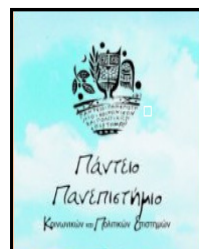




**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ &
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
Φορολογίας & Ελεγκτικής
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ

***« ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ –
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ
“SCORECARD” ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ »***

Επιβλέπων : Δρ. Αντρέας Γ. Κουτούπης

**Επιμέλεια : Παναγιώτα Δ. Γουναρίδη
(Α.Μ. 7108Μ042)**

Αθήνα, 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	6
Περίληψη	7
Abstract	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ - ΕΝΝΟΙΑ.....	11
1.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	12
1.2.1 Έννοια και Ερευνητικές μελέτες	12
1.2.2 Θεμελιώδες Πρόβλημα που καλείται να επιλύσει ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης	16
1.2.3 Βασικά Συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης	17
1.3 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ..	19
1.4 ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	21
1.4.1 Η δεκαετία του '80 και του '90	21
1.4.2 Η ανάγκη των θεσμικών επενδυτών.....	25
1.4.3 Συγκρούσεις συμφερόντων.....	26
1.5 ΟΡΘΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

2.1 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	31
2.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ / ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΙΣΧΥΡΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

3.1 ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	46
3.2 ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	35

3.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	67
3.4	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΟΧΗΣ	68
3.5	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	68
3.6	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ / ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	71
3.7	ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	73
3.8	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.1	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	75
4.2	ΟΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	76
4.3	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	83
4.4	Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΩΝ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	90
4.4.1	Πλήρες και σύγχρονο μοντέλο από την ΕΧΑΕΕ.....	90
4.4.2	Δείκτες μέτρησης της εταιρικής διακυβέρνησης από το ΚΕΜΕΧ.....	91
4.4.3	Grand Thornton και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών : «Αξιολόγηση της εφαρμογής των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον για το έτος 2005»	94
4.4.4	Grand Thornton και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών : «Αξιολόγηση της εφαρμογής των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον για το έτος 2006»	98
4.4.5	Grand Thornton και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών : «Αξιολόγηση της εφαρμογής των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον για το έτος 2007»	102
4.5	ΧΑΡΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΩΝ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	106
4.5.1	Κριτήριο για τη μέτρηση της εταιρικής διακυβέρνησης	106

4.5.2	Βασικοί παράμετροι του χάρτη για υψηλό δείκτη διαφάνειας και ανεξαρτησίας	106
4.6	ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ Σ.Ε.Β. ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.....	109
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</u>		
Εισαγωγή		118
5.1	Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	119
5.1.1	Στόχοι της προσέγγισης της έρευνας.....	119
5.1.2	Δομή και περιεχόμενο του Υποδείγματος Αξιολόγησης της Ε.Δ. – “ScoreCrd”	119
5.1.3	Βασικά κριτήρια της Εταιρικής Διακυβέρνησης – «Πυλώνες»	120
5.1.4	Τα συστατικά στοιχεία κάθε κριτηρίου, τα βασικά θέματα εταιρικής διακυβέρνησης που καλύπτουν – παραδοχές, και πώς αυτά βαθμολογούνται	121
5.2	Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – “SCORECARD OF CG ESTIMATION FOR THE GREEK LISTED COMPANIES”	151
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ – ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ – CASE STUDIES</u>		
6.1	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΩΝ CASE STUDIES	
6.1.1	Στόχος Εμπειρικής Μελέτης	152
6.1.2	Σχεδιασμός Εμπειρικής Μελέτης	152
6.1.3	Περιβάλλον Εμπειρικής Μελέτης	153
6.1.4	Διαδικασία εκπόνησης της πιλοτικής έρευνας	153
6.1.5	Συλλογή δεδομένων	154
6.2	CASE STUDIES	155
6.2.1	Case Study 1 : Π. ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	155
6.2.2	Case Study 2 : ΜΥΤΙΑΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. – ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ...	162
6.2.3	Case Study 3 : «YALCO» - Σ.Δ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ & ΥΙΟΣ Α.Ε.	171
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>		
7.1	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	180

7.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΤΑ CASE STUDIES.....	183
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ	185
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	190
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : “SCORECARD OF CG ESTIMATION FOR THE GREEK LISTED COMPANIES”	191
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ : Case Study 1 : Π. ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	223
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: Case Study 2 : ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. – ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	255

Πρόλογος

Η εταιρική διακυβέρνηση ως έννοια και ως μέθοδος διακρίβωσης της διαφάνειας, της αποτελεσματικής απόδοσης λογαριασμού και του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων, αποτελεί διεθνώς προτεραιότητα για τους επενδυτές στις κεφαλαιαγορές από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα. Αυτή η τάση επεκτείνεται σταδιακά από τις αναπτυγμένες οικονομίες στις υπόλοιπες, ενώ συγχρόνως επιχειρείται εμπλουτισμός και εμβάθυνση στους εξεταζόμενους δείκτες και τις ασκούμενες πολιτικές. Μόνο στην Ευρώπη δημοσιοποιήθηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια εικοσιπέντε κώδικες δεοντολογίας με αντικειμενικό σκοπό να συμμετάσχει κάθε χώρα σε αυτή τη διεθνή άμιλλα για τη διεκδίκηση του διεθνούς κεφαλαίου και την εγγραφή υποθήκης καλής λειτουργίας των επιχειρήσεων. Παράλληλα, ενισχύεται σταδιακά η εκτίμηση ότι υπάρχει θετική συσχέτιση του βαθμού συμμόρφωσης μιας επιχείρησης προς τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης με την αξία της επιχείρησης και την τιμή διαπραγμάτευσης της μετοχής της. Επακόλουθο αυτής της ενισχυόμενης με το χρόνο πεποίθησης είναι η διαμόρφωση μεθόδων αξιολόγησης του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης με στόχο να εφαρμοστούν άλλες από αυτές σε τοπικό και άλλες σε υπερεθνικό επίπεδο. Η προσπάθεια είναι σε πλήρη εξέλιξη και αποσκοπεί να μετασχηματίσει τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης σε δείκτες που θα ποσοτικοποιούνται με κάποιον τρόπο, ώστε να καταστεί δυνατή η κατάταξη της κάθε εταιρείας σε εθνικό ή σε διεθνές επίπεδο. Αυτό θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο τόσο για τους επενδυτές όσο και για τις επιχειρήσεις, οι οποίες έτσι θα εντοπίζουν τις αρετές και τις ελλείψεις τους και θα μπορούν συντεταγμένα να επιδιώκουν τη βελτίωσή τους.

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας για την αξιολόγηση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης για τις εισηγμένες στο Χ.Α. εταιρείες, μέσω της δημιουργίας μιας Κάρτας Βαθμολόγησης – *Scorecard* της εταιρικής διακυβέρνησης, ένα χρήσιμο εργαλείο τόσο για τις ίδιες τις διοικήσεις των εταιρειών όσο και για τους επενδυτές.

Ευχαριστίες οφείλονται στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Αντρέα Κουτούπη, για την υποστήριξη και το ενδιαφέρον του σχετικά με την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, παρέχοντάς μου πολύτιμες συμβουλές και τις γνώσεις του πάνω στην εταιρική διακυβέρνηση και τον εσωτερικό έλεγχο.

Περίληψη

Λέξεις Κλειδιά: Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης, Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα, Εκτίμηση Εταιρικής Διακυβέρνησης, Κάρτα Βαθμολόγησης, Εισηγμένες εταιρείες

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα απαραίτητο εργαλείο της σύγχρονης εταιρικής ανάλυσης που προορίζεται για τους επαγγελματίες χρηματοοικονομικούς αναλυτές και επενδυτές. Η Εταιρική Διακυβέρνηση μπορεί να αντισταθμίσει τα ελλείμματα σε παραδοσιακές μεθόδους αποτίμησης, ιδίως όσον αφορά την αποτίμηση των εταιρειών υπό ανάπτυξη. Η Εταιρική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει αρμοδιότητες, επικοινωνία και παρακολούθηση εκ μέρους των οργάνων λήψης αποφάσεων των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών. Αυτοί οι «άυλοι παράγοντες» έχουν μεγάλη σημασία για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων με όλο και πιο αυξανόμενα μη απτά στοιχεία.

Η παγκοσμιοποίηση και η αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού για τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου οδηγούν σε ανταγωνισμό και σε μερική εναρμόνιση των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης. Οι επενδυτές απαιτούν από τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αυστηρές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση των επενδύσεών τους.

Οι επιχειρήσεις ιδρύονται και λειτουργούν με σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους από την εκμετάλλευση των διαφόρων πόρων μέσω των επιχειρησιακών διαδικασιών. Αυτή η αυστηρά τεχνοκρατική τοποθέτηση εγκυμονεί τον κίνδυνο, η επιχείρηση να οδηγηθεί σε καταχρήσεις των πόρων και στην παράβλεψη του αντίκτυπου των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων της πάνω σε άλλους κοινωνικούς εταίρους και στο περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, η υιοθέτηση αποτελεσματικών κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι πολυτέλεια, αλλά μια πρόκληση και μια αναγκαιότητα.

Ο κύριος στόχος της μελέτης αυτής είναι να εντοπίσει και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της υιοθέτησης των βέλτιστων πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης στην απόδοση των εισηγμένων εταιρειών, μέσω μιας «*Κάρτας Βαθμολόγησης της Εκτίμησης της εταιρικής διακυβέρνησης για τις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες*», μια μεθοδολογία αξιολόγησης της ποιότητας και της εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης, γίνεται εκτενής παρουσίαση των εννοιών της εταιρικής διακυβέρνησης. Αρχικά, παρουσιάζονται διάφορες βασικές έννοιες και θεωρίες που είναι στενά συνυφασμένες με τα εν λόγω θέματα προς ανάλυση, όπως οι θεωρίες της εταιρικής διακυβέρνησης που διατύπωσε ο ΟΟΣΑ, τα κλασικά εργαλεία αντιμετώπισης του προβλήματος της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και τα συστήματα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Στη συνέχεια της μελέτης παρουσιάζονται διάφορες μελέτες από τη διεθνή βιβλιογραφία οι οποίες διερευνούν την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και της χρηματοοικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων. Συμπληρωματικά, μία αναλυτική αναφορά πραγματοποιείται πάνω στην εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, καθώς και στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα μέχρι τις μέρες μας.

Μετά την ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας, καθώς και των λεπτομερειών των κωδίκων της εταιρικής διακυβέρνησης, στο δεύτερο μέρος της μελέτης μας, σχεδιάζουμε μια μεθοδολογία, μέσω της οποίας γίνεται μια προσπάθεια να ελεγχθεί αν οι διατάξεις των ανωτέρω κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης θα μπορούσαν να εφαρμοστούν ή εάν εφαρμόζονται ήδη στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις, καθώς επίσης και σε τί βαθμό αυτές οι επιχειρήσεις αξιολογούνται για τη συμμόρφωσή τους με την εταιρική διακυβέρνηση. Συγκεκριμένα, η έρευνα βασίζεται σε μία μελέτη ανάλυσης των εισηγμένων επιχειρήσεων, οι οποίες διαπραγματεύονται στον υψηλής και μεσαίας κεφαλαιοποίησης δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

Τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας αυτής συγκεντρώνονται και προσαρμόζονται στην «Κάρτα Βαθμολόγησης της εκτίμησης της εταιρικής διακυβέρνησης για τις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες» - *Scorecard*, ώστε να ληφθεί μια αξιολόγηση για την εφαρμογή και την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης από τις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται πιλοτική έρευνα ώστε η *Scorecard* να εφαρμοστεί σε τρεις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι εφαρμόσιμα τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας μας στην ελληνική πραγματικότητα, ανεξαρτήτως τις επιβολές της ελληνικής νομοθεσίας και των κωδίκων περί εταιρικής διακυβέρνησης.

Αυτή η κάρτα βαθμολόγησης για την εταιρική διακυβέρνηση έχει σχεδιαστεί ως ένα επαγγελματικά κατάλληλο αναλυτικό εργαλείο για τους επενδυτές, τους αναλυτές και τις εταιρείες για την αξιολόγηση των παραγόντων αυτών.

Τα σχετικά αποτελέσματα θα μας οδηγήσουν σε συστάσεις για την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών για τις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις οι οποίες πρακτικές, επί του παρόντος, είτε δεν εφαρμόζονται είτε δεν θεωρούνται χρήσιμες για αυτές.

Abstract

Key Words: Greek Corporate Governance Code, Evaluation, Effectiveness, CG Estimation, Financing Performance, ScoreCard, Listed companies

Corporate Governance (CG) is considered as a necessary tool of modern corporate analysis intended for professional financial analysts and investors. CG can compensate for current deficits in traditional valuation methods, especially regarding the valuation of growth companies. CG encompasses competencies, communication and monitoring on the part of the decision-making bodies of publicly-traded companies. Such “soft factors” are of considerable importance in the evaluation of enterprises with increasingly non-tangible factors.

Globalization and increasing international competition for risk capital are leading to a competition and a partial harmonization of CG systems. Investors are demanding that companies implement rigorous CG principles in order to achieve a better performance of their investments.

The enterprises are founded and function aiming at the maximisation of profit from the exploitation of various resources via the operational processes. This strictly technocratic placement gestates the danger, the enterprise to be led to abuses of resources and to the ignoring of impact of her operational activities on other social partners (stakeholders) and to the environment. Within this context, the adoption of effective corporate governance code is not a luxury, but a challenge and a necessity.

The main objective of this study is to identify and evaluate the effectiveness of the adoption of CG Best Practices in the performance of the listed companies, through a “*ScoreCard for the evaluation of CG effectiveness in the Greek listed companies*”, an evaluation methodology for the CG quality and practice of the quoted companies.

In the first part of the present study, it takes place extensive presentation of the meaning of CG. Initially, they are presented various basic significances and theories

that are closely interwoven with the objects in question, as the theories of CG that the OECD formulated, the classic tools of confrontation of problem of CG, as well as the Systems of CG (the internal and the external system).

Afterwards, the study presents various studies by the international bibliographies that investigate the existence of cross-correlation between CG and Financing Performance of enterprises. In additional, a detailed report takes place in the development of CG in Greece, as well as in the being in effect institutional frame in Greece till our days.

After analyzing the relevant literature review, as well as the details of the CG codes, in the second part of our study, we are forming a methodology, through which is being made an attempt to check whether any provisions of the above corporate codes could be or are implemented in the Greek publicly listed enterprises, as well as how much these enterprises are evaluated for their compliance to the corporate governance. Specifically, our research will be based on a case study analysis of selected publicly listed enterprises, which are traded in the high and medium capitalization index of the Athens Stock Exchange in order to verify the validity of our scorecard.

The results of this methodology are gathered and adjusting to the “*ScoreCard of CG Estimation*”, so as to take an evaluation of the effectiveness and quality of CG in the performance of the listed companies.

Afterwards, a pilot research is being made, so as the *ScoreCard* to be applied to three Greek listed companies, in order to determine whether the results of our methodology are applicable to the Greek reality.

The “*ScoreCard of CG Estimation for the Greek listed companies*” is designed as a professionally suitable analytical tool for analysts, investors and companies.

The relevant results will lead us to recommendations for the adoption of best practices in the Greek publicly listed enterprises that currently are either not applied or are not considered useful for them.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ - ΕΝΝΟΙΑ

Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται. Στη διεθνή βιβλιογραφία απαντάται πληθώρα ορισμών όσον αφορά την έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι ακόλουθες ερμηνείες. Σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α. (OECD, 1999) η Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται ως ένα σύστημα με το οποίο παρακολουθούνται και ελέγχονται οι επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον La Porta (2000) η Εταιρική Διακυβέρνηση ασχολείται με τους μηχανισμούς, οι οποίοι προστατεύουν τα συμφέροντα των εξωτερικών επενδυτών (μέτοχοι και πιστωτές) ενάντια στις ατασθαλίες των εσωτερικών (Διοίκηση / μάνατζερ). Σύμφωνα με τους Shleifer και Vishny (1997) η Εταιρική Διακυβέρνηση ασχολείται με το πώς οι χρηματοδότες των επιχειρήσεων θα πάρουν πίσω τα χρήματά τους, εξασφαλίζοντας φυσικά κάποια απόδοση για την επένδυσή τους. Σύμφωνα με την Ελληνική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, ως Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται το σύνολο πρακτικών που υιοθετεί μια επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την αποδοτική λειτουργία της, την προστασία των μετόχων της, αλλά και το σύνολο αυτών που έχουν νόμιμα συμφέροντα στην εταιρία. Τέλος, ένας κοινά αποδεκτός ορισμός είναι ο ακόλουθος:

Εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο διαδικασιών, κανόνων εθιμικού δικαίου, συνηθειών / πρακτικών, πολιτικών, νόμων και θεσμών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση διευθύνεται, διοικείται ή ελέγχεται. Η εταιρική διακυβέρνηση επιπλέον περιλαμβάνει (α) τις σχέσεις μεταξύ των πολλών εμπλεκόμενων παικτών (stakeholders), και (β) τους στόχους για την επίτευξη των οποίων διακυβερνάται η επιχείρηση. Οι βασικοί παίκτες είναι οι μέτοχοι (θεσμικοί και ιδιώτες), τα ανώτατα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη (management) και το Διοικητικό Συμβούλιο. Άλλοι εμπλεκόμενοι είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι τράπεζες και λοιποί δανειστές, οι Ρυθμιστικές Αρχές της Αγοράς, και γενικότερα το εξωτερικό περιβάλλον και η κοινωνία. Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα πολύπλευρο ζήτημα. Μία σημαντική συνιστώσα της είναι ότι πρέπει να διασφαλίζει πως συγκεκριμένα πρόσωπα στον οργανισμό / επιχείρηση πρέπει να είναι υπόλογα απέναντι στους μετόχους της επιχείρησης και να υποχρεώνονται να τους

ενημερώνουν σχετικά με τις πράξεις τους και τις αποφάσεις τους (κατά το παρελθόν και το μέλλον), τις οποίες πρέπει να δικαιολογούν, και να υφίστανται την τιμωρία σε περίπτωση παράβασης καθήκοντος ή κακοδιαχείρισης. Η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους οι χρηματοδότες των εταιρειών, αυτοί που διαθέτουν και προμηθεύουν στις εταιρείες τα απαραίτητα κεφάλαια, εξασφαλίζουν στους εαυτούς τους μία ανταμοιβή για την επένδυσή τους.

1.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

1.2.1 Έννοια και Ερευνητικές Μελέτες

Τα πρόσφατα εταιρικά σκάνδαλα σε διεθνές επίπεδο (π.χ. Enron) φέρνουν στην επικαιρότητα τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και ελέγχονται οι εισηγμένες σε χρηματιστήρια εταιρείες. Επίσης, εγείρουν σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τη δυνατότητα προστασίας των συμφερόντων των μετόχων, ιδιαίτερα των μικρομετόχων, και των πιστωτών. Κάτω από την πίεση της κατάρρευσης πολλών μεγάλων εταιρειών, οι εποπτικές αρχές των κεφαλαιαγορών σχεδόν όλων των χωρών έχουν σχεδιάσει **συστήματα αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονται με την προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών των εισηγμένων σε χρηματιστήρια εταιρειών.**

Αυτά τα συστήματα, γνωστά ως **συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης** (Corporate Governance), έχουν σαν βασικό στόχο τη διασφάλιση διαφανούς, χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης που μεγιστοποιεί την οικονομική αξία της επιχείρησης, προστατεύοντας ταυτοχρόνως τα συμφέροντα όλων των μετόχων και πιστωτών.¹

Το κέντρο ενδιαφέροντος των σύγχρονων συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, η οργάνωσή του, και η εξασφάλιση ανεξαρτησίας του από μεγαλομετόχους και ανώτατα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας. Υιοθετώντας τις προτάσεις της Επιτροπής Cadbury της Μεγάλης Βρετανίας που περιλαμβάνονται στον Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς που εκδόθηκε τον Δεκέμβριο του 1992, οι περισσότερες χώρες προέβησαν σε θεσμικές μεταρρυθμίσεις που μεταξύ άλλων προβλέπουν² :

¹ Βλ., Ν. Γ. Τραυλός, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοιες και Εμπειρικά Πορίσματα», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 1/2/2003.

² Βλ., Report on the Financial Aspects of Corporate Governance (With the Code of Best Practice), Gee and Co. Ltd. London, 1992.

- (i) Διαφορετικά άτομα για τις θέσεις του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου.
- (ii) Συμμετοχή στα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών Μη Εκτελεστικών Μελών, δηλαδή Συμβούλων που δεν έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με την εταιρεία. Σε μερικές χώρες, όπως και η Ελλάδα, προβλέπεται και η συμμετοχή ενός αριθμού ανεξαρτήτων Συμβούλων, δηλαδή Συμβούλων που δεν έχουν στενούς συγγενικούς δεσμούς με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή με τους μεγαλομετόχους.
- (iii) Θέσπιση Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου που θα απαρτίζεται κατά πλειοψηφία από Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.
- (iv) Θέσπιση Επιτροπής Καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών που θα απαρτίζεται αποκλειστικά ή κύρια από Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η κεντρική ιδέα πίσω από τις παραπάνω προτάσεις / μεταρρυθμίσεις είναι πως όσο ενισχύεται η ανεξαρτησία του Διοικητικού Συμβουλίου έναντι των διευθυντικών στελεχών τόσο θωρακίζεται το Διοικητικό Συμβούλιο στην άσκηση του εποπτικού και ελεγκτικού του ρόλου επί των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων ή την αντικατάσταση των ανεπαρκών στελεχών.

Η σχετική υπόθεση επαληθεύεται από πρόσφατα ερευνητικά πορίσματα. Για παράδειγμα, οι Dahya, McConnell και Τραυλός (2002) μελέτησαν την επίδραση της υιοθέτησης του Κώδικα στη λειτουργία των επιχειρήσεων της Βρετανίας³. Οι συγγραφείς, θέτουν προς διερεύνηση την υπόθεση πως η σχέση ανάμεσα σε μη εθελούσιες αποχωρήσεις (απολύσεις) ανωτάτων διευθυντικών στελεχών και σε εταιρική αποδοτικότητα θα είναι ισχυρότερη στην εποχή μετά την έκδοση του Κώδικα. Πράγματι, τα αποτελέσματα της έρευνας, βασισμένα σε ένα τυχαίο δείγμα 460 εταιρειών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου (1989-1995), καταλήγουν μεταξύ άλλων, στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Παρατηρείται αύξηση στις μη εθελούσιες αποχωρήσεις ανωτάτων διευθυντικών στελεχών μετά την έκδοση του Κώδικα, ιδιαίτερα στις εταιρείες που συμμορφώθηκαν με τις βασικές υποδείξεις του Κώδικα.

³ Βλ. J. Dahya, J. McConnell & N.G. Travlos, “The Cadbury Committee, corporate performance, and top management turnover”, *Journal of Finance*, LVIII/I, 2002, σ.σ. 461-483.

- Στις επιχειρήσεις που υιοθέτησαν τις βασικές προτάσεις του Κώδικα, κυρίως σε όσες αυξήθηκε το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, παρατηρείται αύξηση του συντελεστή συσχέτισης ανάμεσα σε αποχωρήσεις ανωτάτων στελεχών και εταιρική αποδοτικότητα.

Περαιτέρω, οι McKnight, Μυλωνάς και Τραυλός (2003) διερευνούν τη σχέση ανάμεσα σε εταιρική αξία και την υιοθέτηση του Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς από εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου την περίοδο 1989-1996. Τα ευρήματά τους συνοψίζονται ως εξής ⁴:

- (i) Η εταιρική αξία αυξάνεται όταν οι εταιρείες θεσπίζουν Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου ή / και Επιτροπή Καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών.
- (ii) Η εταιρική αξία μειώνεται όταν στις επιτροπές Εσωτερικού Ελέγχου ή/ και Καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών συμμετέχουν κορυφαία διευθυντικά στελέχη.
- (iii) Η εταιρική αξία αυξάνεται όσο αυξάνεται, πέρα κάποιου ορίου, το ποσοστό συμμετοχής στο Διοικητικό Συμβούλιο των Μη-Εκτελεστικών Μελών.

Κάποιες μεταρρυθμίσεις αναφέρονται στις σχέσεις ανάμεσα σε θεσμικούς επενδυτές και στις εταιρείες που επενδύουν οι θεσμικοί επενδυτές. Για παράδειγμα, η Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης (Committee on Corporate Governance, U.K. 1998) της Βρετανίας ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των μετόχων (shareholder activism) στις εταιρικές υποθέσεις με τους εξής τρόπους:

- Την ανάπτυξη εκ μέρους των θεσμικών επενδυτών πολιτικής συμμετοχής στις ψηφοφορίες των εταιρειών, στις οποίες έχουν επενδύσει.
- Την ανάπτυξη πιο στενής επικοινωνίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ανάμεσα στις εταιρείες και στους βασικούς τους θεσμικούς επενδυτές.

Η σχετική εμπειρική έρευνα των Solomon and Solomon (1999) διαπιστώνει πως τα διευθυντικά στελέχη των Επενδυτικών Εταιρειών ⁵:

- Υιοθετούν την ενεργό συμμετοχή των μετόχων, έχουν αναπτύξει πολιτικές συμμετοχής στις ψηφοφορίες των εταιρειών, στις οποίες επενδύουν και υποστηρίζουν τη γνωστοποίηση αυτών των πολιτικών στους πελάτες τους.

⁴ Βλ. P. McKnight, N. Milonas & N. Travlos, “The Cadbury Code: Reforms and Corporate Performance, *Working Paper, ALBA*, 2003

⁵ Βλ. A. Solomon & J.F. Solomon, “Empirical Evidence of Long-termism and Shareholder Activism in UK Unit Trusts”, *Corporate Governance*, 7/3, 1999, σ.σ. 25-59.

- Ενθαρρύνουν την ανάπτυξη στενών και μακροπρόθεσμων σχέσεων επικοινωνίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων με τις εταιρείες, στις οποίες επενδύουν.
- Υποστηρίζουν τη χάραξη επενδυτικών στρατηγικών με μακροπρόθεσμες προοπτικές σε αντίθεση με τις βραχυπρόθεσμες προοπτικές.
- Έχουν καλωσορίσει τις πρόσφατες μεταρρυθμίσεις στη Βρετανία σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση και έχουν υποστηρίξει πως οι σχετικές μεταρρυθμίσεις έχουν θετικές επιδράσεις τόσο στους θεσμικούς επενδυτές, όσο και στις εταιρείες, στις οποίες επενδύουν.
- Έχουν εκφράσει κάποιο προβληματισμό σχετικά με την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων από τις μικρές εταιρείες.

Συμπερασματικά, στις σύγχρονες επιχειρήσεις τα συμφέροντα των μεγαλομετόχων, μικρομετόχων, διευθυντικών στελεχών και πιστωτών δεν ταυτίζονται πάντοτε. Αντιθέτως, εκδηλώνονται συχνά συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στις παραπάνω ομάδες με αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία της επιχείρησης, που σε μερικές περιπτώσεις οδηγούν στην κατάρρευσή της. Τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης επιδιώκουν να περιορίσουν τα σχετικά προβλήματα αλλά αδυνατούν να τα εξαλείψουν τελείως.

Τα τελευταία δέκα χρόνια, υπό την πίεση δυσμενών επιχειρηματικών εξελίξεων στη Βρετανία και σε άλλες χώρες, ξεκίνησε από τη Βρετανία μια πρωτοβουλία μεταρρύθμισης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης των Βρετανικών επιχειρήσεων που μεταδόθηκε σύντομα σε πολλές χώρες σε όλες τις Ηπείρους. Τα εμπειρικά ευρήματα ενισχύουν την άποψη πως οι μεταρρυθμίσεις έχουν θετικές επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Στη χώρα μας οι σχετικές μεταρρυθμίσεις εισήχθησαν με το Νόμο 3016/2002. Ο Νόμος 3016 κινείται πολύ κοντά στο πλαίσιο του Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς της Επιτροπής Cadbury. Σαν πρώτη προσπάθεια μεταρρύθμισης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στη χώρα μας, ο Νόμος 3016 αποτελεί μια πολύ θετική εξέλιξη που περαιτέρω θωρακίζει το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της κεφαλαιαγοράς.⁶

⁶ Άρθρο Καθηγητής Νικόλαος Γ. Τραυλός, Πρύτανης και κάτοχος της Ακαδημαϊκής Έδρας Στη Χρηματοοικονομική “Καίτη Κυριακοπούλου”

1.2.2 Θεμελιώδες Πρόβλημα που καλείται να επιλύσει ένα Σύστημα

Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης εξειδικεύει τη διάρθρωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων μεταξύ των διαφορετικών συμμετεχόντων σε μια εταιρεία όπως το διοικητικό συμβούλιο, τα ανώτατα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, οι μέτοχοι και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι μέσα ή έξω από την εταιρεία (stakeholders). Θεμελιώδης αναφορά του προβλήματος της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί το πρόβλημα «εντολέα-εντολοδόχου», πως δηλαδή θα επιλέγονται οι ικανότεροι διαχειριστές της εταιρείας και κυρίως με ποιο τρόπο θα είναι αξιόπιστοι και θα λογοδοτούν στους ιδιοκτήτες της. Με ποιον, δηλαδή, τρόπο θα ευθυγραμμισθούν τα συμφέροντα της εκτελεστικής διοίκησης (εντολοδόχοι) με αυτά των ιδιοκτητών της επιχείρησης (εντολείς). Καθώς οι ιδιοκτήτες και οι διαχειριστές της εταιρείας μπορούν να έχουν διαφορετικά και αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα, (π.χ. η εκτελεστική διοίκηση να επιδιώκει την αύξηση του μεριδίου αγοράς ή των πωλήσεων, ενώ οι μέτοχοι τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης) το *σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης οφείλει να διασφαλίζει ότι τα συμφέροντα αυτά ευθυγραμμίζονται ώστε να επιτυγχάνεται το άριστο επίπεδο αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας* (Berle και Means, 1932, Shleifer και Vishny, 1997, Tirole, 1999).

Η ενίσχυση της διαφάνειας, η έγκυρη και έγκαιρη δημοσιοποίηση πληροφοριών και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου αποτελούν μερικές μόνο από τις βασικές προτεραιότητες της εταιρικής διακυβέρνησης. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται ο ρόλος των μετόχων και των άλλων οργάνων εποπτείας της επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται ότι η εκτελεστική διοίκηση επιτελεί αποτελεσματικά το έργο της και με γνώμονα τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης σε συνεχή βάση.

Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, στο εσωτερικό μιας επιχείρησης καθώς και στην οικονομία γενικότερα, συμβάλλει στη δημιουργία εμπιστοσύνης, η οποία είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία της αγοράς. Συνέπεια, το κόστος κεφαλαίου είναι χαμηλότερο και οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να κατανέμουν τους πόρους τους με πιο ορθολογικό τρόπο. Περαιτέρω, η έλλειψη ισχυρών συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών. Σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, παρατηρείται αποθάρρυνση των επενδυτών να προσφέρουν κεφάλαια στις

επιχειρήσεις σε χώρες με ασθενή συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Τα στοιχεία από τις λιγοστές υπάρχουσες έρευνες πάνω στο αντικείμενο είναι ελλιπή και δεν καταλήγουν σε συμπεράσματα όσον αφορά την ύπαρξη ή μη «ιδανικού» συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως επίσης δεν μπορούν να δώσουν απάντηση στο ερώτημα ποιο είναι αυτό το «ιδανικό» σύστημα και σε ποια χώρα εφαρμόζεται. Με λίγα λόγια, δεν υπάρχουν έτοιμες συνταγές για μια αποτελεσματική και επιτυχημένη εταιρική διακυβέρνηση. Όμως, υπάρχουν *δύο βασικές αρχές* που πρέπει να ακολουθούνται (Charkham and Simpson, 1999) :

- Το μάνατζμεντ πρέπει να είναι ελεύθερο να διοικεί την επιχείρηση με τις ελάχιστες δυνατές παρεμβολές και τη μέγιστη δυνατή παρακίνηση.
- Το μάνατζμεντ πρέπει να είναι υπόλογο για την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση αυτής της ελευθερίας.

Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται σε δύο επίπεδα:

1. έλεγχος του μάνατζμεντ από το Διοικητικό Συμβούλιο και
2. έλεγχος του Διοικητικού Συμβουλίου από τους μετόχους.⁷

1.2.3 Βασικά Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Συνέπεια των παραπάνω αποτελεί η διαμόρφωση δύο βασικών συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης: πρώτον το **αγγλοσαξονικό ή εξωτερικό** (shareholder-based system) και δεύτερον το **ευρωπαϊκό ή εσωτερικό** (stakeholder-based system). Κοινό στοιχείο και των δύο συστημάτων αποτελεί ο συνδυασμός της νομικής προστασίας των επενδυτών και της συγκέντρωσης ιδιοκτησίας, ενώ διαφοροποιήσιμο στοιχείο αποτελεί το ισχύον δίκαιο κάθε χώρας. Κάποιες χώρες ακολουθούν κανονικό δίκαιο (common-law), ενώ κάποιες άλλες κανονιστικό δίκαιο (code-law) με αποτέλεσμα να παρατηρούνται διαφορές στα συστήματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, αναφορικά με τον τρόπο κατάρτισης οικονομικών καταστάσεων, τον ρόλο των ορκωτών λογιστών και τους κανόνες. Στην πρώτη κατηγορία συμμετέχουν χώρες, όπως οι Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ στη δεύτερη συμμετέχουν χώρες, όπως η Γερμανία, η Ιαπωνία. και η Γαλλία.

⁷ Κωνσταντίνος Ζ. Μέκος, *Η εταιρική Διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*, Αθήνα, Σταμούλη, 2003

A. Αγγλοσαξονικό ή Εξωτερικό σύστημα

Κύρια χαρακτηριστικά είναι η ύπαρξη μεγάλων και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών, βραχυπρόθεσμος επενδυτικός ορίζοντας, μεγάλη διασπορά στο μετοχικό κεφάλαιο των εταιρειών και η ύπαρξη ενεργητικής αγοράς εταιρικού ελέγχου (επιθετικές εξαγορές). Η αδυναμία των μετόχων να παρακολουθούν αποτελεσματικά τη λειτουργία της εκτελεστικής διοίκησης, καθιστά την κεφαλαιαγορά τον κυριότερο μηχανισμό πειθαρχίας της εκτελεστικής διοίκησης. Όταν η τελευταία δεν επιτυγχάνει αποτελεσματικά τα συμφέροντα των μετόχων, αυτοί με τη σειρά τους επιλέγουν τη μαζική έξοδο από τη μετοχή της εταιρείας, επιφέροντας άμεση πτώση της τιμής της και δίνοντας έτσι σήμα προς την εκτελεστική διοίκηση να μεταβάλει τις πολιτικές της και να τις ευθυγραμμίσει με άλλες που να προάγουν τα συμφέροντά τους. Παράλληλα οι επιχειρήσεις εκτίθενται στην απειλή των επιθετικών εξαγορών.

B. Ευρωπαϊκό ή Εσωτερικό σύστημα

Οι κεφαλαιαγορές είναι συνήθως μικρές και χαμηλής ρευστότητας, χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμο επενδυτικό ορίζοντα, υπάρχει υψηλή συγκέντρωση της μετοχικής ιδιοκτησίας ή των δικαιωμάτων ψήφου ενώ το πρόβλημα «εντολέα - εντολοδόχου» εμφανίζεται ως η συγκρουσιακή σχέση μεταξύ ισχυρών μεγαλομετόχων με μετόχους μειοψηφίας. Οι μεγαλομέτοχοι αναπτύσσουν συνήθως και άλλες σχέσεις με την εταιρεία έχοντας τη δυνατότητα να επικοινωνούν άμεσα μεταξύ τους και να συναποφασίζουν για τον τρόπο παρακολούθησης και ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης. Οι περιπτώσεις επιθετικών εξαγορών είναι περιορισμένες. Επειδή, το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών είναι συγκεντρωμένο ή στα χέρια των ιδρυτών ή στα χέρια χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αναπτύσσονται μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ εταίρων και Διοίκησης, οι οποίες οδηγούν σε μείωση του κόστους αντιπροσώπευσης. Η ύπαρξη μακροχρόνιων και συναινετικών σχέσεων στο εσωτερικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης ενθαρρύνει την ανάπτυξη μεγαλύτερης εμπιστοσύνης, αφοσίωσης και δέσμευσης μεταξύ της εκτελεστικής διοίκησης και των διαφόρων εταιρειών. Ωστόσο, η υποβαθμισμένη παρουσία της χρηματιστηριακής αγοράς και του θεσμού του venture capital, μειώνουν τις δυνητικές πηγές κεφαλαίων για τις καινοτόμες νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις (Maher and Andersson, 1999) ⁸.

⁸ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

1.3 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ

Κερδοσκοπικά επεισόδια και φαινόμενα επιχειρηματικών σκανδάλων και χρεοκοπιών έχουν καταγραφεί ιστορικά στις κεφαλαιαγορές σε παγκόσμιο επίπεδο. Από τη φούσκα της εταιρείας South Sea το 1720 στη Βρετανία, τον πανικό του 1873 στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης και το μεγάλο κραχ του 1929, μέχρι την κατάρρευση της Wall Street το 1987 και το πρόσφατο κύμα λογιστικών σκανδάλων και χρεοκοπιών μεγάλων εταιρειών όπως της Enron, της WorldCom και της AIG, κεντρικό ζητούμενο παραμένει η αποτελεσματική προστασία των μετόχων. Η ενίσχυση της διαφάνειας, η έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση των επενδυτών/μετόχων, οι αποτελεσματικοί και ανεξάρτητοι έλεγχοι, η ισχυροποίηση του εποπτικού ρόλου του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και η κατάρτιση αξιόπιστων λογιστικών καταστάσεων, είναι μερικές από τις προκλήσεις στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί κάθε οργανωμένη κεφαλαιαγορά. Συνήθως οι μεγάλες κρίσεις δίνουν το έναυσμα για τη λήψη μιας σειράς μέτρων και την ανάληψη διαφόρων εθελοντικών πρωτοβουλιών. Την κρίση του 1929 διαδέχτηκε μια σειρά μέτρων, όπως η συγκρότηση της Επιτροπής Τίτλων και Συναλλάγματος, οι περιορισμοί στη δημιουργία πυραμίδας, ο έλεγχος των υποχρεωτικών ποσοστών διαθεσίμων κ.α. (Galbraith, 1993). Στο Ηνωμένο Βασίλειο τα σκάνδαλα εταιρειών όπως της BCCI και της Maxwell, καθώς και η αντιπαράθεση για το ύψος των αμοιβών των μελών των διοικητικών συμβουλίων οδήγησε στη σύσταση της Επιτροπής Cadbury, που το Δεκέμβριο του 1992 διετύπωσε ένα εθελοντικό κώδικα για την εταιρική διακυβέρνηση. Τα σκάνδαλα μεγάλων αμερικανικών εταιρειών όπως της Enron και της WorldCom οδήγησαν στην υιοθέτηση νέου νόμου για την εταιρική διακυβέρνηση τον Ιούλιο του 2002 από το Αμερικάνικο Κογκρέσο. Πολλοί διεθνείς οργανισμοί και εγχώριοι φορείς, στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τους μηχανισμούς που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε μια εταιρεία, έχουν διατυπώσει μια σειρά από βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης.⁹

Την τελευταία μόνο δεκαετία έχουν δημοσιευτεί πάνω από 50 κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης σε πάνω από 62 χώρες. Όλοι αυτοί οι κώδικες έχουν εθελοντικό χαρακτήρα, και καλούν τις επιχειρήσεις να του υιοθετήσουν. Η εμπειρία έχει δείξει

⁹ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

ότι πρώτα μια ανεξάρτητη αρχή δημοσιεύει έναν εθελοντικό κώδικα, και στη συνέχεια οι αρμόδιες αρχές προχωρούν στην υποχρεωτική ρύθμιση της Εταιρικής Διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στον προτεινόμενο εθελοντικό κώδικα.

Σε αρκετές χώρες έχουν καταγραφεί πρωτοβουλίες μεταρρύθμισης των συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οι κυριότερες είναι οι εξής:

Η.Π.Α.

- Bacon Report (1992), on “Corporate Boards and Corporate Governance”
- American Law Institute’s (1994) “Principles of Corporate Governance”
- Donaldson Report for the American Society for Corporate Secretaries (1994), υπό τον τίτλο “Catalysts for Corporate Governance”
- Corporate Governance Market Principles, CalPERS, 1998
- Teachers Insurance and Annuity Association – College Retirement Equities Fund (TIAA – CREF), 1997.
- Report of the National Association of Corporate Directors (NACD) Blue Ribbon Commissions on Improving the Effectiveness of Audit Committees, 1998.
- Νόμος Sarbanes – Oxley (2002)

ΕΥΡΩΠΗ

Γαλλία

- Vienot Report (1995)
- Vienot Report (1999)

Ελλάδα

- Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Συστάσεις για την ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της (Λευκή Βίβλος), Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, 1999
- Απόφαση 5/204/14-11-2000, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς
- Νόμος 3016/2002, για την Εταιρική Διακυβέρνηση

Ηνωμένο Βασίλειο

- The Cadbury Report (1992)
- The Greenbury Report (1995)
- The Hampel Report (1998)

- The Turnbull Report (1999)
- The Higgs Report (2003)
- The Smith Report (2003)

ΟΟΣΑ

- The OECD Principles (1999), (2004)

Το χαρακτηριστικό των πρωτοβουλιών μεταρρύθμισης των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης των διαφόρων χωρών είναι ότι έχουν πολλά κοινά σημεία με τον Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς της Επιτροπής Cadbury. Ιδιαίτερα, στις χώρες της Ενωμένης Ευρώπης, σύμφωνα με την Έκθεση του Center for European Policy Studies (CEPS, 1995), υπάρχουν 42 κώδικες βέλτιστης συμπεριφοράς ανάμεσα στους οποίους υπάρχουν σημαντικές ομοιότητες.

1.4 ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

1.4.1 Η Δεκαετία του '80 και του '90

Γιατί έχει γίνει η εταιρική διακυβέρνηση ένα τέτοιο προεξέχον θέμα στις προηγούμενες δύο δεκαετίες και όχι πριν;

Έρευνες του ECGI (European Corporate Governance Institute) προσδιόρισαν τους ακόλουθους λόγους (Becht, Bolton and Röell, 2002): α) το παγκόσμιο κύμα της ιδιωτικοποίησης των προηγούμενων δύο δεκαετιών, β) η μεταρρύθμιση συνταξιοδοτικών κεφαλαίων και η αύξηση της ιδιωτικής αποταμίευσης, γ) το κύμα εξαγοράς επιχειρήσεων στην δεκαετία του '80, δ) η άρση των ελέγχων και η ολοκλήρωση των κύριων αγορών, ε) η κρίση της ανατολικής Ασίας του 1998, η οποία είχε βάλει επίκεντρο στην εταιρική διακυβέρνηση στις αναδυόμενες αγορές, στ) μια σειρά των πρόσφατων σκανδάλων των Η.Π.Α. και εταιρικές αποτυχίες που ενίσχυσαν αλλά δεν εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια της αγοράς μετοχών με ελπίδα ανόδου στην πρόσφατη δεκαετία του '90.

α) Το παγκόσμιο κύμα ιδιωτικοποίησης

Η ιδιωτικοποίηση είναι ένα σημαντικό φαινόμενο στη λατινική Αμερική, δυτική Ευρώπη, Ασία και (προφανώς) στον προηγούμενο σοβιετικό φραγμό, αλλά όχι στις Η.Π.Α. όπου η κρατική ιδιοκτησία των επιχειρήσεων ήταν πάντα πολύ μικρή. Κατά μέσον όρο, από τον Ο.Ο.Σ.Α. του 1990 τα προγράμματα ιδιωτικοποίησης έχουν

παραγάγει εισπράξεις ισοδύναμες με 2,7% του συνολικού ΑΕΠ, και σε μερικές περιπτώσεις μέχρι 27% του ΑΕΠ της χώρας. Το κύμα ιδιωτικοποίησης άρχισε στο Ηνωμένο Βασίλειο, το οποίο ήταν αρμόδιο για 58% του Ο.Ο.Σ.Α. και 90% της Ευρωπαϊκής Κοινότητας των εισπράξεων ιδιωτικοποίησης το 1991. Από το 1995 η Αυστραλία, Ιταλία, Γαλλία, Ιαπωνία και Ισπανία έχουν παραγάγει μόνο το 60% των συνολικών εισοδημάτων ιδιωτικοποίησης.

Αναπόφευκτα, το κύμα ιδιωτικοποίησης έχει προκύψει ζήτημα για το πώς πρόσφατες ιδιωτικοποιημένες εταιρίες πρέπει να είναι κύριες και να ελεγχθούν. Σε μερικές χώρες, και ειδικότερα στο Ηνωμένο Βασίλειο, μέρος της ημερήσιας διάταξης πίσω από το ογκώδες πρόγραμμα ιδιωτικοποίησης ήταν να προσπαθήσει να αναδημιουργήσει μια μορφή "δημοκρατίας μετόχων" (βλ. Biais και Perotti το 2000). Σε άλλες μεγάλες χώρες η προσοχή δόθηκε για να εξασφαλίσουν τη μεταφορά του ελέγχου στους μεγάλους μετόχους. Τα ζητήματα που περιβάλλουν την επιλογή της μεθόδου ιδιωτικοποίησης αναζωπύρωσαν το ενδιαφέρον για τα ζητήματα διακυβέρνησης. Πράγματι ο Shinn (2001) διαπιστώνει ότι ο νέος κρατικός ρόλος ως δημόσιος μέτοχος ιδιωτικοποιημένων εταιριών είναι μια σημαντική πηγή ώθησης για τις αλλαγές σε εταιρικές πρακτικές διακυβέρνησης παγκοσμίως. Γενικά, οι ιδιωτικοποιήσεις έχουν ωθήσει το ρόλο του αποθέματος αγορών σαν τις περισσότερες πωλήσεις του Ο.Ο.Σ.Α. που έχουν διευθυνθεί μέσω των δημόσιων προσφορών, και αυτό έχει επίσης εστιάσει στην προστασία των μικρομετόχων.

β) Συνταξιοδοτικά Ταμεία και ενεργοί επενδυτές

Η αύξηση των καθορισμένων συνταξιοδοτικών σχεδίων συμβολής έχει διοχετεύσει ένα αυξανόμενο μέρος από την οικιακή αποταμίευση μέσω των αμοιβαίων και συνταξιοδοτικών κεφαλαίων και έχει δημιουργήσει μια εκλογική περιφέρεια από επενδυτές που είναι μεγάλη και αρκετά ισχυρή ώστε να είναι σε θέση να επηρεάσει την εταιρική διακυβέρνηση. Το μερίδιο των οικονομικών προτερημάτων που ελέγχουν οι καθιερωμένοι επενδυτές έχει αυξηθεί σταθερά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 στις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. Αυτό επίσης δίνει έμφαση στις δυσανάλογα μεγάλες θεσμικές μετοχές στις μικρές χώρες με μεγάλα οικονομικά κέντρα, όπως η Ελβετία, οι Κάτω Χώρες και το Λουξεμβούργο. Θεσμικοί επενδυτές στις Η.Π.Α., διατάζουν εκτελώντας ανεπαρκώς περισσότερο από το 50% των συνολικών ενεργητικών να είναι κάτω από τη διαχείριση και το 59,7% της συνολικής επένδυσης δικαιოსύνει στον Ο.Ο.Σ.Α., που ανέρχεται σε 60,1% και 76,3% αντίστοιχα όταν προστίθενται τα Βρετανικά ιδρύματα. Μια σημαντική αναλογία

κρατιέται κοντά στα συνταξιοδοτικά κεφάλαια (για τις Η.Π.Α. και με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο κεφάλαια, 35,1% και 40,1% των συνολικών ενεργητικών εταιρειών αντίστοιχα). Αυτά τα κεφάλαια διαδραματίζουν έναν όλο και περισσότερο ενεργό ρόλο σφαιρικά στην εταιρική διακυβέρνηση. Στις Η.Π.Α. οι κανονισμοί ERISA υποχρεώνουν για τα συνταξιοδοτικά κεφάλαια να ριχτούν οι ψηφοφορίες μέσα στο χαρτοφυλάκιο τους υπεύθυνα. Αυτό έχει οδηγήσει στην εμφάνιση μιας βιομηχανίας υπηρεσιών που κάνει την ψηφοφορία των συστάσεων και των ασκήσεων να ψηφίζει για τους πελάτες. Οι μεγαλύτεροι προμηθευτές προσφέρουν τώρα παγκόσμιες υπηρεσίες.

Οι ιαπωνικοί θεσμικοί επενδυτές διατάζουν το 13,7% των συνολικών θεσμικών επενδυτικών ενεργητικών μέσα στην Ο.Ο.Σ.Α. αλλά ακριβώς το 8,3% των κοινών μετοχών. Αυτοί οι επενδυτές γίνονται πιο απαιτητικοί και είναι μια από τις δυνάμεις πίσω από το γρήγορο μετασχηματισμό των Ιαπωνικών εταιρικών συστημάτων διακυβέρνησης. Σαν ποσοστό του ΑΕΠ, οι μετοχές των ιταλικών και γερμανικών θεσμικών επενδυτών είναι μικρό (39,9% και 49,9% το 1996) και αρκετά κάτω από τον Ο.Ο.Σ.Α. - μέσος όρος 83,8%. Η τρέχουσα μεταρρύθμιση των συνταξιοδοτικών συστημάτων και στις δυο χώρες και τα μεταβαλλόμενα σχέδια αποταμίευσης, εντούτοις, είναι πιθανό να αλλάξουν αυτήν την εικόνα στο εγγύς μέλλον ¹⁰.

γ) Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

Το εχθρικό κύμα εξαγοράς στις Η.Π.Α. στη δεκαετία του '80 και στην Ευρώπη στη δεκαετία του '90, από κοινού με την πρόσφατη συγχώνευση, έχει τροφοδοτήσει τη δημόσια συζήτηση σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση.

Η επιτυχής διασυννοριακή εχθρική προσφορά των \$199 δισεκατομμυρίων της Vodafone για την Mannesmann μέσα στο 2000 ήταν το μεγαλύτερο που πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη. Οι πρόσφατες εχθρικές εξαγορές στην Ιταλία (Olivetti για Telecom Italia, Generali για INA) και στη Γαλλία (BNP-Paribas, Elf Aquitaine για Total Fina) έχουν τινάξει θεαματικά ψηλά το νυσταλέο εταιρικό κόσμο της ηπειρωτικής Ευρώπης. Κατά τρόπο ενδιαφέροντα, αυτές οι διαπραγματεύσεις περιλαμβάνουν τους πρόσφατα ιδιωτικοποιημένους γίγαντες. Είναι επίσης

¹⁰ Οι αριθμοί για το Λουξεμβούργο και την Ελβετία διευκρινίζουν ότι οι αριθμοί συντάσσονται πάνω στη βάση της γεωγραφικής θέσης των διαχειριστικών κεφαλαίων, και όχι στην προέλευση των κεφαλαίων κάτω από διαχείριση. Κρίνοντας από τους αριθμούς ΑΕΠ, είναι πολύ πιθανό ότι ένα ουσιαστικό ποσοστό των κεφαλαίων διεξαχθείσες στο Ηνωμένο Βασίλειο, στις ΗΠΑ, στην Ελβετία και στις Κάτω Χώρες να ανήκουν σε πολίτες άλλων χωρών.

αξιοπρόσεκτο ότι δεν έχουν αντιταχθεί από τις κοινωνικές δημοκρατικές υπηρεσίες σε ισχύ στο χρόνο. Δικαιολογημένα, αυτές οι περιπτώσεις υψηλού προφίλ έχουν κινήσει τους κανονισμούς εξαγοράς των εσωτερικών και διασυνοριακών διαπραγματεύσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση στην κορυφή της πολιτικής ημερήσιας διάταξης.

δ) Άρση των ελέγχων και ολοκλήρωση κύριας αγοράς

Οι εταιρικοί κανόνες διακυβέρνησης έχουν προωθηθεί εν μέρει ως τρόπος και ενθάρρυνση της ξένης επένδυσης στην Ανατολική Ευρώπη, την Ασία και άλλες αναδυόμενες αγορές. Η μεγαλύτερη ολοκλήρωση των παγκόσμιων κύριων αγορών (ειδικότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση μετά από την εισαγωγή του ευρώ) και η αύξηση του κεφαλαίου των κοινών μετοχών σε όλη τη δεκαετία του '90 είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας στην αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος για τα ζητήματα της εταιρικής διακυβέρνησης. Όλο και περισσότερο οι εταιρίες γρήγορης ανάπτυξης στην Ευρώπη έχουν αυξήσει το κεφάλαιο από διαφορετικές πηγές από τη αντίθετη λίστα στις πολλαπλάσιες συναλλαγές (Pagano, Roell και Zechner 2002). Στη διαδικασία έπρεπε να υποστηρίξουν περισσότερο τα συνταξιοδοτικά κεφάλαια των Η.Π.Α. και του Ηνωμένου Βασιλείου. Αυτό έχει συμβάλει αναπόφευκτα στη διάδοση ενός "πολιτισμού αμεροληψίας" έξω από τις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο.

ε) Η κρίση Ρωσίας / Ανατολικής Ασίας / Βραζιλίας το 1998

Η κρίση της ανατολικής Ασίας έχει δώσει έμφαση στους αδύνατους προστατευόμενους επενδυτές στις αναδυόμενες αγορές να έχουν και να βάζουν το επίκεντρο στις αδύνατες εταιρικές πρακτικές διακυβέρνησης σε αυτές τις αγορές. Η κρίση έχει οδηγήσει επίσης σε μια επαναξιολόγηση του ασιατικού προτύπου της βιομηχανικής οργάνωσης και χρηματοδότησης γύρω από τις ιδιαίτερα συγκεντρωμένες και ιεραρχικές βιομηχανικές ομάδες που ελέγχονται από τη διαχείριση και τους μεγάλους επενδυτές. Έχει υπάρξει μια παρόμοια επαναξιολόγηση του μαζικού μέλους ιδιωτικοποίησης και η συνακόλουθη αδύνατη προστασία μικρών επενδυτών στη Ρωσία και άλλων μεταβατικών οικονομιών.

Η κρίση έχει οδηγήσει τους διεθνείς φορείς χάραξης πολιτικής να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι η μακρο-διαχείριση δεν είναι επαρκής για να αποτρέψει τις κρίσεις και τη μεταδοτική ασθένειά τους σε μια ενσωματωμένη παγκόσμια οικονομία. Κατά συνέπεια, στην Νότια Κορέα, το διεθνές νομισματικό Ταμείο έχει επιβάλει λεπτομερή δομικούς όρους που πηγαίνουν αρκετά πέρα από τη συνηθισμένη πολιτική Ταμείων. Δεν είναι καμία σύμπτωση που αυτή η εταιρική μεταρρύθμιση διακυβέρνησης στη

Ρωσία, την Ασία και τη Βραζιλία είναι μια κορυφαία προτεραιότητα για τον Ο.Ο.Σ.Α., την Παγκόσμια Τράπεζα και των θεσμικά ενεργών στελεχών επενδυτών.

στ) Σκάνδαλα και αποτυχίες σε σημαντικές αμερικάνικες εταιρίες

Μια σειρά σκανδάλων και εταιρικών αποτυχιών εμφανίζεται στις ΗΠΑ, μια αγορά όπου οι άλλοι παράγοντες που προαναφέρθηκαν διαδραμάτισαν έναν λιγότερο σημαντικό ρόλο.

Πολλές από αυτές τις περιπτώσεις αφορούν τις παρατυπίες λογιστικής που επέτρεψαν στις εταιρίες να τονίσουν τα τεράστια κέρδη τους. Τέτοια σκάνδαλα προκύπτουν συχνά κατά τη διάρκεια των οικονομικών μειώσεων: όπως ο John Kenneth Galbraith παρατήρησε μια φορά, η σύλληψη της οικονομικής ύφεσης είναι αυτό που οι ελεγκτές χάνουν ¹¹.

1.4.2 Η Ανάγκη των Θεσμικών Επενδυτών

Ωθηση στην ανάπτυξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης έδωσε και η πραγματική ανάγκη των Θεσμικών Επενδυτών. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, ο θεσμικός επενδυτής αρκούταν σε μία θεμελιώδη ανάλυση και αποτίμηση προκειμένου να καταλήξει στην αγορά ή την πώληση της μετοχής μιας εισηγμένης στο Χρηματιστήριο εταιρίας. Όμως από τα τέλη της εν λόγω δεκαετίας, οι επενδυτές άρχισαν να γίνονται περισσότερο επιφυλακτικοί απέναντι στον ορισμό της επενδυτικής ευκαιρίας, επιθυμώντας να διαβάσουν και αξιολογήσεις εταιρικής διακυβέρνησης, μαζί με τις αποτιμήσεις αναλύσεις των διεθνών επενδυτικών οίκων, προτού επενδύσουν σε μία εισηγμένη εταιρία. Ο θεσμικός επενδυτής, ως γνωστόν, επενδύει όχι μόνο παθητικά αλλά και στρατηγικά σε μία εισηγμένη εταιρία. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι αρκετές φορές αγοράζει μετοχές με σκοπό τη μακροχρόνια διακράτηση, και ταυτόχρονα επιθυμεί να διαδραματίσει το ρόλο του ενεργού επενδυτή, διατυπώνοντας στο διοικητικό συμβούλιο ή τη γενική συνέλευση - τις απόψεις του για τη στρατηγική ανάπτυξη της εκάστοτε εισηγμένης επιχείρησης. Επίσης, ο θεσμικός επενδυτής θέλει να διασφαλίζεται το γεγονός ότι η εκάστοτε

¹¹ Οι αποτυχίες περιλαμβάνουν τα μη ανιχνευθέντα off-balance δάνεια φύλλων σε μια ελεγχόμενη οικογένεια (Adelphia) που συνδυάζεται με την υποτιθέμενη μονή - συναλλαγή από το CEO και άλλους υπαλλήλους επιχείρησης (Computer Associates, Dynegy, Enron, Global Crossing, Qwest, Tyco), σκόπιμη παραπλάνηση των επενδυτών (Kmart, Lucent Technologies, WorldCom), μέλη που κάνουν εμπόριο (συστήματα ImClone) ή/και απάτη (Rite Aid) ("Σκάνδαλα Λογιστικής που διαδίδονται πέρα από τη Γουόλ Στρητ", *Financial Times*, 26 Ιουνίου 2002).

εισηγμένη επιχείρηση λειτουργεί με γνώμονα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων μερών (μεγαλομετόχων, στρατηγικών επενδυτών, μικρομετόχων, στελεχών, κοινωνικού περιβάλλοντος, κ.λ.π.), έτσι ώστε όλα τα παραπάνω μέρη να απολαμβάνουν βάσει ενός δίκαιου καταμερισμού - την ωφέλεια που τους αναλογεί από τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, ο θεσμικός επενδυτής επιθυμεί τη διασφάλιση ότι θα ακουσθεί η γνώμη του και θα υπολογίζεται η παρουσία του στο μετοχικό κεφάλαιο της εισηγμένης εταιρίας. Πρακτικά, αυτό μπορεί να συμβεί ευκολότερα, εάν οι δομές και οι λειτουργίες της εταιρίας σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκονται στο υψηλότερο δυνατό σημείο, με βάση τα διεθνή πρότυπα. Σε αυτήν την περίπτωση βέβαια υπό την ικανοποίηση και άλλων παραγόντων ο θεσμικός επενδυτής θα πεισθεί πιο εύκολα να επενδύσει σε μία εισηγμένη εταιρία. Οι επενδυτές που επιθυμούν να τοποθετήσουν τα κεφάλαιά τους σε επιχειρήσεις με καλή εταιρική διακυβέρνηση προσδοκούν αύξηση της αξίας της επιχείρησης και άρα και δικής τους κλασματικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και λαμβάνουν υψηλές αξιολογήσεις θέλουν να βλέπουν όλα αυτά να μεταφράζονται σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, σε περισσότερη αξία. Η πεποίθηση ότι εταιρείες με αποτελεσματικούς μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης προσελκύουν επενδυτικά κεφάλαια έχει πλέον καταγραφεί σε σχετικές μελέτες. Σύμφωνα με την τελευταία καταγραφή των απόψεων των επενδυτών από την εταιρεία McKinsey (Ιούλιος 2002), προέκυψε ότι οι επενδυτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για εταιρείες με καλή εταιρική διακυβέρνηση. Το premium κυμαίνεται, κατά μέσο όρο, από 12% έως 14% στη Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη, από 20% έως 25% στην Ασία και τη Λατινική Αμερική και πάνω από 30% στην Ανατολική Ευρώπη και την Αφρική.

