

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

The **RSM** Board **Diversity Survey**

Τα αποτελέσματα της 4ης ετήσιας έρευνας “The RSM Board Diversity Survey” για την αξιολόγηση της πολυμορφίας των Διοικητικών Συμβουλίων των Ελληνικών Εισηγμένων επιχειρήσεων

Οκτώβριος 2024

RSM

Περιεχόμενα

Α

Στοιχεία ανάλυσης

Σελίδες 4-6

Β

Βασικά συμπεράσματα της Έρευνας σχετικά με τη Σύνθεση των ΔΣ

Σελίδες 7-29

Γ

Επιτροπές Ελέγχου, Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων

Σελίδες 30-32

Δ

Κατάταξη και συνολική βαθμολογία κλάδων βάσει κριτηρίων πολυμορφίας των διοικητικών συμβουλίων

Σελίδες 33-37

Ε

Βασικά συμπεράσματα και βέλτιστες πρακτικές

Σελίδες 38-40

Ζ

Παράρτημα 1: Μεθοδολογία υπολογισμού του Board Diversity Index

Σελίδες 41-44



Εισαγωγικό Σημείωμα

Με ιδιαίτερη χαρά σας παρουσιάζουμε την ετήσια έκδοση της έρευνας **"The RSM Board Diversity Survey"** για το έτος **2024**. Η συγκεκριμένη έκδοση αποτελεί την 4η συνεχόμενη ανάλυση και αξιολόγηση της διαμόρφωσης των Διοικητικών Συμβουλίων των Ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων, αναδεικνύοντας την πρόοδο που έχει επιτευχθεί προς την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών πολυμορφίας και συμπερίληψης. Στόχος της έρευνας είναι να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για την παρούσα κατάσταση και τις μελλοντικές τάσεις, βοηθώντας τους οργανισμούς να προσαρμοστούν και να ενισχύσουν τη στρατηγική τους για μια ισχυρή κουλτούρα ποικιλομορφίας.

Η έρευνα ξεκίνησε το 2021, με έναυσμα την ανάγκη για ισχυρότερη εκπροσώπηση των γυναικών και τη δημιουργία ουσιαστικών πολιτικών πολυμορφίας στα Διοικητικά Συμβούλια των ελληνικών εταιρειών, με στόχο τη συμμόρφωση με τον ν. 4706/2020. Αναλύοντας ποικίλα στοιχεία πολυμορφίας, πέραν των θεσμικών απαιτήσεων που απορρέουν από τον σχετικό νόμο, στοχεύουμε στην ανάδειξη και διεύρυνση των παραγόντων που συντελούν στην πολυμορφία και τη συμπερίληψη στα Διοικητικά Συμβούλια και τις Επιτροπές τους, προτείνοντας πρακτικές που προάγουν την ολιστική και πολυεπίπεδη ανάπτυξη των οργανισμών.

Ανάλυση δεδομένων

Τα συμπεράσματα της μελέτης μας για το 2024, τα οποία και μοιραζόμαστε μαζί σας, καταδεικνύουν με παραστατικό και εμφατικό τρόπο τον **βαθμό υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών** ως προς την πολυμορφία από τα διοικητικά συμβούλια. Παράλληλα, αναλύουμε το βαθμό συμμόρφωσης των Ελληνικών εισηγμένων εταιριών και σημειώνουμε τα κενά που πρέπει να καλυφθούν για την υιοθέτηση ενός ιδανικού διοικητικού συμβουλίου, στο οποίο όλα τα μέλη του αντιμετωπίζονται ως ισότιμα, έχουν βήμα, λόγο και γνώμη και μπορούν έμπρακτα να συνεισφέρουν τις σκέψεις τους χωρίς περιορισμούς.

Δημιουργία κατάταξης και ευρετηρίου δεδομένων

Επιπλέον, βάσει των στοιχείων πολυμορφίας και της συνολικής βαθμολογίας των εταιριών βάσει των κριτηρίων αξιολόγησης των διοικητικών συμβουλίων, θα προκύψει σε επόμενο στάδιο της έρευνάς μας η **κατάταξη των 30 Ελληνικών εισηγμένων εταιριών** - σε αλφαβητική σειρά - που συγκέντρωσαν τις **υψηλότερες βαθμολογίες** αξιολόγησης. Φιλοδοξία μας είναι οι συγκεκριμένες εταιρίες να λειτουργήσουν ως **παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών** που θα ωθήσουν όλο και περισσότερους οργανισμούς να υιοθετήσουν τα πλεονεκτήματα μιας κουλτούρας ουσιαστικής συμπερίληψης.

Αξιοποιώντας τα στοιχεία της ετήσιας έρευνας μας, συμπεριλαμβάνουμε επίσης το **ευρετήριο δεδομένων**, με τις σημαντικότερες αναλύσεις και συγκρίσεις που αναδεικνύουν την εξελικτική πορεία των ελληνικών εισηγμένων εταιριών.

Η πολυμορφία ως στρατηγικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις

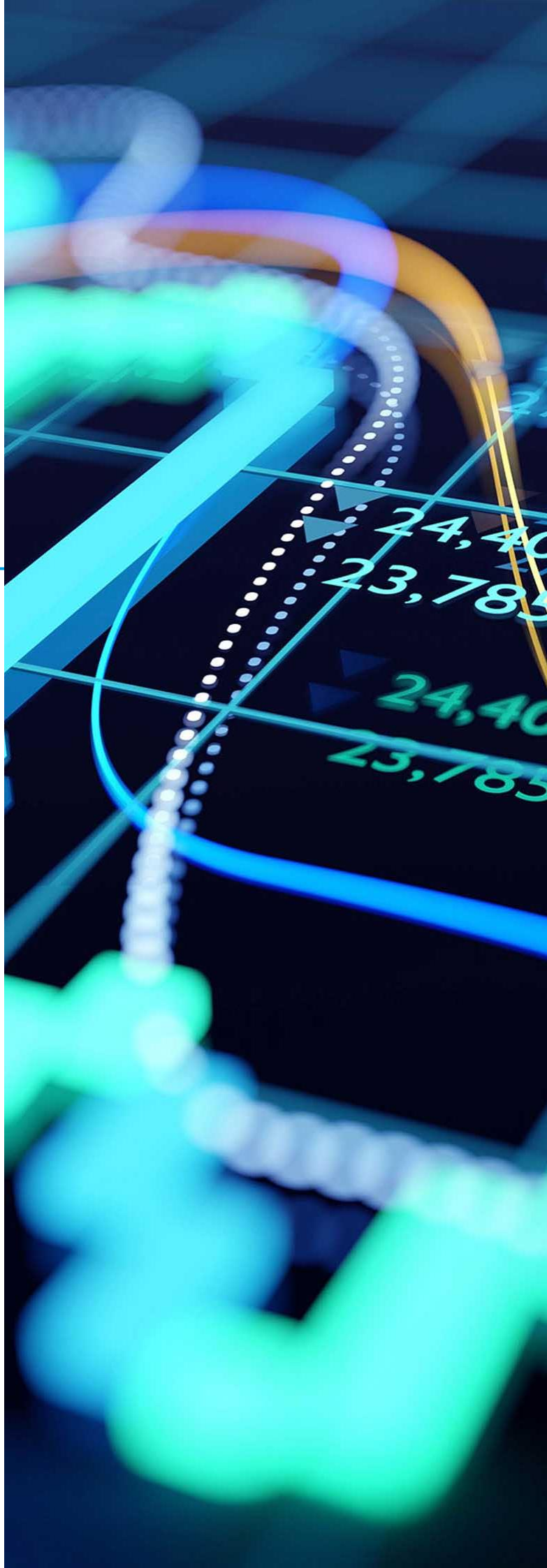
Καθώς η πολυμορφία αναδεικνύεται ως θεμέλιο στρατηγικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, η ανάγκη καλλιέργειας μιας κουλτούρας συμπερίληψης που θα ενισχύσει την απόδοση και την καινοτομία τους γίνεται πιο επιτακτική από ποτέ. Η εφαρμογή των κατευθυντήριων γραμμών του νόμου – κατ' ελάχιστον – είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενστερνίζεται και προάγει αυτές τις αξίες. Εντούτοις, η συμβατική κάλυψη των απαιτήσεων του νομοθέτη αποτελεί μόνο το πρώτο βήμα προς την υιοθέτηση μιας κουλτούρας ουσιαστικής συμπερίληψης, η οποία με τη σειρά της θα ωφελήσει έμπρακτα τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Η προσπάθεια αυτή πρέπει να ξεκινήσει από την κορυφή, με τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων να αποτελούν ουσιαστικά πρότυπα και να ενθαρρύνουν τον υπόλοιπο οργανισμό να ακολουθήσει το παράδειγμά τους, δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα που έχει ως σημείο εκκίνησης τα υψηλότερα κλιμάκια της ηγεσίας. Οι ρόλοι του Προέδρου και του CEO είναι καθοριστικοί για τη βαθιά ενσωμάτωση των αρχών της πολυμορφίας και της συμπερίληψης στο αξιακό σύστημα και στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων. Φιλοδοξούμε η έρευνα μας να προβάλει και να επικοινωνήσει τη σημασία και την αξία της πολυμορφίας και της συμπερίληψης ως βασικούς πυλώνες της κουλτούρας και της στρατηγικής των διοικητικών συμβουλίων στην Ελλάδα.

Βασίλης Πετίνης & Έλενα Στυλιανού
Managing Partners
RSM Greece

Α

Στοιχεία Ανάλυσης



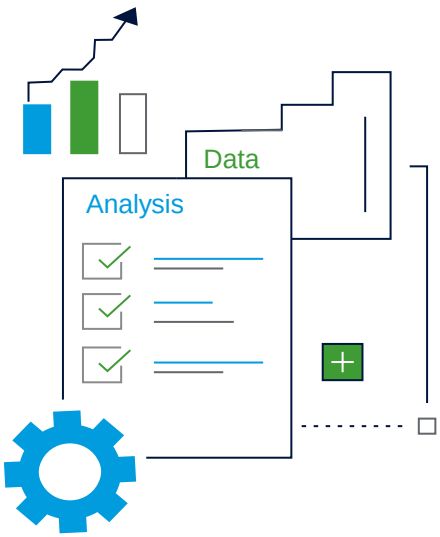
Εισαγωγή στη προσέγγιση και στα στοιχεία ανάλυσης

Ο νόμος **4706/2020**, μαζί με τις σχετικές κατευθυντήριες γραμμές και τον **Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης** (ΕΚΕΔ – 2021), έχουν εισάγει ρυθμίσεις που στοχεύουν στην προώθηση της ποικιλομορφίας στα Διοικητικά Συμβούλια. Αυτές οι ρυθμίσεις αποσκοπούν στη δημιουργία **πολυσυλλεκτικών διοικητικών ομάδων**, που διαθέτουν ποικιλία απόψεων και εμπειριών, με απώτερο σκοπό τη λήψη ορθών, αντικειμενικών και βέλτιστων αποφάσεων.

Για παράδειγμα, κάθε εισηγμένη εταιρία είναι υποχρεωμένη να διαθέτει **πολιτική καταλληλόλητας** των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, η οποία να περιλαμβάνει κριτήρια πολυμορφίας (diversity) για την επιλογή των μελών. Επιπλέον, στην έκθεση διαχείρισης και τη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, οφείλει να παρουσιάζει πληροφορίες σχετικά με την πολιτική πολυμορφίας που εφαρμόζεται για τα διοικητικά, διαχειριστικά και εποπτικά όργανα της εταιρίας.

Επιπροσθέτως, βάσει των κανονιστικών πλαισίων, απαιτείται επαρκής εκπροσώπηση ανά φύλο, με τουλάχιστον 25% επί του συνόλου των μελών, καθώς και η διασφάλιση ότι δεν θα υπάρχει αποκλεισμός λόγω φύλου, φυλής, χρώματος, εθνικότητας ή κοινωνικής προέλευσης, θρησκείας ή πεποιθήσεων, περιουσίας, γέννησης, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού των υποψήφιων μελών των Διοικητικών Συμβουλίων.

Λαμβάνοντας υπόψη μας τα απαιτούμενα κριτήρια πολυμορφίας καθώς και επιπλέον βέλτιστες πρακτικές, αναλύσαμε 142 Εισηγμένες Ελληνικές Επιχειρήσεις και τα 1195 μέλη τους σε 10 βασικές κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης της πολυμορφίας και συμπερίληψης.



Η τέταρτη 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.

Στη φετινή μελέτη για το 2024, 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 31/12/2023 και βασίστηκε αποκλειστικά σε δημόσια διαθέσιμες πληροφορίες, οι οποίες προήλθαν από τις ιστοσελίδες των εταιριών, δημοσιεύσεις στο ΓΕΜΗ, 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

1.034 Θέσεις Μελών

10 Βασικές Κατηγορίες Κριτηρίων

Β

Βασικά Συμπεράσματα της Έρευνας σχετικά με τη Σύνθεση των ΔΣ

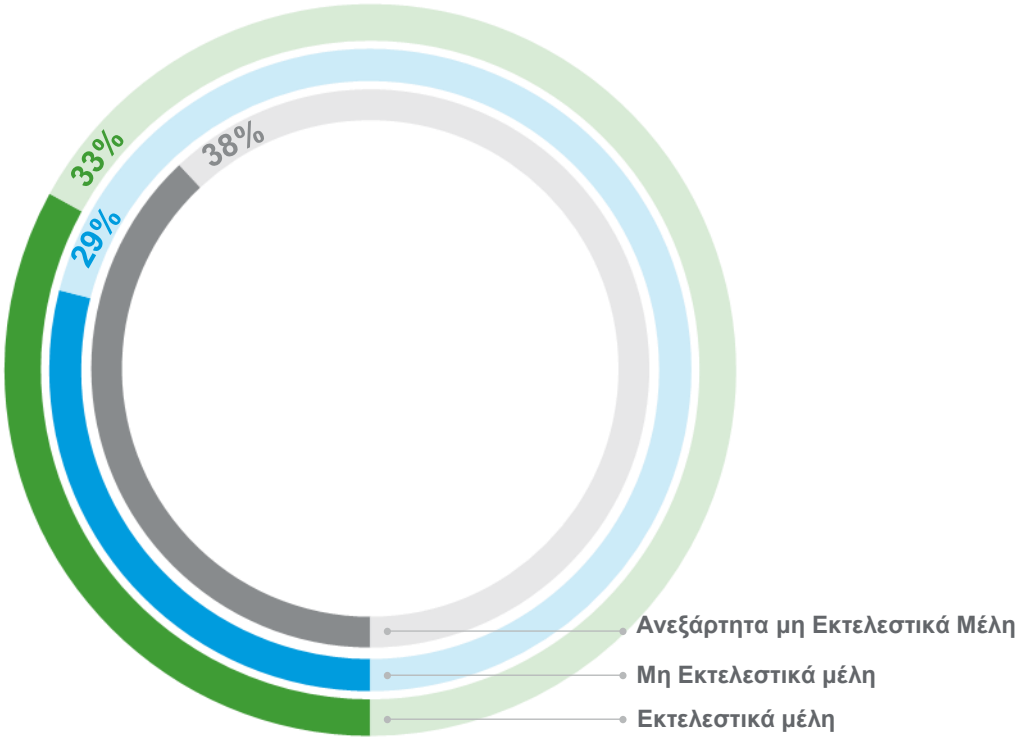


1

Σύνθεση και αριθμός μελών Διοικητικών Συμβουλίων

Με την ανάλυση της σύνθεσης των διοικητικών συμβουλίων των 142 εισηγμένων εταιριών, διαπιστώνουμε ότι ο **συνολικός αριθμός των μελών ανέρχεται σε 1.195 θέσεις.** Από αυτές, **τα εκτελεστικά μέλη αποτελούν 390 θέσεις**, **τα μη εκτελεστικά μέλη 351 θέσεις**, ενώ **τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη καλύπτουν 454 θέσεις**, που αντιστοιχούν σε ποσοστά 33,0%, 29,0% και 38,0% αντίστοιχα.

