

3<sup>η</sup> έκδοση

# The RSM Board Diversity Survey

Οι 30 εισηγμένες ελληνικές εταιρείες με τα Διοικητικά Συμβούλια που ξεχωρίζουν για τη συνεπή προώθηση της συμπερίληψης και της ίσης εκπροσώπησης.

Απρίλιος 2026

## Εισαγωγικό Σημείωμα

Σε συνέχεια της ανάλυσης που παρουσιάστηκε στο πλαίσιο της 5ης έκδοσης του “**The RSM Board Diversity Survey**”, τον Νοέμβριο του 2025, αξιολογήσαμε και παρουσιάζουμε τις **30 κορυφαίες ελληνικές εισηγμένες εταιρείες** που διακρίθηκαν για την προσέγγισή τους στην πολυμορφία και τη διαφορετικότητα των **Διοικητικών Συμβουλίων** τους. Η σύνθεση που διατηρούν τις καθιστά πρότυπα βέλτιστων πρακτικών για το σύνολο του εγχώριου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Υιοθετώντας αντικειμενικά κριτήρια, η έρευνά μας βαθμολογεί το σύνολο των εισηγμένων εταιρειών σε μια σειρά από κρίσιμους τομείς που αφορούν την ορθή εταιρική διακυβέρνηση και την υιοθέτηση υψηλών προδιαγραφών διαφορετικότητας και πολυμορφίας.

Με τον τρόπο αυτό, στοχεύουμε στην ανάδειξη των επιχειρήσεων που όχι μόνο αναγνωρίζουν τη σημασία της πολυμορφίας, αλλά και την ενσωματώνουν στην πράξη, υιοθετώντας βέλτιστες πρακτικές και σύγχρονες προσεγγίσεις στη διάρθρωση των Διοικητικών τους Συμβουλίων, προάγοντας την ισότητα και την καινοτομία.

Στην κατάταξη που ακολουθεί παρουσιάζονται, με αλφαβητική σειρά και ανά κλάδο, οι 30 εταιρείες που διακρίθηκαν **μεταξύ 140 ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων**. Οι εταιρείες αυτές αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση για το σύνολο του εγχώριου επιχειρείν, εισηγμένων και μη, ως προς την ενίσχυση της πολυμορφίας στα Διοικητικά τους Συμβούλια που οδηγεί σε στρατηγικά ολοκληρωμένες αποφάσεις.

# Η μεθοδολογία μας και τα κριτήρια αξιολόγησης

Βάσει της μεθοδολογίας της έρευνας μας, οι επιχειρήσεις βαθμολογήθηκαν σύμφωνα με 10 κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης πολυμορφίας και συμπερίληψης που αναλύονται στην έρευνα **“The RSM Board Diversity Survey”**.

Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι:

Φύλο

Ανώτατες θέσεις

Ανεξαρτησία μελών

Μείγμα δεξιοτήτων

Συμμετοχή μειοψηφούντος φύλου σε ηγετικές θέσεις

Ηλικία

Εθνικότητα

Οικογενειακές σχέσεις

Επίπεδο εκπαίδευσης

Εμπειρία σε διαφορετικούς κλάδους

Συμμετοχή ανά φύλο στις επιτροπές ΔΣ

Αξιοποιώντας σφαιρικά ποικίλες κατηγορίες αξιολόγησης, προκύπτει ένα πλήρως αντικειμενικό σύστημα βαθμολόγησης, το οποίο δύναται να λειτουργήσει ως συγκριτική αξιολόγηση για το σύνολο των επιχειρήσεων.

Κατ’ αυτόν τον τρόπο, η έρευνα στοχεύει στην ανάδειξη της πολυμορφίας και της συμπερίληψης με στόχο την αναβάθμιση της δομής και λειτουργίας των Διοικητικών Συμβουλίων στην Ελλάδα, και κατ’ επέκταση των επιχειρήσεων συνολικά, αποτελώντας ένα στρατηγικό πλεονέκτημα που συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητα.

