


Θετικές Δράσεις για την Ενίσχυση της Παρουσίας των Γυναικών
στα Ανώτατα Κλιμάκια των Επιχειρήσεων:
Η Συμβολή της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Λήδα Κοντογιάννη, Γενική Διευθύντρια
Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ)
24 Απριλίου 2015



Οι επιπτώσεις της **πολυμορφίας των φύλων** (gender diversity) στη διοίκηση των επιχειρήσεων και γενικότερα στην εταιρική διακυβέρνηση αποτελούν αντικείμενο ευρείας συζήτησης εδώ και αρκετά χρόνια. Αυτό συμβαίνει για τρεις κυρίως λόγους:

1. Παρατηρείται μία σημαντική αλλαγή στα ποσοστά των γυναικών που καταλαμβάνουν θέσεις σε Διοικητικά Συμβούλια και ανώτατες διευθυντικές θέσεις,
2. Η κυβερνητική παρέμβαση στον τομέα αυτό έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια με τη θέσπιση νομοθεσίας με δεσμευτικούς ή μη στόχους για την εκπροσώπηση των γυναικών σε Διοικητικά Συμβούλια και
3. Η συζήτηση γύρω από το θέμα αυτό έχει μετατοπιστεί από ζήτημα δικαιοσύνης και ισότητας των φύλων σε ζήτημα ανώτερης απόδοσης, και συνδέεται με το εάν και κατά πόσον η πολυμορφία των φύλων στη διοίκηση συνεπάγεται και μεγαλύτερη πιθανότητα για εταιρική επιτυχία, οπότε και έχει σημασία να τίθεται ως στόχος, ανεξάρτητα από κυβερνητικές οδηγίες.

Η ενσωμάτωση των πολιτικών για την ισότητα των φύλων και των επιχειρηματικών πρακτικών αποτελεί **προτεραιότητα** σε όλες τις πολιτικές και τις πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ωστόσο, επί 50 και πλέον έτη, υπάρχει ένας χώρος που δεν έχει σημειωθεί πρόοδος: **τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών**, δηλαδή υπάρχει πρόβλημα στην εταιρική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων για το συγκεκριμένο ζήτημα.