Ποσοστό μελών ανά ιδιότητα θέσης



Μέσος όρος

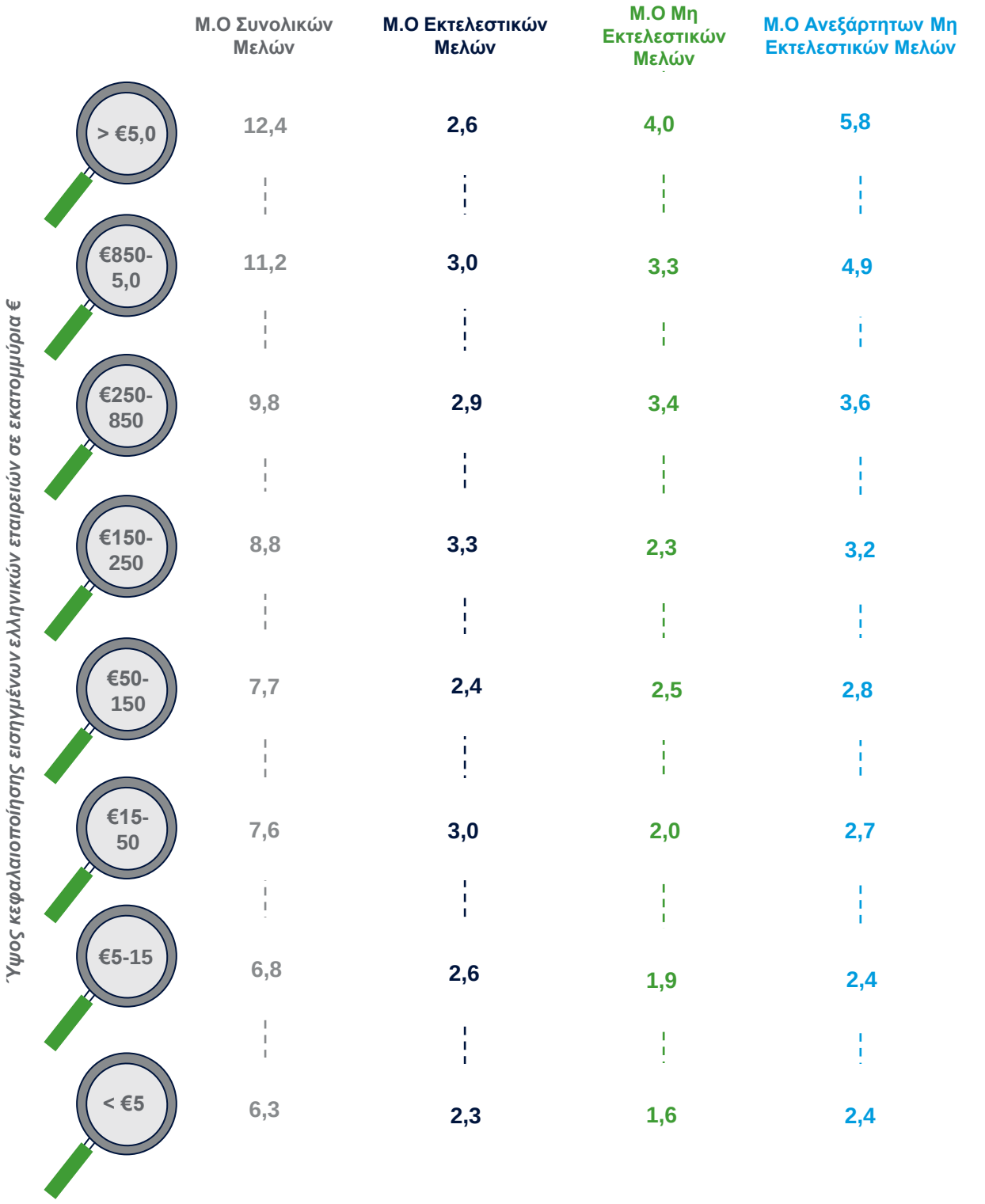


8

μελών

συνολικά ανά ΔΣ

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 και εξειδικευμένα συμβούλια, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις να κρατούν μια πιο ισόποση κατανομή στις ιδιότητες των ατόμων.

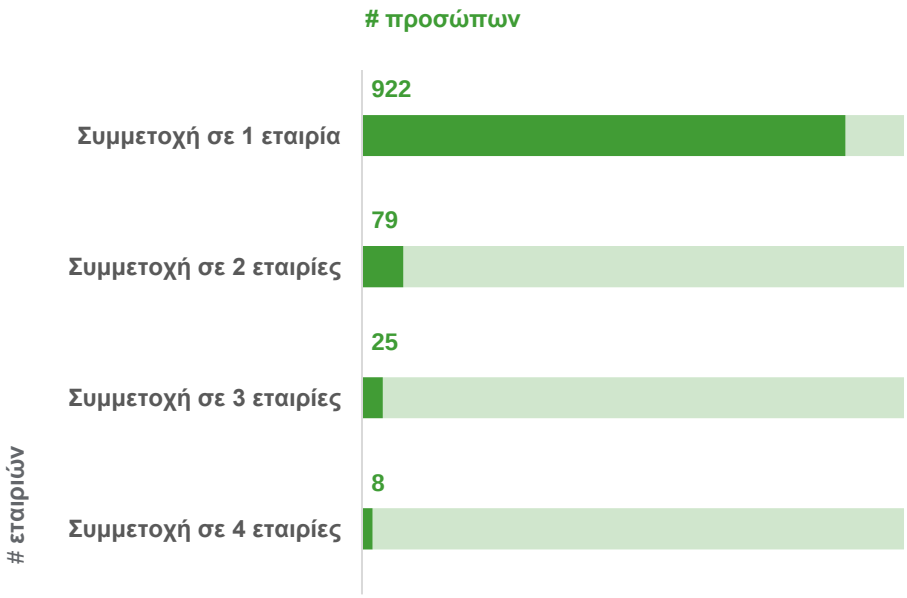
2

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 1.195 θέσεις μελών διοικητικών συμβουλίων καλύπτονται από 1.034 πρόσωπα** εκ των οποίων 764 είναι άνδρες και 270 είναι γυναίκες.

Από την έρευνα μας προκύπτει ότι **8 πρόσωπα** καλύπτουν παράλληλα θέσεις μέλους διοικητικού συμβουλίου σε **4 διαφορετικά Διοικητικά Συμβούλια**, **25 πρόσωπα** καλύπτουν παράλληλα θέσεις μέλους διοικητικού συμβουλίου σε **3 διαφορετικά Διοικητικά Συμβούλια**, **79 πρόσωπα** καλύπτουν παράλληλα θέσεις μέλους διοικητικού συμβουλίου σε **2 διαφορετικά Διοικητικά Συμβούλια** ενώ **922 πρόσωπα καλύπτουν 1 θέση,** όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο γράφημα.

Κάλυψη θέσεων σε διαφορετικά διοικητικά συμβούλια από το ίδιο πρόσωπο



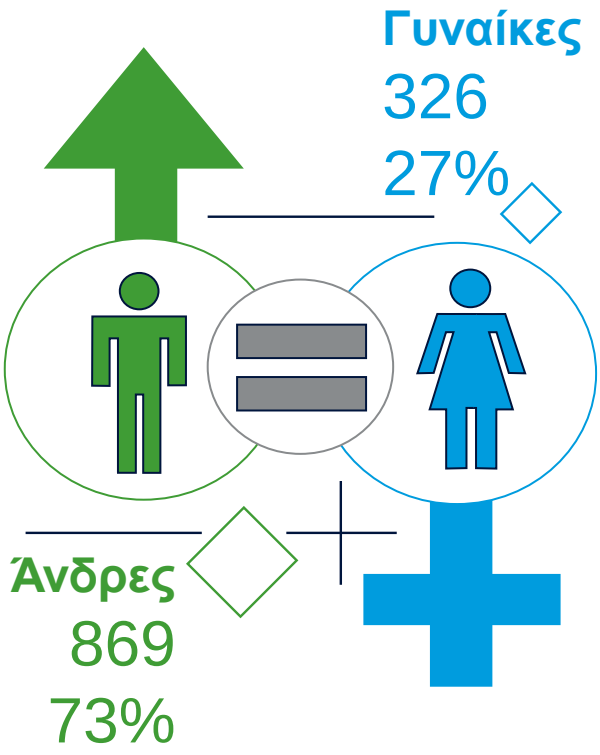
3

Διαφοροποίηση ανά φύλο

Όσον αφορά την εκπροσώπηση των φύλων, ο ΕΚΕΔ ορίζει ότι τα κριτήρια επιλογής για τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να περιλαμβάνουν επαρκή εκπροσώπηση και των δύο φύλων, **με ποσοστό που δεν μπορεί να είναι μικρότερο από το είκοσι πέντε τοις εκατό (25%)** του συνολικού αριθμού των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Η εταιρία πρέπει να εξασφαλίζει ότι τα κριτήρια πολυμορφίας εφαρμόζονται όχι μόνο στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, αλλά και στα ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, με καθορισμένους στόχους εκπροσώπησης ανά φύλο και συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη τους.

Αυτή τη στιγμή, τα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιριών αποτελούνται από **869 άνδρες** και **326 γυναίκες**, αντιπροσωπεύοντας ποσοστά **73%** και **27%** του συνολικού αριθμού μελών, αντίστοιχα, με την **αναλογία γυναικών προς άνδρες να είναι 1:4.**

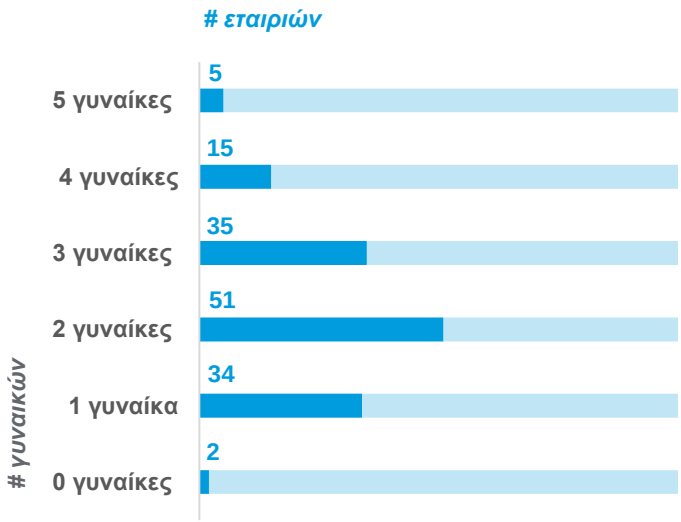
Εκπροσώπηση μελών Διοικητικών Συμβουλίων ανά φύλο



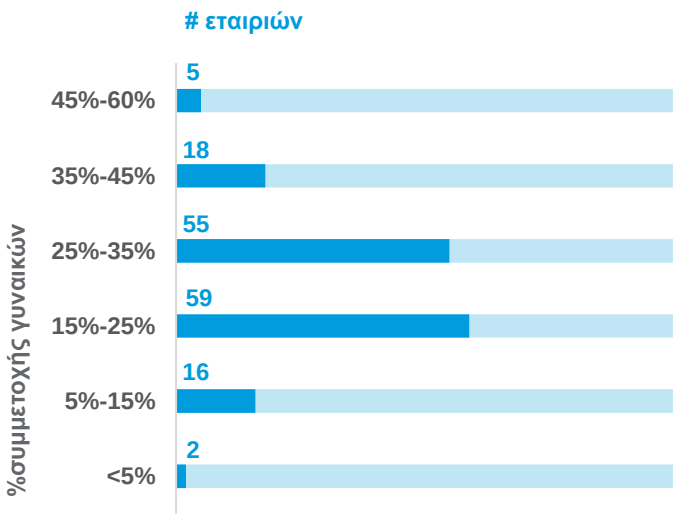
1:4

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

Εκπροσώπηση γυναικών ανά ΔΣ



Ποσοστό γυναικείας συμμετοχής στο σύνολο των εταιριών

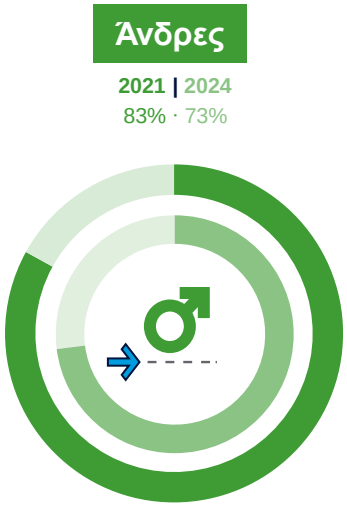


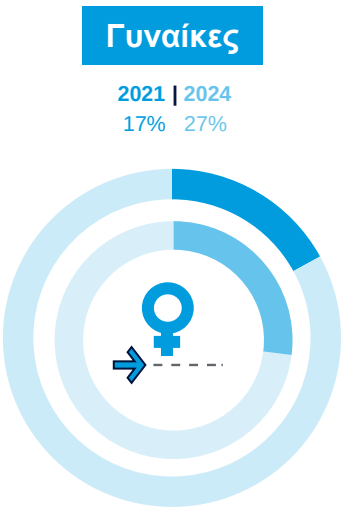
Από τη λεπτομερή επισκόπηση των στοιχείων, διαπιστώνεται ότι σε σύνολο 142 εταιριών 2 μόνο εταιρίες δεν εκπροσωπούνται από καμία γυναίκα. Αντίθετα, 34 εταιρίες εκπροσωπούνται από 1 γυναίκα, 51 εταιρίες από 2 γυναίκες, 35 εταιρίες από 3 γυναίκες, 15 εταιρίες από 4 γυναίκες και 5 εταιρίες από 5 γυναίκες.

