

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**



**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»**

**Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ  
ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

Διπλωματική Εργασία  
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ  
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Λογιστική και Ελεγκτική  
από την

**Μαρία Καριωτάκη**

Ηράκλειο

Σεπτέμβριος 2014

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**Δήλωση Αυθεντικότητας-Ζητήματα copyright**

« Ο μεταπτυχιακός φοιτητής που εκπόνησε την παρούσα διπλωματική εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη-εμπορικός, μη-κερδοσκοπικός, αλλά εκπαιδευτικός-ερευνητικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες κ.λπ.), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή την γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου»

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**Ευχαριστίες (Acknowledgements)**

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους καθηγητές μου κ. Τερζάκη & κ. Αρβανίτη για την πολύ μεγάλη βοήθεια τους κατά την διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Επίσης, θα επιθυμούσα να αποστείλω τις ευχαριστίες μου στους φίλους και στην οικογένειά μου, οι οποίοι με στήριξαν σε υπέρτατο βαθμό, όλο αυτόν τον καιρό της προετοιμασίας της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας.

**Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ.**  
**Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ</b>	<b>0</b>
<b>Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>0</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>8</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ</u></b>	<b>13</b>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.1.</u>	<b>13</b>
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	<b>13</b>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.2 ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ</u>	<b>17</b>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.3 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΕΡΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ</u>	<b>21</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ</u></b>	<b>30</b>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ</u>	<b>30</b>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</u>	<b>37</b>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.3 ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ.</u>	<b>40</b>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΥ Δ.Σ.</u>	<b>50</b>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.5 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ.</u>	<b>52</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u></b>	<b>54</b>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.1</u>	<b>54</b>
<b>ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ</b>	<b>54</b>
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	<b>54</b>
ΑΤΤΙΣΑ BANK	<b>64</b>
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	<b>64</b>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2</u>	<b>78</b>
<b>ΚΛΑΔΟΣ ΚΑΥΣΙΜΩΝ-ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ</b>	<b>78</b>
ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ	<b>78</b>
ΕΛΙΝΟΙΛ	<b>80</b>
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ	<b>84</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.3.</u></b>	<b>88</b>
<b>ΚΛΑΔΟΣ ΥΓΕΙΑΣ</b>	<b>88</b>
ΙΑΣΩ	<b>88</b>
ΥΓΕΙΑ	<b>89</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ</u></b>	<b>93</b>

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	<b>98</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>101</b>
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	101
ΔΙΕΘΝΗΣ	102
<b>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ- ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ</b>	<b>106</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>107</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	123
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	131

# **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η διερεύνηση τη σχέσης μεταξύ της Επιτροπής Ελέγχου (Audit Committee)<sup>1</sup> και των χαρακτηριστικών του Διοικητικού Συμβουλίου<sup>2</sup>, μέσα από ποιοτικά κριτήρια. Τα χαρακτηριστικά του Δ.Σ. και συγκεκριμένα της υποεπιτροπής του, ΕΕ, μελετώνται σε σχέση με την λειτουργία της επιχείρησης και την ορθή εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης. Τα ερωτήματα που επεξεργάζονται είναι τα ακόλουθα δύο:

- A) *Τα μέλη της ΕΕ αρκεί να έχουν γενικές οικονομικές γνώσεις ή θα πρέπει να είναι πλήρως καταρτισμένα σε θέματα που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο και*
- B) *Η συχνότητα συνεδριάσεων της ΕΕ είναι παράγοντας που σχετίζεται θετικά με την παρουσία των εταιρειών.*

Αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια, στα οποία παρουσιάζονται η έννοια της ελεγκτικής επιστήμης και της επιτροπής ελέγχου αναλυτικά, μέσα και από την ισχύουσα νομοθεσία περί εταιρικής διακυβέρνησης, Κεφάλαιο 1, ενώ στη συνέχεια γίνεται αναλυτική περιγραφή στην έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, μέσα από το μέγεθος και τις αρμοδιότητες του Δ.Σ. καθώς και του ρόλου του Πρόεδρου, Κεφάλαιο 2. Στη συνέχεια, Κεφάλαιο 3, παρουσιάζεται το Δ.Σ. και η ΕΕ των εταιρειών του δείγματος για να γίνει συσχέτιση της ΕΕ και του Δ.Σ. με την λειτουργία της επιχείρησης στο Κεφάλαιο 4, μέσα από ποιοτικά δεδομένα και την συνολική παρουσία της εταιρείας το χρονικό διάστημα της μελέτης μας.

Λέξεις Κλειδιά: *Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, ΕΕ, Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου, Μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη Διοικητικού Συμβουλίου.*

---

<sup>1</sup> Επιτροπή Ελέγχου: ΕΕ, στη συνέχεια.

<sup>2</sup> Διοικητικό Συμβούλιο: Δ.Σ., στη συνέχεια.

**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**ABSTRACT**

This paper attempts to explore the correlation between the Audit Committee and the special characteristics of the Board, examined through qualitative criteria. The elements of the Board of Directors, especially that of its Subcommittee-Audit Committee- are considered in relation to *the operation (function) of the enterprise* and to *the proper implementation of corporate governance principles*. Those queries which are processed are the following two:

- A) The members of the Audit committee are sufficient to have general knowledge of economics or should be fully trained in matters relating auditing *and*
- B) The frequency of the Audit Committee's meetings is a factor that is positively associated with the entities' function.

It consists of four chapters, where in Chapter 1 it is presented the concept of auditing as a science as well as the meaning of the audit committee when examined through the existing legislation on corporate governance. In Chapter 2, a detailed description of the concept of corporate governance is presented along with the size and the responsibilities of the Board and the role of the President. Then, in Chapter 3, the Board and the Audit Committee of the selected companies are appeared whereas, in Chapter 4, a coorelation between the Audit Committee, the Board and the function of the selected entities is attempted, through qualitative data and the overall presence of the company in a period of our study.

Keywords: Corporate Governance, Audit Committee, Board of Directors, Non-executive and independent Directors.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

### ***ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ***

Μέσα στο πέρασμα των χρόνων, η οικονομική ανάπτυξη και εξέλιξη των κρατών οφείλεται στην σύσταση εταιριών με κύριο σκοπό το οικονομικό κέρδος. Η μεγιστοποίηση του κέρδους μέσα από την ελαχιστοποίηση του κόστους, επιβάλλει την εξεύρεση ολοένα και πιο αποτελεσματικών μεθόδων ελέγχου, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η κερδοφορία της επιχείρησης και η ικανοποίηση όλων των *ενδιαφερόμενων μερών* της τελευταίας. Η παρούσα εργασία ενδιαφέρει εκείνες τις επιχειρήσεις που υποχρεούνται να συμμορφώνονται με τις Αρχές Εταιρικές Διακυβέρνησης και με ότι αυτές προβλέπουν μετά το 2000.

Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του Δ.Σ. και της Εταιρικής Διακυβέρνησης μέσα από την λειτουργία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη εξετάζει αν τα χαρακτηριστικά του Δ.Σ. και της επιτροπής ελέγχου επηρεάζουν την εικόνα της επιχείρησης, με ποιοτικά και όχι ποσοτικά δεδομένα. *Εξετάζοντας την Σύνθεση της ΕΕ και τα βιογραφικά-γνωστικό υπόβαθρο των μελών της καθώς και τη συχνότητα συνεδριάσεων της, επιχειρείται συσχέτιση με την παρουσία της επιχείρησης (οικονομική και κοινωνική πορεία).*

Σχεδιασμός/Μεθοδολογία/Προσέγγιση: Σχετικά με την βιβλιογραφική επισκόπηση, επιλέγονται μελέτες που έχουν ασχοληθεί με την ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων των εταιριών, την εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και την σύνθεση του Δ.Σ., μέσα από την λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ευρήματα: Παρατηρώντας τα ευρήματα που προέρχονται από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, φαίνεται ότι η ανεξαρτησία τόσο των μελών του Δ.Σ. όσο και των μελών της επιτροπής ελέγχου συμβάλει θετικά στην ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων. Επίσης, η συχνότητα συνεδριάσεων της επιτροπής



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

ελέγχου είναι παράγοντες που σχετίζονται θετικά με την ποιότητα ενώ παρατηρήθηκαν και περιπτώσεις μη τήρησης της νομοθεσίας γύρω από την λειτουργία της ΕΕ.

Για την επίτευξη των στόχων της εργασίας με όσο το δυνατόν πληρέστερο τρόπο, πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα, μέσω διαδικτύου και διαφόρων βιβλιογραφικών πηγών, ενώ όπου κρίθηκε σκόπιμο συμπεριλήφθησαν κάποιες λεπτομέρειες και συμπληρώθηκαν κάποιες γενικότητες για την καλύτερη κατανόηση της εργασίας, ενώ πολύτιμα ήταν και τα δεδομένα ερευνητών για την εξέλιξη των Ελληνικών εταιρειών μέσα από την εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης.

Περιορισμοί: Το δείγμα περιλαμβάνει οκτώ εισηγμένες ελληνικές εταιρείες, από τρεις διαφορετικούς κλάδους, (κλάδος τραπεζών, τουρισμού και υγείας) για μια περίοδο μόλις δύο ετών (2011-2012) εξαιτίας της έλλειψης στοιχείων που δημοσιεύονται σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση. Αυτό οφείλεται στο ότι η Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης, απ' όπου θα προέκυπταν τα εν λόγω στοιχεία, συμπεριλαμβάνεται υποχρεωτικά στις οικονομικές εκθέσεις των ελληνικών εισηγμένων εταιριών μόλις από το 2010, γεγονός που δείχνει ότι το περιβάλλον για μια τέτοιου είδους μελέτη δεν είναι αρκετά ώριμο ακόμα.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Μέσα στο σημερινό σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης των αγορών και των κεφαλαίων, του έντονου ανταγωνισμού, των μεγάλων ανισοτήτων και της μεγάλης συγκέντρωσης κεφαλαίων, ο ρόλος της Ελεγκτικής για τον ιδιωτικό αλλά και το δημόσιο τομέα της οικονομίας σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο είναι ζωτικός, με διαρκώς αυξανόμενη σημασία.<sup>3</sup>

Στην μείωση των επιχειρηματικών κινδύνων και στην βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών, συμβάλλει και ο Εσωτερικός Έλεγχος, ο οποίος

---

<sup>3</sup> Καζαντζής Χ., 2006, *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος, Μία συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων*, Εκδόσεις Business Plus A.E., σελ.39

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

λειτουργεί συμβουλευτικά, προληπτικά και κατασταλτικά, προσθέτοντας αξία (add value) στην λειτουργία του οργανισμού. Οι εσωτερικοί ελεγκτές εξετάζουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών στις οποίες οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και είναι διαχειρίσιμοι, ενώ ο έλεγχος στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου είναι ανεξάρτητος και στην ουσία συμβουλευτικός. Έρευνες σε διάφορες χρονικές στιγμές (Gramling και Mayers, 2006 , Allegini και D' Onza, 2003 , Pricewaterhouse Coopers, 2004) επιβεβαιώνουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμβάλουν αποφασιστικά στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Στην Ελλάδα ο εσωτερικός έλεγχος εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ενώ το 1985 ιδρύθηκε το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών<sup>4</sup>, που είναι το αρμόδιο όργανο για τον Εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα.

Αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, βοήθειας των μελών του οργανισμού γενικότερα στην αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων, αξιολογήσεων και παροχής σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο κόστος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην ελληνική καθώς και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές αγορές επικρατεί μια λανθασμένη αντίληψη που θεωρεί ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης πρέπει να ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με τους οικονομικούς ελέγχους. Οι σύγχρονες διοικήσεις των επιχειρήσεων κατανοούν όμως την εμβέλεια και τη νέα αντίληψη της χρησιμότητας του εσωτερικού ελέγχου, γνωρίζοντας ότι ο τελευταίος μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στη διαχείριση των κινδύνων, εξασφαλίζοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα και κατά επέκταση τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Το Management της επιχείρησης έχει επίσης την ευθύνη για τη τήρηση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων και την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, που πρέπει να παρουσιάζουν την αληθινή εικόνα της επιχείρησης, η οποία πρέπει να είναι ακριβής, επαρκής και αξιόπιστη. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει τη βεβαιότητα ότι και η ευθύνη αυτή εκπληρώνεται με τρόπο κατάλληλο και υπεύθυνο.

---

<sup>4</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών: *EIEE, στη συνέχεια*

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Γενικότερα, η ευρεία και καθολική έννοια του εσωτερικού ελέγχου αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αν εξεταστεί σε σχέση με τη πολυπλοκότητα των σημερινών μεγάλων βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, γιατί ο εσωτερικός έλεγχος παρουσιάζει σημαντικότερη σπουδαιότητα και εξέλιξη, επειδή αποτελεί πλέον μια τεχνική μεγάλης σημασίας που μπορεί να επιτρέψει στις διοικήσεις των πολυσύνθετων αυτών οργανισμών να λειτουργούν αποδοτικά επιτυγχάνοντας υψηλή παραγωγικότητα.

Η *εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance)* αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Την τελευταία εικοσαετία αρκετοί επιχειρηματικοί κολοσσοί κατέρρευσαν κάτω από το βάρος παρανομιών και απατών, όπως η ENRON, η WORLDCOM, η GUINNESS, η BLUE ARROW, η POLLY PECK, η BCCI, το MAXWELL GROUP, η τράπεζα Barings, κ.λπ.. Ο αντίκτυπος της αποτυχίας των συγκεκριμένων εταιρειών στις οικονομίες που δραστηριοποιούνταν ήταν ιδιαίτερα σημαντικός και με αρνητικές επιπτώσεις για όσους σχετίζονταν άμεσα ή έμμεσα με αυτές (*stakeholders*)<sup>5</sup>. Αρνητικά επηρεάστηκαν κυρίως οι μέτοχοι (*shareholders*) αλλά και οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κυβερνήσεις των χωρών που δραστηριοποιούνταν οι ανωτέρω αναφερόμενες επιχειρήσεις. Η αποτυχία των συγκεκριμένων οργανισμών αποδόθηκε εν πολλοίς στην ανεπάρκεια των Διοικητικών Συμβουλίων τους και στην έλλειψη οργανωμένων και αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου από τις Διοικήσεις τους.

Με τον όρο *Σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης* εννοούμε το πλαίσιο των θεσμοθετημένων ή μη κανόνων βάσει του οποίου εξασκείται η διακυβέρνηση μίας επιχείρησης. Το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες παρακολουθούνται και ελέγχονται. Το συνολικό σύστημα δικαιωμάτων, διαδικασιών και ελέγχων με στόχο την προστασία των συμφερόντων όλων των παραγόντων που αναμειγνύονται στην εταιρική δραστηριότητα. Με άλλα λόγια, η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι παροχείς χρηματοοικονομικών μέσων (*suppliers of finance*) διασφαλίζουν ότι θα αποκομίσουν όφελος από την επένδυσή τους. Συστατικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί ο τρόπος διακυβέρνησης της εταιρείας από αρμόδια όργανα και οι επιπτώσεις του στα αποτελέσματα αυτής.

---

<sup>5</sup> Stakeholders: Το κάθε άτομο, φυσικό ή νομικό πρόσωπο που έχει ενδιαφέρον, έννομο συμφέρον για την εταιρεία.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Σημαντικότερος λόγος για την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί η ανάγκη υπαγωγής των ειδικών συμφερόντων που χαρακτηρίζουν τις επιμέρους ομάδες ενδιαφερομένων ( π.χ. διευθυντικών στελεχών, μετόχων, Δ.Σ. και άλλων) προς το γενικό συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων της.

### **ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

- Διασφάλιση ακεραιότητας (integrity) και εντιμότητας της επιχείρησης.
- Προώθηση της αποτελεσματικότητας και της ανάπτυξης των εργασιών της εταιρείας, μεγιστοποίηση της κερδοφορίας (profitability) και του πλούτου των μετόχων.
- Καθορισμός Κανόνων ενάσκησης της εξουσίας στην εταιρεία
- Κύριος Στόχος: 1. Ισότιμη μεταχείριση των μετόχων,  
2. Πρόσβαση στην πληροφορία,  
3. Αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου

Επιτυγχάνοντας τους παραπάνω στόχους, η εταιρική διακυβέρνηση διασφαλίζει:

- Καλύτερη αποτίμηση για τις μετοχές,
- Εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των επενδυτών,
- Αύξηση του επενδυτικού ενδιαφέροντος ημεδαπών και ξένων θεσμικών επενδυτών,
- Σύγχρονο μοντέλο διοίκησης όπου η ισχύουσα νοοτροπία της οικογενειακής επιχείρησης τείνει να εκλείψει και αντικαθίσταται από σαφείς κανόνες διοίκησης και κέντρα αποφάσεων που εκπροσωπούν και τους μετόχους μειοψηφίας.

Σε συνέχεια των παραπάνω, της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και κυρίως των αρμοδιοτήτων του Δ.Σ., η ΕΕ έχει ως κύριο έργο της την παροχή βοήθειας προς το Δ.Σ. για την εκπλήρωση της εποπτικής του ευθύνης με:

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- την επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων, προ πάσης έγκρισής τους από το Δ.Σ.
- τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Συστήματος Μηχανισμών Ελέγχου, το οποίο έχει θεσπίσει η Διοίκηση και το Δ.Σ.
- τη συμμόρφωση της Εταιρίας με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, και τον κώδικα δεοντολογίας.
- την άσκηση της εποπτείας επί της ελεγκτικής λειτουργίας και την αξιολόγηση του έργου του εσωτερικού ελέγχου και των εξωτερικών ελεγκτών για τη διασφάλιση του συντονισμού του ελεγκτικού έργου, της ποιότητας, της ανεξαρτησίας και της απόδοσης των ελεγκτών.

➤ ***Η Αποτελεσματικότητα ενός Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης εξαρτάται από το σαφή και διαφανή προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των τριών βασικών συντελεστών μιας επιχείρησης: Μέτοχοι, Δ.Σ., managers.***

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ**

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.1.

#### *Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ*

Η Ελεγκτική είναι ο κλάδος της Οικονομικής των Επιχειρήσεων που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχων σε κάθε διαχείριση ξένης περιουσίας. Λέγοντας έλεγχο εννοούμε την συστηματική και με καθορισμένες διαδικασίες έρευνα επί των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μίας επιχείρησης με σκοπό τον προσδιορισμό της ειλικρινής και ακριβοδίκαιης ή μη εικόνας της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης, κατά την περίοδο την οποία αφορά ο έλεγχος μέσα στα πλαίσια της νομοθεσίας και των ιδιαίτερων συνθηκών της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η Ελεγκτική εξετάζει, κυρίως, τα εξής τρία θέματα:

1. *Το αντικείμενο του ελέγχου,*
2. *Το υποκείμενο του ελέγχου,*
3. *Τις ελεγκτικές διαδικασίες*

όπου

- ✓ *Αντικείμενο του ελέγχου* είναι κατά κανόνα η οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας, δηλαδή περιουσία οποιουδήποτε φυσικού ή νομικού προσώπου την οποία διαχειρίζεται τρίτο πρόσωπο. Για παράδειγμα, η περιουσία του Δημοσίου και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου ανήκει ως γνωστόν στο Κράτος αλλά είναι ξένη ως προς τους υπαλλήλους και τα διάφορα όργανα που την διαχειρίζονται. Επίσης, η περιουσία της ατομικής επιχείρησης είναι καταρχήν ιδιωτική όσον αφορά τον ιδιοκτήτη της επιχειρηματία αλλά είναι ξένη ως προς τους υπαλλήλους της. Στην προκειμένη περίπτωση, ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας είναι παράλληλα διαχειριστής ξένης περιουσίας

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

έναντι των υποχρεώσεων της επιχείρησής του. Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι σε κάθε μορφής εταιρείες, νομικά πρόσωπα, οργανισμούς κλπ γίνεται διαχείριση ξένης περιουσίας από τρίτους, η οποία περιουσία είτε ανήκει αποκλειστικά στην επιχείρηση (προέρχεται από δικά της κεφάλαια) είτε αντικρίζεται με τις υποχρεώσεις της (προέρχεται από ξένα κεφάλαια). Απαραίτητη προϋπόθεση για την διενέργεια ελέγχου είναι η λογιστική απεικόνιση της οικονομικής διαχείρισης, σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές της Λογιστικής. *Η Λογιστική καταχωρεί και παρακολουθεί τις πράξεις της οικονομικής διαχείρισης και η ελεγκτική της ελέγχει.*

- ✓ **Υποκείμενο του ελέγχου** είναι ο ελεγκτής, δηλαδή το πρόσωπο που διενεργεί τον έλεγχο. Ο ελεγκτής είναι το όργανο μέσω του οποίου εξασφαλίζεται η καλή λειτουργία, η ομαλή διαχείριση και η αξιοπιστία στη δημόσια και ιδιωτική οικονομία και έτσι το επάγγελμα του ελεγκτή καθιερώθηκε ως λειτούργημα και εμφανίστηκε παράλληλα με την εμφάνιση της λογιστικής.
- ✓ **Ελεγκτικές διαδικασίες** είναι ο τρόπος διενέργειας του ελέγχου καθώς και οι επιστημονικές τεχνικές και μέθοδοι που εξασφαλίζουν χρηστή διοίκηση, ώστε να επιτύχουν οι φορείς και οι διοικήσεις τους σκοπούς τους, να διασφαλίσουν τους μετόχους αλλά και να επιτύχουν την κοινωνική συνοχή της επιχείρησης.

### ***TRUE AND FAIR VALUE OF THE COMPANY'S FINANCIAL STATEMENTS***

Λέγοντας έλεγχο εννοούμε την συστηματική και με καθορισμένες διαδικασίες έρευνα επί των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης με σκοπό τον προσδιορισμό της ειλικρινής και ακριβοδίκαιης ή μη εικόνας της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης, κατά την περίοδο την οποία αφορά ο έλεγχος μέσα στα πλαίσια της νομοθεσίας και των ιδιαίτερων συνθηκών της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται ο έλεγχος (Παπαστάθης, 2003).

Σύμφωνα με το American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), «Εσωτερικό έλεγχο αποτελούν το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι, και μέτρα που υιοθετούνται εντός μιας επιχείρησης, για την

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών στοιχείων της, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής».

Με τις συνεχείς ανακατατάξεις στην αγορά, τόσο σε τοπικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο οι επιχειρηματίες όλο και περισσότερο περνούν στην ανωνυμία. Τη θέση των επιχειρηματιών αναλαμβάνουν επαγγελματίες “managers”, οι οποίοι προκειμένου να έχουν τον πλήρη έλεγχο αναζητούν νέους τρόπους και τεχνικές διοίκησης, με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Σημαντικό ρόλο στις εξελίξεις αυτές καλείται να παίξει και μάλιστα σε επίπεδο «συμβούλου» ο εσωτερικός έλεγχος, για εισηγμένες και μη στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις, καθώς και σε οργανισμούς κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα.

Η αναγκαιότητα για ανάληψη από τις διοικήσεις μεγαλύτερων επιχειρηματικών κινδύνων και η διαχείριση τους, καθώς και η δημιουργία συνθηκών που να εξασφαλίζουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων των οικονομικών μονάδων, ο περιορισμός των αλόγιστων δαπανών και η αποφυγή της κακοδιαχείρισης, επέβαλε εκ των πραγμάτων τον εσωτερικό έλεγχο, ως αρωγό(βοηθό-προστάτη) στο έργο της διοίκησης.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν οξύτατο ανταγωνισμό τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο. Προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν χρειάζεται να εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους παραγωγής, σχεδίασης, και προώθησης των προϊόντων τους και να επιδιώκουν παράλληλα διαρκή βελτίωση της ποιότητας τους, μείωση του κόστους λειτουργίας και παραγωγής, και αποδοτική αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων τους.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω υπάρχει επιτακτική ανάγκη για θεσμοθέτηση λειτουργιών και διαδικασιών ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη βέλτιστη ευρωπαϊκή πρακτική, ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών<sup>6</sup> για τις εισηγμένες εταιρείες, προτείνει τη σύσταση επιτροπής ελέγχου, η οποία αποτελείται στην

---

<sup>6</sup> Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών: Κώδικας ΣΕΒ στη συνέχεια.



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

πλειοψηφία της από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. Η πρόταση αυτή βελτιώνει το καθεστώς εταιρικού ελέγχου των εισηγμένων εταιρειών στην Ελλάδα, το οποίο χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία των μεγαλομετόχων, καθώς ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας των μετόχων μειοψηφίας, επιβάλλοντας την ανεξάρτητη εποπτεία του συστήματος και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου και του ελέγχου της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

Οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται επίσης από το νόμο να εξετάζουν τακτικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου τους. Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου ορίζεται το σύνολο των διαδικασιών που τίθενται σε εφαρμογή από το Δ.Σ., τη Διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό μιας εταιρείας, με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εταιρικών εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους νόμους και κανονισμούς.

### ➤ Γενική αρχή 1

Το Δ.Σ. θα πρέπει να παρουσιάζει στους μετόχους και το κοινό μια σαφή αξιολόγηση της πραγματικής θέσης και των προοπτικών της εταιρείας, και να διασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και την ορθότητα των ανακοινώσεων, όπου αυτές επιβάλλονται.

### ➤ Γενική αρχή 2

Το Δ.Σ. θα πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Θα πρέπει να παρακολουθεί την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και να την επανεξετάζει τακτικά. Θα πρέπει να ανασκοπεί τακτικά τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά στη διαχείριση των εν λόγω κινδύνων. Η ανασκόπηση θα πρέπει να καλύπτει όλους τους ουσιώδεις ελέγχους, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ελέγχων, του ελέγχου συμμόρφωσης, καθώς και τους ελέγχους των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων. Το Δ.Σ. μέσω της επιτροπής ελέγχου (εφόσον υπάρχει) θα πρέπει επίσης να αναπτύσσει άμεση και τακτική επαφή με τους τακτικούς ελεγκτές,

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

προκειμένου να λαμβάνει τακτική ενημέρωση από τους τελευταίους σε σχέση με την ορθή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Όπως θα δούμε αναλυτικά στην επόμενη ενότητα, το Δ.Σ., με την υποστήριξη της ΕΕ, θα πρέπει να θεσπίζει κατάλληλες πολιτικές όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο, και να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Συγκεκριμένα, η ΕΕ συγκροτείται με στόχο την υποστήριξη του Δ.Σ. στα καθήκοντά του σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τον εσωτερικό έλεγχο και την εποπτεία του τακτικού ελέγχου.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.2 ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Η ΕΕ συγκροτείται με Απόφαση του Δ.Σ. από όπου αντλεί και την εξουσία της ενώ αποτελείται από ανώτατα στελέχη της Διοίκησης, αυξάνοντας έτσι το κύρος, τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες της. Συγκεκριμένα, η ΕΕ συγκεντρώνει κυρίως τις ακόλουθες αρμοδιότητες-χαρακτηριστικά:

- ✚ Αρμόδια για θέματα *επάρκειας λειτουργίας της οργανωτικής δομής*, για την *αξιολόγηση της εφαρμογής των διαδικασιών και των μηχανισμών* καθώς και για θέματα που αφορούν τη στρατηγική και την πολιτική του οργανισμού.
- Αρμόδια για την *επανεξέταση*, σε τακτά χρονικά διαστήματα, της *οργάνωσης και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης* ενώ σε περίπτωση *αποκλίσεων από τις πολιτικές της Διοίκησης και στην πιθανή ύπαρξη αδυναμιών*, υποδεικνύει τη λήψη διορθωτικών μέτρων.
- Υπεύθυνη για τη *θέσπιση και την ορθή εφαρμογή του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας* καθώς και όλων των Αποφάσεων της Διοίκησης.
- *Συνεργάζεται άμεσα με το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου* ως προς την *διαμόρφωση του ετήσιου Προγράμματος Ελέγχου (Audit Plan)* ενώ φέρει και την ευθύνη των Αναφορών (Reports) και των τελικών

## ***Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών***

πορισμάτων ελέγχου που συντάσσει και υποβάλλει σε αυτήν το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Έπειτα *συζητάει με τα εμπλεκόμενα μέρη τα ευρήματα του ελέγχου και τα προωθεί στα αρμόδια τμήματα για διόρθωση και συνεχή παρακολούθηση.*

- *Εποπτεύει, παράλληλα με τη Διοίκηση, τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου ως προς το έργο της και βρίσκεται σε διαρκή επαφή μαζί της. Παράλληλα μεριμνά για την ενεργό συμμετοχή του Διευθυντή του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε θέματα ζωτικής σημασίας που συζητιούνται με τη Διοίκηση και αναφέρονται σε Αποφάσεις που προκύπτουν από τις Εισηγήσεις του Εσωτερικού Ελέγχου.*

Σύμφωνα με τον Κώδικα ΣΕΒ, η ΕΕ όσον αφορά στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τα συστήματα πληροφόρησης, παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας.

Επίσης, θα πρέπει να επιβλέπει κάθε επίσημη ανακοίνωση που αφορά στη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας, και να εξετάζει τα βασικά σημεία των οικονομικών καταστάσεων που εμπεριέχουν σημαντικές κρίσεις και εκτιμήσεις από πλευράς Διοίκησης, να εποπτεύει τους εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους της εταιρείας και να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας, εκτός εάν αυτή η ευθύνη ανήκει ρητά στο ίδιο το Δ.Σ. ή σε κάποια άλλη επιτροπή του.

Για το σκοπό αυτό, η ΕΕ θα πρέπει να εξετάζει σε περιοδική βάση το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας, ώστε να διασφαλίζει ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι προσδιορίζονται, αντιμετωπίζονται και δημοσιοποιούνται με ορθό τρόπο ενώ θα πρέπει να εξετάζει συγκρούσεις συμφερόντων κατά τις συναλλαγές της εταιρείας με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα και να υποβάλλει στο Δ.Σ. σχετικές αναφορές.

Επίσης, η ΕΕ θα πρέπει να εξετάζει την ύπαρξη και το περιεχόμενο των διαδικασιών εκείνων, σύμφωνα με τις οποίες το προσωπικό της εταιρείας θα μπορεί, υπό εχεμύθεια, να εκφράσει τις ανησυχίες του για ενδεχόμενες παρανομίες και παρατυπίες σε θέματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης ή για άλλα ζητήματα που άπτονται της λειτουργίας της επιχείρησης. Η ΕΕ θα πρέπει να διασφαλίζει την

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

ύπαρξη διαδικασιών για την αποτελεσματική και ανεξάρτητη διερεύνηση τέτοιων ζητημάτων, καθώς και για την κατάλληλη αντιμετώπισή τους.

Όσον αφορά στην εποπτεία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, η ΕΕ θα πρέπει:

- ✓ να εξασφαλίζει τη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου,
- ✓ να προσδιορίζει και να εξετάζει τον κανονισμό λειτουργίας της μονάδας

εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας,

- ✓ να παρακολουθεί και να επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και να εξετάζει τις τριμηνιαίες εκθέσεις ελέγχου της μονάδας,
- ✓ να διασφαλίζει την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, προτείνοντας στο Δ.Σ. το διορισμό και την ανάκληση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Όσον αφορά στην εποπτεία του τακτικού ελέγχου, η ΕΕ θα πρέπει, μέσω του Δ.Σ.:

- ✓ να κάνει προτάσεις στη Γενική Συνέλευση σχετικά με το διορισμό, τον επαναδιορισμό και την ανάκληση του τακτικού ελεγκτή, καθώς και για την έγκριση της αμοιβής και τους όρους πρόσληψης του τακτικού ελεγκτή,
- ✓ να εξετάζει και να παρακολουθεί την ανεξαρτησία του τακτικού ελεγκτή και την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές επαγγελματικές και κανονιστικές απαιτήσεις στην Ελλάδα,
- ✓ να εξετάζει και να παρακολουθεί την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών στην εταιρεία από την ελεγκτική εταιρεία στην οποία ανήκει ο/οι τακτικός/οί ελεγκτής/ές.

Στα επιπλέον χαρακτηριστικά της ΕΕ, συγκαταλέγονται και τα ακόλουθα:

- ✓ Η επιτροπή θα πρέπει να συνέρχεται τουλάχιστον τέσσερις φορές το χρόνο, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της.
- ✓ Τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο θα πρέπει να συναντά τον τακτικό ελεγκτή της εταιρείας, χωρίς την παρουσία των μελών της Διοίκησης.

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- ✓ Τα βασικά καθήκοντα και οι αρμοδιότητες της ΕΕ θα πρέπει να ορίζονται γραπτώς στον κανονισμό λειτουργίας της, ο οποίος θα πρέπει να είναι διαθέσιμος στον ιστότοπο της εταιρείας.
- ✓ Στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιγράφεται το έργο της επιτροπής κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της, καθώς και ο αριθμός των συνεδριάσεών της κατά τη διάρκεια του έτους. Στην περίπτωση που ο τακτικός ελεγκτής παρέχει και μη ελεγκτικές υπηρεσίες στην επιχείρηση, θα πρέπει να εξηγείται στους μετόχους στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης με ποιον τρόπο διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η ανεξαρτησία του ελεγκτή.
- ✓ Η ΕΕ μπορεί να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων, και ως εκ τούτου θα πρέπει να της διατίθενται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό.

Συνοψίζοντας, ο στόχος της ΕΕ θα μπορούσε να σκιαγραφηθεί ως εξής:

Η παροχή βοήθειας προς το Δ.Σ. για την εκπλήρωση της εποπτικής του ευθύνης με :

- την επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων, προ πάσης έγκρισής τους από το Δ.Σ.
- τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Συστήματος Μηχανισμών Ελέγχου, το οποίο έχει θεσπίσει η Διοίκηση και το Δ.Σ.
- τη συμμόρφωση της Εταιρίας με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, και τον κώδικα δεοντολογίας.
- την άσκηση της εποπτείας επί της ελεγκτικής λειτουργίας και την αξιολόγηση του έργου του εσωτερικού ελέγχου και των εξωτερικών ελεγκτών για τη διασφάλιση του συντονισμού του ελεγκτικού έργου, της ποιότητας, της ανεξαρτησίας και της απόδοσης των ελεγκτών.

Η **Ελεγκτική Επιτροπή** **απαρτίζεται** από τρία ανεξάρτητα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, που ορίζονται από αυτό. Ένα, εκ των μελών, ορίζεται ως Πρόεδρος. Τα μέλη της Επιτροπής πρέπει συλλογικά να διαθέτουν επαρκή γνώση και εμπειρία επί θεμάτων οικονομικών αναφορών, λογιστικής ή και ελεγκτικής. Η θητεία των μελών της Επιτροπής είναι ανάλογη με τη θητεία του Δ.Σ.. Καθήκοντα Γραμματέως

**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**Οι γνώμες-προτάσεις των εσωτερικών ελεγκτών είναι υπεύθυνες γνώμες  
συμβούλων και όχι ιεραρχικές εντολές.**

**«Π.Παπαστάθης»**

ανατίθενται σε στέλεχος της Εταιρίας που δεν ανήκει σε άμεσα ελεγχόμενες υπηρεσίες της.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.3 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΕΡΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ  
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ**

**ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΕΡΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ**

Οι Νόμοι- Αποφάσεις που σχετίζονται άμεσα με τον Εσωτερικό Έλεγχο είναι:

**Α) Απόφαση Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/14.11.2000** περί κανόνων συμπεριφοράς των εταιρειών που έχουν εισάγει τις μμετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών<sup>7</sup> και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α της παρούσας). Θέτει για πρώτη φορά ένα θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο.

Σύμφωνα με το άρθρο 12 της παραπάνω απόφασης, «κάθε εταιρεία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρείας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το Δ.Σ. για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρείας».

Επίσης στο άρθρο αυτό αναφέρονται:

ι) ότι ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζεται από το Δ.Σ. της εταιρείας

<sup>7</sup> Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών: ΧΑΑ, στη συνέχεια.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- ii) οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου
- iii) ότι επιβάλλεται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας να περιγράφονται για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου οι αρμοδιότητες, η σύνθεση, ο τρόπος επικοινωνίας με τα λοιπά τμήματα της εταιρείας και οι όροι λειτουργίας του τμήματος αυτού.

### **B) Ν. 3016/2002 (ΦΕΚ Α΄110/17.5.2002) για την Εταιρική Διακυβέρνηση**

Ο νόμος αυτός (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β της παρούσας) έρχεται για να ρυθμίσει τα ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανωνύμων εταιρειών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα. Στο άρθρο 610 ορίζεται ότι στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας πρέπει να προβλέπεται υποχρεωτικά υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Το άρθρο 711 κάνει λόγο για την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα:

- i) Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.
- ii) Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.
- iii) Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το Δ.Σ. της εταιρίας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του Δ.Σ., διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες, εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες.
- iv) Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας. Τα μέλη του Δ.Σ. οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους. Τέλος, στο άρθρο 8 αναφέρονται οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

### **Γ) Ν. 3429/05 (ΦΕΚ314/α/27.12.2005) περί Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών.**

Με το συγκεκριμένο νόμο αναγνωρίζεται η ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Το άρθρο 4 του παραπάνω νόμου κάνει λόγο για την υποχρεωτική πρόβλεψη από τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου που έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- i) Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της δημόσιας επιχείρησης, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την επιχείρηση.
- ii) Παρακολουθεί και αναφέρει στο Δ.Σ. της δημόσιας επιχείρησης και στη γενική συνέλευση των μετόχων, περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Δ.Σ. με τα συμφέροντα της επιχείρησης ή παράβασης των διατάξεων του νόμου αυτού από τα μέλη του Δ.Σ., συμπεριλαμβανομένου του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου.
- iii) Ενημερώνει εγγράφως μία φορά τουλάχιστον κάθε τρίμηνο το Δ.Σ. καθώς και τη γενική συνέλευση των μετόχων για τους ελέγχους που διενεργεί.
- iv) Είναι υπεύθυνη για την παροχή και την ακρίβεια οποιασδήποτε πληροφορίας ζητηθεί από την Ειδική Γραμματεία Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, που συνιστάται με το άρθρο 11 του νόμου αυτού και διευκολύνει με κάθε πρόσφορο μέσο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτή εκτελεί.

Υπάρχουν δύο σημεία στα οποία ο νόμος για τις εισηγμένες στο Χ.Α.Α εταιρίες(ν.3016/02) και αυτός για τις Δ.Ε.Κ.Ο(ν.3429/05) διαφέρουν:

- ❖ *Όσον αφορά στον ορισμό του εσωτερικού ελεγκτή* στις εισηγμένες εταιρίες: στο Χ.Α.Α ορίζεται από το Δ.Σ., ενώ στις Δ.Ε.Κ.Ο από τη γενική συνέλευση των μετόχων.
- ❖ *Σχετικά με τη εργασιακή σχέση του εσωτερικού ελεγκτή* στις εισηγμένες εταιρείες: στο Χ.Α.Α αυτή είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, ενώ στις Δ.Ε.Κ.Ο οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν υπηρεσίες με έμμισθη εντολή ενώ δεν αποκτούν ιδιότητα υπαλλήλου ή σχέση εξαρτημένης εργασίας.



**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**Δ) Έγγραφο αρ. πρωτ. ΕΥΣΣΑΑΠ1469/4/5/2007 της Ειδικής Υπηρεσίας Στρατηγικής, Σχεδιασμού & Αξιολόγησης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών.**

Με το έγγραφο αυτό καθορίζονται τα κριτήρια διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων των επιχειρησιακών προγραμμάτων της περιόδου 2007-2013. Μέσα στις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την πιστοποίηση ενός φορέα ως τελικού δικαιούχου για την απευθείας χρηματοδότησή του από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α– Δ' Κ.Π.Σ), είναι η ύπαρξη Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου είτε μέσα στον οργανισμό, είτε μέσω εξωτερικών συνεργασιών(outsourcing).

**Ε) Πράξη Διοικητή Τράπεζας Ελλάδος(ΠΔΤΕ) 2577/9.3.2006 «Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων».**

Αναφέρεται στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου των Τραπεζών και τη σύσταση της ΕΕ. Οι ανωτέρω διατάξεις συνέβαλαν αποφασιστικά στην αναγκαιότητα μιας οργανωμένης Υπηρεσίας ή Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη των εταιρειών, καθώς και στην αναβάθμιση του επαγγέλματος του Εσωτερικού Ελεγκτή. Οι τράπεζες συμπεριλαμβάνονται στις επιχειρήσεις που, αποβλέποντας στην εξάλειψη οποιασδήποτε μορφής κακοδιαχείρισης, ο εσωτερικός έλεγχος έχει πια καθιερωθεί ως αναγκαίος. Σε αυτό συνέβαλλε και το γεγονός ότι οι διοικήσεις τους, αναγκάζονται συχνότερα να αναλαμβάνουν και να διαχειρίζονται μμεγαλύτερους από τους συνήθεις επιχειρηματικούς κινδύνους, να δημιουργούν ακόμα καταλληλότερες συνθήκες για την επίτευξη των αντικειμενικών τους στόχων, να διαχειρίζονται άριστα τα

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

διαθέσιμα μέσα και πόρους και να τα αναπτύσσουν, καθώς και να περιορίζουν τις αλόγιστες δαπάνες τους.

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να λειτουργήσει, τόσο ως «σύμβουλος», όσο και ως «συνεργάτης» στο δύσκολο έργο κάθε διοίκησης για την εύρυθμη λειτουργία της και την αντικειμενική αξιολόγηση του συστήματος οργάνωσής της, καθώς και το μέγιστο περιορισμό των πιθανών αρνητικών επιπτώσεων της ανάληψης και διαχείρισης των επιχειρηματικών της κινδύνων.

### **ΣΤ) Νόμος 3873/2010**

Σύμφωνα με την επιταγή του Νόμου 3873/2010Σ και του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, η εταιρεία θα πρέπει για κάθε εταιρική χρήση:

1) *Να περιλαμβάνει ειδικό τμήμα της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης, που να περιέχει, σε συνδυασμό με όσα προβλέπονται στον Νόμο 3873/2010:*

- ❖ Γνωστοποίηση της οικειοθελούς συμμόρφωσης της εταιρείας με τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και
- ❖ Αναφορά στις ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρίες που δεν εφαρμόζει η εταιρεία και εξήγηση των λόγων της μη εφαρμογής τους.

2) *Να συμπεριλαμβάνει στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με τον Νόμο 3873/2010, και τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης:*

**Α. Σύντομη περιγραφή του τρόπου λειτουργίας του Δ.Σ. και πληροφορίες σχετικά με:**

- τον αριθμό συνεδριάσεων του Δ.Σ. και τη συχνότητα συμμετοχής κάθε μέλους στις συνεδριάσεις
- τον αριθμό των συνεδριάσεων των επιτροπών Δ.Σ και τη συχνότητα συμμετοχής κάθε μέλους στις συνεδριάσεις

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- την σύνθεση και τους όρους λειτουργίας, το έργο και τις αρμοδιότητες των επιτροπών του Δ.Σ., καθώς και περιγραφή των θεμάτων που συζητούν στις συνεδριάσεις τους και
- τον τρόπο αξιολόγησης της επίδοσης του Δ.Σ., καθώς και των επιτροπών του.

*Καθώς και*

### **Β. Πληροφορίες για τα μέλη του Δ.Σ. :**

- προσδιορισμός του Πρόεδρου, του Αντιπροέδρου (εφόσον υπάρχει), του Διευθύνοντος Συμβούλου και των μελών των επιτροπών του Δ.Σ. και των Προέδρων τους
- προσδιορισμός των μη εκτελεστικών μελών που το Δ.Σ. θεωρεί ανεξάρτητα και, όπου είναι απαραίτητο, επεξήγηση των λόγων που στηρίζουν αυτήν τη θέση του
- συνοπτικά βιογραφικά σημειώματα κάθε μέλους Δ.Σ.
- διάρκεια της θητείας κάθε μέλους Δ.Σ. (συμπεριλαμβανομένης και της ημερομηνίας λήξης)
- αναφορά στις εξωτερικές επαγγελματικές δεσμεύσεις των μελών Δ.Σ. (συμπεριλαμβανομένων των επαγγελματικών υποχρεώσεών τους ως μη εκτελεστικών μελών σε άλλες εταιρείες, καθώς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς)

### **Γ. Πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο, όπως οι ακόλουθες:**

- περιγραφή των κύριων στοιχείων των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου
- δήλωση του Δ.Σ. ως προς την πραγματοποίηση ετήσιας επανεξέτασης της εταιρικής στρατηγικής, των κύριων επιχειρηματικών κινδύνων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- ο σε περίπτωση που οι νόμιμοι ελεγκτές ή το ελεγκτικό γραφείο προσφέρουν μη ελεγκτικές υπηρεσίες στην εταιρεία, αξιολόγηση της επίπτωσης που μπορεί να έχει το γεγονός αυτό στην αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα του υποχρεωτικού ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη και τα οριζόμενα στον Νόμο 3693/2008.

### **Δ. Πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές των μελών του Δ.Σ.**

Για το σκοπό αυτό θα ενσωματώνεται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης η έκθεση αμοιβών μελών Δ.Σ., όπως ορίζεται στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

### **ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ**

Τα σημαντικότερα σημεία που προκύπτουν από την εφαρμογή του Κώδικα ΣΕΒ<sup>8</sup> και που εμφανίζεται αναλυτικά στο Παράρτημα Γ της παρούσας, συνοψίζονται στα ακόλουθα:

#### **ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ**

##### **Ι. Ρόλος και αρμοδιότητες του Δ.Σ.**

Το Δ.Σ. θα πρέπει να ασκεί αποτελεσματικά τον ηγετικό του ρόλο και να διευθύνει τις εταιρικές υποθέσεις προς όφελος της εταιρείας και όλων των μετόχων, διασφαλίζοντας ότι η Διοίκηση ακολουθεί την εταιρική στρατηγική. Θα πρέπει ακόμα να διασφαλίζει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων μειοψηφίας και των αλλοδαπών μετόχων.

Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, το Δ.Σ. θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με εκείνα της εταιρείας, όπως είναι οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κοινωνικές ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από τη λειτουργία της εταιρείας.

---

<sup>8</sup> Κώδικας ΣΕΒ: Κώδικας, στη συνέχεια.

## **Η ΕΕ και η Σύσταση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

### **II. Μέγεθος και σύσταση του Δ.Σ.**

Το μέγεθος και η σύσταση του Δ.Σ. θα πρέπει να επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του και να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, τη δραστηριότητα και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Το Δ.Σ. θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.

### **III. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του προέδρου του Δ.Σ.**

Ο Πρόεδρος προΐσταται του Δ.Σ. και θα πρέπει να έχει τις αρμοδιότητες του καθορισμού της ημερήσιας διάταξης, της διασφάλισης της καλής οργάνωσης των εργασιών του Δ.Σ., αλλά και της αποτελεσματικής διεξαγωγής των συνεδριάσεων του. Ευθύνη επίσης του Προέδρου θα πρέπει να αποτελεί η διασφάλιση της έγκαιρης και ορθής πληροφόρησης των μελών του Δ.Σ., καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας του με όλους τους μετόχους, με γνώμονα τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων όλων των μετόχων.

### **IV. Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του Δ.Σ.**

Κάθε μέλος του Δ.Σ. θα πρέπει να έχει υποχρέωση πίστης στην εταιρεία. Τα μέλη του Δ.Σ. θα πρέπει να ενεργούν με ακεραιότητα και προς το συμφέρον της εταιρείας και να διαφυλάσσουν την εμπιστευτικότητα των μη δημοσίως διαθέσιμων πληροφοριών. Δεν θα πρέπει να έχουν σχέση ανταγωνισμού με την εταιρεία και θα πρέπει να αποφεύγουν κάθε θέση ή δραστηριότητα που δημιουργεί ή φαίνεται να δημιουργεί σύγκρουση ανάμεσα στα προσωπικά τους συμφέροντα και εκείνα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της κατοχής θέσεων στο Δ.Σ. ή τη Διοίκηση ανταγωνιστικών εταιρειών, χωρίς την άδεια της Γενικής Συνέλευσης.

Τα μέλη του Δ.Σ. θα πρέπει να συνεισφέρουν την εμπειρία τους και να αφιερώνουν στα καθήκοντά τους τον αναγκαίο χρόνο και την απαραίτητη προσοχή. Τέλος, τα μέλη του Δ.Σ. θα πρέπει να επιδιώκουν να συμμετέχουν σε όλες τις συνεδριάσεις του Δ.Σ., καθώς και των επιτροπών, στις οποίες τοποθετούνται.

### **V. Ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ.**

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Η ανάδειξη υποψηφίων για το Δ.Σ. θα πρέπει να γίνεται αξιοκρατικά και με αντικειμενικά κριτήρια. Το Δ.Σ. θα πρέπει να διασφαλίζει την ομαλή διαδοχή των μελών του, καθώς και των ανώτατων διοικητικών στελεχών, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

### **VI. Λειτουργία του Δ.Σ.**

Το Δ.Σ. θα πρέπει να συνέρχεται με την απαραίτητη συχνότητα, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Η πληροφόρηση που του παρέχεται από τη Διοίκηση θα πρέπει να είναι έγκαιρη, ώστε να του δίνεται η δυνατότητα να ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις αρμοδιότητές του.

