



ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ

ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ PROGRESS

Θετικές δράσεις για την προώθηση των γυναικών στα
κέντρα λήψης οικονομικών αποφάσεων

Affirmative actions for the promotion of women in
economic decision-making

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Η Ομάδα Έργου

Δελαπάσχος Αθανάσιος	Πτυχιούχος του Οικονομικού Τμήματος της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών	Υπεύθυνος Έργου
Κουκουμάς Νικόλαος	Πτυχιούχος του Πανεπιστημίου Πειραιά με μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών στην στρατηγική των οργανισμών	Αναπληρωτής Υπεύθυνος Έργου-Υπεύθυνος Ποιότητας
Γκασούκα Μαρία	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο «Τμήμα Προσχολικής Αγωγής και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού» του Πανεπιστημίου Αιγαίου, κάτοχος διδακτορικού διπλώματος στην Λαογραφία και το Φύλο	Συντάκτρια συγκριτικής μελέτης
Φώκιαλη Περσεφόνη	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου	Συντάκτρια συγκριτικής μελέτης
Μάγγας Ηλίας	Πτυχιούχος του Πανεπιστημίου Πειραιώς του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων	Μέλος Ομάδας Έργου
Διονυσίου Γεώργιος	Απόφοιτος του τμήματος Κοινωνιολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών	Μέλος Ομάδας Έργου
Σαράντη Μαρία	Απόφοιτη του Τμήματος Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών	Μέλος Ομάδας Έργου
Λαμπράκης Στυλιανός	Πτυχιούχος Φυσικός από το Πανεπιστήμιο Αθηνών με εξειδίκευση στο σχεδιασμό βάσεων δεδομένων	Μέλος Ομάδας Έργου
Καλογεράς Γεώργιος	Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός & Μηχανικός Η/Υ του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου	Μέλος Ομάδας Έργου

ΑΘΗΝΑ ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</u>	<u>3</u>
<u>1. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</u>	<u>7</u>
1.1. ΘΕΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΨΟΝΗ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΛΗΨΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	7
1.2. ΈΡΕΥΝΕΣ.....	15
1.1.1 ΈΡΕΥΝΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.....	15
1.1.2 ΈΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ.....	17
<u>2. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ, ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ ΆΛΛΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΧΩΡΩΝ.....</u>	<u>30</u>
2.1. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΕ.....	30
2.2. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΚΡΑΤΩΝ ΜΕΛΩΝ	31
2.3. ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ ΓΙΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ.....	55
2.3.1 ΧΑΡΤΑ «ΤΑΛΕΝΤΑ ΣΤΗ ΚΟΡΥΦΗ»- CHARTER TALENT TO THE TOP (ΟΛΛΑΝΔΙΑ).....	55
2.3.2 ΧΑΡΤΑ ΓΙΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - CHARTER FOR MORE WOMEN IN MANAGEMENT (ΔΑΝΙΑ) 56	
2.3.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΩΤΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΟΔΗΓΙΑ ΓΙΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΕ ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΣΩΜΑΤΑ -OPERATION CHAIN REACTION ΚΑΙ RECOMMENDATION FOR MORE WOMEN ON SUPERVISORY BOARDS (ΔΑΝΙΑ).....	57
2.3.4 Η ΛΕΣΧΗ ΤΟΥ 30%- 30% CLUB (ΒΡΕΤΑΝΙΑ).....	58
<u>3. ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ (ΚΑΝΟΝΩΝ) ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ...60</u>	
<u>4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>	<u>73</u>
<u>5. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</u>	<u>77</u>
5.1. Η ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	77
5.2. ΤΟΜΕΙΣ ΜΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ).....	78
5.3. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΧΑΑ.....	79
5.4. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	90

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Διάφορες μελέτες έχουν καταδείξει ότι στις επιχειρήσεις με ισχυρή εκπροσώπηση γυναικών σημειώνεται ισχυρή οικονομική απόδοση. Καλώ επιχειρήσεις και κυβερνήσεις να καταβάλουν κάθε προσπάθεια ώστε να γίνει πραγματικότητα η ισορροπία ανδρών και γυναικών στις διευθυντικές θέσεις. Ενθαρρύνω επίσης όλες τις ταλαντούχες γυναίκες να αντιμετωπίσουν ως πρόκληση τη συμμετοχή τους σε διοικητικά συμβούλια και να υποβάλλουν την υποψηφιότητά τους σε θέσεις που προβλέπουν διευθυντικά καθήκοντα».

Viviane Reding, Επίτροπος της ΕΕ αρμόδια για θέματα Δικαιοσύνης, Θεμελιωδών Δικαιωμάτων και Ιθαγένειας, και Αντιπρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

Η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών κατοχυρώνεται στις Συνθήκες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων ως βασική αρχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Από την αρχική ίδρυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (τότε Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας) η αρχή της ισότητας και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών αποτέλεσε έναν από τους κύριους στόχους της ΕΕ και ακρογωνιαίο λίθο της νομοθεσίας και του συστήματος αξιών της ΕΕ. Σήμερα ακόμα, η διασφάλιση της ισότητας των φύλων θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής της Ευρώπης για το 2020 –στόχων που στηρίζονται στις γνώσεις, τις ικανότητες και την καινοτομία.

Οι γυναίκες αποτελούν τουλάχιστον το ήμισυ του πληθυσμού της Ε.Ε, αντιπροσωπεύουν το 46 % του οικονομικά ενεργού πληθυσμού στην αγορά εργασίας και κατά μέσον όρο έχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης από τους άνδρες συναδέλφους τους. Το 34% των γυναικών που εργάζονται έχουν κάποια μορφή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σύγκριση με το 28 % των ανδρών. Ωστόσο, στα ανώτερα επίπεδα των επιχειρήσεων οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται και το μερίδιό τους στην άσκηση της πολιτικής και οικονομικής εξουσίας παραμένει στον 21ο αιώνα σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Ο υπολογισμός του εύρους της «γυάλινης οροφής», εκτιμώμενος σαν το ποσοστό των γυναικών σε ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες ως προς το σύνολο των ατόμων που μετέχουν σε τέτοιες βαθμίδες, αποτυπώνει το βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες προκειμένου να καταφέρουν να προωθήσουν την καριέρα τους σε επίπεδα αντίστοιχα με αυτά των ανδρών συναδέλφων τους (Ντερμανάκης, 2004).

Η υπο-εκπροσώπηση των γυναικών σε ανώτερες και ανώτατες θέσεις προσδιορίζεται στη βάση τεσσάρων κριτηρίων που μπορεί να ισχύουν σωρευτικά ή μεμονωμένα. Πρόκειται για το κριτήριο της εξουσίας, της ιεραρχίας στον οργανισμό, της ιεραρχίας στο επάγγελμα και του ύψους στις αμοιβές. Με άλλα λόγια ως γυάλινη οροφή μπορεί να χαρακτηριστεί το σύνθετο πλέγμα παραγόντων που συγκρατεί σε χαμηλά επίπεδα και εμποδίζει τη ισόρροπη εκπροσώπηση:

- σε θέσεις ευθύνης, εξουσίας και λήψης αποφάσεων
- ή/και σε θέσεις που ανήκουν στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια ενός οργανισμού
- ή/και σε επαγγέλματα υψηλού κύρους ή/και σε θέσεις υψηλά αμειβόμενες.

Ενδεικτικά είναι τα στοιχεία που αφορούν στη συμμετοχή των γυναικών στη λήψη επιχειρηματικών και εν γένει οικονομικών αποφάσεων και ειδικά στην εκπροσώπηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών. Ο μέσος όρος της ΕΕ για τις γυναίκες σε ανώτερες διοικητικές θέσεις σε μεγάλες εταιρείες εισηγμένες σε χρηματιστήρια βρίσκεται ακόμη σε πολύ χαμηλά επίπεδα και δεν ξεπερνά το 17,8%. Παράλληλα υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών, με το χαμηλότερο ποσοστό στη Μάλτα (2,1%) και το υψηλότερο στη Φινλανδία (29,8%). Στις λοιπές χώρες τα ποσοστά ποικίλουν. Για παράδειγμα στην Ελλάδα είναι σχετικά χαμηλό (8,4%), στο Βέλγιο 16,7% και τη Γερμανία 21,5%. Στη Νορβηγία που είναι εκτός της ΕΕ παρατηρείται το υψηλότερο ποσοστό (42%) (Senden, 2014).

Σε επίπεδο Διευθυνόντων Συμβούλων (CEO), οι αριθμοί είναι ακόμα χαμηλότεροι. Από τις εκατοντάδες μεγάλες εταιρείες που είναι εισηγμένες σε χρηματιστήριο τρεις είναι μόνον οι εταιρείες με γυναίκες στην κορυφαία ηγετική θέση. Από μια ειδική δημοσκόπηση του Ευρωβαρόμετρου που πραγματοποιήθηκε

το 2011, φαίνεται να υπάρχει αρκετά μεγάλη σύγκλιση απόψεων ότι η υποεκπροσώπηση είναι πράγματι πρόβλημα, τόσο οικονομικό όσο και κοινωνικό και πολιτισμικό και ότι οι γυναίκες θα πρέπει να εκπροσωπούνται ισότιμα στην ηγεσία των εταιρειών. Υπάρχουν, με άλλα λόγια, οικονομικοί και επιχειρηματικοί λόγοι, παράλληλα με τους κοινωνικούς και πολιτισμικούς, που επιτάσσουν την ανάγκη για λήψη μέτρων προς αντιμετώπιση της κατάστασης.

Σε οικονομικούς όρους η υποεκπροσώπηση αντιπροσωπεύει χαμηλότερη απόδοση των επενδύσεων και αποβαίνει εις βάρος των επιχειρήσεων και των γενικών προοπτικών οικονομικής ευημερίας και ανάπτυξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι έρευνες καταδεικνύουν ότι η πολυμορφία στα διοικητικά συμβούλια συμβάλλει στη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης και ότι οι εταιρείες με υψηλότερο ποσοστό γυναικών στις ανώτερες θέσεις λήψης αποφάσεων έχουν συχνά καλύτερες επιδόσεις από τις υπόλοιπες, ως εκ τούτου οι εταιρείες δεν έχει νόημα αυτές να υστερούν μη έχοντας γυναίκες σε ηγετικές και διευθυντικές θέσεις. Επιπλέον, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μια μεγάλη δεξαμενή ταλέντων, και η συνεχιζόμενη αδυναμία συμμετοχής τους σε ηγετικές θέσεις τους στερεί τη δυνατότητα να κάνουν πλήρη χρήση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων, υπονομεύοντας έτσι τις οικονομικές επιδόσεις της ΕΕ.

Ενδεικτικά προς την κατεύθυνση αυτή είναι τα αποτελέσματα μιας σειράς ερευνών (European Commission, 2014) που δείχνουν ότι :

- Επιχειρήσεις με διοικήσεις όπου εκπροσωπούνται καλύτερα τα δύο φύλα παρουσίασαν 17 ποσοστιαίες μονάδες υψηλότερη αύξηση των τιμών των μετοχών μεταξύ 2005 και 2007 σε σύγκριση με το μέσο όρο της βιομηχανίας (McKinsey Company, 2010 & 2013).
- Εταιρείες με περισσότερες γυναίκες στα διοικητικά τους συμβούλια παρουσιάζουν 42% υψηλότερη απόδοση στις πωλήσεις, 66% υψηλότερη απόδοση επί του επενδυμένου κεφαλαίου και 53% υψηλότερη απόδοση στα ίδια κεφάλαια (Catalyst, 2004 και 2007).

- Οι επιχειρήσεις με το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών στα Δ.Σ. τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις χωρίς γυναίκες στα Δ.Σ. σημείωσαν 41% υψηλότερη απόδοση ιδίων κεφαλαίων (McKinsey Company, 2010)
- Σε έρευνα 2.360 εταιρειών, κατά τα τελευταία έξι χρόνια όσες εταιρείες είχαν τουλάχιστον μία γυναίκα στο Δ.Σ., παρουσίασαν καλύτερες κατά 26% επιδόσεις στην τιμή της μετοχής από επιχειρήσεις χωρίς γυναίκες στο Δ.Σ. Το φαινόμενο αυτό έγινε πιο έντονο μετά το ξέσπασμα της κρίσης το 2008 (Credit Suisse, 2012. Adams & Ferreira, 2009).
- Σύμφωνα με έρευνα της ICAP που κυκλοφόρησε το 2012 και το 2013 και αφορούσε στις 500 μεγαλύτερες εταιρείες σε σχέση με τον κύκλο των εργασιών τους, το 9% από τις πιο κερδοφόρες είχαν γυναίκες στη θέση Διευθύνουσας Συμβούλου, Γενικής Διευθύντριας και Διευθύντριας (ICAP, 2012, 2013).

Παρά τα ευνοϊκά για την ισότητα ερευνητικά συμπεράσματα, και παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει σημειωθεί κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας στα θέματα ισότητας των φύλων και ειδικότερα στα θέματα ισότητας στην αγορά εργασίας, οι ανισότητες των φύλων εξακολουθούν να είναι επίμονα παρούσες σε όλη τις ηγετικές θέσεις σε όλους τους τομείς ευθύνης και εξουσίας και ο ρυθμός αλλαγής που καταγράφεται είναι πολύ αργός. Στην πρόκληση αυτή, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επιβεβαίωσε τη δέσμευσή της να εργαστεί για να βελτιώσει την κατάσταση, καθιστώντας την ισότητα των φύλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων έναν από τους τομείς προτεραιότητας σε πολιτικές όπως η Στρατηγική για την Ισότητα μεταξύ Γυναικών και Ανδρών 2010-2015- Strategy for Equality between Women and Men, 2010-2015 (European Commission, 2011) και ο Χάρτης Γυναικών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010), αλλά και με στοχευμένα μέτρα υπέρ της ισότητας σε ανώτερο/ανώτατο επίπεδο. Παράλληλα πολλά από τα κράτη μέλη με μέτρα και ρυθμίσεις προσπαθούν να εξισορροπήσουν την εκπροσώπηση των φύλων στις ανώτερες και ανώτατες διοικητικές/διευθυντικές θέσεις σε όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας.

1. Καταγραφή και αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στις εισηγμένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

1.1. Θετικές Δράσεις για την Προώθηση των Γυναικών στα Κέντρα Λήψεως Οικονομικών Αποφάσεων στην Ελλάδα

Και στη χώρα μας επιβεβαιώνονται μια σειρά διεθνών δεδομένων σχετικά αφενός με την επιχειρηματική δραστηριότητα των γυναικών: Η χαμηλή εκπροσώπηση των γυναικών στα ΔΣ των επιχειρήσεων και μάλιστα των εισηγμένων συνδέεται ευρύτερα και με την άνιση πρόσβαση των γυναικών στις ευκαιρίες επιχειρηματικότητας.

Στη χώρα μας λ.χ. υφίστανται α) Χαμηλά ποσοστά επιχειρηματικής δραστηριότητας των γυναικών: 20% με αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσον όρο 33% (στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής), β) Πολύ χαμηλό ποσοστό γυναικών επιχειρηματιών αρχικών σταδίων: 3,7% (στοιχεία Έκθεσης του IOBE 2010-2011). Παράλληλα οι γυναίκες, όπως διαπιστώνεται, επιχειρούν από ανάγκη και όχι λόγω ευκαιρίας (επιχειρηματική δραστηριότητα γυναικών 25% το 2005, 35% το 2009-2011 GEM, Entrepreneurship in Greece 2011-2012, The Development of Entrepreneurship Indicator during the Crisis) και υπερευγεντρώνονται σε

συγκεκριμένους κλάδους χαμηλής ανταγωνιστικότητας – βιωσιμότητας (π.χ. κλάδος εμπορίου, που σημειώνει μαζί με τις πολύ μικρές επιχειρήσεις τις χειρότερες επιδόσεις).

Έτσι δεν είναι περίεργο που η Ελλάδα βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις μεταξύ των χωρών της Ε.Ε. και πολύ χαμηλά στο σύνολο των 135 χωρών (56^η) στην ετήσια παγκόσμια έρευνα από το WEF (Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ 2011) σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες στα δύο φύλα και τη συμμετοχή των γυναικών στην οικονομία.

Πάντως, η έρευνα δείχνει (ICAP, 2012, 2013) πως με τον έναν ή τον άλλο τρόπο το 5,8% των γυναικών της Ελλάδας βρίσκεται σε κάποιο αρχικό στάδιο επιχειρηματικής δραστηριότητας, ενώ και τα δύο φύλα «συνεισφέρουν» στη συνολική διακύμανση της επιχειρηματικότητας. Εκεί που διαφοροποιούνται είναι ως προς τα κίνητρα της δραστηριότητας. Οι γυναίκες όπως προαναφέρθηκε φαίνεται πως στρέφονται προς αυτή περισσότερο από ανάγκη (26,5% οι γυναίκες-24,7% οι άνδρες). Σε ότι αφορά στο ποσοστό των γυναικών που συμμετέχουν στα κέντρα λήψης αποφάσεων αυτό είναι αρκετά υψηλό (20,6%), αφορά όμως σε πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις. Περιορίζεται στο 8,2% σε εταιρείες με πωλήσεις άνω των 50 εκατομμυρίων ευρώ και στο 9,3% σε επιχειρήσεις με προσωπικό άνω των 250 ατόμων (ICAP, 2013).

Ωστόσο, παρά τα χαμηλά αυτά ποσοστά συμμετοχής, η ίδια έρευνα ανέδειξε και επιβεβαίωσε και στη χώρα μας μια σειρά ποιοτικών δεδομένων. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά (σ.29) «Οι εταιρείες που διοικούνται από γυναίκες παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα σε όλους τους αριθμοδείκτες (κερδοφορίας, αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και γενικής ρευστότητας), σε σύγκριση με το σύνολο των εταιρειών του δείγματος. Ειδικότερα τα αποτελέσματα κερδοφορίας παρουσιάζουν εμφανώς καλύτερη εικόνα στις εταιρείες που διευθύνονται από γυναίκες ανώτατα στελέχη σε σχέση με το σύνολο των εταιρειών... Επί πλέον, παρά την τρέχουσα οικονομική ύφεση και τις ζημίες που εμφάνισαν οι περισσότεροι κλάδοι της εγχώριας οικονομίας, οι εταιρείες που διοικούνται από γυναίκες κατόρθωσαν να πετύχουν θετικό πρόσημο και στο τελικό καθαρό (προ φόρου) αποτέλεσμα»

Παρά τα όποια θετικά βήματα σημειώνονται, ωστόσο, παραμένουν τα εξαιρετικά χαμηλά ποσοστά που προέκυψαν από την προαναφερόμενη έρευνα της ICAP που ξεκίνησε το 2012 και συνεχίζεται (και καλύπτει τις 500 μεγαλύτερες εταιρείες από πλευράς κύκλου εργασιών), και εξηγούν το γιατί η Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων (ΓΓΙΦ), επέλεξε να εντάξει στο Εθνικό Πρόγραμμα για την Ουσιαστική Ισότητα των Φύλων 2010-2013, (σύμφωνα με τις προτεραιότητες της πολιτικής της «Στρατηγικής για την Ισότητα των Φύλων

2010-2015", το οποίο είναι επίσης συμβατό με το "Ευρώπη 2020", κορυφαίες προτεραιότητες της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την απασχόληση και την έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη) μια σειρά στοχευμένων παρεμβάσεων προκειμένου:

1. να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση των κοινωνικών εταίρων και των επιχειρήσεων σε θέματα ισότητας των φύλων,
2. να γίνει κατανοητή η σημασία και οι θετικές επιπτώσεις της ισόρροπης συμμετοχής γυναικών και ανδρών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με την προώθηση ορθών πρακτικών και την αξιοποίησή τους από ελληνικές επιχειρήσεις,
3. να ενδυναμωθούν οι ίδιες οι γυναίκες, προκειμένου να διεκδικούν τις συγκεκριμένες θέσεις.

Ακριβώς στο πλαίσιο της ανωτέρω προσπάθειας εντάσσεται και η παρούσα μελέτη.

Στην Ελλάδα υπήρξαν πρωτοβουλίες για την προώθηση των γυναικών σε κέντρα λήψης των αποφάσεων (συστάσεις, ποσοτώσεις κ.λπ.) που όμως αφορούσαν στο δημόσιο τομέα. Κι εδώ επιβεβαιώθηκε για μια ακόμα φορά το φαινόμενο της αναντιστοιχίας θεσμικού πλαισίου και καθημερινής πρακτικής. Κι αυτό γιατί ενώ υφίσταται ήδη από τις αρχές του 2000 νομοθετική ρύθμιση που περιλαμβάνει μέτρα για την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην πολιτική και στα πάσης φύσεως όργανα και επιτροπές του δημόσιου τομέα, ακόμα και αυτά/ές που αφορούν την έρευνα και την τεχνολογία (ποσόστωση 1/3 για κάθε φύλο που υποαντιπροσωπείται), οι σχετικές ρυθμίσεις παραμένουν ανενεργές μέχρι σήμερα. Σε αντίθεση με το δημόσιο/κρατικό τομέα, στον ιδιωτικό τομέα δεν έχει υπάρξει προσπάθεια νομοθετικής παρέμβασης, ενώ ανύπαρκτη είναι και η κουλτούρα που συνδέεται με την έμφυλη αντιπροσώπευση, τις ποσοτώσεις ή την ισόρροπη συμμετοχή.

Το ενδιαφέρον είναι πως η ίδια η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν φαίνεται πρόθυμη να συστήσει στη χώρα μας να προχωρήσει σε νομοθετική ρύθμιση. Όπως επισημαίνει λ.χ. σε εκτιμήσεις της (European Commission, 2010) η αντίστοιχη ορθή πρακτική της Νορβηγίας, στην οποία θα αναφερθούμε εκτενέστερα παρακάτω, δεν μπορεί εύκολα να μεταφερθεί στην Ελλάδα.

Με δεδομένη την εμπειρία του δημόσιου τομέα, συμπεραίνει ότι οι ποσοτώσεις στον ιδιωτικό τομέα δεν θα έχουν σχεδόν καμία πιθανότητα επιτυχίας. Αντίθετα, θεωρεί αξιοποιήσιμες καλές πρακτικές του Ηνωμένου Βασιλείου και της Δανίας, οι οποίες επίσης περιγράφονται εκτενώς παρακάτω, που εστιάζουν στην εθελοντική δέσμευση των

επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν τις έμφυλες διαφορές και να σχεδιάσουν ενδοεπιχειρησιακές στρατηγικές συμμετοχής αυξημένου αριθμού γυναικών στα κέντρα λήψης των οικονομικών αποφάσεων που τις αφορούν. Και τα δύο υποδείγματα περιλαμβάνουν μια σειρά από βήματα δέσμευσης εφαρμογής.

Είναι χαρακτηριστικό πως στη Δανία υπέγραψαν σχετική συμφωνία 350 πρόεδροι μεγάλων εταιρειών. Και στις δύο περιπτώσεις η παρακολούθηση και η αξιολόγηση κρίθηκε απαραίτητη μετά την υπογραφή, προκειμένου να μετρηθεί ο αντίκτυπος της πρωτοβουλίας. Η αγγλική εμπειρία, πάντως, προσφέρει μεταξύ των άλλων κι ένα αναλυτικό πλαίσιο για την υποβολή εκθέσεων προόδου. Βασίζεται στην έκθεση του Λόρδου Davies που δίνει μεγάλη αξιοπιστία στην πρωτοβουλία. Επιπλέον, το σύνολο των συστάσεων που περιλαμβάνονται στις συμφωνίες δεν στοχεύει μόνο στην προώθηση της ισότητας των φύλων, αλλά και στη βελτίωση της διαχείρισης ταλέντων και δεξιοτήτων, στη διαφάνεια και την αλλαγή στο χώρο εργασίας, για την καλύτερη εταιρική αποτελεσματικότητα κ.λπ., συνδέοντας επιτυχώς το ζήτημα της έμφυλης αντιπροσώπευσης με τον εκσυγχρονισμό και την εκδημοκρατικοποίηση των επιχειρήσεων.

Για την Ευρωπαϊκή Ένωση, παράλληλα, η αξιοποίηση των προαναφερόμενων καλών πρακτικών προϋποθέτει να αναλάβει την ευθύνη παρακολούθησης της εφαρμογής ένας ελληνικός ισχυρός μη-κυβερνητικός οργανισμός, όπως η Συνομοσπονδία των Ελληνικών Βιομηχανιών, το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ή την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, με την υποστήριξη του Υπουργείου Ανάπτυξης, ενώ δεν φαίνεται να αποδίδει ένα ρόλο σχετικά στη ΓΓΙΦ όπως θα ήταν αναμενόμενο.

Παρά την ανωτέρω εκτίμηση, στη χώρα μας είναι μέχρι στιγμής η ΓΓΙΦ που σηκώνει το κύριο βάρος της υποκίνησης φορέων όπως ο ΣΕΒ, η ΓΣΕΒΕ κ.ά. να υιοθετήσουν δράσεις ενημέρωσης/ευαισθητοποίησης επιχειρήσεων και ατόμων σχετικών με την προώθηση των γυναικών στα κέντρα λήψης οικονομικών αποφάσεων. Οπωσδήποτε σημαντικός σχετικά είναι και ο ρόλος τόσο του Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης όσο και του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αλλά και του Δικτύου για το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ.

Μια σχετική και ενδεικτική καλή πρακτική υπήρξε ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του Έργου «Θετικές δράσεις υπέρ των γυναικών για την προώθησή τους στα κέντρα λήψης οικονομικών αποφάσεων» του ευρωπαϊκού Προγράμματος PROGRESS. Ο κύριος στόχος του έργου, που βρίσκεται σε φάση ολοκλήρωσης, ήταν η ενίσχυση της ισότητας των φύλων και των ίσων ευκαιριών για τις γυναίκες, με στοχευμένες παρεμβάσεις, στα κέντρα λήψης

οικονομικών αποφάσεων, με έμφαση στις εισηγμένες εταιρείες. Σκοπός του προγράμματος ήταν να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων στην απασχόληση και την κοινωνική προστασία και να προωθηθεί μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και ιδιωτικής ζωής για τις γυναίκες και τους άνδρες, προκειμένου να ενισχυθεί η ισότητα των φύλων. Ενδεικτικοί είναι οι στόχοι του έργου παρακάτω:

1. **Προώθηση της ίσης συμμετοχής ανδρών και γυναικών** στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς, για να αξιοποιηθούν πλήρως οι δεξιότητες όλου του ανθρώπινου δυναμικού.
2. **Ενθάρρυνση των κοινωνικών εταιρών και των επιχειρήσεων** να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις πρωτοβουλίες για την ισότητα των φύλων και την προώθηση προγραμμάτων για την ισότητα των φύλων στο χώρο εργασίας.
3. **Εξάλειψη των στερεοτύπων και προώθηση της ισότητας των φύλων** στον εργασιακό βίο.
4. **Προώθηση των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων** **γεφύρωση** του χάσματος των δύο φύλων στην απασχόληση και για την **καταπολέμηση** όλων των μορφών διακρίσεων.
5. **Προώθηση των ορθών πρακτικών** για την εφαρμογή του gender mainstreaming και την ενδεχόμενη ένταξή τους στο ελληνικό σύστημα διαχείρισης των εισηγμένων εταιρειών.

Με βάση τα ανωτέρω θα λέγαμε πως βασική επιδίωξη του PROGRESS ήταν η ενσωμάτωση στην κουλτούρα των επιχειρήσεων στοιχείων που προάγουν τη διαφορετικότητα στους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων και η υιοθέτηση εκ μέρους των γυναικών στελεχών στάσεων, συμπεριφορών και πρακτικών που συμβάλλουν στην εξέλιξή τους στην ιεραρχία της επιχείρησης. Η ανωτέρω επιδίωξη επιβεβαιώθηκε στο Συνέδριο PROGRESS - «Γυναίκες στα Οικονομικά Κέντρα Αποφάσεων» που οργάνωσε στις 14/4/2014 η ΓΓΙΦ, το οποίο λόγω του τίτλου, των θεματικών που διαπραγματεύτηκε κ.λπ. αποτελεί το ίδιο καλή πρακτική. Εταίροι της ΓΓΙΦ στο ανωτέρω Έργο ήταν ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος (ΓΣΕΒΕΕ). Και οι δύο σημαντικοί για την ελληνική επιχειρηματικότητα φορείς ανέπτυξαν μια σειρά σχετικών δράσεων τα αποτελέσματα των οποίων παρουσίασα με τη μορφή καλών πρακτικών στο συνέδριο. Πιο συγκεκριμένα:

A. Ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ)

Στο πλαίσιο της ενίσχυσης της συμμετοχής των γυναικών σε θέσεις ευθύνης στις επιχειρήσεις, ο ΣΕΒ παρουσίασε το σχεδιασμό και τη μεθοδολογία υλοποίησης

προγραμμάτων συμβουλευτικής (coaching), με στόχο την ενδυνάμωση και εξειδικευμένη κατάρτιση γυναικών ανωτάτων στελεχών επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο τους στελέχη και επιχειρήσεις διασφαλίζουν χωρίς κόστος τη συμμετοχή σε εξατομικευμένο coaching, την πρόσβαση σε εξειδικευμένη πληροφόρηση και best practices, καθώς και τη συμμετοχή σε ένα δυναμικό δίκτυο άντλησης τεχνογνωσίας και ανταλλαγής πληροφόρησης

Αξίζει να τονιστεί πως δεν αποτελεί η ανωτέρω δράση τη μόνη σχετική του ΣΕΒ, καθώς διοργάνωσε και ειδικό workshop για την αύξηση της Συμμετοχής των Γυναικών Κέντρα Λήψης Αποφάσεων με θέμα: «Γυναίκες σε Θέσεις Ευθύνης: Αύξηση της Συμμετοχής των Γυναικών στα Κέντρα Λήψης Αποφάσεων» στο πλαίσιο του [14ου Ευρωπαϊκού Συνεδρίου για την Εταιρική Διακυβέρνηση: «Can Corporate Governance Contribute to Long-Term Investment»](#) (27-28 Μαρτίου 2014).

Β. Η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος (ΓΣΕΒΕΕ).

Το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ), οργάνωσε από τον Οκτώβριο 2014 έως τον Ιούνιο 2015 7 εργαστήρια (work-shops) σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Ιωάννινα, Πάτρα, Κέρκυρα και Βόλος. Ομάδα στόχο των εργαστηρίων αποτέλεσαν γυναίκες και άνδρες (50-60 σε κάθε εργαστήριο) διευθυντές/ντρίες (managers), εκτελεστικοί/ές διευθυντές/ντρίες (executive managers) και διευθύνοντες/ουσες σύμβουλοι (CEOs) επιχειρήσεων, που προέρχονταν από τους κλάδους: τουρισμός, τραπεζικός τομέας, βιομηχανία, επιχειρήσεις δημοσίου δικαίου, μεταποίηση και εμπόριο. Ακόμα ομάδα στόχο των εργαστηρίων αποτέλεσαν γυναίκες και άνδρες Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (Μ.Κ.Ο.), καθώς και στελέχη εκπαιδευτικών οργανισμών και φορέων, δημόσιων υπηρεσιών και Οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Για τις ανάγκες των εργαστηρίων διαμορφώθηκαν ειδικά σχετικά εκπαιδευτικά πακέτα, ενώ οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευτές προέρχονταν κυρίως από το χώρο των επιχειρήσεων και των γυναικείων σπουδών. Η δράση περιλάμβανε επίσης δραστηριότητες διάχυσής της μέσω συγκεκριμένου πλάνου δημοσιότητας.

Κατά τη διάρκεια του συνεδρίου της ΓΓΙΦ γνωστοποιήθηκαν τρεις καλές πρακτικές αντίστοιχων επιχειρήσεων που αξίζει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Πρόκειται για:

- 1. Σύστημα Mentoring εκπαίδευσης υποψήφιων για την ανάληψη θέσεων διοικητικής ευθύνης,** που αποτελείται από μικτή ως προς το φύλο ομάδα διοικητικών στελεχών-μεντόρων (ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ ΕΛΛΑΣ, ΕΛΑΪΣ).