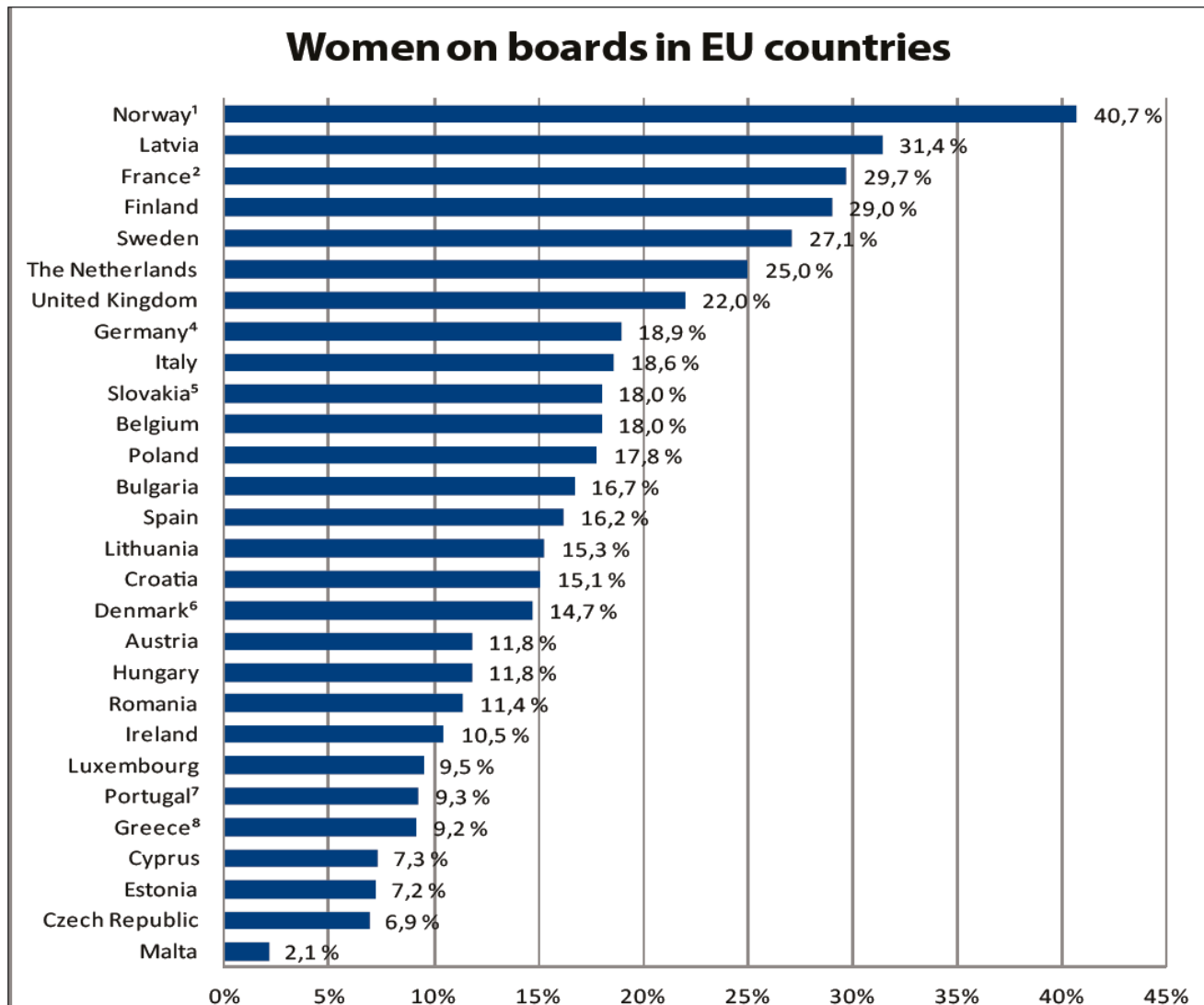
Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται το τελευταίο διάστημα στην καταπολέμηση του **μισθολογικού χάσματος (pay gap)** μεταξύ ανδρών και γυναικών, κυρίως όμως στην **ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων (πολυμορφία - gender diversity)** σε θέσεις λήψης οικονομικών αποφάσεων γεγονός, που προσθέτει αξία τόσο στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, όσο και στις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Η **αναβάθμιση των Διοικητικών Συμβουλίων** των εταιρειών, τα οποία αποτελούν την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας των επιχειρήσεων, με μεγαλύτερη εκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις λήψης ευθύνης έχει καταστεί επιτακτική ανάγκη με δεδομένη την ευρεία μετεξέλιξη της κοινωνίας και της οικονομίας και των αλλαγών στη μορφή και την οργάνωση της εργασίας.

Σε πολλές πλέον χώρες, δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις βασιζόμενες είτε μέσω της **νομοθεσίας** (π.χ. Βέλγιο, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία κ.α.) είτε μέσω του εθνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (**αυτορρύθμιση**) (π.χ. Γερμανία, Λουξεμβούργο, Πολωνία, Ηνωμένο Βασίλειο, κ.α.), επιλέγουν Διοικητικά Συμβούλια με πολυμορφία φύλων (gender diversity), γεγονός που ενισχύει τη σημασία των γυναικών σε διοικητικές θέσεις, ανώτατες και ανώτερες.

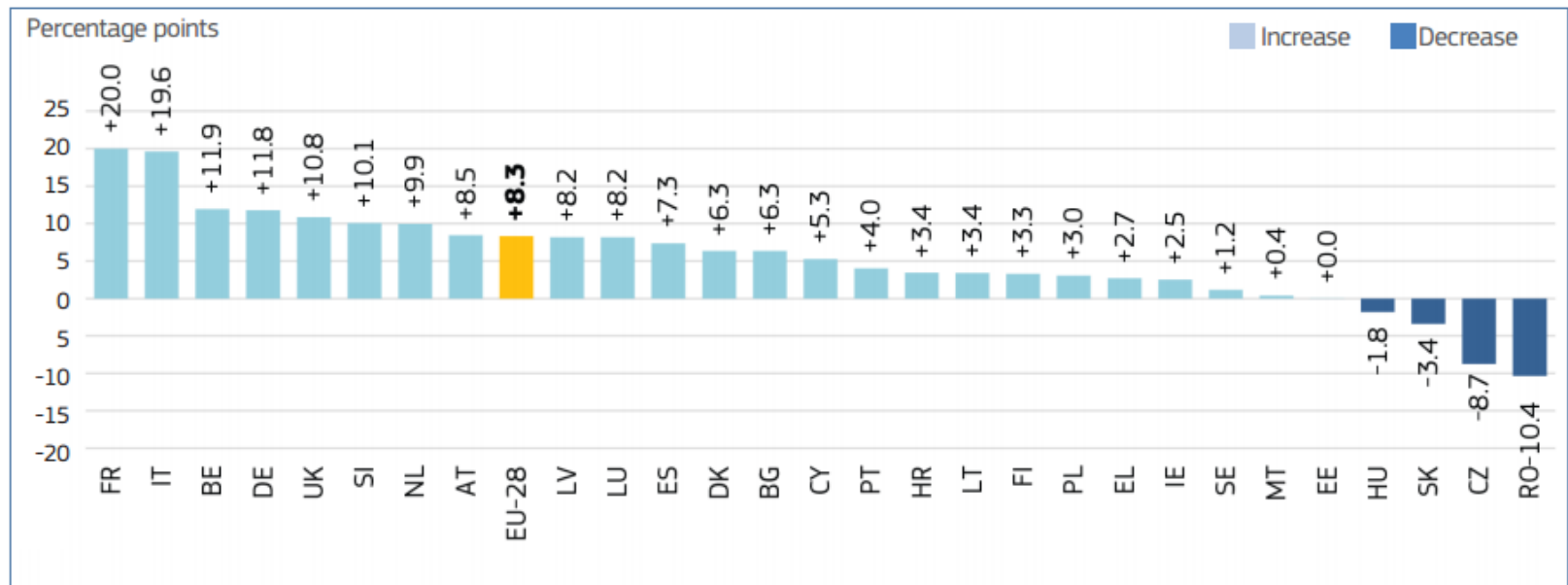
Στη χώρα μας, το εργαλείο, με το οποίο εφαρμόζεται η εταιρική διακυβέρνηση είναι ο **Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης**, ο οποίος και περιλαμβάνει διατάξεις για την πολυμορφία των φύλων.

WOMEN EXECUTIVE REPORT 2014- FINLAND CHAMBER OF COMMERCE



WOMEN ON BOARDS FACTSHEET – EUROPEAN COMMISSION – JANUARY 2015

Change in the share of women on boards, EU-28, October 2010 – October 2014



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

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΗ ΙΣΟΡΡΟΠΗ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ (1/2)

Η Οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2014/95/ΕΕ της 22 Οκτωβρίου 2014, σχετικά με την δημοσιοποίηση των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και την **πολυμορφία** σε ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους, αναφέρει ότι οι εταιρείες πρέπει να δημοσιεύουν τις πολιτικές πολυμορφίας που υιοθετούν.

Ειδικότερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η **εκτίμηση αντικτύπου** (impact assessment) της νέας οδηγίας που συμπεριλαμβάνει την πολυμορφία (gender diversity).

Ως βασικές αιτίες για την ανάληψη νομοθετικής πρωτοβουλίας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναφέρονται οι εξής:

- Η κυριαρχία στενής νοοτροπίας ομάδας στο Διοικητικό Συμβούλιο με αποτέλεσμα την περιστολή του διαλόγου και τη μη αποτελεσματική εποπτεία.
- Η έλλειψη διαφάνειας κατά τη διαδικασία επιλογής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΗ ΙΣΟΡΡΟΠΗ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ (2/2)

Το πρόβλημα της ανεπαρκούς πολυμορφίας στα Διοικητικά Συμβούλια αναλύεται ως ακολούθως:

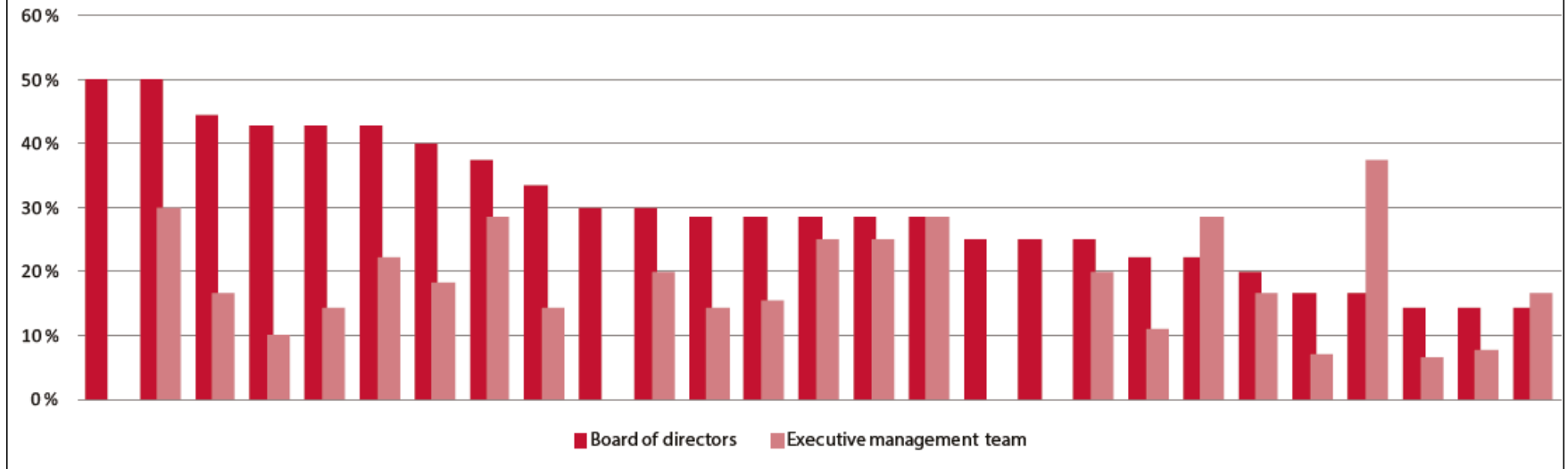
- ✓ Τα Διοικητικά Συμβούλια με μέλη, που έχουν παρόμοιο εκπαιδευτικό και επαγγελματικό ιστορικό, εθνικότητα, ηλικία ή φύλο ενδέχεται να κυριαρχούνται από μια στενή «νοοτροπία ομάδας». Η έλλειψη διαφορετικών απόψεων, αξιών και ικανοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε περιστολή του διαλόγου, της ανταλλαγής ιδεών και της αμφισβήτησης στην αίθουσα συνεδριάσεων.
- ✓ Ανεπάρκεια της αγοράς: Τα ανεπαρκή επίπεδα πολυμορφίας στα Διοικητικά Συμβούλια συνδέονται κυρίως με ανεπαρκή κίνητρα της αγοράς για τις εταιρείες, ώστε να αλλάξουν την κατάσταση.
- ✓ Κανονιστική ανεπάρκεια: Οι ανεπάρκειες της αγοράς δεν έχουν επαρκώς διορθωθεί από το κατάλληλο ρυθμιστικό πλαίσιο. Σε επίπεδο ΕΕ δεν υπάρχουν κανόνες που αφορούν συγκεκριμένα στην πολυμορφία στα Διοικητικά Συμβούλια υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των προσεγγίσεων.

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η πολυμορφία σε επίπεδο φύλου:

- Αυξάνει την αποδοτικότητα, την καινοτομία και τη συλλογική νοημοσύνη με αποτέλεσμα να λαμβάνονται εποικοδομητικές αποφάσεις σε κομβικά ζητήματα.
- Επιπλέον, **όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των γυναικών σε ένα Διοικητικό Συμβούλιο τόσο περισσότερο αυξάνεται και ο αριθμός των στελεχών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, ενισχύοντας την πρόοδο και την ισόρροπη συμμετοχή σε θέσεις ευθύνης.**
- Τα Διοικητικά Συμβούλια που έχουν πολυμορφία φύλων ενισχύουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, καθώς επενδυτές, καταναλωτές και τοπικές κοινωνίες λαμβάνουν θετικά μηνύματα για τη δέσμευση της εταιρίας στην πολυμορφία και την κοινωνική ένταξη.

WOMEN EXECUTIVE REPORT 2014- FINLAND CHAMBER OF COMMERCE (2/2)

**Women's ratio on boards and executive management teams
large cap companies**



ΟΙ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΤΟΥ ΕΣΕΔ (1/4)

Το θέμα της **συμμετοχής των γυναικών** στα **Διοικητικά Συμβούλια** των επιχειρήσεων και σε **ανώτατες διοικητικές θέσεις**, αποτελεί ειδικό αντικείμενο και αναδείχθηκε στην Ελλάδα μόλις κατά τα τελευταία τρία χρόνια.

Το ΕΣΕΔ, όπως άλλωστε αναφέρεται και στο καταστατικό του, έχει ειδικό ενδιαφέρον για την προώθηση των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Ειδικότερα έχει καταβάλει προσπάθειες για να αναδείξει το θέμα, όπως για παράδειγμα:

1. Ο **Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (2011 – 2013)**, που έχει εκπονήσει το ΕΣΕΔ, ο οποίος και περιλαμβάνει διατάξεις για την πολυμορφία των φύλων, στοχεύει στην αναβάθμιση των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών με μεγαλύτερη εκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις λήψης ευθύνης.

ΟΙ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΤΟΥ ΕΣΕΔ (2/4)

Διατάξεις του Κώδικα

Γενική αρχή

- “...το ΔΣ θα πρέπει να διαθέτει πολυμορφία ως προς το φύλο καθώς και πολυμορφία δεξιοτήτων, απόψεων, ικανοτήτων, γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.”
- Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να επιδιώκεται η μέγιστη πολυμορφία, συμπεριλαμβανόμενης της ισορροπίας μεταξύ των φύλων, στο ΔΣ και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Η σύνθεση αυτή στοχεύει στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των εταιρικών στόχων, δεδομένου ότι έτσι αυξάνεται η δεξαμενή ικανοτήτων, εμπειρίας και οπτικής, που η εταιρεία διαθέτει για τις υψηλότερες θέσεις της, καθώς και η ανταγωνιστικότητά της, η παραγωγικότητά της και η καινοτομία της.

Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες

" 2.8 Η πολιτική πολυμορφίας συμπεριλαμβανόμενης της ισορροπίας μεταξύ των φύλων για τα μέλη του ΔΣ, όπως αυτή έχει υιοθετηθεί από το ΔΣ, θα αναρτάται στον εταιρικό ιστότοπο. Στη δήλωση της εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνεται ειδική αναφορά α) στην πολιτική πολυμορφίας που εφαρμόζεται από την εταιρεία, ως προς τη σύνθεση τόσο του ΔΣ της όσο και των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της και β) στο ποσοστό εκπροσώπησης κάθε φύλου αντίστοιχα."

2. Διοργάνωση Ειδικού Εργαστηρίου (2014)

Το ΕΣΕΔ διοργάνωσε με τον ΣΕΒ το **14ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Εταιρικής Διακυβέρνησης** με θέμα: «Can Corporate Governance Contribute to Long-Term Investment», υπό την αιγίδα της Ελληνικής Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε συνεργασία με την Ελληνική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, καθώς και με την υποστήριξη του Ομίλου Ελληνικά Χρηματιστήρια.

Όπως προέκυψε από τις παρουσιάσεις και τις συζητήσεις το πρόβλημα είναι **σύνθετο** και δεν μπορεί να περιοριστεί στην επιβολή ποσοτώσεων διότι ελλοχεύει ο κίνδυνος να εγκλωβιστεί η προσπάθεια αποκλειστικά σε στατιστικά στοιχεία χωρίς πραγματική ενδυνάμωση της θέσης των γυναικών στα κέντρα λήψης αποφάσεων.

3. Διεξαγωγή στοχευμένης έρευνας (2013)

Το ΕΣΕΔ σε συνεργασία με την MRB Hellas και την ΕΕΔΕ διεξήγαγαν έρευνα για να καταγράψουν τις απόψεις των επιχειρήσεων για την θέση των γυναικών στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Η έρευνα διεξήχθη on-line με χρήση αυτο-συμπληρούμενου ερωτηματολογίου, σε δείγμα 411 ανώτατων (CEO, μέλη Διοικητικών Συμβουλίων) και ανώτερων στελεχών. Η έρευνα συγκεντρώνει σημαντικά ευρήματα για τις απόψεις του επιχειρηματικού κόσμου για το θέμα της ισόρροπης ή μεγαλύτερης συμμετοχής των γυναικών στελεχών στα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών.

Προβληματισμοί

- Χαμηλή γνώση του Σχεδίου Ευρωπαϊκής Οδηγίας (15%) για την ισόρροπη / μεγαλύτερη παρουσία των Γυναικών
- Αναλογικά υψηλό το ποσοστό μη Αποδοχής του Σχεδίου Ευρωπαϊκής Οδηγίας για την ισόρροπη / μεγαλύτερη παρουσία των Γυναικών (1 στους 4)
- Ιδιαίτερα χαμηλή (18 %) αποδοχή των «Δεσμευτικών - Νομικών Μέτρων»
- Χαμηλή ετοιμότητα (61%) των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν ισόρροπη / μεγαλύτερη συμμετοχή Γυναικών στα ΔΣ
- Σχετικά υψηλό (34%) ποσοστό άρνησης συγκεκριμένης ΠΟΣΟΣΤΩΣΗΣ όσον αφορά στην ισόρροπη / μεγαλύτερη παρουσία των Γυναικών

ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ

1. FTSE 250

- a) **Professional Boards Forum** (launched in 2009). It brings together FTSE 100 and FTSE 250 Chairs with women who have the skills and experience for future Non-Executive Director roles.
- b) **Women for Boards** aims to increase the number of high-quality women on the boards of FTSE 250 Companies. Drawing on this database, **Women for Boards** will work with FTSE 250 Companies to identify suitable female Directors to join their Boards.

2. The 30 percent club (32 companies)

The 30% Club is a group of Chairmen and organizations committed to bringing more women onto UK corporate boards

- Motivating and supporting Chairmen to appoint more women to their boards;
- Providing information and support for businesses trying to improve their diversity and for women seeking board appointments;
- Tracking progress towards the 30% target.

ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ

Finish Corporate Governance Code (2010): “Both genders shall be represented on the board”

Target: At least one woman on the board on the first of January 2010.

Results: Increase from 51% (2008) to 91% (2014) as regards both sexes represented in boards.

ΓΑΛΛΙΑ

AFEP MEDEF Corporate Governance Code (new rules from 2010)

Number of companies: 120

Scope: listed companies (in particular SBF 120), on a voluntary basis

Targets: 20% of women on Board in 3 years and 40% in 6 years

ΓΕΡΜΑΝΙΑ

DAX 30

- Germany's 30 largest companies on 17th October 2011 announced their individual goals to increase the number of women in corporate leadership.
- **Scope:** 30 largest publicly listed companies in Germany (“DAX 30”)
- **Targets:** Company-specific targets (between 12% to 35 %) for increasing the proportion of women in management positions within a four to nine years timeframe.

Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι οι παλαιές πρακτικές συγκρότησης ΔΣ αποκλειστικώς με άνδρες δεν είναι πλέον μία βιώσιμη λύση και η συμμετοχή των γυναικών είναι πλέον **νέος κανόνας**.

Υπάρχει ανάγκη να δοθεί **πρακτική βοήθεια** στις επιχειρήσεις με τη μορφή πρακτικού οδηγού, που θα περιλαμβάνει πρακτικές και χρήσιμες κατευθύνσεις, ώστε να τις διευκολύνει στην υιοθέτηση νέων πρακτικών, που θα προωθούν την πολυμορφία των φύλων στα ΔΣ επ' ωφελεία των ίδιων αλλά και των γυναικών στελεχών και εργαζομένων.

Με το τρόπο αυτό, το ΕΣΕΔ, το οποίο έχει καταθέσει ήδη τις προτάσεις του στην ΓΓΙΦ, θα συμβάλει στον ευρύτερο στόχο της **προώθησης της ισότητας των φύλων**, της αντιμετώπισης του εργασιακού αποκλεισμού και των στερεοτυπικών αντιλήψεων και εξάλειψης των διακρίσεων βάσει φύλου στον εργασιακό χώρο.

- Οι **δράσεις** και **ενέργειες** για την προώθηση της ισότητας των φύλων θα πρέπει να στοχεύουν σε συγκεκριμένα target groups:
 - Τους Άνδρες
 - Τους CEO / Μέλη ΔΣ / Διευθυντές
 - Τις Επιχειρήσεις με 50 – 250 Άτομα
 - Τις Επιχειρήσεις χωρίς σχέση με Χρηματιστήρια του Εξωτερικού
- Αντίπαλοι: α) Ο Χρόνος και β) η Σύνδεση με την Κερδοφορία

www.esed.org.gr