



ηλεκτρονικών

Υπ' αριθμόν ένα ζητούμενο η ανάπτυξη δικτύων νέας γενιάς



απόσπρωση Ι.Χ.

ΕΥΝΟΕΙΤΑΙ Η ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

{4

α' δόμνο

ΔΑΑ: Ανοδος-ρεκόρ στη διακίνηση εμπορευμάτων



{11

σήμερα στη Ν

Στα «χαρτιά» οι αυξήσεις προκρατίσεων από τη Ρωσία

Δεν έχουν φτάσει ακόμη στις ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας οι μεγάλες αυξήσεις των προκρατίσεων από τη Ρωσία που καταγράφουν οι tour operators. Μπορεί τα «μαντάτα» από τη Μόσχα και τη διεθνή τουριστική έκθεση ΜΙΠΤ να ήταν θετικά, οι Τ.Ο. να κάνουν λόγο για 30% άνοδο σε σχέση με πέρυσι και οι προσδοκίες για περαιτέρω αύξηση να φτάνουν ακόμα και σε ποσοστά πάνω από το 40%, ωστόσο οι ξενοδοχοί των δύο δημοφιλέστερων για τους Ρώσους τουριστικών περιοχών (Κρήτη και Χαλκιδική) δεν βλέπουν ανάλογες κρατήσεις στις μονάδες τους. >12

Μπροστά σε νέους ύφαλους το επαγγελματικό yachting

Ο πρόεδρος της Ένωσης Πλοιοκτητών Ελληνικών Σκαφών Τουρισμού (ΕΠΕΣΤ) Αντώνης Στελλιάτος μιλώντας στη «Ν» επισημαίνει ότι στη δύσκολη ρότα που καλείται να ταξιδέψει ο κλάδος προστίθενται διαρκώς νέοι και μεγαλύτεροι ύφαλοι, καθιστώντας τεχνικά αδύνατη την προσπέλασή τους. >13

EXECUTIVE: TELECC.ORG, ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ >16

Μάχη για να προλάβουν... το αεροπλάνο στο Καστέλι

Μάχη με την αρνητική συγκυρία δίνουν κυβέρνηση και κατασκευαστικοί όμιλοι, ώστε να είναι συνεπείς με την τελευταία προθεσμία που έχει τεθεί για την υποβολή προσφορών όσον αφορά το έργο του νέου αεροδρομίου στο Καστέλι της Κρήτης. >11



Η Αμερική επιστρέφει στην Κούβα

Η επίσκεψη του Μπαράκ Ομπάμα στην Κούβα ήταν η πρώτη Αμερικανού προέδρου, ύστερα από εκείνη του Κάλβιν Κούλιτζ το 1928. Η ομαλοποίηση των διμερών σχέσεων φέρει ευκαιρίες και κινδύνους για την Κούβα, ενώ συνιστά μία μεγάλη δοκιμασία ωριμότητας για τις ΗΠΑ. Άρθρο των Jeffrey D. Sachs και Hannah Sachs. >10

Με αύξηση φόρων και μείωση συντάξεων γεφυρώνεται η απόσταση με τους δανειστές

Λιτότητα διαρκείας

ΣΕ 7 ΗΜΕΡΕΣ ΑΡΧΙΖΕΙ Ο ΝΕΟΣ ΓΥΡΟΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ Η ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΑΙΣΙΟΔΟΞΕΙ ΟΤΙ ΘΑ ΚΛΕΙΣΕΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Νέο «πακέτο» σκληρής λιτότητας σχεδιάζει η κυβέρνηση ώστε να λύσει την «εξίσωση» του δημοσιονομικού κενού και να γεφυρώσει την «άβυσσο» που τη χωρίζει από το κουαρτέτο που επιστρέφει στο τέλος της τρέχουσας εβδομάδας στην Αθήνα, προκειμένου να καταστεί εφικτός ο πολυπόθητος στόχος πρωτογενούς πλεονάσματος 3,5% του ΑΕΠ το 2018. Εξίσωση κάθε άλλο παρά εύκολη, αφού θα πρέπει να βρεθούν μέτρα ύψους 3% του ΑΕΠ ή περίπου 5 δισ. ευρώ, την ώρα που τα περιθώρια στην οικονομία και την κοινωνία είναι «ασφυκτικά». Όπως άλλωστε και τα χρονικά, αφού ο νέος γύρος διαπραγματεύσεων, που ξεκινά ακριβώς σε 7 ημέρες, πρέπει να είναι