Από την ανάλυση μας που απεικονίζεται στο σχετικό γράφημα, στα διοικητικά συμβούλια 60 περίπου εταιριών (από τα 142 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 2021-2024

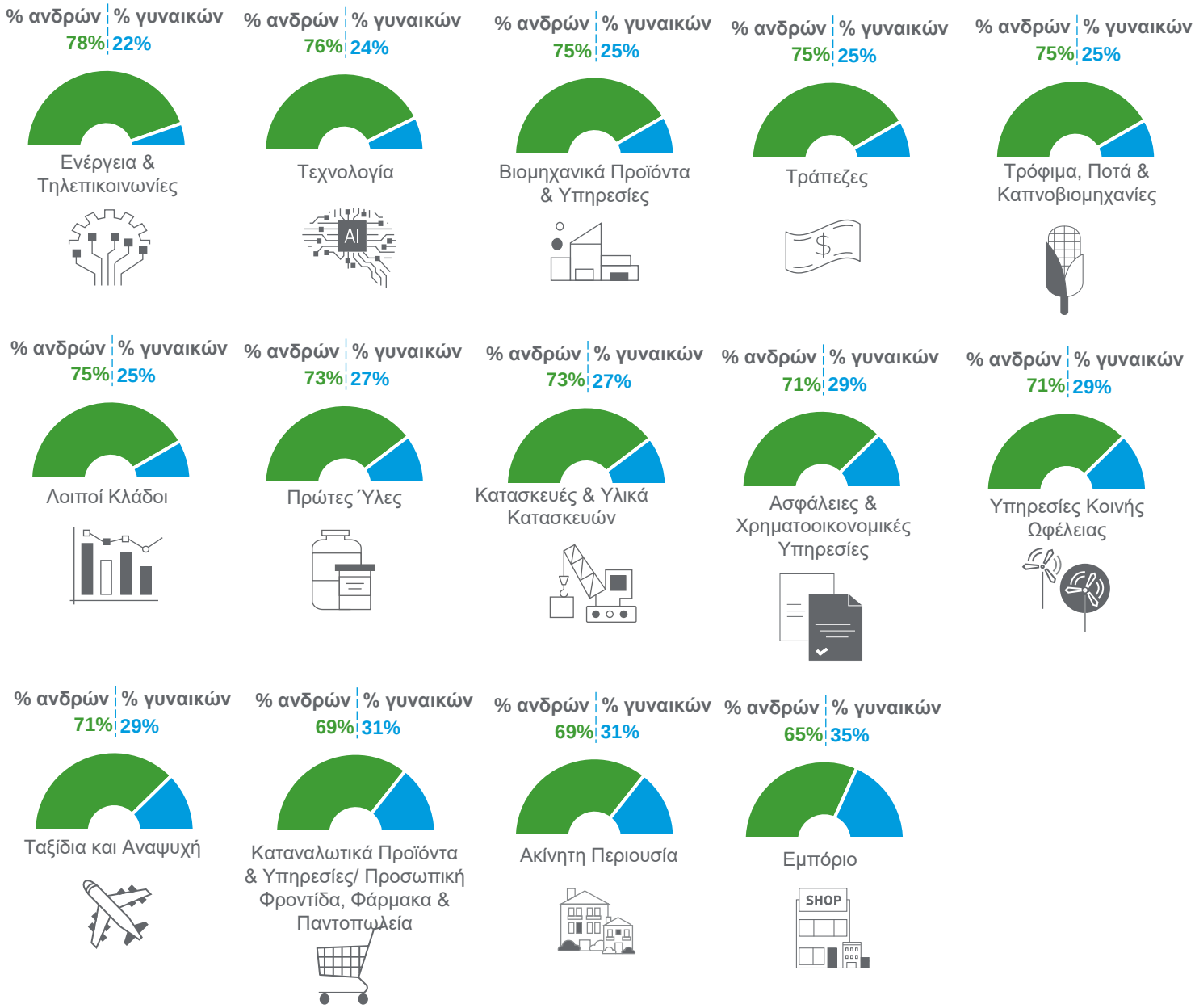
Από το 2021, όταν ξεκινήσαμε την έρευνά μας, έως το 2024 πριν την εφαρμογή του Νόμου 4706/2020, η εκπροσώπηση των φύλων στα Διοικητικά Συμβούλια των Ελληνικών εισηγμένων εταιριών έχει σημειώσει σημαντική αύξηση 10 ποσοστιαίων μονάδων, με την παρουσία γυναικών να αυξάνεται σταθερά (2021: 17%, 2024: 27%).





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 της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών 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 **27 εταιρίες, οι θέσεις του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου κατέχονται από το ίδιο πρόσωπο**, ανεξαρτήτως του μεγέθους ή της κεφαλαιοποίησης της εταιρίας. Επιπλέον, σε **15 εταιρίες, ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι επίσης Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου.**

Σημειώνεται ότι **59 εταιρίες έχουν ορίσει εκτελεστικό Πρόεδρο**, ενώ οι υπόλοιπες **45 διαθέτουν μη εκτελεστικό ή ανεξάρτητο Πρόεδρο**. Τέλος, μόνο **11 εταιρίες έχουν Πρόεδρο που είναι ανεξάρτητος μη εκτελεστικός.**



27
εταιρίες έχουν **Πρόεδρο** που είναι **ταυτόχρονα** και **Διευθύνων Σύμβουλος**

15
εταιρίες έχουν **Διευθύνων Σύμβουλο** που είναι **ταυτόχρονα** και **Αντιπρόεδρος** του ΔΣ

45
εταιρίες έχουν **Πρόεδρο** χωρίς εκτελεστικές αρμοδιότητες

11
εταιρίες έχουν **Πρόεδρο** ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος

59
εταιρίες έχουν **Πρόεδρο** με εκτελεστικές αρμοδιότητες

Σε **10** εταιρίες ο **Διευθύνων Σύμβουλος δεν αποτελεί μέλος** του Διοικητικού Συμβουλίου

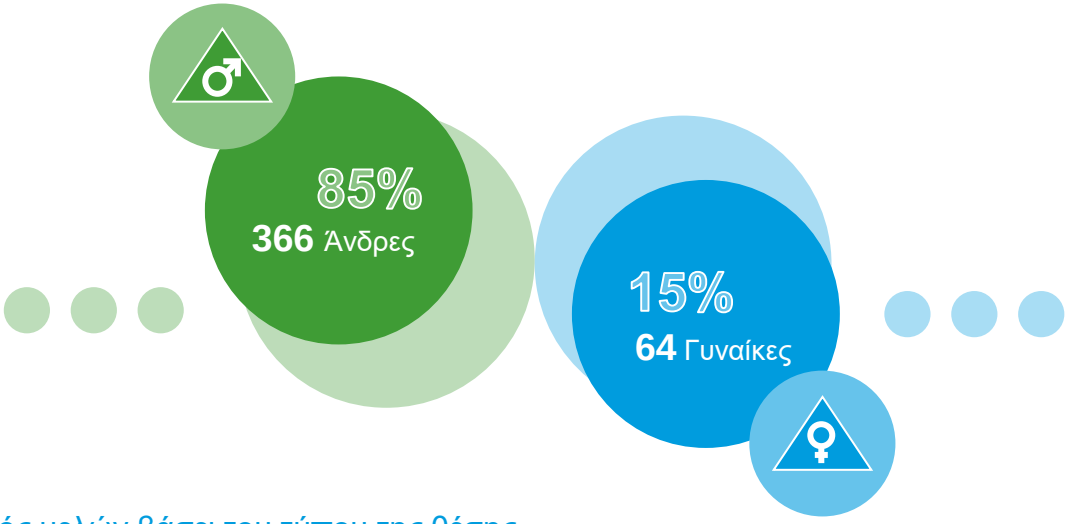
5

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 64 θέσεις ανώτατων μελών, έναντι 366 που καλύπτονται από άνδρες.



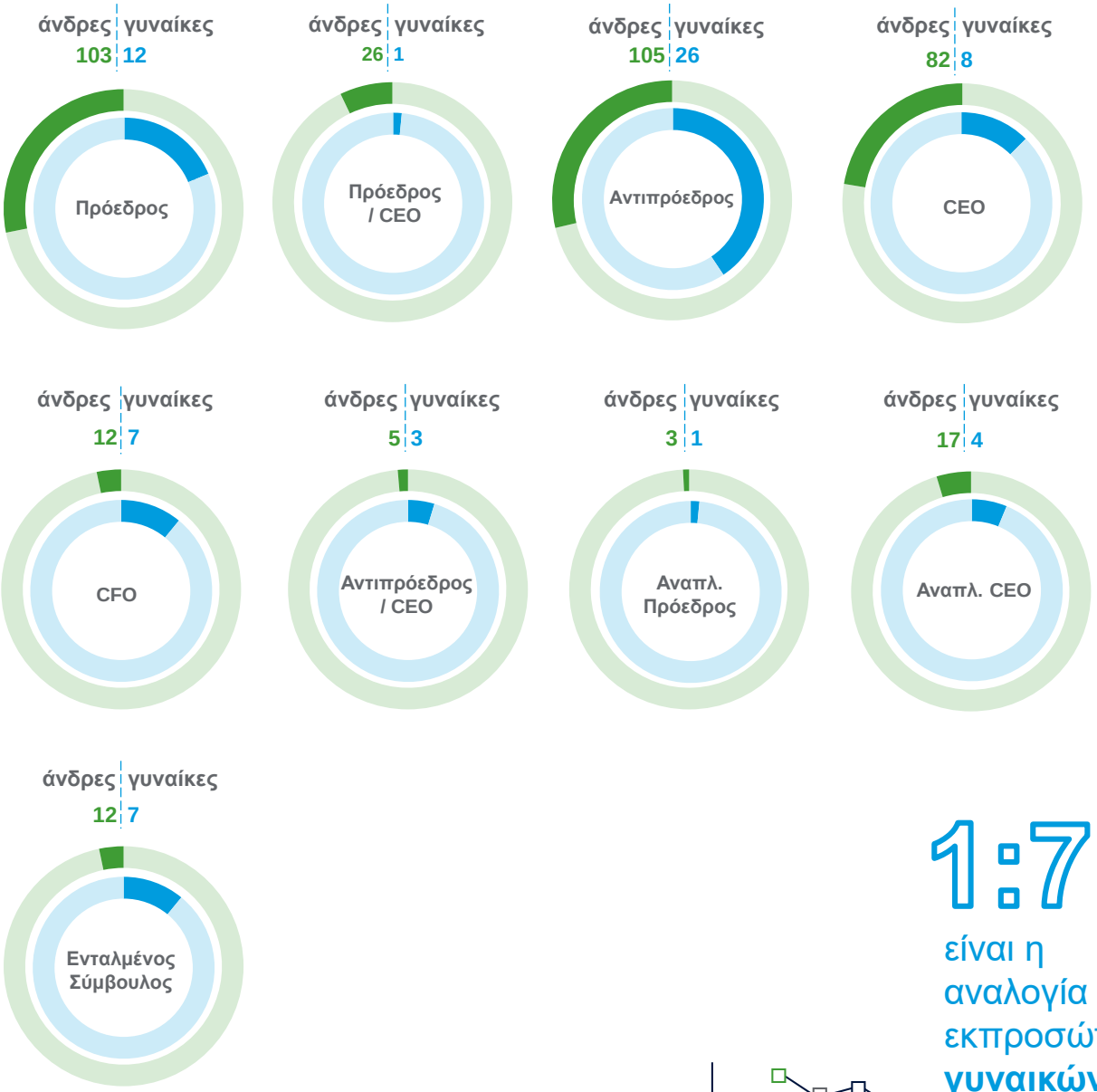
Επιμερισμός μελών βάσει του τύπου της θέσης

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, τα διοικητικά συμβούλια εκπροσωπούνται από 765 απλά μέλη και 430 μέλη που καταλαμβάνουν ανώτατες θέσεις. Πιο συγκεκριμένα, εκ των 765 μελών, τα 120 είναι εκτελεστικά, τα 242 είναι μη εκτελεστικά και τα 403 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά.

Σύνολο μελών	Μέλος	Ανώτερες θέσεις	Σύνολο
Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό	403	51	**454**
Μη εκτελεστικό	242	109	**351**
Εκτελεστικό	120	270	**390**
Σύνολο	**765**	**430**	**1.195**

Επιμερισμός ανδρών & γυναικών βάσει του τύπου της ανώτατης θέσης

Ως προς τις ανώτατες θέσεις μελών διοικητικών συμβουλίων, το σχετικό γράφημα παρουσιάζει τον επιμερισμό ανδρών και γυναικών ανάλογα με τον τύπο της θέσης (πχ. Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος ή συνδυασμό αυτών). Παρατηρείται ότι μόλις 12 θέσεις Προέδρου διοικητικού συμβουλίου και 8 θέσεις Διευθύνοντος Συμβούλου καλύπτονται από γυναίκες.



1:7

είναι η αναλογία συνολικής εκπροσώπησης **γυναικών: ανδρών στις ανώτατες διοικητικές θέσεις**

6

Διαφοροποίηση ως προς την εθνικότητα των μελών

Αναφορικά με το θέμα της εθνικότητας, η Έρευνας μας φαναιρώνει ότι 107 μέλη διοικητικών συμβουλίων, δηλαδή το 10% του συνόλου, προέρχονται από άλλες χώρες. Από αυτά, τα 85 είναι άνδρες και οι 29 είναι γυναίκες.