1.4.3 Συγκρούσεις Συμφερόντων

Κύριο χρηματοοικονομικό στόχο μιας επιχείρησης αποτελεί η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων, ο οποίος ανατίθεται στα ικανά χέρια της Διοίκησης. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση αυτού του στόχου μέσω της εξουσίας που της έχουν παραχωρήσει οι ιδιοκτήτες / μέτοχοι της επιχείρησης για λήψη αποφάσεων με γνώμονα πάντα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους. Με λίγα λόγια, η Διοίκηση διαχειρίζεται τα διαθέσιμα κεφάλαια, αποφασίζει και εκτελεί, ενώ οι μέτοχοι / επενδυτές μιας επιχείρησης εισφέρουν τα απαραίτητα κεφάλαια. Τίθεται

όμως το εξής ερώτημα: Με ποιον τρόπο μπορούν οι μέτοχοι να είναι σίγουροι ότι η Διοίκηση επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αγοραίας αξίας της επιχείρησης και όχι δικούς της προσωπικούς στόχους; Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία καθώς και περιστατικά από την καθημερινότητα, όντως έχουν καταγραφεί περιπτώσεις στις οποίες οι στόχοι της Διοίκησης δεν εναρμονίζονται πλήρως με τους αντίστοιχους των ιδιοκτητών / μετόχων. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ *Διοίκησης και μετόχων*, εφόσον η Διοίκηση κατέχει μικρότερο ποσοστό του 100% του κεφαλαίου της επιχείρησης. Οι πιθανότητες για σύγκρουση συμφερόντων αυξάνονται ακόμα περισσότερο σε μεγάλες επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο, όπου υπάρχει μεγάλη διασπορά μετοχών. Η διασπορά μετοχών έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πολλών μετόχων, οι οποίοι δεν μπορούν να συνεννοηθούν μεταξύ τους ώστε να ασκήσουν αποτελεσματικό έλεγχο στη Διοίκηση. Η μοναδική περίπτωση στην οποία η Διοίκηση ενεργεί 100% προς το συμφέρον των μετόχων είναι όταν πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση. Μία εναλλακτική πρόταση στην επίλυση αυτών των συγκρούσεων θα μπορούσε να είναι η ακόλουθη: Αυτοί που διαθέτουν τα κεφάλαια να αποφασίζουν ταυτόχρονα, δηλαδή οι μέτοχοι. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι εφικτό, εφόσον ζούμε στην εποχή της εξειδίκευσης. Οι μέτοχοι δε διαθέτουν ούτε τις απαραίτητες γνώσεις, ούτε τα αναγκαία προσόντα για τη λήψη αποφάσεων. Για να είναι βέβαιοι οι μέτοχοι ότι η Διοίκηση πράγματι επιδιώκει την εξυπηρέτηση των δικών τους συμφερόντων και όχι δικά της προσωπικά οφέλη, εκλέγουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να επιβλέπει και να ελέγχει τη Διοίκηση, τη γενική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και τέλος, να προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων, ώστε να μην υπάρχει η δυνατότητα για τυχόν ατασθαλίες από πλευράς Διοίκησης. Επίσης, μπορεί να υπάρχουν συγκρούσεις συμφερόντων και αντικρουόμενες θέσεις μεταξύ *μεγάλων και μικρών μετόχων*, δηλαδή των ισχυρών μεγαλομετόχων και των μετόχων μειοψηφίας. Η πιο συνηθισμένη σύγκρουση συμφερόντων είναι μέσω της καταχρηστικής συνεργασίας της επιχείρησης με επιχειρηματικά σχήματα που ελέγχονται αποκλειστικά από τους ίδιους τους μεγαλομετόχους. Με αυτόν τον τρόπο, οι μεγαλομέτοχοι απομυζούν την επιχείρηση από πολλές πλευρές χωρίς όμως οι μικρομέτοχοι να έχουν τη δυνατότητα αντίδρασης. Ακόμα και *μεταξύ μετόχων και πιστωτών* παρουσιάζονται αντικρουόμενες θέσεις και απόψεις. Μία σοβαρή αιτία προστριβής μεταξύ των δύο μερών είναι η συχνή ανάληψη επενδυτικών σχεδίων υψηλότερου επενδυτικού ρίσκου εκ μέρους της επιχείρησης από ότι είχε αρχικά

συμφωνηθεί για την έκδοση σοβαρής χρηματοδότησης. Οι μεν πιστωτές επιθυμούν την όσο το δυνατό χαμηλότερη ανάληψη επενδυτικού ρίσκου, ενώ οι μέτοχοι πιέζουν τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης να χρησιμοποιήσουν τα κεφάλαια για την ανάληψη των πλέον αποδοτικών επενδύσεων, οι οποίες ασφαλώς εμπεριέχουν υψηλότερο κίνδυνο.

Η λύση για την αποφυγή των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση της διαφάνειας της εταιρίας, η ενίσχυση του ελέγχου στην εταιρία, η έγκαιρη δημοσιοποίηση πληροφοριών, η σωστή διάρθρωση, αλλά και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Διοικητικού Συμβουλίου και των μηχανισμών που το στηρίζουν, σε συνδυασμό με το νομικό πλαίσιο που λειτουργεί αλλά και με την αγορά εργασίας που την περιβάλλει¹². Δηλαδή, η *εναρμόνιση των πιθανών αντικρουόμενων συμφερόντων καθώς και η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης*. Καταλήγουμε, λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι τα προβλήματα αντιπροσώπευσης αποτελούν ένα αναπόφευκτο κόστος (κόστος αντιπροσώπευσης)¹³ στον επιχειρηματικό κόσμο και ότι η μοναδική λύση στην οποία μπορούν να καταφύγουν οι επιχειρήσεις είναι να προβούν στην ελαχιστοποίησή του.

Ένας σημαντικός τομέας επιρροής της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η τρέχουσα και η αναμενόμενη νομοθεσία. Η νομοθεσία, ως κωδικογράφηση αποδεκτών και απαράδεκτων πρακτικών (Carroll, 2004), μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά της επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι εταιρίες πρέπει να προσαρμοστούν στον αυξανόμενο έλεγχο με κανονισμούς που σκοπό έχουν την πρόκληση κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς και να αποτρέψουν την ανεύθυνη συμπεριφορά. Λαμβάνονται μέτρα ώστε οι ποινικές κυρώσεις που επιβάλλονται σε οργανισμούς να μπορούν να παρέχουν απλά τιμωρία, επαρκή αποτροπή και κίνητρα διατήρησης εσωτερικών μηχανισμών για την αποτροπή, την ανίχνευση και την αναφορά εγκληματικής συμπεριφοράς (Fernandez, Young και Young, 2003-Schaltegger και συν.,2003).

¹² Ως κόστος αντιπροσώπευσης ορίζεται το κόστος που προκύπτει από τις κακοδιαχειρίσεις της Διοίκησης καθώς και τις προσπάθειες παρακολούθησής της από τους μετόχους.

¹³ Κωνσταντίνος Λυγίζος, Νικόλαος Ηρ. Γεωργιάδης (*Ερευνα για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα*,2005).

1.5 ΟΡΘΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Η λήψη μέτρων για την εταιρική διακυβέρνηση θέτει σχεδόν πάντα το πρόβλημα της επιλογής μεταξύ της εθελοντικής προσαρμογής και της αυτορύθμισης, ή της επιβολής υποχρεωτικών κανόνων και ρυθμίσεων. Στις περισσότερες χώρες η εμπειρία δείχνει ότι κάποια ανεξάρτητη επιτροπή σε πρώτη φάση διατυπώνει έναν κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, που έχει εθελοντικό χαρακτήρα. Μετά από ένα χρονικό διάστημα, οι αρμόδιες αρχές προβαίνουν σε υποχρεωτική ρύθμιση της εταιρικής διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο ανταπόκρισης των επιχειρήσεων και τις αδυναμίες του υφιστάμενου νομικού πλαισίου.

Ο κίνδυνος της υπερρύθμισης είναι κάτι που απασχολεί όλους όταν η εταιρική διακυβέρνηση αποκτά υποχρεωτικό χαρακτήρα. Από την άλλη, η εθελοντική προσαρμογή και η αυτορύθμιση φαίνεται ότι σε πολλές περιπτώσεις δε λειτουργεί αποτελεσματικά.

Ζητήματα αποκάλυψης πληροφοριών και πληροφόρησης των επενδυτών, ψηφοφοριών στις γενικές συνελεύσεις, κατάρτισης αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων και διενέργειας αποτελεσματικών ελέγχων, δύσκολα διαχειρίζονται ικανοποιητικά από τις επιχειρήσεις σε εθελοντική βάση. Η επιβολή ρυθμίσεων σε αυτές τις περιπτώσεις διασφαλίζει και ενισχύει τα δικαιώματα των μετόχων, ενώ παράλληλα, λειτουργεί προληπτικά για την έγκαιρη αντιμετώπιση δυνητικών δυσλειτουργιών.

Το πρόγραμμα δράσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το εταιρικό δίκαιο και την εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στη διασφάλιση της ορθής και διαφανούς διαχείρισης των εταιρειών. Οι περισσότεροι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης αναφέρονται στην ανάγκη αποτελεσματικής ενημέρωσης των επενδυτών για τα εταιρικά μεγέθη και γεγονότα όπως και για το ύψος της αμοιβής των ανωτάτων στελεχών και των μελών του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και στη σπουδαιότητα της ύπαρξης αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων. Στις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ αναφέρεται ότι «η ύπαρξη ισχυρού πλαισίου αποκάλυψης μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση κεφαλαίων και στη διατήρηση της εμπιστοσύνης στις κεφαλαιαγορές», «αναποτελεσματικές και μη ξεκάθαρες πληροφορίες μπορεί να δυσχεράνουν τη λειτουργία των αγορών, αυξάνοντας το κόστος κεφαλαίου και καταλήγοντας σε αναποτελεσματική κατανομή των πόρων». «Οι εταιρείες αναμένεται γενικά να αποκαλύπτουν επαρκή πληροφόρηση για τις

αμοιβές των μελών του διοικητικού συμβουλίου και σημαντικών στελεχών προς τους επενδυτές, ώστε αυτοί να μπορούν να αξιολογούν επαρκώς τα κόστη και τα οφέλη των σχεδίων αμοιβών και τη συμβολή των σχημάτων κινήτρων στην εταιρική αποδοτικότητα».

Το επίπεδο της αποκάλυψης συνδέεται βεβαίως και με τα λογιστικά πρότυπα που υιοθετούν οι επιχειρήσεις. Θεωρείται καλή πρακτική η εφαρμογή, παράλληλα με τα εγχώρια, διεθνών προτύπων κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων, όπως τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, τα οποία αναπτύχθηκαν από την Επιτροπή Διεθνών Λογιστικών Προτύπων ύστερα από αίτηση της Διεθνούς Ένωσης των Επιτροπών Κεφαλαιαγοράς (IOSCO).

Η υιοθέτηση διεθνώς αποδεκτών λογιστικών προτύπων από τις επιχειρήσεις, μειώνει τη μεταβλητότητα της τιμής της μετοχής και το συντελεστή κινδύνου beta. Επίσης, η δημοσιοποίηση των λογιστικών και χρηματοοικονομικών στοιχείων, με βάση διεθνώς αποδεκτές και αναγνωρισμένες αρχές, ενισχύει την αποδοτικότητα, αφού επιτρέπει στα στελέχη και τους επενδυτές της εταιρείας να επιλέγουν κερδοφόρες επενδυτικές ευκαιρίες με μικρότερο σφάλμα. Αυτό οδηγεί σε ορθολογικότερη διανομή των επιχειρηματικών κεφαλαίων, συμβάλλοντας στην αύξηση της εταιρικής αποδοτικότητας. Η ποιότητα των λογιστικών και ελεγκτικών προτύπων επηρεάζει την πιθανότητα για ένα ελεγκτή να εντοπίσει προβλήματα στην εταιρεία (Kane and Veluri, 2002). Τέλος, η ύπαρξη αξιόπιστων και ελεγμένων με βάση τα διεθνή πρότυπα λογιστικών στοιχείων διευκολύνει τον εποπτικό ρόλο του διοικητικού συμβουλίου και την αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων ψήφου από τους μετόχους. (Ball et al., 2002).

Από τον Ιανουάριο του 2005, όλες οι καταγεγραμμένες επιχειρήσεις της ΕΕ πρέπει να εφαρμόζουν Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα ώστε να μπορούν να συγκρίνονται μεταξύ τους, εταιρείες με κοινά χαρακτηριστικά.¹⁴

Καταρτίζονται νέοι κανόνες που θα διασφαλίζουν ότι οι εταιρείες δεν έχουν πολύ στενή σχέση με τους οικονομικούς ελεγκτές που ελέγχουν και επικυρώνουν τους λογαριασμούς - μια τελευταία ασπίδα ασφαλείας κατά της απάτης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επιδιώκει, επίσης, να διασφαλίσει ότι οι μέτοχοι που είναι εγκατεστημένοι σε μια χώρα της ΕΕ και έχουν στην κατοχή τους μετοχές σε άλλη χώρα μπορούν να έχουν δικαίωμα ψήφου και τις συνεδριάσεις της εταιρείας.

¹⁴ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :

ΑΡΧΕΣ & ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

2.1 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Στις αρχές της καλής εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνονται η *τιμιότητα*, η *εμπιστοσύνη*, η *ακεραιότητα*, η *ευθύτητα*, ο *προσανατολισμός προς την επιτέλεση του καθήκοντος* και τη *βέλτιστη απόδοση*, η *υπευθυνότητα*, ο *αμοιβαίος σεβασμός* και η *δέσμευση προς τον οργανισμό ή την επιχείρηση*. Μεγάλης σημασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές και η διοίκηση (management) αναπτύσσουν ένα μοντέλο διακυβέρνησης που ευθυγραμμίζει μεταξύ τους τις αξίες όσων μετέχουν στην επιχείρηση και κατόπιν αξιολογούν αυτό το μοντέλο περιοδικά για τη αποτελεσματικότητά του. Συγκεκριμένα, οι ανώτεροι διοικητικοί λειτουργοί της επιχείρησης θα πρέπει να διοικούν και να διαχειρίζονται τα της επιχείρησης με εντιμότητα και ηθική, ειδικά όσον αφορά πραγματικές ή φαινομενικές συγκρούσεις συμφερόντων, να υποστηρίζουν έμπρακτα τη διαφάνεια και να είναι αποκαλυπτικοί όταν πρόκειται για οικονομικές αναφορές και αποτελέσματα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Charkham και Simpson, (1999), υπάρχουν δύο βασικές αρχές για μια επιτυχημένη εταιρική διακυβέρνηση: (1) το μάνατζμεντ να είναι ελεύθερο να διοικεί την επιχείρηση με τις ελάχιστες δυνατές παρεμβολές και τη μέγιστη δυνατή παρακίνηση και (2) το μάνατζμεντ πρέπει να είναι υπόλογο για την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση αυτής της ελευθερίας.

Γενικά, οι **Κοινά Αποδεκτές Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης** περιλαμβάνουν:

1. Δικαιώματα και δίκαιη μεταχείριση των μετόχων: Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να σέβονται τα δικαιώματα των μετόχων και να τους βοηθούν στην εξάσκηση των δικαιωμάτων τους, μέσω (α) της αποτελεσματικής παροχής όλων των απαραίτητων γι' αυτούς πληροφοριών με τρόπο κατανοητό και εύκολα προσβάσιμο, και (β) μέσω της ενθάρρυνσής τους για να συμμετέχουν ενεργά στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων των επιχειρήσεων αυτών.

Η αποτελεσματική *προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων* αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την ομαλή λειτουργία των κεφαλαιαγορών. Ιδιαίτερα σήμερα που η επιχείρηση έχει μετατραπεί σε ένα πολύπλοκο οργανισμό, στον οποίο μετέχουν

θεσμικοί και ιδιώτες επενδυτές με ποικίλα, διαφορετικά και συχνά συγκρουόμενα συμφέροντα, ο τρόπος άσκησης των δικαιωμάτων ψήφου θα πρέπει να διασφαλίζει ισοτιμία απέναντι σε όλους τους μετόχους και κυρίως στους μετόχους μειοψηφίας.

Οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ αναφέρουν ότι «όλοι οι μέτοχοι, ανεξαρτήτως κατηγορίας, θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου». Επίσης, «όλοι οι επενδυτές θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με τα δικαιώματα ψήφου που συνοδεύουν τις μετοχές πριν τις αγοράσουν» και ότι «κάθε μεταβολή στα δικαιώματα ψήφου θα πρέπει να προκύπτει από την ψήφο των μετόχων». Ακόμη, αναφέρεται ότι «οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ψηφίζουν αυτοπροσώπως ή με αντιπροσώπους, και θα πρέπει να δίνεται ίδια ισχύς στις ψήφους, είτε ψηφίζει ο μέτοχος είτε ο αντιπρόσωπός του», «οι μέτοχοι θα πρέπει να λαμβάνουν αποτελεσματική και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με την ημερομηνία, τον τόπο και τα θέματα ημερησίας διατάξεως της γενικής συνέλευσης».

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εκδώσει κατευθυντήριες γραμμές με σκοπό να διασφαλίζεται ότι οι μέτοχοι και το κοινό γνωρίζουν το ύψος των αμοιβών των διευθυντών καθώς και ότι οι μεγάλες εταιρείες έχουν αρκετούς "ανεξάρτητους" διευθυντές που μεριμνούν ώστε τα διευθυντικά στελέχη να διοικούν τις επιχειρήσεις προς όφελος των μετόχων και των πελατών και όχι για να πλουτίζουν εις βάρος τους. Ο βαθμός προστασίας των δικαιωμάτων των μετόχων εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από τη νομική παράδοση κάθε χώρας.

Για να υπάρχει θεμιτός ανταγωνισμός στην ενιαία αγορά και ευημερία στην ΕΕ, πρέπει όλοι να τηρούν βασικές αρχές που θα επικυρώνονται σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Όμως το εταιρικό δίκαιο της ΕΕ συνεκτιμά τις διαφορετικές εθνικές παραδόσεις και, όπως κάθε άλλος νόμος της ΕΕ, πρέπει να επικυρώνεται από τους εθνικούς υπουργούς - και από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.

2. Συμφέροντα των υπολοίπων συμμετεχόντων – ενδιαφερομένων - συσχετιζόμενων (stakeholders) με την επιχείρηση (προμηθευτών, δανειστών, ρυθμιστικών αρχών, πελατών, κλπ): Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να αναγνωρίζουν ότι έχουν νομικές και άλλες υποχρεώσεις απέναντι σε όλους τους υπόλοιπους νόμιμους συμμετέχοντες στην επιχείρηση.

3. Ρόλος και Ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου: Το Δ.Σ. της επιχείρησης χρειάζεται ένα εύρος ικανοτήτων και κατανόηση ώστε να είναι ικανό να αντιμετωπίσει τα διάφορα θέματα και να έχει την ικανότητα να αναθεωρεί και να

προκαλεί ή να θέτει υπό αμφισβήτηση την απόδοση του management. Χρειάζεται να είναι επαρκούς μεγέθους και να διαθέτει το κατάλληλο επίπεδο δέσμευσης ώστε να εκπληρώνει τις ευθύνες και τα καθήκοντά του. Υπάρχουν διάφορα ανοικτά ζητήματα σε σχέση με το ποιο είναι το καταλληλότερο μίγμα (αριθμητικός συσχετισμός) μεταξύ εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.. Οι κρίσιμοι ρόλοι του Προέδρου και του Γενικού Διευθυντή δεν θα πρέπει να διαδραματίζονται και οι αντίστοιχες θέσεις να καταλαμβάνονται από το ίδιο πρόσωπο.

4. Ακεραιότητα και ηθική συμπεριφορά: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν έναν κώδικα δεοντολογίας για τα μέλη του Δ.Σ. και τους εκτελεστικούς managers που να προάγει την ηθική και την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων.

5. Αποκάλυψη και διαφάνεια: Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποσαφηνίζουν, να διαλευκάνουν και να καθιστούν δημόσια γνωστό το ρόλο και τις ευθύνες /αρμοδιότητες των μελών του Δ.Σ. και του management, ώστε να παρέχουν στους μετόχους ένα καλό επίπεδο υποχρέωσης λογοδοσίας εκ μέρους των μελών του Δ.Σ. (δηλαδή να είναι πεπεισμένοι και οι μέτοχοι ότι όταν ζητήσουν εξηγήσεις από τα μέλη του Δ.Σ. της επιχείρησης αυτές θα τους παρασχεθούν με διαφάνεια και αλήθεια). Παράλληλα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υλοποιούν διαδικασίες ώστε με ανεξάρτητο τρόπο (π.χ. ορκωτοί λογιστές) να επαληθεύεται, να προστατεύεται και να εγγυάται η ακεραιότητα των οικονομικών αναφορών (financial reporting) της επιχείρησης. Η αποκάλυψη / παρουσίαση υλικού και στοιχείων που αφορούν την επιχείρηση θα πρέπει να γίνονται έγκαιρα και ισόρροπα ώστε να διασφαλίζεται ότι όλοι οι μέτοχοι έχουν πρόσβαση σε ξεκάθαρη, σαφή και τεκμηριωμένη πληροφορία.

Ζητήματα που εμπλέκουν τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν:

- Εποπτεία της προετοιμασίας των χρηματοοικονομικών αναφορών της επιχείρησης
- Εσωτερικοί έλεγχοι και η ανεξαρτησία των επιθεωρητών της επιχείρησης (π.χ. ορκωτών λογιστών)
- Απολογισμός και εξέταση της αποζημίωσης του Γενικού Διευθυντή και άλλων ανώτερων εκτελεστικών στελεχών της επιχείρησης
- Τον τρόπο με τον οποίο συγκεκριμένα πρόσωπα προσλαμβάνονται, επιλέγονται και καταλαμβάνουν θέσεις στο Δ.Σ. της επιχείρησης.
- Τους πόρους που διατίθενται στα στελέχη της διοίκησης ώστε να μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους

- Εποπτεία και διαχείριση του κινδύνου (risk management)
- Μερισματική πολιτική

Η αποτελεσματική λειτουργία των κεφαλαιαγορών προϋποθέτει την πλήρη και συμμετρική πληροφόρηση μεταξύ των επενδυτών καθώς και την βελτίωση των λογιστικών προτύπων βάση των οποίων καταρτίζονται οι οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών (Mc Kinsey, 2002). Ασυμμετρία στη πληροφόρηση, μεταφράζεται ουσιαστικά σε περιορισμένο επίπεδο ρευστότητας για τις μετοχές της επιχείρησης. (Copeland and Galai 1983, Kyle, 1985, Glisten and Milgrom, 1985). Επομένως η τελευταία αναγκάζεται να αντλεί κεφάλαια με υψηλότερο κόστος (discount) ώστε να μετριάξει την απροθυμία των επενδυτών για τις μετοχές. Η οικονομική θεωρία υποστηρίζει ότι όλα τα παραπάνω ελαχιστοποιούν τα προβλήματα δυσμενούς επιλογής (adverse selection) και μειώνουν το κόστος άντλησης κεφαλαίου (Leuz and Verrecchia, 2000). Σύμφωνα με έρευνα των Welker (1995) και Sengupta (1998) τα μεγαλύτερα επίπεδα αποκάλυψης έχουν κατά μέσο όρο χαμηλότερο κόστος δανεισμού τη στιγμή της έκδοσης και χαμηλότερο bid-ask spread ενώ σύμφωνα με τους Healy et al (1999), επιχειρήσεις που έχουν συνεχώς υψηλές αξιολογήσεις του επιπέδου αποκάλυψης πραγματοποιούν βελτιώσεις σε μεταβλητές περιλαμβανομένης και της απόκλισης bid-ask. Μάλιστα αυξημένα επίπεδα αποκάλυψης που προκύπτουν από υποχρεωτικούς κανόνες έχουν ισχυρότερη συσχέτιση με το χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου (Diamond and Verrecchia, 1991, Baiman and Verrecchia, 1996). Επίσης σε ένα περιβάλλον γεμάτο επιχειρηματικούς κινδύνους πρέπει να αναπτύσσονται αποτελεσματικά συστήματα ώστε να εξασφαλίζεται η ισορροπία μεταξύ των δυνητικών αποδόσεων των μετοχών και των κινδύνων που αναλαμβάνονται.

Μια πρακτική που προτείνεται είναι οι εταιρείες να γνωστοποιούν τις πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες τους (οικονομικά αποτελέσματα, πόρους επενδυτικών σχεδίων), στοιχεία των σχέσεων μεταξύ των φορέων (σχέσεις σύγκρουσης εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών), αποκάλυψη της αμοιβής των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών και να αναπτύσσονται αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης κινδύνων (risk management). Επιπλέον πέρα από τις ετήσιες, εξαμηνιαίες και τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις είναι απαραίτητη η έγκαιρη δημοσιοποίηση κάθε πληροφορίας που έχει επίδραση στην τιμή της μετοχής (π.χ. εξαγορά, συγχώνευση). Στην Ελλάδα ο Νόμος 2533/1985 υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρείες να δημοσιεύουν 3,6/ηνιαίες και ετήσιες

οικονομικές καταστάσεις . Οι τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις πρέπει να δημοσιεύονται εντός διμήνου από τη λήξη του εκάστου τριμήνου ενώ οι ετήσιες, οι μεν συνοπτικές εντός διμήνου, οι δε οριστικές εντός τετραμήνου από τη λήξη της διαχειριστικής περιόδου. Επίσης η ετήσια έκθεση θα πρέπει να δημοσιεύεται σε διάστημα τουλάχιστον 10 ημερών πριν τη γενική συνέλευση.

2.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ / ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΙΣΧΥΡΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

1. Η εφαρμογή διαδικασιών αξιολόγησης του διοικητικού συμβουλίου και των μελών του.

Η διαδικασία αυτή θα μπορούσε να αφορά κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου χωριστά όσο και το διοικητικό συμβούλιο ως σύνολο με καινοτόμες όμως μεθόδους που δε θα θίγουν τη συναδελφικότητα (collegiality). Κάποιες εταιρείες όπως η Frontier Corporation και Illinova υιοθετούν «επιθετικές» μεθόδους όπου το ένα μέλος αξιολογεί το άλλο ενώ άλλες όπως η Champion Enterprises και η Bank America εφαρμόζουν μεθόδους αυτοαξιολόγησης και τέλος άλλες όπως Compaq και η bank Montreal ένα συνδυασμό των παραπάνω.

Τέλος, σύμφωνα με μελέτη της Ego Zehnder (2000) το 75% των διοικητικών συμβουλίων στη Αμερική διαθέτει επίσημη διαδικασία αξιολόγησης. Στην Ευρώπη το ποσοστό ανέρχεται στο 19%, στην Ασία σε 10% και στη Λατινική Αμερική 5%.

2. Συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών στο Διοικητικό Συμβούλιο

Η έμφαση στην ανεξαρτησία της ομάδας διοικούντων είναι βασισμένη στη θεωρία της αντιπροσώπευσης (Fama και Jensen, 1983). Στην πραγματικότητα, για καιρό συζητείται στην οικονομική βιβλιογραφία ότι τα διοικητικά συμβούλια με πλειοψηφία ανεξάρτητων διοικητικών στελεχών είναι πιο αποτελεσματικά στην παρακολούθηση της διαχείρισης (Baysinger και Butler, 1985, Rosenstein και Wyatt, 1990, Byrd και Hickman, 1992, Morck και Nakamura, 1994, Kaplan και Minton, 1994, Bhagat και Black, 2002) και είναι πιο πιθανό να αντικαταστήσουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη με κακές επιδόσεις (Weisbach, 1988). Περισσότερο ανεξάρτητες ομάδες διοικούντων είναι επίσης πιο πιθανό να επιλέξουν ένα λευκό μητρώο όταν επιδεινώνεται σημαντικά η επίδοση της εταιρείας, και να προσλάβουν CEO από το

εξωτερικό της επιχείρησης και όχι να προωθήσουν ένα εσωτερικό υπονήφιο (Borokhovich et al., 1996, Huson, 2001).¹⁵

Η συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο συστήνεται από όλους σχεδόν τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης. Στο Ηνωμένο Βασίλειο (Cadbury report, 1992) συνίσταται το διοικητικό συμβούλιο να απαρτίζεται κατ' ελάχιστο από 3 μη εκτελεστικά μέλη, εκ των οποίων το 1 θα μπορούσε να είναι ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου εάν δεν είναι ταυτόχρονα και ανώτατος εκτελεστικός διευθυντής (CEO). Στο ίδιο πνεύμα κινείται και το Βέλγιο BSE-COMMISSION 1998), η Ιρλανδία (IAIM 1999) και η Γερμανία (DSW 1998). Στην Ελλάδα με τον πρόσφατο Νόμο 3016/2002 ο αριθμός των μελών αυτών σε εισηγμένες εταιρείες δε θα πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών ενώ πρέπει να υπάρχουν και 2 ανεξάρτητα μέλη, αυτό δεν είναι υποχρεωτικό όταν συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων. Στον κώδικα του ΟΟΣΑ αναφέρεται ότι «τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να εξετάζουν τη δυνατότητα εκλογής επαρκούς αριθμού μη εκτελεστικών μελών, ικανών να ασκούν ανεξάρτητα τα καθήκοντά τους όταν δημιουργούνται προβλήματα σύγκρουσης συμφερόντων». (Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, 2003)

Ειδικότερα, οι λόγοι που προβάλλονται για την αναγκαιότητα συμμετοχής εξωτερικών και ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο είναι οι εξής:

1. Διευρύνουν το οπτικό πεδίο της εταιρείας και ενισχύουν τη δυνατότητα στρατηγικής σκέψης έξω από το καθιερωμένο πλαίσιο. Επίσης ενημερώνουν τους εντός της εταιρείας για τις προσδοκίες της κοινωνίας.
2. Βοηθούν στην εξασφάλιση των συμφερόντων της εταιρείας και των μετόχων. Βοηθούν στην υπέρβαση συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των ανωτέρων στελεχών και των μετόχων για θέματα όπως οι αμοιβές των στελεχών, οι εξαγορές και η επενδυτική πολιτική
3. Έχουν ένα ρόλο παρακολούθησης και αξιολόγησης του διευθύνοντος συμβούλου (CEO) και της υπόλοιπης διοικητικής ομάδας. (Μέκος, 2003)

¹⁵ Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760

Η επιλογή των μη εκτελεστικών και των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να γίνεται με κριτήρια εμπειρίας, κύρους και καταξίωσης. Επίσης θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση όχι τόσο στον αριθμό των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου, όσο στον αριθμό των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών. Ο ορισμός της ανεξαρτησίας δεν είναι πάντα εύκολος καθώς η τυπική τήρηση κάποιων κριτηρίων ανεξαρτησίας όπως η συγγένεια η ιδιοκτησία μετοχών κλπ, δεν συνεπάγεται πάντα ουσιαστικά ανεξάρτητη κρίση από το μέλος (Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, 2003).