### **VII. Αξιολόγηση του Δ.Σ.**

Το Δ.Σ. θα πρέπει να αξιολογεί τακτικά την αποτελεσματικότητά του στην εκπλήρωση των καθηκόντων του, καθώς και εκείνη των επιτροπών του.

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

**ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Ο όρος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι μια πολυδιάστατη έννοια, που έχει εισαχθεί στη ζωή των μεγάλων επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Σχετίζεται με την έννοια του ελέγχου, ο οποίος μπορεί να θεωρηθεί ως μηχανισμός της εταιρικής διακυβέρνησης ενώ πολλές φορές οι ρυθμίσεις της εταιρικής διακυβέρνησης συσχετίζονται με τα καθήκοντα του ελεγκτή. Μέχρι σήμερα, δεν έχει επιτευχθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της εταιρικής διακυβέρνησης, γενικά όμως αναφέρεται στο πλέγμα μηχανισμών, διαδικασιών και δομών με το οποίο μία επιχείρηση διοικείται και κατευθύνεται, για την αύξηση της περιουσίας των μετόχων και τη διασφάλιση των θεμιτών συμφερόντων άλλων ομάδων ενδιαφερομένων, (Κ.Καραμάνης, 2008).

Ο όρος «Εταιρική Διακυβέρνηση» αναφέρεται στους τρόπους, με τους οποίους οι χρηματοδότες μιας επιχείρησης διασφαλίζονται ως προς την απολαβή μιας λογικής απόδοσης από τα κεφάλαιά τους, (Shleifer και Vishny, 1997). Οι Kaplan και Norton (2000) παρουσιάζουν μία πιο ταξική προσέγγιση στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης, ορίζοντας την εταιρική διακυβέρνηση ως την σύνδεση μεταξύ διευθυντών, εργαζομένων, μετόχων, πελατών και προμηθευτών τόσο με την επιχείρηση όσο και μεταξύ τους. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διευθυντών της Μεγάλης Βρετανίας ( Institute of Directors Guidelines for Directors, 1995) καθώς και τον Ανδρέα Κουτούπη (2003), κάθε οργανισμός έχει οργανωμένο το δικό του Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο μέσα από κανονισμούς, πολιτικές, διαδικασίες, οδηγίες, αποσκοπεί στην καλύτερη διαχείριση ή ακόμη τον περιορισμό των Κινδύνων που σχετίζονται με την Επιχειρηματική Δραστηριότητα.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Η Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται απ' τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης<sup>9</sup>, ως το σύστημα με το οποίο παρακολουθούνται και ελέγχονται οι εταιρείες. Ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, τα ανώτατα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, το Δ.Σ., τους μετόχους της (shareholders) και άλλους εταίρους (stakeholders) όπως είναι οι εργαζόμενοι, προμηθευτές, μακροχρόνιοι πελάτες, τοπική κοινωνία και άλλοι. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί τη βάση μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής όλων των παραπάνω.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση στοχεύει με την υιοθέτηση αποτελεσματικών μηχανισμών στην επίλυση του θεμελιώδους προβλήματος του εντολέα – εντολοδόχου (principal – agent problem), δηλαδή πως θα επιλεγούν οι ικανότεροι διαχειριστές της εταιρείας (εντολοδόχοι), αλλά κυρίως με ποιόν τρόπο θα είναι αξιόπιστοι και θα λογοδοτούν στους μετόχους – επενδυτές αυτής(εντολείς). Καθώς οι ιδιοκτήτες (μέτοχοι) και οι διαχειριστές (management) της εταιρείας μπορούν να έχουν διαφορετικά και αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα (διαχωρισμός ιδιοκτησίας-διοίκησης), το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης επιδιώκει την ισορροπία αυτών των συμφερόντων, επιτυγχάνοντας το άριστο επίπεδο αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας (Tirole, 1999).

Μολονότι, στη χώρα μας έχει γίνει μια σημαντική πρόοδος στη βελτίωση του υπάρχοντος νομοθετικού πλαισίου για τις εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αξιών, πολλές φορές η εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης «παρακάμπτεται» από πρόσωπα και εταιρείες, με σκοπό τα προσωπικά οφέλη (περιπτώσεις οικονομικών σκανδάλων-Case Parmalat). Αυτές ακριβώς τις περιπτώσεις καλούνται οι μηχανισμοί ελέγχου να προβλέψουν και να αποτρέψουν. Η πιστή εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και η διενέργεια μεθοδικού και αποτελεσματικού εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου μπορούν να οδηγήσουν την εταιρεία στην επίτευξη των στόχων της. Η ψήφιση του νόμου 3016/2002 για την

---

<sup>9</sup> Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης: ΟΟΣΑ, στη συνέχεια.



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

εταιρική διακυβέρνηση αποτέλεσε ένα ορόσημο στην πορεία και την εξέλιξη της συζήτησης του θέματος στην Ελλάδα.

Η εταιρική διακυβέρνηση εξασκείται κυρίως από τα Δ.Σ. των εταιρειών, των οποίων όμως οι πράξεις «περιορίζονται» από όσους έχουν άμεσο ή έμμεσο ενδιαφέρον στην εταιρεία (stakeholders).

### ❖ Ο Ρόλος των Μετόχων

Εξ ορισμού το σημαντικότερο ενδιαφέρον για τις αποφάσεις των Δ.Σ. των εταιρειών το έχουν οι ιδιοκτήτες τους (μέτοχοι). Βασικό δικαίωμα και υποχρέωση των μετόχων αποτελεί η συμμετοχή τους στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων προκειμένου να λαμβάνουν ενημέρωση ως προς τις δραστηριότητες των εταιριών που έχουν επενδύσει και να θέτουν τυχόν ερωτήματα τους προς τα διευθυντικά στελέχη αυτών. Οι μέτοχοι εξασκούν τα δικαιώματά τους στην Γενική Συνέλευση των μετόχων.

Κάποιοι από τους βασικούς μηχανισμούς προστασίας των δικαιωμάτων των μετόχων είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Το Νομικό πλαίσιο και η νομική παράδοση κάθε χώρας.
- ✓ Ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διοίκησης( δεν θα πρέπει η ιδιοκτησία της επιχείρησης να είναι στα χέρια λίγων μεγαλομετόχων).
- ✓ Η «ισότιμη εφαρμογή των μετοχών», όπου κάθε μετοχή αντιπροσωπεύει και μία ψήφο(one share-one vote) και δεν υπάρχουν μετοχές με πολλαπλά δικαιώματα ψήφου. Η ψήφος στη Γενική Συνέλευση των μετόχων αποτελεί τον κύριο μηχανισμό έμπρακτης άσκησης των δικαιωμάτων των μετόχων και για το λόγο αυτό ,ο τρόπος άσκησης των δικαιωμάτων ψήφου, θα πρέπει να διασφαλίζει ισοτιμία απέναντι σε όλους τους μετόχους.

### ❖ Ο Ρόλος των Συνεργαζόμενων με την εταιρεία και των Φορέων με νόμιμα συμφέροντα σε αυτή (stakeholders)

Πολλές φορές οι σχετικές με την εταιρική διακυβέρνηση αποφάσεις των Δ.Σ. των εταιρειών επηρεάζονται από τον ενδεχόμενο αντίκτυπο που μπορεί να προκαλέσουν είτε στους **συνεργαζόμενους** με αυτές (για παράδειγμα εργαζόμενους, προμηθευτές,

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

πελάτες και λοιπούς) είτε στους φορείς με νόμιμα συμφέροντα σε αυτές (για παράδειγμα πιστωτές, κυβέρνηση και λοιπούς). Ας παρουσιάσουμε εν συντομία τις ‘ομάδες πίεσης’ των Δ.Σ. των εταιρειών:

### **➤ Εργαζόμενοι**

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τα τεκταινόμενα σε αυτές καθώς αποτελεί επιθυμία όλων η εργασία σε ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας που θα εκπληρώνει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους τους, όπως είναι για παράδειγμα οι ικανοποιητικές οικονομικές απολαβές και η αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία που εκτελούν. Πέραν τούτου όμως, και ενώ αναφερόμαστε κυρίως σε εργαζόμενους μεγάλης ηλικίας, υπάρχει σημαντικό άγχος σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια που τους προσφέρει η θέση που κατέχουν και η εκπλήρωση των συνταξιοδοτικών τους δικαιωμάτων, καθώς αρκετές φορές η ύφεση-κρίση αναγκάζει τις επιχειρήσεις να περικόπτουν θέσεις εργασίας ή να αντικαθιστούν το παλιό και έμπειρο προσωπικό με νεότερο μεν, φθηνότερο σε κόστος δε.

### **➤ Προμηθευτές**

Μεγάλο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζονται δείχνουν οι προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών, ειδικότερα εκείνοι οι οποίοι δεν έχουν μεγάλο πελατολόγιο ή εκείνοι εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό του τζίρου τους βασίζεται σε μία εταιρεία. Για παράδειγμα περιπτώσεις λατομείων ή ναυπηγείων που έκλεισαν σε περιοχές στη Μεγάλη Βρετανία προκάλεσαν αλυσιδωτές αρνητικές οικονομικές επιδράσεις στις τοπικές οικονομίες που δραστηριοποιούνταν.

### **➤ Πελάτες**

Οι πελάτες των εταιρειών αποτελούν την μοναδική κατηγορία σχετιζόμενων με την επιχείρηση η οποία παράγει εισόδημα. Όλοι οι άλλοι σχετιζόμενοι με την εταιρεία έχουν να κάνουν με κόστος ή υποχρεώσεις. Οι πελάτες δείχνουν ενδιαφέρον για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες συγκεκριμένων εταιρειών και όποτε δεν ικανοποιούνται στρέφονται στον ανταγωνισμό και για αυτό θέλουν ιδιαίτερη προσοχή.

### **➤ Πιστωτές**

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων προκειμένου να αναπτυχθούν και να εξασφαλίσουν επάρκεια χρηματικών διαθεσίμων δανείζονται χρήματα κυρίως από τις τράπεζες ενώ σε αρκετές περιπτώσεις εκδίδουν ομόλογα τα οποία διατίθενται στο επενδυτικό κοινό. Οι πιστωτές τους, σε κάθε περίπτωση, ενδιαφέρονται να πάνε καλά οι επιχειρήσεις προκειμένου να πάρουν τα χρήματα τους πίσω προσαυξημένα με τον αναλογούντα τόκο.

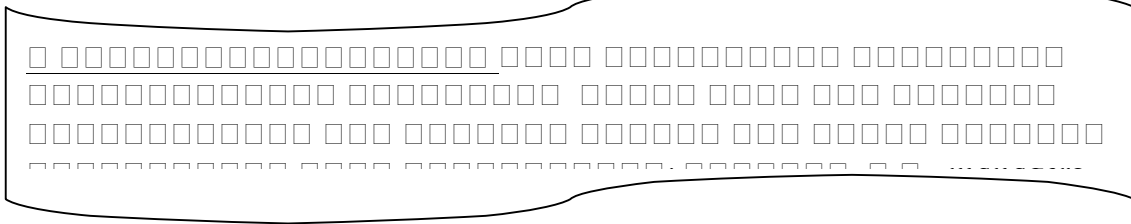
### **➤ Κυβέρνηση και Κοινωνία**

Οι σύγχρονοι οργανισμοί δραστηριοποιούνται τοπικά, εθνικά και σε πολλές περιπτώσεις διεθνώς και οφείλουν να συμμορφώνονται σε κάθε περίπτωση με τους νόμους και τους κανονισμούς των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Στην σημερινή εποχή οι κυβερνήσεις έχουν φροντίσει να υπάρχουν νόμοι που θα καλύπτουν την κάθε πλευρά της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η μη τήρηση τους από πλευράς επιχειρήσεων μπορεί να προκαλέσει την επιβολή προστίμων, παύση δραστηριοτήτων ή άλλες κυρώσεις.

Έτσι, για παράδειγμα νόμοι ρυθμίζουν την εταιρική δραστηριότητα σε τομείς όπως ο χρηματοοικονομικός, τα εργατικά, οι συμβάσεις, η υγεία και ασφάλεια, η προστασία του περιβάλλοντος κ.λπ. Επιπρόσθετα, οι Ελληνικές επιχειρήσεις οφείλουν να συμμορφώνονται με το Ευρωπαϊκό και Διεθνές Δίκαιο και με τα τοπικά δίκαια των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Τέλος, οι επιχειρήσεις που θέλουν να θεωρούνται κοινωνικά υπεύθυνες, οφείλουν να εκδίδουν και να τηρούν σχετικό **Κώδικα Δεοντολογίας (Code of Ethics)** αλλά και να παρουσιάζουν δράσεις στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής τους Ευθύνης (για παράδειγμα Δωρεές, χορηγίες, αθλητικές εγκαταστάσεις και λοιπές δράσεις).

Οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τις εταιρείες να εξασφαλίσουν ότι τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων με αυτές (εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών κ.λπ.) γίνονται **σεβαστά**. Σε περίπτωση που τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων με τις επιχειρήσεις δεν γίνονται σεβαστά, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημιώσεως σε αυτούς. Οι συνεργαζόμενοι με την εταιρεία, καθώς και οι φορείς με νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία θα πρέπει να **ενημερώνονται πλήρως** σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.

## Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών



### Εναλλακτικά υποδείγματα εταιρικής διακυβέρνησης :

#### ✓ Το Υπόδειγμα των Μετόχων (*Shareholders Model*):

Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, η επιχείρηση έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της (*maximize the value*). Ωστόσο, όταν υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης, οι διαχειριστές της εταιρείας μπορεί να αποκλίνουν από την επιδίωξη των αντικειμενικών τους στόχων, δηλαδή τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, και να επιδιώκουν άλλους, όπως η μεγιστοποίηση του μισθού τους, η άμεση άνοδος της τιμής της μετοχής κ.α. Το πρόβλημα του «εντολέα – εντολοδόχου» είναι βασικό στοιχείο της θεωρίας των «ατελών συμβολαίων» (*incomplete contracts*) που πρώτος ανέπτυξε ο Coase (1973). Ιδανικά, ο εντολέας (μέτοχος-επενδυτής) και ο εντολοδόχος (επαγγελματίες διαχειριστές της εταιρείας) θα μπορούσαν να υπογράψουν ένα συμβόλαιο, στο οποίο θα ορίζονταν με ακρίβεια και σαφήνεια το τι θα έπρεπε να πράξει το κάθε συμβαλλόμενο μέρος σε κάθε μελλοντική ενδεχόμενη κατάσταση. Σε καθεστώς πλήρους και συμμετρικής πληροφόρησης, όπου οι κεφαλαιαγορές λειτουργούν τέλεια, θα ήταν πράγματι εφικτή η σύναψη πλήρων και τέλειων συμβολαίων. Ωστόσο, τα περισσότερα μελλοντικά ενδεχόμενα είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλεφθούν και να περιγραφούν, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η σύναψη «τέλειων συμβολαίων» (*Shleifer and Vishny, 1997*).

✓ *Το Νέο Υπόδειγμα των Εταίρων (New Stakeholder Model)*: Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, οι stakeholders, προσδιορίζονται με μεγαλύτερη ακρίβεια και σε στενότερα όρια. Έτσι, ως «εταίροι» θεωρούνται όσοι έχουν συνεισφέρει στην επιχείρηση πόρους – υλικούς και άυλους, ανθρώπινους και μη (*Blair, 1995*). Στο πλαίσιο αυτό, κεντρική επιδίωξη της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των εταίρων για τη δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας, και υγιών οικονομικά επιχειρήσεων (*OECD, 1999, Zingales, 1997*). Η κριτική που

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

ασκείται στο υπόδειγμα των εταίρων, είναι ότι παραβιάζει τη θεμελιώδη συνθήκη ότι κάθε οργανισμός πρέπει να έχει μία ενιαία αντικειμενική συνάρτηση που να καθοδηγεί τη συμπεριφορά της (*Jensen, 2000*). Η ενσωμάτωση πολλαπλών, και διαφορετικών μεταξύ τους συμφερόντων, διαφόρων θεσμικών οντοτήτων, απαιτεί λεπτομερή εξειδίκευση και καθορισμό των όρων ανταλλαγής τους (tradeoff). Η θεωρία των εταίρων δεν παρέχει κάποιο κριτήριο για τον καθορισμό των ανταλλακτικών αυτών σχέσεων. Ως συνέπεια, η εκτελεστική διοίκηση (executive management) και το Δ.Σ., μη έχοντας κάποιο σαφώς προσδιορισμένο βασικό κριτήριο λήψης αποφάσεων, ενδέχεται να χρησιμοποιούν τους εταίρους ως άλλοθι προκειμένου να δικαιολογούν τη χαμηλή απόδοση της επιχείρησης (*Jensen, 2000, Maher and Andersson, 1999*). Αντίθετα, υποστηρίζεται ότι το υπόδειγμα των μετόχων παρέχει ξεκάθαρες οδηγίες για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων και των στόχων της επιχείρησης, καθώς και τους μηχανισμούς εκείνους για τη μέτρηση της αποδοτικότητάς της.

✓ **Εξωτερικά Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης/ Αγγλοσαξονικό :** Κύριο χαρακτηριστικό των εξωτερικών συστημάτων της εταιρικής διακυβέρνησης, είναι η ύπαρξη μεγάλων και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών. Τα μετοχικά κεφάλαια των εταιρειών παρουσιάζουν μεγάλη διασπορά, οι μέτοχοι κάνοντας χρήση των δικαιωμάτων ψήφου, έχουν την δυνατότητα να εκλέγουν το Δ.Σ.. της εταιρείας και να ψηφίζουν για σημαντικά ζητήματα. Στην πράξη όμως είναι περιορισμένη η δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης από τους μετόχους. Έχοντας ένα μικρό μερίδιο στην εταιρεία, κανένας μέτοχος δε θα είναι διατεθειμένος να αναλάβει το έργο της συστηματικής παρακολούθησης και ελέγχου των αποφάσεων της εκτελεστικής διοίκησης, αφού το κόστος μιας τέτοιας διαδικασίας θα υπερβαίνει το προσδοκώμενο όφελος.

### ✓ **Εσωτερικά Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης:**

Κύριο χαρακτηριστικό των εσωτερικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης είναι η υψηλή συγκέντρωση της μετοχικής ιδιοκτησίας ή των δικαιωμάτων ψήφου και η ύπαρξη πολλαπλών σταυροειδών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι κεφαλαιαγορές είναι συνήθως μικρές και χαμηλής ρευστότητας ενώ ο ρόλος των

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

θεσμικών επενδυτών είναι πολύ πιο περιορισμένος απ' ό τι στο εξωτερικό σύστημα. Κεντρικό χαρακτηριστικό των εσωτερικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης είναι ότι παρέχουν το δικαίωμα στους μετόχους να ασκήσουν τον έλεγχο τους με μικρό κόστος. Οι «ισχυροί» μέτοχοι έχουν τόσο το κίνητρο, όσο και τη δύναμη να ελέγχουν και να παρακολουθούν τις αποφάσεις της εκτελεστικής διοίκησης. Το πρόβλημα του «εντολέα – εντολοδόχου», ως η συγκρουσιακή σχέση μεταξύ των «αδύναμων» μετόχων και της «ισχυρής» εκτελεστικής διοίκησης, όπου το συναντάμε στα εξωτερικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, μετατρέπεται σε σύγκρουση των «ισχυρών» μεγαλομετόχων με τους «αδύναμους» μετόχους μειοψηφίας (minority shareholders).

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Μια πλούσια και αυξανόμενη ερευνητική αρθρογραφία αναπτύσσεται γύρω από το εν λόγω θέμα τα τριάντα τελευταία χρόνια, κυρίως μετά τα γνωστά εταιρικά σκάνδαλα. Μετά από την πρωτοποριακή μελέτη του Fama στην θεωρία της επιχείρησης(1980), ακολούθησαν δύο μελέτες των *Fama και Jensen(1983)* πάνω στη διακυβέρνηση. Επιπρόσθετες εργασίες πάνω στο αντικείμενο αναπτύχθηκαν σε δύο εκδόσεις του *Journal of Financial Economics*, το 1988 και το 1990, από τους Jensen, Ruback και Warner. Ακολούθησε μια συνεχόμενη ροή από άρθρα, ενώ εκδόθηκαν βιβλία μελετών για την εταιρική διακυβέρνηση. Μια συνολική επισκόπηση για την εταιρική διακυβέρνηση και την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου αναπτύχθηκε από τους John και Senbet (1998), ενώ μια ακόμη ευρύτερη επισκόπηση του θέματος δημοσιεύθηκε ένα χρόνο πριν, από τους Shleifer και Vishny. Επίσης, σε σχετική μελέτη που πραγματοποίησε η ελεγκτική εταιρεία Ernst & Young (Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπ/μιο Αθηνών 2002) διατυπώνεται η άποψη ότι οι ευρωπαϊκές εταιρείες θα αντιμετωπίσουν σημαντικότερες δυσκολίες στην διαδικασία συμμόρφωσης τους με τις προϋποθέσεις του νόμου για την εταιρική διακυβέρνηση, γεγονός που θα οφείλεται κυρίως στην τάση που έχουν να διατηρούν λιγότερο συγκεντρωτικές δομές διοίκησης.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Επίσης, τόσο στην Έκθεση Μερτζάνη (1999), την πρώτη ουσιαστικά για θέματα που αφορούν εταιρική διακυβέρνηση που αποτέλεσε ουσιαστικά και τη βάση για την μετέπειτα διαμόρφωση της σχετικής νομοθεσίας αλλά και στη *Έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών*<sup>10</sup>, διαπιστώθηκε ότι η λειτουργία Συστημάτων και Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου αλλά και η τήρηση των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης μέσα στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητη, διότι με την δραστηριότητα τους προστατεύουν τα συμφέροντα των επιχειρήσεων και διασφαλίζουν την απρόσκοπτη απεικόνιση των οικονομικών καταστάσεων.

Αναλυτικότερα, διαπιστώθηκε ότι:

**A)** Η ελληνική αγορά στο σύνολο της δείχνει σχετικά ικανοποιητικό βαθμό σεβασμού των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης,

**B)** Η υιοθέτηση μιας ενεργού πολιτικής συμμόρφωσης προς τις διεθνείς “καλές πρακτικές” έχει ξεκινήσει από κάποιες ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά είναι απαραίτητο αργά ή γρήγορα να γίνει συνείδηση σε όλες,

**Γ)** η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι δυναμική.

Η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση συμβάλλει σημαντικά στη προσπάθεια περιορισμού της διαφθοράς και των καταχρηστικών πρακτικών στην αγορά, (*Πυρόμαλη Ευγενία*, 2005) ενώ οι Xanthakis και Tsiouri,(2004), ανέπτυξαν μία μεθοδολογία κατάταξης των εισηγμένων εταιρειών του Χ.Α.Α με κριτήρια εταιρικής διακυβέρνησης, σε ένα δείγμα 120 εισηγμένων εταιρειών. Η μελέτη αυτή αποτελεί τη μοναδική ελληνική προσπάθεια «μέτρησης» της εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ αντίστοιχες μεθοδολογίες έχουν αναπτυχθεί και δοκιμαστεί σε αρκετές άλλες χώρες. Η ανάπτυξη αυτής της μεθοδολογίας έγινε με τη χρήση πέντε βασικών κριτηρίων, (i) τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων, (ii) τη διαφάνεια, την αποκάλυψη πληροφοριών και τον έλεγχο, (iii) το Δ.Σ., τα είδη των μελών του, οι σχέσεις και οι αμοιβές τους, (iv) τις αμοιβές των μελών της εκτελεστικής διοίκησης, και τέλος (v) τη δέσμευση της εταιρείας σε πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης, την κοινωνική της ευθύνη και τον ρόλο των λοιπών συνδεόμενων με την επιχείρηση φορέων.

---

<sup>10</sup> “Μεθοδολογία Αξιολόγησης του Επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα”, Επιστημονική ομάδα: Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπουρλή, Λ. Σπανός, Ιανουάριος 2002.



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν από την εν λόγω έρευνα ήταν τα εξής:

- Η συστηματική αξιολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι εφικτή στην Ελλάδα, τόσο σε επίπεδο μεθοδολογίας όσο και σε επίπεδο ενδιαφέροντος των εισηγμένων εταιρειών.
- Οι εταιρείες επέδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην σύγκριση των αποτελεσμάτων τους, με τα αντίστοιχα καλύτερα αποτελέσματα καθώς και τον μέσο όρο (benchmarking).
- Η ελληνική κεφαλαιαγορά σε γενικές γραμμές δείχνει να είναι αρκετά συμβατή με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης με βάση τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε
- Οι εταιρείες με χαμηλό βαθμό συμβατότητας με τους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης θα αντιμετωπίσουν προβλήματα μείωσης της ζήτησης των μετοχών τους, ανεξάρτητα από την κερδοφορία τους
- Η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι μία δυναμική διαδικασία.

Οι Drobetz, Schillwofer and Zimmermann (2004), σε μία πρόσφατη έρευνά τους καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η συσχέτιση (correlation) μεταξύ συγκεκριμένων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και αξίας της επιχείρησης είναι θετική. Κατά τα τελευταία έτη, διάφορες μελέτες έχουν γίνει γύρω από την τεχνική, το κόστος, και, πιο πρόσφατα την αποδοτικότητα των κερδών των τραπεζών<sup>11</sup>.

Μία μικρότερη αλλά εξίσου σημαντική πτυχή της βιβλιογραφίας επικεντρώνεται στην αλλαγή της παραγωγικότητας, Casu et al. (2004) τονίζοντας την σημασία από την ανάλυση της παραγωγικότητας των τραπεζών και αναφέροντας ότι «...είναι ενδιαφέρον από μία προοπτική διαδικασιών, διότι αν οι τράπεζες γίνονται όλο και πιο παραγωγικές τότε θα μπορούσε κανείς να περιμένει καλύτερη απόδοση, χαμηλότερες τιμές και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών για τους καταναλωτές, καθώς επίσης και μεγαλύτερη ασφάλεια και ευρωστία αν οι βελτιώσεις της παραγωγικότητας διοχετεύονταν για την ενίσχυση του κεφαλαίου, απορροφώντας τον κίνδυνο ».

---

<sup>11</sup> Berger and Humphrey (1997) και Goddard et al. (2001) για την βιβλιογραφία σχετικά με την αποτελεσματικότητα των τραπεζών.



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Ακολουθώντας μία από τις πρώτες μελέτες στον συγκεκριμένο επιστημονικό κλάδο, η οποία εξετάζει το Νορβηγικό τραπεζικό κλάδο (Berg et al., 1992), οι επόμενες έρευνες επικεντρώνονται σε διάφορες άλλες χώρες, όπως τη Γερμανία (Lang και Welzel, 1996), την Ισπανία (Griffell-Tatje και Lovell, 1997), τις ΗΠΑ (Wheelock και Wilson, 1999, Mukherjee et al, 2001, Daniels et al, 2005), την Αυστραλία (Worthington, 1999, Neal, 2004), την Πορτογαλία (Mendes, Rebelo, 1999), το Ηνωμένο Βασίλειο (Drake, 2001), την Τουρκία (Isik και Hassan, 2003) και την Ιταλία (Casu και Girardone, 2004).

Επίσης, υπάρχουν μελέτες που εξετάζουν οικονομίες και τραπεζικούς κλάδους ανάμεικτων χωρών. Ειδικότερα, οι Casu et al. (2004) επικεντρώνονται στις μεγάλες τράπεζες από τους πρωταρχικούς Ευρωπαϊκούς τραπεζικούς κλάδους όπως για παράδειγμα της Γαλλίας, Γερμανίας, Ιταλίας, Ισπανίας και Ηνωμένου Βασιλείου) για την περίοδο 1994-2000. Οι Molyneux και Williams (2005) εξετάσουν την παραγωγικότητα των συνεταιριστικών τραπεζών που δραστηριοποιούνται σε δέκα ευρωπαϊκές τράπεζες για την περίοδο 1996-2003.

Οι Pasiouras και Sifodaskalakis (2010) χρησιμοποιούν για πρώτη φορά τον δείκτη Malmquist TFP<sup>12</sup> για να εξετάσουν την μεταβολή της παραγωγικότητας των Ελληνικών Συνεταιριστικών Τραπεζών. Προηγούμενες μελέτες σχετικά με την παραγωγικότητα του Ελληνικού τραπεζικού κλάδου είναι αυτές όπως του Noulas (1997), Apergis και Reztis (2004) και Reztis (2006). Ειδικότερα, ο Noulas (1997), εξέτασε ένα δείγμα είκοσι εμπορικών τραπεζών για το χρονικό διάστημα 1991-1992 ενώ οι Apergis και Reztis (2004) και Reztis (2006) μελέτησαν έξι εμπορικές τράπεζες για την χρονική περίοδο 1982-1997.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.3 ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ.**

---

<sup>12</sup> Δείκτης συνολικής παραγωγικότητας των συντελεστών (ΣΠΣ): Δείκτης Malmquist στη συνέχεια. Είναι το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο μέτρο μέτρησης της μεταβολής της παραγωγικότητας (Casu και Girardone, 2005), αν και μερικές μελέτες χρησιμοποιούν παραμετρικά μοντέλα με μία χρονική τάση ως υποκατάστατο για τεχνικές αλλαγές.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Τα Δ.Σ. των εταιρειών εκλέγονται από τις Γενικές Συνελεύσεις των Μετόχων και είναι υπεύθυνα για την Διοίκηση των εταιρειών. Δ.Σ. εταιρειών με περισσότερα από 500 άτομα προσωπικό ενδεχομένως θα πρέπει να περιλαμβάνουν στην σύνθεσή τους εκπροσώπους των εργαζομένων σε καθορισμένο ποσοστό επί των συνολικών μελών του Δ.Σ.

Το Δ.Σ. λαμβάνει αποφάσεις και ασκεί έλεγχο στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Στις αρμοδιότητες του ανήκει η εποπτεία των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών (executive management ) της επιχείρησης, η εποπτεία των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου ενώ τα Δ.Σ. πρέπει να θέτουν τις κατάλληλες πολιτικές, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητές τους.

### ❖ Ο Ρόλος των Δ.Σ.

Τα Δ.Σ. είναι αυτά που καθορίζουν την διακυβέρνηση των εταιρειών πάντοτε μέσα στα πλαίσια των νόμων και κανονισμών των χωρών που δραστηριοποιούνται οι εταιρείες που διοικούν. Είναι υπεύθυνα για την διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν την εταιρεία, καθώς επίσης και για την ανάληψη ή την αποφυγή τους. Κάθε τους ενέργεια θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εντιμότητα και διαφάνεια προς τους μετόχους και τους άλλους ενδιαφερόμενους για την εταιρεία.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διευθυντών (Directors ) της Μεγάλης Βρετανίας (Institute of Directors Guidelines for Directors-1995), οι κυριότερες αρμοδιότητες των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών, **με γνώμονα την μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων**, έχουν ως εξής:

1. Ο καθορισμός της μακροχρόνιας επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής.
2. Η πρόσληψη, η εποπτεία και ο έλεγχος των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας, δηλαδή της *Διοίκησης της Εταιρείας*.

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

3. Η επισκόπηση της προόδου της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που τίθενται και ο εντοπισμός τυχόν αποκλίσεων.
4. Η υπευθυνότητα προς τους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες αυτής.
5. Η ανάπτυξη, ανεξάρτητα και αποτελεσματικά, των απόψεων του για τις αποφάσεις της εκτελεστικής διοίκησης.

Η επιτυχία ενός Δ.Σ. κρίνεται εν πολλοίς από την ικανότητα του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα λειτουργώντας τίμια και ακέραια. Πολλά Δ.Σ. αποτυγχάνουν στο διττό αυτό ρόλο τους καθώς πολλές φορές η ευκολία παραγωγής κέρδους μέσα από μη νόμιμες διαδικασίες καθίσταται ελκυστική. Συγκριμένα, τα μέλη του Δ.Σ. θα απαγορεύεται να επιδιώκουν Ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας και αυτό θα μπορεί να επιτευχθεί με ένα *μηχανισμό περιορισμού της απόκλισης των συμφερόντων των δυο μερών*, ο οποίος αναφέρεται περιληπτικά:

1. **Στο Μέγεθος του Δ.Σ.**, το οποίο δεν θα πρέπει να είναι ούτε πολύ μεγάλο(σύμφωνα με μελέτες θα υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού των μελών και ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης) αλλά ούτε και πολύ μικρό( για την διατήρηση επάρκειας ανταλλαγής ιδεών).
2. **Στη Σύνοψη του Δ.Σ.**, θα πρέπει να αποτελείται από εκτελεστικά, μη εκτελεστικά αλλά και ανεξάρτητα μέλη, εξασφαλίζοντας έτσι την ανεξαρτησία αλλά και την υπεροχή των αποφάσεων του.
3. **Στην Αμοιβή** των μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών του Δ.Σ..
4. **Στο διαχωρισμό της θέσης του Διευθύνοντος Συμβούλου(CEO) και του Προέδρου του Δ.Σ.(CHAIRMAN)**, όπου το σύστημα ηγεσίας λήψης των αποφάσεων ελέγχου δεν μπορεί να ελέγχεται από το σύστημα ηγεσίας λήψης των εκτελεστικών αποφάσεων.
5. **Στη λειτουργία Ειδικών Επιτροπών**, που μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά στην αποτελεσματική εποπτεία και παρακολούθηση της εκτελεστικής διοίκησης. Για παράδειγμα, *Ελεγκτική Επιτροπή(Audit Committee)* που αξιολογεί τις αναφορές της Υπηρεσίας Ε.Ε., *Επιτροπή Καθορισμού Αμοιβών της Διοίκησης (Remuneration*

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

*Committee*) και *Επιτροπή Επιλογής/Εκλογής Στελεχών* (*Nomination Committee*), όπου προτείνει την επιλογή ή αντικατάσταση του Διευθύνοντος Συμβούλου καθώς και πιθανά στελέχη.

### ❖ Ο Ρόλος των Εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση διαδραματίζουν τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (*executive management*) που μπορεί να είναι ή όχι μέλη του Δ.Σ. Τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη των εταιρειών είναι εκείνα που ασκούν την διοίκηση και διαχείριση των πόρων της εταιρείας στις επιμέρους δραστηριότητες και λειτουργίες της όπως είναι για παράδειγμα τα χρηματοοικονομικά, οι πωλήσεις, οι προμήθειες, τα πληροφοριακά συστήματα, το μάρκετινγκ, η γενική διοίκηση κ.λπ. Για αυτές τους τις υπηρεσίες αμείβονται ξεχωριστά από την εταιρεία σε σχέση με τις αμοιβές που λαμβάνουν για την τυχόν δράση τους ως μέλη του Δ.Σ.. Ο κίνδυνος που υπάρχει σχετίζεται με την αφοσίωση τους στην δραστηριότητα ή στην λειτουργία που διοικούν, παρά στα άλλα θέματα που σχετίζονται με αποφάσεις του Δ.Σ..

Σύμφωνα με τις καλές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, τα *εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη* θα πρέπει να εκφράζουν ανεξάρτητη γνώμη για κάθε θέμα που έρχεται προς συζήτηση στο Δ.Σ.. της εταιρείας. Σε περίπτωση που τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη της εταιρείας που αποτελούν μέλη του Δ.Σ.. έχουν διαφορετική άποψη από αυτή του Διευθύνοντος Συμβούλου, θα πρέπει να μπορούν να την εκφράζουν ελεύθερα.

### ❖ Ο Ρόλος των μη Εκτελεστικών Μελών του Δ.Σ.

Τα μη εκτελεστικά μέλη των Δ.Σ. επιτελούν πολύ σημαντικό ρόλο στην λειτουργία τους καθώς η μη εξαρτημένη σχέση τους με τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες της εταιρείας, προσφέρει μεγαλύτερη ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα στη γνώμη τους και κατ'επέκταση στις αποφάσεις τους. Συγκεκριμένα, τα μη εκτελεστικά μέλη των Δ.Σ.. μπορούν να συνεισφέρουν στα εξής:

1. Να διαθέτουν την τυχόν εξειδικευμένη ή ευρύτερη εμπειρία τους στις συνεδριάσεις των Δ.Σ. ώστε να βοηθήσουν στη χάραξη ορθής στρατηγικής.

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

2. Να αναλάβουν ευθύνη για την επισκόπηση της απόδοσης των διευθυντικών στελεχών και την παρακολούθηση των πραγματικών σε σχέση με τα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα.
3. Να εξασφαλίζουν ότι το Δ.Σ. έχει εγκαθιδρύσει τα κατάλληλα συστήματα που θα προφυλάσσουν τα ενδιαφέροντα της εταιρείας και ότι δεν θα υπάρχουν συγκρούσεις που θα προέρχονται από τα προσωπικά συμφέροντα των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.
4. Να εξασφαλίζουν την παρουσίαση ορθών και κατάλληλων πληροφοριών προς την ολομέλεια του Δ.Σ..

Αποτελεί καλή πρακτική τα Δ.Σ. προκειμένου να δρουν ανεξάρτητα να επανδρώνονται από **επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών και σε πολλές περιπτώσεις ανεξάρτητων μελών.**

### ❖ Ο Ρόλος των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.:

Καλή πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί το Δ.Σ. να απαρτίζεται στη πλειοψηφία του από μη εκτελεστικά μέλη και να έχει σημαντικό αριθμό ανεξάρτητων μελών, ώστε να εξασφαλίζονται τοποθετήσεις ανεπηρέαστες από συμφέροντα ή βραχυπρόθεσμες προσεγγίσεις. *Το κάθε ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος* δεν πρέπει να έχει οποιαδήποτε επιχειρηματική ή στενή συγγενική σχέση μέχρι δεύτερου βαθμού ή σχέση εργοδότη- εργοδοτούμενου με άλλα εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή με μέτοχο που ελέγχει άμεσα ή έμμεσα την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ή των δικαιωμάτων ψήφου, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει ουσιαστικά την άσκηση αμερόληπτης κρίσης, αλλά ούτε και κάποια άλλη ουσιαστική σχέση με την επιχείρηση η οποία μπορεί να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση του και πιο συγκεκριμένα δεν πρέπει να είναι προμηθευτής αγαθών ή υπηρεσιών, ούτε να είναι μέλος επιχείρησης που είναι σύμβουλος της εν λόγω εταιρείας. Επιπλέον δεν πρέπει να είναι εκτελεστικό διευθυντικό στέλεχος ή εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένης ή θυγατρικής επιχείρησης, ούτε να ήταν κατά τους τελευταίους 12 μήνες.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Η εταιρεία, μέσα σε είκοσι ημέρες από τη συγκρότηση σε σώμα του Δ.Σ., υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το πρακτικό της γενικής συνέλευσης που εξέλεξε τα μέλη του Δ.Σ., προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση των διατάξεων του νόμου. Στο πρακτικό της γενικής συνέλευσης καθορίζεται η ιδιότητα του κάθε μέλους του Δ.Σ. ως εκτελεστικού, μη εκτελεστικού και ανεξάρτητου μη εκτελεστικού. Τα ονόματα των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου που θεωρούνται από αυτό ότι είναι ανεξάρτητοι, πρέπει να γνωστοποιούνται στην ετήσια έκθεση καθώς επίσης και τα ονόματα του Προέδρου, και του Πρώτου Εκτελεστικού Διευθυντή. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει σαφής διαχωρισμός των θέσεων του Προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και του Πρώτου Εκτελεστικού Διευθυντή, σε περίπτωση όμως που οι θέσεις αυτές δεν τύχουν διαχωρισμού, θα πρέπει να υπάρχει σχετική επεξήγηση στο δεύτερο μέρος της έκθεσης.

### ❖ Αμοιβή Μελών Δ.Σ.:

Η διαδικασία καθορισμού αμοιβών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, διαφάνεια και επαγγελματισμό και να είναι απαλλαγμένη από συγκρούσεις συμφερόντων. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει η διαδικασία αυτή να ανατίθεται σε μια επιτροπή αμοιβών του Δ.Σ., η οποία να αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη και ανεξάρτητα στην πλειοψηφία τους. Σύμφωνα με τον Κώδικα, η αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών θα πρέπει να είναι ανάλογη με το χρόνο απασχόλησής τους, καθώς και τις αρμοδιότητές τους. Το επίπεδο και η διάρθρωση των αμοιβών θα πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση και την παραμονή των μελών του Δ.Σ., των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων στην εταιρεία, που προσθέτουν αξία στην εταιρεία με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να βρίσκεται σε απόλυτη αντιστοιχία με τα προσόντα και τη συνεισφορά τους στην εταιρεία. Το Δ.Σ. θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της, και κυρίως εκείνα που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας.

Όσον αφορά στα **εκτελεστικά μέλη** του Δ.Σ., η αμοιβή τους θα πρέπει να συνδέεται με την εταιρική στρατηγική, τους σκοπούς της εταιρείας και την πραγμάτωση αυτών, με τελικό στόχο τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας στην

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

εταιρεία. Εφόσον χορηγούνται δικαιώματα προαίρεσης, δεν θα πρέπει να ωριμάζουν σε διάστημα μικρότερο από τρία χρόνια από την ημερομηνία χορήγησης. Οι συμβάσεις των εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να προβλέπουν ότι το Δ.Σ. μπορεί να απαιτήσει την επιστροφή όλου ή μέρους του bonus που έχει απονεμηθεί, εξαιτίας αναθεωρημένων οικονομικών καταστάσεων προηγούμενων χρήσεων ή γενικώς βάσει εσφαλμένων χρηματοοικονομικών στοιχείων, που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό του bonus αυτού. Η αμοιβή κάθε εκτελεστικού μέλους του Δ.Σ. θα πρέπει να εγκρίνεται από το Δ.Σ. μετά από πρόταση της επιτροπής αμοιβών, χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών μελών. Τέλος, κατά τον καθορισμό των αμοιβών των εκτελεστικών του μελών, το Δ.Σ. θα πρέπει να λαμβάνει μεταξύ άλλων υπόψη του το ύψος των αμοιβών των εργαζομένων στην εταιρεία και σε ολόκληρο τον όμιλο.

Όσον αφορά στα **μη εκτελεστικά μέλη** του Δ.Σ., η αμοιβή τους εγκρίνεται από τη Γενική συνέλευση των μετόχων μετά από πρόταση του Δ.Σ., και θα πρέπει να είναι ανάλογη με το χρόνο απασχόλησής τους στην εταιρεία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ως μη εκτελεστικών μελών, καθώς και με το εύρος των καθηκόντων τους. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει bonus, δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών, ή αποζημιώσεις που συναρτώνται με την απόδοση. Το Δ.Σ. θα πρέπει να προσδιορίζει και να προτείνει στους μετόχους βασική ετήσια αμοιβή των μελών του καθώς επίσης και τυχόν πρόσθετη σταθερή αμοιβή για τη συμμετοχή ή την προεδρία τους στις επιτροπές του Δ.Σ.

### Συνοψίζοντας:

Το Δ.Σ. έχει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης. Κάθε εισηγμένη εταιρεία θα πρέπει να διευθύνεται από ένα αποτελεσματικό Δ.Σ., το οποίο θα πρέπει να καθοδηγεί και να ελέγχει την εταιρεία. Σύμφωνα με την ισχύουσα Ελληνική Νομοθεσία (Νόμος 3016/2002 και Απόφαση 5/204-2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς), ισχύουν τα ακόλουθα σημεία για τις Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες στο Χ.Α.Α.:



## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

### Υποχρεώσεις και Αρμοδιότητες Δ.Σ.:

Το Δ.Σ. θα πρέπει να συνέρχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και τουλάχιστον 6 φορές τον χρόνο. Κύρια υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρίας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε πράξη που αφορά στη διοίκηση της εταιρείας, τη διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων και την πραγμάτωση του σκοπού της, εντός των ορίων του νόμου και εξαιρουμένων των θεμάτων επί των οποίων αποφασίζει η Γενική Συνέλευση των μετόχων.

Επιπροσθέτως, κάθε μέλος του Δ.Σ. θα πρέπει να διαχειρίζεται τις υποθέσεις της εταιρείας με την επιμέλεια του συνετού επιχειρηματία. Τα μέλη του Δ.Σ. και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητες του απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας. Τα μέλη του Δ.Σ. οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του Δ.Σ. τα *ίδια* συμφέροντά τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρείας που εμπíπτουν στα καθήκοντά τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρείας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων που προκύπτουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Τέλος, το Δ.Σ. κάθε έτος συντάσσει έκθεση στην οποία αναφέρονται αναλυτικά οι συναλλαγές της εταιρείας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις και η έκθεση αυτή γνωστοποιείται στις εποπτικές αρχές.

Το μέγεθος του Δ.Σ. δεν θα πρέπει να είναι ούτε πολύ μεγάλο, ώστε να εμφανίζονται προβλήματα έλλειψης συντονισμού μεταξύ των μελών, αλλά ούτε πολύ μικρό, έτσι ώστε να μην επαρκεί για την ανταλλαγή ιδεών. Οι αναφορές σε κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης συνήθως δεν υποδεικνύουν κάποιο «άριστο» μέγεθος διοικητικού συμβουλίου και περιορίζονται, είτε σε γενικές διατυπώσεις, είτε δεν κάνουν καμία αναφορά. Στον ελληνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης συστήνεται ως ανώτατο μέγεθος για τα διοικητικά συμβούλια τα 13 μέλη (Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, 1999), ενώ στον βέλγικο κώδικα τα 12 μέλη (BSE-CBF Commission, 1998). Στη Σουηδία οι σχετικές αρχές συστήνουν τα μέλη



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

του Δ.Σ.. να κυμαίνονται από 6 μέχρι 9 μέλη (Swedish Shareholders Association, 2000), στη Γαλλία σύμφωνα με τον νόμο, τα Δ.Σ. των εταιρειών πρέπει να απαρτίζονται από 3 έως 12 μέλη (Hellebuycck Commission, 1998). Σε κάθε περίπτωση, οι εταιρείες οφείλουν να εξετάζουν περιοδικά, κατά πόσο το μέγεθος του Δ.Σ.. ανταποκρίνεται στις ανάγκες και επιδιώξεις τους, όπως διαμορφώνονται αυτές οι ανάγκες μέσα στον χρόνο.

Το Δ.Σ. πρέπει να περιλαμβάνει τέτοια ισορροπία μεταξύ των εκτελεστικών, των μη εκτελεστικών και των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών διοικητικών συμβούλων, ώστε κανένας σύμβουλος ή μικρή ομάδα συμβούλων να μην κυριαρχεί στην λήψη αποφάσεων από το Δ.Σ. και καμία ομάδα συμβούλων να μην υπερψηφεί των άλλων δύο. Το Δ.Σ. αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. **Εκτελεστικά μέλη** θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της εταιρείας, ενώ **μη εκτελεστικά** θεωρούνται τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρειών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του. Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον επόμενο ακέραιο αριθμό. Μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη. Η ύπαρξη ανεξαρτήτων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο Δ.Σ. ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων.

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ) για τις εισηγμένες εταιρείες, 2013 :

### **Γενικό πλαίσιο**

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών δεν θέτει ανώτατα όρια όσον αφορά στο μέγεθος του Δ.Σ., και επιτρέπει στους μετόχους να προσδιορίσουν στο καταστατικό τον αριθμό των μελών, εφόσον αυτός δεν είναι μικρότερος του τρία (3).

Σύμφωνα με τη βέλτιστη πρακτική, το μέγεθος και η σύνθεση του Δ.Σ. εισηγμένης εταιρείας πρέπει να εξασφαλίζουν ισορροπία μεταξύ εκτελεστικών, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, ώστε οι αποφάσεις του να μην υπαγορεύονται από ένα άτομο ή μία ομάδα συμφερόντων. Αυτό εξάλλου είναι και το πνεύμα του Νόμου 3016/2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης εισηγμένων

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

εταιρειών, σύμφωνα με τον οποίο το Δ.Σ. θα πρέπει να αποτελείται τουλάχιστον κατά το ένα τρίτο από μη εκτελεστικά μέλη και να συμπεριλαμβάνει τουλάχιστον δύο (2) ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη.