Επιμερισμός μελών βάσει της εθνικότητάς τους

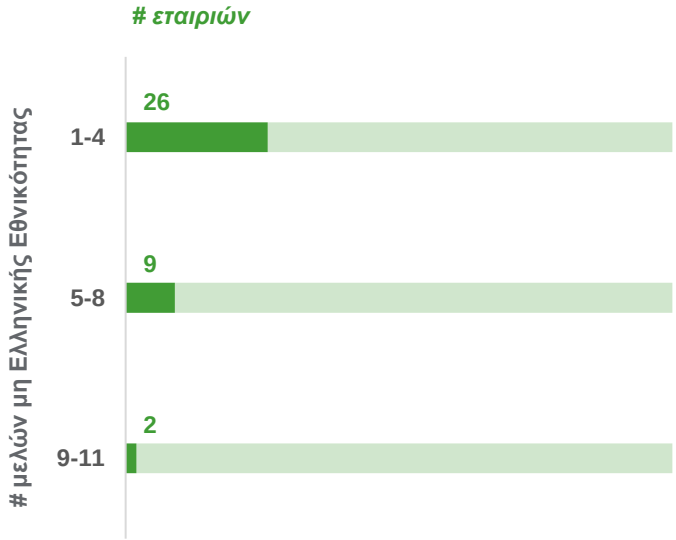
10%
Αλλοδαποί



90%
Έλληνες

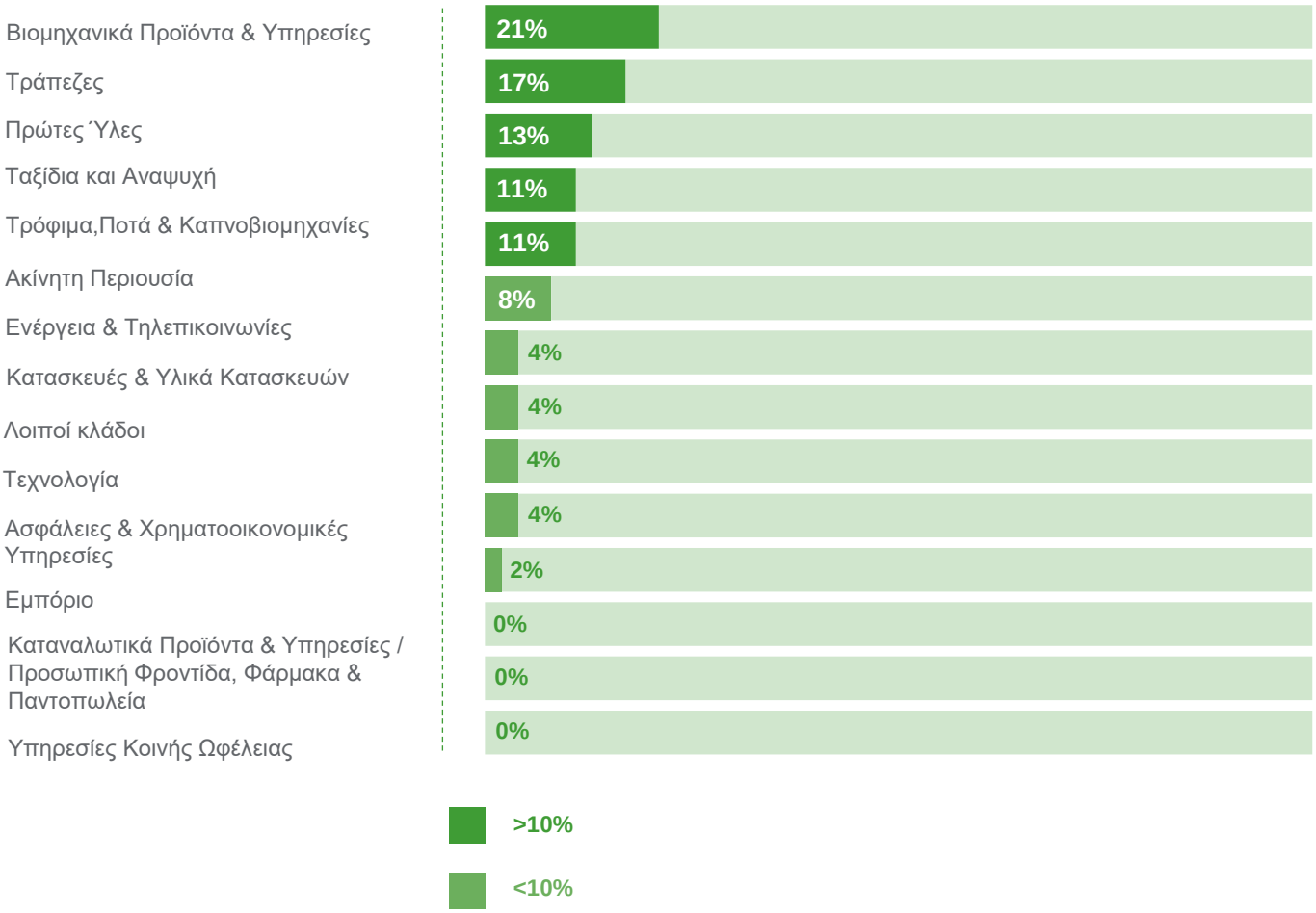
Εξετάζοντας τις θέσεις που καταλαμβάνουν τα αλλοδαπά στελέχη, παρατηρούμε ότι 26 εταιρίες διατηρούν τουλάχιστον ένα αλλοδαπό μέλος στο διοικητικό συμβούλιο τους, 9 εξ' αυτών στελεχώνονται από 5-8 μέλη ενώ 2 εταιρίες από 9-11 μέλη.

Επιμερισμός μελών μη Ελληνικής Εθνικότητας στα ΔΣ



107
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 Βιομηχανικών Προϊόντων & Υπηρεσιών και των Τραπεζών**, ενώ άλλοι εμφανίζουν λιγότερη διαφοροποίηση όπως ο κλάδος των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας.

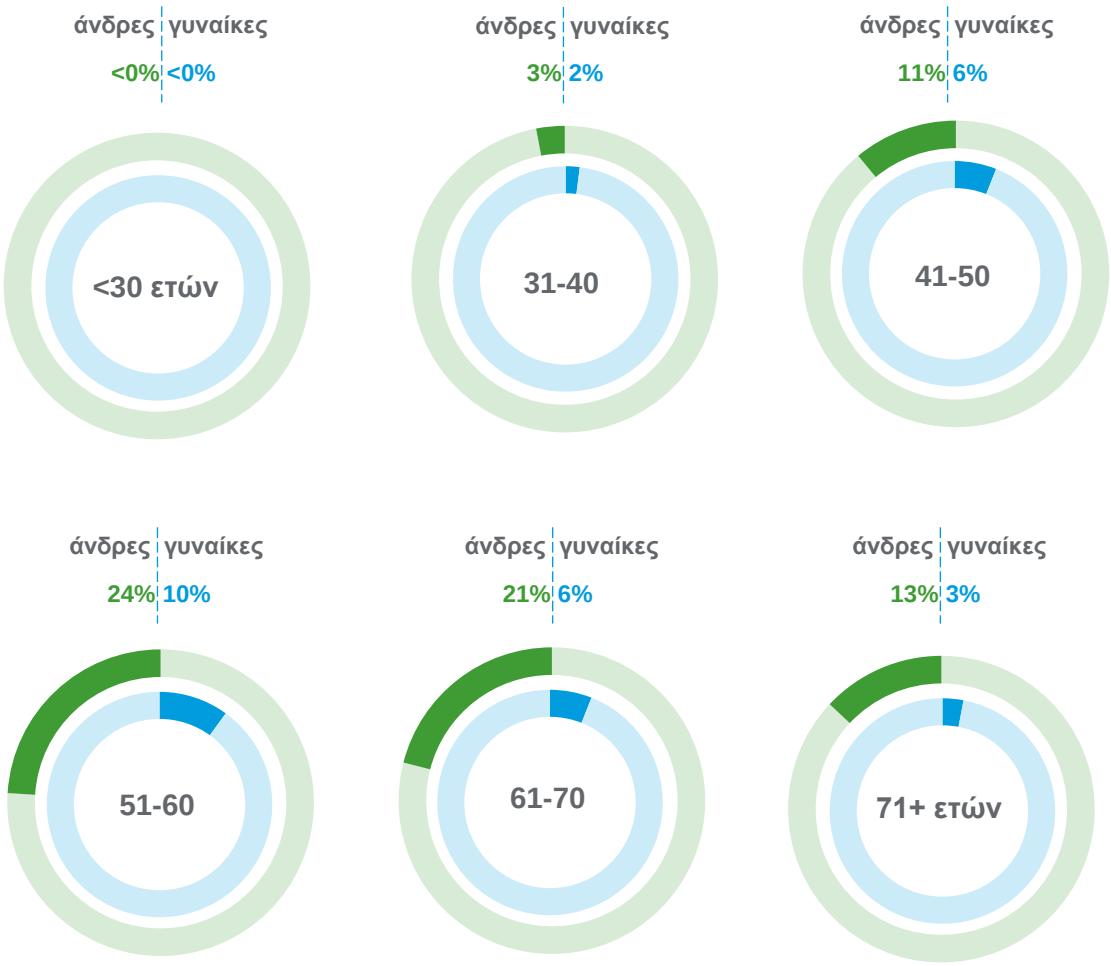
Τα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιριών που δραστηριοποιούνται διεθνώς, απαρτίζονται συχνά από μέλη με ποικίλες εθνικότητες. Αυτή η πολυμορφία τους προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προάγει την καινοτομία στους παγκόσμιους επιχειρηματικούς τομείς.

7

Διαφοροποίηση ως προς την ηλικία των μελών

Ως προς την ηλικία των μελών διοικητικών συμβουλίων, διαπιστώσαμε ότι το 0,1% 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 32% μεταξύ 61 και 70 έτη και το 16% ηλικία άνω των 70 ετών.

Σύνολο των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων βάσει ηλικίας και φύλλου



Ποσοστό μελών ηλικίας μικρότερης των 50 ετών ανά κλάδο



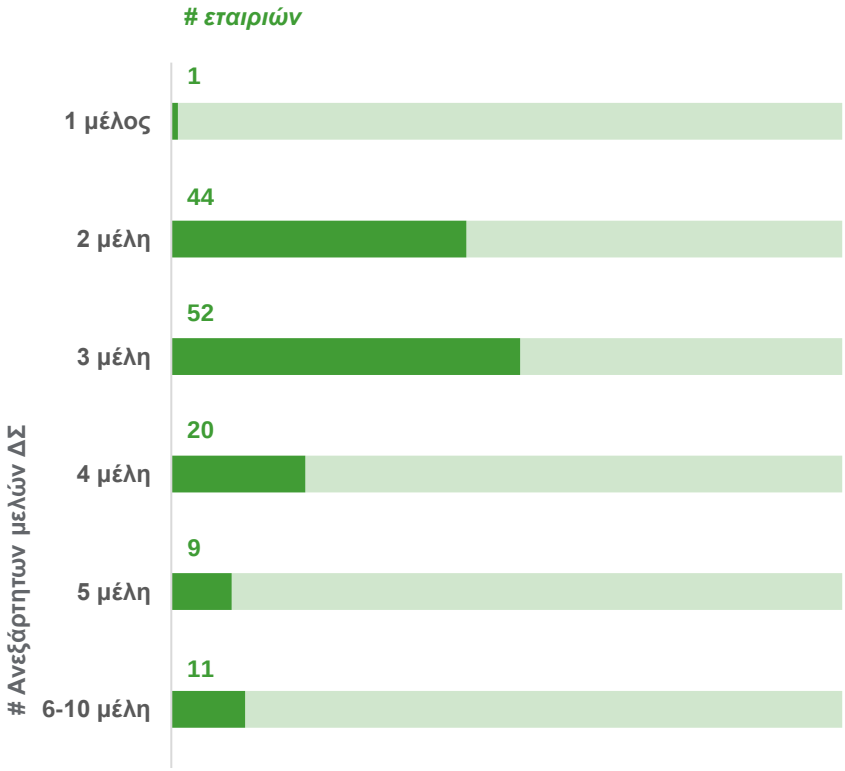
Σε σχέση με τους κλάδους δραστηριοποίησης των εταιριών, διαπιστώνουμε ότι ο κλάδος των πρώτων υλών και των κατασκευών έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό μελών ηλικίας μικρότερης των 50 ετών και ακολουθούν ο κλάδος των βιομηχανικών προϊόντων και της ακίνητης περιουσίας.

8

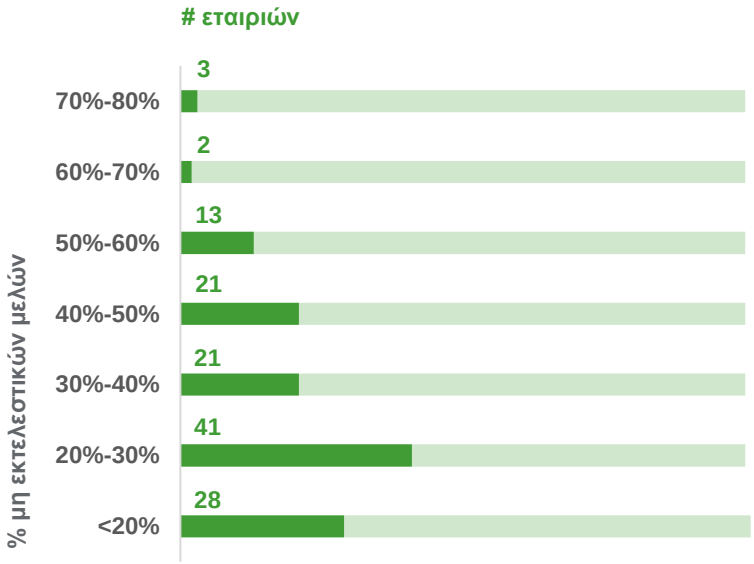
Ανεξαρτησία μελών

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 44 εταιρίες διαθέτουν 2 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και 52 εταιρίες τουλάχιστον 3 μέλη μη εκτελεστικά η καθεμία.

