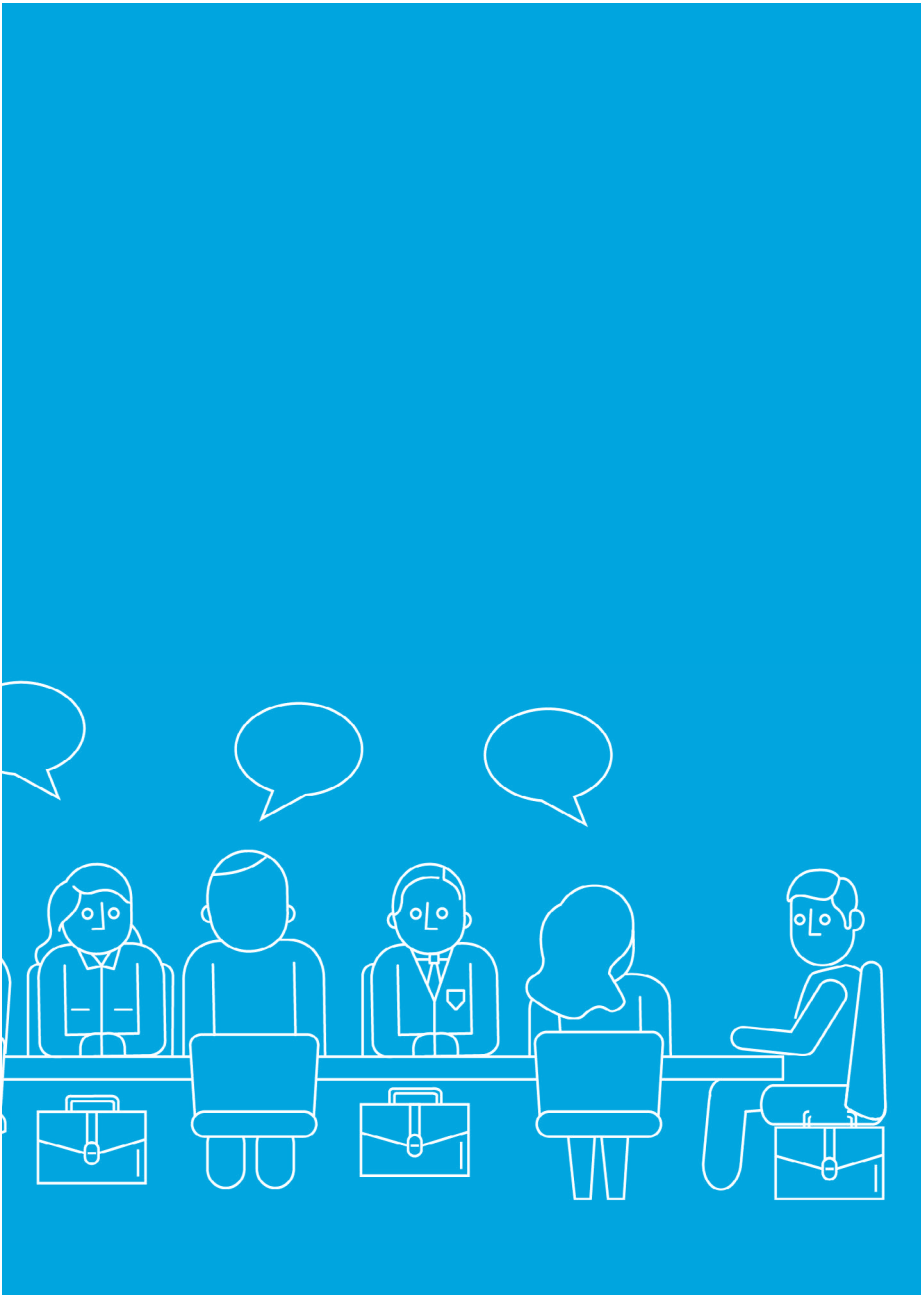
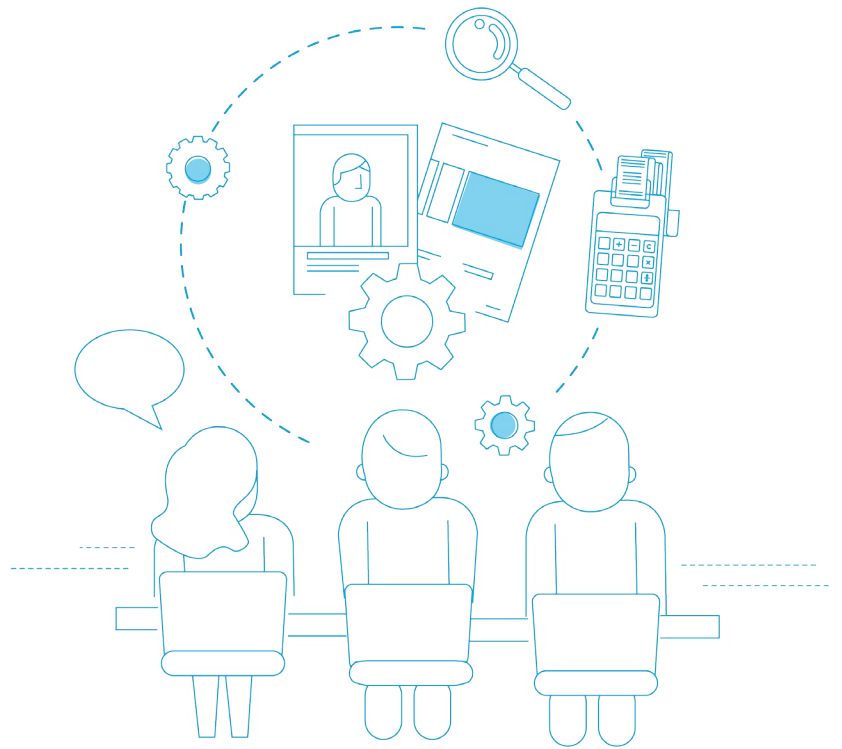


# THE RSM BOARD DIVERSITY SURVEY

## The landscape following the implementation of Law 4706/2020

MARCH 2022





## A



Βασίλης Πετίνης και Έλενα Στυλιανού,  
Managing Partners της RSM Greece

## Εισαγωγικό Σημείωμα

Με ιδιαίτερη χαρά σας παρουσιάζουμε την έρευνα που εκπονήσαμε με τίτλο “**The RSM Board Diversity Survey – The landscape following the implementation of Law 4706/2020**”.

Αφορμή για την εκπόνηση της έρευνας ήταν τα χαμηλά ποσοστά εκπροσώπησης γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των Ελληνικών εισηγμένων εταιριών καθώς και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο ο ν.4706/2020 περί εταιρικής διακυβέρνησης έχει συμβάλει ώστε να αμβλυνθούν σε ένα βαθμό οι όποιες **ανισότητες** παρατηρούνται αλλά και η έλλειψη ουσιαστικών πολιτικών και κανόνων πολυμορφίας στα διοικητικά συμβούλια σήμερα.

Μοιραζόμαστε λοιπόν μαζί σας τα συμπεράσματα της μελέτης μας, που δείχνουν με τον πιο παραστατικό τρόπο το **βαθμό υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών** ως προς την πολυμορφία από τα διοικητικά συμβούλια, **πριν και μετά την ισχύ του ν.4706/2020**. Αναλύουμε τον βαθμό συμμόρφωσης των Ελληνικών εισηγμένων εταιριών και σημειώνουμε τα κενά που πρέπει να καλύψουν για την υιοθέτηση ενός **ιδανικού διοικητικού συμβουλίου**, στο οποίο όλα τα μέλη του αντιμετωπίζονται ως **ισότιμα**, έχουν φωνή και μπορούν έμπρακτα να συνεισφέρουν τις σκέψεις τους χωρίς περιορισμούς.

Αναγνωρίζοντας την **αξία** της πολυμορφίας ως στρατηγικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, καθώς και την αναγκαιότητα δημιουργίας **κουλτούρας συμπερίληψης** που θα ενισχύσει τα αποτελέσματά της, είναι επιτακτική η ανάγκη **ουσιαστικής υιοθέτησης των κατευθυντήριων γραμμών του νόμου** για την δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα ενθαρρύνει έμπρακτα τις αξίες αυτές. Η αρχή αυτής της προσπάθειας πρέπει να γίνει από τα ίδια τα διοικητικά συμβούλια, τα μέλη των οποίων πρέπει να ενθαρρύνουν με το **παράδειγμα** τους και τον υπόλοιπο οργανισμό ούτως ώστε να κάνουν “set the tone at the top”. Ο ρόλος του Προέδρου και του CEO έχουν καταλυτική σημασία ώστε να ενσωματώσουν τις **αρχές της πολυμορφίας (diversity) και της συμπερίληψης (inclusion)** στην εταιρική στρατηγική και κουλτούρα.

Θέλουμε να πιστεύουμε ότι η έρευνά μας θα βοηθήσει ώστε να δοθεί η πρέπει σημασία και **να αναδειχθεί η αξία της πολυμορφίας και της συμπερίληψης ως βασικών συστατικών της κουλτούρας και της στρατηγικής των διοικητικών συμβουλίων** στην Ελλάδα.

## B

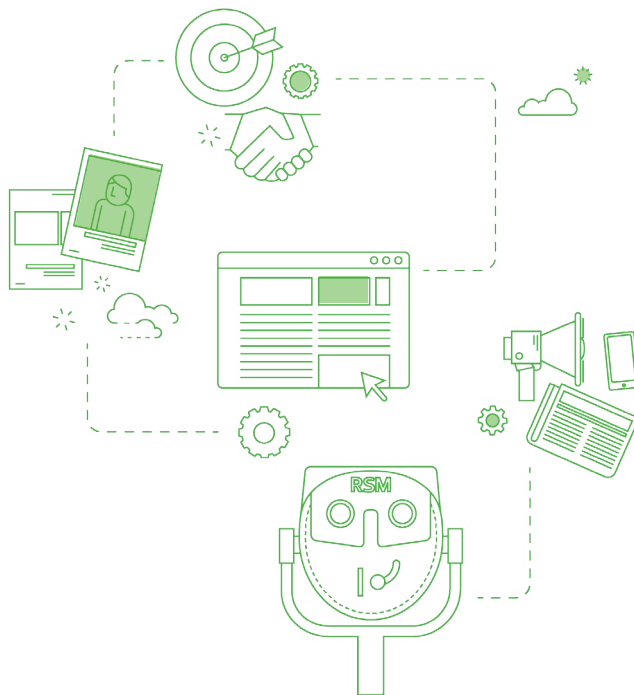
## Τα βασικά πορίσματα της μελέτης

Τόσο ο νόμος 4706/2020, όσο και οι σχετικές κατευθυντήριες γραμμές και ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ – 2021), εισάγουν ρυθμίσεις με στόχο την προώθηση ενός κατάλληλου επιπέδου διαφοροποίησης στα Διοικητικά Συμβούλια με μια **πολυσυλλεκτική ομάδα μελών**, με ποικιλία απόψεων και εμπειριών και απώτερο σκοπό την λήψη ορθών και βέλτιστων αποφάσεων.

Για παράδειγμα, είναι υποχρεωτικό η κάθε εισηγμένη εταιρία να διαθέτει πολιτική καταλληλότητας των μελών του διοικητικού συμβουλίου της, η οποία να περιλαμβάνει τουλάχιστον την πρόβλεψη κριτηρίων πολυμορφίας (diversity) για την επιλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Επιπρόσθετα στην **έκθεση διαχείρισης** και τη **δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης** θα πρέπει να περιλαμβάνονται πληροφορίες αναφορικά με την περιγραφή της πολιτικής πολυμορφίας που εφαρμόζεται για τα διοικητικά, διαχειριστικά και εποπτικά όργανα της εταιρίας και αφορά πτυχές όπως ενδεικτικά την ηλικία, το φύλο ή το εκπαιδευτικό και επαγγελματικό ιστορικό των μελών, να αναφέρονται οι στόχοι της εν λόγω πολιτικής για την πολυμορφία, ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται και τα αποτελέσματα αυτής.

Πέρα από την επαρκή εκπροσώπηση ανά φύλο τουλάχιστον σε ποσοστό 25% επί του συνόλου των μελών, απαιτείται παράλληλα να μην γίνεται αποκλεισμός εξαιτίας διάκρισης φύλου, φυλής, χρώματος, εθνικής ή κοινωνικής προέλευσης, θρησκείας ή πεποιθήσεων, παρουσίας, γέννησης, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού των υποψήφιων μελών των διοικητικών συμβουλίων.



## Η πρώτη έρευνα μας τον Μάιο του 2021 πριν την έναρξη εφαρμογής του ν.4706/2020

Τον Μάιο 2021 μελετήσαμε σε βάθος τη μορφή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των 160 περίπου διοικητικών συμβουλίων των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων καθώς και των 1.250 μελών που τα απαρτίζουν, με στόχο να εξετάσουμε το **βαθμό ετοιμότητάς** τους ως προς τις απαιτήσεις του νόμου και να καταλήξουμε σε τυχόν συσχετισμούς μεταξύ εταιριών και κλάδων.

# 160

Εισηγμένες  
Ελληνικές  
Επιχειρήσεις

# 1248

Μέλη Διοικητικών  
Συμβουλίων



# 10

Βασικές Κατηγορίες  
Κριτηρίων

# 152

Εισηγμένες  
Ελληνικές  
Επιχειρήσεις

# 1224

Μέλη Διοικητικών  
Συμβουλίων

## Η δεύτερη έρευνα μας τον Οκτώβριο του 2021 μετά την εφαρμογή του ν.4706/2020

Την περίοδο μεταξύ Σεπτεμβρίου και Οκτωβρίου του ίδιου έτους, επαναλάβαμε την έρευνα μας με στόχο να εξετάσουμε το **βαθμό συμμόρφωσης** των εισηγμένων εταιριών με τις απαιτήσεις του ν.4706/2020 αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση ο οποίος τέθηκε επίσημα σε εφαρμογή στις **17 Ιουλίου 2021**. Πλέον ο αριθμός των εισηγμένων εταιριών έχει μειωθεί στις 152 λόγω αποχωρήσεων από το Χρηματιστήριο Αθηνών. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται και περίπου 23 εταιρίες οι μετοχές των οποίων βρίσκονται υπό επιτήρηση ή αναστολή διαπραγμάτευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δεν διαφοροποιούνται ουσιαδώς όταν οι εταιρίες αυτές εξαιρεθούν από το υπό εξέταση δείγμα.

Όπως και στην προηγούμενη έρευνα μας, τα στοιχεία που εξετάστηκαν, κατηγοριοποιήθηκαν σε **10 βασικές κατηγορίες κριτηρίων**, συμπεριλαμβανομένων του φύλου, της ηλικίας, της εθνικότητας, των οικογενειακών σχέσεων μεταξύ των μελών, των δεξιοτήτων, του ακαδημαϊκού επιπέδου και γενικότερα της ανεξαρτησίας των μελών.

Στην παρούσα μελέτη πέρα από τη **σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων** εξετάσαμε και τη σύνθεση των υποχρεωτικών πλέον επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου, δηλαδή της **Επιτροπής Ελέγχου**, της **Επιτροπής Αποδοχών** και της **Επιτροπής Υποψηφιοτήτων**.

Να σημειώσουμε ότι, όπως προαναφέραμε, η συλλογή των στοιχείων έγινε την περίοδο Σεπτεμβρίου – Οκτωβρίου 2021 και βασίστηκε στην εξέταση μόνο δημόσιων διαθέσιμων πληροφοριών προερχόμενες από τους ιστότοπους των εταιριών, δημοσιεύσεις στο ΓΕΜΗ, εταιρικές ανακοινώσεις και λοιπές βάσεις δεδομένων όπως αυτής του Ομίλου Χρηματιστηρίου Αθηνών. Όπως είναι κατανοητό, δεν ήταν δυνατό να συλλεχθεί το σύνολο των απαραίτητων πληροφοριών για όλες τις εισηγμένες εταιρίες ενώ είναι πιθανό τα δεδομένα για κάποιες από αυτές να έχουν μεταβληθεί σε σχέση με την περίοδο συλλογής των στοιχείων και την ημερομηνία συγγραφής και δημοσιοποίησης της έκθεσής μας. Σε κάθε περίπτωση κρίνουμε ότι οι τυχόν διαφοροποιήσεις δεν αλλάζουν τη συνολική εικόνα και τα συμπεράσματα της μελέτης μας.

## 1

## Σύνθεση και αριθμός μελών Διοικητικών Συμβουλίων

Σε σχέση με το μέγεθος των Διοικητικών Συμβουλίων τόσο ο ΕΚΕΔ και ο ν.4548/2018 προβλέπουν ότι θα πρέπει να αποτελείται από 3 έως 15 μέλη. Επίσης, υπάρχει σύσταση ώστε το μέγεθος και η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, το εύρος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων και τη μετοχική σύνθεση της εταιρίας.

### Αριθμός μελών βάσει ιδιότητας



Προ 17/7/2021 Μετά 17/7/2021

Από την ανάλυση της σύνθεσης των διοικητικών συμβουλίων των 152 εισηγμένων εταιριών, παρατηρούμε ότι το σύνολο των μελών διαμορφώνεται σε 1.224 θέσεις έναντι 1.198 σύμφωνα με την προηγούμενη έρευνά μας δηλαδή παρατηρείται μία **αύξηση 26 θέσεων συνολικά**. Ο αριθμός των εκτελεστικών μελών είναι 404, των μη εκτελεστικών 351 και των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών 469 θέσεις που αντιστοιχούν στο 33,0%, 28,7% και 38,3% αντίστοιχα. Σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα μας, ο αντίστοιχος αριθμός εκτελεστικών, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών ήταν 423, 350 και 425 μέλη που αντιστοιχούν σε ποσοστά 35,3%, 29,2% και 35,5%. Αν εξαιρεθούν οι εταιρίες που αποχώρησαν το διάστημα αυτό από το Χρηματιστήριο, διαπιστώνεται ότι ο συνολικός αριθμός μελών/ θέσεων αυξήθηκε κατά 26 θέσεις που αντιστοιχεί σε μία **αύξηση ανεξάρτητων μελών κατά 44 και μη εκτελεστικών μελών κατά 1 μέλος και μείωση των εκτελεστικών μελών κατά 19 μέλη**.

