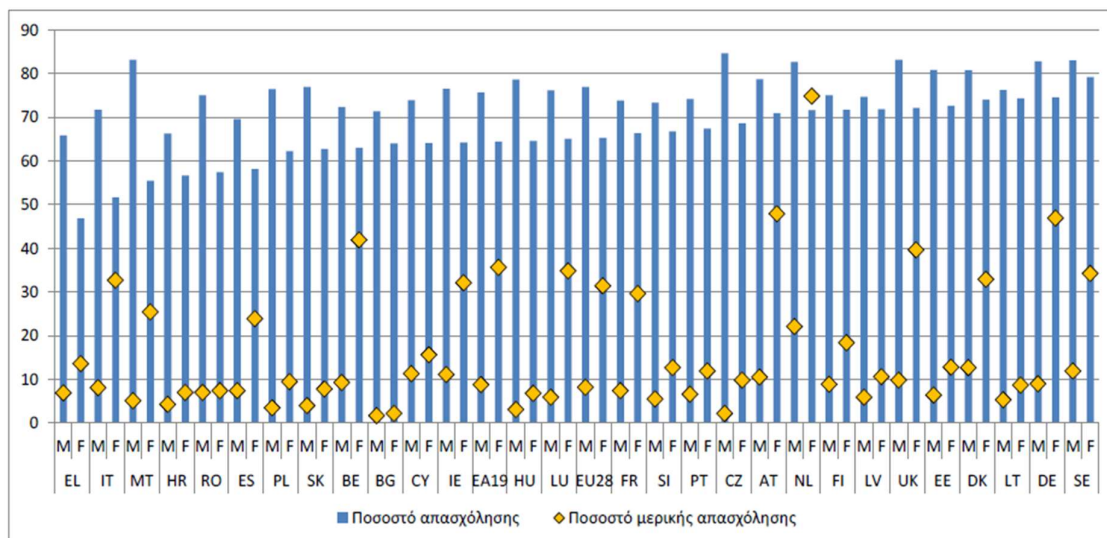
Αν και οι γυναίκες ολοκληρώνουν σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε μεγαλύτερο ποσοστό από το ανδρικό φύλο, εξακολουθεί να μη μειώνεται η ανισότητα στον τομέα της απασχόλησης. Σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης καταγράφονται χαμηλότερα ποσοστά απασχόλησης για τις γυναίκες, σε σχέση με τα ποσοστά των ανδρών. Πιο συγκεκριμένα, το 2016 απασχολούνταν το 65,3% των γυναικών συγκριτικά με το ποσοστό των ανδρών που είχε φτάσει το 76,8%. Και αυτό συμβαίνει παρόλο που στην Ευρωπαϊκή Ένωση μόνο, το 2016 το 44% του γυναικείου φύλου (ηλικίας μεταξύ 36 και 44 ετών) είχαν πτυχίο τριτοβάθμιας ή ανώτερης εκπαίδευσης, σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό για τους άνδρες που ήταν μόλις 34%.

Το 2016 ο πρωταρχικός δείκτης του κοινωνικού πίνακα αποτελεσμάτων, που είναι η διαφορά των φύλων στην απασχόληση, ανήλθε στις 11,5 μονάδες στην ΕΕ-28². Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζονται τα ποσοστά απασχόλησης για τις ηλικίες μεταξύ 20 και 64 ετών, καθώς και τα ποσοστά εργαζομένων μερικής απασχόλησης ανά φύλο για τις χώρες της Ε.Ε. Εύκολα παρατηρείται ότι σε κάποιες χώρες απασχολείται κάτω από το 60% των γυναικών και υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα ποσοστά συγκριτικά με τους άνδρες. Τέτοιες χώρες είναι η Ελλάδα, η Ιταλία, η Μάλτα, η Κροατία, η Ρουμανία και, τέλος, η Ισπανία.³

² Ο χώρος που καλύπτονται από στοιχεία είναι οι χώρες της ΕΕ-28

³ Στοιχεία από το Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου με θέμα «Οι γυναίκες στην αγορά εργασίας».

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



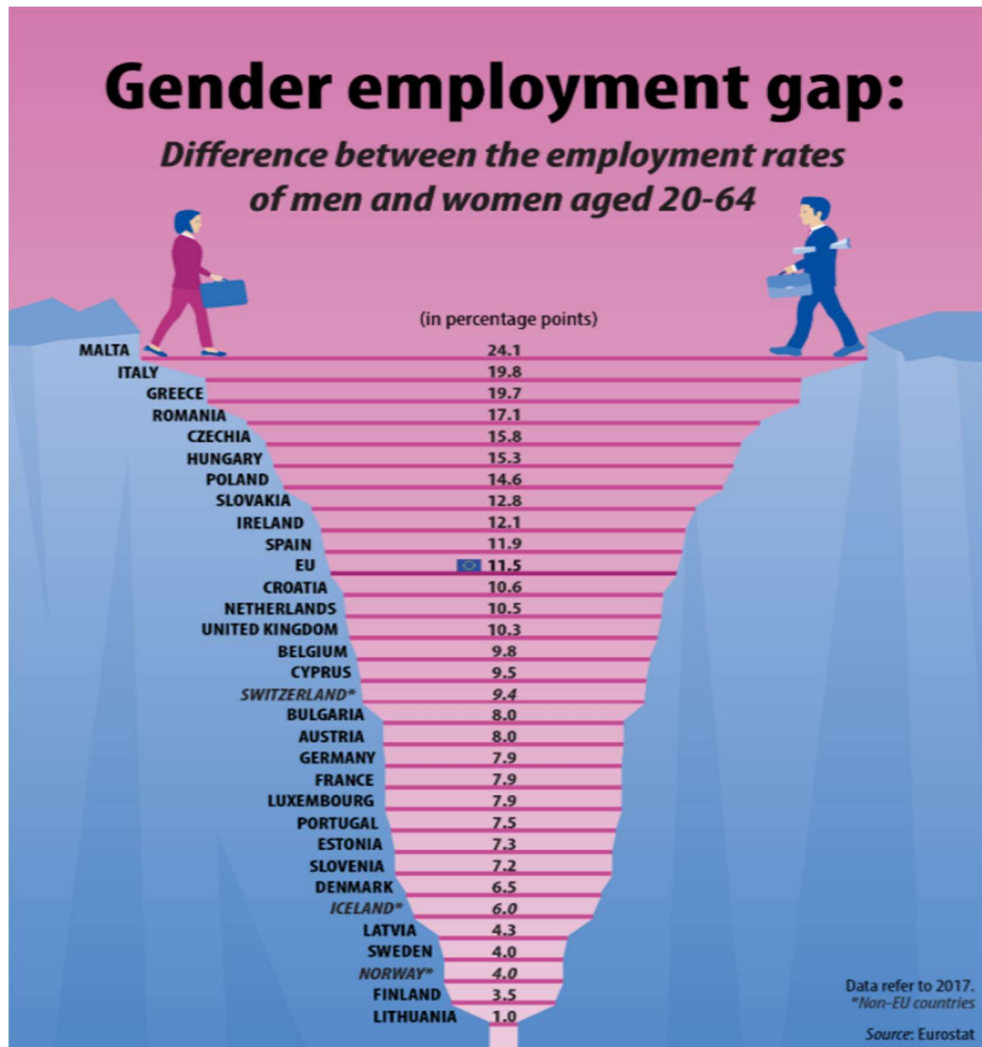
Πηγή: Eurostat, ΕΕΔ. Σημείωση: Ποσοστό εργαζομένων μερικής απασχόλησης επί του συνολικού εργαζόμενου πληθυσμού σε κάθε ομάδα φύλου. Κατάταξη χωρών με βάση τις αύξουσες τιμές του ποσοστού απασχόλησης των γυναικών.

Γράφημα 1.1: Ποσοστό απασχόλησης του πληθυσμού ηλικίας 20-64 ετών και ποσοστό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης ανά φύλο (Γ/Α) το 2016

Κατά τη διάρκεια του 2017, στην ΕΕ το χάσμα απασχόλησης των δύο φύλων κυμάνθηκε στα ίδια επίπεδα με τη Λιθουανία να έχει το χαμηλότερο ποσοστό με μόλις 1 ποσοστιαία μονάδα. Ενώ ακολουθούν η Φινλανδία (3,5 ποσοστιαίες μονάδες), η Σουηδία (4 ποσοστιαίες μονάδες) και η Λετονία (4,3 ποσοστιαίες μονάδες).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε μία στρατηγική που ονομάστηκε «Ευρώπη 2020», η οποία και εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο τον Ιούνιο του 2010. Πρόκειται για μία σειρά από μεταρρυθμίσεις, που έχουν ως στόχο την ανάκαμψη από την κρίση και τη μετατροπή σε μία οικονομία με υψηλά ποσοστά απασχόλησης και χωρίς αποκλεισμούς. Κυρίαρχος στόχος αυτής της στρατηγικής ήταν μέχρι το 2020 να απασχολείται το 75% του συνολικού πληθυσμού της ένωσης ηλικίας 20-64 ετών. Η επίτευξη του στόχου μπορεί να τονώσει την οικονομική ανάπτυξη γενικότερα⁴.

⁴ Οι διαφορές στο κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν που οφείλονται στο χάσμα των δύο φύλων στην απασχόληση υπολογίζεται ότι φτάνουν σε ποσοστό 10% στην Ευρώπη (Cuberes και Teignier- Baqué, 2016).



Εικόνα 1.1: Το χάσμα στην απασχόληση των φύλων στην ΕΕ (2017)

1.1 Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής»

Ο όρος «γυάλινη οροφή» αναφέρεται σε ένα αόρατο φράγμα, με το οποίο έρχεται αντιμέτωπος κάποιος στην επιτυχία της καριέρας του. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται κυρίως στον εργασιακό χώρο και εμποδίζει τον «αδύναμο» πληθυσμό να αποκτήσει δύναμη και επιτυχία ισότιμη με αυτή του κυρίαρχου πληθυσμού.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Η μεταφορική έννοια της φράσης «γυάλινη οροφή» χρησιμοποιείται στον επιχειρηματικό κόσμο ως μία αναφορά στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες όταν προσπαθούν να μεταβούν στις υψηλόβαθμες θέσεις των οργανισμών, καθώς χαρακτηρίζονται από ανδροκρατούμενη ιεραρχία. Τα εμπόδια αυτά είναι συνήθως «άγραφοι κανόνες», που σημαίνει ότι η επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών είναι περισσότερο πιθανό να περιοριστεί μέσω κοινά αποδεκτών κανόνων και σιωπηρών προκαταλήψεων παρά από καθορισμένες εταιρικές πολιτικές.

Πρόκειται για ένα αρκετά σημαντικό παγκόσμιο ζήτημα, που απασχολεί διάφορες γυναίκες ανά τον κόσμο αλλά και διάφορους ερευνητές και μελετητές, λόγω των αρνητικών επιδράσεων που είναι πιθανό να υπάρξουν στις επιχειρήσεις και στην κοινωνία. Επινοήθηκε το Μάιο του 1978 από τη Marilyn Loden, μία σύμβουλο διοίκησης, αλλά χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα για να συμβολίζει ένα διαρκές εμπόδιο στην ισότητα των δύο φύλων.

Η έννοια αυτή έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής το 1986 μέσα από ένα άρθρο που δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα, The Wall Street Journal, το οποίο πραγματευόταν την εταιρική ιεραρχία και πώς κάποια αόρατα εμπόδια φαίνεται να αποτρέπουν το γυναικείο φύλο να εξελιχθεί επαγγελματικά πέρα από ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Τα επόμενα χρόνια, η ανάλυση της έννοιας επεκτάθηκε, ώστε να συμπεριληφθούν και ζητήματα που αποτρέπουν τις μειονότητες γενικότερα να ανέβουν στην εταιρική ιεραρχία.

Οι εταιρείες απάντησαν σε αυτό το φυλετικό χάσμα εστιάζοντας σε μέτρα, που πρόκειται να αυξήσουν τη διαφορετικότητα. Στα μέτρα αυτά συμπεριλήφθηκε η πρόσληψη προσωπικού ειδικά επιφορτισμένου, ώστε να διασφαλιστεί η βελτιωμένη εκπροσώπηση των γυναικών και των μειονοτήτων στις θέσεις διοικητικού επιπέδου.

Από το 1991 και έπειτα, ο αριθμός των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις έχει αυξηθεί σημαντικά. Ωστόσο, σύμφωνα με στοιχεία οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται στα υψηλότερα κλιμάκια του επιχειρηματικού κόσμου, σε εκτελεστικούς ρόλους και στις αίθουσες συνεδριάσεων των εταιρειών.

Σύμφωνα με έρευνα της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (International Labour Organization, ILO), έναν αυτόνομο διεθνή διακρατικό οργανισμό που συνδέεται με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, όταν βρίσκεται γυναίκα στη θέση του διευθύνοντα

συμβούλου μιας επιχείρησης υπάρχει 6,8% πιθανότητα να υπάρχει γυναίκα και στη θέση του ανώτερου διευθυντή. Επιπλέον, η πιθανότητα να υπάρχουν γυναίκες ανώτερα διοικητικά στελέχη στις λειτουργίες κερδών και ζημιών είναι μόλις 7,2%. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι είναι πιο πιθανό να συμπληρωθούν και οι ανώτερες γενικές διευθυντικές θέσεις με περισσότερες γυναίκες με πιθανότητα 12,6%.

Αυτό συμβαίνει διότι υπάρχουν αρκετές προκαταλήψεις γύρω από τη συμπεριφορά των γυναικών σχετικά με το χώρο εργασίας. Τέτοια στερεότυπα είναι η έλλειψη τόλμης σε σχέση με τους άνδρες, καλοσύνη και εγκαρδιότητα ώστε να αναλαμβάνουν όλο και περισσότερη οικιακή εργασία και φροντίδα στο σπίτι, η έλλειψη γυναικείων προτύπων στις υψηλόβαθμες θέσεις των επιχειρήσεων και, τέλος, η αδυναμία της διαρκούς διαθεσιμότητας που απαιτούν οι περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς βρίσκονται ανάμεσα στην επιτυχή σταδιοδρομία τους και τις οικογενειακές ευθύνες. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα, ακόμα και με όλες τις πολιτικές διαφορετικότητας και ένταξης που έχουν ενσωματώσει οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο να είναι αδύνατο να διορθωθεί η ανισορροπία μεταξύ των δύο φύλων στις υψηλότερες θέσεις των επιχειρήσεων.

Το χάσμα των δύο φύλων διαφέρει από χώρα σε χώρα και επηρεάζεται από διάφορες πολιτιστικές απόψεις. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το 2005 εργαζόταν περίπου το 50% του γυναικείου πληθυσμού, ωστόσο κάτω από το 10% κατείχε διευθυντική θέση στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Ενώ το ποσοστό των θέσεων ανώτερου επιπέδου που κατέχουν γυναίκες ήταν κάπως μεγαλύτερο στις εταιρείες που συμπεριλαμβάνονται στον κατάλογο Fortune 500, οι γυναίκες που βρίσκονται στη θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου (Chief Executive Officer, CEO) εξακολουθούν να εισπράττουν λιγότερα από τους άνδρες. Το 2019 οι γυναίκες που διοικούσαν κορυφαίες εταιρείες στην Αμερική, οι οποίες έχουν καταταχθεί στις 500 μεγαλύτερες εταιρείες με βάση τα συνολικά έσοδα, ήταν 33, ο υψηλότερος αριθμός όλα αυτά τα χρόνια, αλλά πρόκειται μόνο για το 6,6% της συνολικής λίστας.

Συμπερασματικά, είναι ώρα όλα τα ιδρύματα αντί να αποδεχτούν το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» να αντιληφθούν ότι οι προκαταλήψεις που προϋπάρχουν στις κουλτούρες τους ωθούν το ανδρικό φύλο στην επαγγελματική επιτυχία, ενώ ταυτόχρονα μειώνουν τα δυνατά σημεία των περισσότερων ταλαντούχων γυναικών.

1.2 Οι διαφορές των δύο φύλων στην αγορά εργασίας

Ο εργασιακός χώρος έχει χαρακτηριστεί από αρκετούς ως ένα αφιλόξενο μέρος για τις γυναίκες λόγω των διαφόρων μορφών φυλετικών ανισοτήτων που λαμβάνουν χώρα σε αυτόν. Κάποιες από αυτές τις μορφές διάκρισης που επηρεάζουν αρνητικά τα εισοδήματα και τις ευκαιρίες των γυναικών είναι το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων (Peterson and Morgan, 1995), ο μικρός αριθμός συμμετοχής του γυναικείου φύλου στις ηγετικές θέσεις (Eagly and Carli, 2007) και, τέλος, το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα που απαιτείται για να προοδεύσουν στις επαγγελματικές τους καριέρες (Blau and DeVaro, 2007).

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη (Professor Zhang), σε 1.069 κορυφαίες εταιρείες σε 35 χώρες και 24 βιομηχανίες, η ισότητα των δύο φύλων στον εργασιακό χώρο οδηγεί στη μεγαλύτερη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων, όπως μετριέται από την αγοραία αξία και την πρόσοδο τους. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται μόνο σε χώρες που βλέπουν την ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών ως κοινωνικά αποδεκτή. Με την έννοια ότι είναι κάτι σημαντικό για την κοινωνία γενικότερα. Με άλλα λόγια, επωφελούνται οι χώρες που βλέπουν τη διαφορετικότητα ως σημαντική.

Σε μία έρευνα των Noland et al. (2016) σε ένα δείγμα από 21.980 εταιρείες σε 91 χώρες, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η γυναικεία συμμετοχή σε θέσεις της εταιρικής ηγεσίας φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εταιρειών. Ωστόσο, τόσο το μέγεθος της εταιρείας όσο και η έλλειψη διακρίσεων απέναντι στις γυναίκες στελέχη παίζουν αρκετά σημαντικό ρόλο σε αυτά τα αποτελέσματα.

Παράλληλα, από οικονομική άποψη, η μείωση του χάσματος στη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού θα μπορούσε να αυξήσει σημαντικά το Ακαθάριστο Παγκόσμιο Προϊόν. Ξεκινώντας από τις χώρες με τα μεγαλύτερα ποσοστά στο χάσμα απασχόλησης, θα έβλεπαν τεράστια οφέλη ανάπτυξης. Ακόμα, σε αρκετές αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί να παρατηρηθεί αύξηση στο μέσο ετήσιο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, που είναι εξίσου σημαντική σε περιόδους μηδενικής οικονομικής

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

ανάπτυξης. Σε κάθε περίπτωση, η μείωση του χάσματος παγκοσμίως θα αυξήσει τόσο το ΑΕΠ όλων των χωρών όσο και τα παγκόσμια φορολογικά έσοδα.



Εικόνα 1.2.1: Πόσο θα αναπτυχθούν οι οικονομίες, αν μειωθεί το χάσμα στον τομέα της απασχόλησης μέχρι το 2025

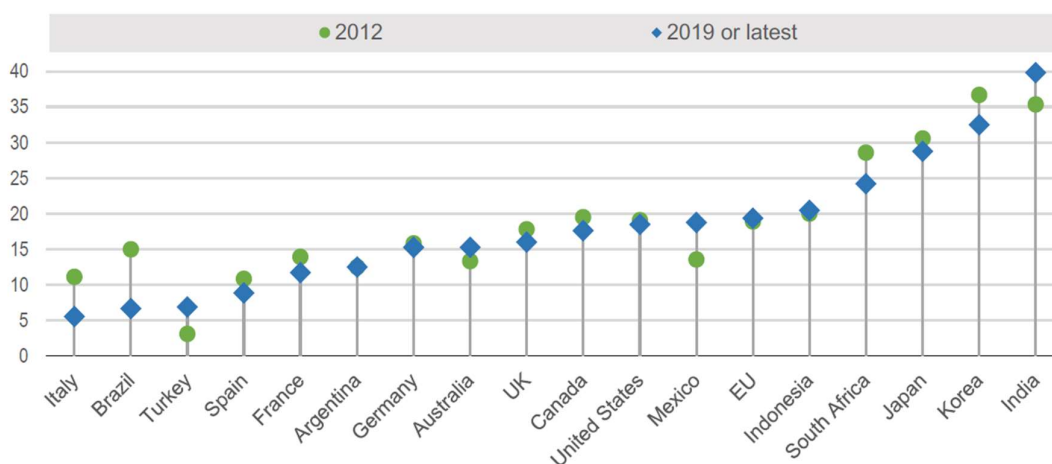
1.2.1 Το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων

Σήμερα, στις εταιρικές αίθουσες συνεδριάσεων με τη βοήθεια των πολιτικών υπέρ της ισότητας των φύλων έχει μειωθεί η διαφορά στους μισθούς ανδρών και γυναικών, ωστόσο αρκετοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι οι αμοιβή των ανδρών διευθυντών παρέμεινε υψηλότερη από την αμοιβή των γυναικών διευθυντών με το πέρασμα των χρόνων.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με έρευνα που έγινε από τη ΔΟΕ, οι διαφορές στους μισθούς αν και μειώνονται παραμένουν ουσιώδεις. Αρχικά, υπήρξε ελάχιστη μείωση

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

του χάσματος⁵ από το 2012 μέχρι το 2019. Ακόμα, με τον ισχύον ρυθμό μείωσης θα χρειαστούν αρκετά χρόνια ώστε να επιτευχθεί η ισότιμη αμοιβή μεταξύ ανδρών και γυναικών στη μισθωτή εργασία. Στις περισσότερες χώρες της ομάδας των 20 (G20 ή G-20), ένα διεθνές φόρουμ αποτελούμενο από κυβερνήσεις και διοικητές κεντρικών τραπεζών των 20 μεγάλων οικονομιών, οι γυναίκες εξακολουθούν να κερδίζουν λιγότερα από τους άνδρες. Σύμφωνα με το επόμενο γράφημα, όσον αφορά τη μέση αμοιβή πλήρους απασχόλησης, στην Κορέα και την Ινδία οι γυναίκες κερδίζουν μεταξύ 30 έως 40% λιγότερα, ποσοστό μεγαλύτερο από το 10% ή λιγότερο που παρατηρείται σε χώρες όπως η Ιταλία, η Βραζιλία, η Τουρκία και η Ισπανία. Παράλληλα, υπάρχει κίνδυνος μετά από την κρίση του κορωνοϊού μερικές από τις βελτιώσεις στο κλείσιμο του χάσματος στις αμοιβές των φύλων να αναιρεθούν.



Γράφημα 1.2.1.1: Διαφορές των μέσων αμοιβών πλήρους απασχόλησης μεταξύ ανδρών και γυναικών ως ένα ποσοστό % των αμοιβών των ανδρών, 2012 και 2019

Πηγή: OECD Earnings Distribution Database; Eurostat; and OECD estimates based on national labour force surveys for Argentina, Brazil, India, Indonesia and South Africa.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να γίνει δεκτό ότι το 38% του χάσματος οφείλεται στην άμεση διάκριση λόγω φύλου και στα κίνητρα της αγοράς εργασίας σχετικά με τις προτιμήσεις των ανδρών εργαζομένων υπέρ των γυναικών (Olsen and Walby, 2004).

⁵ Το μισθολογικό χάσμα είναι η διαφορά ανάμεσα στη μέση ακαθάριστη ωριαία αμοιβή μιας γυναίκας σε σχέση με έναν άνδρα. Η διαφορά υπολογίζεται % σε σχέση με την αμοιβή ενός άνδρα.

Στο πλαίσιο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι οι διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα μειώνονται όταν οι διαφορές στους μισθούς αφορούν την εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία και άλλα ατομικά χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Wiji Arulampalam et al., (2004), στην οποία χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από την ομάδα νοικοκυριών Ευρωπαϊκής Κοινότητας (European Union Household Panel), διαπιστώνεται ότι οι διαφορές στις αμοιβές είναι συνήθως μεγαλύτερες στην κορυφή της κατανομής των μισθών, πράγμα που αποδεικνύει την ύπαρξη γυάλινων οροφών. Ωστόσο, για ορισμένες χώρες οι διαφορές είναι μεγαλύτερες στο κάτω μέρος της κατανομής των μισθών, δηλαδή αποδεικνύεται η ύπαρξη του όρου «κολλώδες έδαφος- sticky floor». Με τον όρο κολλώδες έδαφος, περιγράφεται μία κατάσταση, στην οποία οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό σε σύγκριση με τους άνδρες να αρχίσουν να ανεβαίνουν τη σκάλα εργασίας. Άρα, το φαινόμενο αυτό σχετίζεται με τις διαφορές στο κατώτατο σημείο της κατανομής των αμοιβών. Τέλος, το μισθολογικό χάσμα διαφέρει σημαντικά μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για καθεμία από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

1.2.2 Ετερογένεια ανά τομέα σπουδών

Η επιμονή των φύλων στις επιλογές σταδιοδρομίας αντικατοπτρίστηκε πρόσφατα στην έκθεση για το παγκόσμιο χάσμα των φύλων του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (WEF, World Economic Forum), στην οποία αναφέρεται ότι κατά μέσο όρο οι άνδρες υποεκπροσωπούνται στους τομείς της εκπαίδευσης, της υγείας και της πρόνοιας σε αντίθεση με τις γυναίκες που υποεκπροσωπούνται στα πεδία STEM⁶ (WEF, 2017).