Αριθμός ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών ανά εταιρία

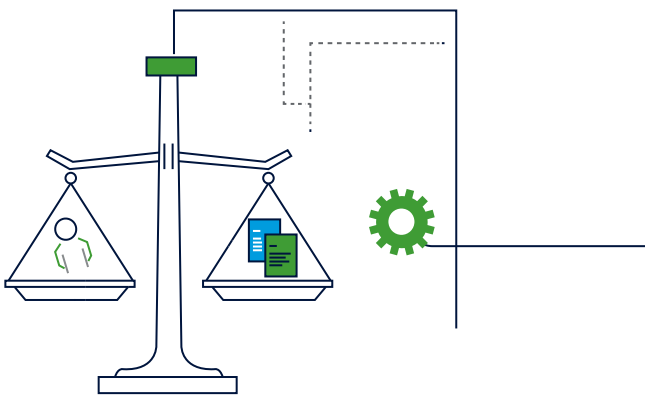


Ποσοστό μη εκτελεστικών μελών στο σύνολο του διοικητικού συμβουλίου ανά εταιρία

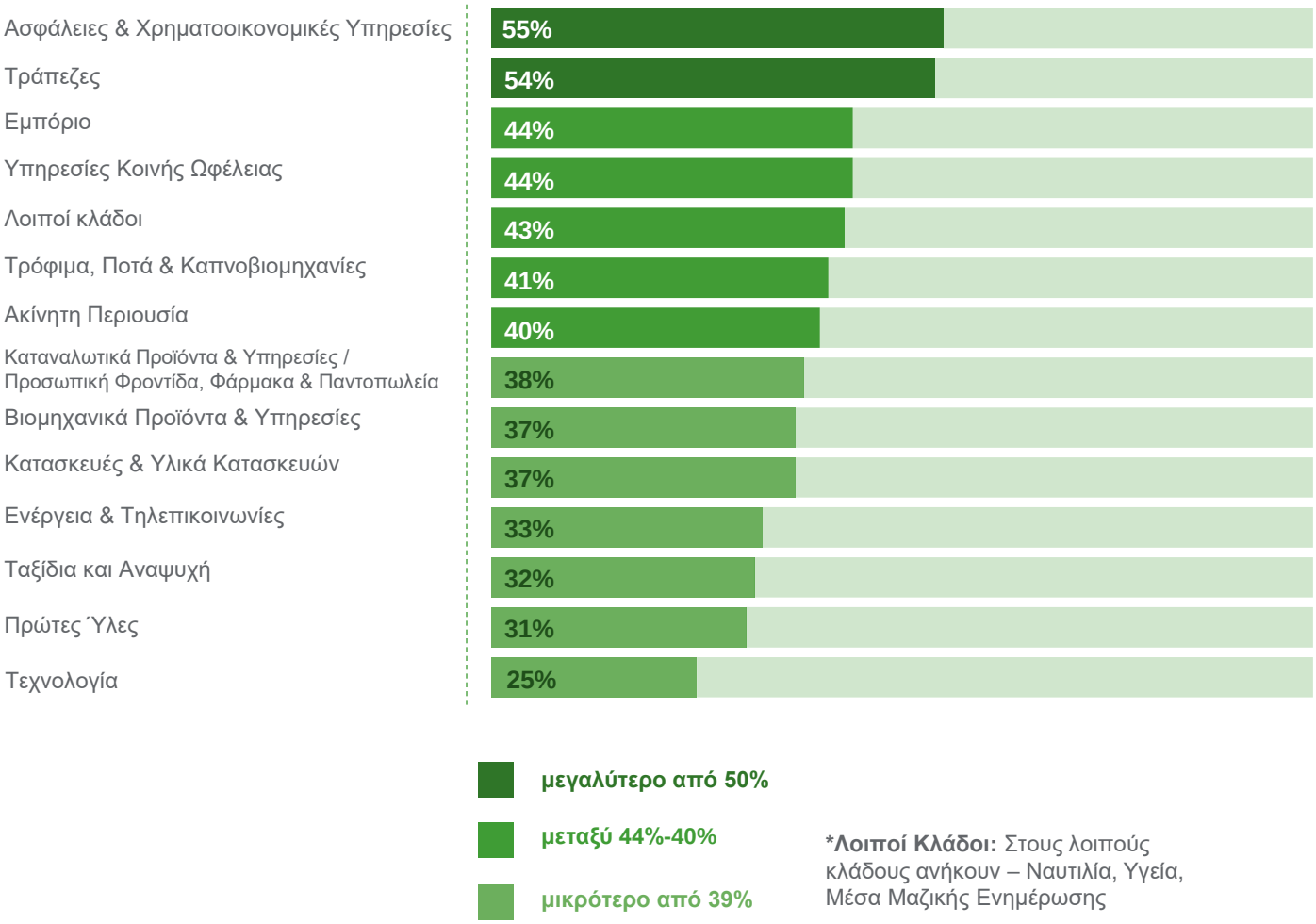


Η επιλογή ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών δύναται να έχει σημαντικά οφέλη για τις εταιρίες. Το βασικό τους χαρακτηριστικό είναι ότι η έλλειψη προηγούμενων επαγγελματικών σχέσεων με την εταιρία, ή στενών οικογενειακών σχέσεων με στελέχη καθώς και η μη κατοχή μετοχών στην εταιρία δίνει στα ανεξάρτητα 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 ματιά 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



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

Ο κλάδος των ασφαλειών και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών έχει το μεγαλύτερο ποσοστό ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, **ποσοστό που ξεπερνά το 50%.** Ακολουθεί ο κλάδος των τραπεζών και ο κλάδος του εμπορίου με ποσοστό 54% και 44% αντιστοίχως. **Το μικρότερο ποσοστό συγκέντρωσης ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών ανήκει στον κλάδο της τεχνολογίας, ήτοι 25%.**

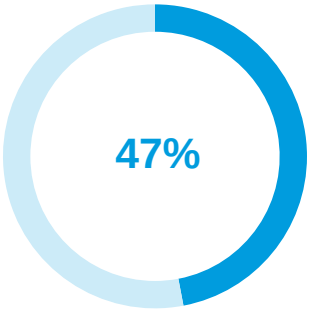
9

Οικογενειακές σχέσεις

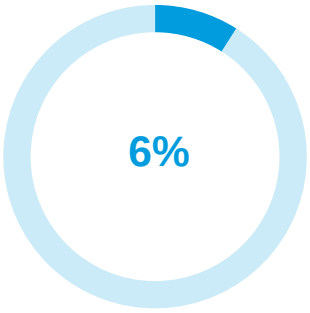
Από την έρευνα μας φαίνεται ότι το 44% των εισηγμένων εταιριών έχουν ένα πιο «οικογενειακό» χαρακτήρα δεδομένου ότι στα Διοικητικά Συμβούλια αυτών συμμετέχουν τουλάχιστον 2 μέλη συνδεδεμένα με τον βασικό μέτοχο.

Ποσοστό εισηγμένων με μέλη της ίδιας οικογένειας

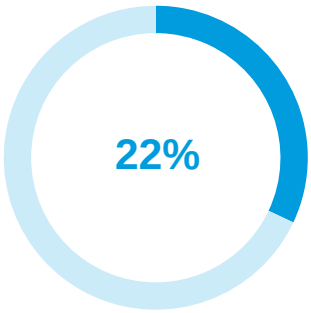
Χωρίς μέλη ίδιας οικογένειας



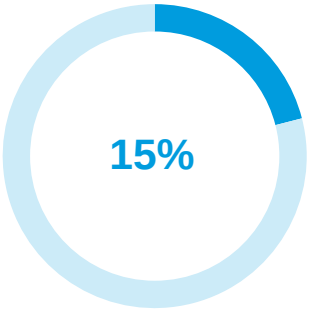
1 μέλος



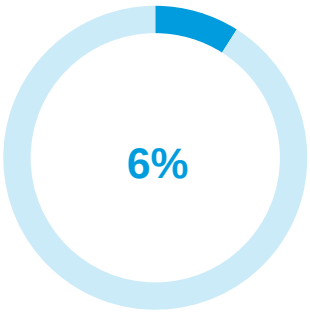
2 μέλη



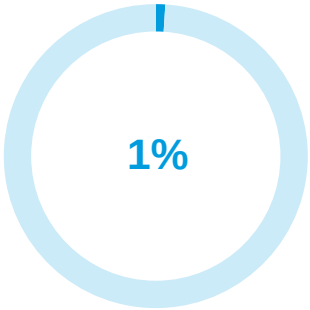
3 μέλη



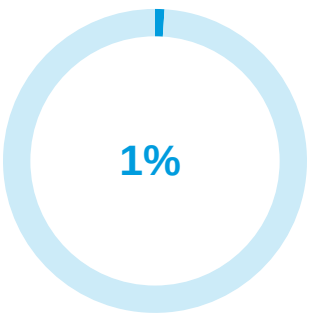
4 μέλη



6 μέλη



8 μέλη

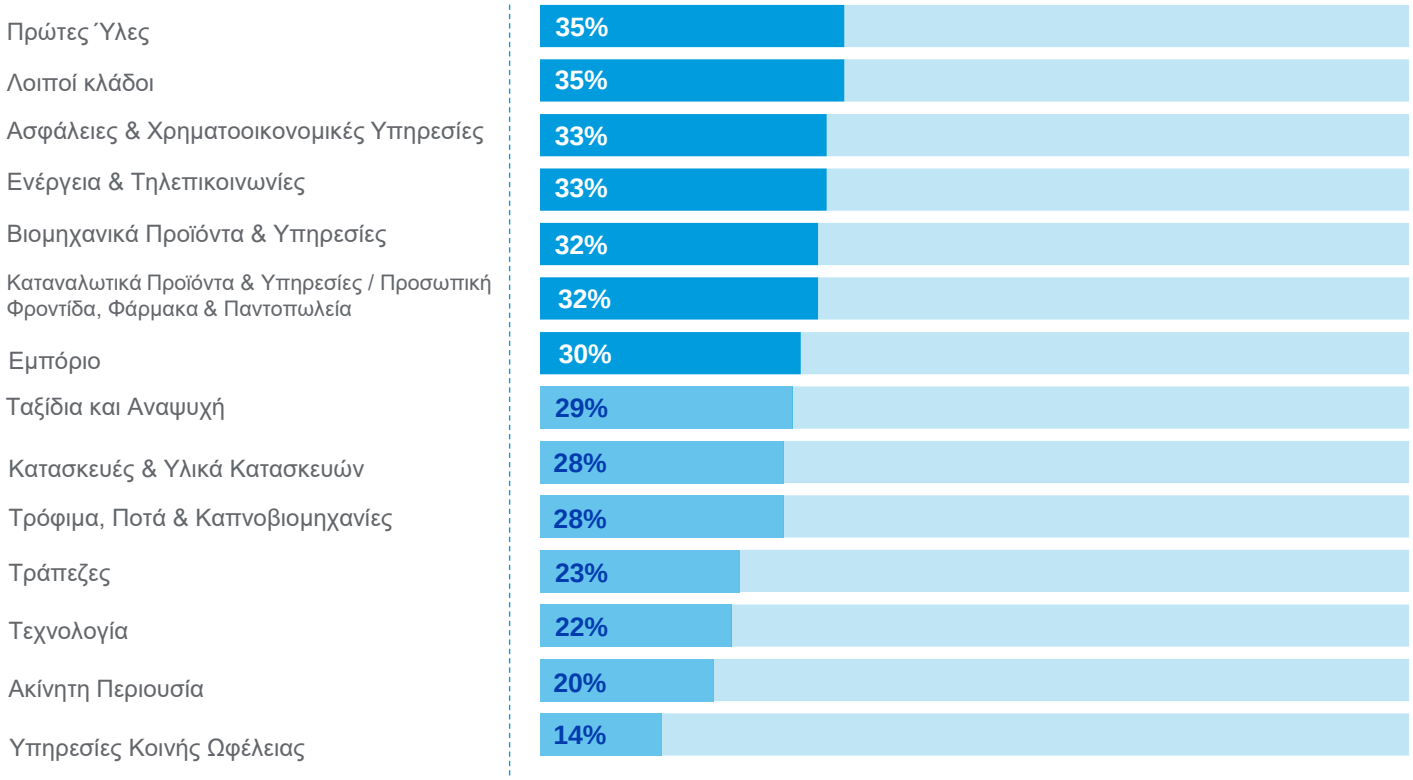




44%

των διοικητικών συμβουλίων έχουν **“οικογενειακό”** χαρακτήρα

Ποσοστό μελών ιδίας οικογένειας ανά κλάδο



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

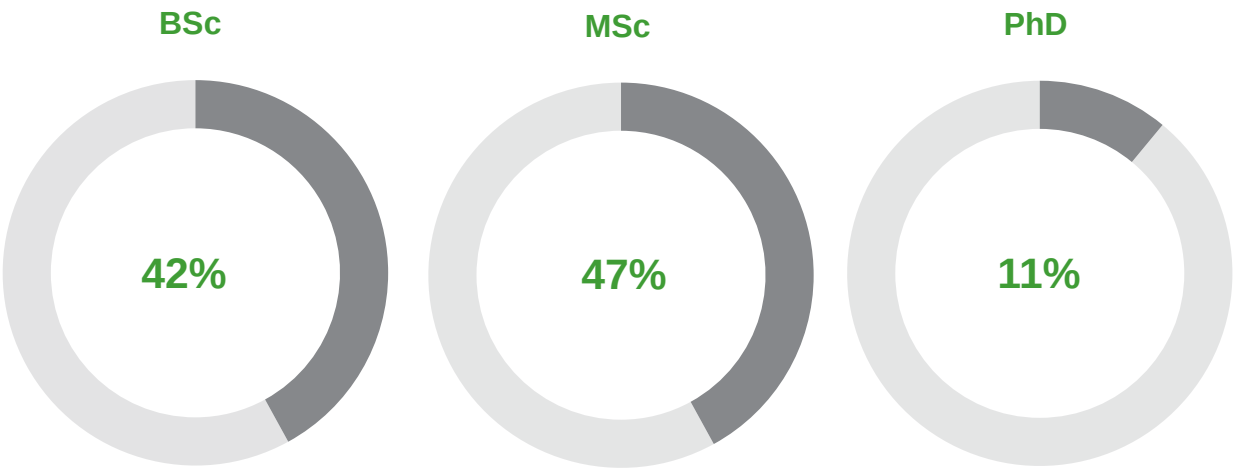
Εξετάζοντας το μέσο ποσοστό συμμετοχής των μελών της ίδιας οικογένειας επί του συνόλου των μελών ανά κλάδο, διαπιστώνουμε ότι ο κλάδος της υγείας, των καταναλωτικών προϊόντων, των τροφίμων και των πρώτων υλών έχουν αναλογία περίπου 1 προς 3 μέλη διοικητικού συμβουλίου.