Η αύξηση των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών είναι σύμφωνη και με το συμπέρασμα/ εισηγήση της προηγούμενης έρευνας μας σύμφωνα με την οποία είχαμε καταλήξει ότι υπήρχε **ανάγκη για εύρεση τουλάχιστον 40 περίπου νέων ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών**, μη λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι πολλά από τα υφιστάμενα μέλη δεν πληρούσαν πλέον τις αυστηρότερες απαιτήσεις που ορίζει ο ν.4706/2020 ιδίως ως προς τη διάρκεια της συνολικής τους θητείας.

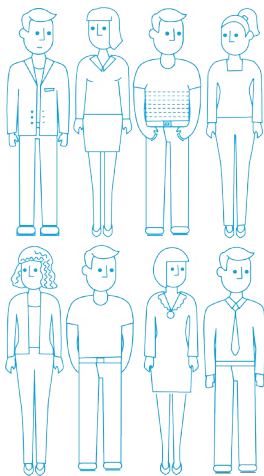
Πέρα από τις κανονιστικές υποχρεώσεις, το μέγεθος και η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το **μέγεθος και την πολυπλοκότητα των λειτουργιών και της οργάνωσης κάθε εταιρίας**. Διαπιστώνεται ότι ο μέσος αριθμός μελών των διοικητικών συμβουλίων κυμαίνεται μεταξύ 6,4 και 11,5 μέλη με μέσο όρο τα 8,1 μέλη εκ των οποίων τα 3,1 είναι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, τα 2,3 μη εκτελεστικά και τα 2,7 εκτελεστικά μέλη.

Πιο συγκεκριμένα τα εκτελεστικά μέλη κυμαίνονται κατά μέσο όρο μεταξύ 2,3 ως 3,6 ενώ ο μέσος αριθμός μη εκτελεστικών μελών κυμαίνεται μεταξύ 1,6 και 3,8 μέλη. Αντίστοιχη είναι και η εικόνα αναφορικά με τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, η μέση τιμή των οποίων κυμαίνεται μεταξύ 2,3 και 3,6 μέλη.

Μέσος όρος

8

μελών  
συνολικά ανά ΔΣ



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



Σύμφωνα με την προηγούμενη έρευνα μας, ο αριθμός των εκτελεστικών μελών κυμαινόταν μεταξύ 2,5 ως 3,5, των μη εκτελεστικών μελών μεταξύ 1,5 και 3,9 μέλη και των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών μεταξύ 2,3 και 4,5 μέλη.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων μετά την εφαρμογή του ν.4706/2020 διαπιστώνεται ότι **95 εταιρίες (ήτοι ποσοστό 63%) διατήρησαν τον μέγεθος τους**, 37 εταιρίες ή το 24% αυτών, αύξησαν τον αριθμό των μελών τους και 20 εταιρίες ή 13% επί του συνόλου, μείωσαν τον αριθμό των μελών διοικητικού τους συμβουλίου.

Είναι αξιοσημείωτο ότι **2 εταιρίες αύξησαν το μέγεθος του συμβουλίου τους κατά 3 μέλη**, 12 κατά 2 μέλη και 23 κατά 1 μέλος. Σε σχέση με αυτές που μείωσαν τον αριθμό των μελών των διοικητικών τους συμβουλίων, η πλειοψηφία αυτών μείωσε το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου κατά 1 μέλος.

**Το 45% των εταιριών διατηρούν διοικητικά συμβούλια μεταξύ 7 και 9 θέσεων.** Από την άλλη το 8% διατηρούν διοικητικά συμβούλια 13 έως 15 θέσεων, το 18% συμβούλια 10 έως 12 θέσεων και το 26% μεταξύ 5 και 6 μελών.

Επίσης, όπως και στην προηγούμενη έρευνα μας παρατηρούμε ότι συνεχίζει να υφίσταται **συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου και της κεφαλαιοποίησης (αξίας) των εταιριών αυτών** και επίσης όσο μεγαλύτερη είναι η κεφαλαιοποίηση τόσο αυξάνεται και ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών.

Τέλος, διαπιστώνεται ότι εταιρίες με κεφαλαιοποίηση μεταξύ €100 και €750 εκατ. πρόσθεσαν κατά μέσο όρο ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος και μείωσαν τον αριθμό των μη εκτελεστικών μελών. Σε ορισμένες μικρότερες εταιρίες αυξήθηκε ο αριθμός των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών ενώ σε επίπεδο προσώπων αντιλαμβανόμαστε ότι αρκετά από τα υφιστάμενα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη αντικαταστάθηκαν από νέα που πληρούσαν τις αυστηρότερες απαιτήσεις ανεξαρτησίας που θέτει ο ν.4706/2020.



## 2

## Διαφοροποίηση προσώπων και θέσεων στα Διοικητικά Συμβούλια

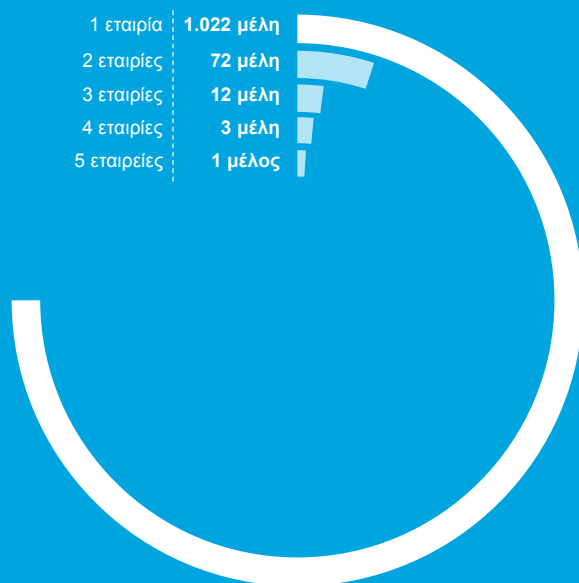
Η έρευνα μας επικεντρώθηκε στην ανάλυση των θέσεων που καλύπτουν τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων και λιγότερο στον αριθμό των προσώπων. Αξίζει όμως να αναφέρουμε ότι **οι 1.224 θέσεις μελών διοικητικών συμβουλίων καλύπτονται από 1.115 πρόσωπα** εκ των οποίων 838 είναι άνδρες και 272 είναι γυναίκες. Σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα μας τον Μάιο 2021 ο αριθμός των μελών/ θέσεων σε σχέση με τον αριθμό προσώπων ήταν 1.249 θέσεις έναντι 1.219 προσώπων εκ των οποίων 1.021 ήταν άνδρες και 198 γυναίκες.

Όπως προβλέπει ο ν.4706/2020, τα κριτήρια επιλογής των μελών διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα μέλη μπορούν να αφιερώνουν επαρκή χρόνο στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και παράλληλα θέτουν περιορισμούς στον αριθμό των θέσεων που κατέχουν ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου μίας εταιρίας σε άλλες, μη συνδεδεμένες ανώνυμες εταιρίες.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τον ΕΚΕΔ, τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν θα πρέπει να συμμετέχουν σε διοικητικά συμβούλια περισσότερων των πέντε (5) εισηγμένων εταιριών και στην περίπτωση του Προέδρου περισσότερων των τριών (3).

Από την έρευνα μας προκύπτει ότι **1 πρόσωπο καλύπτει 5 θέσεις μέλους διοικητικού συμβουλίου και 3 πρόσωπα καλύπτουν το καθένα από 4 θέσεις** όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο γράφημα. Σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα μας, 3 πρόσωπα κάλυπταν το καθένα 3 θέσεις μέλους σε διαφορετικές εισηγμένες εταιρίες, ενώ 24 άτομα κάλυπταν 2 θέσεις μέλους διοικητικού συμβουλίου το καθένα.

Θέσεις σε διαφορετικά διοικητικά συμβούλια ανά πρόσωπο





### Στελέχη που αποχώρησαν από θέσεις διοικητικών συμβουλίων

Σημειώνουμε ότι **συνολικά αποχώρησαν 272 μέλη από συγκεκριμένες θέσεις διοικητικών συμβουλίων** από 120 περίπου εισηγμένες εταιρίες μεταξύ των δύο εξεταζόμενων περιόδων. Από τις 272 θέσεις οι 245 καλύπτονταν από άνδρες και οι 27 από γυναίκες.

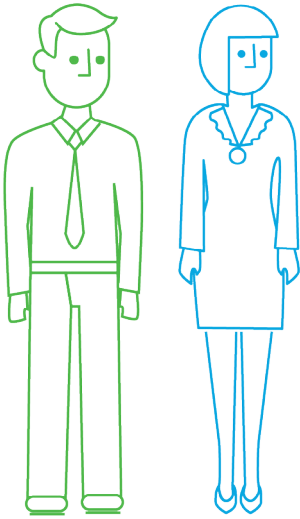
Το 50% των στελεχών που αντικαταστάθηκαν κάλυπταν θέσεις κυρίως ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, το 33% θέσεις μη εκτελεστικών και το 17% θέσεις εκτελεστικών μελών. Το 89% των στελεχών που αντικαταστάθηκαν κάλυπταν θέσεις απλών μελών και το 11% ανώτερες θέσεις Προέδρου, Αντιπροέδρου ή Διευθύνοντος Συμβούλου.

Από 2 εισηγμένες εταιρίες αντικαταστάθηκαν 6 πρόσωπα του διοικητικού τους συμβουλίου και από 5 εταιρίες 5 μέλη. Το 30% των εταιριών προχώρησαν σε αντικατάσταση 3 ή 4 μελών και στο 64% αυτών αποχώρησαν 1 με 2 μέλη.



## 3

## Εκπροσώπηση μελών Διοικητικών Συμβουλίων ανά φύλο



Μετά 17/7/2021

76%	24%
Άνδρες	Γυναίκες
926	298

Προ 17/7/2021

83%	17%
Άνδρες	Γυναίκες
998	200

## Διαφοροποίηση ανά φύλο

Ως προς την εκπροσώπηση ανά φύλο, ο ΕΚΕΔ προβλέπει ότι τα κριτήρια επιλογής των μελών του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να περιλαμβάνουν τουλάχιστον την επαρκή εκπροσώπηση ανά φύλο σε ποσοστό που δεν υπολείπεται του είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) του συνόλου των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Σε περίπτωση κλάσματος, το ποσοστό αυτό στρογγυλοποιείται στο προηγούμενο ακέραιο. Ως προς την εκπροσώπηση των φύλων, η πολιτική πολυμορφίας των εταιριών θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους εκπροσώπησης ανά φύλο.

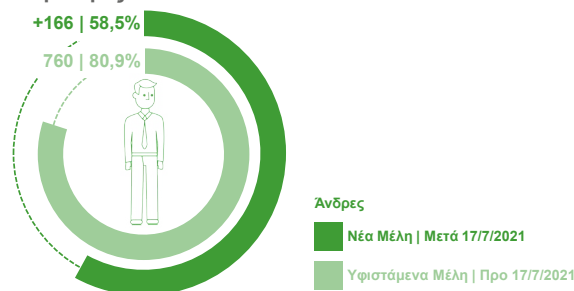
Η εταιρία επίσης οφείλει να διασφαλίζει ότι τα κριτήρια πολυμορφίας αφορούν πέρα από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τα ανώτατα ή και ανώτερα διευθυντικά στελέχη με συγκεκριμένους στόχους εκπροσώπησης ανά φύλο, καθώς και χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη αυτών.

Τα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιριών, αυτή τη στιγμή εκπροσωπούνται από 926 άνδρες και 298 γυναίκες, που αντιστοιχούν σε ποσοστό 75,7% και 24,3% στο σύνολο των μελών, ήτοι **αναλογία γυναικών: ανδρών 1:3**.

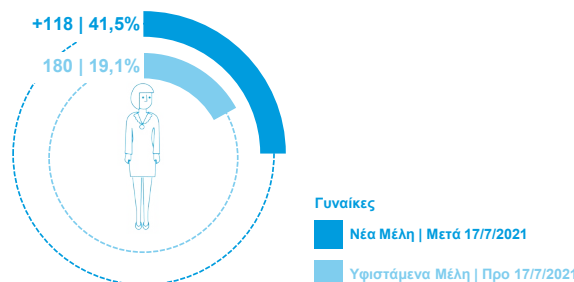
Σε σχέση με την προηγούμενη έρευνά μας υπάρχει **σημαντική βελτίωση στην παρουσία γυναικών** στα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιριών καθώς – αν δεν ληφθούν υπόψη οι εταιρίες που αποχώρησαν από το Χρηματιστήριο – **ο αριθμός των γυναικών αυξήθηκε από 200 σε 298 και των ανδρών μειώθηκε από 998 σε 926**. Ως εκ τούτου παρατηρούμε ότι η συμμετοχή γυναικών σε θέσεις διοικητικών συμβουλίων αυξήθηκε κατά 98 θέσεις που αντιστοιχεί σε ποσοστό συμμετοχής 24,3% έναντι 16,7% γεγονός που οδηγεί σε μία βελτίωση της σύγκλισης με τον μέσο όρο της Ευρώπης που είναι 34% (βάσει του EWOB Gender Diversity Index 2020).

## Εκπροσώπηση νέων μελών Διοικητικών Συμβουλίων ανά φύλο

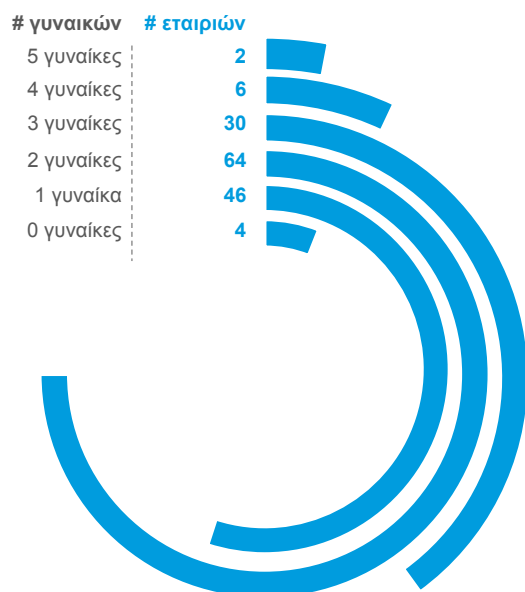
## Μέλη άντρες



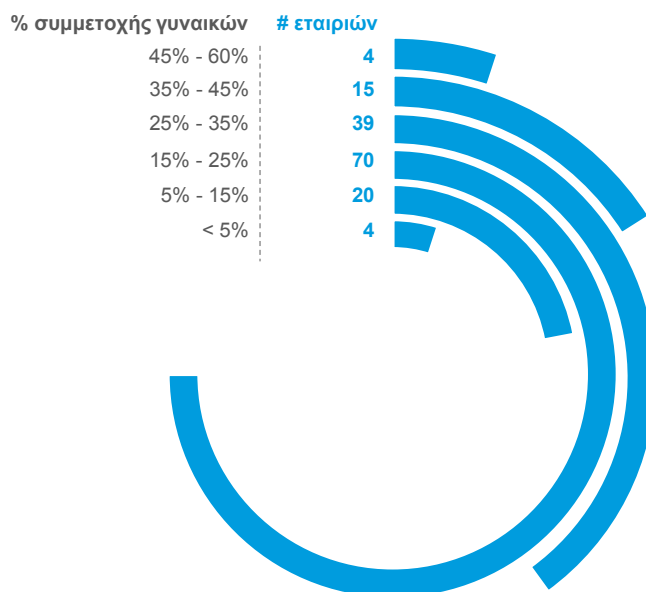
## Μέλη γυναίκες



### Εκπροσώπηση γυναικών ανά ΔΣ



### Ποσοστό γυναικείας συμμετοχής στο σύνολο των εταιριών



Σύμφωνα με την προηγούμενη έρευνά μας είχαμε καταλήξει ότι εφόσον επιθυμούν οι εταιρίες να συμμορφωθούν με τις διατάξεις του ν.4706/2020 (25% τουλάχιστον εκπροσώπηση), απαιτείται να οριστούν συνολικά 92 τουλάχιστον γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια, αντικαθιστώντας αντίστοιχο αριθμό ανδρών, γεγονός που όπως παρατηρούμε στην πράξη υλοποιήθηκε.

Μελετώντας τα **νέα μέλη που προστέθηκαν στα διοικητικά συμβούλια** κατά την εξεταζόμενη περίοδο, παρατηρούμε ότι από τα 284 νέα μέλη που προστέθηκαν, τα 118 (41,5%) είναι γυναίκες και τα 166 (58,5%) είναι άνδρες. Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχει μία **ανανέωση της σύνθεσης των διοικητικών συμβουλίων κατά 23% περίπου..**

Από τη λεπτομερή επισκόπηση των στοιχείων, διαπιστώνεται ότι τα διοικητικά συμβούλια δύο εισηγμένων εταιριών απαρτίζονται από 5 γυναίκες η κάθε μία και έξι διοικητικά συμβούλια απαρτίζονται από 4 γυναίκες αντίστοιχα. Τα διοικητικά συμβούλια 30 εταιριών απαρτίζονται από 3 γυναίκες.

Όπως προαναφέραμε ο ν.4706/2020 προβλέπει 25% τουλάχιστον εκπροσώπηση διαφορετικού φύλου στα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιριών. Δεδομένου όμως ότι το ποσοστό στρογγυλοποιείται προς τον αμέσως προηγούμενο ακέραιο, είναι δυνατό στην πράξη το ποσοστό των φύλων να είναι και χαμηλότερο του 25%. Από την ανάλυση μας που απεικονίζεται στο σχετικό γράφημα, **στα διοικητικά συμβούλια 70 περίπου εταιριών 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%.