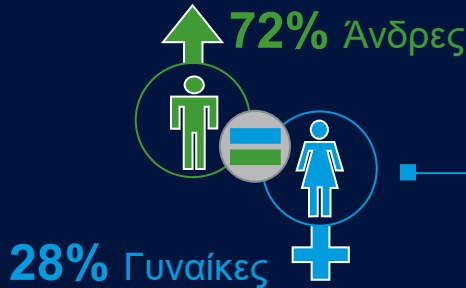
# The RSM Board Diversity Survey 2025

RSM

Τα βασικά πορίσματα της 5ης ετήσιας έρευνας “The RSM Board Diversity Survey”, βάσει ανάλυσης 140 εταιρειών για το 2025, παρουσιάζονται ως εξής:

Key Findings

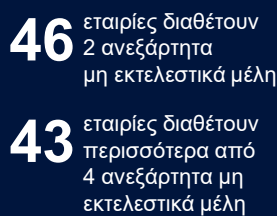
## ΦΥΛΟ



## ΑΝΩΤΑΤΕΣ ΘΕΣΕΙΣ



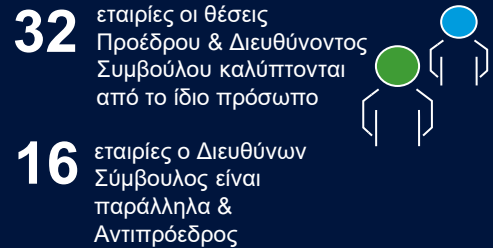
## ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΜΕΛΩΝ



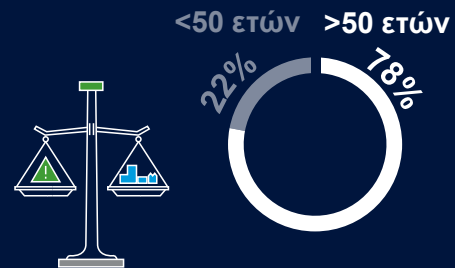
## ΜΕΙΓΜΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ



## ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ



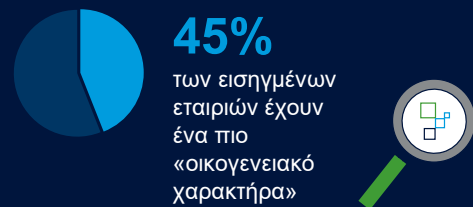
## ΗΛΙΚΙΑ



## ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ



## ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ



## ΔΕΙΚΤΗΣ BOARD DIVERSITY INDEX



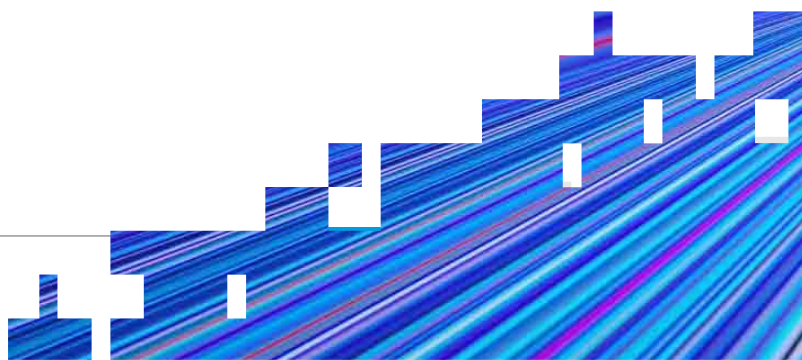
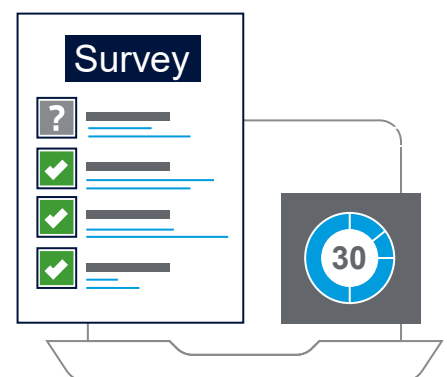
# Κατάταξη εταιριών βάσει κριτηρίων πολυμορφίας των Διοικητικών Συμβουλίων

Καινοτόμος Οδηγός βέλτιστων πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η κατάταξη που παρουσιάζουμε αποτελεί έναν **καινοτόμο οδηγό** που αναδεικνύει τις **30 εισηγμένες ελληνικές εταιρείες** με τα πιο ποικιλόμορφα Διοικητικά Συμβούλια όπως προέκυψε από την ετήσια έρευνα της RSM Ελλάδος **“The RSM Board Diversity Survey”**. Για πέμπτη φορά, μέσω τεκμηριωμένης έρευνας, καταγράφονται οι πρακτικές και οι δομές που ενισχύουν την πολυμορφία και τη συμπερίληψη στον τομέα της **εταιρικής διακυβέρνησης**.