Σύμφωνα με τον Clarke (1998), οι **Αναγκαίες συνθήκες για την Ανεξαρτησία ενός μέλους του διοικητικού συμβουλίου** είναι οι εξής:

1. Δεν έχει απασχοληθεί τα τελευταία χρόνια σε θέση ανώτερου στελέχους στην εταιρεία ή στον όμιλό της
2. Δεν παρέχει συμβουλευτικές, νομικές ή άλλες υπηρεσίες στην εταιρεία είτε προσωπικά, είτε μέσω άλλης εταιρείας
3. Δεν είναι σημαντικός προμηθευτής ή πελάτης
4. Δεν έγινε μέλος του διοικητικού συμβουλίου ως αποτέλεσμα προσωπικής σχέσης
5. Επιλέχθηκε με βάση οργανωμένη διαδικασία
6. Δεν έχει παραμείνει μέλος του διοικητικού συμβουλίου για πάρα πολλά χρόνια
7. Δεν είναι συγγενής κάποιου εκτελεστικού μέλους του διοικητικού συμβουλίου

Το μειονέκτημα της χρήσης εξωτερικών συμβούλων, είναι η ελλιπής πληροφόρηση τους, είτε έλλειψης χρόνου, είτε λόγω εσκεμμένης απόκρυψης στοιχείων από τον CEO. Μια πρόταση για την επίλυση αυτού του προβλήματος είναι η πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων από το διοικητικό συμβούλιο που θα αποτελούν μια ανεξάρτητη πηγή πληροφόρησης και καθοδήγησης γι' αυτό. Η πρόταση αυτή δεν αναφέρεται σε τεχνικούς συμβούλους με περιορισμένο πεδίο δράσης αλλά σε ειδικούς του μάνατζμεντ οι οποίοι δεν θα αναφέρονται στον CEO αλλά στο διοικητικό συμβούλιο.

Η πρώτη αποστολή ενός τέτοιου συμβούλου θα μπορούσε να είναι η υποβοήθηση του διοικητικού συμβουλίου στον καθορισμό της αποστολής του, του τρόπου λειτουργίας του και των καθηκόντων του κάθε μέλους του. Κατά τη διαδικασία αυτή θα μπορούσαν να βρεθούν κάποια πρότυπα με τα οποία θα πρέπει να συγκρίνονται τα

μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας, αλλά και ο ίδιος ο σύμβουλος (benchmarking).

Άλλα πεδία δράσης του συμβούλου θα μπορούσαν να είναι η βοήθεια προς την επιτροπή αμοιβών για τον καθορισμό των κάθε είδους αποδοχών του CEO και της διοικητικής του ομάδας, η εξεύρεση και η εκπαίδευση στελεχών ικανών να βοηθήσουν την επιχείρηση, καθώς και η αντιμετώπιση ζητημάτων ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για την εταιρεία, όπως το περιβάλλον, εργασιακά θέματα, σχέσεις με τους μετόχους ή δημόσιες σχέσεις. Φυσικά από τη χρήση ανεξάρτητου συμβούλου δημιουργούνται κάποιοι κίνδυνοι. Ο CEO μπορεί να τον θεωρήσει ως απειλή και να αντιδράσει, ενώ κάποια μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να ενοχληθούν από την ένταση που θα προκύψει. Γι' αυτό είναι απαραίτητο τα καθήκοντα να ανατίθενται σταδιακά στον εξωτερικό σύμβουλο, αρχίζοντας από τα λιγότερο ευαίσθητα και προχωρώντας με προσεκτικά βήματα.

Η λογική της παροχής υπηρεσιών του εξωτερικού συμβούλου προς το διοικητικό συμβούλιο υπάρχει και στο κείμενο που συνέταξε η επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα (1999).¹⁶

3. Η αμοιβή των μη εκτελεστικών και των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου

Η αμοιβή τους δε θα πρέπει να συνδέεται με την κερδοφορία της επιχείρησης, ή με δικαιώματα προαίρεσης επί μετοχών (stock options), ή με συμμετοχή στο συνταξιοδοτικό / ασφαλιστικό πρόγραμμα της εταιρείας. Σχετικές συστάσεις περιλαμβάνονται στο γαλλικό κώδικα Hellebuyck, Commission 1998, στον βελγικό BSE-CBF, Commission 1998, καθώς και στον ελληνικό. Μια καλή πρακτική θεωρείται η αμοιβή τους να λαμβάνει τη μορφή απόκτησης μετοχών της εταιρείας και να συνδέεται με τους εταιρικούς στόχους (Green Bury Report 1995, Hampel Report 1998). Το πιο αξιόπιστο μέτρο προσδιορισμού της αμοιβής τους είναι ο χρόνος που διαθέτουν στην εταιρεία π.χ. συμμετοχή σε συνεδριάσεις κτλ.

¹⁶ Κωνσταντίνος Ζ. Μέκος, *Η Εταιρική Διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*, Αθήνα, Σταμούλη, 2003

4. Λειτουργία και Ανεξαρτησία επιτροπών του διοικητικού συμβουλίου

Ομοίως, η ανεξαρτησία θεωρείται σημαντική για τις επιτροπές ώστε να μπορούν να παρακολουθούν αποτελεσματικά (Klein, 1998). Οι πιο διαδεδομένες επιτροπές είναι η ελεγκτική επιτροπή (audit committee), η επιτροπή καθορισμού αμοιβών (remuneration committee) και η επιτροπή εκλογής στελεχών (nomination committee). Οι John και Senbet (1998) εκθέτουν εμπειρικά στοιχεία που δείχνουν ότι η παρουσία αυτών των επιτροπών παρακολούθησης σχετίζονται θετικά με τα οφέλη της παρακολούθησης. Οι επιτροπές αυτές θα πρέπει κατά βάση να απαρτίζονται από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, να συνεδριάζουν τρεις με τέσσερις φορές το χρόνο και να αναφέρονται σε τακτά χρονικά διαστήματα απευθείας στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Ωστόσο, η παρουσία «εσωτερικών» στις επιτροπές αμοιβών αυξάνει την πιθανότητα για τη λήψη αποφάσεων που ευνοούν τα συμφέροντα του CEO (Newman και Mozes, 1999). Η ανεξαρτησία των επιτροπών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία τους καθώς όσο περισσότερη επίδραση ασκεί πάνω τους ο CEO, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα να εντοπίσουν δυνητικές δυσλειτουργίες στα ανώτατα εκτελεστικά στελέχη. Επιπλέον, όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος χαλιναγωγεί την επιτροπή διορισμών ή όταν δεν υπάρχει επιτροπή διορισμών, οι επιχειρήσεις διορίζουν λιγότερους ανεξάρτητους διευθυντές και περισσότερους εξωτερικούς με συγκρουόμενα συμφέροντα (Shivdasani και Yermack, 1999). Επιπλέον, αντίδραση της χρηματιστηριακής αγοράς σε διορισμούς ανεξάρτητων διευθυντών είναι πιο θετική, όταν η διαδικασία επιλογής του διευθυντή θεωρείται ως σχετικά ανεξάρτητη από τη συμμετοχή του CEO (Shivdasani και Yermack, 1999). Ο Klein (2002) δείχνει ότι οι ανεξάρτητες ελεγκτικές επιτροπές μειώνουν την πιθανότητα διαχείρισης των αποδοχών, βελτιώνοντας έτσι τη διαφάνεια. Τέλος, όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος επιβάλλεται στην επιτροπή διορισμών, η ελεγκτική ομάδα είναι λιγότερο πιθανό να έχει πλειοψηφία ανεξάρτητων διοικητικών στελεχών (Klein, 2002).¹⁷

¹⁷ Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760

5. Μέγεθος Ομάδας Διοικούντων

Το μέγεθος της ομάδας των διοικούντων φαίνεται να έχει σημαντική επίπτωση στην ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Δεν θα πρέπει να είναι ούτε πολύ μικρό, ώστε να μην επαρκεί για την ανταλλαγή ιδεών, ούτε πολύ μεγάλο, ώστε να εμφανίζονται προβλήματα έλλειψης συντονισμού μεταξύ των μελών. Οι αναφορές σε κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης συνήθως δεν υποδεικνύουν κάποιο άριστο μέγεθος διοικητικού συμβουλίου και περιορίζονται είτε σε γενικές διατυπώσεις, είτε δεν κάνουν καθόλου αναφορά. Ο κώδικας του Συμβουλίου Θεσμικών Επενδυτών των Η.Π.Α. τονίζει ότι ο αριθμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι μεταξύ 5 και 15. Στον Βελγικό κώδικα συστήνεται ως ανώτατος μέγεθος τα 12 μέλη, στον Σουηδικό μεταξύ 6 και 9, στη Γαλλία ο νόμος ορίζει τον μέγεθος μεταξύ 3 και 12. Στον ελληνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης συστήνεται ως ανώτατο μέγεθος τα 13 μέλη. Σε κάθε περίπτωση, οι εταιρείες οφείλουν να εξετάζουν περιοδικά, κατά πόσο το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου ανταποκρίνεται στις ανάγκες και επιδιώξεις τους, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα στο χρόνο.¹⁸

Αρκετές μελέτες υποστηρίζουν την ιδέα ότι οι μεγάλες ομάδες μπορεί να δυσλειτουργούν. Οι Hermalin και Weisbach (2003) εξηγούν τους λόγους γιατί μικρότερες ομάδες είναι καλύτερες από τις μεγαλύτερες που μπορεί να μαστίζονται από προβλήματα. Για παράδειγμα, οι Yermack (1996) και Eisenberg et al. (1998) βρίσκουν μια αρνητική σχέση μεταξύ του μεγέθους της ομάδας και της αξίας της επιχείρησης, επισημαίνοντας ότι μικρότερα συμβούλια είναι πιο αποτελεσματικά, δεδομένου ότι υπόκεινται σε λιγότερα προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού.¹⁹

6. Διαχωρισμός ρόλων Προέδρου / Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO)

Το ερώτημα αν οι θέσεις Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου θα πρέπει να είναι ξεχωριστές είναι αμφιλεγόμενο. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της άποψης έχουν μελετηθεί εκτενώς. Γενικά, θεωρείται ότι ο ρόλος του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου να ελέγχει τη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου και να παρακολουθεί αποτελεσματικά την ομάδα των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών, αποδυναμώνεται όταν το ίδιο πρόσωπο ασκεί παράλληλα και τα καθήκοντα του

¹⁸ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

¹⁹ Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760

διευθύνοντος συμβούλου (CEO) της εταιρείας. Επίσης, όταν ο CEO κατέχει και τη θέση του προέδρου, έχει τη δυνατότητα να ελέγχει την πληροφόρηση που είναι διαθέσιμη στα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, μειώνοντας τις δυνατότητες αποτελεσματικής εποπτείας του (Jensen, 1993). Οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ αν και δε συστήνουν ξεκάθαρα το διαχωρισμό, αναφέρουν ότι «...ο διαχωρισμός των ρόλων του ανώτατου εκτελεστικού διευθυντή (CEO) από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου συστήνεται ως μια μέθοδος διασφάλισης της απαραίτητης ισορροπίας δύναμης και αύξησης της αξιοπιστίας και της ικανότητας του διοικητικού συμβουλίου να λαμβάνει ανεξάρτητα τις αποφάσεις του». Στην Ελλάδα, η Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση (1999) συστήνει στα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών, να μην έχουν στη θέση του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου το ίδιο πρόσωπο ²⁰.

Ο Jensen (1993) υποστηρίζει ότι ο διαχωρισμός των ρόλων του Προέδρου και του CEO είναι προς το συμφέρον των μετόχων. Ομοίως, οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαχωρίζουν τις δύο λειτουργίες έχουν υψηλότερη απόδοση επενδύσεων και υψηλότερο λόγο απόδοσης / κόστους (Pi και Timme, 1993) από τις επιχειρήσεις όπου το ίδιο πρόσωπο κατέχει τους δύο τίτλους. Επιπλέον, στοιβάζοντας τα καθήκοντα του Προέδρου και του CEO σε ένα άτομο καθιστά δυσκολότερο για την ομάδα να αντικαταστήσει έναν CEO με φτωχή απόδοση (Shivdasani και Zenner, 2004), που μπορεί να μειώσει την ευελιξία μιας ομάδας για την αντιμετώπιση μεγάλης πτώσης της απόδοσης (και Goyal Park, 2002). Από την άλλη πλευρά, οι Brickley et al. (1997) δεν βρίσκουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι ο διαχωρισμός αυτών των ρόλων βελτιώνει την επίδοση της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, συνδυάζοντας τις θέσεις του προέδρου και CEO σε ένα πρόσωπο προσδίδεται μεγαλύτερη δύναμη στον Διευθύνοντα Σύμβουλο, ο οποίος κερδίζει τον τίτλο του προέδρου, αφού υπερβεί τις επιδόσεις του /της (Brickley et al., 1997). Έτσι, ο τίτλος του προέδρου λειτουργεί ως επιβράβευση για ένα νέο CEO, ο οποίος έχει επιδείξει ανώτερες επιδόσεις και αποτελεί μια σιωπηρή ψήφο εμπιστοσύνης από τους εξωτερικούς διευθυντές. Στη συνέχεια, το να απαιτούμε από τις εταιρείες να διαχωρίσουν τις θέσεις του CEO και

²⁰ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

του Προέδρου θα στερούσε από τα διοικητικά συμβούλια ένα σημαντικό εργαλείο κινήτρων και ανταμοιβής προς τα νέα στελέχη (Brickley et al., 1997).²¹

Σε κάθε περίπτωση, η αναγκαιότητα του διαχωρισμού της θέσης του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου από αυτή του διευθύνοντος συμβούλου θα πρέπει να κρίνεται λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της επιχείρησης τη δεδομένη χρονική στιγμή, το μέγεθος της επιχείρησης, τη φύση της δραστηριότητάς της και τον κλάδο στον οποίο ανήκει.²²

7. Συχνότητα Συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου

Ο αριθμός των συνεδριάσεων ποικίλει ανάλογα με τη φύση της δραστηριότητας κάθε επιχείρησης. Οι Conder et al. (1998), υποστηρίζουν ότι η αύξηση του χρόνου που διατίθεται για τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου βελτιώνει σημαντικά την αποδοτικότητά του. Βέβαια, η συμμετοχή σε πολλά διοικητικά συμβούλια στερεί από τα μέλη τη δυνατότητα να ασχολούνται αποτελεσματικά στο έργο της εποπτείας της εκτελεστικής διοίκησης και τον καθορισμό της στρατηγικής της επιχείρησης.

Τα συμβούλια θα πρέπει να είναι έτοιμα να αυξήσουν τη συχνότητα των συναντήσεων, εάν η κατάσταση απαιτεί υψηλή εποπτεία και έλεγχο (Shivdasani και Zenner, 2004). Άλλες μελέτες δείχνουν ότι τα συμβούλια θα πρέπει να εξισορροπήσουν το κόστος και τα οφέλη από την συχνότητα. Για παράδειγμα, αν το συμβούλιο αυξάνει τη συχνότητα των συνεδριάσεών του, η ανάκαμψη από τις χαμηλές επιδόσεις είναι ταχύτερη (Vafeas, 1999).²³

Τέλος, στον προσδιορισμό των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα κόστη που σχετίζονται με το χρόνο που διατίθεται από τα στελέχη της εταιρείας, τα έξοδα μετακίνησης κ.α. (Vafeas, 1999).²⁴

²¹ Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760

²² Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

²³ Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760

²⁴ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

8. Επάρκεια μελών της ελεγκτικής επιτροπής

Τα μέλη της ελεγκτικής επιτροπής είναι επιφορτισμένα με την επίβλεψη του εσωτερικού ελέγχου και της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, οπότε θα πρέπει να διαθέτουν ένα ορισμένο επίπεδο της χρηματοδοτικής επάρκειας (Bedard et al., 2004).²⁵

Η αμοιβή τους δε θα πρέπει να συνδέεται με την κερδοφορία και άλλα μεγέθη αποδοτικότητας της επιχείρησης καθώς ενδέχεται να επηρεαστεί η ανεξάρτητη κρίση τους. Επιπλέον, δε θα πρέπει να λαμβάνει τη μορφή δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών (stock options) ή /και συμμετοχής στο ασφαλιστικό /συνταξιοδοτικό πρόγραμμα της επιχείρησης (Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, 2003)

9. Φήμη ελεγκτών

Η επιλογή ενός ελεγκτή με παγκόσμια φήμη (a Big 4 editor) μπορεί να επιφέρει καλύτερες αποκαλυπτικές πρακτικές. Για παράδειγμα, οι Michaely και Shaw (1995) διαπιστώνουν ότι οι ελεγκτές που έχουν μεγαλύτερο κύρος συνδέονται με τις αρχικές δημόσιες προσφορές των ΗΠΑ (US IPOs) που είναι λιγότερο επικίνδυνες και ότι έχουν καλύτερες επιδόσεις σε μακροπρόθεσμη βάση.

10. Συνεδριάσεις Ελεγκτικής επιτροπής

Για την εκτέλεση των καθηκόντων του ελέγχου, η ελεγκτική επιτροπή πρέπει να διατηρεί ένα ορισμένο επίπεδο δραστηριότητας μέσω αύξησης της συχνότητας των συνεδριάσεων (Bedard et al., 2004), ειδικά στην περίπτωση των επιχειρήσεων που επιθυμούν να αποφύγουν την εκτέλεση δράσεων της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (McMullen και Raghunandan, 1996; Abbott et al., 2004).

11. Χωριστές συνεδριάσεις των μη εκτελεστικών και των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου

Η ύπαρξη μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών δεν αρκεί πάντα. Η δυνατότητα συνεδρίασης δίχως την παρουσία των εκτελεστικών μελών, σε περιοδική βάση, είναι μια πρακτική που μπορεί να ενισχύσει την ανεπηρέαστη κρίση τους, χωρίς επιρροές ή άλλες εξαρτήσεις. Βεβαίως, η δυνατότητα των μη εκτελεστικών και των ανεξάρτητων

²⁵ Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760

μελών να συνεδριάζουν μόνα τους εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και το βαθμό ανάπτυξης της εταιρικής διακυβέρνησης σε κάθε χώρα.

Σύμφωνα με έρευνα της Ergon Zehnder 2000 το 35% των εταιριών στην Ευρώπη το εφαρμόζουν αυτό ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στη Β. Αμερική είναι 72%, στην Ασία 29% και στη Λατινική Αμερική στο 5%. Επίσης για την ενίσχυση της αξιοπιστίας οι εταιρίες θα μπορούσαν να προσλάβουν ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος με αυξημένη βαρύτητα στο διοικητικό συμβούλιο (lead non-executive independent director). Η δυνατότητα αυτή εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και το βαθμό ανάπτυξης της εταιρικής διακυβέρνησης στη συγκεκριμένη χώρα. Στην ελληνική κεφαλαιαγορά, η υιοθέτηση μιας τέτοιας πρακτικής θα προσέκρουε σε δύο τουλάχιστον εμπόδια για αρκετές επιχειρήσεις. Πρώτον, ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών είναι πολύ περιορισμένος σε κάθε επιχείρηση με αποτέλεσμα να είναι πρακτικά αδύνατο να συνεδριάζουν χωριστά. Δεύτερον, η έλλειψη συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων για τα μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη τα καθιστά ανενεργά περιορίζοντας σημαντικά τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικού ελέγχου επί των αποφάσεων της εκτελεστικής διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, συνεδριάσεις χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών μελών ελάχιστα θα μπορούσαν να συνεισφέρουν.²⁶

12. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Συνίσταται στην ενσωμάτωση από τις εταιρείες, σε εθελοντική βάση, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Εταιρείες που επιδιώκουν την αποτελεσματική δέσμευσή τους πάνω σε ζητήματα κοινωνικής ευθύνης, καταγράφουν γραπτά, σε επίπεδο αρχών, τις σχετικές πολιτικές και πρακτικές που είναι διατεθειμένες να ακολουθήσουν. Οι περισσότερες μελέτες υποθέτουν ότι η εταιρική κοινωνική και ηθική ευθύνη και η κερδοφορία της επιχείρησης συμβαδίζουν και δε ζημιώνουν την αξία των μετοχών (The Economist, 2000).

Μηχανισμοί που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την ενσωμάτωση πολιτικών κοινωνικής ευθύνης στο στρατηγικό τους σχέδιο είναι οι παρακάτω:

²⁶ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

1) Δημιουργία ειδικής επιτροπής στο διοικητικό συμβούλιο

Οι αρμοδιότητες των επιτροπών αυτών συνίστανται στην παρακολούθηση και παροχή συμβουλών πάνω σε πολιτικές και πρακτικές που σχετίζονται με ζητήματα περιβαλλοντικής ευθύνης, ηθικής, κινητοποίησης της τοπικής κοινότητας, ανθρωπίνων πόρων, φιλανθρωπίας, ασφάλειας των προϊόντων κ.α.

2) Επέκταση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων υφιστάμενων επιτροπών

Άλλες εταιρείες ενσωματώνουν τα ζητήματα της κοινωνικής ευθύνης στις υπάρχουσες παραδοσιακές επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου. Η πολιτική αυτή επιλέγεται είτε για λόγους εταιρικής οργάνωσης, είτε για λόγους κόστους.

3) Ανάμειξη του συνόλου του διοικητικού συμβουλίου

Άλλες εταιρείες επιλέγουν να θέτουν προς συζήτηση αυτά τα ζητήματα στο σύνολο του διοικητικού συμβουλίου και στο πλαίσιο αυτό φροντίζουν να εκπαιδεύουν σε τακτική βάση το σύνολο των μελών του.²⁷

²⁷ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ

ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

3.1 ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εντός του πλαισίου εργασίας μιας επιχείρησης, μια σειρά από χαρακτηριστικά της επιχείρησης έχουν δοκιμαστεί για την σχέση τους με την ποιότητα της διακυβέρνησης, αλλά συνολικά χωρίς περισσότερα συμπερασματικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι καλύτερα διοικούμενες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να είναι πιο κερδοφόρες σήμερα, οι επενδυτές θα μπορούσαν να αναμένουν υψηλότερη κερδοφορία στο μέλλον και θα μπορούσαν να προβούν σε καλύτερες επενδύσεις. Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση διασφαλίζει επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις, τη βέλτιστη χρήση των πόρων τόσο εντός όσο και μεταξύ της επιχείρησης. Με αποτελεσματικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης το χρέος και το μετοχικό κεφάλαιο θα πάει σε αυτές τις εταιρείες που είναι σε θέση να επενδύουν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών υψηλής ζήτησης. Σύμφωνα με τους Ξανθάκη, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανό (2003). «*Η ανάπτυξη και η υιοθέτηση καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης προσελκύει επενδυτικά κεφάλαια, ενισχύει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και συμβάλλει στην επίτευξη σταθερότητας στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου*».

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, ανάγκες εξωτερικής χρηματοδότησης και ευκαιρίες ανάπτυξης

Η ποιότητα της διακυβέρνησης μπορεί να σχετίζεται με εξωτερική χρηματοδότηση. Οι La Porta et al. (1998) υποστήριξαν ότι η μεγαλύτερη προστασία των επενδυτών αυξάνει την προθυμία τους να παράσχουν χρηματοδότηση και θα πρέπει να αντανακλάται στο χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερη διαθεσιμότητα της εξωτερικής χρηματοδότησης. Αυτό δείχνει ότι οι εταιρείες με τις μεγαλύτερες ανάγκες για χρηματοδότηση στο μέλλον θα είναι πιο ευεργετικό να υιοθετήσουν καλύτερους μηχανισμούς διακυβέρνησης σήμερα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με καλές ευκαιρίες

ανάπτυξης θα πρέπει να αυξήσουν την εξωτερική χρηματοδότηση, με στόχο την επέκταση και μπορεί συνεπώς να βρουν ευνοϊκότερο να βελτιώσουν τους μηχανισμούς διακυβέρνησης και η καλύτερη προστασία των μετόχων μειοψηφίας θα είναι πιθανό να μειώσει το κόστος του κεφαλαίου (La Porta et al., 1999; Himmelberg et al., 2002). Έτσι, εάν αυξημένη εξωτερική χρηματοδότηση οδηγεί σε επικερδείς επενδυτικές ευκαιρίες, οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη εξωτερική χρηματοδότηση είναι πιθανό να έχουν καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση (Durnev και Kim, 2005). Οι Demirguc-Kunt και Maksimovic (1998), ωστόσο, προβλέπουν το αντίθετο. Υποστηρίζουν ότι οι κερδοφόρες επιχειρήσεις έχουν περισσότερα κεφάλαια που δημιουργούνται στο εσωτερικό τους και, επομένως, βασίζονται λιγότερο στην εξωτερική χρηματοδότηση.

Αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση και άυλα περιουσιακά στοιχεία

Σύμφωνα με τους Himmelberg et Al. (1999), η σύνθεση των στοιχείων του ενεργητικού μιας επιχείρησης θα επηρεάσει επίσης το περιβάλλον, επειδή είναι ευκολότερο να παρακολουθηθούν και πιο δύσκολο να κλαπούν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία (όπως μηχανήματα και εξοπλισμός) από το "μαλακό" κεφάλαιο (δηλαδή τα άυλα στοιχεία). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με υψηλότερη αναλογία των άυλων περιουσιακών στοιχείων μπορεί να θεωρούν καλύτερο να θεσπίσουν αυστηρότερους μηχανισμούς διακυβέρνησης ως μήνυμα προς τους επενδυτές ότι έχουν την πρόθεση να αποτρέψουν τη μελλοντική λανθασμένη χρήση των άυλων αυτών στοιχείων.

Αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση και επενδυτικές ευκαιρίες

Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις με καλύτερη διακυβέρνηση μπορούν να αντισταθμίσουν την μυωπία και να επιτρέψουν στους διαχειριστές να κάνουν την "μακροπρόθεσμη" απόφαση για την αύξηση των επενδύσεων και άλλες κεφαλαιακές δαπάνες (Stein, 1988, 1989). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η χρηστή διακυβέρνηση θα αυξήσει τις κεφαλαιουχικές δαπάνες, και η αύξηση αυτή θα μπορούσε να έχει θετική επίπτωση στην αξία της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας ασχολείται με τα κίνητρα των διευθυντικών στελεχών για την ανάληψη αναποτελεσματικών έργων προκειμένου να αποσπαστούν ιδιωτικές παροχές. Τα προβλήματα αυτά είναι ιδιαίτερα σοβαρά όταν τα διοικητικά στελέχη είναι οχυρωμένα (Jensen και Ruback, 1983; Shleifer και Vishny, 1989).

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, οι επενδυτικές ευκαιρίες αυξάνονται μετά την αναβάθμιση της ποιότητας διακυβέρνησης. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις με επικερδείς επενδυτικές ευκαιρίες θα έχουν καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση.

Αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση και μέγεθος της επιχείρησης

Η επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης στη διακυβέρνηση είναι διφορούμενη, καθώς μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν μεγαλύτερα υπηρεσιακά προβλήματα (επειδή είναι πιο δύσκολη η παρακολούθησή τους) και ως εκ τούτου να πρέπει να αντισταθμίσουν με αυστηρότερους μηχανισμούς διακυβέρνησης. Εναλλακτικά, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν καλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης και, όπως υπονοείται από την ανωτέρω επιχειρηματολογία, μεγαλύτερη ανάγκη για καλύτερη εξωτερική χρηματοδότηση και μηχανισμούς διακυβέρνησης.

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση και επίδοση της επιχείρησης

Θεωρητικά, η καλή εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να σχετίζεται με υψηλή εταιρική αξία. Ορισμένες εμπειρικές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι οι επενδυτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν κατά μέσο όρο επιπλέον 10-12 % για την καλή εταιρική διακυβέρνηση. Η συσχέτιση του δείκτη με τις επιδόσεις της διακυβέρνησης θα μπορούσε να εξηγηθεί με διάφορους τρόπους. Μια εξήγηση που προτάθηκε από τα αποτελέσματα διαφόρων μελετών, είναι ότι αναποτελεσματική διακυβέρνηση προκαλεί πρόσθετα οργανικά έξοδα. Εάν η αγορά εκτιμήσει αυτές τις πρόσθετες δαπάνες, τότε οι αποδόσεις των αποθεμάτων θα πέσουν. Μια εναλλακτική εξήγηση είναι ότι η καλή διακυβέρνηση είναι ένα σήμα ή σύμπτωμα χαμηλότερου οργανικού κόστους - ένα σήμα που δεν εντάσσεται κατάλληλα στις τιμές της αγοράς. Κάθε μία από αυτές τις εξηγήσεις έχει διαφορετικές οικονομικές επιπτώσεις και διαφορετικά προβλήματα πολιτικής για τη ρύθμιση της διακυβέρνησης.

Αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση και θεσμική ιδιοκτησία

Ο ρόλος που μπορούν να παίξουν οι θεσμικοί επενδυτές στο σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης μιας εταιρείας είναι ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι οι θεσμικοί επενδυτές πρέπει να παρεμβαίνουν στο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας. Το αποτέλεσμα αυτών των μελετών δείχνει ότι εάν το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης στις εταιρείες πετύχει, τότε οι θεσμικοί επενδυτές πρέπει να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στην όλη διαδικασία. Για παράδειγμα, οι

Shleifer και Vishny (1986) παρατηρούν ότι οι θεσμικοί επενδυτές λόγω των πολλών τους μετοχών θα έχουν περισσότερα κίνητρα για την παρακολούθηση της του συστήματος της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς αντλούν μεγαλύτερα οφέλη από την παρακολούθηση της απόδοσης της εταιρείας.

Άλλες μελέτες βρίσκουν ότι οι θεσμικοί επενδυτές δεν χρειάζεται να διαδραματίσουν ένα ρόλο στο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης. Για παράδειγμα, οι Wharton et al. (1991) υποστηρίζουν ότι οι θεσμικοί επενδυτές δεν χρειάζεται να έχουν ενεργό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση επειδή οι θεσμικοί επενδυτές έχουν την κύρια ευθύνη του διαχειριστή για τους δικούς τους επενδυτές και τους δικαιούχους, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση συμφερόντων με το να ενεργούν ως ιδιοκτήτες. Για παράδειγμα, ο Monks (1995) υποστήριξε ότι η απουσία των κατάλληλων κινήτρων εμποδίζει τις προσπάθειες των θεσμικών επενδυτών να γίνουν ενεργά μέλη.