Το εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. θα πρέπει να ασχολείται με την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας και να διατηρεί κάποιας μορφής εργασιακή σχέση με αυτήν. Κάθε άλλο μέλος θεωρείται μη εκτελεστικό. Η ιδιότητα ενός μέλους ως εκτελεστικού ή μη εκτελεστικού θα πρέπει να καθορίζεται από το Δ.Σ. και να επικυρώνεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Ακολουθώντας την ευρωπαϊκή βέλτιστη πρακτική, ο Κώδικας απαιτεί υψηλότερη αναλογία μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών από αυτήν που επιβάλλει ο Νόμος 3016/2002, προκειμένου να διασφαλιστεί επαρκής ισορροπία ως προς τη σύνθεση του Δ.Σ., βέλτιστη σύνθεση των επιτροπών του Δ.Σ. και υψηλό επίπεδο προστασίας από ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων. Πράγματι, είναι σημαντικό να αναθέτει το Δ.Σ. καθήκοντα σε επαρκή αριθμό ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών για θέματα, στα οποία ενδέχεται να εκδηλωθούν συγκρούσεις συμφερόντων, όπως ο έλεγχος δημοσιοποίησης οικονομικών και μη στοιχείων, ο έλεγχος των συναλλαγών των ενδιαφερόμενων μερών, η ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ. και οι αμοιβές των ανώτατων στελεχών.

### ***Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες***

- Το Δ.Σ. θα πρέπει να αποτελείται από επτά (7) έως δεκαπέντε (15) μέλη.
- Το Δ.Σ. θα πρέπει να αποτελείται κατά πλειοψηφία από μη εκτελεστικά μέλη (συμπεριλαμβανομένων ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών) και από τουλάχιστον δύο (2) εκτελεστικά μέλη.
- Τουλάχιστον το ένα τρίτο του Δ.Σ. θα πρέπει να αποτελείται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη απαλλαγμένα από συγκρούσεις συμφερόντων με την εταιρεία, και από στενούς δεσμούς με τη Διοίκηση, τους βασικούς μετόχους ή την εταιρεία.
- Κατά τη διάρκεια της θητείας τους, τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη δεν επιτρέπεται να κατέχουν ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ούτε να έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή με πρόσωπα που συνδέονται με την εταιρεία. Τα ανεξάρτητα μέλη διορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Το Δ.Σ. θα πρέπει να καθορίσει εάν

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

ένας ο υποψήφιος πληροί τις προϋποθέσεις ανεξαρτησίας, προτού προταθεί η εκλογή του από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων.

➤ Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη σύνθεση του Δ.Σ., καθώς και τα ονόματα του Προέδρου του Δ.Σ., του Αντιπροέδρου, του Διευθύνοντος Συμβούλου, αλλά και των Προέδρων των επιτροπών του Δ.Σ. και των μελών τους. Ακόμη, στη δήλωση αυτή θα πρέπει να προσδιορίζονται και τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη που το Δ.Σ. θεωρεί ότι διατηρούν την ανεξαρτησία τους.

***Στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να γνωστοποιείται η διάρκεια της θητείας των μελών του ΔΣ, και να περιλαμβάνεται σύντομο βιογραφικό σημείωμά τους.***

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΥ Δ.Σ.**

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, 2013 :

Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση. Ωστόσο, ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών δεν αναφέρεται καθόλου στις αρμοδιότητες και τα προσόντα του Προέδρου.

Ο Κώδικας δεν προτείνει ρητά το διαχωρισμό του ρόλου του Διευθύνοντος Συμβούλου από αυτόν του Προέδρου, όπως συμβαίνει με πολλούς άλλους κώδικες και συστήματα διακυβέρνησης στην Ευρώπη, καθώς και σε έναν ακόμη μικρό αλλά αυξανόμενο αριθμό ελληνικών εισηγμένων εταιρειών. Λαμβάνοντας υπόψη την ελληνική επιχειρηματική πρακτική, εναπόκειται σε κάθε εταιρεία να αποφασίσει την πρακτική που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της και στον τρόπο οργάνωσης του Δ.Σ. της.

Ωστόσο, στην περίπτωση που ο Πρόεδρος είναι και Διευθύνων Σύμβουλος ή έχει εκτελεστικά καθήκοντα, ο Κώδικας προτείνει το διορισμό ανεξάρτητου Αντιπροέδρου, προκειμένου να συμβάλει κι αυτός στην ανεξαρτησία της λειτουργίας του ΔΣ, την επαρκή πληροφόρηση των μη εκτελεστικών μελών του και την

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

αποτελεσματική συμμετοχή τους στη διαδικασία εποπτείας και λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Κώδικα, ένα πρώην στέλεχος της εταιρείας, που διορίζεται Πρόεδρος εντός τριών (3) ετών από το τέλος της εργασιακής του σχέσης με την εταιρεία, αποτελεί εκτελεστικό Πρόεδρο, άσχετα από το χαρακτηρισμό του πριν από την έναρξη της θητείας του.

### ***Γενική αρχή***

Ο Πρόεδρος προΐσταται του ΔΣ. Θα πρέπει να έχει τις αρμοδιότητες του καθορισμού της ημερήσιας διάταξης, της διασφάλισης της καλής οργάνωσης των εργασιών του ΔΣ, αλλά και της αποτελεσματικής διεξαγωγής των συνεδριάσεών του.

Ευθύνη επίσης του Προέδρου θα πρέπει να αποτελεί η διασφάλιση της έγκαιρης και ορθής πληροφόρησης των μελών του ΔΣ, καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας του με όλους τους μετόχους, με γνώμονα τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων όλων των μετόχων.

### ***Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες***

Οι αρμοδιότητες του Προέδρου θα πρέπει να θεσπίζονται ρητά από το Δ.Σ., σε διάκριση από εκείνες του Διευθύνοντος Συμβούλου, να αποτυπώνονται εγγράφως και να γνωστοποιούνται στους μετόχους. Το ίδιο θα πρέπει να ισχύει και για τις εταιρείες στις οποίες τα καθήκοντα του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου ασκούνται από το ίδιο πρόσωπο.

Ο Πρόεδρος θα πρέπει να διευκολύνει την αποτελεσματική συμμετοχή των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. στις εργασίες του, και να διασφαλίζει εποικοδομητικές σχέσεις μεταξύ των εκτελεστικών και των μη εκτελεστικών μελών.

Το Δ.Σ. θα πρέπει να διορίσει έναν ανεξάρτητο Αντιπρόεδρο, προερχόμενο από τα ανεξάρτητα μέλη του, στις περιπτώσεις που έχει επιλέξει:

A) να αναθέσει στο ίδιο πρόσωπο τα καθήκοντα του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου

B) να διορίσει εκτελεστικό Πρόεδρο.

## ***Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών***

Ένα πρώην στέλεχος της εταιρείας, το οποίο διορίζεται Πρόεδρος εντός τριών (3) ετών από τη λήξη της εκτελεστικής του θητείας, θα πρέπει να θεωρείται εκτελεστικός Πρόεδρος.

Ο (εκτελεστικός) Πρόεδρος του Δ.Σ. θα πρέπει να συγκαλεί Δ.Σ. και να εγγράφει συγκεκριμένα θέματα στην ημερήσια διάταξη κατόπιν σχετικού αιτήματος του ανεξάρτητου Αντιπροέδρου Δ.Σ. Η ανωτέρω υπόδειξη δεν αναιρεί την εκ του νόμου παρεχόμενη δυνατότητα στα μέλη του Δ.Σ. να ζητήσουν τη σύγκληση του Δ.Σ. ή να το συγκαλέσουν σε περίπτωση μη συμμόρφωσης του Προέδρου ή του αναπληρωτή του προς το αίτημά τους (κ.ν. 2190/1920, άρθρο 20, παρ. 5).

Οι αρμοδιότητες του ανεξάρτητου Αντιπροέδρου θα πρέπει να συνίστανται στο συντονισμό και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μη εκτελεστικών και των εκτελεστικών μελών Δ.Σ. Ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος θα πρέπει να προΐσταται στην αξιολόγηση του Προέδρου από το Δ.Σ., καθώς και στη συνεδρίαση των μη εκτελεστικών μελών. Θα πρέπει επίσης να βρίσκεται στη διάθεση των μετόχων για τη συζήτηση θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης, όποτε αυτό χρειάζεται.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.5 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ.**

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες, 2013 :

Τόσο στην Ελλάδα όσο και αλλού οι καλές εταιρείες αξιολογούν τακτικά τον τρόπο διεκπεραίωσης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, των βασικών λειτουργιών και των διαδικασιών τους, προκειμένου να διασφαλίσουν συνεχή και συστηματική βελτίωση της απόδοσής τους.

Η λειτουργία του Δ.Σ. δεν θα πρέπει να αποτελεί εξαίρεση. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση, σε τακτική βάση, των δυνατών σημείων και των αδυναμιών αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Δ.Σ. Σε πολλές

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

περιπτώσεις, ο Πρόεδρος προσλαμβάνει εξωτερικούς συμβούλους για να διευκολύνει, να δώσει βάθος και να καταστήσει αντικειμενικότερη την αξιολόγηση του Δ.Σ.

Η Σύσταση 2005/162/EC και οι περισσότεροι κώδικες βέλτιστης πρακτικής στην Ευρώπη επιβάλλουν την αξιολόγηση του Δ.Σ. στο σύνολό του αλλά και του κάθε μέλους του ξεχωριστά. Ο Κώδικας λαμβάνει υπόψη τις καθιερωμένες πρακτικές και την ελληνική πραγματικότητα, και περιορίζει το πεδίο της αξιολόγησης στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του Δ.Σ. ως συλλογικού οργάνου. Προβλέπει την ατομική αξιολόγηση μόνο του Προέδρου, καθώς η επίδοσή του είναι καίρια για την αποτελεσματική λειτουργία και οργάνωση του Δ.Σ.

Το Δ.Σ. θα πρέπει να αξιολογεί τακτικά την αποτελεσματικότητά του στην εκπλήρωση των καθηκόντων του, καθώς και εκείνη των επιτροπών του. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Δ.Σ. και των επιτροπών του θα πρέπει να λαμβάνει χώρα τουλάχιστον κάθε δύο (2) χρόνια και να στηρίζεται σε συγκεκριμένη διαδικασία. Στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να προϊσταται ο Πρόεδρος, και τα αποτελέσματά της να συζητούνται από το Δ.Σ., ενώ σε συνέχεια της αξιολόγησης, ο Πρόεδρος θα πρέπει να λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπιση των διαπιστωμένων αδυναμιών.

Το ΔΣ θα πρέπει επίσης να αξιολογεί την επίδοση του Προέδρου του, διαδικασία στην οποία προϊσταται ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος ή άλλο μη εκτελεστικό μέλος του, ελλείψει ανεξάρτητου Αντιπροέδρου.

Αποτελεί επίσης βέλτιστη πρακτική να συνέρχονται τακτικά τα μη εκτελεστικά μέλη, χωρίς την παρουσία εκτελεστικών μελών, προκειμένου να αξιολογείται η επίδοση των εκτελεστικών μελών και να καθορίζονται οι αμοιβές τους. Τέλος, το Δ.Σ. θα πρέπει να περιγράφει συνοπτικά στην ετήσια δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης τη διαδικασία αξιολόγησης του ίδιου, καθώς και των επιτροπών του.

# **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

Μέσα από τις ιστοσελίδες των εταιρειών του δείγματος και γενικότερα το διαδίκτυο, θα επιδιώξουμε την μελέτη των εταιρειών του δείγματος μας ως προς την σύνθεση του Δ.Σ., την σύνθεση της ΕΕ, την συχνότητα συνεδριάσεων της τελευταίας καθώς και τις γνώσεις-Βιογραφικό των μελών της επιτροπής. Τις εταιρείες του δείγματος μας αποτελούν οι: ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΑΤΤΙΚΑ BANK, ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, ΜΟΤΟΡΙΛ, ΕΛΙΝΟΙΛ, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ, ΙΑΣΩ, ΥΓΕΙΑ ενώ οι πληροφορίες μεταφέρονται αυτούσιες από τις ιστοσελίδες των εταιρειών.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.1

#### **ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

##### **ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας. Επικουρείται από Εκτελεστικό Γραμματέα και η λειτουργία της διέπεται από την Πράξη Διοικητή Τράπεζας Ελλάδος 2577/2006.

##### **Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου**

Το ανώτατο όργανο της Τράπεζας Πειραιώς είναι η Γενική Συνέλευση των Μετόχων της, η οποία εκλέγει το **Διοικητικό Συμβούλιο** αυτής που τη διοικεί και την εκπροσωπεί δικαστικώς και εξωδίκως. Το παρόν Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) απαρτίζεται από 15 μέλη, συμπεριλαμβανομένου του εκπροσώπου του Ελληνικού Δημοσίου, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3723/2008 και του εκπρόσωπου του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3864/2010. Το Δ.Σ. αποτελείται από Εκτελεστικά και Μη Εκτελεστικά Μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της Τράπεζας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Πέντε από τα μη εκτελεστικά μέλη είναι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά, δηλαδή δεν έχουν σχέση εξάρτησης με την Τράπεζα, σύμφωνα με τις επιταγές του νόμου.



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Επίσης, στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου συμμετέχουν ένας και ένας Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της Τράπεζας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Τα μέλη του Δ.Σ. και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητές του, απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της Τράπεζας.

Τα ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ. μπορούν να υποβάλουν, ο καθένας ή από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του Δ.Σ. προς την τακτική ή έκτακτη Γενική Συνέλευση της Τράπεζας, εφόσον κρίνουν τούτο αναγκαίο.

Η διάρκεια θητείας του Διοικητικού Συμβουλίου είναι 3ετής, με την εκλογή των μελών του να γίνεται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Στην τελευταία ανακοινώνεται κάθε αντικατάσταση μελών του Δ.Σ. που έχει γίνει στη διάρκεια της χρήσης. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι πάντοτε επανεκλέξιμα. Το Δ.Σ. συνεδριάζει το λιγότερο μία φορά το μήνα μετά από πρόσκληση του Προέδρου του, ενώ τηρούνται πρακτικά που υπογράφονται από τον Πρόεδρο ή τον αντιπρόεδρο ή τον διευθύνοντα ή τον εντεταλμένο σύμβουλο που ορίζονται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου και το Γραμματέα του Διοικητικού Συμβουλίου. Στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου επιτρέπεται να καταβάλλεται αποζημίωση, η οποία ορίζεται με ειδική απόφαση της τακτικής Γενικής Συνέλευσης.

### **Συγκρότηση Διοικητικού Συμβουλίου**

Αλλαγή σύνθεσης Διοικητικού Συμβουλίου

Σε εφαρμογή της διάταξης του άρθρου 2 παρ. 2 (ε) της απόφασης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 3/347/12.07.2005, σας γνωστοποιούμε ότι κατά τη συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου της 30ης Μαΐου 2014 εξελέγη ο κ. Πέτρος Παππάς ως Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ., σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος Ανεξάρτητου Μη Εκτελεστικού Μέλους κ. Παναγιώτη Αθανασόπουλου.

Στη συνέχεια το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας Πειραιώς ανασυγκροτήθηκε σε σώμα, ορίζοντας τα εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη του, σύμφωνα με το Ν. 3016/2002 ως εξής:



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- **Μιχαήλ Σάλλας του Γεωργίου, Πρόεδρος Δ.Σ. (Μη Εκτελεστικό Μέλος)**

### **Μη Εκτελεστικοί Αντιπρόεδροι**

- **Ιάκωβος Γεωργάνας του Γεωργίου, Α΄ Αντιπρόεδρος**
- **Παναγιώτης Ρουμελιώτης του Βασιλείου**

### **Εκτελεστικά Μέλη**

- **Σταύρος Λεκκάκος του Μιχαήλ, Διευθύνων Σύμβουλος & CEO**
- **Άνθιμος Θωμόπουλος του Κωνσταντίνου, Διευθύνων Σύμβουλος & CEO**
- **Χαρίκλεια Απαλαγάκη του Ανδρέα, Εντεταλμένος Σύμβουλος**

### **Μη Εκτελεστικά Μέλη**

- **Αργυρώ Αθανασίου του Αθανάσιου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος**
- **Γεώργιος Αλεξανδρίδης του Παράσχου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος**
- **Ευτύχιος Βασιλάκης του Θεόδωρου, Μη Εκτελεστικό Μέλος**
- **Στυλιανός Γκολέμης του Δημητρίου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος**
- **Χαρίτων Κυριαζής του Δημητρίου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος**
- **Πέτρος Παππάς του Αλέξανδρου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος**
- **Βασίλειος Φουρλής του Στυλιανού, Μη Εκτελεστικό Μέλος**

### **Στο Διοικητικό Συμβούλιο μετέχουν επίσης οι ορισθέντες Εκπρόσωποι:**

- **Αικατερίνη Μπερίτση του Κωνσταντίνου, Εκπρόσωπος του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας**
- **Αθανάσιος Τσούμας του Ανδρέα, Εκπρόσωπος του Ελληνικού Δημοσίου**

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

### **ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ**

#### **1. Μιχάλης Γ. Σάλλας**

Ο κ. Μιχάλης Σάλλας είναι Πρόεδρος και Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ. του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς. Η Τράπεζα Πειραιώς είναι ιδιωτική Τράπεζα, με ευρεία μετοχική βάση. Αποτελεί τη μητρική εταιρεία ενός μεγάλου χρηματοοικονομικού οργανισμού, με σημαντικές θυγατρικές εταιρείες στο εσωτερικό, αλλά και αρκετές ακόμα θυγατρικές τράπεζες και υποκαταστήματα στο εξωτερικό: στη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, τη Σερβία, την Αλβανία, την Κύπρο, την Αίγυπτο, την Ουκρανία, το Λονδίνο και την Φρανκφούρτη. Η ανάπτυξη της Τράπεζας Πειραιώς ξεκίνησε το Δεκέμβριο του 1991, όταν ο κ. Μ. Σάλλας, επικεφαλής μιας ομάδας σημαντικών Ελλήνων επιχειρηματιών, προχώρησε στην εξαγορά της τράπεζας από το δημόσιο τομέα. Ο κ. Μ. Σάλλας γεννήθηκε στο Ηράκλειο της Κρήτης το 1950. Σπούδασε Οικονομικές Επιστήμες στο Πανεπιστήμιο Αθηνών και έλαβε το Διδακτορικό του Δίπλωμα από το Πανεπιστήμιο της Χαϊδελβέργης. Στη συνέχεια, εργάστηκε ως επιστημονικός συνεργάτης στο Ινστιτούτο Διεθνούς Συγκριτικής Στατιστικής του Πανεπιστημίου της Χαϊδελβέργης. Από το 1983 έως το 1997 ήταν καθηγητής της Οικονομετρίας στο Πάντειο Πανεπιστήμιο. Από το 1984 έως το 1991 είχε ενεργό ρόλο στις διαδικασίες απελευθέρωσης, εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης της ελληνικής αγοράς και ειδικότερα του χρηματοπιστωτικού τομέα, από διάφορες θέσεις. Διετέλεσε Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Εμπορίου, Διοικητής της Ε.Τ.Β.Α., Πρόεδρος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και Πρόεδρος της πρώτης Επιτροπής Εκσυγχρονισμού του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, καθώς και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών τα έτη 1987-1988 και 1998-2007.

#### **2. Ιάκωβος Γ. Γεωργιάνας**

Ο κ. Ιάκωβος Γεωργιάνας είναι μη Εκτελεστικός Α' Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας Πειραιώς, Μέλος της Επιτροπής Ελέγχου καθώς και της Επιτροπής Διαδοχής & Αναπλήρωσης Μελών Δ.Σ. Διετέλεσε Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας από τον Ιανουάριο του 1992 έως τον Μάιο του 2004. Είναι επίσης μη Εκτελεστικός Πρόεδρος της Ελληνικά Χρηματιστήρια – Χρηματιστήριο Αθηνών Α.Ε. Συμμετοχών, της Εταιρίας

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Εκκαθάρισης Συναλλαγών Χρηματιστηρίου Αθηνών Α.Ε. καθώς και της Εταιρίας Ελληνικό Κεντρικό Αποθετήριο Τίτλων Α.Ε. Επίσης είναι μέλος Δ.Σ., χωρίς εκτελεστικές αρμοδιότητες, των εταιριών Aegean Airlines, Ελληνικά Καλώδια και C&I. Σπούδασε στην Ανωτάτη Σχολή Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών (Αθήνα, 1955), καθώς και στο Harvard Business School (Advanced Management Program - άνοιξη 1979). Τον Ιούλιο του 1958 εισήλθε στην υπηρεσία του Οργανισμού Χρηματοδοτήσεως Οικονομικής Αναπτύξεως (Ο.Χ.Ο.Α.), της μετέπειτα ΕΤΒΑbank, στην οποία εργάστηκε επί 33 χρόνια ως στέλεχος, Υποδιευκτικής και Διοικητής κατά την περίοδο 2002-2003. Διετέλεσε Αντιπρόεδρος και Μέλος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς από 12.1.1989 έως 31.1.1991, Μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής του Δ.Σ. της Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Μέλος της Επιτροπής των Αναπληρωτών Διοικητών των Ιδρυμάτων Μακροπρόθεσμης Πίστης των Χωρών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.) καθώς και Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Ινστιτούτου Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.)

### **3. Παναγιώτης Β. Ρουμελιώτης**

Ο κ. Παναγιώτης Ρουμελιώτης είναι αντιπρόεδρος Δ.Σ. της Τράπεζας Πειραιώς (μη εκτελεστικό μέλος), πρόεδρος της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων του Δ.Σ. (Risk Management Committee), μέλος της Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού και συγχρόνως ως οικονομικός σύμβουλος Διοίκησης εποπτεύει και τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις του Ομίλου. Γεννήθηκε στο Σουέζ της Αιγύπτου και είναι Ομότιμος καθηγητής του Παντείου Πανεπιστημίου. Διετέλεσε καθηγητής διεθνούς και ευρωπαϊκής οικονομίας στο Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Παντείου Πανεπιστημίου. Πτυχιούχος οικονομικών του 6ου Τμήματος της Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales - Σορβόνης, διδάκτωρ (doctorat 3e cycle) στις οικονομικές επιστήμες του Πανεπιστημίου του Παρισιού I - Σορβόνης και διδάκτωρ (doctorat d' Etat) στις οικονομικές επιστήμες του Πανεπιστημίου του Παρισιού II. Διετέλεσε διευθυντής του Ινστιτούτου Διεθνών Σχέσεων (Ι.ΔΙ.Σ.) του Παντείου Πανεπιστημίου και πρόεδρος του Ινστιτούτου Οικονομικών Προβλέψεων του Ευρωμεσογειακού Κόσμου (IPEMed - Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen), καθώς και επισκέπτης καθηγητής στη Σορβόνη. Από τον Μάρτιο του 2010 μέχρι το Δεκέμβριο του 2011 διετέλεσε αναπληρωτής εκτελεστικός

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

διευθυντής και εκπρόσωπος της Ελλάδας στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Έχει διατελέσει Υπουργός Εμπορίου και Εθνικής Οικονομίας. Το 1989 εκλέχθηκε ευρωβουλευτής και το 1997 ειδικός εκπρόσωπος του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) στη Διαδικασία Σταθερότητας στα Βαλκάνια. Το 2000 το Συμβούλιο της Ευρώπης και το Συμβούλιο της Ε.Ε. τον εξέλεξαν πρόεδρο για τον Εκδημοκρατισμό και τα Ανθρώπινα Δικαιώματα στα Βαλκάνια.

### **4. Σταύρος Μ. Λεκκάκος**

Είναι Διευθύνων Σύμβουλος και CEO της Τράπεζας Πειραιώς. Γεννήθηκε το 1952 και έχει σπουδάσει Οικονομικά στο Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ξεκίνησε την καριέρα του το 1968 στην American Express Bank Ελλάδος, από όπου αποχώρησε το 1992 με το βαθμό του Αντιπροέδρου και εντάχθηκε στην Τράπεζα Πειραιώς. Το 1998 ορίστηκε Γενικός Διευθυντής Ομίλου. Από την θέση αυτή διαχειρίστηκε με απόλυτη επιτυχία την συγχώνευση αρκετών ελληνικών τραπεζών, οι οποίες εξαγοράστηκαν από την Τράπεζα Πειραιώς. Στα πλαίσια αυτά το 1998 διετέλεσε Γενικός Διευθυντής της Τράπεζας Μακεδονίας Θράκης και το 2001 Γενικός Διευθυντής της ETBA Bank όπου εργάστηκε για την προετοιμασία της απορρόφησης των δύο τραπεζών. Τον Απρίλιο του 2006 ανέλαβε καθήκοντα Προέδρου & Διευθύνοντα Συμβούλου στην Piraeus Bank Romania, μέχρι τον Ιούνιο του 2008. Την περίοδο αυτή το δίκτυο των καταστημάτων της Τράπεζας αυξήθηκε κατά 130 μονάδες, τα μεγέθη δεκαπλασιάστηκαν και τα κέρδη ακολούθησαν εντυπωσιακότερη μεταβολή. Τον Ιούνιο του 2008 επέστρεψε στην Ελλάδα ως Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας Πειραιώς και εξελέγη Διευθύνων Σύμβουλος και Deputy CEO τον Μάιο του 2010. Από τον Φεβρουάριο του 2011 είναι Διευθύνων Σύμβουλος και CEO, καθώς και Πρόεδρος της Εκτελεστικής Επιτροπής Ομίλου. Ο κ. Σταύρος Λεκκάκος παραμένει Πρόεδρος της Piraeus Bank Romania καθώς και μέλος ΔΣ σε αρκετές θυγατρικές εταιρείες της Τράπεζας σε Ελλάδα και εξωτερικό. Είναι επίσης Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. και του Προεδρείου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, Πρόεδρος Δ.Σ. της ασφαλιστικής εταιρείας Ευρωπαϊκή Πίστη και μέλος του Δ.Σ. του Ελληνο-Αμερικανικού Εμπορικού & Βιομηχανικού Επιμελητηρίου.

### **5. Άνθιμος Κ. Θωμόπουλος**

Ο κ. Άνθιμος Θωμόπουλος είναι Εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Τράπεζας Πειραιώς, Δ/νων Σύμβουλος & CEO. Ο κ. Θωμόπουλος γεννήθηκε το 1961 και είναι διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος-Μηχανολόγος Μηχανικός. Στις σπουδές του περιλαμβάνονται, μεταπτυχιακές σπουδές στην Χρηματοοικονομική και τη Διοίκηση Επιχειρήσεων καθώς και στην Επιστήμη των Υπολογιστών. Είναι πιστοποιημένος Χρηματοοικονομικός Σύμβουλος (CFA Charterholder) και μέλος του Αμερικανικού Ινστιτούτου των Chartered Financial Analysts. Επίσης, είναι ορκωτός ελεγκτής στη Μεγάλη Βρετανία (Institute of Chartered Accountants in England and Wales). Από το 1998 έως το 2012 εργάστηκε στην Εθνική Τράπεζα, σε διάφορες διευθυντικές θέσεις. Το 2002 ανέλαβε τη θέση του Γενικού Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών (Chief Financial Officer) και Λιανικής Τραπεζικής και το 2004 τη θέση του Γενικού Διευθυντή Οικονομικών και Λειτουργικής Στήριξης (Chief Financial Officer-Chief Operating Officer). Επίσης, κατείχε και τη θέση του Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων της Τράπεζας και του Ομίλου. Από το Νοέμβριο του 2010 και μέχρι τον Ιούνιο του 2011 διετέλεσε Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας. Πριν ενταχθεί στην Εθνική Τράπεζα, ο κ. Θωμόπουλος ήταν εταίρος της διεθνούς συμβουλευτικής ελεγκτικής εταιρείας KPMG στο Λονδίνο και στην Αθήνα. Με την ιδιότητα αυτή διετέλεσε για πάνω από 15 χρόνια σύμβουλος μεγάλων διεθνών χρηματοπιστωτικών οίκων και οργανισμών στη Μεγάλη Βρετανία, τη Βόρειο Αμερική και την Ελλάδα. Εξειδικεύτηκε στον τομέα του Corporate Finance και ως specialist partner στο Finance Industry Group (FIG) της KPMG, συμμετείχε σε πλήθος έργων εταιρικής αναδιάρθρωσης, εξαγορών & συγχωνεύσεων στη Μεγ. Βρετανία και την Ελλάδα. Για σειρά ετών ήταν ο lead partner για μεγάλους πελάτες της KPMG στο χρηματοπιστωτικό κλάδο (Bank of America, Citibank, HSBC, Natwest, κ.λ.π).

### **6. Χαρίκλεια Α. Απαλαγάκη**

Η κα Χαρίκλεια Απαλαγάκη είναι Εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας Πειραιώς, Επικεφαλής των Νομικών Υπηρεσιών (Διευθύνσεων) του Ομίλου Πειραιώς, και Πρόεδρος του Νομικού Συμβουλίου της Τράπεζας από το 2007. Ξεκίνησε τη συνεργασία της με την Τράπεζα Πειραιώς το 2001. Παρείχε τις υπηρεσίες της ως σύμβουλος Διοίκησης της ETBA BANK μεταξύ 2002 και 2003, υπήρξε μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας από το 2006 μέχρι και το Νοέμβριο του 2013, οπότε έγινε Εκτελεστικό Μέλος (Εντεταλμένη

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Νομική Σύμβουλος με αρμοδιότητα τη διοικητική και νομική εποπτεία των Νομικών Υπηρεσιών του Ομίλου). Η κα Απαλαγάκη γεννήθηκε στο Ηράκλειο Κρήτης το 1959. Αποφοίτησε από τη Νομική Σχολή του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, έκανε μεταπτυχιακές σπουδές στις Νομικές Σχολές των Πανεπιστημίων Θεσσαλονίκης και Ανόβερου της Γερμανίας και αναγορεύθηκε διδάκτωρ του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου το 1989. Από το 2005 είναι καθηγήτρια στον τομέα Αστικού, Αστικού Δικονομικού και Εργατικού Δικαίου, του ΑΠΘ, μέλος της Νομικής Επιτροπής αυτού, μέλος της Ενώσεως Ελλήνων Δικονομολόγων, και μέλος του Νομικού Συμβουλίου της Ελληνικής ένωσης Τραπεζών. Διδάσκει στην Εθνική Σχολή Δικαστών, γνωρίζει γερμανικά και αγγλικά και μετέχει σε επιστημονικές ενώσεις και νομοπαρασκευαστικές επιτροπές εσωτερικού και εξωτερικού. Είναι δικηγόρος Θεσσαλονίκης από το 1984. Η επιστημονική της συμβολή στη θεωρία του Αστικού Δικονομικού Δικαίου συνίσταται σε 4 μονογραφίες, 2 διδακτικά συγγράμματα και πολυάριθμες μελέτες, ελληνικές και ξενόγλωσσες, συμμετοχές και παρεμβάσεις σε ελληνικά και διεθνή συνέδρια.

### **7. Αργυρώ (Ηρώ) Α. Αθανασίου**

Η **Ηρώ Αθανασίου** είναι η νέα Πρόεδρος της ΕΛΑΙΣ – Unilever Hellas A.E., καθώς την 1η Δεκεμβρίου 2013 έγινε η πρώτη γυναίκα στο τιμόνι της εταιρείας. Αποφοίτησε από το PIERCE το 1977 και στη συνέχεια σπούδασε Marketing & Management στο Αμερικάνικο Κολλέγιο Ελλάδος, απ' όπου αποφοίτησε με διάκριση. Κατέχει MSC στις Διεθνείς Σχέσεις και στη Διαχείριση Προσωπικού από το London School of Economics and Political Science. Είναι μέλος της οικογένειας της Unilever τα τελευταία 29 χρόνια, έχοντας εργαστεί στο Marketing, τις Πωλήσεις και τις Εξαγωγές, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Μετέχοντας σε διάφορους κλαδικούς Συνδέσμους, η κα Αθανασίου είναι Μέλος Δ.Σ. του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), μέλος Δ.Σ. του Ελληνο-Ολλανδικού Συνδέσμου (HEDA), Μέλος της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), του Ελληνικού Ινστιτούτου Marketing (ΕΙΜ), του Τομέα Ανάπτυξης Γυναικών Manager και Επιχειρηματιών (ΤΟΓΜΕ), του Τομέα Ηγεσίας (ΤΗΓΕ) και της Εταιρείας Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ).

### **8. Γεώργιος Π. Αλεξανδρίδης**



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Ο κ. Γεώργιος Αλεξανδρίδης είναι ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας Πειραιώς και μέλος της Επιτροπής Ελέγχου. Είναι μέλος στα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών MOTOR OIL ΕΛΛΑΣ, AVIN OIL ΑΕ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΡΝΙΚΟΣ Α.Ε., Π.Γ.Α. ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ και CAPITAL ENTERPRISES Α.Ε. Σπούδασε Οικονομικά στην Ανωτάτη Εμπορική Σχολή Αθηνών.

### **9. Ευτύχιος Θ. Βασιλάκης**

Ο κ. Ευτύχιος Βασιλάκης είναι μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας Πειραιώς. Είναι Αντιπρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος της Autohellas S.A./Hertz και Αντιπρόεδρος της Aegean Airlines. Μεταξύ άλλων, είναι μέλος Δ.Σ. των εταιρειών Furlis και Titan. Από το 2011 είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Σ.Ε.Τ.Ε (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων), ενώ είναι και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του ΣΕΒ. Έχει σπουδάσει Οικονομικά στο Yale University (1988) και είναι κάτοχος Master in Business Administration από το Columbia Business School of New York (1991). Είναι παντρεμένος και έχει τρία παιδιά.

### **10. Στυλιανός Δ. Γκολέμης**

Ο κ. Στυλιανός Γκολέμης είναι Ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας. Από το 1972 είναι Πρόεδρος του Ομίλου GOLDAIR, ο οποίος δραστηριοποιείται στους τομείς αερομεταφορών, τουρισμού, μεταφορών εμπορευμάτων και logistics. Σπούδασε οικονομικά στο Πανεπιστήμιο της Γενεύης και μεταπτυχιακά στην Ecole Des Hautes Etudes, του Παρισιού.

### **11. Χάρης Δ. Κυριαζής**

**Χαρίτων (Χάρης) Κυριαζής:** Γεννήθηκε το 1953, και κατέχει Δίπλωμα Πολιτικού Μηχανικού (ΕΜΠ), MBA (INSEAD) και Ph.D. (University of London). Εργάστηκε σαν στέλεχος σε βιομηχανικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα (1982-1991) και υπηρέτησε στη θέση του Γενικού Γραμματέα του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας υπό τον Υπουργό Στέφανο Μάνο. (1992-1993). Από το 1994 δραστηριοποιείται στον συμβουλευτικό κλάδο. Εργάστηκε στην Arthur Andersen όπου έγινε partner και επικεφαλής του Φορολογικού Τμήματος (1994-1999) και του Συμβουλευτικού

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Τμήματος (1999-2000). Στη συνέχεια έγινε Πρόεδρος του ΔΣ της PricewaterhouseCoopers Business Solutions AE (PwC), υπεύθυνος του Τομέα Advisory (2000-2008) και κατόπιν του Government Services practice (2008-2011). Αφυπηρέτησε από την PwC τον Ιούλιο του 2011, και έκτοτε δρα ως ανεξάρτητος σύμβουλος. Από το 2011 υπηρετεί ως Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος στον ΣΕΒ. Υπήρξε μέλος του ΔΣ του ΣΕΒ συνολικά για 20 χρόνια, και στη διαδρομή των ετών υπήρξε υπεύθυνος για τις εργασιακές σχέσεις, την ενέργεια, τη δημόσια διοίκηση και τη φορολογία. Εκπροσωπεί τον ΣΕΒ στο Δ.Σ. της ΕΛΤΕ (Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων) και ποικίλων άλλων φορέων όπως το ΙΚΑ. Διετέλεσε μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής του IOBE και υπηρέτησε ως Πρόεδρος του Συνδέσμου Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ), και Αντιπρόεδρος της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).

### **12. Πέτρος Α. Παππάς**

Ο Πέτρος Παππάς, είναι CEO της Oceanbulk Maritime S.A. ναυτιλιακής εταιρείας ιδρυθείσας το 1989 και διαχειρίστριας 45 πλοίων ξηρού φορτίου. Συμμετέχει μέσω της Oceanbulk σε τρεις κοινοπρακτικές επενδύσεις με την Oaktree Capital Management σε πλοία ξηρού φορτίου, δεξαμενόπλοια προϊόντων (Product Shipping and Trading) και φορτηγά πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Ο κ. Παππάς είναι Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Star Bulk Carriers Corp, ναυτιλιακής εταιρείας εισηγμένης στο NASDAQ με 28 πλοία ξηρού φορτίου υπό διαχείριση. Συνολικός στόλος υπό διαχείριση άνω των 100 πλοίων. Ο κ. Παππάς είναι διευθυντής του UK Defence Club και μέλος της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών (ΕΕΕ). Ο κ. Παππάς έλαβε Β.Α. στα Οικονομικά και MBA από το Πανεπιστήμιο του Michigan, Ann Arbor.

### **13. Βασίλειος Σ. Φουρλής**

Γεννήθηκε το 1960 στην Αθήνα. Είναι κάτοχος Masters Degree in Economic Development and Regional Planning από το University of California/Berkeley και Masters Degree in International Business από το Boston University/Brussels. Είναι Πρόεδρος της εταιρείας Furlis A.E. Συμμετοχών. Επίσης, είναι μέλος των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών Τιτάν Α.Ε., Frigoglass Α.Ε. και της Τραπέζης Πειραιώς. Είναι επίσης μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του ΣΕΒ και του



**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το 2004 του απονεμήθηκε το βραβείο «Επιχειρηματικότητας Κούρος» από τον Πρόεδρο της Ελληνικής Δημοκρατίας.

**ATTICA BANK**

**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ (Εκτελεστικό Μέλος) ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΑΜΒΡΙΑΔΗΣ, Αντιπρόεδρος ΕΤΑΑ, Πρόεδρος ΤΣΜΕΔΕ, Πολιτικός Μηχανικός  
ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΣΕΛΛΙΑΝΑΚΗΣ: Αντιπρόεδρος, μη εκτελεστικό μέλος  
ΓΚΙΚΑΣ ΜΑΝΑΛΗΣ: Διευθύνων Σύμβουλος, εκτελεστικό μέλος  
ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΣ: Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος, εκτελεστικό μέλος  
ΙΩΑΝΝΗΣ ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ: Εκτελεστικό μέλος  
ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΔΕΛΗΣ: Εκτελεστικό μέλος  
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΣ: Μη εκτελεστικό μέλος  
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΠΡΕΣΒΕΛΟΣ: Μη εκτελεστικό μέλος  
ΗΛΙΑΣ ΠΕΡΤΖΙΝΙΔΗΣ: Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος  
ΠΕΡΙΚΛΗΣ ΚΑΡΑΪΣΚΟΣ: Μη εκτελεστικό μέλος  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΒΟΓΑΝΑΤΣΗΣ: Ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό μέλος  
ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΜΠΑΚΑΤΣΕΛΟΣ: Ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό μέλος  
ΓΙΑΝΝΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΙΔΗΣ: Μη εκτελεστικό μέλος  
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΧΟΡΤΑΡΕΑΣ: Πρόσθετο, μη εκτελεστικό μέλος και εκπρόσωπος του Ελληνικού Δημοσίου δυνάμει των διατάξεων του ν.3723/2008. (Ορισθείς με την υπ' αριθμ. 26320/Β1278/18.6.2010 απόφαση του Υπουργού Οικονομικών).

**ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

**Διοικητικό Συμβούλιο**

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της ΕΤΕ αποτελείται από επίλεκτα μέλη που

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

συγκαταλέγονται μεταξύ επιφανών προσωπικοτήτων της ελληνικής οικονομικής και κοινωνικής ζωής. Τα μέλη του Δ.Σ. εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Τράπεζας για χρονικό διάστημα που δεν υπερβαίνει τα τρία (3) έτη, με δυνατότητα επανεκλογής σύμφωνα με όσα ορίζονται από τη σχετική νομοθεσία και το Καταστατικό της Τράπεζας. Την 26.6.2014, μετά το πέρας των εργασιών της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης της Τράπεζας, το Διοικητικό Συμβούλιο συγκροτήθηκε σε σώμα: Πρόεδρος (μη εκτελεστικός) του Δ.Σ. της ΕΤΕ είναι ο κ. Γεώργιος Ζανιάς, Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας είναι ο κ. Αλέξανδρος Τουρκολιάς και Αναπληρωτές Διευθύνοντες Σύμβουλοι είναι οι κ. Δημήτριος Δημόπουλος και Πάυλος Μυλωνάς, και η κα Πόλα Χατζησωτηρίου. Τα υπόλοιπα 11 μέλη του Δ.Σ. είναι μη εκτελεστικά. Ειδικότερα, ο κ. Αλέξανδρος Μακροίδης, οικονομολόγος, ορίστηκε από το Ελληνικό Δημόσιο, ως εκπρόσωπός του, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρ.3 του άρθρου 1 του Ν. 3723/2008. Ο κ. Χαράλαμπος Μάκκας, οικονομολόγος, ορίστηκε εκπρόσωπος του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) σύμφωνα με τα προβλεπόμενα του Ν. 3864/2010, άρθρο 6, παρ.10. Πρόσθετα σημειώνεται ότι: Κατά τη συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου της 26.6.2014 η κα Μ. Φραγκίστα και ο κ. Π. Θωμόπουλος υπέβαλαν την παραίτησή τους, την οποία το Δ.Σ. αποδέχθηκε.

Κατά τη συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου της 20.2.2014 ο κ. Ιωάννης Γιαννίδης υπέβαλε την παραίτησή του, την οποία το Δ.Σ. αποδέχθηκε. Κατά τη συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου της 20.2.2014 ο κ. Δημήτριος Αφεντούλης εκλέχθηκε μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. της ΕΤΕ. Κατά τη συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου της 19.12.2013 ο κ. Παναγιώτης-Αριστείδης Θωμόπουλος εκλέχθηκε ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. της ΕΤΕ. Κατά τη συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου της 9.4.2013 ο Σεβασμώτατος Μητροπολίτης Ιωαννίνων κ.κ. Θεόκλητος υπέβαλε την παραίτησή του, την οποία το Δ.Σ. αποδέχθηκε. Το 2013 το Δ.Σ. συνεδρίασε 34 φορές. Το 2013 οι Επιτροπές του Δ.Σ. συνεδρίασαν συνολικά 43 φορές.

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ**

**1. Πρόεδρος του Δ.Σ. (Μη Εκτελεστικός)**

**Γεώργιος Ζανιάς**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:9/7/2012**

**Λήξη Θητείας:2016**

**Εθνικότητα:Ελληνική**

**Έτος γέννησης:1955**

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:Όχι**

Ο Γιώργος Ζανιάς είναι καθηγητής Οικονομικών στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ήταν μέχρι πρόσφατα Υπουργός Οικονομικών, Πρόεδρος του Συμβουλίου Οικονομικών Εμπειρογνομόνων και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εθνικής Τράπεζας. Διορίστηκε το Μάιο 2012 μέλος του Συμβουλίου Νομισματικής Πολιτικής της Τράπεζας της Ελλάδος. Υπήρξε μέλος της Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Επιτροπής (EFC) της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και του Euro Working Group (EWG) της Ευρωζώνης (2009-2012). Είναι διδάκτορας του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης. Έχει σπουδάσει επίσης οικονομικά στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (πρώην ΑΣΟΕΕ) και το Πανεπιστήμιο του Reading (Μεγάλη Βρετανία). Διετέλεσε για χρόνια Πρόεδρος του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σπουδών του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (1996-1998, 2004-2008). Υπήρξε διεθνής εμπειρογνώμονας για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Παγκόσμιας Τράπεζας και των Ηνωμένων Εθνών. Έχει θητεύσει ως Πρόεδρος και Επιστημονικός Διευθυντής του ΚΕΠΕ (1998-2001) και Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών (2001-2004). Υπήρξε μέλος των Διοικητικών Συμβουλίων του Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Χρηματοπιστωτικής Στήριξης (EFSF), (2010-2012), των Ελληνικών Χρηματιστηρίων (EXAE) (2000-2001) και της Γενικής Τράπεζας (1996). Επίσης, Governor του ΔΝΤ (2012), της Black Sea and Development Bank και Alternate Governor της EBRD (2001-2004). Έχει διδάξει, ως Μέλος ΔΕΠ, στα Πανεπιστήμια: Οξφόρδης, Κρήτης, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έχει εκτεταμένο ερευνητικό έργο, δημοσιευμένο σε έγκυρα διεθνή οικονομικά περιοδικά.

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**2. Διευθύνων Σύμβουλος**

Αλέξανδρος Τουρκολιάς

**Πρόεδρος της Εκτελεστικής Επιτροπής**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:**26/11/2010

**Λήξη Θητείας:**2016

**Εθνικότητα:** Ελληνική

**Έτος γέννησης:**1946

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:** Όχι

Ο Αλέξανδρος Γ. Τουρκολιάς ορίστηκε Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας τον Ιούνιο του 2012. Από το Νοέμβριο του 2010, διετέλεσε Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας και Εκτελεστικό Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της, ενώ ήταν και Μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής της Τράπεζας από το Σεπτέμβριο του 2006. Από το 2004 έως το 2010 διετέλεσε Γενικός Διευθυντής Εταιρικής και Επενδυτικής Τραπεζικής στην Εθνική Τράπεζα, ενώ το 2002 ανέλαβε Γενικός Διευθυντής Ναυτιλιακών Εργασιών. Στο δυναμικό της Εθνικής Τράπεζας εντάχθηκε το 1997 ως Διευθυντής Ναυτιλιακών Εργασιών. Από το 1989 έως το 1997, κατείχε τη θέση του Διευθυντού του Κέντρου Ναυτιλιακών Χορηγήσεων και Βοηθού Γενικού Διευθυντού για την Ελλάδα στην τράπεζα Nova Scotia. Στο διάστημα 1977-1988, εργάστηκε στην Bank of America αρχικά ως στέλεχος ναυτιλιακών χορηγήσεων στον Πειραιά, στη συνέχεια ως Vice President, με έδρα το Λονδίνο, υπεύθυνος για τις πιστοδοτήσεις Λονδίνου, Μόντε Κάρλο και Γενεύης και, τέλος, ως Vice President, επικεφαλής Ναυτιλιακών Πιστοδοτήσεων στον Πειραιά. Είναι κάτοχος πτυχίου Πολιτικών Επιστημών και από το Πάντειο Πανεπιστήμιο, πτυχίου Δημοσίου Δικαίου και Πολιτικών Επιστημών από τη Νομική Σχολή του Πανεπιστημίου Αθηνών, μεταπτυχιακού Diploma στη Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, καθώς και MPhil in Shipping Economics (τμήμα Maritime Studies) από το University of Wales (Μεγάλη Βρετανία).

**3. Αναπληρωτές Διευθύνοντες Σύμβουλοι**

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**Δημήτριος Δημόπουλος**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:**26/6/2014

**Λήξη Θητείας:**2016

**Εθνικότητα:**

**Έτος γέννησης:**

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:** Όχι

Ο Δημήτριος Γ. Δημόπουλος εξελέγη Εκτελεστικό Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας τον Ιούνιο του 2014. Ορίστηκε Γενικός Διευθυντής Εταιρικής Τραπεζικής στην Εθνική Τράπεζα το Φεβρουάριο του 2008 και από τον Ιούλιο του 2012 είναι Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου της Εθνικής Ασφαλιστικής. Είναι Μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής της ΕΤΕ. Προσλήφθηκε στην Εθνική Τράπεζα το 1975 όπου έχει διατελέσει Διευθυντής της Διεύθυνσης Πιστοδοτήσεων Μεγάλων Επιχειρήσεων και έχει εμπειρία σε θέματα χρηματοδοτήσεων επιχειρηματικών μονάδων και μεγάλων επενδύσεων σε έργα υποδομής, στον ενεργειακό τομέα και στον τομέα τουρισμού. Είναι μέλος στα Δ.Σ. των θυγατρικών της Εθνικής Τράπεζας: NBG Securities ΑΕΠΕΥ, Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης Α.Ε.Ε., Εθνική ΛΗΖΙΝΓΚ ΑΕΧΜ και Εθνική Factors ΑΕ. Ως εκπρόσωπος της Εθνικής Τράπεζας είναι μέλος στο Δ.Σ. του ΕΒΕΑ. Είναι κάτοχος πτυχίου Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών από το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών από το Πανεπιστήμιο East Anglia της Μ. Βρετανίας.