σε εβδομάδα για το οικονομικό επιτελείο καθώς κυβερνητική επιδίωξη είναι να μπουν οι τελευταίες «πινελιές» σε ασφαλιστικό και φορολογικό, αλλά και να γίνουν οι παρεμβάσεις εκείνες στο αγκάθι των «κόκκινων» δανείων που θα επιτρέψουν την προστασία της πρώτης κατοικίας, πριν από την κρίσιμη «μάχη». Σε κάθε περίπτωση, πάντως, το μίγμα θα είναι «εκρηκτικό», με μειώσεις συντάξεων και αυξήσεις σε άμεσους και έμμεσους φόρους, που οδηγούν σε περαιτέρω συρρίκνωση των εισοδημάτων, μείωση της κατανάλωσης, κατ'επέκταση του τζίρου των επιχειρήσεων, με ό,τι φυσικά αυτό συνεπάγεται για τη βιωσιμότητά τους, την ανεργία, ακόμη και για τα

■ Η «αυλαία» στο θρίλερ της διαπραγμάτευσης πρέπει να πέσει μέχρι τη συνεδρίαση του Eurogroup, στις 22 Απριλίου

έσοδα του Δημοσίου. Ο τελικός «λογαριασμός» δεν είναι ακόμη γνωστός, όμως αναμένεται να «κλείσει» με την επανέναρξη των διαπραγματεύσεων του οικονομικού επιτελείου με τους επικεφαλής του κουαρτέτου οι οποίοι, εκτός απροόπτου, θα προσγειωθούν και πάλι στην Αθήνα το προσεχές Σάββατο 2 Απριλίου, ώστε από την προσεχή Δευτέρα 4 Απριλίου να ξεκινήσει η τελευταία «μάχη». >5

[αξιολόγηση] Επικουρικές, ποσοστά αναπλήρωσης, εισφορές

Τα τρία «αγκάθια» του ασφαλιστικού

Το ύψος των μειώσεων στις επικουρικές συντάξεις, τα ποσοστά αναπλήρωσης στο ανταποδοτικό κομμάτι των κύριων συντάξεων, αλλά και το θέμα της αύξησης των εισφορών θα κρίνουν το τελικό αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης για το ασφαλιστικό. Οι εκπρόσωποι των θεσμών επιστρέφουν στην Αθήνα στο τέλος της εβδομάδας, για να ξεκινήσει η τελική φάση μιας διαπραγμάτευσης στην οποία, όπως όλα δείχνουν, έχει «κλειδώσει» η καταβολή της εθνικής σύνταξης των 384 ευρώ με 20 έτη ασφάλισης.

Για τα έτη ασφάλισης μεταξύ του 19ου και του 15ου έτους θα υπάρχει κλιμακωτή μείωση ύψους 2% για κάθε έτος που υπολείπεται του 20ού. Μέχρι τώρα οι δανειστές δεν έχουν εκφράσει αντιρρήσεις για τη μείωση του πλάφον στο ύψος των κύριων συντάξεων, αλλά και στο πλάφον για το άθροισμα των ποσών από διπλές ή τριπλές συντάξεις. Σταθερή θέση της ελληνικής κυβέρνησης παραμένει η προστασία των κύριων συντάξεων, αλλά θεωρείται προεξοφλημένο το «ψαλίδι» στις επικουρικές. >4

Ειδικές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης για μη εισηγμένες επιχειρήσεις

1. Σαφής διαχωρισμός καθηκόντων μετόχων και μελών δ.σ.
2. Διαφάνεια ως προς το ύψος και τη γενική πολιτική των αμοιβών
3. Υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας
4. Τακτική ενημέρωση του δ.σ. για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων
5. Στελέχωση του δ.σ. από τρίτα ανεξάρτητα πρόσωπα
6. Κατάρτιση μηχανισμού εποπτείας για την εφαρμογή κανονιστικής συμμόρφωσης της εταιρείας
7. Καθορισμός αριθμού μελών του δ.σ.
8. Διαμόρφωση από το δ.σ. πολιτικής και διαδικασιών για την πληροφόρηση των μετόχων
9. Σύσταση Επιτροπής Ελέγχου
10. Σε οικογενειακές επιχειρήσεις, πρόνοια για την ομαλή διαδοχή μελών της οικογένειας στην ηγεσία της εταιρείας

Όλους τους βασικούς τομείς που άπτονται των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης καλύπτει το Σχέδιο «Ειδικές Πρακτικές Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Μη Εισηγμένες Εταιρείες» που εκπόνησε το ΕΣΕΔ (Ελληνικό Συμβούλιο ΕΔ) και παρουσιάζει σήμερα η «Ναυτεμπορική». >6-7