Πρόσφατες έρευνες, ωστόσο, δείχνουν ότι οι εταιρείες με καλό σύστημα διακυβέρνησης έχουν πράγματι δημιουργήσει προσαρμοσμένα στον κίνδυνο υπερβολικά κέρδη για τους μετόχους τους και ως εκ τούτου, αν ένας θεσμικός επενδυτής επενδύει σε εταιρείες με παρελθόν καλής εταιρικής διακυβέρνησης, θα βοηθήσει πραγματικά τους δικούς της μετόχους. Οι Ajinkya et al. (1999) βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ των αποτιμήσεων οικονομικών αναλυτών πρακτικών εταιρικής αποκάλυψης και θεσμικών επενδυτών. Γενικά, δεν είναι σαφές από την τρέχουσα βιβλιογραφία πώς επηρεάζει τη θεσμική ιδιοκτησία η δύναμη της παρακολούθησης. Ωστόσο, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η φύση αυτών των θεσμικών επενδυτών μπορεί να είναι σημαντική στον καθορισμό της προθυμίας τους να παρακολουθούν.

Αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση και διοικητική ιδιοκτησία

Οι Jensen και Meckling (1976) υποστηρίζουν ότι τα οργανωσιακά προβλήματα μπορούν να ελαχιστοποιηθούν όταν οι διαχειριστές έχουν ιδιοκτησιακά ενδιαφέροντα στην εταιρεία. Αυτό το μοντέλο σύγκλισης ενδιαφέροντος υποστηρίζει ότι τα συμφέροντα των μετόχων και της διαχείρισης γίνονται πιο ευθυγραμμισμένα και τα κίνητρα να επιδοθούν σε ευκαιριακές συμπεριφορές μειώνονται όσο το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων που ανήκουν σε «εσωτερικούς» αυξάνεται. Σε αυτόν τον τομέα, εσωτερικοί, στελέχη διοίκησης και διευθυντές, πέραν του ότι είναι μέτοχοι, επίσης συμμετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, μεγάλος όγκος βιβλιογραφίας προτείνει ότι, για τις περισσότερες εταιρείες, η ιδιοκτησία

διευθυντικών στελεχών βοηθά ώστε να κάνουν καλύτερες επιλογές, πράγμα που ενισχύει την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Αν και η αυξημένη διευθυντική ιδιοκτησία θα μπορούσε να δείξει την παρουσία διευθυντικής οχύρωσης, έχει υποστηριχθεί ότι οι διαχειριστές θα μπορούσαν να επιδοθούν σε ευκαιριακές συμπεριφορές που είναι αντίθετες με τα εταιρικά συμφέροντα. Ωστόσο, αυτή η ευκαιριακή συμπεριφορά μπορεί να ελαχιστοποιηθεί αν υιοθετήσουν σταθερή διακυβέρνηση ορισμένων χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την παροχή κινήτρων και μηχανισμών παρακολούθησης (δηλαδή ισχυρή διακυβέρνηση).^{28, 29}

3.2 ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εμπειρική διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της χρηματοοικονομικής επίδοσης, έχει οδηγήσει σε μια πληθώρα μελετών σχετικά με το ερώτημα αν η Εταιρική Διακυβέρνηση και οι μηχανισμοί της επηρεάζουν θετικά, αρνητικά ή καθόλου τα οικονομικά μεγέθη μιας επιχείρησης. Σκοπός αυτής της ενότητας είναι η συνοπτική παρουσίαση κάποιων εμπειρικών ερευνών σε χρονολογική σειρά, που πραγματοποιήθηκαν στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη και στην Ασία, ώστε να δημιουργηθεί μια σφαιρική εικόνα γύρω από το θέμα.

1. Εμπειρική έρευνα των Laing, D. και Weir, C. (1999)

Η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει το βαθμό συμμόρφωσης των επιχειρήσεων σύμφωνα με την Επιτροπή Cadbury καθώς και τον αντίκτυπό του στη χρηματοοικονομική επίδοση των επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το μέγεθος του δείγματος αποτελείται από 115 τυχαίως επιλεγόμενες επιχειρήσεις, όλες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Η έρευνα αναφέρεται στα οικονομικά έτη 1992 και 1995, δηλαδή πραγματοποιείται σύγκριση μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις πριν και μετά την δημοσίευση της Έκθεσης της Επιτροπής Cadbury. Το 1992 δημοσιεύτηκε η Έκθεση της Επιτροπής

²⁸ Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760

²⁹ Alfred Rappaport (1983). Corporate performance standards and shareholder value, *The Journal of Business Strategy*, pp 28-38

Cadbury και το 1995 αντανakλά την επικρατούσα κατάσταση των ιδίων επιχειρήσεων τρία χρόνια μετά τη δημοσίευση. Ειδικότερα, εξετάζεται η σχέση μεταξύ μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης και χρηματοοικονομικής επίδοσης καθώς και ο βαθμός στον οποίο παρατηρούνται διαφορές στη συμμόρφωση σύμφωνα με την Επιτροπή Cadbury με κριτήριο το μέγεθος των επιχειρήσεων. Τρεις βασικοί μηχανισμοί μας ενδιαφέρουν: 1) Η εισαγωγή επιτροπών, 2) ο διαχωρισμός των ρόλων του CEO και του Προέδρου και 3) η ύπαρξη τουλάχιστον τριών NED στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις επέλεξαν να συμμορφωθούν με βάση τις υποδείξεις της Επιτροπής Cadbury και να υιοθετήσουν τους προτεινόμενους μηχανισμούς Εταιρικής Διακυβέρνησης. Βέβαια, η συμμόρφωση αποτελεί συχνότερο φαινόμενο για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Παρόλο που πληθώρα επιχειρήσεων επέλεξε το διαχωρισμό των ρόλων του CEO και του Προέδρου, την υιοθέτηση επιτροπών και την ύπαρξη τουλάχιστον τριών NED στο Διοικητικό Συμβούλιο, δεν προκύπτουν ισχυρές ενδείξεις για θετική συσχέτιση με την χρηματοοικονομική επίδοση αυτών των επιχειρήσεων. Η τιμή του δείκτη ROA κυμαινόταν γύρω στο 7,3% για το οικονομικό έτος 1992, ενώ το 1995 η τιμή του αυξήθηκε στο 9,17%. Διαπιστώνουμε, δηλαδή, ότι ο μοναδικός μηχανισμός που επηρεάζει θετικά την χρηματοοικονομική επίδοση των επιχειρήσεων είναι η υιοθέτηση των δύο επιτροπών.

2. Εμπειρική Έρευνα των Karpoff, J., Wayne, M. and Danielson, M. (2000)

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση της επιρροής της Εταιρικής Διακυβέρνησης (αμυντικοί και μη μηχανισμοί Εταιρικής Διακυβέρνησης) στη χρηματοοικονομική επίδοση μιας επιχείρησης. Η χρονική περίοδος της έρευνας ξεκινάει το έτος 1984 και τελειώνει το 1989. Το δείγμα της έρευνας κυμαίνεται από 478 εταιρίες (1984) έως 495 εταιρίες (1989), οι οποίες απαρτίζουν το δείκτη αξιολόγησης Standard & Poor's 500. Πηγή άντλησης των δεδομένων αποτελεί η Institutional Shareholder Services (ISS). Στη συγκεκριμένη έρευνα αναλύεται η επίδραση είκοσι μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης στη χρηματοοικονομική επίδοση μιας επιχείρησης.

Για την αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής επίδοσης γίνεται χρήση των δύο ακολούθων χρηματοοικονομικών δεικτών:

$$1. ROA = (\text{Καθαρά αποτελέσματα} / \text{Μέσος Όρος Ενεργητικού})$$

Ο δείκτης ROA μετρά την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και αναφέρεται σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.

$$2. M/B = (\text{Χρηματιστηριακή Αξία} / \text{Λογιστική Αξία})$$

Ο δείκτης M/B αντανakλά τις εκτιμήσεις των επενδυτών για την υπεραξία (premium) στην τιμή της μετοχής, που προσδίδει η Διοίκηση σε σχέση με την ιστορική αξία των επενδύσεων της εταιρίας και αναφέρεται σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης, γίνεται χρήση διαφόρων παλινδρομήσεων με εξαρτημένες μεταβλητές τους δείκτες ROA και M/B και ανεξάρτητες τους είκοσι μηχανισμούς Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη συνολική επίδραση των μηχανισμών δείχνουν ότι εταιρίες με φιλελεύθερη Εταιρική Διακυβέρνηση παρουσιάζουν υψηλότερη χρηματοοικονομική επίδοση (ROA) σε αντίθεση με εταιρίες με πιο περιοριστική Εταιρική Διακυβέρνηση. Επίσης, οι επενδυτές αξιολογούν υψηλότερα τις εταιρίες αυτές (δείκτης M/B).

3. Εμπειρική έρευνα των Weir, C., Laing, D. και McKnight, P. (2002)

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης και της χρηματοοικονομικής επίδοσης μιας επιχείρησης. Οι συγκεκριμένοι μηχανισμοί χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, εσωτερικοί και εξωτερικοί. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν μηχανισμοί που αναφέρονται στη δομή του Διοικητικού Συμβουλίου, στην αναλογία των εκτελεστικών μελών στο Διοικητικό Συμβούλιο, στο διαχωρισμό των ρόλων του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Προέδρου, στη δομή επιτροπών, στη χρηματοδότηση χρεών κτλ., ενώ στη δεύτερη κατηγορία το βασικό μηχανισμό αποτελεί η αγορά εταιρικού ελέγχου (market for corporate control). Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 311 επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο και η χρονική περίοδος της έρευνας αναφέρεται στα οικονομικά έτη 1994 έως 1996. Από το δείγμα εξαιρούνται οι επιχειρήσεις που έχουν ως κύριο αντικείμενο απασχόλησης την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Τα σημαντικότερα αποτελέσματα της έρευνας είναι τα ακόλουθα: Πρώτον, υπάρχουν ασθενείς ενδείξεις όσον αφορά τη συσχέτιση μεταξύ δομής Διοικητικού Συμβουλίου και χρηματοοικονομικής επίδοσης. Δεύτερον, η δομή της επιτροπής ελέγχου δεν επηρεάζει την επίδοση της επιχείρησης, ενώ παρατηρείται μία ασθενής συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των μελών της επιτροπής και της χρηματοοικονομικής

επίδοσης. Τρίτον, αποδεικνύεται μία αρνητική σχέση μεταξύ επίδοσης και μόχλευσης. Τέταρτον, η κατοχή μετοχών από εξωτερικούς δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία του ελέγχου. Σε αντίθεση, η κατοχή μετοχών από τον CEO δείχνει κάποια αποδεικτικά στοιχεία οχύρωσης της Διοίκησης. Πέμπτον, αποδεικνύεται ότι η αγορά εταιρικού ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά ως συμπληρωματικός μηχανισμός.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δείχνουν ότι πρόκειται για μία περίπλοκη σχέση (Εταιρική Διακυβέρνηση - χρηματοοικονομική επίδοση). Επιπροσθέτως, δημιουργούνται ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της υιοθέτησης συγκεκριμένων και ομοιόμορφων μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις επιχειρήσεις. Διότι, μια τέτοια προσέγγιση δημιουργεί προβλήματα όσον αφορά το ερώτημα, ποιος είναι εκείνος ο μηχανισμός που βελτιώνει την επίδοση των επιχειρήσεων. Δεδομένου, ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων συμμορφώνεται με βάση τους κανόνες που επιβάλλονται από την έκθεση Cadbury ³⁰, δεν είναι δυνατό να ξεχωρίσει κανείς την αποτελεσματικότητα κάθε μηχανισμού ξεχωριστά. Επομένως, διατυπώνονται κάποιες αμφιβολίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα που προκύπτει από την υιοθέτηση μηχανισμών σύμφωνα με τον Κώδικα Βέλτιστων Πρακτικών (Code of best practice).

Τέλος, δεν είναι δυνατό ένας μηχανισμός που είναι αποτελεσματικός για μία επιχείρηση να είναι αποτελεσματικός και για μία άλλη. Δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις τις ίδιες ανάγκες, ούτε λειτουργούν κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Παρόλο που η επιτροπή Cadbury αναγνωρίζει ότι πρέπει να υπάρχουν περιθώρια για ευελιξία στα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, κάτι τέτοιο δε φαίνεται να υιοθετείται από τον Κώδικα Βέλτιστων Πρακτικών στο Ηνωμένο Βασίλειο.

4. Εμπειρική έρευνα του Hsiang-tsai, C. (2005)

Στοιχείο διαφοροποίησης της συγκεκριμένης έρευνας αποτελεί η υιοθέτηση της διαφάνειας πληροφόρησης (information transparency) ως δείκτη αξιολόγησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης (corporate governance). Βάση της έρευνας αποτελεί η Θεωρία Σηματοδότησης (Signaling Theory), η οποία υποστηρίζει ότι εξαιτίας της

³⁰ Η Επιτροπή Cadbury άρχισε να λειτουργεί το Μάιο του 1991. Αιτία για την έναρξη λειτουργίας της αποτέλεσε η κατάρρευση πληθώρας επιχειρήσεων «υψηλού προφίλ» στο Ηνωμένο Βασίλειο.

ασύμμετρης πληροφόρησης οι επενδυτές βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, διότι δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης. Γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο στις επενδυτικές τους επιλογές. Για την εξάλειψη αυτής της ασυμμετρίας, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρέχουν πληροφόρηση στους επενδυτές, η οποία λειτουργεί ως «σινιάλο» καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης και χρηματοοικονομικής επίδοσης.

Οι εταιρίες, τα στοιχεία των οποίων χρησιμοποιεί η έρευνα, ανήκουν στον κλάδο υψηλής τεχνολογίας (high-tech companies) και εδρεύουν στην Ταϊβάν. Το μέγεθος του τελικού δείγματος είναι 225 επιχειρήσεις και η έρευνα διεξήχθη το οικονομικό έτος 2001. Για τη μέτρηση της διαφάνειας πληροφόρησης η έρευνα υιοθετεί τη μεθοδολογία της εταιρίας Standard & Poor's. Σύμφωνα με αυτήν, η διαφάνεια πληροφόρησης χωρίζεται στις εξής πέντε κατηγορίες:

1. Διαφάνεια όσον αφορά τη δομή ιδιοκτησίας
2. Διαφάνεια όσον αφορά τις σχέσεις επενδυτών
3. Διαφάνεια όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις
4. Διαφάνεια όσον αφορά την αποκάλυψη πληροφοριών
5. Διαφάνεια όσον αφορά τη δομή και τις διαδικασίες του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης

Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ Εταιρικής Διακυβέρνησης και χρηματοοικονομικής επίδοσης, γίνεται χρήση πολλαπλών παλινδρομήσεων με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων με εξαρτημένες μεταβλητές τους δείκτες ROE, ROA και EPS (earnings per share) και το μέγεθος της επιχείρησης. Όσον αφορά τις ανεξάρτητες μεταβλητές είναι οι ακόλουθες:

BN: Μέγεθος Διοικητικού Συμβουλίου

CEO: Διαχωρισμός ή όχι των ρόλων Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου

MH: Επίπεδο συμμετοχής της Διοίκησης στην ιδιοκτησία

IH: Επίπεδο συμμετοχής θεσμικών επενδυτών στην ιδιοκτησία

BH: Επίπεδο συμμετοχής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου στην ιδιοκτησία

HT: Διαφάνεια όσον αφορά τη δομή ιδιοκτησίας και τις σχέσεις επενδυτών

FT: Διαφάνεια όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και την αποκάλυψη πληροφοριών

MT: Διαφάνεια όσον αφορά τη δομή και τις διαδικασίες του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης

Στη συγκεκριμένη εργασία διατυπώνονται μηδενικές υποθέσεις, οποίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: 1) *Δομή Διοικητικού Συμβουλίου*, 2) *Δομή ιδιοκτησίας* και 3) *Διαφάνεια πληροφόρησης*.

Με βάση τα αποτελέσματα από τις πολλαπλές παλινδρομήσεις ο συγγραφέας καταλήγει στα εξής συμπεράσματα:

Πρώτον, όσον αφορά τη σχέση της δομής του Διοικητικού Συμβουλίου και της χρηματοοικονομικής επίδοσης παρατηρείται μια αρνητική, αλλά στατιστικώς ασήμαντη, συσχέτιση του μεγέθους του Διοικητικού Συμβουλίου με τους δείκτες της χρηματοοικονομικής επίδοσης. Επίσης, ο μη διαχωρισμός των ρόλων του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου επηρεάζει αρνητικά τη χρηματοοικονομική επίδοση. Δεύτερον, όσον αφορά τη σχέση της δομής της ιδιοκτησίας και τη χρηματοοικονομικής επίδοσης παρατηρείται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ επιπέδου συμμετοχής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου στην ιδιοκτησία με το δείκτη ROE σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$. Επίσης, δεν παρατηρείται συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συμμετοχής θεσμικών επενδυτών στην ιδιοκτησία και της χρηματοοικονομικής επίδοσης, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την εμπειρική έρευνα της Krivogorsky V. (2006) που ακολουθεί. Επιπροσθέτως, υπάρχει ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συμμετοχής της Διοίκησης στην ιδιοκτησία και των δεικτών ROE και EPS σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,01$. Τρίτον, όσον αφορά την κατηγορία «διαφάνεια πληροφόρησης» δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της «διαφάνειας που αφορά τη δομή ιδιοκτησίας και τις σχέσεις επενδυτών» και της χρηματοοικονομικής επίδοσης. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι εταιρίες αποκαλύπτουν μόνο τις απαιτούμενες από το νόμο πληροφορίες. Επίσης, παρατηρείται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της «διαφάνειας όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και την αποκάλυψη πληροφοριών» και της χρηματοοικονομικής επίδοσης. Αυτό επιβεβαιώνει τη Θεωρία Σηματοδότησης: μια επιχείρηση με «καλύτερη» Εταιρική Διακυβέρνηση είναι σε θέση να στείλει περισσότερες πληροφορίες σε ενδιαφερόμενους, ώστε να σχηματιστεί θετική εικόνα. Τέλος, δεν υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της «διαφάνειας όσον αφορά τη δομή και τις διαδικασίες του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης» και της χρηματοοικονομικής επίδοσης, αποδεικνύοντας ότι αποτελεί το λιγότερο «φανερό» στοιχείο μιας επιχείρησης. Αυτό μπορεί να συμβεί για δύο λόγους, είτε η Διοίκηση πιστεύει ότι αυτή η πληροφόρηση δε σχετίζεται με τις

αποφάσεις των επενδυτών, είτε δεν επιθυμεί να κοινοποιήσει αυτές τις πληροφορίες στους επενδυτές και στους πιστωτές της.

5. Εμπειρική Έρευνα Dwivedi, N. and Jain, K., A. (2005)

Η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει τη σχέση μεταξύ Εταιρικής Διακυβέρνησης και απόδοσης των επιχειρήσεων στην Ινδία, λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα ότι πρόκειται για μια ενδογενή συσχέτιση. Σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης των επιχειρήσεων στην Ινδία όσον αφορά την προαναφερθείσα συσχέτιση καθώς και η περαιτέρω συμβολή στο αντικείμενο της Εταιρικής Διακυβέρνησης για χώρες που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο, όπως η Ινδία. Είναι γεγονός, ότι η πλειοψηφία των ερευνών που έχει πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα εστιάζει σε χώρες, όπως οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, όπου τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης διαφέρουν αρκετά από τα αντίστοιχα της Ινδίας και άλλων χωρών. Το μέγεθος του τελικού δείγματος αποτελείται από 340 εισηγμένες επιχειρήσεις και αναφέρεται στα οικονομικά έτη 1997-2001. Από το δείγμα αφαιρέθηκαν οι δημόσιες εταιρίες πετρελαίου καθώς και οι τράπεζες και οι διάφοροι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί. Επίσης, οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε 24 κατηγορίες ανάλογα με τον κλάδο, στον οποίο ανήκουν. Τα δεδομένα αντλούνται από τη βάση δεδομένων PROWESS του Κέντρου Ελέγχου Οικονομίας της Ινδίας.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς το μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης της Ινδίας αποτελεί ένα συνδυασμό του Αγγλοσαξονικού Μοντέλου (ΗΠΑ και Ηνωμένο Βασίλειο) και του Ευρωπαϊκού Μοντέλου (Γερμανία και Ιαπωνία). Βασικό του χαρακτηριστικό αποτελεί η υψηλή μόχλευση των ινδικών επιχειρήσεων. Υπάρχει υψηλός βαθμός εξάρτησης των επιχειρήσεων από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης. Γενικότερα, οι τράπεζες και οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί είναι ταυτόχρονα και δανειστές και μέτοχοι στις επιχειρήσεις. Δηλαδή, ελέγχουν μεγάλα ποσοστά μετοχών στην πλειοψηφία των ινδικών επιχειρήσεων.

Για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης γίνεται χρήση παλινδρομήσεων, όπου εξαρτημένη μεταβλητή είναι ο δείκτης Tobin's Q³¹ για την αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Όσον αφορά τις ανεξάρτητες μεταβλητές, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

Μεταβλητές Ενδιαφέροντος (Variables of Interest)

- Μέγεθος του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Ποσοστά μετοχών που κατέχουν διάφοροι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί (Financial Institution shareholding).
- Ποσοστά μετοχών που κατέχουν αλλοδαποί μέτοχοι (Foreign shareholding).
- Ποσοστά μετοχών που κατέχουν διευθυντικά στελέχη (Director shareholding).
- Ποσοστά μετοχών που κατέχουν διάφοροι μικροί επενδυτές (Public shareholding), οι οποίοι είναι διεσπαρμένοι.

Μεταβλητές Ελέγχου

- Δαπάνες για διαφήμιση και μάρκετινγκ
- Δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (R&D, Research and Development)
- ROCE (Return on capital employed): μετρά την αποδοτικότητα και την κερδοφορία των κεφαλαίων που επενδύει μία επιχείρηση.
- Αριθμός συναλλαγών των μετοχών (number of share transactions)
- Δείκτης (Ξένα Κεφάλαια / Ίδια Κεφάλαια) , ο οποίος μετρά τη χρηματοοικονομική μόχλευση μίας επιχείρησης.

Από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης προκύπτει ότι τα μεγαλύτερα σε αριθμό Διοικητικά Συμβούλια είναι σε θέση να βελτιώσουν τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων, οδηγώντας σε χαμηλότερο κόστος αντιπροσώπευσης. Επίσης, συσχετίζονται θετικά με την αξία μιας επιχείρησης. Βέβαια, η συσχέτιση αυτή είναι αδύναμη. Τα ποσοστά μετοχών που κατέχουν ξένοι επενδυτές συμβάλλουν θετικά στην αξία των μετόχων. Αυτό δείχνει, ότι αυτοί οι επενδυτές, οι οποίοι είναι κυρίως θεσμικοί επενδυτές, βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση όσον αφορά τον έλεγχο της

³¹ Tobin's Q = αγοραία αξία επιχείρησης/Κόστος αντικατάστασης στοιχείων ενεργητικού. Ως αγοραία αξία της επιχείρησης (firm's market value) ορίζεται το άθροισμα της αγοραίας αξίας των κοινών μετοχών, της λογιστικής αξίας των προνομιούχων μετοχών και της λογιστικής αξίας του χρέους της επιχείρησης (η λογιστική αξία χρησιμοποιείται ως προσέγγιση για την αγοραία αξία του χρέους της). Ως κόστος αντικατάστασης των στοιχείων του ενεργητικού της (replacement cost of firm's assets) χρησιμοποιείται η συνολική λογιστική αξία του ενεργητικού συν τη διαφορά μεταξύ κόστους αντικατάστασης και λογιστικής αξίας του ενεργητικού. Το κόστος αντικατάστασης υπολογίζεται από την αλγόριθμο των Lindenberg και Ross (1981).

Διοίκησης και οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσης. Αντιθέτως, τα ποσοστά μετοχών που κατέχουν διάφοροι μικρομέτοχοι επηρεάζουν αρνητικά την αξία της επιχείρησης. Η εξήγηση είναι προφανής. Πρόκειται για μικρομετόχους, οι οποίοι δεν μπορούν να ασκήσουν τα δικαιώματά τους, οδηγώντας με αυτόν τον τρόπο σε αύξηση του κόστους αντιπροσώπευσης σε σχέση με τους μεγάλους θεσμικούς επενδυτές. Παρόλα ταύτα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η συσχέτιση των θεσμικών επενδυτών με την απόδοση είναι στατιστικά ασήμαντη. Δηλαδή, δεν μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι θεσμικοί επενδυτές οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση όταν ασκούν τα δικαιώματά τους. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι στην Ινδία οι θεσμικοί επενδυτές είναι στην πλειοψηφία τους τράπεζες και χρηματοοικονομικοί οργανισμοί που ταυτόχρονα είναι και δανειστές στις περισσότερες επιχειρήσεις. Επίσης, τα ποσοστά μετοχών που κατέχουν τα διευθυντικά στελέχη έχουν σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην αξία μιας επιχείρησης. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι στην Ινδία τα Διοικητικά Συμβούλια απαρτίζονται από οικογενειακές επιχειρήσεις (business families) που κατέχουν μεγάλο μέρος του ενεργητικού των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να αδιαφορούν για τα συμφέροντα των υπόλοιπων μετόχων.

Επιπροσθέτως, οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα χρηματοοικονομικά συστήματα καθώς και οι νομοθετικοί κανόνες για την προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη συσχέτιση μεταξύ της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της χρηματοοικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων.

Τέλος, διαπιστώνεται ότι η απόδοση μιας επιχείρησης καθορίζεται από την ιδιοκτησιακή δομή, την απόδοση του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και από τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου κλάδου και τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης.

6. Εμπειρική έρευνα του Gruszczyński, M. (2005)

Σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας αποτελεί η εξέταση της συσχέτισης μεταξύ του επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης και της χρηματοοικονομικής επίδοσης των εισηγμένων εταιριών στο Χρηματιστήριο Warsaw στην Πολωνία. Συγκεκριμένα, ο βαθμός Εταιρικής Διακυβέρνησης κάθε επιχείρησης εκφράζεται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, η οποία διενεργήθηκε από το Πολωνικό Forum Εταιρικής Διακυβέρνησης για το οικονομικό έτος 2004. Το δείγμα αυτής της αξιολόγησης αποτέλεσαν 53 εταιρίες με την υψηλότερη κεφαλαιοποίηση στο

Χρηματιστήριο Warsaw. Τα δεδομένα αναφορικά με τα νομικά ζητήματα των επιχειρήσεων για την Εταιρική Διακυβέρνηση αναφέρονται στο Νοέμβριο του 2003. Γενικότερα, η αξιολόγηση βασίστηκε στα καταστατικά των επιχειρήσεων, στους εσωτερικούς κανονισμούς τους καθώς και στις ιστοσελίδες τους. Σημαντική πηγή άντλησης πληροφόρησης αποτέλεσαν και οι δηλώσεις των επιχειρήσεων όσον αφορά τη συμμόρφωσή τους με βάση τον Κώδικα του Χρηματιστηρίου Warsaw και ειδικότερα, οι ερμηνευτικές σημειώσεις σχετικά με συγκεκριμένους κανόνες.

Για την αξιολόγηση του επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης κάθε επιχείρησης λήφθηκαν υπόψη τουλάχιστον 60 χαρακτηριστικά, ώστε να διαμορφωθεί μία σωστή και πλήρης εικόνα. Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά προέρχονται από τις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Σύνθεση και ικανότητα του εποπτικού συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένων των ανεξάρτητων μελών του.
2. Εποπτεία συναλλαγών συνδεδεμένων προσώπων με την επιχείρηση.
3. Διευκόλυνση ή όχι της συμμετοχής των μετόχων στις Γενικές Συνελεύσεις.
4. Λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου.
5. Ανεξαρτησία ελεγκτών.
6. Έλλειψη μηχανισμών κατά εξαγορών.
7. Ρυθμίσεις που αφορούν τις συναλλαγές ιδίων μετοχών της επιχείρησης.
8. Προθέσεις και δεδηλωμένοι στόχοι των επιχειρήσεων.
9. Ρυθμίσεις/ διευθετήσεις διαφάνειας, οι οποίες περιλαμβάνουν τον καθορισμό των διαθέσιμων πληροφοριών από την ιστοσελίδα της επιχείρησης.

Για τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ του επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης και χρηματοοικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκαν πολυωνμικά μοντέλα. Από το δείγμα της αξιολόγησης, το οποίο ανερχόταν στις 53 επιχειρήσεις, χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι 37 για την έρευνα. Δεκαέξι επιχειρήσεις δεν λήφθηκαν υπόψη. Πιο συγκεκριμένα, οχτώ τράπεζες, ένας χρηματοοικονομικός οργανισμός και επτά επιχειρήσεις λόγω ελλιπούς πληροφόρησης. Ως ενδογενής μεταβλητή y ορίζονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των επιχειρήσεων, τα οποία χωρίζονται στις εξής πέντε κατηγορίες: A-, B+, B, B-, C+ . Δηλαδή, η μεταβλητή y μπορεί να λάβει μία από τις πέντε προαναφερθείσες τιμές. Η τιμή της τακτικής (ordered) μεταβλητής y εξαρτάται από τη συνεχή μεταβλητή y^* , η οποία δηλώνει το βαθμό Εταιρικής Διακυβέρνησης κάθε επιχείρησης.