Η δημοσίευση αυτής της λίστας επιθυμούμε να αποτελέσει παρότρυνση για την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Φιλοδοξία μας είναι να κινητοποιήσουμε τις ελληνικές επιχειρήσεις, εισηγμένες και μη, να αντιμετωπίσουν την πολυμορφία όχι ως μια τυπική υποχρέωση, αλλά ως βασικό πυλώνα της ανάπτυξης και της βιωσιμότητας τους ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου δραστηριοποίησης.

Η ανάδειξη των κορυφαίων εταιρειών και των πρακτικών τους λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση, δείχνοντας ότι η πολυμορφία στα Διοικητικά Συμβούλια δεν είναι απλώς μια ηθική επιλογή, αλλά μια **στρατηγική αναγκαιότητα που οδηγεί σε ορθότερη λήψη αποφάσεων, μεγαλύτερη καινοτομία και μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία**. Με αυτόν τον τρόπο, προσδοκούμε να συμβάλουμε ουσιαστικά στην αναμόρφωση της ελληνικής επιχειρηματικής κουλτούρας, προωθώντας ένα πιο **ανοιχτό και συμπεριληπτικό περιβάλλον ηγεσίας για όλους**.



# Οι κλάδοι που συγκέντρωσαν την μεγαλύτερη βαθμολογία

Κατάταξη κλάδων και συνολική βαθμολογία βάσει του The RSM Board Diversity Survey 2025

1	Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας		534
2	Ταξίδια & Αναψυχή		523
3	Ακίνητη Περιουσία		495
4	Τράπεζες		482
5	Εμπόριο		471
6	Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών		463
7	Ασφάλειες & Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες		454
8	Πρώτες Ύλες		454
9	Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες		450
10	Τεχνολογία		443
11	Ενέργεια & Τηλεπικοινωνίες		428
12	Λοιποί κλάδοι		424
13	Καταναλωτικά Προϊόντα & Υπηρεσίες		423
14	Τρόφιμα, Ποτά & Καπνοβιομηχανίες		397

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

## Key Insight

Οι περισσότερες από τις 30 εταιρείες ανήκουν στους κλάδους **Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας, Ταξιδιών και Αναψυχής, Ακίνητης Περιουσίας, Τραπεζών και Εμπορίου.**

# Επιχειρήσεις που υιοθετούν βέλτιστες πρακτικές πολυμορφίας στην Ελλάδα

Οι 30 Ελληνικές Εισηγμένες Εταιρείες που συγκέντρωσαν τις υψηλότερες βαθμολογίες  
Οι εταιρείες παρουσιάζονται βάσει της κατάταξής τους ανά κλάδο δραστηριοποίησης και σε αλφαβητική σειρά.

## Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας



- METLEN ENERGY & METALS A.E.
- ΑΔΜΗΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.
- ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ ΑΕ
- ΕΤ. ΥΔΡΕΥΣΗΣ & ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ ΘΕΣ/ΚΗΣ Α.Ε.

## Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες



- ALPHA TRUST ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.
- ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑ - ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΑΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ

## Ταξίδια & Αναψυχή



- Υ/ΚΝΟΤ INVEST A.E.
- ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ Α.Ε.
- ΙΝΤΡΑΛΟΤ Α.Ε.
- ΛΑΜΨΑ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

## Πρώτες Ύλες



- VIOHALCO SA/ΝV
- ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε. – ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

## Ακίνητη Περιουσία



- ALPHA REAL ESTATE SERVICES A.E.
- BRIQ PROPERTIES A.E.E.A.Π.
- LAMDA DEVELOPMENT A.E.
- ORILINA PROPERTIES A.E.E.A.Π.

## Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες



- CENERGY HOLDINGS S.A.
- ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ - E.IN.S. A.E.

## Τράπεζες



- ALPHA ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.
- BANK OF CYPRUS HOLDINGS PLC
- CREDIABANK A.T.E.
- EUROBANK ERGASIAS ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.
- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
- ΠΕΙΡΑΙΩΣ FINANCIAL HOLDINGS Α.Ε.

## Τεχνολογία



- IDEAL HOLDINGS A.E.
- QUEST ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.

## Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών



- TITAN CEMENT INTERNATIONAL S.A.

## Τηλεπικοινωνίες



- ΟΤΕ Α.Ε.

## Ασφάλειες



- ΙΝΤΕΡΛΑΪΦ Α.Α.Ε.Γ.Α.

## Τρόφιμα, Ποτά & Καπνοβιομηχανίες



- COCA-COLA HBC AG



Η κατάταξη αναδεικνύει τις εισηγμένες εταιρείες που υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις βέλτιστες πρακτικές πολυμορφίας στην Ελλάδα, αποτελώντας πρότυπα ως προς τη βέλτιστη σύνθεση των Διοικητικών τους Συμβουλίων.

# 10 βέλτιστες πρακτικές

σύμφωνα με βασικά κριτήρια πολυμορφίας

## 01 Εκπροσώπηση ανά φύλο

Οι 30 εταιρείες, πέρα από την τήρηση των ποσοτώσεων που προβλέπει ο ν. 4706/2020, διασφαλίζουν επίσης ότι κάθε φύλο εκπροσωπείται σε ποσοστό τουλάχιστον **35%**, ενώ σε μια εταιρεία φτάνει το **50%**. Για τις υπόλοιπες 110 εταιρείες το ποσοστό είναι 26%, έναντι 25% που προβλέπει ο νόμος.

## 02 Εθνικότητα

Το ποσοστό των αλλοδαπών μελών στις 30 εταιρείες, **υπερβαίνει το 23%**. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται κυρίως σε εταιρείες με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, διεθνή παρουσία ή εταιρείες στον τραπεζικό κλάδο.

## 03 Οικογενειακές σχέσεις

Οι περισσότερες από τις 30 εταιρείες δεν χαρακτηρίζονται ως «οικογενειακές», καθώς, σύμφωνα με την έρευνά μας, **το ποσοστό των μελών της ίδιας οικογένειας στο σύνολο των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι μικρότερο από 7%**.

## 04 Ηγετικές θέσεις

Από τις 30 εταιρείες, οι **8 έχουν τουλάχιστον 1 γυναίκα σε ηγετική θέση στο Διοικητικό τους Συμβούλιο**. Σε 1 από αυτές, η Διευθύνουσα Σύμβουλος είναι γυναίκα, συγκριτικά με μόλις 7 στις υπόλοιπες 110 εταιρείες.

## 05 Ανεξαρτησία μελών

Στις εταιρείες αυτές, **το 77% των μελών είναι μη εκτελεστικά μέλη**, με το **43% να είναι ανεξάρτητα**, έναντι 63% και 36% αντίστοιχα στις υπόλοιπες εταιρείες. Αυτό υποδεικνύει μεγαλύτερη ανεξαρτησία και ενισχύει την αξιοπιστία προς μετόχους και εποπτεύοντες φορείς.

## 06 Δεξιότητες

Στα Διοικητικά Συμβούλια των 30 επιχειρήσεων, οι δεξιότητες των μελών καλύπτουν τομείς εξειδίκευσης όπως το HR, το ESG και το IT, όπου καταγράφεται ποσοστό διπλάσιο 6% επί των συνολικών δεξιοτήτων σε σύγκριση με το 3% στις υπόλοιπες εταιρείες. Παρ' όλα αυτά, παρατηρείται η ανάγκη για μεγαλύτερη εκπροσώπηση.

## 07 Ηλικία

Οι 30 εταιρείες καταφέρνουν να ενσωματώσουν ποικιλία ηλικιών στα Διοικητικά τους Συμβούλια, προάγοντας τη διαφοροποίηση απόψεων και εμπειριών. Συγκεκριμένα, στα Διοικητικά Συμβούλια των 30 εταιρειών το 18% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα έως 50, το 35% στην ομάδα 51-60, το 30% στην ομάδα 61-70, ενώ το 17% στην ομάδα 75+ με περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης προς ακόμη μεγαλύτερη ισορροπία.

## 08 Επίπεδο σπουδών

Όλες οι εταιρείες της λίστας έχουν μέλη με τουλάχιστον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, γεγονός που προσδίδει ακαδημαϊκές γνώσεις και αναλυτική σκέψη, ενώ παράλληλα ενισχύει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

## 09 Διαφορετικός κλάδος

Στις 30 εταιρείες, το 62% των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων διαθέτουν εμπειρία σε διαφορετικούς κλάδους, έναντι 38% στις υπόλοιπες, γεγονός που υποδηλώνει ποικιλία προσεγγίσεων και βαθύτερη κατανόηση των επιχειρηματικών συνθηκών, έχοντας παραστάσεις από το συνολικό επιχειρηματικό τοπίο.

## 10 Επιτροπές ΔΣ

Και στις δύο υποχρεωτικές επιτροπές (Επιτροπή Ελέγχου, Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων), η συμμετοχή του μειοψηφούντος φύλου κυμαίνεται μεταξύ 28% και 35%. Οι εταιρείες φαίνεται να λαμβάνουν μέτρα για να διασφαλίζουν όσο δυνατό ισόρροπη εκπροσώπηση ανά φύλο, ενώ παράλληλα αυτό αντικατοπτρίζει τη δέσμευσή τους για την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας.



# Η πολυμορφία στρατηγικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις



Η αντικειμενική αξιολόγηση και **ανάδειξη των 30 ελληνικών εταιρειών που διακρίνονται σε θέματα πολυμορφίας και διαφορετικότητας** συνιστά σημείο αναφοράς για τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Οι εταιρείες αυτές αποτελούν πρότυπα για τη σύσταση και τη λειτουργία των σύγχρονων Διοικητικών Συμβουλίων.

Η ανάλυση των στοιχείων καταδεικνύει μια σαφή και ενθαρρυντική πρόοδο τα τελευταία έτη, με θετική τάση στις εισηγμένες επιχειρήσεις ως προς την ενσωμάτωση της πολυμορφίας. Η ισόρροπη εκπροσώπηση φύλων, η παρουσία ανεξάρτητων μελών, η ποικιλομορφία δεξιοτήτων, η ενίσχυση της γυναικείας ηγεσίας και ο περιορισμός της οικογενειακής συγκέντρωσης στη διοίκηση αποτελούν βασικούς δείκτες ορθής διακυβέρνησης.

**Οι επικρατέστεροι κλάδοι μεταξύ των 30 εταιρειών που διακρίθηκαν είναι αυτοί των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας, των Ταξιδιών και Αναψυχής, της Ακίνητης Περιουσίας, των Τραπεζών και του Εμπορίου.**

Ωστόσο, η ουσιαστική καλλιέργεια κουλτούρας συμπερίληψης υπερβαίνει τα ποσοτικά κριτήρια. Προϋποθέτει ένα περιβάλλον όπου ενθαρρύνεται η ελεύθερη έκφραση απόψεων και η ουσιαστική ανταλλαγή ιδεών.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ύπαρξη σαφούς πολιτικής καταλληλότητας και η εφαρμογή ανεξάρτητων διαδικασιών αξιολόγησης του Διοικητικού Συμβουλίου είναι κρίσιμες για τη διασφάλιση αποτελεσματικότητας και συνεχούς βελτίωσης.

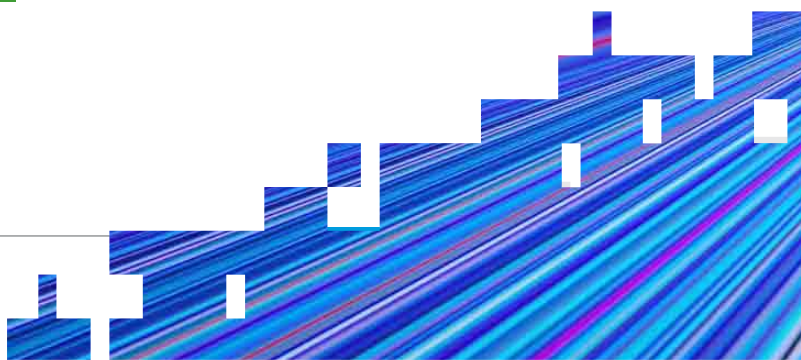
Παρά τη σημαντική πρόοδο που καταγράφεται, οι προκλήσεις παραμένουν, εντεινόμενες από το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Καθίσταται, συνεπώς, αναγκαία η συστηματική και διαρκής προσπάθεια των εταιρειών για τη διαμόρφωση ισχυρών και ευέλικτων Διοικητικών Συμβουλίων.

Τα ευρήματα της έρευνας **“The RSM Board Diversity Survey”** αναδεικνύουν ότι τα πλέον αποτελεσματικά Διοικητικά Συμβούλια είναι εκείνα που ενσωματώνουν διαφορετικές οπτικές, εμπειρίες και χαρακτηριστικά, ενισχύοντας τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη στρατηγική προσαρμοστικότητα.

Συνολικά, η πολυμορφία, όταν εφαρμόζεται ουσιαστικά και με συνέπεια, μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη αξία των επιχειρήσεων.

**Με εκτίμηση,**

**Βασίλης Πετίνης & Έλενα Στυλιανού**  
Managing Partners of RSM Greece



## 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 εταιρείες 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 200 Aldersgate Street, London, EC1A 4HD. 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.