**4. Παύλος Μυλωνάς**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:**

**Λήξη Θητείας:**2016

**Εθνικότητα:**

**Έτος γέννησης:**

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:**Όχι

Ο Παύλος Μυλωνάς εξελέγει Εκτελεστικό Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας τον Ιούνιο του

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

2014.Ορίστηκε Γενικός Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνων το Δεκέμβριο του 2013. Είναι Μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής της Τράπεζας. Προΐσταται της Επενδυτικής Επιτροπής και είναι μέλος της επιτροπής ALCO του Ομίλου. Είναι, επίσης, Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. της Εθνικής Ασφαλιστικής, πρόεδρος του ΔΣ της Vojvodjanska Banka AD, μη εκτελεστικός πρόεδρος του ΔΣ της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (Κύπρου) Λτδ και μέλος των Διοικητικών Συμβουλίων της Finansbank, της Αστήρ Παλας Βουλιαγμένης Α.Ξ.Ε, της Εθνικής Asset Management, της Εθνικής Χρηματοπιστηριακής ΑΕΠΕΥ, της United Bulgarian Bank AD, καθώς και του επιστημονικού συμβουλίου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. Τον Ιούλιο του 2012 ανέλαβε καθήκοντα Γενικού Διευθυντή Στρατηγικής & Δραστηριοτήτων Εξωτερικού. Από τον Δεκέμβριο του 2010 έως τον Ιούλιο του 2012 ήταν Γενικός Διευθυντής Στρατηγικής και Διακυβέρνησης. Από τον Απρίλιο του 2004 έως το Δεκέμβριο του 2010 διετέλεσε Γενικός Διευθυντής Στρατηγικής & Οικονομικής Ανάλυσης στην Εθνική Τράπεζα, στην οποία εντάχθηκε το 2000. Από το 1995 έως το 2000, εργάστηκε ως Οικονομολόγος στο Οικονομικό Τμήμα του ΟΟΣΑ. Υπηρέτησε, επίσης, ως αντιπρόσωπος του ΟΟΣΑ στη Γραμματεία του G-10 τη διετία 1999-2000. Κατά την περίοδο 1987-1995, εργάστηκε στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Από το 1985 έως το 1987, ήταν Επίκουρος Καθηγητής στο Τμήμα Οικονομικών του Πανεπιστημίου της Βοστώνης. Ο Π. Μυλωνάς είναι κάτοχος πτυχίου στα Εφαρμοσμένα Μαθηματικά-Οικονομικά (Magna cum Laude and Phi Beta Kappa) από το Πανεπιστήμιο Brown, καθώς και μεταπτυχιακού και διδακτορικού στα Οικονομικά από το Πανεπιστήμιο του Princeton.

### **5. Μη εκτελεστικά Μέλη Δ.Σ.**

**Πέτρος Χριστοδούλου**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας: 28/6/2012**

**Λήξη Θητείας: 2016**

**Εθνικότητα: Ελληνική**

**Έτος γέννησης: 1960**

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ: Όχι**

Ο Πέτρος Χριστοδούλου εξελέγη Εκτελεστικό Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας τον Ιούνιο του 2012. Τον Φεβρουάριο του 2010 ανέλαβε τα ηνία του Οργανισμού Διαχείρισης Δημοσίου Χρέους (ΟΔΔΗΧ) στην πιο κρίσιμη στιγμή για τα δημόσια οικονομικά, τον καιρό που η Ελλάδα αποκόπηκε από τις χρηματαγορές μετά από διαδοχικές αναθεωρήσεις του ελλείμματος του 2009. Ανέλαβε το έργο της διαπραγμάτευσης της εθελοντικής συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα (Private Sector Involvement - PSI) στη μείωση του ονομαστικού δημοσίου χρέους. Η προσπάθεια στέφθηκε με επιτυχία, μειώνοντας το δημόσιο χρέος κατά 106,5 δις. Από το 1998 έως το 2010 εργάστηκε στην Εθνική Τράπεζα, αρχικά ως Group Treasurer Group στη Διεύθυνση Treasury και Διεθνών Χρηματαγορών και στη συνέχεια ως Γενικός Διευθυντής Treasury, Χρηματαγορών και Private Banking του ομίλου της ΕΤΕ. Το διάστημα 1989-1998 εργάστηκε στην J.P. Morgan, στο Λονδίνο, αρχικά ως Head of European Derivatives Trading (1989-1994) και στο Proprietary Trading (1994-1995). Το 1995 προήχθη σε Managing Director και ανέλαβε το European Short Term Interest Rate Trading (1995-1997) και τις αναδυόμενες αγορές Ευρώπης και Αφρικής (1997-1998). Προηγουμένως, διετέλεσε Head of Provincial Bond Training στην Goldman Sachs στον Καναδά (1988-1989) και Head of Money Markets Trading στην Goldman Sachs στο Λονδίνο (1987-1988). Η καριέρα του ξεκίνησε το 1985 στην Credit Suisse First Boston (CSFB) στο Λονδίνο και συγκεκριμένα στον τομέα διαπραγμάτευσης ομολόγων. Ο Π. Χριστοδούλου είναι απόφοιτος της ΑΣΟΕΕ (1982) και κατέχει MBA από το Columbia University της Ν. Υόρκης (1985) με διπλή εξειδίκευση σε Χρηματοοικονομικά και Διεθνείς Κεφαλαιαγορές.

### **6. Σταύρος Κούκος**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:** 21/6/2012

**Λήξη Θητείας:** 2016

**Εθνικότητα:** Ελληνική

**Έτος γέννησης:** 1954



## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

### **Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:3**

Ο Σταύρος Κούκος του Αναστασίου, γεννήθηκε το 1954 στη Νέα Τρίγλια Χαλκιδικής. Είναι διαζευγμένος και έχει μια κόρη. Είναι πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών της Ανωτάτης Βιομηχανικής Σχολής Θεσσαλονίκης, από όπου αποφοίτησε το 1981. Το 1973 προσλήφθηκε με διαγωνισμό στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Ενεργό μέλος του ΣΥΕΤΕ από την πρόσληψή του στην ΕΤΕ, εκλέχθηκε μέλος Δ.Σ. ΣΥΕΤΕ το 1982, Αντιπρόεδρος του ΣΥΕΤΕ από το 1986 μέχρι το 1994 και στη συνέχεια Πρόεδρος, επανεκλεγόμενος συνεχώς από το 1994 μέχρι το 2006. Μέλος Γ.Σ. της ΟΤΟΕ από το 1982, εξελέγη Πρόεδρος της ΟΤΟΕ, ιδιότητα την οποία διατηρεί από τον Δεκέμβριο του 2006. Είναι επίσης Πρόεδρος του Ινστιτούτου Εργασίας ΙΝΕ/ΟΤΟΕ από το 2006 και Γραμματέας Διεθνών Σχέσεων της ΟΤΟΕ. Μέλος του Γ.Σ. της ΓΣΕΕ από το 2006 μέχρι σήμερα. Το 2012 εκλέχθηκε εκπρόσωπος των εργαζομένων στο Δ.Σ. της ΕΤΕ.

### **7. Ευθύμιος Κατσίκας**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:**21/6/2012

**Λήξη Θητείας:**2016

**Εθνικότητα:** Ελληνική

**Έτος γέννησης:**1958

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:** Όχι

Ο κ. Ευθύμιος Κατσίκας εργάζεται στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος από το 1982. Κατέχει το βαθμό του Τμηματάρχη Α' από το 2006, ενώ το 2009 ονομάστηκε στέλεχος 3ου κλιμακίου. Έχει προσφέρει τις υπηρεσίες του στις Διευθύνσεις Πληροφορικής και Προσωπικού, ενώ συμμετείχε σε επιτροπές και υπηρεσιακά συμβούλια σχετικά με θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Συμμετέχει στα συνδικαλιστικά όργανα της ΕΤΕ και της ΟΤΟΕ.

### **8. Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά Μέλη Δ.Σ.**



**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**Δημήτριος Αφεντούλης**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:**20/2/2014

**Λήξη Θητείας:**2016

**Εθνικότητα:** Ελληνική

**Έτος γέννησης:**1966

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:** Όχι

Γεννήθηκε το 1966 στην Αθήνα. Σπούδασε Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών από όπου έλαβε το πρώτο πτυχίο του το 1990. Το 1993 έλαβε μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων (MBA) από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Από το 1993 εργάζεται στον Όμιλο Επιχειρήσεων Λάτση. Από το 1993 έως το 1997 εργάστηκε στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου Λάτση. Την περίοδο 1997-2003 διετέλεσε μέλος και γραμματέας της Ελεγκτικής Επιτροπής του Ομίλου Λάτση. Από το 1997 ανέλαβε καθήκοντα Βοηθού Γενικού Διευθυντή του Ομίλου Λάτση στην Ελλάδα και με αυτή του την ιδιότητα συμμετέχει έως και σήμερα σε διοικητικά συμβούλια εταιρειών συμφερόντων του Ομίλου στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Από το 2005 είναι Μέλος του Εκτελεστικού Συμβουλίου του Κοινοφελούς Ιδρύματος Ιωάννη Σ. Λάτση κατέχοντας τη θέση του Γραμματέα, εκ της οποίας έχει την κύρια ευθύνη της διοικητικής και οικονομικής λειτουργίας καθώς και της διαμόρφωσης των κοινοφελών προγραμμάτων του Ιδρύματος στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Συμμετέχει παράλληλα σε διοικητικά συμβούλια άλλων μη κερδοσκοπικών οργανισμών και ιδρυμάτων. Είναι έγγαμος και έχει δύο παιδιά.

**9. Στέφανος Βαβαλίδης**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:**22/4/2004

**Λήξη Θητείας:**2016

**Εθνικότητα:** Ελληνική, Καναδική & Βρετανική

**Έτος γέννησης:**1946

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:**1

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Κατά την τεσσαρακονταετή σταδιοδρομία του, ο κ. Βαβαλίδης κατείχε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις στη Νέα Υόρκη, το Λονδίνο, το Τορόντο και την Αθήνα. Διετέλεσε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Τράπεζας για την Ανασυγκρότηση και την Ανάπτυξη, στο Λονδίνο, και υπηρέτησε σε διάφορες Επιτροπές του ΔΣ, περιλαμβανομένης της προεδρίας της Επιτροπής Ελέγχου. Είναι μέλος του ΔΣ της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, όπου έχει διατελέσει Πρόεδρος της Επιτροπής Εταιρικής Διακυβέρνησης και Υποψηφιοτήτων, και είναι μέλος της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων, της Επιτροπής Ελέγχου και της Επιτροπής Στρατηγικής της Τράπεζας. Διετέλεσε Υποδιοικητής της ΕΤΕ, υπεύθυνος για τον τομέα κεφαλαιαγορών, επενδύσεων και διεθνών δραστηριοτήτων. Διετέλεσε επίσης Πρόεδρος και Αντιπρόεδρος ΔΣ ορισμένων θυγατρικών της Τράπεζας. Παλαιότερα είχε διατελέσει Διευθύνων Σύμβουλος της Smith Barney (σήμερα Citicorp), υπεύθυνος για τις δραστηριότητές της στο Λονδίνο, καθώς και Διευθυντής κεφαλαιαγορών εξωτερικού. Υπηρέτησε και ως ανώτατο στέλεχος σε τράπεζες στη Νέα Υόρκη και το Τορόντο, όπως η Salomon Brothers (σήμερα Citicorp), η Bank of Montreal, και η Dominion Securities (σήμερα RBC Capital Markets). Διατέλεσε και Ειδικός Σύμβουλος του C.M. Druzy, Προέδρου του Συμβουλίου Οικονομικών, Υπουργού Δημοσίων Έργων και Υπουργού Επιστημών και Τεχνολογίας της Κυβέρνησης του Καναδά. Κατέχει πτυχίο BA από το Πανεπιστήμιο McGill του Μόντρεαλ και MBA από το Πανεπιστήμιο Concordia του Μόντρεαλ. Σύζυγός του είναι η Barbara Joan Donoghue, με την οποία έχουν δύο γιους.

### **10. Σπυρίδων Θεοδωρόπουλος**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:** 14/4/2011

**Λήξη Θητείας:** 2016

**Εθνικότητα:** Ελληνική

**Έτος γέννησης:** 1958

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:** 12

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Ο κ. Σπύρος Θεοδωρόπουλος είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος της Chipita ΑΕ. Ξεκίνησε νωρίς την επιχειρηματική του δραστηριότητα ασχολούμενος από το 1976 με μια μικρή οικογενειακή εταιρεία παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, την Recor Α.Ε. Το 1981 αναλαμβάνει την Γενική Διεύθυνση της ALIGEL, μιας εισαγωγικής εταιρείας Ζαχαρωδών προϊόντων και παγωτών. Το 1986, αναλαμβάνει Διευθύνων Σύμβουλος στην INTERIA, εταιρεία παραγωγής και εμπορίας πραλίνας φουντουκιού, με σοβαρή εξαγωγική δραστηριότητα. Την ίδια χρονιά, εξαγοράζει το 50% των μετοχών της CHIPITA, τότε εταιρεία παραγωγής snacks (γαριδάκια), και το 1989 εξαγοράζει και το υπόλοιπο 50%. Το 1990 εισέρχονται επενδυτικά κεφάλαια στην Chipita μέσω του Eurohellenic fund (Olayan, De Benedetti, Alpha Finance και TITAN) και αρχίζει η παραγωγή κρουασάν. Το 1994 η εταιρεία εισάγεται στο Ελληνικό Χρηματιστήριο. Τα επόμενα 16 έτη η εταιρεία αναπτύσσει πολλά νέα προϊόντα και διεθνοποιείται με εξαγωγές σε πολλές χώρες. Κυρίως, όμως, με εργοστάσια σε Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία, Ρωσία, ΗΠΑ και Νιγηρία, καθώς και με συνεργασίες σε Αίγυπτο, Σαουδική Αραβία και Μεξικό. Το 2006 η CHIPITA συγχωνεύεται με τη ΔΕΛΤΑ, δημιουργώντας τη VIVARTIA και το 2007 η VIVARTIA εξαγοράζεται από τη MIG. Από την 01/09/06 έως 15/04/2010 διατέλεσε Διευθύνων Σύμβουλος της Vivartia ABEE. Το καλοκαίρι του 2010 ο κύριος Θεοδωρόπουλος μαζί με τον όμιλο Olayan, αλλά και με άλλους Έλληνες επιχειρηματίες, εξαγοράζει εκ νέου την Chipita. Σήμερα είναι μέλος του Δ.Σ. της TITAN ΑΕ και του ΣΕΒΤ. Κατά το παρελθόν έχει διατελέσει Πρόεδρος της Ένωσης Εισηγμένων Εταιρειών, Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. του ΣΕΒ και Αντιπρόεδρος της ΕΧΑΕ. Είναι απόφοιτος της ΑΣΟΕΕ και μιλά Αγγλικά και Ιταλικά. Ο κ. Σπ. Θεοδωρόπουλος είναι 53 ετών, είναι παντρεμένος με τη Λούσυ Τσώλου και έχουν 4 αγόρια.

### **11. Αλεξάνδρα Παπαλεξοπούλου-Μπενεπούλου**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:** 14/1/2010

**Λήξη Θητείας:** 2016

**Εθνικότητα:** Ελληνική

**Έτος γέννησης:** 1966

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:** 3

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Η κα Αλεξάνδρα Παπαλεξοπούλου-Μπενεπούλου γεννήθηκε στην Αθήνα το 1966. Αρχικά εργάστηκε στο Παρίσι στον Ο.Ο.Σ.Α. και στην εταιρία συμβούλων BOOZ, ALLEN&HAMILTON. Από το 1992 εργάζεται στην Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ, αρχικά στη Διεύθυνση Εξαγωγών και από το 1997 ως Διευθύντρια Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ομίλου. Είναι μέλος του Δ.Σ. και Ταμίας του Ιδρύματος Παύλου και Αλεξάνδρας Κανελλοπούλου και μέλος Δ.Σ. της FRIGOGLASS A.B.E.E. Είναι κάτοχος πτυχίου Οικονομικών και Μαθηματικών (BA) του Swarthmore College στις ΗΠΑ και Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του INSEAD στην Γαλλία.

### **12. Πέτρος Σαμπατακάκης**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:** 14/1/2010

**Λήξη Θητείας:** 2016

**Εθνικότητα:** Ελληνική

**Έτος γέννησης:** 1946

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:** 1

Ο κ. Πέτρος Σαμπατακάκης από το 1999 έως το 2004 διατέλεσε Γενικός Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνων στη Citigroup. Ήταν υπεύθυνος για το σύνολο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών της εταιρείας και μέλος της Επιτροπής Διαχείρισης και του Διοικητικού Συμβουλίου της Citicorp. Όλες οι εργασίες του Ομίλου που σχετίζονταν με κινδύνους αγοράς, και πιστωτικό και λειτουργικό κίνδυνο υπάγονταν σε αυτόν. Από το 1992 έως το 1997 ήταν επικεφαλής των θυγατρικών παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών του ομίλου American International Group, των υπηρεσιών διαχείρισης διαθεσίμων του ομίλου, καθώς και των εργασιών διαχείρισης κινδύνων αγοράς και πιστωτικού κινδύνου. Διατέλεσε μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής και εταίρος της C.V. Starr. Προηγουμένως, υπήρξε επικεφαλής Διαχείρισης Διεθνών Διαθεσίμων και Κεφαλαιαγορών της Chemical Bank (σήμερα JP Morgan Chase), στην οποία προσελήφθη το 1973 στο τμήμα Οικονομικών Μελετών. Μεταξύ των θέσεων του στην Chemical Bank περιλαμβάνονται η εποπτεία των διεθνών υποκαταστημάτων, των εργασιών συναλλάγματος και μετοχών και η διοίκηση της διεύθυνσης χρηματοδοτήσεων και επενδύσεων. Επιπλέον, ήταν

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

υπεύθυνος για τη διαχείριση του συνολικού επιτοκιακού κινδύνου της επιχείρησης και των χαρτοφυλακίων επενδύσεων. Ο κ. Σαμπατακάκης, που γεννήθηκε στην Ελλάδα, έχει λάβει τρία πτυχία από το πανεπιστήμιο Columbia: πτυχίο (BSc), μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και διδακτορικό στα Οικονομικά. Ήταν πρόεδρος της μη κερδοσκοπικής οργάνωσης Plan International and Child Reach και Επίτροπος στο Κολλέγιο Αθηνών. Είναι επίσης Επίτιμο Μέλος της Γενναδείου Βιβλιοθήκης. Είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, καθώς και του Ομίλου TITAN. Με τη σύζυγό του Μαρίνα διαμένουν στη Νέα Υόρκη και το East Hampton, Long Island.

### **13. Αλέξανδρος Μακρίδης**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:**26/2/2009

**Λήξη Θητείας:**2016

**Εθνικότητα:** Ελληνική

**Έτος γέννησης:**1962

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:**4

Ο κ. Αλέξανδρος Μακρίδης εργάστηκε από το 1987 ως το 1989 στη Goldman Sachs & Co. στη Νέα Υόρκη, με αντικείμενο δραστηριότητας τις Χρηματοδοτήσεις, τις Συγχωνεύσεις και τις Εξαγορές Επιχειρήσεων. Από το 1991, ανέλαβε Πρόεδρος του Δ.Σ. και Διευθύνων Σύμβουλος στην εταιρεία ΧΡΥΣΑΦΙΔΗΣ Α.Ε., εμπορική εταιρεία βιομηχανικών ειδών, που ιδρύθηκε το 1882. Είναι Μέλος Δ.Σ. των Αερογραμμών Αιγαίου (Aegean), Μέλος του Γενικού Συμβουλίου του ΣΕΒ, Μέλος Δ.Σ. της Μαθιός Α.Ε., Μέλος του Συμβουλίου του Προέδρου του Yale University, για Διεθνείς Δραστηριότητες. Οι σπουδές του περιλαμβάνουν: Πτυχίο (B.A.) στα Οικονομικά και στις Πολιτικές Επιστήμες, Yale College (1984), Πτυχίο (Juris Doctor) στα Νομικά, Yale Law School (1987), Πτυχίο (M.B.A.) στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Harvard Business School (1991).

### **14. Χαράλαμπος Μάκκας**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:**11/6/2012

**Λήξη Θητείας:**2016

**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**Εθνικότητα:** Ελληνική

**Έτος γέννησης:** 1952

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:** 1

Στην μακρά σταδιοδρομία του στον τραπεζικό τομέα απο το 1978, ο κ. Χαράλαμπος Μάκκας κατείχε πολλές υψηλόβαθμες θέσεις. Στην Ν. Υόρκη, όπου ξεκίνησε την καριέρα του, είχε διοικητικές θέσεις στην Citibank και Citicorp για 15 χρόνια στους τομείς του Treasury Management, Investment Banking, και Risk Management. Μετέπειτα επέστρεψε στην Ελλάδα όπου, μετά απο ένα χρόνο στην Εθνική Τράπεζα ως Global Treasurer, ανέλαβε ως Διευθύνων Σύμβουλος της Bank of America στην Αθήνα για 7 χρόνια. Ακολούθως διήυθυνε την κοινοπραξία της ING με την Τράπεζα Πειραιώς στο Asset Management για άλλα 7 χρόνια, και μετέπειτα εργάσθηκε ως Senior Partner σε private equity fund στην Γενεύη για δύο έτη. Έχει επίσης διατελέσει μέλος διοικητικών συμβουλίων διαφόρων εταιριών του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Γεννήθηκε στο Κερασοχώρι Ευρυτανίας, σπούδασε με υποτροφίες στο Κολλέγιο Αθηνών (1971), στο Brandeis University στην Βοστώνη (BA, 1975), και στο Columbia University στην Νέα Υόρκη ( MA, 1977 και M.Phil, 1978), και έχει διδάξει σε διάφορα πανεπιστήμια στις ΗΠΑ.

**15. Γραμματέας Δ.Σ.**

**Παναγιώτης Δασμάνογλου**

**Έναρξη Πρώτης Θητείας:** 28/1/2014

**Λήξη Θητείας:**

**Εθνικότητα:** Ελληνική

**Έτος γέννησης:** 1963

**Συμμετοχή Σε Άλλα ΔΣ:** 1

Ο Παναγιώτης Δασμάνογλου ορίστηκε Βοηθός Γενικός Διευθυντής Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Τράπεζας και του Ομίλου τον Σεπτέμβριο του 2013 και εξελέγη

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Γραμματέας του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας και των Επιτροπών του ΔΣ τον Ιανουάριο του 2014. Από τον Ιούλιο του 2009 διετέλεσε Διευθυντής Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Εθνικής Τράπεζας και των εταιρειών του Ομίλου, υπεύθυνος για τη συμμόρφωση του Ομίλου με το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Από τις θέσεις ευθύνης που ανέλαβε διαχρονικά ως δικηγόρος της Εθνικής Τράπεζας, χειρίστηκε σημαντικές υποθέσεις ενσωμάτωσης της ευρωπαϊκής τραπεζικής νομοθεσίας στις λειτουργίες της Τράπεζας, εγχώριων και διεθνών πιστοδοτήσεων, mergers and acquisitions αποκτώντας αξιόλογη εμπειρία σε όλο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών. Συμμετέχει ενεργά επί σειρά ετών στις εργασίες της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών και της Ευρωπαϊκής Τραπεζικής Ομοσπονδίας και συγκεκριμένα στις Επιτροπές διεθνών τραπεζικών θεμάτων, κανονιστικής συμμόρφωσης, θεμάτων καταναλωτή, νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες, παραγώγων και repos, ενώ συμμετέχει ως μέλος στο Διοικητικό Συμβούλιο του Μεσολαβητή Τραπεζικών & Επενδυτικών Υπηρεσιών καθώς και σε Διοικητικά Συμβούλια εταιρειών του Ομίλου της ΕΤΕ και συγκεκριμένα της NBG Securities, της Εθνικής Factors και της Εθνικής Asset Management. Είναι κάτοχος πτυχίου από τη Νομική Σχολή Αθηνών και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο από το Πανεπιστήμιο Βρυξελλών, επίσης έχει λάβει διεθνείς πιστοποιήσεις σε θέματα διεθνούς χρηματοπιστωτικού δικαίου, compliance, καθώς και banking management από το INSEAD Graduate Business School.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2

#### ***ΚΛΑΔΟΣ ΚΑΥΣΙΜΩΝ-ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ***

#### ***MOTOR OIL***

#### **ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ**

**Βαρδής Βαρδινογιάννης του Ιωάννη. Πρόεδρος Δ.Σ και Διευθύνων Σύμβουλος.** Γεννήθηκε το 1933. Μετά την αποφοίτησή του από τη Σχολή Ναυτικών Δοκίμων εντάχθηκε στη δύναμη του Πολεμικού Ναυτικού από όπου αποστρατεύτηκε με το βαθμό του Αντιναύαρχου. Είναι από τα ιδρυτικά μέλη της Εταιρείας και



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

επικεφαλής της διοίκησής της από το 1972. Πέραν της MOTOR OIL έχει αναπτύξει ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

**Ιωάννης Β. Βαρδινογιάννης. Αντιπρόεδρος Δ.Σ, εκτελεστικό μέλος.** Γεννήθηκε το 1962. Σπούδασε Οικονομικά στο VASSAR COLLEGE. Το 2005 εξελέγη μη εκτελεστικός αντιπρόεδρος Δ.Σ. και έχει αναλάβει εκτελεστικά καθήκοντα από τον Ιούλιο 2009.

**Ιωάννης Κοσμαδάκης. Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικός Διευθυντής Εμπορίας.** Γεννήθηκε το 1952 και είναι πτυχιούχος του τμήματος Χημικών Μηχανικών του Εθνικού Μετσοβείου Πολυτεχνείου. Εργάζεται στην Εταιρεία από το 1978.

**Πέτρος Τζαννετάκης. Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικός Διευθυντής Οικονομικών.** Γεννήθηκε το 1955. Σπούδασε Οικονομικά στο Πανεπιστήμιο του Surrey και πραγματοποίησε τις μεταπτυχιακές σπουδές του με θέμα τα Οικονομικά της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο Πανεπιστήμιο του Sussex. Εργάζεται στην Εταιρεία από το 1986 ενώ εκτελεί επίσης χρέη οικονομικού συμβούλου/συντονιστή για τον όμιλο Βαρδινογιάννη.

**Νίκος Θ. Βαρδινογιάννης. Μη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ.** Γεννήθηκε το 1977. Σπούδασε Οικονομικά στην Αγγλία. Είναι από τους κύριους μετόχους εταιρείας που δραστηριοποιείται στον τομέα ψυχαγωγίας και διασκέδασης.

**Γεώργιος Αλεξανδρίδης. Μη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ.** Γεννήθηκε το 1933 και σπούδασε οικονομικά στην Ανωτάτη Σχολή Οικονομικών & Εμπορικών Επιστημών (Α.Σ.Ο.Ε.Ε). Είναι από τα ιδρυτικά μέλη της MOTOR OIL, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου από συστάσεως της Εταιρείας, καθώς επίσης Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου. Πέραν της MOTOR OIL διετέλεσε επί σειρά ετών Γενικός Διευθυντής του Ομίλου Βαρδινογιάννη και πολλών άλλων εταιρειών αυτού. Επιπλέον είναι μέλος του Δ.Σ. και της Επιτροπής Ελέγχου της Τράπεζας Πειραιώς.

**Θεοφάνης Βουτσαράς. Εκτελεστικό μέλος Δ.Σ., Γενικός Διευθυντής Διοικητικού & Ανθρωπίνου Δυναμικού.** Γεννήθηκε το 1963. Είναι απόφοιτος του Boston College (USA) και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου (MSc) του London School of Economics (UK) με εξειδίκευση σε Βιομηχανικές Σχέσεις & Διοίκηση Προσωπικού. Διαθέτει 20ετή εμπειρία σε διευθυντικές θέσεις εταιρειών διάφορων κλάδων (τραπεζικό, κατασκευαστικό, Π.Α.Ε.) του Ομίλου Βαρδινογιάννη. Εργάζεται στην Εταιρεία από το 2010 και εξελέγη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ. τον Ιανουάριο 2011.



## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Επιπλέον είναι αναπληρωματικό μέλος της Επιτροπής Αποδοχών της MOTOR OIL.

**Μιχαήλ Στειακάκης. Εκτελεστικό μέλος Δ.Σ., Γενικός Διευθυντής Παραγωγής (Διυλιστηρίου) & Γενικός Διευθυντής Στρατηγικού Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Ανάπτυξης.** Γεννήθηκε το 1955. Είναι πτυχιούχος του τμήματος Μηχανολόγων – Ηλεκτρολόγων Μηχανικών της Πολυτεχνικής Σχολής του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου της Θεσσαλονίκης. Εργάζεται στην Εταιρεία από το 1982.

**Νίκη Στουφή. Μη εκτελεστικό μέλος Δ.Σ.** Γεννήθηκε στην Αθήνα το 1964. Είναι Μηχανολόγος Μηχανικός απόφοιτος του Northeastern University, Βοστώνης, και του Ομοσπονδιακού Πολυτεχνείου της Ζυρίχης (ETH), με ειδίκευση στην Οργάνωση Παραγωγής. Μέλος Δ.Σ. πολλών εταιρειών του ομίλου Βαρδινογιάννη (MOTOR OIL) στον οποίο απασχολείται από το 1990 σε διάφορες θέσεις που άπτονται θεμάτων οργάνωσης και ανάπτυξης (business development). Επιπλέον είναι αναπληρωματικό μέλος της Επιτροπής Ελέγχου MOTOR OIL.

**Κωνσταντίνος Μαραβέας. Μη εκτελεστικό – ανεξάρτητο μέλος Δ.Σ.** Γεννήθηκε το 1934. Μετά την αποφοίτησή του από τη Σχολή Ναυτικών Δοκίμων εντάχθηκε στη δύναμη του Πολεμικού Ναυτικού από το οποίο αποστρατεύτηκε με το βαθμό του Πλοιάρχου. Έκτοτε εργάζεται σε επιχειρήσεις του Ναυτιλιακού κλάδου.

**Αντώνιος Θεοχάρης. Μη εκτελεστικό - ανεξάρτητο μέλος Δ.Σ.** Γεννήθηκε το 1933. Έχει αποκτήσει Master's σε Management Studies από το NWC (Η.Π.Α.). Έχει εμπειρία σε διοικητικές θέσεις σε εταιρείες ναυτιλίας και μαζικής ενημέρωσης.

### *ELINOIL*

Η Ελεγκτική Επιτροπή έχει ως κύριο έργο την παροχή υποστήριξης προς το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας για την εκπλήρωση της αποστολής του σχετικά με:

Την παρακολούθηση της διαδικασίας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης,

Την παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος διαχείρισης κινδύνων,

Την παρακολούθηση της πορείας του υποχρεωτικού ελέγχου των ατομικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων,

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Τη συμμόρφωση της Εταιρίας με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας.

Η Ελεγκτική Επιτροπή αποτελείται από δύο τουλάχιστον μη εκτελεστικά μέλη και ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου. Όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων, η δε θητεία τους είναι ανάλογη με τη θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου. Ένα, εκ των μελών, ορίζεται ως Συντονιστής.

### **ΜΕΛΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ**

- Ροδόλφος Παπαϊωάννου, ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.
- Νικόλαος Σκορίνης, μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.

Πολυδεύκης Τσιόντσης, μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί ανεξάρτητη ελεγκτική λειτουργία που δραστηριοποιείται εντός της ΕΛΙΝΟΙΑ και βασικό σκοπό ύπαρξης του αποτελεί η παροχή βοήθειας προς την διοίκηση της επιχείρησης και το Διοικητικό Συμβούλιο στην ορθή και αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων της, παρέχοντας της αναλύσεις, εκτιμήσεις, συστάσεις και παρατηρήσεις επί των λειτουργιών, συναλλαγών και δοσοληψιών της Εταιρίας.

Η υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου ελέγχει και εκτιμά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που έχει υιοθετήσει η διοίκηση της Εταιρίας, σύστημα το οποίο αποβλέπει στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων, τη διασφάλιση της ακρίβειας και αξιοπιστίας εγγραφών και βιβλίων καθώς και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Εταιρίας εξασφαλίζοντας τη μακροβιότητα της. Επίσης φροντίζει ώστε οι εργαζόμενοι και οι συνεργαζόμενοι με την Εταιρία να λειτουργούν και να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αρχές, τους κανόνες και τις διαδικασίες της.

Ειδικότερα, έχει τις αρμοδιότητες να:

(α) Παρακολουθεί την εφαρμογή και την τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της Εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την Εταιρία, ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.

(β) Αναφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών με τα συμφέροντα της Εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

των καθηκόντων της.

(γ) Ενημερώνει εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για τους διενεργούμενους από αυτήν ελέγχους. Παρέχει ενημέρωση στους μετόχους κατά τις γενικές συνελεύσεις.

(δ) Παρέχει, μετά από έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζεται με αυτές και διευκολύνει με κάθε δυνατό τρόπο τις ενέργειες παρακολούθησης και ελέγχου που ασκούνται από τις Εποπτικές Αρχές.

(ε) Μεριμνά για την ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με την τρέχουσα νομοθεσία που αφορά τη δραστηριότητα τους.

Τα αποτελέσματα και οι προτάσεις του ελέγχου γνωστοποιούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο τα αξιολογεί και εφόσον χρειάζεται, εκδίδει οδηγίες και αποφάσεις συμμόρφωσης ή βελτίωσης.

Δεδομένου ότι οι μετοχές της Εταιρίας διαπραγματεύονται στη χρηματιστηριακή αγορά, η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου, λειτουργώντας χάριν της διαφάνειας και της ομαλής λειτουργίας της χρηματιστηριακής αγοράς, έχει ως εκ των πρωταρχικών στόχων της να ελέγχει, να εκτιμά και να επισημαίνει στο Διοικητικό Συμβούλιο κατά πόσο οι συναλλαγές και η γενικότερη δραστηριότητα της Εταιρίας καθώς και των βασικών μετόχων, των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, των στελεχών και των συνδεδεμένων προσώπων αυτών (όπου καθίσταται εφικτό βάσει της υφιστάμενης δικαιοδοσίας της υπηρεσίας) λαμβάνουν χώρα χωρίς να θίγονται τα συμφέροντα των επενδυτών / μετόχων της Εταιρίας.

### **ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ**

**Χαράλαμπος Π. Κυνηγός: Πρόεδρος - μή εκτελεστικό μέλος** Ο κ. Κυνηγός εργάζεται στην ΕΛΙΝΟΙΑ από το 1958. Έχει διατελέσει επί σειρά ετών πρόεδρος του Συνδέσμου Εταιριών Εμπορίας Πετρελαιοειδών Ελλάδος (ΣΕΕΠΕ) καταβάλλοντας σημαντικές προσπάθειες εξυγίανσης του κλάδου.

**Γιάννης Αληγιζάκης: Διευθύνων Σύμβουλος, εκτελεστικό μέλος** Ο κ. Αληγιζάκης είναι κάτοχος πτυχίου Πολιτικών Επιστημών και Νομικής και μεταπτυχιακού τίτλου σε Marketing και Management. Στην ΕΛΙΝΟΙΑ εργάζεται από

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

το 1975. Από τον Οκτώβριο του 2006 ο κ. Αληγιζάκης ανέλαβε καθήκοντα Διευθύνοντος Συμβούλου, διατηρώντας παράλληλα και τη θέση του Διευθυντή Πωλήσεων Εσωτερικής Αγοράς. Επιπλέον έχει ενεργή εμπλοκή και σε θέματα που απασχολούν γενικότερα τον κλάδο των πετρελαιοειδών καθώς συμμετέχει εδώ και πολλά χρόνια στο Σύνδεσμο Εταιριών Εμπορίας Πετρελαιοειδών Ελλάδος (ΣΕΕΠΕ) όπου από το 2007 αποτελεί ανελλιπώς μέλος του Διοικητικού Συμβούλιο του Συνδέσμου και από το 2010 έως και σήμερα κατέχει τη θέση του Αντιπροέδρου.

**Γεώργιος Τσουνίας: Αντιπρόεδρος, εκτελεστικό μέλος** Ο κ. Τσουνίας είναι κάτοχος πτυχίου Οικονομικών από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Εργάστηκε ως Οικονομικός Σύμβουλος διαφόρων επιχειρήσεων. Στην ΕΛΙΝΟΙΑ εργάζεται από το 1972.

**Νικόλαος Γ. Σκορίνης: Μέλος - μη εκτελεστικό** Ο κ. Σκορίνης είναι κάτοχος πτυχίου της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών. Δικηγόρος παρ' Αρείω Πάγω. Εργάζεται ως νομικός σύμβουλος επιχειρήσεων.

**Ροδόλφος Παπαϊωάννου: Μέλος - ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό** Ο κ. Παπαϊωάννου είναι κάτοχος πτυχίου Χημικού Μηχανικού από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο καθώς και μεταπτυχιακού τίτλου στην Οικονομία, Οικονομετρία και Επιχειρησιακή Έρευνα από το Πανεπιστήμιο του Southampton. Έχει εργασθεί επί σειρά ετών σε διευθυντικές θέσεις στο Υ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ και στην Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

**Λεωνίδας Π. Δρόλλας: Μέλος - ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό** Ο κ. Δρόλλας είναι κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος Οικονομικών από το London School of Economics. Κατέχει τη θέση του Deputy Executive Director & Chief Economist στο Κέντρο Μελετών Centre for Global Energy Studies.

**Πολυδεύκης Γ. Τσιόντσης: Μέλος - μη εκτελεστικό** Ο κ. Τσιόντσης είναι κάτοχος πτυχίου της Ιατρικής Σχολής της Βιέννης. Εργάζεται ως παιδίατρος στον ιδιωτικό τομέα.

**Γιάννης Χ. Κουρούκλης: Μέλος - μη εκτελεστικό** Ο κ. Κουρούκλης είναι πτυχιούχος μαθηματικός. Έχει σημαντική εμπειρία στο κλάδο των πετρελαιοειδών αφού εργάστηκε για 24 έτη (1982-2006) στην ΕΛΙΝΟΙΑ Α.Ε. στην οποία διετέλεσε επί σειρά ετών Διευθυντής Εκμετάλλευσης και Αντιπρόεδρος Δ.Σ., ενώ τα δύο τελευταία έτη κατείχε τη θέση του Γενικού Διευθυντή. Παράλληλα, διετέλεσε και

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνδέσμου Εταιρειών Εμπορίας Πετρελαιοειδών. Σήμερα κατέχει τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου της συγγενούς εταιρείας ΕΛΙΝ ΒΙΟΚΑΥΣΙΜΑ Α.Ε., της οποίας είναι και ο κύριος μέτοχος.

### **ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ**

#### **Ρόλοι και Αρμοδιότητες του Δ.Σ.**

Το ΔΣ είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρείας και κατά κύριο λόγο διαμορφώνει τη στρατηγική και την πολιτική ανάπτυξής της και εποπτεύει και ελέγχει τη διαχείριση της περιουσίας της. Η σύνθεση και οι ιδιότητες των μελών του ΔΣ καθορίζονται από το Νόμο και το Καταστατικό της εταιρείας. Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του ΔΣ είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και την απρόσκοπτη λειτουργία της εταιρείας, το ΔΣ μπορεί να εκχωρεί μέρος των αρμοδιοτήτων του, εκτός από αυτές που απαιτούν συλλογική ενέργεια, καθώς και τη διαχείριση, διοίκηση ή διεύθυνση των υποθέσεων ή την εκπροσώπηση της εταιρείας στον Πρόεδρο του ΔΣ, στο Διευθύνοντα Σύμβουλο, σε ένα ή περισσότερα μέλη (εκτελεστικά και μη), στους Διευθυντές ή σε υπαλλήλους της εταιρείας. Τα μέλη του ΔΣ και κάθε τρίτο πρόσωπο, στο οποίο έχουν ανατεθεί από το ΔΣ αρμοδιότητές του, απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας. Τα μέλη του ΔΣ και κάθε τρίτος, στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητές του, οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του ΔΣ τα ίδια συμφέροντα τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρείας, τα οποία εμπíπτουν στα καθήκοντά τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρείας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων, κατά την έννοια του άρ. 42 (ε), παρ. 5 του Κ.Ν.2190/1920, που ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

#### **Εκτελεστικά και Μη Μέλη του Δ.Σ.**

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Το ΔΣ κατά την εκάστοτε συγκρότηση του σε σώμα, ορίζει την ιδιότητα και τις αρμοδιότητες των μελών του ως εκτελεστικών και μη. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ δεν μπορεί να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του. Ο Πρόεδρος του ΔΣ προΐσταται και διευθύνει τις συνεδριάσεις του ΔΣ και ενεργεί κάθε πράξη αρμοδιότητάς του, που προβλέπεται από το Νόμο, το Καταστατικό και τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας. Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι το ανώτερο εκτελεστικό όργανο της εταιρείας. Προΐσταται όλων των υπηρεσιών της εταιρείας και διευθύνει το έργο τους. Στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και των Κανονισμών και Αποφάσεων του ΔΣ, που διέπουν τη λειτουργία της εταιρείας, λαμβάνει όλες τις αναγκαίες αποφάσεις και υποβάλλει στο ΔΣ τις προτάσεις και εισηγήσεις, που απαιτούνται για την υλοποίηση των σκοπών της εταιρείας. Στο Διοικητικό Συμβούλιο αναφέρεται άμεσα η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου, η οποία εποπτεύεται από μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. Βασική αποστολή της είναι να προγραμματίζει, να συντονίζει και να εφαρμόζει βέλτιστη και αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου στα συστήματα και στις διαδικασίες της εταιρείας και των θυγατρικών της, μέσω διεξαγωγής τακτικών, έκτακτων και ειδικών ελέγχων, τα πορίσματα των οποίων αξιοποιούνται από τη Διοίκηση, ώστε να εξασφαλίζεται η σύννομη, ομαλή και αποδοτική λειτουργία του Ομίλου.

Η Εταιρεία διοικείται από δεκατριαμελές ΔΣ και η θητεία του είναι πενταετής, λήγουσα στις 14/5/2013, παρατεινόμενη μέχρι τη λήξη της προθεσμίας, εντός της οποίας πρέπει να συνέλθει η αμέσως επόμενη Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων της Εταιρείας. Αναλυτικά:

Ιωάννης Παπαθανασίου, Πρόεδρος Δ.Σ. Γεννήθηκε το 1954 στην Αθήνα και μεγάλωσε στο Χαλάνδρι. Κατάγεται από το Βλαχόραφτι Γορτυνίας, του Νομού Αρκαδίας. Έχει δύο κόρες. **Επάγγελμα:** Έμπορος ειδών Τεχνολογικού Εξοπλισμού Κτιρίων (μέχρι την 31-12-02) **Σπουδές:** Ηλεκτρολόγος- Μηχανολόγος, απόφοιτος του Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου. **Ξένες γλώσσες:** Αγγλικά, Γαλλικά, Γερμανικά. **Κοινοβουλευτική δραστηριότητα:**

- Εξελέγη Βουλευτής Β' Αθηνών με τη Νέα Δημοκρατία, στις εκλογές της 6ης Μαΐου του 2012.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- Εξελέγη Βουλευτής Β' Αθηνών με τη Νέα Δημοκρατία, στις εκλογές του 2009.
- Από 8/1/2009 - 5/10/2009 διετέλεσε Υπουργός Οικονομίας και Οικονομικών.
- Από 19/9/2007 μέχρι 7/1/2009, διετέλεσε Υφυπουργός Οικονομίας και Οικονομικών, με αρμοδιότητα σε θέματα επενδύσεων και ανάπτυξης.
- Από 13/3/2004 μέχρι 16/9/2007 διετέλεσε Υφυπουργός Ανάπτυξης, με αρμοδιότητα σε θέματα εμπορίου και καταναλωτή. Από το 2005 ανέλαβε αρμοδιότητα και σε θέματα Έρευνας και Τεχνολογίας.
- Εξελέγη βουλευτής Β' Αθηνών με τη Νέα Δημοκρατία στις εκλογές του 2004 και του 2007.
- Εξελέγη Βουλευτής Επικρατείας με τη ΝΔ στις εκλογές του 2000.

### **Πολιτική και κοινωνική δραστηριότητα**

- Την Τρίτη 27 Φεβρουαρίου του 2014 ανέλαβε πρόεδρος στα ΕΛΠΕ.
- Από το Μάιο του 2000 έως τον Ιούλιο του 2001, ήταν υπεύθυνος του Τομέα Ναυτιλίας και Τουρισμού της Νέας Δημοκρατίας.
- Από το 1993 έως το Μάρτιο του 2000, διετέλεσε Πρόεδρος του Εμπορικού & Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (ΕΒΕΑ).
- Την περίοδο 1988 - 1993 διετέλεσε Γενικός Γραμματέας του Εμπορικού & Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (ΕΒΕΑ).
- Το 1993 διετέλεσε Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. στη Δημόσια Επιχείρηση Αερίου (ΔΕΠΑ).
- Την περίοδο 1991 -1992 ήταν σύμβουλος του Υπουργού Βιομηχανίας, σε θέματα ενέργειας.

### **Επαγγελματική δραστηριότητα**

Μέχρι την 31-12-2002 διετέλεσε Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας «Ι. Δ. Παπαθανασίου ΑΕ», Εμπορία Τεχνολογικού Εξοπλισμού Κτιρίων.

## **ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ**



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Ιωάννης Κωστόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ. Ο κ. Ιωάννης Κωστόπουλος είναι Διευθύνων Σύμβουλος της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. και Εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού της Συμβουλίου. Γεννήθηκε το 1956 στην Αίγυπτο. Είναι κάτοχος πτυχίου Οικονομικών και Χρηματοοικονομικών (BSc.) από το Πανεπιστήμιο του Southampton και απόφοιτος του Πανεπιστημίου του Σικάγου με μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (M.B.A.). Από το 1979 μέχρι το 1982 εργάστηκε στη Procter & Gamble Γενεύης. Από το 1982 μέχρι το 1986 ανέλαβε διευθυντικές θέσεις στην Chase Manhattan Bank, τόσο στη Νέα Υόρκη όσο και στο Λονδίνο, στους τομείς Χρηματοδότησης και Χρηματοοικονομικής Αναδιάρθρωσης Επιχειρήσεων. Την περίοδο 1986 μέχρι και 1991 διετέλεσε ανώτερο στέλεχος της διεθνούς εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων Booz Allen & Hamilton με έδρα το Λονδίνο, όπου διεύθυνε διάφορα έργα για μεγάλες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, στους τομείς ανάπτυξης και εφαρμογής επιχειρησιακών στρατηγικών, αναδιρθρώσεων, εξαγορών και βελτιστοποίησης διαδικασιών και συστημάτων. Επιστρέφοντας στην Ελλάδα το 1991, ανέλαβε διάφορες διευθυντικές θέσεις: Διευθύνων Σύμβουλος της ΜΕΤΑΞΑ ΑΕΒΕ (1991 – 1997). Διευθύνων Σύμβουλος της Johnson & Johnson Hellas A.E. και Περιφερειακός Διευθυντής της Johnson & Johnson Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (1998 – 2000). Από το 2001 έως το 2003 ήταν Διευθύνων Σύμβουλος και Αντιπρόεδρος Δ.Σ. της ΠΕΤΡΟΛΑ ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ, μέχρι την συγχώνευσή της στην ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. Από τον Σεπτέμβριο του 2003 ήταν μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας, τον Ιούνιο του 2006 ορίστηκε Εκτελεστικό Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας και στη συνέχεια το Δεκέμβριο του 2007 ανέλαβε Διευθύνων Σύμβουλος της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. Είναι μέλος και αναπληρωτής του Προέδρου στο Συμβούλιο Στρατηγικού Σχεδιασμού της Εταιρείας, καθώς και Πρόεδρος της Εκτελεστικής της Επιτροπής. Επίσης είναι μέλος του Δ.Σ. της εταιρείας «ΦΟΥΡΛΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.», μέλος του Γενικού Συμβουλίου του ΣΕΒ και μέλος του Επιστημονικού Συμβουλίου του ΙΟΒΕ. Ο κ. Κωστόπουλος είναι έγγαμος με δύο παιδιά και ομιλεί εκτός από την ελληνική, την αγγλική και τη γαλλική γλώσσα.

- Θεόδωρος - Αχιλλέας Βάρδας, Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.



**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- Ανδρέας Σιάμισης, Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Άγγελος Χατζηδημητρίου, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Βασίλειος Νικολετόπουλος, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Ιωάννης Ράπτης, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Ιωάννης Σεργόπουλος, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Χρήστος Ραζέλος, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Κωνσταντίνος Παπαγιαννόπουλος, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ. - Εκπρόσωπος των Εργαζομένων
- Παναγιώτης Οφθαλμίδης, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ. - Εκπρόσωπος των Εργαζομένων
- Θεόδωρος Πανταλάκης, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ. - Εκπρόσωπος των Μετόχων της Μειοψηφίας
- Σπυρίδων Παντελιάς, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ. - Εκπρόσωπος των Μετόχων της Μειοψηφίας

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.3.**

#### **ΚΛΑΔΟΣ ΥΓΕΙΑΣ**

*ΙΑΣΩ*

ΣΥΝΘΕΣΗ Δ.Σ.

**Πρόεδρος:** Τρομπούκης Ιωάννης

**Αντιπρόεδρος Α΄:** Στόκος Φίλιππος

**Αντιπρόεδρος Β΄:** Φιωτάκη Μαρία

**Διευθύνων Σύμβουλος:** Μπίκος Ελευθέριος

**Διευθύνων Σύμβουλος:** Τσιουμπλέκος Μιλτιάδης

**Αν. Δ/νων Σύμβουλος:** Γκίνης Σταύρος

**Γραμματέας:** Κανελλόπουλος Κων/νος

**Μέλος:** Βλαστάρης Δημήτριος

**Μέλος:** Σάσσαλος Νικόλαος

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**Μέλος:** Παπαδημητρίου Βασίλειος

**Μέλος:** Μποτωνάκης Γεώργιος

### **ΥΓΕΙΑ**

**Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το πλαίσιο που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου, των Διευθυντών, των Μετόχων και των λοιπών Συμμετόχων της εταιρείας**

Οι **Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης** που εφαρμόζει το **ΥΓΕΙΑ** είναι σύμφωνες όχι μόνο με τα όσα ορίζει ο Νόμος 3016/2002 και οι βέλτιστες διεθνείς πρακτικές, αλλά και με τα όσα ορίζονται από τον Κώδικα της Ιατρικής και Επιστημονικής Ηθικής και Δεοντολογίας.