Οι εξωγενείς μεταβλητές περιλαμβάνουν ποικίλους χρηματοοικονομικούς δείκτες, οι οποίοι βασίζονται στις χρηματοοικονομικές δηλώσεις των επιχειρήσεων για το οικονομικό έτος 2002. Ειδικότερα, λαμβάνονται υπόψη είκοσι χρηματοοικονομικοί δείκτες ως εξωγενείς μεταβλητές, οι οποίοι ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας (Profitability Ratios)
- Αριθμοδείκτες Ρευστότητας (Liquidity Ratios)
- Αριθμοδείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας (Activity Ratios)
- Δείκτες Δανειακής Επιβάρυνσης (Debt Ratios)

Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός Εταιρικής Διακυβέρνησης συσχετίζεται σε κάποιο βαθμό με την χρηματοοικονομική επίδοση των εισηγμένων επιχειρήσεων στην Πολωνία. Η ισχυρότερη συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ Εταιρικής Διακυβέρνησης και των ακόλουθων δύο αριθμοδεικτών δείκτης «Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους» και δείκτης «Δανειακής Μόχλευσης». Δηλαδή, επιχειρήσεις με υψηλότερο περιθώριο κέρδους και χαμηλότερο δείκτη δανειακής μόχλευσης αναμένεται να παρουσιάζουν υψηλότερη βαθμολογία Εταιρικής Διακυβέρνησης σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

7. Εμπειρική Έρευνα των Brown, L. και Caylor, M. (2006)

Η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει τη συσχέτιση μεταξύ Εταιρικής Διακυβέρνησης και χρηματοοικονομικής επίδοσης δημιουργώντας ένα πιο διευρυμένο δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης, τον Gov-Score, ο οποίος μετρά τη «δύναμη» της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το μέγεθος του δείγματος αποτελείται από 2.327 επιχειρήσεις και αναφέρεται στο οικονομικό έτος 2002. Τα στοιχεία του δείγματος, όσον αφορά ποιοι μηχανισμοί Εταιρικής Διακυβέρνησης υιοθετούνται, αντλούνται πάλι από το Institutional Shareholder Services, ενώ τα οικονομικά μεγέθη από τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων. Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι πιο πολύπλοκος και περιλαμβάνει 51 μηχανισμούς Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι οποίοι χωρίζονται στις εξής οκτώ κατηγορίες:

1. Οικονομικός Έλεγχος (audit)
2. Διοικητικό Συμβούλιο (board of directors)
3. Εσωτερικοί Κανονισμοί (charter/bylaws)
4. Εκπαίδευση Διευθυντών (director education)
5. Πακέτο Αποδοχών Στελεχών και Διευθυντών (executive & director compensation)

6. Ιδιοκτησία (ownership)

7. Πρακτικές που αφορούν το Διοικητικό Συμβούλιο (progressive practices)

8. Καθεστώς συγχωνεύσεων (state of incorporation)

Όσον αφορά τη μέτρηση της χρηματοοικονομικής επίδοσης, χρησιμοποιούνται τα ακόλουθα έξι μέτρα χρηματοοικονομικής επίδοσης, τα οποία διαιρούνται σε τρεις κατηγορίες:

- Λειτουργική απόδοση (operating performance)
- ROE (return on equity)
- Καθαρό Περιθώριο Κέρδους (net profit margin)
- Ανάπτυξη Πωλήσεων (sales growth)
 - Αξιολόγηση (valuation)
- Tobin's Q
 - Πληρωμές μετόχων (shareholder payout)
- Μερισματική απόδοση (dividend yield)
- Επαναγορά μετοχών (share repurchases)

Όσον αφορά τη μεθοδολογία, οι συγγραφείς επιλέγουν τη μέθοδο της διαστρωματικής ανάλυσης (cross-sectional analysis), ώστε να εξάγουν κάποια αρχικά συμπεράσματα. Καταρχήν, συσχετίζουν (συσχετίσεις Pearson και Spearman) το δείκτη GovScore με καθένα από τα έξι μέτρα της χρηματοοικονομικής επίδοσης. Έπειτα, συσχετίζουν τα έξι μέτρα της χρηματοοικονομικής επίδοσης με καθεμία από τις οκτώ κατηγορίες Εταιρικής Διακυβέρνησης και τέλος με καθένα από τους 51 μηχανισμούς ξεχωριστά.

Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Pearson και Spearman δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη GovScore και των μέτρων χρηματοοικονομικής επίδοσης σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, με εξαίρεση το δείκτη ανάπτυξη πωλήσεων (στατιστικά όμως ασήμαντος). Δηλαδή, *επιχειρήσεις με «καλύτερη» Εταιρική Διακυβέρνηση (υψηλή τιμή του GovScore) παρουσιάζουν υψηλότερη μερισματική απόδοση, υψηλότερες τιμές των δεικτών ROE και Tobin's Q, περισσότερες επαναγορές μετοχών καθώς και υψηλότερο καθαρό περιθώριο κέρδους*. Εντούτοις, αυτές οι επιχειρήσεις δεν παρουσιάζουν υψηλότερο ρυθμό αύξησης πωλήσεων. Ούτως ή άλλως βέβαια, ο ρυθμός αύξησης πωλήσεων δε θεωρείται από πολλούς ερευνητές ενδεικτικός της λειτουργικής επίδοσης των εταιριών. Αξίζει να σημειωθεί ότι το επίπεδο σημαντικότητας που χρησιμοποιείται στις παραπάνω αναλύσεις (1%)

θεωρείται αυστηρό, υπό την έννοια ότι περιορίζονται σε σημαντικό βαθμό τα στατιστικά λάθη, γεγονός που τονίζει την αξιοπιστία της εν λόγω έρευνας.

Οι συσχετίσεις της χρηματοοικονομικής επίδοσης με καθεμία από τις οκτώ κατηγορίες Εταιρικής Διακυβέρνησης δείχνουν τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Πρώτον, ο δείκτης ROE συσχετίζεται θετικά με τις έξι κατηγορίες (Διοικητικό Συμβούλιο, Εκπαίδευση Διευθυντών, Πακέτο Αποδοχών Στελεχών και Διευθυντών, Ιδιοκτησία, Πρακτικές που αφορούν το Διοικητικό Συμβούλιο και Καθεστώς Συγχωνεύσεων, η οποία όμως είναι στατιστικά ασήμαντη), ενώ με τις υπόλοιπες δύο (Οικονομικός Έλεγχος και Εσωτερικοί Κανονισμοί) αρνητικά. Δεύτερον, τα αποτελέσματα σχετικά με το καθαρό περιθώριο κέρδος συνάδουν με τα αντίστοιχα του δείκτη ROE με στατιστικά ασήμαντες το Καθεστώς Συγχωνεύσεων και την Ιδιοκτησία. Τρίτον, ο ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων συσχετίζεται αρνητικά με το Διοικητικό Συμβούλιο και την Ιδιοκτησία. Τέταρτον, ο δείκτης Tobin's Q συσχετίζεται θετικά με όλες τις κατηγορίες Εταιρικής Διακυβέρνησης εκτός της Εκπαίδευσης Διευθυντών, όμως στατιστικά σημαντικές κρίνονται μόνο το Καθεστώς Συγχωνεύσεων και οι Εσωτερικοί Κανονισμοί. Πέμπτον, η μερισματική απόδοση είναι θετικά συσχετισμένη με πέντε κατηγορίες (Διοικητικό Συμβούλιο, Εκπαίδευση Διευθυντών, Πακέτο Αποδοχών Στελεχών και Διευθυντών, Ιδιοκτησία, Πρακτικές που αφορούν το Διοικητικό Συμβούλιο) και αρνητικά συσχετισμένη με τους Εσωτερικούς Κανονισμούς. Τέλος, οι επαναγορές μετοχών συσχετίζονται θετικά με πέντε κατηγορίες, αλλά μόνο δύο από αυτές κρίνονται στατιστικά σημαντικές (Διοικητικό Συμβούλιο και Πρακτικές που αφορούν το Διοικητικό Συμβούλιο). Ακόμα, συσχετίζεται αρνητικά με τον Οικονομικό Έλεγχο και τους Εσωτερικούς Κανονισμούς.

Αναφορικά με τις συσχετίσεις των μέτρων χρηματοοικονομικής επίδοσης με καθένα από τους 51 μηχανισμούς ξεχωριστά διαπιστώνονται τα εξής. Όσον αφορά στο δείκτη ROE και το καθαρό περιθώριο κέρδους, υπάρχει θετική συσχέτιση με το μηχανισμό «η επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης συσκέπτεται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο» και αρνητική με το μηχανισμό «οι συμβουλευτικές αμοιβές των εξωτερικών ελεγκτών είναι μικρότερες από τις ελεγκτικές αμοιβές». Σχετικά με την ανάπτυξη πωλήσεων, υπάρχει θετική συσχέτιση με το μηχανισμό «κατά τη διάρκεια των τελευταίων 3 ετών δεν ανατιμήθηκαν τα δικαιώματα προαίρεσης» και αρνητική με το μηχανισμό «η επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης συσκέπτεται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο». Ο δείκτης Tobin's Q συσχετίζεται θετικά με το μηχανισμό «τα μέλη του Διοικητικού

Συμβουλίου εκλέγονται κάθε έτος» και αρνητικά με το μηχανισμό «το Διοικητικό Συμβούλιο ελέγχεται πάνω από 50% από εξωτερικούς ανεξάρτητους διευθυντές». Η μερισματική απόδοση συσχετίζεται θετικά με το μηχανισμό «τα στελέχη της επιχείρησης υποχρεούνται να τηρούν κανόνες σχετικά με την κατοχή μετοχών» και αρνητικά με το μηχανισμό «απαιτείται απλή πλειοψηφία (και όχι υπερπλειοψηφία) για να εγκριθεί μια συγχώνευση».

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι η κατηγορία Εταιρικής Διακυβέρνησης «Πακέτο Αποδοχών Στελεχών και Διευθυντών» επηρεάζει θετικά τη χρηματοοικονομική επίδοση περισσότερο από όλες, γεγονός που δικαιολογεί το πλήθος ερευνών σχετικά με την επιρροή της αποζημίωσης των CEOs στη χρηματοοικονομική επίδοση. Αντιθέτως, η κατηγορία «Εσωτερικοί Κανονισμοί» επηρεάζει λιγότερο από όλες τη χρηματοοικονομική επίδοση.

8. Εμπειρική έρευνα της Krivogorsky, V. (2006)

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, στη δομή της ιδιοκτησίας και στη χρηματοοικονομική επίδοση μιας επιχείρησης. Η σπουδαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι διερευνά συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης επιχειρήσεων, που εδρεύουν σε κράτη εκτός ΗΠΑ. Η συγγραφέας χρησιμοποιεί δεδομένα από 87 επιχειρήσεις προερχόμενες από εννιά ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Το μέγεθος του τελικού δείγματος κατέληξε σε 81 επιχειρήσεις, διότι τα δεδομένα έξι επιχειρήσεων δεν ήταν διαθέσιμα. Επίσης, τα δεδομένα αφορούν τη χρονική περίοδο 2000- 2001.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συμμετοχής θεσμικών επενδυτών και της παρουσίας ανεξάρτητων διευθυντών στο Διοικητικό Συμβούλιο με τους δείκτες χρηματοοικονομικής επίδοσης. Αντιθέτως, δεν υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συμμετοχής της Διοίκησης στην ιδιοκτησία και της αναλογίας των corporate insiders στο Διοικητικό Συμβούλιο με τους δείκτες χρηματοοικονομικής επίδοσης στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

9. Εμπειρική έρευνα των Chhaochharia, V. και Laeven, L. (2007)

Σκοπό του συγκεκριμένου άρθρου αποτελεί η αξιολόγηση του αντίκτυπου που έχουν οι μηχανισμοί Εταιρικής Διακυβέρνησης σε εταιρικό επίπεδο στην αξιολόγηση επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες. Σε αντίθεση με την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία, το συγκεκριμένο άρθρο πραγματοποιεί διαχωρισμό μεταξύ μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης σε εθνικό επίπεδο και μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης σε εταιρικό επίπεδο. Η σπουδαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι επεκτείνεται σε 23 χώρες και δεν περιορίζεται μόνο σε επιχειρήσεις με έδρα τις ΗΠΑ. Είναι σημαντική η διερεύνηση αυτής της σχέσης σε διεθνές επίπεδο, διότι οι πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης καθώς και η νομοθεσία διαφέρουν από χώρα σε χώρα και θεωρείται πιθανό η σχέση αυτή να εξαρτάται από το βαθμό οικονομικής ανάπτυξης καθεμίας χώρας. Για παράδειγμα, οι Klapper και Love (2004) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση και η διαφάνεια παίζουν σημαντικότερο ρόλο στην αξία των επιχειρήσεων σε χώρες με ασθενή συστήματα νομοθεσίας. Αντιθέτως, ο Doidge (2006) διαπιστώνει ότι τα κίνητρα για να υιοθετούν οι επιχειρήσεις καλύτερους μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης μειώνονται με το επίπεδο ανάπτυξης της χώρας, διότι είναι δυσκολότερη η εξωτερική χρηματοδότηση και ακριβότερη η υιοθέτηση καλύτερων μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι συγγραφείς χρησιμοποιούν δεδομένα, τα οποία περιλαμβάνουν μηχανισμούς Εταιρικής Διακυβέρνησης που υιοθετούνται σε περισσότερες από 2300 επιχειρήσεις προερχόμενες από 23 χώρες. Πηγή άντλησης των δεδομένων αποτελούν οι εσωτερικοί κανονισμοί (bylaws) των διαφόρων επιχειρήσεων από τις βάσεις δεδομένων του ISS³². Επίσης, τα δεδομένα αφορούν τη χρονική περίοδο 2003-2005.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα κατασκευάζεται ένας δείκτης Εταιρικής Διακυβέρνησης, ο οποίος αποτελείται από τις ακόλουθες συνιστώσες:

I. Διπλή τάξη μετοχών με διαφορετικά δικαιώματα ψήφων.

II. Μέθοδος συσσωρευτικής ψηφοφορίας. Αυτή η μορφή ψηφοφορίας βοηθάει την ενίσχυση της ικανότητας των μειοψηφούντων μετόχων να εκλέξουν ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Επιτρέπει στους μετόχους να συγκεντρώσουν όλες τις

³² Το ISS αντλεί δεδομένα, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά διακυβέρνησης επιχειρήσεων σε εταιρικό επίπεδο, από ένα δείγμα επιχειρήσεων σε περισσότερες από 30 χώρες. Το δείγμα των επιχειρήσεων που δεν έχει έδρα τις ΗΠΑ περιλαμβάνει επιχειρήσεις, οι οποίες συμμετέχουν στον δείκτη MSCI EAFE. Ο συγκεκριμένος δείκτης περιλαμβάνει γύρω στις 1000 μετοχές σε 21 χώρες και αντανάκλα περίπου το 85% της κεφαλαιοποίησης της αγοράς σε αυτές τις χώρες.

ψήφους τους σε ένα μεμονωμένο υποψήφιο, όταν υπάρχουν πολλαπλές κενές θέσεις διοικητικών μελών. Για παράδειγμα, αν η ψηφοφορία είναι για τέσσερα διοικητικά μέλη και ένας μέτοχος κατέχει 500 μετοχές (με ένα δικαίωμα ψήφου για κάθε μετοχή), τότε ο μέτοχος έχει 2000 ψήφους. Βάσει της κανονικής μεθόδου θα μπορούσε να δώσει ένα μέγιστο αριθμό 500 ψήφων για κάθε έναν υποψήφιο, ενώ με τη συσσωρευτική μέθοδο έχει τη δυνατότητα να δώσει και τις 2000 ψήφους σε έναν υποψήφιο, ενισχύοντας τον περισσότερο, ή οποιοδήποτε άλλο συνδυασμό επιθυμεί.

III. Απαιτείται Υπερπλειοψηφία (supermajority) ή ειδική πλειοψηφία για έγκριση συγχώνευσης.

IV. Απαιτείται Υπερπλειοψηφία ή ειδική πλειοψηφία για τροποποίηση εσωτερικών κανονισμών και καταστατικού.

V. Διαβαθμισμένο Διοικητικό Συμβούλιο (staggered board), δηλαδή Διοικητικό Συμβούλιο αποτελούμενο από διαφορετικές τάξεις μελών, όσον αφορά τη διάρκεια της θητείας τους. Συνήθως, υπάρχουν τρεις τάξεις μελών με την κάθε τάξη να υπηρετεί την εταιρία για μια διαφορετική χρονική διάρκεια σε σχέση με τις άλλες τάξεις. Αποτέλεσμα αυτού του ιδιότυπου είδους Διοικητικού Συμβουλίου είναι η μη ταυτόχρονη εκλογή όλων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και κατ' επέκταση η δυσκολία διενέργειας επιθετικών εξαγορών.

VI. Οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα να ψηφίζουν με γραπτή εξουσιοδότηση.

VII. Οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα να συγκαλούν έκτακτες συνελεύσεις.

VIII. Η επιχείρηση διαθέτει μηχανισμό poison pill ή blank check.

Ο δείκτης μπορεί να πάρει τιμές από 0 έως 8. Τιμές κοντά στο 8 συνεπάγονται καλύτερη Εταιρική Διακυβέρνηση για την επιχείρηση, ενώ τιμές κοντά στο 0 χειρότερη Εταιρική Διακυβέρνηση.

Επίσης, κατασκευάζεται ένα μέτρο (proxy), το οποίο αντικατοπτρίζει τον πρότυπο μέσο όρο για κάθε χώρα που πηγάει από τη νομοθεσία και την εταιρική συμπεριφορά. Δηλαδή, ο πρότυπος μέσος όρος περιλαμβάνει τους υποχρεωτικούς από τη νομοθεσία και τους διάφορους κανόνες μηχανισμούς εταιρικής Διακυβέρνησης. Χρησιμοποιώντας αυτή την μέθοδο, είναι εύκολο να οριστεί ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν να υιοθετήσουν μηχανισμούς Εταιρικής Διακυβέρνησης πάνω από τον πρότυπο μέσο όρο που ισχύει σε εθνικό επίπεδο.

Ο διαχωρισμός των μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης σε εταιρικό και σε εθνικό επίπεδο επιτυγχάνεται με τη σύγκριση του σκορ του δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης

που συγκεντρώνει κάθε επιχείρηση με τον πρότυπο μέσο όρο της συγκεκριμένης χώρας. Επομένως, εάν μία επιχείρηση επιθυμεί την διαφοροποίησή της από το μέσο όρο καθώς και την τοποθέτησή της υψηλότερα από τον πρότυπο μέσο όρο της χώρας, επιλέγει την υιοθέτηση περισσότερων μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης εκτός των υποχρεωτικών μηχανισμών που επιβάλλονται από τη νομοθεσία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι τα σκορ Εταιρικής Διακυβέρνησης διαφέρουν αρκετά από χώρα σε χώρα, αναμενόμενο αν αναλογιστεί κανείς ότι τα χαρακτηριστικά κάθε χώρας είναι διαφορετικά από τα αντίστοιχα άλλης χώρας. Ειδικότερα, παρατηρούνται διακυμάνσεις στους μηχανισμούς που υιοθετούνται από τις διάφορες επιχειρήσεις σε κάθε χώρα. Ο μηχανισμός «Διοικητικά Συμβούλια δύο επιπέδων» αποτελούν συχνό φαινόμενο σε χώρες, όπως η Γαλλία και η Σουηδία, όμως δεν ισχύει το ίδιο στις υπόλοιπες χώρες. Στις περισσότερες χώρες, οι επιχειρήσεις υιοθετούν τον μηχανισμό «Υπερπλειοψηφία για συγχωνεύσεις και τροποποιήσεις εσωτερικών κανονισμών». Εξαιρεση αποτελούν το Ισραήλ, η Σιγκαπούρη και οι ΗΠΑ. Ακόμα ένα παράδειγμα αποτελεί ο μηχανισμός «Συσσωρευτική Ψηφοφορία», ο οποίος συναντάται συχνά στην Ταϊλάνδη, στη Γαλλία και στο Χονγκ Κονγκ, όχι όμως και στις υπόλοιπες χώρες. Επίσης, οι μηχανισμοί Εταιρικής Διακυβέρνησης που υιοθετούνται από επιχειρήσεις και τοποθετούνται πάνω από τον πρότυπο μέσο όρο σε κάθε χώρα, παρουσιάζουν ισχυρή και θετική επίδραση στην αξιολόγηση των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, μία αύξηση της τυπικής απόκλισης στη διαφορά μεταξύ του σκορ Εταιρικής Διακυβέρνησης σε εταιρικό επίπεδο και του σκορ Εταιρικής Διακυβέρνησης σε εθνικό επίπεδο (πρότυπος μέσος όρος) συνοδεύεται από μία αύξηση της τάξεως του 0,04 στο Tobin's Q (δεδομένου ότι η τυπική απόκλιση του Tobin's Q είναι 0,99).

Συμπερασματικά, παρά το κόστος εφαρμογής των μηχανισμών Εταιρικής Διακυβέρνησης, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να προβούν στην υιοθέτησή τους, επιδιώκοντας τη βελτίωση και την κατάταξη πάνω από τον πρότυπο μέσο όρο της χώρας.

3.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τις προηγούμενες αναφορές στις εμπειρικές μελέτες που έχουν γίνει διεθνώς μέχρι σήμερα γύρω από το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης, μπορεί κανείς να καταλήξει σε ορισμένα βασικά συμπεράσματα σχετικά με τη συσχέτιση ορισμένων κριτηρίων της εταιρικής διακυβέρνησης με την επίδοση μιας επιχείρησης. Γενικά, υπάρχει μια περίπλοκη σχέση μεταξύ των διαφόρων κριτηρίων της εταιρικής διακυβέρνησης και της χρηματοοικονομικής επίδοσης κάθε επιχείρησης, προκαλώντας, έτσι ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της υιοθέτησης συγκεκριμένων μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης από τις επιχειρήσεις, και αυτό διότι δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις τις ίδιες ανάγκες, ούτε λειτουργούν κάτω από τις ίδιες συνθήκες.

Παρόλα αυτά, έχει διαπιστωθεί, ότι ορισμένα κριτήρια είχαν και έχουν σταθερή επίδραση στην χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων.

Η εισαγωγή των διαφόρων επιτροπών του διοικητικού συμβουλίου, σε μία επιχείρηση, αυξάνει την τιμή του δείκτη ROA, ενώ δεν παρατηρείται κάποια ισχυρή θετική συσχέτιση σχετικά με τη δομή του διοικητικού συμβουλίου και της χρηματοοικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων.

Επίσης, είναι κοινά αποδεκτό και διαπιστωμένο από τις περισσότερες μελέτες, ότι ο διαχωρισμός του προσώπου του CEO από τον Πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου επηρεάζει θετικά τη χρηματοοικονομική επίδοση της εταιρείας, και ο μη διαχωρισμός τους έχει αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση του δείκτη ROE.

Υπάρχει, επίσης, θετική συσχέτιση μεταξύ της ύπαρξης διαφάνειας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και της ύπαρξης ανεξάρτητων διευθυντών στο διοικητικό συμβούλιο, με την χρηματοοικονομική επίδοση μιας επιχείρησης.

3.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΟΧΗΣ

Με την κατάρρευση της Enron και της Arthur Andersen στις ΗΠΑ και παρόμοιων καταστροφών στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπως Marconi, οι διεθνείς οργανισμοί έχουν γίνει ανήσυχοι για τα ζητήματα διακυβέρνησης. Για παράδειγμα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ζήτησε βελτιώσεις της διακυβέρνησης που πρέπει να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα ελάφρυνσης του χρέους. Το 1999, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) εξέδωσε το «ΟΟΣΑ αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης», που προορίζεται να βοηθήσει τα κράτη και χώρες μέλη στις προσπάθειές τους για την αξιολόγηση και τη βελτίωση του νομικού, θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου για τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπλέον, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως η Standard & Poor (S & P), California Public Employees, Retirement Pension System, Credit Lyonnais Securities Asia (2001) και McKinsey κάνουν επίσης έκκληση για ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις της διακυβέρνησης. Το management, έχει πιεστεί έντονα να επιλέξει και να εφαρμόσει στρατηγικές που θα δημιουργήσουν αξία για τους μετόχους. Αυτή η πίεση έχει ενταθεί πρόσφατα ως αποτέλεσμα συγκλινουσών τάσεων. Πρώτον, υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση ότι τα παραδοσιακά λογιστικά μέτρα, όπως είναι τα κέρδη ανά μετοχή, δεν συνδέονται αξιόπιστα με την αύξηση της αξίας των μετοχών της επιχείρησης. Σε συνδυασμό με τη διαδεδομένη απειλή της εταιρικής εξαγοράς, για την οποία η καλύτερη άμυνα των διευθυνόντων είναι η υψηλότερη τιμή των μετοχών, δεν αποτελεί έκπληξη ότι η αξία μετοχής έχει γίνει η κινητήρια δύναμη για το τρέχον κίνημα εταιρικής αναδιάρθρωσης.

3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια προσπάθεια εύρεσης μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης για τον προφανή λόγο ότι οι επενδυτές που επιθυμούν να τοποθετήσουν τα κεφάλαιά τους σε επιχειρήσεις με καλή εταιρική διακυβέρνηση προσδοκούν αύξηση της αξίας της επιχείρησης και άρα και της δικής τους κλασματικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο. Οι επιχειρήσεις με υψηλές αξιολογήσεις ελκύουν περισσότερους επενδυτές. Ο Imen Khanchel (2007) στο άρθρο του “Corporate Governance: measurement and determinant analysis” υποθέτει ότι η

διευθυντική ομάδα, η εκτελεστική ομάδα και η εξεταστική ομάδα χαρακτηρίζουν τη δομή της διακυβέρνησης μιας εταιρείας.³³

Η εταιρεία υπόκειται σε βαθμολογήσεις που διακρίνουν τον "καλύτερο" από το "χειρότερο" (Daily και Dalton, 2004). Υπάρχει ένα πλήθος συστημάτων βαθμολόγησης που βασίζονται σε κριτήρια που ποικίλουν, από το μέγεθος των επιχειρήσεων (π.χ. Fortune 1000), τη φήμη (π.χ. Fortune), και επίσης τους ρυθμούς ανάπτυξης (π.χ. Business Week). Η βαθμολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης δίνει τη δυνατότητα να συγκρίνονται οι εταιρείες μεταξύ τους, πριν από τη λήψη μιας επενδυτικής απόφασης, και να αποδεικνύουν ποιες επιχειρήσεις υπόκεινται σε μεγαλύτερο κίνδυνο, εφόσον φαίνεται να εμπλέκονται σε πρακτικές ανάλογες με εκείνες που έχουν εκδηλωθεί σε εταιρείες όπως η Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat και η Vivendi.

Η κατάταξη για την εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική για δύο λόγους:

Πρώτον, ένα καθορισμένο τμήμα των επενδυτών χρησιμοποιούν τις βαθμολογίες σαν τους θεσμικούς επενδυτές που παίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στην κεφαλαιαγορά.

Δεύτερον, το να βρίσκεται μια εταιρεία στον "κάτω όροφο" της κλίμακας διαβάθμισης είναι κίνητρο για το management της εταιρείας να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στο πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Πολλές οργανώσεις και οργανισμοί αξιολόγησης έχουν αρχίσει να κάνουν διαβαθμίσεις της απόδοσης της εταιρικής διακυβέρνησης.³⁴ Οι πηγές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση είναι:

α) *Το σύνολο της δημοσιοποιημένης πληροφόρησης* (ετήσιος απολογισμός, οικονομικές καταστάσεις, εταιρική σελίδα, τύπος κλπ). Από αυτές τις πληροφορίες συνήθως προκύπτουν πίνακες κατάταξης των εταιρειών που είναι διαθέσιμοι στο κοινό χωρίς επιμέρους λεπτομερή ανάλυση.

β) *Ιδιωτικές, μη δημοσιοποιημένες πληροφορίες* που προέρχονται από συζητήσεις με ανώτατα στελέχη της υπό αξιολόγηση εταιρείας, εσωτερικά έγγραφα κλπ.

γ) *Συνδυασμός των δύο παραπάνω πηγών*³⁵

³³ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

³⁴ Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760

³⁵ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

Παραδείγματα ξένων και διεθνών δεικτών μέτρησης είναι Govenal Metrics International (2004), Institutional Shareholder Services (2003) και S & P. Η βαθμολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης αντικατοπτρίζει την άποψη της εταιρίας για τους μη χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Αυτές οι βαθμολογήσεις χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της αξίας της μετοχής και βοηθούν τους επενδυτές να λαμβάνουν επενδυτικές αποφάσεις. Εναλλακτικά, ορισμένοι συγγραφείς προτιμούν να υπολογίζουν τους δικούς τους δείκτες.

Για παράδειγμα, οι Campos et Al. (2002) δημιούργησαν μια βαθμολογία εταιρικής διακυβέρνησης ως πληρεξούσιος της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές του ΟΟΣΑ (1999) για την εταιρική διακυβέρνηση. Το αποτέλεσμα αυτής της διακυβέρνησης είναι μια σύνθεση 15 παραγόντων που περιλαμβάνει τρεις παράγοντες εταιρικής διακυβέρνησης: προστασία ιδιοκτητών και μετόχων (τυχαία και διάφανη ιδιοκτησία, μια μετοχή - μία ψήφος, άμυνα κατά της εξαγοράς, και κοινοποίηση συναντήσεων), του διοικητικού συμβουλίου (μέγεθος ομάδας διοικούντων, εξωτερικοί και ανεξάρτητοι διευθυντές, γραπτές κατευθυντήριες γραμμές διοίκησης, και επιτροπές των συμβουλίων), και γνωστοποίησης και διαφάνειας (γνωστοποίηση, Λογιστικά πρότυπα, ανεξάρτητους ελέγχους, ευρεία και έγκαιρη γνωστοποίηση).

Εν κατακλείδι, η βαθμολόγηση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης είναι υποκειμενική και μπορεί να είναι αντιφατική. Στην πραγματικότητα, η ιεράρχηση διακυβέρνησης των μελετών, βασίζονται στην εκτίμηση ορισμένων προτύπων διακυβέρνησης του παρελθόντος και έτσι σε ιστορικά στοιχεία. Οι ερευνητές μπορούν να αποδίδουν διαφορετική βαρύτητα σε αυτά τα πρότυπα για τους σκοπούς της κατάταξης που διέπει τις μελέτες, με αποτέλεσμα περαιτέρω υποκειμενικότητα. Επίσης, καθώς τα εκτιμημένα πρότυπα εξαρτώνται από τους κανονισμούς που εφαρμόζονται σε μια συγκεκριμένη αγορά και μπορεί να διαφέρουν από χρόνο σε χρόνο, είναι δύσκολο να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα.³⁶

³⁶ Imen Khanchel (2007). Corporate governance: measurement and determinant analysis, *Managerial Auditing Journal*, 22(8): 740-760

3.6 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ / ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται και αναλύονται η μεθοδολογία και τα χαρακτηριστικά των κυριότερων συστημάτων αξιολόγησης / βαθμολόγησης των επιχειρήσεων, με βάση την εταιρική διακυβέρνηση.

