

# Ειδικές Πρακτικές Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Μη Εισηγμένες Εταιρίες

*Στάθης Ποταμίτης  
Χρηματιστήριο Αθηνών  
23 Μαρτίου 2016*

- Σκοπός εταιρικής διακυβέρνησης:
  - Εξασφάλιση ότι η εταιρεία διοικείται προς το μακροπρόθεσμο όφελος όλων των μετόχων της
  - Διασφάλιση του μακροπρόθεσμου εταιρικού συμφέροντος μέσω της καλής λειτουργίας των σχέσεων και συνεργασίας όλων των συντελεστών της εταιρείας (μετόχων, Διοίκησης, πιστωτών).
- Δεν υπάρχει νομοθετικό πλαίσιο για τις μη εισηγμένες, εταιρείες και η υιοθέτηση των ειδικών πρακτικών είναι απολύτως προαιρετική για αυτές, σε αντίθεση με τις εισηγμένες εταιρίες όπου ισχύει η αρχή «comply or explain» αναφορικά με τις αρχές του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Εισηγμένες Εταιρείες.

# Πλεονεκτήματα εταιρικής διακυβέρνησης

- 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

# Πλεονεκτήματα εταιρικής διακυβέρνησης

- 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

## ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΟΤΗΤΑ / ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

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.

- Προκειμένου να εφαρμοστούν με επιτυχία οι αρχές θα πρέπει:
  - τα πρόσωπα που λαμβάνουν αποφάσεις εντός της εταιρείας να είναι πεπεισμένα ότι χρειάζεται να υιοθετηθούν οι ειδικές πρακτικές καλής εταιρικής και
  - η εφαρμογή του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης να γίνεται με τρόπο που είναι προσαρμοσμένος στα μεγέθη και τις δυνατότητες της κάθε εταιρείας.

- Διαχωρισμός των πρακτικών που θα υιοθετηθούν 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 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. *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 εταιρειών.*

# ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

## 1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ (ΔΣ)

### *Πρώτη Φάση*

- A. 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.
- B. Διασφάλιση από την εταιρεία ότι το ΔΣ είναι σε θέση να διοικεί την εταιρεία αποτελεσματικά έχοντας τις κατάλληλες γνώσεις κι εμπειρία λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα όλων των μετόχων σύμφωνα με την αρχή της δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης των μετόχων.
- Γ. 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.
- Δ. Καθορισμός του αριθμού των μελών του ΔΣ, ώστε να βρίσκεται σε αναλογία με το μέγεθος και το είδος των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Ε. Διασφάλιση από το ΔΣ του επαγγελματισμού και της δεοντολογίας στην συμπεριφορά των εργαζομένων και των στελεχών της εταιρείας.

ΣΤ. Τακτικές συνεδριάσεις για διασφάλιση ουσιαστικής άσκησης των καθηκόντων του ΔΣ.

### *Δεύτερη Φάση*

Α. Σαφής διάκριση καθηκόντων Προέδρου του ΔΣ από αυτά του Διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρείας

Β. Περιοδική παρουσίαση από το ΔΣ στη ΓΣ των μετόχων της αξιολόγησης ή της αυτό-αξιολόγησης της επίδοσης των μελών του και των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, η οποία θα εκπονείται ή θα διοργανώνεται αντίστοιχα από ανεξάρτητο εξωτερικό σύμβουλο.

Γ. Στελέχωση του ΔΣ από τρίτα ανεξάρτητα πρόσωπα

## 2. ΑΜΟΙΒΕΣ

Ορισμός του επιπέδου και της διάρθρωσης των αμοιβών ώστε να προσελκύουν και να εξασφαλίζουν την παραμονή στην εταιρεία στελεχών που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας.

Διαφάνεια ως προς το ύψος και την γενική πολιτική των αμοιβών.

## 3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

### *Πρώτη Φάση*

- Θέσπιση από το ΔΣ συστήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων της εταιρείας με σκοπό τη διασφάλιση της επένδυσης των μετόχων και της εταιρικής περιουσίας.
- Καθορισμός από το ΔΣ της φύσης και του αποδεκτού βαθμού έκθεσης της εταιρείας σε κινδύνους που αναλαμβάνονται, ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί της στόχοι.