2. **Σύστημα «αρχείου ταλέντων και δεξιοτήτων»** (talent inventory) όλου του προσωπικού μέσω του οποίου γίνεται η προώθηση σε θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας, παρέχοντας έτσι την ευκαιρία σε όλους και όλες να διεκδικήσουν την προαγωγή τους (CITY BANK).
3. **Σύστημα ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης**, με την οπτική του φύλου, και την ενσωμάτωση συγκεκριμένων στόχων, αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων γυναικών –σύστημα απόκτησης πολλαπλών δεξιοτήτων– για την κυκλική οργάνωση (rotation) της εργασίας (FANCO S.A). Τέλος αξίζει αναφορά στην ίδια την ICAP, η οποία εκδίδει από το 2012 **Οδηγό** για τις Leading Women in Business (καλές πρακτικές, προβολή διακεκριμένων γυναικών, ευρείες έρευνες κ.λπ.) ενώ έχει συστήσει στο εσωτερικό της περιβάλλον **Επιτροπή Παρακολούθησης** των στρατηγικών ανάδειξης γυναικών.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στις ελάχιστες ελληνικές καλές πρακτικές που αφορούν στην έμφυλη διάσταση των οικονομικών κέντρων λήψης αποφάσεων, επιβάλλεται να γίνει λόγος, και πάλι με βάση την εγγενή του λειτουργία ως καλής πρακτικής, και στο συνέδριο της ΕΕΔΕ (Τομέας Ανάπτυξης Γυναικών Μάνατζερ και Επιχειρηματιών, που επίσης η σύστασή του αποτελεί καλή πρακτική) «Women on Leadership, twenty four seven», το οποίο διοργανώθηκε ταυτόχρονα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη το 2012. Μεταξύ των υποδειγμάτων που παρουσιάστηκαν στη διάρκεια των εργασιών του ως εξαιρετικά ενδιαφέρουσα και άμεσα αξιοποιήσιμη πρακτική είναι το χρονικά προσδιορισμένο **Σχέδιο Ανάπτυξης της Συμμετοχής των Γυναικών στη Λήψη Αποφάσεων** της εταιρείας των Ελληνικών Πετρελαίων (ΕΛΠΕ). Όπως τόνισε η εκπρόσωπος της εταιρείας, «Πριν από τέσσερα χρόνια το ποσοστό των γυναικών στο Διοικητικό Συμβούλιο ήταν κάτω από το 5%, σήμερα έχει ανέλθει στο 10% και στόχος είναι στα επόμενα τρία χρόνια να αγγίξει το 20%».

Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί πως στην προσπάθεια αύξησης του αριθμού των γυναικών που συμμετέχουν στα Δ.Σ. των εισηγμένων επιχειρήσεων σημαντική είναι η συμβολή του **Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης**. Ως γνωστόν, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί ένα είδος ρυθμιστικού πλαισίου της λειτουργίας των ΔΣ των επιχειρήσεων και αποτελεί μέρος του εταιρικού δικαίου, το μόνο που εφαρμόζεται με αυτορρύθμιση, μέσω ενός Κώδικα τον οποίο οικειοθελώς αποδέχονται οι επιχειρήσεις. Η Εταιρική Διακυβέρνηση, προσεγγίζει τη συμμετοχή των γυναικών όχι τόσο ως θέμα ισότητας όσο σαν θέμα πολυμορφίας, δηλαδή λήψης καλύτερων αποφάσεων, που προκύπτουν από τη διατύπωση διαφορετικών απόψεων (Κοντογιάννη, 2014). Ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης αναφέρει ευκρινώς πως η επιχείρηση πρέπει να έχει την κατάλληλη πολιτική επιλογής καθενός/μιας, να διαθέτει μια diversity πολιτική, να εξασφαλίζει δηλαδή

διαδικασίες και πρακτικές οι οποίες διευκολύνουν την εκλογή γυναικών στο ΔΣ, όχι μόνο στα μη εκτελεστικά μέλη αλλά και στα εκτελεστικά, όπως και στο επίπεδο της Ανώτατης Διεύθυνσης. Είναι ζήτημα, ωστόσο, η εφαρμογή του συγκεκριμένου άρθρου παραμένει.

Το πρόβλημα εντούτοις παραμένει. Η Ελλάδα υστερεί σε εμπειρία και καλές πρακτικές που συνδέονται με το σπάσιμο της γυάλινης οροφής και την χωρίς εμπόδια ανέλιξη των γυναικών στα κέντρα λήψης των οικονομικών αποφάσεων, όπως και στα υπόλοιπα ανάλογα κέντρα οπωσδήποτε. Υστερεί επίσης σε επίπεδο θεσμών και πλαισίου. Η πολυαναμενόμενη σχετική ευρωπαϊκή Οδηγία, την ολοκλήρωση και εφαρμογή της οποίας υποστήριξε η χώρα μας, έχει παγώσει, προς το παρόν τουλάχιστον. Το γεγονός εκτιμάται ως ιδιαίτερα απογοητευτικό. Αρκεί να θυμηθούμε πως τη στήριξαν επίσης θερμά το ευρωκοινοβούλιο και άλλοι θεσμοί της ΕΕ, ωστόσο αντιτάχθηκαν σε αυτή τόσο οι εκπρόσωποι του επιχειρηματικού κόσμου όσο και το Συμβούλιο Υπουργών Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων (Τρέμος, 20014).

1.2. Έρευνες

Το συγκεκριμένο έλλειμμα που προαναφέρθηκε, επιβάλλει να διερευνηθεί άμεσα το πεδίο που αφορά στη συμμετοχή γυναικών στα κέντρα λήψης οικονομικών αποφάσεων και μάλιστα αυτά των εισηγμένων επιχειρήσεων. Επιβάλλει, δεδομένων των συνθηκών, να αναδειχθεί ο λόγος και η γνώμη των στελεχών, ανδρών και γυναικών των επιχειρήσεων αυτών. Να γίνει προφανώς σε πρώτη φάση καταγραφή όλων των εισηγμένων επιχειρήσεων και στατιστική ανάλυση της αναλογίας των στελεχών των διοικητικών συμβουλίων τους ανά φύλο και να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με ανώτερα διευθυντικά στελέχη επιλεγμένων εισηγμένων επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στους δείκτες FTSE/X.A.Large Cap και FTSE/X.A.Mid Cap.

Ανταποκρινόμενη η ανάδοχος εταιρεία προς τη αναγκαιότητα αυτή πραγματοποίησε δύο έρευνες. Μία **έρευνα γραφείου** που αφορούσε στην καταγραφή των επιχειρήσεων που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο και στην αποτύπωση της σχέσης γυναικών-ανδρών και μία **έρευνα πεδίου** σε ένα αντιπροσωπευτικό ποσοστό των εισηγμένων στο χρηματιστήριο προκειμένου να διερευνηθούν διερευνηθούν διάφορα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής ανέλιξης που σχετίζονται με το φύλο.

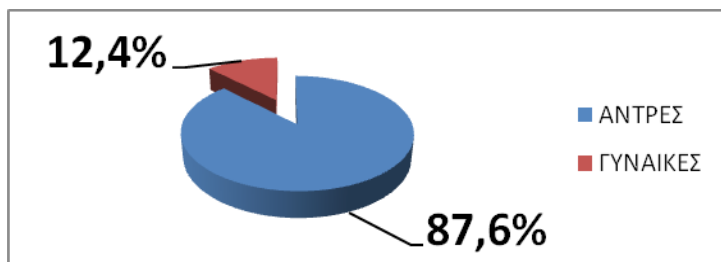
1.1.1 Έρευνα γραφείου

Κατά την έρευνα γραφείου πραγματοποιήθηκε καταγραφή -του έτους 2015- 200 εισηγμένων στο χρηματιστήριο επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές αριθμούσαν 1.587 μέλη στα Διοικητικά τους Συμβούλια, από τα οποία 1.391 (87,6%) ήταν άνδρες και 196 (12,4%) γυναίκες. Οι αριθμοί αυτοί είναι ενδεικτικοί της άνισης συμμετοχής των γυναικών στις ανώτατες θέσεις της ιεραρχίας των εισηγμένων επιχειρήσεων.

Πίνακας 1.2.1α Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων

ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΛΩΝ ΔΣ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕ Σ
1.587	1.391	196
	87,6%	12,4%

Διάγραμμα 1.2.1α Ποσοστιαία % Κατανομή ανά φύλο των Μελών των Διοικητικών Συμβουλίων



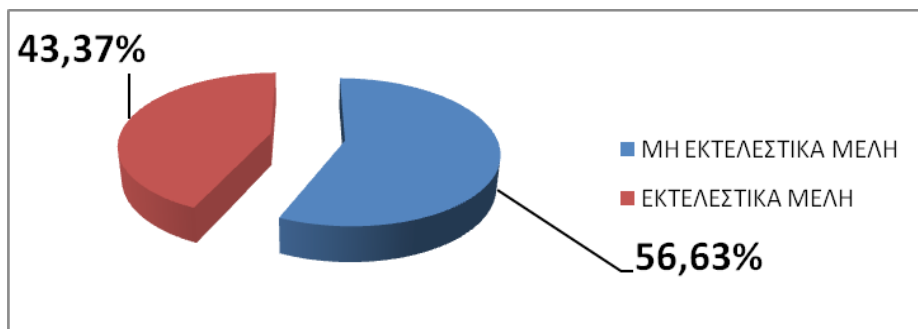
Στο σύνολο των 200 Προέδρων των ΔΣ οι γυναίκες Πρόεδροι ήταν 13, ποσοστό 6,5%. Πολύ μικρό και ενδεικτικό της άνισης συμμετοχής.

Επίσης, από τις 196 γυναίκες που κατείχαν κάποια θέση στα Διοικητικά Συμβούλια οι 111, ποσοστό 56,63% των γυναικών και 7,8% του συνόλου, ήταν μη εκτελεστικά μέλη και μόνο 85, ποσοστό 43% των γυναικών και 6,1% του συνόλου των μελών των Δ.Σ.

Πίνακας 1.2.1β Κατανομή των γυναικών Μελών Δ.Σ σε Μη Εκτελεστικά και Εκτελεστικά

ΣΥΝΟΛΟ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΜΕΛΩΝ ΔΣ	ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΑ ΜΕΛΗ	ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΑ ΜΕΛΗ
196	111	85
	56,63%	43,37%

Διάγραμμα 1.2.1β Ποσοστιαία % Κατανομή των γυναικών Μελών Δ.Σ σε Μη Εκτελεστικά και Εκτελεστικά



Συμπερασματικά, και όπως επιπρόσθετα αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα, η συμμετοχή των γυναικών στα Δ.Σ των εισηγμένων επιχειρήσεων είναι πολύ μικρή.

Πίνακας 1.2.1γ Ανώτατες θέσεις των γυναικών στα Δ.Σ

ΠΡΟΕΔΡΟΙ	13
ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΙ	32
ΔΙΕΥΘ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ	11

1.1.2 Έρευνα πεδίου

Με βάση τη λίστα των 200 επιχειρήσεων έγινε σε πρώτη φάση μια επιλογή από 50 προκειμένου να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη. Για τους σκοπούς της συνέντευξης διαμορφώθηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε προς έγκριση στη ΓΓΙΣΦ (και εγκρίθηκε). Κατά τις τηλεφωνικές επικοινωνίες για την ενημέρωση και το κλείσιμο των συνεντεύξεων διαπιστώθηκε πολύ μεγάλη δυσχέρεια στην πραγματοποίηση των συνεντεύξεων. Μετά από διάφορες δοκιμές προκειμένου να διερευνηθεί η αποτελεσματικότερη μέθοδος προσέγγισης επιλέχθηκε η διαδικτυακή συμπλήρωση με προηγούμενη ενημέρωση. Συμπληρώθηκαν τελικά 21 ερωτηματολόγια (ποσοστό 10,5%) του συνολικού πληθυσμού. Το ποσοστό αυτό κρίθηκε ικανοποιητικό δεδομένου ότι λόγω της μεγάλης ύφεσης και των ειδικών συνθηκών της ελληνικής οικονομίας (έλεγχοι κεφαλαίων) ο χρόνος που μας διατέθηκε ήταν ελάχιστος. Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι σε ορισμένες ανοικτές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου οι απαντήσεις ήταν ελάχιστες και δεν παρουσιάζονται. Εν τούτοις στην αμέσως επόμενη περίοδο θα καταβληθεί προσπάθεια να αυξηθεί ο αριθμός των ερωτηματολογίων.

Ο διαδικτυακός σχεδιασμός, η συμπλήρωση και η επεξεργασία των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου Question Pro.

Ακολουθεί στη συνέχεια η παρουσίαση των απαντήσεων για κάθε ερώτημα με πίνακες, διαγράμματα και συνοπτικούς σχολιασμούς.

1. Ποια είναι τα εμπόδια που συναντούν τα δυο φύλα ως προς τη δυνατότητα εισόδου τους στην αγορά εργασίας; Με ποιο τρόπο τα δυο φύλα αντιμετωπίζουν αυτά τα προβλήματα; Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα 1-5, όπου το 1 σημαίνει λίγο σημαντικό και το 5 πολύ σημαντικό, ενώ για ορισμένα ερωτήματα η ζητούμενη απάντηση ήταν Όχι, Ναι, ΔΑ (δεν απαντώ). Για την ερμηνεία της βαθμολογίας και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιήθηκε η παρακάτω αντιστοίχιση:

1= λίγο σημαντικό

2= μέτρια σημαντικό

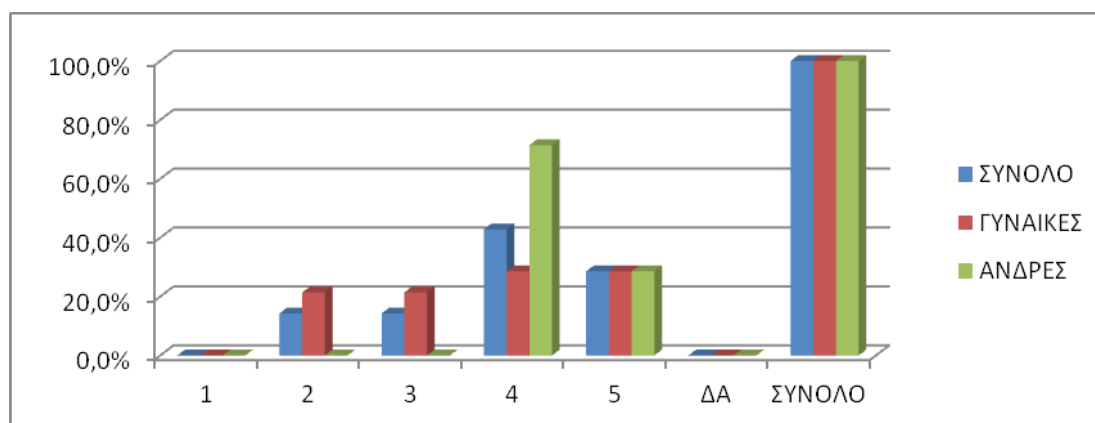
3= ικανοποιητικά σημαντικό

4= σημαντικό

5= πολύ σημαντικό

i) Έλλειψη προσφοράς εργασίας

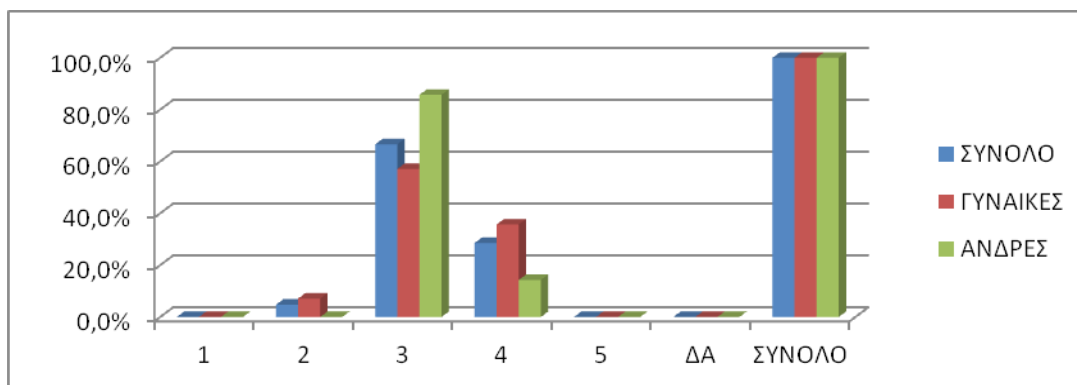
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
1	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
2	3	3	0	14,3%	21,4%	0,0%
3	3	3	0	14,3%	21,4%	0,0%
4	9	4	5	42,9%	28,6%	71,4%
5	6	4	2	28,6%	28,6%	28,6%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Η έλλειψη προσφοράς εργασίας αξιολογήθηκε από 80,5 % του συνόλου των ερωτώμενων και από το 76,2% των γυναικών ως σημαντικό/πολύ σημαντικό εμπόδιο (4 και 5 αθροιστικά) για την είσοδό τους στην αγορά εργασίας.

ii) Υψηλές απαιτήσεις σε σπουδές

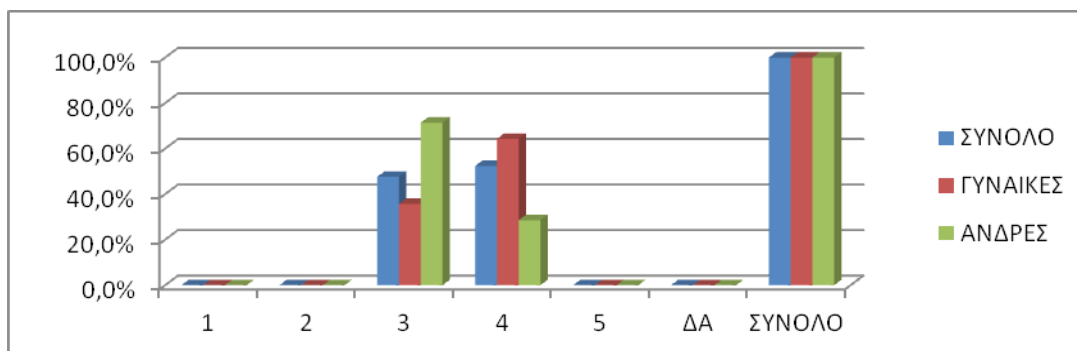
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕ Σ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
1	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
2	1	1	0	4,8%	7,1%	0,0%
3	14	8	6	66,7%	57,1%	85,7%
4	6	5	1	28,6%	35,7%	14,3%
5	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 66,7% αξιοποιεί ως ικανοποιητικά σημαντικό το εμπόδιο των υψηλών απαιτήσεων σε σπουδές, με τα αντίστοιχα ποσοστά για γυναίκες και άντρες ανέρχονται αντίστοιχα σε 57,1% και 85,7%.

iii) Υψηλές απαιτήσεις σε εμπειρία

	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
1	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
2	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
3	10	5	5	47,6%	35,7%	71,4%
4	11	9	2	52,4%	64,3%	28,6%
5	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%

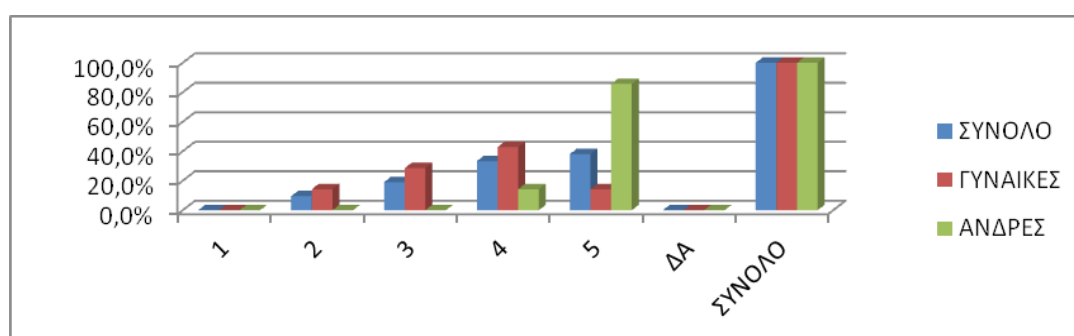


Όσον αφορά στο εμπόδιο των υψηλών απαιτήσεων σε εμπειρία το 52,4% το αξιοποιεί ως σημαντικό, με τα ποσοστά για γυναίκες και άντρες να ανέρχονται αντίστοιχα σε 64,3% και 28,6%. Οι γυναίκες το θεωρούν πιο σημαντικό εμπόδιο από τους άνδρες.

2. Ποια είναι τα εμπόδια που συναντούν τα δυο φύλα ως προς τη δυνατότητα ανέλιξής τους σε υψηλότερα στρώματα της διοικητικής ιεραρχίας των επιχειρήσεων; Με ποιο τρόπο τα δυο φύλα αντιμετωπίζουν αυτά τα προβλήματα;

i) Απαιτείται πολύ δουλειά και δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος

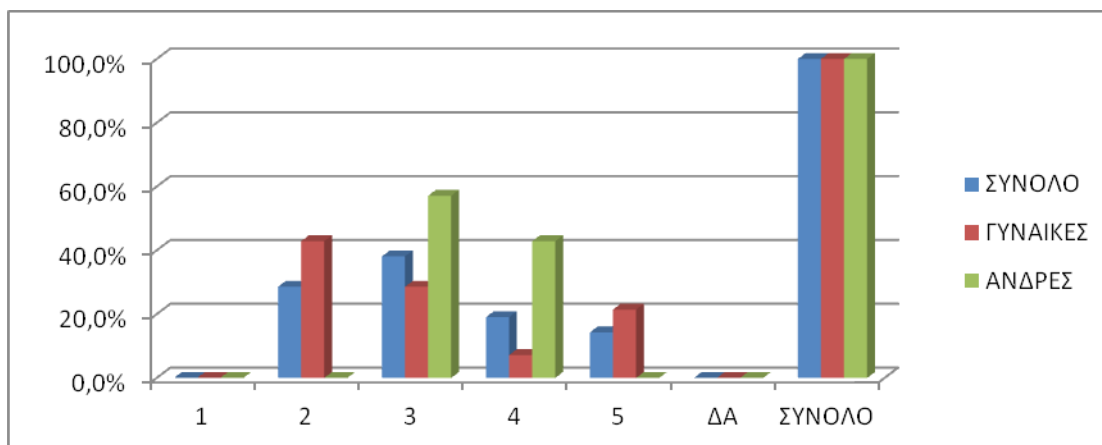
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕ Σ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
1	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
2	2	2	0	9,5%	14,3%	0,0%
3	4	4	0	19,0%	28,6%	0,0%
4	7	6	1	33,3%	42,9%	14,3%
5	8	2	6	38,1%	14,3%	85,7%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Το εμπόδιο αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό από το 85,7% των ανδρών και ως σημαντικό από το 42,9% των γυναικών. Αυτό ίσως αποτυπώνει την επιθυμία των γυναικών για συμμετοχή σε ανώτερες θέσεις και την εμπειρία των ανδρών από τη συμμετοχή σε αυτές τις θέσεις.

ii) Δεν υπάρχει αξιοκρατία

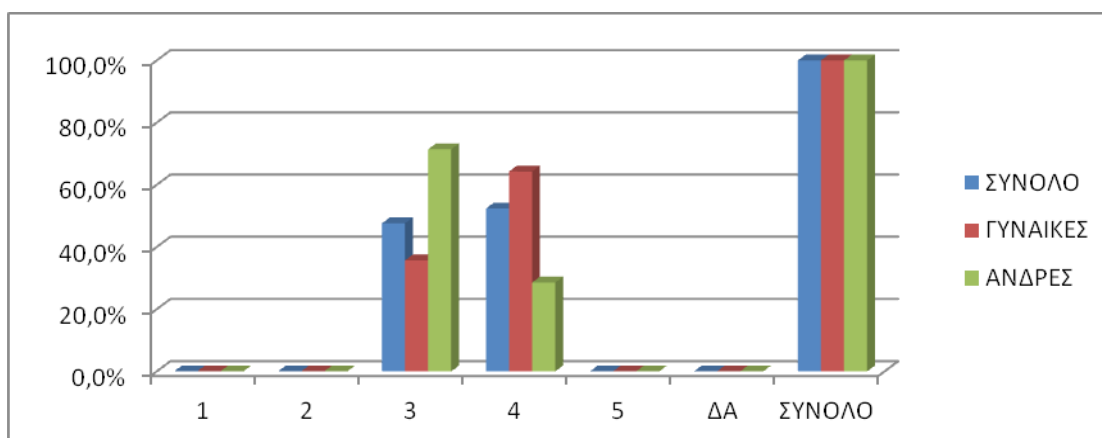
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕ Σ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
1	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
2	6	6	0	28,6%	42,9%	0,0%
3	8	4	4	38,1%	28,6%	57,1%
4	4	1	3	19,0%	7,1%	42,9%
5	3	3	0	14,3%	21,4%	0,0%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Η έλλειψη αξιοκρατίας για τις γυναίκες δεν φαίνεται να αποτελεί σοβαρό εμπόδιο αφού το 42,9% το αξιολογεί ως μέτρια σημαντικό, Αντίστοιχα οι άνδρες σε ποσοστό 57,1% το θεωρούν ικανοποιητικά σημαντικό και το 42,9% σημαντικό

iii) Προτιμούνται άντρες σε υψηλόβαθμες θέσεις

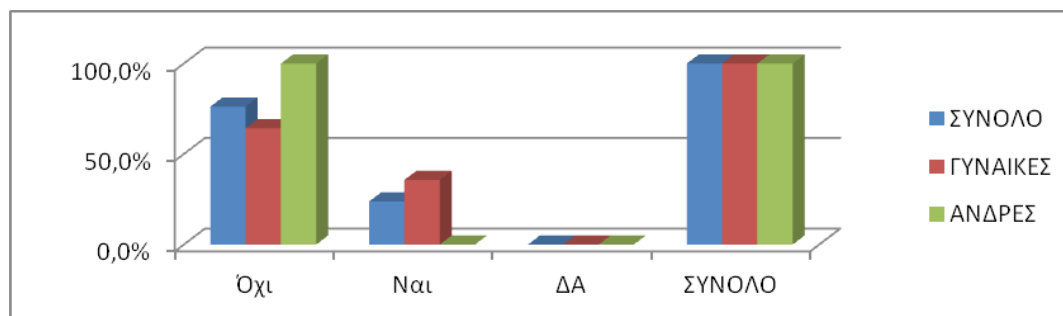
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
1	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
2	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
3	10	5	5	47,6%	35,7%	71,4%
4	11	9	2	52,4%	64,3%	28,6%
5	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Η προτίμηση ανδρών σε υψηλόβαθμες θέσεις θεωρείται ως σημαντικό εμπόδιο από το 64,3% των γυναικών και ως ικανοποιητικά σημαντικό από το 71,4% των ανδρών. Αναγνωρίζουν δηλαδή οι άνδρες το υπάρχον πρόβλημα για τις γυναίκες.

3. Παρατηρούνται διαφοροποιήσεις (στην αμοιβή, στον τρόπο αντιμετώπισης κτλ) κατά την συμμετοχή των δυο φύλων σε κέντρα λήψης οικονομικών και διοικητικών αποφάσεων;

	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
Όχι	16	9	7	76,2%	64,3%	100,0%
Ναι	5	5	0	23,8%	35,7%	0,0%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%

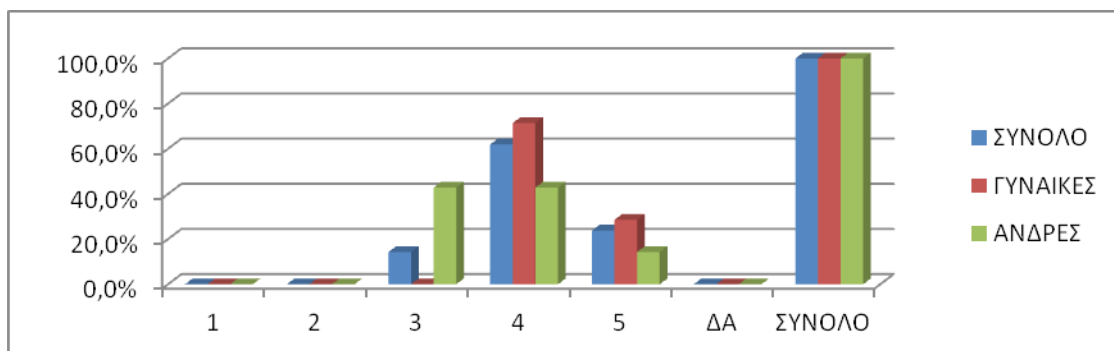


Η πλειοψηφία και των δύο φύλων (100% των ανδρών) θεωρεί ως λίγο σημαντικό το εμπόδιο των διαφοροποιήσεων κατά την συμμετοχή των δυο φύλων σε κέντρα λήψης οικονομικών και διοικητικών αποφάσεων. Αυτό μάλλον αντανακλά την ισότιμη αντιμετώπιση των φύλων στις μεγάλες επιχειρήσεις.

4. Πως η τοποθέτηση σε ανώτερες ή ανώτατες θέσεις επηρεάζει την ιδιότητα των ατόμων ως πολίτες;

i) Δημιουργείται κοινωνική καταξίωση

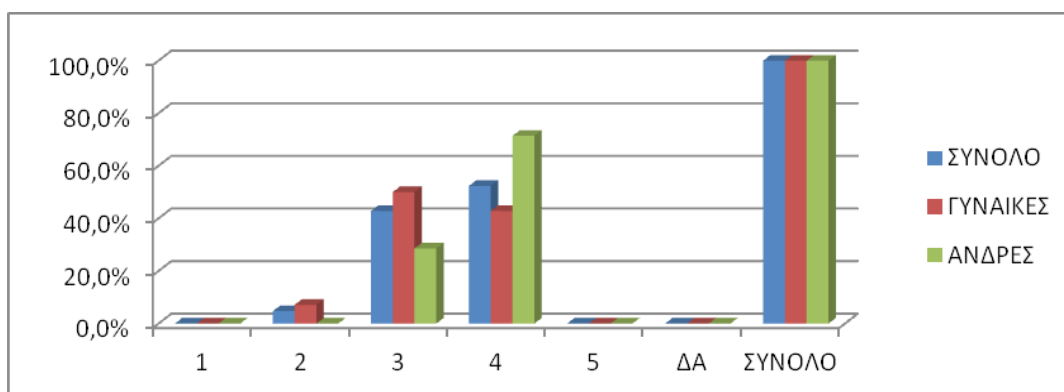
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
1	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
2	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
3	3	0	3	14,3%	0,0%	42,9%
4	13	10	3	61,9%	71,4%	42,9%
5	5	4	1	23,8%	28,6%	14,3%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Η δημιουργία κοινωνικής καταξίωσης εκτιμάται ότι επηρεάζει την ιδιότητα των ατόμων ως πολιτών σε σημαντικό βαθμό -61,9%- από τις γυναίκες και σε ικανοποιητικό βαθμό σημαντικότητας -42,9%- από τους άνδρες.

ii) Χάνεται πολύτιμος ελεύθερος χρόνος

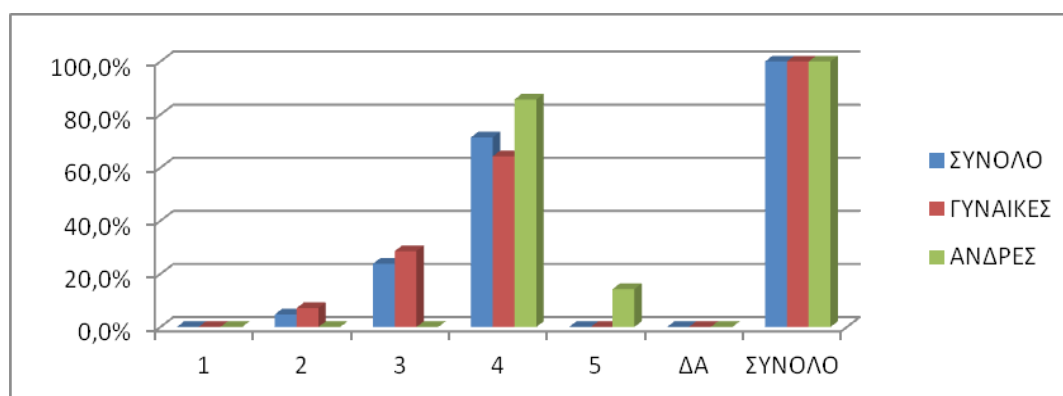
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
1	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
2	1	1	0	4,8%	7,1%	0,0%
3	9	7	2	42,9%	50,0%	28,6%
4	11	6	5	52,4%	42,9%	71,4%
5	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Το 52,4% των γυναικών εκτιμά ότι σε σημαντικό βαθμό χάνεται πολύτιμος ελεύθερος χρόνος με το αντίστοιχο ποσοστό στους άνδρες να ανέρχεται σε 71,4%.

iii) Δημιουργούνται οικογενειακά προβλήματα

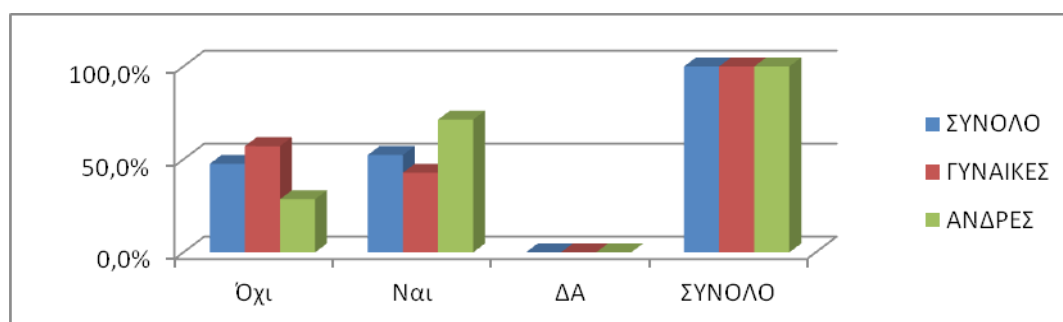
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
1	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
2	1	1	0	4,8%	7,1%	0,0%
3	5	4	0	23,8%	28,6%	0,0%
4	15	9	6	71,4%	64,3%	85,7%
5	0	0	1	0,0%	0,0%	14,3%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Η συμμετοχή σε ανώτερες θέσεις σίγουρα δημιουργεί οικογενειακά προβλήματα σε σημαντικό βαθμό με τα ποσοστά για γυναίκες και άνδρες να ανέρχονται αντίστοιχα σε 64,3% και 85,7%.

