

5<sup>η</sup> Έκδοση

# The RSM Board Diversity Survey

Η ετήσια έρευνα για την αξιολόγηση της  
πολυμορφίας των Διοικητικών Συμβουλίων  
των Ελληνικών Εισηγμένων επιχειρήσεων

Νοέμβριος 2025

## Περιεχόμενα

Α

Στοιχεία ανάλυσης

● --- Σελίδες

4-6

Β

Βασικά συμπεράσματα της Έρευνας σχετικά με τη Σύνθεση των ΔΣ

● --- Σελίδες

7-29

Γ

Αποδοχές μελών

● --- Σελίδες

30-34

Δ

Επιτροπές Ελέγχου, Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων

● --- Σελίδες

35-37

Ε

Κατάταξη και συνολική βαθμολογία κλάδων βάσει κριτηρίων πολυμορφίας των διοικητικών συμβουλίων

● --- Σελίδες

38-42

Ζ

Βασικά συμπεράσματα και προτάσεις βέλτιστων πρακτικών

● --- Σελίδες

43-45

Η

Παράρτημα 1: Μεθοδολογία υπολογισμού του Board Diversity Index

● --- Σελίδες

46-49

## Εισαγωγικό Σημείωμα

Με ιδιαίτερη χαρά σας παρουσιάζουμε την ετήσια έκδοση της έρευνας **“The RSM Board Diversity Survey”** για το 2025. Πρόκειται για την 5η συνεχόμενη ανάλυση της διαμόρφωσης των Διοικητικών Συμβουλίων των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων, αναδεικνύοντας την πρόοδο στην υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών πολυμορφίας και συμπερίληψης. Τα πορίσματα προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις για την τρέχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές τάσεις, υποστηρίζοντας τους οργανισμούς στην ενίσχυση της στρατηγικής τους για μια κουλτούρα ισορροπημένης εκπροσώπησης.

Σε μια περίοδο που η εταιρική διακυβέρνηση επαναπροσδιορίζεται μέσα από τις αρχές βιωσιμότητας και κοινωνικής υπευθυνότητας, η ανάλυση λειτουργεί ως **πρακτικός οδηγός** για την επόμενη μέρα των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η έρευνα ξεκίνησε το 2021 με αφορμή την εφαρμογή του Ν. 4706/2020, που εισήγαγε νέες προδιαγραφές για την ισότιμη εκπροσώπηση και ουσιαστικές πολιτικές πολυμορφίας στα Διοικητικά Συμβούλια. Αντικείμενο της είναι η **ανάδειξη παραγόντων που ενισχύουν την πολυμορφία και τη συμπερίληψη**, πέραν των θεσμικών απαιτήσεων, και η πρόταση πρακτικών που προάγουν την ολιστική ανάπτυξη των οργανισμών.

**Καθώς οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν όλο και πιο σύνθετες προκλήσεις, τα Διοικητικά Συμβούλια οφείλουν να συνδυάζουν διαφορετικές εμπειρίες, γνώσεις και οπτικές, ώστε να λειτουργούν πολυεπίπεδα και να ανταποκρίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά.**

### Πενταετής αναδρομή και νέες εξελίξεις

Η φετινή ανάλυση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς επιτρέπει **συγκριτική αποτύπωση της πορείας των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών τα τελευταία πέντε έτη** — πριν και μετά τον Ν. 4706/2020. Επιπλέον, η εισαγωγή του Ν. 5178/2025 σηματοδοτεί νέο στάδιο για την εταιρική διακυβέρνηση, με την εφαρμογή του να ξεκινά φέτος για τις εκθέσεις σχετικά με την **ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων** και να ολοκληρώνεται πλήρως το 2026, με επιπλέον απαιτήσεις για τις διαδικασίες επιλογής και τα ποσοστά συμμετοχής, ενισχύοντας τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την ουσιαστική συμμετοχή στα Διοικητικά Συμβούλια, ειδικά των μεγάλων εισηγμένων εταιρειών.

### Ανάλυση δεδομένων και ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών

Τα συμπεράσματα της μελέτης μας για το 2025 καταδεικνύουν με emphaticό τρόπο τον **βαθμό υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών ως προς την πολυμορφία από τα Διοικητικά Συμβούλια**, αναδεικνύοντας ταυτόχρονα τα κενά που πρέπει να καλυφθούν για τη διαμόρφωση ενός ιδανικού συμβουλίου — όπου όλα τα μέλη αντιμετωπίζονται ως ισότιμα, διαθέτουν βήμα, λόγο και ενεργό ρόλο στις αποφάσεις.

Φέτος, για πρώτη φορά, η ανάλυση επεκτείνεται στις **αποδοχές των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων**, εξετάζοντας τη σχέση τους με το φύλο, την ηλικία, την ανεξαρτησία, τον τύπο συμμετοχής και την κεφαλαιοποίηση της εταιρείας. Η νέα αυτή διάσταση προσφέρει πληρέστερη εικόνα των παραγόντων που επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία των ΔΣ, αποκαλύπτοντας πώς οι αμοιβές αντανakλούν τον ρόλο, την ευθύνη και τις ευρύτερες δυναμικές ισότητας και διαφάνειας.

Για την αποτύπωση της συνολικής πορείας και του βαθμού υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών, η έρευνα αξιοποιεί δύο συμπληρωματικά εργαλεία: την **κατάταξη των 30 κορυφαίων ελληνικών εισηγμένων εταιρειών** ως προς την υιοθέτηση της ποικιλομορφίας και το **ευρετήριο δεδομένων (index)**, τα οποία αποτυπώνουν συγκριτικά τις εξελίξεις και τις τάσεις των τελευταίων ετών. Οι κορυφαίες εταιρείες λειτουργούν ως παραδείγματα αναφοράς, ενισχύοντας τη διάδοση μιας κουλτούρας ουσιαστικής συμπερίληψης και υπεύθυνης διακυβέρνησης.

### Η πολυμορφία ως στρατηγικό εργαλείο

Οι αξίες της πολυμορφίας και της συμπερίληψης δεν είναι μόνο αντικείμενο μελέτης· είναι ο τρόπος με τον οποίο εργαζόμαστε και αναπτυσσόμαστε στο παγκόσμιο δίκτυο της RSM. Μέσα από την κουλτούρα μας, επιβεβαιώνεται η δύναμη των διαφορετικών φωνών και προοπτικών, αναδεικνύοντας τη σημασία της πολυμορφίας ως πηγής σκέψης, καινοτομίας και ανθεκτικότητας.

Όταν η πολυμορφία συνοδεύεται από **ουσιαστική κουλτούρα συμπερίληψης**, μετατρέπεται σε στρατηγικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, ενισχύοντας την απόδοση, την καινοτομία και τη βιωσιμότητα. Η τήρηση των κατευθυντήριων γραμμών του νόμου αποτελεί πρώτο βήμα, η πραγματική πρόοδος επιτυγχάνεται όταν οι αρχές πολυμορφίας και συμπερίληψης ενσωματώνονται βαθιά στη στρατηγική και στο **αξιακό σύστημα της εταιρείας**, ξεκινώντας από το Διοικητικό Συμβούλιο.

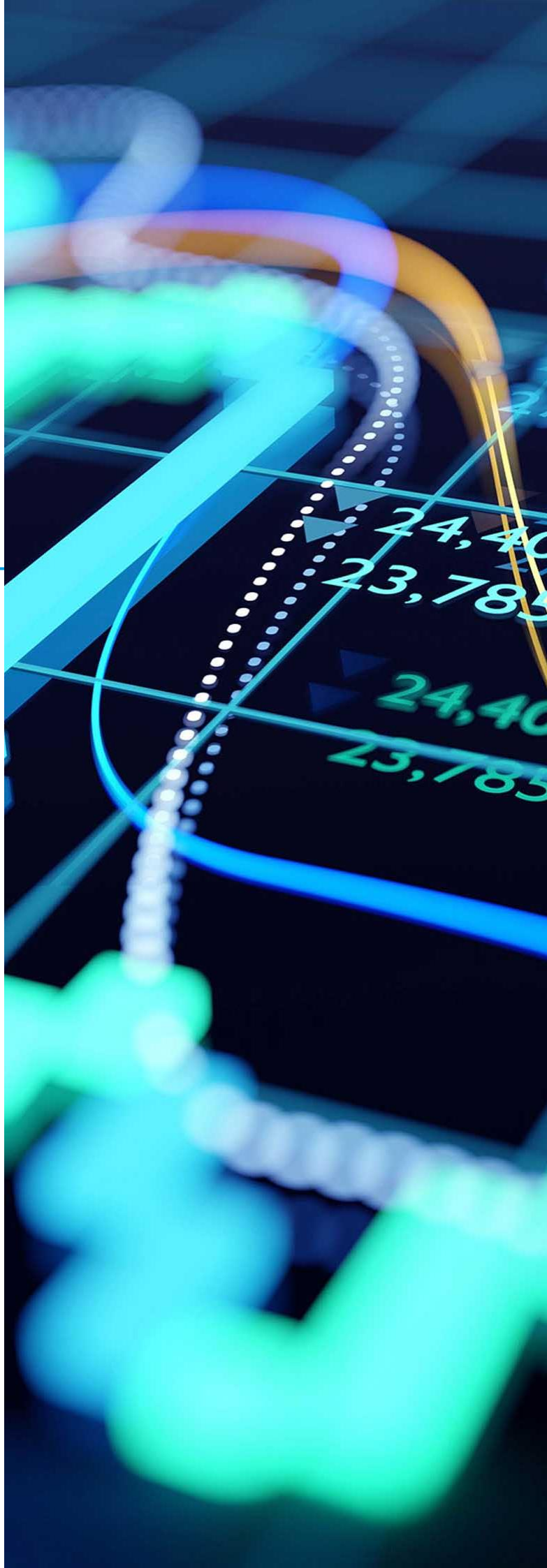
Σε αυτό το πλαίσιο, οι ρόλοι του Προέδρου και του CEO είναι καθοριστικοί για τη χάραξη στρατηγικής και την καλλιέργεια κουλτούρας ανοιχτού διαλόγου, συμμετοχής και συνεργασίας.

Η ποικιλομορφία δεν είναι μόνο δείκτης ισότητας, είναι θεμέλιο δημιουργικής σκέψης και ουσιαστικής προόδου. Στόχος της έρευνας είναι να αναδείξει τη σημασία και την αξία της ως βασικού πυλώνα στρατηγικής, βιώσιμης ανάπτυξης και συμπεριληπτικής κουλτούρας των Διοικητικών Συμβουλίων στην Ελλάδα.

Βασίλης Πετίνης & Έλενα Στυλιανού  
Managing Partners  
RSM Greece



◆ Στοιχεία Ανάλυσης



## Εισαγωγή στη προσέγγιση και στα στοιχεία ανάλυσης

Ο **νόμος 4706/2020**, σε συνδυασμό με τις σχετικές κατευθυντήριες γραμμές και τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ – 2021), εισήγαγαν για πρώτη φορά ρυθμίσεις για την προώθηση της ποικιλομορφίας στα Διοικητικά Συμβούλια. Οι ρυθμίσεις αυτές στοχεύουν στη δημιουργία πολυσυλλεκτικών διοικητικών ομάδων με ποικιλία απόψεων, εμπειριών και δεξιοτήτων, για τη λήψη ορθών και αντικειμενικών αποφάσεων.

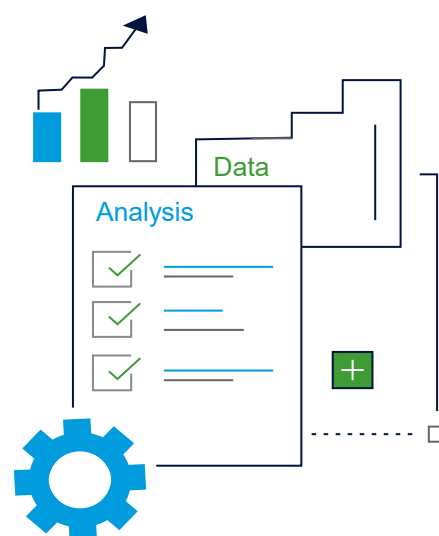
Κάθε εισηγμένη εταιρεία οφείλει να διαθέτει **πολιτική καταλληλότητας** των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, με ενσωματωμένα κριτήρια πολυμορφίας, και να δημοσιοποιεί στην ετήσια έκθεση διαχείρισης και στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή της. Παράλληλα, προβλέπεται ελάχιστη εκπροσώπηση ανά φύλο σε ποσοστό 25% και η **διασφάλιση ίσων ευκαιριών** ανεξαρτήτως φύλου, φυλής, ηλικίας, αναπηρίας, ή άλλων χαρακτηριστικών.

Το θεσμικό πλαίσιο ενισχύεται περαιτέρω με τον Νόμο 5178/2025, που τίθεται σε ισχύ το 2026, ο οποίος προβλέπει την ενεργή επιδίωξη ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων και τη θέσπιση διαφανών, ουδέτερων διαδικασιών επιλογής. Ορίζει ελάχιστη συμμετοχή 25% του υποεκπροσωπούμενου φύλου στα Διοικητικά Συμβούλια όλων των εισηγμένων εταιρειών, ποσοστό που αυξάνεται στο 33% για τις μεγάλες εισηγμένες, συμπεριλαμβάνοντας τουλάχιστον ένα εκτελεστικό μέλος.

Παράλληλα, ο νόμος επεκτείνει τη φιλοσοφία της ισότιμης εκπροσώπησης και στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, θέτοντας τις βάσεις για πιο δίκαιες και διαφανείς διαδικασίες επιλογής σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Η πρόβλεψη αυτή ενισχύει την ευθύνη των επιχειρήσεων να καλλιεργούν ισορροπημένες δομές ηγεσίας, όπου η ισότητα των ευκαιριών μετατρέπεται σε αναπόσπαστο στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας.

Επιπλέον, εισάγεται το «Σήμα Ισότητας» ως επιβράβευση για τις εταιρείες που εφαρμόζουν πολιτικές ίσης μεταχείρισης, με αρμόδιο φορέα τη Γενική Γραμματεία Ισότητας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα απαιτούμενα κριτήρια πολυμορφίας, καθώς και επιπλέον βέλτιστες πρακτικές, στην 5η αυτή έκδοση αναλύσαμε 140 εισηγμένες ελληνικές επιχειρήσεις και τα 1.198 μέλη τους, βασιζόμενοι σε 10 βασικές κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης της πολυμορφίας και συμπερίληψης. Επιπλέον, η ανάλυση επεκτάθηκε στις Επιτροπές των Διοικητικών Συμβουλίων και στις αμοιβές των μελών, με στόχο την αποτύπωση της τρέχουσας κατάστασης και την ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών.



## Η πέμπτη έρευνα μας

Από το 2021 έως και σήμερα, πραγματοποιούμε **ετησίως** την εις βάθος μελέτη σχετικά με τη δομή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διοικητικών συμβουλίων των ελληνικών εισηγμένων εταιριών και των μελών που τα απαρτίζουν, με στόχο την **αξιολόγηση της ουσιαστικής υιοθέτησης μιας σύνθεσης που προάγει την κουλτούρα συμπερίληψης και συμμορφώνεται με τις νομοθετικές απαιτήσεις**. Τα στοιχεία που εξετάζουμε κατηγοριοποιούνται σε δέκα βασικές κατηγορίες κριτηρίων, συμπεριλαμβανομένων του φύλου, της ηλικίας, της εθνικότητας, των οικογενειακών σχέσεων μεταξύ των μελών, των δεξιοτήτων, του ακαδημαϊκού επιπέδου και γενικά της ανεξαρτησίας των μελών, με στόχο να εντοπίσουμε πιθανούς συσχετισμούς μεταξύ εταιριών και κλάδων.

Και στην μελέτη για το 2025, πέρα από τη σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων, **εξετάσαμε και τη σύνθεση των υποχρεωτικών επιτροπών σύμφωνα με το νόμο**, όπως η Επιτροπή Ελέγχου, η Επιτροπή Αποδοχών και η Επιτροπή Υποψηφιοτήτων, και προχωρήσαμε σε κατάταξη των κλάδων δραστηριοποίησης των εταιριών.

Η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με ημερομηνία αναφοράς 31/12/2024 και βασίστηκε αποκλειστικά σε δημόσια διαθέσιμες πληροφορίες, οι οποίες προήλθαν από τις ιστοσελίδες των εταιριών, τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και λοιπές εκθέσεις, εταιρικές ανακοινώσεις και βάσεις δεδομένων όπως αυτή του Ομίλου Χρηματιστηρίου Αθηνών.

2021

**160** Εισηγμένες Εταιρίες  
**1.248** Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων

2022

**152** Εισηγμένες Εταιρίες  
**1.224** Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων

2023

**147** Εισηγμένες Εταιρίες  
**1.205** Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων

2024

**142** Εισηγμένες Εταιρίες  
**1.195** Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων

2025

# 140

Εισηγμένες  
Εταιρίες

# 1.198

Μέλη ΔΣ  
(θέσεις)

# 1.048

Μέλη ΔΣ  
(πρόσωπα)

# 10

Βασικές  
Κατηγορίες  
Κριτηρίων

**B**

◆ Βασικά  
Συμπεράσματα  
της Έρευνας  
σχετικά με τη  
Σύνθεση των ΔΣ

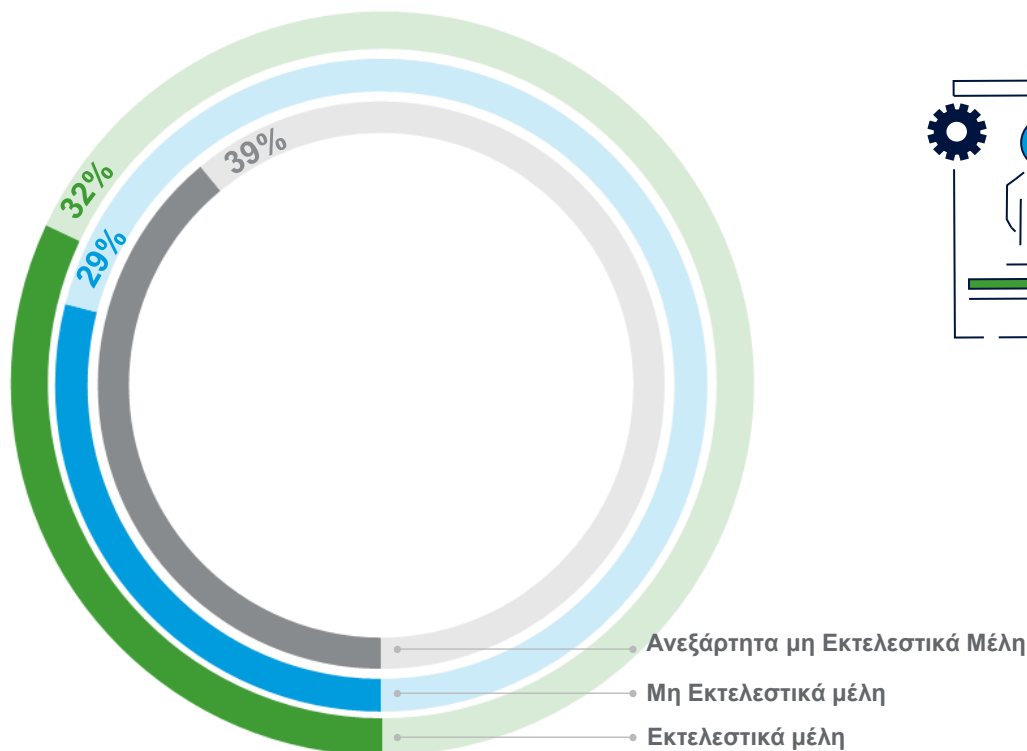


## 1

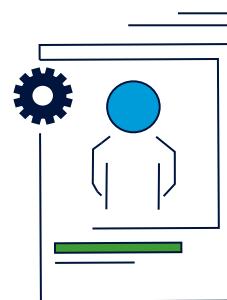
## Σύνθεση και αριθμός μελών Διοικητικών Συμβουλίων

Με την ανάλυση της σύνθεσης των διοικητικών συμβουλίων των 140 εισηγμένων εταιριών, διαπιστώνουμε ότι **τα μέλη τους καταλαμβάνουν 1.198 θέσεις**. Από αυτές, **τα εκτελεστικά μέλη καλύπτουν 380 θέσεις**, τα **μη εκτελεστικά μέλη 351 θέσεις**, ενώ τα **ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη καλύπτουν 467 θέσεις**, που αντιστοιχούν σε ποσοστά 32,0%, 29,0% και 39,0% αντίστοιχα.