Η **Εταιρεία** θεωρεί ότι η ορθή εφαρμογή των **Αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης** είναι κλειδί όχι μόνο για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας της περιουσίας της και της ανάπτυξη της, αλλά και για την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης των Επενδυτών και της Ιατρικής Κοινότητας.

Οι Αρχές που έχουν υιοθετηθεί καθορίζουν:

- Τη σύνοψη και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου
- Τη λειτουργία συμβουλευτικών Επιτροπών και Συμβουλίων
- Τα δικαιώματα των Μετόχων και την ισότιμη πρόσβαση τους στα εταιρικά στοιχεία
- Τη σχέση των συμμετόχων (υπαλλήλων, προμηθευτών, πελατών, επενδυτών)
- Την τήρηση του Νομοθετικού Πλαισίου που διέπει τις δραστηριότητες της Εταιρείας
- Τη διαφάνεια στις κάθε είδους οικονομικές συναλλαγές και αποφάσεις

### **Επιτροπή Ελέγχου**

Σύμφωνα με το άρθρο 37 Ν.3693/2008 η Επιτροπή Ελέγχου ορίζεται από τη Γ.Σ. και αποτελείται από δύο (2) μη εκτελεστικά και ένα (1) ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του οργάνου διοίκησης της Εταιρείας.

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- **Η Επιτροπή Ελέγχου** αποτελείται από 3 μέλη:
  - ο Αναστάσιο Κυπριανίδη, Πρόεδρο
  - ο Αλέξανδρο Εδιπίδη
  - ο Μελέτιο Μουστάκα

### **Ο ρόλος της συνίσταται:**

- στην ανεξάρτητη από τις εμπλεκόμενες υπηρεσιακές μονάδες, επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων, ώστε αυτές να απεικονίζουν τα πραγματικά μεγέθη της Εταιρείας.
- στην εποπτεία της συμμόρφωσης της Εταιρείας με τις ισχύουσες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις.
- στην υποβολή πρότασης προς το Δ.Σ. της Εταιρείας σχετικά με την επιλογή των εξωτερικών ελεγκτών,
- στην αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος διαχείρισης κινδύνων της Εταιρείας και των θυγατρικών της.

Προασπιστής των Αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι το **Διοικητικό Συμβούλιο**. Η δομή και οι αρμοδιότητες του Δ.Σ. έχουν καταγραφεί στο καταστατικό και προβλέπουν τα ακόλουθα.

### **ΣΥΝΘΕΣΗ Δ.Σ. - ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ**

Το **Διοικητικό Συμβούλιο** αποτελείται από **3 εκτελεστικά, 8 μη εκτελεστικά** και **2 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη**:

**Ανδρέας Βγενόπουλος**, Πρόεδρος - Μη Εκτελεστικό Μέλος

Ο κ. Βγενόπουλος σπούδασε Νομικά στη Νομική Σχολή του Πανεπιστημίου Αθηνών. Είναι Δικηγόρος και Ιδρυτής της δικηγορικής εταιρείας «ΒΓΕΝΟΠΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΔΙΚΗΓΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ». Διετέλεσε Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού στη «THENAMARIS SHIPPING». Σήμερα διατελεί Πρόεδρος Δ.Σ. της MIG και του ΥΓΕΙΑ. Επίσης, είναι Μέλος Δ.Σ. εταιρειών του ομίλου ΥΓΕΙΑ,

**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Διευθυντής της «DANDRE HOLDINGS» και της «PANAMIND HOLDING LIMITED».

**Γεώργιος Πολίτης**, Αντιπρόεδρος - Μη Εκτελεστικό Μέλος

**Αρετή Σουβατζόγλου**, Διευθύνουσα Σύμβουλος - Εκτελεστικό Μέλος

Η κα. Σουβατζόγλου είναι πτυχιούχος της Γαλλικής και Ισπανικής Φιλολογίας. Είναι Διευθύνουσα Σύμβουλος της «ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΝ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟΝ ΚΕΝΤΡΟΝ ΑΘΗΝΩΝ “ΥΓΕΙΑ” Α.Ε.», Πρόεδρος της «ΜΗΤΕΡΑ Α.Ε.», Αντιπρόεδρος της «ΛΗΤΩ Α.Ε.», Πρόεδρος της Εκτελεστικής Επιτροπής και Μέλος Δ.Σ. σε λοιπές εταιρίες του ομίλου ΥΓΕΙΑ. Επίσης, είναι Μέλος Δ.Σ. των εταιρειών «MARFIN INVESTMENT GROUP Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ», «VIVARTIA ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.» και «ΑΤΤΙΚΑ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ», ενώ διετέλεσε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της «SINGULARLOGIC Α.Ε. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ» και της «OLYMPIC AIR ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ». Από το 2000 είναι Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της MIG, ενώ έχει εργαστεί στην CARRIER και στην INTERBANK. Γνωρίζει άπταιστα Γαλλικά, Αγγλικά, Ισπανικά και Πορτογαλικά.

**Γεώργιος Ευστρατιάδης**, Εκτελεστικό Μέλος

Ο κ. Ευστρατιάδης σπούδασε Οικονομικά στο Πανεπιστήμιο Αθηνών και έλαβε Μεταπτυχιακό Τίτλο στα Χρηματοοικονομικά και στις Επενδύσεις από το Πανεπιστήμιο του Exeter. Διετέλεσε Οικονομικός Αναλυτής και Διευθυντής στην Πρόοδος Ελληνικές Επενδύσεις και υψηλόβαθμο στέλεχος πιστοδοτήσεων στην Τράπεζα Εργασίας.

**Ανδρέας Καρταπάνης**, Εκτελεστικό Μέλος

**Σπυρίδων Καλακώνας**, Μη Εκτελεστικό Μέλος

Ιατρός Αναισθησιολόγος – Εντατικολόγος, Πτυχιούχος Ιατρικής Σχολής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσ/νίκης. Εργάζομαι ως συνεργάτης Ιατρός στο Δ.Θ.Κ.Α ΥΓΕΙΑ από το 1989. Έχει διατελέσει στο 401 Γ.Σ.Ν.Α Δντης της Μονάδας

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Εντατικής Θεραπείας και Δντης του Αναισθησιολογικού Τμήματος. Σήμερα είμαι Συντονιστής του Αναισθησιολογικού Τμήματος στο Δ.Θ.Κ.Α ΥΓΕΙΑ.

### **Αναστάσιος Κυπριανίδης, Μη Εκτελεστικό Μέλος**

Ο κ. Κυπριανίδης είναι ηλεκτρολόγος Μηχανικός (Dipl. Ing.) και διδάκτωρ Φυσικός (Dr. rer. nat) του Πανεπιστημίου RWTH Aachen Γερμανίας. Υπήρξε ερευνητής στο Ινστιτούτο CNRS της Γαλλίας, ειδικός επιστήμονας στο Πανεπιστήμιο Κρήτης και επιμελητής στο Πολυτεχνείο του Aachen Γερμανίας. Έχει εργαστεί την τελευταία 15ετία ως σύμβουλος επιχειρήσεων και από το 1993 είναι στέλεχος της εταιρείας PLANET A.E. Οι τομείς ειδίκευσής του είναι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη στρατηγικής, η οργάνωση, ο λειτουργικός ανασχεδιασμός και η βελτίωση της απόδοσης εταιρικών επιχειρησιακών λειτουργιών. Σήμερα είναι μέλος του Δ.Σ. της PLANET A.E. και επικεφαλής του τομέα επιχειρήσεων.

### **Χρήστος Μαρούδης, Μη Εκτελεστικό Μέλος**

Ο κ. Μαρούδης είναι Ιατρός Μαιευτήρας Γυναικολόγος και απόφοιτος της Ιατρικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών, ενώ έχει μετεκπαιδευτεί στη Γερμανία εις τη Μαιευτική και Γυναικολογία. Από το 1984 εργάζεται σαν ελεύθερος επαγγελματίας ως Μαιευτήρας-Γυναικολόγος, ενώ από το 1999 είναι μέλος του Δ.Σ. του Μαιευτηρίου ΜΗΤΕΡΑ Α.Ε.

### **Ιωάννης Ανδρέου, Μη Εκτελεστικό Μέλος**

### **Γεώργιος Ζαχαρόπουλος, Μη Εκτελεστικό Μέλος**

### **Ευάγγελος Δεδούλης, Μη Εκτελεστικό Μέλος**

Ο κ. Δεδούλης Ευάγγελος είναι πτυχιούχος της Ιατρικής Σχολής Αθηνών με ειδικότητα Μαιευτήρα Γυναικολόγου. Επί σειρά ετών έχει διατελέσει επιμελητής στα Πανεπιστημιακά νοσοκομεία Chelsea and Westminster και στο All Saint's Hospital. Είναι κάτοχος Master εξειδικευμένων Υπερήχων ( Nottingham University) καθώς και διπλωματούχος του Βασιλικού Κολλεγίου Μαιευτήρων Γυναικολόγων. Από το 1999 συνεργάζεται με το Μαιευτήριο ΜΗΤΕΡΑ και από το 1999 έως το 2005 έχει διατελέσει υπεύθυνος του τμήματος της Ιατρικής Εμβρύου.

**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**Μελέτιος Μουστάκας**, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος

Ο κ. Μουστάκας είναι οικονομολόγος πτυχιούχος της Ανωτάτης Βιομηχανικής Σχολής Πειραιώς. Το κύριο αντικείμενο ενασχόλησής του είναι η αντιπροσώπευση διεθνών οίκων στον κλάδο των πρώτων υλών ζωοτροφών και διαθέτει εμπειρία στο διεθνές εμπόριο, καθώς επίσης σε χρηματιστηριακά και τραπεζικά θέματα. Είναι μέλος Δ.Σ. στην Invest in Greece, μέλος Δ.Σ. στον Οργανισμό Λιμένος Ελευσίνας, Πρόεδρος του Εμπορικού Τμήματος Ε.Β.Ε.Π. και μέλος Δ.Σ. της Ομοσπονδίας Εμπορικών Αντιπροσώπων.

**Αλέξανδρος Εδιπίδης**, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος

Ο κ. Εδιπίδης, σπούδασε Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων στην Ελβετία. Οργάνωσε τη δημιουργία του ξενοδοχείου HOLIDAY INN στην Ελλάδα. Έως το 1977 ασχολούνταν με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Από το 1977 έως και σήμερα ασχολείται με τη ναυτιλία. Από το 1994 έως και σήμερα εργάζεται στη ναυτιλιακή εταιρεία BARIBA CORPORATION.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### **ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η ψήφιση του νόμου 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση αποτέλεσε ένα ορόσημο στην πορεία και την εξέλιξη της συζήτησης του θέματος στην Ελλάδα. Η *εταιρική διακυβέρνηση* αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την αποτελεσματική εφαρμογή των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Την τελευταία εικοσαετία αρκετοί

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

επιχειρηματικοί κολοσσοί κατέρρευσαν κάτω από το βάρος παρανομιών και απατών, όπως η ENRON, η WORLDCOM, η GUINNESS, η BLUE ARROW, η POLLY PECK, η BCCI, το MAXWELL GROUP, η τράπεζα Barings, κ.λπ.. Ο αντίκτυπος της αποτυχίας των συγκεκριμένων εταιρειών στις οικονομίες που δραστηριοποιούνταν ήταν ιδιαίτερα σημαντικός και με αρνητικές επιπτώσεις για όσους σχετίζονταν άμεσα ή έμμεσα με αυτές (*stakeholders*). Αρνητικά επηρεάστηκαν κυρίως οι μέτοχοι (*shareholders*) αλλά και οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κυβερνήσεις των χωρών που δραστηριοποιούνταν οι ανωτέρω αναφερόμενες επιχειρήσεις. Η αποτυχία των συγκεκριμένων οργανισμών αποδόθηκε εν πολλοίς στην ανεπάρκεια των Διοικητικών Συμβουλίων τους και στην έλλειψη οργανωμένων και αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου από τις Διοικήσεις τους.

Η έμφαση λοιπόν σε ζητήματα εναρμόνισης με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης αλλά και κοινωνικής, περιβαλλοντικής και ηθικής ευθύνης από την πλευρά των επιχειρήσεων έχει λάβει τεράστιες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια. Πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει συμπεριφορές με γνώμονα την εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος (*shareholder value theory*) και στην προσπάθεια τους αυτή, συμβάλλει η νομοθεσία περί εταιρικής διακυβέρνησης.

*Μέσα από την βιβλιογραφική μας επισκόπηση, μεταφέρουμε τα εξής:*

Η εταιρική διακυβέρνηση διασφαλίζει:

- Καλύτερη αποτίμηση για τις μετοχές,
- Εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των επενδυτών,
- Αύξηση του επενδυτικού ενδιαφέροντος ημεδαπών και ξένων θεσμικών επενδυτών,
- Σύγχρονο μοντέλο διοίκησης όπου η ισχύουσα νοοτροπία της οικογενειακής επιχείρησης τείνει να εκλείψει και αντικαθίσταται από σαφείς κανόνες διοίκησης και κέντρα αποφάσεων που εκπροσωπούν και τους μετόχους μειοψηφίας.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Επιπλέον, η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση συμβάλλει σημαντικά στη προσπάθεια περιορισμού της διαφθοράς και των καταχρηστικών πρακτικών στην αγορά, (*Πυρόμαλη Ευγενία*, 2005) ενώ οι Xanthakis και Tsiouri,(2004), ανέπτυξαν μία μεθοδολογία κατάταξης των εισηγμένων εταιρειών του Χ.Α.Α με κριτήρια εταιρικής διακυβέρνησης, σε ένα δείγμα 120 εισηγμένων εταιρειών.

Τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν από την εν λόγω έρευνα, ήταν τα εξής:

- ✓ Η συστηματική αξιολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι εφικτή στην Ελλάδα, τόσο σε επίπεδο μεθοδολογίας όσο και σε επίπεδο ενδιαφέροντος των εισηγμένων εταιρειών.
- ✓ Οι εταιρείες επέδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην σύγκριση των αποτελεσμάτων τους, με τα αντίστοιχα καλύτερα αποτελέσματα καθώς και τον μέσο όρο (benchmarking).
- ✓ Η ελληνική κεφαλαιαγορά σε γενικές γραμμές δείχνει να είναι αρκετά συμβατή με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης με βάση τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε
- ✓ Οι εταιρείες με χαμηλό βαθμό συμβατότητας με τους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης θα αντιμετωπίσουν προβλήματα μείωσης της ζήτησης των μετοχών τους, ανεξάρτητα από την κερδοφορία τους

Επίσης, τόσο στην Έκθεση Μερτζάνη (1999), την πρώτη ουσιαστικά για θέματα που αφορούν εταιρική διακυβέρνηση που αποτέλεσε ουσιαστικά και τη βάση για την μετέπειτα διαμόρφωση της σχετικής νομοθεσίας αλλά και στη *Έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών*<sup>13</sup>, διαπιστώθηκε ότι η λειτουργία Συστημάτων και Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου αλλά και η τήρηση των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης μέσα στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητη, διότι με την δραστηριότητα τους προστατεύουν τα συμφέροντα των επιχειρήσεων και διασφαλίζουν την απρόσκοπτη απεικόνιση των οικονομικών καταστάσεων.

---

<sup>13</sup> “Μεθοδολογία Αξιολόγησης του Επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα”, Επιστημονική ομάδα: Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπουρλή, Λ. Σπανός, Ιανουάριος 2002.



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Παρατηρώντας τα ευρήματα που προέρχονται από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, φαίνεται ότι η ανεξαρτησία τόσο των μελών του Δ.Σ. όσο και των μελών της επιτροπής ελέγχου συμβάλει θετικά στην ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων. Επίσης, η συχνότητα συνεδριάσεων της επιτροπής ελέγχου είναι παράγοντες που σχετίζονται θετικά με την ποιότητα ενώ παρατηρήθηκαν και περιπτώσεις μη τήρησης της νομοθεσίας γύρω από την λειτουργία της ΕΕ γεγονός που θέτει υπό αμφισβήτηση το κύρος του συγκεκριμένου θεσμού.

Όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στο κεφάλαιο 3, οι εταιρείες του δείγματος μας συγκεντρώνουν με επιτυχία τα χαρακτηριστικά της διεθνούς βιβλιογραφίας όπως συγκεντρωτικά παρουσιάζεται στην παραπάνω παράγραφο. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες του δείγματος μας διαθέτουν τέτοια δομή των ΔΣ και συγκεκριμένα των μελών της ΕΕ που εξασφαλίζουν την ανεξαρτησία των τελευταίων.

Εφαρμόζουν τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης ως προς την Σύνθεση του Δ.Σ. και των Ε.Ε. αλλά όχι με ακρίβεια όσον αφορά στην δημοσίευση πληροφοριών όπως η συχνότητα συνεδριάσεων της Ε.Ε. και το γνωστικό υπόβαθρο-βιογραφικό σημείωμα των μελών της Ε.Ε.

Ειδικότερα, επιλέξαμε τις ακόλουθες εταιρείες, όπως αναλύονται και στο Κεφάλαιο 3 της παρούσας εργασίας : ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΑΤΤΙΚΑ BANK, ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, ΥΓΕΙΑ, ΙΑΣΩ, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ, MOTOROIL ΚΑΙ ELINOIL. Η μελέτη μας στις συγκεκριμένες εταιρείες περιορίζεται στα έτη 2011-2012, εξαιτίας της ανεπάρκειας δημοσίευσης πληροφοριών περί εταιρικής διακυβέρνησης στα προηγούμενα χρονικά διαστήματα για ένα αρκετά μεγάλο αριθμό εταιρειών στην Ελλάδα.

Μετά τη μελέτη κάναμε τις εξής διαπιστώσεις:

- Η Επιτροπή Ελέγχου, σε όλες τις εταιρείες που μελετήσαμε, οργανώνεται έτσι ώστε να αποτελείται στην πλειοψηφία της από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη όπως προβλέπουν οι αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης. Αυτή η σύνθεση εξασφαλίζει ότι η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος του έργου των εσωτερικών ελεγκτών θα γίνεται με αντικειμενικότητα.
- Από την άλλη μεριά δε μπορέσαμε να επιβεβαιώσουμε το γνωστικό υπόβαθρο των μελών τη Επιτροπής σε κάθε περίπτωση καθώς δεν

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

απεικονίζονται σε κάθε ιστοσελίδα των εταιρειών όλα τα βιογραφικά σημειώματα των μελών της Ε.Ε. Η πλειοψηφία των στελεχών –μελών των Ελεγκτικών Επιτροπών ,σύμφωνα με στοιχεία από τις εταιρείες που έχουν αναρτημένα βιογραφικά, έχουν σπουδάσει την Ελεγκτική και Λογιστική επιστήμη ενώ κάποιοι διαθέτουν και/ή εργασιακή εμπειρία στον Ελεγκτικό τομέα.

- Αναφορικά, χωρίς να είναι απολύτως δεσμευτικό, σύμφωνα με τις διατυπώσεις των εταιρειών στις ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ όλα τα μέλη της Ε.Ε. και ειδικά ο πρόεδρος « διαθέτουν εμπειρία και γνώσεις σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής φύσεως».
- Στις περισσότερες εταιρείες που μελετήσαμε αναφέρεται η συχνότητα συνεδριάσεων του Δ.Σ. και όχι της Ε.Ε. Χωρίς να υπάρχει αναφορά των συνεδριάσεων του 2011 ή του 2012, υπάρχει η διατύπωση ότι « οι συνεδριάσεις της ΕΕ συγκαλούνται τουλάχιστον τέσσερις φορές τον χρόνο και κάθε φορά που κρίνεται αναγκαίο από τον Πρόεδρο και τα μέλη της ΕΕ»
- Χωρίς να υπάρχει πλήρη συμμόρφωση με τις αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης η ελληνική αγορά φαίνεται να σέβεται τις σε ικανοποιητικό βαθμό .
- Μερικές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να υιοθετούν μια ενεργό πολιτική συμμόρφωσης προς τις διεθνείς «καλές πρακτικές». Κρίνεται βέβαια απαραίτητο αργά ή γρήγορα να γίνει συνείδηση σε όλες.
- Σαν δυναμική διαδικασία η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης στις εταιρείες με χαμηλό βαθμό συμβατότητας με τους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης θα προκαλέσει ζητήματα μείωσης της ζήτησης των μετοχών τους, ανεξάρτητα με την κερδοφορία τους.

Συμπερασματικά βάσει των παραπάνω:

ο σκοπός εφαρμογής των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και του Κώδικα του Σ.Ε.Β. να καθοδηγήσει ως προς τη δομή και το περιεχόμενο τη δήλωσης της εταιρικής διακυβέρνησης των εταιρειών δεν ολοκληρώνεται επακριβώς.

Αν και επέδρασαν καταλυτικά στην πρόοδο των ελληνικών εταιριών , οι θεσμικές αυτές αλλαγές δεν οδήγησαν και στην πλήρη συμμόρφωση με τη Νομοθεσία.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Τα ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή δεν κατάφεραν να απαντηθούν με ακρίβεια από την ερευνά μας. Κατάφερε όμως με ποιοτικούς παράγοντες να διαπιστώσει την εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στις εταιρείες του δείγματος, την ορθή σύνθεση των Επιτροπών Ελέγχου και των Δ.Σ., την «κατά δήλωση των εταιρειών» εμπειρία των μελών της Ε.Ε. σε ελεγκτικά θέματα καθώς και τη «συχνότητα» συνεδριάσεων των Ε.Ε., με αποτέλεσμα να προκύπτει μια θετική σχέση με τα οικονομικά και την πορεία των επιχειρήσεων αυτών.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

#### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Όπως έχει αναφερθεί, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί η σχέση (εάν υπάρχει) μεταξύ της Επιτροπής Ελέγχου και των χαρακτηριστικών του Διοικητικού Συμβουλίου, μέσα από ποιοτικά κριτήρια. Τα ερωτήματα για τα οποία αναζητούμε πιθανές απαντήσεις ήταν τα εξής δύο:

- A) *Τα μέλη της ΕΕ αρκεί να έχουν γενικές οικονομικές γνώσεις ή θα πρέπει να είναι πλήρως καταρτισμένα σε θέματα που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο και*
- B) *Η συχνότητα συνεδριάσεων της ΕΕ είναι παράγοντας που σχετίζεται θετικά με την παρουσία των εταιρειών.*

Παρατηρήσαμε την σύνθεση του Δ.Σ. και της ΕΕ οκτώ εταιρειών της Ελληνικής Χρηματιστηριακής Αγοράς των κλάδων Τραπεζών, Πετρελαίου και Υγείας, μέσα από την πληροφορία που διατίθεται στις ιστοσελίδες τους καθώς και προσωπική διαδικτυακή έρευνα. Δεν προχωρήσαμε σε συνεντεύξεις ή αποστολή ερωτηματολογίων κυρίως λόγω πίεσης χρόνου για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας.

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Συγκεκριμένα, μελετήσαμε τις ακόλουθες περιπτώσεις, όπως αναλύονται και στο Κεφάλαιο 3 της παρούσας: ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΑΤΤΙΚΑ BANK, ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, ΥΓΕΙΑ, ΙΑΣΩ, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ, MOTOROIL ΚΑΙ ELINOIL. Το διάστημα της μελέτης μας περιορίζεται στα έτη 2011-2012, λόγω ανεπάρκειας δημοσίευσης πληροφοριών περί εταιρικής διακυβέρνησης στα προηγούμενα χρονικά διαστήματα για ένα αρκετά μεγάλο αριθμό εταιρειών στην Ελλάδα.

Διαπιστώσαμε ότι:

- Για όλες τις εταιρείες του δείγματος υπάρχει Επιτροπή Ελέγχου με τέτοιο τρόπο οργανωμένη έτσι ώστε στην πλειοψηφία της να αποτελείται από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη, όπως προβλέπουν οι αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης. Εξασφαλίζεται με αυτή της την σύνθεση η αντικειμενικότητα στην λήψη των αποφάσεων της και στον έλεγχο του έργου των εσωτερικών ελεγκτών, ενώ
- Δεν μπορέσαμε να επιβεβαιώσουμε σε όλες τις περιπτώσεις το γνωστικό υπόβαθρο των μελών της Επιτροπής αυτής, αφού δεν απεικονίζονται τα βιογραφικά σημειώματα όλων των μελών της ΕΕ στην ιστοσελίδα των εταιρειών. Από τις εταιρείες του δείγματος που έχουν αναρτήσει τα βιογραφικά σημειώματα των στελεχών τους (εκτελεστικών και μη), η πλειοψηφία των στελεχών που αποτελούν μέλη Ελεγκτικών επιτροπών, έχουν σπουδάσει την Ελεγκτική και Λογιστική Επιστήμη ενώ κάποιοι διαθέτουν ή/και εργασιακή εμπειρία στον Ελεγκτικό τομέα.
- Παρόλα αυτά διατυπώνεται σε όλες τις ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ όλων των εταιρειών του δείγματος ότι τα μέλη της ΕΕ και ιδίως ο Πρόεδρος της επιτροπής « διαθέτουν εμπειρία και γνώσεις σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής φύσεως» αλλά δεν μπορέσαμε να είμαστε ακριβείς στην παραπάνω διατύπωση.
- Η συχνότητα συνεδριάσεων της ΕΕ αναφέρεται σε κάποιες εταιρείες του δείγματος ενώ πολύ συχνά συναντάμε πληροφορίες για τις συνεδριάσεις του ΔΣ και όχι της ΕΕ. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, συναντάμε την διατύπωση « οι συνεδριάσεις της ΕΕ συγκαλούνται τουλάχιστον τέσσερις φορές τον χρόνο και κάθε φορά που κρίνεται αναγκαίο από τον Πρόεδρο και

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

τα μέλη της ΕΕ» αλλά χωρίς να αναφέρεται σχεδόν σε όλες τις εταιρείες πόσες φορές συνολικά συνεδρίασε το 2011 ή το 2012.

- Η ελληνική αγορά στο σύνολο της δείχνει σχετικά ικανοποιητικό βαθμό σεβασμού των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης αλλά όχι πλήρη συμμόρφωση με αυτές.
- Η υιοθέτηση μιας ενεργού πολιτικής συμμόρφωσης προς τις διεθνείς “καλές πρακτικές” έχει ξεκινήσει από κάποιες ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά είναι απαραίτητο αργά ή γρήγορα να γίνει συνείδηση σε όλες,
- Η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι δυναμική διαδικασία και οι εταιρείες με χαμηλό βαθμό συμβατότητας με τους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης θα αντιμετωπίσουν προβλήματα μείωσης της ζήτησης των μετοχών τους, ανεξάρτητα από την κερδοφορία τους.

*Με τα παραπάνω δεδομένα, θα συμπεράνουμε ότι:*

δεν ολοκληρώνεται επακριβώς ο σκοπός της εφαρμογής των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και του Κώδικα ΣΕΒ που είναι να καθοδηγήσει τις εταιρίες ως προς τη δομή και το περιεχόμενο της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης. Οι θεσμικές αλλαγές επέδρασαν καταλυτικότερα στην γενικότερη «πρόοδο» των ελληνικών εταιρειών αλλά όχι στην πλήρη συμμόρφωση τους με τη Νομοθεσία. Η έρευνα μας, δεν κατάφερε να απαντήσει με ακρίβεια τα ερωτήματα που είχαν τεθεί αρχικά αλλά με ποιοτικούς παράγοντες διαπίστωσε την εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στις εταιρείες του δείγματος, την ορθή σύνθεση των Δ.Σ. καθώς και της ΕΕ, την «κατά δήλωση των εταιρειών» *εμπειρία των μελών της ΕΕ σε ελεγκτικά θέματα* καθώς και την «*συχνή*» *συνεδρίαση των ΕΕ*, με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται μία θετική σχέση με τα οικονομικά αποτελέσματα και την πορεία των επιχειρήσεων αυτών.

*Μελλοντικά, σε επόμενη έρευνα, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ποσοτικά κριτήρια και μεταβλητές για να μετρηθεί η απόδοση των εταιρειών του δείγματος σε σχέση με την συχνότητα συνεδριάσεων των ΕΕ καθώς και σε σχέση με τον αριθμό των μελών των ΕΕ που έχουν εξειδικευτεί στα οικονομικά ή στην ελεγκτική επιστήμη. Στην περίπτωση αυτή θα χρειαστεί και πρωτογενής έρευνα, συνεντεύξεις*

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

και αποστολή ερωτηματολογίων με μεγαλύτερη διάθεση χρόνου από τον συγγραφέα αλλά και τα μέλη της ερευνητικής ομάδας..

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ**

#### **Ελληνική**

- ✓ Νόμος 3016/2002 (ΦΕΚ 110/17.05.2002) Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς 5/204/14-11-2000 (ΦΕΚ 1487B/16.12.2000) με Θέμα: *Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων.*
  
- ✓ “*Μεθοδολογία αξιολόγησης του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα – Σύνοψη και συμπεράσματα της Μελέτης*” (Μελέτη προς το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών), Αθήνα, Ιανουάριος 2002, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής. Επιστημονική Ομάδα: Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ.Σπανός.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- ✓ Καραμάνης Κ. (2008), *Σύγχρονη ελεγκτική : θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα*, Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα.
- ✓ Παπαστάθης Π., (2003), *Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του*, Εκδόσεις ΟΠΑΠ. Αθήνα.
- ✓ Τσακλάγκανος Α., (2005), *Ελεγκτική*, Εκδόσεις Κυριακίδη. Θεσσαλονίκη.
- ✓ Μενεξιάδης Μάριος, Κουτούπης Ανδρέας,( 9 Οκτωβρίου 2003) “*Οι Επιτροπές Ελέγχου ως σύγχρονο εργαλείο Εταιρικής Διακυβέρνησης*», Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ.
- ✓ Πυρόμαλη Ευγενία (2005), “*Η Συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης*”, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.
- ✓ Τριανταφυλλίδης Κων/νος, (2004), “*Εταιρική Διακυβέρνηση, Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου*”, Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος 126.
- ✓ Κοκολάκη Χαρά, 2012, *Σημειώσεις Μαθήματος «Ελεγκτική και Διεθνή Ελεγκτικά πρότυπα»*, ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ.
- ✓ Αντωνίου Ν. Ρεζίτη και Ζαχαρία Μ. Βουρεξάκη (2009), «*ΜΕΛΕΤΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΣΤΗΝ ΖΩΝΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ*» ΣΠΟΥΔΑΙ», Τόμος 59, Τεύχος 3ο-4ο,

### **Διεθνής**

- ✓ Beasley, M., and S. Salterio. (2001), “*The relationship between board characteristics and voluntary improvements in the capability of audit committees to monitor*”, *Contemporary Accounting Research*, Vol.18, p.p. 539-570.

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.**  
**Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- ✓ Pasiouras και Sifodaskalakis (2010), “*Total Factor Productivity Change of Greek Cooperative Banks*”, *Managerial Finance*, 36 (4), 337-353.
- ✓ Apergis, N. and Rezitis, A.(2004), “*Cost Structure, Technological Change, and Productivity Growth in the Greek Banking Sector*”, *International Advances in Economic Research*, 10 (1), 1-15.
- ✓ Casu, B. and Girardone, C. (2004), “*Financial conglomeration: efficiency, productivity and strategic drive*” *Applied Financial Economics*, 14, 687-696.
- ✓ Casu, B. and Girardone, C. (2005), “*An Analysis of the Relevance of OBS Items in Explaining productivity Change in European Banking*” *Applied Financial Economics*, 15 (15), 1053-1061.
- ✓ Sawyers B. Lawrence, “*Internal Auditing : The practice of modern Internal Auditing*”, 4th Edition, Altamonte Springs, Florida.
- ✓ JEFFREY COHEN, GANESH KRISHNAMOORTHY, ARNOLD M. WRIGHT N. (2002) “*Corporate Governance and the Audit Process*”, *Contemporary Accounting Research*, Vol.19 No. 4, p.p. 573-594.
- ✓ Kwon I., Banks D. (2004), “*Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors*”, *Managerial Accounting Journal*, Vol. 19 ,No.5, p.p. 606- 622.
- ✓ Spanos L.G., (2005) “*Corporate Governance in Greece: Developments and Policy Implications*”, *Corporate Governance: International Journal of Business in Society* Vol. 5 No. 1.
- ✓ Samir Hassan, “*Internal Audit and Business Sustainability*”, EIOD 3RD ANNUAL CONFERENCE ON CORPORATE GOVERNANCE.



**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- ✓ Whitley, J., (2005) *“Internal auditing's role in corporate governance”*, Internal Auditor.
- ✓ Tsipouri, L., and Xanthakis, M., (2004), *Can Corporate Governance be Rated? Ideas based on the Greek experience*, Corporate Governance: An International Review, p.p 16-28
- ✓ Fama, E. F., (1980), *Agency Problems and the Theory of the Firm*, Journal of Political Economy, p.p. 288-307
- ✓ Fama, E. F., and Jensen, Michael C., (1983) *“Separation of Ownership and Control”*, The Journal of Law and Economics, pages 301-325.
- ✓ Fama, E. F., (1983), *Agency Problems and Residual Claims*, The Journal of Law and Economics, p.p. 327-349.
- ✓ Jensen, Michael C., and Warner, Jerold B., (January/March 1988), *Symposium on the Distribution of Power Among Corporate Mangers, Shareholders and Directors*, Journal of Financial Economics.
- ✓ Jensen, Michael C., and Ruback, Richard S., (September 1990), *Symposium on the Structure and Governance of the Enterprise*, Journal of Financial Economics.
- ✓ John, Kose, and Senbet, Lemma W., (1998), *Corporate Governance and Board Effectiveness*, Journal of Banking and Finance, p.p. 371-403.
- ✓ Shleifer, Andrei, and Vishny, Robert W., (1997), *A survey of Corporate Governance*, Journal of Finance, p.p.737-783.
- ✓ Drobetz, Schillwofer and Zimmermann (2004), *Corporate Governance and expected stock returns: evidence from Germany*, European Financial Managemant, Vol.10,p.p.267-29

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- ✓ Black, B., Jang, H. and Kim, W.,(2003) ‘*Does corporate governance affect firms’ market values? Evidence from Korea*’, Working Paper, No. 237, John M. Olin Program in Law and Economics, Stanford Law School, Stanford, CA, 2003.
- ✓ Brealy, Richard A., and, Myers, Stewart C., (2003), *Principles of Corporate Finance*, McGraw Hill
- ✓ Robert S.Kaplan and David P.Norton (September 2000), *The Strategy-Focused Organization*.
- ✓ Casu, B. and Girardone, C. (2004), “*Financial conglomeration:efficiency, productivity and strategic drive*” Applied Financial Economics, 14, 687-696.
- ✓ Bradford Marianne, Florin Juan “*Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems*”, International Journal of Accounting Information Systems 4, 2003, 205-225.
- ✓ Gefen David and Ragowsky Arik “*A multi-level approach to measuring the benefits of an ERP system in manufacturing firms*, Information System Management Journal, Winter 2005.
- ✓ GrossmanTheodore and Walsh James “*Avoiding the pitfall implementation*” Information Systems Management, Spring 2004.
- ✓ Markus M. Lynne, Axline Sheryl, Petrie David, Tanis Cornelis “*Learning from adopters’ experiences with ERP: problems encountered and successachieved*”, Journal of Information Technology 15, 245-265 (2000).

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- ✓ Nicolaou I. Andreas “*Firm performance effects in relation to the implementation and use of enterprise resource planning systems*”, Journal of Informations Systems Vol 18, No2, Fall 2004.
- ✓ Shoemaker E. Mary “*What marketing students need to know about enterprise resource planning (ERP) systems*”, Marketing education Review, Vol 13, No 2, Summer 2003.
- ✓ Teltumbde Anand “*A framework for evaluating ERP projects*” International Journal of production research, Vol 38, No 17, 4507-4520 (2000).

### **Ηλεκτρονικές Πηγές- Διαδίκτυο**

- [www.corpgov.net](http://www.corpgov.net).
- [www.theiia.org](http://www.theiia.org)
- [www.iiia.org.uk](http://www.iiia.org.uk)
- [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- [www.esed.org.gr](http://www.esed.org.gr)
- [www.ase.gr](http://www.ase.gr)
- [www.helex.gr](http://www.helex.gr)
- [http://www.hellastat.com/resources/RetailTradeOfCosmeticPerfumes\\_el.pdf](http://www.hellastat.com/resources/RetailTradeOfCosmeticPerfumes_el.pdf)
- <http://www.tovima.gr/finance/finance-business/article/?aid=263628>
- ΑΡΘΡΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ , Επιχειρείν στην Ελλάδα, 2012

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- [www.hiia.org](http://www.hiia.org)
- [www.isaca.org](http://www.isaca.org)
- [www.itgi.org](http://www.itgi.org)
- [www.coso.org](http://www.coso.org)
- [www.iaso.gr](http://www.iaso.gr)
- [www.hygeia.gr](http://www.hygeia.gr)
- [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)
- [www.atticabank.gr](http://www.atticabank.gr)
- [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)
- [www.moh.gr](http://www.moh.gr)
- [www.elin.gr](http://www.elin.gr)
- [www.helpe.gr](http://www.helpe.gr)

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**

*ΑΠΟΦΑΣΗ 5/204/14-11-2000 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς*

*Θέμα: Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων.*

*Αφού έλαβε υπόψη:*

- 1. Την παράγραφο 1 περίπτωση. α, β και γ του άρθρου 1 του νόμου 2836/2000 (ΦΕΚ 168Α/24.7.2000) για τη «Συμπλήρωση της νομοθεσίας για την Κεφαλαιαγορά, ρυθμίσεις θεμάτων Κτηματικής Εταιρίας του Δημοσίου (Κ.Ε.Δ.) ασφαλιστικών αποζημιώσεων, Φ.Π.Α., επενδυτικού χρυσού και άλλες διατάξεις».*
- 2. Την παράγραφο 2 του άρθρου 1 του νόμου 2836/2000 (ΦΕΚ 168 Α/24.7.2000) για τη «Συμπλήρωση της νομοθεσίας για την Κεφαλαιαγορά, ρυθμίσεις θεμάτων*

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

*Κτηματικής Εταιρίας του Δημοσίου (Κ.Ε.Δ.) ασφαλιστικών αποζημιώσεων, Φ.Π.Α., επενδυτικού χρυσού και άλλες διατάξεις».*

- 3. Την παράγραφο 3 του άρθρου 1 του νόμου 2836/2000 (ΦΕΚ 168 Α/24.7.2000) για τη «Συμπλήρωση της νομοθεσίας για την Κεφαλαιαγορά, ρυθμίσεις θεμάτων Κτηματικής Εταιρίας του Δημοσίου (Κ.Ε.Δ.) ασφαλιστικών αποζημιώσεων, Φ.Π.Α., επενδυτικού χρυσού και άλλες διατάξεις».*
- 4. Την περίπτωση ζ της παραγράφου 1 του άρθρου 78 του νόμου 1969/1991, (ΦΕΚ 167Α/30.10.1991) «Εταιρίες επενδύσεων χαρτοφυλακίου, αμοιβαία κεφάλαια, διατάξεις εκσυγχρονισμού και εξυγίανσης της κεφαλαιαγοράς και άλλες διατάξεις», όπως συμπληρώθηκε με το άρθρο 18 του νόμου 2198/1994 (ΦΕΚ 43 Α).*
- 5. Το άρθρο 29 Α του νόμου 1558/1985 (ΦΕΚ 137 Α) «Κυβέρνηση και Κυβερνητικά όργανα» όπως προστέθηκε με το άρθρο 27 του νόμου 2981/1992 (ΦΕΚ 125 Α).*
- 6. Το υπ'αριθμ. 544741/10.11.2000 έγγραφο του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών ως και το απόσπασμα πρακτικών της από 9.11.2000 συνεδρίασης του Δ.Σ. του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών σχετικά με τη γνώμη του Δ.Σ. του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.*

### **ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ ΟΜΟΦΩΝΑ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α**

#### **ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ - ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ - ΜΕΣΑ ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑΣ**

##### **Άρθρο 1**

##### **Πεδίο εφαρμογής**

- 1. Η παρούσα απόφαση αφορά στις υποχρεώσεις εταιριών (εφεξής «Εταιρίες» ή «Εταιρία») των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες σε οποιαδήποτε αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (εφεξής Χ.Α.Α.) καθώς και στις υποχρεώσεις των βασικών μετόχων τους, των μελών του διοικητικού τους συμβουλίου, των στελεχών τους με ειδικές αρμοδιότητες ή άλλων φυσικών ή νομικών προσώπων τα οποία συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με αυτές, όπως ειδικότερα προβλέπεται στα παρακάτω άρθρα.*
- 2. Για τις ανάγκες της παρούσας, ως εισηγμένες σε αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών θεωρούνται οι μετοχές Εταιρίας από τη λήψη απόφασης για*

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

την εισαγωγή τους, σύμφωνα με το άρθρο 2 του π.δ. 350/1985, την παράγραφο με στοιχεία Α 4 της υπ' αριθμ. 2063/Β.69 Απόφαση ΥΠΕΘΟ, και το άρθρο 8 του ν. 2733/1999, όπως εκάστοτε ισχύουν για την Κύρια, την Παράλληλη και τη Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά, αντίστοιχα, και για όλη τη διάρκεια κατά την οποία οι μετοχές αυτές είναι διαπραγματεύσιμες ή τελούν υπό καθεστώς αναστολής διαπραγμάτευσης, μέχρι τη διαγραφή τους σύμφωνα με το άρθρο 11 του π.δ. 350/1985.

### **Άρθρο 2 Γενικές αρχές**

Κάθε Εταιρία οφείλει να διασφαλίζει:

- i. Την έγκαιρη δημοσιοποίηση πληροφοριών ή γεγονότων που επέρχονται στη σφαίρα της δραστηριότητάς της, δεν είναι προσιτά στο κοινό και τα οποία δύναται, λόγω των επιπτώσεών τους στην περιουσιακή ή οικονομική της κατάσταση ή στη γενική πορεία των υποθέσεών της, να προκαλέσουν σημαντική διακύμανση των τιμών των μετοχών της, όπως προβλέπεται στο άρθρο 5 παράγραφος 5 του π.δ. 350/1985.
- ii. Τη διατήρηση του εμπιστευτικού χαρακτήρα των παραπάνω γεγονότων ή πληροφοριών πριν από τη δημοσιοποίησή τους.
- iii. Την αποφυγή χρησιμοποίησης μεθόδων ή πρακτικών δημοσιότητας που στρέφονται κατά της αξιοπιστίας και της εύρυθμης λειτουργίας της αγοράς κινητών αξιών.
- iv. Την οργάνωση, τις δομές και τους μηχανισμούς εσωτερικής λειτουργίας που είναι απαραίτητοι για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων της αλλά και γενικότερα του επενδυτικού κοινού.

### **Άρθρο 3 Μέσα δημοσιότητας**

1. Κάθε ανακοίνωση της Εταιρίας σε εφαρμογή των υποχρεώσεων που απορρέουν από την παρούσα απόφαση γίνεται προς το Χ.Α.Α. προκειμένου να καταχωρηθεί στο Ημερήσιο Δελτίο Τιμών του Χ.Α.Α.
2. Η ανακοίνωση των παραπάνω πληροφοριών μπορεί να γίνεται και με άλλο τρόπο εφόσον:

**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- i. Έχει ουσιαστικά το ίδιο περιεχόμενο με το κείμενο που καταχωρείται στο Ημερήσιο Δελτίο Τιμών του Χ.Α.Α., και
- ii. Γίνεται ταυτόχρονα ή μετά την ημερομηνία κοινοποίησής της στο Χ.Α.Α.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β  
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΒΛΕΠΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ  
ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΥΣ 2, 3, 4  
ΚΑΙ 5 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 5 ΤΟΥ Π.Δ. 350/1985  
Άρθρο 4  
Υποχρεώσεις γνωστοποίησης**

1. Κάθε Εταιρία οφείλει να γνωστοποιεί αμελλητί στο κοινό, με τα μέσα που προβλέπονται στο άρθρο 3 της παρούσας ή όπως ορίζεται ειδικότερα από την ισχύουσα νομοθεσία, κάθε γεγονός η δημοσιοποίηση του οποίου εύλογα αναμένεται ότι θα επηρεάσει την αγορά των μετοχών της. Σε κάθε περίπτωση, ως τέτοια γεγονότα τα οποία θα πρέπει να γνωστοποιούνται στο κοινό θεωρούνται:
  - i. Αποφάσεις για ουσιώδη μεταβολή της επιχειρηματικής της δράσης.
  - ii. Αποφάσεις ή συμφωνίες για τη σύναψη ή λύση ουσιωδών συνεργασιών ή επιχειρηματικών συμμαχιών, καθώς και για κάθε ουσιώδη διεθνή πρωτοβουλία.
  - iii. Αποφάσεις για την υποβολή δημόσιας πρότασης αγοράς σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.
  - iv. Αποφάσεις ή συμφωνίες για συμμετοχή σε διαδικασία συγχώνευσης, διάσπασης ή εξαγοράς, απόκτησης ή εκχώρησης μετοχών που αντιπροσωπεύουν ποσοστό τουλάχιστον 5% εταιρίας στην οποία συμμετέχει σε ποσοστό τουλάχιστον 10% η Εταιρία ή μέλη του Διοικητικού της Συμβουλίου, ή μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%.
  - v. Αποφάσεις για αλλαγή της σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου ή ανώτατων διευθυντικών στελεχών.
  - vi. Αποφάσεις για τη διανομή και την καταβολή μερισμάτων, για πράξεις έκδοσης νέων μετοχών, διανομής, εγγραφής, παραιτήσεως και μετατροπής, όπως προβλέπεται στο άρθρο 5 παράγραφος 2 στοιχείο β του π.δ. 350/1985.



## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- vii. Αποφάσεις αλλαγής ουσιωδών στοιχείων που περιέχονται στο πλέον πρόσφατο ενημερωτικό της δελτίο, ή στο ετήσιο δελτίο του άρθρου 16 του παρόντος, συμπεριλαμβανομένων και των δεσμεύσεων που έχουν αναληφθεί για τη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων .
  - viii. Οποιαδήποτε ουσιώδης μεταβολή στην περιουσιακή κατάσταση, στην κεφαλαιακή διάθρωση της Εταιρίας, ιδίως στη δανειακή της επιβάρυνση και στην απόδοσή της.
  - ix. Προκειμένου περί Εταιρίας η οποία καταρτίζει ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, οποιαδήποτε μεταβολή που επιδρά ουσιωδώς στη διάρθρωση ή στα ενοποιημένα οικονομικά μεγέθη του ομίλου.
  - x. Οποιαδήποτε άλλη περίπτωση προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία.
2. Για τους σκοπούς εφαρμογής της παραπάνω παραγράφου, ως απόφαση νοείται κάθε απόφαση του αρμοδίου εξουσιοδοτημένου οργάνου της Εταιρίας. Στις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου της Εταιρίας συμπεριλαμβάνονται και αυτές που αφορούν στη σύγκληση ης γενικής συνέλευσης για τη λήψη απόφασης σε συγκεκριμένο από τα παραπάνω θέματα. Ως συμφωνία νοείται και η υπογραφή ροσυμφώνου που περιλαμβάνει σαφή περιγραφή των δεσμεύσεων των αντισυμβαλλομένων.
3. Με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 5 της παρούσας και των ισχυουσών διατάξεων για την απαγόρευση εκμετάλλευσης εμπιστευτικών πληροφοριών, κάθε Εταιρία, μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της και διευθυντικά στελέχη της και αντίστοιχα πρόσωπα συνδεδεμένων με αυτήν εταιριών, οφείλουν να αποφεύγουν την πρόωρη δημοσιοποίηση ειδήσεων ή πληροφοριών για τα γεγονότα που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου πριν αυτές λάβουν τη μορφή αποφάσεων ή συμφωνιών που προβλέπεται στην παράγραφο 2 του παρόντος άρθρου.
4. Οι γνωστοποιήσεις που αναφέρονται στις προηγούμενες παραγράφους πρέπει να περιλαμβάνουν τουλάχιστον εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την επαρκή και σαφή πληροφόρηση του επενδυτή και να μην περιέχουν στοιχεία που επιδέχονται διττή ή ασαφή ερμηνεία.

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

5. Απαλλαγή από τις παραπάνω υποχρεώσεις χωρεί μόνον ύστερα από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, σύμφωνα με το άρθρο 5 παράγραφος. 5 στοιχείο α του π.δ. 350/1985.