10

Ακαδημαϊκό επίπεδο των μελών

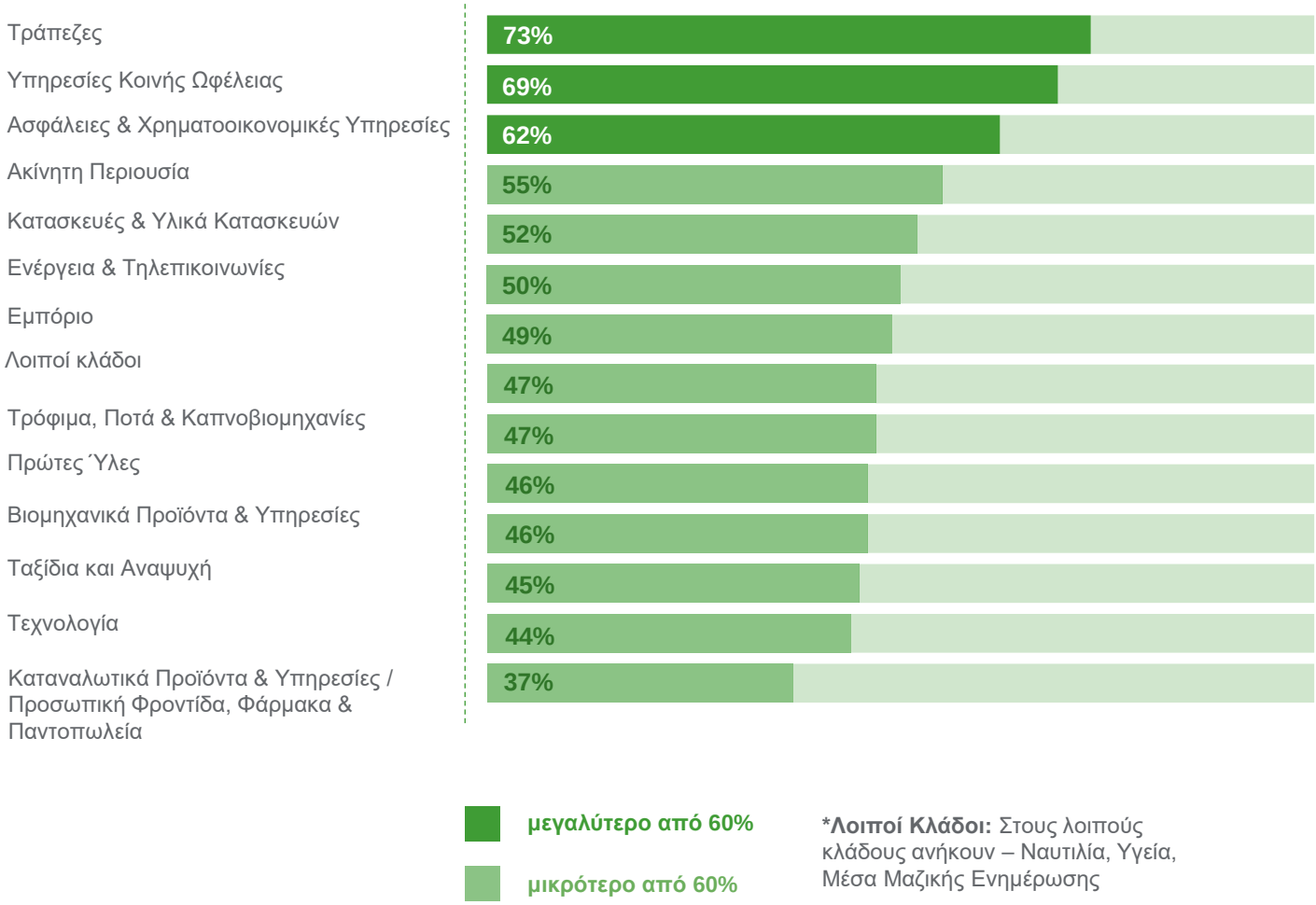
Από το σύνολο των μελών διοικητικών συμβουλίων διαπιστώνουμε ότι το 42% έχει τουλάχιστον προπτυχιακό τίτλο σπουδών (BSc), για το 47% των μελών το ανώτατο επίπεδο σπουδών είναι μεταπτυχιακό και το 11% αυτών κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών. Σε σχέση με το φύλο δεν φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση ως προς το επίπεδο ακαδημαϊκών σπουδών.

Επίπεδο ακαδημαϊκών σπουδών στο σύνολο των μελών





Ποσοστό μελών ΔΣ με τουλάχιστον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ανά κλάδο



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

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

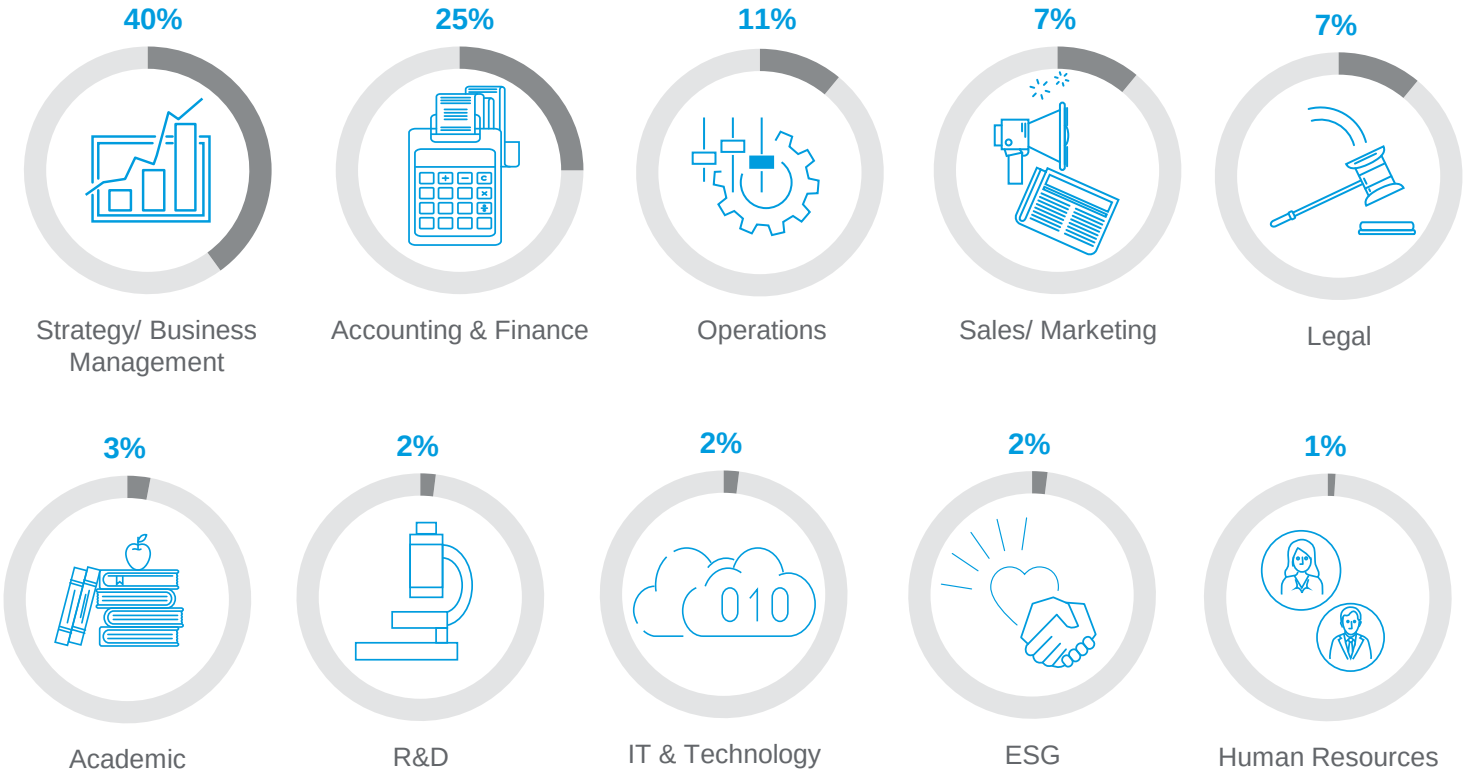
11

Μείγμα δεξιοτήτων

Τα διοικητικά συμβούλια οφείλουν συλλογικά να πληρούν κριτήρια καταλληλόλητας 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 η εύρεση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διαχείριση θεμάτων sustainability αποτελούν πρώτη προτεραιότητα, **μόνο το 3% των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων έχει ειδίκευση στο HR και στο ESG.**

Διαφοροποίηση βάσει ποικιλομορφίας δεξιοτήτων



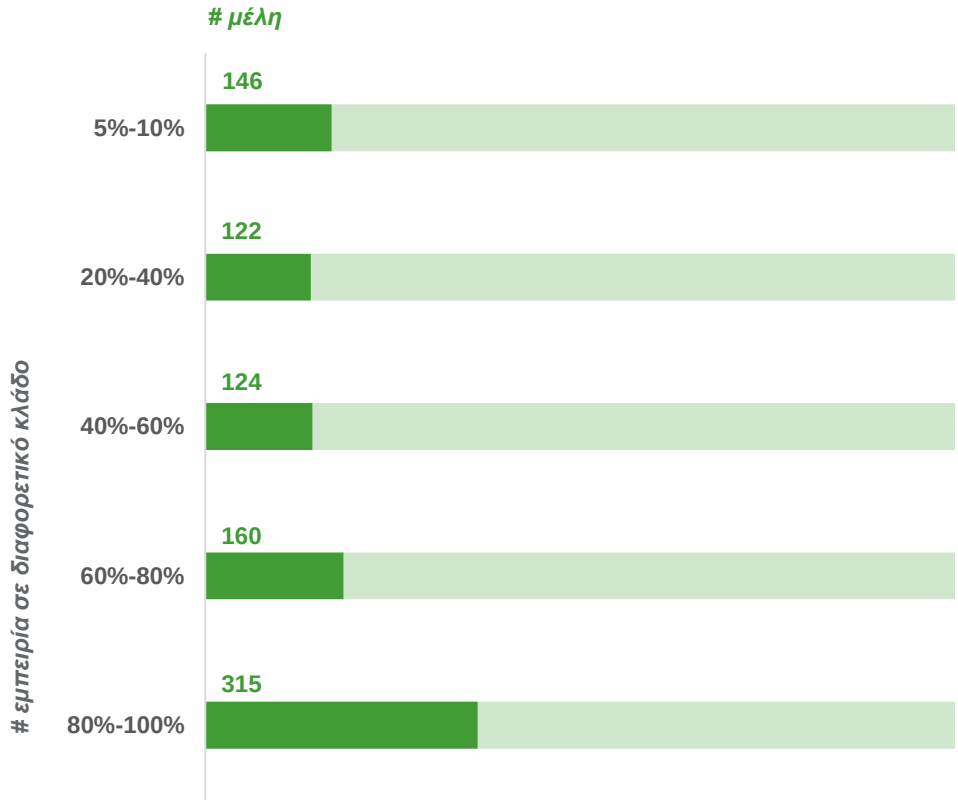
12

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 (1.195) 867 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



Γ

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. Κατέστη δυνατό να συλλεχθούν πλήρεις πληροφορίες για 140 επιτροπές ελέγχου όσες είναι και οι ελληνικές εισηγμένες εταιρείες συνολικά.

Τα βασικά συμπεράσματα της ανάλυσης μας συνοψίζονται ως ακολούθως:

Οι 140 επιτροπές ελέγχου στελεχώνονται από **459 μέλη**.

Το **86% των επιτροπών είναι τριμελείς** ενώ, 6 είναι τετραμελείς, 6 είναι πενταμελείς και 7 στελεχώνεται από 6 μέλη.

Οι επιτροπές στελεχώνονται από **352 άνδρες** και **107 γυναίκες** που αντιστοιχεί σε ποσοστό 77% και 23% αντίστοιχα.

58 από τις επιτροπές ελέγχου στελεχώνονται μόνο από άνδρες, 58 στελεχώνονται από 1 γυναίκα, 23 επιτροπές από 2 γυναίκες η καθεμία, ενώ καμία επιτροπή δεν στελεχώνεται εξολοκλήρου από γυναίκες.

Στις επιτροπές ελέγχου **376 μέλη** (81%) είναι μέλη του ΔΣ ενώ **83 μέλη** (18%) δεν ανήκουν στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας τους.

Στις επιτροπές ελέγχου συμμετέχουν **431 μέλη ελληνικής υπηκοότητας και 28 αλλοδαπά μέλη**.

Ως προς τη θέση του Προέδρου, **σε 21 από τις επιτροπές (14%) προεδρεύει γυναίκα ενώ σε 125 άνδρες (86%).**

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 καταλληλόλητας 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. Κατέστη δυνατό να συλλεχθούν πληροφορίες μόνο για 140 επιτροπές.

Τα βασικά πορίσματα της ανάλυσης μας συνοψίζονται ως ακολούθως:

Οι 140 επιτροπές στελεχώνονται από **502 μέλη**.

Ως προς τη θέση του Προέδρου, **σε 37 από τις επιτροπές (24%) προεδρεύει γυναίκα ενώ σε 119 άνδρες (76%)**.

Στις επιτροπές συμμετέχουν **457 μέλη ελληνικής υπηκοότητας** και **45 αλλοδαπά μέλη**.

45 από τις επιτροπές (32% επί του συνόλου) στελεχώνονται μόνο από άνδρες, 57 στελεχώνονται από 1 γυναίκα, 35 από 2 γυναίκες η καθεμία, 1 από 3 γυναίκες, 4 επιτροπές στελεχώνονται από 4 γυναίκες.

Οι επιτροπές στελεχώνονται από **357 άνδρες και 142 γυναίκες** που αντιστοιχεί σε ποσοστό 71% και 28% αντίστοιχα.

Το **88% των επιτροπών είναι** τριμελείς (112 επιτροπές) ενώ 6 είναι τετραμελείς, 5 είναι πενταμελείς, 8 είναι εξαμελής και 5 στελεχώνονται από 7 έως 13 μέλη.

Στις επιτροπές αποδοχών και υποψηφιοτήτων **494** μέλη (98%) είναι μέλη του ΔΣ ενώ **8** μέλη (2%) δεν ανήκουν στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας τους.