Ποσοστό μελών ανά ιδιότητα θέσης



Μέσος όρος

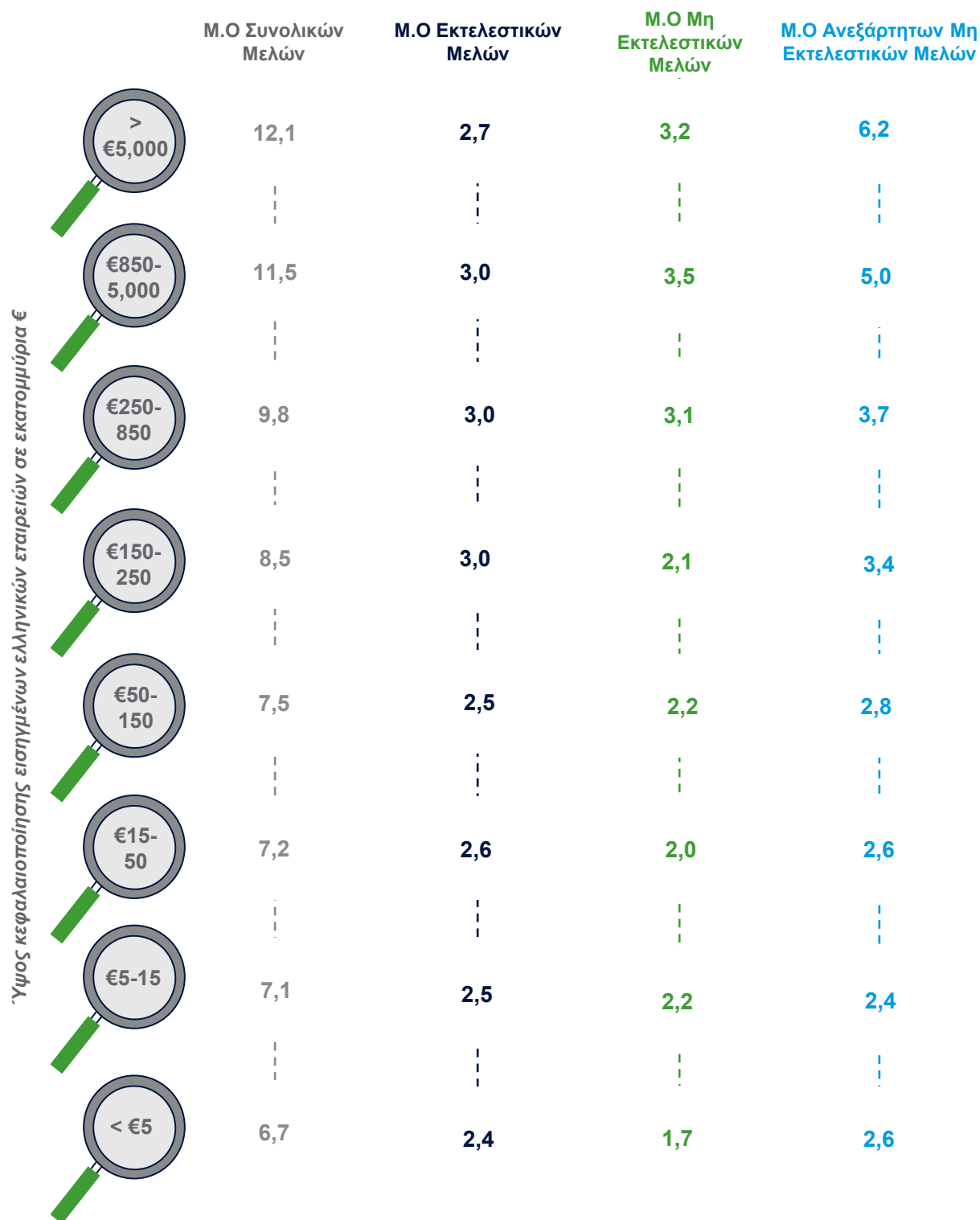


**8,5**  
μελών  
συνολικά  
ανά ΔΣ

Μ.Ο. μελών ανά ΔΣ τα τελευταία 5 έτη ανάλυσης



## Σύνθεση Μελών Διοικητικών Συμβουλίων βάσει του ύψους της κεφαλαιοποίησης των επιχειρήσεων



Η σύνθεση των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων παρουσιάζει **διαφοροποιήσεις ανάλογα με το ύψος της κεφαλαιοποίησης** των επιχειρήσεων, με τις μεγαλύτερες εταιρίες να εμφανίζουν συνήθως πιο ποικιλόμορφα συμβούλια, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις να κρατούν μια πιο ισόποση κατανομή στις ιδιότητες των ατόμων.

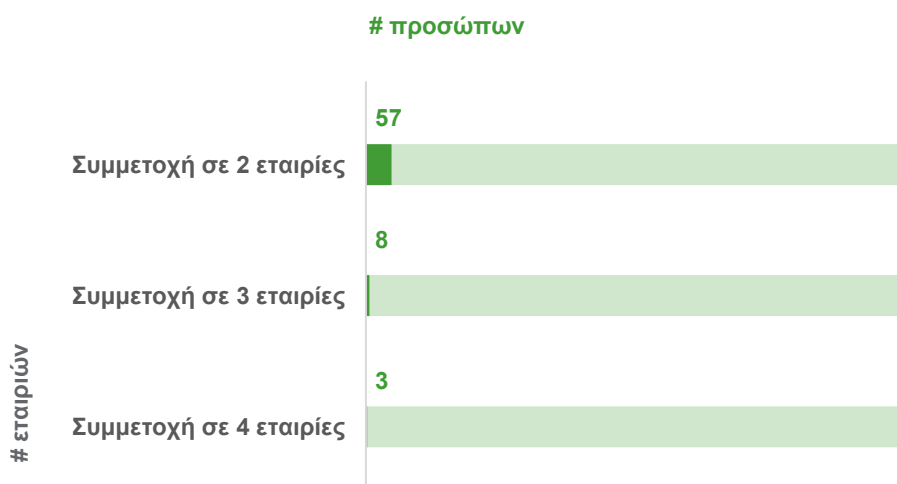
## 2

## Διαφοροποίηση προσώπων και θέσεων στα Διοικητικά Συμβούλια

Η έρευνα μας επικεντρώθηκε στην ανάλυση των θέσεων που καλύπτουν τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων και λιγότερο στον αριθμό των προσώπων. **Αξίζει όμως να αναφέρουμε ότι οι 1.198 θέσεις μελών των διοικητικών συμβουλίων των ελληνικών εισηγμένων καλύπτονται από 1.048 πρόσωπα** εκ των οποίων 763 είναι άνδρες και 285 είναι γυναίκες.

Από την έρευνα μας προκύπτει ότι **3 πρόσωπα** καλύπτουν παράλληλα θέσεις μέλους διοικητικού συμβουλίου σε **4 διαφορετικά Διοικητικά Συμβούλια** και **8 πρόσωπα** καλύπτουν παράλληλα θέσεις μέλους διοικητικού συμβουλίου σε **3 διαφορετικά Διοικητικά Συμβούλια** και **57 πρόσωπα** καλύπτουν παράλληλα θέσεις μέλους διοικητικού συμβουλίου σε **2 διαφορετικά Διοικητικά Συμβούλια**.

Κάλυψη θέσεων σε διαφορετικά διοικητικά συμβούλια από το ίδιο πρόσωπο



# 68

**πρόσωπα**  
είναι μέλη σε  
περισσότερα από  
ένα Διοικητικό  
Συμβούλιο

## 3

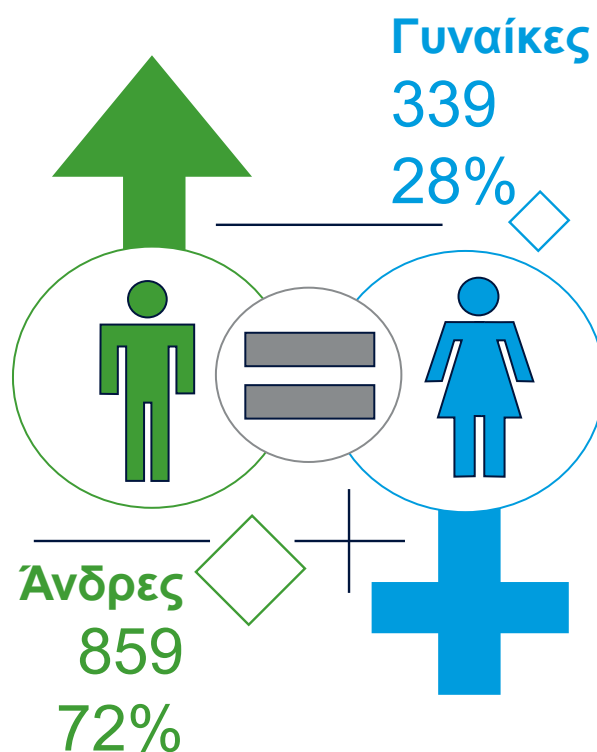
## Διαφοροποίηση ανά φύλο

Όσον αφορά την εκπροσώπηση των φύλων, ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ) ορίζει ότι τα κριτήρια επιλογής για τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να περιλαμβάνουν **επαρκή εκπροσώπηση και των δύο φύλων, με ποσοστό τουλάχιστον 25%** για όλες τις εισηγμένες εταιρείες. Παράλληλα, οι εταιρείες οφείλουν να εφαρμόζουν πολιτικές πολυμορφίας και στα ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, με καθορισμένους στόχους και χρονοδιαγράμματα επίτευξής τους.

Με την εφαρμογή του νέου νόμου 5178/2025 το 2026, αναμένεται περαιτέρω ενίσχυση της ισόρροπης εκπροσώπησης στα Διοικητικά Συμβούλια, με αυξημένα ποσοστά για τις μεγάλες εισηγμένες εταιρείες ( $\geq 250$  εργαζομένων και κύκλο εργασιών  $\geq 50$  εκατ. ευρώ ή ισολογισμό  $\geq 43$  εκατ. ευρώ), όπου το ποσοστό συμμετοχής του υποεκπροσωπούμενου φύλου ανέρχεται στο 33%. Επιπλέον, προβλέπονται διαφανείς διαδικασίες επιλογής με προτεραιότητα στο υποεκπροσωπούμενο φύλο όταν οι υποψήφιοι έχουν ίσα προσόντα. Στην ελληνική αγορά, οι **μεγάλες εταιρείες** αυτές αντιστοιχούν σε 61 και άρα αναμένουμε στην επόμενη ανάλυση να δούμε σημαντική αύξηση της εκπροσώπησης του υποεκπροσωπούμενου φύλου στα Διοικητικά Συμβούλια τουλάχιστον σε ένα- τρίτο του συνόλου των μελών τους.

Αυτή τη στιγμή, τα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων αποτελούνται από **859 άνδρες** και **339 γυναίκες** (ποσοστά 72% και 28% αντίστοιχα), με **αναλογία γυναικών προς άνδρες 1:2,5**. Η εφαρμογή του νέου νόμου αναμένεται να προωθήσει σημαντική πρόοδο στην ισότητα των φύλων και στην ουσιαστική ενσωμάτωση της πολυμορφίας στα ΔΣ.

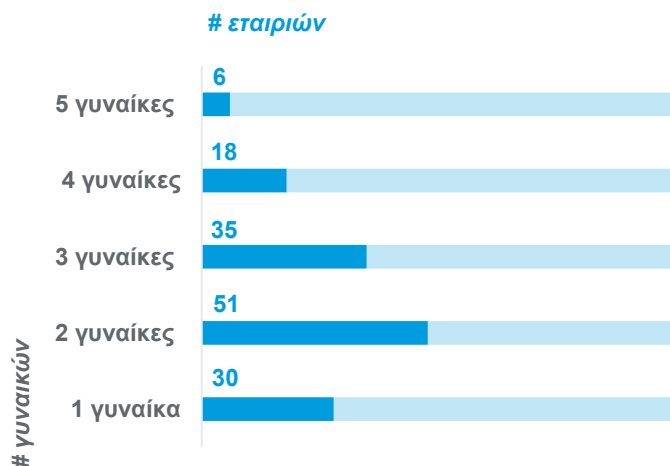
## Εκπροσώπηση μελών Διοικητικών Συμβουλίων ανά φύλο



1:2,5

είναι η  
αναλογία  
συνολικής  
εκπροσώπησης  
**γυναικών:**  
**ανδρών**

## Εκπροσώπηση γυναικών ανά ΔΣ



Από τη λεπτομερή επισκόπηση των στοιχείων, διαπιστώνεται ότι σε σύνολο 140 εταιριών, 30 εταιρίες εκπροσωπούνται από 1 γυναίκα, 51 εταιρίες από 2 γυναίκες, 35 εταιρίες από 3 γυναίκες, 18 εταιρίες από 4 γυναίκες και 6 εταιρίες από 5 γυναίκες.

Από την ανάλυση μας που απεικονίζεται στο σχετικό γράφημα, στα διοικητικά συμβούλια 65 περίπου εταιριών (από τα 140 που εξετάστηκαν) το απόλυτο ποσοστό γυναικών είναι μεγαλύτερο ή ίσο από 25%. Όπως προαναφέραμε είναι δυνατό μία εταιρία να πληροί τις προϋποθέσεις του ν.4706/2020 και ο αριθμός γυναικών να είναι χαμηλότερος από 25%. Για παράδειγμα, σε πενταμελές διοικητικό συμβούλιο, ο αριθμός των γυναικών πρέπει να είναι τουλάχιστον μία γυναίκα που ουσιαστικά αντιστοιχεί σε ποσοστό 20%.

## Μεταβολή εκπροσώπησης φύλου 2021-2025

Το 2021, πριν την εφαρμογή του ν. 4706/2020, η εκπροσώπηση των γυναικών στα Διοικητικά Συμβούλια των ελληνικών εισηγμένων εταιριών ήταν μόλις 17%. Τη χρονιά αμέσως μετά την εφαρμογή του νόμου αυξήθηκε στο 24%, καταδεικνύοντας την αρχική υιοθέτηση των κατευθυντήριων γραμμών. Φέτος, το ποσοστό φτάνει το 28%, σημειώνοντας μικρή αλλά σταθερή πρόοδο. Συνολικά, τα τελευταία πέντε χρόνια, **η εκπροσώπηση των γυναικών έχει αυξηθεί κατά 11 ποσοστιαίες μονάδες**, επιβεβαιώνοντας ότι η νομοθεσία λειτουργεί ως καταλύτης για την ισότιμη εκπροσώπηση. Με την επικείμενη εφαρμογή του νέου νόμου 5178/2025, αναμένεται περαιτέρω επιτάχυνση της ισόρροπης συμμετοχής και μεγαλύτερη ενσωμάτωση της πολυμορφίας στα Διοικητικά Συμβούλια, ιδίως στις μεγάλες εισηγμένες εταιρίες.