Μελέτες επανειλημμένα έχουν δείξει ότι τα μαθηματικά και η επιστήμη θεωρούνται ανδροκρατούμενοι τομείς σπουδών και οι επιστήμονες είναι κατά κύριο λόγο άνδρες. Πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι οι γυναίκες αποτελούν μόλις το 28% του εργατικού δυναμικού στις Φυσικές Επιστήμες, την τεχνολογία, των μηχανικών και των

⁶ Ο όρος “STEM” [Science, Technology, Engineering and Mathematics] χρησιμοποιείται για τα πεδία που αναφέρονται στις Φυσικές Επιστήμες, την Τεχνολογία, την Επιστήμη των Μηχανικών και τα Μαθηματικά. Ο όρος αυτός πρωτοεμφανίσθηκε το 2001 από τη βιολόγο Judith A. Ramaley.

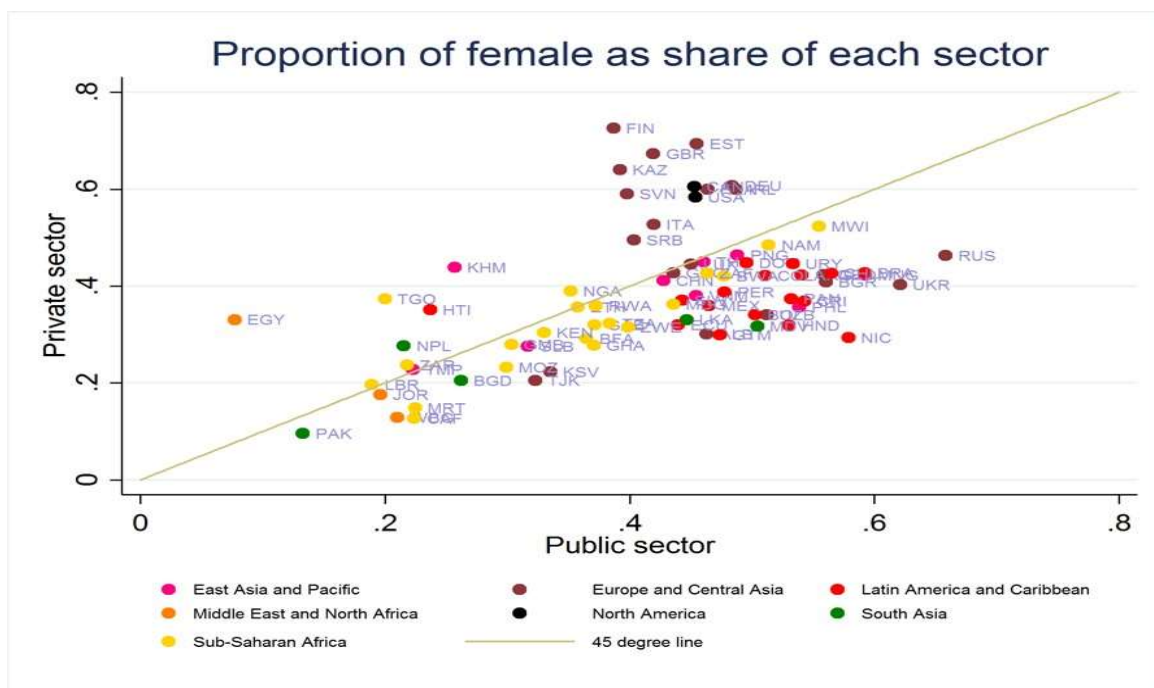
μαθηματικών, ενώ οι άντρες υπερτερούν σε μεγάλο βαθμό στα αντίστοιχα τμήματα των πανεπιστημίων.

Παράλληλα, το χάσμα των δύο φύλων τείνει να είναι ιδιαίτερα υψηλό στα ταχύτερα αναπτυσσόμενα και τα υψηλότερα αμειβόμενα επαγγέλματα του μέλλοντος, όπως είναι η πληροφορική και η επιστήμη των μηχανικών.

Δίνοντας στις γυναίκες ισότιμες ευκαιρίες να ακολουθήσουν μία καριέρα των παραπάνω πεδίων, θα βοηθήσει στον περιορισμό του μισθολογικού χάσματος ανάμεσα στα δύο φύλα, στην ενίσχυση της οικονομικής ασφάλειας των γυναικών και στην εξασφάλιση ενός ποικιλόμορφου STEM εργατικού δυναμικού, που αποτρέπει τις προκαταλήψεις σε αυτούς τους τομείς, καθώς και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγουν. Ένας τυπικός STEM εργαζόμενος κερδίζει δύο τρίτα περισσότερα από αυτά που κερδίζουν όσοι απασχολούνται στους υπόλοιπους τομείς.

1.2.3 Διαφορές ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

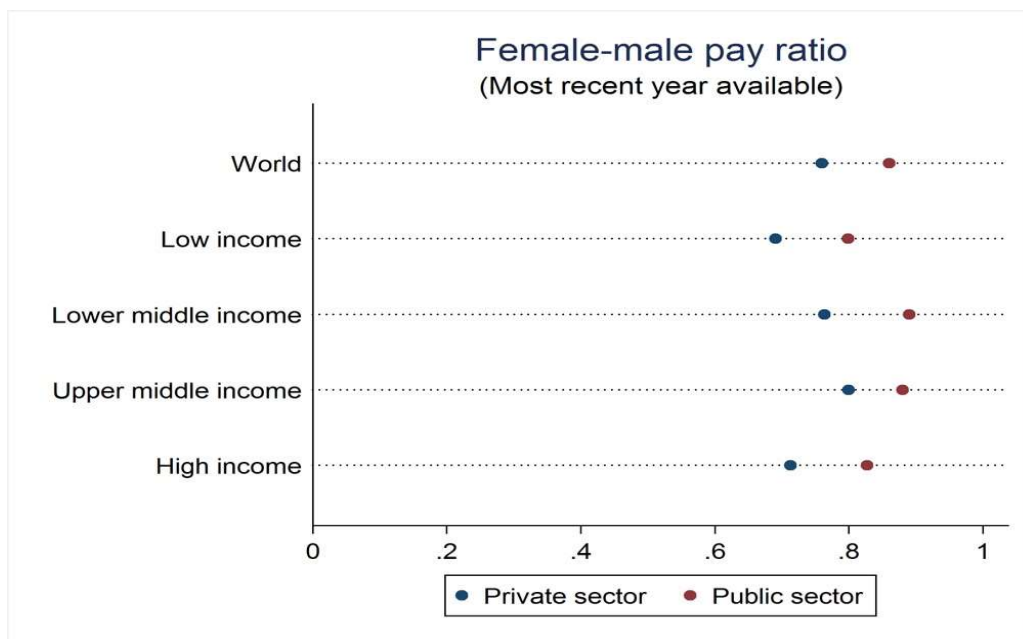
Σε μελέτη των Rong Shi et al., (2019), παρατηρείται ότι στις περισσότερες χώρες το ποσοστό των γυναικών που εργάζονται στο δημόσιο τομέα είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο ποσοστό που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Παγκοσμίως, κατά μέσο όρο, ο δημόσιος τομέας απασχολεί ένα ποσοστό περίπου 41% των γυναικών, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που απασχολεί περίπου το 38% του γυναικείου φύλου. Παρόλο που στην πλειοψηφία των χωρών οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μικρότερο ποσοστό απασχόλησης από τους άνδρες τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, ο δημόσιος φαίνεται να είναι λίγο πιο κοντά στην επίτευξη της ισότητας μεταξύ των δύο φύλων.



Γράφημα 1.2.3.1: Ποσοστό γυναικών ως μερίδιο του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Πηγή: WWBI data

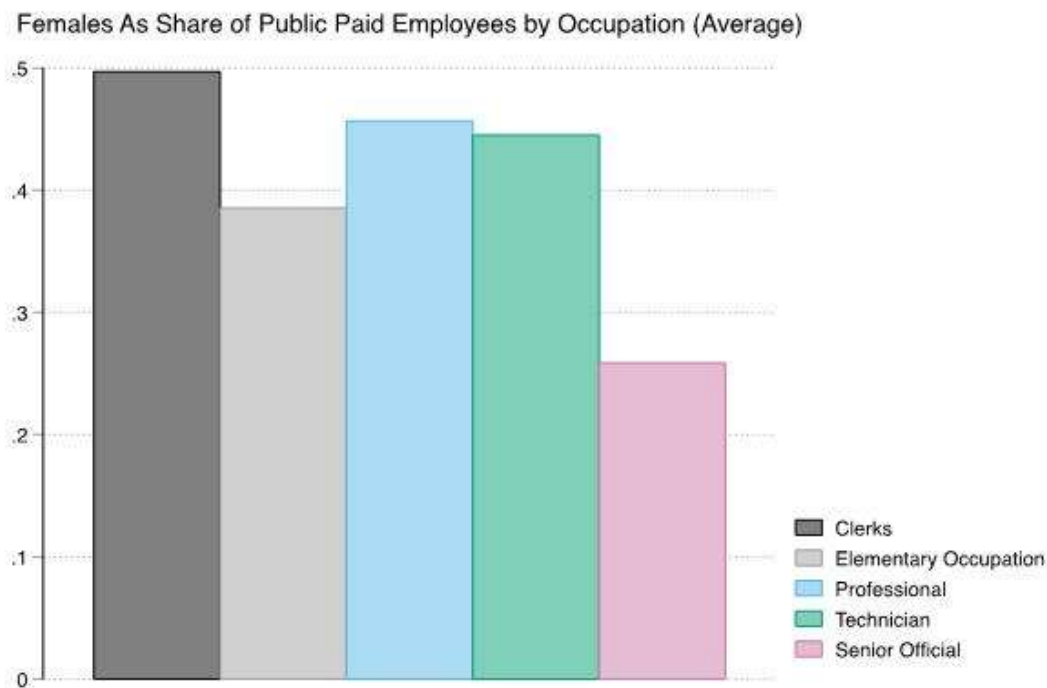
Παράλληλα, η διαφορά στους μισθούς ανάμεσα στα δύο φύλα είναι χαμηλότερη κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό. Στο δημόσιο, οι μέσοι μισθοί των γυναικών είναι το 86% των μισθών των ανδρών, σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα που οι μισθοί είναι το 76% της μηνιαίας αμοιβής του ανδρικού φύλου.



Γράφημα 1.2.3.2: Λόγος αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα

Πηγή: WWBI data

Επιπρόσθετα, ενώ οι γυναίκες εκπροσωπούνται με ένα ικανοποιητικό ποσοστό στο δημόσιο τομέα, υποεκπροσωπούνται στην «κορυφή» του. Όπως φαίνεται και στο γράφημα παρακάτω, οι γυναίκες που κατέχουν θέση «ανώτερου υπαλλήλου» είναι λιγότερες από το 30% των συνολικών υπαλλήλων, ενώ αντιπροσωπεύουν περίπου το 50% των υπαλλήλων. Η επίτευξη της ισότιμης αντιμετώπισης των δύο φύλων θα απαιτήσει μέτρα και πολιτικές που έχουν ως στόχο όχι μόνο την αύξηση των γυναικών στην «κορυφή», αλλά και στην αντιμετώπιση του επαγγελματικού διαχωρισμού γενικότερα.



Γράφημα 1.2.3.3: Οι γυναίκες ως μερίδιο των δημοσίων υπαλλήλων, ανά επάγγελμα

Πηγή: WWBI data

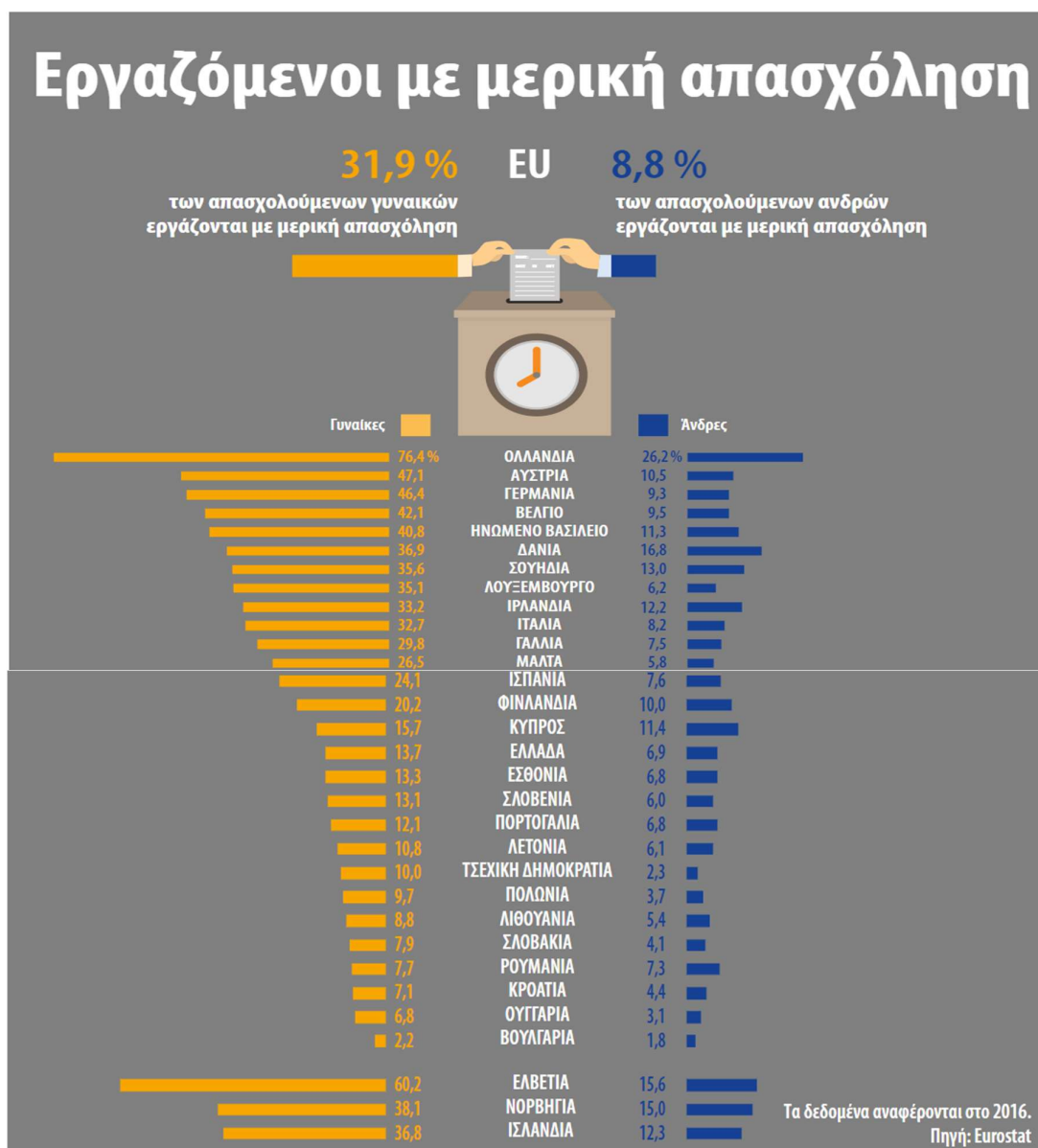
1.2.4 Πλήρης απασχόληση και ώρες εργασίας

Περίπου το ένα τρίτο των εργαζόμενων γυναικών απασχολείται σε εργασίες με μερική απασχόληση. Έχει παρατηρηθεί ότι προκειμένου οι γυναίκες να μπορέσουν να συνδυάσουν την επαγγελματική με την οικογενειακή τους ζωή εργάζονται λιγότερες ώρες. Βέβαια δεν ισχύει το ίδιο και για το ανδρικό φύλο.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση του 2016, το ποσοστό του γυναικείου φύλου που απασχολούνταν με μερική απασχόληση έφτανε τις 32 ποσοστιαίες μονάδες, συγκριτικά με τους άνδρες που ήταν μόλις 9%. Τα σχετικά ποσοστά διαφέρουν μεταξύ των κρατών μελών με το υψηλότερο ποσοστό να παρατηρείται στην Ολλανδία με 77%, την Αυστρία

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

με 47% και τη Γερμανία με 46%, ενώ για τους άνδρες στην Ολλανδία 26% και τη Δανία 17%. Το χαμηλότερο ποσοστό και για τα δύο φύλα που εργάζονταν με μερική απασχόληση καταγράφηκε στη Βουλγαρία με ποσοστό μόλις 2 ποσοστιαίες μονάδες.



Εικόνα 1.2.4.1: Ποσοστό απασχολούμενων που εργάζονται με μερική απασχόληση στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2016

1.3 Η επίδραση της διαφορετικότητας των φύλων στην εταιρική απόδοση

Οδηγεί η δίκαιη εκπροσώπηση των δύο φύλων στις ανώτατες διοικητικές θέσεις και στα διοικητικά συμβούλια στη δημιουργία αξίας για τις επιχειρήσεις; Αυτό το ερώτημα έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές και έχει ερευνηθεί αρκετές φορές στο παρελθόν, οδηγώντας σε αμφιλεγόμενα αποτελέσματα.

Η διαφορετικότητα των φύλων στα διοικητικά συμβούλια φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην επίδοση μιας εταιρείας σύμφωνα με έρευνες. Αρχικά, ένα διοικητικό συμβούλιο που έχει ενσωματώσει τη διαφορετικότητα απεικονίζει αντιπροσωπευτικά την αγορά, οδηγώντας σε μία καλύτερη τμηματοποίηση της αγοράς για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας, με μία αναμενόμενη θετική επίδραση στην οικονομική απόδοση. Στη συνέχεια, ένα ετερογενές συμβούλιο είναι πιο πιθανό να είναι περισσότερο δημιουργικό και καινοτόμο λόγω των διαφορών μεταξύ των δύο φύλων. Η μεγαλύτερη δημιουργικότητα και καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε μία καλύτερη εταιρική εικόνα, που έχει ως αποτέλεσμα μία υψηλότερη απόδοση για την εταιρεία. Επιπλέον, μία διαδικασία εκλογής που περιλαμβάνει και τα δύο φύλα αναμένεται να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματική διοίκηση των εταιρειών με ευρύτερη άποψη για το εργασιακό περιβάλλον και βελτιωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Solakoglu and Demir, 2016).

Καθώς η συμμετοχή των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια αυξάνεται σταδιακά, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πώς οι διαφορετικότητες των φύλων επιδρούν στη στρατηγική και την επίδοση των εταιρειών. Επιπρόσθετα, η διαφορετικότητα μπορεί να οδηγήσει σε μία πιο αποτελεσματική παγκόσμια σχέση γενικότερα σύμφωνα με έρευνες που έχουν αναπτυχθεί εξαιρετικά τα τελευταία χρόνια (Carter et al., 2003; Smith et al., 2005; Singh and Vinnicombe, 2004; Hambrick et al., 1996). Επιπλέον, θεωρείται ότι χωρίς τη διαφορετικότητα, οι εταιρείες δεν είναι ικανές να προσλάβουν και να διατηρήσουν στο εργατικό δυναμικό τις καλύτερες γυναίκες εργαζομένους (Daily et al., 1999).

Αποτελέσματα από προηγούμενες μελέτες, ωστόσο, δεν παρέχουν ισχυρές αποδείξεις υπέρ ή κατά της θετικής επίδρασης της διαφορετικότητας των δύο φύλων στην απόδοση της εταιρείας. Αρκετές έρευνες αποδεικνύουν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της διαφορετικότητας και της παραγωγικότητας των εταιρειών. Για παράδειγμα, οι Farrell and Hersch (2005) δείχνουν στη μελέτη τους ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης των περιουσιακών στοιχείων (return on asset-ROA) και της πιθανότητας να προστεθεί μία γυναίκα στο διοικητικό συμβούλιο για 1.000 από τις μεγαλύτερες εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, που καταρτίζονται με τα συνολικά έσοδα για τις αντίστοιχες οικονομικές χρήσεις τους, αλλά δε φαίνεται να υπάρχει κάποια σημαντική αντίδραση της αγοράς. Σύμφωνα με έρευνα των Smith et al (2005), σε 2.500 μεγάλες Δανικές εταιρείες, η διαφορετικότητα όπως μετρείται από την αναλογία των γυναικών στις ανώτατες διοικητικές θέσεις και στα διοικητικά συμβούλια επηρεάζει θετικά την εταιρική απόδοση, η οποία μπορεί να εξαρτάται τόσο από την αποτελεσματικότητα της ίδιας της εταιρείας αλλά και από την αγορά στην οποία λειτουργεί.

Οι Campbell and Minguez- Vera (2008) έδειξαν σε έρευνά τους ότι μέρος των γυναικών διευθυντών στο διοικητικό συμβούλιο έχει σημαντική και θετική επίδραση στην αξία μιας εταιρείας, όπως αυτή μετρείται με το δείκτη του Tobin (ο λόγος της αγοραίας αξίας μιας εταιρείας διαιρεμένη με το κόστος αντικατάστασης των περιουσιακών της στοιχείων). Οι Carter et al (2003) αποδεικνύουν θετική σχέση ανάμεσα στη διαφορετικότητα και την εταιρική απόδοση. Δείχνουν επίσης ότι η θεωρία της αντιπροσώπευσης (agency theory)⁷, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δικαιολογήσει τη σύνδεση διαφορετικότητας και παραγωγικότητας της εταιρείας. Η θεωρία της αντιπροσώπευσης, καθιστά σαφές ότι ένα διοικητικό συμβούλιο, που έχει ενσωματώσει τη διαφορετικότητα, χαρακτηρίζεται από ένα υψηλότερο επίπεδο ανεξαρτησίας, με αποτέλεσμα την καλύτερη παρακολούθηση των διαχειριστών, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην υψηλότερη απόδοση των εταιρειών.

Σε έρευνα των Erhardt et al., (2003), εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στη δημογραφική ποικιλομορφία στα διοικητικά συμβούλια και στη χρηματοοικονομική

⁷ Μία αρχή που χρησιμοποιείται για την εξήγηση και επίλυση ζητημάτων στη σχέση μεταξύ των διευθυντών επιχειρήσεων και των αντιπροσώπων τους, συνήθως αναφέρονται οι μέτοχοι, ως διευθυντές και τα στελέχη της εταιρείας ως αντιπρόσωποι.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

απόδοση της εταιρείας. Η σχέση αυτή εξετάστηκε αναλύοντας δεδομένα χρηματοοικονομικής απόδοσης για τα έτη 1993 μέχρι 1998 (Απόδοση των περιουσιακών στοιχείων και επενδύσεις), καθώς και ποσοστά των γυναικών, και γενικότερα των μειονοτήτων, στα εταιρικά συμβούλια 127 πολύ μεγάλων επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Οι αναλύσεις συσχέτισης και παλινδρόμησης που έγιναν υποδεικνύουν ότι η δίκαιη εκπροσώπηση των φύλων σχετίζεται θετικά με τους παραπάνω χρηματοοικονομικούς δείκτες της εταιρικής απόδοσης.

Κεφάλαιο 2

Οι γυναίκες στην ανώτερη διοίκηση ανά τον κόσμο

Έχει το γυναικείο φύλο τις ίδιες ευκαιρίες εξέλιξης στην καριέρα του με το ανδρικό φύλο; Είναι συνειδητή η επιλογή τους να ανήκουν στην ισχνή μειοψηφία στις ηγετικές θέσεις των επιχειρήσεων; Η έρευνα “International Business Report: Women in business”, που πραγματοποιήθηκε το 2019, έδειξε ότι το χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών στις ηγετικές θέσεις οφείλεται σε αρκετούς παράγοντες. Οι δύο σημαντικότεροι παράγοντες που τροφοδοτούν το χάσμα σε παγκόσμια κλίμακα είναι οι μειωμένες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και η εύρεση χρόνου για δραστηριότητες εκτός από τις επαγγελματικές.

Ο σημερινός κόσμος χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές, οι οποίες πραγματοποιούνται με πρωτόγνωρη ταχύτητα, λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων και των αλλαγών στα γενικά χαρακτηριστικά τόσο των πληθυσμών όσο και των υποομάδων των πληθυσμών. Σε πρόσφατη έρευνα της McKinsey (James Manyika et al., 2015) διαπιστώθηκε ότι η γήρανση του πληθυσμού και τα μειωμένα ποσοστά γεννήσεων σε αρκετές ανεπτυγμένες χώρες έχουν αρνητική επίπτωση στην αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης, αξιοσημείωτο είναι ότι η Γερμανία και η Ιαπωνία, οι οποίες προσπαθούν να εμποδίσουν την πραγματοποίηση αυτού που αναφέρει η έκθεση της McKinsey, καταλαμβάνουν τις τελευταίες θέσεις στην έρευνα της Grant Thornton για το ποσοστό των γυναικών στις ανώτερες διοικητικές θέσεις.