5. Θεωρείτε ότι οι άνδρες έχουν πιο εύκολη πρόσβαση στην αγορά εργασίας και στις υψηλόβαθμες θέσεις των επιχειρήσεων; Γιατί;

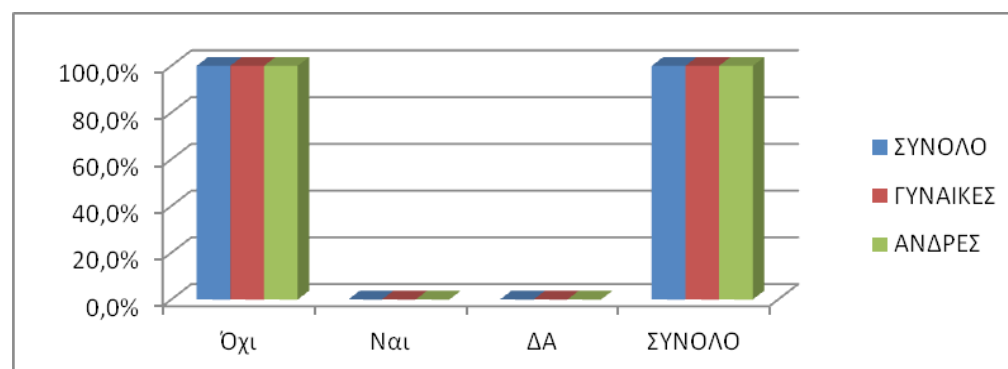
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
Όχι	10	8	2	47,6%	57,1%	28,6%
Ναι	11	6	5	52,4%	42,9%	71,4%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Η πλειοψηφία των γυναικών σε ποσοστό 57,1% δεν θεωρεί ότι οι άνδρες έχουν πιο εύκολη πρόσβαση στην αγορά εργασίας και στις υψηλόβαθμες θέσεις των επιχειρήσεων ενώ το 71,4% των ανδρών θεωρεί ότι έχουν και μάλλον το δεύτερο συμβαίνει αφού και το ποσοστό των γυναικών που συμφωνεί με την άποψη αυτή δεν είναι μικρό (42,9%).

6. Χρειάστηκε να διευθετήσετε κάποιες εκκρεμότητες προτού εργαστείτε στη θέση που κατέχετε λόγω φύλο;

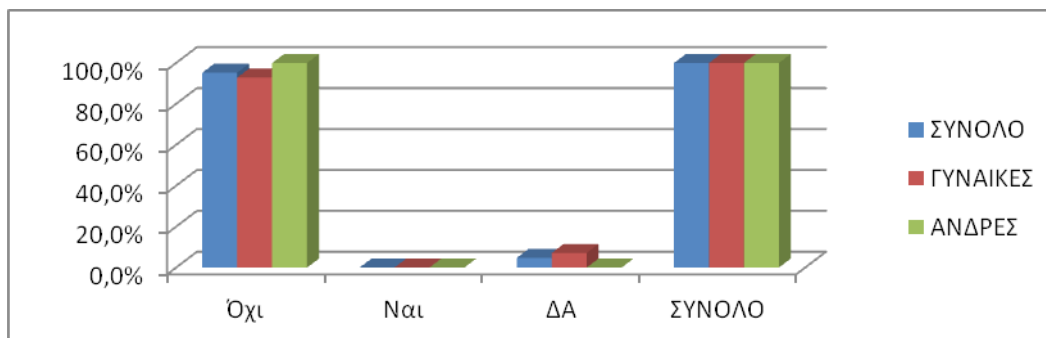
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
Όχι	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%
Ναι	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Σε ποσοστό 100% γυναίκες και άνδρες απάντησαν ότι δεν χρειάστηκε να διευθετήσουν κάποιες εκκρεμότητες προτού εργαστούν στη θέση που κατέχουν λόγω φύλου. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ότι όσες και όσοι έχουν αποφασίσει να ανελιχθούν σε ανώτερα αξιώματα έχουν ήδη ρυθμίσει τη ζωή τους προς αυτή την κατεύθυνση.

7. Αποφασίσατε μετά από πολλή σκέψη τη συμμετοχή σας στη θέση που κατέχετε;

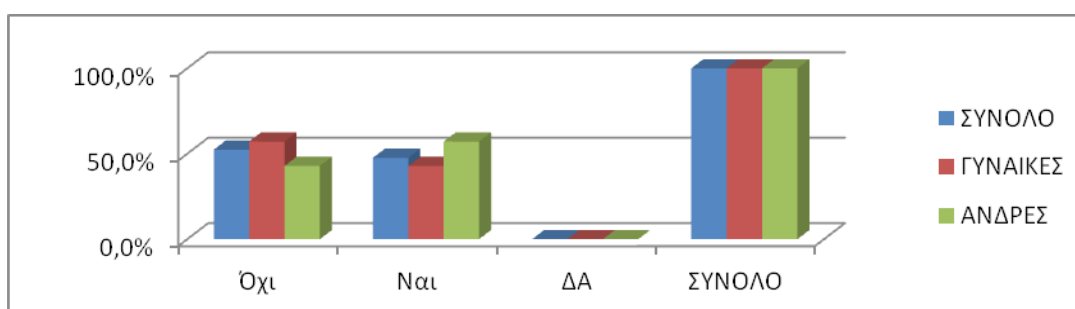
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
Όχι	20	13	7	95,2%	92,9%	100,0%
Ναι	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΔΑ	1	1	0	4,8%	7,1%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Συμπληρωματικά επίσης είναι τα ποσοστά των απαντήσεων στο εάν η απόφαση για συμμετοχή στην θέση που κατέχουν οι ερωτηθείσες/ερωτηθέντες πάρθηκε μετά από πολύ σκέψη. Η απάντηση των γυναικών είναι όχι σε ποσοστό 92,9% και των ανδρών σε ποσοστό 100%.

8. Πιστεύετε γενικά ότι οι άνδρες αποφασίζουν πιο εύκολα να συμμετάσχουν στα κέντρα λήψης αποφάσεων σε σχέση με τις γυναίκες; Αιτιολογήστε την απάντησή σας αναφέροντας παράγοντες που κατά τη γνώμη σας διαφοροποιούν (ή δεν διαφοροποιούν) την απόφαση των δυο φύλων;

	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
Όχι	11	8	3	52,4%	57,1%	42,9%
Ναι	10	6	4	47,6%	42,9%	57,1%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%

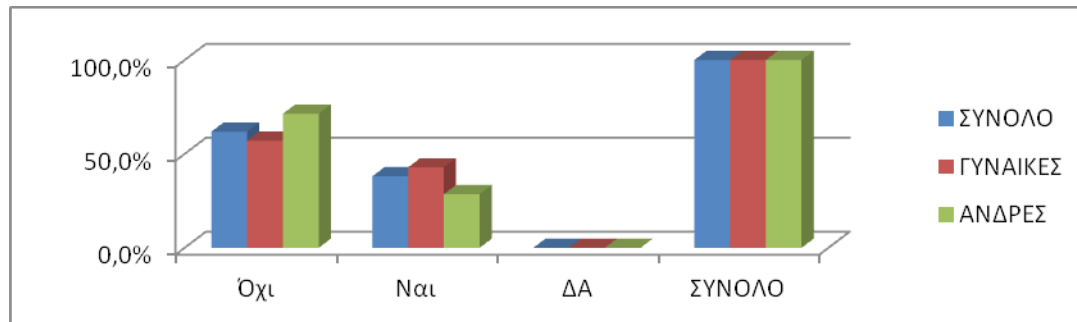


Στο παραπάνω ερώτημα οι γυναίκες σε ποσοστό 57,1% απαντούν Όχι και οι άνδρες σε ποσοστό επίσης 57,1% απαντούν Ναι, Γενικά θεωρούνται σχεδόν μοιρασμένα τα ποσοστά μεταξύ Ναι και Όχι.

9. Νιώθετε ότι η εργασία σας άλλαξε ως άτομο, στα διαφορετικά πεδία δράσης (δηλ στον επαγγελματικό, οικογενειακό και κοινωνικό χώρο);

	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
Όχι	13	8	5	61,9%	57,1%	71,4%

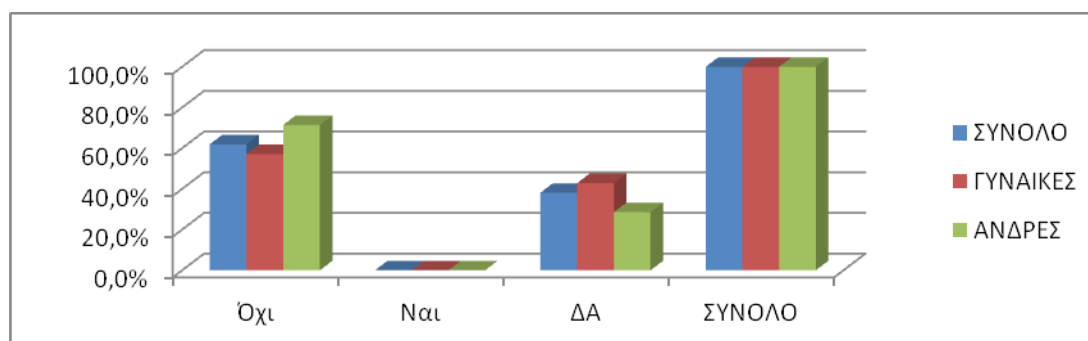
Ναι	8	6	2	38,1%	42,9%	28,6%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Ποσοστό 57,1% των γυναικών θεωρεί ότι η εργασία τις άλλαξε ως άτομα, στα διαφορετικά πεδία δράσης (δηλ στον επαγγελματικό, οικογενειακό και κοινωνικό χώρο) ενώ το 71,4% των ανδρών Όχι. Αυτό μάλλον θα πρέπει να αποδοθεί στην μεγάλη συμμετοχή των ανδρών σε υψηλόβαθμες θέσεις γεγονός που κάνει αυτή τη συμμετοχή να θεωρείται ως δεδομένη και φυσιολογική και επομένως δεν επιφέρει σχετικές αλλαγές στους άνδρες.

10. Συμμετέχετε (είστε διατεθειμένος/η να συμμετέχετε) σε δράσεις κοινωνικών διεκδικήσεων;

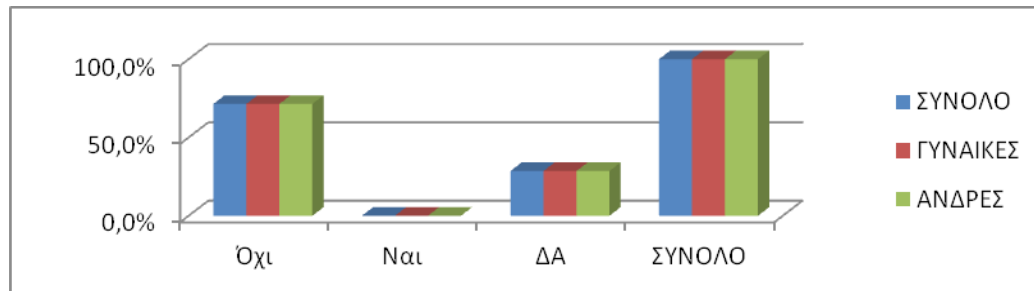
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
Όχι	13	8	5	61,9%	57,1%	71,4%
Ναι	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΔΑ	8	6	2	38,1%	42,9%	28,6%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Το σύνολο των ερωτηθέντων σε ποσοστό 61,9% δεν συμμετέχει ή δεν είναι διατεθειμένο να συμμετέχει σε δράσεις κοινωνικών διεκδικήσεων. Αυτό οφείλεται μάλλον στο ότι οι υψηλόβαθμες θέσεις απαιτούν πολύ χρόνο εργασίας και δεν αφήνουν αρκετό χρόνο για ενασχόληση με κοινωνικές δραστηριότητες. Τα ποσοστά για γυναίκες και άνδρες είναι αντίστοιχα 57,1% και 71,4%.

11. Αντιμετωπίζετε προβλήματα στη συνεργασία σας με εργαζομένους άλλων φύλων;

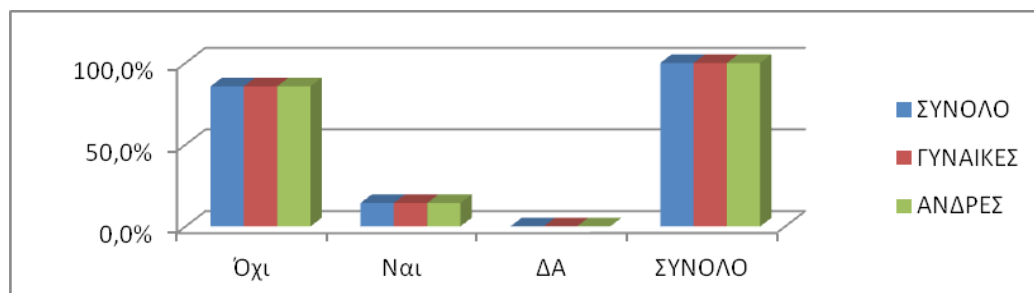
	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
Όχι	15	10	5	71,4%	71,4%	71,4%
Ναι	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΔΑ	6	4	2	28,6%	28,6%	28,6%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Πάνω από το 70% των γυναικών και ανδρών απάντησε ότι δεν αντιμετωπίζει προβλήματα συμπεριφοράς στη συνεργασία με εργαζομένους του άλλου φύλου.

12. Πιστεύετε ότι οι ρόλοι του κοινωνικού φύλου αποτρέπουν τις γυναίκες (ή τους άνδρες) από τη συμμετοχή; (συζητήστε, αναφέρατε παραδείγματα). Το θεωρείτε αυτό σωστό; Πρέπει να συνεχιστεί; Υπάρχουν λύσεις;

	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	%		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ
Όχι	18	12	6	85,7%	85,7%	85,7%
Ναι	3	2	1	14,3%	14,3%	14,3%
ΔΑ	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΝΟΛΟ	21	14	7	100,0%	100,0%	100,0%



Με συντριπτικά ποσοστά πάνω από το 85% γυναίκες και άνδρες απάντησαν ότι οι ρόλοι του κοινωνικού φύλου δεν αποτρέπουν τις γυναίκες (ή τους άνδρες) από τη συμμετοχή τους σε υψηλόβαθμες θέσεις.

Όπως ήδη αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, οι απαντήσεις σε ανοικτά ερωτήματα ήταν ελάχιστες λόγω του ελάχιστου διαθέσιμου χρόνου των ερωτηθέντων/ερωτηθεισών ανδρών/γυναικών. Αυτό όπως διατυπώθηκε οφείλεται στον πολύ αυξημένο χρόνο εργασίας λόγω της μεγάλης κρίσης. Οι εισηγμένες επιχειρήσεις είναι μεγάλες και τα αντίστοιχα προβλήματα μεγάλα. Εν τούτοις παρουσιάζονται στη συνέχεια κάποιες απαντήσεις σε ανοικτές ερωτήσεις οι οποίες έχουν ενδεικτικό και μόνο χαρακτήρα.

Στο ερώτημα 2. Ποια είναι τα εμπόδια που συναντούν τα δυο φύλα ως προς τη δυνατότητα ανέλιξής τους σε υψηλότερα στρώματα της διοικητικής ιεραρχίας των, με ποιο τρόπο τα δυο φύλα αντιμετωπίζουν αυτά τα προβλήματα επιχειρήσεων και ειδικά στο θέμα της έλλειψης αξιοκρατίας δόθηκε μία απάντηση από γυναίκα: *Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, υπάρχει αξιοκρατία σε κάποιο βαθμό αν και για τις γυναίκες είναι πιο δύσκολα. Εάν το περιβάλλον είναι απλά δύσκολο, επιμένεις. Εάν το περιβάλλον δεν έχει κανόνες αξιοκρατίας, φεύγεις. Αφού έχεις αποδείξει τι χάσανε.*

Στο ερώτημα 3. Παρατηρούνται διαφοροποιήσεις (στην αμοιβή, στον τρόπο αντιμετώπισης κτλ) κατά την συμμετοχή των δυο φύλων σε κέντρα λήψης οικονομικών και διοικητικών αποφάσεων δόθηκε επίσης μία απάντηση από γυναίκα: *Συνήθως ναι, αν και είναι ένα φαινόμενο που κατά τη γνώμη μου έχει αρχίσει να μειώνεται με το χρόνο. Δε θα φτάσουμε ποτέ νομίζω στην απόλυτη ισότητα, αλλά εάν η επιχείρηση έχει επιτρέψει να φτάσει μία γυναίκα σε τέτοια θέση, το θέμα της αμοιβής αργά ή γρήγορα θα ισορροπήσει.*

Στο ερώτημα 13. Πως θα περιγράφατε την εμπειρία από την εργασία σας στη συγκεκριμένη θέση, δόθηκε η παρακάτω απάντηση από γυναίκα: *Εξαιρετικά πλούσια και πάρα πολύ χρήσιμη σε πολλαπλά επίπεδα. Είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων που μου δόθηκαν οι ευκαιρίες που είχα στη σταδιοδρομία μου για να αναδείξω - κυρίως στον εαυτό μου - για το τι είμαι ικανή....*

Στο ερώτημα 14. Όταν αποφασίσατε να αποδεχθείτε τη συγκεκριμένη θέση τι συναισθήματα σας δημιουργήθηκαν, πιστεύετε ότι κάποια από αυτά δεν θα γεννιόνταν αν ανήκατε στο άλλο φύλο, δόθηκε από γυναίκα η παρακάτω απάντηση: *Χαρά, ικανοποίηση για την αναγνώριση, όρεξη να πάω παραπέρα. Δεν νομίζω ότι θα αντιδρούσα διαφορετικά αν δεν ήμουν γυναίκα. Είχα να τύχη να εξελιχτώ πολύ με αρκετή ευκολία στην*

επαγγελματική μου σταδιοδρομία οπότε δεν ένοιωσα ποτέ την 'ικανοποίηση' ότι τα κατάφερα παρότι ήμουν γυναίκα (μόνο οι γύρω μου το έβλεπαν έτσι!).

2. Συγκέντρωση και καταγραφή βέλτιστων πρακτικών, εργαλείων και μεθοδολογιών άλλων ευρωπαϊκών χωρών

2.1. Πολιτικές της ΕΕ

Καταγραφή – παρακολούθηση

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρακολουθεί την ισορροπία των φύλων στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών σε ετήσια βάση από το 2003. Μεταξύ 2003 και 2010 το μερίδιο των μελών του διοικητικού συμβουλίου των γυναικών αυξήθηκε από 8,5% έως 11,8%, δηλαδή κατά μέσο όρο με ρυθμό μόλις 0,5 ποσοστιαίες μονάδες ετησίως. Αυτός ο ρυθμός μεταβολής κρίνεται απαράδεκτα αργός.

Στρατηγική για την Ισότητα μεταξύ Γυναικών και Ανδρών (2010-2015)

Τον Σεπτέμβριο του 2010, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε τη Στρατηγική για την Ισότητα μεταξύ Γυναικών και Ανδρών (2010-2015) και για πρώτη φορά θεώρησε αναγκαία την ανάληψη στοχευμένων πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της ισορροπίας των φύλων στη λήψη των αποφάσεων. Από τότε, μια σειρά πρωτοβουλιών της Επιτροπής έφεραν στο προσκήνιο της δημόσιας συζήτησης το θέμα της υπο-εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις των επιχειρήσεων και πίεσαν τα κράτη μέλη και τις επιχειρήσεις να θεσπίσουν μέτρα για τη βελτίωση της κατάστασης:

Στοχευμένα μέτρα

Με δεδομένη την έλλειψη επαρκούς προόδου όσον αφορά την επίτευξη ισορροπίας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια και το γεγονός ότι η ισόρροπη εκπροσώπηση εξακολουθεί να αποτελεί κοινή πρόκληση για όλα τα κράτη μέλη, η Επιτροπή, όπως ανακοίνωσε στη Στρατηγική για την Ισότητα μεταξύ Γυναικών και Ανδρών 2010-2015, ερευνά τις επιλογές πολιτικής για στοχευμένα μέτρα προκειμένου να προβεί σε ενίσχυση της συμμετοχής των γυναικών σε θέσεις λήψης αποφάσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Στο πλαίσιο των στοχευμένων μέτρων το Νοέμβριο του 2012, η Επιτροπή ενέκρινε οδηγία με στόχο τη συμμετοχή των γυναικών κατά 40 % μεταξύ των μη εκτελεστικών διευθυντών για το 2020. Αυτό συνέβαλε ώστε να επιταχυνθεί σημαντικά ο ρυθμός αλλαγής: Από το 2010 το μέχρι το 2013 μερίδιο των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια έχει αυξηθεί

κατά 4,8 ποσοστιαίες μονάδες, που αντιστοιχεί σε μέσο ρυθμό 1,9% / έτος –περίπου τετραπλάσιο του παλαιότερου ρυθμού μεταβολής.

Παράλληλα, η Επιτροπή έχει ήδη δρομολογήσει δημόσια διαβούλευση προκειμένου να συμβάλει στην αξιολόγηση των επιπτώσεων πιθανών μέτρων της ΕΕ, συμπεριλαμβανομένων των νομοθετικών ρυθμίσεων.

Μέτρα δέσμευσης επιχειρήσεων (Πρόγραμμα “Women on the Board Pledge for Europe”)

Τον Μάρτιο του 2011, η Επιτροπή εγκαινίασε το πρόγραμμα “Women on the Board Pledge for Europe” (European Commission, 2012) με το οποίο καλούσε τις επιχειρήσεις να δεσμευτούν εθελοντικά στο στόχο της αύξησης της εκπροσώπησης των γυναικών στα μέλη των διοικητικών συμβουλίων. Ένα χρόνο αργότερα, το Μάρτιο του 2012, η Επιτροπή δημοσίευσε μια έκθεση σχετικά με την πρόοδο και διαπίστωσε ότι, παρά τη μικρή βελτίωση στο επίπεδο της εκπροσώπησης των γυναικών, η πρόοδος συνέχιζε να είναι πολύ περιορισμένη. Ως εκ τούτου, η έκθεση ανακοίνωνε ότι πρέπει να υπάρχει στοχευμένη πολιτική και να λαμβάνονται στοχευμένα μέτρα για την ενίσχυση της συμμετοχής των γυναικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

2.2. Πολιτικές των Κρατών Μελών ¹

Για να αυξηθεί η διαφορετικότητα των δύο φύλων στα διοικητικά συμβούλια, ένας αυξανόμενος αριθμός κρατών μελών έχουν υιοθετήσει μέτρα και πολιτικές που προωθούν την ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων στα συμβούλια αυτά. Σήμερα τα κράτη-μέλη εμφανίζουν μια ποικιλότητα όσον αφορά τις προσεγγίσεις στο θέμα της αντιμετώπισης της υποεκπροσώπησης των γυναικών σε ανώτερες και ανώτατες θέσεις ηγεσίας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2012) χωρίζει τα μέτρα σε δυο βασικές κατηγορίες:

- Νομοθετικές ρυθμίσεις: Αρκετά κράτη έχουν καταφύγει σε νομοθετικά μέτρα για τον καθορισμό ποσοστώσεων ή στόχων για την εκπροσώπηση των δύο φύλων στα

1 Σημείωση: τα στοιχεία του παρόντος κεφαλαίου έχουν ληφθεί από δυο βασικές πηγές:

(1) Senden, L., (2014). The Multiplicity of Regulatory Responses to Remedy the Gender Imbalance on Company Boards, *Utrecht Law Review*, Volume 10, Issue 5, December 2014

(2) European Commission (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative*. European Commission: http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender/equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_en.pdf

διοικητικά συμβούλια. Αυτή είναι μια πολύ πρόσφατη εξέλιξη, καθώς σχεδόν όλα τα ενδιαφερόμενα κράτη μέλη έχουν θεσπίσει σχετική νομοθεσία από το 2011.

- Εθελοντικές πρωτοβουλίες: Σε αρκετά κράτη μέλη της ΕΕ, έχει αναπτυχθεί ένα ευρύ φάσμα εθελοντικών πρωτοβουλιών και εργαλείων στο θέμα αυτό.

Ο παραπάνω διαχωρισμός είναι γενικός και η κάθε κατηγορία περιλαμβάνει ποικίλα και αρκετά διαφορετικά είδη μέτρων. Έτσι οι νομοθετικές ρυθμίσεις μπορεί να είναι δεσμευτικές ή μη δεσμευτικές, να αφορούν μόνο δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς ή/και ιδιωτικές επιχειρήσεις, να επιβάλλουν αυστηρές ή μη κυρώσεις κλπ. Αντίστοιχα οι εθελοντικές προσεγγίσεις μπορεί να αναφέρονται σε κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, χάρτες, οδηγίες, πρωτοβουλίες κοινές μεταξύ επιχειρήσεων και δημοσίων αρχών, εκπαίδευση, επιμόρφωση, προγράμματα καθοδήγησης και δικτύωσης καθώς και βάσεις δεδομένων προώθησης των γυναικών υποψηφίων.

Με αυτά τα δεδομένα μπορεί κάποιος/α να μελετήσει τις διαφορετικές πολιτικές βελτίωσης της γυναικείας εκπροσώπησης σε ανώτερες και ανώτατες θέσεις ως ένα φάσμα ανάμεσα σε δυο ακραίες περιπτώσεις –αυτήν της παντελούς απουσίας μέτρων και αυτήν της νομοθετικής δέσμευσης με αυστηρές κυρώσεις σε περίπτωση μη συμμόρφωσης. Ανάμεσα στα δυο αυτά άκρα υπάρχουν αρκετά ενδιάμεσα μέτρα. Στο πλαίσιο αυτό η Senden (2014) ομαδοποιεί τις προσεγγίσεις σε πέντε κατηγορίες:

- Απουσία μέτρων
- Εθελοντικές πρωτοβουλίες και μέτρα αυτορρύθμισης
- Μέτρα αυτορρύθμισης υπό προϋποθέσεις ή από κοινού ρυθμίσεις
- Νομοθετικά μέτρα με χαλαρές δεσμεύσεις
- Νομοθετικά μέτρα με αυστηρές δεσμεύσεις και κυρώσεις

Χώρα (Έτος εισόδου στην ΕΕ)	Απουσία ειδικών μέτρων	Εθελοντικές πρωτοβουλίες και μέτρα αυτορρύθμισης	Μέτρα αυτορρύθμισης υπό προϋποθέσεις	Νομοθετικά μέτρα με χαλαρές δεσμεύσεις	Νομοθετικά μέτρα με αυστηρές δεσμεύσεις
Αυστρία (1995)		X			
Βέλγιο (1958)		X			X
Βουλγαρία (2007)	X				
Γαλλία (1958)		X			X
Γερμανία (1958)		X	X		

Δανία (1973)		X	X	X	
Ελλάδα (1981)					X
Εσθονία (2004)	X				
Ηνωμένο Βασίλειο (1973)		X			
Ιρλανδία (1973)				X	
Ισπανία (1986)		X		X	
Ιταλία (1958)					X
Κάτω Χώρες (1958)		X		X	
Κροατία (2013)	X				
Κύπρος (2004)	X				
Λεττονία (2004)	X				
Λιθουανία (2004)	X				
Λουξεμβούργο (1958)	X	X			
Μάλτα (2004)	X				
Ουγγαρία (2004)		X			
Πολωνία (2004)		X			
Πορτογαλία (1986)	X			X	
Ρουμανία (2007)					
Σλοβακία (2004)	X				
Σλοβενία (2004)					X
Σουηδία (1995)			X	X	
Τσεχική Δημοκρατία (2004)	X				
Φινλανδία (1995)		X	X	X	

Ειδικότερα ανά κατηγορία μέτρων και πολιτικών ισχύουν τα εξής:

Απουσία ρυθμιστικών μέτρων

Η εθνική νομοθεσία ορισμένων κρατών μελών επιτρέπει τη λήψη μέτρων θετικής δράσης υπέρ των γυναικών, χωρίς ωστόσο αυτό να είναι κάτι υποχρεωτικό ή δεσμευτικό. Στην περίπτωση αυτή είναι πιθανόν μέχρι τώρα να μην έχει ληφθεί κανένα μέτρο για την προώθηση των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια εταιρειών. Αυτό ισχύει για τις χώρες που πρόσφατα έγιναν μέλη της Ε.Ε, στις οποίες η εθνική νομοθεσία δεν έχει ακόμα προσαρμοστεί πλήρως στο πνεύμα του Ευρωπαϊκού Δικαίου. Αυτή είναι η περίπτωση που φαίνεται να ισχύει για τη Βουλγαρία, την Κροατία, την Τσεχική Δημοκρατία, την Κύπρο, τη Λεττονία, τη Λιθουανία, τη Μάλτα και τη Σλοβακία.

Στην Εσθονία, η νομοθεσία περιλαμβάνει κάποιες γενικές διατάξεις σχετικές με την προώθηση της ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων στην πολιτική και στις προσλήψεις και

προαγωγές του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, οι σχετικές διατάξεις είναι τόσο χαλαρές και η απουσία δεσμεύσεων τόσο προφανής ώστε και η χώρα αυτή μπορεί να υπαχθεί στην κατηγορία αυτών που δεν υποχρεώνουν τις εταιρείες και τους οργανισμούς να προωθήσουν την ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων σε θέσεις ευθύνης και εξουσίας.