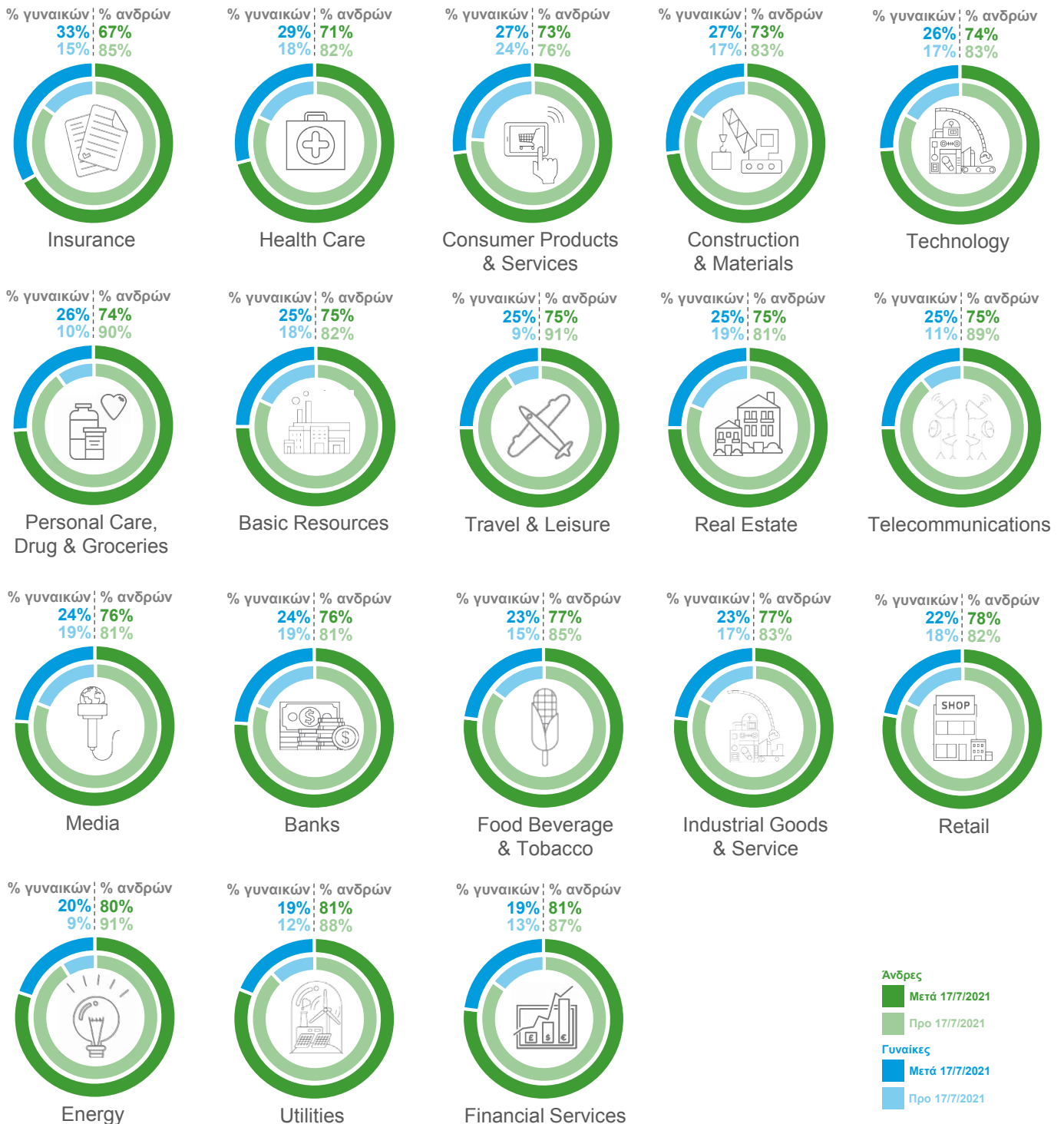
# 1:3

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



Όπως παρατηρείται, **όλοι οι κλάδοι του Χρηματιστηρίου βελτίωσαν το ποσοστό εκπροσώπησης γυναικών στα διοικητικά συμβούλια**, βελτίωση που κυμαίνεται μεταξύ 13% και 18%. Ο κλάδος της ασφάλισης και της υγείας έχει πλέον τη μεγαλύτερη εκπροσώπηση γυναικών δηλαδή 1 γυναίκα ανά 2 άνδρες περίπου και ακολουθούν ο κλάδος των κατασκευών και καταναλωτικών προϊόντων.

### Ποσοστό εκπροσώπησης Ανδρών και Γυναικών ανά κλάδο



## 4

**Συγκέντρωση θέσεων στο ίδιο πρόσωπο**

Η συγκέντρωση θέσεων στο ίδιο πρόσωπο είναι μία παράμετρος που όπως είναι κατανοητό, δεν διευκολύνει την πολυμορφία στα διοικητικά συμβούλια. Οι βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης προβλέπουν **διάκριση μεταξύ του ρόλου του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου** και στην περίπτωση μη συμμόρφωσης είναι απαραίτητος ο ορισμός ενός μη εκτελεστικού Αντιπροέδρου σύμφωνα με τον ν.4706/2020.

Από την επισκόπηση των διοικητικών συμβουλίων, παρατηρούμε ότι **σε 51 εταιρίες (ήτοι 1 στις 3) οι θέσεις Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου καλύπτονται από το ίδιο πρόσωπο**. Δεν φαίνεται το μέγεθος ή η κεφαλαιοποίηση των εταιριών αυτών να επηρεάζει την απόφαση συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων στο ίδιο πρόσωπο. Οι 14 εκ των εταιριών αυτών έχουν ορίσει ανεξάρτητο μη εκτελεστικό Αντιπρόεδρο και οι 33 μη εκτελεστικό Αντιπρόεδρο.

Επίσης, σε 20 εταιρίες ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι παράλληλα και Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου. Από τις εταιρίες αυτές, οι 10 έχουν ορίσει εκτελεστικό Πρόεδρο και οι υπόλοιπες μη εκτελεστικό ή ανεξάρτητο Πρόεδρο.

Ειδικότερα ως προς τις **θέσεις των Προέδρων** διοικητικών συμβουλίων σημειώνουμε ότι:

51

εταιρίες έχουν Πρόεδρο που είναι ταυτόχρονα και Διευθύνων Σύμβουλος

46

εταιρίες έχουν Πρόεδρο χωρίς εκτελεστικές αρμοδιότητες

2

εταιρίες έχουν Πρόεδρο ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος

54

εταιρίες έχουν Πρόεδρο με εκτελεστικές αρμοδιότητες

## 5

## Ιδιότητες μελών και ανώτατες θέσεις

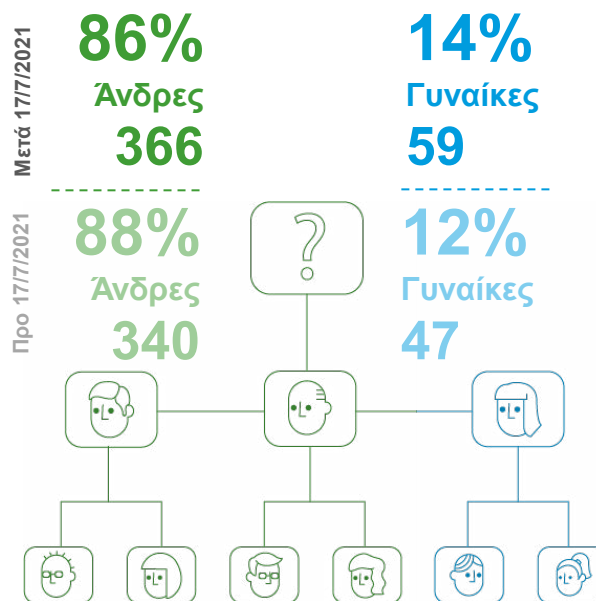
Στο σημείο αυτό εξετάζουμε περαιτέρω τη σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων και την **εκπροσώπηση των φύλων σε ανώτερες θέσεις** (πχ. Προέδρου, Αντιπροέδρου ή Διευθύνοντος Συμβούλου ή συνδυασμού αυτών).

Σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες, τα διοικητικά συμβούλια εκπροσωπούνται από **799 απλά μέλη** και **425 μέλη που καταλαμβάνουν ανώτατες θέσεις**. Πιο συγκεκριμένα, εκ των 799 μελών, τα 137 είναι εκτελεστικά, τα 222 είναι μη εκτελεστικά και τα 440 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά. Σε σχέση με τα μέλη που καταλαμβάνουν ανώτατες θέσεις, οι αντίστοιχοι αριθμοί είναι 267, 129 και 29 μέλη αντίστοιχα. Ο πίνακας αυτός παρουσιάζει και την αντίστοιχη εικόνα τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες αλλά και σε σύγκριση με την αντίστοιχη εικόνα σύμφωνα με την προηγούμενη έρευνα μας.

Παρατηρούμε ότι **59 θέσεις ανώτατων μελών καλύπτονται από γυναίκες σε σχέση με 366 θέσεις που καλύπτονται από άνδρες** δηλαδή αναλογία 1 προς 6. Αν και παρατηρείται βελτίωση σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα μας σύμφωνα με την οποία μόλις 47 θέσεις καλύπτονταν από γυναίκες (18% εκπροσώπησης έναντι 12%), υπάρχει σημαντικό χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών στον τομέα αυτό.

Επίσης, αναφέρουμε ότι αριθμός των ανδρών μελών μειώθηκε συνολικά κατά 72 μέλη που προέρχεται από μείωση 35, 17 και 20 ανεξάρτητων, μη εκτελεστικών και εκτελεστικών μελών. Αντίθετα ο αριθμός των γυναικών αυξήθηκε κατά 98 μέλη εκ των οποίων τα ανεξάρτητα είναι 79, τα μη εκτελεστικά είναι 18 και μόλις 1 είναι εκτελεστικό μέλος.

### Επιμερισμός μελών ανά φύλο στις ανώτατες διοικητικές θέσεις



### Επιμερισμός μελών βάσει του τύπου της θέσης, μετά την 17/7/2021

Σύνολο μελών	Μέλος	Πρόεδρος / Αντιπρόεδρος / CEO	Σύνολο
Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό	440	29	469
Μη εκτελεστικό	222	129	351
Εκτελεστικό	137	267	404
<b>Σύνολο</b>	<b>799</b>	<b>425</b>	<b>1.224</b>

Ανδρες	Μέλος	Πρόεδρος / Αντιπρόεδρος / CEO	Σύνολο
Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό	291	26	317
Μη εκτελεστικό	168	103	271
Εκτελεστικό	101	237	338
<b>Σύνολο</b>	<b>560</b>	<b>366</b>	<b>926</b>

Γυναίκες	Μέλος	Πρόεδρος / Αντιπρόεδρος / CEO	Σύνολο
Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό	149	3	152
Μη εκτελεστικό	54	26	80
Εκτελεστικό	36	30	66
<b>Σύνολο</b>	<b>239</b>	<b>59</b>	<b>298</b>

### Επιμερισμός μελών βάσει του τύπου της θέσης, προ της 17/7/2021

Σύνολο μελών	Μέλος	Πρόεδρος / Αντιπρόεδρος / CEO	Σύνολο
Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό	422	3	425
Μη εκτελεστικό	254	96	350
Εκτελεστικό	135	288	423
<b>Σύνολο</b>	<b>811</b>	<b>387</b>	<b>1.198</b>

Ανδρες	Μέλος	Πρόεδρος / Αντιπρόεδρος / CEO	Σύνολο
Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό	349	3	352
Μη εκτελεστικό	204	84	288
Εκτελεστικό	105	253	358
<b>Σύνολο</b>	<b>658</b>	<b>340</b>	<b>998</b>

Γυναίκες	Μέλος	Πρόεδρος / Αντιπρόεδρος / CEO	Σύνολο
Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό	73	0	73
Μη εκτελεστικό	50	12	62
Εκτελεστικό	30	35	65
<b>Σύνολο</b>	<b>153</b>	<b>47</b>	<b>200</b>

**1:6**  
είναι η αναλογία  
επρωσώπησης  
**γυναικών:ανδρών**  
στις ανώτατες  
διοικητικές θέσεις

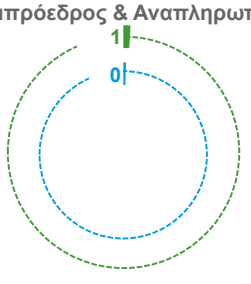
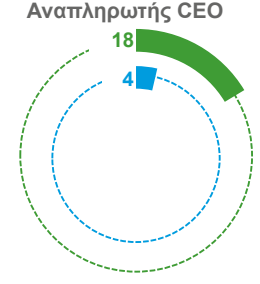
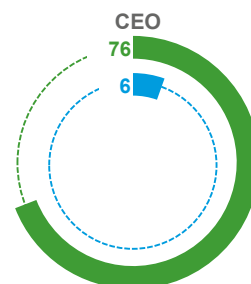
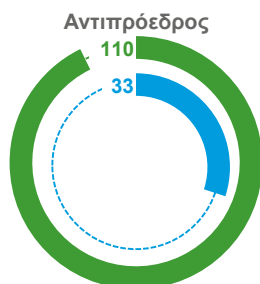
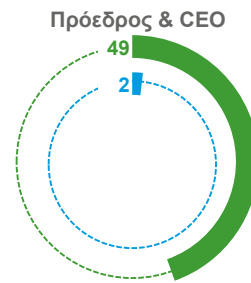
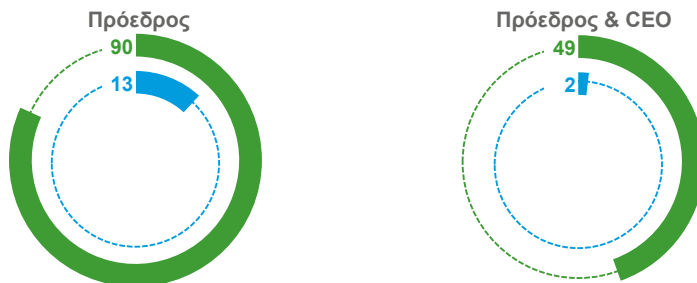




Ως προς τις ανώτατες θέσεις μελών διοικητικών συμβουλίων, το σχετικό γράφημα παρουσιάζει τον **επιμερισμό ανδρών και γυναικών ανάλογα με τον τύπο της θέσης** (πχ. Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος ή συνδυασμό αυτών). Παρατηρείται ότι **μόλις 15 θέσεις Προέδρου διοικητικού συμβουλίου και 9 θέσεις Διευθύνοντος Συμβούλου καλύπτονται από γυναίκες**. Πιο συγκεκριμένα μόλις το 1% των εταιριών διαθέτουν γυναίκα ως Πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου σε σχέση με το 9% που είναι ο μέσος όρος της Ευρώπης.

Ως προς τα νέα μέλη διοικητικών συμβουλίων που προστέθηκαν, να αναφέρουμε ότι 250 εξ' αυτών κατέλαβαν θέσεις απλών μελών και 34 ανώτατες θέσεις. Η διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι 140 και 110 για τα απλά μέλη και 26 και 8 για τα ανώτερα μέλη αντίστοιχα.

**Επιμερισμός ανδρών & γυναικών βάσει του τύπου της ανώτατης θέσης**



# ανδρών # γυναικών



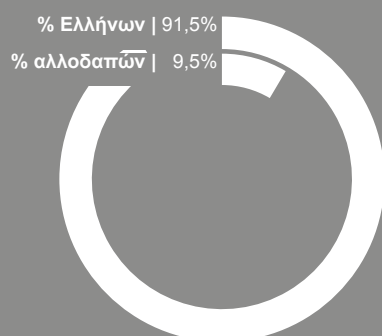
**μόλις το 1%**  
των εταιριών διαθέτουν  
γυναίκα Πρόεδρο του  
διοικητικού συμβουλίου σε  
σχέση με το **9%** που είναι ο  
μέσος όρος της Ευρώπης

## 6

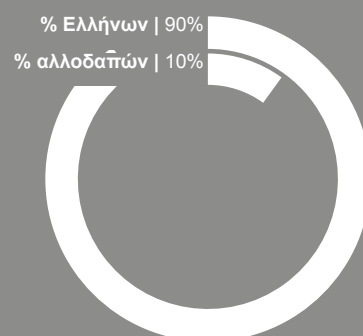
## Διαφοροποίηση ως προς την εθνικότητα των μελών

Ως προς το ζήτημα της εθνικότητας, η έρευνά μας έδειξε ότι 104 μέλη διοικητικών συμβουλίων ή 8,5% στο σύνολο αυτών δεν είναι ελληνικής εθνικότητας. Εξ αυτών, τα 81 μέλη είναι άνδρες και 23 είναι γυναίκες. Σε σχέση με την προηγούμενη έρευνά μας, ο αριθμός και το ποσοστό μελών παρουσιάζει μία μείωση κατά 17 μέλη.

Ποσοστό μελών διαφορετικής εθνικότητας  
Μετά 17/7/2021



Ποσοστό μελών διαφορετικής εθνικότητας  
Προ 17/7/2021



# 104

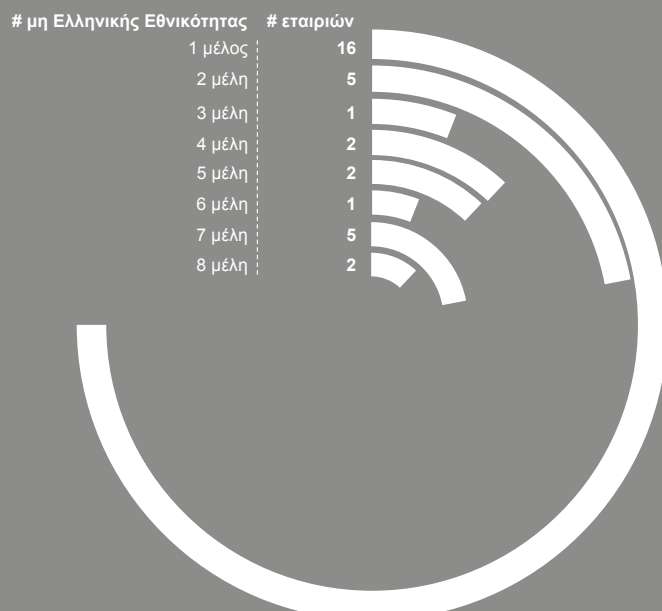
μέλη

διοικητικών συμβουλίων  
δεν είναι Ελληνικής  
Εθνικότητας

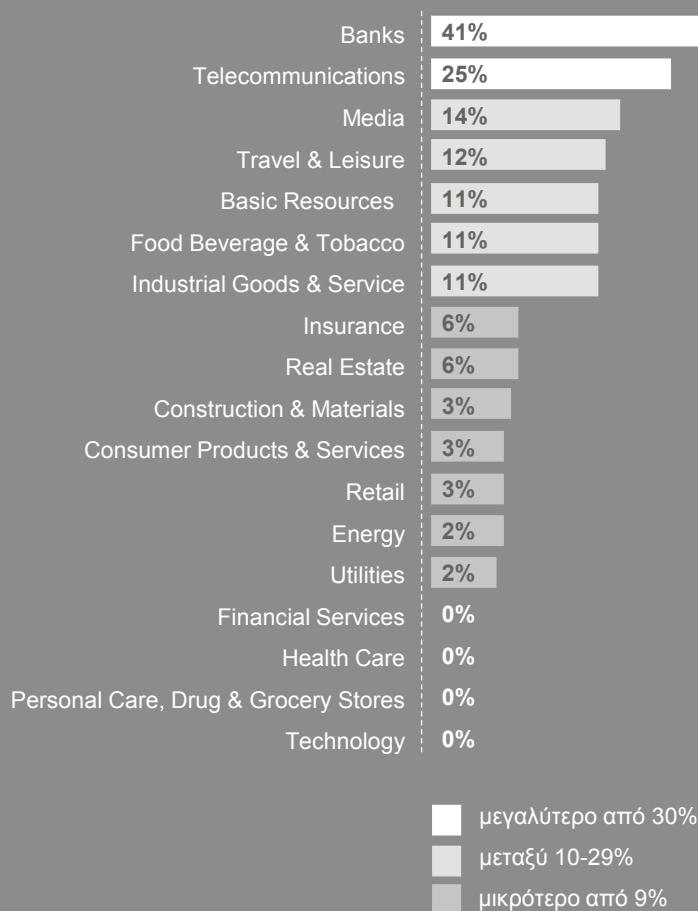
Αναφορικά με τις θέσεις που καταλαμβάνουν τα αλλοδαπά στελέχη σημειώνουμε ότι 85 εξ αυτών καταλαμβάνουν θέση απλού μέλους και 19 ανώτατες θέσεις στο διοικητικό συμβούλιο. Το 14,4% των μελών καταλαμβάνουν εκτελεστικές θέσεις, το 33,7% μη εκτελεστικές και το 51,9% είναι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Σημειώνουμε ότι **34 εταιρίες (περίπου 1 στις 5) διατηρούν τουλάχιστον ένα αλλοδαπό μέλος στο διοικητικό συμβούλιο τους**, 2 εξ' αυτών στελεχώνονται από 8 μέλη και 5 εταιρίες από 7 μέλη.

Η τάση αυτή παρατηρείται κυρίως σε εταιρίες που είναι εισηγμένες και σε άλλα Χρηματιστήρια του εξωτερικού πέραν του ελληνικού, στα τραπεζικά ιδρύματα και σε εταιρίες των οποίων την πλειοψηφία των μετοχών διατηρούν αλλοδαπά φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

### Μέλη διαφορετικής εθνικότητας ανα εταιρία



## Μέλη διαφορετικής εθνικότητας ανα κλάδο



Ειδικότερα τα **διοικητικά συμβούλια των τραπεζών** στελεχώνονται κατά μέσο όρο από 12 μέλη, 5 εκ των οποίων δεν είναι ελληνικής εθνικότητας. Το ποσοστό συμμετοχής των αλλοδαπών μελών στο διοικητικό συμβούλιο των τραπεζών έχει αυξηθεί από 33% σε 41%.

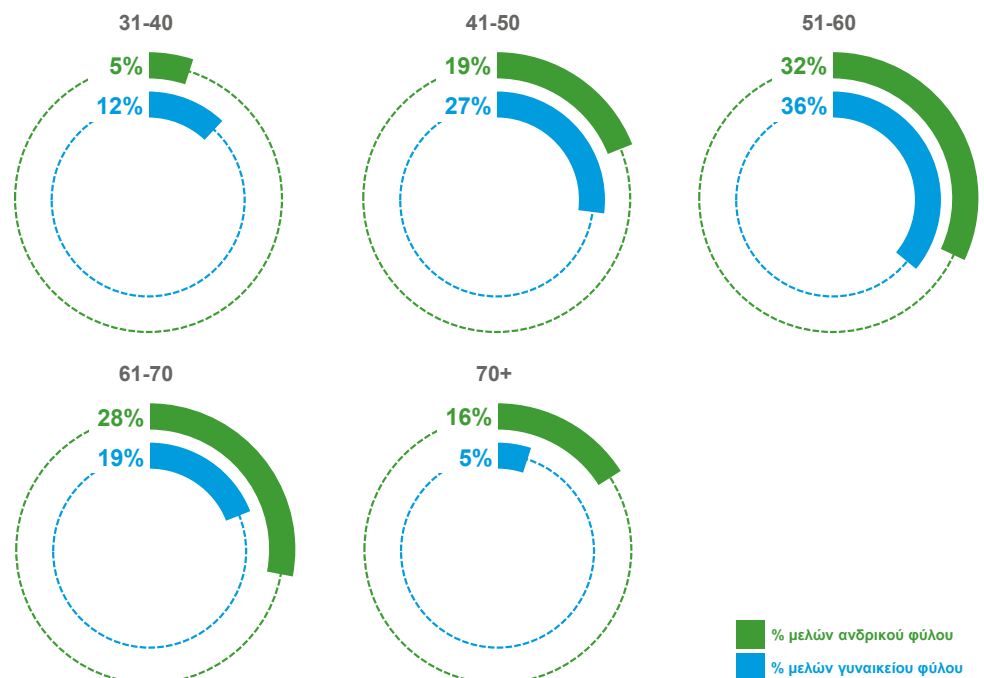
Σημειώνουμε ότι η στελέχωση των διοικητικών συμβουλίων με στελέχη διαφορετικής εθνικότητας μπορεί να προσδώσει σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία δεν σχετίζονται με την ικανότητα αυτών. Ένα στέλεχος με διεθνή εμπειρία και κυρίως από το εξωτερικό μπορεί να προσφέρει μία **διαφορετική προοπτική και ματιά** στον τρόπο αντιμετώπισης ζητημάτων που απασχολεί το διοικητικό συμβούλιο, δύναται να έχει καλύτερη και πιο άμεση γνώση των αγορών δραστηριοποίησης της εταιρίας, διαθέτει διαφορετική κουλτούρα και ως εκ τούτου να βελτιώσει το βαθμό πολυμορφίας του διοικητικού συμβουλίου.

## 7

**Διαφοροποίηση ως προς την ηλικία των μελών**

Ως προς την ηλικία των μελών διοικητικών συμβουλίων, διαπιστώσαμε ότι το **7% των μελών έχει ηλικία μικρότερη των 40 ετών** και το **28% ηλικία μικρότερη των 50 ετών** γεγονός που αποτελεί βελτίωση σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα μας κατά την οποία μόλις το 21% των μελών ήταν ηλικίας κάτω των 50. Επίσης το 33% των μελών έχει ηλικία μεταξύ 51 και 60 έτη, το 26% μεταξύ 61 και 70 έτη και το 14% ηλικία άνω των 70 ετών.

Εκ των μελών ηλικίας μικρότερης των 40 ετών, το 57% (47 μέλη) αφορά σε άνδρες και το 43% (35 μέλη) σε γυναίκες ενώ στην ηλικιακή κλίμακα 41 έως 50 οι άνδρες αποτελούν το 68% (173 μέλη) και οι γυναίκες το 32% (81 μέλη). Στις υπόλοιπες ηλικιακές βαθμίδες τα ποσοστά των γυναικών σταδιακά μειώνονται.

**Σύνολο των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων βάσει φύλου**

# 35%

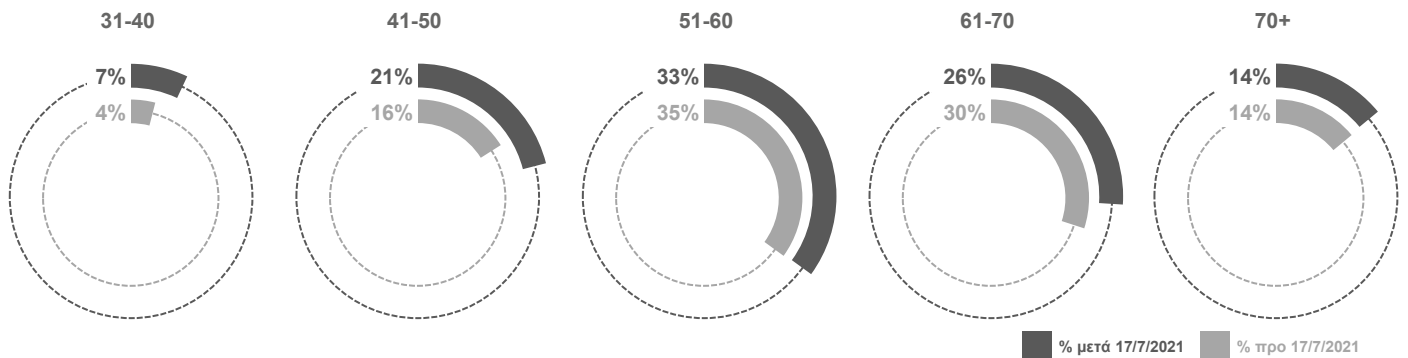
των μελών έχουν ηλικία μικρότερη των 50 ετών μετά τη 17/7/2021

Εξετάζοντας περαιτέρω την ηλικιακή κατανομή των νέων μελών που προστέθηκαν και των υφιστάμενων μελών διοικητικών συμβουλίων, μετά δηλαδή από την ημερομηνία εφαρμογής του ν.4706/2020 παρατηρούμε ότι το 11% των νέων μελών είναι ηλικίας μικρότερης των 40 ετών και το 26% μεταξύ 41-50 έτη. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τα υφιστάμενα μέλη είναι 5% και 19% γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι **τα νέα μέλη που προστέθηκαν στα διοικητικά συμβούλια είναι μικρότερης ηλικίας από τα υφιστάμενα μέλη.**

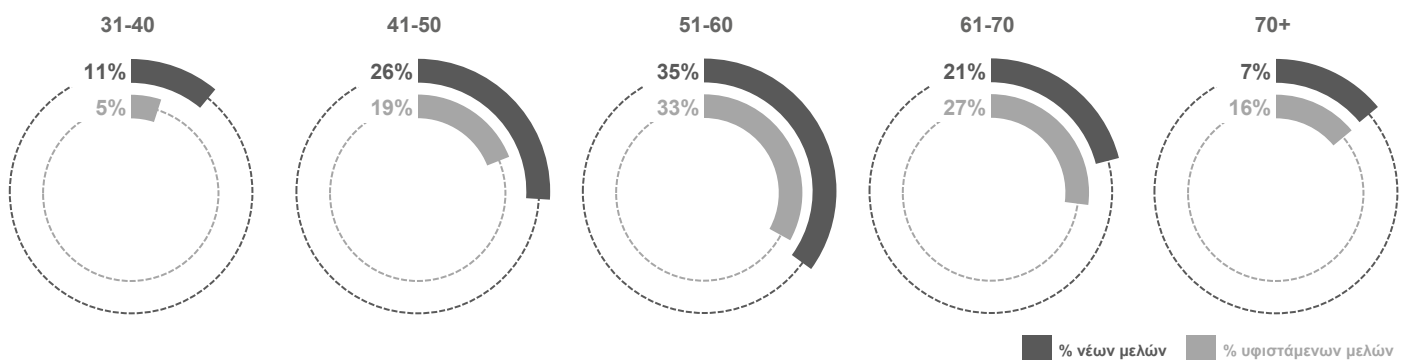
Κάθε διοικητικό συμβούλιο χρειάζεται έμπειρους επαγγελματίες με χρόνια προϋπηρεσίας, παραστάσεις και εμπειρίες από πολλούς και διαφορετικούς ρόλους, με μια σειρά από διαφορετικές δεξιότητες και ένα πλούσιο δίκτυο επαφών το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί για την ανάπτυξη της εταιρίας. Οι ίδιοι οι μέτοχοι νιώθουν παραδοσιακά μεγαλύτερη ασφάλεια όταν έμπειρα στελέχη – γεγονός που αποδεικνύεται από τα πολλά επαγγελματικά τους χρόνια – στελεχώνουν τα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιριών. Η τάση όμως αυτή ολοένα και αλλάζει όσο η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες και τάσεις αλλάζουν την οικονομία και την κοινωνία. Η πολυπλοκότητα της στρατηγικής και της λήψης αποφάσεων απαιτεί δεξιότητες που δεν υπάρχουν σε ένα παραδοσιακό διοικητικό συμβούλιο.

Οι **νέοι ηγέτες** μπορούν να επικοινωνήσουν πιο άμεσα και αποτελεσματικά με το νεότερο ηλικιακό κοινό της εταιρίας, είναι πιο εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες και τα νέα κοινωνικά πρότυπα και τάσεις, μπορούν να προσφέρουν μία νέα πιο φρέσκια προοπτική στην εταιρία, να φέρουν νέες ιδίες και καινοτόμες λύσεις και ως εκ τούτου η συμμετοχή τους σε ένα διοικητικό συμβούλιο μπορεί να προσδώσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### Ηλικιακή εκπροσώπηση των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων

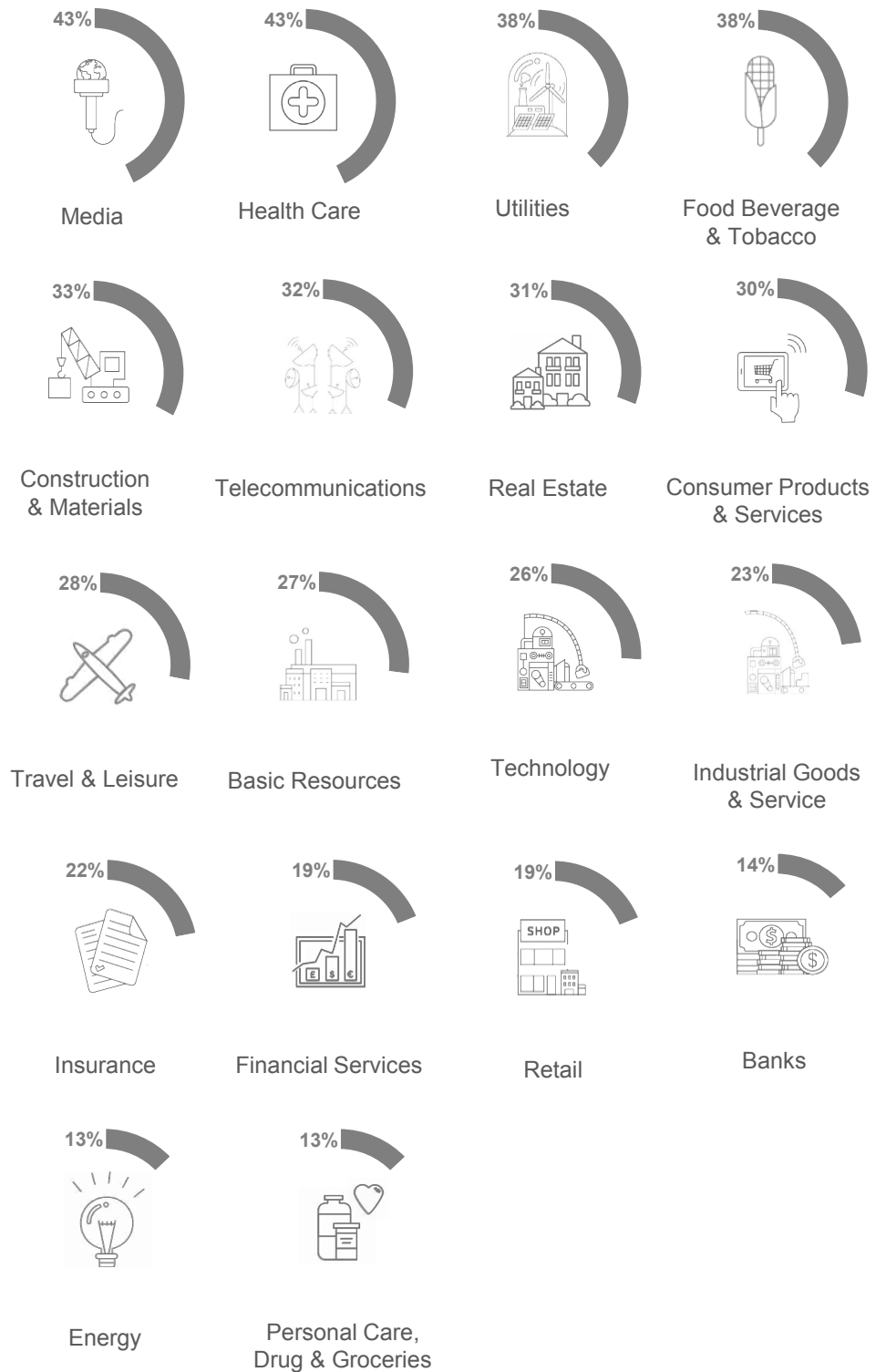


#### Ηλικιακή κατανομή των υφιστάμενων και νέων μελών Διοικητικών Συμβουλίων



Σε σχέση με τους κλάδους δραστηριοποίησης των εταιριών, διαπιστώνουμε ότι ο κλάδος της υγείας και των μέσων ενημέρωσης έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό μελών ηλικίας μικρότερης των 50 ετών και ακολουθούν ο κλάδος των τροφίμων και των παροχών (utilities).

#### Ποσοστό μελών ηλικίας μικρότερης των 50 ετών ανα κλάδο



## 8

## Ανεξαρτησία Μελών

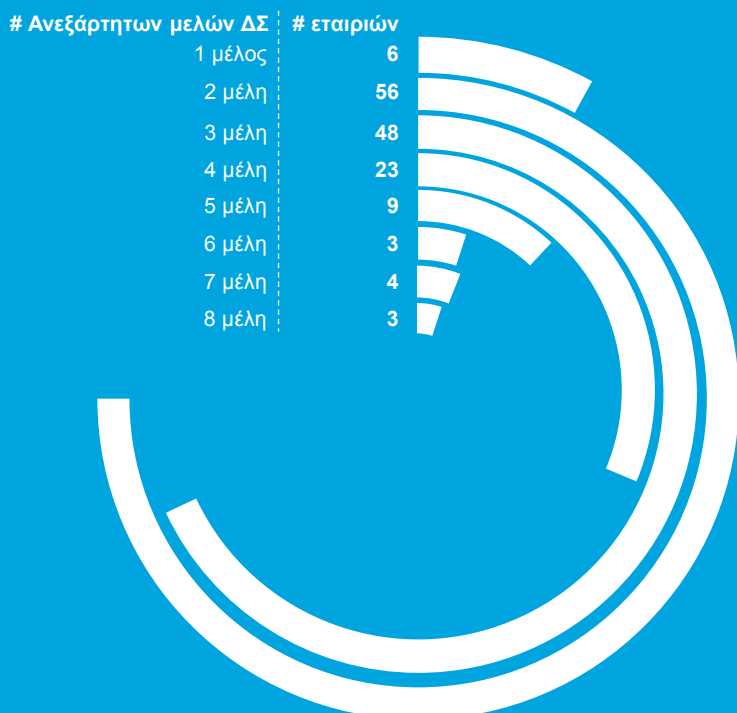
Ως προς την στελέχωση του διοικητικού συμβουλίου με ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, προβλέπεται να μην υπολείπονται του ενός τρίτου (1/3) του συνολικού αριθμού των μελών του και να μην είναι λιγότερα από δύο (2). Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον αμέσως εγγύτερο ακέραιο αριθμό. Σημειώνουμε επίσης ότι υπάρχει σύσταση ώστε τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη να υπολείπονται τουλάχιστον του ενός δευτέρου (1/2) του συνολικού αριθμού των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις του κανονιστικού πλαισίου, ο ρόλος των μη εκτελεστικών και δη των ανεξάρτητων είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν επαυξημένες υποχρεώσεις όπως για παράδειγμα α) να παρακολουθούν και να εξετάζουν τη στρατηγική της εταιρίας και την υλοποίησή της, καθώς και την επίτευξη των στόχων της, β) να διασφαλίζουν την αποτελεσματική εποπτεία των εκτελεστικών μελών, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης και του ελέγχου των επιδόσεών τους και γ) να εξετάζουν και να εκφράζουν απόψεις σχετικά με τις προτάσεις που υποβάλλουν τα εκτελεστικά μέλη, βάσει υφιστάμενων πληροφοριών.

Από την ανάλυσή 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.**

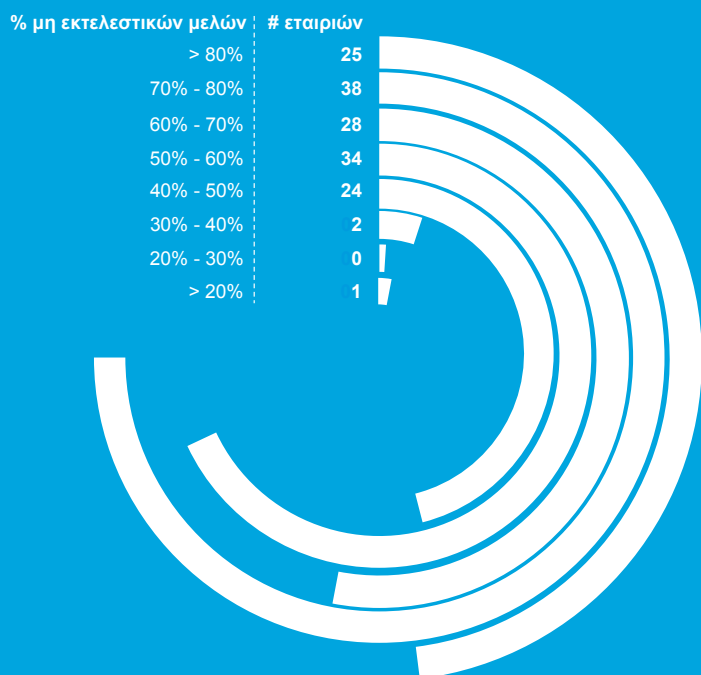
Μάλιστα 3 εταιρίες διαθέτουν 8 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και 19 εταιρίες τουλάχιστον 5 μέλη η καθεμία.

### Αριθμός ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών

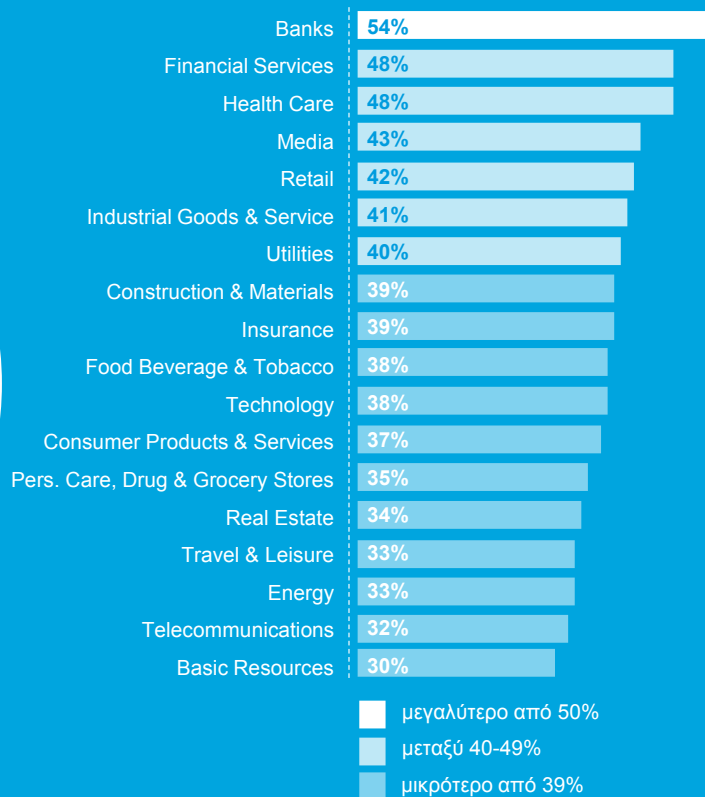




### Ποσοστό μη εκτελεστικών μελών στο σύνολο του διοικητικού συμβουλίου



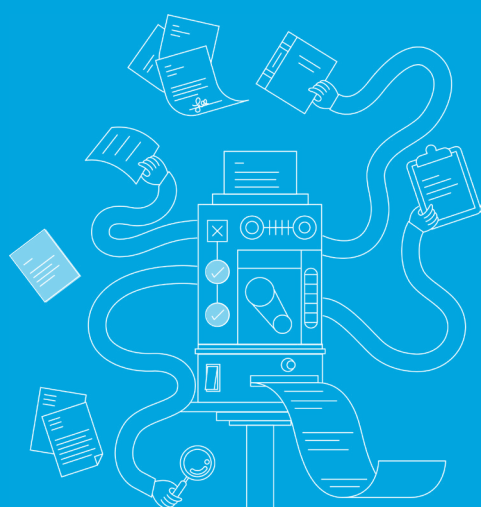
### Ποσοστό ανεξάρτητων μελών ανα κλάδο



Είναι σημαντικό επίσης να αναφερθεί ότι **μεγαλύτερο από το 80% των εταιριών έχουν αριθμό μη εκτελεστικών μελών (συμπεριλαμβανομένων και των ανεξάρτητων) μεγαλύτερο από των εκτελεστικών μελών.**

Η χρήση ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών δύναται να έχει σημαντικά οφέλη για τους 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 προστασία τους φήμης και των συμφερόντων των λοιπών μετόχων. 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.**

Ο **κλάδος των τραπεζών** έχει το μεγαλύτερο ποσοστό ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, ποσοστό που ξεπερνά το 50% ήτοι 6 περίπου μέλη σε μέσο όρο 12 μελών. Ακολουθεί ο κλάδος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και ο κλάδος της υγείας με κατά μέσο όρο 3 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη σε σύνολο 7 μελών.



## 9

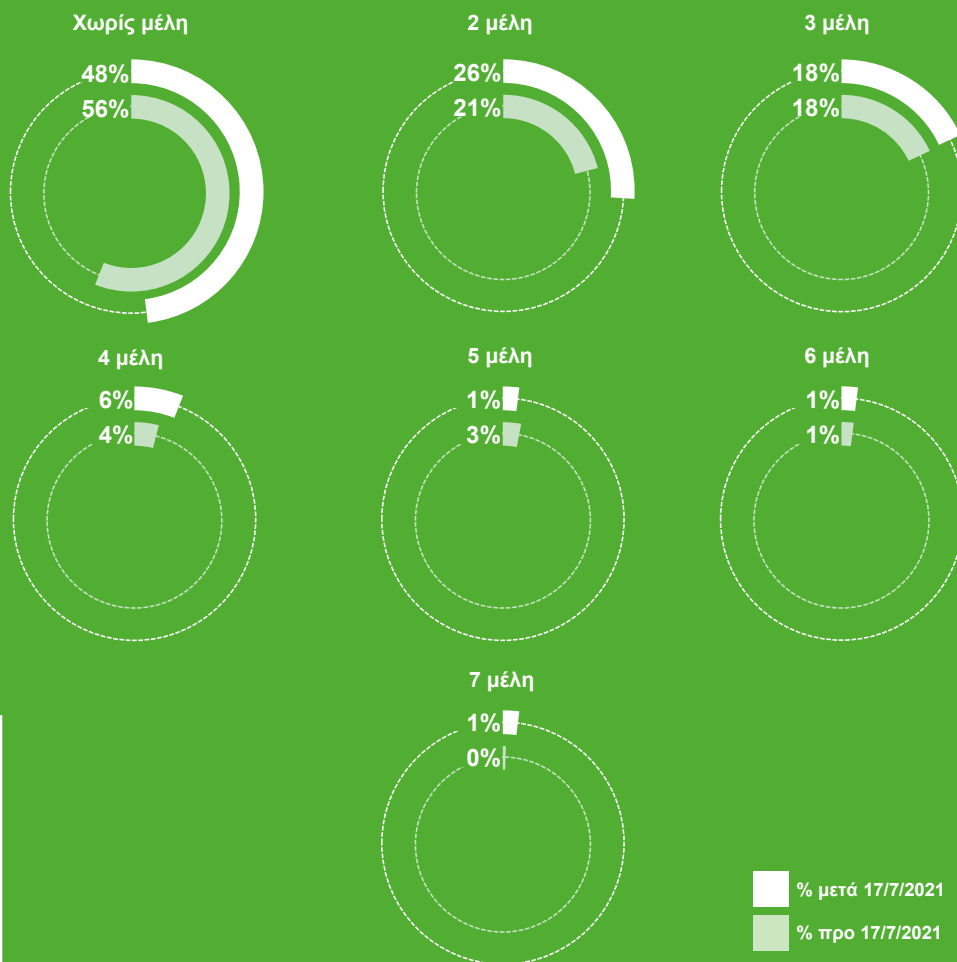
## Οικογενειακές σχέσεις

Από την έρευνα μας φαίνεται ότι το **52% των εισηγμένων εταιριών (79 εταιρίες) έχουν ένα πιο «οικογενειακό» χαρακτήρα** δεδομένου ότι στα Διοικητικά Συμβούλια αυτών συμμετέχουν τουλάχιστον 2 μέλη συνδεδεμένα με τον βασικό μέτοχο.

Από το σύνολο των εισηγμένων εταιριών περίπου το 50% αυτών εκπροσωπείται με 2 τουλάχιστον συνδεδεμένα με την οικογένεια μέλη. Εξ αυτών το 45% εκπροσωπούνται με 3 ή 4 μέλη και το υπόλοιπο με περισσότερα από 4 μέλη. Πιο συγκεκριμένα, 4 εισηγμένες εταιρίες διαθέτουν περισσότερα από 5 μέλη συνδεδεμένα με τον βασικό μέτοχο στο διοικητικό συμβούλιο τους.

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε 11 εταιρίες (ποσοστό 7%) τα συνδεδεμένα μέλη αποτελούν την πλειοψηφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

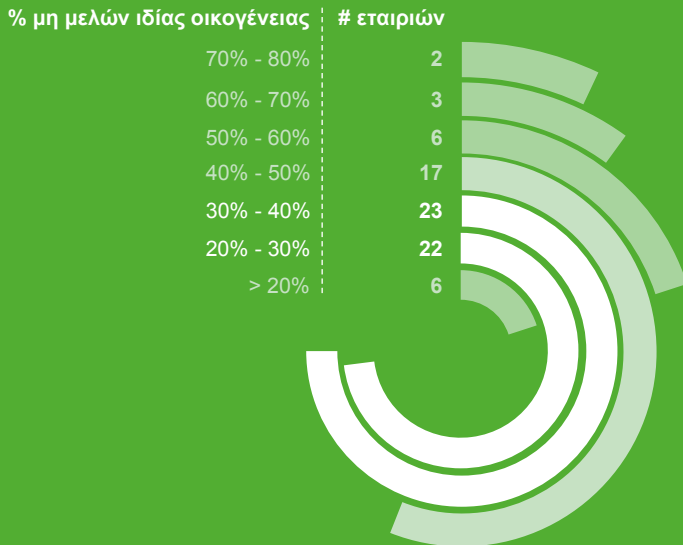
## Ποσοστό εισηγμένων με μέλη της ίδιας οικογένειας



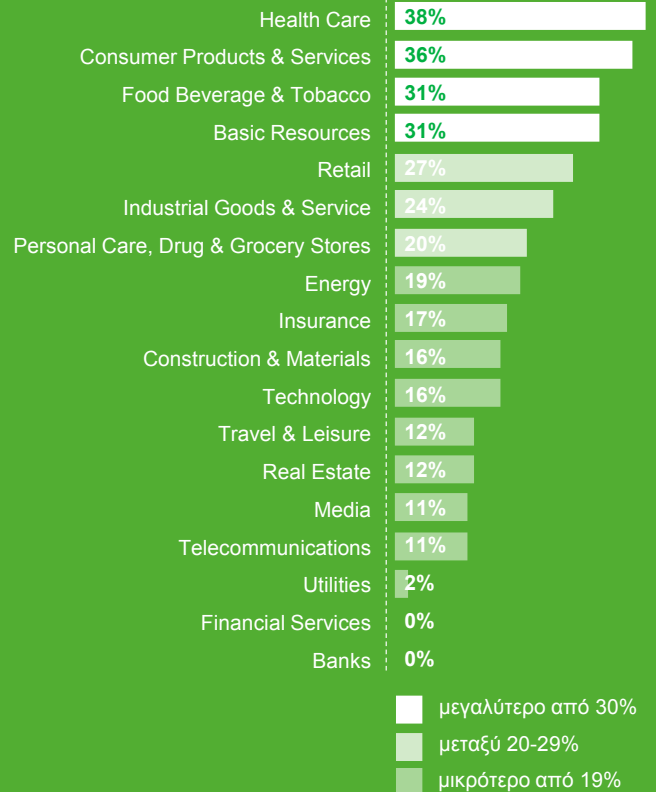
# 52%

των διοικητικών  
συμβουλίων έχουν  
“οικογενειακό” χαρακτήρα

### Ποσοστό μελών ίδιας οικογένειας στο σύνολο των μελών



### Ποσοστό μελών ίδιας οικογένειας ανα κλάδο



Σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα μας, **δεν διαφαίνεται βελτίωση στο δείκτη** αυτό καθώς όπως αντιλαμβανόμαστε οι «οικογενειακές» εταιρίες διατήρησαν τα ίδια μέλη και ενδεχομένως πρόσθεσαν νέα ανεξάρτητα μέλη ώστε να πληρούν τα κριτήρια ανεξαρτησίας που θέτει ο ν.4706/2020. Μάλιστα **παρατηρείται αύξηση των «οικογενειακού» τύπου εταιριών από 72 σε 79.**

Είναι σημαντικό επίσης να αναφέρουμε ότι στις εταιρίες με «οικογενειακό» χαρακτήρα, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που είναι συνδεδεμένα με την οικογένεια/ βασικό μέτοχο και είναι **ηλικίας 31 – 40 ετών** είναι 38 εκ συνόλου 82 μελών στο σύνολο των εταιριών δηλαδή ποσοστό 46%, ενώ για την ηλικιακή κλίμακα 41 – 50 τα συνδεδεμένα μέρη είναι 41 από σύνολο 254 μελών δηλαδή ποσοστό 16%. Διαπιστώνεται δηλαδή ότι οι «οικογενειακές» εταιρίες έχουν και τη μεγαλύτερη εκπροσώπηση από μέλη ηλικίας μικρότερης των 40 ετών στο πλαίσιο της προετοιμασίας ενδεχομένως για τη διάδοχη κατάσταση.

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 μέσων ενημέρωσης έχουν αναλογία περίπου 1 προς 3 μέλη διοικητικού συμβουλίου.

## 10

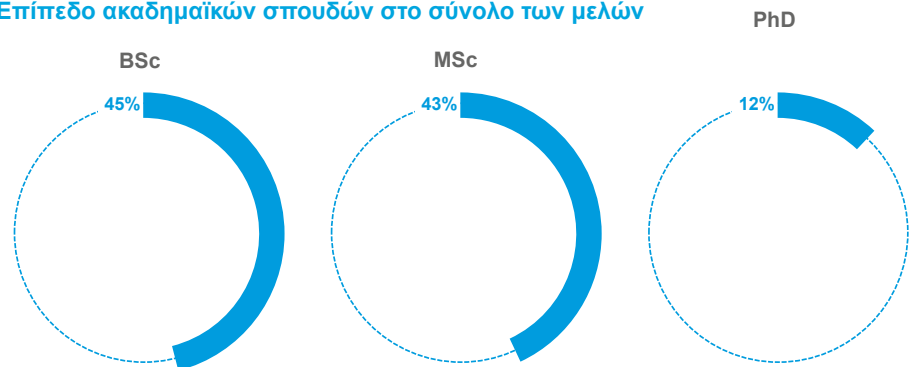
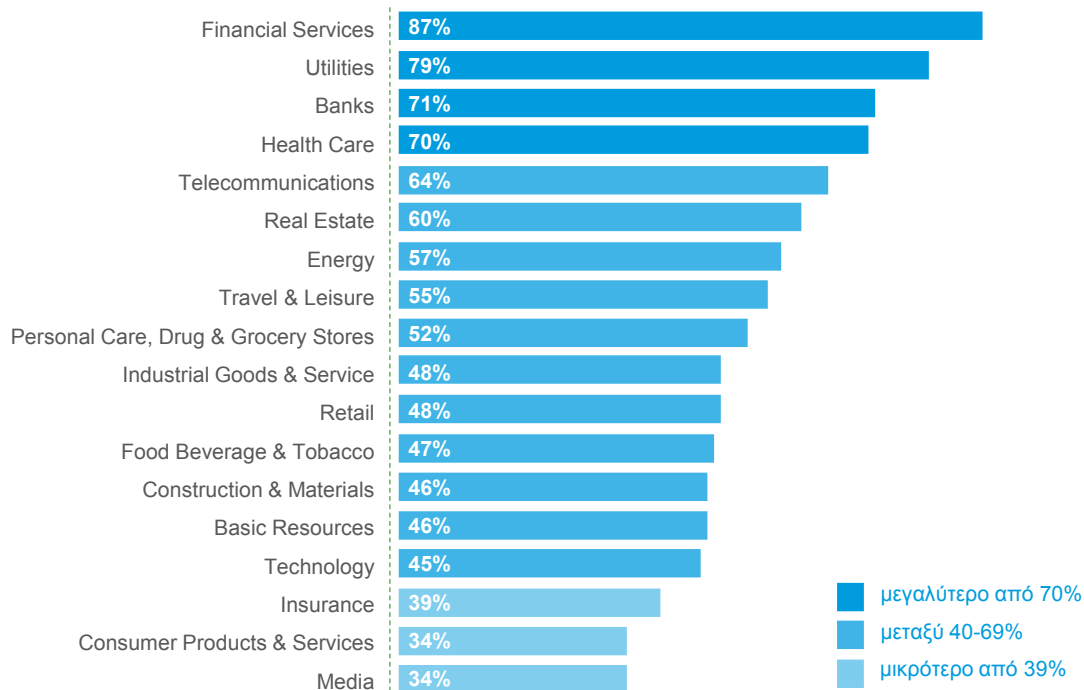
**Ακαδημαϊκό επίπεδο των μελών**

Από το σύνολο των μελών διοικητικών συμβουλίων διαπιστώνουμε ότι το 45% έχει τουλάχιστον προπτυχιακό τίτλο σπουδών (BSc), για το 43% των μελών το ανώτατο επίπεδο σπουδών είναι μεταπτυχιακό και το 12% αυτών κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Σε σχέση με το φύλο δεν φαίνεται να υπάρχει διαφοροποίηση ως προς το επίπεδο ακαδημαϊκών σπουδών.

Συγκρίνοντας τα νέα μέλη που προστέθηκαν σε σχέση με τα υφιστάμενα διαπιστώνουμε ότι **τα νέα μέλη έχουν υψηλότερου επιπέδου ακαδημαϊκής μόρφωσης** καθώς το 66% έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών έναντι 51% των υφιστάμενων μελών.

Κλάδοι όπως ο τραπεζικός, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, της υγείας και των παροχών (utilities) δείχνουν μία τάση για ορισμό μελών κατόχων τουλάχιστον μεταπτυχιακού επιπέδου σπουδών.

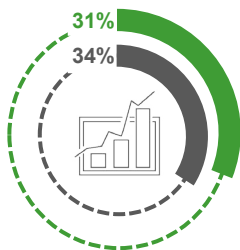
**Επίπεδο ακαδημαϊκών σπουδών στο σύνολο των μελών****Ποσοστό μελών ΔΣ με τουλάχιστον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ανά κλάδο**

## 11

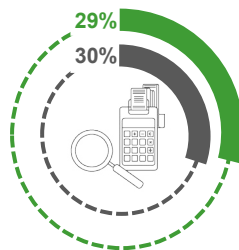
**Μείγμα δεξιοτήτων**

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.

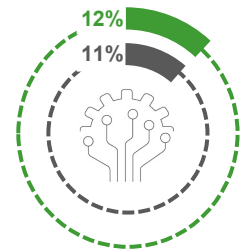
Επίσης, τα κριτήρια επιλογής των μελών του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να διασφαλίζουν ότι το διοικητικό συμβούλιο, συλλογικά, μπορεί να κατανοεί και να διαχειρίζεται θέματα που αφορούν το περιβάλλον, την κοινωνική ευθύνη και τη διακυβέρνηση (ESG), εντός του πλαισίου της στρατηγικής που διαμορφώνει.

**Διαφοροποίηση βάσει ποικιλομορφίας δεξιοτήτων**

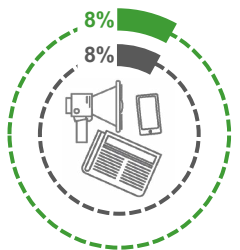
Strategy/ Business Management



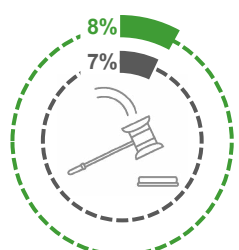
Accounting &amp; Finance



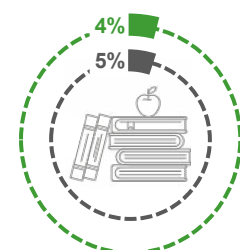
Operations



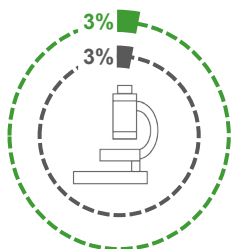
Sales/ Marketing



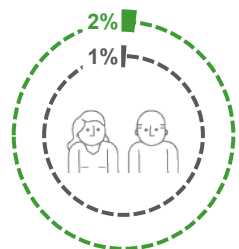
Legal



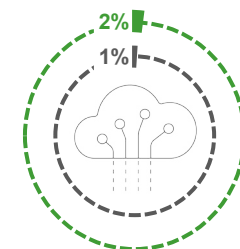
Academic



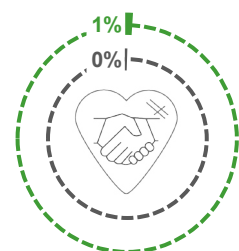
R&amp;D



Human Resources



IT &amp; Technology



CSR

■ Προ 17/7/2021  
■ Μετά 17/7/2021

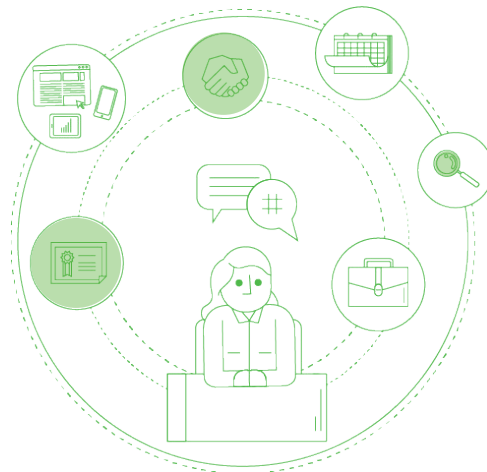
Εξετάζοντας το **αντικείμενο σπουδών** και τις **θέσεις ευθύνης των μελών** διοικητικών συμβουλίων διαπιστώσαμε ότι το 61% των μελών έχει ειδικευση στα οικονομικά και τη διοίκηση επιχειρήσεων γενικότερα, 12% κατέχει εμπειρία στον τομέα της παραγωγής και 7% με 8% στον τομέα των πωλήσεων ή την παροχή νομικών συμβουλών. Μέλη με εξειδικευμένες δεξιότητες σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, πληροφορικής, βιώσιμης ανάπτυξης έχουν μικρότερη σχετικά παρουσία στα διοικητικά συμβούλια των Ελληνικών εισηγμένων.

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε σύνολο 1.224 στελεχών μόλις 12 εξ αυτών έχουν εξειδίκευση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και 6 στην **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR)**. Από την άλλη στελέχη με κάποια σχετική εμπειρία στους τομείς αυτούς είναι 17 και 18 αντίστοιχα.

Σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα μας δεν παρατηρούνται δραματικές διαφοροποιήσεις αν και αξίζει να αναφερθεί ότι έχει γίνει μία προσπάθεια επιλογής προσώπων με γνωστικό αντικείμενο σχετικό με το ανθρώπινο δυναμικό, την πληροφορική και το CSR. Ειδικότερα **ένα σημαντικό ποσοστό γυναικών που προστέθηκαν στα διοικητικά συμβούλια έχουν δεξιότητες σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, CSR, τις πωλήσεις και την παροχή νομικών υπηρεσιών.**

Πέρα λοιπόν από την ατομική καταλληλότητα, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει συλλογικά να είναι σε θέση να λαμβάνουν κατάλληλες αποφάσεις συνεκτιμώντας το επιχειρηματικό μοντέλο, τη διάθεση ανάληψης κινδύνου, τη στρατηγική και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρία. Όλοι οι τομείς γνώσεων που απαιτούνται για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τη λειτουργία της εταιρίας θα πρέπει να καλύπτονται από το διοικητικό συμβούλιο. Κάθε διοικητικό συμβούλιο είναι ξεχωριστό και σε κάθε περίπτωση η αξιολόγηση της συλλογικής του καταλληλότητας πρέπει να λαμβάνει υπόψη στοιχεία όπως το υφιστάμενο μέγεθος της εταιρίας αλλά και τις προοπτικές ανάπτυξης, τη γεωγραφική παρουσία, το επιχειρηματικό μοντέλο και τη βασική επιχειρηματική στρατηγική, τη φύση και την πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, την οργανωτική δομή, τη στρατηγική κινδύνου και τη διάθεση ανάληψης κινδύνου κτλ.

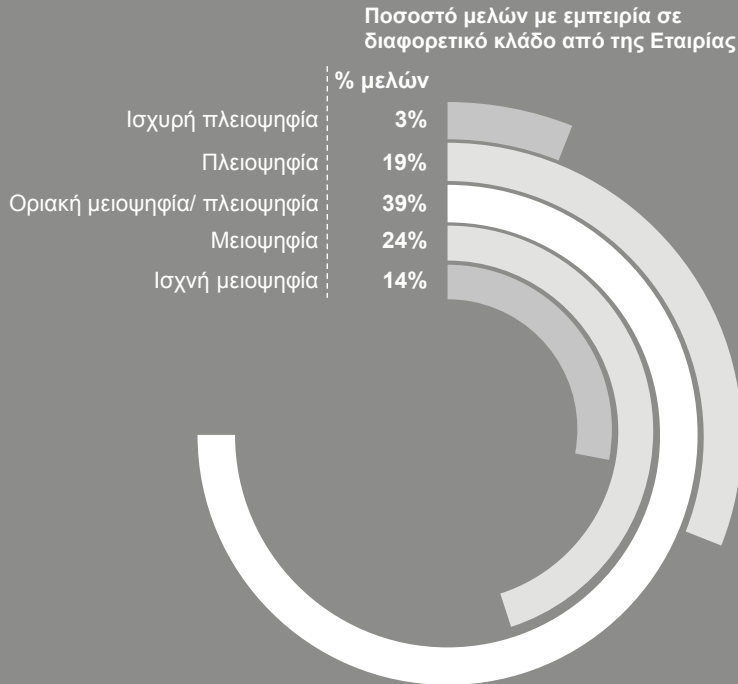
μόλις  
**3%**  
των μελών έχουν  
εξειδίκευση σε θέματα  
**HR & CSR**



## 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 την ανάλυση μας φαίνεται ότι μόλις στο 3% των διοικητικών συμβουλίων του δείγματος, τα μέλη με εμπειρία και σε διαφορετικούς κλάδους πέρα από αυτόν της εταιρίας, αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Από την άλλη, **μέλη με εμπειρία και σε διαφορετικούς κλάδους αποτελούν την ισχνή μειοψηφία του συνόλου των μελών για το 14% των διοικητικών συμβουλίων.**

Σε σχέση και με την προηγούμενη έρευνά μας αν και παρατηρείται μια **οριακή τάση η πλειοψηφία των μελών να έχει εμπειρία και σε διαφορετικούς κλάδους**, το γενικότερο συμπέρασμα δεν διαφοροποιείται με την είσοδο νέων μελών στα διοικητικά συμβούλια.





## Σύγκριση μεταξύ υφισταμένων και νέων μελών διοικητικών συμβουλίων

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, παρουσιάζουμε μία **συγκριτική ανάλυση** των προφίλ των νέων μελών που προστέθηκαν στα διοικητικά συμβούλια ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του ν.4706/2020, σε σχέση με τα μέλη που παρέμειναν στα διοικητικά συμβούλια των εταιριών τους, ούτως ώστε να εξετάσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτών και πώς άλλαξαν τα δημογραφικά στοιχεία των διοικητικών συμβουλίων.

Το πιο εμφανές χαρακτηριστικό είναι ότι **στα νέα μέλη συγκαταλέγονται πολλές γυναίκες** νοούμενου ότι στο σύνολο των νέων μελών που προστέθηκαν, οι γυναίκες αποτελούν το 42%. Τα νέα μέλη κάλυψαν κυρίως **θέσεις ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών** σε ποσοστό 71% το οποίο ήταν αναμενόμενο δεδομένου ότι τα αυστηρότερα κριτήρια ανεξαρτησίας που θέτει ο ν.4706/2020 και κυρίως της μέγιστης χρονικής διάρκειας παραμονής σε ένα διοικητικό συμβούλιο, οδήγησε τις περισσότερες εισηγμένες εταιρίες στην **αναζήτηση νέων ανεξάρτητων με εκτελεστικών μελών**. Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των νέων μελών, κάλυψαν όπως προαναφέραμε θέσεις απλών μελών σε ποσοστό 88% ενώ το 12% αυτών κάλυψαν ανώτερες θέσεις στο διοικητικό συμβούλιο και κυρίως θέσεις προέδρου ή αντιπροέδρου λόγω του κριτηρίου της ανεξαρτησίας που απαιτείται για τη θέση αυτή.

Ως προς την εθνικότητα, προτιμήθηκαν σε ένα βαθμό Έλληνες μέλη ενώ σε ποσοστό 6% οι θέσεις καλύφθηκαν από αλλοδαπά στελέχη. Ως προς την ηλικία των νέων μελών σημειώνουμε ότι ένα ποσοστό 37% αυτών είναι ηλικίας μικρότερης των 50% γεγονός που οδήγησε σε **«νεαρότερα ηλικιακά» διοικητικά συμβούλια** σε σχέση με τα υφιστάμενα μέλη εκ των οποίων το 24% ήταν ηλικίας μικρότερης των 50 ετών. Τα νέα μέλη διοικητικού συμβουλίου όπως φαίνεται αντικατέστησαν στελέχη ηλικίας άνω των 60 ετών. Επιλέον, όπως φαίνεται από τη μελέτη μας **προτιμήθηκαν στελέχη τα οποία διαθέτουν τουλάχιστον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών** σε ποσοστό 66% σε σχέση με το 51% των υφιστάμενων μελών που παρέμειναν στα διοικητικά συμβούλια. Τέλος, ως προς τις δεξιότητες των νέων μελών, να σημειώσουμε ότι προτιμήθηκαν στελέχη με εμπειρία στην λογιστική, ελεγκτική και εσωτερικό έλεγχο, δικηγόροι και στελέχη με εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Άρα συνοψίζοντας, τα νέα μέλη διοικητικών συμβουλίων ήταν σε ποσοστό 60/40 άνδρες/ γυναίκες, κάλυψαν θέσεις ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, ήταν ελληνικής εθνικότητας, αρκετά νεαρότερα ηλικιακά σε σχέση με τα υφιστάμενα, με υψηλότερο ακαδημαϊκό επίπεδο και κάλυψαν δεξιότητες σε λογιστική, ελεγκτική, εσωτερικό έλεγχο, νομικές συμβουλές, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

**Συγκριτικός πίνακας μεταξύ υφισταμένων και νέων μελών των διοικητικών συμβουλίων, ανά κατηγορία**

ΦΥΛΟ											
		Άνδρες		Γυναίκες							
Υφιστ/να		81%		19%							
Νέα		58%		42%							
ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΜΕΛΩΝ											
		Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό		Μη εκτελεστικό		Εκτελεστικό					
Υφιστ/να		28%		32%		39%					
Νέα		71%		17%		12%					
ΑΝΩΤΑΤΗ ΘΕΣΗ											
		Μέλος		Πρόεδρος / Αντιπρόεδρος / CEO							
Υφιστ/να		58%		42%							
Νέα		88%		12%							
ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ											
		Έλληνικής Εθνικότητας		Μη Ελληνικής Εθνικότητας							
Υφιστ/να		91%		9%							
Νέα		94%		6%							
ΗΛΙΚΙΑ											
		31-40	41-50	51-60	61-70	71+					
Υφιστ/να		5%	19%	33%	27%	16%					
Νέα		11%	26%	35%	21%	7%					
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΗ ΜΟΡΦΩΣΗ											
		BSc		MSc		PhD					
Υφιστ/να		49%		40%		11%					
Νέα		34%		52%		14%					
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ											
		Accounting & Finance	Strategy & Business Management	Sales & Marketing	Operations	R&D	Legal	HR	IT & Technology	Academic	CSR
Υφιστ/να		30%	34%	8%	11%	3%	7%	1%	1%	5%	0%
Νέα		36%	21%	5%	11%	3%	14%	2%	2%	4%	1%



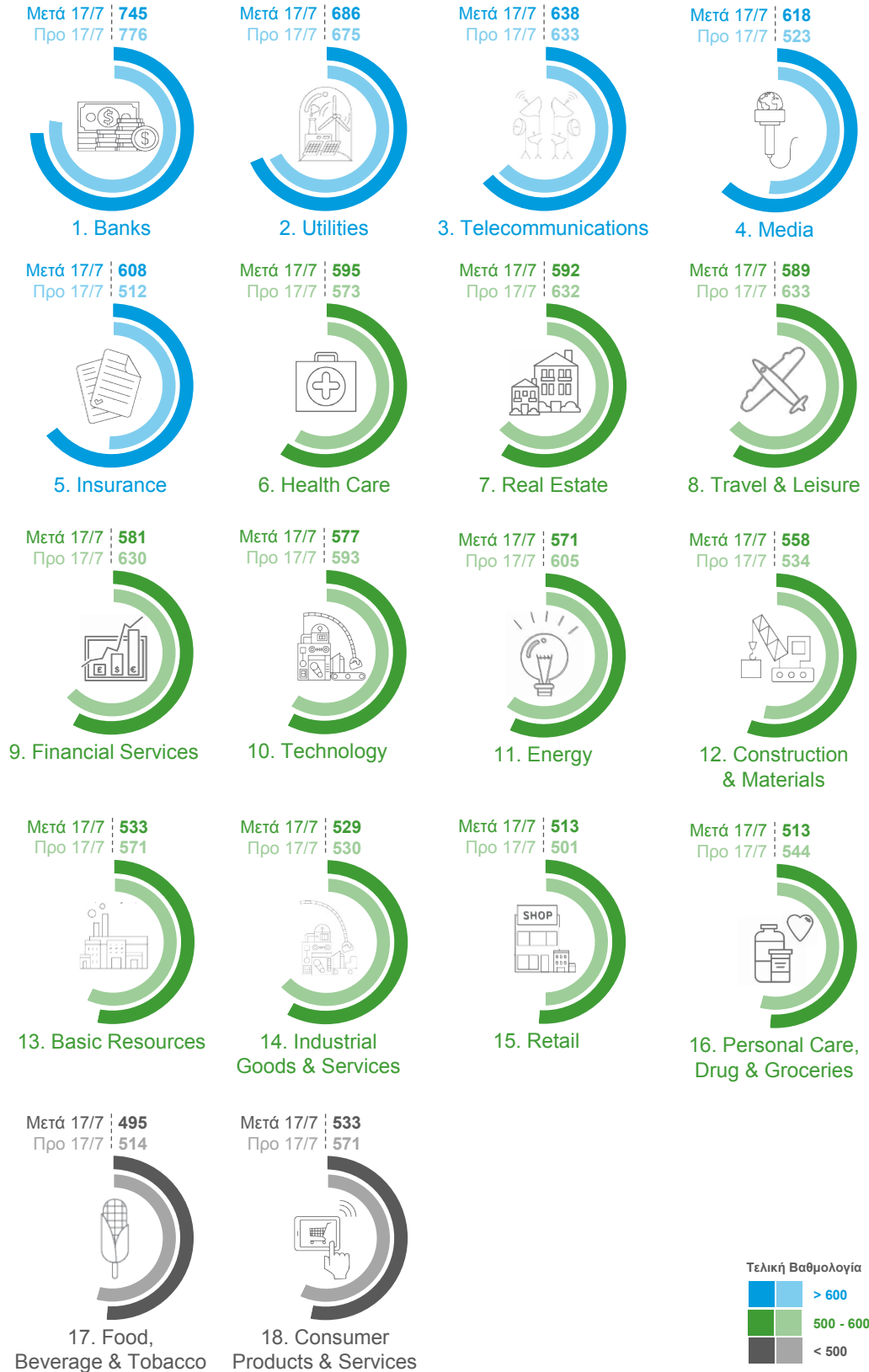
## Κατάταξη και συνολική βαθμολογία κλάδων βάσει κριτηρίων πολυμορφίας

Στην προσπάθειά μας να αναγνωρίσουμε τους κλάδους της οικονομίας που εφαρμόζουν στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό βέλτιστες πρακτικές πολυμορφίας αναφορικά με τα διοικητικά τους συμβούλια, προβήκαμε σε συγκριτική αξιολόγηση και κατάταξη των εταιριών και των αντίστοιχων κλάδων τους. Κάθε μία εταιρία αξιολογήθηκε βάσει των κριτηρίων πολυμορφίας που προαναφέρθηκαν και οι επιμέρους βαθμολογίες προστέθηκαν καταλήγοντας στην τελική κατάταξη, υπολογίζοντας το μέσο όρο βαθμολογίας βάσει του κλάδου δραστηριοποίησης αυτών.

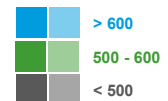
Ο κλάδος που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι αυτός των τραπεζών και ακολουθούν ο κλάδος των οργανισμών κοινής ωφέλειας (utilities), τηλεπικοινωνιών, μέσων ενημέρωσης και ασφάλισης με τους δύο τελευταίους να βελτιώνουν σημαντικά τη θέση τους σε σχέση με την προηγούμενη κατάταξη τους.



### Κατάταξη και συνολική βαθμολογία κλάδων βάσει κριτηρίων πολυμορφίας



Τελική Βαθμολογία



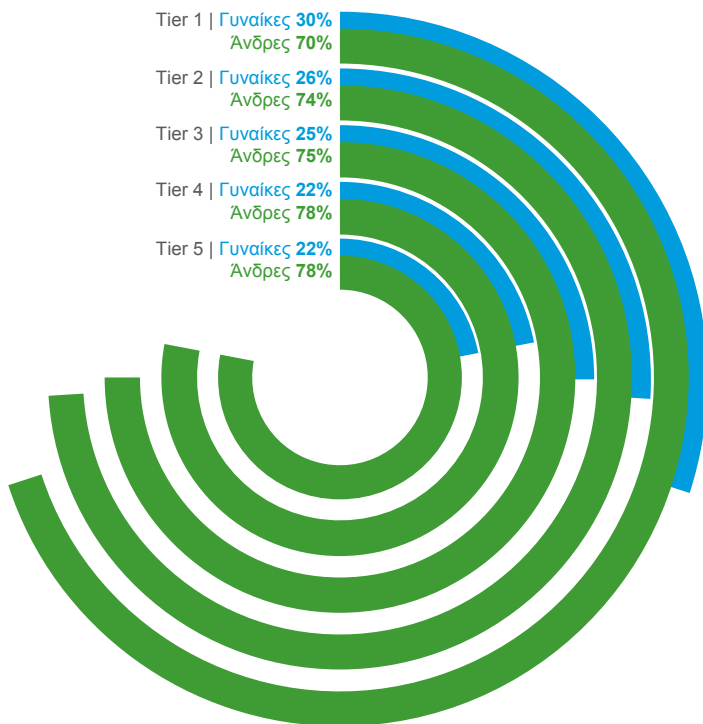
### Βασικά χαρακτηριστικά των εταιριών που απέσπασαν τις υψηλότερες βαθμολογίες

Προσπαθώντας να κατανοήσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εταιριών εκείνων που απέσπασαν συνολικά (και όχι την επιμέρους) υψηλότερη βαθμολογία αναφορικά με την εφαρμογή κριτηρίων πολυμορφίας, κατατάξαμε τις εταιρίες σε **5 Tiers** βάσει της συνολικής βαθμολογίας που κατέχουν.

Στο **Tier 1** ανήκουν 15 εταιρίες που απέσπασαν την υψηλότερη βαθμολογία συνολικά σε όλα τα επιμέρους κριτήρια, ενώ στο **Tier 2** ανήκουν 30 εταιρίες, στο **Tier 3**, 62, στο **Tier 4**, 30 και στο **Tier 5**, 15 εταιρίες αντίστοιχα.

### Κατανομή ανδρών και γυναικών

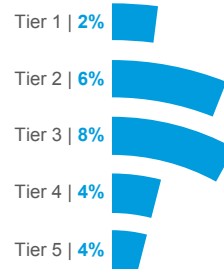
Διαπιστώνεται ότι οι εταιρίες που συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία έχουν κατά μέσο όρο 30% γυναίκες μέλη Διοικητικού Συμβουλίου ενώ οι εταιρίες που συγκέντρωσαν τη χαμηλότερη βαθμολογία στελεχώνονται από το 22% από γυναίκες.



### Γυναίκες σε ανώτερες διοικητικές θέσεις

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι εταιρίες που συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία δεν συνηθίζουν να τοποθετούν γυναίκες σε υψηλόβαθμες θέσεις το οποίο είναι αληθές κρίνοντας από το γεγονός ότι υψηλότερη βαθμολογία απέσπασαν εταιρίες στον τραπεζικό κλάδο και βαριές παραδοσιακές βιομηχανίες.

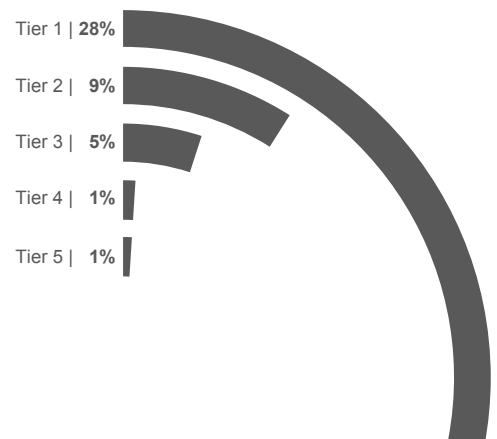
#### % γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις



### Εθνικότητα

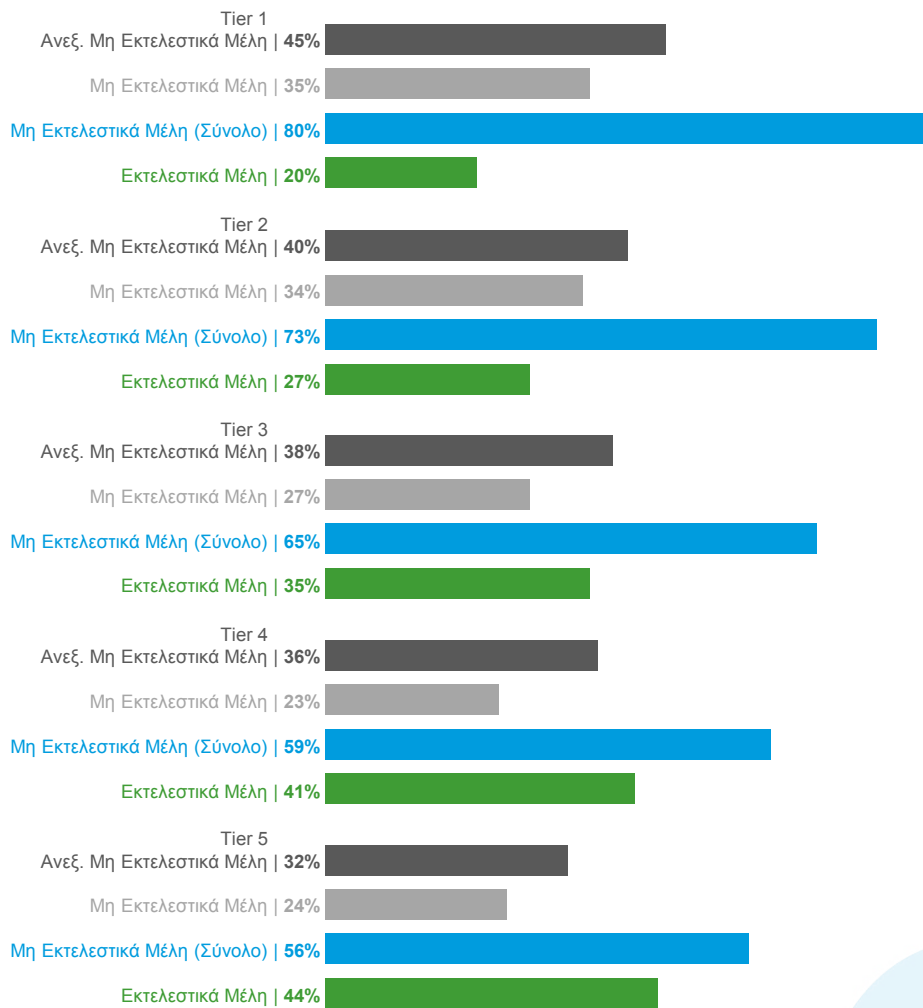
Όπως παρατηρείται οι εταιρίες που συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία διαθέτουν αλλοδαπά μέλη σε ποσοστό 28% ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για τις υπόλοιπες εταιρίες είναι σημαντικά χαμηλότερα.

#### % μη Ελληνικής εθνικότητας μέλη



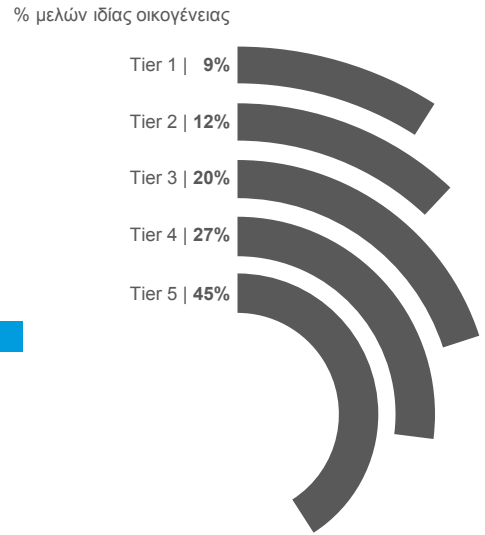
### Ανεξάρτητα και μη εκτελεστικά μέλη

Οι εταιρίες με την υψηλότερη βαθμολογία σε σχέση με την εφαρμογή των κανόνων της πολυμορφίας, τείνουν να έχουν τον υψηλότερο αριθμό ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών (45% έναντι 32% για το Tier 5) που ξεπερνάει και τα ελάχιστα όρια που θέτει ο νόμος 4706/2020, ενώ υψηλότερος είναι και ο αριθμός των συνολικών μη εκτελεστικών μελών σε σχέση με τα εκτελεστικά δηλαδή 80% για τις εταιρίες που ανήκουν στο Tier 1 και μειώνεται στο 56% για τις εταιρίες του Tier 5. Όπως προαναφέραμε οι βέλτιστες πρακτικές ορίζουν τα μη εκτελεστικά μέλη να είναι περισσότερα από τα εκτελεστικά.



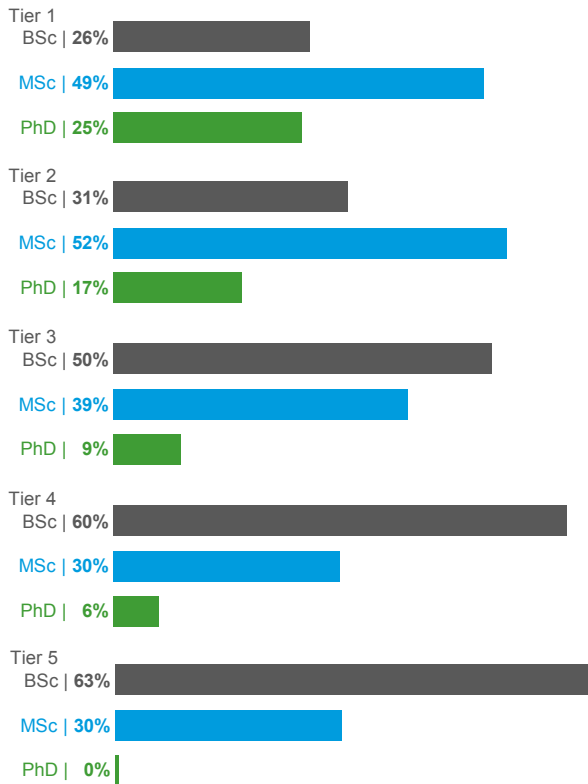
### Μέλη της ίδιας οικογένειας

Όπως αναμένεται, εταιρίες που απέσπασαν υψηλή βαθμολογία διαθέτουν χαμηλό αριθμό μελών διοικητικού συμβουλίου που διατηρούν οικογενειακές σχέσεις με τους βασικούς μετόχους ήτοι 9%. Το ποσοστό αυξάνεται έως και 27% για τις εταιρίες με τη χαμηλότερη βαθμολογία.



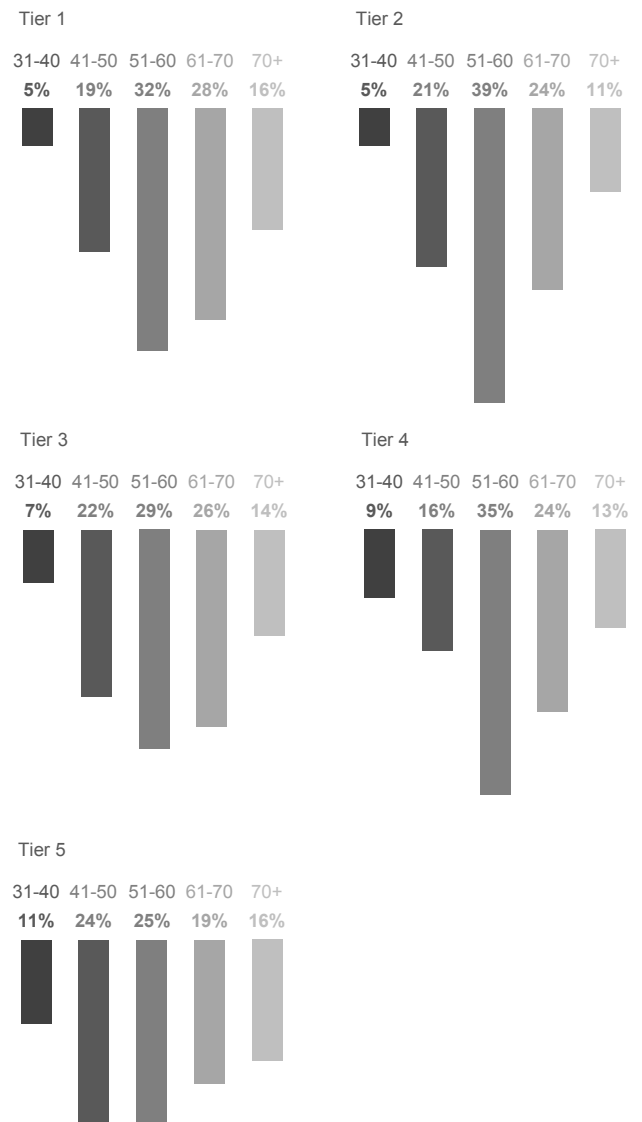
## Ακαδημαϊκό επίπεδο

Οι εταιρίες που απέσπασαν την υψηλότερη βαθμολογία διαθέτουν μέλη διοικητικών συμβουλίων, η πλειοψηφία των οποίων έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών σε ποσοστό 50% και ένα σημαντικό μέρος αυτών διαθέτει και διδακτορικό (25%).



## Ηλικιακή κατανομή

Ως προς την ηλικιακή κατανομή τα συμπεράσματα είναι σχετικά συγκεκριμένα, δεδομένου ότι υψηλότερη βαθμολογία πήραν εταιρίες με μεγαλύτερη διασπορά και ισορροπία σε όλες τις ηλικιακές ομάδες. Αυτό που παρατηρείται όμως είναι ότι οι εταιρίες του Tier 1 που είναι κατά βάσει μεγάλες βαριές βιομηχανίες και εταιρίες σε ρυθμιζόμενους κλάδους όπως ο τραπεζικός, διαθέτουν μέλη διοικητικού συμβουλίου μεγαλύτερης ηλικίας. Από την άλλη, εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε πιο αναπτυσσόμενους και λιγότερο παραδοσιακούς κλάδους τείνουν να εμπιστεύονται στελέχη νεαρότερης ηλικίας.



### Μείγμα δεξιοτήτων

Οι εταιρίες που συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία είναι οι εταιρίες, τα μέλη των οποίων διαθέτουν μια σχετικά υψηλή και ισορροπημένη κατανομή δεξιοτήτων. Παρατηρείται ότι οι εταιρίες του Tier 1 δεν διαθέτουν στελέχη με δεξιότητες και γνωστικό επίπεδο μόνο στους παραδοσιακούς τομείς όπως αυτούς των οικονομικών, της διοίκησης, των πωλήσεων ή των νομικών συμβουλών αλλά διαθέτουν στελέχη με εμπειρία σε ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, πληροφορικής, έρευνας και καινοτομίας, βιώσιμης ανάπτυξης (CSR) κτλ.





# Ε

## Επιτροπές Ελέγχου

Η κάθε οντότητα δημοσίου συμφέροντος οφείλει να διαθέτει επιτροπή ελέγχου, σύμφωνα με τις προβλέψεις του άρθρου 44 του ν. 4449/2017. Πιο συγκεκριμένα η επιτροπή θα πρέπει να αποτελείται από τρία (3) τουλάχιστον μέλη και να αποτελεί:

α) επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου η οποία αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη του, είτε

β) ανεξάρτητη επιτροπή, η οποία αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τρίτους, είτε

γ) ανεξάρτητη επιτροπή, η οποία αποτελείται μόνο από τρίτους.

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. Κατέστη δυνατό να συλλεχθούν πλήρεις πληροφορίες μόνο για 147 επιτροπές ελέγχου ενώ δεν βρέθηκαν πληροφορίες για εταιρίες οι οποίες είναι κυρίως σε αναστολή διαπραγμάτευσης.

Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας μας συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Οι 147 επιτροπές ελέγχου στελεχώνονται από 464 μέλη.
- Το 91% των επιτροπών είναι τριμελείς ενώ 6 είναι τετραμελείς, 4 είναι πενταμελείς και 3 στελεχώνονται από έξι μέλη.
- Οι επιτροπές στελεχώνονται από 368 άνδρες και 96 γυναίκες που αντιστοιχούν σε ποσοστό 80% και 20% αντίστοιχα.
- 73 από τις επιτροπές ελέγχου στελεχώνονται μόνο από άνδρες, 55 στελεχώνονται από 1 γυναίκα, 16 από 2 γυναίκες η καθεμία ενώ 3 επιτροπές στελεχώνονται εξολοκλήρου από γυναίκες.
- Ως προς τη θέση του Προέδρου, σε 25 από τις επιτροπές (17%) προεδρεύει γυναίκα ενώ σε 122 άνδρες (83%).
- Στις επιτροπές ελέγχου συμμετέχουν 436 μέλη ελληνικής υπηκοότητας και 34 αλλοδαπά μέλη.
- 35 επιτροπές ελέγχου (24%) απαρτίζονται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, 5 επιτροπές (3%) απαρτίζονται από ανεξάρτητα μη μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι υπόλοιπες 107 (73%) είναι μικτές επιτροπές.
- Οι επιτροπές ελέγχου στελεχώνονται από 300 (64%) ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, 86 (18%) μη εκτελεστικά μέλη και 84 (18%) ανεξάρτητα μη μέλη του διοικητικού συμβουλίου.



## ΣΤ

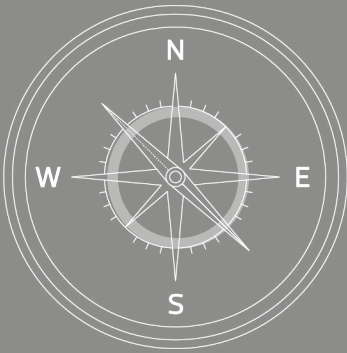
## Επιτροπές Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων

Σύμφωνα με τον ν.4706/2020, η κάθε εισηγμένη εταιρία οφείλει να διαθέτει Επιτροπή Αποδοχών και Επιτροπή Υποψηφιοτήτων. Είναι δυνατό οι αρμοδιότητες των δύο αυτών επιτροπών να ανατεθούν σε μία επιτροπή.

Σε γενικές γραμμές οι επιτροπές αυτές 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.

Οι επιτροπές θα πρέπει να είναι τουλάχιστον τριμελείς και αποτελούνται από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου ενώ δύο (2) τουλάχιστον μέλη είναι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να αποτελούν την πλειοψηφία των μελών της επιτροπής και ως Πρόεδρος της να ορίζεται ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος.

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 τις 133 επιτροπές 122 εταιριών.



Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας μας είναι τα ακόλουθα:

- Η πλειοψηφία των εταιριών (110) έχουν ενσωματώσει σε μία επιτροπή τα καθήκοντα των επιτροπών αποδοχών και ανάδειξης υποψηφίων ενώ 12 από αυτές (κυρίως οι τράπεζες και εταιρίες υψηλής κεφαλαιοποίησης) διαθέτουν ξεχωριστές επιτροπές.
- Οι 133 επιτροπές στελεχώνονται από 428 μέλη
- Το 88% των επιτροπών είναι τριμελείς (117 επιτροπές) ενώ 6 είναι τετραμελείς, 7 είναι πενταμελείς και 3 στελεχώνονται από έξι μέλη.
- Οι επιτροπές στελεχώνονται από 310 άνδρες και 118 γυναίκες που αντιστοιχούν σε ποσοστό 72% και 28% αντίστοιχα.
- 50 από τις επιτροπές (38% επί του συνόλου) στελεχώνονται μόνο από άνδρες, 52 στελεχώνονται από 1 γυναίκα, 27 από 2 γυναίκες η καθεμία ενώ 4 επιτροπές στελεχώνονται εξολοκλήρου από γυναίκες.
- Ως προς τη θέση του Προέδρου, σε 32 από τις επιτροπές (24%) προεδρεύει γυναίκα ενώ σε 101 άνδρες (76%).
- Στις επιτροπές συμμετέχουν 380 μέλη ελληνικής υπηκοότητας και 48 αλλοδαπά μέλη.
- 27 επιτροπές (20%) απαρτίζονται εξολοκλήρου από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, ενώ 406 επιτροπές (80%) απαρτίζονται από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Οι επιτροπές στελεχώνονται από 310 (73%) ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και 116 (27%) μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

# Z

## Συμπεράσματα

Δεν μπορούν να αμφισβητηθούν τα σημαντικά οφέλη που δύναται να επιφέρει στις επιχειρήσεις η πολυμορφία σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου, η οποία δεν θα αποκλείει μέλη εξαιτίας διάκρισης φύλου, φυλής, χρώματος, εθνοτικής ή κοινωνικής προέλευσης, θρησκείας ή πεποιθήσεων, περιουσίας, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού κτλ.

Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο με τον τρόπο αυτό καλλιεργείται η **δημιουργική σκέψη**, προωθείται η **καινοτομία** οδηγώντας στην αποτελεσματική διεύθυνση των εταιρικών υποθέσεων και την **καθιέρωση των βέλτιστων εταιρικών πρακτικών**. Έχει μάλιστα διαπιστωθεί ότι εταιρίες που υποστηρίζουν τη διαφορετικότητα ενισχύουν την Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητά τους και προσελκύουν πελάτες οι οποίοι συσχετίζονται με τις αξίες των εταιριών αυτών. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον που σέβεται και ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα, η συνεισφορά των εργαζομένων αναγνωρίζεται έμπρακτα και ως εκ τούτου αισθάνονται πιο οικεία ώστε να εκφραστούν και να παρουσιάσουν τις ιδέες τους, ενώ παράλληλα το περιβάλλον αμοιβαίου σεβασμού οδηγεί σε εργαζομένους που μένουν πιστοί στο όραμα και τους σκοπούς της εταιρίας.

Από την μελέτη της σύνθεσης των διοικητικών συμβουλίων των εισηγμένων εταιριών που διενεργήσαμε, διαπιστώνεται ότι η **εφαρμογή του ν.4706/2020 έχει συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της πολυμορφίας** αυτών δεδομένου ότι η υποχρεωτικότητα του νόμου ιδίως ως προς τη συμμετοχή και των δύο φύλλων αλλά και των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών δεν άφησε περιθώρια μη συμμόρφωσης. Πέρα από αυτά τα δύο κριτήρια διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή του νόμου οδήγησε και στη συμμετοχή νεότερων μελών αλλά και μελών που φέρνουν πολυμορφία ως προς την τεχνική τους κατάρτιση και τις δεξιότητες.

Αξίζει βέβαια να αναφερθεί ότι ναι μεν σε επίπεδο σχεδιασμού, τα διοικητικά συμβούλια πληρούν τα κριτήρια πολυμορφίας που θέτει ο νόμος δεδομένου ότι οι πολιτικές καταλληλότητας έχουν κατάλληλα προσαρμοστεί, όμως είναι σημαντικό να μην παραμένουν οι εταιρίες μόνο στο σωστό σχεδιασμό αλλά να προχωρούν και στην **ουσιαστική εφαρμογή** αυτής. Επίσης η πολυμορφία δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο στα διοικητικά συμβούλια αλλά και στα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας.

Βέβαια, η πολυμορφία και η ενσωμάτωση της στην **κουλτούρα** ενός διοικητικού συμβουλίου ή μιας εταιρίας δεν πρέπει να γίνεται χωρίς ουσιαστικούς όρους. Αν για παράδειγμα οι άνδρες και οι γυναίκες μέλη ενός διοικητικού συμβουλίου, ανεξάρτητα από την κατανομή τους, διαθέτουν τις ίδιες γνώσεις, τις ίδιες εμπειρίες και δεξιότητες, η προσθήκη μιας ή δύο γυναικών σε ένα διοικητικό συμβούλιο που μονοπωλείται από άνδρες δεν αναμένεται να βελτιώσει την ποικιλομορφία στον αναμενόμενο βαθμό.

Από την άλλη, ακόμα και αν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διαθέτουν πράγματι ποικιλομορφία ως προς τις απόψεις τους, τον τρόπο σκέψης τους, τις δεξιότητες και γενικότερα τα χαρακτηριστικά τους, αν δεν τους δίνεται η δυνατότητα να τα αναδείξουν λόγω του ότι το διοικητικό συμβούλιο δεν έχει την κουλτούρα της συμπερίληψης ή τα ίδια τα μέλη δεν έχουν το σθένος να παρουσιάσουν τις απόψεις τους, τότε τα όποια οφέλη της ποικιλομορφίας παραμένουν ανεκμετάλλευτα. Όπως έχουμε αναδείξει και στην προηγούμενη μελέτη μας, το δυσκολότερο και παράλληλα σημαντικότερο στην προσπάθεια αυτή, είναι η διαμόρφωση αυτής της κουλτούρας συμπερίληψης (inclusion) που θα επιτρέψει σε κάθε μέλος ξεχωριστά, ανεξάρτητα από το φύλο, την εθνικότητα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες κ.τ.λ. να αντιμετωπίζεται ως **ισότιμο μέλος της ομάδας**, να έχει φωνή και να μπορεί έμπρακτα να συνεισφέρει τις σκέψεις του στο διοικητικό συμβούλιο χωρίς περιορισμούς.

Η ανεξάρτητη αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρίας και η αξιολόγηση του βαθμού συμμόρφωσης της εταιρίας με τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να διενεργηθούν από τις εισηγμένες εταιρίες υπό το πρίσμα της ουσιαστικής εφαρμογής των κανονισμών και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων αυτών και να μην παραμείνουν μόνο στην επάρκεια του σωστού σχεδιασμό, που σε κάθε περίπτωση είναι αδιαμφισβήτητο το πρώτο βήμα ως προς την ποικιλομορφία. Η ουσιαστική συμμετοχή όλων των μελών των διοικητικών συμβουλίων χωρίς οποιονδήποτε περιορισμό έχοντας ως γνώμονα το συμφέρον όλων των stakeholders είναι μεν δύσκολο να μετρηθεί και να αξιολογηθεί, είναι όμως ιδιαίτερα σημαντική αν θέλουμε να μιλάμε για **ποικιλομορφία και συμπερίληψη** σε έναν οργανισμό.



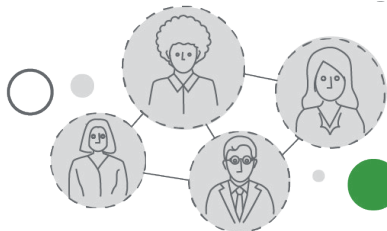


**6<sup>th</sup>**  
**Largest Global  
 Audit, Tax and  
 Advisory Network**

**860+**  
**OFFICES**

**123+**  
**COUNTRIES**

**51,000**  
**PEOPLE**



## Σχετικά με την RSM Ελλάδος

Η RSM είναι το **6ο** μεγαλύτερο δίκτυο Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών και Συμβούλων Επιχειρήσεων στον κόσμο, με περισσότερα από 860 γραφεία σε 123 χώρες, και περισσότερα από 51.000 στελέχη διεθνώς. Οι εταιρίες - μέλη διέπονται από ένα κοινό όραμα παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας τόσο στους πελάτες των χωρών τους όσο και στους διεθνείς πελάτες του δικτύου της RSM κάνοντας πράξη το motto του δικτύου **“The Power of Being Understood”**.

Το δίκτυο της RSM είναι μέλος του “Forum of Firms”. Ο σκοπός του Forum αυτού είναι η προώθηση προτύπων υψηλής ποιότητας οικονομικών και ελεγκτικών πρακτικών διεθνώς. Τα μέλη του δικτύου της RSM ποικίλουν σε μέγεθος και δομή, αλλά συμμετέχουν και μοιράζονται, υπό το brand RSM, μια δυναμική επιχειρηματική κουλτούρα και μια μοναδική πελατοκεντρική προσέγγιση.

**GLOBAL REVENUE**

**US \$7.26**

BILLION

**15.8%**

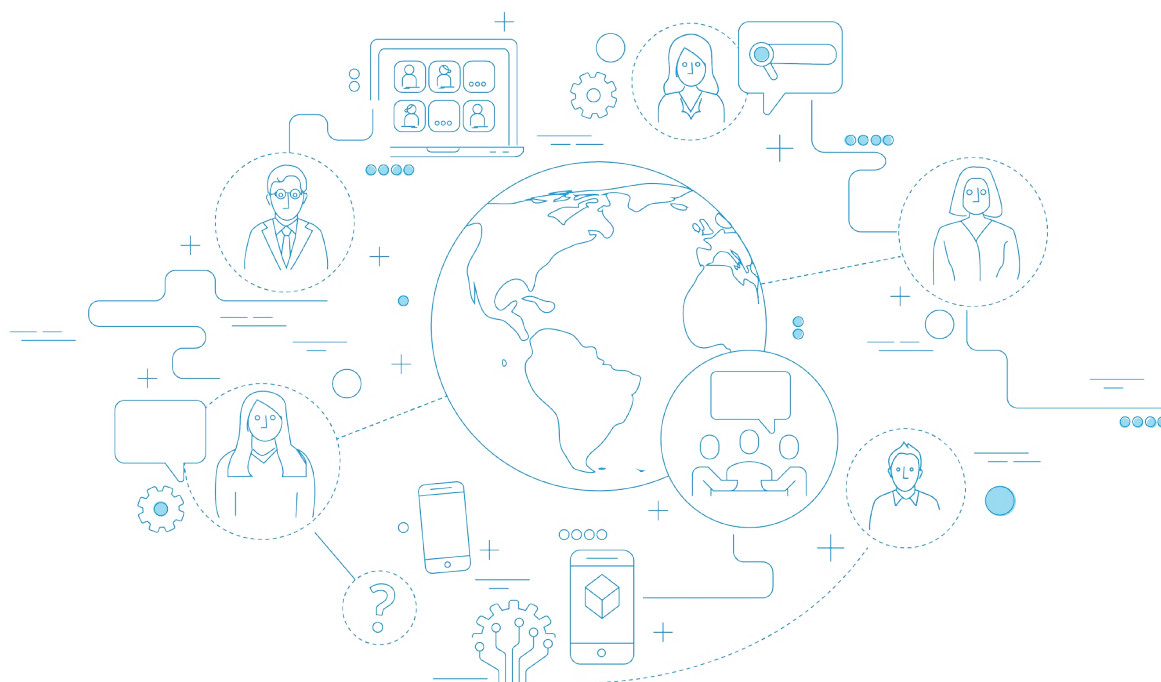
**REVENUE  
 GROWTH**



Η **RSM Ελλάδα** 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

### Αθήνα

Πατρόκλου 1 & Παραδείσου  
151 25 Μαρούσι  
Τ. 210 6717 733

### Θεσσαλονίκη

Φράγκων 6-8 & Δωδεκανήσου  
546 26 Θεσσαλονίκη  
Τ. 2310 552 039

**Email:** [info@rsmgreece.gr](mailto:info@rsmgreece.gr)

**W:** [rsm.global/greece](http://rsm.global/greece)

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 είναι μέλος του δικτύου της RSM. Κάθε μέλος του δικτύου της RSM είναι ανεξάρτητη εταιρία Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών και Συμβούλων Επιχειρήσεων, η οποία λειτουργεί αυτοτελώς. Το δίκτυο της RSM δεν αποτελεί ξεχωριστό νομικό πρόσωπο σε καμία χώρα.

Η RSM® και το λογότυπο της RSM είναι καταχωρημένα εμπορικά σήματα της RSM International Association.

©2022 RSM Greece. Όλα τα δικαιώματα διατηρούνται.