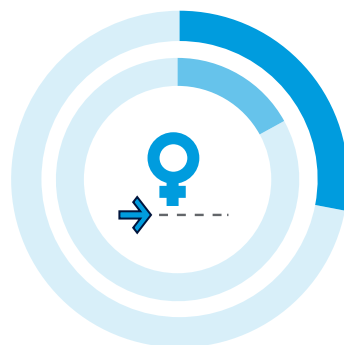
## Ανδρες

2025 | 2021  
72% · 83%



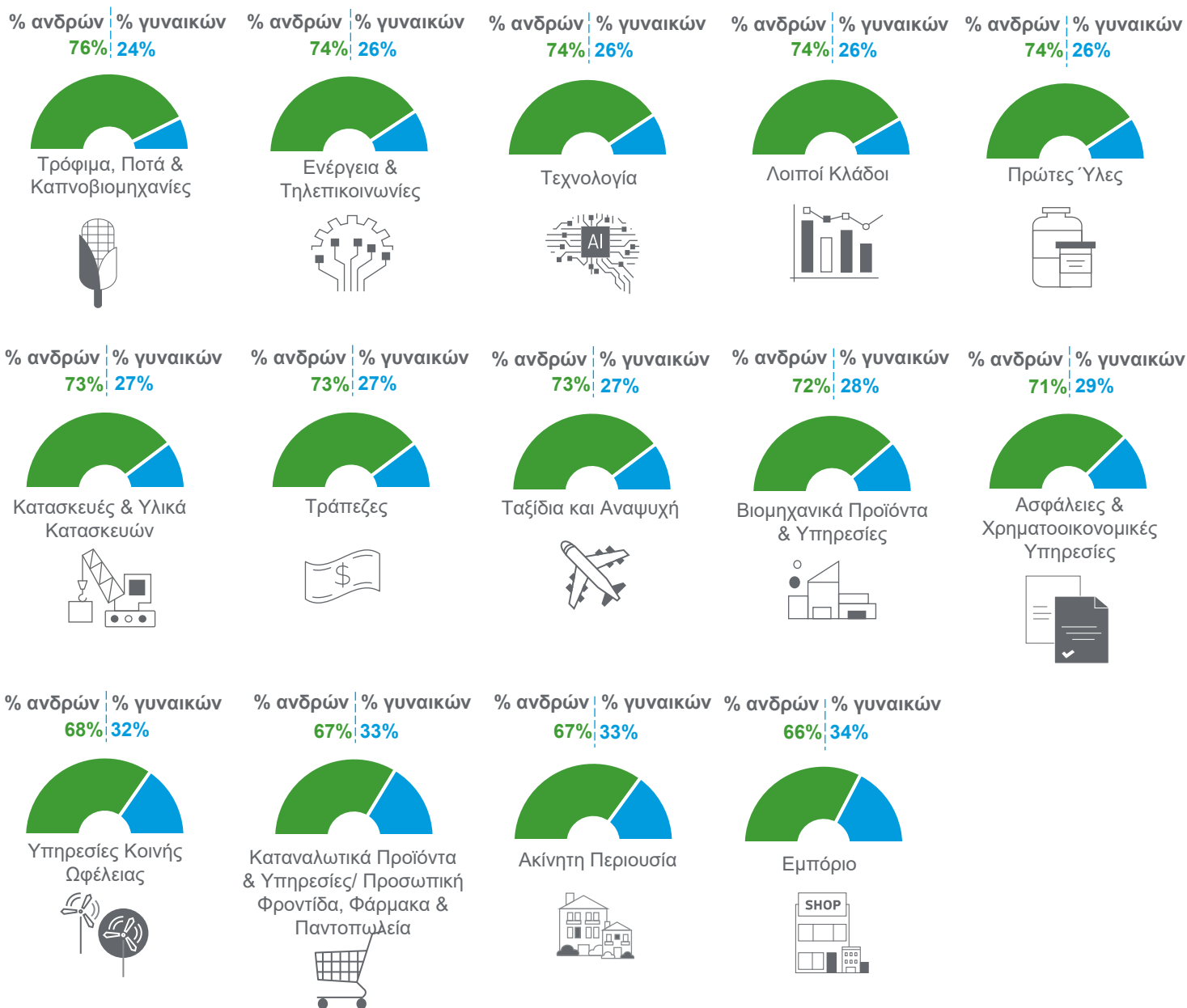
## Γυναίκες

2025 | 2021  
28% · 17%



## Ποσοστό εκπροσώπησης Ανδρών και Γυναικών ανά κλάδο

Η αύξηση της γυναικείας εκπροσώπησης στα διοικητικά συμβούλια είναι εμφανής σε όλους τους κλάδους του Χρηματιστηρίου. **Ξεχωρίζει ο κλάδος των τροφίμων, της ενέργειας και της τεχνολογίας**, όπου πλέον υπάρχει σχεδόν μια γυναίκα για κάθε δύο άνδρες, ακολουθούμενος από τους κλάδους των βιομηχανικών προϊόντων και των τραπεζών, οι οποίοι σημειώνουν επίσης σημαντική πρόοδο.



**Λοιποί Κλάδοι:** Στους λοιπούς κλάδους ανήκουν – Ναυτιλία, Υγεία, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

## 4

## Συγκέντρωση θέσεων στο ίδιο πρόσωπο

Η συγκέντρωση θέσεων και αρμοδιοτήτων σε ένα μόνο άτομο αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την πολυμορφία στα διοικητικά συμβούλια. Σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, ο διαχωρισμός των ρόλων του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου είναι επιβεβλημένος, ενώ, σε περίπτωση μη συμμόρφωσης, ο νόμος 4706/2020 απαιτεί τον ορισμό ενός μη εκτελεστικού Αντιπροέδρου.

Ωστόσο, η ανάλυση των διοικητικών συμβουλίων δείχνει ότι σε **32 εταιρίες**, οι θέσεις του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου κατέχονται από το ίδιο πρόσωπο, ανεξαρτήτως του μεγέθους ή της κεφαλαιοποίησης της εταιρίας. Επιπλέον, σε **16 εταιρίες**, ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι επίσης Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου.

Σημειώνεται ότι **88 εταιρίες** έχουν ορίσει εκτελεστικό Πρόεδρο, ενώ οι υπόλοιπες **42 διαθέτουν μη εκτελεστικό ή ανεξάρτητο Πρόεδρο**. Τέλος, μόνο **12 εταιρίες** έχουν Πρόεδρο που είναι ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος.



## 5

## Ιδιότητες μελών και ανώτατες θέσεις

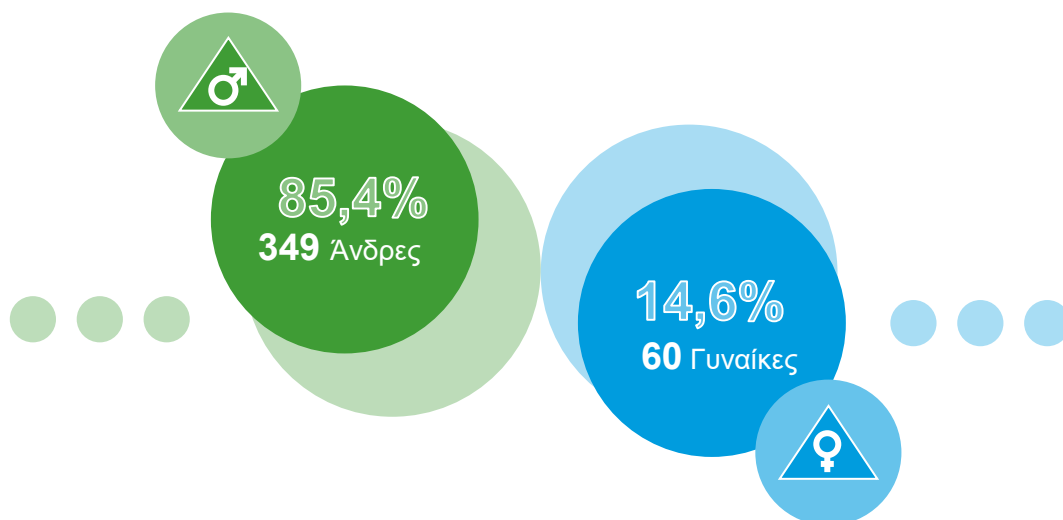
Σε αυτό το στάδιο, εμβαθύνουμε στη σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων και εξετάζουμε την εκπροσώπηση των φύλων σε ανώτατες θέσεις, όπως αυτές του Προέδρου, Αντιπροέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου, ή σε συνδυασμό αυτών.

## Επιμερισμός μελών ανά φύλο στις ανώτατες διοικητικές θέσεις

Από τα δεδομένα προκύπτει ότι οι γυναίκες κατέχουν μόλις 60 θέσεις ανώτατων μελών, έναντι 349 που καλύπτονται από άνδρες.

## Γυναίκες σε Ανώτατες Θέσεις τα τελευταία 5 έτη ανάλυσης

|      |                     |
|------|---------------------|
| 2021 | 47 γυναίκες   12,1% |
| 2022 | 59 γυναίκες   13,8% |
| 2023 | 56 γυναίκες   14,1% |
| 2024 | 64 γυναίκες   14,8% |
| 2025 | 60 γυναίκες   14,6% |



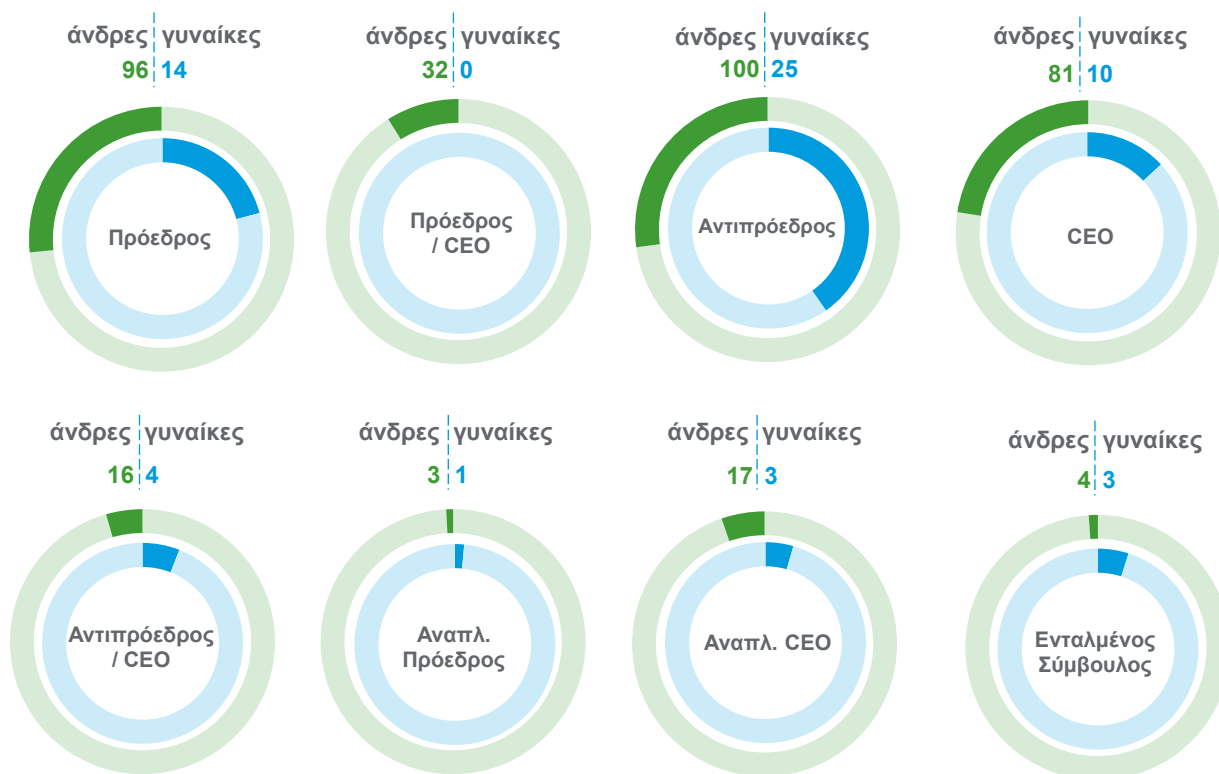
## Επιμερισμός μελών βάσει του τύπου της θέσης

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, τα διοικητικά συμβούλια εκπροσωπούνται από 789 απλά μέλη και 409 μέλη που καταλαμβάνουν ανώτατες θέσεις. Πιο συγκεκριμένα, εκ των 789 μελών, τα 128 είναι εκτελεστικά, τα 246 είναι μη εκτελεστικά και τα 415 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά.

| Ιδιότητα μέλους           | Μέλος | Ανώτερες θέσεις | Σύνολο |
|---------------------------|-------|-----------------|--------|
| Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό | 415   | 52              | 467    |
| Μη εκτελεστικό            | 246   | 105             | 351    |
| Εκτελεστικό               | 128   | 252             | 380    |
| Σύνολο                    | 789   | 409             | 1.198  |

## Επιμερισμός ανά φύλο βάσει του τύπου της ανώτατης θέσης

Όταν εξετάζουμε τη συμμετοχή ανά φύλο, δεν αρκεί να εξετάζουμε μόνο τον συνολικό αριθμό μελών, σημαντικό είναι να λαμβάνουμε υπόψη και τις θέσεις που κατέχουν, καθώς αυτές καθορίζουν τον αντίκτυπό τους στις αποφάσεις. Η **ανάλυση των ανώτατων θέσεων στα Διοικητικά Συμβούλια** (Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος ή συνδυασμός αυτών) αποκαλύπτει σημαντική ανισότητα καθώς, μόλις 14 θέσεις Προέδρου και 10 θέσεις Διευθύνοντος Συμβούλου κατέχονται από γυναίκες. **Συνολικά, από τις 409 ανώτατες θέσεις στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, 60 κατέχονται από γυναίκες και 349 από άνδρες, δηλαδή ποσοστά 15% και 85% αντίστοιχα.**



**Μόνο**

**14 γυναίκες**



στο σύνολο των μελών είναι **Πρόεδροι**, ποσοστό που αντιστοιχεί σε **10%** έναντι των 126 ανδρών (90%)

## 6

## Διαφοροποίηση ως προς την εθνικότητα των μελών

Αναφορικά με το θέμα της εθνικότητας, η έρευνας μας φανερώνει ότι 130 μέλη διοικητικών συμβουλίων, δηλαδή το 11% του συνόλου, δεν είναι ελληνικής εθνικότητας. Από αυτά, τα 94 είναι άνδρες και οι 36 είναι γυναίκες.

Επιμερισμός μελών βάσει της εθνικότητάς τους

11%

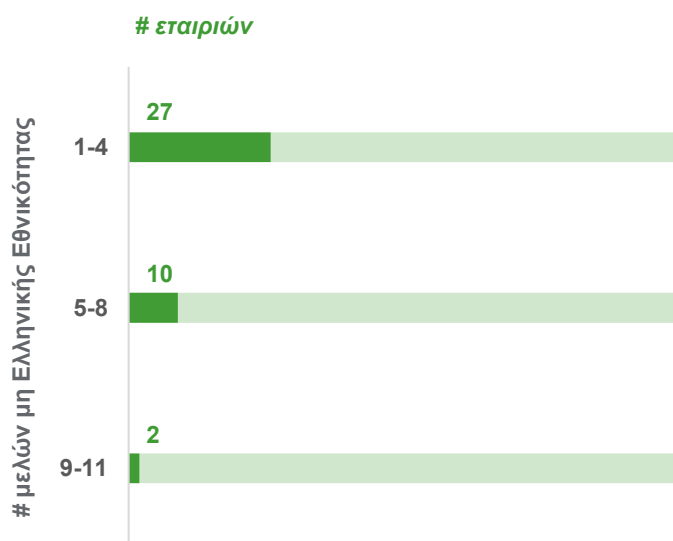
Αλλοδαποί



89%  
Έλληνες

Εξετάζοντας τις θέσεις που καταλαμβάνουν τα αλλοδαπά στελέχη, παρατηρούμε ότι 27 εταιρίες διατηρούν τουλάχιστον ένα αλλοδαπό μέλος στο διοικητικό συμβούλιο τους, 10 εξ' αυτών στελεχώνονται από 5-8 μέλη ενώ 2 εταιρίες από 9-11 μέλη.

Επιμερισμός μελών μη Ελληνικής Εθνικότητας στα ΔΣ



Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων αλλοδαπής εθνικότητας τα τελευταία 5 έτη

2021 125 μέλη

2022 104 μέλη

2023 107 μέλη

2024 107 μέλη

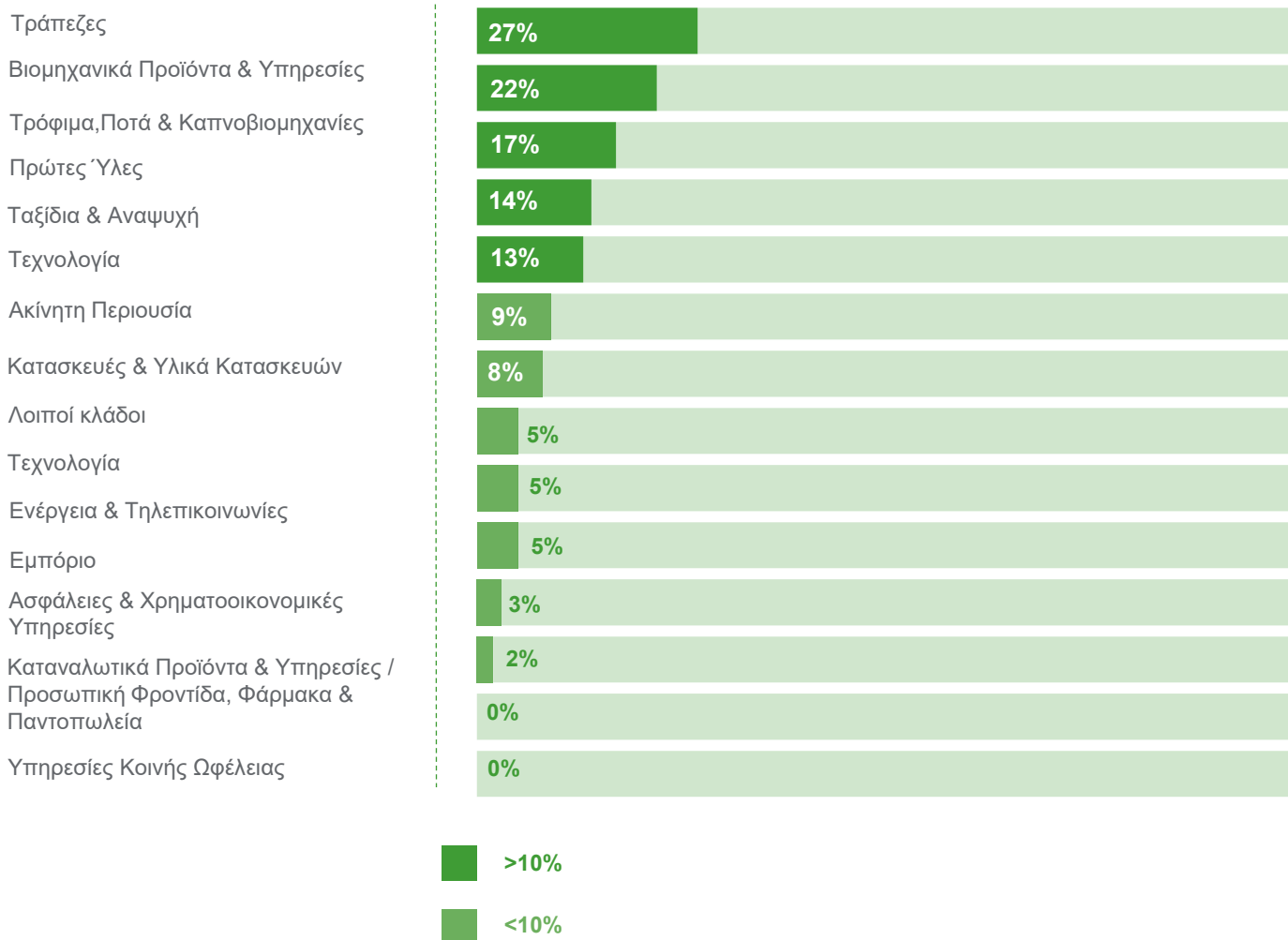
2025 130 μέλη



130

μέλη των  
διοικητικών  
συμβουλίων είναι  
αλλοδαπής  
εθνικότητας

## Μέλη διαφορετικής εθνικότητας ανά κλάδο



\***Λοιποί Κλάδοι:** Στους λοιπούς κλάδους ανήκουν – Ναυτιλία, Υγεία, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

Η ανάλυση των διοικητικών συμβουλίων ανά κλάδο αναδεικνύει ποικιλία στη σύνθεση μελών διαφορετικής εθνικότητας, με ορισμένους κλάδους να έχουν μεγαλύτερη εκπροσώπηση αλλοδαπών στελεχών, όπως ο **κλάδος των των Τραπεζών και των Βιομηχανικών Προϊόντων & Υπηρεσιών**, ενώ άλλοι εμφανίζουν λιγότερη διαφοροποίηση όπως ο κλάδος των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας.