**Άρθρο 5**

**Πρόσθετες υποχρεώσεις**

1. Εκτός των περιπτώσεων που προβλέπονται στο προηγούμενο άρθρο, κάθε Εταιρία οφείλει να προβαίνει σε σχετική ανακοίνωση, με τα μέσα που προβλέπονται στο άρθρο 3 της παρούσας, και στις ακόλουθες περιπτώσεις:
  - i. Σε περίπτωση δημοσιοποίησης ανεπιβεβαιώτων πληροφοριών ή φημών ή διαρροής πληροφοριών για επικείμενες εξελίξεις που ανάγονται στη σφαίρα της δραστηριότητάς της και θα πορούσαν να προκαλέσουν σημαντική μεταβολή των τιμών των μετοχών της. Στην περίπτωση που οι φήμες ή οι πληροφορίες αυτές είναι βάσιμες ή αληθείς, η Εταιρία υποχρεούται να προβεί σε άμεση επιβεβαίωσή τους διευκρινίζοντας ταυτόχρονα και το στάδιο εξέλιξης στο οποίο βρίσκονται τα γεγονότα στα οποία αναφέρονται οι σχετικές φήμες ή πληροφορίες. Στην περίπτωση που οι φήμες είναι ανυπόστατες ή οι πληροφορίες είναι ψευδείς ή ανακριβείς, η Εταιρία οφείλει να προβεί στην άμεση διάψευση ή αντίστοιχα, στον εντοπισμό της ανακρίβειας τέτοιων φημών ή πληροφοριών. Η Εταιρία έχει, επίσης, τη δυνατότητα να ανακοινώσει ότι επιφυλάσσεται, και να μην σχολιάσει τις φήμες ή πληροφορίες, ενόψει οριστικών ανακοινώσεων.
  - ii. Σε περίπτωση που η Εταιρία έχει βάσιμες υπόνοιες για την απώλεια του εμπιστευτικού χαρακτήρα των πληροφοριών για γεγονότα που αναφέρονται στο άρθρο 4 παράγραφος 1 και για τη διαρροή τους σε τρίτους πριν από την τυχόν επίσημη γνωστοποίησή τους, η Εταιρία οφείλει, με τα μέσα που προβλέπονται στο άρθρο 3, να προβεί αμελλητί στην επίσημη γνωστοποίησή τους ή σε σχετική προειδοποίηση του επενδυτικού κοινού.
2. Απαλλαγή από τις παραπάνω υποχρεώσεις χωρεί μόνον ύστερα από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, η οποία

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

χορηγείται σύμφωνα με το άρθρο 5 παράγραφος 5 στοιχείο α του π.δ. 350/1985.

**Άρθρο 6  
Κυρώσεις**

Σε περίπτωση παράβασης των διατάξεων των άρθρων 4 και 5 της παρούσας, το Διοικητικό Συμβούλιο της Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς επιβάλλει τις κυρώσεις που προβλέπονται στην περίπτωση β της παραγράφου 4 του άρθρου 1 του ν. 2836/2000.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ  
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΗΣ ΠΟΥ  
ΠΡΟΒΛΕΠΕΤΑΙ ΣΤΟ  
ΑΡΘΡΟ 3 ΤΟΥ Π.Δ. 53/1992**

**Άρθρο 7  
Υποχρέωση τήρησης απορρήτου**

1. Κάθε Εταιρία οφείλει να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα και να θεσπίζει εσωτερικές διαδικασίες προκειμένου να τηρείται ο απόρρητος χαρακτήρας του περιεχομένου των ανακοινώσεων που προβλέπονται στα άρθρα 4 και 5 της παρούσας, μέχρι τη δημοσιοποίησή τους.
2. Κάθε Εταιρία οφείλει να περιορίζει τον κύκλο ανώτατων στελεχών που λαμβάνουν μέρος στις σχετικές επίσημες ή ανεπίσημες συζητήσεις και να λαμβάνει κάθε πρόσφορο μέτρο έτσι ώστε να μην γίνεται εκμετάλλευση των εμπιστευτικών πληροφοριών κατά παράβαση του π.δ. 53/1992.
3. Κατ' εξαίρεση η Εταιρία μπορεί να επεκτείνει τον κύκλο προσώπων της παραγράφου 2 όταν οι εμπιστευτικές πληροφορίες πρόκειται να γνωστοποιηθούν:
  - i. Στους κάθε είδους συμβούλους της Εταιρίας και στους συμβούλους άλλων φυσικών ή νομικών προσώπων που εμπλέκονται άμεσα στη σχετική συναλλαγή ή στο σχετικό γεγονός.

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- ii. Στα πρόσωπα με τα οποία η Εταιρία διαπραγματεύεται, ή σκοπεύει να διαπραγματευθεί τη σύμβαση εμπορικής, οικονομικής ή επενδυτικής συμφωνίας συμπεριλαμβανομένων και των συμφωνιών με αναδόχους μελλοντικών εκδόσεων κινητών αξιών της Εταιρίας.
  - iii. Στους εργαζομένους στην Εταιρία ή στους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών φορέων τους. Τα πρόσωπα που αναφέρονται στις υπό α, β και γ περιπτώσεις υπέχουν την υποχρέωση που αναφέρεται στην παράγραφο 2.
4. Στις περιπτώσεις της παραγράφου 3, η Εταιρία οφείλει να λαμβάνει κάθε απαραίτητο μέτρο, συμπεριλαμβανομένης και της σύμβασης σχετικής σύμβασης εμπιστευτικότητας, προκειμένου οι τρίτοι στους οποίους κοινοποιούνται κατ' εξαίρεση πληροφορίες, σύμφωνα με την παράγραφο 3, να είναι απολύτως ενήμεροι για τον εμπιστευτικό χαρακτήρα των πληροφοριών αυτών καθώς και για την απαγόρευση εκμετάλλευσής τους σύμφωνα με τις διατάξεις του π.δ. 53/1992.

### **Άρθρο 8**

#### **Προϋποθέσεις συναλλαγών συγκεκριμένων προσώπων**

1. Κατά το χρονικό διάστημα των 30 ημερών από τη λήξη της περιόδου στις οποίες αναφέρονται οι τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις της Εταιρίας, σύμφωνα με το π.δ. 360/1985, ή κατά το τυχόν μικρότερο χρονικό διάστημα έως τη δημοσίευση των καταστάσεων αυτών, καθώς και από τη στιγμή που κατά την άσκησή των καθηκόντων τους ή με οποιοδήποτε άλλο τρόπο έρχεται στην κατοχή τους οποιαδήποτε εμπιστευτική πληροφορία, όπως αυτή ορίζεται στο άρθρο 2 του π.δ. 53/1992, στα παρακάτω πρόσωπα επιτρέπεται να καταρτίζουν συναλλαγές με αντικείμενο μετοχές της Εταιρίας ή παράγωγα προϊόντα επί μετοχών της Εταιρίας τα οποία είναι διαπραγματεύσιμα στο Χρηματιστήριο Παραγώγων Αθηνών, ή συνδεδεμένης με αυτήν εταιρίας, μόνον εφόσον έχουν προηγουμένως προβεί σε σχετική γνωστοποίηση προς το διοικητικό συμβούλιο της Εταιρίας και η γνωστοποίηση έχει δημοσιευθεί στο Ημερήσιο Δελτίο Τιμών του Χ.Α.Α. την προηγούμενη τουλάχιστον ημέρα από την ημέρα συναλλαγής:
  - i. Μέλη του διοικητικού συμβουλίου της Εταιρίας τα οποία συνδέονται με την Εταιρία με σχέση αμειβόμενης παροχής υπηρεσιών, ο γενικός

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- διευθυντής της, ο διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών της, ο προϊστάμενος λογιστηρίου της, ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου και οι επικεφαλής των υπηρεσιών της που προβλέπονται στα άρθρα 13 και 14 της παρούσας,
- ii. Οι ορκωτοί ελεγκτές της,
  - iii. Ο τυχόν νομικός της σύμβουλος που συνδέεται μαζί της με σχέση έμμισθης εντολής ή / και ο προϊστάμενος νομικών υπηρεσιών της,
  - iv. Κάθε μέτοχός της με ποσοστό συμμετοχής πάνω από 20% στο μετοχικό της κεφάλαιο, και
  - v. Κάθε συνδεδεμένη εταιρία κατά την έννοια του άρθρου 42<sup>ε</sup> παράγραφος 5 του κ.ν. 2190/1920, εκτός εάν αποτελεί θεσμικό επενδυτή κατά την έννοια του άρθρου 4 της απόφασης 13/174/26.10.1999 (ΦΕΚ Β΄ 2099/1.12.1999) του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς όπως εκάστοτε ισχύει.
2. Οι Εταιρίες οφείλουν, εντός τριών μηνών από την έναρξη ισχύος της παρούσας, να υποβάλουν στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς κατάλογο των παραπάνω προσώπων με τον κωδικό συναλλαγών τους στο Ολοκληρωμένο Αυτόματο Σύστημα Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (ΟΑΣΗΣ) και στοιχεία της μερίδας επενδυτή και λογαριασμού αξιών στο Σύστημα Αύλων Τίτλων. Ο παραπάνω κατάλογος προσώπων πρέπει να ενημερώνεται ανά τρίμηνο και να δημοσιεύεται, μαζί με τις τροποποιήσεις του, στο Ετήσιο Δελτίο του άρθρου 16.
3. Εφόσον η Εταιρία ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων στον οποίο ανήκουν και άλλες εταιρίες οι οποίες συνδέονται με την Εταιρία με τις σχέσεις που προβλέπονται στα άρθρα 42<sup>ε</sup> παράγραφος 5 και 96 παράγραφος 1 του κ.ν. 2190/1920, η Εταιρία οφείλει να διασφαλίζει ότι οι εταιρίες αυτές λαμβάνουν κάθε μέτρο έτσι ώστε να αποφεύγεται η καταστρατήγηση των παραπάνω απαγορεύσεων με τη συμμετοχή των στελεχών, συνεργατών και μετόχων τους με ποσοστό συμμετοχής τουλάχιστον 20% του μετοχικού τους κεφαλαίου στην κατάρτιση συναλλαγών που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου.

### **Άρθρο 9 Κυρώσεις**

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Σε περίπτωση παράβασης των διατάξεων των άρθρων 7 και 8 της παρούσας, το Διοικητικό Συμβούλιο της Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς επιβάλλει τις κυρώσεις που προβλέπονται από το άρθρο 11 του π.δ. 53/1992, σύμφωνα με την περίπτωση δ της παραγράφου 4 του άρθρου 1 του ν. 2836/2000.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΠΡΟΑΝΑΓΓΕΛΙΑΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ Άρθρο 10 Υποχρέωση προαναγγελίας συναλλαγών**

1. Μέτοχος Εταιρίας ο οποίος κατέχει ποσοστό τουλάχιστον 10% οποιασδήποτε κατηγορίας μετοχών και προτίθεται σε διάστημα τριών μηνών ή μικρότερο να αποκτήσει μετοχές της ίδιας κατηγορίας που αντιπροσωπεύουν ποσοστό μεγαλύτερο του 5% του μετοχικού της κεφαλαίου ή να εκχωρήσει μετοχές της ίδιας κατηγορίας που αντιπροσωπεύουν ποσοστό μεγαλύτερο του 5%, οφείλει να ανακοινώσει, με τα μέσα που προβλέπονται στο άρθρο 3 της παρούσας, τον επιδιωκόμενο όγκο συναλλαγών του, το χρονικό διάστημα διενέργειάς τους, την Επιχείρηση Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών του ν. 2396/1996 (εφεξής «Ε.Π.Ε.Υ.») μέσω της οποίας θα προβεί στη συναλλαγή ή τις συναλλαγές, η οποία και προσυπογράφει τη σχετική ανακοίνωση, καθώς και το εάν η συναλλαγή ή οι συναλλαγές του σχετίζονται με τις επενδυτικές προθέσεις άλλων φυσικών ή νομικών προσώπων που ενεργούν συντονισμένα με τον ίδιο. Μετά τη συμπλήρωση του χρονικού διαστήματος που αναφέρεται στο προηγούμενο εδάφιο, η Ε.Π.Ε.Υ. γνωστοποιεί, με τα μέσα που προβλέπονται στο άρθρο 3 της παρούσας, τις συνολικές συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν με βάση την προαναγγελία.
2. Σε περίπτωση που μέτοχος ο οποίος προέβη στην ανακοίνωση της παραγράφου 1 μεταβάλει τις προθέσεις του για οποιοδήποτε λόγο, μερικά ή ολικά, όπως αυτές ανακοινώθηκαν, οφείλει να προβεί αμελλητί σε νέα ανακοίνωση αναφέροντας τους λόγους της μερικής ή ολικής μεταβολής της πρόθεσής του καθώς και στοιχεία των συναλλαγών που τυχόν διενήργησε ή σκοπεύει να διενεργήσει.

**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

3. Με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 7 παράγραφος 9 του ν. 2843/2000 (ΦΕΚ 219Α/12.10.2000) για τις Εταιρίες των οποίων οι μετοχές εισάγονται για πρώτη φορά σε αγορά του Χ.Α.Α., οι μέτοχοι με ποσοστό τουλάχιστον 5% οφείλουν να προβούν σε δεσμευτική δήλωση προθέσεων για το πρώτο έτος από την έναρξη διαπραγμάτευσης των μετοχών στο Χ.Α.Α. η οποία περιλαμβάνεται υποχρεωτικά στο ενημερωτικό δελτίο. Στη δήλωση αυτή προαναγγέλλουν την τυχόν πώληση μετοχών, το μέγιστο ποσοστό το οποίο θα πωλήσουν και την Ε.Π.Ε.Υ. μέσω της οποίας θα διενεργήσουν την πώληση αυτή.
4. Σε κάθε περίπτωση, ο μέτοχος που αναφέρεται στις παραπάνω παραγράφους θα ευθύνεται ως προς την πραγματοποίηση ή μη της προαναγγελθείσας πρόθεσης για τη διάδοση ψευδών, ανακριβών ή παραπλανητικών πληροφοριών εφόσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις που αναφέρονται στις οικείες διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας. Η Ε.Π.Ε.Υ. που αναφέρεται στην παράγραφο 1 υποχρεούται να γνωστοποιεί ανά μήνα το αποτέλεσμα των σχετικών συναλλαγών.
5. Σε περίπτωση παράβασης των διατάξεων του παρόντος άρθρου, το Διοικητικό Συμβούλιο της Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς επιβάλλει τις κυρώσεις που προβλέπονται από το άρθρο 14 του π.δ. 51/1992, σύμφωνα με την περίπτωση γ της παραγράφου 4 του άρθρου 1 του ν. 2836/2000.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε**

**ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΟΥΣ**

**Άρθρο 11**

**Εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας**

1. Κάθε Εταιρία οφείλει να καταρτίζει επαρκή κανονισμό εσωτερικής λειτουργίας, ο οποίος θα ανταποκρίνεται στο μέγεθος, στο αντικείμενό της, στις αρχές σύγχρονης οργάνωσης, καθώς και στο οργανόγραμμα της εταιρίας.

**Άρθρο 12**

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

### **Τμήμα εσωτερικού ελέγχου**

1. Κάθε Εταιρία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της Εταιρίας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της Εταιρίας.
2. Ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο της Εταιρίας, αναφέρεται σε αυτό και είναι πρόσωπο με επαρκή προσόντα και εμπειρία.
3. Στις αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβάνονται επιπροσθέτως και οι εξής:
  - i. Ο έλεγχος τήρησης των υποχρεώσεων που προβλέπονται στην παρούσα
  - ii. Ο έλεγχος της τήρησης των δεσμεύσεων που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της Εταιρίας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από το χρηματιστήριο.
  - iii. Ο έλεγχος της νομιμότητας των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοικήσεως αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων της Εταιρίας.
  - iv. Ο έλεγχος των σχέσεων και συναλλαγών της Εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν εταιρίες, κατά την έννοια του άρθρου 42ε παράγραφος 5 του κ.ν. 2190/1920, καθώς και των σχέσεων της Εταιρίας με τις εταιρίες στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν σε ποσοστό τουλάχιστον 10% μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας ή μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%.
4. Το διοικητικό συμβούλιο της Εταιρίας οφείλει να παρέχει στα μέλη του Τμήματος όλα τα απαραίτητα μέσα που θα διευκολύνουν την άσκηση κατάλληλου και αποδοτικού εσωτερικού ελέγχου.
5. Στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της Εταιρίας πρέπει να περιγράφονται με ακρίβεια οι αρμοδιότητες, η σύνθεση, ο τρόπος επικοινωνίας με τα λοιπά



## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

τμήματα της Εταιρίας και οι όροι λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

### **Άρθρο 13**

#### **Υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων**

1. Κάθε Εταιρία οφείλει να διαθέτει υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων η οποία θα έχει την ευθύνη της άμεσης και ισότιμης πληροφόρησης των μετόχων καθώς και της εξυπηρέτησής τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους με βάση το νόμο και το καταστατικό της Εταιρίας .
2. Ειδικότερα, η υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων οφείλει να μεριμνά για την άμεση, ορθή και ισότιμη πληροφόρηση των μετόχων σχετικά με τα ακόλουθα:
  - i. Διανομή μερισμάτων, πράξεις εκδόσεως νέων μετοχών, διανομής, εγγραφής, παραιτήσεως και μετατροπής, χρονική περίοδος άσκησης των σχετικών δικαιωμάτων ή μεταβολές στα αρχικά χρονικά περιθώρια (πχ επέκταση του χρόνου άσκησης των δικαιωμάτων).
  - ii. Παροχή πληροφοριών σχετικά με τις Τακτικές ή Έκτακτες Γενικές Συνελεύσεις και τις αποφάσεις τους.
  - iii. Απόκτηση ιδίων μετοχών και διάθεσή τους, ή τυχόν ακύρωση αυτών.
3. Η υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων φροντίζει ώστε στην Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων της Εταιρίας να είναι διαθέσιμο σε αυτούς το Ετήσιο Δελτίο του άρθρου 16, καθώς και να μπορούν να αποστέλλονται σε κάθε ενδιαφερόμενο, σε έγγραφη ή σε ηλεκτρονική μορφή, όλες οι δημοσιευμένες εταιρικές εκδόσεις (Ετήσιο Δελτίο, Ενημερωτικό Δελτίο, περιοδικές και ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, εκθέσεις διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου και των ορκωτών ελεγκτών - λογιστών).
4. Η υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων έχει την αρμοδιότητα της σύμφωνης με την ισχύουσα νομοθεσία τήρησης και ενημέρωσης του μετοχολογίου της Εταιρίας. Για το σκοπό αυτό, η υπηρεσία έχει την ευθύνη επικοινωνίας με το Κεντρικό Αποθετήριο Τίτλων.

### **Άρθρο 14**

#### **Υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων**

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.**  
**Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

1. Κάθε Εταιρία οφείλει να διαθέτει υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων στην οποία ανατίθεται η αρμοδιότητα συμμόρφωσης της Εταιρίας με τις υποχρεώσεις που προβλέπονται στα άρθρα 4, 5 και 8 της παρούσας και η επικοινωνία της Εταιρίας με τις αρμόδιες αρχές συμπεριλαμβανομένης της υποβολής στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και στο Χ.Α.Α. αμελλητί των στοιχείων που αναφέρονται στην παράγραφο 3 του άρθρου 13, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας και κάθε άλλο αρμόδιο φορέα.
2. Εφόσον οι μετοχές της Εταιρίας είναι διαπραγματεύσιμες και σε οργανωμένες αγορές άλλων χωρών εκτός των αγορών του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, οι ανακοινώσεις που προέρχονται από την υπηρεσία της παραγράφου 1 θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις που ισχύουν σε εκείνες τις αγορές και να διασφαλίζεται ότι, οι επενδυτές σε κάθε αγορά να έχουν ισότιμη πρόσβαση στην ίδια πληροφόρηση.

**Άρθρο 15**  
**Κυρώσεις**

Σε περίπτωση παράβασης των διατάξεων των άρθρων 11 έως και 14 της παρούσας, το Διοικητικό Συμβούλιο της Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς επιβάλλει τις κυρώσεις που προβλέπονται στην περίπτωση β της παραγράφου 4 του άρθρου 1 του ν. 2836/2000.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ**  
**ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕ ΤΗΝ**  
**ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**  
**ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

**Άρθρο 16**  
**Ετήσιο Δελτίο**

1. Κάθε Εταιρία υποχρεούται να εκδίδει και να καθιστά προσιτό στο ευρύ επενδυτικό κοινό Ετήσιο Δελτίο, με σκοπό την παροχή τακτικής και επαρκούς πληροφόρησης στους επενδυτές σχετικά με τις δραστηριότητές της. Η Εταιρία έχει την ευθύνη για τη σύνταξη του Ετήσιου Δελτίου και την αλήθεια,

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

ακρίβεια, πληρότητα, ορθότητα και σαφήνεια των στοιχείων που περιέχονται σε αυτό. Από την υποχρέωση έκδοσης Ετήσιου Δελτίου εξαιρείται η Τράπεζα της Ελλάδος.

2. Το Ετήσιο Δελτίο θα περιέχει, κατ' ελάχιστο, τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στα ακόλουθα εδάφια του παραρτήματος Α' του ΠΔ 348/1985:  
Κεφάλαιο 1: 1.1.,1.2.,1.3.  
Κεφάλαιο 2: 2.4.5.  
Κεφάλαιο 3: 3.1., 3.1.0.,3.1.1., 3.1.2., 3.1.3., 3.1.4., 3.1.5., 3.2., 3.2.0., 3.2.1., 3.2.2.,3.2.3., 3.2.4., 3.2.5., 3.2.6., 3.2.7., 3.2.8., 3.2.9.  
Κεφάλαιο 4: 4.1., 4.1.0., 4.1.1., 4.1.2., 4.1.3., 4.1.4., 4.2., 4.3., 4.4., 4.5., 4.6., 4.7., 4.7.0., 4.7.1.,4.7.2.  
Κεφάλαιο 5: 5.1., 5.1.0., 5.1.1., 5.1.2., 5.1.3., 5.1.4., 5.1.5., 5.1.6., 5.2., 5.3., 5.4., 5.5., 5.6.  
Κεφάλαιο 6: 6.1., 6.2., 6.2.0.,6.2.1.,6.2.2.,6.2.3.,6.3.  
Κεφάλαιο 7: 7.1.,7.2.
3. Εκτός των στοιχείων που αναφέρονται στην παράγραφο 2, στο Ετήσιο Δελτίο πρέπει να περιλαμβάνονται και τα ακόλουθα στοιχεία:
  - i. Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, οι εκθέσεις διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου σε ενοποιημένη και μη ενοποιημένη βάση και οι σχετικές εκθέσεις των ελεγκτών της Εταιρίας.
  - ii. Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις των εταιριών οι οποίες περιλαμβάνονται στην ενοποίηση.
  - iii. Οι περιοδικές οικονομικές καταστάσεις 1ου, 2ου, 3ου και 4ου τριμήνου (εφόσον καταρτίζεται),σύμφωνα με το άρθρο 4 του ΠΔ 360/1985, όπως ισχύει.
  - iv. Οι ετήσιες καταστάσεις ταμιακών ροών, σε ενοποιημένη και μη ενοποιημένη βάση, οι οποίες καταρτίζονται σύμφωνα με τα συνημμένα στην παρούσα απόφαση Παραρτήματα Α έως Γ. Οι καταστάσεις ταμιακών ροών υπογράφονται όπως προβλέπεται στην παράγραφο 5 του άρθρου 42<sup>α</sup> του κ.ν. 2190/1920 όπως ισχύει, και ελέγχονται από τον ορκωτό ελεγκτή της Εταιρίας, το πιστοποιητικό ελέγχου του οποίου δημοσιεύεται μαζί με τις καταστάσεις.

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- v. Ο πίνακας διάθεσης των αντληθέντων κεφαλαίων από αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών, εφόσον η διάθεση δεν έχει ολοκληρωθεί ή ολοκληρώθηκε στην διάρκεια της χρήσης, σύμφωνα με την απόφαση 34 της συνεδρίασης της 5.11.1999 (ΦΕΚ 2103B/1.12.1999) του ΔΣ του ΧΑΑ όπως εκάστοτε ισχύει.
  - vi. Η εξέλιξη της χρηματιστηριακής τιμής και του όγκου συναλλαγών των μετοχών της Εταιρίας, σε σχέση με την πορεία του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η Εταιρία και τον Γενικό Δείκτη του Χ.Α.Α. Ειδικότερα, θα πρέπει κατ' ελάχιστο να αναφέρονται η τιμή κλεισίματος της μετοχής της τελευταίας συνεδρίασης κάθε μήνα και η αξία του συνολικού μηνιαίου όγκου συναλλαγών.
  - vii. Εταιρίες που ανήκουν στον κλάδο των Κατασκευών οφείλουν να παραθέτουν επιπλέον τα στοιχεία που αναφέρονται στο τμήμα II της απόφασης αρ. 21 συνεδρίασης 14.5.1999 του Δ.Σ. του Χ.Α.Α. με σημείο αναφοράς το χρόνο λήξης της τελευταίας χρήσης.
4. Το Ετήσιο Δελτίο τίθεται στη διάθεση των επενδυτών δωρεάν, μετά την δημοσίευση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων και, πάντως, το αργότερο δέκα εργάσιμες ημέρες πριν από την Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Αντίτυπο του Ετήσιου Δελτίου υποβάλλεται αμελλητί στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
5. Εφ' όσον το Ετήσιο Δελτίο κυκλοφορεί και σε ηλεκτρονική μορφή από την ιστοσελίδα της Εταιρίας, πρέπει να τηρούνται σε κάθε περίπτωση, οι ακόλουθες προϋποθέσεις:
- i. Το περιεχόμενο της καταχώρησης στην ιστοσελίδα θα είναι ταυτόσημο με το περιεχόμενο του δελτίου που κυκλοφορεί υπό τη μορφή εντύπου και
  - ii. Η πρόσβαση στην ιστοσελίδα θα παρέχεται χωρίς χρέωση.
6. Οι Εταιρίες δύνανται να ενσωματώνουν το Ετήσιο Δελτίο στον ετήσιο απολογισμό χρήσης.
7. Σε περίπτωση παράβασης των διατάξεων του παρόντος άρθρου, το Διοικητικό Συμβούλιο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς επιβάλλει τις κυρώσεις που

**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.  
Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

προβλέπονται από το άρθρο 7 του π.δ. 360/1985, σύμφωνα με την περίπτωση α της παραγράφου 4 του άρθρου 1 του ν. 2836/2000.

Από τις διατάξεις της παρούσας απόφασης δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του Κρατικού Προϋπολογισμού.

Η παρούσα απόφαση και τα επισυναπτόμενα παραρτήματα να δημοσιευθούν στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ

Ο Α΄ ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ

ΤΑ ΜΕΛΗ

ΣΤ. ΘΩΜΑΔΑΚΗΣ

Ο Β΄ ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**

*ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3016/2002 ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ*

*ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α.*

*ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΟΥ*

*ΕΧΟΥΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΜΕΤΟΧΕΣ Ή ΑΛΛΕΣ ΚΙΝΗΤΕΣ ΑΞΙΕΣ ΤΟΥΣ ΣΕ*

*ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ*

*ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ*

*Άρθρο 1*

*Πεδίο εφαρμογής*

Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου εφαρμόζονται στις ανώνυμες εταιρίες που εισάγουν ή έχουν εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Οι διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920, όπως κάθε φορά ισχύει, εφαρμόζονται, εφόσον δεν είναι αντίθετες με τις διατάξεις του νόμου αυτού.

Α. Διοικητικό Συμβούλιο

Άρθρο 2

Υποχρεώσεις. Καθήκοντα

1. Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου {Δ.Σ.) κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρίας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της

## **Η ΕΕ και η Σύσταση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.

2. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητες του απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρίας.
3. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτος στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου τα ίδια συμφέροντά τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρίας που εμπίπτουν στα καθήκοντά τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρίας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920, που ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
4. Το διοικητικό συμβούλιο κατ' έτος συντάσσει έκθεση στην οποία αναφέρονται αναλυτικά οι συναλλαγές της εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920. Η έκθεση αυτή γνωστοποιείται στις εποπτικές αρχές.

### *Άρθρο 3*

#### *Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου*

1. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα δι- οίκησης της εταιρίας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών. Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον επόμενο ακέραιο αριθμό. Μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη κατά την έννοια του άρθρου 4 του νόμου αυτού. Η ύπαρξη ανεξαρτήτων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο διοικητικό συμβούλιο θρίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

2. Θέματα που αφορούν τις κάθε είδους αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας, τους εσωτερικούς ελεγκτές αυτής και τη γενικότερη πολιτική των αμοιβών της εταιρίας αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο.

### *Άρθρο 4*

#### *Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου*

1. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να μην είναι μέτοχοι και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα. Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου:

α. Διατηρεί επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική σχέση με την εταιρία ή με συνδεδεμένη με αυτή επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/ 1920, η οποία σχέση από τη φύση της επηρεάζει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, όταν ιδίως είναι σημαντικός προμηθευτής ή πελάτης της εταιρείας

β. Είναι πρόεδρος του Δ.Σ. ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρίας, καθώς και εάν έχει τις ως άνω ιδιότητες ή είναι εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου σε συνδεδεμένη με την εταιρία επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920 ή διατηρεί σχέση εξαρτημένης εργασίας ή έμμισθης εντολής με την εταιρία ή τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις

γ. Έχει συγγένεια μέχρι δεύτερου βαθμού ή είναι σύζυγος εκτελεστικού μέλους του διοικητικού συμβουλίου ή διευθυντικού στελέχους ή μετόχου που συγκεντρώνει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας ή συνδεδεμένης με αυτήν επιχείρησης κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920

δ. Έχει διοριστεί σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ. 3 του Κ.Ν. 2190/1920.

2. Τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να υποβάλλουν, ο καθένας ή από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του διοικητικού συμβουλίου προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση της εταιρίας, εφόσον κρίνουν τούτο αναγκαίο.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

3. Η εταιρία, μέσα σε είκοσι ημέρες από τη συγκρότηση σε σώμα του Δ.Σ" υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το πρακτικό της γενικής συνέλευσης που εξέλεξε τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση των διατάξεων του νόμου αυτού. Στο πρακτικό της γενικής συνέλευσης καθορίζεται η ιδιότητα του κάθε μέλους του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικού, μη εκτελεστικού και ανεξάρτητου μη εκτελεστικού.

### *Άρθρο 5*

#### *Αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών*

Η αμοιβή και οι τυχόν λοιπές αποζημιώσεις των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου καθορίζονται σύμφωνα με τον Κ.Ν. 2190/1920 και είναι ανάλογες με το χρόνο που διαθέτουν για τις συνεδριάσεις του και την εκ- πλήρωση των καθηκόντων που τους ανατίθενται σύμφωνα με το νόμο αυτόν. Το σύνολο των αμοιβών και των τυχόν αποζημιώσεων των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου αναφέρονται σε χωριστή κατηγορία στο προσάρτημα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.

## ***B. Εσωτερικός κανονισμός και εσωτερικός έλεγχος***

### *Άρθρο 6*

#### *Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας*

1. Προκειμένου μία εταιρία να εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, κατά την υποβολή της αίτησης περί εισαγωγής πρέπει να διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας.
2. Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας περιλαμβάνει:
  - α. Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρίας, τα αντικείμενά τους, καθώς και τη σχέση των υπηρεσιών μεταξύ τους και με τη διοίκηση. Πρέπει να



## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

προβλέπονται τουλάχιστον υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων.

β. Τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου.

γ. Τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας και στη συνέχεια αξιολόγησης της απόδοσής τους.

δ. Τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του διοικητικού συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και των προσώπων που, εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία, κατέχουν εσωτερική πληροφόρηση σε κινητές αξίες της εταιρείας ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920, εφόσον αυτές είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, καθώς και από άλλες δραστηριότητες που συνδέονται με την εταιρία.

ε. Τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή τρίτων στους οποίους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου, οι οποίες σχετίζονται με την εταιρία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της.

στ. Τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιριών, την παρακολούθηση των συναλλαγών αυτών και την κατάλληλη γνωστοποίησή τους στα όργανα και τους μετόχους της εταιρίας.

### *Άρθρο 7*

#### *Οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου*

1. Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Η εταιρία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν.
4. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρίας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

### *Άρθρο 8*

#### *Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου*

- Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:
- α. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.
  - β. Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

γ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.

δ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρίας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν

### *Άρθρο 9*

*Αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών.*

*Αποκλίσεις στη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων*

1. Σε περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου εταιρίας με καταβολή μετρητών, το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας υποβάλλει στη γενική της συνέλευση έκθεση, στην οποία αναφέρονται οι γενικές κατευθύνσεις του επενδυτικού σχεδίου της εταιρίας, ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του, καθώς και απολογισμός της χρήσης των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από την προηγούμενη αύξηση, εφόσον έχει παρέλθει από την αύξηση αυτή χρόνος μικρότερος των τριών ετών. Στη σχετική απόφαση της γενικής συνέλευσης περιλαμβάνονται τα παραπάνω στοιχεία, καθώς και το πλήρες περιεχόμενο της έκθεσης.

2. Εάν η απόφαση για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου λαμβάνεται από το διοικητικό συμβούλιο κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 13 παρ. 1 του Κ.Ν. 2190/1920, όλα τα στοιχεία της προηγούμενης παραγράφου θα πρέπει να αναφέρονται στο πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου.

3. Σημαντικές αποκλίσεις στη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων από αυτή που προβλέπεται στο ενημερωτικό δελτίο και στις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης ή του διοικητικού συμβουλίου,

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

σύμφωνα με τις παραγράφους 1 και 2 του παρόντος άρθρου, μπορούν να αποφασιστούν από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας με πλειοψηφία των 3/4 των μελών του και έγκριση της γενικής συνέλευσης που συγκαλείται για το σκοπό αυτόν. Η ρύθμιση αυτή δεν αφορά αποκλίσεις που συντελέστηκαν προ της ισχύος της. Η απόφαση αυτή γνωστοποιείται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Υπουργείο Ανάπτυξης, χωρίς να αίρονται άλλες υποχρεώσεις γνωστοποίησης που προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία.

### *Άρθρο 10*

#### *Συνέπειες παραβίασης των διατάξεων του παρόντος*

Σε όποιον ασκεί αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου και δεν τηρεί τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τα άρθρα 3 έως 8 και 11 του παρόντος, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, εφόσον διαπιστώσει τούτο, επιβάλλει τις κυρώσεις που προβλέπονται στην παράγραφο 4β του άρθρου 1 του Ν. 2836/2000, όπως ισχύει. Το κύρος των αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου δεν θίγεται αν η σύνθεσή του δεν είναι σύμφωνη με τις επιταγές του άρθρου 3 παρ. 2, καθώς και του άρθρου 4 παρ. 1 του παρόντος.

### *Άρθρο 11*

#### *Μεταβατικές διατάξεις*

Εταιρίες που έχουν ήδη εισάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών υποχρεούνται να συμμορφωθούν προς τις διατάξεις των άρθρων 3, 4, 6 έως 8 του παρόντος το αργότερο μέσα σε έξι μήνες από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου. Εταιρίες των οποίων οι αιτήσεις εισαγωγής στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εκκρεμούν κατά την έναρξη ισχύος του παρόντος, υποχρεούνται να συμμορφωθούν προς τις διατάξεις των άρθρων 3, 4, 6 έως 8 του παρόντος μέσα σε τρεις μήνες από την εισαγωγή τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών .

**Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ.**  
**Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ**

*ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΕΒ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ*

**Προοίμιο**

Ο παρών Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (στο εξής «ο Κώδικας») συντάχθηκε με πρωτοβουλία του ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών, και στοχεύει στη διαρκή βελτίωση του ελληνικού εταιρικού θεσμικού πλαισίου και ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της ελληνικής οικονομίας στο σύνολό της.

Εταιρική διακυβέρνηση: έννοια και ιστορικό

Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται. Σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης<sup>1</sup> του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι οποίες αποτελούν διεθνώς σημείο αναφοράς και σημαντική πηγή έμπνευσης για τον παρόντα Κώδικα, η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη· συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω. Οι Αρχές του ΟΟΣΑ υπογραμμίζουν το ρόλο της καλής εταιρικής διακυβέρνησης στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όσον αφορά αφενός στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής οργάνωσης και αφετέρου στο

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου. Τέλος, η αυξημένη διαφάνεια που προάγει η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της διαφάνειας στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών και θεσμών.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η Ευρώπη γνώρισε την εκτενή διάδοση κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης. Οι κώδικες αυτοί βασίζονται στην οικειοθελούς χαρακτήρα «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain) και με τις ουσιαστικές διατάξεις τους συνιστούν πλέον το κυρίαρχο εργαλείο για τη θέσπιση προτύπων διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς πληθώρα διατάξεών τους έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και από τα περισσότερα διεθνή fora. Έναυσμα του ΣΕΒ για την παρούσα πρωτοβουλία υπήρξε η απουσία στην Ελλάδα ενός ευρέως αποδεκτού και εφαρμοσμένου κώδικα «συμμόρφωσης ή εξήγησης», που να θεσπίζει πρότυπα βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης για τις ελληνικές εταιρείες. Η έλλειψη αυτή διαφοροποιεί τη χώρα από τις άλλες χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και καθιστά πιο δύσκολη τη συμμόρφωση των ελληνικών εταιρειών με τις επιταγές της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, όσον αφορά στην εταιρική διακυβέρνηση.

Στην Ελλάδα το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, όπως ο Νόμος 3016/2002, που επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας. Επιπλέον, ένα πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων ενσωμάτωσαν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου, δημιουργώντας νέους κανόνες

<sup>1</sup> Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης ΟΟΣΑ (2004).

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

*2* Νόμος 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις, όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του Νόμου 3091/2002.

εταιρικής διακυβέρνησης, όπως ο Νόμος 3693/2008<sup>3</sup>, που επιβάλλει τη σύσταση επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας, και ο Νόμος 3884/2010, που αφορά σε δικαιώματα των μετόχων και πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο της προετοιμασίας της Γενικής τους Συνέλευσης. Όπως θα δούμε παρακάτω, ο πρόσφατος Νόμος 3873/2010, που ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2006/46/ΕΚ<sup>4</sup> της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λειτουργεί ως υπενθύμιση της ανάγκης θέσπισης του Κώδικα και αποτελεί «θεμέλιο λίθο» του. Τέλος, στην Ελλάδα, όπως εξάλλου και στις περισσότερες άλλες χώρες, ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών (Ν. 2190/1920<sup>5</sup>, τον οποίον τροποποιούν πολλές από τις παραπάνω διατάξεις νόμων κοινοτικής έμπνευσης) περιλαμβάνει τους βασικούς κανόνες διακυβέρνησής τους.

Στο παρελθόν έγιναν σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης στην ελληνική αγορά, πέραν από τις απαιτήσεις της νομοθεσίας. Το 1999, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς υιοθέτησε τις «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα – Οδηγίες για τον Ανταγωνιστικό Μετασχηματισμό της», γνωστή και ως «Γαλάζια Βίβλο», με πρότυπο τις Αρχές του ΟΟΣΑ. Επίσης, ο ΣΕΒ συνέταξε γενικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης που δημοσιεύθηκαν το 2001. Ο παρών Κώδικας χρησιμοποιεί εκτενώς τις βασικές έννοιες και προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν σ' αυτές τις πρωτοπόρες για την ελληνική αγορά προσπάθειες, και κυρίως στη «Γαλάζια Βίβλο».

### Στόχοι του Κώδικα

Βασικός στόχος του παρόντος Κώδικα είναι η εκπαίδευση και καθοδήγηση των ΔΣ των ελληνικών εταιρειών σε θέματα βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης. Ένας άλλος στόχος του Κώδικα είναι η βελτίωση της πληροφόρησης των ιδιωτών ή θεσμικών μετόχων, Ελλήνων και αλλοδαπών, και η ενίσχυση της συμμετοχής τους στις εταιρικές υποθέσεις. Κεντρικό στόχο του Κώδικα αποτελεί και η δημιουργία ενός προσβάσιμου και κατανοητού συστήματος αναφοράς για εισηγμένες ελληνικές εταιρείες, οι οποίες καλούνται πλέον να δημοσιοποιούν σε ετήσια βάση πληροφορίες για την εταιρική τους διακυβέρνηση σύμφωνα με τον Νόμο 3873/2010. Ο Νόμος αυτός επιβάλλει στις εταιρείες, των οποίων οι κινητές αξίες είναι δεκτές για διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά, να συντάσσουν δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, που θα πρέπει να αποτελεί ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισής τους. Η δήλωση αυτή θα πρέπει κατ' ελάχιστον να παρέχει πληροφορίες για τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία επιπλέον των προβλέψεων του νόμου,



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής των κύριων χαρακτηριστικών των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιέχει αναφορά στο συγκεκριμένο κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία και, στο βαθμό που η εταιρεία αποφασίζει να αποκλίνει από ορισμένα μέρη του σχετικού Κώδικα ή να μην

<sup>3</sup> Νόμος 3693/2008 περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και ενοποιημένων λογαριασμών, που ενσωματώνει στο Ελληνικό Δίκαιο την 8η Ευρωπαϊκή Οδηγία για το Εταιρικό Δίκαιο.

<sup>4</sup> Οδηγία 2006/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 14ης Ιουνίου 2006, για την τροποποίηση της Οδηγίας 78/660/ΕΟΚ του Συμβουλίου περί των ετήσιων λογαριασμών εταιρειών ορισμένων μορφών, της Οδηγίας 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου σχετικά με τους ενοποιημένους λογαριασμούς, της Οδηγίας 86/635/ΕΟΚ του Συμβουλίου για τους ετήσιους και ενοποιημένους λογαριασμούς των τραπεζών και λοιπών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, και της Οδηγίας 91/674/ΕΟΚ του Συμβουλίου για τους ετήσιους και τους ενοποιημένους λογαριασμούς ασφαλιστικών επιχειρήσεων.

<sup>5</sup> Νόμος 2190/1920 περί ανωνύμων εταιρειών, μετά την τροποποίησή του από τον Νόμο 3604/2007.

εφαρμόσει κάποιες από τις διατάξεις του, να αιτιολογεί τους λόγους της απόκλισης ή της μη εφαρμογής. Η υιοθέτηση του Κώδικα από τις επιχειρήσεις απλοποιεί σημαντικά τις παραπάνω υποχρεώσεις δημοσιοποίησης.

Ο Κώδικας διευκολύνει τη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε εταιρείας. Με άλλα λόγια, ο Κώδικας θεωρεί δεδομένο ότι οι εταιρείες, οι μέτοχοι και τα ΔΣ τους γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τι είναι προς το συμφέρον της εταιρείας, μέσα στα όρια του νόμου. Έτσι, εάν μια εταιρεία θεωρεί ότι ορισμένες «ειδικές πρακτικές» του Κώδικα δεν ανταποκρίνονται στις αξίες, την παράδοση και το ιδιοκτησιακό της καθεστώς ή ότι είναι υπερβολικά επαχθείς ή ότι η συμμόρφωση με αυτές ίσως καταστήσει πιο δύσκολη την εφαρμογή της ουσίας των αρχών του Κώδικα, η εταιρεία αυτή έχει τη δυνατότητα, αντί να εφαρμόσει τις διατάξεις αυτές, να εκθέσει σαφώς τους λόγους μη συμμόρφωσης, παραθέτοντας επαρκή αιτιολόγηση της διαφοροποίησης μεταξύ των σχετικών ειδικών πρακτικών και του δικού της μοντέλου διακυβέρνησης.

### Πεδίο εφαρμογής, δομή και περιεχόμενο του Κώδικα

Ο Κώδικας απευθύνεται στις ελληνικές ανώνυμες εταιρείες (όπως ορίζονται από τον Νόμο 2190/1920) με έδρα την Ελλάδα, ειδικά αυτές των οποίων οι μετοχές έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά (εισηγμένες), αλλά μπορεί να φανεί χρήσιμο εργαλείο και στις μη εισηγμένες εταιρείες. Στόχος είναι να προωθηθούν βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης στο σύνολο του ελληνικού



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

εταιρικού τομέα, με σκοπό τον ευρύτερο αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η χρησιμότητά του για το ευρύ φάσμα των εταιρειών στις οποίες απευθύνεται, ο Κώδικας περιλαμβάνει δύο ειδών διατάξεις: «γενικές αρχές», οι οποίες απευθύνονται σε όλες τις εταιρείες, εισηγμένες και μη, και «ειδικές πρακτικές», οι οποίες αφορούν μόνο σε εισηγμένες εταιρείες. Λόγω του ευρύτερου πεδίου εφαρμογής τους, οι γενικές αρχές στοχεύουν στην παροχή ενός γενικού πλαισίου μέσα στο οποίο μπορούν να εξεταστούν και να αντιμετωπιστούν τα περισσότερα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης σε μια επιχείρηση, εισηγμένη ή μη. Αποτελούν γενικές κατευθυντήριες γραμμές και όχι διατάξεις «συμμόρφωσης ή εξήγησης». Παρ' όλα αυτά, οι ελληνικές μη εισηγμένες εταιρείες έχουν πολλά να ωφεληθούν από τη δημόσια υιοθέτηση και τη συστηματική εφαρμογή των αρχών αυτών σε πλήρως οικειοθελή βάση, κάτι που θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη των μετόχων, των εργαζομένων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, και θα βελτιώσει την οργανωτική τους αποτελεσματικότητα.

Κάθε γενική αρχή ακολουθείται από μία ή περισσότερες ειδικές πρακτικές, οι οποίες απευθύνονται μόνο στις εισηγμένες εταιρείες. Οι ειδικές πρακτικές αναπτύσσουν περαιτέρω τη σχετική γενική αρχή και καθοδηγούν την εφαρμογή της στα πλαίσια του ρυθμιστικού και ιδιοκτησιακού καθεστώτος των εισηγμένων εταιρειών, καθιστώντας έτσι διαφανή την εταιρική διακυβέρνηση της καθεμιάς από αυτές και ενισχύοντας ταυτόχρονα τη διαφάνεια της ελληνικής αγοράς στο σύνολό της. Οι ειδικές αυτές πρακτικές συνιστούν τα «μέρη» και τις «διατάξεις» του Κώδικα για τις εισηγμένες εταιρείες με την έννοια του Νόμου 3873/2010.

Ο Κώδικας ακολουθεί την προσέγγιση συμμόρφωσης ή εξήγησης και απαιτεί από τις εισηγμένες εταιρείες που επιλέγουν να τον εφαρμόζουν: να δημοσιοποιούν την πρόθεσή τους αυτή και είτε να συμμορφώνονται με το σύνολο των ειδικών πρακτικών του Κώδικα, είτε να εξηγούν τους λόγους μη συμμόρφωσής τους με συγκεκριμένες ειδικές πρακτικές.

Κάθε ενότητα του Κώδικα προλογίζεται από ένα «γενικό πλαίσιο», που σκοπό έχει να εξηγήσει το σκεπτικό και τη νομική ή ρυθμιστική βάση των γενικών αρχών και των ειδικών πρακτικών που ακολουθούν. Σκοπός των εισαγωγικών αυτών παρατηρήσεων είναι η καλύτερη αιτιολόγηση των σχετικών αρχών και πρακτικών. Όπως και στην περίπτωση των γενικών αρχών, δεν απαιτείται από τις εταιρείες να συμμορφώνονται ή να αιτιολογούν τη μη συμμόρφωσή τους με ό,τι αναφέρεται στο γενικό πλαίσιο. Το ίδιο ισχύει και για τις υποσημειώσεις.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Για να διευκολυνθεί η εφαρμογή τους από τις επιχειρήσεις και δη τις μη εισηγμένες, οι οποίες δεν οφείλουν να συμμορφωθούν ή να εξηγήσουν τη μη συμμόρφωση τους με τις ειδικές πρακτικές, οι γενικές αρχές του Κώδικα παρουσιάζονται και συγκεντρωμένες σε ξεχωριστό τμήμα στο τέλος του Κώδικα.

Παρά την ευελιξία που παρέχεται από την προσέγγιση «συμμόρφωση ή εξήγηση», ορισμένες ειδικές πρακτικές είναι δύσκολο να εφαρμοστούν από τις μικρότερου μεγέθους εισηγμένες εταιρείες. Για το λόγο αυτό, το Παράρτημα Ι του Κώδικα περιέχει κατάλογο εξαιρέσεων για μικρότερες εισηγμένες εταιρείες. Οι εξαιρούμενες πρακτικές δεν αποτελούν «διατάξεις» για τις μικρότερες εισηγμένες εταιρείες, και επομένως δεν απαιτείται συμμόρφωση ή εξήγηση της μη συμμόρφωσής τους με αυτές.