Η νομοθεσία της Κροατίας επίσης αναφέρει ότι καθήκον των ιδιωτικών εταιρειών είναι να σεβαστούν την απαγόρευση των διακρίσεων λόγω φύλου. Αντίθετα οι ελεγχόμενες από το κράτος εταιρείες δεν υπόκεινται σε τέτοια υποχρέωση. Όμως είναι αμφίβολο σε ποιο βαθμό η ίδια η νομοθεσία επιτρέπει στις εταιρείες αυτές αυτόνομα να υιοθετούν μέτρα που αφορούν προτίμηση στο ένα ή στο άλλο φύλο ή ποσοστώσεις με κριτήριο το φύλο, αφού στο Νόμο ορίζεται ότι τα μέτρα θετικής δράσης πρέπει να προσδιοριστούν με καταστατικούς νόμους (Senden, 2014). Γι' αυτό το λόγο και η Κροατία μπορεί να υπαχθεί στην κατηγορία των χωρών στις οποίες δεν υπάρχουν προς το παρόν εξειδικευμένες ρυθμίσεις για γυναίκες στην κορυφή των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Η απουσία μέτρων ισχύει και για ορισμένα από τα παλαιότερα κράτη μέλη, όπως το Λουξεμβούργο και μέχρι πρόσφατα και η Πορτογαλία (Senden, 2014). Σε αυτές τις χώρες το θέμα της βελτίωσης της εκπροσώπησης των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων επί του παρόντος αντιμετωπίζεται μέσα στο γενικότερο πλαίσιο της νομοθεσίας περί ισότητας των φύλων και με ορισμένα μικρής σχετικά εμβέλειας μέτρα. Στην Πορτογαλία, μέχρι και το τέταρτο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Ισότητα των Φύλων που καλύπτει το διάστημα 2011-2013 να μεν προβλεπόταν να εφαρμοστούν σχέδια για την ισότητα από τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα, όμως δεν είχε γίνει ουσιαστικά τίποτα. Όμως ήδη η νομοθεσία της Πορτογαλίας έχει αρχίσει να προσαρμόζεται σχετικά (βλ. παρακάτω)

Εθελοντικές πρωτοβουλίες και μέτρα αυτορρύθμισης

Σε αρκετές χώρες, οι επιχειρήσεις έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες για την προώθηση της διαφορετικότητας των φύλων στην διοικητικά συμβούλια, χωρίς να υπάρχει νομοθετική δέσμευση ή οποιαδήποτε δημόσια ρύθμιση. Τέτοια μέτρα είναι προγράμματα κατάρτισης-επιμόρφωσης- ευαισθητοποίησης και δικτύωσης δημιουργία ευέλικτων μητρώων με υποψηφιότητες γυναικών, προγράμματα ευαισθητοποίησης κοινωνικών εταίρων, προγράμματα προώθησης της επιχειρηματικότητας καθώς αυτά προωθούν και το γυναικείο management κ.α.

Σε χώρες όπως η Πολωνία και το Ηνωμένο Βασίλειο, οι πρωτοβουλίες αυτές είναι το κύριο μέσο για να πειστούν οι εταιρείες να φροντίσουν το θέμα των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια. Στη Σουηδία αντίθετα υπάρχουν και πρόσθετα μέτρα που μπορεί να εντάσσονται σε άλλες κατηγορίες.

Τις περισσότερες φορές, η αυτορρύθμιση γίνεται μέσα από κανόνες ή συστάσεις που περιλαμβάνονται σε Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης. Στην Αυστρία, το Βέλγιο, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, το Λουξεμβούργο, τις Κάτω Χώρες, την Πολωνία, την Ισπανία, τη Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, οι εθνικοί Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης ενθαρρύνουν, σε διαφορετικό βαθμό για κάθε χώρα, τη διαφορετικότητα των φύλων στα διοικητικά συμβούλια.

Οι τελευταίες εξελίξεις περιλαμβάνουν την αναθεώρηση των συστάσεων του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης στη Δανία και την Αυστρία. Συγκεκριμένα στη Δανία το 2011 στον Κώδικα που τροποποιήθηκε το 2012 τονίζεται η ανάγκη να καταβληθούν προσπάθειες για περισσότερες γυναίκες στη διαχείριση με τη δημιουργία στόχων για την παρακολούθηση της επίτευξης προόδου. Επίσης το 2012, ένας αναθεωρημένος Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης έχει εκδοθεί στην Αυστρία, σύμφωνα με τον οποίο προβλέπεται να καταβληθούν προσπάθειες για να αυξηθεί η αναλογία των γυναικών για στελέχη και εποπτικά συμβούλια.

Στο Λουξεμβούργο, ενώ μέχρι πρόσφατα δεν είχαν ληφθεί μέτρα ξεκίνησε ένα δίκτυο σε θέματα λήψης αποφάσεων στις 24 Οκτωβρίου του 2011 με στόχο την προώθηση μεγαλύτερης ισορροπίας στην εκπροσώπηση των δυο φύλων σε διευθυντικές/ διοικητικές θέσεις του ιδιωτικού τομέα και στη συνέχεια προσαρμόστηκε σε αυτό ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης της χώρας.

Οι διατάξεις που αυτοί οι κώδικες περιέχουν σχετικά με τη διαφορετικότητα των φύλων συνήθως έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα και δεν περιέχουν κανόνες που πρέπει να τηρηθούν ή πρότυπα που πρέπει να προσεγγιστούν. Όπως ενδεικτικά αναφέρεται για τον Κώδικα της Βρετανικής Εταιρικής Διακυβέρνησης (British Corporate Governance Code), ο Κώδικας δίνει κατευθύνσεις χωρίς δεσμεύσεις και κυρώσεις (Senden, 2014).

Στην ίδια κατηγορία περιλαμβάνεται ο Πολωνικός Κώδικας Ορθής Πρακτικής για Εταιρείες Εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Βαρσοβίας (Polish Code of Best Practice for WSE Listed Companies). Αυτός συνιστά ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξασφαλίζουν μια ισορροπημένη αναλογία γυναικών και ανδρών στον τομέα της διαχείρισης και σε εποπτικές

θέσεις, χωρίς τη διευκρίνιση τι ακριβώς σημαίνει «ισορροπημένη». Ταυτόχρονα ο Κώδικας απαιτεί από τις επιχειρήσεις να παρέχουν πληροφορίες σε ετήσια βάση σχετικά με τη συμμετοχή γυναικών και ανδρών στα Διοικητικά και Εποπτικά Συμβούλια. Παράλληλα στην Πολωνία υλοποιούνται προγράμματα και καμπάνιες ενημέρωσης για την προώθηση της γυναικείας επιχειρηματικότητας που θεωρείται ότι συμβάλλει στην προώθηση του γυναικείου management.

Εκτός από τους Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης, που εφαρμόζονται ως επί το πλείστον μόνο για τις εισηγμένες εταιρείες, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορεί να θεσπίζουν και άλλα, πιο εξειδικευμένα προσαρμοστικά μέτρα. Τέτοια μέτρα είναι Χάρτες, Προγράμματα Πιστοποίησης ή/και Δημόσιας Δέσμευσης των επιχειρήσεων ότι θα φροντίσουν την ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων στα διοικητικά του συμβούλια. Ενδεικτικά αναφέρεται το πρόγραμμα «Ταλέντα στην κορυφή» που εφαρμόστηκε στην Ολλανδία, το οποίο παρέχει μια πλατφόρμα ζητώντας από τις εταιρείες εντελώς εθελοντικά να κάνουν μια δημόσια δήλωση δέσμευσης ότι θα προωθήσουν τη διαφορετικότητα των φύλων, θέτοντας ποσοτικούς στόχους για την εκπροσώπηση των γυναικών στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, και αναλαμβάνοντας την υποχρέωση μέτρησης της επίτευξης τους και ετήσιας αναφοράς των αποτελεσμάτων της χάρτας. Μέχρι σήμερα, 239 ολλανδικές επιχειρήσεις έχουν κάνει αυτή τη δέσμευση. Πρέπει να αναφερθεί ότι δεν προβλέπεται καμία κύρωση σε αυτό το σύστημα. Το 2010, το ποσοστό των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις σε εταιρείες που έχουν υπογράψει τη Χάρτη το 2008 και το 2009 αυξήθηκε κατά 7,5% και συνολικά, η συντριπτική πλειοψηφία των υπογραφόντων (72%) σημείωσαν αύξηση.

Μια παρόμοια Χάρτα στη Δανία, η «Χάρτα για Περισσότερες Γυναίκες στη Διαχείριση» ενθαρρύνει τις εταιρείες να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν περισσότερες γυναίκες να αναλάβουν διευθυντικές θέσεις και αξιολογεί τις πρωτοβουλίες τους κάθε δεύτερη χρονιά.

Επιπλέον, από το 2010, η Δανία εφαρμόζει τη «Σύσταση για Περισσότερες Γυναίκες στα Εποπτικά Συμβούλια» στο πλαίσιο του προγράμματος «Λειτουργία Αλυσιδωτής Αντίδρασης, σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες αναλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, να εργαστούν για την πρόσληψη περισσότερων γυναικών σε διευθυντικές θέσεις σε εποπτικά συμβούλια των δανέζικων εταιρειών.

Αντίστοιχα προγράμματα υπάρχουν και στην Ουγγαρία, όπου ορισμένες μεγάλες ιδιωτικές εταιρείες έχουν εισαγάγει σχέδια για την ισότητα στο πλαίσιο της εταιρικής

πολιτικής τους. Ένα τέτοιο πρόγραμμα περιλαμβάνει ως στόχο την επίτευξη συγκεκριμένου ποσοστού γυναικείας εκπροσώπησης στις διευθυντικές και ηγετικές θέσεις. Σχετικά με το πρόγραμμα αυτό, το 2011 η ουγγρική Telecom υιοθέτησε το στόχο της αύξησης του αριθμού των γυναικών σε ηγετικές θέσεις στο 30 % για το 2015.

Στα μέτρα αυτορρύθμισης στο Ηνωμένο Βασίλειο περιλαμβάνονται και μέτρα καθοδήγησης- εκπαίδευσης- επιμόρφωσης που σχεδιάζονται και υλοποιούνται στο πλαίσιο της έκθεσης του Λόρδου Davies του 2011. Η έκθεση αυτή που ανατέθηκε από τη Βρετανική Κυβέρνηση στο Λόρδο Davies το 2011 προτείνει για το 2015 ένα αρχικό στόχος της τάξεως του 25% όσον αφορά τις γυναίκες διευθύντριες των εταιρειών του δείκτη FTSE-100, μέσω αυτορρύθμισης των εταιρειών. Η έκθεση αναφέρει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να θέσουν στόχους προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι ταλαντούχες γυναίκες θα προωθούνται σε ηγετικές θέσεις στις εταιρείες του Ηνωμένου Βασιλείου. Μέσω των οδηγιών της έκθεσης, ενθαρρύνονται οι εταιρείες του δείκτη FTSE- 350 να καθορίζουν στόχους για το 2013 και το 2015. Στο πλαίσιο των οδηγιών αυτών υλοποιείται το FTSE 100 Cross-Company Mentoring Executive Programme από το Mentoring Foundation. Το ίδρυμα αυτό προσφέρει mentoring και συναφείς υπηρεσίες σε υψηλά ιστάμενο γυναικείο δυναμικό που απασχολείται στις 100 μεγαλύτερες εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αξιών του Λονδίνου. Το πρόγραμμα συγκεντρώνει γυναίκες και ανώτερα διευθυντικά στελέχη και Προέδρους, προκειμένου να βοηθήσει τις γυναίκες να προωθηθούν στις επιχειρήσεις και επιμορφώνει τόσο αυτές όσο και Προέδρους και ανώτερα επιχειρηματικά στελέχη σε θέματα γυναικείας ηγεσίας. Από το 2003, 136 ζεύγη καθοδήγησης συμμετείχαν στο πρόγραμμα.

Παρόμοιο πρόγραμμα αποτελεί και η πρωτοβουλία Club 30% (30 Percent Club), στο Ηνωμένο Βασίλειο. Πρόκειται για μια ιδιωτική πρωτοβουλία δικτύωσης- ενημέρωσης- ευαισθητοποίησης που έχουν αναλάβει επενδυτές με στόχο να επιτευχθεί κατά 30% η γυναικεία εκπροσώπηση στις εταιρείες του δείκτη FTSE-100 μέχρι το 2015. Το Club 30% ξεκίνησε στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2010, με στόχο την επίτευξη εκπροσώπησης της τάξεως του 30% των γυναικών στο δείκτη FTSE - 100 μέχρι το τέλος του 2015. Επί του παρόντος σύμφωνα με στοιχεία του Ιουλίου 2015 ο στόχος διαμορφώθηκε από 12,5 % σε 25,4 %. Η πρόοδος που επιτεύχθηκε αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στην πρωτοβουλία αυτή.

Γενικά πάντως τα προγράμματα αυτορρύθμισης έχουν μέτρια αποτελέσματα. Η πρώτη ετήσια έκθεση το Μάρτιο του 2012 έδειξε σημαντική πρόοδο, και οι γυναίκες διευθύντριες ενώ αποτελούσαν το 2010 το 12,5% έφτασαν στο 2012 να αποτελούν το 14,5%. Στις τελευταίες έρευνες φαίνεται ότι η πρόοδος έχει επιβραδυνθεί. Ο μέσος ρυθμός

αύξησης της συμμετοχής γυναικών 2010-2013 ήταν στη Βρετανία 5.1%, αλλά παρά το χαμηλό ρυθμό τα στοιχεία της Λέσχης του 30% δείχνουν ότι η συμμετοχή των γυναικών στα συμβούλια ξεπέρασε το 20%.

Μέτρα αυτορρύθμισης υπό προϋποθέσεις ή από κοινού ρυθμίσεις

Σε αντίθεση με την παραπάνω κατηγορία μέτρων στην οποία το πρόβλημα της γυναικείας υπο-εκπροσώπησης στα συμβούλια έχει αφεθεί πλήρως στις εταιρείες, σε κάποιες χώρες ο νομοθέτης ή δημόσια ρυθμιστική αρχή έχει θέσει ορισμένους στόχους, κανόνες και προϋποθέσεις για αυτό, τείνοντας προς δέσμευση των επιχειρήσεων.

Μια τέτοια περίπτωση είναι στη Γερμανία, όπου το 2001 η ομοσπονδιακή κυβέρνηση έχει συνάψει συμφωνία με τις κύριες επιχειρηματικές ενώσεις για την προώθηση της ισότητας γυναικών και ανδρών στον ιδιωτικό τομέα και την αύξηση των γυναικών σε θέσεις λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τη συμφωνία αυτή, οι εταιρείες αναλαμβάνουν εθελοντικά να εφαρμόσουν μέτρα ισόρροπης εκπροσώπησης και εάν τα αποτελέσματα είναι θετικά –οπότε και η συγκεκριμένη πολιτική θα θεωρηθεί επιτυχημένη- τότε η ομοσπονδιακή κυβέρνηση υπόσχεται να μην εισαγάγει νομοθεσία με δεσμευτικές ρυθμίσεις για τις επιχειρήσεις σχετικά με την ισότητα των φύλων, εκτός φυσικά αν υποχρεούται να πράξει κάτι τέτοιο βάσει της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας. Σε άλλη περίπτωση υπάρχει η δέσμευση ότι η κυβέρνηση θα προβεί στην ψήφιση δεσμευτικών μέτρων.

Στο πλαίσιο αυτής της πολιτικής συμπεριλήφθηκε μια διάταξη περί διαφορετικότητας των φύλων στο Γερμανικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, που συστάθηκε από μια ημι-δημόσια επιτροπή, η οποία έχει ως εξής: «Κατά την πλήρωση διευθυντικών θέσεων στο διοικητικό συμβούλιο των επιχειρήσεων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η διαφορετικότητα και ιδίως ο στόχος για τη βελτίωση των ποσοστών εκπροσώπησης των γυναικών». Ανάλογη διάταξη ισχύει και για το εποπτικό συμβούλιο.

Πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι σύμφωνα με το αρχικό γερμανικό κείμενο αυτός ο κανόνας δεν είναι δεσμευτικός: Πουθενά δεν συγκεκριμενοποιείται ούτε τι ακριβώς σημαίνει «να λαμβάνεται υπόψη η διαφορετικότητα» ούτε με ποιο τρόπο η εταιρεία θα πρέπει να αποδεικνύει τη συμμόρφωσή της. Ίσως γι' αυτό δεν αποτελεί έκπληξη ότι καμία σημαντική αλλαγή δεν έλαβε χώρα, μέχρι το 2011. Ωστόσο η απειλή της των δεσμευτικών μέτρων σε περίπτωση μη συμμόρφωσης λειτούργησε υπέρ του στόχου της ισόρροπης εκπροσώπησης και από το 2011 το μεγαλύτερο μέρος των γερμανικών μετοχών εισηγμένων εταιρειών (DAX 30) έθεσαν συγκεκριμένους ατομικούς στόχους για αύξηση της παρουσίας

των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις. Αυτοί κυμαίνονται από 20% έως 35% γυναικείας εκπροσώπησης με διάφορες προθεσμίες για την επίτευξή τους. Το μέτρο κατά τα επόμενα τρία χρόνια οδήγησε σε αύξηση της γυναικείας εκπροσώπησης στα διοικητικά συμβούλια των εν λόγω εταιρειών από 11% σε περίπου 22%.

Στη Γερμανία επίσης και συγκεκριμένα στον Γερμανικό Νόμο για τις Εισηγμένες Εταιρείες (Stock Corporation Act, άρθρο 161) περιλαμβάνεται διάταξη της οποίας το περιεχόμενο του συνοψίζεται στην αρχή «συμμόρφωση ή αιτιολόγηση». Σύμφωνα με την αρχή αυτή οι εταιρείες πρέπει να συμμορφώνονται με την επιταγή της ποσόστωσης αλλιώς να αιτιολογούν την απόκλιση με έκθεση την οποία συνυποβάλλουν μαζί με την ετήσια αναφορά τους στην οποία αναφέρονται στην εφαρμογή του Κώδικα.

Επίσης στη Γερμανία εγκρίθηκε από το Bundesrat η καθιέρωση ποσόστωσης. Τέσσερα από τα πέντε κόμματα που εκπροσωπούνται στο Bundestag έχουν δεσμευτεί να υποβάλουν πρόταση για δεσμευτική νομοθεσία μετά τις γενικές εκλογές της 22ας Σεπτεμβρίου 2013. Τα μέτρα ισόρροπης εκπροσώπησης στη Γερμανία οδηγούν σε ρυθμό αύξησης της συμμετοχής γυναικών 2010-2013 κατά 7.9 %.

Στη Σουηδία ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης που ισχύει για τις εισηγμένες ιδιωτικές και δημόσιες εταιρείες περιέχει εθελοντικό κανόνα σύμφωνα με τον οποίο «η κάθε εταιρεία πρέπει να αγωνιστεί για την ίση κατανομή των δύο φύλων στο διοικητικό συμβούλιο». Ο ίδιος Κώδικας ωστόσο περιλαμβάνει και διάταξη σύμφωνα με την οποία η κάθε ιδιωτική εταιρεία που διέπεται από τον κώδικα έχει υποχρέωση να δικαιολογήσει την τελική πρόταση για τη σύνθεση του διοικητικού της συμβουλίου σε σχέση με το φύλο. Το εποπτικό Συμβούλιο που ασχολείται με την εφαρμογή του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης παρακολουθεί τη συμμόρφωση των εταιρειών ως προς τη συγκεκριμένη διάταξη η οποία λειτουργεί μάλλον δεσμευτικά. Όσον αφορά τις κρατικές εταιρείες στη Σουηδία υπάρχει μια γενική πολιτική για την ισότητα των φύλων σύμφωνα με την οποία θα πρέπει στα συμβούλια αυτών των εταιρειών να εκπροσωπείται τουλάχιστον κατά 40% το κάθε φύλο.

Η Φινλανδία ευθυγραμμίστηκε με τη σουηδική προσέγγιση και επέλεξε το 2008 μια προσέγγιση αυτορρύθμισης μέσω του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης που έπρεπε να εφαρμοστεί από το 2010. Ο Κώδικας προβλέπει ότι «και τα δύο φύλα πρέπει να εκπροσωπούνται στα διοικητικά συμβούλια» χωρίς ωστόσο αυτό κατ'ανάγκη να συνιστά ίση κατανομή των θέσεων μεταξύ των δύο φύλων.

Στην ίδια ομάδα πολιτικών περιλαμβάνονται και ρυθμίσεις άλλων μορφών. Στη Δανία για παράδειγμα υπάρχει η χάρτα για περισσότερες γυναίκες στη διαχείριση των εταιρειών που ο Δανός Υπουργός για την Ισότητα των Φύλων έθεσε σε ισχύ το 2008. Η χάρτα καταρτίστηκε από κοινού με τις επιχειρήσεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, ισχύει και για τους δύο τύπους των εταιρειών και λαμβάνει υπόψη την εταιρική ποικιλομορφία. Ιδιαίτερα θετικό στοιχείο της είναι ότι δεν επιδιώκει να επιβάλλει ένα κοινό μοντέλο για όλες τις εταιρείες, αντίθετα επιδιώκει να προσδιορίσει στόχους ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εταιρείας και μετά από ανταλλαγή απόψεων και μελέτη βέλτιστων πρακτικών.

Οι εταιρείες που υπέγραψαν τον Καταστατικό αυτό Χάρτη δεσμεύονται να ετοιμάσουν ένα σχέδιο ή μια στρατηγική για την προσέλκυση περισσότερων γυναικών σε διευθυντικές θέσεις και να θέσουν στόχους (ακόμα και συγκεκριμένα ποσοστά γυναικών) που πρέπει να επιτύχουν εντός καθορισμένης χρονικής περιόδου. Οι συμμετέχουσες εταιρείες έχουν καθήκον να υποβάλλουν έκθεση σχετικά με τα μέτρα που λαμβάνουν.

Το 2011, 109 εταιρείες του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα είχαν υπογράψει τη χάρτα. Οι ιδιωτικές εταιρείες δεν ήταν πολλές –μόνο 16- αλλά σε αυτές περιλαμβάνονται οι μεγαλύτερες εταιρείες της Δανίας.

Νομοθετικά μέτρα με χαλαρές δεσμεύσεις

Σε αρκετά κράτη μέσα από το Δημόσιο Δίκαιο επιβάλλονται δεσμευτικές υποχρεώσεις για να επιτευχθεί η ισορροπία μεταξύ των φύλων στα διοικητικά συμβούλια εταιρειών. Ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις η δέσμευση είναι χαλαρή και η εφαρμογή τους επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια των εταιρειών. Θα πρέπει να τονιστεί ότι τέτοιες χαλαρές νομοθετικές δεσμεύσεις ποικίλλουν σημαντικά από χώρα σε χώρα, όσον αφορά το πεδίο εφαρμογής, την ακρίβεια προσδιορισμού των στόχων, και το επίπεδο χαλαρότητας στην εφαρμογή.

Στην Ουγγαρία για παράδειγμα, ο Νόμος περί Ισότητας επιβάλλει την υποχρέωση να υιοθετήσουν το στόχο των ίσων ευκαιριών για τα φύλα οι εργοδότες του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με το Νόμο αν ο στόχος δεν επιτευχθεί ο εργοδότης υπόκειται σε πρόστιμο από την Αρχή Ίσης Μεταχείρισης. Ειδικότερα στον Αστικό Κώδικα (με τροποποίηση που έγινε το 2011) υποχρεώνονται οι εταιρείες να προσπαθούν για την εκπροσώπηση των δυο φύλων τουλάχιστον κατά 30% στα διαχειριστικά και εποπτικά τους συμβούλια και σε περίπτωση μη τήρησης του στόχου να δημοσιεύουν σχετική αιτιολόγηση για τη μη συμμόρφωση. Ωστόσο δεν υπάρχει μηχανισμός ελέγχου, ως εκ τούτου η εφαρμογή του Νόμου δεν είναι

τουλάχιστον επί του παρόντος δεσμευτική. Ο ρυθμός αύξησης της συμμετοχής γυναικών 2010-2013 ήταν 8.7%

Στην Πορτογαλία το 2012, σε ένα ψήφισμα του πορτογαλικού υπουργικού συμβουλίου που εγκρίθηκε στις 8 Μαρτίου τέθηκε ως στόχος η αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών σε θέσεις λήψης αποφάσεων στις κρατικές επιχειρήσεις, ιδίως όσον αφορά την εκπροσώπηση των γυναικών και των ανδρών σε διοικητικά συμβούλια και εποπτικά όργανα. Επίσης, το ψήφισμα προτείνει ιδιωτικές εταιρείες για την έγκριση σχεδίων για την ισότητα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναφέρουν στο αρμόδιο για το φύλο μέλος της κυβέρνησης κάθε έξι μήνες, το αποτέλεσμα των μέτρων που εφαρμόζονται. Σε ό, τι αφορά στον ιδιωτικό τομέα, παρόλο που το ψήφισμα συνιστά μόνο την έγκριση των σχεδίων για την ισότητα και την αυτορρύθμιση τονίζεται η πρόθεση της κυβέρνησης να παρακολουθεί τις βελτιώσεις όσον αφορά την εκπροσώπηση των γυναικών σε εποπτικά και διοικητικά συμβούλια. Το 2013, εγκρίθηκε το νομοθετικό διάταγμα 133/2013, για τον καθορισμό των αρχών και των κανόνων που ισχύουν για τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα. Το νομοθετικό αυτό διάταγμα προβλέπει ότι κάθε κρατική εταιρεία πρέπει να έχει ως στόχο την ισόρροπη παρουσία ανδρών και των γυναικών στη σύνθεση των εποπτικών και διοικητικών συμβουλίων. Επιπρόσθετα με το Νόμος-πλαίσιο 67/2013, προβλέπεται ότι ο υποψήφιος Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου υποχρεούται να εγγυάται την ελάχιστη εκπροσώπηση κατά 33%, από το κάθε φύλο. Τέλος στο Εθνικό Σχέδιο V για την Ισότητα των Φύλων (2014-2017), στο στρατηγικό τομέας 3 για Οικονομική Ανεξαρτησία, Αγορά Εργασίας και Οργάνωση της επαγγελματικής, οικογενειακής και ιδιωτικής ζωής, υπάρχουν μέτρα με σκοπό την ενίσχυση της εφαρμογής των σχεδίων ισότητας από ιδιωτικές εταιρείες και την παρακολούθηση της εφαρμογής του νομικού καθεστώτος από κρατικές επιχειρήσεις όσον αφορά την εφαρμογή των σχεδίων για την ισότητα και την εκπροσώπηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια (Beijing Platform for Action, 2014).

Στην Ιρλανδία, έχουν σχεδιαστεί συνεργατικά συστήματα για την εφαρμογή των μέτρων θετικής δράσης, όπως η Εθνική Στρατηγική υπέρ των Γυναικών (National Women's Strategy). Αυτά επιδιώκουν να αυξήσουν τον αριθμό των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, ενώ παράλληλα έχουν διαμορφώσει μια βάση δεδομένων την οποία ενημερώνουν συνεχώς και επί πλέον παρέχουν επιμόρφωση.

Σύμφωνα με τη φινλανδική νομοθεσία το 2005 καθιερώθηκε για τις δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις με τουλάχιστον 30 υπαλλήλους να καταρτίσουν ένα ετήσιο πρόγραμμα ισότητας των φύλων, με σχετικά λεπτομερή σχεδιασμό μέτρων και με

πρόβλεψη του τρόπου παρακολούθησης των επί μέρους δράσεων. Ωστόσο, στην παρούσα φάση η νομοθεσία δεν προβλέπει ούτε τι είδους μέτρα πρέπει να λαμβάνονται ούτε τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν και όλα αυτά επαφίενται στους ίδιους τους εργοδότες. Θεωρητικά και με το γράμμα του νόμου, μετά από πρόταση του Συνηγόρου του Πολίτη για την Ισότητα, το Διοικητικό Συμβούλιο Ισότητας μπορεί να επιβάλει πρόστιμο στη εργοδότη όταν παραλείψει την κατάρτιση του σχεδίου ισότητας. Ωστόσο η υλοποίηση αυτής της πολιτικής απαιτεί πόρους για την παρακολούθηση της πολιτικής αυτής που προς το παρόν δεν διατίθενται. Η ελλιπής εφαρμογή του Νόμου δημιουργεί την ανάγκη επαναπροσδιορισμού του σχεδιασμού της ισότητας προκειμένου αυτός να γίνει πιο ακριβής και πιο δεσμευτικός.

Στη Δανία οι νομοθετικές δεσμεύσεις ήταν αρκετά χαλαρές, τείνουν όμως να γίνουν σκληρότερες. Και εδώ το πλαίσιο ορίζεται από τις γενικές διατάξεις του Νόμου περί Ισότητας των Φύλων, που απλώς ορίζει ότι τα διοικητικά συμβούλια των κρατικών εταιρειών πρέπει να επιτυγχάνουν ισορροπίες μεταξύ των φύλων. Όμως πρόσφατα με δύο νόμους του Δεκεμβρίου 2012, η Νόμος περί Ισότητας όπως και ο Νόμος περί Εταιρειών τροποποιήθηκαν έτσι ώστε να περιλάβουν την υποχρέωση, τόσο για ιδιωτικές όσο και τις δημόσιες επιχειρήσεις, αφενός να θέσουν συγκεκριμένους ρεαλιστικούς αλλά ταυτόχρονα και φιλόδοξους στόχους για αύξηση του αριθμού του λιγότερο εκπροσωπούμενου φύλου στα κύρια διοικητικά όργανα των εταιρειών αφετέρου να αναπτύξουν μια πολιτική προσλήψεων με στόχο την υλοποίηση της ισότητας στις διευθυντικές και ηγετικές θέσεις. Οι σχετικές διατάξεις αφορούν τις 1100 μεγαλύτερες δανικές επιχειρήσεις.

Επίσης στη Δανία είναι σε ισχύ η πολιτική της «συμμόρφωσης ή αιτιολόγησης». Αυτή υποχρεώνει τις εταιρείες να δηλώνουν στις ετήσιες εκθέσεις τους πώς υλοποίησαν την πολιτική ισότητας και, σε περίπτωση μη συμμόρφωσης, να εξηγήσουν γιατί ο στόχος αυτός δεν πραγματοποιήθηκε. Ο Νόμος προβλέπει πρόστιμο στην εταιρεία που θα παραλείψει να υποβάλει έκθεση σχετικά με το ζήτημα της ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων.

Η Ισπανία επίσης παρέχει ένα άλλο παράδειγμα χαλαρής δεσμευτικότητας: Έχει εισάγει ένα νόμο το 2007 στον οποίο υπό μορφή σύστασης περιλαμβάνει διάταξη σύμφωνα με την οποία οι μεγάλες εταιρείες πρέπει να εξασφαλίσουν εκπροσώπηση τουλάχιστον 40% από κάθε φύλο στα διοικητικά συμβούλια πριν 2015. Ωστόσο δεν υπάρχουν κυρώσεις συνδεδεμένες με αυτόν τον κανόνα. Η μόνη υποχρέωση που έχουν οι εταιρείες είναι να δηλώνουν τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου ως προς το φύλο σε ετήσια έκθεση. Παρόλα αυτά η κυβέρνηση μπορεί να λάβει υπόψη την έκθεση αυτή η

οποία σε περίπτωση που η εταιρεία έχει συμμορφωθεί με την υπόδειξη μπορεί να λειτουργήσει θετικά υπέρ της εταιρείας π.χ. στην έκδοση ετικέτας ισότητας ή στη λήψη μιας απόφασης για επιχορήγηση ή ακόμα στη σύναψη μιας σύμβασης της εταιρείας με το κράτος.

Υπάρχουν επίσης πρωτοβουλίες από δημόσιες αρχές που επιδιώκουν να θέσουν συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους, όμως είναι χαλαρές από την άποψη της νομικής δέσμευσης και της επιβολής κυρώσεων σε περίπτωση μη - συμμόρφωσης . Για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δρομολόγησε το Μάρτιο 2011 μια εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων για την επίτευξη του 30% γυναικείας εκπροσώπησης στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών έως το 2015 και 40 % έως το 2020. Ωστόσο , το πρόγραμμα αυτό απέτυχε, καθώς μόνο 24 εταιρείες είχαν υπογράψει τη δέσμευση ένα χρόνο μετά την ανακοίνωση του μέτρου. Αυτό έχει υποκινήσει την Επιτροπή να καταλήξει σε μια πρόταση οδηγίας για την θέμα.

Η Ολλανδία ξεκίνησε ένα παρόμοιο μέτρο το 2013, όταν τροποποίησε τον Αστικό της Κώδικα με τέτοιο τρόπο ώστε να υποχρεώνει τις ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις να αγωνιστούν για μια εκπροσώπηση κατά 30% κάθε φύλου στα διοικητικά συμβούλια. Ο κανόνας αυτός ισχύει μόνο για τις μεγάλες εταιρείες και απαλλάσσονται οι εταιρείες που η αξία του ενεργητικού τους δεν υπερβαίνει τα 17.500.000 ευρώ ή ο καθαρός ετήσιος κύκλος εργασιών τους δεν υπερβαίνει τα 35.000.000 ευρώ και δεν έχουν περισσότερους από έναν ετήσιο μέσο όρο των 250 εργαζομένων. Αν μια εταιρεία δεν επιτύχει ισόρροπη εκπροσώπηση τουλάχιστον κατά 30% από κάθε φύλο, πρέπει να εξηγήσει στην ετήσια έκθεσή της τις μεθόδους που έχει χρησιμοποιήσει για να επιτευχθεί ισόρροπη εκπροσώπηση και πώς θα μπορέσει να επιτύχει το στόχο αυτόν στο μέλλον. Ωστόσο, δεν υπάρχουν κυρώσεις για την μη τήρηση του κανόνα. Επιπλέον, το μέτρο αυτό είναι προσωρινό και προβλέπεται να λήξει την 1η Ιανουαρίου του 2016 ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα.