Δ

Κατάταξη και συνολική βαθμολογία κλάδων βάσει κριτηρίων πολυμορφίας των διοικητικών συμβουλίων



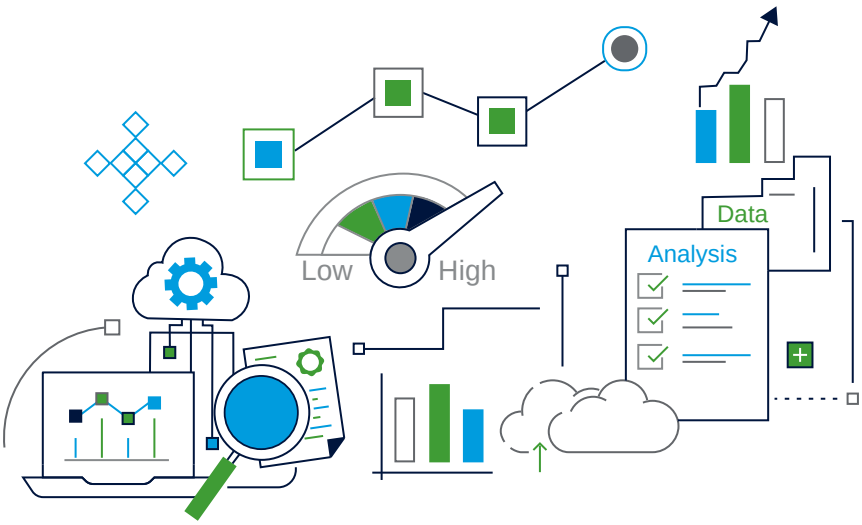
Κατάταξη και συνολική βαθμολογία κλάδων βάσει κριτηρίων πολυμορφίας των διοικητικών συμβουλίων

Περιγραφή μεθοδολογίας για τη Κατάταξη Κλάδων

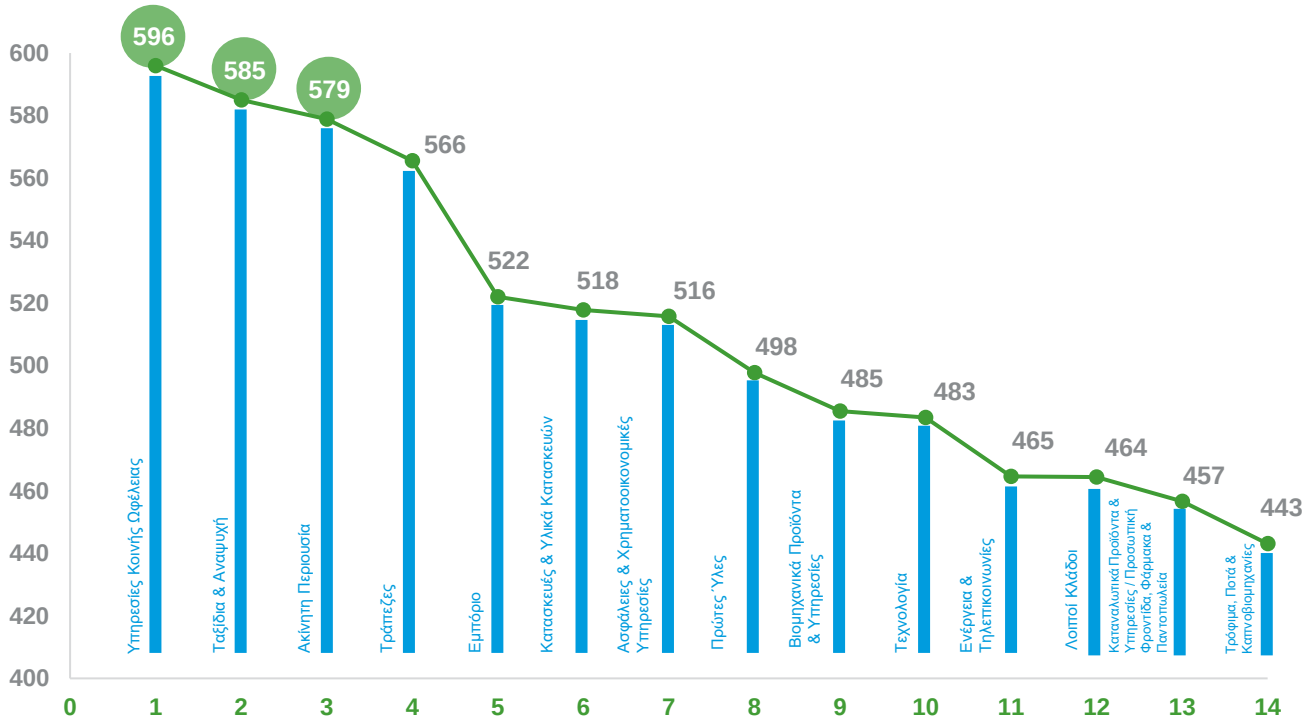
Παρουσιάζουμε την Κατάταξη των Κλάδων για την περίοδο 2024 προκειμένου να εξετάσουμε κατά πόσο οι Εταιρίες συμμορφώθηκαν με τις διατάξεις που τους επέβαλε ο Νόμος, παρουσιάζοντας τους κλάδους που θεωρούνται ως πρότυπο καθώς συγκέντρωσαν τις μεγαλύτερες βαθμολογίες.

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

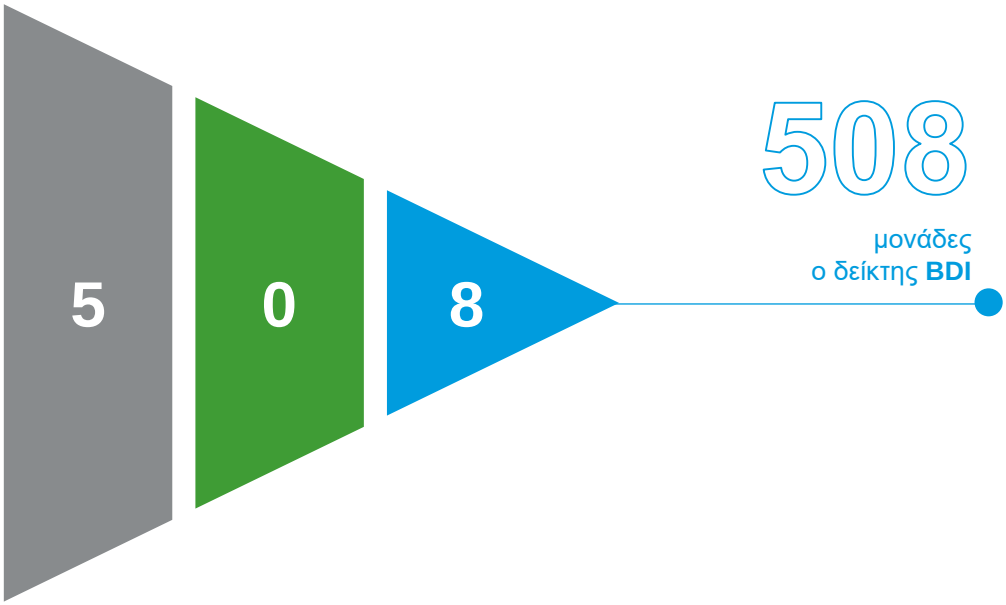
Στον Γράφημα παρουσιάζεται η βαθμολογία που απέσπασαν οι εταιρίες από τη φετινή μας ανάλυση. Ο κλάδος των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας έλαβε τη μεγαλύτερη βαθμολογία (596) ενώ αμέσως μετά στη δεύτερη θέση, ο κλάδος των Ταξιδιών & Αναψυχής (585) και στην τρίτη ο κλάδος της Ακίνητης Περιουσίας (579).

Την υψηλότερη βαθμολογία με

596 βαθμούς

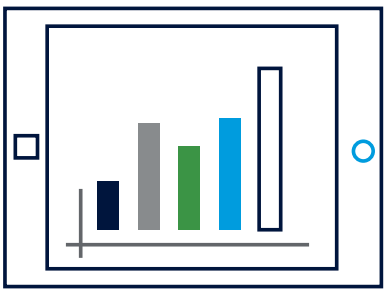
συγκέντρωσε ο κλάδος των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας

Δείκτης Board Diversity Index

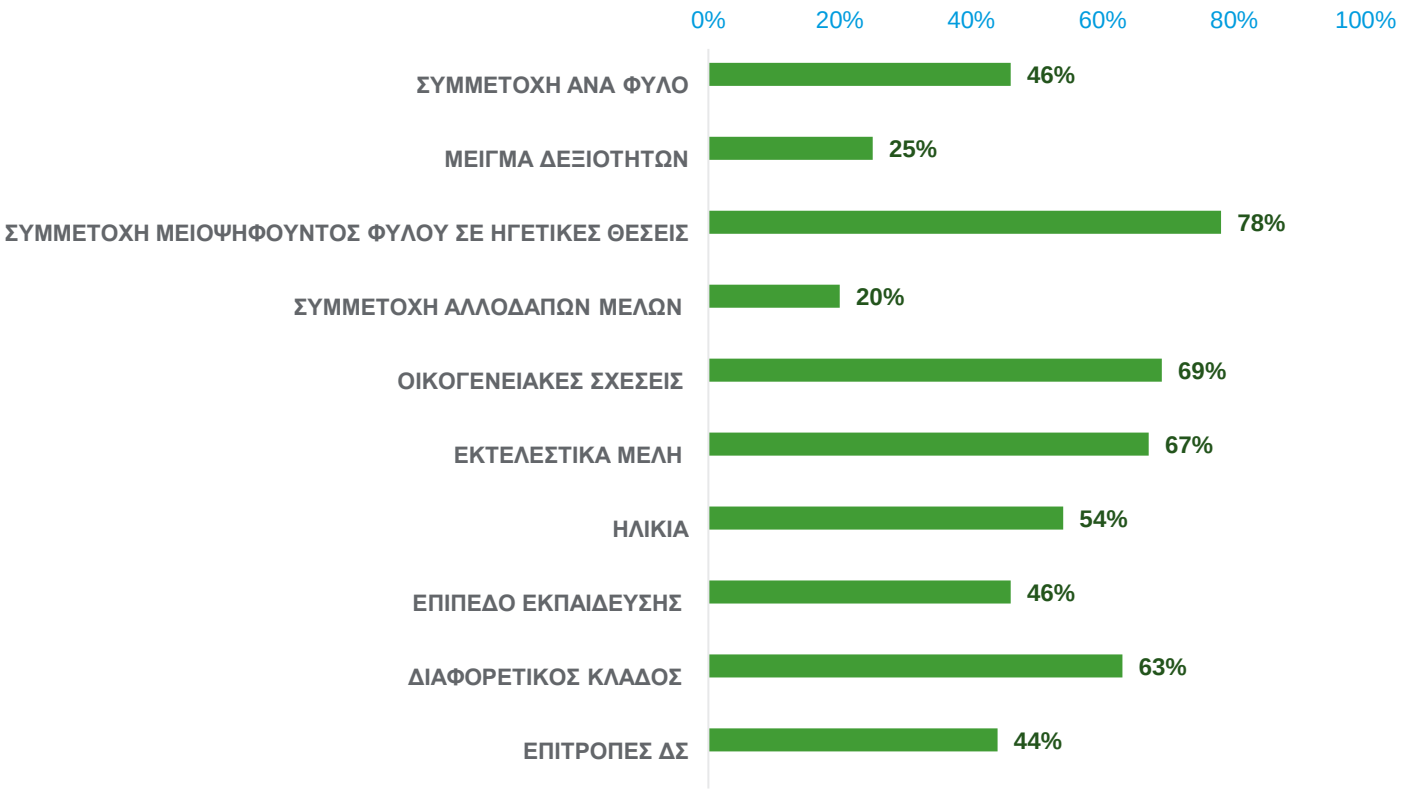


Υιοθετώντας εξειδικευμένη μεθοδολογία, σε ετήσια βάση αξιολογούμε και παρουσιάζουμε τη **συνολική απόδοση των Ελληνικών Εισηγμένων επιχειρήσεων και των Διοικητικών Συμβουλίων τους** σε σχέση με τα κριτήρια πολυμορφίας και συμπερίληψης που αναλύουμε στην ετήσια Έρευνα μας. Ως εκ τούτου **προκύπτει ο δείκτης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

Παρατηρούμε πως ο δείκτης το 2024 διαμορφώθηκε σε 508 μονάδες.



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 Συμμετοχή μειοψηφούντος φύλου σε ηγετικές θέσεις, Οικογενειακές σχέσεις και Εκτελεστικά μέλη έλαβαν τις μεγαλύτερες βαθμολογίες (78% ,69% και 67% 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%.

Ε

Βασικά συμπεράσματα και προτάσεις βέλτιστων πρακτικών



Βασικά Συμπεράσματα & Προτάσεις

Τα αναμφισβήτητα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η πολυμορφία στο διοικητικό συμβούλιο είναι καθοριστικά για την επιτυχία της κάθε επιχείρησης. Ένα διοικητικό συμβούλιο που ενσωματώνει άτομα από διαφορετικά φύλα, εθνικότητες, θρησκείες και κοινωνικές καταβολές, καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου η **δημιουργικότητα** και η **καινοτομία** ανθίζουν και οι εταιρικές υποθέσεις διευθετούνται με εξαιρετική **αποτελεσματικότητα**. Όπως προκύπτει από την ανάλυση κάθε ενότητας της έρευνάς μόνο μέσα από την ενσωμάτωση αυτής της πολυμορφίας μπορεί μια εταιρεία να καθιερώσει **βέλτιστες πρακτικές που προάγουν την εταιρική αριστεία.**

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν έμπρακτα τη διαφορετικότητα ενισχύουν την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα και προσελκύουν πελάτες και ταλέντα που συμμερίζονται τις αξίες τους. Σε έναν χώρο εργασίας που αγκαλιάζει και προωθεί τη διαφορετικότητα, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η συμβολή τους αναγνωρίζεται και η ελευθερία έκφρασης των ιδεών τους ενισχύεται, οδηγώντας σε μια αίσθηση του "ανήκειν«, η οποία με τη σειρά τηςευνοεί την αφοσίωσή τους στο όραμα της εταιρείας.

Ωστόσο, μολονότι πολλά διοικητικά συμβούλια έχουν προσαρμοστεί στις νομικές απαιτήσεις για την πολυμορφία μέσω αντίστοιχων πολιτικών καταλληλόλητας, η πραγματική πρόκληση βρίσκεται στην **ουσιαστική εφαρμογή** αυτών των αρχών. Η πολυμορφία 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**.