Για να μπορέσουν οι εταιρείες να αναπτυχθούν σε αυτόν τον συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, απαιτείται να αποδεχτούν ότι μία υγιής εταιρική κουλτούρα, η οποία χαρακτηρίζεται από ενοποίηση και διαφορετικότητα, αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα στην εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων, οι οποίοι βάζουν τα δυνατά τους στην εργασία μέσω της συνεργασίας, της ανάπτυξης ιδεών και των οικονομικών αποτελεσμάτων. Είναι γνωστό ότι οι διαφορετικοί τρόποι σκέψης διασφαλίζουν τη λήψη καλύτερων αποφάσεων σε διάφορα πεδία της κοινωνίας.

Η ικανότητα, η ειδίκευση και η κατάλληλη εμπειρία είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν ένα διοικητικό συμβούλιο, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών στερεί από την εταιρεία την αντικειμενικότητα και την ειδικευμένη γνώση, που οφείλει να παρέχει ένα Διοικητικό Συμβούλιο εφόσον η επιλογή των μελών του γίνει με τα κατάλληλα κριτήρια.

2.1 Η σημασία της πολυμορφίας στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών

Έρευνες έχουν δείξει ότι η ποικιλομορφία είναι ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνει ένα διοικητικό συμβούλιο, καθώς η παρουσία ποικιλομορφίας σχετικά με τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις και προσωπικότητες ενισχύει τη συμμετοχή και την προσφορά του. Όταν κυριαρχεί η «κοινή άποψη» μεταξύ των ηγετών μιας εταιρείας, βλέποντας τις καταστάσεις υπό το ίδιο πρίσμα, ελλοχεύει η πιθανότητα να ληφθούν λανθασμένες αποφάσεις. Παράλληλα, γίνεται αντιληπτό ότι σε ένα μεγάλο βαθμό η αξία ενός διοικητικού συμβουλίου φαίνεται σε περιόδους κρίσης, που με δυσκολία προβλέπονται, όπου γίνεται αναγκαία η ύπαρξη ικανών στελεχών που διαφέρουν, καθώς έτσι πληθαίνουν οι πιθανότητες να αντιμετωπιστούν με επιτυχία τα απρόβλεπτα περιστατικά.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι η επιλογή των ατόμων για τη στελέχωση του διοικητικού συμβουλίου δεν πραγματοποιείται μεμονωμένα αλλά γίνεται επιλογή μιας ομάδας ανθρώπων. Πρέπει να υπάρχει ισορροπία και τα μέλη να αλληλοσυμπληρώνουν το ένα το άλλο. Βασική προϋπόθεση για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι η δυνατότητα κατανόησης των ξεχωριστών χαρακτηριστικών κάθε ατόμου. Η ποικιλομορφία δεν είναι αυτοσκοπός για να ενισχύσει τις ίσες ευκαιρίες μεταξύ ανδρών και γυναικών αλλά είναι ένα μέσο, που έχει στόχο την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διευρύνουν τους ορίζοντες τους και να υιοθετήσουν έναν νέο τρόπο σκέψης, όπου η πολυμορφία των απόψεων, ο υγιής ανταγωνισμός και η ύπαρξη διαφορετικών τρόπων σκέψης προάγουν την επιχειρηματική ανάπτυξη. Το

φύλο είναι απλά ένα τμήμα της διαφορετικότητας αλλά ίσως το σημαντικότερο, που δεν έχει ακόμα χρησιμοποιηθεί κατάλληλα.

2.2 Θεωρίες που εξηγούν τη συμβολή των γυναικών στην ανώτατη διοίκηση

Σε έρευνα των Nicholas Van der Walt και Coral Ingley (2003), οι λόγοι που ενισχύουν την ύπαρξη γυναικών τόσο στην ανώτερη όσο και στην ανώτατη διοίκηση μπορούν να χωριστούν σε ηθικούς (ethical) και οικονομικούς (economic). Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τους ηθικούς λόγους, ο περιορισμός κάποιων ατόμων ή ομάδων ατόμων εξαιτίας του φύλου, της εθνικότητας, της ηλικίας ή άλλων διάφορων χαρακτηριστικών χαρακτηρίζεται μη ηθικά σωστός, καθώς κάνουν πιο ισχυρή την ανισότητα στην κοινωνία. Συμπληρωματικά, όσον αφορά τους οικονομικούς λόγους, πέρα από την πρώτη οπτική που καταφέρνει να εφαρμοστεί ίση συμμετοχή όλων των «υποομάδων», υπάρχουν οικονομικοί λόγοι που ενθαρρύνουν την ποικιλομορφία, καθώς η διάκριση των δύο φύλων δε φαίνεται να είναι βέλτιστη οικονομικά (optimal).

Συμπερασματικά, όταν μία επιχείρηση επιλέγει τον περιορισμό των διαθέσιμων επιλογών της ανάμεσα σε συγκεκριμένες ομάδες έχει απώλεια πόρων, που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην επίτευξη του προσδοκώμενου αποτελέσματος, καθώς οι γυναίκες διαθέτουν ιδιαίτερα σημαντικά προσόντα, τα οποία εφόσον αξιοποιηθούν κατάλληλα επηρεάζουν θετικά την αξία της (Helena Oliveira Isidro and Márcia Sobral, 2014).

Παρακάτω, αναλύονται εκτενέστερα οι θεωρίες που υποστηρίζουν τη συμμετοχή των γυναικών στην ανώτερη και ανώτατη διοίκηση λόγω των οικονομικών ωφελειών των εταιρειών.

2.2.1 Λόγοι αποδοτικότητας

Η θεωρία αντιπροσώπευσης μας αναλύει ότι σε μία εταιρεία γίνεται διαχωρισμός μεταξύ της ιδιοκτησίας και του ελέγχου, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σύγκρουσης συμφερόντων ανάμεσα σε μετόχους και ιδιοκτήτες. Η σύγκρουση αυτή περιορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο, όπου δραστηριοποιείται στην υπεράσπιση και διάδοση των δικαιωμάτων των μετόχων. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι όσο πιο ανεξάρτητο είναι ένα διοικητικό συμβούλιο έχει τη δυνατότητα να εκτελέσει καλύτερα το ρόλο του. Συνεπώς, οι ενέργειές του οδηγούν στη βελτίωση της αξίας των μετόχων και τελικά της αξίας της επιχείρησης.

Για να μπορέσει το Διοικητικό Συμβούλιο να πραγματοποιήσει με αποτελεσματικότητα το ρόλο του, είναι σημαντικό να αποτελείται από ένα συνδυασμό ανθρώπων, με διάφορες εμπειρίες και ικανότητες, για να μπορούν να εκτιμήσουν σωστά όταν χρειαστεί τις αποφάσεις και τις στρατηγικές. Για αυτό το λόγο, όσο μεγαλώνει η πολυμορφία τόσο πιο αυτόνομη θα είναι η λειτουργία του και άρα η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης θα είναι υψηλότερη (Ruth Mateos de Cabo et al., 2012).

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, πολλές έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η συμμετοχή του γυναικείου φύλου στην ανώτερη διοίκηση καλυτερεύει το μηχανισμό ελέγχου της επιχείρησης και η αντιπροσώπευσή της στις ανώτερες θέσεις πολλαπλασιάζει τις οικονομικές επιδόσεις, εφόσον οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα θέματα ελέγχου, συμμετέχουν πιο ενεργά στις συνδιασκέψεις και διαθέτουν διαφορετική αντίληψη από αυτή των αντρών, που συνεισφέρει στη λήψη των αποφάσεων (Helena Oliveira Isidro and Márcia Sobral, 2015).

Βέβαια, επειδή είναι γνωστό ότι εκτός από την ανεξαρτησία του Δ.Σ. υπάρχουν και άλλα κριτήρια⁸ που βοηθούν στην υπεράσπιση των προσωπικών οφελών των μετόχων και τελικά της ευημερίας της εταιρείας, έχουν διατυπωθεί και άλλες θεωρίες

⁸ Όπως η αύξηση των διευθυντικών στελεχών στα ποσοστά ιδιοκτησίας (Carter et al., 2010).

για να αιτιολογήσουν την παρουσία των γυναικών, που αναλύονται στη συνέχεια του κεφαλαίου.

2.2.2 Λόγοι νομιμότητας – κοινωνικότητας

Είδαμε στην προηγούμενη υποενότητα ότι σύμφωνα με τη θεωρία αντιπροσώπευσης ο έλεγχος είναι ο κυρίαρχος ρόλος ενός διοικητικού συμβουλίου. Όμως, ο ρόλος του έχει μεγαλύτερο εύρος που συνδέεται με τη δυνατότητα χορήγησης των κατάλληλων πόρων που απαιτούνται ώστε να είναι πετυχημένη η πορεία της εταιρείας.

Υπό αυτήν την οπτική γωνία, παρουσιάστηκε η θεωρία εξάρτησης από τους πόρους (Resource Dependency Theory), που μελετά τον τρόπο με τον οποίο οι εξωτερικοί πόροι των οργανισμών επιδρούν στη συμπεριφορά του. Η παροχή εξωτερικών πόρων αποτελεί θεμελιώδη αρχή και της στρατηγικής και της τακτικής διαχείρισης κάθε επιχείρησης. Η θεωρία εξάρτησης των πόρων επιδρά στην πρόσληψη τόσο των υπαλλήλων όσο και των μελών του διοικητικού συμβουλίου, στη βέλτιστη διαχωριστική δομή των επιχειρήσεων, τη δομή των συμβάσεων, τις στρατηγικές παραγωγής και πολλές άλλες διαστάσεις της οργανωτικής στρατηγικής. Σε κριτική των Nguyen et al., 2020, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η παραπάνω θεωρία προτείνει ότι οι εταιρείες θα έπρεπε να προσλαμβάνουν περισσότερες γυναίκες ως διευθύνοντες συμβούλους γιατί η συμμετοχή τους μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις έναν αριθμό πλεονεκτημάτων, όπως καλύτερη σύνδεση με το εξωτερικό περιβάλλον (Bear et al., 2010; Hussain et al., 2018; Liao et al., 2018).

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το ΔΣ με στόχο την εκτέλεση των παραπάνω λειτουργιών με το βέλτιστο τρόπο, να ενσωματώσει στα μέλη του διάφορα διευθυντικά στελέχη (directors) αλλά και ειδικούς εκτός της εταιρείας, που θα συνεισφέρουν στην αύξηση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων. Όταν η επιχείρηση έχει στη διάθεση της τους πόρους που χρειάζεται, αυξάνει τόσο την αποδοτικότητα όσο και την οικονομική της αξία.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία, η παρουσία της ποικιλομορφίας σε μία επιχείρηση οδηγεί σε μεγαλύτερη συλλογή πληροφοριών, που μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της λήψης των αποφάσεων, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι διάφορες ομάδες ατόμων (δηλαδή άνθρωποι διαφορετικού φύλου, ηλικίας κτλ.) δίνουν τη δυνατότητα διαφορετικής προσέγγισης και οπτικής των ζητημάτων, καθώς οι εμπειρίες και οι δεξιότητες τους διαφέρουν. Συνεπώς, κάθε άτομο συμβάλλει με τον τρόπο του στις διαθέσιμες πληροφορίες και τελικά στις διαθέσιμες επιλογές για τη λύση κάποιου θέματος (Gimeno and Nieto, 2012).

Όμως, η συνολική ωφέλεια κάθε επιχείρησης σχετίζεται αναπόσπαστα με τη φιλοσοφία της, αφού η αποφυγή του διαχωρισμού των ατόμων με βάση το φύλο, την εθνικότητα και την ηλικία και η πρόσληψη ανθρώπων, των οποίων τα χαρακτηριστικά διαφέρουν, της προσφέρουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε μία ποικιλόμορφη ομάδα ατόμων, πολλαπλασιάζοντας την πιθανότητα δημιουργίας αποτελεσματικότερης ομάδας εντός της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην προώθηση της ισότητας από τον οργανισμό προς το περιβάλλον έξω από αυτόν, που έχει θετική επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα της εταιρείας (Carter et al., 2010).

Ως εκ τούτου, ένας οργανισμός που αυξάνει τον αριθμό του γυναικείου φύλου στις διοικητικές θέσεις ενισχύει τη νομιμότητά της και φαίνεται να ενδιαφέρεται για την πετυχημένη πορεία των εργαζομένων της ανεξάρτητα από το φύλο τους.

Μία ακόμα θεωρία για τη συμβολή των γυναικών στις ανώτερες θέσεις είναι η Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Theory), σύμφωνα με την οποία η πολυμορφία, από την άποψη της διαφοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου, δηλαδή σε επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων, επιδρά σημαντικά στην επίδοση του ΔΣ (Gimeno and Nieto, 2012).

Ειδικότερα, αυτή η θεωρία στηρίζει την άποψη στο γεγονός ότι τα δύο φύλα είναι πλέον ισάξια τόσο σε επίπεδο μόρφωσης όσο και σε επίπεδο προσόντων, με τη μόνη διαφορά ότι οι άνδρες έχουν μεγαλύτερη εμπειρία από διοικητικές θέσεις μεγάλων και μικρών εταιρειών, σε αντίθεση με το γυναικείο φύλο που συμμετέχουν κυρίως στα διοικητικά συμβούλια μικρών επιχειρήσεων (Isidro and Sobral, 2015).

Σε κάθε περίπτωση, οι δύο παραπάνω θεωρίες τονίζουν ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν στον ίδιο βαθμό, όσον αφορά τα

προσόντα, στη λειτουργία του ΔΣ και υποστηρίζουν ότι οι πόροι είναι από τις σημαντικότερες παραμέτρους.

Επιπλέον, είναι πολλοί αυτοί που υποστηρίζουν ότι εκτός από τα θετικά αποτελέσματα που παρέχουν στην επιχείρηση η διαφορετικότητα και η ποικιλομορφία μπορεί να οδηγήσει και σε αρνητικά αποτελέσματα όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, λόγω των διαφορετικών δυνάμεων που αναπτύσσονται. Ειδικότερα, η θεωρία της κοινωνικής ψυχολογίας (Social Psychology Theory) αναφέρει ότι τα άτομα που ανήκουν στην πλειοψηφία μιας ομάδας, είναι αυτά που ασκούν και μεγαλύτερη επιρροή στις αποφάσεις, που σημαίνει ότι η μειονότητα του γυναικείου φύλου σε ένα συμβούλιο ανδρικής υπεροχής φαίνεται να γίνεται για συμβολικούς λόγους.

Υπό την παραπάνω έννοια, η μειοψηφική συμμετοχή των γυναικών δεν καταφέρνει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με την υπόλοιπη ομάδα, καθώς δε διαθέτουν κοινές απόψεις, έτσι ώστε να υπάρχει περιορισμός στη συνεργασία τους και να δημιουργούνται εντάσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μία διαδικασία αποφάσεων να γίνεται αναποτελεσματική και χρονοβόρα.

Συμπερασματικά, οι γυναίκες μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην επίδοση μιας ομάδας, υποστηρίζοντας το διαφορετικό τρόπο σκέψης, όμως, ο ρόλος τους περιορίζεται στην περίπτωση που η πλειοψηφία του ανδρικού φύλου επηρεάζει την τελική απόφαση.

2.3 Στοιχεία σε παγκόσμιο επίπεδο

Σύμφωνα με έρευνα της Grant Thornton, που έγινε το Μάρτιο του 2019, έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος παγκοσμίως όσον αφορά την ποικιλομορφία των δύο φύλων στις εταιρείες. Χάρη στο κίνημα #MeToo⁹ και το λεπτομερή έλεγχο στο

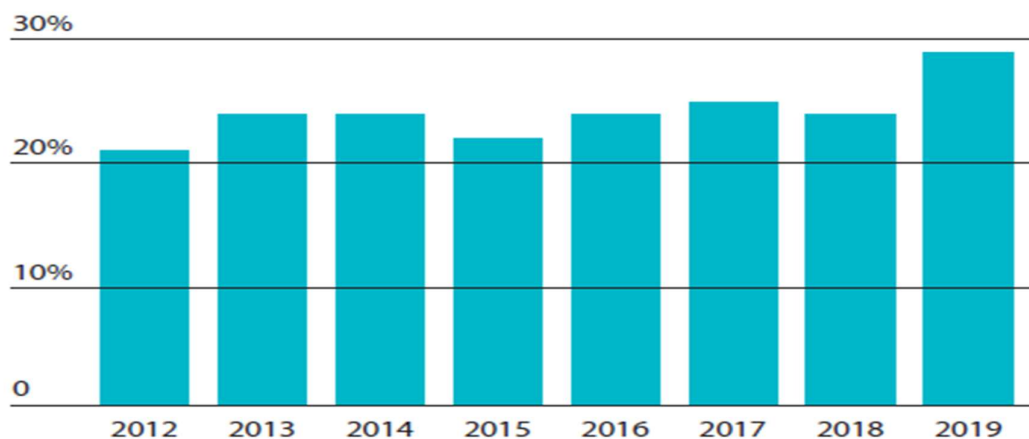
⁹ Το Κίνημα Me Too ή #MeToo μαζί με όλες τις παρόμοιες εκδοχές του ανά την υφήλιο, είναι ανεξάρτητο κοινωνικό κίνημα ενάντια στη σεξουαλική κακοποίηση και τη σεξουαλική παρενόχληση αλλά και την κακοποίηση-βία και παρενόχληση οποιασδήποτε μορφής (όπως λεκτική, ψυχολογική ή ψυχική, σωματική, εκφοβισμός εργασιακός ή μη) σε ανήλικους και ενήλικες, που δρα κυρίως μέσω της προτροπής δημοσιοποίησης περιστατικών στα κοινωνικά δίκτυα.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

μισθολογικό χάσμα ανάμεσα στα δύο φύλα, το 2019 καταγράφηκε το μεγαλύτερο ποσοστό του γυναικείου φύλου σε ανώτατες και ανώτερες θέσεις, φτάνοντας το 29%.

Παράλληλα, το 2019 παρατηρήθηκε η υψηλότερη αύξηση του ποσοστού γυναικών σε διευθυντικές θέσεις ανά τον κόσμο, που αυξήθηκε περίπου 5% από τις 24 ποσοστιαίες μονάδες το 2014.

Αυτό σημαίνει ότι για πρώτη φορά μία στις τέσσερις θέσεις στην ανώτερη διοίκηση των επιχειρήσεων καταλαμβάνεται από γυναίκες. Παρ' όλα αυτά, η βελτίωση προχωρά με πολύ αργό ρυθμό, η αύξηση ανέρχεται σε μόλις 10% μέσα στα 15 χρόνια που πραγματοποιείται η έρευνα “Women in Business” της Grant Thornton, δηλαδή από το 2004 μέχρι το 2019.

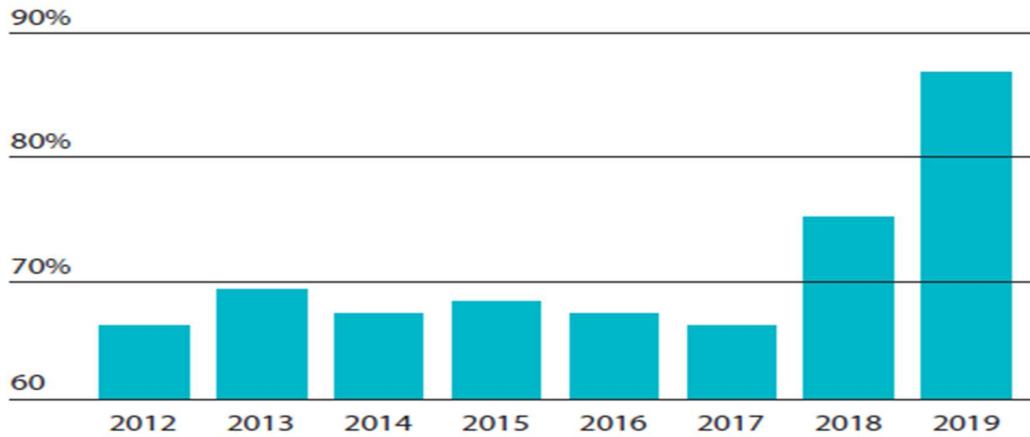


Γράφημα 2.3.1: Ποσοστό γυναικών στην ανώτερη διοίκηση

Πηγή: Grant Thornton IBR 2019

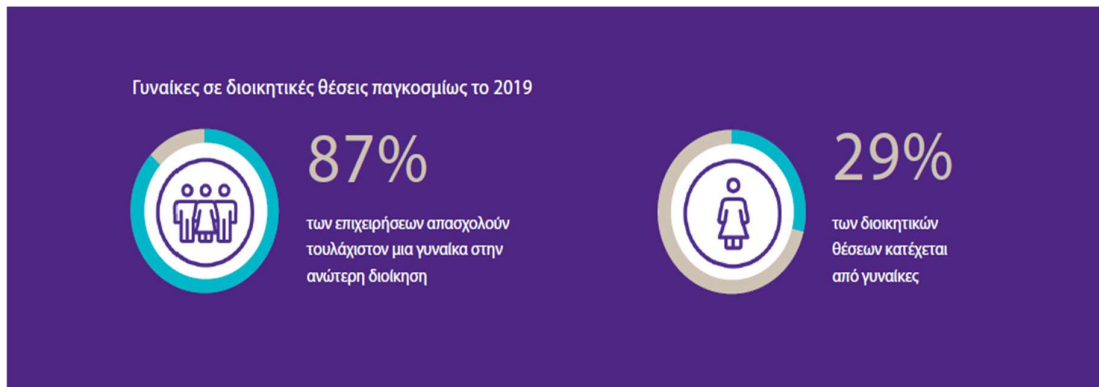
Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία πέντε χρόνια το ποσοστό των εταιρειών που απασχολούν μία γυναίκα τουλάχιστον σε ανώτερη διοικητική θέση έχει ανέβει κατά 20%, ενώ μόνο το τελευταίο έτος έχει αυξηθεί 12 ποσοστιαίες μονάδες. Όμως, η παγκόσμια κοινότητα των επιχειρήσεων βρίσκεται ακόμα κάτω από το 30%, που στην ουσία θα οδηγήσει στην ισότητα των φύλων.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



Γράφημα 2.3.2: Επιχειρήσεις που απασχολούν τουλάχιστον μία γυναίκα στην ανώτερη διοίκηση

Πηγή: Grant Thornton IBR 2019



Στην παραπάνω έρευνα, αναφέρθηκαν επίσης και τα διάφορα εμπόδια που πρέπει να προσπεράσει κάποιος προκειμένου να ανέβει στην κορυφή της ιεραρχίας των επιχειρήσεων. Αν και για τις γυναίκες είναι περισσότερα, ωστόσο και οι άνδρες έκαναν αναφορά σε κάποια από αυτά. Αρχικά, οι ευκαιρίες ανάπτυξης είναι άνισες μεταξύ των δύο φύλων. Επίσης, τόσο άνδρες όσο και γυναίκες ανέφεραν ότι ο τρόπος με τον οποίο

εκτελούνται οι εργασίες δεν τους αφήνει πολλά περιθώρια να αφιερώσουν χρόνο στην προσωπική τους εξέλιξη. Τέλος, φαίνεται ότι το γυναικείο φύλο αναπτύσσεται πιο εύκολα σε καθορισμένους ρόλους. Οι Οικονομικές Διευθύνσεις διαθέτουν το διπλάσιο αριθμό γυναικών στις ανώτερες διοικητικές θέσεις από οποιοδήποτε άλλο τομέα, ενώ σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού η συμμετοχή των γυναικών στην ηγεσία υπερτερεί συγκριτικά με τα υπόλοιπα εργασιακά τμήματα.

Στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού το ποσοστό γυναικών στις ηγετικές θέσεις φτάνει τις 43 ποσοστιαίες μονάδες, ενώ ακολουθεί η διεύθυνση των Οικονομικών Υπηρεσιών με 34%. Έπειτα, στις διευθύνσεις Marketing και Γενικής Διοίκησης τα ποσοστά κυμαίνονται στο 20%. Στη συνέχεια, στη θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου μόλις το 15% καταλαμβάνει το γυναικείο φύλο. Τέλος, στη θέση του Εταίρου μόνο το 7% είναι γυναίκες.

2.4 Στοιχεία ανά γεωγραφική περιοχή

Έχει παρατηρηθεί η ύπαρξη σημανουσών διαφορών ανά περιοχή όσον αφορά την ποικιλομορφία των δύο φύλων στις ανώτατες διοικητικές θέσεις. Αυτές οι διαφορές οφείλονται κυρίως σε πολιτικούς, οικονομικούς και πολιτιστικούς παράγοντες. Σύμφωνα με έρευνα της Grant Thornton (2019), πρωτοπόρος της ισότητας φαίνεται να είναι η Ανατολική Ευρώπη, με περίπου το ένα τρίτο των ηγετικών θέσεων της περιοχής να αποτελείται από γυναίκες (32 ποσοστιαίες μονάδες), ενώ ξεπερνάει το παγκόσμιο ποσοστό συμμετοχής γυναικών κατά 3%. Αντίθετα, το χαμηλότερο ποσοστό το κατέχει η Λατινική Αμερική, με μόνο 25% των ανώτερων διοικητικών στελεχών να είναι γυναίκες. Παράλληλα με τα παραπάνω, η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Βόρεια Αμερική αλλά και χώρες του Ειρηνικού δεν καταφέρνουν να δείξουν σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με την ισότητα των φύλων.

Στην έκθεση Women in Business (2015), τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Ανατολική Ευρώπη προσφέρει στις γυναίκες ευκαιρίες ώστε να αναπτύξουν τις τεχνολογικές δεξιότητές τους και να συμμετέχουν σε ανδροκρατούμενες βιομηχανίες.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Έπειτα, στα αποτελέσματα της έκθεσης με τίτλο “Diversity snapshot: ethnicity, age and gender, 2018” , οι επιχειρήσεις στην περιοχή της Αφρικής κυριαρχούν έναντι όλων των υπόλοιπων περιοχών στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων και στην ανάληψη μέτρων όσον αφορά την ποικιλομορφία των δύο φύλων.



Πηγή: *Women in Business, 2019*

Υπάρχουν πολλές χώρες που παρουσιάζουν μέτριες αποδόσεις γύρω από τη συμμετοχή του γυναικείου φύλου στην ηγεσία. Αν εξαιρέσουμε τη Βόρεια Αμερική, που υπερτερεί του 30%, οι άλλες περιοχές με μέτριες αποδόσεις βρίσκονται κάτω από τις 28 ποσοστιαίες μονάδες, που αποτελεί τον παγκόσμιο μέσο όρο συμμετοχής των γυναικών στις διοικητικές θέσεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι σε όλες αυτές τις χώρες παρουσιάζεται σημαντική πρόοδος, εκτός από την Ένωση Χωρών της Νοτιοανατολικής Ασίας.

Παρατηρούνται σημαντικές διακυμάνσεις όσον αφορά τις επιχειρήσεις που διαθέτουν μία τουλάχιστον γυναίκα στην ηγεσία. Πρωτοπόρος είναι η Ένωση Χωρών της Νοτιοανατολικής Ασίας με 94%, η Βόρεια Αμερική με 92%, ακολουθούν οι χώρες της Ασίας- Ειρηνικού (Asia- Pacific ή APAC) με 85% και τέλος η ΕΕ με 84%. Σε όλες τις παραπάνω χώρες, έχει υπάρξει αρκετά σημαντική άνοδος και ειδικά στις χώρες της

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Ασία- Ειρηνικού, που το 2018 είχαν μόλις 71%, δηλαδή σημειώθηκε αύξηση 14 ποσοστιαίων μονάδων.



Σε ορισμένες περιοχές υπάρχουν πολιτιστικά εμπόδια που δεν αφήνουν τις γυναίκες να αναπτυχθούν εντός των επιχειρήσεων. Τέτοιες γεωγραφικές περιοχές είναι η Νότια Ευρώπη αλλά και η Λατινική Αμερική. Αρκετές χώρες της Νότιας Ευρώπης θεωρούν ακόμα ότι οι γυναίκες είναι αυτές που πρέπει να φροντίζουν την οικογένεια. Σε έρευνα που έγινε, το 27% των γυναικών διευθυντών ανέφερε ότι οι ευθύνες εκτός

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

εργασίας είναι το σημαντικότερο εμπόδιο της επαγγελματικής τους ανέλιξης. Επίσης, σε αρκετούς πολιτισμούς της Λατινικής Αμερικής κυριαρχεί η πεποίθηση ότι η οικογενειακή φροντίδα είναι υπόθεση του γυναικείου φύλου.



Κεφάλαιο 3

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις: Στοιχεία από ευρωπαϊκές εταιρείες

3.1 Το φαινόμενο της διαφορετικότητας των δύο φύλων στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Σύμφωνα με έρευνα της Grant Thornton (2015), παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση του ποσοστού συμμετοχής των γυναικών σε ανώτερες θέσεις από το 2004 (9 ποσοστιαίες μονάδες), με την Ισπανία και τη Γαλλία να σημειώνουν τη μεγαλύτερη πρόοδο (δύο χώρες που έχουν θεσπίσει καινούριες νομοθετικές διατάξεις) και τη Σουηδία, αν και ο αριθμός των επιχειρήσεων που δεν έχουν καμία γυναίκα παραμένει σταθερός. Μία μικρή βελτίωση καταγράφηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο τα τελευταία δέκα χρόνια ενώ η Γερμανία υστερεί σημαντικά με ποσοστό 59% των επιχειρήσεων να μη διαθέτουν γυναίκες σε ανώτερες θέσεις.

Παρακάτω θα αναλύσουμε το προφίλ της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τη συμμετοχή του γυναικείου φύλου στα διοικητικά συμβούλια, σύμφωνα με την έρευνα της Deloitte, Women in the boardroom: A global perspective- sixth edition, 2018.

Ιστορικό και προτεινόμενη νομοθεσία

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή από το 2010 κάνει σημαντική προσπάθεια να ενισχύσει την ποικιλομορφία των φύλων στις εταιρικές αίθουσες συσκέψεων, δηλαδή από τη χρονιά που ξεκίνησε τη στρατηγική της για την ισότητα των δύο φύλων. Αυτή η προσπάθεια ανταποκρίθηκε σε ανησυχίες ότι η πρόοδος προς την ισορροπία τους στην

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

αίθουσα συνεδριάσεων δεν ήταν σημαντική παρά τη δημόσια και πολιτική εστίαση που είχε πάρει το θέμα.

Ένας από τους στόχους της το 2012 ήταν η προώθηση της διαφορετικότητας στα διοικητικά συμβούλια εισηγμένων εταιρειών σε ολόκληρη την ΕΕ περιλαμβάνοντας τα ακόλουθα:

- Στόχος τουλάχιστον 40% αντιπροσώπευσης για κάθε φύλο για τα μη εκτελεστικά συμβούλια εισηγμένων εταιρειών
- Υιοθέτηση και εφαρμογή των καθιερωμένων, ξεκάθαρων και ουδέτερων κριτηρίων σχετικά με τη διαδικασία επιλογής
- Ανάθεση προτεραιότητας στο υπό εκπροσωπούμενο φύλο όταν οι υποψήφιοι θεωρούνται ίσοι από άποψη προσόντων και προτερημάτων
- Την υιοθέτηση των κατάλληλων κυρώσεων από τα κράτη μέλη για τις εταιρείες που δεν συμμορφώνονται.

Παρόλο που όλα τα κράτη μέλη συμφωνούν με την ανάγκη βελτίωσης της ισορροπίας των φύλων στις ευρωπαϊκές αίθουσες συνεδριάσεων, ωστόσο κάποιες χώρες δεν υποστηρίζουν τα δεσμευτικά μέτρα σε επίπεδο ΕΕ αλλά προτιμούν εθνικούς ή εθελοντικούς στόχους.

Οι αριθμοί

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συλλέγει δεδομένα για μία σειρά από μετρήσεις για την ισότητα των φύλων. Οι γυναίκες κατείχαν το 27% των διοικητικών θέσεων στις μεγαλύτερες εισηγμένες εταιρείες της Ευρώπης το 2018, με αύξηση μόλις τεσσάρων ποσοστιαίων μονάδων από το 2016. Τα μεγαλύτερα κέρδη σημειώθηκαν στη Σλοβακία με ποσοστό 12%, και στην Πορτογαλία με 7%.

Υπήρχαν περίπου δεκατέσσερις χώρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στις οποίες τουλάχιστον το 25% των θέσεων των διοικητικών συμβουλίων αποτελούνταν από γυναίκες, από περίπου 10% που ήταν το ποσοστό το 2016. Αυτές οι χώρες είναι η Αυστρία, το Βέλγιο, η Γαλλία, η Γερμανία, η Δανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ισλανδία, η Ιταλία, η Λετονία, η Νορβηγία, η Ολλανδία, η Σλοβενία, η Σουηδία και η Φινλανδία.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Το ποσοστό των γυναικών μελών των εκτελεστικών συμβουλίων αυξήθηκε το 2018 σε 17 ποσοστιαίες μονάδες, που αντιστοιχεί σε αύξηση 2% από το 2016. Ωστόσο, το ποσοστό των γυναικών διευθυνόντων συμβούλων στις μεγαλύτερες εισηγμένες εταιρείες της Ευρώπης δεν έχει αυξηθεί σημαντικά από το 2016. Ποσοστό μικρότερο του 10% των εταιρειών είχαν γυναίκα στη θέση του Chief Executive Officer (CEO) το 2018.

Η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ισότητα των δύο φύλων

Η στρατηγική δέσμευση για την ισότητα των φύλων 2016-2019 επικεντρώθηκε σε πέντε προτεραιότητες, μία από τις οποίες ήταν η προώθηση της ισότητας σε ρόλους λήψης αποφάσεων και στα διοικητικά συμβούλια. Στόχος ήταν να επιτευχθεί μία καλύτερη ισορροπία στις ηγετικές θέσεις της οικονομίας και τουλάχιστον 40% αντιπροσώπευση του υποεκπροσωπούμενου φύλου στις θέσεις των μη εκτελεστικών διευθυντών στις εισηγμένες εταιρείες.

Επίσης, ένας ακόμη στόχος της στρατηγικής ήταν η διάδοση μιας καλύτερης φυλετικής ισορροπίας μεταξύ των εκτελεστικών στελεχών διευθυντών μεγάλων εισηγμένων εταιρειών και στη λήψη πολιτικών αποφάσεων και γενικότερα στη δημόσια ζωή.

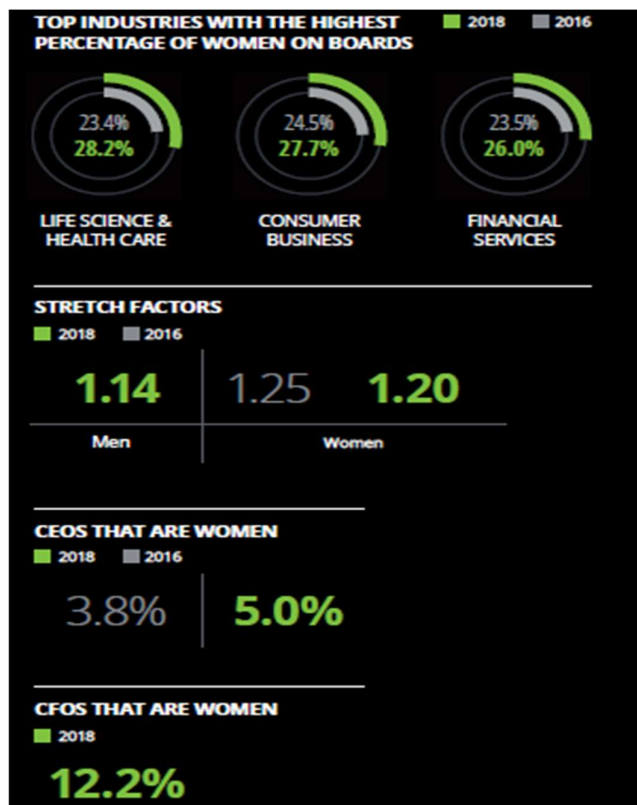
Κάποιες από τις δράσεις που αναφέρθηκαν για την επίτευξη των παραπάνω στόχων περιλάμβαναν τη συνεχή υποστήριξη για την αποδοχή της οδηγίας, συνεχή συλλογή των δεδομένων και την υποστήριξη των κρατών μελών.

Η στρατηγική για την περίοδο μεταξύ ετών 2019 και 2024 αναφέρει την ανάγκη να πάρουν περισσότερα μέτρα για να μπορέσουν να εγγυηθούν την ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



Εικόνα 3.1.1: Ποσοστά γυναικών στα διοικητικά συμβούλια



Εικόνα 3.1.2: Οι βιομηχανίες με τα υψηλότερα ποσοστά γυναικών στα διοικητικά συμβούλια

3.2 Η εξέλιξη της συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικές θέσεις στις χώρες της ΕΕ

Αυστρία

Τον Ιανουάριο του 2018 εφαρμόστηκε από την αυστριακή κυβέρνηση ένα φυλετικό όριο 30% στα διοικητικά συμβούλια όλων των εισηγμένων εταιρειών, καθώς και των εταιρειών με περισσότερους από χίλιους εργαζομένους.

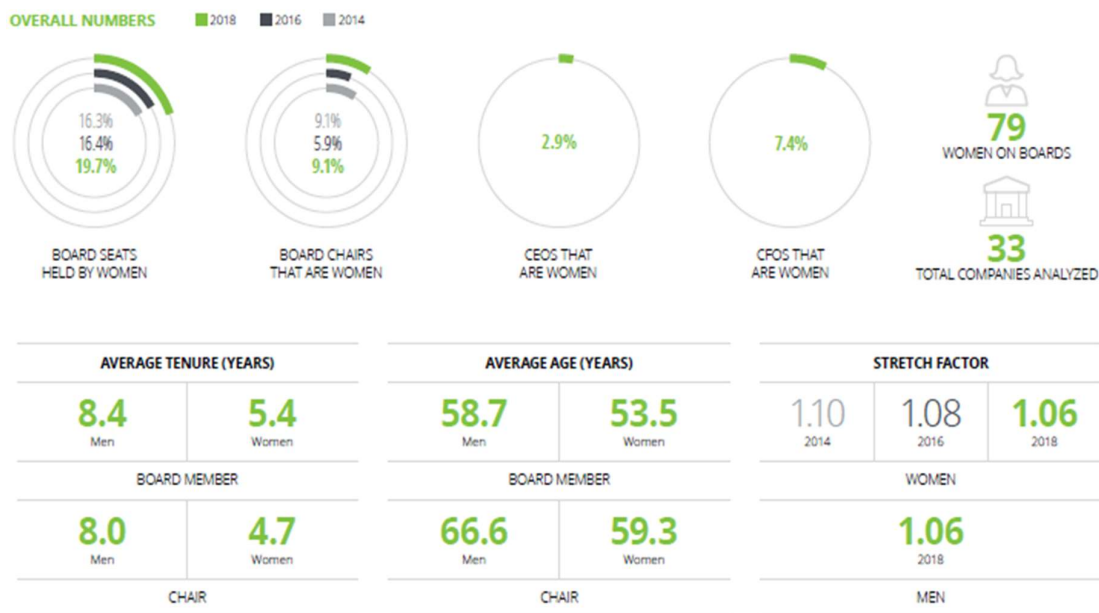
Σε εταιρείες που η χώρα κατέχει πλειοψηφικό μερίδιο, υπήρχε από το 2011 περιοριστική επιβολή ποσοστού 35 ποσοστιαίων μονάδων για κάθε φύλο στα εποπτικά συμβούλια. Ενώ οι εταιρείες είχαν περιθώριο μέχρι το 2018 να συμμορφωθούν, το 2017 το μέσο ποσοστό των γυναικών που συμμετείχαν στα διοικητικά συμβούλια ήταν 46,70%, ποσοστό υψηλότερο από αυτό που απαιτούνταν. Η ποσόστωση ισχύει μόνο για τα διοικητικά στελέχη που διορίζονται από το κράτος και δεν υπάρχουν κυρώσεις για τη μη συμμόρφωση.

Από το 2010, οι εκθέσεις εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων εταιρειών υποχρεούνται να αναφέρουν τα μέτρα που έχουν ληφθεί με στόχο την προώθηση της συμμετοχής των γυναικών σε όλα τα επίπεδα ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων και των εποπτικών και διοικητικών συμβουλίων. (Αυτές οι εκθέσεις δημοσιεύονται στις ιστοσελίδες των εταιρειών.)

Από το 2014 και έπειτα, απαιτούνται επιτροπές υποψηφιοτήτων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ώστε να ορίσουν μία ποσόστωση φύλου για τα εκτελεστικά και τα εποπτικά συμβούλια και να αναπτύξουν μία στρατηγική για την επίτευξη αυτού του στόχου. Η επιτροπή αυτή πρέπει να ενημερώνει το εποπτικό συμβούλιο κάθε χρόνο σχετικά με τις ικανότητες και την εμπειρία των μελών τόσο του εποπτικού όσο και του εκτελεστικού συμβουλίου. Επίσης, πρέπει να εξετάσει τους στόχους του φύλου και της διαφορετικότητας στη διαδικασία διορισμού διευθυντή.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

The numbers ¹	Percentage	% change
Percentage of women on the supervisory boards of listed companies subject to the quota	27.5%	5.5% (2018)
Percentage of women on the supervisory boards of listed companies not subject to the quota	13.8%	2.1% (2018)
Average percentage of women on supervisory boards of all listed companies across different segments	22.0%	4.0% (2018)
Percentage of women on the supervisory boards of ATX 20 companies	27.7%	6.6% (2018)



Εικόνα 3.2.1: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Αυστρίας

Βέλγιο

Στις βέλγικες εισηγμένες εταιρείες εφαρμόστηκε το 2011 ένα όριο, το οποίο απαιτεί εκπροσώπηση από κάθε φύλο τουλάχιστον 1/3 του συμβουλίου. Οι μεγάλες εταιρείες είχαν προθεσμία μέχρι το 2017 να συμμορφωθούν, ενώ οι μικρότερες μέχρι το οικονομικό έτος 2019. Στις κυρώσεις για τη μη συμμόρφωση περιλαμβάνονται η

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

παρακράτηση των αμοιβών του διευθυντή αλλά και την απαίτηση όταν απαιτείται διορισμός νέων στελεχών να επιλέγεται γυναίκα μέχρι να επιτευχθεί η ισορροπία.

Στο τέλος του 2017, περίπου 81% των βέλγικων εισηγμένων εταιρειών είχαν επιτύχει το στόχο. Παράλληλα, ομοσπονδιακές κρατικές επιχειρήσεις του Βελγίου εμπίπτουν επίσης σε αυτή τη νομοθεσία και υποχρεούνται να πληρούν την ποσόστωση αυτή μέχρι το 2012.

Ο οργανισμός Women on Board ιδρύθηκε από πέντε Βελγίδες στελέχη για τη σύνδεση γυναικών με ανοιχτές θέσεις διοικητικών συμβουλίων σε ιδιωτικές και δημόσιες εταιρείες. Έχει αναπτύξει ένα δίκτυο, που επιτρέπει την πρόσβαση στις επιχειρήσεις σε μία ομάδα ειδικευμένων γυναικών υποψήφιες για διευθυντικές θέσεις.

The numbers	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies ⁷	34.40%	7.80% (2016)
Women serving on the boards of BEL20, BELMID, and BELLSMALL companies ⁸	30.34%	N/A



Εικόνα 3.2.2: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια του Βελγίου

Γαλλία

Στη Γαλλία το 2017 τέθηκε σε ισχύ νομοθετική ποσόστωση και για τα δύο φύλα εκπροσώπησης 40% στα διοικητικά συμβούλια για εταιρείες των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά, ορισμένες ιδιωτικές εταιρείες με έσοδα ή συνολικά περιουσιακά στοιχεία άνω των 50 εκατομμυρίων ευρώ με 5002 ή περισσότερους υπαλλήλους (μειώθηκε σε 2503 το 2020) για 3 συνεχόμενα έτη και τέλος για κυβερνητικές οργανώσεις.

Για συμβούλια με οχτώ διευθυντές ή λιγότερους, κανένα φύλο δεν μπορεί να έχει περισσότερες από δύο θέσεις διαφορά με το άλλο φύλο. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης κατά το διορισμό νέου διευθυντή, ο διορισμός ακυρώνεται και όλες οι αμοιβές των διευθυντών μπορούν να παρακρατηθούν μέχρι την εκπλήρωση του στόχου.

Μεταγενέστεροι νόμοι επέκτειναν τη νομοθεσία περί ποσοτώσεων (Core-Zimmerman Law) σε άλλες οντότητες και τομείς που δεν ανήκαν στο αρχικό πεδίο εφαρμογής. Το 2012 ο νόμος Sauvadet Law επέκτεινε τις παραπάνω απαιτήσεις σε κυβερνητικούς φορείς, ενώ το 2014 ο νόμος Vallaud Belkacem επέκτεινε περαιτέρω την τήρηση της ποσόστωσης σε κυβερνητικό τομέα, οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης και τέλος στον πολιτιστικό και αθλητικό τομέα.

Ο κώδικας AFEP MEDEF, ένας κώδικας διακυβέρνησης που εφαρμόζεται από σχεδόν όλες τις εισηγμένες εταιρείες του SBF 120¹⁰, προτείνει τα διοικητικά συμβούλια και οι επιτροπές να λαμβάνουν υπόψη διάφορους τύπους της διαφορετικότητας, όπως το φύλο, η εθνικότητα, οι διεθνείς δεξιότητες και η εξειδίκευση. Επίσης, απαιτεί οι εταιρείες να αποκαλύπτουν τις πολιτικές ποικιλομορφίας του διοικητικού συμβουλίου και τους στόχους στην ετήσια έκθεση.

¹⁰ Ο SBF 120 (Société des Bourses Françaises 120 Index) είναι ένας γαλλικός δείκτης χρηματιστηρίου, ο οποίος αναφέρεται σε 120 μετοχές που είναι εισηγμένες στο Παρίσι και έχουν τις περισσότερες διαπραγματεύσεις.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

The numbers ⁸	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	44.0%	6.9% (2016)



Εικόνα 3.2.3: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Γαλλίας

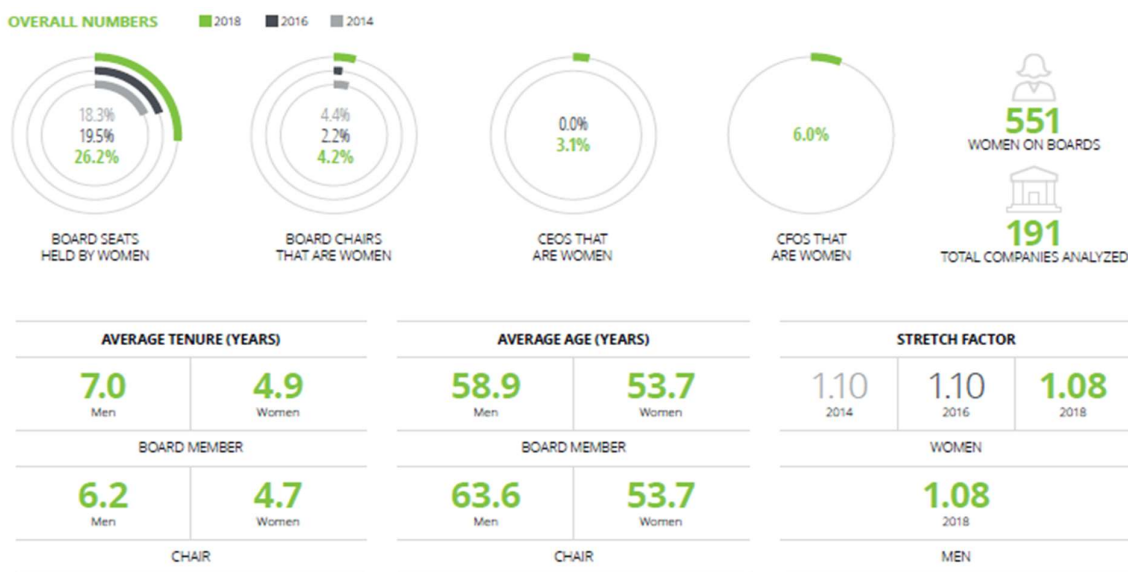
Γερμανία

Η γερμανική νομοθεσία περί ποσοτώσεων ψηφίστηκε το 2015 και απαιτεί περίπου 105 εισηγμένες εταιρείες με πλήρη εκπροσώπηση εργαζομένων στα διοικητικά τους συμβούλια, να κατέχουν γυναίκες τουλάχιστον 30 τοις εκατό των μη εκτελεστικών θέσεων του συμβουλίου. Οι εταιρείες που αποτυγχάνουν πρέπει να προσλάβουν γυναίκες για να καλύψουν τις θέσεις, αλλιώς θα παραμείνουν κενές. Το 2019 ήταν η πρώτη χρονιά που ο μέσος όρος των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια σε ένα δείγμα των 185 εισηγμένων εταιρειών ξεπέρασε το 30%.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Περίπου 3.500 εταιρείες, που είναι εισηγμένες, έχουν εκπροσώπηση εργαζομένων στα εποπτικά τους συμβούλια και υπόκεινται στο νόμο για την ίση συμμετοχή των δύο φύλων σε ηγετικές θέσεις τόσο σε δημόσιο όσο και σε ιδιωτικό τομέα. Αυτοί θα πρέπει να ορίσουν μόνοι τους δεσμευτικές ποσοτώσεις για εκτελεστικά και διοικητικά στελέχη και για μέλη ανώτατης διοίκησης. Επίσης, αυτοί οι κανονισμοί θα αντικατοπτρίζονται στις φυλετικές απαιτήσεις των κρατικών φορέων. Οι εισηγμένες εταιρείες θα αναφέρονται σχετικά με τη συμμόρφωση στην ετήσια έκθεση διακυβέρνησης.

The numbers	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies ⁴	33.8%	7.0% (2016)
Women on the supervisory boards of a sample of 185 listed companies (DAX, MDAX, SDAX, and TecDAX) as of April 2019 ²	30.9%	2.8% (2018)
Women on management and supervisory boards of a sample of 185 listed companies (DAX, MDAX, SDAX, and TecDAX) as of April 2019 ²	20.1%	2.4% (2018)
All-male boards as of April 2019 ²	9.2%	-1.0% (2018)



Εικόνα 3.2.4: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Γερμανίας

Δανία

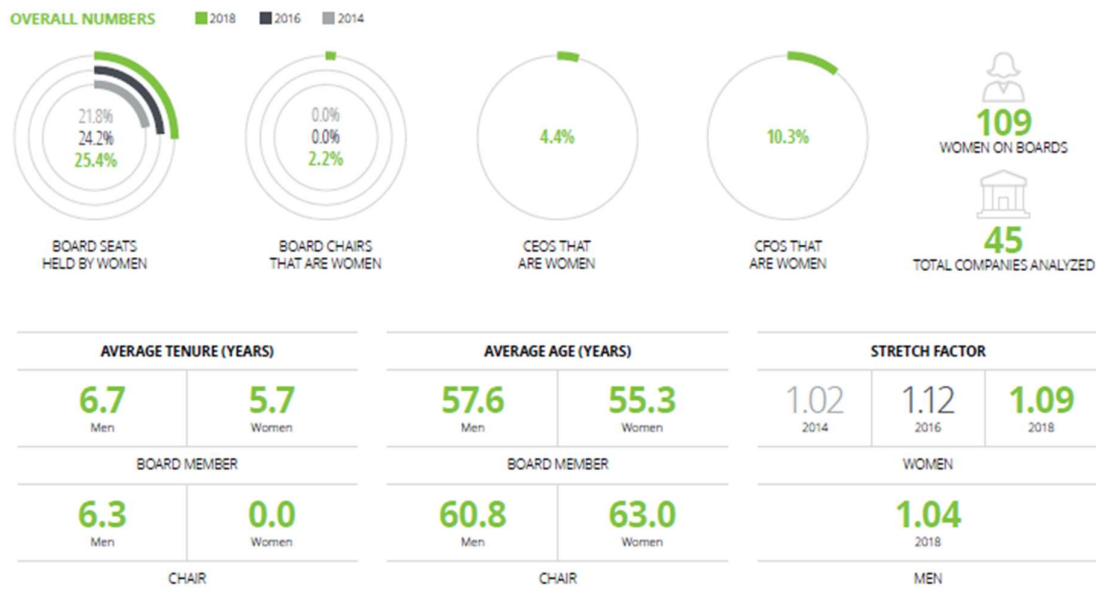
Συμβούλια εισηγμένων εταιρειών, μεγάλων μη εισηγμένων εταιρειών, κρατικές εταιρείες περιορισμένης ευθύνης και οι κυβερνητικοί θεσμοί είναι υποχρεωμένοι να θέσουν στόχους ώστε να επιτύχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ των δύο φύλων στις ανώτερες διοικητικές θέσεις.

Μία πολιτική του 2013 απαιτούσε από εταιρείες που υπήρχε υποεκπροσώπηση από κάποιο φύλο στο συμβούλιο να αναφέρουν την πρόοδο τους στην προσέγγιση της ισότητας, η οποία ορίζεται ως το 40% τουλάχιστον και των δύο φύλων σε ανώτερες θέσεις.

Η Δανική Επιχειρηματική Αρχή (Danish Business Authority, DBA) δημοσίευσε μία έκθεση το Δεκέμβριο του 2018 καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι το 35,6% από τις 160 εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν ίση εκπροσώπηση των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο από το Δεκέμβριο του 2017.

Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση της Deloitte Denmark, το ποσοστό των γυναικών που συμμετέχει στα διοικητικά συμβούλια των Δανικών εταιρειών μεγάλης κεφαλαιοποίησης μειώθηκε από 29% το 2017 σε 27% το 2018. Παράλληλα, μόνο το 20% των αναπληρωτών προέδρων κρατούνταν από γυναίκες σε δανικές εταιρείες μεγάλης κεφαλαιοποίησης.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



Εικόνα 3.2.5: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Δανίας

Ελβετία

Ο ελβετικός κώδικας βέλτιστης πρακτικής για την εταιρική διακυβέρνηση, τελευταία φορά εκδόθηκε το 2016, περιλαμβάνει συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου. Ο κώδικας αναφέρει ότι και τα δύο φύλα θα έπρεπε να εκπροσωπούνται με στόχο την επίτευξη μιας καλής φυλετικής ισορροπίας.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε της Deloitte Switzerland (2018) σε 448 μέλη διοικητικών συμβουλίων στην Ελβετία επισημάνθηκε ότι περισσότερα από τα $\frac{3}{4}$ (78 ποσοστιαίες μονάδες) πιστεύουν στη σπουδαιότητα αύξησης της συνολικής ποικιλομορφίας. Λιγότερο από το 20 % ανέφερε ότι τα ΔΣ έχουν εξελιχθεί στο συγκεκριμένο τομέα. Με βάση τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, το γυναικείο φύλο αποτελεί μόλις το 16% των μελών των ΔΣ. Επίσης, είναι αρκετά ενδιαφέρον ότι το 91% των ερωτηθέντων δεν τέθηκε υπέρ των φυλετικών ορίων ή ποσοτώσεων, άλλα ένα 64% επιθυμούσε να δει μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών να συμμετέχει.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

The numbers ⁴	Percentage	% change
Percentage of women on boards of Swiss Market Index companies	24.0%	2.0% (2017)
Percentage of women chairs of Swiss Market Index company boards	5.0%	0.0% (2017)



Εικόνα 3.2.6: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ελβετίας

Εσθονία

Ο νόμος για την ισότητα των φύλων, που θεσπίστηκε το 2004, ορίζει την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών ως θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα σε όλες τις πτυχές της κοινωνίας. Το Equality Competence Center σχεδιάζει και υλοποιεί μέτρα για να προάγει τη φυλετική ισότητα, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης ηγετικής πρακτικής από δημοσίους και ιδιωτικούς οργανισμούς.

The numbers ⁵	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	8.0%	-0.2% (2016)

Ηνωμένο Βασίλειο

Η κριτική Davies (The Davies Review), μία ανεξάρτητη ανάλυση της διαφορετικότητας των δύο φύλων στα ΔΣ, ανατέθηκε από την κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου το 2011. Πρότεινε στις εταιρείες FTSE100¹¹ να επιδιώξουν τουλάχιστον 25% συμμετοχή του γυναικείου φύλου μέχρι το 2015. Ο στόχος του Λόρδου Davies επιτεύχθηκε και η συνέχεια της έκθεσης, Hampton Alexander Review, δημοσιεύθηκε το 2016 με στόχο 33% συμμετοχή των γυναικών μέχρι το τέλος του 2020.

Η ετήσια μελέτη επίσης εστιάζει στη διαφορετικότητα των φύλων σχετικά με τον πρόεδρο, τους εκτελεστικούς διευθυντές και την εκτελεστική επιτροπή, συμπεριλαμβανομένου του μέσου προς προώθηση των κατάλληλων υποψηφίων για τις θέσεις αυτές. Ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του συμβουλίου χρηματοοικονομικής αναφοράς του Ηνωμένου Βασιλείου ενημερώθηκε το 2018, και τώρα προωθεί την ποικιλομορφία στους διορισμούς. Επίσης, τέθηκε σε ισχύ για περιόδους που αρχίζουν από 1 Ιανουαρίου και έπειτα.

Τα κριτήρια που σημειώνονται περιλαμβάνουν ποικιλομορφία φυλετική πολυμορφία, κοινωνικό και εθνικό υπόβαθρο, καθώς και γνωστικές και προσωπικές δυνάμεις. Ο κώδικας απαιτεί επίσης πολιτικές ποικιλομορφίας, στόχους και αποτελέσματα που πρέπει να εμφανίζονται στην ετήσια αξιολόγηση του συμβουλίου αλλά και στην ετήσια έκθεση.

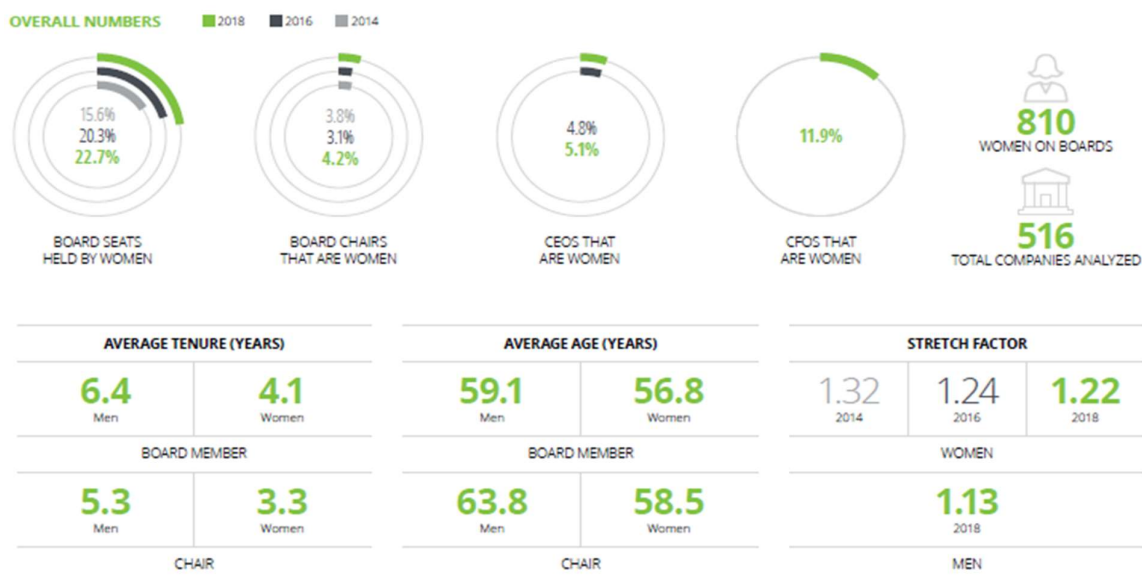
The numbers⁹	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	29.9%	2.8% (2016)

¹¹ Financial Times Stock Exchange 100 ή Footsie: Δείκτης μετοχών των 100 εταιρειών με την υψηλότερη κεφαλαιοποίηση που είναι εισηγμένες στο London Stock Exchange (LSE). Ο FTSE100 αναπαριστά περισσότερο από το 80% από την κεφαλαιοποίηση της αγοράς του LSE.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Πίνακας 3.2.1: European Institute of Gender Equality, Gender statistics database

The numbers ²	2018	2017	2016
FTSE 100			
Percentage of women on company boards	30.2%	27.7%	26.6%
Percentage of women non-executive directors on boards	36.5%	33.3%	31.6%
Number of all-male boards	0	0	0
Number of women chairing boards	7	6	4
Number of women CEOs	6	6	6
Number of companies with 33%+ women on boards	38	28	23
FTSE 250			
Percentage of women on company boards	24.9%	22.8%	21.1%
Percentage of women non-executive directors on boards	30.5%	27.8%	26.2%
Number of all-male boards	5	8	13
Number of women chairing boards	15	11	10
Number of women CEOs	6	9	12
Number of companies with 33%+ women on board	66	54	44



Εικόνα 3.2.7: Ποσοστά συμμετοχής του γυναικείου φύλου σε διοικητικά συμβούλια του Ηνωμένου Βασιλείου

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Ιρλανδία

Η έκθεση “Better Business”, που ανατέθηκε από την κυβέρνηση της Ιρλανδίας και δημοσιεύτηκε το 2019, περιγράφει μία σειρά από στόχους σχετικά με την πρόοδο της πολυμορφίας των ΔΣ των εισηγμένων εταιρειών. Στόχος ήταν το 33% των ΔΣ των εταιρειών που ανήκουν στον ISEQ20¹² να αποτελείται από γυναίκες, ενώ για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στόχος ήταν το 25%. Οι στόχοι αυξάνονται κάθε χρόνο ξεκινώντας από 25% για τις εταιρείες ISEQ20 και 18% για τις υπόλοιπες εισηγμένες εταιρείες μέχρι το τέλος του 2020.

Η έκθεση αναφέρει επίσης ότι το ποσοστό των γυναικών στην Ιρλανδία παραμένει σημαντικά χαμηλότερο από τις υπόλοιπες χώρες, το γυναικείο φύλο κατέχει μόνο το 16,4% των διοικητικών θέσεων από όλες τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Euronext Dublin Market.



Εικόνα 3.2.8: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ιρλανδίας

¹² The ISEQ20 index, which is operated by Euronext Berlin, comprises the 20 largest Irish listed companies as ranked by market capitalisation and trading turnover, and has long served as the national benchmark of the Irish economy (Next Finance (2020), Euronext Dublin launches ISEQ 20® Index Future [Online], Available from: <https://www.next-finance.net/Euronext-Dublin-launches-ISEQ-20-R>)

Ισλανδία

Η Ισλανδία ακολούθησε το παράδειγμα της Νορβηγίας το 2010 και έγινε μία από τις πρώτες χώρες που εισήγαγαν φυλετικές ποσοτώσεις με την έγκριση τροποποίησης της νομοθεσίας για το δημόσιο και τις ιδιωτικές εταιρείες περιορισμένης ευθύνης.

Η τροποποίηση απαιτεί από τις επιχειρήσεις με περισσότερους από 50 εργαζομένους να διατηρούν την εκπροσώπηση του 40% από κάθε φύλο στο διοικητικό συμβούλιο. Συμβούλιο αποτελούμενο από τρία στελέχη, θα πρέπει να εμπεριέχει και τα 2 φύλα. Στις κρατικές εταιρείες τέθηκε σε ισχύ αμέσως, ενώ οι ιδιωτικές εταιρείες είχαν μέχρι το 2013 να συμμορφωθούν¹³.

The numbers	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies ⁶	45.2%	1.3% (2016)
Women on the boards of companies with over 250 employees ³	39.4%	0.2% (2016)
Women on the boards of all companies ³	26.2%	0.3% (2016)

Ισπανία

Ένας νόμος που εγκρίθηκε το 2007 από το ισπανικό κοινοβούλιο συνιστά ισότιμη εκπροσώπηση και των δύο φύλων στα ΔΣ. Ο νόμος περί εταιρικών επιχειρήσεων του 2014 απαιτούσε τόσο από τις εισηγμένες όσο και από τις μη εισηγμένες εταιρείες να θέσουν ελάχιστον όριο για τη συμμετοχή των γυναικών. Τροποποιήσεις του νόμου το 2018 απαιτούν από τις εταιρείες να σχεδιάσουν διαδικασίες πρόσληψης ώστε να επιτύχουν ισορροπημένη σύνθεση των δύο φύλων. Παράλληλα, απαιτεί ετήσιες εκθέσεις εταιρικής διακυβέρνησης που να αναλύουν την παραπάνω διαδικασία.

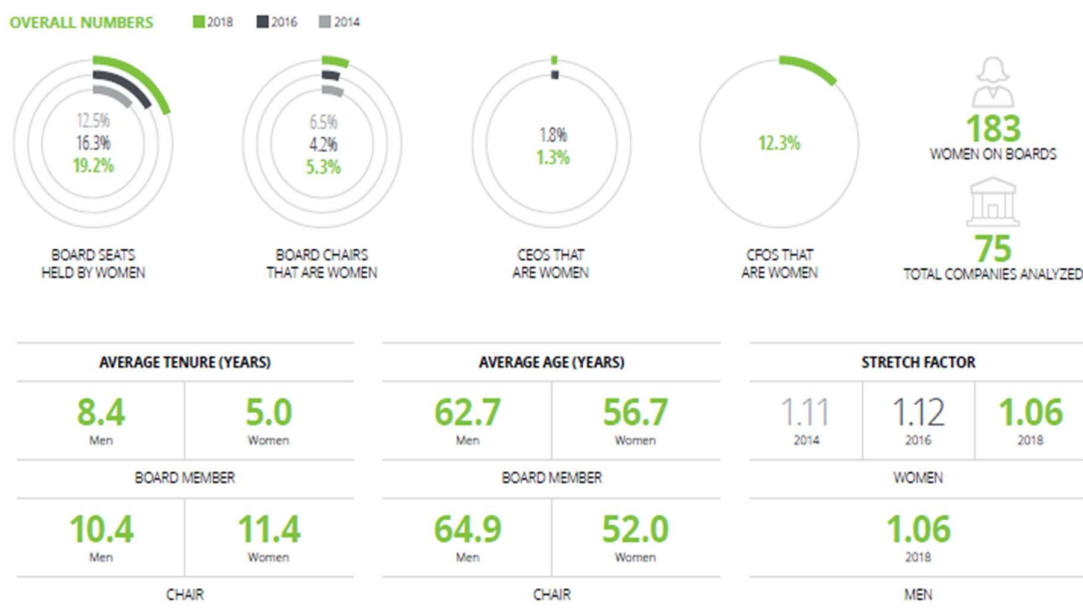
Ο Κώδικας Καλής Διακυβέρνησης των εισηγμένων εταιρειών (Good Governance Code of Listed Companies) συνιστά να υπάρχει 30% εκπροσώπηση του γυναικείου

¹³ Ministry of Industries and Innovation, Act respecting Public Limited Companies No. 2/1995, as amended up to 1 May 2011 (amendments as from Act 43/2008 indicated), Articles 63 and 65

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

φύλου έως το 2020, σε βάση συμμόρφωσης. Ο ισπανικός εμπορικός κώδικας (Spanish Code of Commerce) τροποποιήθηκε το 2018 και έχει την απαίτηση από ορισμένες εταιρείες να υποβάλλουν μη χρηματοοικονομική δήλωση που περιλαμβάνει λεπτομερείς πληροφορίες για μέτρα που λαμβάνονται για την προώθηση ίσων ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών, καθώς και δείκτες αξιολόγησης της επιτυχίας των μέτρων αυτών.

The numbers	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies ⁷	23.1%	3.4% (2016)
Percentage of women on the boards of a sample of 139 national listed companies ⁸	18.9%	2.3% (2016)
Percentage of women on the boards of IBEX 35 companies ⁸	22.8%	3.1% (2016)
Percentage of women independent directors in a sample of 139 national listed companies (IBEX 35 and others) ⁸	28.2%	3.4% (2016)
Percentage of women proprietary directors in a sample of 139 national listed companies (IBEX 35 and others) ⁸	15.7%	2.4% (2016)



Εικόνα 3.2.9: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ισπανίας

Ιταλία

Τον Αύγουστο του 2011 τέθηκε σε ισχύ νομοθεσία περί ποσοτώσεων για εταιρείες που είναι εισηγμένες σε ελεγχόμενη ή ρυθμιζόμενη αγορά (regulated market) και σε αυτές που υπόκεινται σε δημόσιο έλεγχο. Ο νόμος αυτός απαιτεί το υποεκπροσωπούμενο φύλο να κατέχει τουλάχιστον το 1/3 του συμβουλίου και του συμβουλίου των νόμιμων ελεγκτών (statutory auditors). Οι διατάξεις του νόμου τίθενται σε ισχύ μετά την πρώτη ανανέωση του ΔΣ και το συμβούλιο των νόμιμων ελεγκτών μετά τον Αύγουστο του 2011.

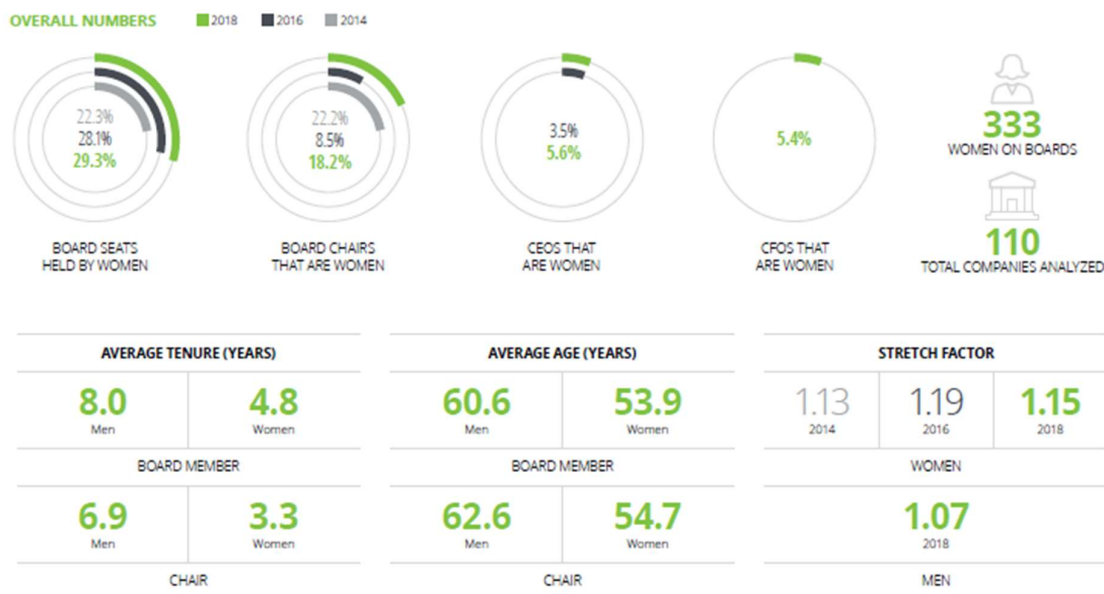
Επιπλέον, πέρα από τη νομοθεσία περί ποσοτώσεων, κανονισμός του 2012 εισήγαγε μέτρα στις κρατικές εταιρείες απαιτώντας το 1/5 των διοικητικών θέσεων να προορίζεται για το λιγότερο εκπροσωπούμενο φύλο, αυξάνοντας το ποσοστό σε 1/3 μετά την πρώτη περίοδο. Αυτός ο κανονισμός ισχύει από το 2013 για τρεις συνεχόμενες θητείες και θα λήξει το 2022.

Εισηγμένες εταιρείες που δεν συμμορφώνονται με το νόμο λαμβάνουν τετράμηνη ειδοποίηση από την CONSOB¹⁴. Έπειτα από την ειδοποίηση υπόκεινται σε πρόστιμα που κυμαίνονται από 100.000,00€ έως 1 εκατομμύριο για το διοικητικό συμβούλιο και από 20.000€ έως 200.000,00€ σε περίπτωση του συμβουλίου των νόμιμων ελεγκτών. Η CONSOB απαιτεί συμμόρφωση εντός τριών μηνών από την επιβολή του προστίμου. Η συνεχιζόμενη μη συμμόρφωση μπορεί να οδηγήσει σε αντικατάσταση του συμβουλίου.

The numbers ⁴	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	36.4%	6.0% (2016)

¹⁴ Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB): δημόσια αρχή που είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο των ιταλικών χρηματιστηρίων. Η κύρια δραστηριότητα του εστιάζει στην προστασία του επενδυτικού κοινού.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



Εικόνα 3.2.10: Ποσοστά των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ιταλίας

Κροατία

Η συνεργασία μεταξύ του Gender Equality Ombudperson¹⁵ και της ένωσης Κροατών εργοδοτών είναι γνωστή ως “The Base of Business Woman” και έχει στόχο τη δημιουργία μιας δημόσιας βάσης δεδομένων ειδικευμένων γυναικών υπονηφίων για ρόλους εποπτικού συμβουλίου και εκτελεστικών θέσεων. Η ένωση Croatian Employers ενθάρρυνε τη σύσταση τριών ομάδων για την προώθηση προσπαθειών αύξησης της εκπροσώπησης των γυναικών σε ηγετικές θέσεις.

- 1) Εργασία και εργασιακές σχέσεις: Υποστήριξη ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας για μία πιο ισορροπημένη σχέση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- 2) Περιβαλλοντική ανάπτυξη: Ενθάρρυνση του κράτους και των τοπικών κοινοτήτων την υψηλής ποιότητας φροντίδα των παιδιών
- 3) Εκπαίδευση και μέσα ενημέρωσης: Ευαισθητοποίηση, εκπαίδευση και αλλαγή της κοινωνικής στάσης γύρω από την ισότητα των φύλων και των γυναικών στις επιχειρήσεις μέσα από δημόσιες εκστρατείες.

¹⁵ The Gender Equality Ombudsperson is an independent body for gender equality and anti-discrimination

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

The numbers⁵	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	19.7%	2.1% (2017)

Λετονία

Το Υπουργείο Πρόνοιας της Λετονίας είχε αρκετές προτάσεις, συμπεριλαμβανομένης μιας επιτροπής για την ισότητα των φύλων αφοσιωμένη στην κοινοποίηση κορυφαίων πρακτικών από οργανισμούς της χώρας και διεθνώς. Η επιτροπή αυτή αναλύει την ισορροπία μεταξύ ανδρών και γυναικών στα εταιρικά συμβούλια και ερευνά προτάσεις βελτίωσης της ισορροπίας αυτής.

The numbers³	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	29.0%	1.3% (2016)

Λιθουανία

Lyderè¹⁶ είναι μία επαγγελματική ένωση που δημιουργήθηκε το 2017 και δουλεύει με Διευθύνοντες Συμβούλους και μέλη ΔΣ μεγάλων Λιθουανικών εταιρειών, με στόχο την ευαισθητοποίηση γύρω από την ανισορροπία σε ανώτερες και διοικητικές θέσεις σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, ώστε να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα καθοδήγησης για τις γυναίκες ηγέτες. Η ένωση στοχεύει επίσης στην αύξηση ευαισθητοποίησης του κοινού όσον αφορά τα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη της φυλετικής ισορροπίας στην ηγεσία.

The numbers⁴	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	10.8%	-2.2%

¹⁶ Lyderè, About Us, 2019

Λουξεμβούργο

Το Υπουργείο Ισότητας ανδρών και γυναικών ενθαρρύνει την εφαρμογή μέτρων για την προώθηση της φυλετικής ισότητας σε οικονομικό, πολιτικό και επαγγελματικό επίπεδο λήψης αποφάσεων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Το 2014 η κυβέρνηση έθεσε στόχο 40 τοις εκατό για την εκπροσώπηση των γυναικών σε ΔΣ κρατικών και εισηγμένων εταιρειών έως το 2019. Ο στόχος επιτεύχθηκε από τις κρατικές εταιρείες το 2018.

The numbers ⁶	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	13.3%	0.4% (2016)



Εικόνα 3.2.11: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια του Λουξεμβούργου

Νορβηγία

Η Νορβηγία ήταν η πρώτη χώρα στον κόσμο που το 2005 ψήφισε νομοθεσία περί ποσοτώσεων για ανώνυμες εταιρείες απαιτώντας 40% εκπροσώπηση και των δύο φύλων στα ΔΣ και θέτοντας τις ακόλουθες διατάξεις:

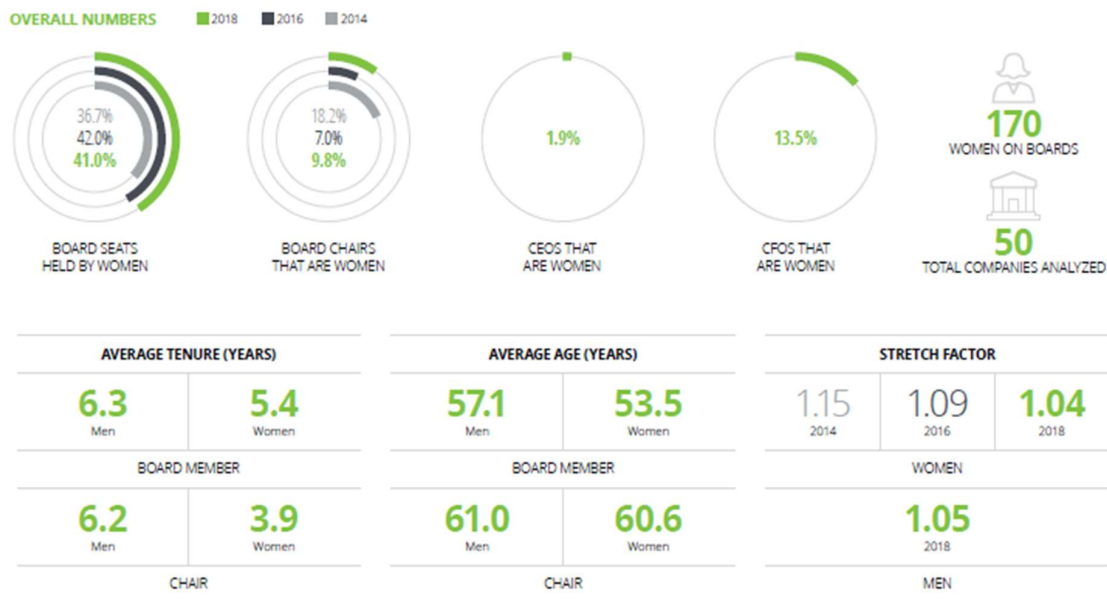
- Αν το συμβούλιο αποτελείται από 2 ή 3 άτομα, πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένα άτομο από κάθε φύλο.
- Αν το συμβούλιο αποτελείται από 4 ή 5 άτομα, πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο άτομα από κάθε φύλο.
- Αν το συμβούλιο αποτελείται από 6 έως 8 άτομα, πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον τρία άτομα από κάθε φύλο.
- Αν το συμβούλιο αποτελείται από 9 άτομα, πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερα άτομα από κάθε φύλο. Σε κάθε άλλη περίπτωση με μεγαλύτερο αριθμό συμβούλων, πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον το 40% του αριθμού αυτού από κάθε φύλο.
- Οι παραπάνω κανόνες ισχύουν αντίστοιχα και σε εκλογές των αναπληρωτών μελών.

Το ποσοστό των γυναικών σε θέσεις ΔΣ ανώνυμων εταιρειών στη Νορβηγία για το 2019 έφτανε το 42,5%.

The numbers	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies ⁶	41.2%	-0.9% (2016)
Board seats held by women ²	42.5%	0.5% (2016)
Board chairs that are women ²	11.1%	4.1% (2016)

Πηγή: *Women on the boards of a sample of the largest listed companies: European Institute of Gender Equality, Gender statistics database: Women and men in decision-making, February 2019*

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



Εικόνα 3.2.12: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Νορβηγίας

Ολλανδία

Το 2013 ο “Dutch Management and Supervisory Act” πρότεινε κυρίως για τις νομικές οντότητες να έχουν τουλάχιστον 30% άνδρες και γυναίκες σε διοικητικά και εποπτικά συμβούλια. Το Ολλανδικό κοινοβούλιο παράτεινε την πράξη αυτή, που θα έληγε το 2016, έως 1 Ιανουαρίου 2020 με τους ίδιους όρους.

Ο Ολλανδικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης, ο οποίος αναθεωρήθηκε τελευταία φορά το 2016, απαιτεί από τις εισηγμένες εταιρείες να έχουν ισχύουσα πολιτική ποικιλομορφίας. Παρόλο που δεν είναι υποχρεωτικός και ισχύει μόνο για τις εισηγμένες εταιρείες, ωστόσο οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες είτε συμμορφώνονται πλήρως είτε παρέχουν εξηγήσεις για τη μη συμμόρφωση.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

The numbers	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies ⁶	31.7%	0.6% (2017)
Women serving on non-executive boards of the 90 Dutch companies listed on the Euronext stock exchange ⁷	25.1%	0.5% (2017)
Women serving on executive boards of the 90 Dutch companies listed on the Euronext stock exchange ⁷	5.7%	-0.5% (2017)
New female non-executive directors ⁷	27.9%	2.9% (2017)
New female executive directors ⁷	11.4%	3.1% (2017)



Εικόνα 3.2.13: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ολλανδίας

Ουγγαρία

Κυβερνητικά ιδρύματα, τοπικές αρχές και επιχειρήσεις με κυβερνητική πλειοψηφική ιδιοκτησία και τουλάχιστον 50 εργαζομένους είναι υποχρεωμένοι να

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

αναπτύξουν και να υιοθετήσουν ένα πλάνο ίσων ευκαιριών. Οι οργανισμοί οφείλουν να διαθέτουν σχέδιο ισότιμων ευκαιριών, ώστε να πληρούν τις προϋποθέσεις για Εθνικά ή Ευρωπαϊκά κονδύλια.

The numbers ²	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	14.9%	3.7% (2016)

Πηγή: *European Institute for Gender Equality, Gender statistics database: Women and men in decision-making, February 2019*

Πολωνία

Το 2016 υποβλήθηκε σε εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο της Βαρσοβίας (Warsaw Stock Exchange), ένας κώδικας καλής πρακτικής (Code of Good Practice), ο οποίος απαιτεί από τις εταιρείες να κοινοποιούν στις ιστοσελίδες τους την πολιτική τους για τη διαφορετικότητα σε εταιρικά όργανα διοίκησης και βασικούς διοικητικούς ρόλους.

Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2017 απαιτούσε από οντότητες δημόσιου συμφέροντος να δημοσιεύουν τις πολιτικές που εφαρμόζονται σε εποπτικά και άλλα σώματα όσον αφορά το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση και το επαγγελματικό ιστορικό.

Supervisory boards

The numbers ⁷	Percentage	% change
Women on supervisory boards of all listed companies	15.8%	0.6% (2017)
Women chairing supervisory boards of all listed companies	8.7%	0.9% (2017)
Women on supervisory boards of WIG20 ⁸ companies	23.0%	4.0% (2017)
Women chairing supervisory boards of WIG20 companies	29.0%	-1.0% (2017)

Management boards

The numbers ⁷	Percentage
Women on management boards of all listed companies	13.0%
Women CEOs of all listed companies	6.0%
Women on management boards of WIG20 companies	12.6%
Women CEOs of WIG20 companies	0.0%

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Πηγή: Deloitte Poland research of data collected from the webpages of 444 listed companies as of July 2019



Εικόνα 3.2.14: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Πολωνίας

Πορτογαλία

Στην Πορτογαλία τον Ιανουάριο του 2018 τέθηκε σε ισχύ νομοθεσία, η οποία απαιτούσε από τα εποπτικά συμβούλια των κρατικών επιχειρήσεων να έχουν εκπροσώπηση των γυναικών μέχρι το 2020 33,3%. Οι εισηγμένες εταιρείες (Public Traded Companies) έπρεπε να φτάσουν το 20% της εκπροσώπησης μέχρι την πρώτη γενική συνέλευση το 2018, αυξάνοντας στο 33,3% για την πρώτη γενική συνέλευση στο 2020.

Οι κυρώσεις για τη μη συμμόρφωση ενσωματώνονται στη νομοθεσία. Για τις κρατικές επιχειρήσεις, η μη συμμόρφωση οδηγεί στην κατάργηση των εποπτικών οργάνων και στην εκλογή νέων. Για τις εισηγμένες εταιρείες που δεν συμμορφώνονται, η κύρωση θα είναι να εισαχθούν στις ιστοσελίδες των Commission for Citizenship and

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Gender Equality, Commission for Equality in Labor and Employment και Securities Management Commission. Παράλληλα θα επιβληθούν πρόστιμα για τη μη συμμόρφωση που υπερβαίνει τις 360 ημέρες.

The numbers ³	Percentage	% change
Women on boards on a sample of the largest listed companies (PSI 20) ⁴	18.7%	3.8% (2017)
Board chairs that are women (PSI 20)	5.6%	0.3% (2017)

Πηγή: Deloitte Portugal's analysis of Euronext Lisbon, April 2019



Εικόνα 3.2.15: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Πορτογαλίας

Ρουμανία

Ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του χρηματιστηρίου του Βουκουρεστίου (Bucharest Stock Exchange) αναφέρει ότι τα διοικητικά συμβούλια και οι επιτροπές των εταιρειών που είναι εισηγμένες χρειάζεται να έχουν φυλετική ισορροπία. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης οι εταιρείες πρέπει να εξηγήσουν το λόγο.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Η ρουμάνικη κυβέρνηση έχει υιοθετήσει εθνική στρατηγική, για τα έτη 2018-2021, για την προώθηση ίσων ευκαιριών για άνδρες και γυναίκες και ένα επιχειρησιακό σχέδιο για την υλοποίηση του. Επίσης, η στρατηγική ενισχύει την ίση πρόσβαση στην αγορά εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των διοικητικών θέσεων.

Σύμφωνα με πληροφορίες που δημοσίευσε η Eurostat, το στατιστικό γραφείο της ΕΕ, οι γυναίκες κατείχαν το 11% των θέσεων διοικητικού συμβουλίου στις μεγαλύτερες εισηγμένες εταιρείες στη Ρουμανία, σε σύγκριση με το μέσο όρο της ΕΕ που ήταν 27%. Το ποσοστό στη Ρουμανία παρέμεινε σχετικά σταθερό από το 2014.

The numbers ⁵	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	11.0%	-1.0% (2016)

Πηγή: *European Institute of Gender Equality, Gender statistics database: Women and men in decision-making, February 2019*

Ρωσία

Στη Ρωσία, οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες από το σύνταγμα της Ρωσικής κυβέρνησης που απαγορεύει τις διακρίσεις λόγω φύλου. Προσπάθειες για την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην ηγεσία συζητούνται στις ρωσικές επιχειρήσεις, που διευκολύνονται από δημοσιεύσεις και εκδηλώσεις.

The numbers ²	Percentage	% change
Percentage of women on boards of directors	7.8%	-0.3% (2017)
Percentage of women on management boards	13.0%	N/A

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



Εικόνα 3.2.16: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Ρωσίας

Σλοβακία

Παρόλο που το επίκεντρο της νομοθεσίας για την ισότητα των φύλων ήταν κυρίως για τα μέτρα κατά των διακρίσεων, η εθνική στρατηγική για τη φυλετική ισότητα στη Σλοβακική Δημοκρατία (2014- 2019) περιγράφει συνοπτικά τη μείωση της ανισότητας των φύλων σε θέσεις λήψης αποφάσεων ως κύριο στόχο.

The numbers ³	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies	24.1%	9.8% (2016)

Πηγή: *European Institute of Gender Equality, Gender statistics database: Women and men in decision-making, February 2019*

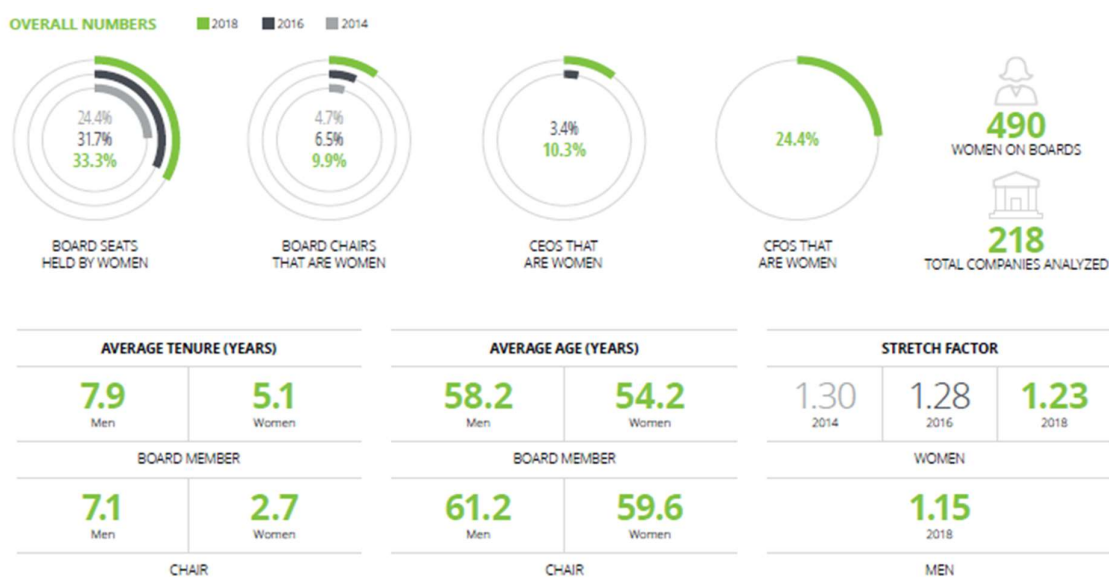
Σουηδία

Σε σχέδιο νόμου του 2016 ζητήθηκε εκπροσώπηση 40% του κάθε φύλου σε διοικητικά συμβούλια εισηγμένων και κρατικών εταιρειών, αλλά η νομοθεσία δεν

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

εγκρίθηκε από το κοινοβούλιο. Πρόσφατα στατιστικά στοιχεία της κυβέρνησης δείχνουν ότι μεταξύ των κρατικών εταιρειών οι γυναίκες κατέχουν το 47% των θέσεων διοικητικών συμβουλίων και την πλειοψηφία, δηλαδή το 54% των θέσεων προέδρων.

The numbers	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies ³	36.1%	1.0% (2016)
Women serving on the boards of all Swedish listed companies ⁴	34.5%	0.2% (2018)
Women serving on the boards of larger companies ⁴	39.2%	0.2% (2018)
Women serving on the boards of smaller companies ⁴	32.3%	0.4% (2018)
Women serving on the boards of state-owned companies ¹	47.0%	-
Women chairing boards of state-owned companies ¹	54.0%	-



Εικόνα 3.2.17: Ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια της Σουηδίας

Τσεχία

Ως απάντηση στην πρόταση της επιτροπής της ΕΕ του 2015 σχετικά με τη φυλετική ποσόστωση, κατέστη προτεραιότητα της τσέχικης προεδρίας της επιτροπής

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

των υπουργών του συμβουλίου της Ευρώπης το 2017. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, το σχέδιο της στρατηγικής του συμβουλίου της Ευρώπης για τα φύλα, να εγκριθεί στην Πράγα το 2017, για τον καθορισμό των δράσεων που επικεντρώνονται στην επίτευξη ισορροπημένης συμμετοχής των δύο φύλων σε πολιτικές και δημόσιες θέσεις λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων των εταιρικών αιθουσών συσκέψεων.

The numbers	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies ⁸	13.8%	5.0% (2016)
Women on boards (executive and non-executive) of listed companies ⁹	6.8% (2018)	-2.5% (2015)
Women on supervisory boards of listed companies ⁹	15.2% (2018)	0.4% (2015)

Φινλανδία

Ο Φινλανδικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης προτείνει για τις εισηγμένες εταιρείες τη συμμετοχή και των δύο φύλων στα συμβούλια. Η πρόταση αυτή ήταν αποτελεσματική, καθώς μόνο το 2% των εταιρειών διαθέτει συμβούλια που συμμετέχει μόνο το ανδρικό φύλο. Οι γυναίκες κατέχουν προς το παρόν 25% των εκτελεστικών ρόλων σε εισηγμένες εταιρείες.

The numbers	Percentage	% change
Women on the boards of a sample of the largest listed companies ⁶	34.5%	4.7% (2016)
Women on the boards of listed large-cap companies ²	34.0%	2.0% (2016)
Women on the boards of listed mid-cap companies ²	29.0%	3.0% (2016)
Women on the boards of a sample of listed small-cap companies ²	26.0%	6.0% (2016)

3.3 Η εξέλιξη του μισθολογικού χάσματος στις χώρες της ΕΕ

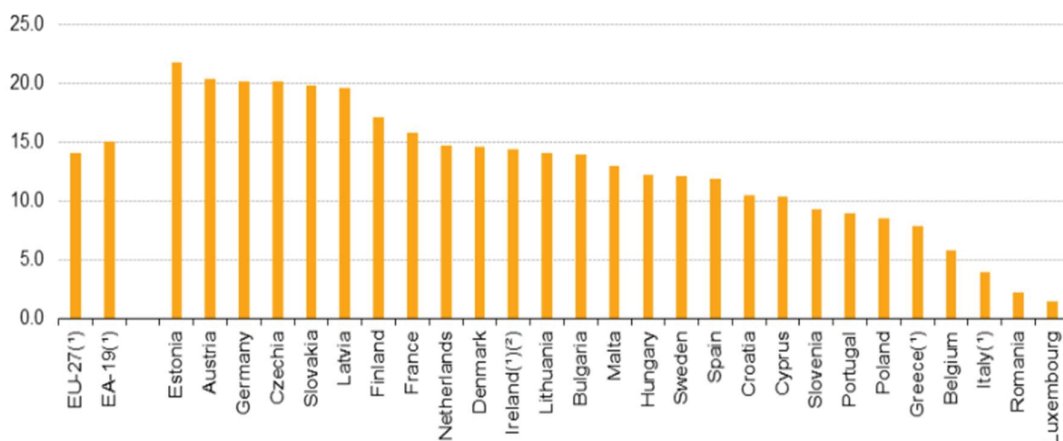
Το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων είναι η διαφορά των μέσων ακαθάριστων ωριαίων αποδοχών μεταξύ ανδρών και γυναικών. Είναι βασισμένο στις αποδοχές πριν την αφαίρεση των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης και του φόρου εισοδήματος. Επίσης, στον υπολογισμό λαμβάνονται υπόψη οι επιχειρήσεις με περισσότερους από 10 εργαζόμενους.

Το μισθολογικό χάσμα στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι περίπου στο 16% και έχει αλλάξει ελάχιστα την τελευταία δεκαετία. Παράλληλα, σύμφωνα με έρευνα φαίνεται να διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα, το μεγαλύτερο ποσοστό σημειώνεται στην Εσθονία με 25,6%, ενώ το μικρότερο στη Ρουμανία με 3,5%.

Αρκετοί είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή τη διαφορά αμοιβών. Αρχικά, μόνο το 8,7% των ανδρών εργάζεται με μερική απασχόληση στην ΕΕ, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις γυναίκες είναι 31,3% (περίπου το 1/3), αυτό έχει ως αποτέλεσμα να συμπληρώνουν περισσότερες ώρες αμίσθωτης εργασίας (π.χ. φροντίδα παιδιών). Έπειτα, παρατηρείται υπερεκπροσώπηση των γυναικών σε χαμηλότερους εισοδηματικά τομείς εργασίας, όπως η εκπαίδευση. Οι γυναίκες επίσης κατέχουν λιγότερο εκτελεστικές θέσεις εργασίας, ποσοστό μικρότερο από 6,9% των διευθυνόντων συμβούλων είναι γυναίκες, αλλά και με βάση στοιχεία της Eurostat ακόμα και οι γυναίκες που βρίσκονται σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις λαμβάνουν αμοιβή 23% χαμηλότερη ανά ώρα, σε σχέση με τους άνδρες που βρίσκονται σε αντίστοιχες θέσεις.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών. Το μισθολογικό χάσμα κυμαίνεται από λιγότερο από 3 τοις εκατό σε Λουξεμβούργο και Ρουμανία, μέχρι περισσότερες από 20 ποσοστιαίες μονάδες σε Αυστρία, Γερμανία, Εσθονία και Τσεχία. Στις περισσότερες χώρες μειώνεται με την πάροδο του χρόνου, ενώ σε ελάχιστες ακόμη αυξάνεται.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



Note: For all the countries except Czechia: data for enterprises employing 10 or more employees, NACE Rev. 2 B to S (-O);

Czechia: data for enterprises employing 1 or more employees, NACE Rev. 2 B to S

(*) Provisional data.

(**) 2017 data.

eurostat 

Γράφημα 3.3.1: *Unadjusted gender pay gap, 2018 (Διαφορά μεταξύ του μέσου ακαθάριστου ωριαίου εισοδήματος ανδρών και γυναικών ως ποσοστό % των ανδρικών ακαθάριστων αποδοχών)*

Από τα δεδομένα για το χάσμα στις αμοιβές και την οικονομική κατάσταση των γυναικών σε ολόκληρη την ΕΕ, κυρίως με βάση τα στοιχεία του 2018, καταλήγουμε στα παρακάτω:

- Ένα χαμηλό ποσοστό δεν υποδηλώνει απαραίτητα ισότητα των φύλων. Πιο πιθανό είναι να είναι συνέπεια της μικρότερης συμμετοχής των γυναικών στην αγορά εργασίας (68,2% των γυναικών είναι ενεργές στην αγορά εργασίας σε σχέση με το 79,2% των ανδρών).
- Δεδομένα δείχνουν ότι σε κράτη- μέλη με μικρές διαφορές στις αμοιβές, γυναίκες ηλικιών 20-64 έχουν χαμηλότερο ποσοστό απασχόλησης. Στην Ιταλία όπου το χάσμα είναι 5%, το ποσοστό απασχόλησης για τις γυναίκες είναι 53,1% έναντι 72,9% για τους άνδρες. Στη Ρουμανία όπου το χάσμα είναι 3,5%, το 60,6% του γυναικείου φύλου απασχολείται σε σύγκριση με το 78,9% του ανδρικού φύλου. Σε κράτη- μέλη με μεγαλύτερες διαφορές αμοιβών, τα ποσοστά απασχόλησης είναι υψηλότερα, όπως στη Γερμανία και Εσθονία, όπου το 75,8% και 75,6%, αντίστοιχα, των γυναικών

απασχολούνται συγκρινόμενα με 83,9% και 83,4% για τους άντρες αντίστοιχα.

- Σε ορισμένες χώρες, οι μικρές διαφορές στις αμοιβές μεταξύ των δύο φύλων μπορούν να εξηγηθούν από το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζόμενων γυναικών. Το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο συνδέεται με υψηλότερους μισθούς. Για παράδειγμα, στη Ρουμανία το ποσοστό των γυναικών με υψηλή εκπαίδευση στην απασχόληση είναι 86,4%. Το ποσοστό αυτό είναι πολύ υψηλότερο από το 32% για τις γυναίκες με χαμηλότερη εκπαίδευση. Το χαμηλό μισθολογικό χάσμα κρύβει το γεγονός ότι οι γυναίκες με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο αποκλείονται από την αγορά εργασίας.
- Ένας ακόμα λόγος πίσω από το χάσμα είναι ότι, κατά μέσο όρο, οι γυναίκες δουλεύουν λιγότερες ώρες σε αμειβόμενη εργασία. Στην ΕΕ το μέσο ποσοστό εβδομαδιαίας απασχόλησης για τους άνδρες είναι 40 ώρες ενώ για τις γυναίκες 34.
- Σε όλα τα κράτη μέλη, εκτός από τη Βουλγαρία και την Τσεχία, οι γυναίκες ξόδεψαν περισσότερο χρόνο σε μαγειρική και δουλειές σπιτιού από τους άνδρες.
- Το 15% των άνεργων γυναικών οφείλεται στο ότι φροντίζουν εξαρτώμενα άτομα, είτε παιδιά είτε μέλη της οικογενείας, σε σύγκριση με τους άνδρες που το ποσοστό είναι μόλις 1,4%.
- Είναι πιο πιθανό οι γυναίκες να εργάζονται με άτυπες συμβάσεις εργασίας, που οδηγεί σε χαμηλότερη αμοιβή. Σύμφωνα με δεδομένα, σε 22 από τα 28 κράτη- μέλη έχουν περισσότερες πιθανότητες να εργαστούν με σύμβαση ορισμένου χρόνου, με μέσο όρο περίπου 12,7%.
- Τέλος, το χαμηλό ποσοστό των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις συμβάλλει επίσης στη μισθολογική διαφορά. Σε όλες τις χώρες της ΕΕ η αναλογία των γυναικών διευθυντών είναι χαμηλότερη από αυτή των ανδρών. Το πρώτο εξάμηνο του 2019, κατά μέσο όρο, οι γυναίκες αποτελούσαν το 6,9% των CEO, 17,6% των executives και 30,4% των non- executives. Επιπρόσθετα, γυναίκες διευθυντές που εργάζονται σε εταιρεία με περισσότερες από 10 εργαζόμενους, αμείβονται χαμηλότερα

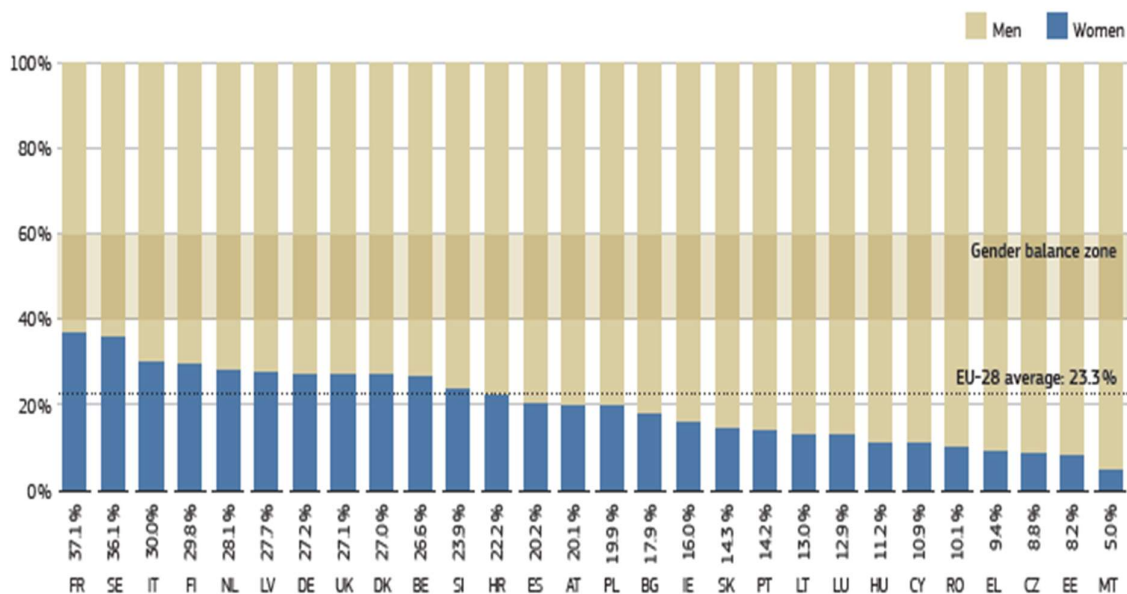
από τους άνδρες σε όλα τα κράτη- μέλη. Συγκεκριμένα, αμείβονται με 10 ευρώ λιγότερα ανά ώρα.

3.4 Η περίπτωση της Ελλάδας συγκριτικά με την ΕΕ

Σε έρευνα του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου για την Ισότητα των Φύλων (European Institute for Gender Equality, EIGE), 2020, η Ελλάδα κατατάσσεται τελευταία στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσον αφορά το Δείκτη ισότητας των φύλων, με ποσοστό 52,2% ενώ ο μέσος όρος της ΕΕ είναι υψηλότερος περίπου κατά 15,7 μονάδες. Από το 2010 και έπειτα η βαθμολογία της έχει αυξηθεί μόλις 3,6%, ενώ όλα τα χρόνια παρέμεινε στην τελευταία θέση.

Τον Απρίλιο του 2016, το μέσο μερίδιο των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των μεγαλύτερων εισηγμένων εταιρειών των κρατών μελών έφτασε το 23,3%. Αυτό αναπαριστά μία αύξηση 0,6% από την τελευταία συλλογή δεδομένων τον Οκτώβριο του 2015. Υπάρχουν μόνο 10 χώρες- Γαλλία, Σουηδία, Ιταλία, Φινλανδία, Ολλανδία, Λετονία, Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Δανία και Βέλγιο- στις οποίες οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν τουλάχιστον το ένα τέταρτο των μελών του ΔΣ. Παρατηρείται ότι η Ελλάδα βρίσκεται στην εικοστή πέμπτη θέση με ποσοστό μόλις 9,4%. Επίσης, καμία χώρα δεν έχει φτάσει στη ζώνη ίσης εκπροσώπησης.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

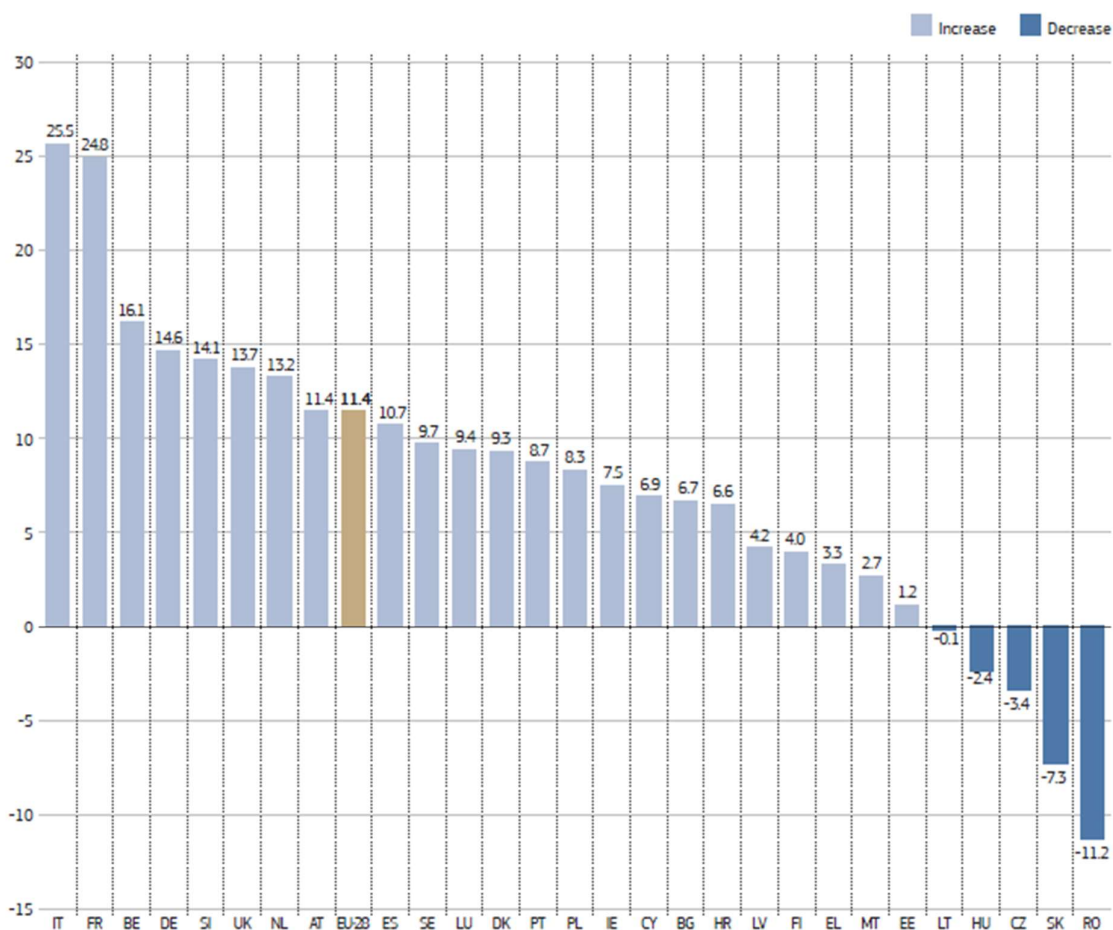


Γράφημα 3.4.1: Representation of women and men on the boards of large listed companies in the EU, April 2016

Πηγή: European Commission, Database on women and men in decision-making

Από τον Οκτώβριο του 2010 έως τον Απρίλιο του 2016, το ποσοστό των γυναικών στα ΔΣ αυξήθηκε σε 23 από τα 28 κράτη μέλη. Η μεγαλύτερη αύξηση ποσοστιαίων μονάδων καταγράφηκε στην Ιταλία (25,5 ποσοστιαίες μονάδες), τη Γαλλία (24,8 ποσοστιαίες μονάδες), το Βέλγιο (16,1 ποσοστιαίες μονάδες), τη Γερμανία (14,6 ποσοστιαίες μονάδες), τη Σλοβενία (14,1 ποσοστιαίες μονάδες), το Ηνωμένο Βασίλειο (13,7 ποσοστιαίες μονάδες) και την Ολλανδία (13,2 ποσοστιαίες μονάδες). Οι περισσότερες από τις σημαντικές βελτιώσεις έλαβαν χώρα σε χώρες που ανέλαβαν νομοθετική δράση και/ή είχαν έντονη δημόσια συζήτηση για το θέμα. Η Ελλάδα βρίσκεται στην εικοστή πρώτη θέση, με μία αύξηση ύψους 3,3%.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



Γράφημα 3.4.2: Change in the share of women on boards of largest listed companies, EU-28, October 2010- April 2016 in percentage points

Πηγή: European Commission, Database on women and men in decision- making

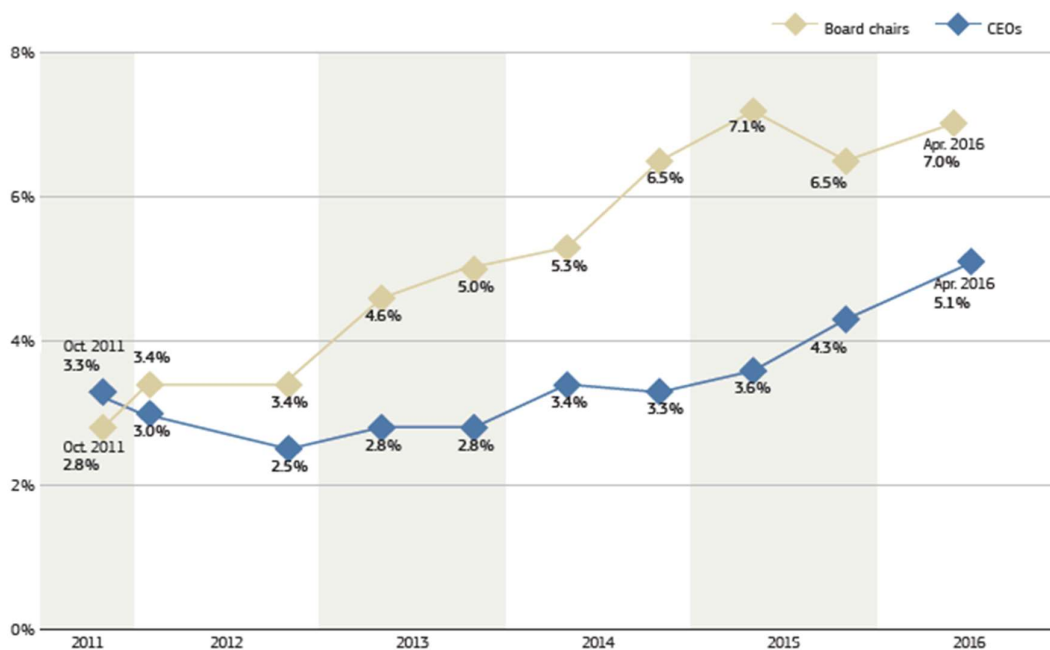
Αν και η βελτίωση της ισορροπίας των φύλων σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου περιλαμβάνει κάποια πρόοδο στην κορυφή, τουλάχιστον σε μη εκτελεστικές θέσεις, το ποσοστό των γυναικών μεταξύ των προέδρων των ΔΣ εξακολουθεί να είναι πολύ χαμηλό, περίπου μία στις δεκατέσσερις, παρόλο που υπερδιπλασιάστηκε από 2,8% τον Οκτώβριο του 2011 σε 7,0% τον Απρίλιο του 2016.

Ωστόσο, η βελτίωση είναι πιο αργή μεταξύ των ανώτατων στελεχών. Μόλις το 5,1% των μεγαλύτερων εισηγμένων εταιρειών στην Ευρώπη έχουν γυναίκα

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

διευθύνουσα σύμβουλο (Chief Executive Officer). Ένα ποσοστό που έχει αυξηθεί λιγότερο από 2 μονάδες τα τελευταία τεσσεράμισι χρόνια.

Ενώ, η προτεινόμενη οδηγία της επιτροπής θέτει έναν ποσοτικό στόχο όσον αφορά τα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ, ενώ επιτρέπει στα κράτη μέλη να προσαρμόσουν τη λεπτομερή ρύθμιση στις ειδικές τους καταστάσεις, επιτρέπει επίσης στα μεμονωμένα κράτη μέλη να υπερβούν τα ελάχιστα πρότυπα και να θέσουν δικά τους μέτρα για τη βελτίωση της ισορροπίας των φύλων μεταξύ των μελών του εκτελεστικού συμβουλίου.



Γράφημα 3.4.3: Change in the share of women CEOs and board chairs, EU-28, October 2011- April 2016

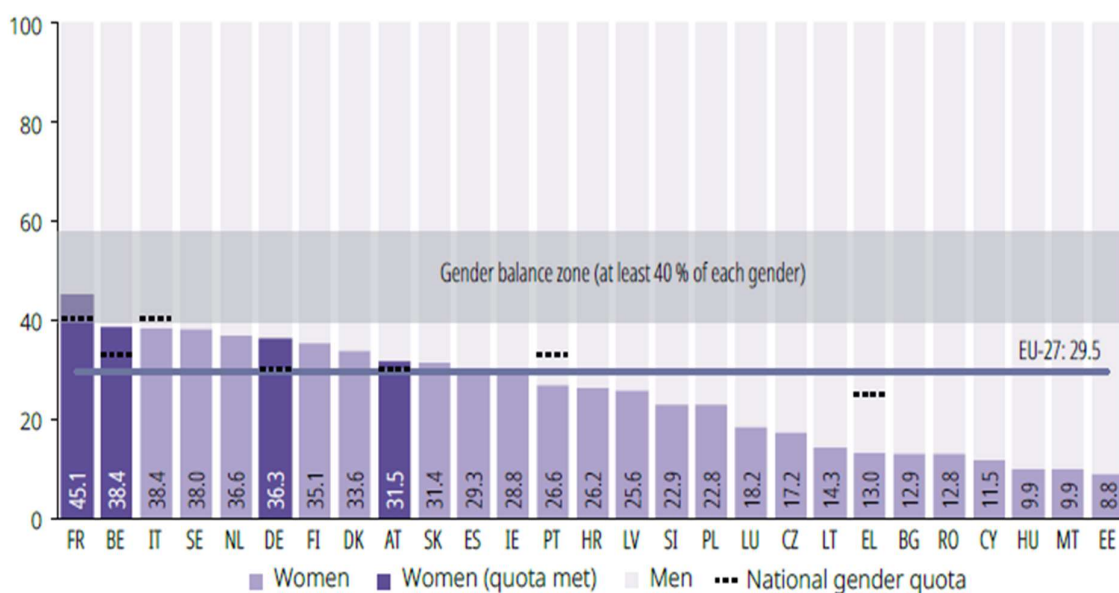
Πηγή: European Commission, Database on women and men in decision- making

Τον Οκτώβριο του 2020, το ποσοστό των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των μεγαλύτερων εισηγμένων εταιρειών των κρατών μελών έφτασε το 29,5%, ακόμη ένα υψηλό ποσοστό όλων των ετών και μία αύξηση 0,8 ποσοστιαίες μονάδες από την τελευταία ενημέρωση, που πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του έτους 2020.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Η Γαλλία είναι το μοναδικό κράτος μέλος, στο οποίο οι μεγαλύτερες εισηγμένες εταιρείες έχουν τουλάχιστον το 40% του κάθε φύλου σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. Το Βέλγιο, η Ιταλία και η Σουηδία έχουν περίπου 38% γυναίκες, ενώ οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν τουλάχιστον το ένα τρίτο των μελών του ΔΣ σε Δανία, Γερμανία, Ολλανδία και Φινλανδία.

Όσον αφορά την Ελλάδα, θα δούμε ότι σύμφωνα με τα στοιχεία του Οκτωβρίου του 2020 για την παρουσία των φύλων σε διοικητικές θέσεις, η Ελλάδα ανέβηκε στην εικοστή πρώτη θέση. Ενώ, το 2016 είχε ποσοστό 9,4% το 2020 αυξήθηκε σε 13%.



Γράφημα 3.4.4: Presence of women and men on boards of companies, October 2020

Πηγή: EIGE's Gender Statistics Database

Μόνο επτά κράτη μέλη έχουν λάβει νομοθετικά μέτρα για την αντιμετώπιση της ανισοροπίας των φύλων, που εμφανίζεται στα ΔΣ των εταιρειών, μέσω της υιοθεσίας εθνικής ποσόστωσης φύλου, που ορίζει ένα ελάχιστο ποσοστό για το υποεκπροσωπούμενο φύλο: Γαλλία και Ιταλία (40%), Βέλγιο και Πορτογαλία (33%), Γερμανία και Αυστρία (30%) και πιο πρόσφατα η Ελλάδα, η οποία δεν έχει φτάσει ακόμα το στόχο, δηλαδή το 25%. Η Ολλανδία πιθανότητα θα γίνει μέλος αυτής της

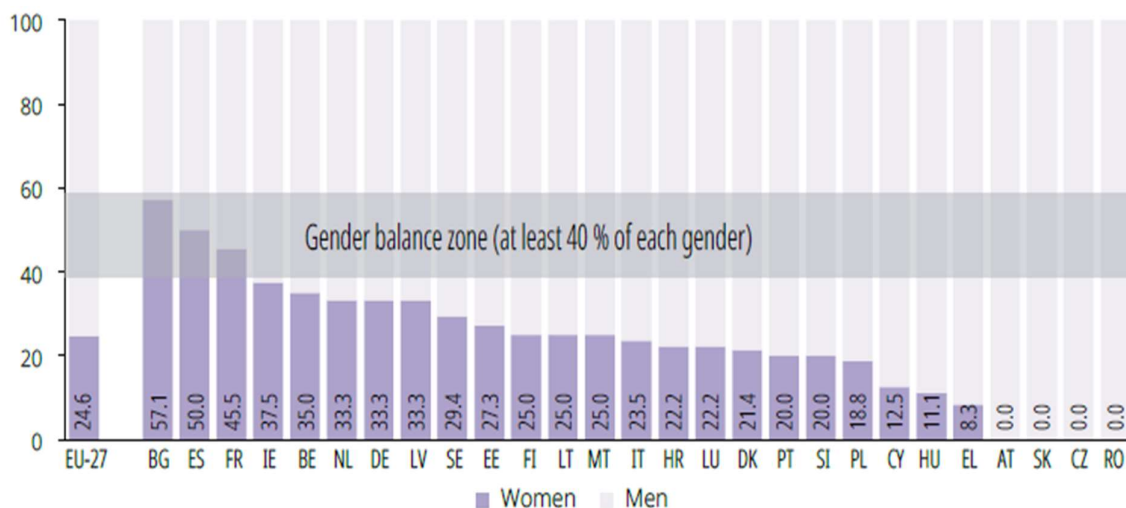
ομάδας, εάν εγκρίνει την τρέχουσα νομοθετική πρόταση για φυλετική ποσόστωση 33%, που ισχύει για τα εποπτικά συμβούλια των καταχωρημένων εταιρειών.

Τα στοιχεία για τις εταιρείες, που καλύπτονται από το δείγμα του European Institute for Gender Equality (EIGE), υποδηλώνουν ότι οι στόχοι των ποσοστώσεων έχουν επιτευχθεί στη Γαλλία (Οκτώβριος 2016), στη Γερμανία (Οκτώβριος 2017), Βέλγιο (Απρίλιος 2019) και Αυστρία (Οκτώβριος 2019). Η Ιταλία, επίσης, πέτυχε τον αρχικό της στόχο 33% και πλησιάζει τον ενημερωμένο στόχο του 40%, που τέθηκε τον Οκτώβριο του 2019 (το 2020 είχε ποσοστό 38,4%). Από τις υπολειπόμενες δύο χώρες με καθορισμένες ποσοστώσεις, η Πορτογαλία έχει παρατηρήσει σημαντική πρόοδο από την εφαρμογή της τον Ιανουάριο του 2018 (αύξηση από 16,2% γυναίκες τον Οκτώβριο του 2017 σε 26,6% γυναίκες τον Οκτώβριο του 2020). Βέβαια, η ποσόστωση της Ελλάδας είναι πολύ πρόσφατη για να προσδιορίσει κάποιο αξιοσημείωτο αποτέλεσμα (ποσοστό 13% τον Οκτώβριο του 2020).

Παράλληλα, ελάχιστη πρόοδος παρατηρείται προς την ισορροπία των φύλων στις κεντρικές τράπεζες των κρατών μελών. Τον Οκτώβριο του 2020, οι γυναίκες κατείχαν το ένα τέταρτο (24,6%) των εδρών στα βασικά όργανα λήψης αποφάσεων των εθνικών κεντρικών τραπεζών στην ΕΕ. Αυτό αντιπροσωπεύει σημαντική βελτίωση από το 2003 (15,4%), όταν συλλέχθηκαν για πρώτη φορά συστηματικά δεδομένα, αλλά ο ρυθμός αλλαγής είναι οδυνηρά αργός (κατά μέσο όρο 0,5 ποσοστιαίες μονάδες το χρόνο).

Η λήψη αποφάσεων στις κεντρικές τράπεζες ήταν ισορροπημένη μεταξύ των φύλων (τουλάχιστον 40% κάθε φύλου) στη Βουλγαρία, την Ισπανία και τη Γαλλία, ενώ σε Βέλγιο, Γερμανία, Ιρλανδία, Λετονία και Ολλανδία οι γυναίκες κατείχαν τουλάχιστον το ένα τρίτο. Σε τέσσερα κράτη μέλη (Τσεχία, Αυστρία, Ρουμανία και Σλοβακία) όλες οι βασικές αποφάσεις στις κεντρικές τράπεζες λαμβάνονται από άντρες. Όλες οι ΚΤ διοικούνται από άνδρες και οι γυναίκες κατέχουν μόνο το 27,7% των θέσεων του υποδιοικητή μιας ΚΤ. Η Ελλάδα και σε αυτή την περίπτωση βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις, με ποσοστό μόλις 8,3%.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



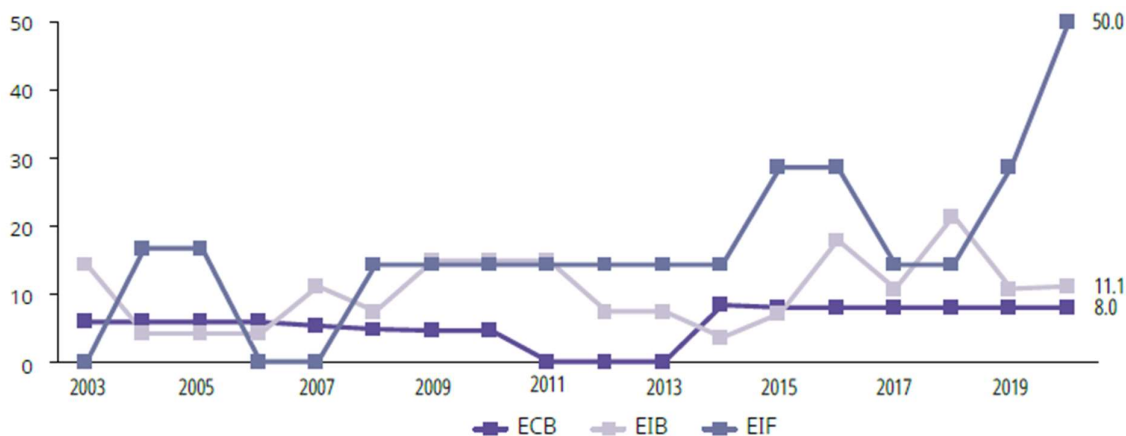
Γράφημα 3.4.5: Presence of women and men on boards of central banks, October 2020

Πηγή: EIGE's Gender Statistics Database

Ιστορικά, οι βασικές αποφάσεις που ελήφθησαν από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της ΕΕ ελέγχονται συντριπτικά από τους άνδρες. Από το 2020, υπάρχουν ακόμη μόνο δύο γυναίκες μεταξύ των 25 μελών του συμβουλίου (11,5%) της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (European Central Bank, ECB)- συμπεριλαμβανομένης της πρώτης γυναίκας προέδρου, Christine Lagarde- και μόνο τρεις από τις 27 (10,7%) στην Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (European Investment Bank, EIB). Κατ' εξαίρεση, τον Ιούνιο του 2020, το διοικητικό συμβούλιο του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων (European Investment Fund, EIF) ήταν πλήρως ισορροπημένο μεταξύ των φύλων (3 άνδρες και 3 γυναίκες)¹⁷.

¹⁷ Το διοικητικό συμβούλιο του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων έχει συνήθως επτά μέλη, συμπεριλαμβανομένου του προέδρου, οι αναπληρωματικοί δεν υπολογίζονται. Κατά τη συλλογή των δεδομένων τον Ιούνιο του 2020, ο ιστότοπος του ΕΤΕ παρουσίαζε μόνο έξι μέλη. Ενημερώθηκε τον Αύγουστο για να εμφανίσει ξανά επτά μέλη (4 άνδρες και 3 γυναίκες).

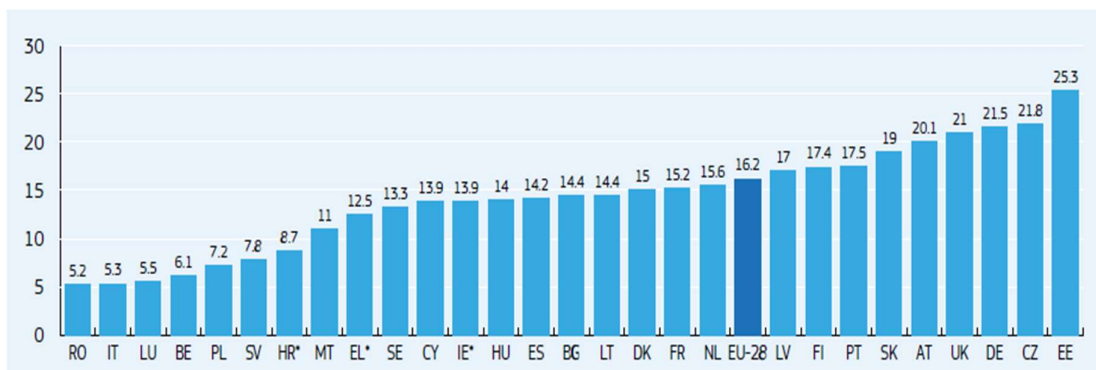
Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



Γράφημα 3.4.6: Share of women and men in EU financial institutions (ECB, EIB and EIF), %, 2019

Πηγή: EIGE’s Gender Statistics Database

Όσον αφορά το μισθολογικό χάσμα, η Ελλάδα βρίσκεται στην εικοστή (20^η) θέση με ποσοστό 12,5 ποσοστιαίες μονάδες σύμφωνα με στοιχεία του 2014. Τα έτη 2010 με 2018, το συνταξιοδοτικό χάσμα στην Ελλάδα ελαττώθηκε κατά 12%, παρουσιάζοντας τη μεγαλύτερη μείωση ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ.



Γράφημα 3.4.7: Gender pay gap in unadjusted form in the EU and Member States

Πηγή: Eurostat, 2016 (2014 data)

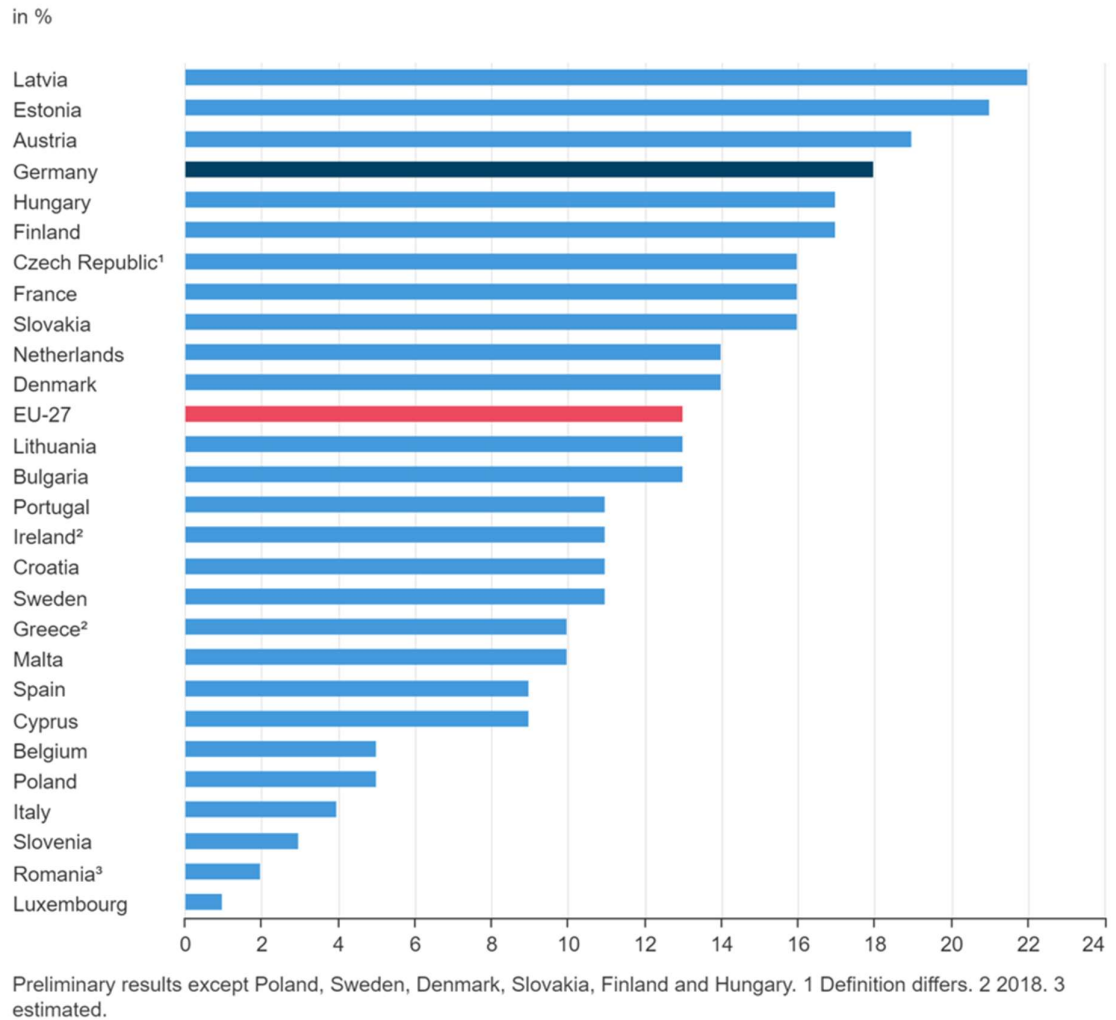
Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις

Το 2020, το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων ανήλθε στο 18% στη Γερμανία. Όπως και τα προηγούμενα έτη, το ποσοστό αυτό ήταν σημαντικά υψηλότερο από το μέσο όρο της ΕΕ, ο οποίος είναι 13%.

Το υψηλότερο μισθολογικό χάσμα μεταξύ των κρατών μελών παρατηρήθηκε στη Λετονία με 22%, την Εσθονία με 21% και, τέλος, την Αυστρία με 20%. Τα τρία κράτη με τη μικρότερη διαφορά στις ακαθάριστες αποδοχές στην Ευρώπη ήταν το Λουξεμβούργο με ποσοστό 1%, καθώς και η Ρουμανία με 2% και η Σλοβενία με 3%.

Στο παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε το απροσάρμοστο μισθολογικό χάσμα στα κράτη μέλη της ΕΕ για το 2020. Αν και για την περίπτωση της Ελλάδας, τα στοιχεία αφορούν το 2018, παρατηρούμε ότι το μισθολογικό χάσμα έχει μειωθεί στις 10 ποσοστιαίες μονάδες από 12,5% που ήταν το 2014.

Η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022

Γράφημα 3.4.8: Unadjusted gender pay gap in EU Member States, 2020

Πηγή: Gender pay gap 2020: Germany remains among EU states with highest disparity, Destatis, Statistisches Bundesamt

Κεφάλαιο 4

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με τη μελέτη της διαφορετικότητας των φύλων σε διοικητικές θέσεις. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, εξετάστηκε ένας σημαντικός αριθμός πηγών και βιβλιογραφικών, προκειμένου να εντοπιστούν οι θεωρίες που εξηγούν τη συμβολή των γυναικών στην ανώτατη διοίκηση και να εξεταστεί προσεκτικά το φαινόμενο αυτό στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Τα αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με την επιχειρησιακή υπόθεση συγκλίνουν στο ότι η ισορροπία των φύλων σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, ειδικά στο ανώτατο επίπεδο λήψης αποφάσεων, οδηγεί σε βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Περισσότερες γυναίκες στο χώρο εργασίας μπορούν να ενισχύσουν άμεσα την κερδοφορία, αλλά η αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών μπορεί επίσης να συμβάλλει έμμεσα στο τελικό αποτέλεσμα, ενισχύοντας την εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης, καθώς και άλλες πτυχές της, όπως η πίστη και η δέσμευση των εργαζομένων.

Η παραπάνω μελέτη που πραγματοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, αναφέρει ότι σε σύγκριση με πολλά άλλα μέρη του κόσμου, η ΕΕ είναι ένα καλό μέρος για τις γυναίκες. Παρόλα αυτά, η πραγματικότητα είναι ότι ακόμη και στην ΕΕ, όπου η αδιαμφισβήτητη ισότητα των φύλων διασφαλίζεται με νόμο, η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών εξακολουθεί να μην είναι απτή πραγματικότητα για πάρα πολλούς. Ενώ το χάσμα των φύλων στην εκπαίδευση κλείνει και μάλιστα αντιστρέφεται, αυτό δεν αποφέρει ακόμα πραγματική ισότητα των φύλων στην εργασία στις χώρες της ΕΕ. Οι περισσότεροι δείκτες για την ισότητα των φύλων παραμένουν στάσιμοι. Οι διαφορές μεταξύ των φύλων στην απασχόληση, τις ώρες εργασίας και τις αμοιβές εξακολουθούν να υφίστανται. Οι αλλαγές στις στάσεις και τις συμπεριφορές έρχονται πολύ αργά, δείχνοντας την ανάγκη για συνεχή δέσμευση από όλους τους φορείς.

Επιπλέον, ο στόχος της εργασίας προς μία επιχείρηση με ποικιλομορφία φύλου και χωρίς αποκλεισμούς πρέπει να είναι στρατηγικός στόχος για ολόκληρη την εταιρεία και να μην περιορίζεται μόνο στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η επανεξέταση των διαδικασιών προσλήψεων και προαγωγών με βάση την αξία και ο έλεγχος της μεροληψίας φύλου είναι από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να διασφαλιστεί ότι τα δύο φύλα τοποθετούνται σε ισότιμη βάση στην επαγγελματική τους πορεία. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η ανώτατη διοίκηση να είναι ορατή και δυναμική στην υποστήριξη της στρατηγικής για την ποικιλομορφία των φύλων για να είναι αποτελεσματική.

Θα ήταν ενδιαφέρον αν μελλοντικά μέτρα καταφέρουν να εξασφαλίσουν την ίση αμοιβή μεταξύ των δύο φύλων. Αρχικά, οι γυναίκες έχουν το δικαίωμα να αντιμετωπίζονται ισάξια με τους άνδρες σε όλους τους τομείς αλλά και γιατί αυτό θα στείλει ένα ηχηρό μήνυμα για τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη της αγοράς εργασίας. Επίσης, η αντιμετώπιση των άνισων αμοιβών διασφαλίζει ότι προσελκύονται τα καλύτερα ταλέντα ανεξαρτήτως φύλου σε οργανισμούς και εταιρείες και, τέλος, θα έχει θετική οικονομική επίδραση καθώς, οι γυναίκες είναι μέρος της οικονομίας.

Η εργασία αυτή θα ενθαρρύνει περαιτέρω την εξέταση και την ανάλυση γύρω από τη συμμετοχή των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια και τις ανώτατες θέσεις των εταιρειών, ειδικά για την Ελλάδα, που βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις. Επιπροσθέτως, μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να κοιτάζουν πέρα από τον άμεσο αντίκτυπο της ποικιλομορφίας του διοικητικού συμβουλίου. Επεκτείνοντας την ανάλυση σε ένα ευρύτερο φάσμα επιχειρήσεων, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αξιολογήσουν εάν η επίδραση της διαφορετικότητας των φύλων σχετίζεται με το σύστημα που βασίζεται στην αγορά. Μόνο το μέλλον θα δείξει.

Όπως είναι απόλυτα κατανοητό, μόλις ξεκινήσει η πορεία προς την ποικιλομορφία των φύλων, ένας ενάρετος κύκλος μπορεί σταδιακά να εξελιχθεί. Αυτό, που μπορεί να ειπωθεί με βεβαιότητα, είναι ότι ένα περισσότερο ισορροπημένο εργατικό δυναμικό μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερες γυναίκες CEO, και κατ'επέκταση σε περισσότερες γυναίκες σε διοικητικά συμβούλια. Όταν υπάρχουν περισσότερες γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια, αυτό μπορεί να βοηθήσει στο διορισμό περισσότερων γυναικών CEO.

Βιβλιογραφία

Επιχειρώ (2019) Ανταγωνισμός ή συνεργασία; Τα δύο φύλα στον εργασιακό χώρο [Online] Available from: <https://www.epixeiro.gr/article/153255> [Accessed: 1 December 2020]

Ευρωπαϊκή Ένωση (2016) *Στρατηγική δέσμευση για την ισότητα των φύλων 2016-2019*, Λουξεμβούργο, Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων (2018) Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων- Εν συντομία [Online] Available from: <https://eige.europa.eu/el/in-brief> [Accessed: 1 December 2020]

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (2020) Τι είναι το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων και πως υπολογίζεται; [Online] Available from: <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/society/20200109STO69925/ti-einai-to-misthologiko-chasma-metaxu-ton-fulon-kai-pos-upologizetai> [Accessed: 21 January 2021]

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (2020) Το χάσμα αμοιβών μεταξύ των δύο φύλων στην ΕΕ: στοιχεία και αριθμοί (γράφημα) [Online] Available from: <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/society/20200227STO73519/to-chasma-amoiwon-metaxu-ton-duo-fulon-stin-ee-stoicheia-kai-arithmoi-grafima> [Accessed: 1 December 2020]

AAUW (2020) The STEM gap: Women and girls in Science, Technology, Engineering and Mathematics [Online] Available from: <https://www.aauw.org/resources/research/the-stem-gap/> [Accessed: 5 January 2022]

Arulampalam W., Booth A.L. and Bryan M.L. (2004) 'Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wages distribution', *IZA Discussion paper No. 1373*

Avantgarde (2018) Η σημασία στη διαφορετικότητα στη σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων [Online] Available from: <https://avant-garde.com.cy/opinion-works/h-simasia-sti-diaforetikotita-kai-i-sinthesi-twn-dioikitikwn-simvouliwn> [Accessed: 1 December 2020]

Banks.com.gr (2018) Υπάρχει ισότητα των φύλων στον εργασιακό χώρο [Online] Available from: <https://banks.com.gr/yparchei-isotita-ton-fylon-ston-ergasiako-choro/> [Accessed: 1 December 2020]

BBC NEWS (2017) 100 Women: 'Why I invented the glass ceiling phrase' [Online] Available from: <https://www.bbc.com/news/world-42026266> [Accessed: 7 December 2020]

Cabo R.M., Gimeno R. and Nieto M. (2012) 'Gender Diversity on European Banks' boards of directors', *Journal of Business Ethics*, 109, [10.1007/s10551-011-1112-6](https://doi.org/10.1007/s10551-011-1112-6)

Catalyst (2020) Women in the workforce- Global: Quick take [Online] Available from: <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/> [Accessed: 18 January 2021]

Catalyst (2020) Women in management: Quick take [Online] Available from: <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/> [Accessed: 18 January 2021]

Christine Lagarde (2021) 'Choose to challenge women's roles at home, at work and in our society', *European Central Bank*, <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2021/html/ecb.blog210308~e7a735f961.el.html>

Clifford Chance (2015) Changes to the corporate governance rules for companies listed on the Warsaw Stock Exchange [Online] Available from: https://www.cliffordchance.com/briefings/2015/10/changes_to_the_corporategovernancerulesfo.html [Accessed: 7 February 2022]

Debater (2022) Η γυναίκα πίσω από το #MeToo- Πως γεννήθηκε το κίνημα που έδωσε φωνή στις γυναίκες [Online] Available from: <https://debater.gr/diethni/i-gineka-piso-apo-to-metoo-pos-gennithike-to-kinima-pou-edose-foni-stis-ginekes/> [Accessed: 19 March 2022]

Deloitte (2019) ‘Women in the boardroom: A global perspective’, Sixth edition, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-risk-women-in-the-boardroom-sixth-edition.pdf>

European Commission (2016) European semester thematic factsheet: Labour force participation of women [Online] Available from: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_en.pdf [Accessed: 1 December 2020]

European Commission (2016) ‘Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling’

European Commission (2018) International Women’s Day: still a long way towards gender equality [Online] Available from: https://ec.europa.eu/newsroom/just/item-detail.cfm?item_id=615287 [Accessed: 1 December 2020]

European Commission (2018) The gender pay gap in the European Union [Online] Available from: https://ec.europa.eu/info/publications/gender-pay-gap-european-union_en [Accessed: 1 December 2020]

European Commission (2018) ‘Gender pay gap in EU countries based on SES (2014)’, *Publication Office of the European Union*, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/978935>

European Commission (2018) Report on equality between women and men in the EU 2018, *Directorate-General for Justice and Consumers, Publications Office*, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/21655>

European Commission (2019) Gender employment gap in the EU [Online] Available from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20190307-1?inheritRedirect=true> [Accessed: 5 December 2020]

European Commission (2019) Equal Pay? Time to close the gap [Online] Available from: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/factsheet-gender_pay_gap-2019.pdf [Accessed: 1 December 2020]

European Commission (2020) Achieving gender balance in decision-making [Online] Available from: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/achieving-gender-balance-decision-making_en [Accessed: 1 December 2020]

European Commission (2020) The gender pay gap situation in the EU [Online] Available from: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en [Accessed: 1 December 2020]

European Commission (2020) Spotlight on EU action for women [Online] Available from: <https://op.europa.eu/webpub/com/factsheets/women/en/> [Accessed: 5 February 2022]

European Economic and Social Committee Ευρώπη 2020 [Online] Available from: <https://www.eesc.europa.eu/el/sections-other-bodies/other/europe-2020-steering-committee> [Accessed: 30 January 2021]

European Institute for Gender Equality (2019) What lies behind the gender gap? [Online] Available from: <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/data-talks/what-lies-behind-gender-pay-gap> [Accessed: 1 December 2020]

European Institute for Gender Equality (2021) Statistical Brief: gender balance in corporate boards 2020 [Online] Available from: <https://eige.europa.eu/publications/statistical-brief-gender-balance-corporate-boards-2020> [Accessed: 8 March 2022]

European Union (2017) The life of women and men in Europe [Online] Available from: <https://www.statistics.gr/infograph/womenmen/bloc-2d.html?lang=el> [Accessed: 18 April 2021]

European Union (2019) ‘2019 Report on equality between women and men in the EU’, *Publications Office of the European Union*, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en_1.pdf

Fortune Greece (2017) Ένας αιώνας θα χρειαστεί για να εξαλειφθούν οι ανισότητες μεταξύ ανδρών και γυναικών [Online] Available from: <https://www.fortunegreece.com/article/enas-eonas-tha-chriasti-gia-na-exalifthoun-i-anisotites-metaxi-andron-ke-ginekon/> [Accessed: 3 December 2020]

Francesconi M. and Parey M. (2018) ‘Early gender gaps among university graduates’, *European Economic Review*, 109, pp. 63 - 82 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0014292118300229>

Frontiers (2019) The gender gap in STEM fields: The impact of the gender stereotype of Math and Science on secondary students’ career aspirations [Online] Available from: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2019.00060/full> [Accessed: 5 January 2021]

Grant Thornton (2015) ‘Γυναικείο Επιχειρείν: ο δρόμος προς την κορυφή’, https://www.grant-thornton.gr/globalassets/1.-member-firms/greece/insights/pdfs/ibr/grant_thornton_wib_2015.pdf

Grant Thornton (2018) ‘Diversity snapshot: ethnicity, age and gender’, <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2018/women-in-business---diversity-report.pdf>

Grant Thornton (2020) ‘Women in business 2020: Putting the blueprint into action’, <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2020/>

Harvard Business Review (2019) Research: When gender diversity makes firms more productive [Online] Available from: <https://hbr.org/2019/02/research-when-gender-diversity-makes-firms-more-productive> [Accessed: 1 December 2020]

International Labour Organization (2017) The gender gap in employment: What’s holding women back? [Online] Available from: <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/barriers-women> [Accessed: 1 December 2020]

International Labour Organization (2019) Beyond the glass ceiling: Why businesses need women at the top [Online] Available from: <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#persistent-gap> [Accessed: 7 December 2020]

International Labour Organization (2019) Women in Business and Management: the business case for change [Online] Available from: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf [Accessed: 30 January 2021]

Investing Europe (2021) Greece has been blocking an EU law promoting gender balance- is this about to change? [Online] Available from: <https://www.investigate-europe.eu/en/2021/greece-has-been-blocking-an-eu-law-promoting-gender-balance-is-this-about-to-change/> [Accessed: 22 February 2022]

Investopedia (2019) Glass Ceiling [Online] Available from: <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp> [Accessed: 31 January 2021]

Investopedia (2020) Nomination Committee [Online] Available from: <https://www.investopedia.com/terms/n/nominationcommittee.asp> [Accessed: 8 March 2022]

Investopedia (2021) Public Company [Online] Available from: <https://www.investopedia.com/terms/p/publiccompany.asp> [Accessed: 22 January 2022]

Investopedia (2021) Footsie [Online] Available from: <https://www.investopedia.com/terms/f/footsie.asp> [Accessed: 15 January 2022]

Isidro H. and Sobral M. (2014) ‘The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance’, *Journal of Business Ethics*, 132

McKinsey & Company (2015) Can long- term global growth be saved? [Online] Available from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/can-long-term-global-growth-be-saved> [Accessed: 15 January 2022]

Mehmet Nihat Solakoglu, Nazmi Demir, (2016) "The role of firm characteristics on the relationship between gender diversity and firm performance", *Management Decision*, Vol. 54 Issue: 6, pp.1407-1419, <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0075>

Morgan Stanley (2019) Why gender diversity may lead to better returns for investors [Online] Available from: <https://www.morganstanley.com/access/gender-diversity> [Accessed: 1 December 2020]

Naftemporiki.gr (2019) Έως και 30% του ΑΕΠ στοιχίζει το χάσμα ανάμεσα στα δύο φύλα [Online] Available from: <https://m.naftemporiki.gr/story/1451810> [Accessed: 3 February 2021]

Next Finance (2020) Euronext Dublin launches ISEQ 20 Index Future [Online] Available from: <https://www.next-finance.net/Euronext-Dublin-launches-ISEQ-20-R> [Accessed: 16 January 2022]

Nguyen T.H.H., Ntim C.G. and Malagila J.K. (2020) ‘Women on corporate boards and corporate financial and non- financial performance: A systematic literature review and future research agenda’, *International Review of Financial Analysis*, 71, <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101554>

OECD (2016) ‘Closing Gender Gaps in the Labour Markets of Emerging Economies: The Unfinished Job’

Psychology.gr (2018) Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής [Online] Available from: <https://www.psychology.gr/work-psychology/3022-to-fainomeno-tis-gyalinis-orofis.html> [Accessed: 1 December 2020]

Stamarski C. and Son Hing L. (2015) ‘Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers’ sexism’, *Frontiers in psychology*, Volume 6, Article 1400

Statista (2020) Gender equality in Europe- Statistics and facts [Online] Available from: <https://www.statista.com/topics/3719/gender-equality-in-europe/> [Accessed: 1 December 2020]

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2022) Gender Pay Gap 2020: Germany remains among EU states with highest disparity [Online] Available from: https://www.destatis.de/Europa/EN/Topic/Population-Labour-Social-Issues/Labour-market/gender_pay_gap.html [Accessed: 9 March 2022]

World Economic Forum (2019) Everything you need to know about the gender gap in 2020 [Online] Available from: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/gender-gap-report-gender-parity-how-to-speed-up-progress> [Accessed: 2February 2021]

World Economic Forum (2020) The route to true gender equality? Fix the system, not the women [Online] Available from: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/gender-gap-equality-income-wages-solution/> [Accessed: 5 January 2021]

Worldbank.org (2019) Five facts about gender equality in the public sector [Online] Available from: <https://blogs.worldbank.org/governance/five-facts-about-gender-equality-public-sector> [Accessed: 4 April 2021]