Στην Ιρλανδία, η κυβέρνηση συνασπισμού των Εργατικών όρισε ένα φιλόδοξο στόχο για το 2011 –τη συμμετοχή κατά 40% του κάθε φύλου σε όλα τα συμβούλια του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, ο στόχος αυτός δεν έχει καμία νομική υπόσταση και δεν φαίνεται καν να εκτείνεται στις κρατικές εμπορικές επιχειρήσεις. Η μόνη συγκεκριμένη νομοθετική διάταξη που μπορεί να βρεθεί είναι στον ιρλανδικό Νόμο Broadcasting Act του 2009, ο οποίος απαιτεί από τις δημόσιες υπηρεσίες ραδιοτηλεοπτικών μεταδόσεων να έχουν ένα συμβούλιο 12 ατόμων το οποίο να περιλαμβάνει τουλάχιστον 5 άνδρες και 5 γυναίκες.

Ορισμένα κράτη έχουν πλαισιώσει το στόχο με ακόμα πιο ελεύθερο τρόπο. Για παράδειγμα στην περίπτωση των κρατικών επιχειρήσεων στη Φινλανδία σύμφωνα με τον φινλανδικό νόμο περί ισότητας τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να περιλαμβάνουν δίκαιη αναλογία των γυναικών και των ανδρών, εκτός εάν υπάρχουν ειδικοί λόγοι για το αντίθετο και όποτε είναι δυνατόν, θα πρέπει να προτείνεται μια γυναίκα και ένας άνδρας για κάθε θέση. Στα προγράμματα Ισότητας 2004-2007 και 2008-2011 αυτό αποκρυσταλλώνεται ακόμα παραπέρα, αυξάνοντας για τις κρατικές εταιρείες στο 40% το στόχο της γυναικείας εκπροσώπησης στα διοικητικά συμβούλια, από 30% που είχε τεθεί στη δεκαετία του 1990. Υποψηφιότητες που έχουν προταθεί κατά παράβαση του νόμου για την ισότητα μπορούν να ανατραπούν στα διοικητικά δικαστήρια.

Στη Σουηδία, υποβλήθηκε το 2006 η πρόταση να εισαχθεί στο νόμο περί εταιρειών ποσοστωση 40% για κάθε φύλο στα διοικητικά συμβούλια των κρατικών δημόσιων και ιδιωτικών εταιρειών, με πρόστιμο 15.000 ευρώ στην περίπτωση της μη συμμόρφωσης. Ωστόσο, αυτή η πρόταση δεν εγκρίθηκε ποτέ, αλλά αποτέλεσε έναυσμα για διάλογο σχετικά με την αναγκαιότητα της νομοθεσίας –διάλογο που εξακολουθεί και σήμερα να είναι ανοικτός.

Επίσης στη Σουηδία θεωρείται ότι η προώθηση της επιχειρηματικότητας των γυναικών συμβάλλει στη βελτίωση της ισόρροπης εκπροσώπησης στα διοικητικά συμβούλια και στο μάνατζμεντ των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών. Για το σκοπό αυτό η κυβέρνηση επιφόρτισαν τον οργανισμό για την οικονομική και Περιφερειακή Ανάπτυξη (Swedish Agency for Economic and Regional Growth) αν υλοποιήσει και να συντονίσει ένα πρόγραμμα γυναικείας επιχειρηματικότητας για το 2011-2014. Ο στόχος του προγράμματος είναι η μεγαλύτερη εμπλοκή γυναικών στην οικονομική ανάπτυξη της Σουηδίας μέσω της ίδρυσης, λειτουργίας ή ανάληψης της ιδιοκτησίας επιχειρήσεων. Η υλοποίηση αυτής της πολιτικής αναμένεται να αυξήσει τη δυναμική και την ανταγωνιστικότητα της Σουηδικής οικονομίας και να αναδείξει τις ικανότητες και τα ταλέντα γυναικών. Στην ίδια πολιτική περιλαμβάνεται η δημιουργία ενός «δικτύου πρεσβειρών» που αποτελείται από 900 γυναίκες επιχειρηματίες και αντανάκλα το δυναμισμό των γυναικών στους οικονομικούς κλάδους.

Νομοθετικά μέτρα με κυρώσεις

Σε κάποιες χώρες οι κυβερνήσεις έχουν προχωρήσει σε πιο αυστηρές προσεγγίσεις και έχουν ρυθμίσεις υποχρεωτικών ποσοστώσεων, αλλά όπως και με τις χαλαρές

δεσμεύσεις. και αυτές δεν εφαρμόζονται σε δημόσιες και ιδιωτικές εταιρείες με τον ίδιο τρόπο.

Η πρώτη χώρα στην Ευρώπη που είχε εισάγει δεσμευτική ποσόστωση ήταν η Νορβηγία. Η διαδικασία εισαγωγής του μέτρου ξεκίνησε το 2003 αλλά οι δεσμευτικές διατάξεις ίσχυσαν από το 2006. Η δέσμευση προβλέπει εκπροσώπηση της τάξεως του 40 % και για τα δυο φύλα στα διοικητικά συμβούλια αρχικά των ανωνύμων εταιρειών, των διαδημοτικών εταιρειών και των κρατικών εταιρειών. Το 2008 ο νόμος επεκτάθηκε και στις συνεταιριστικές εταιρείες με περισσότερα από 1.000 μέλη και στο 2010 και σε εκείνες τις ιδιωτικές ανώνυμες εταιρείες στις οποίες οι δήμοι κατέχουν τα δύο τρίτα ή περισσότερο των μετοχών. Είναι ενδιαφέρον ότι ο νόμος αυτός δεν θα είχε ψηφιστεί, και η ποσόστωση δεν θα ήταν υποχρεωτική, αν όλες οι εταιρείες είχαν τηρήσει την εθελοντική ποσόστωση που είχε ζητηθεί από τις εταιρείες το 2003 με περιθώριο τον Ιούλιο του 2005. Όταν όμως φάνηκε ότι οι περισσότερες εταιρείες δεν είχαν τηρήσει τη μη δεσμευτική υπόδειξη, η νορβηγική κυβέρνηση έδωσε περιθώριο δύο ετών στις εταιρείες για να συμμορφωθούν σταδιακά και επέβαλε νομοθετικές και δεσμευτικές κυρώσεις για τις μη συμμορφούμενες εταιρείες. Εταιρείες που ιδρύθηκαν μετά το 2006 έπρεπε μετά να συμμορφωθούν άμεσα με την ποσόστωση. Η δέσμευση ήταν -και είναι- πολύ αυστηρή: Οι κανόνες σχετικά με τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου εφαρμόζονται με την ίδια δεσμευτικότητα που επιβάλλονται στις εταιρείες οι υποχρεώσεις του μητρώου των επιχειρήσεων τήρηση λογιστικών βιβλίων και διαδικασιών τακτικών ελέγχου στο πλαίσιο του Μητρώου Εταιρειών (European Commission, 2012). Μια εταιρεία που δεν διαθέτει διοικητικό συμβούλιο το οποίο πληροί τις κανονιστικές απαιτήσεις μπορεί ακόμα και να λυθεί με δικαστική απόφαση και να ρευστοποιηθεί. Βέβαια η αυστηρή αυτή απόφαση αυτή δεν λαμβάνεται αβασάνιστα: Η εταιρεία που δεν συμμορφώνεται δέχεται αρχικά δύο προειδοποιήσεις και η δίωξη γίνεται με την τρίτη ειδοποίηση. Συνολικά, η αποτελεσματικότητα της ποσόστωσης ήταν μεγάλη και σε μια μεταβατική περίοδο δύο ετών όλες σχεδόν οι εταιρείες συμμορφώθηκαν στο μέτρο. Δεν είναι τυχαίο μάλιστα ότι η Νορβηγία είναι πρώτη στην κατάταξη των χωρών ως προς την ισόρροπη εκπροσώπηση των δυο φύλων στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών.

Άλλες χώρες της Ευρώπης ακολούθησαν το παράδειγμά της, κυρίως η Γαλλία, το Βέλγιο και η Ιταλία. Οι νομοθεσίες των τριών αυτών κρατών μελών της ΕΕ είναι πολύ διαφορετικές όσον αφορά την στοχοθετημένη ποσόστωση, τις προθεσμίες, το πεδίο των εταιρειών που καλύπτονται και τις κυρώσεις που επιβάλλονται σε περίπτωση μη συμμόρφωσης.

Η Γαλλία εφάρμοσε νόμο για ποσόστωση που τέθηκε σε ισχύ στις 28 Ιανουαρίου του 2011, με στόχο τη συμμετοχή γυναικών κατά 20% μέχρι το 2014 και 40% το 2017 στα διοικητικά συμβούλια των μη εκτελεστικών διευθυντών των εισηγμένων και μη εισηγμένων εταιρειών που έχουν περισσότερους από 500 εργαζόμενους τα τρία τελευταία χρόνια ή ετήσιο κύκλο εργασιών ή συνολικό ενεργητικό τουλάχιστον 50 εκατομμύρια €. Χαρακτηριστικό στοιχείο του Νόμου, που ισχύει τόσο για ιδιωτικές όσο και για κρατικές εταιρείες, είναι το σχετικά μεγάλο περιθώριο συμμόρφωσης των εταιρειών που ανέρχεται σε έξι χρόνια με ενδιάμεσο στόχο στα τρία χρόνια. Επιπλέον, ο νόμος ορίζει ότι οι εταιρείες που δεν έχουν καμία γυναίκα μέλος του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να συμπληρώνουν κάθε θέση που αδειάζει με γυναίκα υποψήφια. Η κύρωση για τη μη συμμόρφωση με τον παρόντα νόμο είναι η ακυρότητα του διορισμού οποιουδήποτε διευθυντή όταν ο διορισμός συμβάλλει στη μη ανταπόκριση στην υποχρέωση της ποσόστωσης. Επιπρόσθετα ο Νόμος καθιέρωσε ποσοστώσεις σε άλλους δημόσιους οργανισμούς, όπως στα πανεπιστήμια και σε διοικητικούς θεσμούς. Πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του Νόμου με τη ποσόστωση στη Γαλλία θεωρήθηκε επιτυχημένη και ο ρυθμός αύξησης της συμμετοχής γυναικών στα διοικητικά συμβούλια ήταν στην περίοδο 2010-2013 14.4%.

Στο Βέλγιο, υποχρεωτικοί κανόνες ποσοστώσεων θεσπίστηκαν με νόμο της 28ης Ιουλίου 2011, μετά από έντονη πολιτική συζήτηση. Όσον αφορά τις δημόσιες επιχειρήσεις, ο νόμος ορίζει ότι τουλάχιστον το ένα τρίτο των μελών του διοικητικού συμβουλίου που διορίζονται από το Βελγικό Δημόσιο ή από την εταιρεία που ελέγχεται από το βελγικό κράτος θα πρέπει να είναι διαφορετικού φύλου από τα άλλα μέλη.

Μια παρόμοια διάταξη έχει εισαχθεί στον κώδικα εταιρικού δικαίου για τις εισηγμένες εταιρείες. Σε περίπτωση που ο αριθμός των διευθυντών διαφορετικού φύλου δεν πληροί το κατώτατο όριο που προβλέπει η διάταξη ο διορισμός αυτός είναι άκυρος. Για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τη διάταξη ποσόστωσης του ενός τρίτου από τις εισηγμένες εταιρείες, ο νόμος προβλέπει ένα επιπλέον κανόνα που ορίζει ότι η γενική συνέλευση που ακολουθεί την έναρξη ισχύος της διάταξης αυτής πρέπει να σχηματίσει διοικητικό συμβούλιο που να συμμορφώνεται με την ποσόστωση, ελλείψει της οποίας διακόπτονται όλα τα οφέλη των μελών του διοικητικού συμβουλίου, σε σχέση με την εκτέλεση της εντολής που τους ανατίθεται. Επίσης δίνεται μεταβατική περίοδος κατά τη διάρκεια της οποίας δίνεται δυνατότητα να επιτευχθεί ο στόχος τόσο για τις υφιστάμενες όσο και για τις νεοϊδρυόμενες εταιρείες.

Η Ιταλία εφάρμοσε ποσόστωση με το νόμο 120/2011 που τέθηκε σε ισχύ στις 11 Αυγούστου του 2011. Προβλέπεται συμμετοχή κατά 33% από κάθε φύλο έως το 2015 στα εποπτικά και διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων και των κρατικών επιχειρήσεων, εφόσον η εταιρεία έχει διοικητικό ή εποπτικό συμβούλιο τουλάχιστον τριμελές. Με το νόμο αυτόν προβλέφθηκε τροποποίηση του Merchant Banking Code, ώστε να προβλεφθεί στο καταστατικό των εταιρειών η υποχρέωση ότι το ποσοστό των διευθυντών κάθε φύλου δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερο από τα δύο τρίτα του αριθμού των διευθυντών –διάταξη που διασφαλίζει ότι το κάθε φύλο εκπροσωπείται τουλάχιστον κατά 1/3. Ο νόμος προβλέπει ότι η ποσόστωση του 33% πρέπει να διασφαλιστεί μέχρι το 2015 και ισχύει για το διορισμό των διευθυνόντων συμβούλων και των ελεγκτών τόσο των εισηγμένων όσο και των κρατικών εταιρειών. Για τις υπόχρεες εταιρείες η Επιτροπή Εθνικής Ασφάλισης και Κεφαλαιαγοράς (National Securities and Exchange Commission - Consob) αναλαμβάνει να διασφαλίσει τη συμμόρφωση. Συγκεκριμένα έχει αναλάβει την ευθύνη για παρακολούθηση των εταιρειών και σε περίπτωση μη συμμόρφωσης την προώθηση της διαδικασίας των κυρώσεων που είναι οι εξής:

- Έκδοση πρώτης προειδοποίησης με προθεσμία συμμόρφωσης εντός τεσσάρων μηνών
- Σε περίπτωση συνέχισης της μη συμμόρφωσης, έκδοση δεύτερης προειδοποίησης ότι η ποσόστωση πρέπει να επιτευχθεί εντός τριών μηνών και επιβολή προστίμου ύψους 100.000 ευρώ έως 1.000.000 ευρώ για τους συμβούλους και 20.000 ευρώ έως 200.000 ευρώ για τους ελεγκτές.
- Κατάπτωση των γραφείων των εκλεγμένων μελών του συμβουλίου που δεν συμμορφώνονται με την ποσόστωση
- Η εξακολούθηση της μη συμμόρφωσης μπορεί να οδηγήσει στην διάλυση της εταιρείας.

Η εφαρμογή του Νόμου με τη ποσόστωση στη Ιταλία θεωρήθηκε επιτυχημένη –αν και η αποτελεσματικότητα του μέτρου ήταν κατώτερη από την αντίστοιχη της Γαλλίας. Ο ρυθμός αύξησης της συμμετοχής γυναικών στα διοικητικά συμβούλια στο διάστημα εφαρμογής δηλαδή στην περίοδο 2010-2013 ήταν 8,4%.

Το ελληνικό δίκαιο περιλαμβάνει επίσης ένα κανόνα δεσμευτικής ποσόστωσης, όπου ορίζεται ότι εάν το κράτος ή κάποιο νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ορίζει τα μέλη συμβουλίων ο αριθμός των μελών που διορίζονται αποτελείται από τουλάχιστον ένα τρίτο ατόμων και των δύο φύλων, με την προϋπόθεση ότι οι διορισθέντες είναι περισσότεροι

από ένα. Οι αποφάσεις οι οποίες αντιβαίνουν στον κανόνα αυτόν μπορεί να ακυρωθούν από το αρμόδιο διοικητικό δικαστήριο .

Στη Σλοβενία, η κυβέρνηση ενέκρινε το 2004 κανονισμό σχετικά με τα κριτήρια για το σεβασμό της αρχής της ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων. Αυτός προβλέπει ότι οι υποψηφιότητες ή οι διορισμοί των αντιπροσώπων των κυβερνήσεων στις δημόσιες επιχειρήσεις πρέπει να περιλαμβάνουν τουλάχιστον κατά 40 % και τα δύο φύλα.

4. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Το 2008 δημιουργήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Δίκτυο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την προώθηση των γυναικών στη λήψη αποφάσεων στην πολιτική και την οικονομία (European Commission's Network to Promote Women in Decision-making in Politics and the Economy). Πρόκειται για μια πλατφόρμα που αναπτύχθηκε για να διευκολυνθεί η συνεργασία σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η ανταλλαγή πληροφοριών και ορθών πρακτικών με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα μέλη της, τους συνεργάτες και την κοινωνία στο σύνολό της. Στις 22 Ιουνίου 2011 το Ευρωπαϊκό Δίκτυο συζήτησε το θέμα: πώς να εμπλακούν άνδρες ανώτερα επιχειρηματικά στελέχη στην προώθηση των γυναικών σε ανώτερες θέσεις λήψης αποφάσεων στις οργανώσεις τους. Παρουσιάστηκαν καλές πρακτικές στις επιχειρήσεις και στην πολιτική.

Danone Belgium

Στο 2010 η εταιρεία Danone Belgium πήρε το βραβείο AXA Wo_Men@Work Award για την εφαρμογή της ισότητας των δυο φύλων στη διοίκηση/διαχείριση της εταιρείας. Η εταιρεία έχει 800 εργαζόμενους/ες και κατάφερε να έχει πλήρη ισότητα σε διοικητικό επίπεδο, με 50% γυναίκες managers και 30% γυναίκες στην κορυφή των διοικητικών/διευθυντικών θέσεων (European Commission, 2012. Thibaux & Ragon 2011).

Υιοθέτηση στρατηγικής: Η εταιρεία Danone Belgium υιοθέτησε μια ολοκληρωμένη στρατηγική υπέρ της ισότητας ανδρών και γυναικών σε διευθυντικές/διοικητικές θέσεις. Ο στόχος της στρατηγικής της ήταν “Η καινοτομία προκύπτει από τη διαφορετικότητα των ταλέντων (“Innovation comes from the diversity of talented people”).

Ευαισθητοποίηση- Διερεύνηση εμποδίων: Το πρώτο βήμα προς την υλοποίηση της στρατηγικής αυτής ήταν να ευαισθητοποιήσει όλους και όλες στην εταιρεία και να αυξήσει την ετοιμότητά τους σε θέματα ισότητας: Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησε συνεντεύξεις

στην εταιρεία με άνδρες και γυναίκες προκειμένου να ανιχνεύσει τα εμπόδια που τα δυο φύλα αντιμετωπίζουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Διαπίστωσε στις απαντήσεις τις διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών και ανέλυσε τις διαφορές αυτές.

Σχέδιο δράσης: Βάσει των αποτελεσμάτων της διερεύνησης ανέπτυξε μια σειρά πολιτικών, οι οποίες αποτέλεσαν το Σχέδιο Δράσης υπέρ των Γυναικών (Women's Action plan). Μέσω αυτού επεδίωξε την ανάπτυξη και ανάδειξη των ικανοτήτων των γυναικών. Το Σχέδιο προέβλεπε κατάλληλη κατάρτιση και επιμόρφωση, ειδικό mentoring και εφαρμογή εργαλείων στο πλαίσιο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η σπονδυλωτή καριέρα και οι διαδικασίες ευελιξίας στην εργασία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στο πλαίσιο του Σχεδίου είναι ότι σε συνέδρια και ημερίδες που υλοποιούνταν για θέματα ισότητας ετίθετο ως στόχος η συμμετοχή ανδρών σε ποσοστό 20-30%, έτσι ώστε να δίνεται στους άνδρες η δυνατότητα να έχουν εμπειρία από συνεργασία ως μειοψηφία και από λειτουργία έξω από το παραδοσιακό ανδροκρατούμενο μοντέλο. Η πρόοδος καταγραφόταν και γινόταν διαθέσιμη στις τοπικές μονάδες. Βασικά σημεία που εφάρμοσε η Danone ήταν:

- Προσωπική εμπλοκή των διευθυνόντων και διευθυνουσών: Δεν αρκούν τα λόγια των CEO για να ξεκινήσει η διαδικασία των αλλαγών στην οργάνωση. Απαιτείται προσωπική εμπλοκή του Διευθύνοντος Συμβούλου. Μόνο όταν τα ανώτατα στελέχη υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν την στρατηγική της ισότητας, θεωρώντας ότι τους ενδιαφέρει προσωπικά, μπορεί ο στόχος να πάρει σάρκα και οστά.
- Συναντήσεις με άνδρες-στελέχη: Είναι ιδιαίτερα εποικοδομητικές οι συναντήσεις με άνδρες- στελέχη να γίνονται κατ' ιδίαν και να μη γίνονται συνεδριάσεις σε ομάδες. Συχνά οι άνδρες σε μια ομάδα συμπεριφέρονται διαφορετικά απ' ότι όταν είναι μόνοι τους και ειδικότερα στις ομαδικές συναντήσεις μπορεί να εμφανίζουν μικρότερο βαθμό ευαισθησίας απέναντι στο θέμα από ό, τι όταν συμμετέχουν ένας-ένας.
- Δημιουργία ευκαιριών για τους άνδρες και τις γυναίκες να εργαστούν από κοινού: Στα θέματα ισότητας είναι απαραίτητο να μετέχουν τα δυο φύλα και όχι αποκλειστικά γυναίκες. Για παράδειγμα, το θέμα της ευελιξίας στην εργασία αφορά και τις δύο ομάδες και η ενεργός συμμετοχή ανδρών στη διαδικασία τους καθιστά συνήγορους στην αλλαγή.
- Αποφυγή δραστηριοτήτων, συζητήσεων και γενικά επικοινωνίας στην οποία «κατηγορούνται οι άνδρες»: Δημιουργώντας μια θετική ατμόσφαιρα και

καταδεικνύοντας τα θετικά της ισότητας και για τους άνδρες, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των μέτρων και η παραγωγικότητα της εταιρείας.

- Υιοθέτηση της επιχειρηματικής λογικής στο επίκεντρο των πολιτικών ισότητας: Μέσω έμφασης στα οφέλη της επιχείρησης από τη συμμετοχή των γυναικών εύκολα το ζήτημα της διαφορετικότητας των φύλων ενσωματώνεται στη στρατηγική της επιχείρησης. Ένα σοβαρό επιχείρημα μπορεί να είναι ότι τα προϊόντα της εταιρείας στην αγορά απευθύνονται σε πελάτες που κατά το ήμισυ είναι γυναίκες.
- Φροντίδα με πρακτικά μέτρα για προώθηση γυναικών σε ανώτερες/ανώτατες θέσεις: Είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί επαρκής αριθμός γυναικών υποψηφίων για υψηλόβαθμες θέσεις.
- Αναθεώρηση παλαιότερων διαδικασιών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας: ένα ειδικό σχέδιο αναπτύχθηκε για να επαναπροσληφθούν οι γυναίκες που αποχώρησαν από την εταιρεία.
- Διαρθρωτικά μέτρα: Η δέσμευση του Διευθύνοντος Συμβούλου και των ανώτατων διοικητικών στελεχών δεν είναι αρκετή. Είναι αναγκαία διαρθρωτικά μέτρα που προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνέχιση της δέσμευσης από τους άνδρες να διορίζουν γυναίκες σε ανώτερες θέσεις.

Deutsche Telekom

Στο 2010 η Deutsche Telekom's της οποίας το ΔΣ αποτελείτο μόνο από άνδρες αποφάσισε να εισάγει ποσόστωση υπέρ των γυναικών της τάξεως του 30% με χρονικό ορίζοντα το τέλος του 2015. Ο στρατηγικός στόχος ήταν «Με μεγαλύτερο αριθμό γυναικών στην κορυφή θα λειτουργήσουμε καλύτερα» (Having a greater number of women at the top will quite simply enable us to operate better) (European Commission, 2012. Maier, 2011).

Εμπλοκή των ανδρών – στελεχών στη στρατηγική ισότητας των φύλων: Η ανώτατη διοίκηση χρησιμοποίησε μια σειρά από επιχειρήματα για να εξασφαλίσει τη συμμετοχή των ανδρών στην υλοποίηση των απαιτήσεων της ποσόστωσης. Τα επιχειρήματα ήταν :

- Οικονομικά: Η ανάγκη για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρηματικών μοντέλων και για καινοτομία επιβάλλει τη διαφορετικότητα των φύλων που είναι το κλειδί σε αυτή τη διαδικασία.

- **Δημογραφικά:** Οι πληθυσμιακές μεταβολές οδηγούν στην ανάγκη να χρησιμοποιηθούν όλα τα ταλέντα , συμπεριλαμβανομένων των ταλέντων των γυναικών.
- **Κατοχή μετοχών από ανθρώπους που θέλουν την ισότητα:** 10% των μετοχών της DT κρατούνται από επενδυτές που εκτιμούν την ισότητα των ευκαιριών.
- **Αξίες:** Ο σεβασμός και η συνοχή αποτελούν θεμελιώδεις αξίες στη λειτουργία της εταιρείας. Προέχει η απόδοση στην εργασία πιο σημαντική από ό, τι το φύλο.
- **Κοινωνική Ευθύνη:** Η ισότητα επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν μια ισορροπημένη επαγγελματική και οικογενειακή ζωή.
- **Πολιτισμός:** Η ισότητα των φύλων δημιουργεί μια ανοικτή εταιρική κουλτούρα στην οποία υπάρχει χώρος και σεβασμός σε όλες τις διαφορές.

Διερεύνηση των εμποδίων επαγγελματικής εξέλιξης των γυναικών: Διερευνήθηκαν τα αίτια αποτυχίας της εταιρείας στο θέμα της ισότητας των φύλων και διαπιστώθηκαν φαινόμενα όπως η ασάφεια των στόχων και η απουσία χρονοδιαγραμμάτων και εργαλείων παρακολούθησης. Εσωτερική έρευνα έδειξε επίσης ότι βασικό εμπόδιο για τις γυναίκες ήταν η κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία έδινε μεγάλη σημασία στην συμμετοχή και λιγότερη στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η πρόσληψη και η προαγωγή των στελεχών γινόταν από άνδρες οι οποίοι ευκολότερα προσελάμβαναν ή προωθούσαν άνδρες και ότι οι επικρατούσες πεποιθήσεις εξακολουθούσαν να είναι παραδοσιακές θεωρώντας ότι τα καθήκοντα των γυναικών στο σπίτι αποτελούν εμπόδιο στην αφοσίωση των γυναικών στην εταιρεία. Ως αποτέλεσμα, οι γυναίκες αντιμετωπίζονται πιο κριτικά στην περίπτωση επιλογής για εξέλιξη στην καριέρα τους.

Εφαρμογή κυρώσεων: Η εφαρμογή ποσοστώσεων για τις γυναίκες εφαρμόστηκε σε κάθε επίπεδο, στους/στις αποφοίτους/ες, στη διαχείριση ταλέντων, στην ανάπτυξη προγραμμάτων ηγεσίας, στις λίστες για τις προαγωγές, στις προσλήψεις, στα αναζήτηση κεφαλών, κλπ. Αν η ποσοστώση δεν επιτυχανόταν επιβάλλονταν κυρώσεις: π.χ. αν σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν συμμετείχαν κατά 30% γυναίκες το πρόγραμμα ακυρωνόταν. Ο καθορισμός ποσοστώσεων υπέρ των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις δεν ήταν το μοναδικό μέτρο που ελήφθη. Οι ποσοστώσεις θεωρείται ότι δεν αποτελούν αυτοσκοπό, αλλά μέσο. Πρόκειται για κίνητρο που δεσμεύει τους ηγέτες και δείχνει δημόσια τη δέσμευση για την αλλαγή. Για την επιτυχία του μέτρου απαιτείται πλήρης και ενεργός

δέσμευση του διοικητικού συμβουλίου. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας απαιτεί χρόνο.

Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων: Παρά το γεγονός ότι το πρόγραμμα είναι σε εξέλιξη, τα αποτελέσματα μέχρι στιγμής είναι θετικά. Το ποσοστό των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις αυξήθηκε από 19 % (Φεβρουάριος 2010) σε 23 % (Σεπτέμβριος 2011) και γυναίκες σε ηγετικές θέσεις στην επιχείρηση αυξήθηκε από 3 % σε 8 %

Barclays Bank

Στα 1958, η Hilda Harding έγινε η πρώτη γυναίκα Manager σε κλάδο της βρετανικής τράπεζας Barclays και η πρώτη γυναίκα Manager Τράπεζας στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η Barclays έχει μια μακρά κληρονομιά στην αναγνώριση του σημαντικού ρόλου που παίζει η διαφορετικότητα και η ένταξη στην επιχείρηση και γι' αυτό σχετικά νωρίς επικεντρώνεται μεταξύ άλλων και στην επίτευξη καλύτερης ισορροπίας μεταξύ ανδρών και γυναικών στο εργατικό δυναμικό, ιδίως σε ανώτερα επίπεδα. Για την τράπεζα αυτή η ισότητα δεν είναι απλώς το κοινωνικά «σωστό» αλλά τρόπος για να προωθηθεί η καινοτομία, η διορατικότητα και η πρόσβαση σε νέους πόρους.

Στο πλαίσιο αυτό ο μεσοπρόθεσμος στόχος της Τράπεζας είναι να αυξηθεί ο αριθμός των γυναικών στις πιο υψηλόβαθμες θέσεις. Στις αρχές του 21ου αιώνα ο μεσοπρόθεσμος στόχος ήταν να αυξηθεί το ποσοστό των γυναικών στελεχών από 11% σε 20% , το 2013 και 25% το 2015 ενώ ο αριθμός σήμερα των στόχος που φαίνεται να επιτυγχάνεται (Barclays, 2002). Το ποσοστό των γυναικών στελεχών είναι στο 11 % και το ποσοστό των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις είναι 35 %. Τα μέτρα που λαμβάνονται έχουν ως εξής: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/187530/barclays-initiatives-equality_1_.pdf

Καθιέρωση σειράς αναπτυξιακών προγραμμάτων σε ολόκληρο τον κόσμο που αποσκοπούν στον εντοπισμό ταλαντούχων γυναικών και υποστήριξή τους για εξέλιξη μέσα στην Τράπεζα. Για παράδειγμα:

- Στην Αφρική η Barclays έχει θέσει σε εφαρμογή το Πρόγραμμα Ηγεσίας Γυναικών (Women's Leadership Programme), που συνδέει τις γυναίκες με την εταιρεία και τους παρέχει τη δυνατότητα για μελλοντικές ηγετικές θέσεις.

- Στη Γαλλία, η Barclays είναι ιδρυτικό μέλος του Financielles, ένα δίκτυο για γυναίκες στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, και έχει ένα πρόγραμμα υποστήριξης και καθοδήγησης γυναικών που επιλέγονται για ανώτερα στελέχη.
- Στην Πορτογαλία υπάρχει το Women's Talent Forum
- Στη Βρετανία υπάρχει πιλοτικό πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης γυναικών στον κλάδο της Λιανικής και Επιχειρηματικής Τραπεζικής του Ηνωμένου Βασιλείου (UK Retail and Business Banking),
- Σε άλλα μέρη του οργανισμού υπάρχουν παρόμοιες πρωτοβουλίες.

Πρόγραμμα «Γυναίκες της Χρονιάς»: Πρόκειται για πρόγραμμα της Barclays που επιβραβεύει κάθε χρόνο γυναίκες υπαλλήλους που έχουν επιδείξει άριστα αποτελέσματα καθώς και άνδρες που αναγνωρίζονται ως πρωταθλητές σε θέματα ισότητας των φύλων. Η πρωτοβουλία αυτή ξεκίνησε το 2007 στο Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά τώρα αποτελεί κλειδί για προώθηση της ισότητας των φύλων σε παγκόσμιο επίπεδο. Το 2012, τα βραβεία προσέλκυσαν πάνω από 1.600 συμμετοχές εμπνευσμένων γυναικών από περισσότερες από 40 χώρες, με σημαντικό αντίκτυπο σε όλη την Barclays σε κάθε επίπεδο.

