

# Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ) για τις Εισηγμένες Εταιρείες

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2013

## Περιεχόμενα

### Διάρθρωση του Κώδικα

<b>Προοίμιο</b> .....	2
<b>Μέρος Α – Το ΔΣ και τα μέλη του</b> .....	7
I. Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ .....	7
II. Μέγεθος και σύνθεση του ΔΣ.....	9
III. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του Προέδρου του ΔΣ .....	12
IV. Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ.....	13
V. Ανάδειξη υποψήφιων μελών του ΔΣ .....	15
VI. Λειτουργία του ΔΣ.....	17
VII. Αξιολόγηση του ΔΣ .....	19
<b>Μέρος Β – Σύστημα εσωτερικού ελέγχου</b> .....	20
I. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου .....	20
<b>Μέρος Γ – Αμοιβές</b> .....	24
I. Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών .....	24
<b>Μέρος Δ – Σχέσεις με τους μετόχους</b> .....	28
I. Επικοινωνία με τους μετόχους .....	28
II. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων.....	29
<b>ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ</b> .....	31
I. Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ .....	31
II. Μέγεθος και σύνθεση του ΔΣ.....	32
III. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του προέδρου του ΔΣ .....	32
IV. Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ.....	32
V. Ανάδειξη υποψήφιων μελών του ΔΣ .....	32
VI. Λειτουργία του ΔΣ.....	32
VII. Αξιολόγηση του ΔΣ .....	33
VIII. Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου .....	33
IX. Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών .....	33
X. Επικοινωνία με τους μετόχους .....	33
XI. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων.....	33
<b>Παραρτήματα</b> .....	35
I. Εξαιρέσεις για εισηγμένες εταιρείες μικρότερου μεγέθους.....	35
II. Οδηγίες για τη σύνταξη δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης .....	37
III. Οδηγίες για τη σύνταξη έκθεσης αμοιβών των μελών του ΔΣ .....	39
IV. Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου .....	41
V. Ειδικές Πρακτικές οι οποίες υπερβαίνουν τις ισχύουσες νομοθετικές απαιτήσεις περί εταιρικής διακυβέρνησης.....	59

## Προοίμιο

Ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης συντάχθηκε με πρωτοβουλία του ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών, και κατόπιν τροποποιήθηκε στο πλαίσιο της πρώτης αναθεώρησής του από το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) στις 28 Ιουνίου 2013<sup>1</sup>.

Το ΕΣΕΔ ιδρύθηκε το 2012 και είναι αποτέλεσμα της σύμπραξης των Ελληνικών Χρηματοπιστηρίων (ΕΧΑΕ) και του ΣΕΒ, που αναγνώρισαν από κοινού τη συμβολή της Εταιρικής Διακυβέρνησης στη διαρκή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και την αδιάκοπη μεγέθυνση της αξιοπιστίας της ελληνικής αγοράς. Η κοινή αυτή πρωτοβουλία αποτυπώνεται στον Κώδικα ο οποίος εφεξής καλείται Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (στο εξής ο «**Κώδικας**»).

Ανάμεσα στις αρμοδιότητες του ΕΣΕΔ είναι η παρακολούθηση της εφαρμογής του Κώδικα από τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις, και η αναγκαία προσαρμογή ή επικαιροποίησή του.

Ο Κώδικας στοχεύει στη διαρκή βελτίωση του ελληνικού εταιρικού θεσμικού πλαισίου και ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και στην αύξηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών τόσο προς το σύνολο των εισηγμένων εταιρειών όσο και κάθε μίας από αυτές και διευρύνει τους ορίζοντες προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων.

### 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>2</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

<sup>1</sup> Η επισκόπηση της εφαρμογής του Κώδικα θα πραγματοποιείται ανά διετία. Η πρώτη επισκόπηση περιλαμβάνει:

α) την αναδιτύπωση του ορισμού των συνδεδεμένων μερών σύμφωνα τα ΔΠΧΠ καθώς και την εισαγωγή ειδικής πρακτικής για τις συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη σε συνέχεια των τροποποιήσεων του Νόμου 2190/1920,

β) την εισαγωγή της αρχής της ποικιλομορφίας και ειδικών πρακτικών για την εφαρμογή της.

γ) την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του εταιρικού Γραμματέα,

δ) την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων της επιτροπής ελέγχου,

ε) διευκρίνιση του γενικού πλαισίου για τη βελτίωση του εταιρικού ιστότοπου και γενικά της επικοινωνίας της εταιρείας με τους μετόχους της, και

στ) την έμφαση στην ποιότητα των εξηγήσεων σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις διατάξεις του Κώδικα.

<sup>2</sup> Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης ΟΟΣΑ (2004).

στο 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 κωδικών 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. Η προσέγγιση αυτή έχει υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και από τα περισσότερα διεθνή fora. Στην Ελλάδα ο κώδικας «συμμόρφωσης ή εξήγησης», έγινε ευρέως αποδεκτός, θεσπίζοντας πρότυπα βέλτιστων πρακτικών για τη διακυβέρνηση των εταιρειών και διευκολύνοντας τη συμμόρφωσή τους 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<sup>3</sup>, 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 εταιρικής διακυβέρνησης, όπως ο Νόμος 3693/2008<sup>4</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>5</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 (Νόμος 2190/1920<sup>6</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».

<sup>3</sup> Νόμος 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις, όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του Νόμου 3091/2002.

<sup>4</sup> Νόμος 3693/2008 περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και ενοποιημένων λογαριασμών, που ενσωματώνει στο Ελληνικό Δίκαιο την 8<sup>η</sup> Ευρωπαϊκή Οδηγία για το Εταιρικό Δίκαιο.

<sup>5</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>6</sup> Νόμος 2190/1920 περί ανωνύμων εταιρειών, μετά την τροποποίησή του από τον Νόμο 3604/2007.

## 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, 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 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 εταιρικού τομέα, με σκοπό την ενίσχυση γενικά της ανταγωνιστικότητας 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 «συμμόρφωση ή εξήγηση» 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. Επισημαίνεται ότι η σχετική εξήγηση, των λόγων μη συμμόρφωσης με συγκεκριμένες ειδικές πρακτικές, δεν πρέπει να περιορίζεται μόνον σε απλή αναφορά της γενικής αρχής ή ειδικής πρακτικής με την οποία δεν συμμορφώνεται η εταιρεία, αλλά πρέπει α) να είναι ορισμένη ως προς τις θέσεις της εταιρείας, ειδική και όχι τυποποιημένη, με αναφορά στην εναλλακτική πρακτική που η εταιρεία έχει υιοθετήσει, β) να έχει ουσιαστικό νόημα, υπό την έννοια ότι θέτει το πλαίσιο και το ιστορικό υπόβαθρο, δίνει πειστική αιτιολόγηση για τις θέσεις της εταιρείας, περιγράφει τα μέτρα που έχουν ληφθεί προς ελαχιστοποίηση πρόσθετων κινδύνων και προς εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τη σχετική αρχή καθώς και να αναφέρει κατά πόσον η απόκλιση από τις διατάξεις του Κώδικα είναι χρονικά περιορισμένη και τότε η εταιρεία προτίθεται να ευθυγραμμισθεί με τις διατάξεις του Κώδικα και (γ) να είναι κατανοητή και πειστική.

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.

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 I 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 αναβολή της εφαρμογής ορισμένων ειδικών πρακτικών του Κώδικα που αναφέρονται στη δημοσιοποίηση των αμοιβών (Γ. 1.1.11) που αρχικά είχε ορισθεί έως και το 2012, παρατείνεται ως την 31.12.2013. Έως την ημερομηνία αυτή και αρχής γενομένης από τις δηλώσεις εταιρικής διακυβέρνησης του έτους 2013, οι εταιρείες υποχρεούνται να δημοσιοποιούν μόνο την πολιτική και τις αρχές της εταιρείας για τη διαμόρφωση των αμοιβών των εκτελεστικών μελών του ΔΣ καθώς και τη μέθοδο αξιολόγησης της επίδοσης και υπολογισμού της μεταβλητής αμοιβής των μελών του ΔΣ, συμπεριλαμβανομένων των ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων που έχουν ληφθεί υπόψη.

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 περιέχει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, βασισμένες στη διεθνή βέλτιστη πρακτική, όπως αυτή μπορεί να προσαρμοστεί στο ελληνικό περιβάλλον. Τέλος, το Παράρτημα V περιέχει κατάλογο πρακτικών περιλαμβάνονται στον Κώδικα επιπλέον των προβλέψεων του νόμου, έτσι ώστε να διευκολύνονται οι σχετικές δημοσιοποιήσεις των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Νόμο 3873/2010.

### Ερμηνευτική προσέγγιση

Η τήρηση του Κώδικα 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 και άλλες διεθνείς βέλτιστες πρακτικές. 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 διατυπώσει τις γενικές αρχές και τις ειδικές πρακτικές, ο Κώδικας χρησιμοποιεί προτρεπτική γλώσσα («θα πρέπει»). 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 ΕΣΕΔ 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, το ΕΣΕΔ θα πάρει όλα τα κατάλληλα μέτρα για τη διάδοση του Κώδικα, την κατανόησή του και την υποστήριξη της εφαρμογής του από τις επιχειρήσεις.

Το ΕΣΕΔ θα επανεξετάζει, το περιεχόμενο του Κώδικα σε τακτική βάση και θα το προσαρμόζει σύμφωνα με τις εξελίξεις, τόσο στις βέλτιστες πρακτικές όσο και στο κανονιστικό πλαίσιο, αλλά και σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες του ελληνικού επιχειρηματικού κόσμου.

## **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 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 συχνά μεταβιβάζονται αρμοδιότητες από το ΔΣ στη Διοίκηση με συλλογικό 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

<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.



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 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 αποφάσεων 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 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 προΐστανται 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 πρέπει να αποτελείται τουλάχιστον κατά το ένα τρίτο από μη εκτελεστικά μέλη και να συμπεριλαμβάνει τουλάχιστον δύο (2) ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη.

Τα εκτελεστικά μέλη του ΔΣ θα πρέπει να ασχολούνται με την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας και να διατηρούν 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 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 μερών. Με σκοπό την εφαρμογή των αρχών και των ειδικών πρακτικών του Κώδικα, οι εταιρείες πρέπει να χρησιμοποιούν τον ορισμό των «συνδεδεμένων μερών» του Διεθνούς Προτύπου Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης 24 (Γνωστοποιήσεις συνδεδεμένων μερών) όπως εκάστοτε ισχύει<sup>8</sup>.

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 και των ανώτατων διευθυντικών στελεχών θα πρέπει με την υιοθέτηση της αρχής της ποικιλομορφίας να επιτρέπει την έκφραση διαφορετικών οπτικών, που να αντανakλούν 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 επιδιώκει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων και να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας. Περαιτέρω, το ΔΣ θα πρέπει να διαθέτει ποικιλομορφία ως προς το φύλο καθώς και ποικιλομορφία δεξιοτήτων, απόψεων, ικανοτήτων, γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.

Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να επιδιώκεται η μέγιστη ποικιλομορφία, συμπεριλαμβανόμενης της ισορροπίας μεταξύ των φύλων, στο ΔΣ και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Η σύνθεση αυτή στοχεύει στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των εταιρικών στόχων, δεδομένου ότι έτσι αυξάνεται η δεξαμενή ικανοτήτων, εμπειρίας και οπτικής, που η εταιρεία διαθέτει για τις υψηλότερες θέσεις της, καθώς και η ανταγωνιστικότητά της, η παραγωγικότητά της και η καινοτομία της.

### **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>9</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.

<sup>8</sup> *Ιδ. και την εγκύκλιο 45/21.07.2011 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.*

<sup>9</sup> *Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση (ιδ. Παράρτημα Ι).*

- 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 συνδεδεμένα με αυτή μέρη. 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:
- 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,
  - 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 μερών, 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 όπως επίσης και του εταιρικού Γραμματέα. 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, καθώς και του εταιρικού Γραμματέα.
- 2.8 Η πολιτική ποικιλομορφίας συμπεριλαμβανόμενης της ισορροπίας μεταξύ των φύλων για τα μέλη του ΔΣ, όπως αυτή έχει υιοθετηθεί από το ΔΣ, θα αναρτάται στον εταιρικό ιστότοπο. Στη δήλωση της εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να

περιλαμβάνεται ειδική αναφορά α) στην πολιτική ποικιλομορφίας που εφαρμόζεται από την εταιρεία, ως προς τη σύνθεση τόσο του ΔΣ της όσο και των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της και β) στο ποσοστό εκπροσώπησης κάθε φύλου αντίστοιχα.

### 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.

#### 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>10</sup>
- 3.2 Ο Πρόεδρος θα πρέπει να διευκολύνει την αποτελεσματική συμμετοχή των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ στις εργασίες του, και να διασφαλίζει επικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ των εκτελεστικών και των μη εκτελεστικών μελών.

<sup>10</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση (ιδ. Παράρτημα Ι).

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. Οι αρμοδιότητες δε του ανεξάρτητου Αντιπροέδρου θα πρέπει να συνίστανται στο συντονισμό 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 VII). Θα πρέπει επίσης να βρίσκεται στη διάθεση των μετόχων για τη συζήτηση θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης, όποτε αυτό χρειάζεται.<sup>11</sup>

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

##### Γενικό πλαίσιο

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). Τα ανεξάρτητα μέλη ΔΣ δύνανται να υποβάλλουν στη Γενική Συνέλευση αναφορές και εκθέσεις ξεχωριστές από αυτές του ΔΣ προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση της εταιρείας, εφόσον το κρίνουν αναγκαίο.

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

<sup>11</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση.

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 συγκρουσθούν 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 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.

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

- 4.1 Το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετήσει, ως μέρος των εσωτερικών κανονισμών της εταιρείας πολιτικές που να εξασφαλίζουν ότι το ΔΣ διαθέτει επαρκή πληροφόρηση ώστε να βασίζεται τις αποφάσεις του αναφορικά με συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων μερών σύμφωνα με το πρότυπο του συνετού επιχειρηματία. Αυτές οι πολιτικές θα πρέπει επίσης να εφαρμόζονται στις συναλλαγές των θυγατρικών της εταιρείας με συνδεδεμένα μέρη. Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει ειδική αναφορά στις πολιτικές που εφαρμόζονται από την εταιρεία σε σχέση με τα παραπάνω.
- 4.2 Το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετήσει, ως μέρος των εσωτερικών κανονισμών της εταιρείας, πολιτική διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων ανάμεσα στα μέλη του ή σε πρόσωπα στα οποία το ΔΣ έχει αναθέσει κάποιες από τις εξουσίες του και στην εταιρεία και τις θυγατρικές της, αλλά και πολιτική 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 πρόσωπα, στα οποία το ΔΣ έχει αναθέσει αρμοδιότητές του, θα πρέπει να γνωστοποιούν έγκαιρα και επαρκώς στο ΔΣ τυχόν συμφέροντά τους σε συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων μερών ή άλλη ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων με την εταιρεία ή θυγατρικές της.
- 4.3 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.

- 4.4 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.
- 4.5 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 II του Κώδικα.

## **V. Ανάδειξη υποψηφίων 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 υποψηφίων 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.

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 υποψήφιων μελών του ΔΣ. Στις αρμοδιότητες της επιτροπής θα πρέπει να συγκαταλέγονται:
- ο καθορισμός κριτηρίων επιλογής και διαδικασιών διορισμού των μελών του ΔΣ,
  - η υποβολή προτάσεων για την πολιτική ποικιλομορφίας περιλαμβανομένης της ισορροπίας μεταξύ των φύλων,
  - η περιοδική αξιολόγηση του μεγέθους και της σύνθεσης του ΔΣ, καθώς και η υποβολή σε αυτό προτάσεων προς εξέταση σχετικά με το επιθυμητό προφίλ του,
  - η αξιολόγηση της υφιστάμενης ισορροπίας προσόντων, γνώσεων, απόψεων, ικανοτήτων εμπειρίας σχετικής με τους εταιρικούς στόχους, καθώς και μεταξύ των φύλων, 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 υποψήφιων μελών του.
- 5.5 Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να έχει τουλάχιστον τρία (3)<sup>12</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.III (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 το έργο της επιτροπής και ο αριθμός των συνεδριάσεών της κατά τη διάρκεια του έτους.

<sup>12</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση (ιδ. Παράρτημα Ι).

- 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 υποψήφιων 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 ΔΣ

### 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 Εταιρικού Γραμματέα 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.

Τα πρακτικά των συνεδριάσεων του ΔΣ θα πρέπει να εγκρίνονται από το σύνολο των μελών του ΔΣ, κατά 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.

- 6.2 Το ΔΣ θα πρέπει να υποστηρίζεται από ικανό, εξειδικευμένο και έμπειρο εταιρικό Γραμματέα, ο οποίος θα παρίσταται στις συνεδριάσεις του. Όλα τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες του εταιρικού Γραμματέα, ενός ανώτατου υπαλλήλου ή νομικού συμβούλου, 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 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.
- 6.6 Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να μεριμνούν και 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.
- 6.7 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.
- 6.8 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.
- 6.9 Στις επιτροπές του ΔΣ θα πρέπει να παρέχονται επαρκείς πόροι για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, καθώς και για την πρόσληψη εξωτερικών 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/EC 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 στο σύνολό του.

### **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<sup>13</sup>.
- 7.2 Τα μη εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να συνέρχονται περιοδικά 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 ίδιου, καθώς και των επιτροπών του.

<sup>13</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση (ιδ. Παράρτημα Ι).

## Μέρος Β – Σύστημα εσωτερικού ελέγχου

### 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 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>14</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 εταιρικών 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.

<sup>14</sup> Ο ορισμός αυτός έχει γίνει παγκόσμια αποδεκτός και χρησιμοποιείται από την «COSO» Committee of Sponsoring Organizations της Επιτροπής Treadway στις ΗΠΑ.

## Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες

- 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>15</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.
- 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>16</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>15</sup> *Ιδ. Παράρτημα IV.*

<sup>16</sup> *Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση (ιδ. Παράρτημα I).*

- 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 και των θυγατρικών της με συνδεδεμένα μέρη και να υποβάλλει στο ΔΣ σχετικές αναφορές,
- στο βαθμό που απαιτείται από την πολιτική της εταιρείας, θα υποστηρίζει το ΔΣ ως προς την απόκτηση επαρκούς πληροφόρησης για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα συναλλαγών μεταξύ συνδεδεμένων μερών,
- 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.