Συγκριτικός πίνακας Συστημάτων Αξιολόγησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Φορέας	Εταιρεία Deminor	Brunswick UBS Warburg	Institute of Corporate Law and Corporate Governance	DVFA
Χώρα	Διεθνές Επίπεδο (έδρα το Βέλγιο)	Ρωσία	Ρωσία	Γερμανία
Ονομασία	Deminor Corporate Governance Rating Services	Corporate Governance Analyzer	Corporate Governance Rating Methodology : CORE - rating	Scorecard for German Corporate Governance, Standard DVFA Evaluation Method for Corporate Governance
Κωδικός Αναφοράς	-ΟΟΣΑ -ICGN -Παγκόσμια Τράπεζα -The Conference Board	N/A	Blue Ribbon Panel	-German Panel for Corporate Governance
Σύνολο ερωτήσεων/ δεικτών	300 συνολικά δείκτες	20 δείκτες	N/A	7 δείκτες / 4 ερωτήσεις
Κάλυψη	Καλύπτει οχτώ ευρωπαϊκές αγορές: Ηνωμένο Βασίλειο (FT 30), Γερμανία (DAX30), Ελβετία, Ολλανδία (AEX 25), Σουηδία (SX 20), Ιταλία και Ισπανία	Ρωσία (τις 20 μεγαλύτερες με βάση την κεφαλαιοποίηση)	Ρωσικές επιχειρήσεις. Σε πρώτη φάση 25 ρωσικές εταιρείες που καλύπτουν το 90% της συνολικής κεφαλαιοποίησης της αγοράς	-Το διάστημα βαθμολόγησης είναι σχεδιασμένο για γερμανικές εταιρείες -Δεν έχει υπάρξει εφαρμογή του συστήματος
Φορέας	Governance Metrics International (GMI)	Institutional Shareholders Services (ISS)	Standard & Poor's	Corporate Governance Authority (CGA)
Χώρα	ΗΠΑ, Διεθνές Επίπεδο	ΗΠΑ	Διεθνές Επίπεδο	Διεθνές Επίπεδο (έδρα Λονδίνο & Βέλγιο)
Ονομασία	Governance Metrics International	Corporate Governance Quotient6 CGQ Rating	Standard & Poor's, Corporate Governance Services - Corporate	The Corporate Governance Authority : Corporate Governance

			Governance Scores	Ratings
Κωδικός Αναφοράς	ΟΟΣΑ Άλλοι διεθνείς κώδικες	Δεν γίνεται αναφορά	-ΟΟΣΑ -Παγκόσμια Τράπεζα -TIAA – CREF -CACG Guidelines -European Association of Securities Dealers -Άλλοι κώδικες	-ΟΟΣΑ -Λαμβάνονται υπόψη οι σχετικές νομοθεσίες και οι κανονιστικές ρυθμίσεις των επιμέρους χωρών
Σύνολο ερωτήσεων/δεικτών	Οι μετρήσεις γίνονται από ένα πλήθος 600 και πλέον δεικτών, που συντίθεται σε επτά κύριες κατηγορίες	51 δείκτες	N/A	223 ερωτήσεις
Κάλυψη	Σε πρώτο στάδιο τις εταιρείες του δείκτη S&P 500. Το 2003 θα καλύψει και αγορές εκτός των ΗΠΑ. Συνολικά υπολογίζεται ότι θα καλύψει πάνω από 5.000 εισηγμένες εταιρείες	Εταιρείες του Russell 3000 Index	Παγκόσμιο επίπεδο. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται σε εταιρείες πρώην κεντρικά σχεδιασμένων και ασιατικών χωρών	Παγκόσμιο επίπεδο

Φορέας	University of Newcastle Business School (Australia)	Corporate Governance International	Davis Global Advisors	KEMEX Πανεπιστήμιο υ Αθηνών
Χώρα	Αυστραλία	Αυστραλία	Διεθνές επίπεδο	Ελλάδα
Ονομασία	Horwath Corporate Governance Report (2002)	Corporate Governance International Rating System for Australian Companies	Leading Corporate Governance Indicators	Μεθοδολογία αξιολόγησης επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εταιρειών
Κωδικός Αναφοράς	-Investment and Financial Services Association of Australia Report (1999) -Blue Ribbon Committee Report (USA, 1999) -Hampel Report (UK, 1999) -ΟΟΣΑ -Ramsay Report (2001)	-Corporate Governance Guide for Investment Managers and Statement of Recommended Corporate practice (Blue Book)	-ΟΟΣΑ -Άλλοι διεθνείς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης	-Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα (Blue Book) -ΟΟΣΑ -Άλλοι διεθνείς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης
Σύνολο ερωτήσεων/δεικτών	10 δείκτες	Τουλάχιστον 15 δείκτες	N/A	54 ερωτήσεις από τις οποίες προκύπτουν 37

				δείκτες, που συνθέτουν πέντε κύριες κατηγορίες
Κάλυψη	Εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο της Αυστραλίας (η έρευνα αξιολόγησε τις 250 μεγαλύτερες, με βάση την κεφαλαιοποίηση, εταιρείες)	Σε πρώτο στάδιο καλύπτει τις εταιρείες του Australian S&P 100. Σχεδιάζεται η κάλυψη των εταιρειών του Australian S&P 200 μέχρι το τέλος του 2003	Η αξιολόγηση αφορά πέντε κύριες αγορές (ΗΠΑ, Ιαπωνία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία και Γερμανία) και όχι εταιρείες	Εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εταιρείες

Πηγή: Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

3.7 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

- 1) Η χρησιμοποίηση από θεσμικούς επενδυτές κριτηρίων εταιρικής διακυβέρνησης για την αξιολόγηση των εταιρειών, προκειμένου να κατευθύνουν τα κεφάλαιά τους, δεν μπορεί να γίνει, παρά μόνο εάν διαθέτουν ένα συγκριτικό εργαλείο αξιολόγησης των επιδόσεων των εταιρειών ως προς την προσαρμογή τους σε καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης.
- 2) Η περιοδική αξιολόγηση του επιπέδου διακυβέρνησης των εταιρειών, τόσο συνολικά όσο και ανά κατηγορία, μπορεί να αποτελέσει ουσιαστικό εργαλείο πολιτικής για τις αρμόδιες αρχές τόσο σε εγχώριο (χρηματιστήρια, εποπτικές αρχές) όσο και σε διεθνές επίπεδο (ΟΟΣΑ, Ευρωπαϊκή Επιτροπή). Ειδικότερα, μπορεί να αποκαλύψει πεδία, όπου το επίπεδο προσαρμογής των εταιρειών είναι χαμηλό ή παρουσιάζει δυσκολίες, και άλλα όπου η προσαρμογή είναι ικανοποιητική, δίδοντας έτσι την κατεύθυνση των αναγκαίων πολιτικών.
- 3) Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο πολιτικής για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όταν αυτές έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν το δικό τους αποτέλεσμα αξιολόγησης με το συνολικό μέσο όρο και το μέσο όρο του κλάδου ή της κατηγορίας στην οποία ανήκουν. Έτσι έχουν μια εικόνα του βαθμού αποτελεσματικότητάς τους. Επιπλέον, τις βοηθά να κατευθύνουν τις στρατηγικές αποφάσεις τους, βελτιώνοντας πεδία όπου παρουσιάζουν υστέρηση.

4) Αυξάνει τη λογοδοσία των επιχειρήσεων προς τους μετόχους. Από τη στιγμή που το σύστημα αξιολόγησης αναγνωρίζεται από την αγορά ως αξιόπιστο και αντικειμενικό, οι επενδυτές θα αναζητήσουν τις υποψήφιες για επένδυση εταιρείες σε λίστες αξιολόγησης. Εταιρείες που δε θα εμφανίζονται σε τέτοιες λίστες ή θα εμφανίζονται με χαμηλή αξιολόγηση, θα είναι λιγότερο ελκυστικές από άλλες. Υπό την έννοια αυτή, η πίεση της αγοράς θα οδηγήσει ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις όχι μόνο να αξιολογούνται αλλά και να υιοθετούν καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης προκειμένου να επιτύχουν υψηλή βαθμολόγηση.

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση διασφαλίζει επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις, τη βέλτιστη χρήση των πόρων τόσο εντός όσο και μεταξύ της επιχείρησης. Με αποτελεσματικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης το χρέος και το μετοχικό κεφάλαιο θα πάει σε αυτές τις εταιρείες που είναι σε θέση να επενδύουν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών υψηλής ζήτησης. Σύμφωνα με τους Ξανθάκη, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανό (2003). «*Η ανάπτυξη και η υιοθέτηση καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης προσελκύει επενδυτικά κεφάλαια, ενισχύει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και συμβάλλει στην επίτευξη σταθερότητας στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου*».

3.8 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Η αξιολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης συναντά ποικίλα μεθοδολογικά προβλήματα. Η ποσοτικοποίηση ποιοτικών παραμέτρων δεν είναι εύκολη υπόθεση και εγείρονται διάφορα ερωτήματα σχετικά με:

- Τι θεωρείται καλή ή κακή πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης, με βάση της οποίας προκύπτει ο κάθε δείκτης και αξιολογείται η εταιρεία
- Τη διαθεσιμότητα και εγκυρότητα των πηγών άντλησης δεδομένων
- Την αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων
- Την επιλογή των σταθμίσεων των δεικτών αξιολόγησης
- Τη διαχείριση του «αποτελέσματος αξιολόγησης» της εταιρείας από τους ενδιαφερόμενους³⁷

³⁷ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ - Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ

ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Στην Ελλάδα, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί πρόσφατο φαινόμενο σε αντίθεση με το διεθνή χώρο. Εμφανίστηκε για πρώτη φορά στα μέσα της δεκαετίας του '90. Σε γενικές γραμμές, ισχύει ο χαρακτηρισμός της εικόνας της Εταιρικής Διακυβέρνησης ως αρνητικής (Μούζουλας, 2003), παρά την πληθώρα ποικίλων προσπαθειών θέσπισης κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης με στόχο την προσαρμογή του ελληνικού συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης βάσει των αντίστοιχων υποδειγμάτων διεθνώς. Συνέπεια όλων των προαναφερόμενων προσπαθειών αποτέλεσε η επιρροή στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εισηγμένων κυρίως επιχειρήσεων, συμβάλλοντας σε μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών διακυβέρνησης των ελληνικών εταιριών. Ειδικότερα, βασικό χαρακτηριστικό των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί η έντονη συγκέντρωση της εξουσίας από μικρές ομάδες μετόχων, αποτελούμενες ως επί το πλείστον από οικογένειες. Όμως, αυτή η συγκέντρωση εξουσίας στα χέρια λίγων μεγαλομετόχων δυσχεραίνει τη διάδοση των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης, δεδομένου ότι αυτές ενισχύουν τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας καθώς και το ρόλο των εποπτικών οργάνων, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα συμφέροντα των μετόχων πλειοψηφίας της εξουσίας. Ταυτόχρονα, η έλλειψη ενός σαφούς και ενιαίου πλαισίου διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με την ρηχότητα της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός ιδιαίτερα αρνητικού κλίματος όσον αφορά την προσέλκυση ξένων θεσμικών επενδυτών, οι οποίοι προτιμούν και επιλέγουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αρχές «καλής» Εταιρικής Διακυβέρνησης. Επίσης, προβληματική κρίνεται και η συμμετοχή των Ελλήνων θεσμικών επενδυτών, οι οποίοι προτιμούν τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης και αντιτίθενται σε κάθε ρύθμιση που θίγει τα κεκτημένα δικαιώματά τους (Μούζουλας, 2003).

4.2 ΟΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Εάν εστιάσουμε το ενδιαφέρον στον Ελλαδικό χώρο θα διαπιστώσουμε ότι η ανάγκη για την υιοθέτηση κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης στη χώρα μας κατέστη ακόμη πιο επιτακτική μετά τη ραγδαία ανάπτυξη της ελληνικής κεφαλαιαγοράς κατά τα τελευταία χρόνια και την ένταξή της στην κατηγορία των ώριμων αγορών, γεγονός που δημιούργησε την εύλογη αναγκαιότητα της λειτουργίας και των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών σύμφωνα με τους αντίστοιχους κανόνες διακυβέρνησης των εταιρειών των προηγμένων αγορών.

Η Ελλάδα στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης ακολουθεί μια πρωτότυπη προσέγγιση: συνδυάζει το σύνολο των τεχνικών θέσπισης κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, χωρίς όμως, παρά τους κανόνες που έχουν μέχρι σήμερα τεθεί σε ισχύ, να είναι σε θέση να επιδείξει ένα σύστημα διακυβέρνησης που να χαρακτηρίζεται από συνοχή και συνέπεια. Ειδικότερα, κάποια από τα μέτρα της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως ειδικά ζητήματα προστασίας της μειοψηφίας, ενυπάρχουν στο Ν. 2190/1920, το βασικό νόμο για τις ανώνυμες εταιρείες, εδώ και πολλά χρόνια. Άλλα μέτρα, ιδίως αυτά που σχετίζονται με τη διαφάνεια του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας και της συμπεριφοράς των βασικών μετόχων της, θεσπίστηκαν με νομοθετικά ή κανονιστικά κείμενα, κάποια από τα οποία είχαν ως βάση και αντίστοιχες ρυθμίσεις που είχαν ήδη τεθεί σε ισχύ σε άλλα κράτη, κυρίως μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εξάλλου, η επιτροπή κεφαλαιαγοράς, όχι πάντοτε με την επαρκή νομική βάση, έχει θέσει σε εφαρμογή ειδικούς κανόνες που αφορούν τις εποπτευόμενες από αυτή εταιρείες, ιδίως σχετικά με το έλεγχο της καταλληλότητας των στελεχών της επιχείρησης και γενικότερα των προσώπων που ασκούν τη διοίκηση των εταιρειών. Μια επιφύλαξη που θα μπορούσε να διατυπωθεί αφορά στο γεγονός ότι η μεταφορά στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα κανόνων που ισχύουν σε αλλοδαπές αγορές, προσκρούει ενδεχομένως στη διαφορετική φιλοσοφία που διέπει την οργάνωση και τη λειτουργία των εταιρειών σε κάθε χώρα. Η πρακτική που ακολουθείται κατά κανόνα από τις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες εξαιτίας της ευρείας διασποράς των μετοχών τους στο επενδυτικό κοινό και της συνακόλουθης πρακτικής αδυναμίας του πλήθους των μικρομετόχων να οργανωθούν κατά τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να έχουν ενεργό συμμετοχή στη διοίκηση της εταιρείας, είναι να υποχρεώνονται οι μικρομέτοχοι εκ των πραγμάτων στην υιοθέτηση μιας παθητικής στάσης, που ουσιαστικά καταλήγει στην απλή επικύρωση των επιλογών της διοίκησης της εταιρείας.

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, στην Ελλάδα, η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης ολοκληρώθηκε το έτος 1998 με την εκπόνηση από το Χ.Α. σχετικής μελέτης, που αποσκοπούσε στην πρόταση ειδικών μέτρων για την αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο εταιρειών. Στη συνέχεια το Χ.Α. σε μια προσπάθεια να ξεπεράσει τη δυστοκία που παρατηρήθηκε όρισε μια σειρά ποιοτικών κριτηρίων για τις εισηγμένες εταιρείες με σκοπό να εξετάσει το βαθμό τήρησής τους από αυτές. Η τήρηση θα διαπιστώνεται βάσει σχετικού ερωτηματολογίου και θα οδηγεί στην κατηγοριοποίηση των εταιρειών με γνώμονα τα προαναφερθέντα ποιοτικά κριτήρια.

Το ζήτημα που προκύπτει όμως από την πρωτοβουλία αυτή της διοίκησης του Χρηματιστηρίου Αθηνών έχει να κάνει με το εάν νομιμοποιείται το Χρηματιστήριο να προβεί σε μια τέτοια ενέργεια, η οποία ενδέχεται να ενέχει το χαρακτήρα επενδυτικής συμβουλής προς το επενδυτικό κοινό, μέσω της δημοσίευσης του παραπάνω πίνακα.

Η κατηγοριοποίηση των εταιρειών και η σύνταξη του σχετικού πίνακα από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Χρηματιστηρίου είναι αναμενόμενο να επηρεάσουν τους επενδυτές στην κρίση τους για την ποιότητα των εισηγμένων εταιρειών και αυτό εξαιτίας του εύλογου κύρους που περιβάλλει, με αφετηρία το δημόσιο χαρακτήρα του, το Χρηματιστήριο και τα όργανά του, τα οποία θα καταρτίσουν τους σχετικούς πίνακες. Η κρατούσα αντίληψη πρεσβεύει ότι τα όργανα του Χρηματιστηρίου σε καμία περίπτωση δεν υποκαθιστούν τους συμβούλους επενδύσεων κατηγοριοποιώντας τις εισηγμένες εταιρείες με βάση τα ανωτέρω ποιοτικά κριτήρια. Παράλληλα, γίνεται δεκτό ότι ο σκοπός τους δεν είναι η επιλεκτική προβολή ορισμένων εταιρειών, δεδομένου άλλωστε ότι τα κριτήρια είναι κοινά και γνωστά εκ των προτέρων σε όλες τις εισηγμένες εταιρείες, αλλά η αναβάθμισή τους μέσα από την επίτευξη της πιο εύρυθμης και αξιόπιστης λειτουργίας τους. Με τη μέθοδο αυτή ενισχύεται σε τελική ανάλυση η χρηματιστηριακή αγορά συνολικά, ενώ επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη προστασία των μικροεπενδυτών μέσα από την πιστή και συνεπή τήρηση από την πλευρά των εισηγμένων εταιρειών των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης.

Τον Απρίλιο του 1999 ο ΟΟΣΑ δημοσιεύει τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η Ελλάδα αποφασίζει να προβεί στην υιοθέτηση αυτών των Αρχών.

Στη συνέχεια, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς συνέστησε την Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα που εξέδωσε το 1999 κείμενο με τίτλο: «*Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της*» γνωστό και ως η «*Γαλάζια Βίβλος*».

Ο εθελοντικός κώδικας βασίστηκε στις αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ και στόχος του ήταν η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των μηχανισμών που ήδη βρίσκονταν σε λειτουργία από τις εισηγμένες επιχειρήσεις. Βασικά σημεία του Εθελοντικού Κώδικα αφορούσαν τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων, τις ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου, το ρόλο των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών και τέλος τη διαφάνεια και γνωστοποίηση πληροφοριών.

Πρόκειται για μια προσπάθεια διαμόρφωσης ενός πλαισίου συμπεριφοράς των επιχειρήσεων που δε θα έχει το χαρακτήρα άμεσα εφαρμοζόμενων υποχρεωτικών ρυθμίσεων, καθώς κατά την άποψη της επιτροπής κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε συμμόρφωση προς το γράμμα και όχι προς το πνεύμα τους. Έτσι, τα μέλη της Επιτροπής πρότειναν σε πρώτη φάση τη *συναινετική σύνταξη ενός Κώδικα Αρχών και Προτάσεων*, η αποτελεσματικότητα του οποίου θα εξαρτιόταν από το βαθμό αποδοχής του από τους παραγωγικούς φορείς.

Για να μην υπάρξει όμως υπερβολική καθυστέρηση στην εφαρμογή των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων, η Επιτροπή πρότεινε την υιοθέτηση μιας προσέγγισης «*συμμόρφωση ή εξήγηση*», σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση που παρεκκλίνει από τις Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης οφείλει να εξηγεί τους λόγους (Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, 1999).

Σύμφωνα με την Επιτροπή, το υπάρχον ελληνικό νομικό πλαίσιο – που κυρίως περιλαμβάνεται στον Κ.Ν. 2190/1920 – δεν ανταποκρίνεται πλέον πλήρως στις σύγχρονες ανάγκες διακυβέρνησης των εισηγμένων στο χρηματιστήριο επιχειρήσεων, αφού δεν προστατεύει επαρκώς τα δικαιώματα των μικρομετόχων στις εταιρείες πολυμετοχικής βάσης, δεν αποσαφηνίζει τις προϋποθέσεις συναλλαγών ευρείας κλίμακας (όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές) και δεν διασφαλίζει ικανοποιητικά επίπεδα διαφάνειας στις εσωτερικές διαδικασίες. Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων μεταφράζεται στην αρχή «*μία μετοχή – μία ψήφος*».

Στην παρ.4.7 του σχετικού κειμένου γίνεται εκτενής αναφορά στην ανάγκη καθιέρωσης και λειτουργίας Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία θα απαρτίζεται

από μη- εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (τουλάχιστον τρία), θα διερευνά όλα τα ζητήματα που εμπίπτουν στις αρμοδιότητές της και θα ενημερώνει τακτικά το Διοικητικό Συμβούλιο. Θεωρεί «καλή πρακτική η πλειοψηφία του Διοικητικού Συμβουλίου να αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη ώστε να εξασφαλίζεται η ανεξάρτητη κρίση κατά το μέγιστο βαθμό» (§5.6), ενώ προτιμά το διαχωρισμό των ιδιοτήτων του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου (§5.5).

Η Επιτροπή θεωρεί ακόμη απαραίτητη την ύπαρξη μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών και ορισμένων που θα είναι ανεξάρτητοι από τα εκτελεστικά μέλη και τους μετόχους που έχουν την πλειοψηφία. Ως στοιχεία απαραίτητα για να είναι ανεξάρτητο κάποιο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου αναφέρονται τα παρακάτω (§6.3):

1. Δεν είναι εκτελεστικό διευθυντικό στέλεχος ή μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένης επιχείρησης, ούτε ήταν κατά το προηγούμενο έτος.
2. Δεν έχει συγγένεια με άλλα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.
3. Δεν είναι ταυτόχρονα μέλος της ομάδας μετόχων που συγκεντρώνουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, δεν έχει επιλεγεί ως υποψήφιος από αυτούς ούτε έχει δοσοληψίες με αυτούς.
4. Δεν έχει άλλη σχέση με την επιχείρηση η οποία από τη φύση της μπορεί να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση του, και συγκεκριμένα δεν είναι προμηθευτής αγαθών ή υπηρεσιών, ούτε είναι μέλος της επιχείρησης που είναι σύμβουλος. Οι οποιεσδήποτε διαπραγματεύσεις με την εταιρεία θα πρέπει να περιορίζονται σε θέματα που αφορούν τη διαπραγμάτευση της αμοιβής του.

Τέλος, η επιτροπή προτείνει ως «καλή πρακτική» τα μη εκτελεστικά μέλη να μην εκλέγονται για πολλές θητείες.³⁸

Ένα έτος αργότερα (2000), η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με την απόφαση 5/204/2000 περί Κανόνων Συμπεριφοράς των εταιρειών που έχουν εισάγει τις μετοχές τους στο

³⁸ Κωνσταντίνος Ζ. Μέκος, *Η εταιρική Διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*, Αθήνα, Σταμούλη, 2003

Χρηματιστήριο Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων, ορίζει ότι κάθε εταιρεία οφείλει να διαθέτει *Υπηρεσία Εξυπηρέτησης των Μετόχων*, η οποία θα έχει την ευθύνη της άμεσης και ισότιμης πληροφόρησής τους, καθώς και της εξυπηρέτησής τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους με βάση τον κοινό νόμο και το καταστατικό της εταιρείας.

Το 2001, η Ένωση των Εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιριών και ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών προέβησαν στην έκδοση Κώδικα αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ο συγκεκριμένος κώδικας απευθυνόταν στα μέλη της Ένωσης και δεν είχε ούτε αυτός δεσμευτικό χαρακτήρα με αποτέλεσμα την «χαλαρή» υιοθέτησή του από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τον Αύγουστο του 2001, το Χρηματιστήριο Αθηνών προκαθόρισε *ποιοτικά κριτήρια για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο εταιρίες, τα οποία στηρίχτηκαν στις αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης*. Το περιεχόμενο αυτών των κριτηρίων αναφερόταν στα εξής:

- Διαφάνεια και επικοινωνία των εταιριών με τους επενδυτές μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων, της συμμετοχής σε ημερίδες ενημέρωσης επενδυτών καθώς και του Τμήματος Σχέσεων με τους επενδυτές.
- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως προστασία και ισότιμη μεταχείριση μετόχων, έγκαιρη και λεπτομερή γνωστοποίηση πληροφοριών, αποτελεσματικό έλεγχο της Διοίκησης κτλ.
- Διατήρηση ποσοστού ελεύθερης διασποράς (25% για την κύρια αγορά και 20% για την παράλληλη αγορά)

Επιπροσθέτως, δεν είχαν δεσμευτικό χαρακτήρα και θα αποτελούσαν τα κριτήρια για την αξιολόγηση εταιριών «καλής οργάνωσης» (Ποιοτικά Κριτήρια Προβολής εισηγμένων Εταιριών, Χ.Α., Αύγουστος 2001). Το 2002 *ψηφίζεται ο Ν.3016/17-5-2002 με τίτλο «Για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Θέματα Μισθολογίου και άλλες Διατάξεις»*. Ειδικότερα, εισηγήθηκαν μέτρα όσον αφορά τη Διοίκηση και τη λειτουργία ανώνυμων εταιριών εισηγμένων σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Μια επιπλέον προσπάθεια για την ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, γίνεται μέσα από τη σύμπραξη του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και του Brunel Business School του πανεπιστημίου Brunel στο Ηνωμένο Βασίλειο που ένωσαν τις δυνάμεις τους με την υπογραφή ενός Μνημονίου Συνεργασίας τον Ιανουάριο του 2007, δημιουργώντας το *Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Π.Ε.Δ.)* στην Ελλάδα.

Το Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης, εκδίδει περίπου δύο φορές το χρόνο Επιθεώρηση, προσφέροντας στους αναγνώστες ειδήσεις, εξελίξεις, αποτελέσματα ερευνών και άλλες πληροφορίες σχετικά με το νέο πεδίο μελέτης «Εταιρική Διακυβέρνηση και Διοικητικά Συμβούλια». Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του Παρατηρητηρίου είναι:

- Να αναδειχθεί σε μόνιμο βήμα συζήτησης και ανταλλαγής πληροφοριών
- Να διαδίδει βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων ώστε να αντεπεξέρχονται ικανοποιητικά στις ανάγκες της θεσμικής τους λειτουργίας
- Να δημιουργήσει μία ολοκληρωμένη βάση δεδομένων για την εταιρική διακυβέρνηση των ελληνικών επιχειρήσεων
- Να συμβάλλει στην ακαδημαϊκή έρευνα για την εταιρική διακυβέρνηση
- Να συνεργάζεται και να αναπτύσσει σχέσεις με άλλες οργανώσεις στην Ελλάδα (π.χ. Χ.Α., Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Ένωση Εισηγμένων Εταιρειών, κλπ) και το εξωτερικό (BUSINESSEUROPE, Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης- ECGI), με ιδιαίτερη έμφαση στις γειτονικές οικονομίες που βρίσκονται σε φάση μετάβασης.
- Να διευκολύνει την δημιουργία εθνικών και περιφερειακών οργάνων διαλόγου για την εταιρική διακυβέρνηση.³⁹

ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΤΟΥ Ε.Π.Ε.Δ.

Η Επιθεώρηση Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (Τεύχος 2, Ιούνιος 2008), μελετά τα χαρακτηριστικά των Δ.Σ. των εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Το δείγμα αποτελείται από όλες τις ελληνικές εταιρείες που ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών (Χ.Α.) ως και την 31η Δεκεμβρίου 2007. Τα δεδομένα που αντλήθηκαν από δευτερογενείς πηγές συνελέγησαν μεταξύ της τελευταίας εβδομάδας του Δεκεμβρίου 2007 και των πρώτων ημερών του 2008. Η ιστοσελίδα του Χ.Α. (www.athex.gr) αποτέλεσε την βασική πηγή δεδομένων. Επιπροσθέτως, όλα τα δεδομένα σχετικά με την εταιρική

³⁹ Επιθεώρηση Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, Τεύχος 2, Ιούνιος 2008

διακυβέρνηση των εταιρειών διασταυρώθηκαν μέσω αντιπαραβολής με το περιεχόμενο των αντιστοίχων ιστοσελίδων τους. Η ανάλυση αφορά συνολικό πληθυσμό 304 εταιρειών. Τα πορίσματα της έρευνας είναι τα παρακάτω:

- *Προτιμώνται τα μικρού μεγέθους διοικητικά συμβούλια*

Ο μέσος αριθμός μελών ανά Δ.Σ. είναι 7,86 με τυπική απόκλιση 2,54. Σε 173 εταιρείες (57%) το Δ.Σ. έχει από πέντε έως επτά μέλη. Προκύπτει ότι οι εταιρείες στην Ελλάδα προτιμούν τα Διοικητικά Συμβούλια με επτά μέλη. Αξιίζει να σημειωθεί ότι οι τράπεζες προτιμούν τα μεγάλα διοικητικά συμβούλια.

- *Υπάρχει πλειοψηφία εξωτερικών μελών στα Διοικητικά Συμβούλια*

Ο μέσος αριθμός των Εξωτερικών μελών ανά Δ.Σ. είναι 4,27. Από τις εταιρείες αυτές, 190 (62%) έχουν 2 έως 4 μη εκτελεστικά μέλη Δ.Σ., ενώ η σημαντική πλειοψηφία των εισηγμένων εταιρειών έχει τουλάχιστον 3 μέλη. Από την άλλη πλευρά, κατά μέσο όρο κάθε διοικητικό συμβούλιο έχει 3,58 μέλη τα οποία χαρακτηρίζονται ως Εκτελεστικά (Εσωτερικά) μέλη ενώ 207 εταιρείες (69%) έχουν από δύο έως τέσσερα εσωτερικά μέλη Δ.Σ.

- *Ο ρόλος του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου ταυτίζονται στο ίδιο πρόσωπο*

165 εταιρείες (56%) έχουν υιοθετήσει το δυϊκό μοντέλο Δ.Σ. Με μια πιο προσεκτική εξέταση των στοιχείων διαπιστώθηκε ότι στο 14% του υπό έρευνα πληθυσμού, ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος, αν και διαφορετικά πρόσωπα, είχαν το ίδιο επίθετο, πράγμα το οποίο γεννά την υποψία ότι παρά τον φαινομενικό διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, τα δύο αυτά μέλη του Δ.Σ. είναι συνδεδόμενα ή συγγενή πρόσωπα. Σημειώνεται ότι το κριτήριο αυτό (το επίθετο) δεν είναι ούτε απόλυτο ούτε επιστημονικό. Εντούτοις, κρίθηκε ότι η χρήση του οδηγεί σε μάλλον πιστότερη αποτύπωση της πραγματικότητας. Από την άλλη πλευρά, η ενιαία δομή υιοθετείται από το 44% των εισηγμένων εταιρειών.