Εκτός ελέγχου η κατάσταση στην Ειδομένη



Η απουσία του κράτους από την Ειδομένη επιτείνει το αδιέξοδο όσον μεταναστών-προσφύγων εξακολουθούν να παραμένουν στα σύνορα Ελλάδας-πΓΔΜ, με την ελπίδα ότι θα μπορέσουν να «περάσουν» στη γειτονική χώρα, με κατεύθυνση την Κεντρική Ευρώπη. >25

” Το Σχέδιο, που ετέθη σε ανοικτή διαβούλευση έως και την 1η Ιουνίου 2016, καλύπτει όλους τους βασικούς τομείς που άπτονται των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης: το Δ.Σ. και τα μέλη του, τις Αμοιβές, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, τη Διαχείριση Κινδύνου, την Κανονιστική Συμμόρφωση, τις Σχέσεις με τους Μετόχους, τις Σχέσεις με άλλα Ενδιαφερόμενα Μέρη, τα Πληροφοριακά Συστήματα και τις Οικογενειακές Εταιρείες.

[πού απευθύνονται] Σε νεοφυείς επιχειρήσεις (start-up), σε εταιρείες με έναν μόνο μέτοχο που ταυτοχρόνως ασκεί και τη διοίκηση (μονομετοχικές),

Ειδικές Πρακτικές Καλής Εταιρικής

Ολούς τους βασικούς τομείς που άπτονται των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης καλύπτει το Σχέδιο «Ειδικές Πρακτικές Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Μη Εισηγμένες Εταιρείες» που εκπόνησε το ΕΣΕΔ (Ελληνικό Συμβούλιο ΕΔ) στοχεύοντας στην κατανόηση από πλευράς εταιρειών του καθοριστικού ρόλου που η καλή εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να έχει για τις επιχειρήσεις: βελτίωση των προοπτικών χρηματοδότησής τους, μεγαλύτερη διαφάνεια και κατά συνέπεια ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Της Ιουλίας Ζαφόλια
izaf@naftemporiki.gr

Οι Ειδικές Πρακτικές Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης απευθύνονται σε όλες τις μορφές των μη εισηγμένων εταιρειών, όπως για παράδειγμα στις νεοφυείς επιχειρήσεις (start-up), στις εταιρείες με έναν μόνο μέτοχο που ταυτοχρόνως ασκεί και τη διοίκηση (μονομετοχικές), στις οικογενειακές επιχειρήσεις, στις κοινοπραξίες, καθώς και στις θυγατρικές εισηγμένων εταιρειών.

Το Σχέδιο, που ετέθη σε ανοικτή διαβούλευση έως και την 1η Ιουνίου 2016, καλύπτει όλους τους βασικούς τομείς που άπτονται των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης: το Δ.Σ. και τα μέλη του, τις Αμοιβές, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, τη Διαχείριση Κινδύνου, την Κανονιστική Συμμόρφωση, τις Σχέσεις με τους Μετόχους, τις Σχέσεις με άλλα Ενδιαφερόμενα Μέρη, τα Πληροφοριακά Συστήματα και τις Οικογενειακές Εταιρείες.

Σε δύο φάσεις

Με σκοπό να γίνει πιο εύκολη η υιοθέτηση του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης οι Ειδικές Πρακτικές έχουν διαχωριστεί σε δύο διαφορετικές δυναμικές φάσεις, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος, την πολυπλοκότητα, τους στόχους και το επίπεδο της ωριμότητας κάθε επιχείρησης: οι Ειδικές Πρακτικές της πρώτης φάσης απευθύνονται και είναι εφαρμόσιμες σε όλες τις μη εισηγμένες εταιρείες, ενώ οι Ειδικές Πρακτικές της δεύτερης φάσης απευθύνονται και είναι εφαρμόσιμες στις μεγάλες και πιο σύνθετες επιχειρήσεις.

Σε ό,τι αφορά στο Δ.Σ. των επιχειρήσεων, ιδιαίτερη σημασία έχει ο καθορισμός του αριθμού των μελών του Δ.Σ. ώστε να βρίσκεται σε αναλογία με το μέγεθος και το είδος των δραστη-

ριοτήτων της εταιρείας. Καθώς η εταιρεία αναπτύσσεται κι επεκτείνεται τις δραστηριότητές της, θα πρέπει να αυξάνεται αναλογικά και η ανάγκη συμμετοχής στο Δ.Σ. μελών, των οποίων η ανεξαρτησία και 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 Δ.Σ. Συνιστάται όπως το μέτρο της χρονικής δέσμευσης, το οποίο θα απαιτείται από τα μέλη αυτά, να τους γνωστοποιείται με ακρίβεια κατά τον χρόνο που συνάπτεται η συμφωνία συμμετοχής τους στο Δ.Σ.