Υποστήριξη πολιτικών προώθησης της ισότητας των φύλων εκτός Barclays: Η Barclays συνεργάζεται με εταίρους που συμμερίζονται την προώθηση της ισότητας των φύλων. Το 2012, η εταιρεία ενίσχυσε την εκδήλωση «Γυναίκες της Χρονιάς, γεύμα και Διάλεξη» και το Report για το γυναικείο Γυναίκα FTSE του πανεπιστημίου Cranfield. Επίσης, συμμετείχε στο Φόρουμ Γυναικών για την Οικονομία και την Κοινωνία που πραγματοποιήθηκε στο Ντοβίλ της Γαλλίας, και συνέβαλε σε μια βάση δεδομένων βέλτιστων πρακτικών του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (World Economic Forum) με τίτλο «Κλείνοντας το χάσμα μεταξύ των φύλων». Την Παγκόσμια Ημέρα της Γυναίκας 2012, η εταιρεία φιλοξένησε πρόγραμμα εκδηλώσεων που περιλαμβάνει πάνω από 20.000 τραπεζικούς υπαλλήλους σε περισσότερες από 50 τοποθεσίες σε όλο τον κόσμο. Αυτές περιλάμβαναν πάνελ συζήτησης με μεγάλες προσωπικότητες, ειδικές συνεδρίες των ομάδων Γυναικών και διάφορες πρωτοβουλίες του Δικτύου. Ενδεικτικά θέματα που συζητήθηκαν σε αυτές τις εκδηλώσεις ήταν η δέσμευση της Barclays για προώθηση της γυναικείας επιχειρηματικής δραστηριότητας και πρακτικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στον εργασιακό χώρο.

Προγράμματα κατάρτισης επιμόρφωσης: Η προώθηση της ισότητας των φύλων της Barclays εκτείνεται σε όλο τον κόσμο με διεθνή προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Καταγραφή των εξελίξεων σε θέματα ισότητας: Οι εξελίξεις σε θέματα ισότητας και ιδιαίτερα ο αριθμός των γυναικών σε ανώτερες θέσεις παρακολουθούνται και αναθεωρούνται ανά εξάμηνο .

Ισότητα στο Συμβούλιο των διευθυντών: Η τράπεζα θεωρεί ότι η ισορροπία στον αριθμό ανδρών και γυναικών στο Συμβούλιο είναι επιτακτικό καθήκον για το κύρος, την ισχύ και την αποτελεσματικότητά του. Για το σκοπό αυτό έχει δημιουργήσει ένα Πλαίσιο Πολιτικής με τίτλο Board Diversity Policy και μια Επιτροπή με τίτλο Board Corporate Governance & Nominations Committee. Το Πλαίσιο ορίζει ότι οι διορισμοί στο Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να γίνονται αξιοκρατικά, λαμβάνοντας υπόψη τη συλλογική ισορροπία, την εμπειρία, τις δεξιότητες και την ποικιλομορφία. Η Επιτροπή αξιολογεί τη σύνθεση του Συμβουλίου των διευθυντών για λογαριασμό του Διοικητικού Συμβουλίου και εισηγείται το διορισμό του νέου Συμβουλίου διευθυντών. Η Επιτροπή επιβλέπει την αποτελεσματικότητα του συμβουλίου.

Στο τέλος του 2014, υπήρχαν τρεις γυναίκες στο διοικητικό συμβούλιο (21%) σε σύγκριση με το στόχο του 25% μέχρι το τέλος του 2015, και 11 άνδρες διευθυντές (79%). Η πρόοδος που σημειώνεται είναι σταδιακή. Έτσι η εξέλιξη στο σώμα των διευθυντών διαχρονικά ανά φύλο έχει ως εξής:

	Γυναίκες	Άνδρες
2012	1 (8%)	11 (92%)
2013	3 (20%)	12 (80%)
2014	3 (21%)	11 (79%)
31/12/2015 (στόχος)	25%	75%

2.3. Λεπτομέρειες για Εξειδικευμένες Πολιτικές και Μέτρα

2.3.1 Χάρτα «Ταλέντα στη Κορυφή»- Charter Talent to the Top (Ολλανδία)

Η χάρτα «Ταλέντα στη Κορυφή»- Charter Talent to the Top (Ολλανδία) είναι μια δημόσια δέσμευση, ένας κώδικας με σαφείς συμφωνίες, σχετικά με την υλοποίηση των στόχων της διαφορετικότητας των φύλων για τα στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή ή και στις

αμέσως κατώτερες θέσεις της διοίκησης/ διαχείρισης. Η υπογραφή της Χάρτας είναι εθελοντική αλλά όχι χωρίς υποχρεώσεις. Οι υπογράφοντες/ουσες πρέπει να θέσουν στόχους για τον εαυτό τους και να λάβουν μέτρα για την αύξηση του αριθμού των γυναικών στις ανώτερες θέσεις και οφείλουν να αναφέρουν στην επικεφαλής επιτροπής παρακολούθησης (Top Monitoring Committee) της χάρτας σε ετήσια βάση για τον αριθμό των γυναικών σε υψηλόβαθμες θέσεις και τα μέτρα που λαμβάνουν για να αυξήσουν τον αριθμό αυτό . Από την ίδρυσή της το 2008, 199 οργανισμοί έχουν υπογράψει τη χάρτα (http://www.talentnaardetop.nl/Home_EN).

Η υπογραφή της χάρτας σημαίνει στην πράξη:

- Την αξιολόγηση της αρχικής κατάστασης , τη θέσπιση στόχων και στρατηγική της εταιρείας όσον αφορά τη διαφορετικότητα των φύλων .
- Την παροχή πληροφοριών για να ξεκινήσει η μέτρηση κατά τους πρώτους έξι μήνες μετά την υπογραφή
- Την ετήσια υποβολή εκθέσεων σχετικά με την πρόοδο και τα αποτελέσματα με τη χρήση του εργαλείου παρακολούθησης ταλέντο (ένα online εργαλείο στο πλαίσιο της πολιτικής ποικιλομορφίας)
- Την ανατροφοδότηση της εταιρείας από την επιτροπή παρακολούθησης , με τη μορφή ατομικής έκθεσης
- Την ανατροφοδότηση της εταιρείας από την επιτροπής παρακολούθησης για το τι συμβαίνει συνολικά στις συμμετέχουσες εταιρείες και στο πρότυπο που δημιουργείται μέσω αυτών των εταιρειών.

2.3.2 Χάρτα για περισσότερες γυναίκες στη διοίκηση - Charter for More Women in Management (Δανία)

Η κυβέρνηση της Δανίας επιδιώκει να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις για περισσότερες γυναίκες στις θέσεις διοίκησης/διαχείρισης μέσω της Χάρτας «για περισσότερες γυναίκες στον τομέα της διοίκησης/διαχείρισης». Η αναγκαιότητα προέκυψε γιατί παρά την αύξηση του ποσοστού των γυναικών στην αγορά εργασίας, το ποσοστό των γυναικών στη διοίκηση στη Δανία είναι αρκετά κάτω από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Το 2009, το ποσοστό στη Δανία ήταν 24%, έναντι 33% για την ΕΕ στο σύνολό της. Ο σκοπός του Χάρτη είναι να διασφαλιστεί ότι οι γυναίκες και οι άνδρες έχουν ίσες ευκαιρίες στη σταδιοδρομία

τους στη διοίκηση/ διαχείριση και να δρομολογηθούν συγκεκριμένες, μετρήσιμες πρωτοβουλίες σε εταιρείες και οργανισμούς προκειμένου να αυξήσουν το ποσοστό των γυναικών σε όλα τα επίπεδα της διαχείρισης και να σιγουρέψουν ότι οι επιχειρήσεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα ενθαρρύνουν την ανάπτυξη όλων των ταλέντων. Ο Χάρτης αναπτύχθηκε από πέντε δημόσιες επιχειρήσεις (Danish Medicines Agency, University of Southern Denmark, State Employer's Authority, Ministry of Employment και Municipality of Aarhus) και πέντε ιδιωτικές επιχειρήσεις (η εταιρεία κατασκευής αντλιών Grundfos, η διεθνής ομάδα συμβούλων Cowi, εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών Nykredit, η αλυσίδα σούπερ μάρκετ Irma και η αεροπορική εταιρεία SAS). (Βλ. Charter for More Women in Management.

http://europa.eu/epic/practices-that-work/practice-user-registry/practices/charter-women-management_en.htm).

2.3.3 Πρόγραμμα Λειτουργία της Αλυσιδωτής Αντίδρασης και Οδηγία για περισσότερες γυναίκες σε ελεγκτικά σώματα -Operation Chain Reaction και Recommendation for more women on supervisory boards (Δανία)

Η Λειτουργία της Αλυσιδωτής Αντίδρασης (Operation Chain Reaction - OCR) εισήχθη το Νοέμβριο του 2010. Σκοπός του προγράμματος είναι να διασφαλιστεί ότι τα καλύτερα ταλέντα ανεξαρτήτως φύλου μπαίνουν στο παιχνίδι της διαδικασίας εκλογής/επιλογής των μελών εποπτικών συμβουλίων των επιχειρήσεων της Δανίας. Αυτό γίνεται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στην αλυσίδα προσλήψεων στα συμβούλια-συμπεριλαμβανομένων των ιδιοκτητών, των εποπτικών συμβουλίων και των εταιρειών προσλήψεων. Με την υπογραφή μιας σειράς συστάσεων οι εταιρείες αναλαμβάνουν τη δέσμευση να βοηθήσουν στην ανάπτυξη γυναικείων στελεχών και να προσλάβουν περισσότερες γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις σε εποπτικά συμβούλια των εταιρειών της Δανίας. Το OCR βασίζεται στην εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων και δεν παρεμβαίνει στα δικαιώματα των μεμονωμένων εταιρειών να διαχειρίζονται και να διοικούν αυτόνομα. Το πρόγραμμα αντικατοπτρίζει την πολιτική άποψη ότι πρέπει να αποφευχθούν νομικά δεσμευτικές ποσοτώσεις (Verner, 2012).

Οι συμμετέχουσες/οντες στο πρόγραμμα αναλαμβάνουν την υποχρέωση για τα ακόλουθα :

- Αύξηση του ποσοστού των γυναικών υποψηφίων για ένταξη στα εποπτικά συμβούλια.

- Παρακολούθηση , αξιολόγηση και καταγραφή του ποσοστού των γυναικών στα εποπτικά συμβούλια μέλη με ετήσια έκθεση.
- Εκτίμηση των κριτηρίων πρόσληψης και επιλογής που εφαρμόζονται για πλήρωση των διοικητικών συμβουλίων στην ετήσια έκθεση.
- Ενίσχυση της δεξαμενής των εν δυνάμει γυναικών υποψηφίων για πλήρωση θέσεων των διοικητικών συμβουλίων και φροντίδα ώστε να υπάρχει αύξηση του αριθμού των εταιρικών στελεχών σε γενικές γραμμές .
- Επιπλέον , οι εισηγμένες εταιρείες δεσμεύονται να εργαστούν προς την εκπλήρωση του στόχου των «Συστάσεις για εταιρική διακυβέρνηση» από την άποψη της διαφορετικότητας .

Οι Συστάσεις για την Εταιρική Διακυβέρνηση εκδίδονται από την Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στη Δανία. Ο κύριος σκοπός της Επιτροπής είναι να αναπτύξει «χαλαρούς μηχανισμούς», που αντικατοπτρίζουν βέλτιστες πρακτικές σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και χαρακτηρίζονται ως εθελοντικοί. Οι συστάσεις σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση απευθύνονται κυρίως σε εταιρείες των οποίων οι μετοχές έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση. Επιπλέον στόχος είναι η συμμόρφωση των συστάσεων με τη Νομοθεσία της Δανίας, το κοινοτικό δίκαιο, τις αρχές της Εταιρική Διακυβέρνηση του ΟΟΣΑ και με αναγνωρισμένες βέλτιστες πρακτικές εφαρμογές.

Όσον αφορά τη διαφορετικότητα των φύλων στα διοικητικά συμβούλια, οι συστάσεις υιοθετούν την άποψη ότι η διαφορετικότητα βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας στα ανώτερα και ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια των διοικητικών οργάνων και προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, μέσω διαφορετικών προσεγγίσεων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων διοίκησης/διαχείρισης και αυξάνει τη δυνατότητα για αξιοποίηση ταλέντων από ομάδες που διαφέρουν ως προς την εμπειρία, το φύλο, την ηλικία, κ.λ.π. (Verner, 2012).

Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τις συστάσεις αυτές, όχι μόνο θα πρέπει το διοικητικό συμβούλιο να έχει σύνθεση για διασφάλιση της ποικιλομορφίας αλλά θα πρέπει να υπάρχει και μια γενική στρατηγική στο θέμα των προσλήψεων η οποία θα λαμβάνει υπόψη την πολυμορφία. Η πρόθεση του υπουργείου είναι να παρακολουθεί την εφαρμογή του OCR και να διερευνήσει και άλλες μεθόδους για την αύξηση του ποσοστού των γυναικών στα εποπτικά συμβούλια (Verner, 2012).

2.3.4 Η Λέσχη του 30%- 30% Club (Βρετανία)

Τον Νοέμβριο του 2009 γνωρίστηκαν σε εκδήλωση που αφορούσε τη διαφορετικότητα των φύλων δυο γυναίκες, η Helena Morrissey και η Mary Goudie. Η πρώτη είναι μητέρα 9 παιδιών και από την ηλικία των 35 ετών CEO σε μεγάλη εταιρεία. Η δεύτερη είναι ανώτερο στέλεχος της βρετανικής Βουλής των Λόρδων, συνήγορος για τα δικαιώματα γυναικών και των παιδιών στο διοικητικό συμβούλιο της Vital Voices και πρόεδρος του Συμβουλίου Γυναικών Ηγετών για την Καταπολέμηση της Εμπορίας Ανθρώπων στα Ηνωμένα Έθνη. Στην εκδήλωση διαπιστώθηκε ότι όσο σκληρά και αν προσπαθεί μεμονωμένα μία εταιρεία η εκπροσώπηση των γυναικών σε υψηλά διοικητικά/ διευθυντικά επίπεδα δεν ξεπερνά το 10-15 %. Οι δύο τους αποφάσισαν να αναδείξουν το πρόβλημα και να διερευνήσουν αν υπήρχε διάθεση να δοθεί συντονισμένη ώθηση στο θέμα. Κατά το διάστημα της διερεύνησης διαπιστώθηκε ότι ένας από τους λόγους που οι προσπάθειες αύξησης της εκπροσώπησης των γυναικών δεν επετύγχαναν ήταν η έλλειψη μετρήσιμου στόχου. Οι έρευνες από την άλλη πλευρά δείχνουν ότι το 30 % είναι ένα ποσοστό που όταν επιτευχθεί από μια μειονότητα, η φωνή της αρχίζει να έχει σημαντική βαρύτητα από μόνη της, δεν είναι απλώς φωνή που εκπροσωπεί μια μειονότητα. Έτσι γεννήθηκε η ιδέα της λέσχης του 30%, - αρχικά με έμφαση στα διοικητικά συμβούλια και στη συμμετοχή των προέδρων των διοικητικών συμβουλίων που είχαν τη δύναμη να αλλάξουν το σχήμα των δικών τους δεικτών.

Τον Νοέμβριο του 2010, με ιδρυτικά μέλη επτά προέδρους εγκαινιάστηκε επίσημα η Λέσχη του 30%. Την ίδια χρονιά διεξήχθη στο Λονδίνο η διάσκεψη των Financial Times με τίτλο «Γυναίκες στην κορυφή» και εκεί ανακοινώθηκε η σύσταση της Λέσχης. Το 2011 ο Λόρδος Mervyn Davies δημοσίευσε την έκθεση Women on Boards με 10 συστάσεις που σχηματίζουν ένα σχέδιο για εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων για αλλαγή στην ηγεσία. Ο Λόρδος Davies αναφέρει ότι δεν πρέπει να προταθούν υποχρεωτικές ποσοστώσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο και η Λέσχη, με 24 υποστηρικτές προέδρους και με την ουδετερότητα που της προσδίδει το ότι δεν έχει εμπορική ιδιότητα, άρχισε να κερδίζει πολλούς/ές υποστηρικτές/τριες. Τα επόμενα χρόνια η δραστηριότητα της Λέσχης ήταν μεγάλη με σεμινάρια και συνέδρια, συμβουλευτική σε θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων, ομάδες εργασίας κ.α. ενώ έχει ήδη ξεκινήσει η διεθνοποίηση της Λέσχης στην Αυστραλία, Μαλαισία και Καναδά, και με προοπτική να επεκταθεί στην Ιταλία, την Πορτογαλία και τη Χιλή.

3. Συγγραφή γενικών αρχών και ειδικών πρακτικών (κανόνων) προκειμένου για την οικειοθελή υιοθέτησή τους από τις εισηγμένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Η σχέση management και διαφορετικότητας έχει τεθεί τα τελευταία χρόνια στον εθνικό επιχειρηματικό προβληματισμό και οι ελληνικές επιχειρήσεις καλούνται από διεθνείς φορείς, όπως λ.χ. ο ΟΗΕ, όχι μόνο να περιγράψουν την υφιστάμενη στο πλαίσιο τους πραγματικότητα, αλλά και να γνωστοποιούν μέσω εκθέσεων τις σχετικές τους στρατηγικές για τα επόμενα χρόνια. Κατά συνέπεια γίνεται προφανές πως στο συγκεκριμένο πλαίσιο η αναγκαιότητα της συμμετοχής των γυναικών στα κέντρα λήψης και των οικονομικών αποφάσεων ευρύτερα και στα ΔΣ των εισηγμένων εταιρειών ειδικότερα δεν μπορεί πλέον να αγνοείται ή να προσπερνιέται ως «ασήμαντο» γεγονός ή ως υπερβολή. Αν προσβλέπουμε στο μέλλον και στη χώρα μας σε μian ανοικτή κοινωνία της γνώσης με την ουσιαστική συμβολή των ΤΠΕ στην αναδιάρθρωση, τον εκδημοκρατισμό και την διεύρυνση των οικονομικών και εργασιακών συνθηκών προς όφελος όλων των πολιτών, ανδρών και γυναικών, δεν μπορούμε να διατηρούμε στο περιθώριο τη θηλυκή εμπειρία, τις δεξιότητες, τα ταλέντα, τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες των γυναικών εξαιτίας και μόνο του φύλου τους.

Στο πεδίο της επιχειρηματικότητας μάλιστα, όπως άλλωστε απαιτεί και το σύγχρονο management, είναι επιβεβλημένη η πλήρης αξιοποίηση του συνόλου των δεξιοτήτων των γυναικών και των ανδρών και η αξιοποίηση αυτή συνδέεται ευθέως τόσο με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων όσο και με το επιχειρηματικό κέρδος. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις ανάλογες προτάσεις που κατά καιρούς διατυπώνονται από άνδρες και γυναίκες επιστήμονες, φορείς ισότητας κλπ. και που συνήθως αφορούν σε «εκπόνηση σχεδίων για την ισότητα των φύλων, καθορισμό στόχων και τακτική παρακολούθηση, καλύτερη παροχή δυνατοτήτων για την εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής, προαγωγή γυναικών ως προτύπων προς μίμηση, προγράμματα καθοδήγησης και δημιουργία δικτύων» (Κωνσταντή, 2014) κ.ά. Άλλωστε δεν μπορεί να αγνοούν σκέψεις και προτάσεις που βρίσκονται την περίοδο αυτή σε κυκλοφορία στο πλαίσιο της ΕΕ, σύμφωνα με τις οποίες τα νέα χρηματοδοτικά εργαλεία και ο τρόπος επιδότησης/δανειοδότησης των επιχειρήσεων, άρα και των ελληνικών, θα λαμβάνουν υπόψη τους και τα κριτήρια της κοινωνικής ευθύνης και της βιώσιμης ανάπτυξης, τα οποία ως γνωστόν διαθέτουν ισχυρή έμφυλη διάσταση.

Στην Ελλάδα και όχι μόνο, πάντως, δεν αρκεί κατά τη γνώμη μας η αύξηση του αριθμού των γυναικών στα ΔΣ των εισηγμένων επιχειρήσεων. Χρειάζονται βαθιές αλλαγές στην κοινωνική συλλογική συνείδηση, οι οποίες θα αντανακλώνται και στην ενδοεπιχειρησιακή κουλτούρα, που παραμένει ως σήμερα ανδροκεντρική και έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των φεμινιστριών ερευνητριών, οι οποίες επεχείρησαν να διερευνήσουν το πώς το φύλο «κατασκευάζεται» (δημιουργείται, αλλάζει και επαναδημιουργείται) στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (Wahl et. all, 2005). Έτσι εντόπισαν ότι οι κυρίαρχες αντιλήψεις συνεπάγονται έμφυλα προσδιορισμένες θέσεις, περιθωριοποίηση των γυναικών και των ταλέντων τους και ανισορροπία εξουσίας. Κατά κανόνα η ηγετική κουλτούρα των επιχειρήσεων και θα λέγαμε κατ' εξοχήν των ελληνικών, χαρακτηρίζεται από τον αρσενικό συμβολισμό της, που απηχείται και στο λόγο (discourse) που αρθρώνεται σχετικά. Παράλληλα, ωστόσο, με τις πολιτισμικές αλλαγές που επιβάλλονται στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, η αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στα κέντρα λήψης οικονομικών, και όχι μόνον, αποφάσεων συνδέεται ευθέως και με τη θέση τους στο εσωτερικό των οικογενειών, καθώς οι πολλαπλοί ρόλοι τους οποίους επωμίζονται αποτελούν τον πιο συχνό παράγοντα που τις εμποδίζει να διεκδικήσουν αυτές τις θέσεις. Έτσι, η συλλογική κοινωνική συνείδηση θα πρέπει να αντανακλάται και στην ενδοοικογενειακή κουλτούρα, με αλλαγές που προϋποθέτουν, μεταξύ των άλλων, ανακατανομή των υποχρεώσεων μεταξύ των κοινωνικών φύλων, των ανδρών και των γυναικών, και επαναπροσδιορισμό του οικογενειακού χρόνου υπέρ και των γυναικών.

Από την προηγούμενη ανάλυση προκύπτει μια σειρά συμπερασμάτων / θεμάτων συζήτησης τα οποία ομαδοποιήθηκαν ως εξής:

Κατάρριψη των μύθων περί μη καταλληλότητας ή μη διάθεσης των γυναικών να αναλάβουν θέσεις ευθύνης

Πολλές γυναίκες αποθαρρύνονται όταν πρόκειται για την κορυφή, από ένα σύνολο μύθων ότι οι γυναίκες δεν είναι κατάλληλες για ηγετικές θέσεις και ότι αυτό μπορεί να διορθωθεί σιγά-σιγά. Ακόμα υπάρχουν μύθοι που κατηγορούν τις γυναίκες ότι από μόνες τους δεν θέλουν να ανέβουν στα ανώτερα/ ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια ενός οργανισμού.

Ανάγκη ενημέρωσης – ευαισθητοποίησης

Η κατάλληλη ενημέρωση – ευαισθητοποίηση τόσο στο εσωτερικό του κάθε οργανισμού/ της κάθε επιχείρησης, του κάθε κλάδου οικονομικής δραστηριότητας καθώς και του ευρύτερου οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος βοηθά στην

κατάρρευση των μύθων περί της μη καταλληλότητας των γυναικών ή περί της μη διάθεσής τους να αναλάβουν ηγετικές θέσεις. Αυτό μπορεί να γίνει σε meeting εργασίας, συνεδριάσεις του ΔΣ και συνελεύσεις των μετόχων, σε επαγγελματικά συνέδρια και σε σεμινάρια όπου μπορεί να συζητείται το ζήτημα της υπο-εκπροσώπησης των γυναικών

(http://www.feminist.org/research/business/ewb_strat.html *Empowering Women in Business*)

Ανάγκη αντιμετώπισης της ισορροπίας στην εκπροσώπηση σε θέσεις ευθύνης ως ζητήματος και των δυο φύλων

Είναι γεγονός ότι ο αγώνας που αφορά στην ισόρροπη εκπροσώπηση των δυο φύλων σε θέσεις ευθύνης και λήψης αποφάσεων αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση του αριθμού των γυναικών σε τέτοιες θέσεις, καθώς ο αριθμός των γυναικών υπολείπεται ακόμα κατά πολύ σε σχέση με τον αριθμό των ανδρών. Ωστόσο τα επιχειρήματα υπέρ της ισόρροπης εκπροσώπησης στηρίζονται στο ότι και τα δυο φύλα είναι ισότιμα και ισοδύναμα όπως και στο ότι η διοίκηση ασκείται καλύτερα όταν υπάρχει πλουραλισμός απόψεων, όταν αξιοποιούνται ταλέντα από διαφορετικές δεξαμενές και όταν δίνεται περιθώριο για εναλλακτικά μοντέλα διοίκησης. Υπό αυτές της συνθήκες είναι απαραίτητο τα μέτρα ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων θα πρέπει να αφορούν και τα δυο φύλα.

Ανάγκη αύξησης του αριθμού των γυναικών σε διοικητικές θέσεις

Όσο περισσότερες είναι οι εργαζόμενες γυναίκες σε θέσεις στις επιχειρήσεις και μάλιστα σε θέσεις ανώτερων διοικητικών στελεχών, τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα αύξησης του αριθμού των γυναικών σε θέσεις λήψης αποφάσεων και ηγετικές θέσεις και τόσο καλύτερες, ως εκ τούτου, οι συνθήκες εργασίας για όλες τις εργαζόμενες γυναίκες. Επιπλέον, είναι ανάγκη να αυξηθεί το επίπεδο ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων που ισχύουν σε επιτροπές και συμβούλια, σε θέσεις εκλεγμένων ή διορισμένων εκπροσώπων στα ΔΣ επαγγελματικών και βιοτεχνικών ενώσεων και συλλόγων, εμπορικών και επιστημονικών επιμελητηρίων, εργατικών συνδικαλιστικών οργάνων και γενικά σε όλα τα συλλογικά όργανα που παίζουν ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ζωή του τόπου.

Ανάγκη επίτευξης μιας συγκεκριμένου μεγέθους κρίσιμης μάζας γυναικών στα συμβούλια.

Ένα από τα ζητήματα που απασχολούν αυτούς/ές που ασχολούνται με τα οφέλη από την ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων στα συμβούλια –και πιο συγκεκριμένα με την ανάγκη αύξησης της γυναικείας εκπροσώπησης είναι η ποσοτικοποίηση του στόχου: Αν οι

γυναίκες αποτελούν μια υπο-ομάδα στο πλαίσιο μιας ευρύτερης ομάδας που αποτελείται από το σύνολο των μελών του συμβουλίου, ποια είναι η κρίσιμη μάζα γυναικών (ποσοστό ή αριθμός) που απαιτείται ώστε η φωνή της μειοψηφίας να ακουστεί και να εκφραστούν οι ικανότητες, η προσωπικότητα, τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές της; Πόσες γυναίκες θα πρέπει να συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο για να κάνουν τη διαφορά; Σε θεωρητικό πλαίσιο οι σχετικές έρευνες ανατρέχουν στη θεωρία της κρίσιμης μάζας και της δυναμικής της ομάδας. Βέβαια ο αριθμός που αποτελεί κρίσιμη μάζα εξαρτάται από το μέγεθος του Συμβουλίου. Γενικά πάντως επικρατεί η άποψη ότι στην ακραία περίπτωση της μιας και μοναδικής γυναίκας σε ένα συμβούλιο το πιο πιθανό είναι η περιθωριοποίησή της και σε περίπτωση δυο γυναικών επικρατεί η άποψη ότι η παρουσία τους έγινε απλώς συμβολικά ή για να τηρηθούν κάποια προσχήματα. Η παρουσία των γυναικών (ή του μειοψηφούντος φύλου) ως ομάδας αρχίζει να ακούγεται όταν ο αριθμός των εκπροσώπων αυτού του φύλου είναι τουλάχιστον τρεις (3) ενώ το ποσοστό του 30% ή του 40% (3-4 γυναίκες σε 10-μελές συμβούλιο) φαίνεται να αποτελεί μια πρακτική που φέρνει σε σύγκλιση τη θεωρία με την ρεαλιστική πρακτική (Torchia, Calabrò, Huse, & Brogi, 2010).

Ανάγκη τολμηρής στρατηγικής

Για να εξασφαλιστεί ισορροπία ως προς το φύλο σε θέσεις λήψης αποφάσεων στην επιχείρηση, χρειάζεται τολμηρή στρατηγική για την ισότητα των γυναικών. Ο ιδανικός στόχος είναι αυτός της εκπροσώπησης των φύλων με αναλογία ανδρών/γυναικών 50/50 σε συμβούλια και επιτροπές, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Όμως είναι ρεαλιστικό αυτός ο στόχος να προσεγγιστεί σταδιακά. Η απότομη προσπάθεια υλοποίησης τον καθιστούν ιδιαίτερα σκληρό, και η αυστηρότητα μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα ειδικά όσο οι οργανισμοί που καλούνται να υλοποιήσουν το στόχο είναι ανδροκρατούμενοι.

Νομοθετικά μέτρα- Υποχρεωτικές ποσοστώσεις

Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα νομοθετικά μέτρα έχουν ως αποτέλεσμα σημαντική πρόοδο, ιδιαίτερα αν συνοδεύονται από κυρώσεις. Αυτό αποδεικνύεται περίτρανα από τις επιπτώσεις της νορβηγικής νομοθεσίας, αλλά και από την περίπτωση της Γαλλίας, όπου η πρόοδος επιταχύνθηκε προφανώς μετά την έγκριση του νόμου των ποσοστώσεων το 2011.

Υπάρχουν δύο κύρια επιχειρήματα υπέρ των υποχρεωτικών ποσοστώσεων. Το ένα είναι ότι οι άντρες που κυριαρχούν στα εταιρικά διοικητικά συμβούλια προωθούν ανθρώπους σαν τον εαυτό τους, αγνοώντας ή ακόμα μη μπορώντας να αναγνωρίσουν τις

δυνατότητες και τα ταλέντα των υπόλοιπων υποψηφίων. Το δεύτερο επιχείρημα είναι πιο λεπτό: τα ταλαντούχα στελέχη χρειάζονται μέντορες που θα τα βοηθήσουν να ανέβουν την κλίμακα της ιεραρχίας. Οι άντρες διευθυντές μπορούν να είναι επιτυχημένοι μέντορες νέων ανδρών, αλλά είναι συνήθως απρόθυμοι να κάνουν το ίδιο για νεαρές γυναίκες, για πολλούς λόγους ακόμα και από φόβο ότι η σχέση που δημιουργείται μπορεί να παρερμηνευτεί. Το ζήτημα της ανδροκεντρικής κουλτούρας των επιχειρήσεων γίνεται εν προκειμένω ιδιαίτερα εμφανές. Οι ποσοτώσεις θα σπάσουν το φαύλο κύκλο οδηγώντας πολλές γυναίκες στην κορυφή, οι οποίες μπορεί στη συνέχεια να ενθαρρύνουν άλλες γυναίκες λειτουργώντας ως πρότυπα και ως μεντόρισες.

Μπορεί να υπάρχει μια αλήθεια στα επιχειρήματα αυτά –αν και στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες δεν είναι τόσο ο σεξισμός και η έλλειψη προτύπων το κύριο εμπόδιο για την επαγγελματική σταδιοδρομία των γυναικών. Φαίνεται πως και οι ενδοοικογενειακές συνθήκες έχουν το δικό τους μεγάλο μερίδιο. Τα παιδιά και η φροντίδα για τους ηλικιωμένους συγγενείς λ.χ. μπορεί να είναι αιτία προσωρινής διακοπής στη σταδιοδρομία των γυναικών ή αλλαγής από εργασία πλήρους απασχόλησης σε εργασία μερικής απασχόλησης ή προτίμησης μιας άλλης ευέλικτης μορφής. Όλα αυτά, ενώ είναι χρήσιμο να τηρούνται ως επιλογές, κάνουν δυσκολότερη την απόκτηση εμπειρίας που είναι απαραίτητη για να φτάσει μια γυναίκα στην κορυφή. Εκείνο που δυσκολεύει ακόμα περισσότερο τα πράγματα είναι ότι οι περισσότερες μεγάλες και δυναμικές εταιρείες σήμερα έχουν διεθνή χαρακτήρα, απαιτούν συχνές μετακινήσεις και εργασία εκτός κανονικού ωραρίου, γεγονός που ενισχύει της σύγκρουση της γυναικείας επαγγελματικής ζωής με την οικογενειακή ζωή.