Η εφαρμογή του νέου νόμου 4706/2020 αποτέλεσε για πολλές επιχειρήσεις κρίσιμη ευκαιρία αναβάθμισης των διοικητικών πρακτικών τους, προκειμένου να αναγνωρίσουν ότι η συμμόρφωση με τον νόμο δεν πρέπει να είναι απλώς τυπική, αλλά ουσιαστική. Εντούτοις, παρότι το 2021 παρατηρήθηκαν αλλαγές στη σύσταση των Διοικητικών Συμβουλίων με βάση τις οδηγίες εφαρμογής του νόμου 4706/2020, έκτοτε οι μεταβολές που έχουν γίνει προς ένα πιο συμπεριληπτικό πλαίσιο, δεν είναι εμφανείς. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιληφθούν ότι η δημιουργία και υιοθέτηση συστημάτων που υπερβαίνουν τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις, προάγουν την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την ακεραιότητα των διοικητικών συμβουλίων και μπορούν να προσδώσουν στις ελληνικές εταιρείες ένα **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** στην αγορά.

Μέσα στην επόμενη τριετία, τα Διοικητικά Συμβούλια θα πρέπει να έχουν εκπροσώπηση ανά φύλλο τουλάχιστον 40%. Ως εκ τούτου, στην πλειονότητά των επιχειρήσεων αναμένονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στις δομές τους και στην σύνθεση τους, προκειμένου να συμμορφωθούν με την απαραίτητη ποσόστωση. Εντούτοις, τα ζητήματα που προκύπτουν ως προς την Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ταυτόχρονα ποσοτικά όσο και –κυρίως- ποιοτικά.

Η πολυμορφία στο διοικητικό συμβούλιο ή στην ευρύτερη κουλτούρα μιας εταιρείας οφείλει να συνοδεύεται από **βαθιά ενσωμάτωση ουσιαστικών αξιών**. Η απλή προσθήκη γυναικών σε ένα ανδροκρατούμενο διοικητικό συμβούλιο, χωρίς να διαφοροποιούνται σε γνώσεις, εμπειρίες ή δεξιότητες, δεν εξασφαλίζει την επιθυμητή πολυμορφία. Αντίστοιχα, εαν τα μέλη ενός διοικητικού συμβουλίου φέρνουν ποικιλία στις απόψεις και τις δεξιότητές τους, αλλά δεν τους δίνεται η δυνατότητα να εκφραστούν λόγω μιας μη συμπεριληπτικής κουλτούρας, τότε τα οφέλη της πολυμορφίας παραμένουν απλώς θεωρητικά.

Βασικά Συμπεράσματα & Προτάσεις (συνέχεια)

Όπως έχουμε τονίσει και σε προηγούμενες αναλύσεις μας, η **διαμόρφωση μιας κουλτούρας που ενσωματώνει έμπρακτα την έννοια της συμπερίληψης** είναι η πιο απαιτητική, αλλά και η πιο κρίσιμη πτυχή αυτής της προσπάθειας. Μια κουλτούρα που επιτρέπει σε κάθε μέλος, ανεξαρτήτως φύλου, εθνικότητας, γνώσεων ή δεξιοτήτων, να αισθάνεται ισότιμο και να έχει την ευχέρεια να συμβάλλει ενεργά με τις ιδέες του.

Η ανεξάρτητη αξιολόγηση του **Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου** και η συμμόρφωση με τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης οφείλει να επικεντρώνεται στην ουσιαστική εφαρμογή και αποτελεσματικότητα των συστημάτων αυτών, πέρα από τον σωστό σχεδιασμό. Μολονότι η αξιολόγηση της ουσιαστικής συμμετοχής όλων των μελών μπορεί να είναι κοπιώδης, είναι απαραίτητη για να επιτευχθεί η πραγματική πολυμορφία και συμπερίληψη μέσα σε έναν οργανισμό.

Η **αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου** και της συμμόρφωσης με τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης δεν πρέπει να περιορίζεται στον σχεδιασμό των συστημάτων αυτών. Καλείται να επικεντρώνεται στη διασφάλιση της ουσιαστικής εφαρμογής τους και της αποδοτικής λειτουργίας τους. Μόνο έτσι θα μπορέσουμε να διαπιστώσουμε αν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ασκούν τις αρμοδιότητές τους ανεξάρτητα και με ακεραιότητα.

Η συνεργασία με ανεξάρτητους εξειδικευμένους συμβούλους σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να συμβάλει στην **αξιολόγηση και την εφαρμογή πρακτικών** που διασφαλίζουν τη βέλτιστη απόδοση του διοικητικού συμβουλίου. Οι εξωτερικοί σύμβουλοι μπορούν να προσφέρουν ανεξάρτητη ανάλυση, προτείνοντας προσαρμογές που ενισχύουν τη διαφάνεια, την πολυμορφία και τη συμπερίληψη, με βάση διεθνείς πρακτικές και στρατηγικές.

Παράλληλα, η **ανεξαρτησία των μελών του διοικητικού συμβουλίου** είναι βασική για την αντικειμενικότητα και την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων. Η ύπαρξη ανεξάρτητων μελών που δεν επηρεάζονται από συμφέροντα εντός της επιχείρησης ενισχύει την ακεραιότητα του συμβουλίου και βοηθά στην πρόληψη συγκρούσεων συμφερόντων. Επιπροσθέτως, η ανεξαρτησία ενδυναμώνει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, εξασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με γνώμονα τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της επιχείρησης.

Τέλος, είναι απαραίτητο να αναφερθούμε στην ηγεσία του διοικητικού συμβουλίου και τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει για τη δημιουργία μιας κουλτούρας συμπερίληψης και διαφάνειας. Ένας ικανός Πρόεδρος που προάγει την ενεργή συμμετοχή όλων των μελών, συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας μέσα στον οργανισμό.

Αναγνωρίζοντας και ενσωματώνοντας την πολυμορφία στις διαδικασίες μας, μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα διοικητικό συμβούλιο που όχι μόνο ανταγωνίζεται αλλά και εμπνέει, θέτοντας τα θεμέλια για ένα μέλλον γεμάτο καινοτομία, αριστεία και βιωσιμότητα. Αναγνωρίζουμε ότι το σημερινό Διοικητικό Συμβούλιο είναι πιο προοδευτικό και πολυδιάστατο από το παρελθόν. Ωστόσο, η πρόοδος δεν σταματά εδώ. Είναι καθήκον όλων μας να συμβάλλουμε στη δημιουργία ενός **Διοικητικού Συμβουλίου του μέλλοντος** που θα ξεπερνά τις προσδοκίες, προάγοντας τη διαφάνεια, τη διαφορετικότητα και την καινοτομία για μια βιώσιμη ανάπτυξη.

Z

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: 3

Αριθμός θέσεων	*Βαθμοί*
0	0%
1	50%
2	75%
3	100%

iv) Συμμετοχή αλλοδάπων 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 αλλοδάπων 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%
	100%

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)



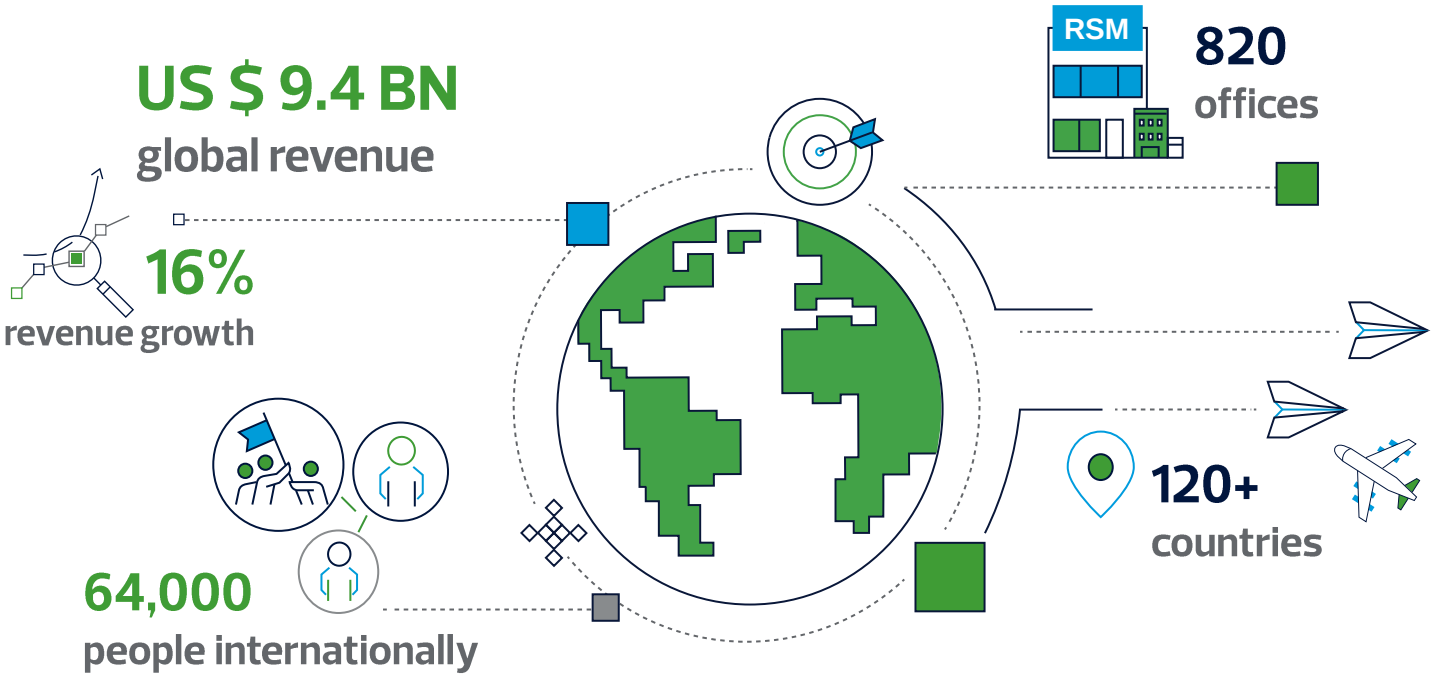
Σχετικά με την RSM

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 820 γραφεία σε περισσότερες από 120 χώρες και περισσότερων από 64.000 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.

6th

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:

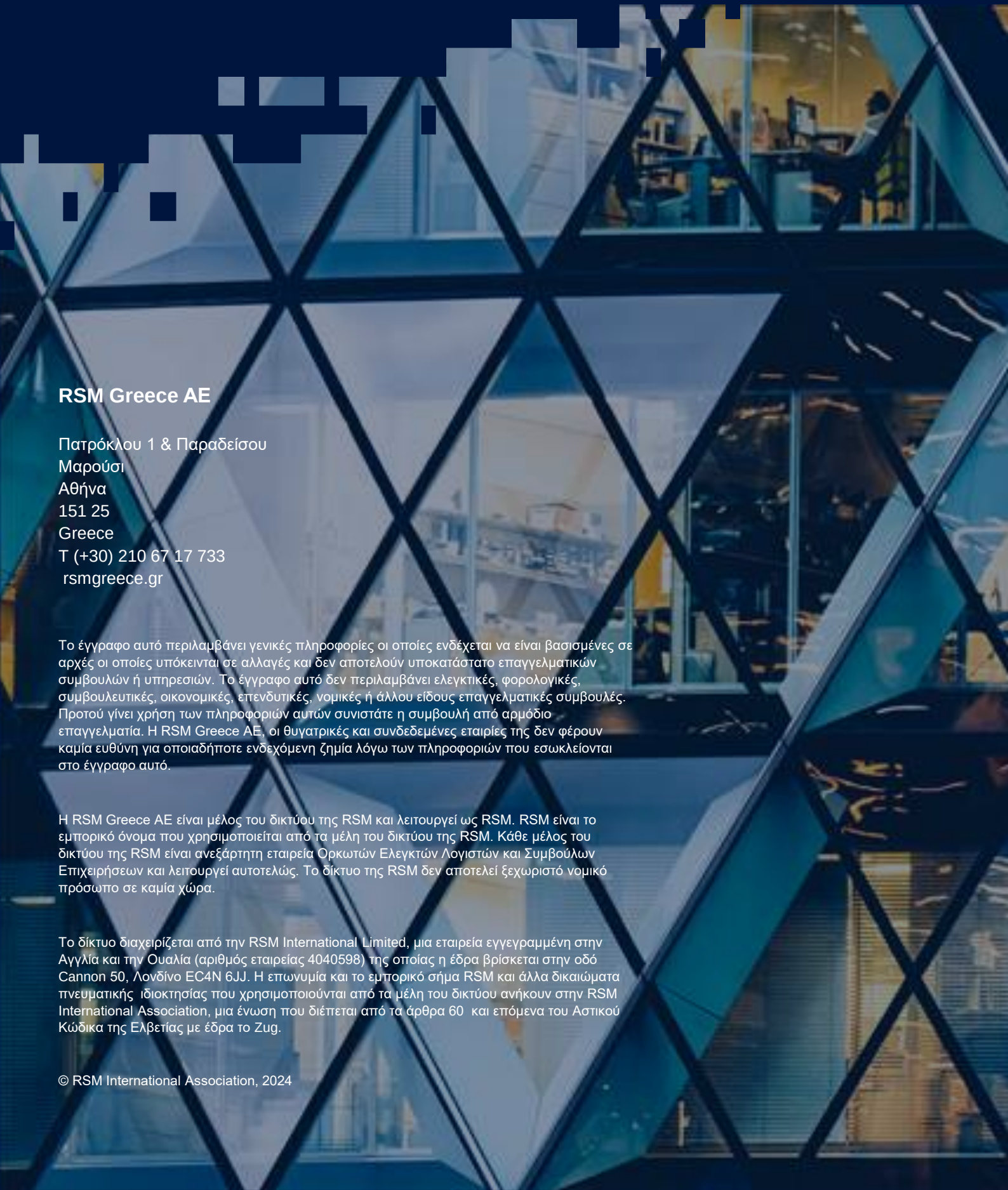
- Ελεγκτικές Υπηρεσίες,
- Υπηρεσίες Διαχείρισης Κινδύνου,
- Χρηματοοικονομική Επιχειρήσεων,
- Συναλλακτικές Υπηρεσίες,
- Συμβουλευτική Επιχειρήσεων,
- Λογιστικές Υπηρεσίες και Φοροτεχνικές Συμβουλές,
- Υπηρεσίες Επιλογής Στελεχών και Συμβουλευτικής Ανθρώπινου Κεφαλαίου,
- Υπηρεσίες Έκδοσης και Διαχείρισης 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.



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

RSM



RSM Greece AE

Πατρόκλου 1 & Παραδείσου
Μαρούσι
Αθήνα
151 25
Greece
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.

© RSM International Association, 2024