Στη δεύτερη φάση, περιλαμβάνονται επιπλέον πρακτικές όπως για παράδειγμα η σαφής διάκριση καθηκόντων του προέδρου του Δ.Σ. από αυτά του διευθύνοντος συμβούλου της εταιρείας και παρά τη συνήθη τακτική οι δύο αυτές ιδιότητες προτείνεται να μην συμπιέονται στο ίδιο πρόσωπο.

Η πολιτική των αμοιβών

Σε ό,τι αφορά στο επίπεδο και την διάρθρωση των αμοιβών, αυτές θα πρέπει να προσελατύνονται 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 τη γενική πολιτική των αμοιβών. Η πολιτική αμοιβών του Δ.Σ. 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 Δ.Σ. έχουν δικαίωμα αποζημίωσης για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Το ύψος της αποζημίωσης αυτής θα πρέπει οπωσδήποτε να συνδέεται με τον 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 Δ.Σ. θα πρέπει να θεσπίζει 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.

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 Δ.Σ. έχουν δικαίωμα αποζημίωσης για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Το ύψος της αποζημίωσης αυτής θα πρέπει οπωσδήποτε να συνδέεται με τον 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 Δ.Σ. θα πρέπει να θεσπίζει 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.

Εσωτερικός Έλεγχος

Το ΣΕΕ (System of Internal Control) είναι ευθύνη του Δ.Σ., 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. Σε πρώτη φάση, το Δ.Σ. θα πρέ-

Αξιολόγηση στελεχών

▼ Το Διοικητικό Συμβούλιο μίας εταιρείας θα πρέπει να παρουσιάζει περιοδικά στη Γενική Συνέλευση των μετόχων την αξιολόγηση ή την αυτοαξιολόγηση της επίδοσης των μελών του και ανώτατων διευθυντικών στελεχών η οποία θα εκπονείται ή θα διοργανώνεται αντίστοιχα από ανεξάρτητο εξωτερικό σύμβουλο. Στη διαδικασία αυτή, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, μεταξύ άλλων κριτηρίων που θα ορίζει το Δ.Σ., ο βαθμός ενασχόλησης και η συμμετοχή των μελών του Δ.Σ. 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 Δ.Σ., μεταξύ των οποίων θα περιλαμβάνεται και η ανταπόκριση του διευθυντικού στελέχους στις εντολές και οδηγίες του Δ.Σ. Οι εταιρείες θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι στο Δ.Σ. συμμετέχουν και τρίτα ανεξάρτητα πρόσωπα, τα οποία δεν έχουν σχέση με την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας, ούτε με τους μετόχους. Επίσης, τα πρόσωπα αυτά θα πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της πολιτικής των αμοιβών των μελών του Δ.Σ.



πει να θεσπίζει σύστημα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων της εταιρείας με σκοπό τη διασφάλιση της επένδυσης των μετόχων και της εταιρικής περιουσίας. 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 τη συμμόρφωση της εταιρείας με την κείμενη νομοθεσία και τις θεσμικές υποχρεώσεις. Οι διοικούν-

τες 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 συνδράμοντες έτσι στην επίτευξη των εταιρικών σκοπών. Στο σχετικό σχέδιο προτείνεται ένα ανώτατο μέλος της Διοίκησης της εταιρείας να έχει την ευθύνη για την παρακολούθηση της εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, αλ-

λά και για την αξιολόγηση των ευρημάτων του και την περαιτέρω κοινοποίηση αυτών, όπου και όποτε χρειάζεται.

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

Διαχείριση Κινδύνου

Σε πρώτη φάση, το Δ.Σ. θα πρέπει να καταρτίσει ένα εγχειρίδιο κινδύνων, το οποίο θα πρέπει να αναθεωρείται τακτικά και να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα εξής: Περιγραφή

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.

σε οικογενειακές επιχειρήσεις, σε κοινοπραξίες, καθώς και στις θυγατρικές εισηγμένων εταιρειών

Διακυβέρνησης για Μη Εισηγμένες

Το σχέδιο ΕΔ για μη εισηγμένες

1. Σαφής διαχωρισμός καθηκόντων μετόχων και μελών δ.σ.
2. Υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας
3. Καθορισμός αριθμού μελών του δ.σ.
4. Στελέχωση του δ.σ. από τρίτα ανεξάρτητα πρόσωπα
5. Διαφάνεια ως προς το ύψος και τη γενική πολιτική των αμοιβών
6. Σύσταση Επιτροπής Ελέγχου
7. Τακτική ενημέρωση του δ.σ. για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων
8. Κατάρτιση μηχανισμού εποπτείας για την εφαρμογή κανονιστικής συμμόρφωσης της εταιρείας
9. Διαμόρφωση από το δ.σ. πολιτικής και διαδικασιών για την πληροφόρηση των μετόχων
10. Σε οικογενειακές επιχειρήσεις, πρόνοια για την ομαλή διαδοχή μελών της οικογένειας στη διοίκηση και διεύθυνση της εταιρείας



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 Δ.Σ. η δυνατότητα να προσφεύγουν στη συμβουλή εξειδικευμένων και ανεξάρτητων επαγγελματιών για την ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης κινδύνων.

Στη δεύτερη φάση, προτείνεται η κατάρτιση μηχανισμού εποπτείας και τακτικής ενημέ-

ρωσης του Δ.Σ. 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

Σχέσεις με τους μετόχους

Θα πρέπει να διασφαλίζεται διάλογος και επικοινωνία μεταξύ του Δ.Σ. και των μετόχων, καθώς και αποτελεσματική άσκηση

των δικαιωμάτων των μετόχων της μειοψηφίας. Προοδευτικά, στο πλαίσιο 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 ιδι-

αίτερα αυξημένες σε σχέση με τα ισχύοντα στις εισηγμένες εταιρείες (όπου πληροφόρηση απαιτείται για όσα στοιχεία συμμετέχουν ουσιωδώς στην διαμόρφωση της τιμής της μετοχής).

Συνεπώς, το Δ.Σ. καλείται να διαμορφώσει πολιτική και διαδικασίες για την πληροφόρηση των μετόχων σε περιοδική βάση για τα ουσιώδους σημασίας 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 Δ.Σ.

Περαιτέρω, προτείνεται να ανατεθεί στον Πρόεδρο του Δ.Σ. η αρμοδιότητα να δέχεται αιτήματα των μετόχων για παροχή πληροφόρησης, να εισηγείται στο Δ.Σ. 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 Διοικητικού Συμβουλίου.

Η εταιρεία οφείλει να πληροφορεί τους μετόχους, τουλάχιστον κατά τον χρόνο κλήσης τους σε Γ.Σ., για τα πάσης φύσης δικαιώματα των μειοψηφούντων μετόχων κατά τον 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 στη συμμετοχή τους σε τυπικού χαρακτήρα συνελεύσεις των μετόχων.

Η υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, πέρα από τη χώρας 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.

Οικογενειακές εταιρείες

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 τον βαθμό εμπλοκής τους στη 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 τον βαθμό ανάμιξης 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 Δ.Σ. και τη λήψη άλλων σημαντικών αποφάσεων σε τέτοια αιτήματα και να προβλεπεί στην αντίστοιχη 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 τον 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 οικογένειας και στη μη διακριτική μεταχείριση στελεχών που προέρχονται από την οικογένεια, έτσι ώστε να διασφαλίζεται αξιοκρατία και ισότητα ευκαιριών και μεταχειρίσεως.

■ *Το κείμενο έχει εκπονήσει ομάδας Εργασίας του ΕΣΣΕΔ επί σχεδίου που συνέταξαν οι δικηγόροι Στάθης Ποταμίτης και Αλεξία Τζούνη της δικηγορικής εταιρείας «Ποταμίτης-Βεκρής». Η ομάδα Εργασίας συγκεντρώθηκε εξειδίκευση και εμπειρίες στη διοίκηση και λειτουργία μη εισηγμένων επιχειρήσεων, τόσο μεγάλων όσο και μμε, και αποτελείται εκτός της παραπάνω εταιρείας και από επιχειρήσεις: Chipita A.E., EY Ελλάδα, Siemens A.E., S&B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε., Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών, ION A.E., Δρυλλεράκης & Συνεργάτες, Ομίλος Χρηματοπιστηρίου Αθηνών και φορείς: ΓΣΕΒΕΕ, Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ελληνικό Ινστιτούτο εσωτερικών Ελεγκτών, Ελληνο-Αμερικανικό Εμπορικό Επιμελητήριο, ΣΕΒ, Σύνδεσμος Α.Ε.& Ε.Π.Ε., Σύνδεσμος Επενδυτών και Διαδικτύου*