### *Δεύτερη Φάση*

- Σύσταση Επιτροπής Ελέγχου

## 4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

### *Πρώτη Φάση*

- Κατάρτιση από το ΔΣ εγχειριδίου 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.*

#### 4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (συνέχεια)

##### *Δεύτερη Φάση*

- 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.

## 5. ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ

### *Πρώτη Φάση*

- Προστασία του εταιρικού συμφέροντος απέναντι σε παραβιάσεις της κείμενης νομοθεσίας και του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου, με ιδιαίτερη έμφαση στην αποτροπή φαινομένων διαφθοράς
- Θέσπιση, παρακολούθηση και εφαρμογή κανόνων 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.

### *Δεύτερη Φάση*

- 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.

## 6. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ

- Διασφάλιση διαλόγου και επικοινωνίας μεταξύ του ΔΣ και των μετόχων, καθώς και αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων της μειοψηφίας.
- Διαμόρφωση από το ΔΣ πολιτικής και διαδικασιών για την πληροφόρηση των μετόχων σε περιοδική βάση για τα ουσιώδους σημασίας εταιρικά θέματα.
- Αντιμετώπιση σχέσης μετόχων- εταιρείας ως μια διαρκή σχέση και όχι περιορισμός αυτής στη συμμετοχή τους σε τυπικού χαρακτήρα συνελεύσεις των μετόχων.
- Δημιουργία δυναμικού πλαισίου μέσα από συμφωνίες των μετόχων, οι οποίες είναι περισσότερο ευέλικτες και προσαρμόζονται με μεγαλύτερη ευκολία στις νέες συνθήκες που δημιουργεί η εξέλιξη της εταιρείας
- Διακριτή λειτουργία μετόχων από τα άλλα όργανα της εταιρείας

## 7. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ (stakeholders)

### *Πρώτη Φάση*

- Με σκοπό τη διασφάλιση του μακροπρόθεσμου εταιρικού συμφέροντος, η Διοίκηση οφείλει να μελετά επιδράσεις της λειτουργίας της εταιρείας που σχετίζονται με καταναλωτές, ανθρώπινο δυναμικό, τοπική οικονομία, περιβάλλον, προμηθευτές
- 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).

### *Δεύτερη Φάση*

- Εκτίμηση της θέσης της εταιρείας και διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου προγράμματος, όπου θα ορίζονται τα ουσιώδη ζητήματα (material issues)
- Διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου τρόπου επικοινωνίας με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και μια συγκεκριμένη διαδικασία ενημέρωσής τους

## 8. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

- Διασφάλιση από το ΔΣ 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

### *Πρώτη Φάση*

- Ορισμός υπεύθυνου για τα πληροφοριακά συστήματα, με επαρκή επαγγελματική εμπειρία
- κατάρτιση στρατηγικής πληροφορικής η οποία θα πρέπει να συνάδει με την γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας

### *Δεύτερη Φάση*

- εκπόνηση αναλυτικών πολιτικών και διαδικασιών για την Πληροφορική, οι οποίες θα περιγράφουν το πλαίσιο λειτουργίας και διαχείρισης των Πληροφοριακών Συστημάτων

- **Οικογενειακές Επιχειρήσεις**

Εξασφάλιση ισότιμης μεταχείρισης όλων των μελών και θα παροχή ίσης πληροφόρησης 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 (1) το μέγεθος της εταιρείας, (2) τον αριθμό των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην εταιρεία, καθώς και (3) το βαθμό ανάμειξης του καθενός από αυτά στην εταιρεία.

Σε εταιρίες με ποσοστά 50%-50% στο μετοχικό κεφάλαιο, προτείνεται να υπάρχει μηχανισμός διασφάλισης για την εκλογή μελών ΔΣ και την λήψη άλλων σημαντικών αποφάσεων, για την απρόσκοπτη λειτουργία της εταιρείας.

Πρόβλεψη μηχανισμού εξόδου σε περίπτωση αδυναμίας λήψης απόφασης.

Πρόνοια για την ομαλή διαδοχή μελών της οικογενείας και άλλων προσώπων στη διοίκηση και διεύθυνση της εταιρείας

Εξυπηρέτηση των εταιρικών συμφερόντων κατά τρόπο διακριτό από αυτά των μελών της οικογενείας