Η εφαρμογή των ειδικών πρακτικών του Κώδικα (I.1.11) που αναφέρονται στη δημοσιοποίηση των αμοιβών αναβάλλεται για το 2012, ενόψει επικείμενων σημαντικών αλλαγών στο ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο που αφορά στις τράπεζες. Με την αναβολή αυτή αποφεύγεται η διαμόρφωση δύο διαφορετικών προτύπων διαφάνειας των αμοιβών. Η ενεργοποίηση των σχετικών ειδικών πρακτικών αναμένεται στα πλαίσια της πρώτης ανασκόπησης της εφαρμογής του Κώδικα, το 2012.

Για τη διευκόλυνση των εταιρειών που θα εφαρμόσουν τον Κώδικα, τα Παραρτήματα II και III του Κώδικα περιέχουν οδηγίες για τη σύνταξη της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης και της έκθεσης αμοιβών μελών ΔΣ, που είναι μέρος της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης. Το Παράρτημα IV<sup>6</sup> περιέχει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, βασισμένες στη διεθνή βέλτιστη πρακτική, όπως αυτή μπορεί να προσαρμοστεί στο ελληνικό περιβάλλον.

### Ερμηνευτική προσέγγιση

Η τήρηση του Κώδικα (και της προσέγγισης, συμμόρφωσης ή εξήγησης) αποτελεί οικειοθελή επιλογή κάθε εταιρείας. Οι διατάξεις του Κώδικα στοχεύουν στη βαθμιαία υιοθέτηση από ελληνικές εταιρείες βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτές αποτυπώθηκαν στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (και τη «Γαλάζια Βίβλο» της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς), καθώς και στις σχετικές ευρωπαϊκές οδηγίες και συστάσεις. Προτείνει πολιτικές και διαδικασίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις ελληνικές ανώνυμες εταιρείες ως εργαλείο επίτευξης καλών πρακτικών διακυβέρνησης. Όντας θεμελιωμένες στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο –του οποίου οι επιταγές υπερισχύουν σε κάθε περίπτωση– οι αρχές και οι πρακτικές του Κώδικα στοχεύουν στην παροχή κατευθυντήριων γραμμών σε θέματα, τα οποία είτε δεν ρυθμίζονται νομοθετικά είτε προσδιορίζουν την ελάχιστη ανεκτή ανταπόκριση. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

διατυπώσει τις γενικές αρχές και τις ειδικές πρακτικές, ο Κώδικας χρησιμοποιεί προτροπική γλώσσα («θα πρέπει»).

<sup>6</sup> Το Παράρτημα IV είναι υπό διαμόρφωση από ειδική ομάδα εργασίας.

Όπου γίνεται αναφορά σε υφιστάμενες, υποχρεωτικές νομικές ρυθμίσεις, χρησιμοποιείται οριστική ενεστώτα, έτσι ώστε να διακριθούν οι απαιτήσεις αυτές από τις οικειοθελούς χαρακτήρα πρακτικές του Κώδικα.

### Εφαρμογή

Σκοπός του Κώδικα είναι να προωθήσει την καλή διακυβέρνηση με την πεποίθηση ότι αυτή θα ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανταγωνιστικότητα των ελληνικών εταιρειών. Η εφαρμογή του Κώδικα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τις εταιρείες ή τους επενδυτές ως μια διαδικασία που προσδίδει αξία στην επιχείρηση και όχι ως απλή άσκηση συμμόρφωσης.

Φιλοδοξία του ΣΕΒ είναι η ευρύτερη δυνατή υιοθέτηση και χρήση του Κώδικα από τις ελληνικές επιχειρήσεις, τόσο ως εργαλείου βέλτιστης πρακτικής, όσο και ως πλαισίου αναφοράς για τη συμμόρφωση των εισηγμένων εταιρειών στον Νόμο 3873/2010. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, ο ΣΕΒ θα πάρει όλα τα κατάλληλα μέτρα για τη διάδοση του Κώδικα, την κατανόησή του και για την υποστήριξη της εφαρμογής του από τις επιχειρήσεις.

Υπό την αιγίδα του ΣΕΒ, το περιεχόμενο του Κώδικα θα εξετάζεται σε τακτική βάση και θα ενημερώνεται σύμφωνα με τις εξελίξεις, τόσο στις βέλτιστες πρακτικές όσο και στο κανονιστικό πλαίσιο, αλλά και σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες του ελληνικού επιχειρηματικού κόσμου. Η πρώτη ανασκόπηση της εφαρμογής του Κώδικα προβλέπεται να γίνει το 2012.

### **Μέρος Α – Το ΔΣ και τα μέλη του**

#### **I. Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ**

##### Γενικό πλαίσιο

Το ΔΣ είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε πράξη που αφορά στη διοίκηση της εταιρείας, τη διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων και την πραγμάτωση του σκοπού της, εντός των ορίων του νόμου και εξαιρουμένων των θεμάτων επί των οποίων αποφασίζει η Γενική Συνέλευση των μετόχων. Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών επιτρέπει επίσης στο ΔΣ να αναθέτει ορισμένες εξουσίες λήψης αποφάσεων σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ΔΣ ή τρίτους. Τα πρόσωπα αυτά, εφόσον δεν απαγορεύεται από το καταστατικό και προβλέπεται από τις

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

αποφάσεις του ΔΣ, δύναται να αναθέτουν περαιτέρω την άσκηση των εξουσιών που τους ανατέθηκαν σε άλλα μέλη ή τρίτους. Επιπλέον, κάθε μέλος του ΔΣ θα πρέπει να διαχειρίζεται τις υποθέσεις της εταιρείας με την επιμέλεια του συνετού επιχειρηματία.

Οι «γενικές αρχές» και οι «ειδικές πρακτικές» στην ενότητα αυτή περιέχουν πρακτική καθοδήγηση για τα ΔΣ όσον αφορά στην εκτέλεση των καταστατικών καθηκόντων τους. Εναρμονισμένος με τη σύσταση 2005/162/EC της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>7</sup>, αλλά και με την πλειονότητα των κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη, ο Κώδικας προτείνει τη δημιουργία επιτροπών που θα συνδράμουν τα ΔΣ στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Ο Νόμος 3693/2008 επιβάλλει στις εισηγμένες εταιρείες τη σύσταση επιτροπής ελέγχου. Ο Κώδικας καθιερώνει επιπλέον τη σύσταση δύο ακόμη επιτροπών που θα συνδράμουν το ΔΣ σε θέματα στα οποία υπάρχει ισχυρή πιθανότητα σύγκρουσης συμφερόντων, όπως οι αμοιβές των ανώτατων διοικητικών στελεχών και η ανάδειξη υποψηφιοτήτων για το ΔΣ. Η ευθύνη βέβαια των αποφάσεων εξακολουθεί να βαρύνει πλήρως το ΔΣ. Οι επιτροπές έχουν συμβουλευτικό ρόλο προς το ΔΣ, εκτός εάν το ΔΣ προσδώσει δεσμευτικό χαρακτήρα στις γνωμοδοτήσεις των επιτροπών προς αυτό. Σκοπός των επιτροπών είναι να αναπτύσσουν εξειδικευμένη γνώση και να συζητούν σε βάθος τα ζητήματα που εμπíπτουν στην αρμοδιότητά τους, με σκοπό την υποβολή συστάσεων προς το ΔΣ.

Στην Ελλάδα η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το ΔΣ στη Διοίκηση γίνεται συχνά με «χονδρικό» τρόπο: το ΔΣ αποφασίζει να εκχωρήσει όλες τις αρμοδιότητες σε ένα πρόσωπο, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ο Κώδικας προτείνει τα θέματα για τα οποία αποφασίζει το ΔΣ να προσδιορίζονται από τους εσωτερικούς κανονισμούς της εταιρείας. Επιπλέον, το ΔΣ θα πρέπει να διατηρεί επαρκή εποπτεία της περαιτέρω εκχώρησης αρμοδιοτήτων από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο σε βασικά ανώτατα στελέχη ή τρίτους.

### **Γενική αρχή**

Το ΔΣ θα πρέπει να ασκεί αποτελεσματικά τον ηγετικό του ρόλο και να διευθύνει τις εταιρικές υποθέσεις προς όφελος της εταιρείας και όλων των μετόχων, διασφαλίζοντας ότι η Διοίκηση εφαρμόζει την εταιρική στρατηγική. Θα πρέπει ακόμα να διασφαλίζει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων μειοψηφίας και των αλλοδαπών μετόχων.

*<sup>7</sup> Σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2005/162/EC) της 15ης Φεβρουαρίου 2005 περί του ρόλου των μη εκτελεστικών ή εποπτικών μελών του ΔΣ και περί των επιτροπών του (εποπτικού) συμβουλίου.*

Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, το ΔΣ θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με εκείνα της εταιρείας, όπως είναι οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κοινωνικές ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από τη

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

λειτουργία της εταιρείας στο βαθμό που δεν προκύπτει σύγκρουση με το εταιρικό συμφέρον. Οι κύριες, μη εκχωρητέες αρμοδιότητες του ΔΣ (με την έννοια ότι η λήψη σχετικής απόφασης απαιτεί την πρότερη έγκριση του ΔΣ ή, σε περίπτωση ανάγκης, την εκ των νεοτέρων επικύρωση από το ΔΣ), θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- την έγκριση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των λειτουργικών στόχων της εταιρείας,
- την έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού και του επιχειρησιακού σχεδίου, καθώς και τη λήψη αποφάσεων για τις μείζονες κεφαλαιουχικές δαπάνες, εξαγορές και εκποιήσεις,
- την επιλογή και, όποτε χρειάζεται, την αντικατάσταση της εκτελεστικής ηγεσίας της εταιρείας, όπως και την εποπτεία του σχεδιασμού της διαδοχής,
- τον έλεγχο απόδοσης της ανώτατης Διοίκησης και την εναρμόνιση των αμοιβών των ανώτατων στελεχών με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρείας και των μετόχων της,
- τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων της εταιρείας, των συστημάτων χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και των στοιχείων και πληροφοριών που λαμβάνουν δημοσιότητα, καθώς και τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων,
- την επαγρύπνηση, όσον αφορά υπάρχουσες και πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ αφενός της εταιρείας και αφετέρου της Διοίκησής της, των μελών του ΔΣ ή των κύριων μετόχων (συμπεριλαμβανομένων των μετόχων με άμεση ή έμμεση εξουσία να διαμορφώνουν ή να επηρεάζουν τη σύνθεση και τη συμπεριφορά του ΔΣ), καθώς και την κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων συγκρούσεων· για το σκοπό αυτό, το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετήσει διαδικασία εποπτείας των συναλλαγών με γνώμονα τη διαφάνεια και την προστασία των εταιρικών συμφερόντων,
- τη διασφάλιση ύπαρξης αποτελεσματικής διαδικασίας κανονιστικής συμμόρφωσης της εταιρείας,
- την ευθύνη λήψης σχετικών αποφάσεων και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και ανάθεσης εξουσιών και καθηκόντων σε άλλα στελέχη, και
- τη διατύπωση, διάδοση και εφαρμογή των βασικών αξιών και αρχών της εταιρείας που διέπουν τις σχέσεις της με όλα τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με αυτά της εταιρείας

### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

1.1 Οι ρόλοι, τόσο του ΔΣ όσο και της Διοίκησης, θα πρέπει να προσδιορίζονται και να τεκμηριώνονται με σαφήνεια στο καταστατικό της εταιρείας κι ενδεχομένως στον εσωτερικό κανονισμό ή άλλα εσωτερικά έγγραφα της εταιρείας. Το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετήσει σαφή πολιτική ανάθεσης εξουσιών στη Διοίκηση, η οποία να περιλαμβάνει και κατάλογο των ζητημάτων για τα οποία το ΔΣ έχει την αρμοδιότητα να αποφασίζει.

1.2 Το ΔΣ θα πρέπει να συστήσει επιτροπές που να στηρίζουν την προετοιμασία των αποφάσεών του και να διασφαλίζουν την αποτελεσματική διαχείριση των ενδεχόμενων συγκρούσεων συμφερόντων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για το σκοπό αυτό θεσπίζεται επιτροπή ελέγχου, υπεύθυνη για την παρακολούθηση της οικονομικής πληροφόρησης, της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, καθώς και για την εποπτεία και την παρακολούθηση του τακτικού ελέγχου και των θεμάτων που αφορούν στην αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των νόμιμων ελεγκτών. Το ΔΣ θα πρέπει επίσης να συστήσει μία ή δύο ξεχωριστές επιτροπές που να προϊστανται στη διαδικασία υποβολής υποψηφιοτήτων για εκλογή στο ΔΣ και να προετοιμάζουν προτάσεις προς το ΔΣ όσον αφορά στις αμοιβές των εκτελεστικών μελών και των βασικών ανώτατων στελεχών.

### **II. Μέγεθος και σύνθεση του ΔΣ**

#### **Γενικό πλαίσιο**

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών δεν θέτει ανώτατα όρια όσον αφορά στο μέγεθος του ΔΣ, και επιτρέπει στους μετόχους να προσδιορίσουν στο καταστατικό τον αριθμό των μελών, εφόσον αυτός δεν είναι μικρότερος του τρία (3). Σύμφωνα με τη βέλτιστη πρακτική, το μέγεθος και η σύνθεση του ΔΣ εισηγμένης εταιρείας πρέπει να εξασφαλίζουν ισορροπία μεταξύ εκτελεστικών, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, ώστε οι αποφάσεις του να μην υπαγορεύονται από ένα άτομο ή μία ομάδα συμφερόντων. Αυτό εξάλλου είναι και το πνεύμα του Νόμου 3016/2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης εισηγμένων εταιρειών, σύμφωνα με τον οποίο το ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται τουλάχιστον κατά το ένα τρίτο από μη εκτελεστικά μέλη και να συμπεριλαμβάνει τουλάχιστον δύο (2) ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη.

Το εκτελεστικό μέλος του ΔΣ θα πρέπει να ασχολείται με την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας και να διατηρεί κάποιας μορφής εργασιακή σχέση με αυτήν. Κάθε άλλο μέλος θεωρείται μη εκτελεστικό. Η ιδιότητα ενός μέλους ως εκτελεστικού ή μη εκτελεστικού θα πρέπει να καθορίζεται από το ΔΣ και να επικυρώνεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Ακολουθώντας την ευρωπαϊκή βέλτιστη πρακτική, ο Κώδικας απαιτεί υψηλότερη αναλογία μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών από αυτήν που επιβάλλει ο Νόμος 3016/2002, προκειμένου να διασφαλιστεί επαρκής ισορροπία ως προς τη σύνθεση του ΔΣ, βέλτιστη σύνθεση των επιτροπών του ΔΣ και υψηλό επίπεδο προστασίας από ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων. Πράγματι, είναι σημαντικό να αναθέτει το ΔΣ καθήκοντα σε επαρκή αριθμό ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών για θέματα, στα οποία ενδέχεται να εκδηλωθούν συγκρούσεις συμφερόντων, όπως ο έλεγχος δημοσιοποίησης οικονομικών και μη στοιχείων, ο έλεγχος των συναλλαγών των ενδιαφερόμενων μερών, η ανάδειξη υποψήφιων μελών του ΔΣ και οι αμοιβές των ανώτατων στελεχών. Ωστόσο, δεδομένης αφενός της παρουσίας «βασικών» μετόχων –που ελέγχουν την πλειοψηφία ή τη σημαντική μειοψηφία δικαιωμάτων ψήφου– στην πλειονότητα των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, και αφετέρου του νεωτερισμού του θεσμού των ανεξάρτητων μελών, καθώς και του σχετικά περιορισμένου αριθμού πιθανών υποψήφιων μελών ΔΣ στην ελληνική αγορά –που πληρούν τις προϋποθέσεις ανεξαρτησίας–, ο Κώδικας είναι πιο ελαστικός σε σχέση με την ευρωπαϊκή βέλτιστη πρακτική, η οποία απαιτεί πλειοψηφία ανεξάρτητων μελών στο ΔΣ.

Τα ανεξάρτητα μέλη είναι μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ, που ικανοποιούν ορισμένα κριτήρια ανεξαρτησίας και κατά το νόμο εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Παρότι η ανεξαρτησία σκέψης και πράξης δεν μπορεί πάντοτε να διασφαλιστεί με την εφαρμογή τυπικών κριτηρίων, τα κριτήρια αυτά, διατυπωμένα με σαφήνεια, είναι απαραίτητα για την αξιολόγηση του ΔΣ από επενδυτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο Νόμος 3016/2002 περιλαμβάνει ένα σύνολο τυπικών κριτηρίων για τον προσδιορισμό της ανεξαρτησίας αυτής, τα οποία αναπτύσσονται περαιτέρω στον Κώδικα προκειμένου να ανταποκριθούν στην ευρωπαϊκή βέλτιστη



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

πρακτική. Παράδειγμα κριτηρίου του Κώδικα, το οποίο δεν αποτελεί προϋπόθεση του Νόμου 3016/2002, είναι το ότι τα ανεξάρτητα μέλη του ΔΣ δεν πρέπει να συνδέονται με την εταιρεία ή τους μετόχους με σημαντικές συμμετοχές ούτε άμεσα ούτε έμμεσα μέσω συνδεδεμένων προσώπων. Με σκοπό την εφαρμογή των αρχών και των ειδικών πρακτικών του Κώδικα, στην έννοια των «συνδεδεμένων προσώπων» περιλαμβάνονται (α) συγγενείς έως δευτέρου βαθμού ή σύζυγοι, ή (β) εμπορική εταιρεία στην οποία το μέλος του ΔΣ ή συσχετιζόμενο με αυτό πρόσωπο κατά τα οριζόμενα στο (α), (i) είναι μέλος του ΔΣ, ανώτατο στέλεχος ή εταίρος της, ή (ii) ελέγχει άμεσα ή έμμεσα περισσότερο από το 10% των δικαιωμάτων ψήφου της. Η ανεξαρτησία του ΔΣ είναι σημαντική, αλλά δεν αποτελεί πανάκεια. Όταν δεν συνοδεύεται από επαρκή πείρα, γνώση του αντικειμένου της εταιρείας και ηγετικές ικανότητες, η «προστιθέμενη αξία» της είναι περιορισμένη. Επιπρόσθετα, η σύνθεση του ΔΣ θα πρέπει να επιτρέπει την έκφραση διαφορετικών οπτικών, που να αντανακλούν το κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον της εταιρείας, και να εμπνέει εμπιστοσύνη στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη.

### **Γενική αρχή**

Το μέγεθος και η σύνθεση του ΔΣ θα πρέπει να επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του και να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, τη δραστηριότητα και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Το ΔΣ θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.

### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

2.1 Το ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται από επτά (7) έως δεκαπέντε (15) μέλη.

2.2 Το ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται κατά πλειοψηφία από μη εκτελεστικά μέλη (συμπεριλαμβανομένων ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών) και από τουλάχιστον δύο (2) εκτελεστικά μέλη<sup>8</sup>.

2.3 Τουλάχιστον το ένα τρίτο του ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη απαλλαγμένα από συγκρούσεις συμφερόντων με την εταιρεία, και από στενούς δεσμούς με τη Διοίκηση, τους βασικούς μετόχους ή την εταιρεία.

2.4 Κατά τη διάρκεια της θητείας τους, τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη δεν επιτρέπεται να κατέχουν ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ούτε να έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή με πρόσωπα που συνδέονται με την εταιρεία. Τα ανεξάρτητα μέλη διορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Το ΔΣ θα πρέπει να καθορίσει εάν ένας υποψήφιος πληροί τις προϋποθέσεις ανεξαρτησίας, προτού προταθεί η εκλογή του από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων.

2.5 Στο πλαίσιο του καθορισμού της ανεξαρτησίας, τόσο των υποψηφίων όσο και των εν ενεργεία μελών του, το ΔΣ θα πρέπει να θεωρεί ότι σχέση εξάρτησης υπάρχει, όταν το μέλος:

<sup>8</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.

- διατελεί (κατά τον Νόμο 3016/2002) ή έχει διατελέσει υπάλληλος, ανώτατο στέλεχος ή Πρόεδρος του ΔΣ της εταιρείας ή θυγατρικής της εντός των προηγούμενων τριών (3) ετών,

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- λαμβάνει ή έχει λάβει από την εταιρεία, εντός του 12μήνου που προηγήθηκε του διορισμού του, οποιαδήποτε άλλη αποζημίωση εκτός από την αμοιβή του ως μέλους, η οποία έχει εγκριθεί από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας,
- έχει (κατά τον Νόμο 3016/2002) ή είχε εντός του προηγούμενου έτους ουσιώδη επιχειρηματική σχέση με την εταιρεία ή με θυγατρική της, ιδιαίτερα ως σημαντικός πελάτης, προμηθευτής ή σύμβουλος της εταιρείας, ή ως εταίρος, μέτοχος ή μέλος του ΔΣ, ή ως ανώτατο στέλεχος νομικού προσώπου, το οποίο έχει τέτοιου είδους σχέση με την εταιρεία ή με θυγατρική της,
- έχει διατελέσει εντός των τελευταίων τριών (3) ετών τακτικός ελεγκτής της εταιρείας ή θυγατρικής της ή εταίρος ή υπάλληλος επιχείρησης που παρέχει υπηρεσίες τακτικού ελέγχου στην εταιρεία ή θυγατρική της,
- έχει (κατά τον Νόμο 3016/2002) συγγένεια δεύτερου βαθμού ή συζυγική σχέση με μη ανεξάρτητο μέλος του ΔΣ, ανώτατο στέλεχος, σύμβουλο ή σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή θυγατρικής της,
- ελέγχει, άμεσα ή έμμεσα μέσω συνδεδεμένων προσώπων, πάνω από 10% των δικαιωμάτων ψήφου της εταιρείας ή εκπροσωπεί σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή θυγατρικής της,
- έχει υπηρετήσει στο ΔΣ για περισσότερα από δώδεκα (12) έτη από την ημερομηνία της πρώτης εκλογής του.

2.6 Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη σύνθεση του ΔΣ, καθώς και τα ονόματα του Προέδρου του ΔΣ, του Αντιπροέδρου, του Διευθύνοντος Συμβούλου, αλλά και των Προέδρων των επιτροπών του ΔΣ και των μελών τους. Ακόμη, στη δήλωση αυτή θα πρέπει να προσδιορίζονται και τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη που το ΔΣ θεωρεί ότι διατηρούν την ανεξαρτησία τους.

2.7 Στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να γνωστοποιείται η διάρκεια της θητείας των μελών του ΔΣ, και να περιλαμβάνεται σύντομο βιογραφικό σημείωμά τους.

### **III. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του Προέδρου του ΔΣ**

#### **Γενικό πλαίσιο**

Ο Πρόεδρος του ΔΣ διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση. Ωστόσο, ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών δεν αναφέρεται καθόλου στις αρμοδιότητες και τα προσόντα του Προέδρου. Οι διατάξεις αυτής της ενότητας παρέχουν σχετικές κατευθυντήριες γραμμές. Ο Κώδικας δεν προτείνει ρητά το διαχωρισμό του ρόλου του Διευθύνοντος Συμβούλου από αυτόν του Προέδρου, όπως συμβαίνει με πολλούς άλλους κώδικες και συστήματα διακυβέρνησης στην Ευρώπη, καθώς και σε έναν ακόμη μικρό αλλά αυξανόμενο αριθμό ελληνικών εισηγμένων εταιρειών. Λαμβάνοντας υπόψη την ελληνική επιχειρηματική πρακτική, εναπόκειται σε κάθε εταιρεία να αποφασίσει την πρακτική που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της και στον τρόπο οργάνωσης του ΔΣ της. Ωστόσο, στην περίπτωση που ο Πρόεδρος είναι και Διευθύνων Σύμβουλος ή έχει εκτελεστικά καθήκοντα, ο Κώδικας προτείνει το διορισμό ανεξάρτητου Αντιπροέδρου, προκειμένου να συμβάλει κι αυτός στην ανεξαρτησία της λειτουργίας του ΔΣ, την επαρκή πληροφόρηση των μη εκτελεστικών μελών του και την αποτελεσματική συμμετοχή τους στη διαδικασία εποπτείας και λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Κώδικα, ένα πρώην στέλεχος της εταιρείας, που διορίζεται Πρόεδρος εντός τριών (3) ετών από το τέλος της εργασιακής του σχέσης με την εταιρεία, αποτελεί εκτελεστικό Πρόεδρο, άσχετα από το χαρακτηρισμό του πριν από την έναρξη της θητείας του.



# **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.**

## **Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

### **Γενική αρχή**

Ο Πρόεδρος προΐσταται του ΔΣ. Θα πρέπει να έχει τις αρμοδιότητες του καθορισμού της ημερήσιας διάταξης, της διασφάλισης της καλής οργάνωσης των εργασιών του ΔΣ, αλλά και της αποτελεσματικής διεξαγωγής των συνεδριάσεών του. Ευθύνη επίσης του Προέδρου θα πρέπει να αποτελεί η διασφάλιση της έγκαιρης και ορθής πληροφόρησης των μελών του ΔΣ, καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας του με όλους τους μετόχους, με γνώμονα τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων όλων των μετόχων.

### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

3.1 Οι αρμοδιότητες του Προέδρου (και, κατά περίπτωση, του ανεξάρτητου Αντιπροέδρου σύμφωνα με την παράγραφο 3.3) θα πρέπει να θεσπίζονται ρητά από το ΔΣ, σε διάκριση από εκείνες του Διευθύνοντος Συμβούλου, να αποτυπώνονται εγγράφως και να γνωστοποιούνται στους μετόχους. Το ίδιο θα πρέπει να ισχύει και για τις εταιρείες στις οποίες τα καθήκοντα του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου ασκούνται από το ίδιο πρόσωπο. <sup>9</sup>

3.2 Ο Πρόεδρος θα πρέπει να διευκολύνει την αποτελεσματική συμμετοχή των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ στις εργασίες του, και να διασφαλίζει εποικοδομητικές σχέσεις μεταξύ των εκτελεστικών και των μη εκτελεστικών μελών.

3.3 Το ΔΣ θα πρέπει να διορίσει έναν ανεξάρτητο Αντιπρόεδρο, προερχόμενο από τα ανεξάρτητα μέλη του, στις περιπτώσεις που έχει επιλέξει:

- να αναθέσει στο ίδιο πρόσωπο τα καθήκοντα του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου,
- να διορίσει εκτελεστικό Πρόεδρο. Ένα πρώην στέλεχος της εταιρείας, το οποίο διορίζεται Πρόεδρος εντός τριών (3) ετών από τη λήξη της εκτελεστικής του θητείας, θα πρέπει να θεωρείται εκτελεστικός Πρόεδρος.

3.4 Ο (εκτελεστικός) Πρόεδρος του ΔΣ θα πρέπει να συγκαλεί ΔΣ και να εγγράφει συγκεκριμένα θέματα στην ημερήσια διάταξη κατόπιν σχετικού αιτήματος του ανεξάρτητου Αντιπροέδρου ΔΣ. Η ανωτέρω υπόδειξη δεν αναιρεί την εκ του νόμου παρεχόμενη δυνατότητα στα μέλη του ΔΣ να ζητήσουν τη σύγκληση του ΔΣ ή να το συγκαλέσουν σε περίπτωση μη συμμόρφωσης του Προέδρου ή του αναπληρωτή του προς το αίτημά τους (κ.ν. 2190/1920, άρθρο 20, παρ. 5). Οι αρμοδιότητες δε του ανεξάρτητου Αντιπροέδρου θα πρέπει να συντονιστούν και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μη εκτελεστικών και των εκτελεστικών μελών ΔΣ. Ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος θα πρέπει να προΐσταται στην αξιολόγηση του Προέδρου από το ΔΣ, καθώς και στη συνεδρίαση των μη εκτελεστικών μελών (όπως περιγράφεται στο μέρος Α, ενότητα VI, παρ. 6.5). Θα

<sup>9</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από τις υποχρεώσεις της παρούσας παραγράφου.

πρέπει επίσης να βρίσκεται στη διάθεση των μετόχων για τη συζήτηση θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης, όποτε αυτό χρειάζεται. <sup>10</sup>

## **IV. Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ**

### **Γενικό πλαίσιο**

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Βάσει του Νόμου περί ανωνύμων εταιρειών, τα μέλη του ΔΣ ευθύνονται για κάθε πταίσμα που έχει διαπραχθεί κατά τη διοίκηση των υποθέσεων της εταιρείας. Στην πράξη, η Γενική Συνέλευση των μετόχων συχνά υιοθετεί απόφαση που περιορίζει την ευθύνη του ΔΣ ή απαλλάσσει το ΔΣ για πράξεις και αποφάσεις του κατά τη διάρκεια της τελευταίας εταιρικής χρήσης. Από το 2007, το αυστηρό αυτό καθεστώς ευθύνης έχει μετριασθεί από τον κανόνα της επιχειρηματικής κρίσης (business judgement rule), ο οποίος απαλλάσσει από την ευθύνη τα μέλη του ΔΣ, στο βαθμό που αυτά αποδείξουν ότι έχουν καταβάλει την επιμέλεια του συνετού επιχειρηματία (εύλογη επιχειρηματική απόφαση που ελήφθη με καλή πίστη, με βάση επαρκείς πληροφορίες και αποκλειστικά προς εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος). Ένας από τους στόχους του Κώδικα είναι η διαμόρφωση ενός πλαισίου συμμόρφωσης με το πρότυπο του συνετού επιχειρηματία. Προς το σκοπό αυτό, ο Κώδικας προσδιορίζει τα βασικά καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των μελών του ΔΣ απέναντι στην εταιρεία, όπως το καθήκον αποφυγής σύγκρουσης συμφερόντων ή και έγκαιρης ειδοποίησης σε περίπτωση που η σύγκρουση συμφερόντων είναι ενδεχόμενη, την προστασία του απορρήτου και την προάσπιση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Τα μέλη του ΔΣ οφείλουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους με ακεραιότητα, αντικειμενικότητα και επαγγελματισμό και να αφιερώνουν επαρκή χρόνο στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτών. Συνακόλουθα και σύμφωνα με τη βέλτιστη πρακτική, ο Κώδικας προτείνει τον περιορισμό του αριθμού των θέσεων που κατέχουν μέλη του ΔΣ μιας εταιρείας σε άλλες, μη συνδεδεμένες ανώνυμες εταιρείες, και υπογραμμίζει την ανάγκη παροχής πληροφοριών στους μετόχους σχετικά με την επιμέλεια των μελών του ΔΣ κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον πρόσφατο Νόμο 3873/2010, καθιερώνεται συλλογική ευθύνη των μελών ΔΣ έναντι της εταιρείας ως προς τη σύνταξη και τη δημοσίευση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, της ετήσιας έκθεσης και της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας σύμφωνα με το νόμο.

Τέλος, ο Κώδικας εστιάζει στην αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης συμφερόντων κατά τις συναλλαγές των ενδιαφερόμενων μερών, λαμβάνοντας υπόψη ότι στην ελληνική αγορά η πλειονότητα των εισηγμένων εταιρειών ελέγχεται από μετόχους με σημαντικές συμμετοχές, των οποίων τα συμφέροντα είναι πιθανό να συγκρουστούν με αυτά των μετόχων μειοψηφίας.

### **Γενική αρχή**

Κάθε μέλος του ΔΣ θα πρέπει να έχει υποχρέωση πίστης στην εταιρεία. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να ενεργούν με ακεραιότητα και προς το συμφέρον της εταιρείας, και να διαφυλάσσουν την εμπιστευτικότητα των μη δημοσίως διαθέσιμων πληροφοριών. Δεν θα πρέπει να έχουν σχέση ανταγωνισμού με την εταιρεία και θα πρέπει να αποφεύγουν κάθε θέση ή δραστηριότητα που δημιουργεί ή φαίνεται να δημιουργεί σύγκρουση ανάμεσα στα προσωπικά τους συμφέροντα και εκείνα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της κατοχής θέσεων στο ΔΣ ή στη Διοίκηση ανταγωνιστικών εταιρειών, χωρίς την άδεια της Γενικής Συνέλευσης. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να

*10 Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από τις υποχρεώσεις της παρούσας παραγράφου.*

συνεισφέρουν την εμπειρία τους και να αφιερώνουν στα καθήκοντά τους τον αναγκαίο χρόνο και προσοχή. Θα πρέπει επίσης να περιορίζουν το πλήθος άλλων επαγγελματικών δεσμεύσεων (ιδιαίτερα συμμετοχές σε ΔΣ άλλων εταιρειών) μόνο στο βαθμό που αυτό απαιτείται για την ικανοποιητική απόδοσή τους ως μελών του ΔΣ. Τέλος, τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να επιδιώκουν να συμμετέχουν σε όλες τις συνεδριάσεις του ΔΣ, καθώς και των επιτροπών, στις οποίες τοποθετούνται.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

4.1 Το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετήσει, ως μέρος των εσωτερικών κανονισμών της εταιρείας, πολιτικές διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων ανάμεσα στα μέλη του και στην εταιρεία, αλλά και πολιτικές προστασίας του απορρήτου των πληροφοριών. Οι πολιτικές αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνουν διαδικασίες, οι οποίες να ορίζουν με ποιον τρόπο τα μέλη του ΔΣ, καθώς και τρίτα πρόσωπα, στα οποία το ΔΣ έχει αναθέσει αρμοδιότητές του, θα πρέπει να γνωστοποιούν έγκαιρα στο ΔΣ τυχόν συμφέροντά τους σε εταιρικές συναλλαγές ή άλλη ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων με την εταιρεία ή θυγατρικές της.

4.2 Άλλες επαγγελματικές δεσμεύσεις των μελών του ΔΣ (συμπεριλαμβανομένων σημαντικών μη εκτελεστικών δεσμεύσεων σε εταιρείες και μη κερδοσκοπικά ιδρύματα) θα πρέπει να γνωστοποιούνται πριν από το διορισμό τους στο ΔΣ και εφεξής στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης. Αλλαγές σχετικά με τις παραπάνω δεσμεύσεις θα πρέπει να αναφέρονται στο ΔΣ μόλις προκύψουν. Τα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ θα πρέπει κατά το διορισμό τους να διασφαλίσουν ότι θα έχουν επαρκή χρόνο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τα μέλη του ΔΣ δεν πρέπει να συμμετέχουν σε Διοικητικά Συμβούλια περισσότερων των πέντε (5) εισηγμένων εταιρειών.

4.3 Ο διορισμός εκτελεστικού μέλους του ΔΣ ως μη εκτελεστικού μέλους σε εταιρεία που δεν είναι θυγατρική ή συνδεδεμένη, θα πρέπει να εγκρίνεται από το ΔΣ.

4.4 Η συχνότητα παράστασης κάθε μέλους ΔΣ κατ' έτος στις συνεδριάσεις του ΔΣ και τις επιτροπές, στις οποίες συμμετέχει το κάθε μέλος, θα πρέπει να δημοσιοποιείται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με το Παράρτημα ΙΙ του Κώδικα.

### **ν. Ανάδειξη υποψήφιων μελών του ΔΣ**

#### **Γενικό πλαίσιο**

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών περιορίζει τη θητεία των μελών του ΔΣ σε έξι (6) χρόνια. Ο Κώδικας ακολουθεί τη βέλτιστη πρακτική και προτείνει εκλογή ή επανεκλογή των μελών του ΔΣ από τους μετόχους κάθε τέσσερα (4) χρόνια. Επίσης, ο Κώδικας στοχεύει στη διασφάλιση επαρκούς επιπέδου γνώσης για την εταιρεία και κατανόησης των δραστηριοτήτων της από το ΔΣ.

Κατά τον Κώδικα, το ΔΣ υποβάλλει στη Γενική Συνέλευση των μετόχων κατάσταση υποψήφιων μελών προς ψήφιση, αφού έχει προηγηθεί επαρκής και έγκαιρη πληροφόρηση των μετόχων, όσον αφορά στο προφίλ των υποψηφίων. Παρότι το τυπικό δικαίωμα υποβολής υποψηφιοτήτων και εκλογής των μελών του ΔΣ ανήκει στη Γενική Συνέλευση των μετόχων, τα συμφέροντα των τελευταίων δεν θα εξυπηρετούνταν ορθά, εάν το ΔΣ δεν αναλάμβανε πρωτοβουλία για το σχεδιασμό της διαδοχής των μελών του ΔΣ, κάνοντας ολοκληρωμένες προτάσεις στους μετόχους, οι οποίες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρείας.

Η σύνθεση του ΔΣ θα πρέπει να αντικατοπτρίζει με τον ευρύτερο δυνατό τρόπο τα συμφέροντα των μετόχων. Για το σκοπό αυτό και λαμβάνοντας υπόψη το ιδιοκτησιακό καθεστώς των εισηγμένων εταιρειών που επικρατεί στην ελληνική αγορά, ο Κώδικας στοχεύει στην επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην επαρκή εκπροσώπηση των μεγάλων μετόχων κατά τη διαδικασία ανάδειξης υποψηφιοτήτων, αφενός, και στη διασφάλιση της αποτελεσματικής συμμετοχής των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, αφετέρου.

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Αναγνωρίζοντας ότι οι περισσότερες ελληνικές εισηγμένες εταιρείες έχουν περιορισμένο σε μέγεθος ΔΣ, η ανάθεση της ανάδειξης υποψηφιοτήτων και ο καθορισμός αμοιβών μπορεί να ανατεθεί σε μία επιτροπή του ΔΣ.

### **Γενική αρχή**

Η ανάδειξη υποψηφίων για το ΔΣ θα πρέπει να γίνεται αξιολογικά και με αντικειμενικά κριτήρια. Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει την ομαλή διαδοχή των μελών του, καθώς και των ανώτατων διοικητικών στελεχών, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

5.1 Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να εκλέγονται από τους μετόχους με μέγιστη θητεία τεσσάρων (4) χρόνων, χωρίς όμως να αποκλείεται η επανεκλογή τους. Θα πρέπει να αποφεύγεται η αντικατάσταση του συνόλου των μελών σε μία και μόνη Γενική Συνέλευση, και η διαδοχή των μελών του ΔΣ να συντελείται σταδιακά.

5.2 Τα ονόματα των μελών του ΔΣ που υποβάλλονται για εκλογή ή επανεκλογή θα πρέπει να συνοδεύονται από επαρκή βιογραφικά στοιχεία, καθώς και από την άποψη του ΔΣ σχετικά με την ανεξαρτησία των προτεινόμενων μελών, σύμφωνα με τα κριτήρια ανεξαρτησίας που προβλέπονται στον Νόμο και τον Κώδικα, καθώς και κάθε άλλη σχετική πληροφορία που θα βοηθήσει τους μετόχους να λάβουν απόφαση βάσει εμπειριστατωμένης άποψης.

5.3 Τα εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να υποβάλλουν την παραίτησή τους από το ΔΣ μετά την με οποιοδήποτε τρόπο λήξη των εκτελεστικών καθηκόντων τους.

5.4 Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να διασφαλίζει την ύπαρξη αποτελεσματικής και διαφανούς διαδικασίας για την ανάδειξη υποψηφίων μελών του ΔΣ. Στις αρμοδιότητες της επιτροπής θα πρέπει να συγκαταλέγονται:

- ο καθορισμός κριτηρίων επιλογής και διαδικασιών διορισμού των μελών του ΔΣ,
- η περιοδική αξιολόγηση του μεγέθους και της σύνοψης του ΔΣ, καθώς και η υποβολή σε αυτό προτάσεων προς εξέταση σχετικά με το επιθυμητό προφίλ του,
- η αξιολόγηση της υφιστάμενης ισορροπίας προσόντων, γνώσεων και εμπειρίας στο ΔΣ, και με βάση αυτή την αξιολόγηση, η σαφής περιγραφή του ρόλου και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την πλήρωση κενών θέσεων,
- η διεκπεραίωση της διαδικασίας προσδιορισμού και επιλογής υποψηφίων, και
- η υποβολή προτάσεων στο ΔΣ για την ανάδειξη των υποψηφίων μελών του.

5.5 Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να έχει τουλάχιστον τρία (3)<sup>11</sup> μέλη, μη εκτελεστικά στην πλειονότητά τους. Θα πρέπει να προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ή από τον Πρόεδρο του ΔΣ, εφόσον (α) ισχύουν οι προϋποθέσεις του μέρους Α.ΙΙΙ (3.3) και (β) η επιτροπή περιλαμβάνει τουλάχιστον ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος.

5.6 Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να συνέρχεται τακτικά, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της. Θα πρέπει να δημοσιοποιεί στον ιστότοπο της εταιρείας τον κανονισμό λειτουργίας της, στον οποίο θα εξηγούνται ο ρόλος και οι αρμοδιότητές της. Στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιγράφεται

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

το έργο της επιτροπής και ο αριθμός των συνεδριάσεων της κατά τη διάρκεια του έτους.

5.7 Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων και ως εκ τούτου θα πρέπει να της παρέχονται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό.

5.8 Η υποστήριξη του ΔΣ, όσον αφορά στην ανάδειξη των υποψηφίων μελών του και τον καθορισμό της αμοιβής των εκτελεστικών μελών του [όπως περιγράφεται στο μέρος Γ.1 (1.8)], μπορεί να ανατεθεί σε μία μόνον επιτροπή του ΔΣ.

### **VI. Λειτουργία του**

#### **Γενικό πλαίσιο**

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών θέτει γενικούς κανόνες σχετικά με την οργάνωση των συνεδριάσεων του ΔΣ και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο Κώδικας προτείνει ένα πιο λεπτομερές και ολοκληρωμένο σύστημα οργάνωσης και σχεδιασμού των εργασιών του ΔΣ. Προτείνει επίσης να περιέχεται σαφής και συνοπτική περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των μελών του ΔΣ στον εσωτερικό κανονισμό της εταιρείας ή σε ξεχωριστό έγγραφο.

Ένα βασικό μέλημα των μελών του ΔΣ είναι η κατανόηση του σκοπού και της φύσης των εργασιών της εταιρείας, καθώς και η τακτική ενημέρωσή τους στα θέματα αυτά. Για το σκοπό αυτό απαιτείται τόσο η επαρκής ενημέρωση κατά την ανάληψη των καθηκόντων τους όσο και η συνεχής εξέλιξη των ικανοτήτων τους κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Θα πρέπει επίσης να έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν ανεξάρτητους εξωτερικούς συμβούλους, όταν αυτό είναι απαραίτητο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Σε εισηγμένες εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους, η σωστή λειτουργία του ΔΣ απαιτεί επίσης την πλήρη απασχόληση ενός στελέχους που θα παρέχει υποστήριξη στον Πρόεδρο και τα μέλη του ΔΣ. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να συμβουλευεί τα μέλη του ΔΣ και να συνεργάζεται με αυτά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς και να συμβουλευεί με έγκυρο τρόπο την ανώτατη εκτελεστική Διοίκηση της εταιρείας στις σχέσεις της με το ΔΣ.

*11 Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.*

Τα πρακτικά των συνεδριάσεων του ΔΣ θα πρέπει να εγκρίνονται από το σύνολο των παρευρεθέντων μελών του ΔΣ, το αργότερο μέχρι την επόμενη συνεδρίαση.

#### **Γενική αρχή**

Το ΔΣ θα πρέπει να συνέρχεται με την απαραίτητη συχνότητα, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Η πληροφόρηση που του παρέχεται από τη Διοίκηση θα πρέπει να είναι έγκαιρη, ώστε να του δίνεται η δυνατότητα να ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις αρμοδιότητές του.

#### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

6.1 Ο κανονισμός λειτουργίας του ΔΣ θα πρέπει να είναι σαφής και επαρκώς λεπτομερής. Στην αρχή κάθε ημερολογιακού έτους, το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετεί ένα ημερολόγιο συνεδριάσεων και ένα 12μηνο πρόγραμμα δράσης, το οποίο δύναται να αναθεωρείται ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας, προκειμένου να διασφαλίζει τη σωστή, πλήρη και έγκαιρη εκπλήρωση των καθηκόντων του, καθώς και την επαρκή εξέταση όλων των θεμάτων, επί των οποίων λαμβάνει αποφάσεις.



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

6.2 Το ΔΣ θα πρέπει να υποστηρίζεται από ικανό, εξειδικευμένο και έμπειρο εταιρικό Γραμματέα. Όλα τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες του εταιρικού Γραμματέα, ενός ανώτατου υπαλλήλου, ο ρόλος του οποίου είναι να παρέχει πρακτική υποστήριξη στον Πρόεδρο και τα άλλα μέλη του ΔΣ, συλλογικά και ατομικά, με γνώμονα τη συμμόρφωση του ΔΣ σύμφωνα με τους εσωτερικούς κανόνες και τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς.

6.3 Υπό την εποπτεία του Προέδρου, οι αρμοδιότητες του εταιρικού Γραμματέα θα πρέπει να περιλαμβάνουν τη διασφάλιση καλής ροής πληροφοριών ανάμεσα στο ΔΣ και τις επιτροπές του, καθώς και μεταξύ της ανώτατης Διοίκησης και του ΔΣ. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση προγράμματος εισαγωγικής ενημέρωσης των μελών του ΔΣ, αμέσως μετά την έναρξη της θητείας τους, και τη συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωσή τους σε θέματα που αφορούν στην εταιρεία. Τέλος, ο εταιρικός Γραμματέας θα πρέπει να διασφαλίζει την αποτελεσματική οργάνωση των συνελεύσεων των μετόχων και την εν γένει καλή επικοινωνία των τελευταίων με το ΔΣ, με γνώμονα τη συμμόρφωση του ΔΣ με τις νομικές και καταστατικές απαιτήσεις. Τόσο ο διορισμός όσο και η ανάκληση του εταιρικού Γραμματέα θα πρέπει να είναι υπόθεση του ΔΣ ως συλλογικού οργάνου.

6.4 Οι συζητήσεις και οι αποφάσεις του ΔΣ και των επιτροπών του θα πρέπει να καταγράφονται σε πρακτικά. Τα πρακτικά κάθε συνεδρίασης θα πρέπει να μοιράζονται και να εγκρίνονται στην επόμενη συνεδρίαση του ΔΣ ή της επιτροπής, και να τηρούνται από τον εταιρικό Γραμματέα.

6.5 Ο Πρόεδρος ή, εάν έχει διοριστεί, ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος θα πρέπει να έχει σε τακτική βάση συναντήσεις με τα μη εκτελεστικά μέλη, χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών μελών, για να συζητά την επίδοση και τις αμοιβές των τελευταίων, καθώς και άλλα σχετικά ζητήματα.

6.6 Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει την ύπαρξη προγραμμάτων εισαγωγικής ενημέρωσης για τα νέα μέλη του ΔΣ, αλλά και τη διαρκή επαγγελματική επιμόρφωση για τα υπόλοιπα μέλη.

6.7 Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να μεριμνούν τα ίδια για την τακτική ενημέρωσή τους, αναφορικά με τις επιχειρηματικές εξελίξεις και τους σημαντικότερους κινδύνους, στους οποίους είναι εκτεθειμένη η εταιρεία. Επίσης θα πρέπει να ενημερώνονται έγκαιρα για τις αλλαγές στη νομοθεσία και το περιβάλλον της αγοράς. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να έρχονται σε τακτική επαφή με το στελεχικό δυναμικό της εταιρείας, μέσω τακτικών παρουσιάσεων από τους επικεφαλής τομέων και υπηρεσιών.

6.8 Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να ζητούν από τη Διοίκηση μέσω του Διευθύνοντος Συμβούλου κάθε πληροφορία που θεωρούν απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

6.9 Το ΔΣ θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί ανεξάρτητους συμβούλους με έξοδα της εταιρείας, στις περιπτώσεις που το κρίνει απαραίτητο για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Για το σκοπό αυτό, τα μη εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να προτείνουν στον Πρόεδρο το διορισμό εξειδικευμένων συμβούλων.

6.10 Στις επιτροπές του ΔΣ θα πρέπει να παρέχονται επαρκείς πόροι για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, καθώς και για την πρόσληψη εξωτερικών

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

συμβούλων, στο βαθμό που χρειάζονται οι τελευταίοι. Για την πρόσληψη αυτή απαιτείται η σχετική ενημέρωση του Προέδρου του ΔΣ και η υποβολή στο ΔΣ τακτικών εκθέσεων, σχετικών με τη δραστηριότητα των συμβούλων.

### **VII. Αξιολόγηση του ΔΣ**

#### **Γενικό πλαίσιο**

Τόσο στην Ελλάδα όσο και αλλού οι καλές εταιρείες αξιολογούν τακτικά τον τρόπο διεκπεραίωσης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, των βασικών λειτουργιών και των διαδικασιών τους, προκειμένου να διασφαλίσουν συνεχή και συστηματική βελτίωση της απόδοσής τους. Η λειτουργία του ΔΣ δεν θα πρέπει να αποτελεί εξαίρεση. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση, σε τακτική βάση, των δυνατών σημείων και των αδυναμιών αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΔΣ. Σε πολλές περιπτώσεις, ο Πρόεδρος προσλαμβάνει εξωτερικούς συμβούλους για να διευκολύνει, να δώσει βάθος και να καταστήσει αντικειμενικότερη την αξιολόγηση του ΔΣ.