Οι εταιρείες που θέλουν να προσελκύσουν ταλέντα και δεν επιθυμούν να αποκλείσουν τη δεξαμενή ταλέντων που προσφέρεται από το 50% του πληθυσμού πρέπει να σκεφτούν πολύ σοβαρά πώς να κάνουν την εργασία πιο φιλική προς την οικογένεια, αναθεωρώντας καθιερωμένες πρακτικές, αξιοποιώντας την τεχνολογία, και διευκολύνοντας τη δικτύωση πέρα από ανδροκρατούμενες πρακτικές. Οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν κάτι τέτοιο μπορεί να φτάσουν σε γυναικεία εκπροσώπηση που συμπίπτει με αυτή των υποχρεωτικών ποσοτώσεων χωρίς να χρειάζονται προσαρμογή της σχετικής νομοθεσίας (The Economist, 2011).

Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης των χωρών με διατάξεις ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων.

Ο όρος «Εταιρική Διακυβέρνηση» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται. Διεθνές σημείο αναφοράς και σημαντική πηγή έμπνευσης για

τους κώδικες αποτελούν οι Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Η εταιρική διακυβέρνηση, όπως προαναφέραμε, αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της αποδοτικότητας της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω. Οι Αρχές του ΟΟΣΑ υπογραμμίζουν το ρόλο της καλής εταιρικής διακυβέρνησης στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όσον αφορά αφενός στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής οργάνωσης και αφετέρου στο χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου. Τέλος, η αυξημένη διαφάνεια που προάγει η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της διαφάνειας στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών και θεσμών.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η Ευρώπη γνώρισε εκτενή διάδοση Κωδικών Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οι κώδικες αυτοί βασίζονται στην οικειοθελούς χαρακτήρα «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain) και, με τις ουσιαστικές διατάξεις τους, συνιστούν πλέον το κυρίαρχο εργαλείο για τη θέσπιση προτύπων διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η προσέγγιση αυτή έχει υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και από τα περισσότερα διεθνή fora. Οι κώδικες «συμμόρφωσης ή εξήγησης», έγιναν ευρέως αποδεκτοί, θεσπίζοντας πρότυπα βέλτιστων πρακτικών για τη διακυβέρνηση των εταιρειών και διευκολύνοντας τη συμμόρφωσή τους με τις επιταγές της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, όσον αφορά στην εταιρική διακυβέρνηση.

Οι εταιρείες στις οποίες αναφέρονται οι Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι συνήθως μεγάλες εταιρείες εισηγμένες στα χρηματιστήρια. Αυτές οι εταιρείες επηρεάζονται σίγουρα από τη συμπερίληψη της ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων των χωρών, στο πλαίσιο των διατάξεων «συμμόρφωσης ή εξήγησης». Παράλληλα όμως οι διατάξεις του Κώδικα περί ισόρροπης εκπροσώπησης επηρεάζουν υπό μορφή γενικών κατευθυντήριων γραμμών και τις λοιπές μη εισηγμένες εταιρείες οι οποίες μπορεί να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν τις σχετικές αρχές σε πλήρως οικειοθελή βάση, αν πειστούν ότι αυτό βελτιώνει την οργανωτική τους αποτελεσματικότητα.

Ευρωπαϊκές Χάρτες προώθησης της ισότητας

Μια Χάρτα είναι ένα επίσημο έγγραφο που απευθύνεται σε συγκεκριμένους αποδέκτες, οι οποίοι καλούνται να την υπογράψουν, να αναλάβουν δημόσια επίσημη δέσμευση για την προώθηση ενός στόχου και στην προκειμένη περίπτωση της αρχής της Ισότητας στην Εκπροσώπηση των Φύλων, και να υλοποιήσουν τις δεσμεύσεις που διατυπώνονται στη Χάρτα. Συνήθως προκειμένου να συμβάλει στην υλοποίηση αυτών των δεσμεύσεων, κάθε υπογράφουσα αρχή αναλαμβάνει να καταρτίσει ένα Σχέδιο Δράσης στο οποίο καθορίζονται οι προτεραιότητες, οι ενέργειες και τα μέσα για το σκοπό αυτό. Επιπλέον, κάθε υπογράφουσα αρχή αναλαμβάνει να αναπτύξει σχέσεις με όλα τα όργανα και τους φορείς στην επικράτειά της, προκειμένου να προωθήσει την επίτευξη του στόχου.

Οδηγίες μη δεσμευτικού χαρακτήρα του κράτους

Τα εθελοντικά μέτρα έχουν το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης ευελιξίας και μια ενισχυμένη αίσθηση ελευθερίας για τις εταιρείες που αναλαμβάνουν αυτά τα μέτρα, αλλά δεν έχουν δώσει μια σημαντική ώθηση στην βελτίωση της ισορροπίας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια. Η θέσπιση οδηγιών ως προς την ισόρροπη εκπροσώπηση δεν αναμένεται να έχει άμεσα και απτά αποτελέσματα, αποτελεί ωστόσο ένα μέτρο που επηρεάζει την κοινή γνώμη σε θέματα ισότητας στην εκπροσώπηση ενώ μπορεί να λειτουργήσει και ως μέτρο απειλής για δεσμευτικά μέτρα σε περίπτωση μη συμμόρφωσης.

Μέτρα αμοιβαίας δέσμευσης δημόσιων αρχών και εταιρειών με ή χωρίς κίνητρα

Η σύναψη συμβάσεων και πρωτοκόλλων συνεργασίας μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων που δεσμεύουν τους οργανισμούς αποτελεί μια πολιτική που μπορεί να αποδώσει ειδικά όταν εντάσσεται στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών. Σε μια τέτοια περίπτωση η «ηθική» ανταμοιβή των εταιρειών με βράβευση από το κράτος ή άλλο φορέα, απονομή ταυτότητας ή ετικέτας ισότητας, μπορεί να αποτελεί κίνητρο για τις επιχειρήσεις να καθιερώσουν εθελοντικά την ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων. Ακόμα πιο ουσιαστικό κίνητρο μπορεί να είναι η «μοριοδότηση» των επιχειρήσεων αυτών σε επιχορηγήσεις, διεκδίκηση προγραμμάτων κλπ.

Ανάγκη ταυτόχρονης εφαρμογής πολλαπλών μέτρων

Από την διερεύνηση των μέτρων που λαμβάνονται σε επίπεδο χωρών και σε επίπεδο εταιρειών και οργανισμών προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα των μέτρων γίνεται μεγαλύτερη όταν παρόμοιοι στόχοι εξυπηρετούνται από αλληλοσυμπληρούμενα μέτρα και

πολιτικές, στο πλαίσιο ενός στρατηγικού σχεδιασμού. Ενδεικτικά η σύνδεση της πολιτικής για την ισόρροπη εκπροσώπηση σε θέματα management με τις πολιτικές γυναικείας επιχειρηματικότητας αποβαίνει προς όφελος και των δυο αξόνων. Επίσης είναι απαραίτητο να συνδεθεί το ζήτημα της υποεκπροσώπησης των φύλων στη διοίκηση/διαχείριση επιχειρήσεων και οργανισμών με τα φαινόμενα έμφυλης ανισότητας στην οικογένεια, την εκπαίδευση, στην κοινωνική ζωή και στα ΜΜΕ. Η ανάγκη λήψης πολλαπλών μέτρων, μεταξύ άλλων ανάγεται και στην πολλαπλότητα των αιτίων που έχουν οδηγήσει στην υποεκπροσώπηση των γυναικών.

Ανάγκη συνεχούς καταγραφής και δημοσιοποίησης των στοιχείων της προόδου σε θέματα ισόρροπης εκπροσώπησης και ανάγκη συνεχούς διερεύνησης του ζητήματος

Επισημαίνεται η ανάγκη συνεχούς καταγραφής και δημοσιοποίησης των στοιχείων που αφορούν την ισόρροπη εκπροσώπηση. Στοιχεία όπως αυτά που περιλαμβάνονται στο Ευρωβαρόμετρο, αλλά και στοιχεία Παρατηρητηρίων Ισότητας, διεθνών Οργανισμών κλπ πρέπει να δημοσιοποιούνται και να αξιοποιούνται τόσο για ενημέρωση- ευαισθητοποίηση όσο και για περαιτέρω διερεύνηση. Στο ίδιο πλαίσιο είναι απαραίτητο να διαμορφωθούν και άλλοι δείκτες αντιπροσωπευτικοί της ισόρροπης εκπροσώπησης των γυναικών σε θέσεις ισχύος. Επίσης χρήσιμες είναι και οι δεσμευτικές αξιολογήσεις των πολιτικών και των μέτρων που υλοποιούνται ακόμα και μη δεσμευτικών ρυθμίσεων. Οι ετήσιες εκθέσεις προόδου βοηθούν τα θεσμικά όργανα σε ευρωπαϊκό, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο να προσαρμόσουν και να βελτιώσουν τα εν λόγω μέτρα.

Ενίσχυση, βελτίωση και επέκταση δομών και θεσμών

Είναι απαραίτητη η ενίσχυση των δομών που στηρίζουν τις γυναίκες που συμμετέχουν ως στελέχη σε επιχειρήσεις και οργανισμούς καθώς και αυτές που συμμετέχουν σε συλλογικούς φορείς και στην ανάπτυξη. Ιδιαίτερα βοηθούν τα προγράμματα επιμόρφωσης και ευαισθητοποίησης στελεχών (ανδρών και γυναικών) στο πλαίσιο της τυπικής, μη τυπικής και άτυπης εκπαίδευσης και η δικτύωση ώστε να ενθαρρύνεται η ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα, όπως και στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού.

Ανάγκη εμπλοκής των ΜΜΕ στο ζήτημα της μη ισόρροπης εκπροσώπησης

Ένα τελευταίο σημείο που πρέπει να επισημανθεί είναι η ανάγκη εμπλοκής στο ζήτημα της υποεκπροσώπησης των γυναικών των ΜΜΕ. Με δεδομένη τη διαρκώς επιταχυνόμενη σημασία των μέσων σε θέματα προώθησης αξιών, είναι απαραίτητο να

δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο τα μέσα προβάλλουν ή δεν προβάλλουν το θέμα της υποεκπροσώπησης των φύλων και στα γυναικεία και ανδρικά πρότυπα που δημιουργούν. Εννοείται ότι ένας τέτοιος στόχος επιβάλλεται να ξεκινήσει από τη σύνθεση των δικών τους οργάνων.

Με βάση την ανωτέρω ταξινόμηση μια σειρά καλών πρακτικών που εφαρμόζονται σε διάφορα κράτη-μέλη της Ε.Ε. είναι δυνατόν να εφαρμοστούν και στην Ελλάδα άμεσα, καταρρίπτοντας επιχειρήματα επιχειρήσεων που επικαλούνται νομιμοποιητικά την κρίση για την έλλειψη μέριμνας διαμόρφωσης στρατηγικών που συνδέονται με τη συμμετοχή γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια. Οι καλές αυτές πρακτικές είναι:

1. Η έκδοση σχετικών **Συστάσεων** της Πολιτείας (κοινές του Υπουργείου Ανάπτυξης και της ΓΓΙΦ) προς τις εισηγμένες επιχειρήσεις για την αναγκαιότητα σχεδιασμού ενδοεπιχειρησιακών στρατηγικών ανέλιξης των γυναικών και συμμετοχής τους στα Δ.Σ
2. Η διαμόρφωση **Χάρτας Προώθησης της Ισότητας** από τη ΓΓΙΦ και η από κοινού με τις επιχειρήσεις υπογραφή της. Η Χάρτα θα λαμβάνει υπόψη την εταιρική ποικιλομορφία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε εταιρείας, η οποία θα δεσμεύεται να ετοιμάσει ένα σχέδιο ή μια στρατηγική για την προσέλκυση περισσότερων γυναικών σε διευθυντικές θέσεις και να θέσει στόχους που πρέπει να επιτύχει εντός καθορισμένης χρονικής περιόδου.
3. Παραπέρα αξιοποίηση του **Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης** με τη συνδρομή του Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, αλλά και του Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Θα ήταν χρήσιμο παραπέρα διασαφήνιση του σχετικού με την πολιτική diversity άρθρου, σύμφωνα με την οποία η κάθε επιχείρηση που αποδέχεται από τον κώδικα έχει υποχρέωση να δικαιολογήσει ειδικότερα την τελική πρόταση για τη σύνθεση του διοικητικού της συμβουλίου σε σχέση με το φύλο.
4. Υιοθέτηση **σύγχρονων συστημάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού**, με εστίαση σε σύστημα απόκτησης πολλαπλών δεξιοτήτων που συνδέεται με κυκλική οργάνωση της εργασίας, στο έμφυλο mentoring, σε Αρχεία Ταλέντων και Δεξιοτήτων κ.ά.
5. Σχεδιασμός και υλοποίηση **Δράσεων Ευαισθητοποίησης** εργοδοτών/τριών, managers και λοιπών στελεχών που εμπλέκονται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να προχωρήσουν στη διαμόρφωση **Ενδοεπιχειρησιακών Πλάνων Ισότητας** με έμφαση στην εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και σε στρατηγικές ανάδειξης γυναικών στελεχών, με ταυτόχρονη πρόβλεψη του τρόπου παρακολούθησης και αξιολόγησης των επί μέρους δράσεων.

6. **Ένταξη της Οπτικής του Φύλου στα Διεθνή Πρότυπα** που υιοθετούν και οι ελληνικές επιχειρήσεις (αρχές, αξίες, πρακτικές κ.λπ.) στο πλαίσιο της πολιτικής της βιώσιμης και συμμετοχικής ανάπτυξης της ΕΕ ως το 2020 και της οποίας ο 4ος άξονας αφορά στη διαφορετικότητα και τη συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση.
7. Ενίσχυση, βελτίωση και επέκταση **δομών και θεσμών** ισόρροπης εκπροσώπησης **στο εσωτερικό** των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα η κατά το δυνατόν ισόρροπη συμμετοχή των δυο φύλων στις τυχόν ομάδες εργασίας και στις επιτροπές επιλογής και προαγωγής προσωπικού, η καθιέρωση της υποχρέωσης αιτιολόγησης της κατά φύλο σύνθεσης του διοικητικού και διευθυντικού προσωπικού κατά την ετήσια Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας, η καθιέρωση ως κριτηρίου προαγωγής της πιστοποιημένης επιμόρφωσης/ ευαισθητοποίησης σε θέματα ισότητας .
8. Υιοθέτηση στο εσωτερικό των επιχειρήσεων **πρακτικών που ευνοούν την ισόρροπη εκπροσώπηση των δυο φύλων**. Ενδεικτικά αναφερόμαστε σε δράσεις **ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης** σε αντικείμενα στα οποία τα γυναικεία στελέχη κατά παράδοση υστερούν, με παράλληλη ενθάρρυνση συμμετοχής των γυναικών σε αυτά, **δράσεις ευαισθητοποίησης** σε θέματα ισότητας με ενθάρρυνση συμμετοχής ανδρών απασχολούμενων σε διοικητικές/διευθυντικές θέσεις, **δράσεις κοινωνικού περιεχομένου** με συμμετοχή των γυναικών.
9. Εξασφάλιση και ενίσχυση εκ μέρους της πολιτείας εκείνων των **δομών κοινωνικής πρόνοιας** που θα επιτρέπουν στις γυναίκες να διεκδικήσουν απρόσκοπτα θέσεις ευθύνης στον εργασιακό τους χώρο (παιδικοί σταθμοί κ.λπ)
10. Ανάδειξη γυναικών ως **προτύπων προς μίμηση**, με τη συνδρομή της ΓΓΙΦ, των ΜΜΕ, των Επιμελητηρίων, του ΣΕΒ κλπ.
11. **Θέσπιση Βραβείων** από τη ΓΓΙΦ, τα Επιμελητήρια, τον ΣΕΒ κλπ. για τις εισηγμένες επιχειρήσεις εκείνες που επιτυγχάνουν υψηλά ποσοστά συμμετοχής γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια
12. **Θέσπιση κινήτρων** από την πολιτεία σε περίπτωση που μια εταιρεία έχει συμμορφωθεί με τις συστάσεις (θέσπιση πιστοποιητικού ισότητας, διευκόλυνση επιχορήγησης/δανειοδότησης, προνομιακή ανάθεση δημόσιου έργου κ.λπ.)
13. Συστηματική αξιοποίηση του **Οικονομικού Συμφώνου του ΟΗΕ** ως «Οδηγού Δράσης» της ελληνικής επιχείρησης με τη συνδρομή του ελληνικού Δικτύου για το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ
14. Ενεργοποίηση και εμπλοκή των ΜΜΕ-**Καμπάνιες, διαφημίσεις, έκδοση Οδηγών, Εντύπων κ.λπ.**
15. Θέσπιση **δεικτών παρακολούθησης** της πορείας βελτίωσης των ποσοστών συμμετοχής των γυναικών στα ΔΣ των εισηγμένων επιχειρήσεων, οι οποίοι μπορεί να είναι:

- Το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.
- Το ποσοστό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις.
- Το ποσοστό των γυναικών σε κάθε επίπεδο διοίκησης/διεύθυνσης.
- Ο αριθμός δράσεων προώθησης της ισότητας στο ανώτατο και ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας,
- Το ποσοστό απασχολούμενων που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα επιμόρφωσης/ευαισθητοποίησης σε θέματα φύλου.
- Η ύπαρξη Σχεδίου Δράσης για την Ισότητα των Φύλων, που να περιλαμβάνει, μεταξύ των άλλων, και ενδοεπιχειρησιακές στρατηγικές Συμφιλίωσης/Εναρμόνισης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής και ανάδειξης γυναικών σε θέσεις ευθύνης και στο ΔΣ.

Ολοκληρώνοντας, και παρά τη σαφή οδηγία της προκήρυξης για την ανάδειξη καλών πρακτικών οικειοθελούς χαρακτήρα, θεωρούμε σκόπιμο να επισημάνουμε πως οι νομοθετικές ρυθμίσεις και οι συναφείς με αυτές κυρώσεις φαίνεται να είναι αποτελεσματικότερες των οικειοθελών. Κατά την άποψή μας δεν θα πρέπει να παραιτηθούμε από αυτό το είδος διεκδίκησης στο μέλλον, έστω κι αν η τρέχουσα κατάσταση των ελληνικών επιχειρήσεων, λόγω κρίσης, πιθανά να στρέβλωνε και τις προθέσεις και τους στόχους μιας τέτοιας ενέργειας. Οι οικειοθελείς δράσεις είναι ευάλωτες και εύκολα εγκαταλείπονται στην πρώτη δυσκολία. Θυμίζουμε ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δρομολόγησε το Μάρτιο του 2011 μια εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων για την επίτευξη του 30% γυναικείας εκπροσώπησης στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών έως το 2015 και 40 % έως το 2020. Το πρόγραμμα αυτό, ως γνωστόν, απέτυχε, καθώς μόνο 24 εταιρείες είχαν υπογράψει τη δέσμευση ένα χρόνο μετά την ανακοίνωση του μέτρου. Κατά την άποψή μας ακόμα και σήμερα θα μπορούσε να υιοθετηθεί θεσμικά η καλή πρακτική της γερμανικής νομοθεσίας (Stock Corporation Act, άρθρο 161), και όχι μόνον, η οποία εισάγει την αρχή/πολιτική της «συμμόρφωσης ή αιτιολόγησης». Η αρχή αυτή υποχρεώνει τις εταιρείες να δηλώνουν στις ετήσιες εκθέσεις τους πώς υλοποίησαν την πολιτική ισότητας και, σε περίπτωση μη συμμόρφωσης, να εξηγούν γιατί ο στόχος αυτός δεν πραγματοποιήθηκε.

Συμπερασματικά

Η ισόρροπη συμμετοχή γυναικών και ανδρών στα πάσης φύσεως κέντρα των αποφάσεων αποτελεί προϋπόθεση της ουσιαστικής δημοκρατίας και σημαντική συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη. Ωστόσο, παρά το γεγονός της σημαντικής αύξηση του αριθμού των γυναικών που έχουν εισέλθει στην αγορά εργασίας τις τελευταίες δεκαετίες και το γεγονός ότι όλο και περισσότερες γυναίκες είναι υψηλής ειδίκευσης και αντιπροσωπεύουν

σχεδόν το 60% των πτυχιούχων πανεπιστημίου, στην ΕΕ πολύ λίγες γυναίκες κατέχουν θέσεις κλειδιά στη λήψη των πολιτικών, οικονομικών, συνδικαλιστικών κ.ά. αποφάσεων. Μόνο το 17,8% των μελών των Δ.Σ. στις μεγαλύτερες εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες είναι γυναίκες (Πηγή: Δελτίο Τύπου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής: “Ισότητα των φύλων: Η δράση της Ε.Ε. προωθεί τη σταθερή πρόοδο” 14 Απριλίου 2014 και “Gender balance on corporate boards Europe is cracking the glass ceiling March 2014” European Commission) ενώ, μόνο το 2,8% των γενικών διευθυντών είναι γυναίκες (Πηγή: Δελτίο Τύπου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής: “Ισότητα των φύλων: Η δράση της Ε.Ε. προωθεί τη σταθερή πρόοδο” 14 Απριλίου 2014) και το γεγονός αποτελεί μια κάποια πρόοδο, αν σκεφτούμε πως, σύμφωνα με τη σχετική ευρωπαϊκή βάση δεδομένων (Press Release Database, IP/10/362 25/3/2010) που συγκεντρώνει στοιχεία για την κατά φύλο κατανομή των θέσεων και στο πεδίο των επιχειρήσεων, το 2010 μόνο το 4% των κορυφαίων οργάνων λήψης των αποφάσεων των 50 μεγαλύτερων Ανώτερων Εκτελεστικών Συμβούλων της υψηλότερης εισηγμένων εταιρειών ήταν γυναίκες, ενώ αντιπροσώπευαν μόλις το 11% των μελών των διοικητικών συμβουλίου. Βέβαια υπάρχει και η παρήγορη εξαίρεση της Νορβηγίας, της οποίας η συμμετοχή των γυναικών στα κέντρα λήψης των οικονομικών αποφάσεων ξεπερνάει χάρη στις θεσμοθετημένες ποσοστώσεις το 40%.

Πρόκειται για το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής», το οποίο αναφέρεται σε εκείνους τους άορατους φραγμούς που αποκλείουν τις γυναίκες από την ανάληψη ηγετικών θέσεων στο πλαίσιο τόσο της δημόσιας ζωής όσο και των επιχειρήσεων. Ωστόσο, στοιχεία και έρευνες συνηγορούν στο γεγονός ότι η αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στη διαδικασία λήψης οικονομικών αποφάσεων έχουν θετικές επιπτώσεις στο επίπεδο της επιχείρησης και των οικονομικών συστημάτων. Έτσι γίνεται προφανές πως το εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στη διαδικασία λήψης οικονομικών αποφάσεων, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, πλήττει στην ουσία τις ίδιες τις επιχειρήσεις ειδικότερα και τις συνολικές προσπάθειες για οικονομική ανάπτυξη ευρύτερα. Στο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης ο ρόλος των γυναικών στις επιχειρήσεις αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Για να μπορέσουν να επιζήσουν και να δράσουν οι επιχειρήσεις μέσα σε αυτή την κρίση χρειάζεται να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή διακυβέρνηση και να προσελκύσουν τις/τους πλέον ταλαντούχους. Σύμφωνα με μελέτη που διεξήχθη κατά τη σουηδική προεδρία της ΕΕ το 2009, αν γεφυρωθεί το χάσμα των φύλων όσον αφορά την απασχόληση στα κράτη μέλη, θα μπορούσε να επιτευχθεί μια ενδεχόμενη αύξηση του ΑΕΠ της τάξης του 15%-45%. Συνεπώς, είναι αναγκαίο να επιτευχθεί γρήγορα μια πιο ισόρροπη εκπροσώπηση γυναικών και ανδρών στις υψηλόβαθμες θέσεις σε όλους

τους τομείς και όλα τα επίπεδα. Με την παρουσίαση του **"Χάρτη για τα δικαιώματα των Γυναικών"** στις 5 Μαρτίου ([IP/10/237](#)), η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επιβεβαίωσε τη δέσμευσή της για μεγαλύτερη ισότητα των φύλων σε όλες τις πολιτικές της ΕΕ.. Μια από τις καθοριστικές προτεραιότητες της στρατηγικής αυτής θα είναι η προώθηση της ισότητας στον χώρο της λήψης αποφάσεων. Παρά το πάγωμα της προαναφερόμενης Οδηγίας, παραμένει η επιδίωξη της Ε.Ε. και με την ισχυρή συνδρομή του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου είναι ως το 2020 ο αριθμός των γυναικών-μελών των ΔΣ των εισηγμένων επιχειρήσεων να φθάσει το 40%.

4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams, R.B., & Ferreira, D., (2009). "Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance", *Journal of Financial Economics*. 94.

Beijing Platform for Action (2014). "Empowering women, empowering humanity. National Review PORTUGAL." Report - Beijing + 20 PORTUGAL APRIL, 2014 http://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Portugal_Review_Beijing_20.pdf

Bell L., Smith N., Smith V., & Verner M., (2008). *Gender differences in promotion into top-management jobs*. Working Paper, 08-21. Aarhus School of Business, Aarhus University, Department of Economics.

Bohnet, I., van Geen, A., & Bazerman, M., (2012). "When Performance Trumps Gender Bias: Joint versus Separate Evaluation". *Harvard Business School*, working paper, March 2012.

Buser, M. and Koch, C. (2012). "Women at top level management at contractors in Denmark and Norway" In: Smith, S.D (Ed) *Procs 28th Annual ARCOM Conference*, 3- 5 September 2012, Edinburgh, UK, Association of Researchers in Construction

Buser, M. (2012). "Diversity Management through board representation in construction. Diversity Management and Best Practices in the Construction Sector". Chalmers University Management, Joint CIB International Symposium Vol. 261-271

Catalyst, (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Report. Knowledge Center, Catalyst. <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>

Catalyst (2007). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*. Report. Knowledge Center, Catalyst.

Credit Suisse (2012). Gender diversity and corporate performance Research Institute Credit Suisse Research, Aug. 2012. [equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_en.pdf](http://www.credit-suisse.com/equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_en.pdf)

Dale-Olsen, H., Schone, P., & Verner, M. (2012). Women on Boards of Directors and Firm Performance: Evidence from Denmark and Norway. *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives*, *Comparative Social Research*, Vol 29, 211-34

European Commission, (2010). Press Release Database. IP/10/362

European Commission, (2011). Strategy for equality between women and men 2010-2015. Luxembourg: Publications Office of the European Union,

2011 http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy_equality_women_men_en.pdf

European Commission, (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative*. <http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender>

European Commission, (2014). *Gender balance on corporate boards Europe is cracking the glass ceiling*. March 2014. European Commission.

Francoeur, C., Hafsi, T., and Labelle, R., (2013). What Makes Better Boards? A Closer Look at Diversity and Ownership. *British Journal of Management*, Vol. 24, Issue 1., 85-101, May. <http://ssrn.com/abstract=2206122> or <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00789.x>

ICAP, (2012). *Leading employers in Greece: The Annual Leading edition on Human Resources and Corporate Social Responsibility*.

Klamroth K., () *A Handbook on Gender Equality Best Practices in European Journalists Unions*. International/European Federation of Journalists. http://www.ifj.org/fileadmin/images/Gender/Gender_documents/Gender_Equality_Best_Practices_Handbook_-_English_version.pdf

Klamroth K., (2012) Survey report on women in journalists' unions in Europe. IFJ Gender Council http://www.ifj.org/fileadmin/images/Gender/Gender_documents/IFJEFJ_Survey_Report_on_Women_in_Unions_in_Europe.pdf

Matsa D. A. and R. Miller A.R. (2011) "A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas". Workpaper <http://econ-www.mit.edu/files/6500>

McKinsey Company, (2013). [Women Matter 2013-Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries](http://www.mckinsey.com/features/women_matter). Report. http://www.mckinsey.com/features/women_matter

McKinsey Company, (2010). *Women at the top of corporations. Making it happen*. Report. <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>

Senden, L., (2014). "The Multiplicity of Regulatory Responses to Remedy the Gender Imbalance on Company Boards", *Utrecht Law Review*, Volume 10, Issue 5, December 2014

Styhre A. (2011). "The overworked site manager: gendered ideologies in the construction industry". *Construction Management and Economics*, Volume 29, Issue 9, September 2011, 943-955.

The Economist, (2011). "Women in the boardroom. The wrong way to promote women". *The Economist*, Jul 21st 2011. |

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

Tomlinson J. (2011) "Gender equality and the state: a review of objectives, policies and progress in the European Union". *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Issue 18, 3755-3774.

Torchia M.T., Calabrò, A., Huse, M., Brogi, M., (2010). "Critical Mass Theory and Women Directors' Contribution to Board Strategic Tasks". *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, Volume 6, Issue 3.

Verner, M., (2012). *Exchange of good practices on gender equality Women in economic decision making Operation Chain Reaction*. Norway, 10-11 May 2012 Discussion paper IRS, European commission

Wirth, L., (2001). *Breaking through the Glass Ceiling*. ILO, geneva

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2010). *Ενίσχυση της δέσμευσης για την ισότητα γυναικών και ανδρών. Χάρτης για τα δικαιώματα των γυναικών*. Βρυξέλλες, 5.3.2010 COM(2010)78 . <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0078&from=en>

Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων (2014). Πρακτικά Συνεδρίου «Θετικές δράσεις υπέρ των γυναικών για την προώθησή τους στα κέντρα λήψης οικονομικών αποφάσεων» (αδημοσίευτα).

Μελέτη, Β., (2012). «Γυάλινη οροφή» και επιχειρήσεις, *Παντειακά Νέα*, 17 Μαΐου 2012. <https://panteiakanea.wordpress.com/2012/05/17/%CE%B3%CF%85%CE%AC%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B7-%CE%BF%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AE-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/>

ICAP (2012). *Leading Women in Business. Οι γυναίκες Ηγέτες των επιχειρήσεων στην Ελλάδα*. Αθήνα

ICAP (2013). *Leading Women in Business. Οι γυναίκες Ηγέτες των επιχειρήσεων στην Ελλάδα*. Αθήνα

Ντερμανάκης, Ν., (2004). «Το εύρος της «γυάλινης οροφής» σε επιλεγμένους κλάδους στην Ελλάδα», *Στατιστικό δελτίο 1*. Ιούνιος, ΚΕΘΙ.

Wahl, A,- Holgerson, Ch,-Hook, P,- Lingah S, (2005). *“Εν Τάξει”. Θεωρίες για την Οργάνωση και το Φύλο*. Μετ. Καραφώτη Π. Αθήνα: ΚΕΤΗΙ.