*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,
- αξιολογεί τον 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,
- θα πρέπει να συζητά με τον τακτικό ελεγκτή τις ουσιώδεις ελεγκτικές διαφορές που προέκυψαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου του ανεξάρτητα εάν αυτές επιλύθηκαν στη συνέχεια ή έμειναν ανεπίλυτες,
  - θα πρέπει να συζητά με τον τακτικό ελεγκτή την έκθεσή του που αναφέρεται στις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως δε αυτές που αφορούν στις διαδικασίες της παροχής χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων.
- 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

### I. Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών

#### Γενικό πλαίσιο

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>17</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 η αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών να αντανakλά 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>17</sup> Σύσταση C (2009) 3177 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που συμπληρώνει τις Συστάσεις 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.

Μέχρι την 31.12.2013, οι εταιρείες που εφαρμόζουν τον Κώδικα και δεν αποφασίζουν να δημοσιοποιούν τις αμοιβές τους, δεν οφείλουν να αιτιολογούν τη μη δημοσιοποίηση των τελευταίων. Όμως η δημοσιοποίηση της πολιτικής και των αρχών της εταιρείας για τη διαμόρφωση των αμοιβών των εκτελεστικών μελών του ΔΣ καθώς και η μέθοδος αξιολόγησης της επίδοσης και υπολογισμού της μεταβλητής αμοιβής των μελών του ΔΣ, συμπεριλαμβανομένων των ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων που έχουν ληφθεί υπόψη, ισχύει για τη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης για το 2013.

### **Γενική αρχή**

Το επίπεδο και η διάρθρωση των αμοιβών θα πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση και την παραμονή στην εταιρεία, των μελών του ΔΣ, των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων 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>18</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.
- 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 παραπτώματων ή ανακριβών οικονομικών καταστάσεων προηγούμενων χρήσεων ή γενικώς βάσει εσφαλμένων χρηματοοικονομικών στοιχείων, που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό του bonus αυτού.

<sup>18</sup> Ως δεσμευμένες μετοχές ορίζονται αυτές για τις οποίες ισχύει απαγόρευση μεταβίβασης για ορισμένο χρονικό διάστημα.

- 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 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>19</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 III, 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,
  - 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,

<sup>19</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση (ιδ. Παράρτημα Ι).

- 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 να περιγράφεται το έργο της επιτροπής αμοιβών, και να αναφέρεται ο αριθμός των συνεδριάσεών 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*

- 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 μελών του ΔΣ, συμπεριλαμβανομένων των ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων που έχουν ληφθεί υπόψη,
  - τα κύρια στοιχεία των ατομικών συμβάσεων εργασίας και παροχής υπηρεσιών των μελών του ΔΣ, συμπεριλαμβανομένης της διάρκειας της σύμβασης<sup>20</sup>,
  - τη συνολική αμοιβή που καταβλήθηκε σε κάθε μέλος του ΔΣ για τις υπηρεσίες του προς την εταιρεία και προς συνδεδεμένες επιχειρήσεις, αναλυμένη σε μισθό, bonus και αποζημιώσεις εξόδου από την υπηρεσία, καθώς και περιγραφή του είδους και του ποσού άλλων αποζημιώσεων ή επιδομάτων που χορηγήθηκαν<sup>21</sup>,
  - 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<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Η εφαρμογή της ειδικής πρακτικής αναβάλλεται μέχρι την 31.12.2013

<sup>21</sup> Η εφαρμογή της ειδικής πρακτικής αναβάλλεται μέχρι την 31.12.2013

<sup>22</sup> Η εφαρμογή της ειδικής πρακτικής αναβάλλεται μέχρι την 31.12.2013

## Μέρος Δ – Σχέσεις με τους μετόχους

### I. Επικοινωνία με τους μετόχους

#### Γενικό πλαίσιο

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών επιφορτίζει τους μετόχους της εταιρείας με το βασικότερο καθήκον διακυβέρνησης: την εκλογή και την ανάκληση των μελών του ΔΣ. 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 αξιοποιούν 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 ΔΣ και, κατά περίπτωση, ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι να παρίστανται σε συναντήσεις με μετόχους για θέματα ευρύτερης στρατηγικής και εταιρικής διακυβέρνησης και, σε συνέχεια των συζητήσεων αυτών, θα πρέπει να ενημερώνουν το ΔΣ για τις θέσεις των μετόχων με σημαντικές συμμετοχές.

Οι παρούσες αρχές ή πρακτικές δεν πρέπει να ερμηνεύονται ως αντιβαίνουσες στη γενική αρχή της ίσης μεταχείρισης των μετόχων αναφορικά με την πρόσβασή τους σε πληροφόρηση.

#### Γενική αρχή

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.

#### Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες

- 1.1 Ο Πρόεδρος του ΔΣ και ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος, εφόσον υπάρχει, θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι για συναντήσεις με μετόχους της εταιρείας 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 ΔΣ.
- 1.3 Η εταιρεία θα πρέπει να διατηρεί ενεργό και ενημερωμένο ιστότοπο, στον οποίο να δημοσιεύει περιγραφή της εταιρικής της διακυβέρνησης, της διοικητικής της διάρθρωσης, του ιδιοκτησιακού της καθεστώτος, στοιχεία επικοινωνίας καθώς και άλλες χρήσιμες για τους μετόχους και τους επενδυτές πληροφορίες.
- 1.4 Η εταιρεία θα πρέπει να υιοθετήσει ειδική πρακτική αναφορικά με την επικοινωνία της με τους μετόχους η οποία περιλαμβάνει την πολιτική της εταιρείας σχετικά με την υποβολή ερωτήσεων από τους μετόχους προς το ΔΣ.

## 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/EC για τα δικαιώματα των μετόχων με τον Νόμο 3884/2010.

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

2.1 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>23</sup>, πληροφορίες σχετικά με:

<sup>23</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση (ιδ. Παράρτημα Ι).

- 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
  - το συνολικό αριθμό των μετόχων και των δικαιωμάτων ψήφου κατά την ημερομηνία της σύγκλησης.
- 2.2 Η εταιρεία θα πρέπει να διαθέτει αποτελεσματικούς και ανέξοδους τρόπους ψηφοφορίας, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής ψήφου, όπου είναι δυνατόν, και της ψήφου δι' αλληλογραφίας<sup>24</sup>.
- 2.3 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 πέντε (5) ημερών από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων και μεταφρασμένη στην αγγλική<sup>25</sup> εντός δεκαπέντε (15) ημερών εφόσον το τελευταίο επιβάλλεται από τη μετοχική σύνθεση της εταιρείας και είναι οικονομικά εφικτό.
- 2.4 Όλα τα μέλη του ΔΣ, ο εταιρικός Γραμματέας καθώς και ο εσωτερικός ελεγκτής και ο τακτικός ελεγκτής 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.

<sup>24</sup> Η εφαρμογή της ειδικής αυτής πρακτικής αναστέλλεται προσωρινά εν αναμονή της έκδοσης σχετικών υπουργικών αποφάσεων, όπως προβλέπεται στον Νόμο 3884/2010.

<sup>25</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση (ιδ. Παράρτημα Ι).

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

### I. 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 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.

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 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.



## II. Μέγεθος και σύνθεση του ΔΣ

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 επιδιώκει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων και να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας. Περαιτέρω, το ΔΣ θα πρέπει να διαθέτει ποικιλομορφία ως προς το φύλο καθώς και ποικιλομορφία δεξιοτήτων, απόψεων, ικανοτήτων, γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.

Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να επιδιώκεται η μέγιστη ποικιλομορφία, συμπεριλαμβανόμενης της ισορροπίας μεταξύ των φύλων, στο ΔΣ και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Η σύνθεση αυτή στοχεύει στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των εταιρικών στόχων, δεδομένου ότι έτσι αυξάνεται η δεξαμενή ικανοτήτων, εμπειρίας και οπτικής, που η εταιρεία διαθέτει για τις υψηλότερες θέσεις της, καθώς και η ανταγωνιστικότητά της, η παραγωγικότητά της και η καινοτομία της.

## 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

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 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.

## 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 εταιρικών 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 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.

### **IX. Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών**

Το επίπεδο και η διάρθρωση των αμοιβών θα πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση και την παραμονή στην εταιρεία, των μελών του ΔΣ, των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων 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.

### **X. 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.

### **XI. 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 διάλογο τους με την εταιρεία.

ΕΣΓΕΑ 2013

## 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 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 (5.6) για την επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων:  
*Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να έχει τουλάχιστον τρία (3) μέλη.*
- Ειδική πρακτική Β.I (1.4) για την επιτροπή ελέγχου:  
*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.*

Πληροφορίες Γενικών Συνελεύσεων στην αγγλική

- Ειδική πρακτική Δ.ΙΙ (2.1):

*Οι υποχρεώσεις αυτής της ειδικής πρακτικής για δημοσίευση στην αγγλική όλων των πληροφοριών, που πρέπει να περιέχονται στην πρόσκληση της Γενικής Συνέλευσης, εφαρμόζονται εφόσον αυτό επιβάλλεται από την ιδιοκτησιακή διάρθρωση της εταιρείας.*

- Ειδική πρακτική Δ.ΙΙ (2.3):

*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.*

ΕΣΕΕΔ 2013

## Παράρτημα II: Οδηγίες για τη σύνταξη δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης

Σκοπός αυτού του Παραρτήματος είναι να καθοδηγήσει τις εταιρίες ως προς τη δομή και το περιεχόμενο της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με την επιταγή του Νόμου 3873/2010.

Κατά την απαίτηση του παρόντος Κώδικα, η εταιρεία θα πρέπει για κάθε εταιρική χρήση:

- 1) Να περιλαμβάνει σε ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισης, δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, που να περιέχει, σε συνδυασμό με όσα προβλέπονται στον Νόμο 3873/2010:

- α. Γνωστοποίηση της οικειοθελούς συμμόρφωσης της εταιρείας με τον παρόντα Κώδικα.

- β. Στο βαθμό που η εταιρεία εφαρμόζει το σύνολο των ειδικών πρακτικών μπορεί να παραπέμψει στο Παράρτημα V του Κώδικα.

- γ. Η εξήγηση αυτή δεν πρέπει να περιορίζεται σε απλή μόνον αναφορά της γενικής αρχής ή ειδικής πρακτικής με την οποία δεν συμμορφώνεται η εταιρεία, αλλά πρέπει α) να είναι ορισμένη ως προς τις θέσεις της εταιρείας, ειδική και όχι τυποποιημένη, με αναφορά στην εναλλακτική πρακτική που η εταιρεία έχει υιοθετήσει, β) να έχει ουσιαστικό νόημα, υπό την έννοια ότι θέτει το πλαίσιο και το ιστορικό υπόβαθρο, δίνει πειστική αιτιολόγηση για τις θέσεις της εταιρείας, περιγράφει τα μέτρα που έχουν ληφθεί προς ελαχιστοποίηση πρόσθετων κινδύνων και προς εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τη σχετική αρχή καθώς και να αναφέρει κατά πόσον η απόκλιση από τις διατάξεις του Κώδικα είναι χρονικά περιορισμένη και πότε η εταιρεία προτίθεται να ευθυγραμμισθεί με τις διατάξεις του Κώδικα και (γ) να είναι κατανοητή και πειστική.

- 2) Να συμπεριλαμβάνει στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με τον Νόμο 3873/2010, καθώς και με όσα έχουν αναφερθεί έως τώρα στον Κώδικα:

- α. Σύντομη περιγραφή του τρόπου λειτουργίας του ΔΣ και πληροφορίες σχετικά με:

- i. τον αριθμό συνεδριάσεων του ΔΣ και τη συχνότητα συμμετοχής κάθε μέλους στις συνεδριάσεις
    - ii. τον αριθμό των συνεδριάσεων των επιτροπών ΔΣ και τη συχνότητα συμμετοχής κάθε μέλους στις συνεδριάσεις
    - iii. σύντομη περιγραφή της σύνθεσης και των όρων λειτουργίας, του έργου και των αρμοδιοτήτων των επιτροπών ΔΣ, καθώς και περιγραφή των θεμάτων που συζητούν στις συνεδριάσεις τους
    - iv. περιγραφή του τρόπου αξιολόγησης της επίδοσης του ΔΣ, καθώς και των επιτροπών του

- β. Πληροφορίες για τα μέλη του ΔΣ, όπως οι παρακάτω:

- i. προσδιορισμός του Πρόεδρου, του Αντιπροέδρου (εφόσον υπάρχει), του Διευθύνοντος Συμβούλου και των μελών των επιτροπών του ΔΣ και των Προέδρων τους
    - ii. προσδιορισμός των μη εκτελεστικών μελών που το ΔΣ θεωρεί ανεξάρτητα και, όπου είναι απαραίτητο, επεξήγηση των λόγων που στηρίζουν αυτήν τη θέση του
    - iii. συνοπτικά βιογραφικά σημειώματα κάθε μέλους ΔΣ και του εταιρικού Γραμματέα

- iv. διάρκεια της θητείας κάθε μέλους ΔΣ (συμπεριλαμβανομένης και της ημερομηνίας λήξης)
- v. αναφορά στις εξωτερικές επαγγελματικές δεσμεύσεις των μελών ΔΣ (συμπεριλαμβανομένων των επαγγελματικών υποχρεώσεων τους ως μη εκτελεστικών μελών σε άλλες εταιρείες, καθώς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς)
- γ. Πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο:
  - i. περιγραφή των κύριων στοιχείων των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου
  - ii. δήλωση του ΔΣ ως προς την πραγματοποίηση ετήσιας επανεξέτασης της εταιρικής στρατηγικής, των κύριων επιχειρηματικών κινδύνων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου
  - iii. 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 ΔΣ. Προς το σκοπό αυτό θα ενσωματώνεται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης η έκθεση αμοιβών μελών ΔΣ, σύμφωνα με το Παράρτημα ΙΙΙ και την παρ. 1.11 του Μέρους Γ του Κώδικα.
- ε. Ειδική αναφορά α) στην πολιτική ποικιλομορφίας που εφαρμόζεται από την εταιρεία, ως προς τη σύνθεση τόσο του ΔΣ της όσο και των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της και β) στο ποσοστό εκπροσώπησης κάθε φύλου αντίστοιχα.
- στ. Ειδική αναφορά στις πολιτικές που εξασφαλίζουν ότι το ΔΣ διαθέτει επαρκή πληροφόρηση ώστε να βασίζεται τις αποφάσεις του αναφορικά με συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων μερών περιλαμβανομένων των συναλλαγών των θυγατρικών της με συνδεδεμένα μέρη.

**Παράρτημα ΙΙΙ. Οδηγίες για τη σύνταξη έκθεσης αμοιβών των μελών του ΔΣ**

1. Αμοιβές καταβαλλόμενες σε χρήμα ή σε είδος πλην μετοχών (μη συνδεδεμένες με μετοχές) σε εκτελεστικά μέλη ΔΣ

Εκτελεστικά μέλη ΔΣ <sup>26</sup>	Μισθός		Πρόσθετη αμοιβή βάσει απόδοσης (bonus)		Άλλες παροχές ή επιδόματα <sup>27</sup>	
	Εταιρική χρήση N -1	Εταιρική χρήση N	Εταιρική χρήση N -1	Εταιρική χρήση N <sup>28</sup>	Εταιρική χρήση N -1	Εταιρική χρήση N
<b>Διευθύνων Σύμβουλος</b>						
<b>Εκτελεστικό μέλος Α</b>						
<b>Εκτελεστικό μέλος Β</b>						
<b>Εκτελεστικό μέλος Γ</b>						

2. Παροχές σε μετοχές ή δικαιώματα επί μετοχών (παροχές σε συμμετοχικούς τίτλους) σε εκτελεστικά μέλη ΔΣ

Εκτελεστικά μέλη ΔΣ	Μετοχές που χορηγήθηκαν κατά την εταιρική χρήση		Δικαιώματα προαίρεσης μετοχών που χορηγήθηκαν κατά την εταιρική χρήση			Δικαιώματα προαίρεσης μετοχών που ασκήθηκαν κατά την εταιρική χρήση		
	Συνολικός αριθμός	Ημερομηνία κατοχύρωσης <sup>29</sup>	Συνολικός αριθμός	Τιμή άσκησης	Ημερομηνία κατοχύρωσης	Συνολικός αριθμός	Τιμή άσκησης	Αξία
<b>Διευθύνων Σύμβουλος</b>								
<b>Εκτελεστικό μέλος Α</b>								
<b>Εκτελεστικό μέλος Β</b>								
<b>Εκτελεστικό μέλος Γ</b>								

<sup>26</sup> Κάθε γραμμή στους πίνακες 1, 2 και 3 αντιστοιχεί σε πληροφορίες για κάθε εκτελεστικό μέλος ΔΣ.

<sup>27</sup> Χρηματικά μετρήσιμα μεγέθη, π.χ. εισφορές για συντάξεις, επιδόματα παραστάσεων.

<sup>28</sup> N: πρόσφατη εταιρική χρήση αναφοράς.

<sup>29</sup> Όροι σχετικοί με τη συμμετοχή εκτελεστικών μελών ΔΣ σε προγράμματα αποζημιώσεων συνδεδεμένων με μετοχές θα πρέπει να περιγραφούν εκτός πίνακα.



3. Καταχωρίστε τα κύρια στοιχεία των συμβάσεων απασχόλησης μεταξύ εκτελεστικών μελών ΔΣ και εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:
- συμβατική διάρκεια σύμβασης, αποζημιώσεις σε περίπτωση αποχώρησης, ασφαλιστικές εισφορές, δικαιώματα στη διανομή κερδών και λοιπές παροχές, όπως χρήση αυτοκινήτου, έξοδα μετακίνησης κ.ά.
  - περιγραφή της μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης ή/και του τρόπου υπολογισμού της μεταβλητής αμοιβής απόδοσης
  - ειδικές διατάξεις συμβολαίων εκτελεστικών μελών σχετικά με τα παρακάτω:
    - α. αναβολή μέρους ή του συνόλου της μεταβλητής αμοιβής απόδοσης και όροι αναβολής
    - β. χορηγήσεις αποζημιώσεων υπό προϋποθέσεις και περιγραφή των προϋποθέσεων
    - γ. κριτήρια και προϋποθέσεις συμμετοχής σε προγράμματα διάθεσης μετοχών ή/και δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών, και περιγραφή των σχετικών προϋποθέσεων.
- Ποσοτικά κριτήρια:  
Ποιοτικά κριτήρια:  
Όροι/προϋποθέσεις κατοχύρωσης μετοχών:  
Όροι/προϋποθέσεις κατοχύρωσης δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών:

4. Αποζημιώσεις σε μη εκτελεστικά μέλη συμπεριλαμβανομένων των ανεξάρτητων

Πρόεδρος ΔΣ και μη εκτελεστικά μέλη	Αμοιβή για συμμετοχή σε συνεδριάσεις του ΔΣ		Αμοιβή συμμετοχής σε επιτροπές ΔΣ (για συμμετοχή σε συνεδριάσεις)		Αμοιβή συμμετοχής στο ΔΣ εταιρειών του ομίλου	
	Εταιρική χρήση N -1	Εταιρική χρήση N	Εταιρική χρήση N -1	Εταιρική χρήση N	Εταιρική χρήση N -1	Εταιρική χρήση N
<b>Πρόεδρος ΔΣ</b>						
<b>Άλλα μέλη ΔΣ</b>						

## Παράρτημα IV. Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου

### Σκοπός και Ορισμοί

Σκοπός αυτού του Παραρτήματος είναι να παρουσιάσει το Πλαίσιο Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου<sup>30</sup>, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιείται από τις ελληνικές εταιρείες για την εφαρμογή και, στη συνέχεια, την αξιολόγηση λειτουργίας του δικού τους Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων (System of Internal Controls and Risk Management – εφεξής “ΣΕΕ”).

Το παρόν Πλαίσιο στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε υπάρχοντα, διεθνώς αναγνωρισμένα πλαίσια συστημάτων εσωτερικού ελέγχου<sup>31</sup>.

Επισημαίνεται ότι σκοπός του είναι να παρέχει απλώς κατευθυντήριες γραμμές με βάση τις οποίες κάθε εταιρεία πρέπει να αποφασίσει τον τρόπο εφαρμογής του πλέον αποτελεσματικού γι’ αυτήν ΣΕΕ, λαμβάνοντας υπόψη και το σχετικό κόστος για την υλοποίηση των διαφόρων πρακτικών.

Είναι προφανές ότι το παρόν Πλαίσιο δεν αποτελείται από “υποχρεώσεις”, τις οποίες πρέπει να καλύψουν οι εταιρείες που θα επιλέξουν να το χρησιμοποιήσουν. Αντιθέτως, φιλοδοξεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο με παραδείγματα εφαρμογής της θεωρίας στην πράξη, που θα χρησιμοποιηθεί από Διοικητικά Συμβούλια και Διοικήσεις για να αξιολογήσουν τις έως τώρα ακολουθούμενες πρακτικές τους και να εντοπίσουν σημεία στα οποία έως σήμερα υστερούσαν ή τα οποία δεν είχαν αναπτύξει.

<sup>30</sup> Η μετάφραση του όρου “control” ως “έλεγχος” παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα ερμηνείας, καθώς η ίδια ελληνική λέξη χρησιμοποιείται και για την απόδοση του αγγλικού όρου “audit”. Ως αποτέλεσμα, παρατηρείται συχνά σύγχυση μεταξύ των εννοιών “System of Internal Controls” και “Internal Audit”, με τις δύο να αποδίδονται συνολικά ως “Εσωτερικός Έλεγχος”, παρότι θα έπρεπε να είναι απόλυτα διακριτές, όπως σημειώνεται και πιο πάνω.

Η Ομάδα Εργασίας που συνέταξε το παρόν κείμενο στο πλαίσιο της έκδοσης του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης προτείνει τη διατήρηση του όρου “Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου” (ως μετάφραση του “Internal Audit” ή “Internal Audit Unit”) και τη χρήση του ακόλουθου όρου εναλλακτικά για την απόδοση στα ελληνικά του αγγλικού “System of Internal Controls”:

#### **“Σύστημα Διασφαλιστικών Δομών και Διαδικασιών της εταιρείας” (ΣΔΔΔ)**

Η ανωτέρω απόδοση βρίσκεται σε συμφωνία με τα στοιχεία του ορισμού που παρατέθηκε στην αμέσως προηγούμενη σελίδα, καθώς το εν λόγω σύστημα αποτελείται από δομές και διαδικασίες, οι οποίες τίθενται σε εφαρμογή από τη Διοίκηση, το ΔΣ και άλλα όργανα κάθε εταιρείας και έχουν ως στόχο την παροχή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης διασφάλισης ως προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της (λειτουργικών, αξιόπιστης πληροφόρησης και συμμόρφωσης).

Αναγνωρίζεται βεβαίως ότι το “System of Internal Controls” έχει επικρατήσει να αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα ως “Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου”. Ο όρος αυτός έχει χρησιμοποιηθεί σε πλήθος νόμων και ρυθμιστικών κειμένων (π.χ. Νόμος 3693/2008, Νόμος 3873/2010, Πράξη Διοικητή Τραπεζής της Ελλάδος 2438/1998, Πράξη Διοικητή Τραπεζής της Ελλάδος 2577/2006 κ.λπ.), ενώ είναι και αυτός που απαντάται συχνότερα στη σχετική ελληνική βιβλιογραφία. Για το λόγο αυτό, ο όρος “Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου” (ΣΕΕ), αν και δεν αποδίδει επακριβώς τον αντίστοιχο αγγλικό όρο, χρησιμοποιείται στο υπόλοιπο του παρόντος κειμένου προς αποφυγή δημιουργίας παρανοήσεων.

<sup>31</sup> Τα διεθνώς αναγνωρισμένα πλαίσια στα οποία στηρίχθηκε η σύνταξη του παρόντος είναι τα εξής:

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”), *Internal Control - Integrated Framework*, 1992.
- Canadian Institute of Chartered Accountants (“CICA”), *Criteria of Control Board (“CoCo”), Guidance on Control*, 1995.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”), *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, 2004.
- Financial Reporting Council (“FRC”), *Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code (“The Turnbull Guidance”), 2005.*
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”), *Internal Control over Financial Reporting - Guidance for Smaller Public Companies*, 2006.

### **Ορισμός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ)**

Βάσει του διεθνώς αποδεκτού ορισμού που καθιερώθηκε από το COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), το ΣΕΕ κάθε εταιρείας περιλαμβάνει το σύνολο των πολιτικών, διαδικασιών, καθηκόντων, συμπεριφορών και άλλων στοιχείων που τη χαρακτηρίζουν, τα οποία τίθενται σε εφαρμογή από το ΔΣ, τη Διοίκηση και το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της και έχουν ως στόχους:

- Την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται κατάλληλα στους κινδύνους που σχετίζονται με την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Ο παρών στόχος περιλαμβάνει επίσης την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας από μη ορθή χρήση ή από απώλεια, συμπεριλαμβανομένης της πρόληψης και της αποκάλυψης πιθανής απάτης.
- Τη διασφάλιση της αξιοπιστίας της παρεχόμενης χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας.
- Τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, συμπεριλαμβανομένων και των εσωτερικών εταιρικών πολιτικών.

Οι επιχειρηματικοί στόχοι, η εσωτερική οργάνωση και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί κάθε εταιρεία μεταβάλλονται διαρκώς. Ως αποτέλεσμα, μεταβάλλονται και οι κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει. Συνεπώς, ένα επαρκές και αποτελεσματικό ΣΕΕ προϋποθέτει την περιοδική επαναξιολόγηση της φύσης και του εύρους των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται κάθε εταιρεία.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, δεν αποτελεί σκοπό η εξάλειψη (η οποία είναι ανέφικτη), αλλά η διαχείριση αυτών των κινδύνων σε επιθυμητά για την εταιρεία πλαίσια.

### **Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ)**

Όπως προαναφέρθηκε, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (System of Internal Controls) είναι ευθύνη του ΔΣ, της Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού κάθε εταιρείας. **Δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να συγχέεται με τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Unit)**, η οποία αποτελεί ένα τμήμα εντός της εταιρείας με κύρια αρμοδιότητα την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι αποτελεσματικό ως προς την κάλυψη των επιχειρηματικών κινδύνων.

Ουσιαστικά, η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (που στις εισηγμένες ελληνικές εταιρείες δημιουργήθηκε και λειτουργεί βάσει του Νόμου 3016/2002) αποτελεί μέρος ενός από τα συστατικά στοιχεία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (“Παρακολούθηση” - ίδ. σχήμα). Τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά της Μονάδας αναλύονται στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

### **Γενική Περιγραφή Πλαισίου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Σύμφωνα με το Πλαίσιο που θα αναλυθεί στις επόμενες σελίδες, υπάρχουν πέντε (5) βασικά συστατικά στοιχεία του ΣΕΕ: το Περιβάλλον Ελέγχου, η Διαχείριση Κινδύνων, οι Δικλίδες Ασφαλείας, η Πληροφόρηση & Επικοινωνία και η Παρακολούθηση.

Καθένα από αυτά αποτελείται με τη σειρά του από επιμέρους στοιχεία, όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:

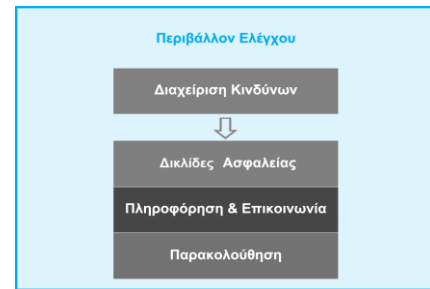


Στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζονται αναλυτικά τα συστατικά στοιχεία του ΣΕΕ. Η γενικότερη μορφή παρουσίασης είναι ως εξής:



## Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment)

Το Περιβάλλον Ελέγχου αποτελεί το θεμέλιο του ΣΕΕ που εφαρμόζει κάθε εταιρεία. Μπορεί να οριστεί ως η στάση και οι ενέργειες του ΔΣ και της Διοίκησης σε σχέση με τη σημαντικότητα του ελέγχου μέσα στην εταιρεία. Παρέχει το πλαίσιο και τη δομή για την επίτευξη των θεμελιωδών αντικειμενικών σκοπών του ΣΕΕ. Επηρεάζει τον τρόπο κατάρτισης επιχειρηματικών στρατηγικών και στόχων, τη δομή των εταιρικών διεργασιών, καθώς και τη διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και συνολικής διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Επηρεάζει επίσης τον σχεδιασμό και τη λειτουργία των Δικλίδων Ασφαλείας, των συστημάτων Πληροφόρησης & Επικοινωνίας, καθώς και των μηχανισμών Παρακολούθησης του ΣΕΕ.



Το Περιβάλλον Ελέγχου είναι ουσιαστικά το άθροισμα πολλών επιμέρους στοιχείων που καθορίζουν τη συνολική οργάνωση και τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της εταιρείας:

### Περιβάλλον Ελέγχου

- Οργανωτική Δομή
- Εκχώρηση Εξουσιών & Αρμοδιοτήτων
- Διοικητικό Συμβούλιο
- Ακεραιότητα, Ηθικές Αξίες & Συμπεριφορά Διοίκησης
- Πολιτικές & Διαδικασίες Ανθρώπινων Πόρων

### Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή της εταιρείας παρέχει το πλαίσιο για το σχεδιασμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο και την εποπτεία των εταιρικών εργασιών. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των βασικών περιοχών ευθύνης και τη θεμελίωση των κατάλληλων γραμμών αναφοράς, ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας και τη φύση των εργασιών της.

*Παράδειγμα εφαρμογής:*

- Ανάπτυξη οργανογράμματος, το οποίο ορίζει σαφώς τις περιοχές ευθύνης εντός της εταιρείας και τις αντίστοιχες γραμμές αναφοράς για όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες και τις επιχειρησιακές μονάδες.

### Εκχώρηση Εξουσιών & Αρμοδιοτήτων

Οι αρμοδιότητες και οι εξουσίες εκχωρούνται έτσι ώστε να είναι σαφής ο βαθμός στον οποίο τα άτομα / εταιρικά όργανα εξουσιοδοτούνται να λαμβάνουν αποφάσεις, ενώ επίσης καθορίζουν και τα όρια των εξουσιών τους. Η εκχώρηση των εξουσιών & αρμοδιοτήτων αφορά τόσο στο ΔΣ και την ανώτερη Διοίκηση της εταιρείας, όσο και στα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη της. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να διασφαλίζεται η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του ΣΕΕ, με παράλληλη όμως διαφύλαξη του απαιτούμενου διαχωρισμού αρμοδιοτήτων (segregation of duties).

Θα πρέπει επίσης να καθίσταται σαφής στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας η συσχέτιση και η συνεισφορά των εργασιών τους προς την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, καθώς και η αλληλεπίδραση με τις ενέργειες των άλλων εργαζομένων.

#### *Παραδείγματα εφαρμογής:*

- Καταγραφή περιγραφής των σημαντικών θέσεων εργασίας και επικαιροποίηση, όπως απαιτείται από τις εκάστοτε συνθήκες. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας επισημαίνουν, εκτός των άλλων, τις αρμοδιότητες κάθε εργαζομένου που σχετίζονται με την εφαρμογή ή την εποπτεία Δικλίδων Ασφαλείας (control activities).
- Σύνταξη επικαιροποιημένου κανονισμού επιπέδων έγκρισης (chart of authorities), στον οποίο απεικονίζονται οι εκχωρηθείσες εξουσίες στα διάφορα στελέχη της εταιρείας για διενέργεια συγκεκριμένων συναλλαγών ή πράξεων (π.χ. πληρωμές, εισπράξεις, παραλαβή αγαθών, σύναψη συμβάσεων κ.λπ.).

### Διοικητικό Συμβούλιο

Βασικότατο στοιχείο του Περιβάλλοντος Ελέγχου αποτελεί το ΔΣ κάθε εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των επιτροπών του (π.χ. Επιτροπή Ελέγχου). Όπως αναφέρεται διεξοδικά στο κυρίως σώμα του παρόντος Κώδικα, το ΔΣ έχει την ευθύνη ανάπτυξης και παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας του ΣΕΕ, ενώ η δομή, η οργάνωση και ο τρόπος λειτουργίας του επηρεάζουν σε πολύ σημαντικό βαθμό τις λοιπές παραμέτρους του ΣΕΕ.

Για *παραδείγματα εφαρμογής* των παραπάνω, παρακαλούμε όπως ανατρέξετε στο πλήθος των σχετικών Ειδικών Πρακτικών στο κυρίως σώμα του Κώδικα.

### Ακεραιότητα, Ηθικές Αξίες & Συμπεριφορά Διοίκησης

Θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σαφές πλαίσιο ακεραιότητας & ηθικών αξιών, και να υφίστανται διαδικασίες παρακολούθησης για την πιστή τήρησή τους, ώστε οποιοσδήποτε αποκλίσεις να εντοπίζονται εγκαίρως και να διορθώνονται καταλλήλως. Η Διοίκηση πρέπει να καταδεικνύει τη σπουδαιότητα των παραπάνω, μέσω των καθημερινών ενεργειών και αποφάσεων της, μέσω της συνεργασίας της με τους πελάτες, τους προμηθευτές κ.λπ., χωρίς να ανέχεται παραβιάσεις των ηθικών αρχών της από όλες τις εταιρικές βαθμίδες.

#### *Παραδείγματα εφαρμογής:*

- Σύνταξη κώδικα εταιρικής συμπεριφοράς (code of business conduct) και επικοινωνία του στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας με απαίτηση βεβαίωσης συμμόρφωσης με τις προβλέψεις του.
- Ύπαρξη καναλιών επικοινωνίας για την αναφορά από τους εργαζομένους τυχόν παραβάσεων που έχουν αντιληφθεί σχετικά με το πλαίσιο ηθικών αξιών.

### Πολιτικές & Διαδικασίες Ανθρώπινων Πόρων

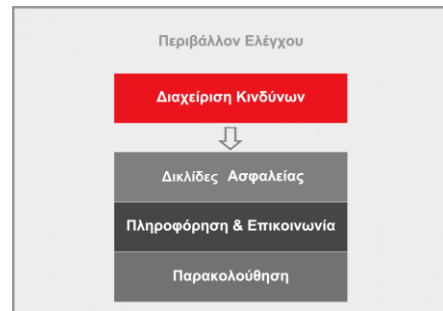
Οι πρακτικές πρόσληψης, αμοιβών, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού διαμορφώνονται έτσι ώστε να καταδεικνύεται η αφοσίωση της Διοίκησης στις αρχές της ακεραιότητας, των ηθικών αξιών και της γνωστικής επάρκειας του προσωπικού.

#### *Παραδείγματα εφαρμογής:*

- Καταγραφή και επικαιροποίηση πολιτικών και διαδικασιών ανθρώπινων πόρων.
- Προσλήψεις για θέσεις ευθύνης μετά από διενέργεια ελέγχου ιστορικού και συστάσεων (background & reference checks).
- Κατάλληλη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες και σχετικά με τις απαιτούμενες γνώσεις για κάθε θέση εργασίας.
- Πρόγραμμα αξιολόγησης των εργαζομένων της εταιρείας, όπου η εξέταση των ικανοτήτων και της επάρκειας των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται στις τεχνικές δεξιότητες, αλλά περιλαμβάνει και παραμέτρους συμπεριφοράς.
- Πραγματοποίηση συνεντεύξεων κατά την αποχώρηση εργαζομένων (exit interviews), οι οποίες περιλαμβάνουν ως θέμα προς συζήτηση τις οποιεσδήποτε ανησυχίες και προβληματισμούς του εργαζομένου σχετικά με το υφιστάμενο ΣΕΕ της εταιρείας.
- Άμεση σύνδεση του προγράμματος αμοιβών των ανώτερων στελεχών με την επίτευξη μη οικονομικών στόχων (π.χ. ικανοποίηση πελατών, ικανοποίηση υπαλλήλων, επιτυχής εφαρμογή νέων προγραμμάτων κ.λπ.) και όχι αποκλειστική σύνδεση με τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα.

## Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management)

Η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ σε κάθε εταιρεία βασίζεται: α) στη φύση και έκταση των κινδύνων που αντιμετωπίζει, β) στην έκταση και τις κατηγορίες των κινδύνων που το ΔΣ αποδέχεται να αναλάβει, γ) στην πιθανότητα επέλευσης των παραπάνω κινδύνων, δ) στην ικανότητα της εταιρείας να μειώσει την επίπτωση των κινδύνων που τελικώς επέρχονται, και ε) στο κόστος λειτουργίας συγκεκριμένων Δικλίδων Ασφαλείας, σε σχέση με το όφελος από τη διαχείριση των κινδύνων.



Η Διαχείριση Κινδύνων έχει ως προϋπόθεση τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών (objective setting). Με βάση αυτούς, θα πρέπει να αναγνωρίζονται τα σημαντικά γεγονότα που μπορούν να τους επηρεάσουν (event identification), να αξιολογούνται οι σχετικοί κίνδυνοι (risk assessment) και να αποφασίζεται η απόκριση της εταιρείας σε αυτούς (risk response). Τα επιμέρους αυτά στοιχεία αναλύονται πιο κάτω:

### Διαχείριση Κινδύνων

- Καθορισμός Αντικειμενικών Σκοπών
- Αναγνώριση Γεγονότων
- Αξιολόγηση Κινδύνων
- Απόκριση στον Κίνδυνο

### Καθορισμός Αντικειμενικών Σκοπών

Η εταιρεία, με ευθύνη του ΔΣ και συμμετοχή της Διοίκησης, θα πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Αυτοί θα πρέπει να πηγάζουν από την αποστολή / όραμα της εταιρείας, να είναι σύμφωνοι με αυτά, αλλά και να αντικατοπτρίζουν την επιλογή των ενεργειών μέσω των οποίων η εταιρεία θα δημιουργήσει αξία για τους μετόχους της. Επίσης, θα πρέπει να είναι εύκολα κατανοητοί και μετρήσιμοι. Η Διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει ώστε το προσωπικό να έχει αντιληφθεί τους σκοπούς της εταιρείας.

Σημειώνεται ότι αν και βεβαίως οι αντικειμενικοί σκοποί διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, μπορούν ωστόσο γενικότερα να κατηγοριοποιηθούν σε αυτούς που σχετίζονται με:

- α) την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εταιρικών λειτουργιών, περιλαμβανομένης της διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων (operations objectives),
- β) την αξιοπιστία των παραγόμενων εσωτερικών και εξωτερικών αναφορών χρηματοοικονομικής ή και άλλης πληροφόρησης (reporting objectives), και
- γ) τη συμμόρφωση με νόμους και κανονιστικές απαιτήσεις (compliance objectives).

#### *Παραδείγματα εφαρμογής:*

- Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών σχετικά με τα επίπεδα ποιότητας νέων προϊόντων. Ορισμός των αναφορών που θα λαμβάνονται από το ΔΣ και τη Διοίκηση, οι οποίες περιλαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με τα αποτελέσματα των προγραμμάτων που αφορούν στην προώθηση προϊόντων, τις ημερήσιες πωλήσεις, την ποιότητα της παραγωγής, την ικανοποίηση των πελατών κ.λπ.
- Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο επιμέρους μονάδων ή διεργασιών, ειδικά σε περιπτώσεις ομίλων ή μεγαλύτερων εταιρειών με πιο πολύπλοκη δομή.

### Αναγνώριση Γεγονότων

Τα γεγονότα τα οποία μπορούν να επηρεάσουν, είτε αρνητικά είτε θετικά, την εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής και την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών θα πρέπει να αναγνωρίζονται με ευθύνη του ΔΣ και συμμετοχή της Διοίκησης της εταιρείας. Οι παράγοντες από τους οποίους ενδεχομένως απορρέουν τα γεγονότα αυτά μπορεί να πηγάζουν τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Επιπλέον, είναι προφανές ότι οι παράγοντες αυτοί μεταβάλλονται συνεχώς, για το λόγο αυτό απαιτείται η εγκαθίδρυση μιας διαδικασίας επικαιροποίησης της αναγνώρισης των γεγονότων, τόσο σε περιοδική βάση όσο και όταν αυτό κριθεί απαραίτητο, π.χ. λόγω αλλαγών σε συγκεκριμένα μεγέθη ή δεδομένα.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που θα αναγνωριστούν με βάση τα παραπάνω, θα πρέπει να κατηγοριοποιούνται καταλλήλως και να συνδέονται με τους αντίστοιχους αντικειμενικούς σκοπούς και τις εταιρικές διεργασίες ή μονάδες που είναι πιθανό να επηρεάσουν. Αντιστοίχως, τα γεγονότα που πιθανολογείται να επηρεάσουν θετικά την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, θα πρέπει να ανατροφοδοτούν τη διαδικασία καθορισμού τους, προκειμένου να είναι εφικτή η εκμετάλλευσή τους με την υλοποίηση σχετικών ενεργειών.

#### *Παραδείγματα εφαρμογής:*

- Καταγραφή και τήρηση σε αναλυτικές λίστες των γεγονότων που είναι συνήθη σε συγκεκριμένα επιχειρησιακά περιβάλλοντα ή σε συγκεκριμένες λειτουργίες που είναι κοινές σε διάφορες εταιρείες (π.χ. θέματα ανθρώπινου δυναμικού, θέματα φορολογίας, κλπ).
- Διενέργεια καταλλήλως δομημένων συνεντεύξεων και συζητήσεων (workshops). Με τον συνδυασμό των γνώσεων και της εμπειρίας της Διοίκησης, των υπαλλήλων και των λοιπών ενδιαφερομένων (stakeholders), αναγνωρίζονται γεγονότα που θα μπορούσαν να επιδράσουν στους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρείας, τα οποία διαφορετικά θα μπορούσαν να διαφύγουν της προσοχής.
- Συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με γεγονότα τα οποία στο παρελθόν προκάλεσαν ζημιά στην εταιρεία και χρήση τους προκειμένου να αναγνωριστούν οι τάσεις και τα γενεσιουργά αίτια και να αναληφθούν από τη Διοίκηση οι κατάλληλες ενέργειες.

### Αξιολόγηση Κινδύνων

Οι παραπάνω κίνδυνοι θα πρέπει να αξιολογούνται με ευθύνη του ΔΣ και συμμετοχή της Διοίκησης. Δεδομένου ότι η αναγνώριση των κινδύνων αποτελεί μια δυναμική διεργασία, απαιτείται περιοδική επαναξιολόγησή τους, τουλάχιστον σε ετήσια βάση ή και συχνότερα.

Υπάρχει πληθώρα μεθοδολογιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των κινδύνων, οι οποίες σε γενικές γραμμές περιλαμβάνουν συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών τεχνικών. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να αξιολογείται η πιθανότητα εμφάνισης (likelihood) κάθε κινδύνου, καθώς και η δυνητική επίπτωση (potential impact) που θα έχει (εκφρασμένη σε οικονομικούς ή μη όρους, π.χ. εμπορική, κοινωνική, περιβαλλοντική, φήμη κ.λπ.). Το ΔΣ και η Διοίκηση κάθε εταιρείας αναμένεται ότι θα επιλέξουν τη μεθοδολογία που ταιριάζει στη φύση, την πολυπλοκότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, αλλά και στο περιβάλλον όπου αυτή λειτουργεί. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να είναι η διαβάθμιση των κινδύνων σε προκαθορισμένη κλίμακα.

Σημειώνεται ότι θα πρέπει να αξιολογούνται τόσο οι εγγενείς κίνδυνοι (inherent risks), δηλαδή αυτοί που αντιμετωπίζει η εταιρεία χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα τυχόν οφέλη από τη λειτουργία συγκεκριμένων Δικλίδων Ασφαλείας, όσο και οι υπολειμματικοί (residual risks), δηλαδή οι κίνδυνοι μετά την επίδραση των Δικλίδων Ασφαλείας.

#### *Παραδείγματα Εφαρμογής:*

- Αξιολόγηση των κινδύνων που συνδέονται με κάθε σημαντικό λογαριασμό γενικής λογιστικής και με κάθε στοιχείο που απαιτεί γνωστοποίηση. Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τόσο ποσοτικούς όσο και ποιοτικούς παράγοντες, π.χ. η επίδραση στις οικονομικές καταστάσεις, τα χαρακτηριστικά του λογαριασμού, τα χαρακτηριστικά των εταιρικών δραστηριοτήτων, ο κίνδυνος απάτης κ.λπ.



- Αξιολόγηση κινδύνων με βάση υποκειμενικές υποθέσεις από αρμόδια στελέχη της εταιρείας, για παράδειγμα ανά τμήμα από τους εκάστοτε διευθυντές επιχειρησιακών μονάδων. Στην αξιολόγηση αυτή σημαντικό ρόλο μπορεί να έχει και η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας, καθώς διαθέτει σχετική γνώση και εμπειρία βάσει των αποτελεσμάτων των ελέγχων που έχει διενεργήσει στο παρελθόν (συνεπώς μπορεί να προσφέρει σημαντική βοήθεια στην αξιολόγηση του υπολειμματικού κινδύνου). Διαβάθμιση των κινδύνων σε κλίμακα (π.χ. 5βάθμια) βάσει της πιθανότητας εμφάνισης και της δυνητικής επίπτωσης τους. Ανάλυση μέσω ομαδικών συζητήσεων και καταγραφή αποτελεσμάτων σε πίνακα που παρουσιάζει τον κάθε κίνδυνο με τη σχετική του διαβάθμιση και τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαβάθμιση αυτή. Π.χ. ένας κίνδυνος σχετικός με την αναγνώριση του εσόδου είναι η μη ορθή αναγνώριση βάσει ΔΠΧΠ. Οι παράγοντες στους οποίους θα βασιστεί η διαβάθμιση του κινδύνου μπορεί να είναι: η πολυπλοκότητα των κανόνων αναγνώρισης του εσόδου, το επίπεδο γνώσεων των υπαλλήλων που εμπλέκονται στην καταχώρηση των πωλήσεων, η πολυπλοκότητα των συναλλαγών προώθησης και εκπώσεων, η επιθετική πολιτική πωλήσεων, τα κίνητρα και η διάθρησση των έκτακτων αμοιβών, οι περιορισμοί των υποστηρικτικών συστημάτων κ.λπ.
- Χρήση πιθανοτικών μοντέλων (probabilistic models, π.χ. value-at-risk, cash flow-at-risk, earnings-at-risk κ.λπ.), τα οποία συνδέουν σειρές γεγονότων και της επίδρασης αυτών με την πιθανότητα εμφάνισής τους, βάσει συγκεκριμένων υποθέσεων. Η επίπτωση και η πιθανότητα εκτιμώνται είτε βάσει ιστορικών στοιχείων είτε βάσει προσομοίωσης αποτελεσμάτων που αντικατοπτρίζουν υποθέσεις μελλοντικών συμπεριφορών.

### Απόκριση στον Κίνδυνο

Μετά την αξιολόγηση των διαφόρων κινδύνων ακολουθεί ο προσδιορισμός του τρόπου απόκρισης σε αυτούς (risk response), με ευθύνη του ΔΣ και με τη συνεργασία της Διοίκησης της εταιρείας. Η διαδικασία αυτή συνίσταται στην αξιολόγηση του κόστους (άμεσου, έμμεσου και κόστους ευκαιρίας) και της ωφέλειας που θα επιφέρει κάθε δυνατός τρόπος απόκρισης, και στην επιλογή του τρόπου που θα μειώσει την πιθανότητα και τη δυνητική επίπτωση κάθε κινδύνου εντός των αποδεκτών ορίων ανοχής (risk tolerance). Τα όρια αυτά θα πρέπει να γνωστοποιούνται από το ΔΣ στη Διοίκηση της εταιρείας όποτε κρίνεται ότι έχουν επέλθει μεταβολές στο εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες πιθανόν να τα επηρεάζουν.

Συγκεκριμένα, για κάθε κίνδυνο που έχει αναγνωριστεί και αξιολογηθεί, η Διοίκηση μπορεί να επιλέξει να ενεργήσει με έναν από τους κάτωθι τρόπους:

- α) να αποφύγει τον κίνδυνο (risk avoidance), παύοντας τις δραστηριότητες που τον προκαλούν,
- β) να μειώσει (risk reduction) την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου ή/και τη δυνητική επίπτωσή του, συνήθως θέτοντας σε λειτουργία σχετικές Δικλίδες Ασφαλείας,
- γ) να μεταφέρει μέρος του κινδύνου ή να το μοιραστεί με τρίτους (risk sharing), περιορίζοντας την πιθανότητα εμφάνισής του ή τη δυνητική επίπτωσή του,
- δ) να αποδεχθεί τον κίνδυνο (risk acceptance), δηλαδή να μην προβεί σε καμία ενέργεια που έχει σκοπό τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου ή των επιπτώσεών του.

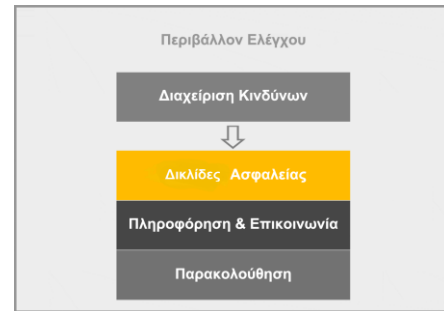
Μετά την επιλογή της απόκρισης στον κίνδυνο, θα πρέπει να αναπτυχθεί σχέδιο εφαρμογής της σχετικής απόφασης και να γίνει επανυπολογισμός του υπολειμματικού κινδύνου.

#### *Παραδείγματα Εφαρμογής:*

- Αποφυγή κινδύνου: Αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων συγκεκριμένης γραμμής παραγωγής. Λήψη απόφασης για παύση λειτουργίας της γραμμής παραγωγής, καθότι επελέγη η μη ανάληψη των σχετικών κινδύνων.
- Μείωση κινδύνου: Αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνου μη διαθεσιμότητας του πληροφοριακού συστήματος της εταιρείας για κάποιες ώρες. Απόφαση ότι δεν είναι επιθυμητή η αποδοχή της επίπτωσης από την υλοποίηση του κινδύνου. Προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα μη διαθεσιμότητας του συστήματος, απόφαση για επένδυση σε νέο σύστημα με βελτιωμένη αυτο-ανίχνευση βλαβών και με υποβοηθητικά συστήματα (back-up systems).
- Μεταφορά κινδύνου: Οι συνηθέστερες σχετικές πρακτικές είναι η αγορά ασφαλιστικών προϊόντων, η οικονομική ανασφάλιση συναλλαγών (hedging) και η ανάθεση εταιρικών εργασιών σε εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing).
- Αποδοχή κινδύνου: Λήψη απόφασης για αποδοχή λειτουργικού κινδύνου με βάση το σκεπτικό ότι το κόστος της ασφάλισης του συγκεκριμένου κινδύνου υπερβαίνει το πιθανό κόστος της ζημιάς που αυτός θα προκαλέσει.

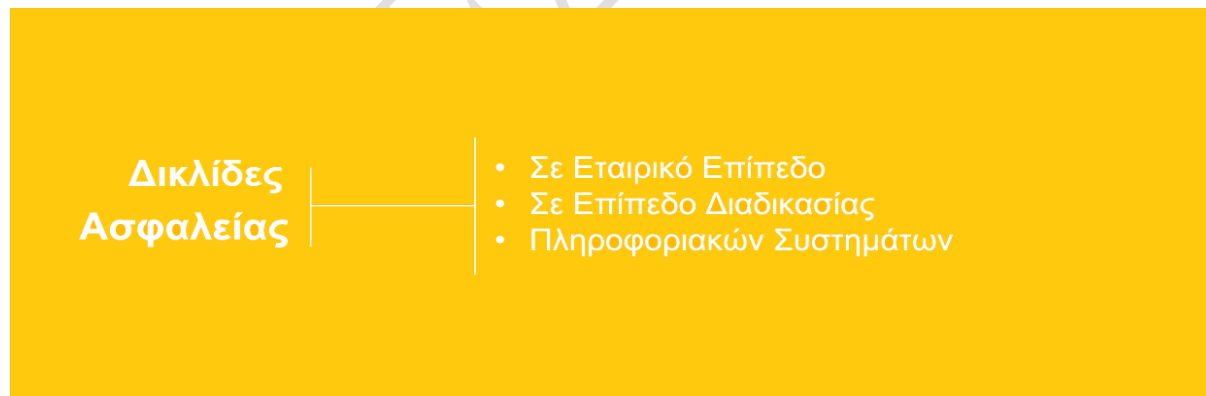
## Δικλίδες Ασφαλείας (Control Activities)

Οι Δικλίδες Ασφαλείας (καλούμενες και Σημεία Ελέγχου ή Δικλίδες Διασφάλισης) είναι οι πολιτικές, οι διαδικασίες, οι τεχνικές και οι μηχανισμοί που τίθενται σε λειτουργία προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων εκείνων που απειλούν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας. Αφορούν στο σύνολο της εταιρείας και εκτελούνται από τα στελέχη όλων των βαθμίδων (ΔΣ, Διοίκηση, λοιπό προσωπικό) και σε όλες τις εταιρικές εργασίες.



Οι Δικλίδες Ασφαλείας αποτελούνται από πολλές κατηγορίες ενεργειών, που ποικίλλουν σε επίπεδο εφαρμογής, κόστος και βαθμό αποτελεσματικότητας, αναλόγως των συνθηκών. Περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επιβεβαιώσεις, επισκοπήσεις της λειτουργικής απόδοσης, ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων κ.ο.κ. Αποτελούν μέρος των καθημερινών εργασιών των εργαζομένων και ενσωματώνονται στις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες, οι οποίες θα πρέπει να επισκοπούνται περιοδικά προκειμένου να είναι καταλλήλως επικαιροποιημένες.

Όπως προαναφέρθηκε, στη διαμόρφωση των Δικλίδων Ασφαλείας λαμβάνονται υπόψη οι εγγενείς κίνδυνοι που είναι πιθανό να επιδράσουν αρνητικά στην εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Θα πρέπει λοιπόν κάθε εφαρμοζόμενη Δικλίδα Ασφαλείας να συνδέεται με την ύπαρξη σχετικού κινδύνου, καθώς σε διαφορετική περίπτωση η λειτουργία της επιβαρύνει την εταιρεία με κόστος (άμεσο ή έμμεσο), χωρίς την πρόσδοση οφέλους ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών της. Επίσης, κατά την επιλογή μεταξύ πιθανών εναλλακτικών Δικλίδων Ασφαλείας για την κάλυψη κάποιου κινδύνου, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σχέση κόστους-ωφέλειας.



### Δικλίδες Ασφαλείας σε Εταιρικό Επίπεδο

Σε κάθε εταιρεία θα πρέπει να υφίσταται μια σειρά από Δικλίδες Ασφαλείας, οι οποίες είναι σχεδιασμένες και λειτουργούν πέρα και πάνω από τις επιμέρους εταιρικές δραστηριότητες. Αυτές οι Δικλίδες Ασφαλείας διαπερνούν περισσότερες από μία ή ακόμη και το σύνολο των διαδικασιών και των συναλλαγών της εταιρείας,

*Παραδείγματα Εφαρμογής:*

- Ύπαρξη καταγεγραμμένων πολιτικών που εφαρμόζονται σε εταιρικό επίπεδο, όπως π.χ. ο κώδικας εταιρικής συμπεριφοράς.
- Λειτουργία εταιρικών οργάνων με εποπτικές αρμοδιότητες, όπως το ΔΣ και οι επιτροπές του (ιδ. σχετικές αναφορές στο κυρίως σώμα του παρόντος Κώδικα).

- Καταγραφή των σημαντικών εταιρικών διαδικασιών, έγκρισή τους από το ΔΣ και κοινοποίηση στους εργαζομένους μέσω του ενδοεταιρικού δικτύου. Π.χ. διαδικασίες ανάθεσης εξουσιών, αναγνώρισης εσόδου, αίτησης διενέργειας εξόδων, πωλήσεων, προσθηκών παγίων περιουσιακών στοιχείων, αποσβέσεων κ.λπ. Για τις λοιπές δραστηριότητες, των οποίων οι κίνδυνοι δεν κρίνονται κρίσιμοι αλλά είναι σημαντικοί, οι διαδικασίες εγκρίνονται από τη Διοίκηση και καταγράφονται σε τυποποιημένη μορφή, π.χ. διαδικασίες τιμολόγησης, παράδοσης προϊόντων, εισπράξεων κ.λπ.). Οι μορφές τεκμηρίωσης μπορεί να ποικίλλουν (π.χ. περιγραφή - narrative, διάγραμμα ροής - flowchart, πίνακας κινδύνων & δικλίδων ασφαλείας - risk & control matrix). Η τεκμηρίωση επικαιροποιείται σε συστηματική βάση, προκειμένου να αντικατοπτρίζονται οι τρέχουσες αρμοδιότητες και εργασίες. Χρήση αυτής της τεκμηρίωσης από τη Διοίκηση, προκειμένου να εντοπίζονται πιθανές ασυμβατότητες μεταξύ των λειτουργιών και να διατηρείται ο κατάλληλος διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων.
- Επισκόπηση αναφορών σχετικών με την απόδοση ή δεικτών (performance indicators). Π.χ. η ροή ανανέωσης του προσωπικού (staff turnover), τα πραγματικά αποτελέσματα ανά λειτουργική μονάδα, συγκρινόμενα με τα προϋπολογιστικά κ.λπ. Εξετάζοντας μη αναμενόμενα αποτελέσματα ή ασυνήθεις τάσεις των δεικτών, η Διοίκηση μπορεί να αναγνωρίσει την έλλειψη της απαιτούμενης ικανότητας για τη διεκπεραίωση των σημαντικών δραστηριοτήτων και συνεπώς τη μείωση της πιθανότητας επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας.

### Δικλίδες Ασφαλείας σε Επίπεδο Διαδικασίας

Σε κάθε εταιρεία και για κάθε διαδικασία που εκτίθεται σε κίνδυνο θα πρέπει να υφίσταται η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προληπτικών και ανιχνευτικών (preventive/detective controls), καθώς και των συστημικών και μη συστημικών Δικλίδων Ασφαλείας (automated/manual controls). Βασική αρχή κατά τη διαμόρφωσή τους αποτελεί η επίτευξη λογικού και επαρκούς διαχωρισμού αρμοδιοτήτων. Σε μικρές εταιρείες με περιορισμένο αριθμό ανθρώπινων πόρων, μπορούν να εφαρμόζονται Δικλίδες Ασφαλείας οι οποίες μετριάζουν τους κινδύνους (compensating controls) που δημιουργούνται λόγω άλλων, στις οποίες δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί ο επαρκής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων.

Καθώς η αποτελεσματικότητα των Δικλίδων Ασφαλείας εξαρτάται (σε μικρό, μεγάλο ή απόλυτο βαθμό) από τους εκάστοτε αρμοδίους εργαζομένους στα διάφορα τμήματα και τις μονάδες της εταιρείας, είναι απολύτως απαραίτητη η ενημέρωση και η εκπαίδευσή τους ως προς την ορθή εφαρμογή όσων απαιτούνται από πλευράς τους.

Σε γενικές γραμμές, για κάθε διαδικασία/συναλλαγή που είναι εκτεθειμένη σε κίνδυνο, οι εταιρείες θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι υφίστανται και λειτουργούν αποτελεσματικά Δικλίδες Ασφαλείας που έχουν ως στόχο τη διασφάλιση της πληρότητας, ακρίβειας και εγκυρότητας των συναλλαγών, καθώς και την περιορισμένη πρόσβαση σε συστήματα / δεδομένα / περιουσιακά στοιχεία.

#### *Παραδείγματα Εφαρμογής:*

- Έγκριση υπερωριών με υπογραφή εντύπου από τον προϊστάμενο του υπαλλήλου και έλεγχος πλήρους και ακριβούς καταχώρησης στο σύστημα από τον υπεύθυνο μισθοδοσίας, βάσει αντιπαραβολής της εκτύπωσης της μισθοδοσίας με τις πρωτογενείς υπογεγραμμένες φόρμες υπερωριών (μη συστημικές Δικλίδες Ασφαλείας).
- Αυτόματη αποτροπή καταχώρησης τιμολογίων προμηθευτών από το πληροφοριακό σύστημα, εάν δεν έχει εισαχθεί ο σχετικός αριθμός αίτησης παραγγελίας, με παράλληλο αυτόματο έλεγχο από το σύστημα της αριθμητικής συνέχειας των συναλλαγών (συστημικές Δικλίδες Ασφαλείας).
- Ύπαρξη Δικλίδων Ασφαλείας για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία, τα αποθέματα, τα μετρητά, τις επιταγές και τα λοιπά περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, όπως π.χ. η φυσική ασφάλεια ταμείου ή αποθηκών, η απογραφή και η σύγκριση των καταμετρημένων ποσοτήτων με εκείνες των λογιστικών βιβλίων κ.λπ.

### Δικλίδες Ασφαλείας Πληροφοριακών Συστημάτων

Η εκτεταμένη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων για τη διενέργεια των εταιρικών εργασιών απαιτεί την εφαρμογή Δικλίδων Ασφαλείας – τουλάχιστον επί των σημαντικότερων συστημάτων – με στόχο τη διασφάλιση της παροχής αξιόπιστης και πλήρους πληροφόρησης, καθώς και της αδιάκοπης και ορθής λειτουργίας αυτών των συστημάτων.

Οι περιοχές που θα πρέπει τουλάχιστον να καλύπτονται είναι οι κάτωθι:

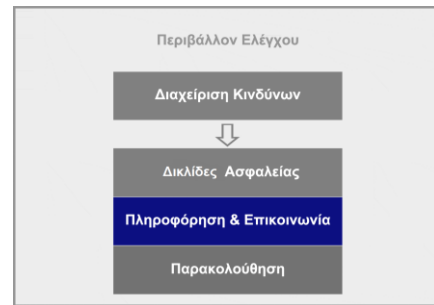
- α) Ανάπτυξη Συστημάτων (System Development) – Σχεδιασμός και εφαρμογή Δικλίδων Ασφαλείας, οι οποίες διασφαλίζουν την κατάλληλη ανάπτυξη, παραμετροποίηση, έγκριση και μεταφορά των πληροφοριακών συστημάτων στην παραγωγή.
- β) Μεταβολές Συστημάτων (System Changes) – Σχεδιασμός και εφαρμογή Δικλίδων Ασφαλείας επί των τροποποιήσεων εφαρμογών, βάσεων δεδομένων ή λειτουργικών συστημάτων, διασφαλίζοντας ότι οι οποιεσδήποτε διενεργηθείσες αλλαγές έχουν καταλλήλως εγκριθεί, εξεταστεί και εφαρμοσθεί. Σημειώνεται ότι σε λιγότερο περίπλοκα περιβάλλοντα, οι δύο παραπάνω διαδικασίες (Ανάπτυξη & Μεταβολές) μπορούν να συνδυαστούν για σκοπούς διευκόλυνσης της εφαρμογής, εκπαίδευσης και συντήρησης.
- γ) Ασφάλεια & Προσβάσεις (Security & Access) – Σχεδιασμός και εφαρμογή Δικλίδων Ασφαλείας επί των κρίσιμων λειτουργικών συστημάτων, εφαρμογών, βάσεων δεδομένων και δικτύων, οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι προσβάσεις είναι καταλλήλως εγκεκριμένες. Όταν η περιορισμένη πρόσβαση σε συστήματα και δεδομένα δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί στην πράξη, οι υπεύθυνοι των εκάστοτε δραστηριοτήτων, η Διοίκηση και οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να εποπτεύουν τις δραστηριότητες αυτές συχνότερα και σε μεγαλύτερη έκταση.
- δ) Καθημερινές Λειτουργίες (Computer Operations) – Σχεδιασμός και εφαρμογή Δικλίδων Ασφαλείας επί των καθημερινών λειτουργιών των συστημάτων, οι οποίες διασφαλίζουν ότι ενδεχόμενα λάθη εντοπίζονται και διορθώνονται εγκαίρως.
- ε) Σχέδιο Επιχειρηματικής Συνέχειας & Επαναφορά Συστημάτων – Σχεδιασμός και εφαρμογή Δικλίδων Ασφαλείας για τη συνέχιση της λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων σε περιπτώσεις κρίσης ή για την επαναφορά τους από καταστροφή (Business Continuity Plan, Disaster Recovery Plan).
- στ) Προγράμματα Τελικών Χρηστών (End-User Computing) – Σχεδιασμός και εφαρμογή Δικλίδων Ασφαλείας ως προς τα φύλλα εργασίας (spreadsheets) και λοιπές εφαρμογές που αναπτύσσονται από τους ίδιους τους χρήστες.

*Παραδείγματα Εφαρμογής:*

- Καταγραφή και περιοδική επικαιροποίηση Πολιτικής Ασφάλειας Πληροφοριακών Συστημάτων (Corporate Security Policy).
- Ετήσια επισκόπηση των δικαιωμάτων πρόσβασης στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας. Κατάρτιση καταλόγων με τους χρήστες που έχουν πρόσβαση σε αυτά καθώς και με τα επίπεδα πρόσβασης. Οι κατάλογοι ελέγχονται ως προς τη συμβατότητα των προσβάσεων κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τις αρμοδιότητές του, καθώς και ως προς τη διασφάλιση του απαιτούμενου διαχωρισμού αρμοδιοτήτων. Οι κατάλογοι εγκρίνονται από αρμόδιο στέλεχος της εταιρείας.
- Ενεργοποίηση μοναδικού κωδικού χρήστη (unique user ID) με την πρόσληψη κάθε υπαλλήλου.
- Οι κωδικοί πρόσβασης είναι σύνθετοι, εκπνέουν μετά την πάροδο προκαθορισμένης περιόδου και «κλειδώνουν» ύστερα από ορισμένο αριθμό αποτυχημένων προσπαθειών.
- Η πρόσβαση στο server room της εταιρείας επιτρέπεται μόνο σε εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους και ελέγχεται από κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης.
- Η εξωτερική σύνδεση με το πληροφοριακό δίκτυο της εταιρείας επιτυγχάνεται διαμέσου firewall.
- Χρήση προγραμμάτων antivirus, τα οποία ανανεώνονται με νέες εκδόσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

## Πληροφόρηση & Επικοινωνία (Information & Communication)

Σημαντικότερο στοιχείο ενός αποτελεσματικού ΣΕΕ αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο κάθε εταιρεία διασφαλίζει την αναγνώριση, τη συγκέντρωση και την Επικοινωνία της Πληροφόρησης, σε τέτοιο χρόνο και τρόπο, που να επιτρέπουν στα διάφορα στελέχη της να ανταποκρίνονται στις ανάγκες που απορρέουν από τις αρμοδιότητές τους. Η ροή αυτή μπορεί να είναι προς όλες τις κατευθύνσεις, εντός (από επάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα επάνω, οριζόντια) και εκτός της εταιρείας.



Αν και στις μεγαλύτερες εταιρείες αναμένεται ότι μεγάλο μέρος αυτής της ροής θα διακινείται μέσω σχετικών πληροφοριακών συστημάτων, αυτό δεν αποτελεί απαραίτητως αναγκαστικό στοιχείο για την επίτευξη αποτελεσματικής Πληροφόρησης & Επικοινωνίας. Ειδικά στις μικρότερες εταιρείες, όπου τα οργανωτικά επίπεδα είναι λιγότερα και η επαφή μεταξύ ανώτερης Διοίκησης και υπαλλήλων πολύ πιο άμεση, τα κανάλια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αναμένεται ότι πολλές φορές θα έχουν τη μορφή απευθείας συναντήσεων και καθημερινών συζητήσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων. Σημασία έχει η επίτευξη έγκαιρης, αποδοτικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας και όχι η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί.

### Πληροφόρηση & Επικοινωνία

- Επιχειρησιακή & Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση
- Πληροφόρηση επί του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- Εσωτερική Επικοινωνία
- Εξωτερική Επικοινωνία

### Επιχειρησιακή & Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση

Το ΔΣ και η Διοίκηση κάθε εταιρείας είναι απαραίτητο να γίνονται λήπτες πληροφόρησης αναφορικά με την πορεία υλοποίησης των σκοπών της, τόσο των επιχειρησιακών όσο και εκείνων που σχετίζονται με την παραγωγή των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η σχετική πληροφόρηση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στις λειτουργικές αποφάσεις της Διοίκησης, όπως είναι η παρακολούθηση της απόδοσης και η κατανομή των πόρων.

Η αξιοπιστία – ιδιαίτερα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης – είναι θεμελιώδης για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την τιμολόγηση και μεγάλο φάσμα εργασιών της Διοίκησης. Πέραν της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, σημαντική στην κατάρτιση των χρηματοοικονομικών αναφορών είναι και η πληροφόρηση που προέρχεται από τις λειτουργικές δραστηριότητες της εταιρείας.

Η παραγωγή διοικητικών αναφορών (κατά προτίμηση μέσω ενός συστήματος διοικητικής πληροφόρησης, Management Information System – MIS), καθώς και οι συναντήσεις μεταξύ των επικεφαλής των διαφόρων εταιρικών τμημάτων και διευθύνσεων, αποτελούν τις συνηθέστερες μεθόδους που χρησιμοποιούνται, αν και όπως προαναφέρθηκε δεν αποτελούν τις μόνες επιλογές που διαθέτουν οι εταιρείες.

*Παραδείγματα Εφαρμογής:*

- Παραγωγή μηνιαίων αναφορών πωλήσεων ανά τμήμα, προϊόν και αγορά, με αναλυτική και συγκριτική παράθεση προϋπολογιστικών και απολογιστικών στοιχείων. Προώθησή τους από τον Εμπορικό Διευθυντή στην Εκτελεστική Επιτροπή σε κάθε συνεδρίασή της, προκειμένου να αξιολογηθούν και να ληφθούν αποφάσεις αναφορικά με την εμπορική πολιτική αλλά και τις ενέργειες προώθησης.
- Διενέργεια τριμηνιαίων συναντήσεων του Διευθύνοντος Συμβούλου με τον Οικονομικό Διευθυντή και τους προϊσταμένους των τμημάτων, προκειμένου να καταγραφούν και να επικυρωθούν οι σημαντικές εκτιμήσεις που διενεργήθηκαν και διαμόρφωσαν μεγέθη όπως τα αποθεματικά, τα εισπρακτέα έσοδα και τα δεδουλευμένα έξοδα (reserves & accruals). Η ακρίβεια των τριμηνιαίων εκτιμήσεων ελέγχεται και συζητείται, προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των παραγόμενων οικονομικών αναφορών βάσει ΔΠΧΠ.

**Πληροφόρηση επί του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Η πληροφόρηση που είναι απαραίτητη για τη λειτουργία όλων των υπολοίπων συστατικών στοιχείων του ΣΕΕ μιας εταιρείας θα πρέπει να εντοπίζεται, να καταγράφεται, να επεξεργάζεται και να διατίθεται σε χρόνο και με τρόπο που να επιτρέπει στα στελέχη της να ανταποκρίνονται στις ανάγκες που απορρέουν από τις αρμοδιότητές τους. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά στις Δικλίδες Ασφαλείας, είναι απολύτως απαραίτητο να έχουν πρόσβαση στη σχετική πληροφόρηση οι αρμόδιοι για την εκτέλεσή τους υπάλληλοι, καθώς και τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του ΣΕΕ (π.χ. η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου).

Η καταγραφή των διαδικασιών που περιλαμβάνουν τις διάφορες Δικλίδες Ασφαλείας και η ενημέρωση των εμπλεκόμενων θα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό μέλημα του ΔΣ και της Διοίκησης κάθε εταιρείας. Ομοίως, θα πρέπει να διασφαλίζεται η πληροφόρησή τους σε κάθε περίπτωση αλλαγής ή επικαιροποίησης αυτών των διαδικασιών.

*Παραδείγματα Εφαρμογής:*

- Κατάρτιση και τήρηση πληροφοριακών πινάκων για κάθε σημαντική διαδικασία και σημαντικό λογαριασμό γενικής λογιστικής. Οι πίνακες συσχετίζουν τα πρόσωπα ή/και τις λειτουργίες με τις αντίστοιχες πληροφορίες, απεικονίζοντας τους ρόλους τους σε σχέση με αυτές. Επισκοπούνται από τα αρμόδια στελέχη ως προς την ορθότητά τους (δηλαδή κατά πόσον είναι πλήρεις, ακριβείς και επικαιροποιημένοι) και αποτελούν σημείο αναφοράς για τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους και τους αρμόδιους για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του ΣΕΕ. Παράδειγμα πληροφοριακού πίνακα για τους λογαριασμούς πληρωτέους:

Πληροφορία	Τμήμα / Λειτουργία							
	Οικονομικός Υπηρεσίας	Λογιστηριακή Πληροφορία	Οικονομικός Διασπονητής	Προμηθευτές Λογιστηρίου	Πληροφοριακών Συστημάτων	Διαχείριση Υλικών	Αγορές	Παρολεσφί
<b>Λογιστικά Στοιχεία</b>								
Περιγραφή Λ/σμού	Δ	X	Π	Π	X	X	X	X
Κωδικός Λ/σμού	Δ	X	Π	Π	X	X	X	X
<b>Εξουσιοδότηση</b>								
Ρόλος	X	X	E	Δ	X	X	X	X
Όνομα	X	X	E	Δ	X	X	X	X
<b>Αγορές</b>								
Κωδικός Είδους	X	X	Π	E	Δ	Π	X	X
Περιγραφή Είδους	E	X	Π	X	X	Δ	X	X
Ποσότητα Είδους	X	X	Π	E	X	X	Δ	X
Τιμή Είδους	X	X	Π	E	X	X	Δ	X
<b>Προμηθευτής</b>								
Όνομα	X	X	Π	Π	X		Δ	
Κωδικός	X	X	Π	E	Δ	X	X	X
Διεύθυνση	X	X	Π	E	X	X	Δ	X

**Ρόλοι: (Δ) Δημιουργία, Μετατροπή, (E) Έγκριση, (X) Χρήση, (Π) Παρακολούθηση**

### Εσωτερική Επικοινωνία

Η εταιρεία θα πρέπει να παρέχει κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας με σκοπό την κατανόηση και την υποστήριξη των στόχων του ΣΕΕ, των διαδικασιών, αλλά και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων, σε όλα τα επίπεδα (επικοινωνία της Διοίκησης με το προσωπικό και με το ΔΣ, επικοινωνία του ΔΣ με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές κ.λπ.).

#### *Παραδείγματα Εφαρμογής:*

- Κοινοποίηση από τη Διοίκηση στο προσωπικό των απαιτούμενων πληροφοριών σχετικά με την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας, των πολιτικών, διαδικασιών κ.λπ. μέσω email και ενδοεταιρικού δικτύου (intranet).
- Καθιέρωση πολιτικής whistle-blowing για αναφορά παράνομων πράξεων από τους υπαλλήλους. Οι σχετικές οδηγίες περιλαμβάνονται στο ενδοεταιρικό δίκτυο.
- Διενέργεια εξαμηνιαίων συναντήσεων του προσωπικού που εμπλέκεται στην οικονομική διαχείριση, στις οποίες εισηγητής είναι ο Οικονομικός Διευθυντής, με σκοπό την κοινοποίηση των σημαντικών αντικειμενικών σκοπών για το επόμενο εξάμηνο, την ενίσχυση της αντίληψης των υπαλλήλων σχετικά με τις αρχές της ακεραιότητας και των ηθικών αξιών, την υπενθύμιση της σημαντικότητας των Δικλίδων Ασφαλείας και την κοινοποίηση ενδεχόμενων αλλαγών στη διάρθρωση του ΣΕΕ.
- Καθορισμός επίσημων καναλιών επικοινωνίας της Επιτροπής Ελέγχου μέσω του καταστατικού της με τον Οικονομικό Διευθυντή για χρηματοοικονομικά θέματα, με τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου για θέματα αποτελεσματικότητας του ΣΕΕ κ.ο.κ.
- Το ΔΣ έχει καθορίσει το υλικό που προσδοκά να λαμβάνει από τα αρμόδια στελέχη της Διοίκησης. Καθορίζει επίσης τη χρονική στιγμή κατά την οποία απαιτεί να λαμβάνει το υλικό αυτό, προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία του.

### Εξωτερική Επικοινωνία

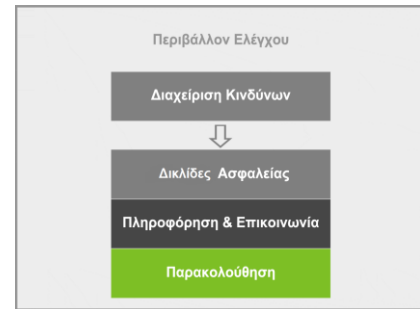
Οι πελάτες, οι προμηθευτές, ο τακτικός ελεγκτής, οι εξωτερικοί σύμβουλοι κλπ μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή πληροφοριών σχετικά με την αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ. Θα πρέπει λοιπόν να τους παρέχονται τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας από την εταιρεία.

#### *Παραδείγματα Εφαρμογής:*

- Πληροφόρηση σχετικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία καθώς και τις σχεδιασμένες Δικλίδες Ασφαλείας, από την επισκόπηση του ΣΕΕ που διενεργεί ο τακτικός ελεγκτής, μέσω του management letter.
- Καθιέρωση πολιτικής whistle-blowing για αναφορά παράνομων πράξεων από τους συναλλασσόμενους με την εταιρεία. Οι σχετικές οδηγίες περιλαμβάνονται στο website, προκειμένου να διευκολύνεται η ανταπόκρισή τους.

## Παρακολούθηση (Monitoring)

Η Παρακολούθηση του ΣΕΕ κάθε εταιρείας έγκειται στη συνεχή αξιολόγηση της ύπαρξης και της λειτουργίας των συστατικών στοιχείων του. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της δράσης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά και μέσω διαρκών εποπτικών δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και οι εντοπιζόμενες ανεπάρκειες του ΣΕΕ θα πρέπει να γνωστοποιούνται στις ανώτερες βαθμίδες της εταιρείας, ενώ οι πιο σημαντικές εξ αυτών στην ανώτατη Διοίκηση και το ΔΣ.



Βάσει του Νόμου 3693/2008, στις εισηγμένες εταιρείες η Επιτροπή Ελέγχου παρακολουθεί για λογαριασμό του ΔΣ την αποτελεσματική λειτουργία του ΣΕΕ και της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Unit – ΜΕΕ). Στις εταιρείες όπου δεν υφίσταται Επιτροπή Ελέγχου, το ΔΣ στο σύνολό του επωμίζεται όλες τις σχετικές αρμοδιότητες.

### Παρακολούθηση

- Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Unit)
- Διαρκείς Εποπτικές Δραστηριότητες
- Αναφορά Αδυναμιών

### Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Unit)

Η ΜΕΕ παίζει πρωταρχικό ρόλο στην υλοποίηση της Παρακολούθησης του ΣΕΕ, καθώς θα πρέπει να εξετάζει την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων Δικλίδων Ασφαλείας ως προς το σχεδιασμό και τη λειτουργία τους, και να αξιολογεί τις υπάρχουσες εταιρικές διαδικασίες ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Βάσει του Νόμου 3016/2002, οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται στη σύσταση και τη λειτουργία ΜΕΕ, με συγκεκριμένη οργάνωση και αρμοδιότητες. Επιπλέον των σχετικών διατάξεων του Νόμου (τα θέματα που καλύπτονται εκεί δεν επαναλαμβάνονται για λόγους οικονομίας χώρου), επισημαίνονται τα παρακάτω αναφορικά με τη ΜΕΕ:

- α) Η ΜΕΕ θα πρέπει να υιοθετεί τον παρακάτω ορισμό, που προέρχεται από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (The Institute of Internal Auditors) και είναι παγκοσμίως αποδεκτός: «Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική, διασφαλιστική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης».
- β) Η ΜΕΕ θα πρέπει να συμμορφώνεται με το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου (International Professional Practices Framework). Ειδικότερα, θα πρέπει να τηρεί τα *Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (IIA Standards)*, καθώς και τον Κώδικα Δεοντολογίας.



- γ) Επιπλέον των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων της ΜΕΕ βάσει του άρθρου 8 του Νόμου 3016/2002, ευθύνη της θα πρέπει να αποτελούν, μεταξύ άλλων, και τα κάτωθι:
- η παροχή διασφάλισης ότι οι διαδικασίες αναγνώρισης και διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζονται από τη Διοίκηση είναι επαρκείς,
  - η παροχή διασφάλισης ως προς την αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ,
  - η παροχή διασφάλισης ως προς την ποιότητα και την αξιοπιστία της παρεχόμενης πληροφόρησης από τη Διοίκηση προς το ΔΣ, αναφορικά με το ΣΕΕ.
- δ) Η υιοθέτηση και η συμμόρφωση με το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και ο σκοπός, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες της ΜΕΕ θα πρέπει να αποτυπώνονται επισήμως στον Κανονισμό Λειτουργίας της.
- ε) Η σύνταξη του Ετήσιου Πλάνου Ελέγχου (Annual Audit Plan) της ΜΕΕ θα πρέπει να βασίζεται σε διενεργηθείσα για τον σκοπό αυτό αξιολόγηση κινδύνων, καθώς και σε θέματα που έχουν επισημανθεί από τη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου. Η ανωτέρω διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων θα πρέπει να διενεργείται επισήμως τουλάχιστον μία φορά ετησίως και θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την αξιολόγηση κινδύνων που πραγματοποιείται με ευθύνη του ΔΣ στο πλαίσιο της Διαχείρισης Κινδύνων της εταιρείας. Αν δεν διενεργείται επίσημη αξιολόγηση κινδύνων από την εταιρεία, θα πρέπει να παρέχεται στη ΜΕΕ η άποψη της ανώτατης Διοίκησης σχετικά με τη σημαντικότητα των κινδύνων της εταιρείας και την αναγκαιότητα συγκεκριμένων ελέγχων.
- στ) Η ΜΕΕ 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 διοικητική αναφορά σχετίζεται με τη διευκόλυνση της καθημερινής λειτουργίας της ΜΕΕ (π.χ. έγκριση αδειών, προϋπολογισμού κ.λπ.). Η λειτουργική αναφορά στην Επιτροπή Ελέγχου συνεπάγεται ότι αυτή είναι αρμόδια για τα παρακάτω:
- την εξασφάλιση ότι η ΜΕΕ συμμορφώνεται με το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου (ιδ. β) ανωτέρω),
  - την έγκριση του Κανονισμού Λειτουργίας της ΜΕΕ (ιδ. δ) ανωτέρω),
  - την έγκριση της ετήσιας αξιολόγησης κινδύνων και του παραγόμενου Πλάνου Ελέγχου της ΜΕΕ, καθώς και τυχόν αναθεωρήσεων του (ιδ. ε) ανωτέρω),
  - την παρακολούθηση και την επισκόπηση της ορθής λειτουργίας της ΜΕΕ και την εξέταση των τριμηνιαίων εκθέσεων ελέγχου της μονάδας,
  - τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας της ΜΕΕ, προτείνοντας στο ΔΣ:
    - > τον διορισμό και την ανάκληση του επικεφαλής της ΜΕΕ,
    - > την ετήσια αποζημίωσή του (και τυχόν μισθολογικές αναπροσαρμογές αυτής), η οποία βασίζεται στη διενεργηθείσα από την Επιτροπή Ελέγχου ετήσια αξιολόγηση του επικεφαλής της ΜΕΕ,
    - > θέματα που αφορούν στην επάρκεια πόρων για τη διενέργεια αποτελεσματικών ελέγχων από τη ΜΕΕ (θέματα στελέχωσης, προϋπολογισμού κ.λπ.)
- ζ) Η ΜΕΕ θα πρέπει να στελεχώνεται με τέτοιον αριθμό και ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού και να έχει τους πόρους εκείνους που θα της επιτρέπουν να φέρει σε πέρας την αποστολή της, σε άμεση συνάρτηση με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της εταιρείας. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αποδεικνύουν την επαγγελματική τους επάρκεια με την απόκτηση της κατάλληλης επαγγελματικής πιστοποίησης, όπως είναι ο τίτλος του Πιστοποιημένου Εσωτερικού Ελεγκτή (Certified Internal Auditor) ή άλλης σχετικής πιστοποίησης.
- η) Η ΜΕΕ θα πρέπει τουλάχιστον μία φορά κάθε πέντε (5) χρόνια να υπόκειται σε αξιολόγηση από πιστοποιημένο, ανεξάρτητο αξιολογητή εκτός της εταιρείας (External Quality Assessment Review), βάσει όσων σχετικών προβλέπονται στα Διεθνή Πρότυπα.

- θ) Σε περιπτώσεις ομίλου εταιρειών, το ΔΣ της μητρικής εταιρείας έχει την ευθύνη για τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις και συνεπώς για την ορθή λειτουργία των ΣΕΕ των θυγατρικών εταιρειών. Για τον λόγο αυτό, η ΜΕΕ της μητρικής θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα πρόσβασης στις θυγατρικές του ομίλου, προκειμένου να διενεργεί ελέγχους. Σε περίπτωση που στις θυγατρικές λειτουργούν ξεχωριστές ΜΕΕ, η ΜΕΕ της μητρικής θα πρέπει να μεριμνά για την ομοιόμορφη ανάπτυξη και εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις εταιρείες του ομίλου. Συγκεκριμένα, με προϋπόθεση τη συνεργασία μεταξύ των ΔΣ (ή των Επιτροπών Ελέγχου) μητρικής-θυγατρικής, η ΜΕΕ της μητρικής θα πρέπει να μπορεί να προβαίνει σε αξιολόγηση της λειτουργίας των ΜΕΕ των θυγατρικών ή να εισηγείται αλλαγές σε διαδικασίες και πρακτικές εσωτερικού ελέγχου.
- ι) Η ΜΕΕ θα πρέπει να συνεργάζεται και να συντονίζει τις εργασίες της με άλλες υπηρεσίες της εταιρείας που έχουν παρόμοιους σκοπούς παροχής διασφάλισης (π.χ. υπηρεσία κανονιστικής συμμόρφωσης, υπηρεσία διασφάλισης ποιότητας, υπηρεσία παρακολούθησης του ΣΕΕ σε μόνιμη βάση κ.λπ.), με σκοπό την αποτελεσματική και αποδοτική κάλυψη όλων των περιοχών ελεγκτικού ενδιαφέροντος (λειτουργικών, χρηματοοικονομικών, συμμόρφωσης), χωρίς αλληλοεπικαλύψεις προσπαθειών μεταξύ τους. Η ΜΕΕ θα πρέπει να ενημερώνει σχετικά με τα ανωτέρω την Επιτροπή Ελέγχου.

### Διαρκείς Εποπτικές Δραστηριότητες

Η Διοίκηση θα πρέπει να σχεδιάζει και να εκτελεί διαρκείς εποπτικές δραστηριότητες (ongoing monitoring), ενσωματωμένες στη λειτουργία της εταιρείας, οι οποίες διασφαλίζουν ότι το ΣΕΕ διατηρεί διαχρονικά την αποτελεσματικότητά του. Οι διαρκείς εποπτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν συνήθεις πρακτικές επίβλεψης, ανάλυση διακυμάνσεων (variance analysis), stress testing, συγκρίσεις, συμφωνίες (reconciliations) κ.λπ.

Τονίζεται ότι η ευθύνη για την εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων θα πρέπει να ανήκει σε ανώτερα ή μεσαία στελέχη της Διοίκησης της εταιρείας, όχι στη ΜΕΕ, η οποία βεβαίως μπορεί να αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας τους, στο πλαίσιο των συνήθων καθηκόντων της. Επισημαίνεται ακόμη ότι η ΜΕΕ έχει τη δυνατότητα διενέργειας ελέγχων σε διαρκή βάση (continuous auditing) με κατάλληλη χρήση πληροφοριακών συστημάτων, τούτο όμως δεν θα πρέπει να συγχέεται με τις διαρκείς εποπτικές δραστηριότητες της Διοίκησης της εταιρείας.

#### *Παράδειγμα Εφαρμογής:*

- Χρήση σημαντικών δεικτών δικλίδων ασφαλείας (key control indicators – KCIs) για τις βασικές λογιστικές και χρηματοοικονομικές δραστηριότητες της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των λογαριασμών εισπρακτέων, της μισθοδοσίας, των λογαριασμών πληρωτέων και της προετοιμασίας των οικονομικών καταστάσεων. Για παράδειγμα, οι KCIs για τους λογαριασμούς πληρωτέους επικεντρώνονται στην ακρίβεια, την έγκαιρη καταχώρηση, την πληρότητα και τη συμβατότητα των υποστηρικτικών εγγράφων που λαμβάνονται, καθώς και των ελέγχων που πραγματοποιούνται σε σχέση με έναν ορισμένο στόχο.

### Αναφορά Αδυναμιών

Οι αδυναμίες του ΣΕΕ θα πρέπει να κοινοποιούνται εγκαίρως στα πρόσωπα/όργανα που είναι αρμόδια για την εφαρμογή των σχετικών διορθωτικών ενεργειών. Παράλληλα, οι σημαντικές αδυναμίες θα πρέπει να κοινοποιούνται στην ανώτατη Διοίκηση και το ΔΣ ή στην Επιτροπή Ελέγχου, όπως απαιτείται. Πηγές σχετικής πληροφόρησης δύνανται να αποτελούν οι εκθέσεις και οι αναφορές της ΜΕΕ, οι εξωτερικοί ελεγκτές της εταιρείας, τυχόν άλλα εποπτικά όργανα (π.χ. επιθεωρητές συμμόρφωσης ISO) κ.λπ.

Συγκεκριμένα, οι αδυναμίες που εντοπίζονται στις συνήθεις λειτουργικές δραστηριότητες θα πρέπει να κοινοποιούνται στους υπευθύνους της κάθε επιμέρους δραστηριότητας (business process owners). Επίσης, θα πρέπει να κοινοποιούνται και σε τουλάχιστον μία ανώτερη βαθμίδα, η οποία να παρέχει την υποστήριξη και την εποπτεία για την πραγματοποίηση των διορθωτικών ενεργειών, καθώς και την επικοινωνία με τα λοιπά στελέχη της εταιρείας, των οποίων οι δραστηριότητες επηρεάζονται από τις αδυναμίες αυτές.

Η έκθεση ελέγχου της ΜΕΕ θα πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτική παρουσίαση των ευρημάτων (μεταξύ άλλων τη διαβάθμισή τους, τις συνέπειές τους, τις προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες και τα σχόλια της Διοίκησης). Η ΜΕΕ θα πρέπει επίσης να υιοθετεί συγκεκριμένη διαδικασία παρακολούθησης των διορθωτικών ενεργειών (follow-up activities). Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να επιθεωρεί και να εποπτεύει την ορθή παρακολούθηση και υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών από τη Διοίκηση της εταιρείας.

Το ΔΣ, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου, καθορίζει τη διαδικασία που θα υιοθετηθεί για την επισκόπηση της αποτελεσματικότητας του ΣΕΕ, συμπεριλαμβανομένου του περιεχομένου και της συχνότητας των αναφορών που λαμβάνει. Οι αναφορές της Διοίκησης και της ΜΕΕ προς το ΔΣ, σε σχέση με τις περιοχές που καλύπτουν, θα πρέπει να παρέχουν αξιολόγηση των σημαντικών κινδύνων και της αποτελεσματικότητας του ΣΕΕ ως προς τη διαχείρισή τους. Οποιοσδήποτε αποτυχίες των Δικλίδων Ασφαλείας ή αδυναμίες που εντοπίστηκαν κοινοποιούνται μέσω των αναφορών, συμπεριλαμβανομένης της επίπτωσης που είχαν ή μπορεί να έχουν, καθώς και των ενεργειών της Διοίκησης για τη διόρθωση αυτών.

Το ΔΣ θα πρέπει ετησίως να προβαίνει σε επίσημη αξιολόγηση του ΣΕΕ όπου θα εξετάζει:

- α) Τις αλλαγές στη φύση και στην έκταση των κινδύνων, σε σχέση με την προηγούμενη αξιολόγηση και την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί στις αλλαγές των εργασιών της και του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- β) Το εύρος και την ποιότητα των διαρκών εποπτικών δραστηριοτήτων της Διοίκησης επί των κινδύνων και του ΣΕΕ, καθώς και την εκτέλεση του έργου της ΜΕΕ.
- γ) Την έκταση/συχνότητα της κοινοποίησης των αποτελεσμάτων της εποπτείας στο ΔΣ.
- δ) Τη συχνότητα εμφάνισης σημαντικών αποτυχιών των Δικλίδων Ασφαλείας ή εντοπισμού αδυναμιών, καθώς και την έκταση στην οποία αυτές οδήγησαν σε απρόβλεπτα αποτελέσματα και είχαν σημαντική επίπτωση στην οικονομική απόδοση της εταιρείας.

#### *Παραδείγματα Εφαρμογής:*

- Διενέργεια τριμηνιαίων συναντήσεων της Επιτροπής Ελέγχου με τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου. Οι συζητήσεις καλύπτουν την εργασία της ΜΕΕ κατά το προηγούμενο διάστημα, τα ευρήματα με τις εντοπισθείσες αδυναμίες, την επιπλέον ελεγκτική εργασία που προτείνεται βάσει των ευρημάτων και τους κινδύνους ή τις ανησυχίες της ΜΕΕ μαζί με τις σχετικές προτάσεις για βελτιώσεις.
- Παροχή πρόσβασης σε όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου στη μηχανογραφική εφαρμογή που χρησιμοποιεί η ΜΕΕ, έτσι ώστε ανά πάσα στιγμή να μπορούν να παράγουν συνοπτικές αυτοματοποιημένες αναφορές με τις αδυναμίες που έχουν εντοπιστεί επί των Δικλίδων Ασφαλείας, τις διορθωτικές ενέργειες που έχει συμφωνηθεί να υλοποιηθούν, το χρονολογικό πλάνο ολοκλήρωσής τους, τον υπεύθυνο για την υλοποίηση καθώς και την εξέλιξη της υλοποίησης κατά την τρέχουσα περίοδο.

## Παράρτημα V. Ειδικές Πρακτικές οι οποίες υπερβαίνουν τις ισχύουσες νομοθετικές απαιτήσεις περί εταιρικής διακυβέρνησης

Σκοπός του παρόντος Παραρτήματος είναι να διευκολύνει τις εισηγμένες εταιρείες που υιοθετούν τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, στην κατάρτιση της ετήσιας Δήλωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με τον Νόμο 3873/2010 άρθρο 2 παρ.2. και ειδικότερα σε σχέση με το στοιχείο ββ' της Δήλωσης: «αναφορά στις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία επιπλέον των προβλέψεων του νόμου, καθώς και παραπομπή στον τόπο όπου τις έχει δημοσιοποιήσει». Το Παράρτημα απαριθμεί τις Ειδικές Πρακτικές του Κώδικα που υπερβαίνουν τις ισχύουσες νομοθετικές απαιτήσεις περί εταιρικής διακυβέρνησης (δηλαδή του Ν. 3016/2002, του Ν. 3693/2008 αρ.37, καθώς και του Κ.Ν. 2190/1920 στα σημεία που καλύπτει σχετικά θέματα).

Πιο συγκεκριμένα το Παράρτημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εξής:

- Οι εταιρείες που **έχουν δηλώσει** ότι εφαρμόζουν τις Ειδικές Πρακτικές του Κώδικα (δηλαδή συμμορφώνονται πλήρως με αυτόν, χωρίς απόκλιση), μπορούν να παραπέμψουν άμεσα στο παρόν Παράρτημα, κατά τη συμπλήρωση του απαιτούμενου στοιχείου ββ'.
- Οι εταιρείες που **έχουν δηλώσει** ότι **δεν** εφαρμόζουν ορισμένες Ειδικές Πρακτικές (κατά τη συμπλήρωση του απαιτούμενου στοιχείου αα'), μπορούν επίσης να κάνουν χρήση του Παραρτήματος αυτού προκειμένου να δηλώσουν τις πρακτικές εκείνες που δεν εφαρμόζουν.

Ο παρακάτω πίνακας ακολουθεί τη δομή και τις ενότητες του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Στην 1<sup>η</sup> στήλη αναφέρεται ο αριθμός της εκάστοτε Ειδικής Πρακτικής, στη 2<sup>η</sup> παρατίθεται σύντομη περιγραφή της και στην 3<sup>η</sup> αναφέρεται η σχετική πρόβλεψη του νόμου.

Κάποια σημεία του Κώδικα ταυτίζονται με τις προβλέψεις του νόμου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι συγκεκριμένες Ειδικές Πρακτικές επισημαίνονται με **πράσινο χρώμα** και περιλαμβάνουν αναφορά στα σημεία που ταυτίζονται με τα εκ του νόμου προβλεπόμενα.

Εάν η Ειδική Πρακτική **ταυτίζεται** στο σύνολο της με τον νόμο, η επισήμανση είναι  ενώ εάν **ταυτίζεται εν μέρει**, η επισήμανση είναι 

Είναι προφανές ότι για όλες τις υπόλοιπες Ειδικές Πρακτικές, οι οποίες **υπερβαίνουν συνολικά** τις ισχύουσες νομοθετικές απαιτήσεις περί εταιρικής διακυβέρνησης, δεν υφίσταται αντίστοιχη επισήμανση.

§ Κώδικα	Ειδικές Πρακτικές για Εισηγμένες Εταιρείες	Νομοθετικό Πλαίσιο
<b>Μέρος Α – Το ΔΣ και τα μέλη του</b>		
<b>I. Ρόλος και Αρμοδιότητες του ΔΣ</b>		
1.1	<p>α) Καταγεγραμμένη τεκμηρίωση ρόλων ΔΣ και Διοίκησης (στο καταστατικό και στον εσωτερικό κανονισμό ή άλλα εσωτερικά έγγραφα).</p> <p>β) Υιοθέτηση σαφούς πολιτικής ανάθεσης εξουσιών από το ΔΣ στη Διοίκηση, συμπεριλαμβανομένου καταλόγου ζητημάτων για τα οποία έχει αρμοδιότητα να αποφασίζει το ΔΣ.</p>	<p>α) Ν.3016/2002, Αρ.6 (Ορίζει περιγραφή αρμοδιοτήτων ΔΣ μόνο στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας)</p> <p>β) Κ.Ν.2190/1920, Αρ.22 όπως τροποποιήθηκε με τον Ν.4156/2013. (Ορίζει μόνο αναφορά στο καταστατικό θεμάτων ανάθεσης εξουσιών &amp; εκπροσώπησης με απαγόρευση ανάθεσης σε περίπτωση συναλλαγής συνδεδεμένων μερών όπως αυτά ορίζονται στο ΔΠΧΠ 24.) Αρ. 23α, παρ. 2 (απαιτεί άδεια της Γ.Σ. όταν πρόκειται για συναλλαγή συνδεδεμένων μερών &gt; 10% του ενεργητικού)</p>
1.2	<p>α) Σύσταση επιτροπών για τις αμοιβές μελών ΔΣ και ανώτατων στελεχών και για την υποβολή υποψηφιοτήτων προς εκλογή στο ΔΣ.</p> <p>β) Εκτός του ανωτέρω που υπερβαίνει τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρεται και στη σύσταση και αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου. Οι σχετικές προβλέψεις ταυτίζονται με τον νόμο.</p>	<p>α) Κ.Ν.2190/1920, Αρ.24 καθώς και Ν.3016/2002, Αρ.5 (Αναφορά μόνο στις αμοιβές μη εκτελεστικών μελών)</p> <p>β) Ν.3693/2008, Αρ.37</p>
<b>II. Μέγεθος και σύνθεση του ΔΣ</b>		
2.1	Αριθμός μελών ΔΣ (7 έως 15).	Κ.Ν.2190/1920, Αρ.18 (Ορίζει ελάχιστο αριθμό τα τρία μέλη) Ν.3016/2002, Αρ.3 παρ.1 (Ορίζει μόνο την αναλογία εκτελεστικών & μη μελών)
2.2	Σύνθεση ΔΣ: κατά πλειοψηφία μη εκτελεστικά μέλη συμπεριλαμβανομένων και των ανεξάρτητων. Τουλάχιστον δύο (2) εκτελεστικά μέλη.	Ν.3016/2002, Αρ.3, παρ.1

§ Κώδικα	Ειδικές Πρακτικές για Εισηγμένες Εταιρείες	Νομοθετικό Πλαίσιο
2.3	Τουλάχιστον το 1/3 των μελών του ΔΣ ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, χωρίς συγκρούσεις συμφερόντων και στενούς δεσμούς προς την εταιρεία.	N.3016/2002, Αρ.3, παρ.1 (Ορίζει τουλάχιστον 2 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά)
2.4	α) Καθορισμός ανεξαρτησίας υποψήφιου από το ΔΣ πριν προταθεί η εκλογή του από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. β) Εκτός του ανωτέρω που υπερβαίνει τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρεται και στο ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου που επιτρέπεται να κατέχουν τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και στο διορισμό τους από τη Γενική Συνέλευση. Οι σχετικές προβλέψεις ταυτίζονται με τον νόμο.	α) – β) N.3016/2002, Αρ.4 (Περί ποσοστού επί του μετοχικού κεφαλαίου) και Κ.Ν.2190/1920, Αρ.34 (Περί διορισμού)
2.5	Σχέση εξάρτησης υποψηφίου ή εν ενεργεία μέλους: - Πρόεδρος ΔΣ, ανώτατο στέλεχος ή υπάλληλος της εταιρείας ή θυγατρικής <u>εντός των προηγούμενων 3 ετών</u> . - Λήψη αποζημίωσης εγκεκριμένης από τη Γενική Συνέλευση, εκτός αμοιβής ως μέλους, εντός του 12μήνου που προηγήθηκε του διορισμού του ως μέλους του ΔΣ. - Ουσιώδης επιχειρηματική σχέση, πελάτης, προμηθευτής, εταίρος κλπ, <u>εντός του προηγούμενου έτους</u> . - Τακτικός ελεγκτής εντός των τελευταίων 3 ετών. - Έλεγχος άμεσα ή έμμεσα πάνω από 10% των δικαιωμάτων ψήφου της εταιρείας. - Μέλος του ΔΣ για περισσότερα των 12 ετών.  Εκτός των ανωτέρω που υπερβαίνουν τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρει επίσης ότι υφίσταται σχέση εξάρτησης και όταν υπάρχει συγγένεια 2 <sup>ου</sup> βαθμού ή συζυγική σχέση με μη ανεξάρτητο μέλος του ΔΣ, ανώτατο στέλεχος, κλπ. Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται με τον νόμο.	N.3016/2002, Αρ.4
2.6	Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης της σύνθεσης του ΔΣ, των ονομάτων των μελών του, καθώς και των επιτροπών του. Επίσης, προσδιορισμός των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ. Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται με τον νόμο.	Κ.Ν.2190/1920, Αρ.43α, παρ.3, περιπτ.δ' (κωδικοποίηση βάσει του Ν.3873/2010)
2.7	Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης της διάρκειας θητείας των μελών του ΔΣ και του εταιρικού Γραμματέα και παράθεση σύντομων βιογραφικών σημειωμάτων.	Κ.Ν.2190/1920, Αρ.43α, παρ.3, περιπτ.δ' (κωδικοποίηση βάσει του Ν.3873/2010)
2.8	Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης α) της πολιτικής ποικιλομορφίας που εφαρμόζεται από την εταιρεία, ως προς τη σύνθεση τόσο του ΔΣ της όσο και των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της και β) του ποσοστού εκπροσώπησης κάθε φύλου αντίστοιχα.	-

§ Κώδικα	Ειδικές Πρακτικές για Εισηγμένες Εταιρείες	Νομοθετικό Πλαίσιο
<b>III. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του Προέδρου του ΔΣ</b>		
3.1	Ρητή θέσπιση από το ΔΣ των αρμοδιοτήτων του Προέδρου (και κατά περίπτωση του ανεξάρτητου Αντιπροέδρου) και του Διευθύνοντος Συμβούλου ακόμη και όταν πρόκειται για το ίδιο πρόσωπο. Αποτύπωση αυτών εγγράφως και γνωστοποίηση στους μετόχους.	–
3.2	Μέριμνα εκ μέρους του Προέδρου για την αποτελεσματική συμμετοχή των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ στις εργασίες του και τη διατήρηση εποικοδομητικών σχέσεων με τα εκτελεστικά μέλη.	–
3.3	Διορισμός από το ΔΣ ανεξάρτητου Αντιπροέδρου όταν: - Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος είναι το ίδιο πρόσωπο. - Ο Πρόεδρος είναι εκτελεστικός.	–
3.4	α) Αρμοδιότητες ανεξάρτητου Αντιπροέδρου. β) Η αναφερόμενη αρμοδιότητα του Προέδρου να συγκαλεί ΔΣ ταυτίζεται με τον νόμο.	α) – β) Κ.Ν.2190/1920, Αρ.20, παρ.4 και 5
<b>IV. Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ</b>		
4.1	Υιοθέτηση από το ΔΣ θα, ως μέρος των εσωτερικών κανονισμών της εταιρείας πολιτικών που να εξασφαλίζουν ότι το ΔΣ διαθέτει επαρκή πληροφόρηση να βασίζει τις αποφάσεις του αναφορικά με συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων μερών σύμφωνα με το πρότυπο του συνετού επιχειρηματία. Αυτές οι πολιτικές θα πρέπει επίσης να εφαρμόζονται στις συναλλαγές των θυγατρικών της εταιρείας με συνδεδεμένα μέρη. Ειδική αναφορά στην δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης στις πολιτικές που εφαρμόζονται από την εταιρεία σε σχέση με τα παραπάνω.	

4.2	<p>Υιοθέτηση από το ΔΣ πολιτικών διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων ανάμεσα στα μέλη του ή σε πρόσωπα στα οποία το ΔΣ έχει αναθέσει κάποιες από τις εξουσίες του και στην εταιρεία και στις θυγατρικές της καθώς και προστασίας του απορρήτου των πληροφοριών, ως μέρος των εσωτερικών κανονισμών της εταιρείας. Επίσης, υιοθέτηση διαδικασιών έγκαιρης και επαρκούς γνωστοποίησης στο ΔΣ των συγκρούσεων συμφερόντων των μελών του σε συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων μερών ή άλλη ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων με την εταιρεία ή θυγατρικές της.</p> <p>Επισημαίνεται ότι τα ανωτέρω υπερβαίνουν τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου στο βαθμό που απαιτούν υιοθέτηση και καταγραφή πολιτικών και διαδικασιών. Η ουσία όμως όσων αναφέρει η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική, καλύπτονται από τον νόμο.</p>	<p>N.3016/2002, Αρ.2 &amp; 3 (Χωρίς αναφορά σε υιοθέτηση πολιτικών και διαδικασιών), καθώς και</p> <p>K.N.2190/1920, Αρ.22α, παρ.3 – 3γ, όπως τροποποιήθηκε με τον Ν.4156/2013. (Ορίζει υποχρέωση έγκαιρης και επαρκούς αποκάλυψης ιδίων συμφερόντων των μελών ΔΣ και τρίτων στους οποίους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του ΔΣ και σε περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων αποχή από την ψηφοφορία).</p>
4.3	<p>α) Διασφάλιση εκ μέρους των μη εκτελεστικών μελών, κατά το διορισμό τους, ότι θα έχουν επαρκή χρόνο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επίσης, μη συμμετοχή των μελών του ΔΣ σε ΔΣ περισσότερων από πέντε (5) εισηγμένων εταιρειών.</p> <p>β) Εκτός των ανωτέρω που υπερβαίνουν τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η Ειδική Πρακτική απαιτεί την αναφορά στο ΔΣ των επαγγελματικών δεσμεύσεων των μελών πριν το διορισμό και σε περίπτωση αλλαγής κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται εν μέρει με τον νόμο, σε περίπτωση που ανακύψουν ίδια συμφέροντα από συναλλαγές της εταιρείας που εμπíπτουν στα καθήκοντά τους.</p>	<p>α) –</p> <p>β) N.3016/2002, Αρ.2, καθώς και K.N.2190/1920, Αρ.22α</p>
4.4	<p>Απαίτηση έγκρισης διορισμού εκτελεστικού μέλους του ΔΣ ως μη εκτελεστικού σε μη συνδεδεμένη εταιρεία.</p>	<p>–</p>
4.5	<p>Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, της συχνότητας παράστασης κάθε μέλους του ΔΣ στις συνεδριάσεις του ΔΣ και των Επιτροπών του.</p>	<p>K.N.2190/1920, Αρ.43α, παρ.3, περιπτ.δ' (κωδικοποίηση βάσει του Ν.3873/2010)</p>
<p><b>V. Ανάδειξη υποψήφιων μελών του ΔΣ</b></p>		
5.1	<p>Μέγιστη θητεία των μελών του ΔΣ τα 4 χρόνια με δυνατότητα επανεκλογής. Αποφυγή αντικατάστασης όλων των μελών από μία Γενική Συνέλευση, διαδοχική αντικατάσταση.</p>	<p>K.N.2190/1920, Αρ.19 (Προβλέπει ανώτατο όριο θητείας τα 6 χρόνια)</p>
5.2	<p>Υποβολή από το ΔΣ στη ΓΣ συνοδευτικών πληροφοριακών στοιχείων για τα υποψήφια μέλη προς εκλογή ή επανεκλογή στο ΔΣ, καθώς και κοινοποίησης της άποψης του ΔΣ σχετικά με την ανεξαρτησία των προτεινόμενων μελών.</p>	<p>–</p>



5.3	Απαίτηση για παραίτηση των εκτελεστικών μελών από το ΔΣ με τη λήξη των εκτελεστικών καθηκόντων τους.	–
5.4	Αρμοδιότητες Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων.	–
5.5	Σύνθεση Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων.	–
5.6	Δημοσιοποίηση, από την Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων, του κανονισμού λειτουργίας της στον ιστότοπο της εταιρείας. Περιγραφή στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης του έργου της και αναφορά του αριθμού των συνεδριάσεών της.	Κ.Ν.2190/1920, Αρ.43α, παρ.3, περιπτ.δ' (κωδικοποίηση βάσει του Ν.3873/2010)
5.7	Χρηματοδότηση της Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων ώστε να μπορεί να χρησιμοποιεί εξωτερικούς συμβούλους.	–
5.8	Δυνατότητα για μόνο μία επιτροπή του ΔΣ να αναλαμβάνει το έργο ανάδειξης υποψηφιοτήτων και καθορισμού της αμοιβής των εκτελεστικών μελών.	–
<b>VI. Λειτουργία του ΔΣ</b>		
6.1	Ύπαρξη κανονισμού λειτουργίας του ΔΣ, υιοθέτηση ημερολογίου συνεδριάσεων και 12μηνου προγράμματος δράσης.	Κ.Ν.2190/1920, Αρ.18-24
6.2	Υποστήριξη ΔΣ από εταιρικό Γραμματέα.	–
6.3	Αρμοδιότητες εταιρικού Γραμματέα και διαδικασία διορισμού και ανάκλησής του.	–
6.4	α) Τήρηση πρακτικών των συζητήσεων και αποφάσεων των επιτροπών του ΔΣ από τον εταιρικό Γραμματέα. Έγκρισή τους στην επόμενη συνεδρίαση της εκάστοτε επιτροπής. β) Εκτός των ανωτέρω που υπερβαίνουν τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρεται επίσης και στην υποχρέωση τήρησης των πρακτικών των συνεδριάσεων του ΔΣ. Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται με τον νόμο.	α) – β) Κ.Ν.2190/1920, Αρ.20
6.5	Προγράμματα εισαγωγικής ενημέρωσης νέων μελών ΔΣ και διαρκής επιμόρφωση.	–
6.6	Υποχρέωση μελών ΔΣ για τακτική ενημέρωση σχετικά με τις επιχειρηματικές εξελίξεις και τους σημαντικότερους κινδύνους, γνώση της νομοθεσίας και του περιβάλλοντος της αγοράς, μέσω επαφών με το στελεχικό δυναμικό της εταιρείας.	–
6.7	Δικαίωμα μελών ΔΣ για λήψη κάθε απαραίτητης πληροφόρησης οποιαδήποτε στιγμή από τη Διοίκηση, μέσω του Διευθύνοντος Συμβούλου.	–

6.8	Δικαίωμα ΔΣ για χρήση ανεξάρτητων συμβούλων με δαπάνες της εταιρείας. Δικαίωμα των μη εκτελεστικών μελών για πρόταση διορισμού ανεξάρτητων συμβούλων.	–
6.9	Παροχή επαρκών πόρων στις επιτροπές του ΔΣ για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους και την πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων. Ενημέρωση του Προέδρου και τακτική υποβολή εκθέσεων στο ΔΣ σχετικά με τη δραστηριότητα των συμβούλων.	–
<b>VII. Αξιολόγηση του ΔΣ</b>		
7.1	Αξιολόγηση ΔΣ ως συλλογικού οργάνου κάθε 2 χρόνια με συγκεκριμένη διαδικασία. Λήψη μέτρων για αντιμετώπιση αδυναμιών. Ατομική αξιολόγηση για τον Πρόεδρο.	–
7.2	Περιοδική συνάντηση των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ, χωρίς παρουσία των εκτελεστικών, με σκοπό την αξιολόγηση επίδοσης & καθορισμό αμοιβής των τελευταίων.	–
7.3	Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης συνοπτικής περιγραφής της διαδικασίας αξιολόγησης του ΔΣ και των επιτροπών του.	K.N.2190/1920, Αρ.43α, παρ.3, περιπτ.δ' (κωδικοποίηση βάσει του Ν.3873/2010)
<b>Μέρος Β – Σύστημα εσωτερικού ελέγχου</b>		
<b>I. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου</b>		
1.1	α) Δημοσιοποίηση του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου που χρησιμοποιεί η εταιρεία (αυτό του Παραρτήματος IV του παρόντος Κώδικα ή άλλο αναγνωρισμένο πλαίσιο). β) Εκτός του ανωτέρω που υπερβαίνει τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρεται επίσης και στην υποχρέωση του ΔΣ, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου, αναφορικά με τη θέσπιση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και με την παρακολούθηση της αποδοτικότητάς του (μέσω της μονάδας εσωτερικού ελέγχου). Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται με τον νόμο.	α) – β) Ν.3693/2008, Αρ.37
1.2	α) Διοικητική αναφορά της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. β) Εκτός του ανωτέρω που υπερβαίνει τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρεται επίσης και στην υποχρέωση σύστασης ανεξάρτητης μονάδας εσωτερικού ελέγχου, με λειτουργική αναφορά στην Επιτροπή Ελέγχου του ΔΣ. Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται με τον νόμο.	N.3016/2002, Αρ.7, καθώς και Ν.3693/2008, Αρ.37

1.3	<p>α) Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης αναφοράς ότι το ΔΣ έχει εξετάσει τους κύριους κινδύνους που ενδεχομένως απειλούν την εταιρεία, καθώς και το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.</p> <p>β) Εκτός του ανωτέρω που υπερβαίνει τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρεται επίσης και στην υποχρέωση ετήσιας αξιολόγησης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου από το ΔΣ. Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται με τον νόμο.</p>	<p>α) Κ.Ν.2190/1920, Αρ.43α, παρ.3, περ.δ' (κωδικοποίηση βάσει του Ν.3873/2010)</p> <p>β) Ν.3693/2008, Αρ.37 (ορίζει ότι η Επιτροπή Ελέγχου του ΔΣ έχει την υποχρέωση παρακολούθησης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου)</p>
1.4	<p>α) Πλειοψηφία ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στην Επιτροπή Ελέγχου, εκ των οποίων ένα εκτελεί χρέη προέδρου της.</p> <p>β) Εκτός του ανωτέρω που υπερβαίνει τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρεται επίσης και στη σύνθεση και τις αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου. Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται με τον νόμο.</p>	N.3693/2008, Αρ.37
1.5	<p>Κύριες αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου ως προς 1) το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τα συστήματα πληροφόρησης, 2) την εποπτεία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και 3) την εποπτεία του τακτικού ελέγχου. Η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική του Κώδικα περιλαμβάνει πλήθος αρμοδιοτήτων για τα τρία ανωτέρω σημεία, οι οποίες υπερβαίνουν τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου.</p> <p>Εκτός αυτών, στη συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική παρατίθενται με πλάγια γράμματα και οι σχετικές προβλέψεις που ταυτίζονται με τον νόμο.</p>	N.3693/2008, Αρ.37, παρ.2
1.6	Σύγκληση της Επιτροπής Ελέγχου τουλάχιστον 4 φορές το χρόνο. Συνάντηση με τον τακτικό ελεγκτή τουλάχιστον 2 φορές το χρόνο, χωρίς παρουσία μελών της Διοίκησης .	–
1.7	Γραπτός προσδιορισμός των καθηκόντων της Επιτροπής Ελέγχου στον κανονισμό λειτουργίας της και διαθεσιμότητα αυτού στον ιστότοπο της εταιρείας.	–
1.8	Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης του έργου και του αριθμού συνεδριάσεων της Επιτροπής Ελέγχου κατά τη διάρκεια του έτους, καθώς και του τρόπου με τον οποίο διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα του τακτικού ελεγκτή εφόσον αυτός παρέχει και μη ελεγκτικές υπηρεσίες.	Κ.Ν.2190/1920, Αρ.43α, παρ.3, περιπτ.δ' (κωδικοποίηση βάσει του Ν.3873/2010)
1.9	Δυνατότητα χρήσης των υπηρεσιών εξωτερικών συμβούλων από την Επιτροπή Ελέγχου και ανάλογη χρηματοδότησή της για το σκοπό αυτό.	–

<b>Μέρος Γ – Αμοιβές</b>		
<b>I. Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών</b>		
<b>1.1</b>	Διάρθρωση αμοιβής εκτελεστικών μελών του ΔΣ.	K.N.2190/1920, Αρ.24
<b>1.2</b>	Ωρίμανση δικαιωμάτων προαίρεσης, σε διάστημα όχι μικρότερο των 3 ετών από την ημερομηνία χορήγησης τους στα εκτελεστικά μέλη του ΔΣ.	K.N.2190/1920, Αρ.13, παρ.13 & 14
<b>1.3</b>	Συμβατική πρόβλεψη επιστροφής bonus που έχει απονεμηθεί στα εκτελεστικά μέλη του ΔΣ, λόγω παραπτώματων ή ανακριβών οικονομικών καταστάσεων προηγούμενων χρήσεων ή λόγω εσφαλμένων οικονομικών στοιχείων, που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό του.	K.N.2190/1920, Αρ.22α & 22β
<b>1.4</b>	Έγκριση των αμοιβών των εκτελεστικών μελών από το ΔΣ (ή πρόταση προς έγκριση στη ΓΣ) μετά από πρόταση της Επιτροπής Αμοιβών, χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών μελών. Προσδιορισμός της αμοιβής βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, όπως αναλύονται.	K.N.2190/1920, Αρ.24
<b>1.5</b>	Προσδιορισμός αμοιβών εκτελεστικών μελών ΔΣ λαμβάνοντας υπ' όψιν τις αμοιβές των εργαζομένων στην εταιρεία και στον όμιλο.	K.N.2190/1920, Αρ.24
<b>1.6</b>	Σύσταση Επιτροπής Αμοιβών του ΔΣ.	–
<b>1.7</b>	Καθήκοντα Επιτροπής Αμοιβών του ΔΣ.	–
<b>1.8</b>	α) Συχνότητα σύγκλησης της Επιτροπής Αμοιβών. Ανάρτηση του κανονισμού λειτουργίας της στον ιστότοπο της εταιρείας. β) Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης του έργου και του αριθμού συνεδριάσεων της Επιτροπής Αμοιβών κατά τη διάρκεια του έτους.	α) – β) K.N.2190/1920, Αρ.43α, παρ.3, περ.δ' (κωδικοποίηση βάσει του Ν.3873/2010)
<b>1.9</b>	Δυνατότητα χρήσης των υπηρεσιών εξωτερικών συμβούλων από την Επιτροπή Αμοιβών και ανάλογη χρηματοδότησή της για το σκοπό αυτό.	–

1.10	<p>α) Ρητή απαγόρευση περίληψης bonus, stock options ή αποζημιώσεων με βάση την απόδοση στις αμοιβές των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ</p> <p>β) Εκτός του ανωτέρω που υπερβαίνει τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρεται επίσης στη σύνδεση της αμοιβής των μη εκτελεστικών μελών με τον χρόνο που διαθέτουν στην άσκηση των καθηκόντων τους, καθώς και στην έγκρισή της από τη ΓΣ. Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται με τον νόμο.</p>	N.3016/2002, Αρ.5
1.11	<p>Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης της έκθεσης αμοιβών των μελών του ΔΣ, η οποία περιλαμβάνει συγκεκριμένα πληροφοριακά στοιχεία. συμπεριλαμβανομένων των ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων που έχουν ληφθεί υπόψη.</p> <p><b>Σημείωση:</b> Η αναβολή της εφαρμογής ορισμένων ειδικών πρακτικών του Κώδικα που αναφέρονται στη δημοσιοποίηση των αμοιβών (Γ. 1.1.11) που αρχικά είχε ορισθεί έως και το 2012, παρατείνεται εν μέρει ως την 31.12.2013. Στις δηλώσεις εταιρικής διακυβέρνησης του έτους 2013, οι εταιρείες υποχρεούνται να δημοσιοποιούν μόνο την πολιτική και τις αρχές της εταιρείας για τη διαμόρφωση των αμοιβών των εκτελεστικών μελών του ΔΣ καθώς και τη μέθοδο αξιολόγησης της επίδοσης και υπολογισμού της μεταβλητής αμοιβής των μελών του ΔΣ.</p>	<p>K.N.2190/1920, Αρ.43α, παρ.1, εδ. ιγ' &amp; ιδ' (Αναφορά στη δημοσίευση συνολικά των αμοιβών των μελών του ΔΣ, με τρόπο ώστε να μην είναι δυνατόν να προσδιορισθεί η ταυτότητα και τα εισοδήματα ενός μέλους)</p> <p>Επίσης, η παράγραφος 3, περίπτωση δ' του ίδιου άρθρου</p>
<b>Μέρος Δ – Σχέσεις με τους μετόχους</b>		
<b>I. Επικοινωνία με τους μετόχους</b>		
1.1	Διαθεσιμότητα Προέδρου και ανεξάρτητου Αντιπροέδρου για συναντήσεις με μετόχους για συζητήσεις επί θεμάτων διακυβέρνησης της εταιρείας.	–
1.2	Υποχρέωση Προέδρου για διασφάλιση κοινοποίησης απόψεων των μετόχων στο ΔΣ.	–
1.3	Ενημέρωση μετόχων και επενδυτών μέσω του ενεργού και ενημερωμένου ιστότοπου της εταιρείας με περιγραφή εταιρικής διακυβέρνησης, διοικητικής διάρθρωσης, ιδιοκτησιακού καθεστώτος και άλλες χρήσιμες πληροφορίες για τους επενδυτές και τους μετόχους.	K.N.2190/1920, Αρ.135, παρ.1, εδάφιο β'
<b>II. Η Γενική συνέλευση των μετόχων</b>		
1.1	<p>α) Δημοσίευση καταλόγου υποψηφίων μελών ΔΣ και βιογραφικών τους στον ιστότοπο της εταιρείας, 20 ημέρες πριν τη ΓΣ, τόσο στην ελληνική όσο και στην αγγλική γλώσσα.</p> <p>β) Εκτός του ανωτέρω που υπερβαίνει τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρεται επίσης και στην υποχρέωση ανάρτησης λοιπών στοιχείων στον ιστότοπο της εταιρείας 20 ημέρες προ της ΓΣ, τα οποία προβλέπονται από τον νόμο.</p>	<p>α) –</p> <p>β) K.N.2190/1920, Αρ.26, παρ.2γ, Αρ.27, Αρ.28α &amp; Αρ.39</p>

1.2	Διάθεση αποτελεσματικών και ανέξοδων τρόπων ψηφοφορίας, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής ψήφου, όπου είναι δυνατόν, και της ψήφου δι' αλληλογραφίας. Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται με τον νόμο.	Κ.Ν.2190/1920, Αρ.28, παρ.6 & 7
1.3	Ανάρτηση στον ιστότοπο της εταιρείας, εντός 5 ημερών από τη ΓΣ, <u>περίληψης των πρακτικών</u> (περιλαμβανομένων των αποτελεσμάτων των ψηφοφοριών), μεταφρασμένη στην αγγλική εντός 15 ημερών, εφόσον το τελευταίο επιβάλλεται από τη μετοχική σύνθεση της εταιρείας και είναι οικονομικά εφικτό.	Κ.Ν.2190/1920, Αρ.32 (Προβλέπει δημοσίευση των αποτελεσμάτων των ψηφοφοριών στην ιστοσελίδα, μέσα σε 5 ημέρες από τη διεξαγωγή της ΓΣ)
1.4	α) Παρουσία όλων των μελών του ΔΣ και του εταιρικού Γραμματέα στη Γενική Συνέλευση, ώστε να ενημερώνουν τους μετόχους και να τους παρέχουν διευκρινίσεις επί θεμάτων της αρμοδιότητάς τους. Επίσης, διάθεση επαρκούς χρόνου, από τον Πρόεδρο της Γενικής Συνέλευσης, για την υποβολή ερωτήσεων από τους μετόχους. β) Εκτός των ανωτέρω που υπερβαίνουν τις προβλέψεις του νομοθετικού πλαισίου, η συγκεκριμένη Ειδική Πρακτική αναφέρεται επίσης και στην υποχρέωση παρουσίας των εσωτερικών και των τακτικών ελεγκτών στη Γενική Συνέλευση. Η σχετική πρόβλεψη ταυτίζεται με τον νόμο.	α) –  β) Ν.3016/2002, Αρ.8, εδάφιο γ', καθώς και Κ.Ν.2190/1920, Αρ.37, παρ.2