Η Σύσταση 2005/162/ΕC και οι περισσότεροι κώδικες βέλτιστης πρακτικής στην Ευρώπη επιβάλλουν την αξιολόγηση του ΔΣ στο σύνολό του αλλά και του κάθε μέλους του ξεχωριστά. Ο Κώδικας λαμβάνει υπόψη τις καθιερωμένες πρακτικές και την ελληνική πραγματικότητα, και περιορίζει το πεδίο της αξιολόγησης στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του ΔΣ ως συλλογικού οργάνου. Προβλέπει την ατομική αξιολόγηση μόνο του Προέδρου, καθώς η επίδοσή του είναι καίρια για την αποτελεσματική λειτουργία και οργάνωση του ΔΣ.

#### **Γενική αρχή**

Το ΔΣ θα πρέπει να αξιολογεί τακτικά την αποτελεσματικότητά του στην εκπλήρωση των καθηκόντων του, καθώς και εκείνη των επιτροπών του.

#### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

7.1 Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ΔΣ και των επιτροπών του θα πρέπει να λαμβάνει χώρα τουλάχιστον κάθε δύο (2) χρόνια και να στηρίζεται σε συγκεκριμένη διαδικασία. Στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να προϊσταται ο Πρόεδρος, και τα αποτελέσματά της να συζητούνται από το ΔΣ, ενώ σε συνέχεια της αξιολόγησης, ο Πρόεδρος θα πρέπει να λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπιση των διαπιστωμένων αδυναμιών. Το ΔΣ θα πρέπει επίσης να αξιολογεί την επίδοση του Προέδρου του, διαδικασία στην οποία προϊσταται ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος ή άλλο μη εκτελεστικό μέλος του, ελλείψει ανεξάρτητου Αντιπροέδρου.

7.2 Αποτελεί επίσης βέλτιστη πρακτική να συνέρχονται τακτικά τα μη εκτελεστικά μέλη, χωρίς την παρουσία εκτελεστικών μελών, προκειμένου να αξιολογείται η επίδοση των εκτελεστικών μελών και να καθορίζονται οι αμοιβές τους.

7.3 Το ΔΣ θα πρέπει να περιγράφει συνοπτικά στην ετήσια δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης τη διαδικασία αξιολόγησης του ιδίου, καθώς και των επιτροπών του.

### **Μέρος Β – Εσωτερικός έλεγχος**

#### **I. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου**

##### **Γενικό πλαίσιο**

Ο Νόμος επιβάλλει τη σύσταση επιτροπής ελέγχου σε όλες τις εισηγμένες εταιρείες. Σύμφωνα με τη βέλτιστη ευρωπαϊκή πρακτική, ο Κώδικας προτείνει τη σύσταση επιτροπής ελέγχου, η οποία αποτελείται στην πλειοψηφία της από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ. Η πρόταση αυτή βελτιώνει το καθεστώς εταιρικού ελέγχου



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

των εισηγμένων εταιρειών στην Ελλάδα, το οποίο χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία των μεγαλομετόχων, καθώς ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας των μετόχων μειοψηφίας, επιβάλλοντας την ανεξάρτητη εποπτεία του συστήματος και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου και του ελέγχου της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

Οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται επίσης από το νόμο να εξετάζουν τακτικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου τους. Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου ορίζεται το σύνολο των διαδικασιών που τίθενται σε εφαρμογή από το ΔΣ, τη Διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό μιας εταιρείας, με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εταιρικών εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους νόμους και κανονισμούς<sup>12</sup>.

### **Γενική αρχή 1**

Το ΔΣ θα πρέπει να παρουσιάζει στους μετόχους και το κοινό μια σαφή αξιολόγηση της πραγματικής θέσης και των προοπτικών της εταιρείας, και να διασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και την ορθότητα των ανακοινώσεων, όπου αυτές επιβάλλονται.

### **Γενική αρχή 2**

Το ΔΣ θα πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Θα πρέπει να παρακολουθεί την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και να την επανεξετάζει τακτικά. Θα πρέπει να ανασκοπεί τακτικά τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά στη διαχείριση των εν λόγω κινδύνων. Η ανασκόπηση θα πρέπει να καλύπτει όλους τους ουσιώδεις ελέγχους, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ελέγχων, του ελέγχου συμμόρφωσης, καθώς και τους ελέγχους των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων. Το ΔΣ μέσω της επιτροπής ελέγχου (εφόσον υπάρχει) θα πρέπει επίσης να αναπτύσσει άμεση και τακτική επαφή με τους τακτικούς ελεγκτές, προκειμένου να λαμβάνει τακτική ενημέρωση από τους τελευταίους σε σχέση με την ορθή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

*12 Ο ορισμός αυτός έχει γίνει παγκόσμια αποδεκτός και χρησιμοποιείται από την «COSO» Committee of Sponsoring Organizations της Επιτροπής Treadway στις ΗΠΑ.*

1.1 Το ΔΣ, με την υποστήριξη της επιτροπής ελέγχου, θα πρέπει να θεσπίζει κατάλληλες πολιτικές όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο, και να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Θα πρέπει επίσης να ορίζει τη διαδικασία που θα υιοθετηθεί για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα περιλαμβάνει το πεδίο εφαρμογής και τη συχνότητα των εκθέσεων της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου που λαμβάνει και εξετάζει το ΔΣ κατά τη διάρκεια του έτους, καθώς και τη διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι εταιρείες θα πρέπει να δημοσιοποιούν κατά πόσο χρησιμοποιούν το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου που συστήνεται από τον Κώδικα ή κάποιο άλλο αναγνωρισμένο πλαίσιο<sup>13</sup>.

1.2 Το ΔΣ συστήνει μονάδα εσωτερικού ελέγχου, κατά τις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας, που λειτουργεί σύμφωνα με γραπτό κανονισμό λειτουργίας. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες και να αναφέρεται διοικητικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και λειτουργικά στην επιτροπή ελέγχου του ΔΣ.

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

1.3 Το ΔΣ θα πρέπει να προβαίνει σε ετήσια αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση του εύρους των δραστηριοτήτων και της αποτελεσματικότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, την επάρκεια των εκθέσεων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου προς την επιτροπή ελέγχου του ΔΣ, καθώς και την ανταπόκριση και την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης σχετικά με εντοπισμένα σφάλματα ή αδυναμίες στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Το ΔΣ θα πρέπει να αναφέρει στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης ότι έχει εξετάσει τους κύριους κινδύνους που ενδεχομένως αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

1.4 Η επιτροπή ελέγχου συγκροτείται με στόχο την υποστήριξη του ΔΣ στα καθήκοντά του σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τον εσωτερικό έλεγχο και την εποπτεία του τακτικού ελέγχου. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη, στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα<sup>14</sup>. Η επιτροπή ελέγχου είναι τουλάχιστον τριμελής. Τουλάχιστον ένα (1) ανεξάρτητο μέλος της έχει αποδεδειγμένη επαρκή γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής. Η επιτροπή θα πρέπει να προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος.

1.5 Οι κύριες αρμοδιότητες της επιτροπής ελέγχου είναι οι εξής:

Όσον αφορά στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τα συστήματα πληροφόρησης, η επιτροπή ελέγχου:

- παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας. Επίσης, θα πρέπει να επιβλέπει κάθε επίσημη ανακοίνωση που αφορά στη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας, και να εξετάζει τα βασικά σημεία των οικονομικών καταστάσεων που εμπειρεύουν σημαντικές κρίσεις και εκτιμήσεις από πλευράς Διοίκησης,

<sup>13</sup> Η ειδική αυτή πρακτική θα ισχύσει μόλις ετοιμαστεί το Παράρτημα και ενσωματωθεί επίσημα στον Κώδικα.

<sup>14</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.

- εποπτεύει τους εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους της εταιρείας και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας, εκτός εάν αυτή η ευθύνη ανήκει ρητά στο ίδιο το ΔΣ ή σε κάποια άλλη επιτροπή του. Για το σκοπό αυτό, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να εξετάζει σε περιοδική βάση το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας, ώστε να διασφαλίζει ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι προσδιορίζονται, αντιμετωπίζονται και δημοσιοποιούνται με ορθό τρόπο,
- θα πρέπει να εξετάζει συγκρούσεις συμφερόντων κατά τις συναλλαγές της εταιρείας με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα και να υποβάλλει στο ΔΣ σχετικές αναφορές,
- θα πρέπει να εξετάζει την ύπαρξη και το περιεχόμενο των διαδικασιών εκείνων, σύμφωνα με τις οποίες το προσωπικό της εταιρείας θα μπορεί, υπό εχεμύθεια, να εκφράσει τις ανησυχίες του για ενδεχόμενες παρανομίες και παρατυπίες σε θέματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης ή για άλλα ζητήματα που άπτονται της λειτουργίας της επιχείρησης. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίζει την ύπαρξη διαδικασιών για την αποτελεσματική και ανεξάρτητη διερεύνηση τέτοιων ζητημάτων, καθώς και για την κατάλληλη αντιμετώπισή τους.

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- 
- Όσον αφορά στην εποπτεία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, η επιτροπή ελέγχου:
  - θα πρέπει να εξασφαλίζει τη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου,
  - προσδιορίζει και εξετάζει τον κανονισμό λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας,
  - παρακολουθεί και επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και εξετάζει τις τριμηνιαίες εκθέσεις ελέγχου της μονάδας,
  - διασφαλίζει την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, προτείνοντας στο ΔΣ το διορισμό και την ανάκληση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
- 

Όσον αφορά στην εποπτεία του τακτικού ελέγχου, η επιτροπή ελέγχου:

- θα πρέπει, μέσω του ΔΣ, να κάνει προτάσεις στη Γενική Συνέλευση σχετικά με το διορισμό, τον επαναδιορισμό και την ανάκληση του τακτικού ελεγκτή, καθώς και για την έγκριση της αμοιβής και τους όρους πρόσληψης του τακτικού ελεγκτή,
- εξετάζει και παρακολουθεί την ανεξαρτησία του τακτικού ελεγκτή και την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές επαγγελματικές και κανονιστικές απαιτήσεις στην Ελλάδα,
- εξετάζει και παρακολουθεί την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών στην εταιρεία από την ελεγκτική εταιρεία στην οποία ανήκει ο/οι τακτικός/οί ελεγκτής/ές· για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόζει πολιτική για την πρόσληψη τακτικών ελεγκτών σχετικά με την παροχή μη ελεγκτικών υπηρεσιών, και να επιβλέπει την εφαρμογή της

1.6 Η επιτροπή θα πρέπει να συνέρχεται τουλάχιστον τέσσερις φορές το χρόνο, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της. Τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο θα πρέπει να συναντά τον τακτικό ελεγκτή της εταιρείας, χωρίς την παρουσία των μελών της Διοίκησης.

1.7 Τα βασικά καθήκοντα και οι αρμοδιότητες της επιτροπής ελέγχου θα πρέπει να ορίζονται γραπτώς στον κανονισμό λειτουργίας της, ο οποίος θα πρέπει να είναι διαθέσιμος στον ιστότοπο της εταιρείας.

1.8 Στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιγράφεται το έργο της επιτροπής κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της, καθώς και ο αριθμός των συνεδριάσεων της κατά τη διάρκεια του έτους. Στην περίπτωση που ο τακτικός ελεγκτής παρέχει και μη ελεγκτικές υπηρεσίες στην επιχείρηση, θα πρέπει να εξηγείται στους μετόχους στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης με ποιον τρόπο διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η ανεξαρτησία του ελεγκτή.

1.9 Η επιτροπή ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων, και ως εκ τούτου θα πρέπει να της διατίθενται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό.

### **Μέρος Γ – Αμοιβές**

#### **Ι. Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών**

##### **Γενικό πλαίσιο**

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Η εναρμόνιση των στόχων και των κινήτρων των μελών του ΔΣ, των ανώτατων στελεχών και άλλων εργαζομένων της εταιρείας με εκείνα των μετόχων της αποτελεί καίριο ζητούμενο της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης. Συνεπώς και ο Κώδικας στοχεύει στην πρόταση πλαισίου καθορισμού των αμοιβών των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ. Οι διατάξεις του αντικατοπτρίζουν τη βέλτιστη πρακτική των Ευρωπαϊκών Κωδίκων και των Συστάσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>15</sup>.

Η βασική ευθύνη του ΔΣ όσον αφορά στις αμοιβές (στην οποία και επικεντρώνεται ο Κώδικας) συνίσταται στον καθορισμό των αμοιβών των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του. Επιπλέον, και κυρίως σε τομείς της οικονομίας που εξαρτώνται ιδιαίτερα από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, το ΔΣ πρέπει να έχει μια ευρύτερη εποπτεία της πολιτικής αμοιβών της εταιρείας απέναντι στη Διοίκηση αλλά και τους εργαζομένους. Με σκοπό τη δημιουργία μακροπρόθεσμης εταιρικής αξίας, η διάρθρωση των κινήτρων θα πρέπει να στοχεύει στην ισορροπία ανάμεσα στη βραχυπρόθεσμη και τη μακροπρόθεσμη απόδοση των στελεχών της Διοίκησης, καθώς και στην προώθηση της αξιοκρατίας, έτσι ώστε η επιχείρηση να προσελκύει στελέχη που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας. Ωστόσο, ο Κώδικας δεν υιοθετεί για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων μέτρα που έχουν πρόσφατα προταθεί διεθνώς, όπως την αναστολή της καταβολής των πρόσθετων αμοιβών απόδοσης (bonus), κρίνοντας ότι αυτά μπορεί να μην ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα. Επίσης, δεν προτείνει την υιοθέτηση ορίων στην αποζημίωση στελεχών της Διοίκησης που φεύγουν από την εταιρεία, κρίνοντας ότι τέτοιου είδους όρια είναι πιθανόν να αντίκεινται στις διατάξεις του εργατικού δικαίου. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Κώδικα, το ΔΣ θα πρέπει να διατηρεί τη δυνατότητα απαίτησης επιστροφής του συνόλου ή μέρους των πρόσθετων αμοιβών απόδοσης που καταβλήθηκαν, εφόσον βασίστηκαν σε λανθασμένα μεγέθη ή υπολογισμούς, ιδιαίτερα στην περίπτωση της αναθεώρησης οικονομικών καταστάσεων προηγούμενων ετών.

Η διαδικασία καθορισμού των αμοιβών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, διαφάνεια και επαγγελματισμό, και να είναι απαλλαγμένη από συγκρούσεις συμφερόντων. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει η διαδικασία αυτή να ανατίθεται σε μια επιτροπή αμοιβών του ΔΣ, αποτελούμενη αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη, στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα.

Ο Κώδικας προτείνει να αντανakλά η αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών το χρόνο απασχόλησής τους, καθώς και τις αρμοδιότητές τους. Σύμφωνα με τη βέλτιστη πρακτική, η αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ δεν θα πρέπει να συναρτάται άμεσα με την απόδοση της εταιρείας, ώστε να μην αποθαρρύνεται η διάθεση ενδεχόμενης αμφισβήτησης της Διοίκησης σε θέματα ανάληψης κινδύνων.

Η επαρκής διαφάνεια των αμοιβών του ΔΣ και των σχετικών πολιτικών που τις διαμορφώνουν συνιστά βασική απαίτηση των θεσμικών επενδυτών διεθνώς. Επί του παρόντος, η ελληνική αγορά υστερεί σε αυτό τον τομέα. Για το σκοπό αυτό, ο Κώδικας προτείνει την κατάρτιση ετήσιας έκθεσης αμοιβών, που θα περιλαμβάνεται

<sup>15</sup> Σύσταση C (2009) 3177 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που συμπληρώνει τις Οδηγίες 2004/913/EC και 2005/162/EC, όσον αφορά στο καθεστώς αμοιβής των μελών των ΔΣ των εισηγμένων εταιρειών.

στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, στην οποία θα δημοσιοποιούνται τα συνολικά «πακέτα» αποζημίωσης κάθε μέλους, καθώς και λεπτομέρειες για την αναλογία κυμαινόμενων και σταθερών αμοιβών, όπως επίσης και τα κριτήρια απόδοσης που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό της κυμαινόμενης αμοιβής.

Ενόψει, όμως, επικείμενων σημαντικών αλλαγών στο κανονιστικό πλαίσιο που αφορά στη δημοσιοποίηση των αμοιβών των τραπεζών σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η εφαρμογή των σχετικών ειδικών πρακτικών του Κώδικα (I.1.11) αναβάλλεται για το

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

2012. Με την αναβολή αυτή αποφεύγεται η διαμόρφωση δύο διαφορετικών προτύπων διαφάνειας των αμοιβών – ενός προτύπου για τον πιο σημαντικό από πλευράς κεφαλαιοποίησης τομέα την ελληνικής αγοράς, τις τράπεζες, και άλλου προτύπου για τις υπόλοιπες ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τον Κώδικα θα έχουν τη δυνατότητα να «μάθουν» από την εφαρμογή των νέων ρυθμίσεων στον τραπεζικό τομέα, και επομένως να διαμορφώσουν κατάλληλα το περιεχόμενο και την παρουσίαση των δικών τους δημοσιοποιήσεων. Η ενεργοποίηση των σχετικών ειδικών πρακτικών προβλέπεται να γίνει στα πλαίσια της πρώτης ανασκόπησης της εφαρμογής του Κώδικα, το 2012. Μέχρι τότε οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τον Κώδικα και δεν δημοσιοποιούν τις αμοιβές τους, δεν οφείλουν να αιτιολογούν τη μη δημοσιοποίηση των τελευταίων.

### **Γενική αρχή**

Το επίπεδο και η διάρθρωση των αμοιβών θα πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση και την παραμονή των μελών του ΔΣ, των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων στην εταιρεία, που προσθέτουν αξία στην εταιρεία με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να βρίσκεται σε αντιστοιχία με τα προσόντα και τη συνεισφορά τους στην εταιρεία. Το ΔΣ θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της, και κυρίως εκείνα που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας.

### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

#### ***Εκτελεστικά μέλη του ΔΣ***

1.1 Η αμοιβή των εκτελεστικών μελών του ΔΣ θα πρέπει να συνδέεται με την εταιρική στρατηγική, τους σκοπούς της εταιρείας και την πραγμάτωση αυτών, με τελικό στόχο τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας στην εταιρεία. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διασφαλίζει την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα σε:

- σταθερά στοιχεία (π.χ. βασικός μισθός),
- μεταβλητά στοιχεία συνδεδεμένα με την απόδοση, όπως το ετήσιο χρηματικό bonus και, όταν αυτό θεωρείται απαραίτητο, τα μακροπρόθεσμα κίνητρα συνδεδεμένα με μετοχές (π.χ. παροχή δωρεάν δεσμευμένων μετοχών<sup>16</sup>, δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών και παρεμφερών τίτλων),
- άλλες συμβατικές ρυθμίσεις, όπως σύνταξη, αποζημίωση λόγω αποχώρησης, σημαντικές πρόσθετες παροχές (συμπεριλαμβανομένων παροχών σε είδος) και άλλες αποζημιώσεις.

1.2 Εάν χορηγούνται δικαιώματα προαίρεσης, δεν θα πρέπει να ωριμάζουν σε διάστημα μικρότερο από τρία (3) χρόνια από την ημερομηνία χορήγησης.

<sup>16</sup> Ως δεσμευμένες μετοχές ορίζονται αυτές για τις οποίες ισχύει απαγόρευση μεταβίβασης για ορισμένο χρονικό διάστημα.

1.3 Οι συμβάσεις των εκτελεστικών μελών του ΔΣ θα πρέπει να προβλέπουν ότι το ΔΣ μπορεί να απαιτήσει την επιστροφή όλου ή μέρους του bonus που έχει απονεμηθεί, λόγω αναθεωρημένων οικονομικών καταστάσεων προηγούμενων χρήσεων ή γενικώς βάσει εσφαλμένων χρηματοοικονομικών στοιχείων, που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό του bonus αυτού.

1.4 Η αμοιβή κάθε εκτελεστικού μέλους του ΔΣ θα πρέπει να εγκρίνεται από το ΔΣ μετά από πρόταση της επιτροπής αμοιβών, χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών μελών. Στις περιπτώσεις που η έγκριση αποδοχών εναπόκειται στη Γενική Συνέλευση σύμφωνα με το νόμο, η σχετική πρόταση θα πρέπει να διαμορφώνεται



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

από το ΔΣ σύμφωνα με την παραπάνω διαδικασία. Κατά τον προσδιορισμό της αμοιβής των εκτελεστικών μελών του, το ΔΣ θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη:

- τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους,
- την επίδοσή τους σε σχέση με προκαθορισμένους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους,
- την οικονομική κατάσταση, την απόδοση και τις προοπτικές της εταιρείας,
- το ύψος των αμοιβών για παρόμοιες εκτελεστικές υπηρεσίες σε ομοειδείς εταιρείες.

1.5 Κατά τον καθορισμό των αμοιβών των εκτελεστικών του μελών, το ΔΣ θα πρέπει να λαμβάνει μεταξύ άλλων υπόψη του το ύψος των αμοιβών των εργαζομένων στην εταιρεία και σε ολόκληρο τον όμιλο.

### *Επιτροπή αμοιβών*

1.6 Το ΔΣ θα πρέπει να συστήσει επιτροπή αμοιβών, αποτελούμενη αποκλειστικά από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα στην πλειονότητά τους μέλη του ΔΣ. Η επιτροπή θα πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον τρία (3)<sup>17</sup> μέλη και να προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του ΔΣ. Ο Πρόεδρος του ΔΣ μπορεί να συμμετάσχει στην επιτροπή, εφόσον δεν ισχύουν οι προϋποθέσεις του μέρους Α, της ενότητας ΙΙΙ, της παρ. 3.3, διαφορετικά σε αυτήν μπορεί να συμμετάσχει ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος του ΔΣ.

1.7 Τα καθήκοντα της επιτροπής αμοιβών είναι:

- η υποβολή προτάσεων στο ΔΣ σχετικά με την αμοιβή κάθε εκτελεστικού μέλους του, συμπεριλαμβανομένου του bonus και των αποδοχών βάσει κινήτρων που σχετίζονται με τη διανομή μετοχών,
- η εξέταση και η υποβολή προτάσεων στο ΔΣ, όσον αφορά στο συνολικό μέγεθος των ετήσιων μεταβλητών (δηλαδή εκτός του μισθού) αμοιβών στην επιχείρηση,
- η εξέταση και η υποβολή προτάσεων στο ΔΣ (και μέσω αυτού στη Γενική Συνέλευση των μετόχων, όταν αυτό απαιτείται) αναφορικά με τα προγράμματα χορήγησης δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών ή χορήγησης μετοχών,  
*<sup>17</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.*
- η υποβολή προτεινόμενων στόχων απόδοσης σχετικά με τις μεταβλητές αμοιβές μελών ΔΣ ή στόχων συνδεδεμένων με προγράμματα χορήγησης δικαιωμάτων προαίρεσης ή μετοχών,
- η τακτική επανεξέταση του μισθού των εκτελεστικών μελών του ΔΣ και άλλων όρων των συμβάσεών τους με την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων των αποζημιώσεων, σε περίπτωση αποχώρησης, και των συνταξιοδοτικών ρυθμίσεων,
- η υποβολή προτάσεων στο ΔΣ για οποιαδήποτε επιχειρησιακή πολιτική συνδεδεμένη με τις αμοιβές,
- η εξέταση της ετήσιας έκθεσης αμοιβών.

1.8 Η επιτροπή θα πρέπει να συνέρχεται αρκετά τακτικά, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της. Θα πρέπει να δημοσιοποιεί στον ιστότοπο της εταιρείας τον κανονισμό λειτουργίας της, στον οποίο να εξηγούνται ο ρόλος και οι αρμοδιότητές της. Στη δήλωση της εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας, θα πρέπει

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

να περιγράφεται το έργο της επιτροπής αμοιβών, και να αναφέρεται ο αριθμός των συνεδριάσεων της κατά τη διάρκεια του έτους.

1.9 Η επιτροπή αμοιβών μπορεί να ζητά τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου και ως εκ τούτου θα πρέπει να της παρέχονται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό.

### *Μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ*

1.10 Η αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ εγκρίνεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων μετά από πρόταση του ΔΣ, και θα πρέπει να αντικατοπτρίζει το χρόνο απασχόλησής τους στην εταιρεία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ως μη εκτελεστικών μελών, καθώς και το εύρος των καθηκόντων τους. Επίσης, δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει bonus, δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών ή αποζημιώσεις που συναρτώνται με την απόδοση. Το ΔΣ θα πρέπει να προσδιορίζει και να προτείνει στους μετόχους βασική ετήσια αμοιβή των μελών του, καθώς και τυχόν πρόσθετη σταθερή αμοιβή για τη συμμετοχή ή την προεδρία τους στις επιτροπές του ΔΣ.

### *Δημοσιοποιήσεις αμοιβών<sup>18</sup>*

1.11 Η έκθεση αμοιβών των μελών του ΔΣ θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης και, για κάθε εταιρική χρήση, θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- την πολιτική και τις αρχές της εταιρείας για τη διαμόρφωση των αμοιβών των εκτελεστικών μελών του ΔΣ,
- τη μέθοδο αξιολόγησης της επίδοσης και υπολογισμού της μεταβλητής αμοιβής των στελεχών, συμπεριλαμβανομένων των ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων που έχουν ληφθεί υπόψη,
- τα κύρια στοιχεία των συμβάσεων εργασίας των εκτελεστικών στελεχών, συμπεριλαμβανομένης της διάρκειας της σύμβασης,
- τη συνολική αμοιβή που καταβλήθηκε σε κάθε μέλος του ΔΣ για τις υπηρεσίες του στην εταιρεία και σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις, αναλυμένη σε μισθό, bonus και αποζημιώσεις εξόδου από την υπηρεσία, καθώς και

*18 Η εφαρμογή των ειδικών πρακτικών της παραγράφου αυτής αναβάλλεται μέχρι την πρώτη ανασκόπηση του Κώδικα, που προβλέπεται να γίνει το 2012.*

περιγραφή του είδους και του ποσού άλλων αποζημιώσεων ή επιδομάτων που χορηγήθηκαν,

- τον αριθμό των μετοχών και των δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών που χορηγήθηκαν σε κάθε στέλεχος κατά την εταιρική χρήση, την ημερομηνία κατοχύρωσης των μετοχών, την ημερομηνία και την τιμή εξάσκησης των δικαιωμάτων προαίρεσης και την ημερομηνία λήξης των δικαιωμάτων αυτών, καθώς και τον αριθμό των δικαιωμάτων που έχουν εξασκηθεί κατά την εταιρική χρήση.

## **Μέρος Δ – Σχέσεις με τους μετόχους**

### **I. Επικοινωνία με τους μετόχους**

#### **Γενικό πλαίσιο**



## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών επιφορτίζει τους μετόχους της εταιρείας με το βασικότερο καθήκον διακυβέρνησης: την εκλογή και την ανάκληση των μελών του Δ.Σ. Η καλή πληροφόρηση και ενημέρωση των μετόχων για τις εταιρικές υποθέσεις αποτελεί προϋπόθεση για τη σωστή εκπλήρωση του καθήκοντος αυτού. Επιπλέον, η ενεργή συμμετοχή τους σε βασικές στρατηγικές αποφάσεις αποτελεί δείγμα καλής εταιρικής διακυβέρνησης για ολόκληρη την ελληνική αγορά.

Με σκοπό τη διευκόλυνση της ενημέρωσης και της συμμετοχής των μετόχων, οι εισηγμένες εταιρείες θα πρέπει να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία. Η ύπαρξη ενός περιεκτικού και ενημερωμένου ιστότοπου είναι πλέον αναγκαία για την έγκαιρη, εύκολη και ανέξοδη επικοινωνία ανάμεσα στην εταιρεία και τους μετόχους της.

Εκτός από συναντήσεις με τους επενδυτές και τις σχετικές εταιρικές παρουσιάσεις («road shows») από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον οικονομικό διευθυντή και άλλα στελέχη, ο Πρόεδρος του Δ.Σ. και, κατά περίπτωση, ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι να παρίστανται σε συναντήσεις με κύριους μετόχους για θέματα ευρύτερης στρατηγικής και εταιρικής διακυβέρνησης και, σε συνέχεια των συζητήσεων αυτών, θα πρέπει να ενημερώνουν το Δ.Σ. για τις θέσεις των μετόχων με σημαντικές συμμετοχές.

### **Γενική αρχή**

Το Δ.Σ. θα πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη συνεχούς και εποικοδομητικού διαλόγου με τους μετόχους της εταιρείας, ιδιαίτερα δε με εκείνους που έχουν σημαντικές συμμετοχές και μακροπρόθεσμη προοπτική.

### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

1.1 Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. και ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος, εφόσον υπάρχει, θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι για συναντήσεις με μετόχους της εταιρείας με σημαντικές συμμετοχές, και να συζητούν μαζί τους ζητήματα που αφορούν στη διακυβέρνηση της εταιρείας.

1.2 Ο Πρόεδρος θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι απόψεις των μετόχων γνωστοποιούνται στο Δ.Σ.

1.3 Η εταιρεία θα πρέπει να διατηρεί ενεργό ιστότοπο, στον οποίο να δημοσιεύει περιγραφή της εταιρικής της διακυβέρνησης, της διοικητικής της διάρθρωσης, του ιδιοκτησιακού της καθεστώτος, καθώς και άλλες χρήσιμες για τους μετόχους και τους επενδυτές πληροφορίες.

## **II. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων**

### **Γενικό πλαίσιο**

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών προβλέπει σημαντικά δικαιώματα για τους μετόχους μειοψηφίας. Σύμφωνα με τον Νόμο 2190/1920, οι μέτοχοι που αντιπροσωπεύουν το 1/20 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου μπορούν να ζητήσουν έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων και να προσθέσουν θέματα στην ημερήσια διάταξη. Για τη λήψη ορισμένων σημαντικών αποφάσεων, όπως τροποποίηση ορισμένων άρθρων του καταστατικού ή συγχώνευση, απαιτείται αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία. Επιπλέον, η απαίτηση δέσμευσης των μετοχών για τις πέντε (5) ημέρες που προηγούνται της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, κάτι που αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τη συμμετοχή των διεθνών θεσμικών επενδυτών (μιας σημαντικής μειοψηφίας σε πολλές μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις), καταργήθηκε με την ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο της ευρωπαϊκής Οδηγίας 2007/36/ΕΚ<sup>19</sup> για τα δικαιώματα των μετόχων με τον Νόμο 3884/2010.

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Με τις τροποποιήσεις που έχουν επέλθει στον Νόμο 2190/1920 δυνάμει του νέου Νόμου 3884/2010 ως προς τις εισηγμένες εταιρείες, εξασφαλίζεται πριν από τη Γενική Συνέλευση πληροφόρηση και ενημέρωση των μετόχων ως προς τα δικαιώματά τους, καθώς και ως προς τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.

Για το σκοπό αυτό, ο Κώδικας ζητά από τις εταιρείες να κοινοποιούν όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τη Γενική Συνέλευση των μετόχων κατά τρόπο που να εξασφαλίζει σε όλους τους μετόχους εύκολη και ισότιμη πρόσβαση. Όλες οι δημοσιοποιήσεις και τα συναφή έγγραφα θα πρέπει να κοινοποιούνται στον ιστότοπο της εταιρείας στην ελληνική και την αγγλική γλώσσα, κατά την ημερομηνία της γνωστοποίησής τους. Ήδη με τον Νόμο 3884/2010, οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται να δημοσιοποιούν και να αναρτούν στην ιστοσελίδα τους συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με την προετοιμασία της Γενικής Συνέλευσης, αλλά και πληροφορίες σχετικά με τα πεπραγμένα της Γενικής Συνέλευσης.

### **Γενική αρχή**

Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η προετοιμασία και η διεξαγωγή της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων διευκολύνουν την αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή τους στη Γενική Συνέλευση, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων ημερήσιας διάταξης, και των δικαιωμάτων τους κατά τη Γενική Συνέλευση. Το ΔΣ θα πρέπει να διευκολύνει, εντός του πλαισίου των σχετικών καταστατικών προβλέψεων, τη συμμετοχή των μετόχων στη Γενική Συνέλευση, και ειδικότερα των μετόχων μειοψηφίας, των αλλοδαπών μετόχων και όσων διαμένουν σε απομονωμένες περιοχές. Το ΔΣ θα πρέπει να αξιοποιεί τη Γενική Συνέλευση των μετόχων για να διευκολύνει τον ουσιαστικό και ανοιχτό διάλογό τους με την εταιρεία.

### **Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες**

*19 Οδηγία 2007/36/EC του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 11ης Ιουλίου 2007 για την άσκηση ορισμένων δικαιωμάτων των μετόχων εισηγμένων εταιρειών.*

1.1 Σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Νόμου 3884/2010, η εταιρεία θα πρέπει να αναρτά στον ιστότοπό της είκοσι (20) τουλάχιστον ημέρες πριν από τη Γενική Συνέλευση, τόσο στην ελληνική όσο και στην αγγλική γλώσσα<sup>20</sup>, πληροφορίες σχετικά με:

- την ημερομηνία, την ώρα και τον τόπο σύγκλησης της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων,
- τους βασικούς κανόνες και τις πρακτικές συμμετοχής, συμπεριλαμβανομένου του δικαιώματος εισαγωγής θεμάτων στην ημερήσια διάταξη και υποβολής ερωτήσεων, καθώς και των προθεσμιών εντός των οποίων τα δικαιώματα αυτά μπορούν να ασκηθούν,
- τις διαδικασίες ψηφοφορίας, τους όρους αντιπροσώπευσης μέσω πληρεξουσίου και τα χρησιμοποιούμενα έντυπα για ψηφοφορία μέσω πληρεξουσίου,
- την προτεινόμενη ημερήσια διάταξη της συνέλευσης, συμπεριλαμβανομένων σχεδίων των αποφάσεων προς συζήτηση και ψήφιση, αλλά και τυχόν συνοδευτικών εγγράφων,
- τον προτεινόμενο κατάλογο υποψήφιων μελών του ΔΣ και τα βιογραφικά τους (εφόσον υπάρχει θέμα εκλογής μελών), και

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- το συνολικό αριθμό των μετόχων και των δικαιωμάτων ψήφου κατά την ημερομηνία της σύγκλησης.

1.2 Η εταιρεία θα πρέπει να διαθέτει αποτελεσματικούς και ανέξοδους τρόπους ψηφοφορίας, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής ψήφου, όπου είναι δυνατόν, και της ψήφου δι' αλληλογραφίας<sup>21</sup>.

1.3 Περίληψη των πρακτικών της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων και των αποτελεσμάτων της ψηφοφορίας για κάθε απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, θα πρέπει να είναι διαθέσιμη στον ιστότοπο της εταιρείας εντός δεκαπέντε (15) ημερών από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων, μεταφρασμένη στην αγγλική, εφόσον το τελευταίο επιβάλλεται από τη μετοχική σύνοψη της εταιρείας και είναι οικονομικά εφικτό.

1.4 Τουλάχιστον ο Πρόεδρος του ΔΣ της εταιρείας ή κατά περίπτωση ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος του ΔΣ, ο Διευθύνων Σύμβουλος ή ο Γενικός Διευθυντής, κατά περίπτωση, και οι Πρόεδροι των επιτροπών του ΔΣ, καθώς και ο εσωτερικός ελεγκτής και ο τακτικός θα πρέπει να παρίστανται στη Γενική Συνέλευση των μετόχων, προκειμένου να παρέχουν πληροφόρηση και ενημέρωση επί θεμάτων της αρμοδιότητάς τους, που τίθενται προς συζήτηση, και επί ερωτήσεων ή διευκρινίσεων που ζητούν οι μέτοχοι. Ο Πρόεδρος της Γενικής Συνέλευσης θα πρέπει να διαθέτει επαρκή χρόνο για την υποβολή ερωτήσεων από τους μετόχους.

*20 Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.*

*21 Η εφαρμογή της ειδικής αυτής πρακτικής αναστέλλεται προσωρινά εν αναμονή της έκδοσης σχετικών υπουργικών αποφάσεων, όπως προβλέπεται στον Νόμο 3884/2010.*

### **ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ**

#### **Ι. Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ**

Το ΔΣ θα πρέπει να ασκεί αποτελεσματικά τον ηγετικό του ρόλο και να διευθύνει τις εταιρικές υποθέσεις προς όφελος της εταιρείας και όλων των μετόχων, διασφαλίζοντας ότι η Διοίκηση ακολουθεί την εταιρική στρατηγική. Θα πρέπει ακόμα να διασφαλίζει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων μειοψηφίας και των αλλοδαπών μετόχων. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, το ΔΣ θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με εκείνα της εταιρείας, όπως είναι οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κοινωνικές ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από τη λειτουργία της εταιρείας. Οι κύριες, μη εκχωρητέες αρμοδιότητες του ΔΣ θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- την έγκριση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των λειτουργικών στόχων της εταιρείας,
- την έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού και του επιχειρησιακού σχεδίου, καθώς και τη λήψη αποφάσεων για τις μείζονες κεφαλαιουχικές δαπάνες, εξαγορές και εκποιήσεις,
- την επιλογή και, όποτε χρειάζεται, την αντικατάσταση της εκτελεστικής ηγεσίας της εταιρείας, όπως και την εποπτεία του σχεδιασμού της διαδοχής,

## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

- τον έλεγχο απόδοσης της ανώτατης Διοίκησης και την εναρμόνιση των αμοιβών των ανώτατων στελεχών με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρείας και των μετόχων της,
- τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων της εταιρείας, των συστημάτων χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και των στοιχείων και πληροφοριών που λαμβάνουν δημοσιότητα, καθώς και τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων,
- την επαγρύπνηση, όσον αφορά υπάρχουσες και ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ αφενός της εταιρείας και αφετέρου της Διοίκησής της, των μελών του ΔΣ ή των κύριων μετόχων (συμπεριλαμβανομένων των μετόχων με άμεση ή έμμεση εξουσία να διαμορφώνουν ή να επηρεάζουν τη σύνοψη και τη συμπεριφορά του ΔΣ), καθώς και την κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων συγκρούσεων· για το σκοπό αυτό, το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετήσει διαδικασία εποπτείας των συναλλαγών όλων των εμπλεκόμενων μερών (συμπεριλαμβανομένων και των συναλλαγών που πρέπει να υποβάλλονται στους μετόχους προς έγκριση), με γνώμονα τη διαφάνεια και την προστασία των εταιρικών συμφερόντων,
- τη διασφάλιση ύπαρξης αποτελεσματικής διαδικασίας συμμόρφωσης της εταιρείας με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς,
- την ευθύνη λήψης σχετικών αποφάσεων και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και ανάθεσης εξουσιών και καθηκόντων σε άλλα στελέχη, και
- τη διατύπωση, διάδοση και εφαρμογή των βασικών αξιών και αρχών της εταιρείας, που διέπουν τις σχέσεις της με όλα τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με αυτά της εταιρείας.

### **II. Μέγεθος και σύνοψη του ΔΣ**

Το μέγεθος και η σύνοψη του ΔΣ θα πρέπει να επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του και να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, τη δραστηριότητα και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Το ΔΣ θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.

### **III. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του προέδρου του ΔΣ**

Ο Πρόεδρος προΐσταται του ΔΣ. Θα πρέπει να έχει τις αρμοδιότητες του καθορισμού της ημερήσιας διάταξης, της διασφάλισης της καλής οργάνωσης των εργασιών του ΔΣ, αλλά και της αποτελεσματικής διεξαγωγής των συνεδριάσεών του. Ευθύνη επίσης του Προέδρου θα πρέπει να αποτελεί η διασφάλιση της έγκαιρης και ορθής πληροφόρησης των μελών του ΔΣ, καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας του με όλους τους μετόχους, με γνώμονα τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων όλων των μετόχων.

### **IV. Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ**

## **Η ΕΕ και η Σύνθεση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

Κάθε μέλος του ΔΣ θα πρέπει να έχει υποχρέωση πίστης στην εταιρεία. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να ενεργούν με ακεραιότητα και προς το συμφέρον της εταιρείας και να διαφυλάσσουν την εμπιστευτικότητα των μη δημοσίως διαθέσιμων πληροφοριών. Δεν θα πρέπει να έχουν σχέση ανταγωνισμού με την εταιρεία και θα πρέπει να αποφεύγουν κάθε θέση ή δραστηριότητα που δημιουργεί ή φαίνεται να δημιουργεί σύγκρουση ανάμεσα στα προσωπικά τους συμφέροντα και εκείνα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της κατοχής θέσεων στο ΔΣ ή τη Διοίκηση ανταγωνιστικών εταιρειών, χωρίς την άδεια της Γενικής Συνέλευσης. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να συνεισφέρουν την εμπειρία τους και να αφιερώνουν στα καθήκοντά τους τον αναγκαίο χρόνο και την απαραίτητη προσοχή. Θα πρέπει επίσης να περιορίζουν το πλήθος άλλων επαγγελματικών δεσμεύσεων (ιδιαίτερα συμμετοχές σε ΔΣ άλλων εταιρειών) μόνο στο βαθμό που αυτό απαιτείται για την ικανοποιητική απόδοσή τους ως μελών του ΔΣ. Τέλος, τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να επιδιώκουν να συμμετέχουν σε όλες τις συνεδριάσεις του ΔΣ, καθώς και των επιτροπών, στις οποίες τοποθετούνται.

### **V. Ανάδειξη υποψηφίων μελών του ΔΣ**

Η ανάδειξη υποψηφίων για το ΔΣ θα πρέπει να γίνεται αξιοκρατικά και με αντικειμενικά κριτήρια. Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει την ομαλή διαδοχή των μελών του, καθώς και των ανώτατων διοικητικών στελεχών, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

### **VI. Λειτουργία του ΔΣ**

Το ΔΣ θα πρέπει να συνέρχεται με την απαραίτητη συχνότητα, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Η πληροφόρηση που του παρέχεται από τη Διοίκηση θα πρέπει να είναι έγκαιρη, ώστε να του δίνεται η δυνατότητα να αντεπεξέρχεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις αρμοδιότητές του.

### **VII. Αξιολόγηση του ΔΣ**

Το ΔΣ θα πρέπει να αξιολογεί τακτικά την αποτελεσματικότητά του στην εκπλήρωση των καθηκόντων του, καθώς και εκείνη των επιτροπών του.

### **VIII. Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου**

- Το ΔΣ θα πρέπει να παρουσιάζει στους μετόχους και το κοινό μια σαφή αξιολόγηση της πραγματικής θέσης και των προοπτικών της εταιρείας, και να διασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και την ορθότητα των ανακοινώσεων, όπου αυτές επιβάλλονται.
- Το ΔΣ θα πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Θα πρέπει να παρακολουθεί την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και να την επανεξετάζει τακτικά. Θα πρέπει να ανασκοπεί τακτικά τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και την αποτελεσματικότητά του συστήματος

## **Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά στη διαχείριση των εν λόγω κινδύνων. Η ανασκόπηση θα πρέπει να καλύπτει όλους τους ουσιώδεις ελέγχους, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ελέγχων, του ελέγχου συμμόρφωσης, καθώς και τους ελέγχους των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων. Το ΔΣ μέσω της επιτροπής ελέγχου (εφόσον υπάρχει), θα πρέπει επίσης να αναπτύσσει άμεση και τακτική επαφή με τους τακτικούς ελεγκτές, προκειμένου να λαμβάνει τακτική ενημέρωση από τους τελευταίους σε σχέση με την ορθή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

### **ΙΧ. Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών**

Το επίπεδο και η διάρθρωση των αμοιβών θα πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση και την παραμονή των μελών του ΔΣ, των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων στην εταιρεία, που προσθέτουν αξία στην εταιρεία με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να βρίσκεται σε αντιστοιχία με τα προσόντα και τη συνεισφορά τους στην εταιρεία. Το ΔΣ θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της, και κυρίως εκείνα που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας.

### **Χ. Επικοινωνία με τους μετόχους**

Το ΔΣ θα πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη συνεχούς και εποικοδομητικού διαλόγου με τους μετόχους της εταιρείας, ιδιαίτερα δε με εκείνους που έχουν σημαντικές συμμετοχές και μακροπρόθεσμη προοπτική.

### **ΧΙ. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων**

Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η προετοιμασία και η διεξαγωγή της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων διευκολύνουν την αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή τους στη Γενική Συνέλευση, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων ημερήσιας διάταξης, και των δικαιωμάτων τους κατά τη Γενική Συνέλευση. Το ΔΣ θα πρέπει να διευκολύνει, εντός του πλαισίου των σχετικών καταστατικών προβλέψεων, τη συμμετοχή των μετόχων στη Γενική Συνέλευση, και ειδικότερα των μετόχων μειοψηφίας, των αλλοδαπών μετόχων και όσων διαμένουν σε απομονωμένες περιοχές. Το ΔΣ θα πρέπει να αξιοποιεί τη Γενική Συνέλευση των μετόχων για να διευκολύνει τον ουσιαστικό και ανοιχτό διάλόγο τους με την εταιρεία.

### **Παραρτήματα**

#### **Παράρτημα Ι: Εξαιρέσεις για εισηγμένες εταιρείες μικρότερου μεγέθους**

Οι παρακάτω εξαιρέσεις ισχύουν για τις εισηγμένες εταιρείες μικρότερου μεγέθους. Ως τέτοιες ορίζονται οι εισηγμένες εταιρείες, οι οποίες, κατά το μεγαλύτερο μέρος του έτους στο οποίο αναφέρεται η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, δεν συμπεριλαμβάνονταν στους δείκτες FTSE/ATHEX 20 και FTSE/ATHEX Mid 40. Οι εισηγμένες εταιρείες μικρότερου μεγέθους που επιλέγουν να εφαρμόσουν τον Κώδικα, θα πρέπει να συμμορφώνονται με τις γενικές αρχές του. Η πλήρης εφαρμογή των ειδικών πρακτικών είναι επίσης ευκατάρκτη. Ωστόσο, η εφαρμογή ορισμένων ειδικών πρακτικών είναι πιθανόν να απαιτεί δυσανάλογο χρόνο και κόστος για την πλειονότητα των μικρότερων εισηγμένων εταιρειών. Ως εκ τούτου, ο Κώδικας με το Παράρτημά του αυτό προβλέπει την εξαίρεσή τους από την



## **Η ΕΕ και η Σύνοψη του Δ.Σ. Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών**

υποχρέωση περί εξήγησης μη συμμόρφωσής τους με τις παρακάτω ειδικές πρακτικές.

### Ισορροπία εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ

- Ειδική πρακτική Α.II (2.2):

*Το ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον δύο (2) εκτελεστικά μέλη.*

### Σαφής διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων του Προέδρου από εκείνες του Διευθύνοντος Συμβούλου

- Ειδική πρακτική Α.III (3.1):

*Ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων του Προέδρου από εκείνες του Διευθύνοντος Συμβούλου θα πρέπει να θεσπίζεται ρητά από το ΔΣ, να διατυπώνεται γραπτώς, και να γνωστοποιείται στους μετόχους. Το ίδιο θα πρέπει να ισχύει και για τις εταιρείες στις οποίες τα καθήκοντα του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου ασκούνται από το ίδιο πρόσωπο.*

### Αξιολόγηση του Προέδρου του ΔΣ

- Ειδική πρακτική Α.VII (7.1):

*Το ΔΣ θα πρέπει επίσης να αξιολογεί την επίδοση του Προέδρου του, διαδικασία στην οποία προΐσταται ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος ή άλλο μη εκτελεστικό μέλος του, ελλείψει ανεξάρτητου Αντιπροέδρου.*

### Μέγεθος των επιτροπών του ΔΣ

- Ειδική πρακτική Α.V (5.7):

*Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να έχει τουλάχιστον τρία (3) μέλη.*

- Ειδική πρακτική Β.I (1.4):

*Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να είναι τουλάχιστον τριμελής.*

- Ειδική πρακτική Γ.I (1.6) για την επιτροπή αμοιβών

*Η επιτροπή αμοιβών θα πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον τρία (3) μέλη.*

### Εποπτεία του εξωτερικού ελέγχου από την επιτροπή ελέγχου σχετικά με την παροχή μη ελεγκτικών υπηρεσιών

- Ειδική πρακτική Β.I (1.5):

*Να αναπτύξει και να εφαρμόζει πολιτική για την πρόσληψη εξωτερικών ελεγκτών σχετικά με την παροχή μη ελεγκτικών υπηρεσιών και να επιβλέπει την εφαρμογή της.*

### Πληροφορίες Γενικών Συνελεύσεων στην αγγλική

- Ειδική πρακτική Δ.II (1.3):

*Περίληψη των πρακτικών της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων θα πρέπει να είναι μεταφρασμένη στην αγγλική, εφόσον αυτό επιβάλλεται από την ιδιοκτησιακή διάρθρωση της εταιρείας και είναι οικονομικά εφικτό.*



**Η ΕΕ και η Σύμβαση του Δ.Σ.**  
*Η περίπτωση Ελληνικών εταιρειών*