Φώκιαλη, Π., & Αμπατζόγλου Α. (2015) «Ο έμφυλος χάρτης των μελών ΔΕΠ στα ελληνικά πανεπιστήμια», στο: Π. φώκιαλη, Α. βασιλειάδης και Χ. Βιτσιολάκη (επιμ) *Εκπαίδευση, Απασχόληση και Επιχειρηματικότητα, Η έμφυλη διάσταση*. Εκδ' Διάδραση, Αθήνα

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

<http://30percentclub.org/about/who-we-are>

http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy_equality_women_men_en.pdf

http://europa.eu/epic/practices-that-work/practice-user-registry/practices/charter-women-management_en.htm. *Charter for More Women in Management.*

http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf

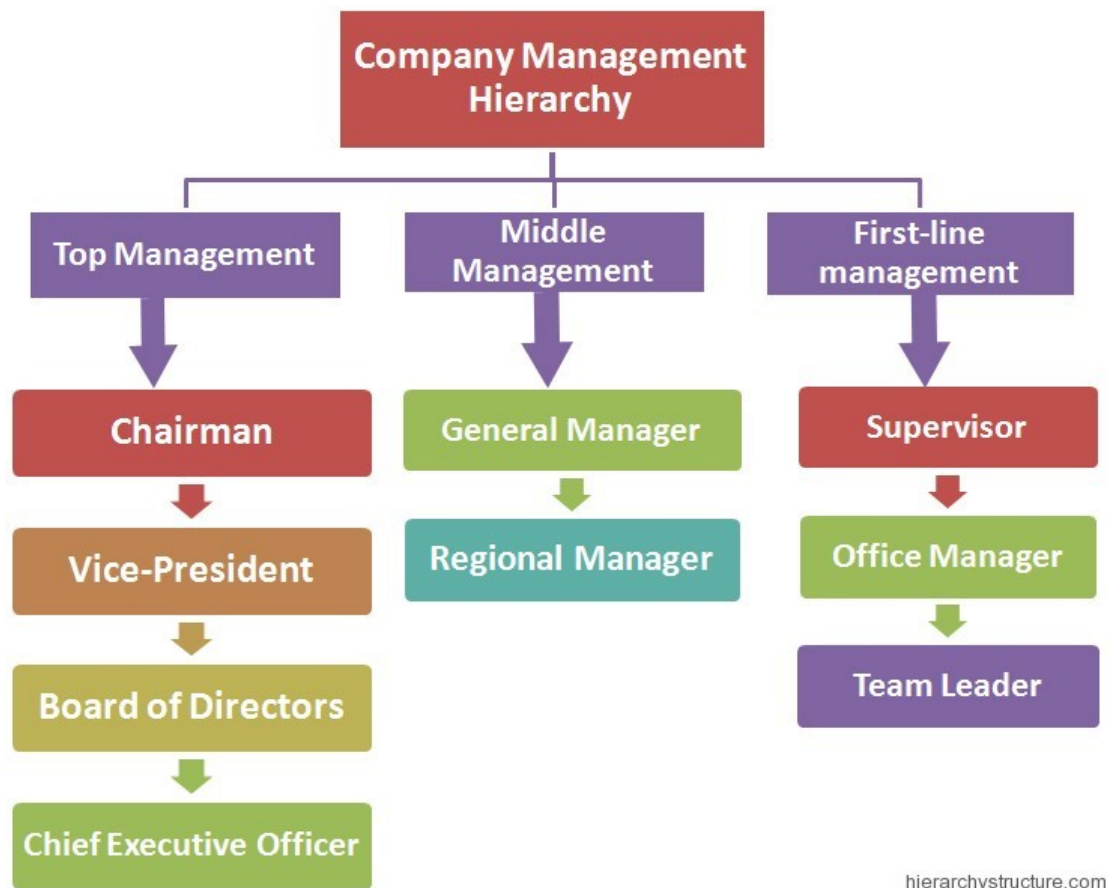
http://www.feminist.org/research/business/ewb_strat.html *Empowering Women in Business*

<http://www.icap.gr/default.aspx?t=ECNewsletter.aspx&id=9195&nt=150&lang=2>.

http://www.talentnaardetop.nl/Home_EN. *What is the Talent to the Top Charter?*

5. Παράρτημα

5.1. Η ιεραρχία στο μάνατζμεντ των επιχειρήσεων



5.2. Τομείς με θέσεις ευθύνης και εξουσίας (ενδεικτικά)



5.3. Εταιρείες εισηγμένες στο ΧΑΑ

A/A	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΥΠΕΡΚΛΑΔΟΣ - ΚΛΑΔΟΣ	LINK
1	ΑΘΗΝΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/144
2	ΑΛΡΗΑ ΑΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε.	Ακίνητη Περιουσία / Υπηρεσίες Ακίνητης Περιουσίας (3 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/703
3	ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ Α.Ξ.Ε.	Ταξίδια & Αναψυχή / Ξενοδοχεία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/818
4	ΑΤΤΙΚΑ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	Ταξίδια & Αναψυχή / Ταξίδια & Τουρισμός (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/94
5	Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Οικοδομικά Υλικά & Εξαρτήματα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/137
6	ΙΟΝΙΚΗ (ΞΕΝ/ΚΕΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΙΣ)	Ταξίδια & Αναψυχή / Ξενοδοχεία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/216
7	Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ Α.Ε.	Μέσα Ενημέρωσης / Εκδόσεις (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/462
8	ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑ ΝΙΑ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Καπνός (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/208
9	MIG REAL ESTATE Α.Ε.Ε.Α.Π.	Ακίνητη Περιουσία / Ε.Ε.Α.Π. Βιομηχανικών & Επαγγελματικών Χώρων (23 Ιουλ 2009)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1196
10	ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΑΝΕ	Ταξίδια & Αναψυχή / Ταξίδια & Τουρισμός (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/573
11	ΠΕΡΣΕΥΣ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/561
12	TRASTOR Α.Ε.Ε. ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	Ακίνητη Περιουσία / Ε.Ε.Α.Π. Βιομηχανικών & Επαγγελματικών Χώρων (3 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/997
13	ΑΛΦΑ ΓΚΡΙΣΙΝ Α.Ε.	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/975
14	ΑΕΓΕΚ Α.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/143
15	ΑΚΡΙΤΑΣ Α.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Οικοδομικά Υλικά & Εξαρτήματα (20 Μαρ 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/791
16	ALTEC ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/243
17	ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.	Ταξίδια & Αναψυχή / Ταξίδια & Τουρισμός (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/636

18	ΑΧΟΝ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	Υγεία / Ιατρικές Υπηρεσίες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/252
19	ΒΑΡΒΑΡΕΣΟΣ Α.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Ρουχισμός & Αξεσουάρ (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/750
20	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/149
21	Γ.Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Α.Ε.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Διαρκή Καταναλωτικά Αγαθά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/237
22	ΔΙΟΝΙΣ ΑΕΒΕ	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Προμηθευτές Βιομηχανίας (20 Μαρ 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/743
23	ΔΟΜΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/777
24	ΔΟΥΡΟΣ Α.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Ρουχισμός & Αξεσουάρ (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/821
25	ΕΛΛ. ΒΙΟΜ. ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/194
26	ΕΛΒΙΕΜΕΚ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ- ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ- ΕΝΕΡΓΕΙΑ- ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ Α.Ε.	Ακίνητη Περιουσία / Συμμετοχές & Ανάπτυξη Ακίνητης Περιουσίας (3 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/250
27	ΠΟΥΡΟΜΠΡΟΚΕΡΣ ΜΕΣΙΤΕΣ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ Α.Ε.	Ασφάλειες / Μεσίτες Ασφαλίσεων (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/979
28	ΕΥΡΟΜΕΔΙΚΑ Α.Ε. ΠΑΡΟΧΗΣ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Υγεία / Ιατρικές Υπηρεσίες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/744
29	ΚΡΕ.ΚΑ Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Γεωργία & Αλιεία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/261
30	ΛΑΒΙΡΗΑΡΜ Α.Ε.	Υγεία / Φαρμακευτικά Προϊόντα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/131
31	ΜΕΔΙΣΟΝ ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	Υγεία / Ιατρικός Εξοπλισμός (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/873
32	Ι. ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ & ΥΙΟΣ HOLDING Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Απόσταξη & Οινοπαραγωγή (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/98
33	ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΣΒΟΥ Α.Ε.	Ταξίδια & Αναψυχή / Ταξίδια & Τουρισμός (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/102
34	ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Γεωργία & Αλιεία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/266
35	Π.Γ. ΝΙΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/201
36	PASAL ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ	Ακίνητη Περιουσία / Συμμετοχές & Ανάπτυξη Ακίνητης Περιουσίας (3 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1171
37	ΠΗΓΑΣΟΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	Μέσα Ενημέρωσης / Εκδόσεις (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/460
38	ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ Α.Τ.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/162
39	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΪΠΟΛΟΓΙΣΤ ΩΝ Α.Ε.	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/798

40	SATO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΔΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΣΠΙΤΙΟΥ	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Έπιπλα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/236
41	ΙΧΘΥΟΤΡΟΦΕΙΑ ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Γεωργία & Αλιεία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/257
42	ΣΙΔΗΡΕΜΠΟΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΣΙΔΜΑ Α.Ε.	Πρώτες Ύλες / Χάλυβας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/989
43	ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	Εμπόριο / Εξειδικευμένο Λιανικό Εμπόριο (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/496
44	ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΤΖΙΡΑΚΙΑΝ ΠΡΟΦΙΛ Α.Ε.	Πρώτες Ύλες / Χάλυβας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/187
45	ΤΗΛΕΤΥΠΟΣ Α.Ε.	Μέσα Ενημέρωσης / Τηλεόραση & Ψυχαγωγία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/242
46	ΥΑΛCO - ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ Α.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Διαρκή Καταναλωτικά Αγαθά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/275
47	Forthnet Α.Ε.	Τεχνολογία / Διαδίκτυο (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/578
48	ALPHA TRUST ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΜΟΙΒΑΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες / Διαχείριση Κεφαλαίων (1 Αυγ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1186
49	VIDAVO Α.Ε	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (12 Μαρ 2010)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1217
50	ENVITEC Α.Ε. ΤΕΧΝΙΚΩΝ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υπηρεσίες Επεξεργασίας & Διαχείρισης Απορριμμάτων (3 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1178
51	ENTERΣΟΦΤ Α.Ε.	Τεχνολογία / Λογισμικό (3 Ιουν 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1183
52	EPSILON NET Α.Ε.	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (21 Φεβ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1175
53	EUROXX ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚ Η Α.Ε.Π.Ε.Υ.	Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες / Επενδυτικές Υπηρεσίες (12 Μαΐ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1217
54	ΚΡΗΤΩΝ ΑΡΤΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (10 Φεβ 2009)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1192
55	MEDITERRA Α.Ε.	Εμπόριο / Λιανικό & Χονδρικό Εμπόριο Τροφίμων (28 Φεβ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1177
56	ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΡΟΜΠΟΤΙΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ Α.Ε.Ε.	Υγεία / Ιατρικές Υπηρεσίες (11 Μαΐ 2009)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1193
57	ΝΤΟΠΛΕΡ Α.Β.Ε.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Μηχανήματα Βιομηχανικού Εξοπλισμού (7 Μαΐ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1182
58	ΟΠΤΟΗΛΕΚΤΡΟΝΙ ΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε.	Τεχνολογία / Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών (9 Δεκ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1191

59	DIVERSA A.E.B.E.	Εμπόριο / Εμπόριο Ενδυμάτων (11 Ιουν 2010)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1223
60	PERFORMANCE TECHNOLOGIES A.E.	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (17 Σεπ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1189
61	ΦΟΥΝΤΛΙΝΚ A.E.B.E. ΤΡΟΦ., ANTIΠΡΟΣ/ΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΩΝ	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υπηρεσίες Μεταφορών (6 Αυγ 2009)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1197
62	J. & P. - ΑΒΑΞ Α.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/142
63	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΗΧΟΥ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΟΣ Α.Ε.	Μέσα Ενημέρωσης / Τηλεόραση & Ψυχαγωγία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1000
64	ΑΙΟΛΙΚΗ Α.Ε.Ε.Χ.	Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες / Εταιρείες Επενδύσεων (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/74
65	ΝΕΧΑΝΣ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Ηλεκτρικά Μέρη & Εξοπλισμός (21 Μαρ 2011)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/169
66	ΑΛΟΥΜΥΛ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε.	Πρώτες Ύλες / Αλουμίνιο (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/555
67	ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	Τράπεζες / Τράπεζες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/278
68	ΑΛΦΑ TRUST ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ ΑΕΕΧ	Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες / Εταιρείες Επενδύσεων (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/410
69	ΕΛ.ΤΕΧ. ΑΝΕΜΟΣ Α.Ε.	Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας / Εναλλακτικός Ηλεκτρισμός (22 Ιουλ 2014)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1261
70	ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ Α.Ε.	Ταξίδια & Αναψυχή / Αεροπορικές Εταιρείες (11 Ιουλ 2007)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/732
71	A.S. ΕΜΠΟΡΙΚΗ-ΒΙΟΜ. ΕΤΑΙΡΙΑ Η/Υ & ΠΑΙΧΝΙΔΙΩΝ Α.Ε.	Εμπόριο / Εξειδικευμένο Λιανικό Εμπόριο (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/846
72	ΑΤΤΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Α.Ε.	Μέσα Ενημέρωσης / Εκδόσεις (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/746
73	ΑΤΤΙΚΑ BANK Α.Τ.Ε.	Τράπεζες / Τράπεζες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/50
74	ΒΙΟΗΑΛCO SA/NV	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Διαφοροποιημένες Βιομηχανίες (14 Φεβ 2014)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1259
75	ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ Α.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Έπιπλα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/245
76	UNIBIOS Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Οικοδομικά Υλικά & Εξαρτήματα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/173
77	ΒΙΣ Α.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υλικά Συσκευασίας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/210
78	ΒΟΓΙΑΤΖΟΓΛΟΥ SYSTEMS Α.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Προμηθευτές Βιομηχανίας (20 Μαρ 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/850
79	ΒΥΤΕ COMPUTER Α.Β.Ε.Ε.	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/783
80	ΓΑΛΑΞΙΔΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Γεωργία & Αλιεία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/894
81	ΓΕΝ. ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Προμηθευτές Βιομηχανίας (20 Μαρ 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/221
82	ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ,	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (24 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/227

	ΑΚΙΝΗΤΩΝ, ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ		
83	GRIVALIA PROPERTIES Α.Ε.Ε.Α.Π.	Ακίνητη Περιουσία / Εξειδικευμένες Ε.Ε.Α.Π. (3 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1005
84	ΔΑΙΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΒΕΕ	Χημικά / Εξειδικευμένα Χημικά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/794
85	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ ΑΕ	Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας / Συμβατικός Ηλεκτρισμός (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/881
86	ΠΑΠΑΠΑΝΑΓΙΩΤΟ Υ ΑΒΕΕΑ - ΔΡΟΜΕΑΣ	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Έπιπλα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/855
87	ΝΤΡΟΥΚΦΑΡΜΠΕ Ν ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ	Χημικά / Εξειδικευμένα Χημικά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/593
88	ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ ΑΒΕΕ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/813
89	COCA-COLA HBC AG	Τρόφιμα & Ποτά / Αναψυκτικά (29 Απρ 2013)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1251
90	ΕΚΤΕΡ Α.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/248
91	ΕΛΒΑΛ Α.Ε ΒΙΟΜ/ΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓ. ΑΛΟΥΜ.	Πρώτες Ύλες / Αλουμίνιο (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/172
92	ΕΛΒΕ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Ρουχισμός & Αξεσουάρ (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/249
93	ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/704
94	ΕΛΙΝΟΙΛ Α.Ε	Πετρέλαιο & Αέριο / Καθετοποιημένες Εταιρ. Πετρελαίου & Φυσικού Αερίου (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/972
95	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ Α.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Ηλεκτρικά Μέρη & Εξοπλισμός (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/176
96	ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	Τράπεζες / Τράπεζες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/53
97	ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/154
98	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.	Πετρέλαιο & Αέριο / Καθετοποιημένες Εταιρ. Πετρελαίου & Φυσικού Αερίου (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/579
99	ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε. - ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	Πρώτες Ύλες / Χάλυβας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/180
100	ΕΛΤΡΑΚ Α.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Εμπορικά Οχήματα και Φορτηγά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/225
101	ΕΛΤΟΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΑΕΒΕ	Χημικά / Βασικά Χημικά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/825
102	ΕΠΙΛΕΚΤΟΣ ΚΛΩΣ/ΡΓΙΑ Α.Ε.Β.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Ρουχισμός & Αξεσουάρ (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/107
103	ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. ΣΥΜΒ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝ/ΓΙΑΣ	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υποστηρικτικές Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/884

104	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	Τράπεζες / Τράπεζες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/57
105	ΕΤ. ΥΔΡΕΥΣΗΣ & ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ Α.Ε.	Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας / Ύδρευση (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/876
106	Ε.ΥΔ.Α.Π. Α.Ε.	Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας / Ύδρευση (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/778
107	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΙΣΤΗ Α.Ε.Γ.Α.	Ασφάλειες / Ασφάλειες Ιδιοκτησίας & Ζημιών (24 Δεκ 2007)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/481
108	ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε.	Τράπεζες / Τράπεζες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/64
109	F.G. EUROPE Α.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Διαρκή Καταναλωτικά Αγαθά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/228
110	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑ - ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες / Επενδυτικές Υπηρεσίες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/828
111	ΙΑΣΩ Α.Ε.	Υγεία / Ιατρικές Υπηρεσίες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/808
112	ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ Ε.Α.Ε.	Υγεία / Ιατρικές Υπηρεσίες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/230
113	ΙΚΤΙΝΟΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. - ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΑΡΜΑΡΩΝ	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Οικοδομικά Υλικά & Εξαρτήματα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/787
114	ΙΛΥΔΑ ΑΕ	Τεχνολογία / Λογισμικό (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/976
115	ΙΝΤΡΑΚΟΜ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ Α.Ε. ΤΕΧΝ. ΕΡΓΩΝ & ΜΕΤΑΛ.ΚΑΤ.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/879
116	ΙΝΤΡΑΛΟΤ Α.Ε.	Ταξίδια & Αναψυχή / Τυχερά Παιχνίδια (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/748
117	ΟΜΙΛΟΣ ΙΝΤΕΑΛ Α.Β.Ε.Ε.Δ.Ε.	Τεχνολογία / Ηλεκτρονικός Εξοπλισμός Γραφείων (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/95
118	ΙΝΤΕΡΤΕΚ Α.Ε. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΕΧΝ/ΓΙΕΣ	Τεχνολογία / Υλικό Υπολογιστών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/255
119	ΙΝΤΡΑΚΟΜ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	Τεχνολογία / Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/179
120	REDS Α.Ε. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Ακίνητη Περιουσία / Συμμετοχές & Ανάπτυξη Ακίνητης Περιουσίας (3 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/198
121	ΣΤΕΛΙΟΣ ΚΑΝΑΚΗΣ ΑΒΕΕ	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/909
122	ΚΑΡΑΤΖΗ Α.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υλικά Συσκευασίας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/834
123	ΚΕΚΡΩΨ Α.Ε.	Ακίνητη Περιουσία / Συμμετοχές & Ανάπτυξη Ακίνητης Περιουσίας (3 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/135
124	ΜΥΛΟΙ ΚΕΠΕΝΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/890
125	ΚΛΕΕΜΑΝΝ HELLAS Α.Β.Ε.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Μηχανήματα Βιομηχανικού Εξοπλισμού (2	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/677

		Ιαν 2006)	
126	Ι. ΚΛΟΥΚΙΝΑΣ - Ι. ΛΑΠΠΑΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Κατασκευές (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/970
127	ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙ Α ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/624
128	ΑΦΟΙ Χ. ΚΟΡΔΕΛΛΟΥ Α.Ε.Β.Ε.	Πρώτες Ύλες / Χάλυβας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/805
129	ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Είδη Προσωπικής Φροντίδας (12 Απρ 2007)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1164
130	QUALITY AND RELIABILITY Α.Β.Ε.Ε.	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/826
131	QUEST ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/623
132	ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΒΕΕ	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/797
133	ΚΡΙ-ΚΡΙ ΑΕ	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/965
134	ΚΤΗΜΑ ΚΩΣΤΑ ΛΑΖΑΡΙΔΗ Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Απόσταξη & Οινοπαραγωγή (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/760
135	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΙΜΙΤΕΔ	Τράπεζες / Τράπεζες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/581
136	ΚΥΡΙΑΚΟΥΛΗΣ Μ.Κ.Ν. Α.Ε.	Ταξίδια & Αναψυχή / Ταξίδια & Τουρισμός (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/564
137	Ε.Η.Λ. Η. ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ ΜΑΡΜΑΡΑ - ΓΡΑΝΙΤΕΣ Α.Β.Ε.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Οικοδομικά Υλικά & Εξαρτήματα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/622
138	LAMDA DEVELOPMENT Α.Ε.	Ακίνητη Περιουσία / Συμμετοχές & Ανάπτυξη Ακίνητης Περιουσίας (3 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/274
139	ΛΑΜΨΑ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	Ταξίδια & Αναψυχή / Ξενοδοχεία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/217
140	ΛΑΝΑΚΑΜ Α.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Ρουχισμός & Αξεσουάρ (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/110
141	Ν. ΛΕΒΕΝΤΕΡΗΣ Α.Ε.	Πρώτες Ύλες / Χάλυβας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/182
142	ΛΙΒΑΝΗΣ ΑΕ	Μέσα Ενημέρωσης / Εκδόσεις (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/911
143	Logismos ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ Α.Ε.	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/953
144	ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/48
145	INFORM Π. ΛΥΚΟΣ Α.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υποστηρικτικές Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/241
146	ΜΑΘΙΟΣ ΠΥΡΙΜΑΧΑ Α.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Οικοδομικά Υλικά & Εξαρτήματα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/786
147	ΜΕΒΑCO ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Μηχανήματα Βιομηχανικού Εξοπλισμού (2	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/674

	A.B.E.E.	Ιαν 2006)	
148	MERMEREN KOMBINAT A.D. PRILEP	Πρώτες Ύλες / Ορυχεία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/981
149	ΜΕΤΚΑ Α.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Μηχανήματα Βιομηχανικού Εξοπλισμού (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/183
150	MARFIN INVESTMENT GROUP A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες / Εξειδικευμένες Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες (24 Σεπ 2007)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/256
151	ΑΦΟΙ Ι.& Β. ΛΑΔΕΝΗΣ Α.Ε. "ΜΙΝΕΡΒΑ" Β. ΠΛΕΚΤΙΚΗΣ	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Ρουχισμός & Αξεσουάρ (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/116
152	M.L.S. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.	Τεχνολογία / Λογισμικό (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/869
153	ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ	Πετρέλαιο & Αέριο / Διυλιστήρια (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/874
154	N. ΒΑΡΒΕΡΗΣ- MODA BAGNO Α.Ε.	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Οικοδομικά Υλικά & Εξαρτήματα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/793
155	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ ΔΙΤΡΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΩΝ ΘΑΛΑΣΣΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	Εμπόριο / Εξειδικευμένο Λιανικό Εμπόριο (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/998
156	ΕΛ. Δ. ΜΟΥΖΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.Μ. & Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Ρουχισμός & Αξεσουάρ (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/118
157	JUMBO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Παιχνίδια (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/495
158	ΜΠΗΤΡΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ Α.Ε.	Πρώτες Ύλες / Χάλυβας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/184
159	ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. - ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Πρώτες Ύλες / Μη Σιδηρούχα Μέταλλα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/265
160	ΝΑΚΑΣ ΜΟΥΣΙΚΗ	Εμπόριο / Εξειδικευμένο Λιανικό Εμπόριο (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/817
161	ΚΛΩΣΤΟΪΦΑΝΤΟΥ ΡΓΙΑ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Ρουχισμός & Αξεσουάρ (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/112
162	Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ - Π. ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ & ΣΙΑ Α.Ε.	Μέσα Ενημέρωσης / Εκδόσεις (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/784
163	ΕΙΔΗΣΕΟΦΩΝΙΚΗ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υποστηρικτικές Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/949
164	ΙΝΤΕΡΓΟΥΝΤ- ΞΥΛΕΜΠΟΡΙΑ Α.Τ.Ε.Ν.Ε. Ανώνυμος Τεχνική Εμποροβιομηχανι	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Οικοδομικά Υλικά & Εξαρτήματα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/214

	κή Ναυτιλιακή Εταιρεία		
165	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υπηρεσίες Μεταφορών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/875
166	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υπηρεσίες Μεταφορών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/966
167	ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ Α.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Κατασκευή Κατοικιών (20 Μαρ 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/165
168	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΝΩΣΤΙΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ Α.Ε.	Ταξίδια & Αναψυχή / Τυχερά Παιχνίδια (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/863
169	ΟΤΕ Α.Ε.	Τηλεπικοινωνίες / Σταθερή Τηλεφωνία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/99
170	ΑΥΤΟΗΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Ταξίδια & Αναψυχή / Ταξίδια & Τουρισμός (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/700
171	Ε. ΠΑΙΡΗΣ Α.Β.Ε.Ε ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υλικά Συσκευασίας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/380
172	ΠΑΠΟΥΤΣΑΝΗΣ ΑΒΕΕ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Είδη Προσωπικής Φροντίδας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/126
173	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.	Τράπεζες / Τράπεζες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/63
174	ΠΕΤΡΟΣ ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Εμπορικά Οχήματα και Φορτηγά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/752
175	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	Χημικά / Εξειδικευμένα Χημικά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/128
176	ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε.	Τεχνολογία / Υλικό Υπολογιστών (20 Μαρ 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/676
177	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	Χημικά / Εξειδικευμένα Χημικά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/687
178	PAPERPACK Α.Β.Ε.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υλικά Συσκευασίας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/836
179	ΓΕΚΕ Α.Ε.	Ταξίδια & Αναψυχή / Ξενοδοχεία (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/833
180	PROFILE Α.Ε.Β.Ε. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	Τεχνολογία / Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/968
181	ΡΕΒΟΪΛ Α.Ε.Ε.Π	Εμπόριο / Εξειδικευμένο Λιανικό Εμπόριο (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/969
182	ΓΡ. ΣΑΡΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Είδη Προσωπικής Φροντίδας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/134
183	ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ Κ. ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/205
184	CENTRIC ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.	Ταξίδια & Αναψυχή / Τυχερά Παιχνίδια (24 Σεπ 2012)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/913
185	ΣΙΔΕΝΟΡ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ	Πρώτες Ύλες / Χάλυβας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/177

	ΕΤΑΙΡΙΑ		
186	SPACE HELLAS A.E.	Τεχνολογία / Εξοπλισμός Τηλεπικοινωνιών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/835
187	CPI A.E ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	Τεχνολογία / Υλικό Υπολογιστών (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/856
188	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΣΠΥΡΟΥ Α.Ε.Β.Ε.	Χημικά / Εξειδικευμένα Χημικά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/501
189	ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.	Πρώτες Ύλες / Χάλυβας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/589
190	ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ Α.Β.Ε.Τ.Ε.	Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας / Εναλλακτικός Ηλεκτρισμός (3 Μαρ 2008)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/1170
191	ΤΙΤΑΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών / Οικοδομικά Υλικά & Εξαρτήματα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/138
192	ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ & ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΥΓΕΙΑ Α.Ε.	Υγεία / Ιατρικές Υπηρεσίες (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/899
193	ΦΙΕΡΑΤΕΞ ΑΦΟΙ ΑΝΕΖΟΥΛΑΚΗ Α.Ε.	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Ρουχισμός & Αξεσουάρ (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/702
194	FLEXORACK Α.Ε.Β.Ε.Π.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υλικά Συσκευασίας (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/277
195	FRIGOGLASS Α.Β.Ε.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Μηχανήματα Βιομηχανικού Εξοπλισμού (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/749
196	FOURLIS Α.Ε ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά / Διαρκή Καταναλωτικά Αγαθά (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/188
197	FOLLI-FOLLIE Α.Ε.Β.Τ.Ε.	Εμπόριο / Εξειδικευμένο Λιανικό Εμπόριο (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/563
198	ΧΑΙΔΕΜΕΝΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες / Υποστηρικτικές Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/770
199	ΧΑΛΚΟΡ Α.Ε (ΠΡΩΗΝ ΒΕΚΤΩΡ)	Πρώτες Ύλες / Μη Σιδηρούχα Μέταλλα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/377
200	ΥΙΟΙ Ε.ΧΑΤΖΗΚΡΑΝΙΩΤΗ - ΑΛΕΥΡΟΒΙΟΜ. ΤΥΡΝΑΒΟΥ Α.Ε.	Τρόφιμα & Ποτά / Τρόφιμα (2 Ιαν 2006)	http://www.helex.gr/el/company-profile/-/select-company/756

5.4. Υπόδειγμα ερωτηματολογίου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όνοματεπώνυμο: (συμπληρώνεται προαιρετικά εάν επιθυμείτε)

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

1. Ποια είναι τα εμπόδια που συναντούν τα δυο φύλα ως προς τη δυνατότητα εισόδου τους στην αγορά εργασίας; Με ποιο τρόπο τα δυο φύλα αντιμετωπίζουν αυτά τα προβλήματα;

i) Έλλειψη προσφοράς εργασίας

	1	2	3	4	5	
Λίγο σημαντικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ σημαντικό

ii) Υψηλές απαιτήσεις σε σπουδές

	1	2	3	4	5	
Λίγο σημαντικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ σημαντικό

iii) Υψηλές απαιτήσεις σε εμπειρία

	1	2	3	4	5	
Λίγο σημαντικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ σημαντικό

iv) Άλλο (περιγραφή):

2. Ποια είναι τα εμπόδια που συναντούν τα δυο φύλα ως προς τη δυνατότητα ανέλιξής τους σε υψηλότερα στρώματα της διοικητικής ιεραρχίας των επιχειρήσεων; Με ποιο τρόπο τα δυο φύλα αντιμετωπίζουν αυτά τα προβλήματα;

ι) Απαιτείται πολύ δουλειά και δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος

	1	2	3	4	5	
Λίγο σημαντικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ σημαντικό

ii) Δεν υπάρχει αξιοκρατία

	1	2	3	4	5	
Λίγο σημαντικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ σημαντικό

iii) Προτιμούνται άντρες σε υψηλόβαθμες θέσεις

	1	2	3	4	5	
Λίγο σημαντικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ σημαντικό

iv) Άλλο (περιγραφή):

3. Παρατηρούνται διαφοροποιήσεις (στην αμοιβή, στον τρόπο αντιμετώπισης κτλ) κατά την συμμετοχή των δυο φύλων σε κέντρα λήψης οικονομικών και διοικητικών αποφάσεων;

Ναι Όχι

Σύντομο σχόλιο:

4. Πως η τοποθέτηση σε ανώτερες ή ανώτατες θέσεις επηρεάζει την ιδιότητα των ατόμων ως πολίτες;

i) Δημιουργείται κοινωνική καταξίωση

	1	2	3	4	5	
Λίγο σημαντικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ σημαντικό

ii) Χάνεται πολύτιμος ελεύθερος χρόνος

	1	2	3	4	5	
Λίγο σημαντικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ σημαντικό

iii) Δημιουργούνται οικογενειακά προβλήματα

	1	2	3	4	5	
Λίγο σημαντικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ σημαντικό

iv) Άλλο (περιγραφή):

5. Θεωρείτε ότι οι άνδρες έχουν πιο εύκολη πρόσβαση στην αγορά εργασίας και στις υψηλόβαθμες θέσεις των επιχειρήσεων; Γιατί;

Ναι Όχι

Αιτιολόγηση:

6. Χρειάστηκε να διευθετήσετε κάποιες εκκρεμότητες προτού εργαστείτε στη θέση που κατέχετε λόγω φύλο;

Ναι Όχι

Εάν ΝΑΙ τρόπος αντιμετώπισης:

7. Αποφασίσατε μετά από πολλή σκέψη τη συμμετοχή σας στη θέση που κατέχετε;

Εύκολα Δύσκολα

Σύντομο σχόλιο:

8. Πιστεύετε γενικά ότι οι άνδρες αποφασίζουν πιο εύκολα να συμμετάσχουν στα κέντρα λήψης αποφάσεων σε σχέση με τις γυναίκες; Αιτιολογήστε την απάντησή σας αναφέροντας παράγοντες που κατά τη γνώμη σας διαφοροποιούν (ή δεν διαφοροποιούν) την απόφαση των δυο φύλων;

Ναι Όχι

Αιτιολόγηση:

9. Νιώθετε ότι η εργασία σας άλλαξε ως άτομο, στα διαφορετικά πεδία δράσης (δηλ στον επαγγελματικό, οικογενειακό και κοινωνικό χώρο);

Ναι Όχι

Σύντομο σχόλιο:

10. Συμμετέχετε (είστε διατεθειμένος/η να συμμετέχετε) σε δράσεις κοινωνικών διεκδικήσεων;

Ναι Όχι

Σύντομο σχόλιο (Νομίζετε ότι το φύλο έπαιξε/παίζει ρόλο σε αυτό);

11. Αντιμετωπίζετε προβλήματα στη συνεργασία σας με εργαζομένους άλλων φύλων;

Ναι Όχι

Σύντομο σχόλιο:

12. Πιστεύετε ότι οι ρόλοι του κοινωνικού φύλου αποτρέπουν τις γυναίκες (ή τους άνδρες) από τη συμμετοχή; (συζητήστε, αναφέρατε παραδείγματα). Το θεωρείτε αυτό σωστό; Πρέπει να συνεχιστεί; Υπάρχουν λύσεις;

Σύντομο σχόλιο:

13. Πως θα περιγράφατε την εμπειρία από την εργασία σας στη συγκεκριμένη θέση;

Σύντομο σχόλιο:

14. Όταν αποφασίσατε να αποδεχθείτε τη συγκεκριμένη θέση τι συναισθήματα σας δημιουργήθηκαν; Πιστεύετε ότι κάποια από αυτά δεν θα γεννιόνταν αν ανήκατε στο άλλο φύλο;

Σύντομο σχόλιο:

Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας!