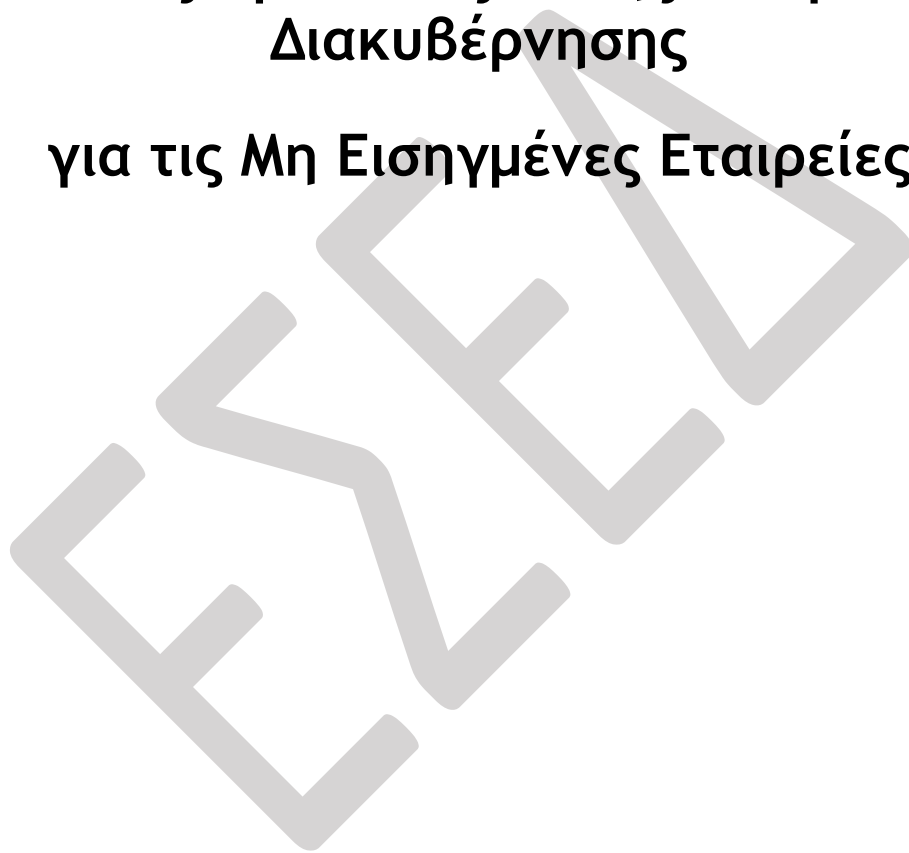


**Ειδικές Πρακτικές Καλής Εταιρικής  
Διακυβέρνησης  
για τις Μη Εισηγμένες Εταιρείες**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| ΠΡΟΟΙΜΙΟ .....                                                | 2  |
| ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ .....                 | 4  |
| ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ/ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ .....                         | 6  |
| ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΛΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....          | 7  |
| Μέρος Α - Το ΔΣ και τα μέλη του .....                         | 8  |
| 1. Πρώτη Φάση .....                                           | 8  |
| 1.1 Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ - Λειτουργία του ΔΣ.....    | 8  |
| 1.2 Βασικές Αρχές Λειτουργίας του ΔΣ .....                    | 9  |
| 1.3 Μέγεθος και Σύσταση του ΔΣ .....                          | 9  |
| 1.4 Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ.....           | 9  |
| 1.5 Οργάνωση των Συνεδριάσεων του ΔΣ .....                    | 9  |
| 2. Δεύτερη Φάση .....                                         | 10 |
| 2.1 Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του προέδρου του ΔΣ..... | 10 |
| 2.2 Αξιολόγηση του ΔΣ και Διευθυντικών Στελεχών .....         | 10 |
| 2.3 Στελέχωση του ΔΣ από τρίτα ανεξάρτητα πρόσωπα .....       | 10 |
| Μέρος Β - Αμοιβές.....                                        | 11 |
| Μέρος Γ - Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) .....              | 11 |
| 1. Πρώτη Φάση .....                                           | 11 |
| 2. Δεύτερη Φάση .....                                         | 13 |
| Μέρος Δ - Διαχείριση Κινδύνου .....                           | 13 |
| 1. Πρώτη Φάση .....                                           | 13 |
| 2. Δεύτερη Φάση .....                                         | 13 |
| Μέρος Ε - Κανονιστική Συμμόρφωση .....                        | 13 |
| 1. Πρώτη Φάση .....                                           | 13 |
| 2. Δεύτερη Φάση .....                                         | 14 |
| Μέρος ΣΤ - Σχέσεις με τους Μετόχους.....                      | 14 |
| Μέρος Ζ - Σχέσεις με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη .....            | 15 |
| 3. Πρώτη Φάση .....                                           | 15 |
| 4. Δεύτερη Φάση .....                                         | 15 |
| Μέρος Η - Πληροφοριακά Συστήματα .....                        | 16 |
| 1. Πρώτη Φάση .....                                           | 16 |
| 2. Δεύτερη Φάση .....                                         | 16 |
| ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ .....                                 | 17 |

## ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Με το παρόν επιχειρείται η θέσπιση ενός πλαισίου γενικών αρχών και ειδικών πρακτικών καλής εταιρικής διακυβέρνησης για τις μη εισηγμένες εταιρείες. Το εύρος της κατηγορίας των μη εισηγμένων εταιρειών είναι ιδιαίτερα μεγάλο και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις νεοφυείς επιχειρήσεις (start up), εταιρείες με έναν μόνο μέτοχο που ταυτοχρόνως ασκεί και τη διοίκηση (μονομετοχικές), οικογενειακές επιχειρήσεις, κοινοπραξίες, καθώς και θυγατρικές εισηγμένων εταιρειών.

Όπου στην παρακάτω ανάλυση γίνεται αναφορά σε (α) ανώνυμες εταιρείες, (β) μετόχους, (γ) γενική συνέλευση και (δ) διοικητικό συμβούλιο, σε περίπτωση που άλλης μορφής εταιρία εφαρμόζει τις ειδικές πρακτικές καλής εταιρικής διακυβέρνησης, ενδεικτικά προσωπική εταιρεία, ΙΚΕ ή ΕΠΕ, τότε οι παραπάνω αναφορές θα αφορούν, στο βαθμό που εφαρμόζονται την (α) προσωπική εταιρεία, ΙΚΕ ή ΕΠΕ (β) τους εταίρους, (γ) τη συνέλευση των εταίρων και (δ) τους διαχειριστές, αντίστοιχα.

Μέχρι στιγμής, πέραν της νομοθεσίας (ν. 3016/2002), έχουν εισαχθεί ειδικότεροι κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης μόνο για τις εισηγμένες εταιρείες μέσω του «Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Εισηγμένες Εταιρείες» (ο Κώδικας), τους οποίους μπορούν να ακολουθήσουν και οι μεγάλες μη εισηγμένες εταιρείες. Καθώς λοιπόν δεν υπάρχει κάποιο σημείο αναφοράς για τις μη εισηγμένες εταιρείες (εκτός από αποσπασματικές αναφορές στους εταιρικούς νόμους 2190/1920, 3190/1955 και 4072/2012), υπάρχει ο κίνδυνος οι τελευταίες να μην προχωρήσουν στην υιοθέτηση και ανάπτυξη ενός κατάλληλου πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης, γεγονός που ενδέχεται να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα και επιτυχία τους.

Σημειώνεται ότι, ως προς τις μη εισηγμένες εταιρείες, η υιοθέτηση των ειδικών πρακτικών είναι απολύτως προαιρετική για τις εταιρίες, σε αντίθεση με τις εισηγμένες εταιρίες όπου ισχύει η αρχή «comply or explain» αναφορικά με τις αρχές του Κώδικα. Συνεπώς, οι ειδικές πρακτικές καλής εταιρικής διακυβέρνησης δεν συνδέονται με υποχρέωση τήρησης αυτών από τις εταιρείες, πέραν των πολύ περιορισμένων ρητά αναφερόμενων στους εταιρικούς νόμους.

Υπάρχουν μάλιστα, μια σειρά από λόγους και πλεονεκτήματα, για τα οποία οι μη εισηγμένες εταιρείες πρέπει να ασχοληθούν ειδικά με την εταιρική διακυβέρνηση:

- Μακροπρόθεσμη απόδοση
- Νέες πηγές χρηματοδότησης
- Εταιρική φήμη
- Πρόσβαση σε ειδικές γνώσεις
- Πληρέστερη κατανόηση από τους διοικούντες των επιπέδων ορθής διοίκησης της εταιρείας
- Δυνατότητα αυτό-αξιολόγησης της Διοίκησης της εταιρείας σε σύγκριση με συγκεκριμένα πρότυπα και αρχές (benchmarking) και η δυνατότητα λήψης αντίστοιχων διορθωτικών μέτρων
- Αύξηση της εμπιστοσύνης προς την εταιρεία από τους μειοψηφούντες μετόχους

- Αποτελεσματικότερη διοίκηση της εταιρείας που στηρίζεται όχι μόνο στην ατομική δράση των διοικούντων, αλλά σε ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων και διαδικασιών που εξασφαλίζουν τη συνέχεια της εταιρείας πέραν του ατόμου
- Διαφάνεια στη διαχείριση των χρηματοοικονομικών δεδομένων της εταιρείας που βοηθά τόσο τους μετόχους όσο και τους μελλοντικούς επενδυτές ή δανειστές
- Δημιουργία ενός αποδεκτού επιχειρηματικού προφίλ που προάγει το κλίμα εμπιστοσύνης και αποδοχής από τους μετόχους, τους πελάτες και τους συνεργάτες της εταιρείας

Οι μέτοχοι των μη εισηγμένων εταιρειών είναι τυπικά περιορισμένοι στη διάθεση των μετοχών τους, καθώς δεν διαπραγματεύονται σε οργανωμένη αγορά. Ακόμη, μπορεί να υπάρχουν και επιπρόσθετοι περιορισμοί στη διάθεση των μετοχών τους, δυνάμει διατάξεων του καταστατικού της εταιρείας. Συνεπώς, οι μέτοχοι των μη εισηγμένων εταιρειών μπορεί να βρεθούν «εγκλωβισμένοι» μέσα στην εταιρεία φέροντας μεγάλο επενδυτικό ρίσκο. Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης εξισορροπεί εν μέρει αυτό το ρίσκο, διασφαλίζοντας μεγαλύτερη προστασία των συμφερόντων των μετόχων μειοψηφίας από τη Διοίκηση της εταιρείας. Επίσης, το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να περιλαμβάνει στρατηγική εξόδου για τους μετόχους μειοψηφίας που επιθυμούν να εξέλθουν της εταιρείας. Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η υιοθέτηση ειδικών πρακτικών καλής εταιρικής διακυβέρνησης από μη εισηγμένη εταιρεία μπορεί να την κάνει πιο ελκυστική για ένα μειοψηφικό επενδυτή.

Επιπρόσθετα, οι μη εισηγμένες εταιρείες μπορούν με την υιοθέτηση των ειδικών πρακτικών καλής εταιρικής διακυβέρνησης, να αντλούν χρηματοδότηση όχι μόνον από συνδεδεμένα πρόσωπα (μετόχους, μητρικές), αλλά και από τράπεζες, επενδυτικά κεφάλαια, καθώς και επενδυτές. Αυτοί οι εξωτερικοί χρηματοδότες επιζητούν διαβεβαίωση ότι η επένδυση τους θα αντιμετωπίζεται ισότιμα με την αντιμετώπιση των συμφερόντων των πλειοψηφούντων μετόχων. Κατ' αυτή την έννοια, η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει εργαλείο άντλησης νέων κεφαλαίων για τις μη εισηγμένες εταιρείες.

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν τα οφέλη υιοθέτησης των ειδικών πρακτικών καλής εταιρικής διακυβέρνησης από τις μη εισηγμένες εταιρείες.

Η αναλογική εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων εταιρειών στις μη εισηγμένες εταιρείες δεν ενδείκνυται και δεν είναι πρακτικά εφικτή, κυρίως λόγω της διαφορετικής δομής και οργάνωσης των μη εισηγμένων εταιρειών, αλλά και για τους ακόλουθους λόγους:

➤ Δομή ελληνικών μη εισηγμένων εταιρειών: Στις περισσότερες ελληνικές ανώνυμες μη εισηγμένες εταιρείες, η πλειοψηφία των μετοχών κατέχεται από συγκεκριμένο μέτοχο /συγκεκριμένη ομάδα μετόχων ή οικογένεια (οικογενειακές επιχειρήσεις), οι οποίοι ταυτόχρονα ασκούν ή ελέγχουν τη διοίκηση της εταιρείας. Αντίθετα, οι μέτοχοι μειοψηφίας συμμετέχουν ελάχιστα στη λήψη αποφάσεων και τα σχετικά τους δικαιώματα συχνά έχουν περιορισμένο πρακτικό αντίκρισμα. Συνεπώς, ενώ στις εισηγμένες εταιρείες η βασική σύγκρουση συμφερόντων εντοπίζεται στη σχέση Διοίκησης με τους μετόχους, στις μη εισηγμένες, η βασική σύγκρουση συμφερόντων εντοπίζεται στη σχέση της πλειοψηφίας με τη μειοψηφία. Θα πρέπει επίσης να υπάρξει ευκρινής διάκριση μεταξύ του ατομικού συμφέροντος των μετόχων-ιδρυτών και του εταιρικού συμφέροντος, που πρέπει να είναι η βασική επιδίωξη της εταιρείας.

➤ Κεφάλαια - χρηματοδότηση: Οι ελληνικές ανώνυμες μη εισηγμένες εταιρείες συνήθως εξευρίσκουν τα κεφάλαιά τους από τους ιδρυτές τους και τους υφιστάμενους μετόχους τους. Η έλλειψη πρόσβασης στις οργανωμένες αγορές συνεπάγεται σοβαρούς περιορισμούς στην εξεύρεση άλλων πηγών χρηματοδότησης πλην των τραπεζών. Η θέσπιση ενός αποτελεσματικού και διαφανούς πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να αποτελέσει μέσο για την

προσέγγιση νέων κεφαλαίων και εφόσον είναι επιθυμητό, την είσοδο νέων μετόχων/ επενδυτών στην εταιρεία, καθώς δημιουργεί εύλογα την πεποίθηση στους νέους επενδυτές ότι υφίστανται διαδικασίες με τις οποίες θα διασφαλίζονται και θα προστατεύονται τα συμφέροντά τους και ότι τα κεφάλαιά τους υπόκεινται σε ορθή διαχείριση. Κατ' αυτή την έννοια, η υιοθέτηση ειδικών πρακτικών καλής εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί αναπτυξιακό μοχλό και για τις μη εισηγμένες εταιρείες.

- Οι μη εισηγμένες εταιρείες έχουν πολύ μεγαλύτερη ελευθερία στον καθορισμό της δικής τους στρατηγικής, καθώς δεν υφίστανται δεσμεύσεις και περιορισμοί από το νόμο.
- Οι μη εισηγμένες εταιρείες είναι στην πλειονότητα τους μικρές ή πολύ μικρές εταιρείες, που ενδέχεται να μην διαθέτουν διαρκή πρόσβαση σε εξειδικευμένη συμβουλή για την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης. Συνεπώς, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα γενικό πλαίσιο ειδικών πρακτικών καλής εταιρικής διακυβέρνησης γνωστό στην εταιρεία, στους μετόχους και στη Διοίκηση.

## **ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

### Σκοπός:

Σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης είναι να εξασφαλίζει ότι η εταιρεία διοικείται προς το μακροπρόθεσμο όφελος όλων των μετόχων της. Σκοπός επίσης είναι η διασφάλιση του μακροπρόθεσμου εταιρικού συμφέροντος μέσω της καλής λειτουργίας των σχέσεων και συνεργασίας όλων των συντελεστών της εταιρείας (μετόχων, Διοίκησης, πιστωτών).

Στόχος των ειδικών πρακτικών καλής εταιρικής διακυβέρνησης για τις Μη Εισηγμένες εταιρείες είναι να βοηθήσουν τη διακυβέρνηση των εταιριών με βάση πρότυπα και αρχές που έχει αποδειχτεί ότι προσθέτουν αξία και συμβάλουν στο μακροπρόθεσμο όφελος της εταιρείας. Εναπόκειται στους συντελεστές της εταιρείας να υιοθετήσουν το σύνολο ή μέρος των αρχών που θέτουν οι ειδικές πρακτικές, λαμβάνοντας υπ' όψιν το κόστος και το όφελος που ανακύπτει.

Η επίτευξη του στόχου αυτού απαιτεί γενικά όραμα, ευθύνη, διαφάνεια, αξιοκρατία και επαγγελματισμό.

### Αποστολή:

Η εταιρεία θα πρέπει ιδίως να διατυπώσει μία συγκεκριμένη αποστολή και να εξειδικεύσει τα μέσα και το κατάλληλο χρονοδιάγραμμα, εντός του οποίου οφείλει να υλοποιήσει την αποστολή αυτή.

### Ευθύνη:

Η υπεύθυνη Διοίκηση επιδεικνύει ιδίως προσοχή:

- στην επιλογή του καταλλήλου μεγέθους και σύνθεσης των διευθυντικών οργάνων της εταιρείας,
- στον σαφή επιμερισμό των ευθυνών και στην ανάθεση εξουσιών. Οι μέτοχοι/εταίροι και η Διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξουν μια συστηματική προσέγγιση για τον επιμερισμό των αρμοδιοτήτων και εξουσιών του κάθε μέρους και να αποτυπώσουν αυτόν τον επιμερισμό εγγράφως. Ο επιμερισμός των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να ελέγχεται

περιοδικά, ώστε να διασφαλίζεται ότι ανταποκρίνεται στη δομή, την πολυπλοκότητα, καθώς και το μέγεθος της εταιρείας.

- στην προστασία των υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας,
- στη συμμόρφωση με το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο του εκάστοτε κλάδου δραστηριοποίησης, καθώς και
- στην οργάνωση και τις διαδικαστικές λεπτομέρειες των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ). Για παράδειγμα, ο ρόλος του Προέδρου, η συχνότητα των συνεδριάσεων, η φύση των πληροφοριών που θα δίδονται στα μέλη του ΔΣ.

#### Διαφάνεια:

Η διαφάνεια εξασφαλίζεται ιδίως με:

- τη θέσπιση σαφών διαδικασιών λήψεως των αποφάσεων και εξασφάλιση των ορίων εξουσίας,
- τη θέσπιση μηχανισμών έγκαιρης, έγκυρης, επαρκούς και σαφούς πληροφόρησης όσων λαμβάνουν αποφάσεις εντός της εταιρείας,
- την τακτική, πλήρη και αξιόπιστη πληροφόρηση των μετόχων και ενδιαφερόμενων μερών για τα εταιρικά πράγματα με την παροχή σχετικών πληροφοριών οικονομικής και μη φύσης,
- την υποβολή των εταιρικών υποθέσεων σε διαρκή εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο από κατάλληλα και ανεξάρτητα άτομα ή όργανα, ικανά να εντοπίζουν τυχόν κινδύνους, καθώς και
- τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ελέγχου που να διασφαλίζει τη διαφάνεια και τη διάκριση των εξουσιών τόσο κατά τη λήψη των αποφάσεων όσο και κατά την τέλεση των επιχειρηματικών διεργασιών με στόχο τον περιορισμό των κινδύνων και την επίτευξη του εταιρικού σκοπού.

#### Επαγγελματισμός - αξιοκρατία:

Ο επαγγελματισμός και η αξιοκρατία διασφαλίζεται ιδίως με:

- την εξασφάλιση των κατάλληλων δεξιοτήτων, ιδίως στα πρόσωπα όσων διοικούν την εταιρεία μέσω της εφαρμογής της πολιτικής ανάδειξης υποψηφίων μελών, αλλά και αξιολόγησής τους. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να λαμβάνουν την κατάλληλη εισαγωγική ενημέρωση πριν από την τοποθέτησή τους στο ΔΣ.
- την κατάλληλη, αξιοκρατική και διαφανή πολιτική αμοιβών, η οποία θα πρέπει να συνδέεται με την αξιολόγηση των μελών ΔΣ, αλλά και την γενικότερη επίτευξη των εταιρικών στόχων, καθώς και
- την πρόβλεψη της δυνατότητας απομάκρυνσης αναποτελεσματικών ή ανεπαρκών μελών της Διοίκησης της εταιρείας.

#### Μακροπρόθεσμο όφελος όλων των μετόχων:

Το μακροπρόθεσμο όφελος όλων των μετόχων επιτυγχάνεται, ανάμεσα σε άλλα, με τη θέσπιση μηχανισμών, ώστε:

- τα άτομα ή οι ομάδες που συγκεντρώνουν ορισμένη δύναμη ή εκφράζουν επιμέρους συμφέροντα, να μην έχουν τη δυνατότητα να δρουν εις βάρος του κοινού συμφέροντος όλων των μετόχων,
- να υφίσταται διαρκής διάλογος μεταξύ των μετόχων και της Διοίκησης της εταιρείας,
- να υφίσταται θεσμοθετημένη διαδικασία πληροφόρησης των μετόχων από το ΔΣ αναφορικά με την οικονομική πορεία της εταιρείας, αλλά και του τρόπου λειτουργίας του ΔΣ και της εταιρικής διακυβέρνησης γενικότερα, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων, αλλά και της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου,
- να υπογραμμίζονται οι ευθύνες και τα δικαιώματα των μετόχων, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας των μετόχων με την εταιρεία.

Διαχείριση σχέσεων με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), όπως είναι οι πελάτες, οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές κ.λπ.:

Μια σύγχρονη υπεύθυνη εταιρεία ενδείκνυται να επιδιώκει το στενά οριζόμενο εταιρικό συμφέρον με την ελάχιστη αρνητική επίπτωση στα συμφέροντα τρίτων. Ειδικότερα, ενδείκνυται να λαμβάνει μέριμνα για την αποφυγή αρνητικών επιπτώσεων από τις εταιρικές επιλογές στα συμφέροντα τρίτων που διατηρούν σχέση με την εταιρεία. Αυτό γίνεται εφικτό μέσα από το διάλογο και τον προσδιορισμό των εταιρικών στόχων εν όψει των απαιτήσεων / προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών. Μια εταιρεία με ολοκληρωμένο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης αξιολογεί τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη και προσαρμόζει ανάλογα τις διεργασίες της.

#### **ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ/ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

Η εφαρμογή στην πράξη των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι σε καμία περίπτωση ένα εύκολο εγχείρημα. Είναι βέβαιο ότι η εφαρμογή των αρχών θα επιφέρει μια μεγάλη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας και ενδέχεται να οδηγήσει σε αύξηση των διατυπώσεων στις καθημερινές της διαδικασίες. Πολλές μικρές και μεσαίες εταιρείες μπορεί να θεωρήσουν ότι η εφαρμογή των ειδικών πρακτικών προσθέτει στην εταιρεία πρόσθετα διοικητικά βάρη που συνακόλουθα αυξάνουν και τα καθημερινά έξοδα λειτουργίας της εταιρείας.

Οι ανωτέρω δυσκολίες καταδεικνύουν ότι, προκειμένου να εφαρμοστούν σε μια εταιρεία με επιτυχία οι ειδικές πρακτικές καλής εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει:

1. τα πρόσωπα που λαμβάνουν αποφάσεις εντός της εταιρείας να είναι πεπεισμένα ότι χρειάζεται να υιοθετηθούν οι ειδικές πρακτικές καλής εταιρικής διακυβέρνησης και να εφαρμόζονται προς όφελος της εταιρείας, και
2. η εφαρμογή του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που είναι προσαρμοσμένος στα μεγέθη και τις δυνατότητες της κάθε εταιρείας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι μεταξύ των μη εισηγμένων εταιριών υπάρχουν μεγάλες διαφορές (από οικογενειακές, μονομετοχικές έως πολύ μεγάλες εταιρείες) δεν υπάρχει μία λύση για όλες τις εταιρείες, αλλά θα χρειαστεί να επιλεγεί η αρμόζουσα σε κάθε περίπτωση εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης.

Καθώς λοιπόν διαφαίνεται η πιθανή δυσκολία των μη εισηγμένων εταιριών να εφαρμόσουν τις ειδικές πρακτικές καλής εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει οι πρακτικές που θα υιοθετηθούν να διαχωριστούν σε δύο διαφορετικές δυναμικές φάσεις, λαμβάνοντας πάντα υπόψη το μέγεθος, την πολυπλοκότητα, τους στόχους και το επίπεδο της ωριμότητας κάθε εταιρείας:

Οι ειδικές πρακτικές της πρώτης φάσης κατωτέρω θα απευθύνονται και θα είναι εφαρμόσιμες σε όλες τις μη εισηγμένες εταιρείες, ενώ οι ειδικές πρακτικές της δεύτερης φάσης θα απευθύνονται και θα είναι εφαρμόσιμες στις μεγάλες και πιο σύνθετες μη εισηγμένες εταιρείες. Τέλος, διευκρινίζεται ότι στην ανάλυση που ακολουθεί κατωτέρω, όπου δεν γίνεται αναφορά σε πρώτη και δεύτερη φάση, η συγκεκριμένη πρακτική εφαρμόζεται στο σύνολο των μη εισηγμένων εταιριών.

## **ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΛΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

### **Διαμόρφωση πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης**

Οι μέτοχοι της εταιρείας θα πρέπει να θεσπίσουν ένα πλαίσιο αρχών και κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης. Το πλαίσιο αυτό θα αποτυπώνεται, στο βαθμό που είναι δυνατό, στο καταστατικό της εταιρείας, ενώ κατά τα λοιπά μπορεί να αποτελεί περιεχόμενο του κανονισμού λειτουργίας της εταιρείας ή και πρόσθετης συμφωνίας των μετόχων (shareholders' agreement).

Συνήθως, οι ρυθμίσεις εταιρικής διακυβέρνησης, που περιλαμβάνονται στο καταστατικό της εταιρείας, δεν αποτελούν αντικείμενο ιδιαίτερης εμβάθυνσης κατά τη σύσταση της εταιρείας ή στη συνέχεια. Οι μέτοχοι καλούνται να αντιμετωπίσουν τη θέσπιση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου αρχών και κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης ως αυτοτελές θέμα διαπραγμάτευσης όταν συμφωνείται το καταστατικό καθώς και περιοδικά κατά την αναμόρφωσή του.

Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης για όλες τις εταιρείες, ανεξαρτήτως φάσης, αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία:

1. Τις σχέσεις των μετόχων, της Διοίκησης, του ΔΣ και άλλων συντελεστών.
2. Τον τρόπο καθορισμού των στόχων της εταιρείας, των μέσων επίτευξής τους και της παρακολούθησης των σχετικών επιδόσεων της εταιρείας.
3. Τα κίνητρα για την άσκηση της διοίκησης της εταιρείας κατά τρόπο δίκαιο και αποτελεσματικό προς όφελος της εταιρείας και των μετόχων της.

Η διαμόρφωση αυτού του πλαισίου θα πρέπει να γίνει με τρόπο που να εξασφαλίζει ότι η περιουσία της εταιρείας δεν συνιστά συνέχεια ούτε συγχέεται με την περιουσία των μετόχων της. Πρακτικά σημεία που μπορούν να βοηθήσουν σε αυτό είναι η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στο ΔΣ, καθώς και η πολιτική αμοιβών των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

Η διαμόρφωση του πλαισίου θα πρέπει να συνδεθεί με το σύστημα αξιών της εταιρείας με γνώμονα την προάσπιση του εταιρικού συμφέροντος ενάντια σε φαινόμενα διαφθοράς, μη-συμμόρφωσης με το νομικό / κανονιστικό πλαίσιο και με σκοπό τη διατήρηση/ενίσχυση της εταιρικής φήμης και της εμπιστοσύνης των μετόχων και των ενδιαφερομένων μερών.

Η διαμόρφωση των λεπτομερειών και των επιμέρους κανόνων του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτό αποτυπώνεται καταρχήν στο καταστατικό και σε τυχόν συμπληρωματική συμφωνία των μετόχων, θα πρέπει να μην εκχωρείται και να παραμένει στο ΔΣ με τη σύμφωνη γνώμη των μετόχων, μετά από συζήτηση στη Γενική Συνέλευση («ΓΣ»), προκειμένου να εξασφαλίζεται ευελιξία.

## Μέρος Α - Το ΔΣ και τα μέλη του

### 1. Πρώτη Φάση

#### 1.1 Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ - Λειτουργία του ΔΣ

**1.1.1. Θα πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός και διάκριση μεταξύ των εξουσιών και καθηκόντων που έχουν οι μέτοχοι, το ΔΣ και τα πρόσωπα που είναι επιφορτισμένα με την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας (τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας).**

Εκτός από τη διάκριση των αρμοδιοτήτων της ΓΣ και του ΔΣ, θα ήταν σκόπιμο να διακρίνονται οι αρμοδιότητες του ΔΣ που ασκούνται συλλογικά από αυτές τις οποίες μπορεί το όργανο αυτό να αναθέσει σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα.

Η ανάθεση ορισμένων βασικών θεμάτων (πέραν αυτών που προβλέπονται από το νόμο) στην αρμοδιότητα της ΓΣ μπορεί να εξυπηρετήσει την στενότερη εμπλοκή των μετόχων της μειοψηφίας αλλά και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη τους στην εταιρεία. Σε κάθε περίπτωση η επιφύλαξη ορισμένων θεμάτων στην αρμοδιότητα της ΓΣ θα πρέπει να εξετάζεται κατά περίπτωση προκειμένου να μην δυσχεραίνεται η λειτουργία της εταιρείας.

**1.1.2. Η εταιρεία θα πρέπει να διασφαλίσει ότι το ΔΣ είναι σε θέση να την διοικεί αποτελεσματικά έχοντας τις κατάλληλες γνώσεις κι εμπειρία λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα όλων των μετόχων της εταιρείας σύμφωνα με την αρχή της δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης των μετόχων.**

Κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας, αλλά και λόγω της δομής των περισσότερων ανωνύμων εταιριών, σε πολλές ανώνυμες εταιρείες παρατηρείται το φαινόμενο οι βασικοί μέτοχοι -ιδρυτές της εταιρείας να ασκούν και τη διοίκηση αυτής, χωρίς εντούτοις να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις κι εμπειρία, ως προς κάθε διοικητική αρμοδιότητα. Στο βαθμό που η εταιρεία αναπτύσσεται και επεκτείνει τις δραστηριότητές της, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη να ανατίθεται η διοίκηση της εταιρείας σε στελέχη που συγκεντρώνουν τις απαιτούμενες γνώσεις κι εμπειρία. Συχνά, εντούτοις, οι βασικοί μέτοχοι διστάζουν να εμπιστευθούν σε τρίτα πρόσωπα κρίσιμους εταιρικούς διοικητικούς ρόλους.

Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος είναι η συγκρότηση συμβουλευτικής επιτροπής από άτομα με ειδική γνώση και εμπειρία, η οποία θα λειτουργεί συμβουλευτικά προς το ΔΣ, και θα εντοπίζει τις περιοχές όπου αναφέρονται διοικητικές αδυναμίες ή προβλήματα. Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει αυτός ο τρόπος είναι τα εξής:

- Πρώτον, οι επιχειρηματικές αποφάσεις φέρουν περισσότερα εχέγγυα αποτελεσματικότητας δεδομένης της συμμετοχής ειδικών κατά τη λήψη τους.
- Δεύτερον, δίδεται με περισσότερη συστηματικότητα προσοχή στους μακροπρόθεσμους στόχους και τη στρατηγική της εταιρείας.
- Τρίτον, προωθείται η διαφάνεια και η συνέχεια της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων.
- Τέταρτον, υπάρχει μεγαλύτερη ισορροπία ανάμεσα στα συμφέροντα της εταιρείας καθεαυτής και των μετόχων της.

- Τέλος, με τη συμμετοχή τρίτων στην εταιρεία ενισχύεται ο επαγγελματισμός στην ίδια τη λειτουργία του ΔΣ.

Επίσης, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη σαφή χάραξη του ρόλου της επιτροπής. Σε επόμενη φάση, τα άτομα που συνθέτουν τη συμβουλευτική επιτροπή θα μπορούσαν να ενσωματωθούν στο ΔΣ.

## **1.2 Βασικές Αρχές Λειτουργίας του ΔΣ**

- Διοίκηση της εταιρείας με αντικειμενικότητα και στόχο το συμφέρον αυτής.
- Οι στόχοι της εταιρείας και η στρατηγική της να καθορίζονται από το ΔΣ όπως και η αξιολόγηση του βαθμού επίτευξής τους .
- Υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, ο οποίος να ενσωματώνει και ζητήματα δεοντολογίας προτρέποντας τη Διοίκηση και τους εργαζομένους να διεξάγουν τις επαγγελματικές τους δραστηριότητες σύμφωνα με τις εταιρικές αξίες.

## **1.3 Μέγεθος και Σύνθεση του ΔΣ**

Ιδιαίτερη σημασία έχει ο καθορισμός του αριθμού των μελών του ΔΣ, ώστε να βρίσκεται σε αναλογία με το μέγεθος και το είδος των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Καθώς η εταιρεία αναπτύσσεται κι επεκτείνει τις δραστηριότητές της, θα πρέπει να αυξάνεται αναλογικά και η ανάγκη συμμετοχής στο ΔΣ μελών, των οποίων η ανεξαρτησία κι αντικειμενικότητα δεν θα επηρεάζεται από τις σχέσεις τους με την εταιρεία ή τους μετόχους της. Κατά την επιλογή των μελών αυτών, η εταιρεία θα πρέπει να φροντίζει ώστε αυτά να είναι έμπειρα και καταρτισμένα για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους και κυρίως να διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο για τη συμμετοχή στις συνεδριάσεις του ΔΣ.

Συνιστάται όπως το μέτρο της χρονικής δέσμευσης, το οποίο θα απαιτείται από τα μέλη αυτά, να τους γνωστοποιείται με ακρίβεια κατά το χρόνο που συνάπτεται η συμφωνία συμμετοχής τους στο ΔΣ.

Απαιτείται ουσιαστική και όχι τυπική στελέχωση του ΔΣ.

## **1.4 Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ**

Κρίσιμη αρμοδιότητα του ΔΣ είναι η διασφάλιση επαγγελματισμού και δεοντολογίας στην συμπεριφορά των εργαζομένων και των στελεχών της εταιρείας. Ειδικότερα, θα πρέπει να τηρούνται οι νόμοι και οι εφαρμοστέοι κανονισμοί, να αποφεύγεται η σύγκρουση συμφερόντων, να τηρούνται οι κανόνες ως προς δώρα προς τους πελάτες. Γενικότερα, θα πρέπει να επικρατεί επαγγελματικό ήθος, να εξασφαλίζεται η συμμετοχή και συνεισφορά της εταιρείας στις ανάγκες της ευρύτερης κοινότητας στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καθώς και να προωθείται η συνεχής προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων στην εταιρεία.

Αναφορικά με τον καθορισμό του ρόλου των εργαζομένων, το ΔΣ θα πρέπει να ενθαρρύνει με τα κατάλληλα μέτρα την εποικοδομητική συμμετοχή των εργαζομένων στη χάραξη της πολιτικής της εταιρείας.

## **1.5 Οργάνωση των Συνεδριάσεων του ΔΣ**

Το ΔΣ θα πρέπει να συνεδριάζει τακτικά για να ασκεί ουσιαστικά τα καθήκοντά του και να του παρέχονται έγκαιρα οι κατάλληλες πληροφορίες. Θα πρέπει οι συνεδριάσεις του ΔΣ να είναι επαρκείς, ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε εταιρείας.

Το ΔΣ θα πρέπει να θεσπίσει σαφείς διαδικασίες που επιτρέπουν στα μέλη του να έρχονται σε επαφή με τη Διοίκηση για την παροχή περαιτέρω πληροφοριών.

Οι συνεδριάσεις του ΔΣ θα πρέπει όσο το δυνατόν να είναι προκαθορισμένες και να μην μεταβάλλονται συχνά, διότι οι συχνές αλλαγές στην ημερομηνία ενδέχεται να οδηγήσουν σε απουσία των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ.

## **2. Δεύτερη Φάση**

### **2.1 Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του προέδρου του ΔΣ**

Θα πρέπει να διακρίνονται σαφώς τα καθήκοντα του Προέδρου του ΔΣ από αυτά του Διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρείας. Παρά τη συνήθη πρακτική, σε εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους, οι ως άνω ιδιότητες συνιστάται να μη συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο. Θα ήταν σκόπιμο να καθορισθεί ένα διάγραμμα αρμοδιοτήτων του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου, όπου θα αναφέρονται τα είδη και οι κατηγορίες των αρμοδιοτήτων του καθενός, ανάλογα με το μέγεθος και το είδος της εταιρείας.

Ο Πρόεδρος του ΔΣ θα πρέπει να μεριμνά για την έγκαιρη και πληρέστερη δυνατή ενημέρωση των μελών του ΔΣ για τα εκάστοτε θέματα της ημερησίας διάταξης και να διευκολύνει την ανταπόκριση των στελεχών της εταιρείας σε σχετικά ερωτήματα των μελών του ΔΣ. Επίσης, θα πρέπει να μεριμνά για την περιοδική ενημέρωση του ΔΣ ως προς την υλοποίηση των εισηγμένων αποφάσεων. Τέλος, θα πρέπει να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών ΔΣ σε σχετικά σεμινάρια επαγγελματικής επιμόρφωσης ή την οργανωμένη σε τακτά χρονικά διαστήματα συνάντηση των παλαιότερων μελών του ΔΣ με νεότερα.

### **2.2 Αξιολόγηση του ΔΣ και Διευθυντικών Στελεχών**

Το ΔΣ θα πρέπει να παρουσιάζει περιοδικά στη ΓΣ των μετόχων την αξιολόγηση ή την αυτο-αξιολόγηση της επίδοσης των μελών του και των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, η οποία θα εκπονείται ή θα διοργανώνεται αντίστοιχα από ανεξάρτητο εξωτερικό σύμβουλο.

Στην ανωτέρω διαδικασία θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, μεταξύ άλλων κριτηρίων που θα ορίζει το ΔΣ, ο βαθμός ενασχόλησης και η συμμετοχή των μελών του ΔΣ στις συνεδριάσεις του (συχνότητα παρακολούθησης, επάρκεια προετοιμασίας, συμμετοχή σε ειδικές επιτροπές). Η αξιολόγηση της επίδοσης των διευθυντικών στελεχών θα γίνεται με τον ίδιο τρόπο, βάσει κριτηρίων που θα ορίζει το ΔΣ, μεταξύ των οποίων θα περιλαμβάνεται και η ανταπόκριση του διευθυντικού στελέχους στις εντολές και οδηγίες του ΔΣ.

### **2.3 Στελέχωση του ΔΣ από τρίτα ανεξάρτητα πρόσωπα**

Στη φάση αυτή, οι εταιρείες θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι στο ΔΣ συμμετέχουν και τρίτα ανεξάρτητα πρόσωπα, ήτοι πρόσωπα που δεν έχουν σχέση με την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας, ούτε με τους μετόχους. Θα πρέπει επίσης να διασφαλιστεί ότι τα πρόσωπα αυτά έχουν τα επαγγελματικά προσόντα και το χρόνο να ασχοληθούν με την θέση που τους δίδεται και να συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις του ΔΣ. Θα ήταν χρήσιμο τα ανωτέρω πρόσωπα μια φορά το χρόνο, κατά τη διάρκεια συνεδρίασης του ΔΣ, να υποβάλλουν τις προτάσεις τους για τη

στρατηγική της εταιρείας. Επίσης, τα πρόσωπα αυτά θα πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της πολιτικής των αμοιβών των μελών του ΔΣ.

## **Μέρος Β - Αμοιβές**

Το επίπεδο και η διάρθρωση των αμοιβών θα πρέπει να προσελκύουν και να εξασφαλίζουν την παραμονή στην εταιρεία στελεχών που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας. Θα πρέπει να επικρατεί διαφάνεια ως προς το ύψος και την γενική πολιτική των αμοιβών.

Η πολιτική αμοιβών του ΔΣ μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην ανάδειξη του διακριτού ρόλου των μετόχων και των μελών της Διοίκησης. Ειδικότερα, θα πρέπει να αποσαφηνιστεί η διαφορά μεταξύ του εταιρικού συμφέροντος και του συμφέροντος του ιδρυτή-μετόχου και να καταστεί σαφές ότι πρόκειται για διαφορετικά πρόσωπα.

Τα μέλη του ΔΣ έχουν δικαίωμα αποζημίωσης για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Το ύψος της αποζημίωσης αυτής θα πρέπει οπωσδήποτε να συνδέεται με το χαρακτήρα, τη βαρύτητα των ευθυνών και καθηκόντων τους, καθώς και με τον απαιτούμενο χρόνο απασχόλησής τους. Προφανώς διαφορετική είναι η βάση συμμετοχής των μετόχων στα εταιρικά αποτελέσματα. Ακόμα και όταν υπάρχει σύμπτωση προσώπων, είναι χρήσιμο να αναδεικνύεται η παραπάνω διάκριση.

Από την άλλη, το ΔΣ θα πρέπει να θεσπίσει σαφή πολιτική και διαφανή κριτήρια για τον καθορισμό των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών σε σχέση με την απόδοση της εταιρείας, καθώς θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι βραχυπρόθεσμοι όσο και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας. Η διάπλαση διαφανών κριτηρίων σχετικά με τις αμοιβές ενισχύει την εμπιστοσύνη των τρίτων απέναντι στην εταιρεία και, επομένως, την ενδεχόμενη επιχειρηματική συμμετοχή τους στην εταιρεία. Το εύρος των κοινοποιούμενων πληροφοριών όσον αφορά σε συγκεκριμένα ζητήματα αμοιβών οφείλει να βρίσκεται σε αναλογία με το είδος της εταιρείας και τους επιδιωκόμενους επιχειρηματικούς της σκοπούς, και ο τρόπος προσδιορισμού του εύρους των κοινοποιούμενων πληροφοριών πρέπει να ορίζεται σε ένα σχέδιο εταιρικής διακυβέρνησης.

## **Μέρος Γ - Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ)**

Το ΣΕΕ (System of Internal Control) είναι ευθύνη του ΔΣ, της Διοίκησης και του εμπλεκόμενου ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Το ΣΕΕ δεν θα πρέπει να συγχέεται με τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Function), η οποία αποτελεί υπηρεσία της εταιρείας με κύρια αρμοδιότητα την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο το ΣΕΕ είναι αποτελεσματικό ως προς την κάλυψη των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία.

### **1. Πρώτη Φάση**

Το ΔΣ θα πρέπει να θεσπίσει σύστημα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων της εταιρείας με σκοπό τη διασφάλιση της επένδυσης των μετόχων και της εταιρικής περιουσίας. Το ΔΣ καθορίζει την φύση και τον αποδεκτό βαθμό έκθεσης της εταιρείας σε κινδύνους που αναλαμβάνονται, ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί της στόχοι.

Οι διοικούντες την εταιρεία θα πρέπει να φροντίζουν για τη θέσπιση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου που είναι επαρκές για το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της εταιρείας και να έχουν την ευθύνη της καθημερινής παρακολούθησης των κινδύνων. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να βασίζεται σε διεθνείς βέλτιστες πρακτικές και να είναι σχεδιασμένο ώστε

να παρέχει επαρκείς εγγυήσεις για την αποτελεσματική και αποδοτική τέλεση των λειτουργιών στην εταιρεία, την αξιοπιστία και την αρτιότητα των οικονομικών και εταιρικών δεδομένων, καθώς και την συμμόρφωση της εταιρείας με την κείμενη νομοθεσία και τις θεσμικές της υποχρεώσεις.

Οι διοικούντες μπορούν να αναθέτουν σε άλλα έμπειρα και ανεξάρτητα πρόσωπα, τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων στην εταιρεία, τα οποία, με τη χρήση συστηματικών μεθόδων, θα αξιολογούν την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια των σημείων ελέγχου (δικλείδες ασφαλείας) που έχουν υιοθετηθεί και θα υποβάλλουν τακτικές εκθέσεις ελέγχου προς τους διοικούντες συνδράμοντας έτσι στην επίτευξη των εταιρικών σκοπών. Προτείνεται όπως, ανώτατο μέλος της Διοίκησης της εταιρείας να έχει την ευθύνη (1) για την παρακολούθηση της εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που αναλύεται ανωτέρω, και (2) την αξιολόγηση των ευρημάτων του και την περαιτέρω κοινοποίηση αυτών όπου και όποτε χρειάζεται.

Προτείνεται η δημιουργία εσωτερικών πολιτικών και διαδικασιών, καθώς και σημείων ελέγχου στην εταιρεία που να οριοθετούν τον τρόπο διαχείρισης κινδύνων που σχετίζονται με:

- Την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας
- Τους κινδύνους της αγοράς
- Τη διαχείριση του προσωπικού
- Τα φαινόμενα της απάτης
- Τις αρχές δεοντολογίας και ηθικής της εταιρείας
- Την διαχείριση της ρευστότητας
- Την φυσική ασφάλεια και την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων
- Εγκριτικά όρια συναλλαγών
- Συμφωνία λογαριασμών και παρακολούθηση της ρευστότητας
- Ελεγκτικές διαδικασίες επί του προϋπολογισμού και των δαπανών
- Έλεγχος και έγκριση συναλλαγών από ανεξάρτητο εξουσιοδοτημένο εργαζόμενο
- Ασφάλεια και εμπιστευτικότητα των πληροφοριών
- Διαχείριση Εγγράφων
- Συμμόρφωση προς τις κανονιστικές διατάξεις
- Συμμόρφωση προς τους κανονισμούς υγιεινής και ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος

Θα πρέπει να αναπτυχθεί μια σειρά εταιρικών διαδικασιών για την αντιμετώπιση των ειδικών κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένη η εταιρεία. Για παράδειγμα, θα πρέπει να θεσπιστούν διαδικασίες που αφορούν σε:

- Καταπολέμηση της Απάτης
- Ταμιακή διαχείριση

- Παρακολούθηση των τραπεζικών συμφωνιών
- Σύστημα Επιχειρησιακής Ετοιμότητας (Διαχείρισης Κρίσεων) ή/και Επιχειρησιακής Συνέχειας (Business Continuity Programme)
- Πρόληψη και έγκαιρος εντοπισμός απειλών που προέρχονται από τον κυβερνοχώρο και από τις αδυναμίες (vulnerabilities) των ηλεκτρονικών εφαρμογών

## 2. Δεύτερη Φάση

### Επιτροπή Ελέγχου

Στη δεύτερη φάση, προτείνεται η δημιουργία της Επιτροπής Ελέγχου που θα απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ της εταιρείας, στην οποία θα αναφέρεται σε τακτική βάση ο Εσωτερικός Έλεγχος της πρώτης φάσης ανωτέρω.

## Μέρος Δ - Διαχείριση Κινδύνου

### 1. Πρώτη Φάση

Το ΔΣ θα πρέπει να καταρτίσει ένα εγχειρίδιο κινδύνων, το οποίο θα πρέπει να αναθεωρείται τακτικά και να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα κατωτέρω:

- Περιγραφή των βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία.
- Τις πιθανότητες επέλευσης των κινδύνων αυτών.
- Τις συνέπειες σε περίπτωση επέλευσής τους.
- Τις ενέργειες για τον περιορισμό των κινδύνων αυτών με αναφορά των σημείων ελέγχου που μειώνουν ή εκμηδενίζουν την έκθεση της εταιρείας.

Θα πρέπει να παρέχεται στα μέλη του ΔΣ η δυνατότητα να προσφεύγουν στη συμβουλή εξειδικευμένων κι ανεξάρτητων επαγγελματιών για την ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης κινδύνων.

### 2. Δεύτερη Φάση

Στη δεύτερη φάση, προτείνεται η κατάρτιση μηχανισμού εποπτείας και τακτικής ενημέρωσης του ΔΣ για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων που να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα κινδύνων (κατηγορίες κινδύνων στρατηγικών, λειτουργικών, χρηματοοικονομικών και συμμόρφωσης) και να εξασφαλίζει ότι τα συστήματα ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά και επισημαίνονται περιοχές και ζητήματα που χρήζουν μεγαλύτερης ανάλυσης και άμεσης αντιμετώπισης.

## Μέρος Ε - Κανονιστική Συμμόρφωση

### 1. Πρώτη Φάση

Η προστασία του εταιρικού συμφέροντος απέναντι σε παραβιάσεις της κείμενης νομοθεσίας και του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου, με ιδιαίτερη έμφαση στην αποτροπή φαινομένων διαφθοράς, αποτελεί θεμελιώδη υποχρέωση του ΔΣ.

Κάθε εταιρεία, στο πλαίσιο λειτουργίας της, οφείλει να θεσπίζει, να παρακολουθεί και να εφαρμόζει κανόνες για τη διαφάνεια και την κανονιστική συμμόρφωση της εταιρείας, καθώς και του προσωπικού της με το ισχύον θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο, μέσω της καταγραφής πολιτικών, διαδικασιών και παροχής της σχετικής εκπαίδευσης.

## 2. Δεύτερη Φάση

Στη δεύτερη φάση, προτείνεται η κατάρτιση μηχανισμού εποπτείας και τακτικής ενημέρωσης του ΔΣ για την εφαρμογή πολιτικής συμμόρφωσης με τους ισχύοντες Νόμους και Κανονισμούς, με την παρακολούθηση περιστατικών μη-συμμόρφωσης και τα συνεπαγόμενα σχέδια δράσης για αποφυγή παρόμοιων περιστατικών.

### Μέρος ΣΤ - Σχέσεις με τους Μετόχους

Θα πρέπει να διασφαλίζεται διάλογος και επικοινωνία μεταξύ του ΔΣ και των μετόχων, καθώς και αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων της μειοψηφίας.

Προοδευτικά, στα πλαίσια επιπρόσθετων συμφωνιών μετόχων, θα πρέπει να ρυθμίζονται θέματα τα οποία δεν προσδιορίστηκαν κατά τη σύνταξη του καταστατικού.

Δεδομένου ότι οι μειοψηφούντες μέτοχοι έχουν σταθερή και διαρκή σχέση με την εταιρεία (ενώ κατά κανόνα οι μειοψηφούντες μέτοχοι της διασποράς σε εισηγμένες εταιρείες διατηρούν την συμμετοχή τους με βάση επενδυτικά κριτήρια), οι ανάγκες πληροφόρησης και διαφάνειας ως προς τα εταιρικά θέματα προς τους μειοψηφούντες μετόχους είναι ιδιαίτερα αυξημένες σε σχέση με τα ισχύοντα στις εισηγμένες εταιρείες (όπου πληροφόρηση απαιτείται για όσα στοιχεία συμμετέχουν ουσιαστικά στην διαμόρφωση της τιμής της μετοχής).

Συνεπώς, το ΔΣ καλείται να διαμορφώσει πολιτική και διαδικασίες για την πληροφόρηση των μετόχων σε περιοδική βάση για τα ουσιαστικά σημαντικά εταιρικά θέματα. Κατ' ελάχιστο, θα πρέπει να τηρούνται στη διάθεση των μετόχων οι προσκλήσεις και ημερήσιες διατάξεις των πάσης φύσης συνεδριάσεων των εταιρικών οργάνων και τα σχετικά πρακτικά των συνεδριάσεών τους, οι εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου και αξιολόγησης των μελών της Διοίκησης και του ΔΣ.

Περαιτέρω, προτείνεται να ανατεθεί στον Πρόεδρο του ΔΣ η αρμοδιότητα να δέχεται αιτήματα των μετόχων για παροχή πληροφόρησης, να εισηγείται στο ΔΣ την κατά περίπτωση ανταπόκριση της εταιρείας σε τέτοια αιτήματα και να προβαίνει στην αντίστοιχη επικοινωνία με τον αιτούντα μέτοχο στη βάση της σχετικής απόφασης του ΔΣ.

Η εταιρεία οφείλει να πληροφορεί τους μετόχους, τουλάχιστον κατά το χρόνο κλήσης τους σε ΓΣ, για τα πάσης φύσης δικαιώματα των μειοψηφούντων μετόχων κατά το νόμο και το καταστατικό της εταιρείας και για τις προβλεπόμενες διαδικασίες για την άσκησή τους.

Περαιτέρω, η σχέση των μετόχων προς την εταιρεία πρέπει να αντιμετωπίζεται ως διαρκής και όχι να περιορίζεται στην συμμετοχή τους σε τυπικού χαρακτήρα συνελεύσεις των μετόχων.

Η υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, πέρα από τη χάραξη των βασικών γραμμών τους στο πλαίσιο της σύνταξης του καταστατικού, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σε ένα δυναμικό

πλαίσιο μέσα από τις συμφωνίες των μετόχων, οι οποίες είναι περισσότερο ευέλικτες και προσαρμόζονται με μεγαλύτερη ευκολία στις νέες συνθήκες που δημιουργεί η εξέλιξη της εταιρείας, αλλά και οι μεταβαλλόμενες τυχόν εξωτερικές οικονομικές συνθήκες. Μια συμφωνία μετόχων είναι επιθυμητό να προβλέπει:

- τις περιπτώσεις που η μεταβίβαση μετοχών δεν υπόκειται σε κανέναν απολύτως περιορισμό,
- τους περιορισμούς που επιβάλλονται στη μεταβίβαση των μετοχών, όπως προηγούμενη έγκριση ή τήρηση δικαιωμάτων προτίμησης,
- τις προϋποθέσεις ενεργοποίησης δικαιώματος προαίρεσης, η τιμή στην οποία θα πρέπει να αγοραστούν οι μετοχές, ή ο μηχανισμός και οι μεταβλητές για τον υπολογισμό της τιμής αυτής, καθώς και
- μηχανισμούς εξόδου σε περίπτωση που υπάρχουν δικαιώματα αρνησικυρίας που προκαλούν αδυναμία λήψης αποφάσεων, π.χ. δικαίωμα προαίρεσης ως προς την διάθεση μετοχών σε άλλους.

Επίσης, συνιστάται οι συμφωνίες των μετόχων να περιλαμβάνουν προβλέψεις σχετικά με τη σύνθεση του ΔΣ, οι οποίες να είναι σε συμφωνία με το πλαίσιο που ορίζει το ελληνικό δίκαιο προς αυτήν την κατεύθυνση.

Οι μέτοχοι οφείλουν να λειτουργούν διακριτά από τα άλλα όργανα της εταιρείας, σεβόμενοι τις αρμοδιότητες των οργάνων αυτών και συμμορφούμενοι με υφιστάμενες ρυθμίσεις.

## **Μέρος Ζ - Σχέσεις με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη**

### **3. Πρώτη Φάση**

Με σκοπό τη διασφάλιση του μακροπρόθεσμου εταιρικού συμφέροντος, η Διοίκηση οφείλει να μελετά επιδράσεις της λειτουργίας της εταιρείας που σχετίζονται με:

- την αγορά και τους καταναλωτές,
- το ανθρώπινο δυναμικό,
- την τοπική οικονομία,
- το περιβάλλον,
- τους προμηθευτές,
- την ευρύτερη κοινωνία,

και να προσαρμόζει ανάλογα τις δραστηριότητες και τα σχέδια δράσης.

Μέρος αυτής της φάσης, αποτελεί η αναγνώριση των συγκεκριμένων ομάδων ενδιαφερομένων μερών που επηρεάζουν ή/και επηρεάζονται από τη λειτουργία/ανάπτυξη της εταιρείας και των τρόπων επικοινωνίας/διαλόγου με αυτές τις ομάδες (πχ. μηχανισμός διαχείρισης παραπόνων καταναλωτών).

### **4. Δεύτερη Φάση**

Στην δεύτερη φάση, το ΔΣ θα πρέπει να προχωρεί σε εκτίμηση της θέσης της εταιρείας σε σχέση με και να διαμορφώνει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα, όπου θα ορίζονται τα ουσιώδη ζητήματα (material issues), δηλαδή οι τομείς δραστηριότητας της εταιρείας που έχουν επίδραση. Στο πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να τίθενται σαφώς οι στόχοι για τις σχέσεις της εταιρείας με και οι μηχανισμοί μέτρησης της απόδοσης και επίτευξης αυτών των στόχων.

Επίσης, θα πρέπει το ΔΣ να διαμορφώνει έναν συγκεκριμένο τρόπο επικοινωνίας με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και μια συγκεκριμένη διαδικασία ενημέρωσής τους (πχ. μέσω κατάρτισης Απολογισμού Εταιρικής Υπευθυνότητας).

## Μέρος Η - Πληροφοριακά Συστήματα

Το ΔΣ της εταιρείας θα πρέπει να διασφαλίσει ότι έχουν υιοθετηθεί οι κατάλληλες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα. Η διακυβέρνηση των πληροφοριακών συστημάτων (Information Technology Governance) είναι ευθύνη της Διοίκησης της εταιρείας και θα πρέπει να περιλαμβάνει την απαραίτητη οργανωτική δομή και το σύνολο των κατάλληλων διαδικασιών μέσω των οποίων διασφαλίζεται ότι τα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα υποστηρίζουν επαρκώς τους στόχους που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση της εταιρείας.

### 1. Πρώτη Φάση

Στην πρώτη φάση το ΔΣ θα πρέπει να ορίσει υπεύθυνο για τα πληροφοριακά συστήματα που να διαθέτει επαρκή επαγγελματική εμπειρία και εξειδικευμένες γνώσεις του αντικειμένου, καθορίζοντας συγκεκριμένες και σαφείς αρμοδιότητες για το ρόλο του.

Προτείνεται η κατάρτιση στρατηγικής πληροφορικής η οποία θα πρέπει να συνάδει με την γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας, όπως αυτή έχει καθοριστεί από το ΔΣ. Στην εγκεκριμένη στρατηγική καθορίζονται και περιγράφονται οι τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες τεχνολογικής υποδομής της εταιρείας.

### 2. Δεύτερη Φάση

Στη δεύτερη φάση προτείνεται η εκπόνηση αναλυτικών πολιτικών και διαδικασιών για την Πληροφορική, οι οποίες θα περιγράφουν το πλαίσιο λειτουργίας και διαχείρισης των Πληροφοριακών Συστημάτων. Οι καταγεγραμμένες πολιτικές και διαδικασίες θα πρέπει στο σύνολο τους να περιέχουν τις απαραίτητες δικλίδες ασφαλείας και τους απαιτούμενους μηχανισμούς ελέγχου και θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Πολιτική φυσικής και λογικής ασφαλείας για τα Πληροφοριακά Συστήματα (ασφάλεια πρόσβασης, προστασία δεδομένων, προστασία συστημάτων, ασφάλεια δικτυακής υποδομής και επικοινωνιών)
- Διαδικασίες καθημερινής λειτουργίας και υποστήριξης χρηστών.
- Πρότυπα και διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση των έργων της πληροφορικής.

Επιπρόσθετα, προτείνεται η κατάρτιση Σχεδίου Συνέχειας Εργασιών (BCP - Business Continuity Plan) και Σχεδίου Ανάκαμψης από Καταστροφή (DRP - Disaster Recovery Plan), όπου βάσει ανάλυσης των επιχειρηματικών επιπτώσεων (business impact analysis) και ανάλυσης κινδύνων (risk assessment), προσδιορίζονται:

- όλες οι κρίσιμες λειτουργίες και τα συστήματα-πόροι που χρησιμοποιούνται,
- οι κίνδυνοι που απειλούν τις κρίσιμες λειτουργίες, με τη σχετική κατάταξη τους βάσει πιθανότητας εμφάνισης (likelihood) και πιθανών επιπτώσεων (impact),
- το λειτουργικό κόστος από ενδεχόμενη διακοπή των κρίσιμων λειτουργιών και το κόστος ενεργοποίησης, καθώς και
- ο χρόνος ανάκαμψης (recovery time) και το σημείο ανάκαμψης (recovery point).

Για αυτά που προτείνονται στη φάση αυτή, θα πρέπει οι ίδιες οι εταιρείες να εξετάσουν σε ποιο βαθμό θα υιοθετήσουν το σύνολο ή τμήμα αυτών, ανάλογα με το τι ταιριάζει στη φύση και τη δραστηριότητα της εταιρείας, καθώς και εάν θα προβούν σε σταδιακή υιοθέτηση/προσαρμογή αυτών.

## ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Πέραν των ανωτέρω, στις οικογενειακές εταιρείες θα πρέπει να θεσπίζονται διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης μέσω των οποίων θα επιλύονται τυχόν συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, θα εξασφαλίζεται ισότιμη μεταχείριση όλων των μελών και θα παρέχεται ίση πληροφόρηση προς όλους, ανεξάρτητα από το βαθμό εμπλοκής τους στην διοίκηση της εταιρείας. Η επιλογή των σχετικών μηχανισμών και διαδικασιών θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της το μέγεθος της εταιρείας, τον αριθμό των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην εταιρεία, καθώς και το βαθμό ανάμειξης του καθενός από αυτά στην εταιρεία.

Καθώς πολλές φορές συναντάμε οικογενειακές εταιρείες με ποσοστά 50%-50% στο μετοχικό κεφάλαιο, προτείνεται στις περιπτώσεις αυτές να υπάρχει μηχανισμός διασφάλισης για την εκλογή μελών ΔΣ και την λήψη άλλων σημαντικών αποφάσεων, για την απρόσκοπτη λειτουργία της εταιρείας. Ακόμα, προτείνεται να προβλεφθεί μηχανισμός εξόδου σε περίπτωση αδυναμίας λήψης απόφασης.

Βασικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών εταιρειών είναι ότι οι οικογενειακοί δεσμοί και οι σχέσεις επηρεάζουν τις διαδικασίες και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων. Εντούτοις, ο οικογενειακός πλούτος είναι συνήθως δεσμευμένος σε μεγάλο βαθμό στην οικογενειακή επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό η αυτόνομη λειτουργία και εξέλιξη της εταιρείας να προωθεί με τον καλύτερο τρόπο τα μακροπρόθεσμα περιουσιακά συμφέροντα της οικογένειας ως συνόλου.

Τα μέλη της οικογένειας θα πρέπει να υιοθετήσουν αρχές και διαδικασίες για τη διαμόρφωση και αποτύπωση του οράματος και των στόχων της οικογένειας για την εταιρεία, τις δραστηριότητές της και την ανάπτυξη αυτής. Πρέπει να ξεκαθαρίζονται οι ρόλοι και οι σχέσεις των μελών και να διαχωρίζονται με σαφήνεια οι οικογενειακές σχέσεις από τις σχέσεις που διαπλάθονται εντός της εταιρείας. Ειδικότερα, είναι χρήσιμο οι ενδοοικογενειακές διαφορές να ρυθμίζονται με τρόπο που να μην επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Ενδεικτικά, είναι χρήσιμο να προβλέπονται μηχανισμοί διαμεσολάβησης και επίλυσης ενδοοικογενειακών διαφορών από μη εταιρικά όργανα.

Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνεται πρόνοια για την ομαλή διαδοχή μελών της οικογένειας και άλλων προσώπων στη διοίκηση και διεύθυνση της εταιρείας, όπως και για τη χάραξη της πολιτικής της εταιρείας αναφορικά με τα ζητήματα της απασχόλησης των μελών της οικογένειας από την εταιρεία και της μεταβίβασης μετοχών. Κυρίως στο τελευταίο είναι σημαντικό να λαμβάνεται πρόνοια εγκαίρως για μηχανισμούς αποφυγής αδιεξόδων (καταστατικές προβλέψεις

ή σύμβαση μετόχων), σε περίπτωση ρήξης των οικογενειακών σχέσεων, δεδομένου ότι η δικαστική οδός είναι σχεδόν βέβαια ότι θα οδηγήσει σε καταστροφή των εταιρειών.

Τέλος, η λειτουργία των εταιρικών οργάνων θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση των εταιρικών συμφερόντων κατά τρόπο διακριτό από αυτά των μελών της οικογενείας και στη μη διακριτική μεταχείριση στελεχών που προέρχονται από την οικογένεια, έτσι ώστε να διασφαλίζεται αξιοκρατία και ισότητα ευκαιριών και μεταχείρισης.