Τα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιριών που δραστηριοποιούνται διεθνώς, απαρτίζονται συχνά από μέλη με ποικίλες εθνικότητες. Αυτή η πολυμορφία τους προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προάγει την καινοτομία στους παγκόσμιους επιχειρηματικούς τομείς.

## 7

## Διαφοροποίηση ως προς την ηλικία των μελών

Ως προς την ηλικία των μελών διοικητικών συμβουλίων, διαπιστώσαμε ότι το 0,3% των μελών έχει ηλικία μικρότερη των 30 ετών και το 22% ηλικία μικρότερη των 50 ετών. Επίσης το 34% των μελών έχει ηλικία μεταξύ 51 και 60 έτη, το 27% μεταξύ 61 και 70 έτη και το 16% ηλικία άνω των 70 ετών.

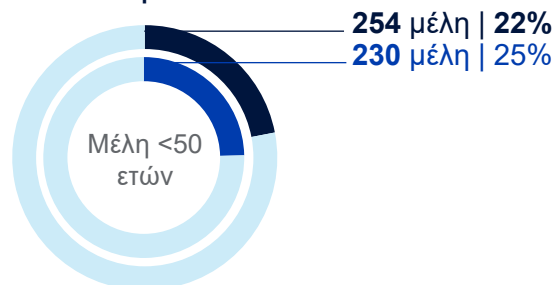
### Μεταβολή ηλικίας μελών (2021-2025)

Παρατηρείται ότι το 2025 τα μέλη ηλικίας κάτω των 50 ετών ανήλθαν σε 254 (22%), ενώ τα άνω των 50 ετών σε 903 (78%). Αντίθετα, το 2021 οι αντίστοιχοι αριθμοί ήταν 230 (25%) και 703 (75%).

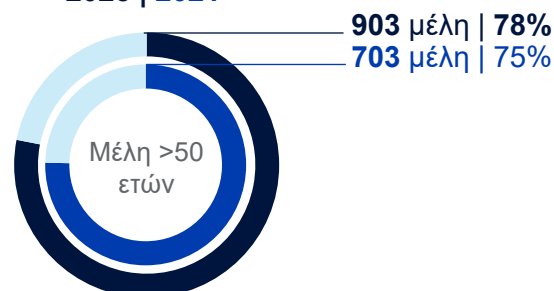
### Κατανομή των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων βάσει ηλικίας και φύλλου

Διαφοροποίηση ως προς την ηλικία των μελών τα τελευταία 5 έτη ανάλυσης

2025 | 2021



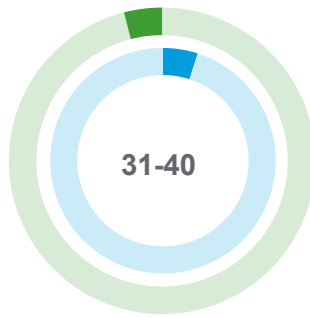
2025 | 2021



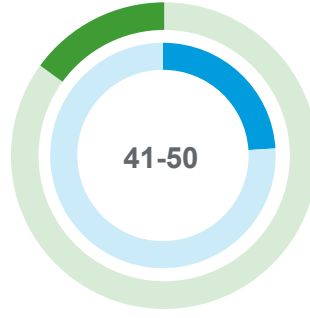
άνδρες | γυναίκες  
0,2% | <0,6%



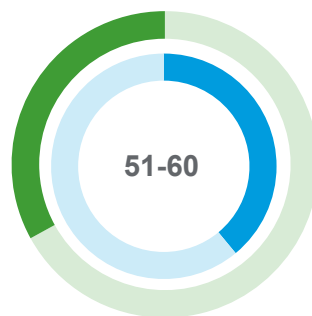
άνδρες | γυναίκες  
3,5% | 4,8%



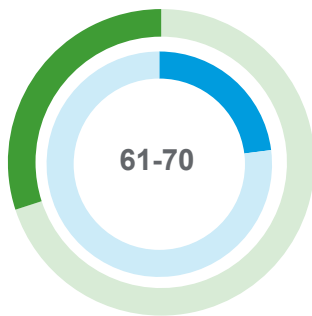
άνδρες | γυναίκες  
15,4% | 23,6%



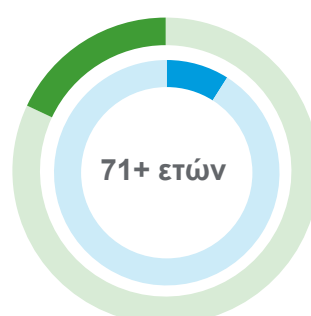
άνδρες | γυναίκες  
33,0% | 39,1%



άνδρες | γυναίκες  
29,6% | 22,4%



άνδρες | γυναίκες  
18,3% | 9,4%



## Ποσοστό μελών ηλικίας μικρότερης των 50 ετών ανά κλάδο



Σε σχέση με τους κλάδους δραστηριοποίησης των εταιριών, διαπιστώνουμε ότι ο κλάδος των πρώτων υλών και των βιομηχανικών προϊόντων έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό μελών ηλικίας μικρότερης των 50 ετών και ακολουθούν ο κλάδος των τροφίμων και των ακίνητης κατασκευών.

## 8

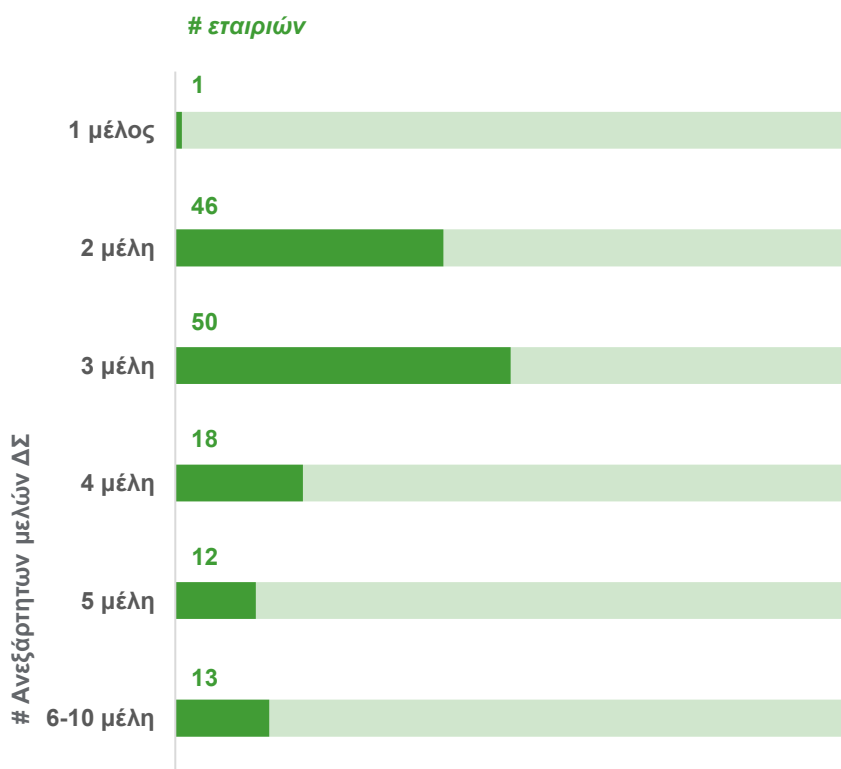
## Ανεξαρτησία μελών

Από την ανάλυση μας προκύπτει ότι, με ελάχιστες εξαιρέσεις εταιριών που είναι σε αναστολή διαπραγμάτευσης ή λόγω πρόσφατων αλλαγών στο διοικητικό συμβούλιο τους κατά την περίοδο συγκέντρωσης των στοιχείων, **οι εταιρίες πληρούν τα κριτήρια ανεξαρτησίας** που προβλέπει ο ν. 4706/2020. Μάλιστα, 46 εταιρίες διαθέτουν 2 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και 94 εταιρίες τουλάχιστον 3 μέλη μη εκτελεστικά η καθεμία. Με την επικείμενη εφαρμογή του νέου νόμου 5178/2025, η ύπαρξη ανεξάρτητων μελών στα Διοικητικά Συμβούλια θα αποτελέσει κρίσιμο στοιχείο για τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη σωστή εφαρμογή των αρχών ισόρροπης εκπροσώπησης και πολυμορφίας.

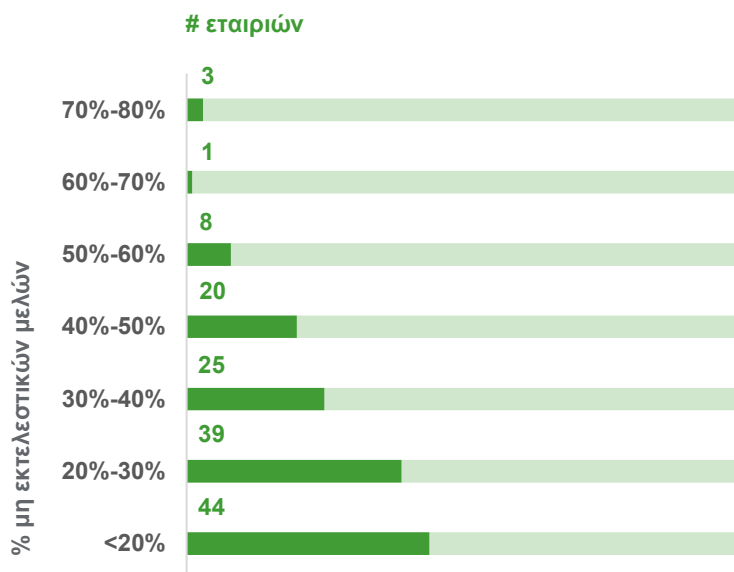
Συνολικός αριθμός ανεξάρτητων μελών τα τελευταία 5 έτη ανάλυσης

|             |                |
|-------------|----------------|
| <b>2021</b> | 437 μέλη   35% |
| <b>2022</b> | 465 μέλη   38% |
| <b>2023</b> | 470 μέλη   39% |
| <b>2024</b> | 454 μέλη   38% |
| <b>2025</b> | 467 μέλη   39% |

## Αριθμός ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών ανά εταιρία

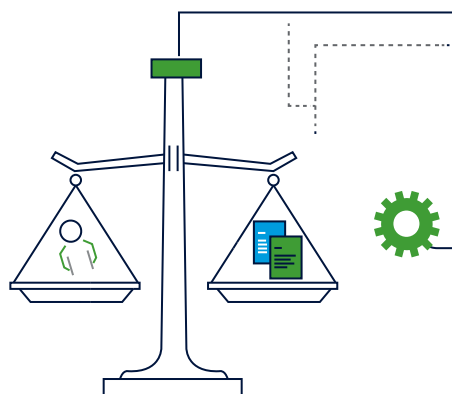


## Ποσοστό μη εκτελεστικών μελών στο σύνολο του διοικητικού συμβουλίου ανά εταιρία

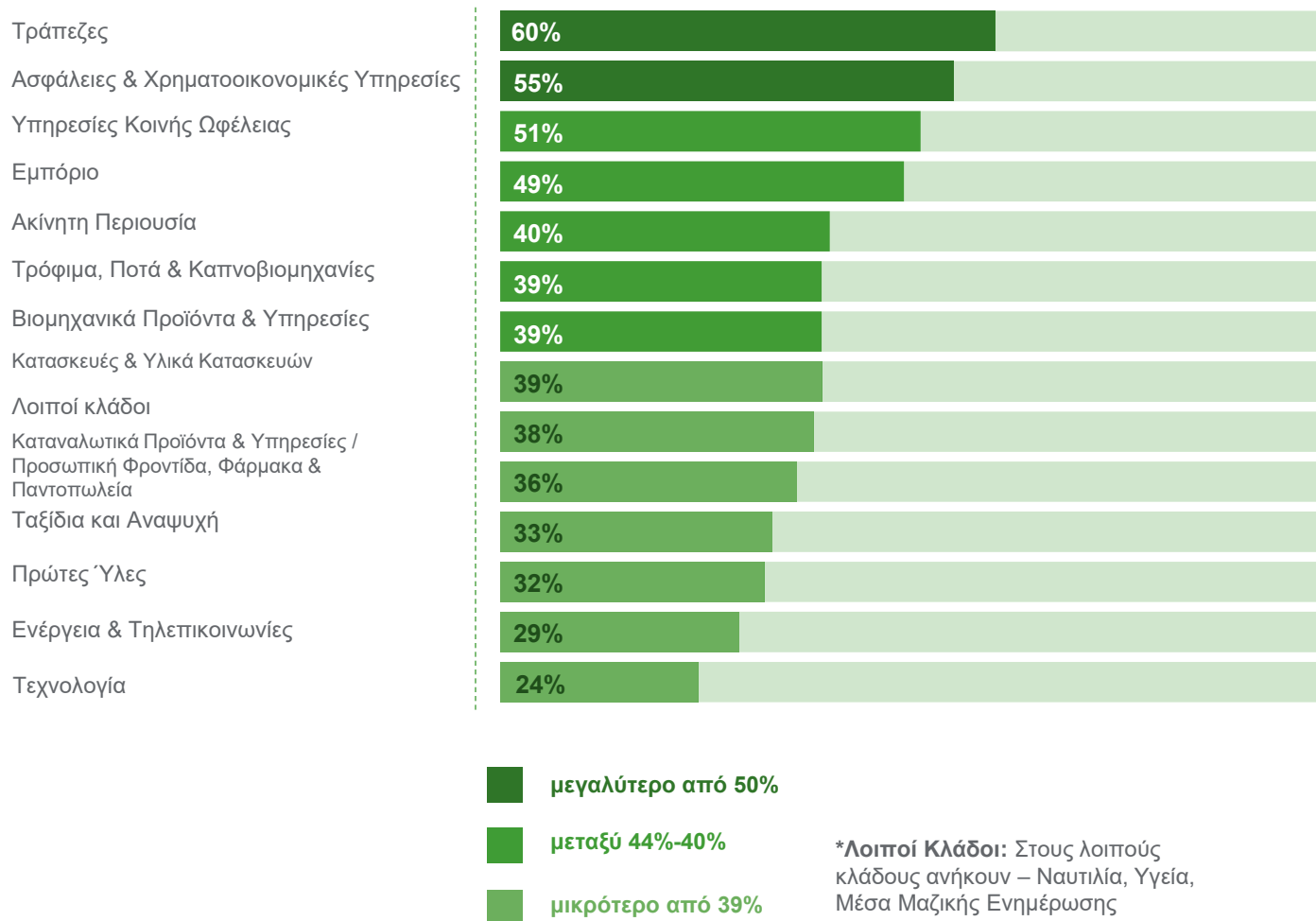


Η επιλογή ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών δύναται να έχει σημαντικά οφέλη για τις εταιρίες. Το βασικό τους χαρακτηριστικό είναι ότι η έλλειψη προηγούμενων επαγγελματικών σχέσεων με την εταιρία, ή στενών οικογενειακών σχέσεων με στελέχη καθώς και η μη κατοχή μετοχών στην εταιρία δίνει στα ανεξάρτητα στελέχη τη δυνατότητα να ελέγχουν τη διοίκηση της εταιρίας με σκοπό την προάσπιση της φήμης και των συμφερόντων όλων των μετόχων. Μια τέτοια εφαρμογή αυξάνει τη **διαφάνεια** και συνεπώς την **εμπιστοσύνη** του κοινού καθώς η εταιρία εντάσσεται στους κανόνες καλής εταιρικής διακυβέρνησης.

Προσθέτουν αξία μέσω των εξειδικευμένων γνώσεων τους, φέρνουν μια **διαφορετική οπτική** στον τρόπο λειτουργίας, μπορούν να είναι πιο αντικειμενικοί στις κρίσεις και αξιολογήσεις τους και να φέρουν εμπειρίες και βέλτιστες πρακτικές από διαφορετικούς κλάδους και αγορές. Βέβαια ο υπερβολικά μεγάλος αριθμός ανεξάρτητων μελών ίσως δεν είναι μία βέλτιστη πρακτική για εισηγμένες εταιρίες. Η **ισορροπία** μεταξύ εκτελεστικών, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών θα προσδώσει τα μέγιστα οφέλη.



## Ποσοστό ανεξάρτητων μελών ανά κλάδο



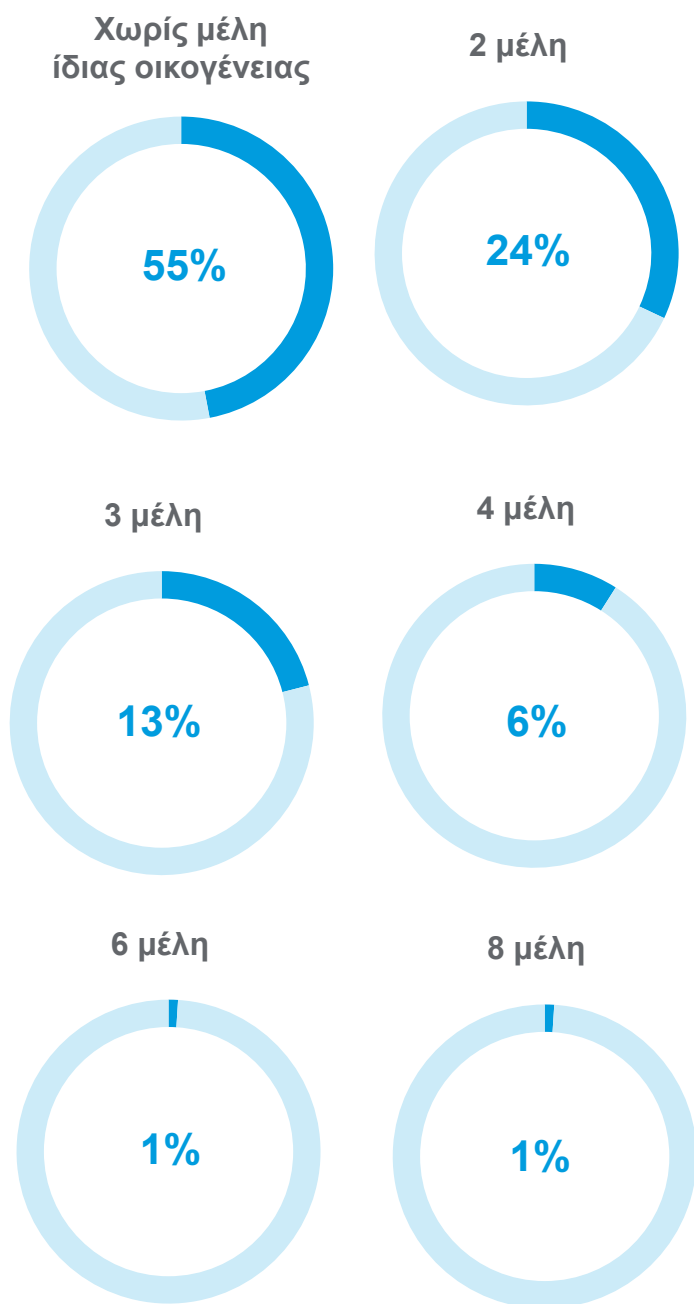
Ο κλάδος των τραπεζών έχει το μεγαλύτερο ποσοστό ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, **ποσοστό που αγγίζει το 60%**. Ακολουθεί ο κλάδος των ασφαλειών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και ο κλάδος των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας με ποσοστό 55% και 51% αντιστοίχως. **Το μικρότερο ποσοστό συγκέντρωσης ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών ανήκει στον κλάδο της τεχνολογίας, ήτοι 24%.**

## 9

**Οικογενειακές σχέσεις**

Από την έρευνα μας φαίνεται ότι το 45% των εισηγμένων εταιριών έχουν ένα πιο «οικογενειακό» χαρακτήρα δεδομένου ότι στα Διοικητικά Συμβούλια αυτών συμμετέχουν τουλάχιστον 2 μέλη συνδεδεμένα με τον βασικό μέτοχο.

Ποσοστό εισηγμένων με μέλη της ίδιας οικογένειας



Ποσοστό ελληνικών εισηγμένων με «Οικογενειακό Χαρακτήρα» τα τελευταία 5 έτη ανάλυσης

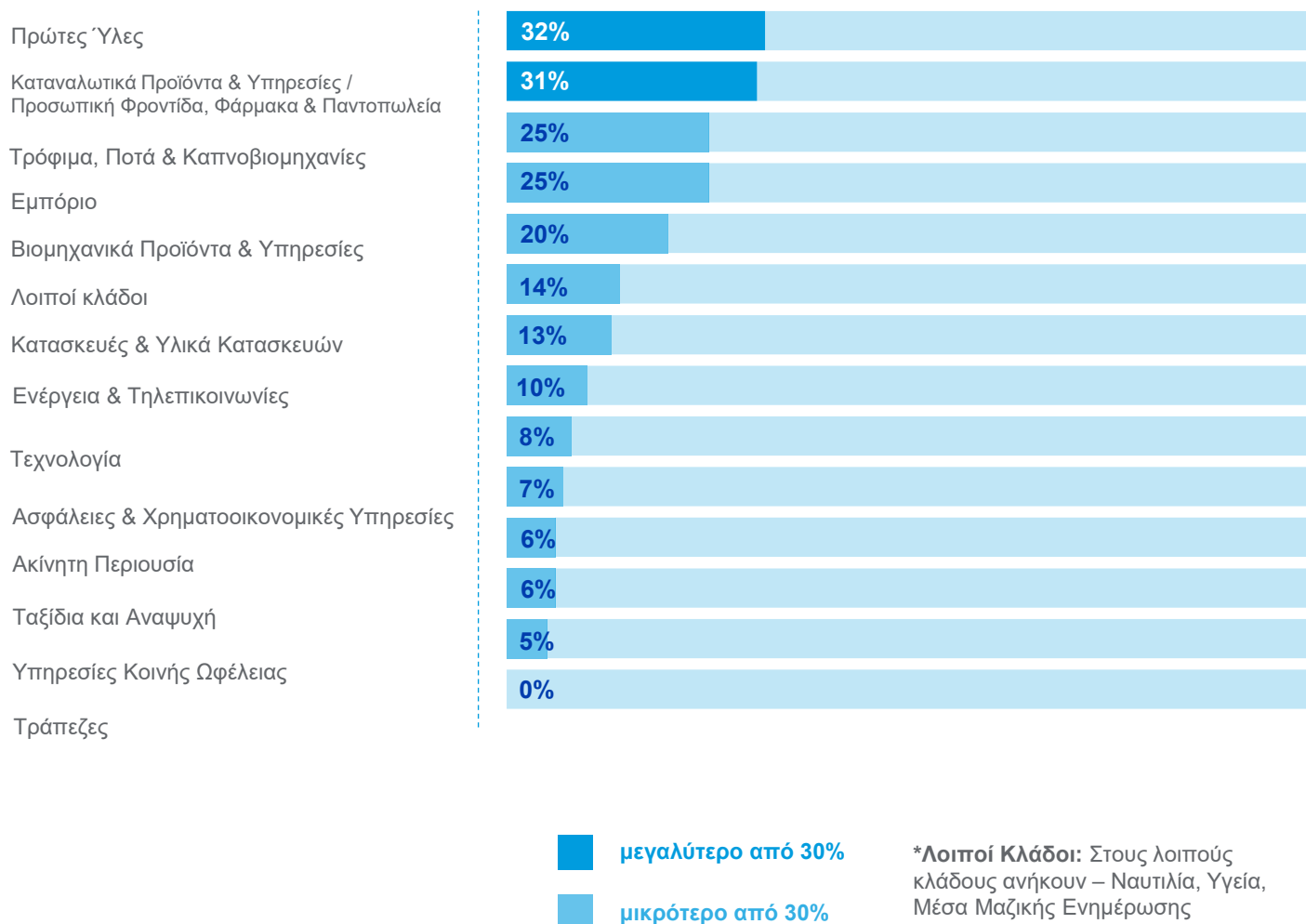
|      |      |
|------|------|
| 2021 | 44 % |
| 2022 | 44 % |
| 2023 | 44 % |
| 2024 | 44 % |
| 2025 | 45 % |



# 45%

των διοικητικών  
συμβουλίων έχουν  
“οικογενειακό”  
χαρακτήρα

## Ποσοστό μελών ίδιας οικογένειας ανά κλάδο



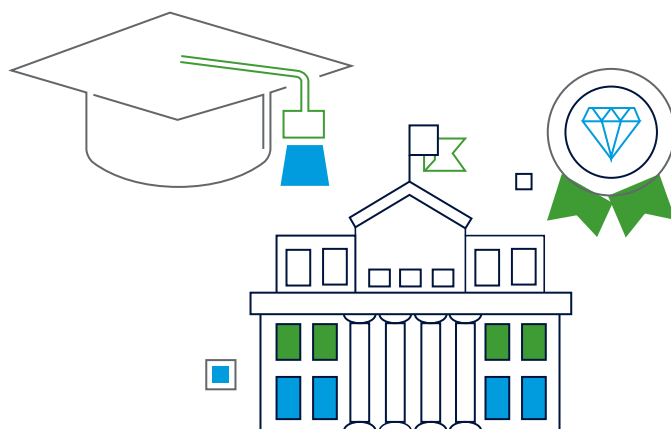
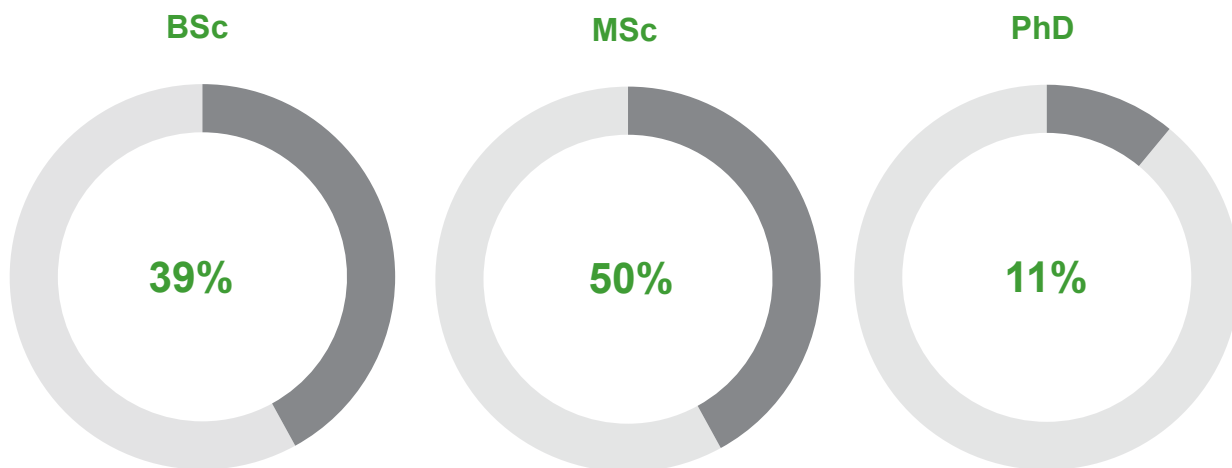
Εξετάζοντας το μέσο ποσοστό συμμετοχής των μελών της ίδιας οικογένειας επί του συνόλου των μελών ανά κλάδο, διαπιστώνουμε ότι ο κλάδος των πρώτων υλών έχει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση της ίδιας οικογένειας έναντι 32%, σε αντίθεση με τον κλάδο των τράπεζων που κανένα μέλος δεν ανήκει στην ίδια οικογένεια.

## 10

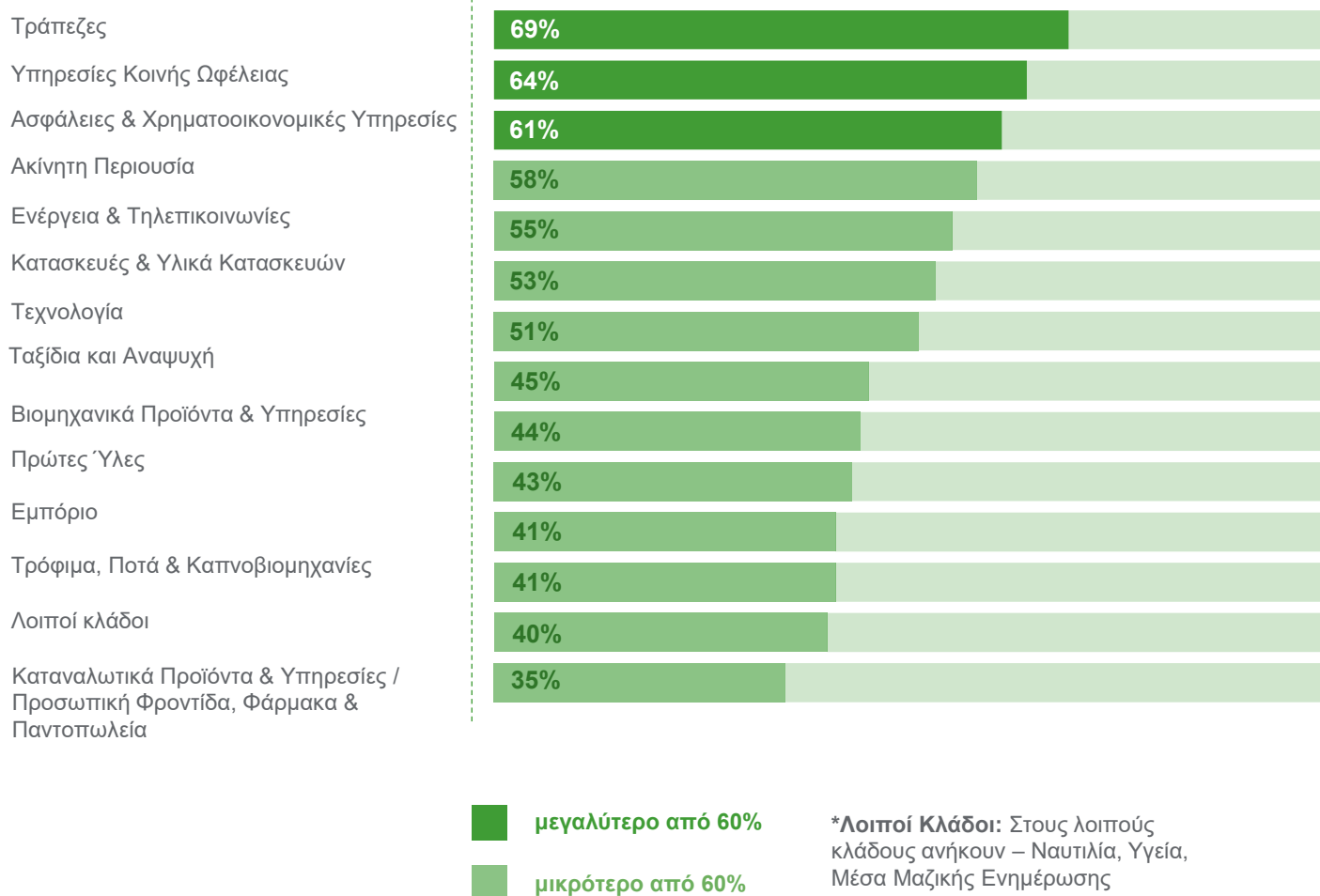
## Ακαδημαϊκό επίπεδο των μελών

Από το σύνολο των μελών διοικητικών συμβουλίων διαπιστώνουμε ότι το 39% έχει τουλάχιστον προπτυχιακό τίτλο σπουδών (BSc), για το 50% των μελών το ανώτατο επίπεδο σπουδών είναι μεταπτυχιακό και το 11% αυτών κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών. Σε σχέση με το φύλο δεν φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση ως προς το επίπεδο ακαδημαϊκών σπουδών.

## Επίπεδο ακαδημαϊκών σπουδών στο σύνολο των μελών



## Ποσοστό μελών ΔΣ με τουλάχιστον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ανά κλάδο



Κλάδοι όπως ο τραπεζικός, των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, των ασφαλειών & χρηματοοικονομικών υπηρεσιών δείχνουν μία τάση για ορισμό μελών κατόχων τουλάχιστον μεταπτυχιακού επιπέδου σπουδών.

## 11

## Μείγμα γνώσεων &amp; δεξιοτήτων

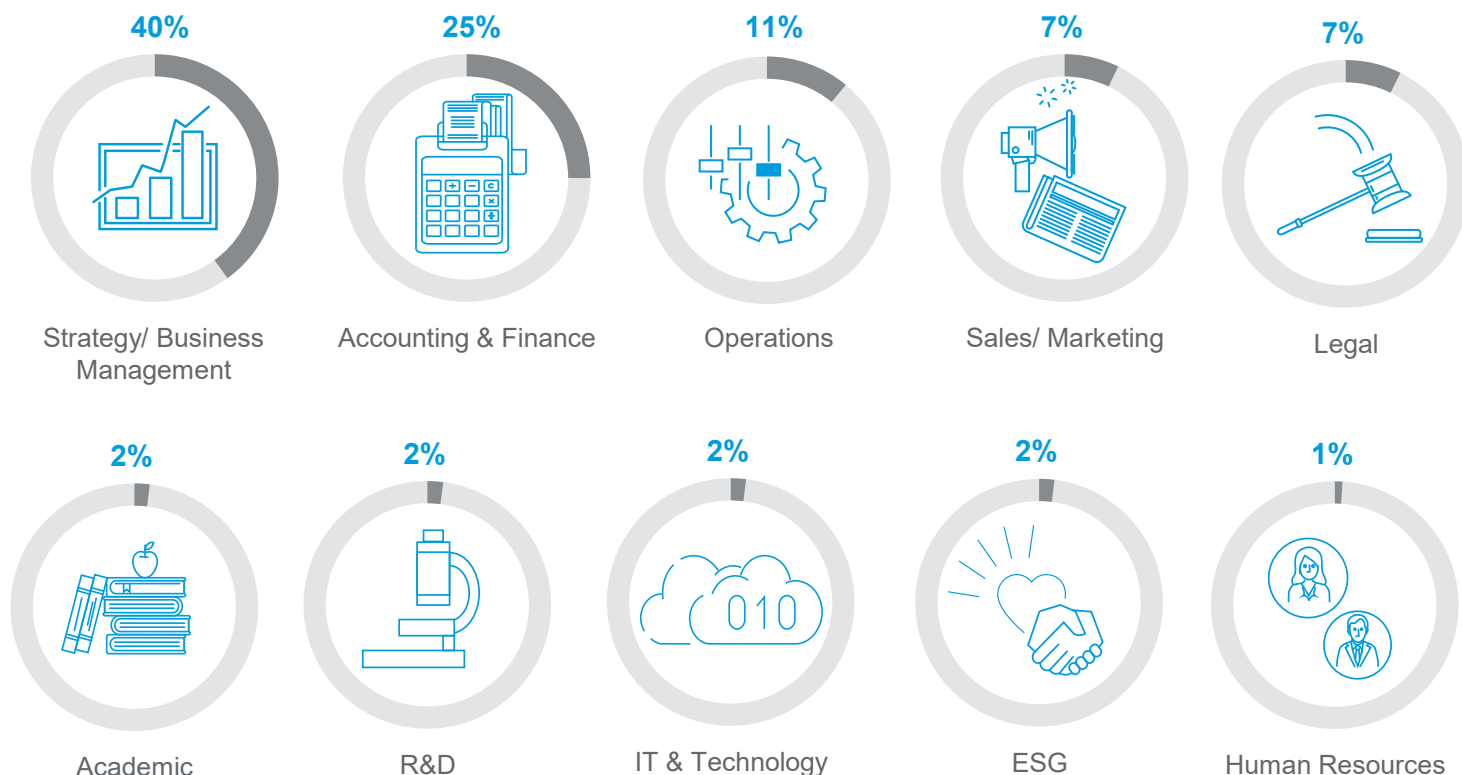
Τα διοικητικά συμβούλια οφείλουν συλλογικά να πληρούν κριτήρια καταλληλότητας αναφορικά με τις γνώσεις και δεξιότητες ώστε να διαχειρίζονται και να επιβλέπουν αποτελεσματικά την εταιρία, τον στρατηγικό σχεδιασμό, τα χρηματοοικονομικά, το ρυθμιστικό και κανονιστικό πλαίσιο, την τεχνολογία, τη διαχείριση κινδύνων κτλ.

Σε μια εποχή που οι τρεις κορυφαίες προτεραιότητες στην ατζέντα των Διοικητικών Συμβουλίων είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η βιώσιμη ανάπτυξη και η τεχνολογία, μόλις το 2% των μελών διαθέτει εξειδίκευση στο HR, 2% στο IT και 1% στο ESG. Αυτό αναδεικνύει μια σημαντική ευκαιρία για ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των ΔΣ στους κρίσιμους αυτούς τομείς.

Ποσοστό μελών με γνώσεις & δεξιότητες σε IT, ESG, HR τα τελευταία 5 έτη ανάλυσης

|      |     |
|------|-----|
| 2021 | 2 % |
| 2022 | 5 % |
| 2023 | 5 % |
| 2024 | 5 % |
| 2025 | 5 % |

Διαφοροποίηση βάσει ποικιλομορφίας  
γνώσεων & δεξιοτήτων



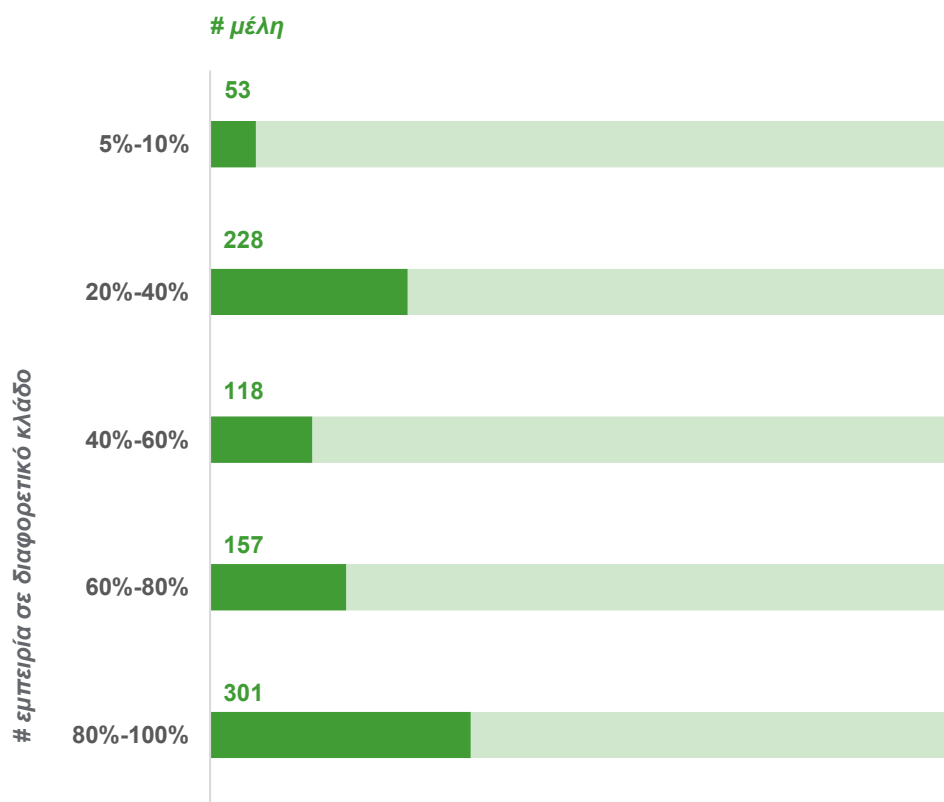
## 12

## Εμπειρία σε διάφορους κλάδους

Είναι εξίσου σημαντικό τα μέλη διοικητικών συμβουλίων να διαθέτουν επαρκή γνώση του μοντέλου λειτουργίας και του κλάδου δραστηριοποίησης της εταιρίας στο διοικητικό συμβούλιο της οποίας συμμετέχουν αλλά και εμπειρία σε διαφορετικούς κλάδους, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία στις επιχειρήσεις των οποίων ηγούνται.

Από το σύνολο των μελών (1.198) 857 μέλη έχουν εμπειρία σε διαφορετικό κλάδο από την εταιρία στην οποία εργάζονται.

Αριθμός μελών που έχουν εμπειρία σε διαφορετικό κλάδο από αυτόν της εταιρίας που εκπροσωπούν





Αποδοχές μελών



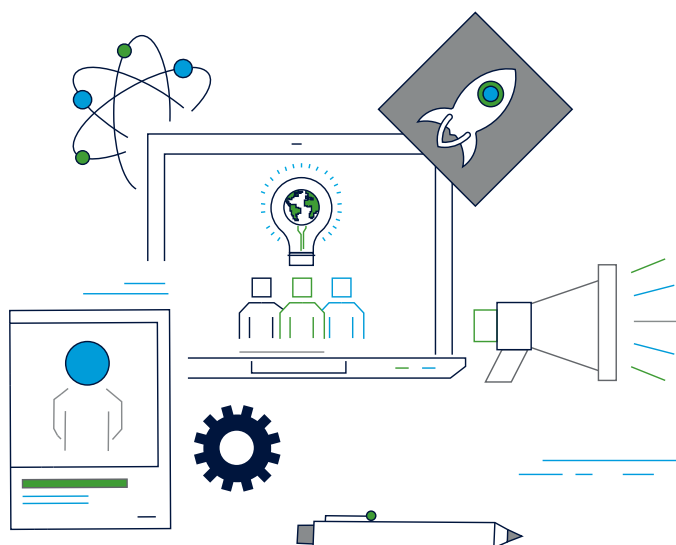
## Αποδοχές μελών

Η ανάλυσή μας αναδεικνύει σημαντικές διαφοροποιήσεις στις αποδοχές των μελών Διοικητικών Συμβουλίων ανά φύλο, τύπο μέλους και κεφαλαιοποίηση εταιρίας.

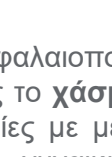
Οι αποδοχές των γυναικών που υπηρετούν ως ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη συγκλίνουν περισσότερο με αυτές των ανδρών, με τις τελευταίες να υπερβαίνουν κατά περίπου 1,1 φορές (10% υψηλότερες) τις αποδοχές των γυναικών. Αντίθετα, μεγαλύτερη απόκλιση παρατηρείται στις περιπτώσεις των μη εκτελεστικών και, κυρίως, των εκτελεστικών μελών, όπου οι αποδοχές των ανδρών είναι περίπου 1,5 φορές υψηλότερες.

Μέσες ετήσιες αποδοχές μελών ΔΣ ανά φύλο βάσει ιδιότητας (απλά μέλη)

| Ιδιότητα μελών            | Άνδρες    | Γυναίκες  | Δ     |
|---------------------------|-----------|-----------|-------|
| Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό | 43.128 €  | 38.043 €  | 1,1 x |
| Μη εκτελεστικό            | 66.672 €  | 36.485 €  | 1,8 x |
| Εκτελεστικό               | 248.833 € | 177.358 € | 1,4 x |



Μέσες ετήσιες αποδοχές μελών ΔΣ βάσει ιδιότητας και κεφαλαιοποίησης (απλά μέλη)

| Υψος κεφαλαιοποίησης εταιρειών σε εκατ. € |    | ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ |       | Μη ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ |       | Ανεξάρτητο μη ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ |       |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|----------------|-------|---------------------------|-------|
|                                           |                                                                                     | Δ           |       | Δ              |       | Δ                         |       |
|                                           |                                                                                     |             |       |                |       |                           |       |
|                                           |                                                                                     |             |       |                |       |                           |       |
|                                           |                                                                                     |             |       |                |       |                           |       |
| <€50 ΕΚ.                                  |    | 58.997 €    | 1,4 x | 40.161 €       | 2,5 x | 10.544 €                  | 2,2 x |
| €50 ΕΚ.- €250 ΕΚ.                         |    | 41.792 €    |       | 15.970 €       |       | 4.822 €                   |       |
| €250 ΕΚ. - €1.000 ΕΚ.                     |  | 202.851 €   | 1,3 x | 48.766 €       | 1,7 x | 18.014 €                  | 1,2 x |
|                                           |                                                                                     | 159.738 €   |       | 29.543 €       |       | 14.516 €                  |       |
| €250 ΕΚ. - €1.000 ΕΚ.                     |  | 258.095 €   | 1,1 x | 98.184 €       | 3,6 x | 45.932 €                  | 1,2 x |
|                                           |                                                                                     | 237.063 €   |       | 27.314 €       |       | 39.407 €                  |       |
| > €1.000 ΕΚ.                              |  | 482.074 €   | 1,2 x | 73.543 €       | 1,2 x | 86.911 €                  | 1,2 x |
|                                           |                                                                                     | 408.365 €   |       | 59.863 €       |       | 73.224 €                  |       |

■ Άνδρες ■ Γυναίκες

Η κεφαλαιοποίηση της εταιρίας δημιουργεί διαφοροποίηση ως προς το **χάσμα αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών**. Σε εταιρίες με μεσαία και υψηλή κεφαλαιοποίηση, οι αποδοχές των γυναικών ανεξαρτήτων μη εκτελεστικών μελών συγκλίνουν περισσότερο με αυτές των ανδρών, ενώ **σε εταιρίες μικρής κεφαλαιοποίησης το χάσμα διευρύνεται**.

Μέσες ετήσιες αποδοχές μελών ΔΣ που έχουν ανώτερη διοικητική θέση βάσει κεφαλαιοποίησης

Στελέχη με ανώτερη θέση στο ΔΣ (Προέδροι, CEO, Αντιπρόεδροι κλπ.)

|                                                                                                             | Ανδρες    | Γυναίκες  | Δ     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------|
| <br><€50 εκ.               | 44.836 €  | 28.627 €  | 1,6 x |
| <br>€50 εκ. - €250 εκ.     | 167.923 € | 59.353 €  | 2,8 x |
| <br>€250 εκ. - €1.000 εκ. | 182.901 € | 80.979 €  | 2,3 x |
| <br>> €1.000 εκ.         | 407.407 € | 105.688 € | 3,9 x |
| <br>Σύνολο εταιρειών     | 199.940 € | 68.374 €  | 2,9 x |

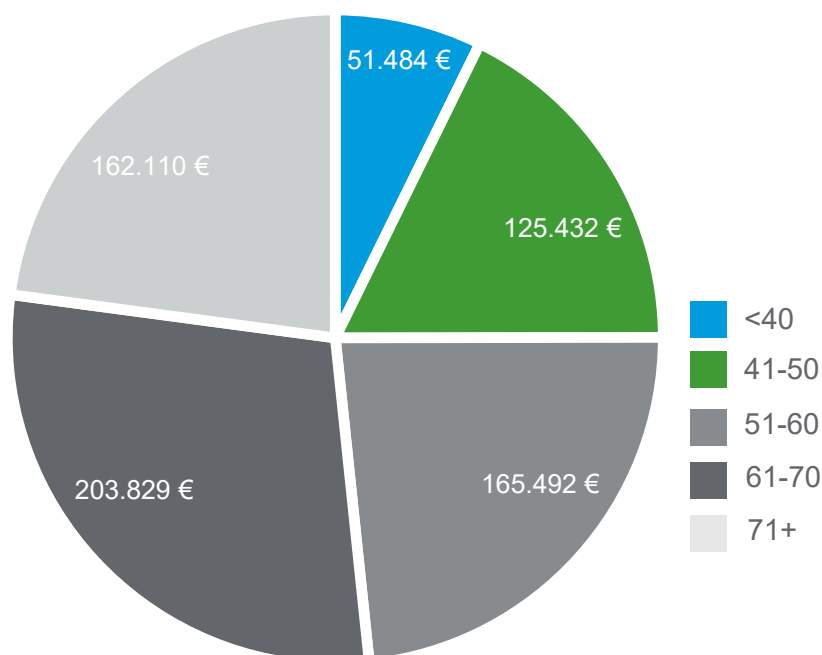
Αντίθετα, για τα **ανώτερα διοικητικά στελέχη ΔΣ** (Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος, Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος), το χάσμα αυξάνεται με την κεφαλαιοποίηση, με τους άνδρες να λαμβάνουν κατά μέσο όρο τριπλάσιες αποδοχές και, σε εταιρίες άνω του €1 δισ., περίπου τετραπλάσιες, ενώ των γυναικών παραμένουν σημαντικά λιγότερες στις θέσεις αυτές.

## Μέσες ετήσιες αποδοχές Διευθυνόντων Συμβούλων

|                            | Άνδρες    | Γυναίκες  | Δ     |
|----------------------------|-----------|-----------|-------|
| Αριθμός εταιριών           | 130       | 10        |       |
| Μ.Ο. αποδοχών              | 607.200 € | 207.236 € | 2,9 x |
| Κεφαλαιοποίηση έως 250 εκ. | 193.639 € | 159.730 € | 1,2 x |

Η παρουσία γυναικών σε θέσεις Διευθύνοντος Συμβούλου παραμένει περιορισμένη, με μόλις 10 εταιρίες να διαθέτουν γυναίκα CEO, κυρίως σε εταιρίες μικρής ή μεσαίας κεφαλαιοποίησης. Οι αποδοχές των ανδρών Διευθυνόντων Συμβούλων είναι περίπου τριπλάσιες από αυτές των γυναικών, καθώς οι τελευταίες είναι λιγότερες σε εταιρίες υψηλής κεφαλαιοποίησης. Ωστόσο, σε εταιρίες με κεφαλαιοποίηση έως €250 εκατ., το χάσμα αμοιβών φαίνεται να μειώνεται.

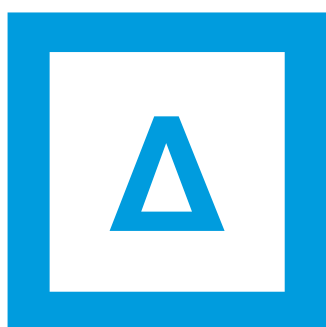
## Μέσες ετήσιες αποδοχές μελών ΔΣ βάσει ηλικίας



Η επαγγελματική εξέλιξη που συνοδεύει την ηλικία αντικατοπτρίζεται και στο επίπεδο των αποδοχών, οι οποίες παρουσιάζουν ανοδική πορεία.

Η επικείμενη εφαρμογή του νόμου 5178/2025 από το 2026 αναμένεται να ενισχύσει την ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων στα Διοικητικά Συμβούλια, προάγοντας τη **διαφάνεια** στις διαδικασίες επιλογής και ενδεχομένως επηρεάζοντας τη μελλοντική κατανομή των αποδοχών μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Συνολικά, τα δεδομένα υπογραμμίζουν την ανάγκη περαιτέρω ενίσχυσης της ισότητας των φύλων στις ανώτατες θέσεις των ΔΣ, όπου η συμμετοχή και οι αποδοχές των γυναικών παραμένουν σημαντικά χαμηλότερες, παρά την πρόοδο σε κάποιες κατηγορίες μη εκτελεστικών μελών.



Επιτροπές Ελέγχου,  
Αποδοχών και  
Υποψηφιοτήτων



## Επιτροπές Ελέγχου

Τα μέλη της επιτροπής ελέγχου θα πρέπει να είναι στην πλειοψηφία τους ανεξάρτητα από την ελεγχόμενη οντότητα και παράλληλα θα πρέπει να διαθέτουν επαρκή γνώση του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η ελεγχόμενη οντότητα και ένα τουλάχιστον μέλος της Επιτροπής Ελέγχου να διαθέτει επαρκή γνώση και εμπειρία στην ελεγκτική ή λογιστική.

Στο πλαίσιο της έρευνας μας εξετάσαμε και τη σύνθεση των επιτροπών ελέγχου των εισηγμένων εταιριών. Αξιοποιήσαμε τις ίδιες κατηγορίες αξιολόγησης πολυμορφίας και συμπερίληψης με αυτές των Διοικητικών Συμβουλίων.

Τα βασικά συμπεράσματα της ανάλυσης μας συνοψίζονται ως ακολούθως:



Οι 140 επιτροπές ελέγχου στελεχώνονται από **464 μέλη**.



Το **86% των επιτροπών είναι τριμελείς** ενώ, 9 είναι τετραμελείς, 4 είναι πενταμελείς και 6 στελεχώνεται από 6 μέλη.



Οι επιτροπές στελεχώνονται από **354 άνδρες** και **109 γυναίκες** που αντιστοιχεί σε ποσοστό 76% και 24% αντίστοιχα.



**56 από τις επιτροπές ελέγχου στελεχώνονται μόνο από άνδρες**, 61 στελεχώνονται από 1 γυναίκα, 21 επιτροπές από 2 γυναίκες η καθεμία, ενώ καμία επιτροπή δεν στελεχώνεται εξολοκλήρου από γυναίκες.



Στις επιτροπές ελέγχου **388 μέλη (84%)** είναι μέλη του ΔΣ ενώ **76 μέλη (16%)** δεν ανήκουν στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας τους.



Στις επιτροπές ελέγχου συμμετέχουν **415 μέλη ελληνικής υπηκοότητας** και **49 αλλοδαπά μέλη**.



Ως προς τη θέση του Προέδρου, σε **22 από τις επιτροπές (16%) προεδρεύει γυναίκα** ενώ σε **118 άνδρες (84%)**.

## Επιτροπές Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων

Σε γενικές γραμμές οι επιτροπές Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων είναι επιφορτισμένες με την επίβλεψη της εφαρμογής των πολιτικών αποδοχών και των εκθέσεων αποδοχών, τον εντοπισμό και πρόταση κατάλληλων προσώπων ως μελών διοικητικού συμβουλίου και την επίβλεψη εφαρμογής της πολιτικής καταλληλότητας καθώς και λοιπά θέματα που σχετίζονται με τις αποδοχές, τη σύνθεση, τη στελέχωση και την αξιολόγηση των μελών διοικητικού συμβουλίου.

Στο πλαίσιο της έρευνας μας εξετάσαμε και τη σύνθεση των επιτροπών αποδοχών και επιτροπών ανάδειξης υποψηφίων των εισηγμένων εταιριών.

Τα βασικά πορίσματα της ανάλυσης μας συνοψίζονται ως ακολούθως:



Οι 140 επιτροπές στελεχώνονται από **516 μέλη**.



Ως προς τη θέση του Προέδρου, σε **40 από τις επιτροπές (29%)** προεδρεύει γυναίκα ενώ σε **100 άνδρες (71%)**.



Στις επιτροπές συμμετέχουν **471 μέλη ελληνικής υπηκοότητας** και **45 αλλοδαπά μέλη**.



**47 από τις επιτροπές (35% επί του συνόλου)** στελεχώνονται μόνο από **άνδρες**, 56 στελεχώνονται από 1 γυναίκα, 30 από 2 γυναίκες η καθεμία, 3 από 3 γυναίκες, 5 επιτροπές στελεχώνονται από 4 γυναίκες.



Οι επιτροπές στελεχώνονται από **360 άνδρες και 156 γυναίκες** που αντιστοιχεί σε ποσοστό 70% και 30% αντίστοιχα.



Το **78% των επιτροπών** είναι τριμελείς (109 επιτροπές) ενώ 7 είναι τετραμελείς, 9 είναι πενταμελείς, 10 είναι εξαμελής και 5 στελεχώνονται από 7 έως 13 μέλη.



Στις επιτροπές αποδοχών και υποψηφιοτήτων **498 μέλη (97%)** είναι μέλη του ΔΣ ενώ **18 μέλη (3%)** δεν ανήκουν στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας τους.



- ◆ Κατάταξη και συνολική βαθμολογία κλάδων βάσει κριτηρίων πολυμορφίας των διοικητικών συμβουλίων



## Κατάταξη και συνολική βαθμολογία κλάδων βάσει κριτηρίων πολυμορφίας των διοικητικών συμβουλίων

### Περιγραφή μεθοδολογίας για τη Κατάταξη Κλάδων

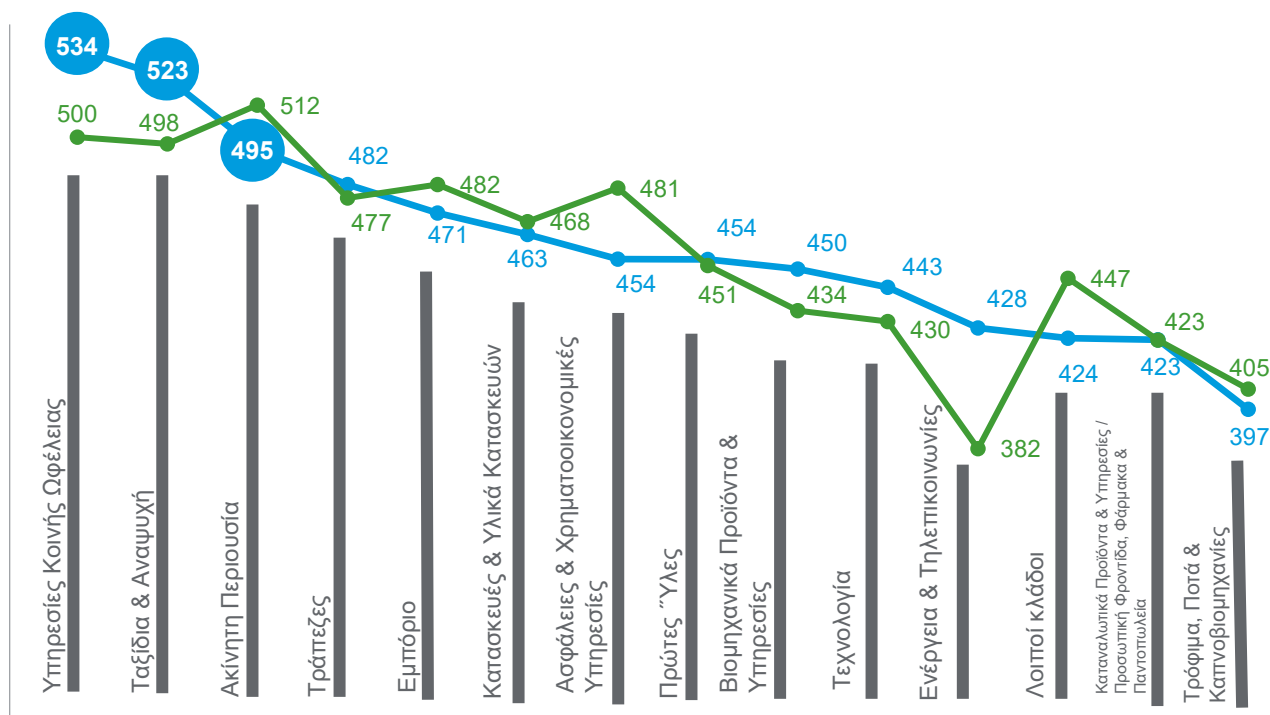
Παρουσιάζουμε την Κατάταξη των Κλάδων για την περίοδο 2024 και 2025 προκειμένου να εξετάσουμε κατά πόσο οι Εταιρίες συμμορφώθηκαν με τις διατάξεις που τους επέβαλε ο Νόμος, παρουσιάζοντας τους κλάδους που θεωρούνται ως πρότυπο καθώς συγκέντρωσαν τις μεγαλύτερες βαθμολογίες.

Αναλύθηκαν οι βασικές 10 κατηγορίες (Συμμετοχή ανά φύλο, Δεξιότητες, Ηγετικές Δεξιότητες, Εθνικότητα, Οικογενειακές Σχέσεις, Ιδιότητα μελών, Ηλικία, Επίπεδο Εκπαίδευσης, Διαφορετικός Κλάδος και Επιτροπές ΔΣ).

Τα δεδομένα της Κατάταξης συλλέχθηκαν με βάση μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση των ιστοσελίδων και των ετήσιων εκθέσεων των Εταιριών αλλά και από σχετικές παραδοχές που περιγράφονται και πιο αναλυτικά στο Παράρτημα 1.



## Συνολική βαθμολογία ανά κλάδο



\***Λοιποί Κλάδοι:** Στους λοιπούς κλάδους ανήκουν – Ναυτιλία, Υγεία, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

2025

2024

✓ Στον Γράφημα παρουσιάζεται η βαθμολογία που απέσπασαν οι εταιρίες από τη φετινή μας ανάλυση. Ο κλάδος των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας έλαβε τη μεγαλύτερη βαθμολογία (534) ενώ αμέσως μετά στη δεύτερη θέση, ο κλάδος των Ταξιδιών & Αναψυχής (523), στην τρίτη ο κλάδος της Ακίνητης Περιουσίας (495).

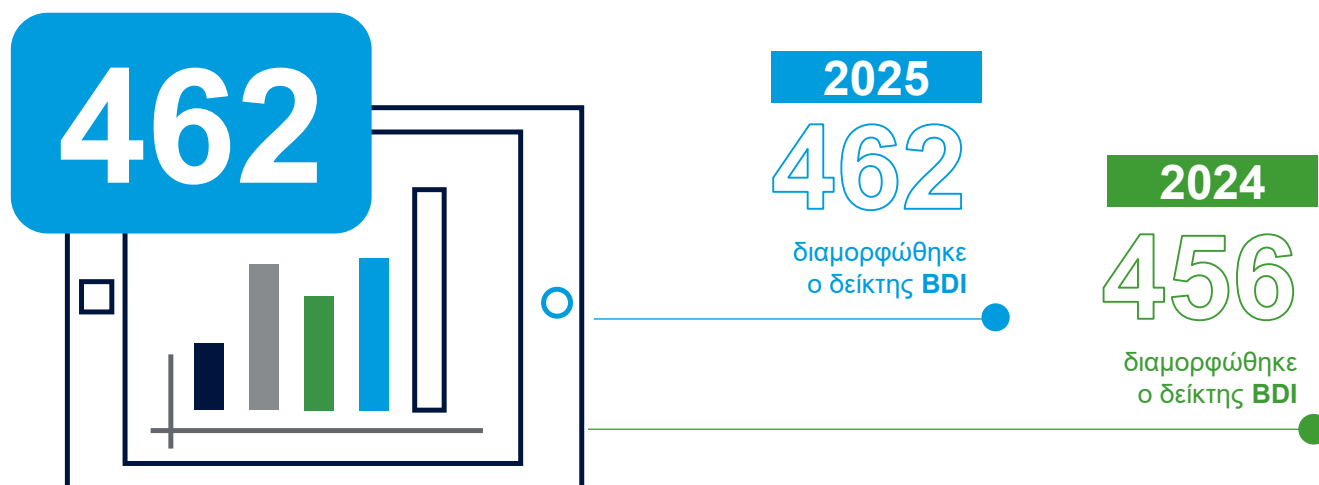
✓ Κατά την περίοδο 2024–2025, ο κλάδος Ενέργειας & Τηλεπικοινωνιών σημείωσε τη μεγαλύτερη αύξηση (+46 μονάδες, από 382 σε 428), ακολουθούμενος από τις Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας (+34 μονάδες) και τα Ταξίδια & Αναψυχή (+25 μονάδες). Αντίθετα, μειώσεις καταγράφηκαν στους τομείς Ακίνητης Περιουσίας (–17 μονάδες), Ασφαλειών & Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών (–27 μονάδες) και Εμπορίου (–11 μονάδες).

Την υψηλότερη βαθμολογία με

**534 βαθμούς**

συγκέντρωσε ο κλάδος των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας

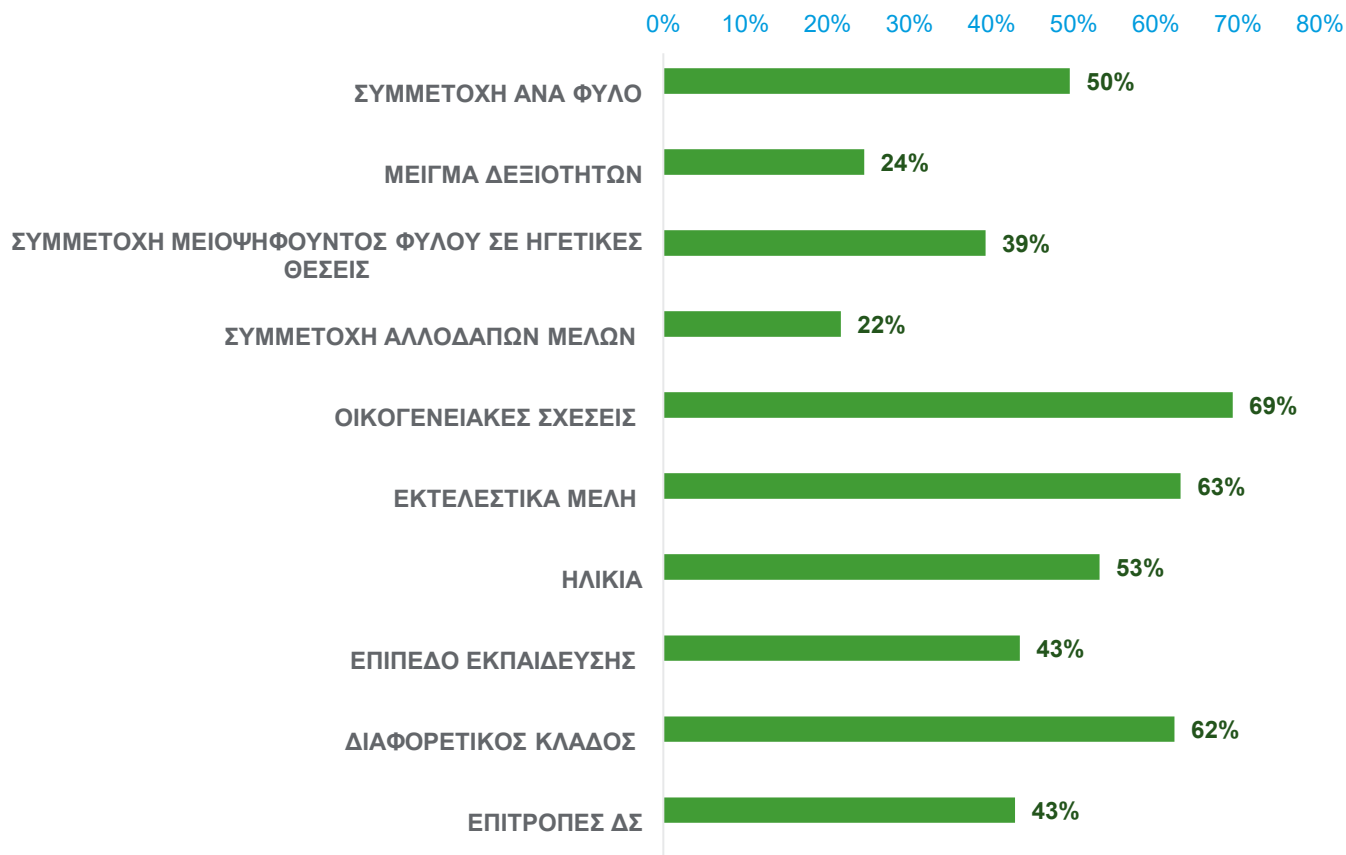
## Δείκτης Board Diversity Index



Υιοθετώντας εξειδικευμένη μεθοδολογία, σε ετήσια βάση αξιολογούμε και παρουσιάζουμε τη **συνολική απόδοση των Ελληνικών Εισηγμένων επιχειρήσεων και των Διοικητικών Συμβουλίων τους** σε σχέση με τα κριτήρια πολυμορφίας και συμπερίληψης που αναλύουμε στην ετήσια Έρευνα μας. Ως εκ τούτου **προκύπτει ο δείκτης του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών ποικιλομορφίας των ΔΣ των Ελληνικών Εισηγμένων σε σχέση με τα προκαθορισμένα κριτήρια.**

**Παρατηρούμε πως ο δείκτης το 2025 διαμορφώθηκε σε 462 μονάδες ενώ το 2024 σε 456.**

## Απόδοση σε σχέση με τα επιμέρους κριτήρια του Board Diversity Index



- ✓ Στο γράφημα παρουσιάζεται η ποσοστιαία απόδοση (%) σε σχέση με τα επιμέρους κριτήρια του Board Diversity Index για τη φετινή μας ανάλυση.
- ✓ Προκύπτει πως οι κατηγορίες Οικογενειακές σχέσεις και Εκτελεστικά μέλη και Διαφορετικός κλάδος έλαβαν τις μεγαλύτερες βαθμολογίες (69% ,63% και 62% αντίστοιχα) με βαθμολογία στόχος να είναι το 100%.
- ✓ Η κατηγορία που χρήζει παραπάνω είναι η Συμμετοχή ανά φύλο καθώς εάν οι Εταιρίες λάβουν σημαντικά τις διατάξεις που τους επιβάλλει ο Νόμος τις επόμενες χρονιές ίσως ξεπεράσει και το 50%.



Βασικά  
συμπεράσματα  
και προτάσεις  
βέλτιστων πρακτικών



## Βασικά Συμπεράσματα & Προτάσεις

### Η Στρατηγική Αξία της Ποικιλομορφίας

Τα ευρήματα της πενταετούς ανάλυσης καταδεικνύουν ότι η ποικιλομορφία στα Διοικητικά Συμβούλια αποτελεί πλέον στρατηγικό παράγοντα επιτυχίας και όχι απλώς ζήτημα κανονιστικής συμμόρφωσης. Ένα Διοικητικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από μέλη με διαφορετικά υπόβαθρα, εμπειρίες και οπτικές, ενισχύει τη **δυνατότητα λήψης ορθών, καινοτόμων και ισορροπημένων στρατηγικών αποφάσεων**. Η σύγκλιση επαγγελματιών με διαφορετικές δεξιότητες, εμπειρίες και τρόπους σκέψης, όταν δρα σε ένα πραγματικά συμπεριληπτικό περιβάλλον, οδηγεί σε βαθύτερη κατανόηση των προκλήσεων και σε πιο δημιουργικές, τεκμηριωμένες και αποτελεσματικές λύσεις.

### Αντιμετώπιση Σύνθετων Προκλήσεων

Καθώς η ατζέντα των Διοικητικών Συμβουλίων καθίσταται ολοένα και πιο σύνθετη — ενσωματώνοντας ζητήματα τεχνολογικού μετασχηματισμού, βιώσιμης ανάπτυξης, εταιρικής υπευθυνότητας και διαχείρισης κινδύνων — **απαιτείται μεγαλύτερη ποικιλία γνώσεων και εμπειριών που να ανταποκρίνονται τόσο στις ανάγκες του παρόντος όσο και στις προκλήσεις του μέλλοντος**. Η ποικιλομορφία, συνεπώς, δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως δημογραφική εκπροσώπηση, αλλά ως στρατηγική επιλογή σύνθεσης δεξιοτήτων, εμπειριών και τρόπων σκέψης, που ενισχύουν τη συλλογική αποτελεσματικότητα ενός Διοικητικού Συμβουλίου σε ένα ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

### Εκπαίδευση & Πολιτική Καταλληλότητας

Η **εκπαίδευση** και η **συνεχής κατάρτιση** των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Τα μέλη οφείλουν να διαθέτουν επαρκή κατανόηση των τεχνολογικών εξελίξεων, των δεδομένων ESG και των αναδυόμενων τάσεων της αγοράς, ώστε να αξιολογούν σφαιρικά τα ρίσκα και να λαμβάνουν αποφάσεις με στρατηγική διορατικότητα και ουσιαστική υποστήριξη προς τον οργανισμό. Η συστηματική ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους διασφαλίζει τη δυνατότητα προσαρμογής σε νέες προκλήσεις και τη διατήρηση υψηλών προτύπων διακυβέρνησης. Για να παραμένει ένα Διοικητικό Συμβούλιο ουσιαστικά επίκαιρο και αποτελεσματικό, οφείλει να μεριμνά για τη συνεχή επικαιροποίηση και ουσιαστική εφαρμογή της **Πολιτικής Καταλληλότητας**, διασφαλίζοντας ότι η σύνθεσή του αντικατοπτρίζει τις σύγχρονες ανάγκες, τους στρατηγικούς στόχους και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

### Ουσιαστική Εφαρμογή της Ποικιλομορφίας

Μολονότι πολλά Διοικητικά Συμβούλια έχουν προσαρμοστεί στις νομικές απαιτήσεις για την ποικιλομορφία μέσω αντίστοιχων πολιτικών, η πραγματική πρόκληση βρίσκεται στην **ουσιαστική εφαρμογή** αυτών των αρχών. Η ποικιλομορφία πρέπει να αντικατοπτρίζεται όχι μόνο στα Διοικητικά Συμβούλια, αλλά και σε όλες τις βαθμίδες της ηγεσίας της επιχείρησης, προκειμένου να αποδώσει καρπούς και να διαμορφώσει ένα πραγματικά πολυδιάστατο εταιρικό περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις, εισηγμένες και μη, οφείλουν να αντιληφθούν ότι η δημιουργία και υιοθέτηση συστημάτων που υπερβαίνουν τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις προάγουν τη **μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα** και την ακεραιότητα των Διοικητικών Συμβουλίων, προσδίδοντας στις ελληνικές εταιρείες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

### Ενίσχυση της ποικιλομορφίας μέσω του Νομοθετικού Πλαισίου

Η εφαρμογή του Ν. 4706/2020 αποτέλεσε σημαντικό ορόσημο, ωστόσο, όπως προκύπτει από τη σύγκριση των στοιχείων της τελευταίας πενταετίας, η πρόοδος παραμένει περιορισμένη. Η ουσιαστική πρόκληση πλέον δεν αφορά την τυπική εφαρμογή των απαιτήσεων, αλλά την **εδραίωση μιας κουλτούρας συμπερίληψης** που θα επιτρέπει σε όλα τα μέλη να συμμετέχουν ενεργά και να συνεισφέρουν ισότιμα.

Μέσα στην επόμενη τριετία, τα Διοικητικά Συμβούλια θα πρέπει να έχουν εκπροσώπηση ανά φύλο τουλάχιστον 40%. Παράλληλα, η νέα οδηγία/νόμος για ισόρροπη εκπροσώπηση αναμένεται να επιφέρει μεταξύ άλλων, τη σύνταξη ειδικής **ετήσιας έκθεσης** για όλες τις εισηγμένες. Ως εκ τούτου, στην πλειονότητα των επιχειρήσεων αναμένονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στις δομές και στη σύνθεσή τους, προκειμένου να συμμορφωθούν με την απαραίτητη ποσόστωση. Εντούτοις, τα ζητήματα που προκύπτουν ως προς την Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ταυτόχρονα ποσοτικά και — κυρίως — ποιοτικά.

## Βασικά Συμπεράσματα & Προτάσεις (συνέχεια)

### Συμπερίληψη, Ανεξαρτησία & Ηγεσία

Η πραγματική αξία της ποικιλομορφίας αναδεικνύεται όταν συνοδεύεται από **βαθιά ενσωμάτωση ουσιαστικών αξιών** και προκύπτει μέσα από διαδικασίες όπου οι διαφορετικές φωνές ακούγονται, αξιοποιούνται και ενσωματώνονται ουσιαστικά στη λήψη αποφάσεων. Η απλή προσθήκη γυναικών σε ένα ανδροκρατούμενο Διοικητικό Συμβούλιο, χωρίς διαφοροποίηση σε γνώσεις, εμπειρίες ή δεξιότητες, δεν εξασφαλίζει την επιθυμητή πολυμορφία. Αντίστοιχα, εάν τα μέλη ενός Διοικητικού Συμβουλίου φέρνουν ποικιλία στις απόψεις και στις δεξιότητές τους, αλλά δεν τους δίνεται η δυνατότητα να εκφραστούν λόγω μιας μη συμπεριληπτικής κουλτούρας, τότε τα οφέλη της ποικιλομορφίας παραμένουν θεωρητικά.

Η ύπαρξη μιας **συμπεριληπτικής κουλτούρας** αποτελεί προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας, τη βελτίωση της εταιρικής λογοδοσίας και την ενίσχυση της διαφάνειας. Μια κουλτούρα που επιτρέπει σε κάθε μέλος, ανεξαρτήτως φύλου, εθνικότητας, γνώσεων ή δεξιοτήτων, να αισθάνεται ισότιμο και να συμβάλλει ενεργά με τις ιδέες του. Παράλληλα, η **ανεξαρτησία των μελών** διασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την ακεραιότητα των αποφάσεων, ενώ η ενεργός ηγεσία του Προέδρου είναι καθοριστική για τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη συμμετοχή και τη δημιουργική ανταλλαγή απόψεων.

Η ανεξάρτητη αξιολόγηση του **Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου** και η συμμόρφωση με τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης οφείλουν να επικεντρώνονται στην ουσιαστική εφαρμογή και αποτελεσματικότητα των συστημάτων αυτών, πέρα από τον τυπικό σχεδιασμό. Αν και η αξιολόγηση της ουσιαστικής συμμετοχής όλων των μελών μπορεί να είναι απαιτητική, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη πραγματικής ποικιλομορφίας και συμπερίληψης.

Συνεπώς, τα Διοικητικά Συμβούλια καλούνται να υπερβούν την απλή συμμόρφωση με τις νομοθετικές επιταγές και να υιοθετήσουν πρακτικές που ενισχύουν την ουσιαστική ποικιλομορφία, τη συμπερίληψη και τη συνεχή ανάπτυξη των μελών τους. Μέσα από τη συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους, την αξιοποίηση διεθνών βέλτιστων πρακτικών και τη συστηματική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους, μπορούν να διαμορφώσουν ένα **πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης** που θα ανταποκρίνεται δυναμικά στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

### Ο Δρόμος προς το Μέλλον

Η ανάλυση της πενταετίας αποδεικνύει ότι η ποικιλομορφία και η συμπερίληψη δεν αποτελούν απλώς δείκτες συμμόρφωσης, αλλά κρίσιμους δείκτες **εταιρικής ανθεκτικότητας και στρατηγικής ωριμότητας**. Το σημερινό Διοικητικό Συμβούλιο είναι σαφώς πιο προοδευτικό και πολυδιάστατο από το παρελθόν· ωστόσο, η πρόοδος δεν σταματά εδώ. Είναι ευθύνη όλων μας να συμβάλουμε στη διαμόρφωση των Διοικητικών Συμβουλίων του μέλλοντος — συμβουλίων που θα ξεπερνούν τις προσδοκίες, θα ενισχύουν τη διαφάνεια, τη διαφορετικότητα και την καινοτομία, και θα προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και την εμπιστοσύνη στην αγορά.

Στο μέλλον, τα Διοικητικά Συμβούλια θα λειτουργούν ως δυναμικά συστήματα λήψης αποφάσεων, όπου η ανεξαρτησία των μελών εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την ακεραιότητα, ενώ η ηγεσία του Προέδρου καθοδηγεί τη συνεργασία, τη συμμετοχή και τη στρατηγική συγκέντρωση όλων των γνώσεων. Η ενσωμάτωση τεχνολογικής διορατικότητας, ανθρωπίνης ενσυναίσθησης και στρατηγικής ευελιξίας, η χρήση δεδομένων και τεχνητής νοημοσύνης, καθώς και η κατανόηση της βιωσιμότητας ως επιχειρηματικής ευκαιρίας, θα αποτελέσουν τα θεμέλια του σύγχρονου ΔΣ. Η ικανότητά του να μαθαίνει, να προσαρμόζεται και να καινοτομεί θα καθορίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού, καθιστώντας το ΔΣ πραγματικά στρατηγικό και προσανατολισμένο στο μέλλον.



**Παράρτημα 1:  
Μεθοδολογία  
υπολογισμού του  
Board  
Diversity Index**



## Παράρτημα 1: Μεθοδολογία – Κατάταξης Κλάδων

Οι βαθμολογίες που έλαβαν οι Κλάδοι καθορίστηκαν από τις σχετικές παραδοχές:

### i) Συμμετοχή ανά φύλο στο ΔΣ

Τιμή στόχος: 50% ανά φύλο

Εύρος συμμετοχής φύλου

|           | Βαθμοί |
|-----------|--------|
| <20%      | 10%    |
| 20% - 25% | 25%    |
| 25% - 30% | 50%    |
| 30% - 45% | 75%    |
| 45% - 55% | 100%   |

### ii) Διαφοροποίηση ως προς τις δεξιότητες των μελών ΔΣ

Τιμή στόχος: συμμετοχή της κάθε δεξιότητας με ποσοστό μεγαλύτερο από 5%

Αριθμός δεξιοτήτων με ποσοστό μεγαλύτερο του 5%

|    | Βαθμοί |
|----|--------|
| <5 | 20%    |
| 5  | 25%    |
| 6  | 50%    |
| 7  | 60%    |
| 8  | 75%    |
| 9  | 90%    |
| 10 | 100%   |

### iii) Αριθμός μειοψηφόντος φύλου σε ηγετικές θέσεις

Τιμή στόχος: 40%-60%

Από:

|          | Βαθμοί |
|----------|--------|
| 0%-10%   | 10%    |
| 10%-25%  | 50%    |
| 25%-40%  | 75%    |
| 40%-60%  | 100%   |
| 60%-75%  | 75%    |
| 75%-90%  | 50%    |
| 90%-100% | 10%    |

## iv) Συμμετοχή αλλοδαπών μελών στο ΔΣ

Τιμή στόχος: 20% - 50%

Ποσοστό αλλοδαπών μελών

Βαθμοί

|           |      |
|-----------|------|
| <5%       | 0%   |
| 5% - 10%  | 50%  |
| 10% - 20% | 60%  |
| 20% - 30% | 75%  |
| 30% - 50% | 90%  |
| 50%       | 100% |

## v) Συμμετοχή μελών της οικογένειας

Ποσοστό μελών της οικογένειας

Βαθμοί

|           |      |
|-----------|------|
| <5%       | 100% |
| 5% - 15%  | 90%  |
| 15%-25%   | 70%  |
| 25% - 35% | 40%  |
| 35% - 45% | 20%  |
| >45%      | 0%   |

## vi) Ποσοστό εκτελεστικών μελών στο σύνολο του ΔΣ

Τιμή στόχος: συμμετοχή μικρότερη από 25%

Ποσοστό εκτελεστικών μελών

Βαθμοί

|           |      |
|-----------|------|
| <25%      | 100% |
| 25% - 35% | 75%  |
| 35% - 45% | 60%  |
| 45% - 55% | 25%  |
| >55%      | 0%   |

## vii) Διαφοροποίηση ως προς τις ηλικίες των μελών ΔΣ

Τιμή στόχος: συμμετοχή της κάθε ηλικιακής βαθμίδας με ποσοστό τουλάχιστον 10%

Αριθμός βαθμίδων με συμμετοχή μεγαλύτερη του 10%

Βαθμοί

|   |      |
|---|------|
| 5 | 100% |
| 4 | 80%  |
| 3 | 40%  |
| 2 | 0%   |

**viii) Επίπεδο εκπαίδευσης μελών ΔΣ**

Τιμή στόχος: συμμετοχή μελών με επίπεδο

Κατανομή μελών ανά επίπεδο εκπαίδευσης

|                | Βαθμοί |
|----------------|--------|
| BSC >25%       | 10%    |
| MSC: 25% - 75% | 75%    |
| PHD >25%       | 100%   |

**ix) Εμπειρία σε διαφορετικούς κλάδους με αυτόν της εταιρίας**

Τιμή στόχος: 40% - 60% των μελών ΔΣ έχουν εμπειρία από διαφορετικούς κλάδους σε σχέση με την εταιρία

| Ποσοστό μελών με εμπειρία σε διαφορετικούς κλάδους | Βαθμοί |
|----------------------------------------------------|--------|
| <20%                                               | 20%    |
| 20% - 40%                                          | 50%    |
| 40% - 60%                                          | 100%   |
| 60% - 80%                                          | 50%    |
| >80%                                               | 20%    |

**x) Συμμετοχή ανά φύλο σε επιτροπές του ΔΣ**

| Ποσοστό συμμετοχής φύλου στις επιτροπές                                                                              | Βαθμοί |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Και στις δύο επιτροπές η συμμετοχή ανά φύλο είναι 30%-40% και συνολικά η συμμετοχή ανά φύλο είναι 45% - 55%          | 100%   |
| Και στις δύο επιτροπές η συμμετοχή ανά φύλο είναι 30%-40% αλλά συνολικά η συμμετοχή ανά φύλο είναι μικρότερη του 45% | 70%    |
| Σε μία επιτροπή η συμμετοχή ανά φύλο είναι 30%-40%                                                                   | 35%    |
| Η συμμετοχή ανά φύλο είναι μικρότερο του 30%                                                                         | 0%     |

**Συγκεντρωτικός πίνακας**

| Κριτήριο                                                | Στάθμιση    |
|---------------------------------------------------------|-------------|
| Συμμετοχή ανά φύλο στο ΔΣ                               | 20%         |
| Διαφοροποίηση ως προς τις δεξιότητες των μελών ΔΣ       | 15%         |
| Αριθμός μειοψηφόντος φύλου σε ηγετικές θέσεις           | 15%         |
| Συμμετοχή αλλοδαπών μελών στο ΔΣ                        | 5%          |
| Συμμετοχή μελών της οικογένειας                         | 5%          |
| Ποσοστό εκτελεστικών μελών στο σύνολο του ΔΣ            | 10%         |
| Διαφοροποίηση ως προς τις ηλικίες των μελών ΔΣ          | 10%         |
| Επίπεδο εκπαίδευσης μελών ΔΣ                            | 5%          |
| Εμπειρία σε διαφορετικούς κλάδους με αυτόν της εταιρίας | 5%          |
| Συμμετοχή ανά φύλο σε επιτροπές του ΔΣ                  | 10%         |
|                                                         | <b>100%</b> |

Η συνολική βαθμολογία προκύπτει από το Σταθμισμένο Μέσο Όρο για κάθε έναν Κλάδο ύστερα από τους συνολικούς βαθμούς που έλαβε για κάθε μία από τις κατηγορίες έρευνας πολλαπλασιαζόμενη με το 10 (υποδηλώνοντας τις 10 βασικές κατηγορίες)



Σχετικά με την RSM

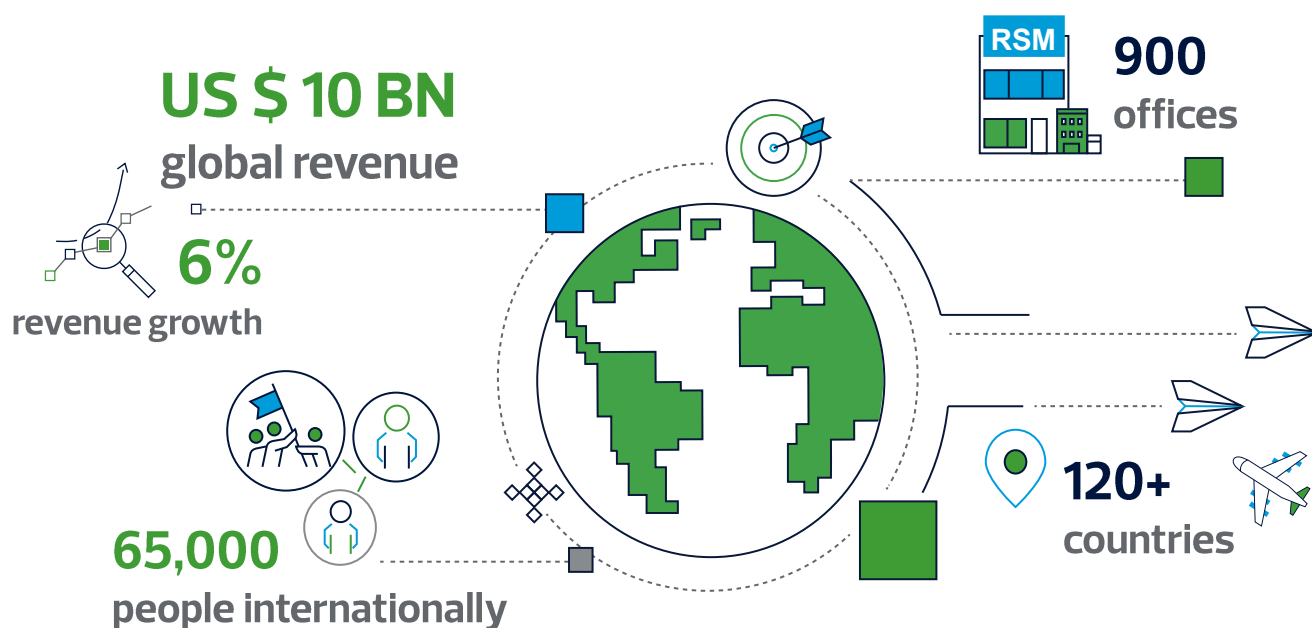


## Σχετικά με την RSM Ελλάδος και τις αρχές που μας διέπουν

Η RSM αποτελεί το **6ο** μεγαλύτερο παγκόσμιο δίκτυο **Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών και Συμβούλων Επιχειρήσεων**, με παρουσία από 900 γραφεία σε περισσότερες από 120 χώρες και περισσότερων από 65.000 στελεχών παγκοσμίως. Οι εταιρείες που ανήκουν στο δίκτυο μοιράζονται ένα κοινό όραμα για την παροχή υψηλής ποιότητας επαγγελματικών υπηρεσιών τόσο στους τοπικούς όσο και στους διεθνείς πελάτες, εφαρμόζοντας τον σκοπό **“The Power of Being Understood”**. Το δίκτυο της RSM είναι μέλος του 'Forum of Firms', που στοχεύει στην προώθηση υψηλών προτύπων οικονομικών και ελεγκτικών πρακτικών σε διεθνές επίπεδο. Οι εταιρείες του δικτύου RSM διαφέρουν σε μέγεθος και δομή, αλλά ενώνουν τις δυνάμεις τους υπό το brand RSM, υιοθετώντας μια δυναμική επιχειρηματική κουλτούρα και μια μοναδική πελατοκεντρική προσέγγιση.

# 6<sup>th</sup>

**Largest Global Assurance, Tax Consulting Network**



Η RSM Ελλάδος παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και σύγχρονης εξειδίκευσης, προσαρμοσμένες στις ανάγκες του κάθε πελάτη στους σημαντικότερους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα μας:



Ελεγκτικές Υπηρεσίες,



Υπηρεσίες Διαχείρισης Κινδύνου,



Χρηματοοικονομική Επιχειρήσεων,



Συναλλακτικές Υπηρεσίες,



Συμβουλευτική Επιχειρήσεων,



Λογιστικές Υπηρεσίες και Φοροτεχνικές Συμβουλές,



Υπηρεσίες Επιλογής Στελεχών και Συμβουλευτικής Ανθρώπινου Κεφαλαίου,



Υπηρεσίες Έκδοσης και Διαχείρισης Μισθοδοσίας,



Υπηρεσίες Εργατικών και Ασφαλιστικών Συμβουλών.

Στο κέντρο της φιλοσοφίας μας βρίσκεται ο πελάτης και η αναπτυξιακή του πορεία μέσα από τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας, κάτι το οποίο βασίζεται στην εμπειρία, την τεχνογνωσία και την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών.



## RSM Greece AE

Πατρόκλου 1 & Παραδείσου  
Μαρούσι  
Αθήνα  
151 25

T (+30) 210 67 17 733  
rsmgreece.gr

Το έγγραφο αυτό περιλαμβάνει γενικές πληροφορίες οι οποίες ενδέχεται να είναι βασισμένες σε αρχές οι οποίες υπόκεινται σε αλλαγές και δεν αποτελούν υποκατάστατο επαγγελματικών συμβουλών ή υπηρεσιών. Το έγγραφο αυτό δεν περιλαμβάνει ελεγκτικές, φορολογικές, συμβουλευτικές, οικονομικές, επενδυτικές, νομικές ή άλλου είδους επαγγελματικές συμβουλές. Προτού γίνει χρήση των πληροφοριών αυτών συνιστάτε η συμβουλή από αρμόδιο επαγγελματία. Η RSM Greece AE, οι θυγατρικές και συνδεδεμένες εταιρίες της δεν φέρουν καμία ευθύνη για οποιαδήποτε ενδεχόμενη ζημία λόγω των πληροφοριών που εσωκλείονται στο έγγραφο αυτό.

Η RSM Greece AE είναι μέλος του δικτύου της RSM και λειτουργεί ως RSM. RSM είναι το εμπορικό όνομα που χρησιμοποιείται από τα μέλη του δικτύου της RSM. Κάθε μέλος του δικτύου της RSM είναι ανεξάρτητη εταιρεία Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών και Συμβούλων Επιχειρήσεων και λειτουργεί αυτοτελώς. Το δίκτυο της RSM δεν αποτελεί ξεχωριστό νομικό πρόσωπο σε καμία χώρα.

Το δίκτυο διαχειρίζεται από την RSM International Limited, μια εταιρεία εγγεγραμμένη στην Αγγλία και την Ουαλία (αριθμός εταιρείας 4040598) της οποίας η έδρα βρίσκεται στην οδό Cannon 50, Λονδίνο EC4N 6JJ. Η επωνυμία και το εμπορικό σήμα RSM και άλλα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας που χρησιμοποιούνται από τα μέλη του δικτύου ανήκουν στην RSM International Association, μια ένωση που διέπεται από τα άρθρα 60 και επόμενα του Αστικού Κώδικα της Ελβετίας με έδρα το Zug.