- *Η πλειοψηφία των εταιρειών χρησιμοποιεί εσωτερικό έλεγχο*

245 εισηγμένες εταιρείες (81%) έχουν ενσωματώσει εσωτερικό ελεγκτή στο οργανόγραμμά τους. Από την άλλη πλευρά, με βάση τα στοιχεία που διατίθενται στις ιστοσελίδες τους 59 εταιρείες (19%) φαίνεται ότι δεν έχουν συμμορφωθεί ακόμη.

- *Δε χρησιμοποιούνται Διοικητικές Επιτροπές*

Μόνον 99 από τις εισηγμένες εταιρείες (32%) φαίνεται να έχουν ιδρύσει επιτροπές, και εξ αυτών 62 έχουν δημιουργήσει μόνο μία. Οι επιτροπές εσωτερικού ελέγχου

φαίνεται να είναι οι πλέον δημοφιλείς: 88 εταιρείες (29%) έχουν ιδρύσει από μία. Επιτροπές με αντικείμενο Επιλογή Προσωπικού, Αμοιβές και Διαδοχή λειτουργούν σε 35 εταιρείες (12%). Επιτροπές χρηματοοικονομικής και οικονομικής διαχείρισης υπάρχουν σε 40 εταιρείες, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα σχετικά χαμηλό 13%. Επιπλέον, σε 9 εταιρείες φαίνεται ότι λειτουργούν 5 ή περισσότερες επιτροπές.

4.3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Στην Ελλάδα, η εταιρική διακυβέρνηση επιδιώκεται θεσμικά (Νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία Ανωνύμων Εταιρειών (Ν.2190/1920), Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Κανονισμός Λειτουργίας Χρηματιστηρίου Αθηνών, κλπ) και εκφράζεται *νομοθετικά στα πλαίσια του Νόμου 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις»* (ΦΕΚ 110/17.05.2002), όπως τροποποιήθηκε από το **άρθρο 26 του Νόμου 3091/2002** (ΦΕΚ, 330/24.12.2002), με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή των ανωτέρω κανόνων στο ελληνικό εταιρικό δίκαιο και η προσαρμογή της νομοθεσίας που διέπει τη διοίκηση και τη λειτουργία των ανωνύμων εταιρειών στα ξεχωριστά δεδομένα που προκύπτουν από την εισαγωγή των μετοχών τους σε οργανωμένες χρηματιστηριακές αγορές. Υπογραμμίζεται ότι ο Νόμος 2190/1920 «περί Ανωνύμων Εταιρειών» τροποποιείται μόνο ως προς τα ειδικά θέματα που ρυθμίζονται από το Νόμο 3016/2002 και μόνο όσον αφορά στις εισηγμένες εταιρείες.

Ο Νόμος 3016/2002 δεν κινείται στη λογική «συμμόρφωση ή εξήγηση», όπως η Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, αλλά προβλέπει κυρώσεις για τη μη εφαρμογή των διατάξεών του, κυρώσεις τις οποίες θα επιβάλλει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (άρθρο 10). Ο νόμος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο των μη-εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και υποχρεώνει μεταξύ άλλων την εταιρεία να υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς πρακτικό εκλογής μελών διοικητικού συμβουλίου, στο οποίο να καθορίζεται ποια από τα μέλη του είναι εκτελεστικά, ποια μη εκτελεστικά και ποια ανεξάρτητα.⁴⁰

Σε μια προσπάθεια σύγκρισης των διατάξεων του Ν. 3016/2002 με τις συστάσεις της Επιτροπής για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα δημιουργήθηκε ο παρακάτω πίνακας.

⁴⁰ Κωνσταντίνος Ζ. Μέκος, *Η εταιρική Διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*, Αθήνα, Σταμούλη, 2003

ΠΙΝΑΚΑΣ: Σύγκριση των συστάσεων της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα (1999) και των ρυθμίσεων του Νόμου 3016/2002 (Μάιος 2002)

	ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ	ΝΟΜΟΣ 3016/2002
ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	Μόνο NED, τουλάχιστον τρεις Επικοινωνία με εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές, χρήση εξωτερικών συμβούλων και εμπειρογνομόνων	Μόνο NED, 1 έως 3 Εποπτεία υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης
ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΕΔΡΟΥ / CEO	Ενθαρρύνεται	Δεν γίνεται αναφορά στο θέμα
NED	«Καλή πρακτική» να αποτελούν την πλειοψηφία του διοικητικού συμβουλίου	Τουλάχιστον το 1/3 των μελών του διοικητικού συμβουλίου
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΙ NED	Ορισμένοι NED θα πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τα μέλη και τους μετόχους που συγκεντρώνουν την πλειοψηφία	Δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη Η ύπαρξή τους δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο Δ.Σ. συμμετέχουν εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ	1. Δεν είναι εκτελεστικό διευθυντικό στέλεχος ή μέλος του Δ.Σ. άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένης επιχείρησης, ούτε ήταν κατά το προηγούμενο έτος 2. Δεν έχει συγγένεια με άλλα εκτελεστικά μέλη το Δ.Σ. 3. Δεν είναι μέλος της ομάδας μετόχων που συγκεντρώνουν	1. Δεν είναι μέτοχος 2. Δεν διατηρεί επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική σχέση με την εταιρεία ή με συνδεδεμένη με αυτήν επιχείρηση, η οποία σχέση από τη φύση της επηρεάζει την επιχειρηματική της

	την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, δεν έχει επιλεγεί ως υποψήφιος από αυτούς ούτε έχει δοσοληψίες με αυτούς 4. Δεν έχει άλλη σχέση με την επιχείρηση η οποία από τη φύση της μπορεί να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση του, και συγκεκριμένα δεν είναι προμηθευτής αγαθών ή υπηρεσιών, ούτε είναι μέλος της επιχείρησης που είναι σύμβουλος. Οι οποιεσδήποτε διαπραγματεύσεις με την εταιρεία θα πρέπει να περιορίζονται σε θέματα που αφορούν τη διαπραγμάτευση της αμοιβής του.	δραστηριότητα. 3. Δεν είναι πρόεδρος ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρείας, δεν έχει αυτές τις ιδιότητες και δεν είναι εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. συνδεδεμένης επιχείρησης, ούτε διατηρεί σχέση εξαρτημένης εργασίας ή έμμισθης εντολής με την εταιρεία ή τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις 4. Δεν έχει συγγένεια μέχρι δεύτερου βαθμού ούτε είναι σύζυγος εκτελεστικού μέλους του Δ.Σ. ή διευθυντικού στελέχους ή μετόχου που συγκεντρώνει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ή συνδεδεμένης με αυτήν επιχείρησης 5. Δεν έχει διοριστεί σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ. 3 του Κ.Ν. 2190/1920
--	---	---

Πηγή: Η εταιρική Διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις.
Κωνσταντίνος Ζ. Μέκος

Συνεχίζοντας με τις διατάξεις του Ν. 3016/2002, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση του, το συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα της ιδιοκτησίας επί μετοχών αποδίδει στους μετόχους τρεις εξουσίες: της διοίκησης, της απόληψης μερισμάτων και της συμμετοχής στο προϊόν της εκκαθάρισης. Στην περίπτωση των εισηγμένων εταιρειών όμως το θεμελιώδες δικαίωμα της διοίκησης καθίσταται ανενεργό εξαιτίας του μεγάλου πλήθους των μετόχων τη στιγμή μάλιστα

που σε αυτούς ακριβώς αποβλέπει η εταιρεία για τη χρηματοδότησή της μέσω της κεφαλαιαγοράς. Ο νομοθέτης στην προσπάθειά του να αποκαταστήσει αυτήν την αποδυνάμωση του δικαιώματος των μετόχων των εισηγμένων εταιρειών δίνει έμφαση στην ανάγκη προστασίας του μερίσματος και της αξίας της μετοχής, προκειμένου να επαναφέρει την απαιτούμενη ισορροπία που επιβάλλει η ανωτέρω συνταγματική επιταγή περί προστασίας της ιδιοκτησίας επί μετοχών. Απόρροια της αναγκαιότητας αυτής είναι η διάταξη του άρθρου 2 παρ. 1, που προτάσσει ως υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου κάθε εισηγμένης εταιρείας τη διαρκή επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας.

Είναι άξιο προσοχής το γεγονός ότι ο ανωτέρω νόμος αφ' ενός αναφέρεται μόνο στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες και αφ' ετέρου περιορίζεται από τη μια πλευρά στη ρύθμιση ζητημάτων που αφορούν στην οργάνωση και τη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου και από την άλλη στην οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Με άλλα λόγια δεν καλύπτεται πλήθος ζητημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία της εταιρείας, τις σχέσεις των μετόχων με την εταιρεία κ.λπ.

Πιο συγκεκριμένα ο Ν. 3016/2002 εισάγει στα άρθρα 2 έως 5 ρυθμίσεις για τα καθήκοντα του διοικητικού Συμβουλίου, το διορισμό εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών και τα καθήκοντά τους και στα άρθρα 6 έως 8 τις υποχρεώσεις των εισηγμένων εταιρειών για τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και τον εσωτερικό τους έλεγχο. Το άρθρο 2 συγκεκριμενοποιεί τα ιδιαίτερα καθήκοντα της διοίκησης της ανώνυμης εταιρείας που έχει εισάγει τις μετοχές της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Οι διοικήσεις αυτών των εταιρειών οφείλουν να αποβλέπουν στους μετόχους – επενδυτές ως ένα ευνοϊκό και συμφέροντα τρόπο χρηματοδότησης για την εταιρεία, σε αντιδιαστολή με την παραδοσιακή αλλά και επαχθέστερη μέθοδο του τραπεζικού δανεισμού.

Για το λόγο αυτό καθήκον της διοίκησης των εισηγμένων εταιρειών είναι εκτός από την ενίσχυση της οικονομικής αξίας της εταιρείας, να λαμβάνεται αντίστοιχη μέριμνα για την πορεία της τιμής της μετοχής της. Υπό το πρίσμα αυτό μια ελαφρά απόκλιση από τα προβλεπόμενα στο Νόμο 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών» κρίνεται ως εύλογη όσον αφορά στις εισηγμένες εταιρείες.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση του Ν. 3016/2002, «Τίθεται ως θεμελιώδης αρχή η υποχρέωση των μελών του Δ.Σ. να επιδιώκουν την ενίσχυση της αποδοτικότητας της εταιρείας αλλά και των μετοχών της. Η υποχρέωση είναι σωρευτικά διπλή. Τα μέλη του Δ.Σ. δεν πρέπει να επιδιώκουν μόνο την άνοδο

της εσωτερικής αξίας της μετοχής αγνοώντας τη χρηματιστηριακή, καθώς αυτό μπορεί να αποβεί σε βάρος των εταιρειών που επιδιώκουν χρηματοδότηση μέσω της αγοράς». Η ανάγκη για την ορθή εφαρμογή της ανωτέρω διάταξης ενδέχεται να δημιουργήσει ερμηνευτικά προβλήματα, καθώς τα όρια ανάμεσα στη μέριμνα για την ενίσχυση της χρηματιστηριακής τιμής και τη χειραγώγηση ενίοτε τυγχάνουν δυσδιάκριτα. Η διοίκηση μιας εισηγμένης εταιρείας είναι πιθανό κατά την εφαρμογή της εν λόγω διάταξης να παρασυρθεί επί παραδείγματι στην επιλεκτική παροχή πληροφοριών ακόμη και ενώπιον της γενικής συνέλευσης, προκειμένου να διαφυλάξει την τιμή της μετοχής της εταιρείας.

Περαιτέρω, το άρθρο 2 προβλέπει ότι «πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρείας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος». Η ανωτέρω διάταξη καθιστά την υποχρέωση προστασίας της εταιρικής συμμετοχής ως την ειδοποιό διαφορά των υποχρεώσεων του διοικητικού συμβουλίου των εισηγμένων εταιρειών. Μόνο που ο ακριβής προσδιορισμός του εταιρικού συμφέροντος και κατ' επέκταση των υποχρεώσεων των μελών του διοικητικού συμβουλίου των εισηγμένων εταιρειών, δεν έχει επιτευχθεί από τη θεωρία, με αποτέλεσμα να προκύπτουν εύλογα ερμηνευτικά προβλήματα.

Οι λοιπές ρυθμίσεις του άρθρου 2 που αναφέρονται στα μέλη του Δ.Σ. και αφορούν αφ' ενός στην απαγόρευση επιδίωξης ιδίων συμφερόντων που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας και αφ' ετέρου στην υποχρέωση ενημέρωσης προς τα υπόλοιπα μέλη του Δ.Σ. των ιδίων συμφερόντων που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρείας, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι εντάσσονται ήδη στην υποχρέωση πίστης που προβλέπεται στο Ν. 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών». Το άρθρο 3 εισάγει τη διάκριση των μελών του διοικητικού συμβουλίου σε εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα – μη εκτελεστικά. Η διάκριση αυτή είναι διεθνώς αναγνωρισμένη και συνιστά κεντρική αρχή της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο ενιαίος χαρακτήρας του διοικητικού συμβουλίου ως συλλογικού οργάνου δεν αναιρείται σε καμία περίπτωση, απλά επιχειρείται θεσμικά ένας εύλογος διαχωρισμός, ο οποίος μάλιστα ήδη είχε εφαρμοσθεί στην πράξη από πολλές εταιρείες.

Τα εκτελεστικά μέλη είναι επιφορτισμένα με τα καθημερινά ζητήματα διοίκησης της εταιρείας, ενώ τα μη εκτελεστικά μέλη με την προαγωγή όλων των εταιρικών

ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι κατώτερος από το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του. Περαιτέρω, στο άρθρο 4 εισάγεται ο θεσμός των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου, τα οποία πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο και συγκαταλέγονται στα μη εκτελεστικά. Το πνεύμα του νομοθέτη στην περίπτωση των ανεξάρτητων μελών είναι η εξασφάλιση αντικειμενικότερων απόψεων στο διοικητικό συμβούλιο, οι οποίες προτάσσουν το εταιρικό συμφέρον χωρίς να επηρεάζονται με οποιονδήποτε τρόπο από οικονομικά, προσωπικά ή επαγγελματικά κίνητρα.

Η ανεξαρτησία αυτή επιτυγχάνεται με τη ρητή πρόβλεψη ότι δεν πρέπει τα εν λόγω μέλη να είναι μέτοχοι της εταιρείας και να έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα. Η ανάγκη ύπαρξης των ανεξάρτητων μελών για τις εταιρείες με ευρεία μετοχική βάση είναι προφανής και δικαιολογημένη, ενόψει της σύγκρουσης συμφερόντων που ενδεχομένως θα αντιμετώπιζαν μέλη του Δ.Σ. χωρίς τα ανωτέρω εχέγγυα ουδετερότητας και ανεξαρτησίας.

Η δυνατότητα εξάλλου που παρέχεται στα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου να υποβάλουν ξεχωριστές αναφορές και εκθέσεις στη γενική συνέλευση υπογραμμίζει τον ανεξάρτητο χαρακτήρα της συμμετοχής τους και ενισχύει ουσιαστικά την εμπιστοσύνη των μετόχων απέναντι στο θεσμό του διοικητικού συμβουλίου.

Στο άρθρο 6 αποκτά ισχύ νόμου λαμβάνοντας τη θεσμική θέση που του αρμόζει το ελάχιστο περιεχόμενο, το οποίο θα πρέπει να έχει ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας της εταιρείας. Το ελάχιστο αυτό περιεχόμενο μπορεί να εξειδικεύεται με βάση κανονιστικές αποφάσεις των αρμόδιων εποπτικών αρχών χωρίς βέβαια να θίγεται ο πυρήνας του, όπως ορίζεται από το εν λόγω άρθρο. Σκοπός του εσωτερικού κανονισμού είναι η αυτοδέσμευση της εταιρείας να ακολουθεί διαδικασίες που θα έχει διαμορφώσει εκούσια σχετικά με τη διάρθρωση των υπηρεσιών της, τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των μελών του Δ.Σ., τις διαδικασίες πρόσληψης διευθυντικών στελεχών, τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του Δ.Σ. κ.λπ. Το άρθρο 7 αναφέρεται στην οργάνωση της ειδικής υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας, στόχος της οποίας είναι καταρχήν η παρακολούθηση του εσωτερικού κανονισμού και δευτερευόντως του καταστατικού και της ειδικής νομοθεσίας, καθώς και των λοιπών κανόνων που διέπουν τη λειτουργία της εταιρείας.

Όσον αφορά στη διαφάνεια των εταιρικών λειτουργιών, ο **Νόμος 2533/1985** υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρείες να δημοσιεύουν εξαμηνιαίες και τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις. Επίσης από το 2001 όλες οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται να δημοσιεύουν ετήσια έκθεση. Επίσης, η ετήσια έκθεση θα πρέπει να δημοσιεύεται σε διάστημα τουλάχιστον δέκα ημερών πριν από τη Γ.Σ. των μετόχων.

Η πιστή εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης είναι σε θέση να συντελέσει ουσιαστικά, μέσω της βελτίωσης της εταιρικής διοίκησης των εισηγμένων εταιρειών, στη συνολική αναβάθμιση της ελληνικής κεφαλαιαγοράς.

Επιπλέον, ένα πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων ενσωμάτωσαν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου, δημιουργώντας νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης. Ο **Νόμος 3693/2008**⁴¹ (ΦΕΚ 174 τ.Α΄/25-8-2008), επιβάλλει τη σύσταση επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας. Σύμφωνα με το άρθρο 37 του Νόμου 3693 κάθε οντότητα του δημοσίου ενδιαφέροντος συστήνει και διατηρεί Επιτροπή Ελέγχου που αποτελείται από δύο τουλάχιστον μη εκτελεστικά μέλη και ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του οργάνου διοίκησης της. Όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων ή των εταίρων, το δε ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος της Επιτροπής Ελέγχου πρέπει να έχει αποδεδειγμένη επαρκή γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής. Ο **Νόμος 3884/2010** (ΦΕΚ Α΄168/24-9-2010), που αφορά σε δικαιώματα των μετόχων και πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο της προετοιμασίας της Γενικής τους Συνέλευσης. Ο πρόσφατος **Νόμος 3873/2010** (ΦΕΚ Α΄150/6-9-2002), που ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2006/46/ΕΚ⁴² της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λειτουργεί ως υπενθύμιση της ανάγκης θέσπισης του Κώδικα και αποτελεί «θεμέλιο λίθο» του. Ο Νόμος 3873/2010 επιβάλλει στις εταιρείες, των οποίων οι κινητές αξίες είναι δεκτές για διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά, να συντάσσουν δήλωση εταιρικής

⁴¹ Νόμος 3693/2008 περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και ενοποιημένων λογαριασμών, που ενσωματώνει στο Ελληνικό Δίκαιο την 8η Ευρωπαϊκή Οδηγία για το Εταιρικό Δίκαιο.

⁴² 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.

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.

Τέλος, στην Ελλάδα, όπως εξάλλου και στις περισσότερες άλλες χώρες, ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών (*N.2190/1920*⁴³, τον οποίον τροποποιούν πολλές από τις παραπάνω διατάξεις νόμων κοινοτικής έμπνευσης) περιλαμβάνει τους βασικούς κανόνες διακυβέρνησής τους.

4.4 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

4.4.1 Πλήρες και Σύγχρονο Μοντέλο από την Ε.Χ.Α.Ε. ⁴⁴

Στο πλαίσιο αυτό, η Ε.Χ.Α.Ε., σε ευθυγράμμιση με τους διεθνείς κώδικες και τις βέλτιστες πρακτικές, έχει θεσπίσει ένα πλήρες και σύγχρονο μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης, το οποίο περιλαμβάνει:

- Σεβασμό και προστασία των δικαιωμάτων και των συμφερόντων όλων των μετόχων.
- Διασφάλιση κατάλληλης σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου που να πληροί τα κριτήρια της ανεξαρτησίας και του σαφούς διαχωρισμού αρμοδιοτήτων από τα όργανα Διοίκησης.

⁴³ Νόμος 2190/1920 περί ανωνύμων εταιρειών, μετά την τροποποίησή του από τον Νόμο 3604/2007

⁴⁴ Ελληνικά Χρηματιστήρια ΑΕ, <http://www.helex.gr/>

- Δημιουργία οργάνων Διοίκησης με σαφείς ρόλους, που εξισορροπούν τα προσόντα και την εμπειρία των στελεχών με τις απαιτήσεις, τη φύση και το εύρος των εταιρικών δραστηριοτήτων.
- Καθορισμό τέτοιων συστημάτων ανταμοιβών, αξιολόγησης και ανάπτυξης που να προσελκύουν και να διατηρούν στελέχη με ικανότητες και να επιτυγχάνουν την απόδοση η οποία απαιτείται από τους μετόχους.
- Υποστήριξη της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της υπευθυνότητας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Ικανοποίηση των αναγκών για ορθή, έγκαιρη και επαρκή παροχή πληροφοριών στην επενδυτική κοινότητα και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο σχετικά με την πορεία της επιχείρησης.
- Ευαισθητοποίηση σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.

Ειδικότερα, η υπεύθυνη Εταιρική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει και την ευαισθητοποίηση όλων των υπαλλήλων της εταιρίας αλλά και του ομίλου στη σωστή διαχείριση των εμπιστευτικών πληροφοριών που περιέχονται στην κατοχή τους και στην απαγόρευση χρήσης τους για την αποκόμιση ιδίου οφέλους. Μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και πρακτικές καλούνται όλοι να διατηρούν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής δεοντολογίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους αλλά και στις σχέσεις τους με τις δημόσιες αρχές και το κοινό εν γένει. Τέλος, η εταιρία προωθεί τη συνεργασία με τους πελάτες της και με όλους τους συμμετέχοντες στην αγορά, αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών της και συζητώντας σε βάθος όλες τις σημαντικές αποφάσεις ή τυχόν τροποποιήσεις των κανονισμών της. (Καπράλος, Σ. - Πρόεδρος του Χρηματιστηρίου Αθηνών, Μέτοχος, 2007).

4.4.2 Δείκτες Μέτρησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης από το ΚΕ.Μ.Ε.Χ.

Τα Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Αθηνών ανέπτυξε μεθοδολογία για την καταγραφή και αξιολόγηση του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιρειών (KEMEX, 2001). Το έργο στόχευε:

- Στην παροχή πληροφόρησης προς τις αρμόδιες αρχές για το υφιστάμενο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης, τις δυνάμεις και αδυναμίες του και τον εντοπισμό των πεδίων όπου το νομικό πλαίσιο κρίνεται ανεπαρκές και επιδέχεται βελτιώσεις

- Στη δημιουργία ενός χρήσιμου εργαλείου προς τους θεσμικούς επενδυτές
- Στην αξιολόγηση των εταιρειών που συμμετέχουν στο δείγμα

Το ΚΕ.Μ.Ε.Χ. εκπόνησε ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης. Η δομή του ερωτηματολογίου κάλυπτε τις αρχές που περιλαμβάνονται στον ελληνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και τις αρχές του ΟΟΣΑ. Παράλληλα, μελετήθηκαν οι κώδικες άλλων χωρών με σημαντική εμπειρία σε ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης (Ηνωμένο Βασίλειο, ΗΠΑ, Γερμανία, Βέλγιο, Γαλλία) και χωρών παρομοίου επιπέδου ανάπτυξης με την Ελλάδα (Ιρλανδία, Πορτογαλία). Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε αρχικά στην κάθε εταιρεία και συμπληρώθηκε ύστερα από συνάντηση του επιστημονικού προσωπικού του ΚΕ.Μ.Ε.Χ. με στέλεχος της εταιρείας.

Το ΚΕ.Μ.Ε.Χ. επιδιώκοντας τα αποτελέσματα της επιστημονικής μελέτης να είναι πρακτικά χρήσιμα και εφαρμόσιμα από τους φορείς της αγοράς, συνέστησε Ειδική Επιτροπή Παρακολούθησης, αποτελούμενη από εκπροσώπους όλων των ενδιαφερόμενων φορέων (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Χρηματιστήριο Αθηνών, ΣΕΒ, ΕΒΕΑ, ΣΒΒΕ, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Ένωση Θεσμικών Επενδυτών, ΣΜΕΧΑ), η οποία και συμφώνησε στις σταθμίσεις των δεικτών. Η στάθμιση που προέκυψε έχει ως εξής:

- Βασικά δικαιώματα μετόχων 20%
- Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος 30%
- Διοικητικό συμβούλιο 25%
- Διευθύνων σύμβουλος και εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη 15%
- Δέσμευση εταιρικής διακυβέρνησης, κοινωνική ευθύνη και η σχέση με τους έχοντες νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία 10%

Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην ερευνητική προσπάθεια είναι αυτές που συνθέτουν τους δείκτες FTSE/ASE-20, FTSE/ASE Mid-40, Small Cap-80, καθώς και το Γενικό Δείκτη Τιμών (Γ.Δ.Τ.) του Χ.Α. Επιπλέον, επελέγησαν με τυχαίο τρόπο εισηγμένες εταιρείες που δεν ανήκουν σε κανένα από τους παραπάνω δείκτες. Το σύνολο των εταιρειών που απάντησαν αντιπροσωπεύει περίπου το 86,2% της συνολικής κεφαλαιοποίησης της αγοράς.

Η μελέτη έδειξε ότι:

- Συστηματική αξιολόγηση του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης είναι εφικτή στην Ελλάδα, τόσο από πλευράς μεθοδολογίας όσο και από πλευράς ενδιαφέροντος του μεγαλύτερου αριθμού των εισηγμένων εταιρειών

- Εκτός από τα γενικά συμπεράσματα, οι εταιρείες είχαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να συγκρίνουν τα αποτελέσματα της δικής τους αποτίμησης με την άριστη βαθμολογία και το μέσο όρο. Με αυτή την έννοια προέκυψε δευτερευόντως και ένα εργαλείο «επιπέδου αναφοράς» (benchmarking).

Η γενική τάση των επιχειρήσεων ήταν υπέρ μιας εθελοντικής στρατηγικής στα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Το βασικό συμπέρασμα της μελετητικής ομάδας είναι ότι η ελληνική αγορά στο σύνολό της δείχνει σχετικά ικανοποιητικό βαθμό σεβασμού των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης.

Ένα δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι η υιοθέτηση μιας ενεργούς πολιτικής συμμόρφωσης προς τις διεθνείς «καλές πρακτικές» έχει ξεκινήσει από κάποιες ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά είναι απαραίτητο, αργά η γρήγορα, να γίνει συνείδηση σε όλες.

Ένα τρίτο συμπέρασμα είναι ότι η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι δυναμική. Καλή αποτίμηση σε δεδομένη χρονική στιγμή δε σημαίνει μακροχρόνια εξασφάλιση. Εκτός από τα συμπεράσματα, από τη μελέτη προέκυψαν και χρήσιμες προτάσεις.

Συστάσεις προς τις Αρμόδιες Αρχές

- Αξιολόγηση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών για τη διευκόλυνση χρήσης των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας.
- Διασαφήνιση/βελτίωση του συστήματος των δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών (stock options)
- Αναβάθμιση δημοσιογραφικής κάλυψης των εισηγμένων εταιρειών
- Εξορθολογισμός των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου

Συστάσεις προς τις Εταιρείες

ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

- Χρήση διαδικτύου ως μηχανισμού ενημέρωσης των μετόχων
- Παράλληλη χρήση της αγγλικής γλώσσας ώστε να μπορεί να ενημερώνεται το διεθνές επενδυτικό κοινό
- Συστηματική δημοσιοποίηση εταιρικών γεγονότων
- Εξήγηση αποκλίσεων στόχων από ανακοινωθέντα
- Δομή και κριτήρια σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου
- Εισαγωγή ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο
- Αναβάθμιση θέσης χρηματοοικονομικού διευθυντή
- Ενεργοποίηση του διοικητικού συμβουλίου και συλλογικών φορέων για θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

- Διερεύνηση περιπτώσεων και συγκυριών για σχέσεις εσωτερικών με εξωτερικούς ελεγκτές

ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑΚΕΣ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

- Αναμετάδοση της γενικής συνέλευσης μέσω διαδικτύου
- Περιοδική συζήτηση για επαναπροσδιορισμό του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου
- Εισαγωγή επιτροπών στο διοικητικό συμβούλιο
- Διατύπωση αρχών και συστηματική παρακολούθηση της εταιρικής διακυβέρνησης
- Ενσωμάτωση πρακτικών αξιολόγησης του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου
- Ενσωμάτωση νέων μελών στο διοικητικό συμβούλιο σύνδεση αμοιβών-αποτελεσματικότητας για τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη

ΠΕΛΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ

- Διαχωρισμός των θέσεων προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου
- Σύστημα διαχείρισης κινδύνων
- Σύγκριση δικαιωμάτων μειοψηφίας με άλλες χώρες
- Διερεύνηση του κατά πόσο η διαδοχή στα ανώτατα κλιμάκια της εταιρείας είναι ανεξάρτητη από τις ιδιοκτησιακές σχέσεις
- Διερεύνηση της συνολικής διάρκειας παραμονής μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου
- Συστηματοποίηση της διερεύνησης των θεμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης⁴⁵

4.4.3 Grand Thornton και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών:

«Αξιολόγηση της εφαρμογής των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον για το έτος 2005»

Στο παρόν τμήμα της εργασίας παρουσιάζονται τα κύρια σημεία της μελέτης της έρευνας που διεξήγαγε η εταιρεία Grand Thornton (εταιρεία παροχής ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών) σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο

⁴⁵ Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός, *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα, Παπαζήσης, 2003

Αθηνών, μέσω του εργαστηρίου Διοικητικής επιστήμης (Management science Laboratory) του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας που πραγματοποίησε από την 1η Φεβρουαρίου έως την 30η Ιουλίου 2005 για την «αξιολόγηση της εφαρμογής των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον»

Στόχος της έρευνας ήταν, αφενός να αποτυπώσει την υφιστάμενη κατάσταση στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης μέσω της παραγωγής πρωτογενούς πληροφόρησης για τις ελληνικές επιχειρήσεις και αφετέρου, να αναπτύξει δημιουργικό προβληματισμό και να συμβάλλει στην διαπαιδαγώγηση της αγοράς για τη σημαντικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Ειδικότερα η έρευνα επιδίωξε να αξιολογήσει το βαθμό συμμόρφωσης των ελληνικών επιχειρήσεων τόσο με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, όσο και με τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές, καθώς και να διερευνήσει τους λόγους απόκλισης των εταιρειών. Φιλοδοξία της έρευνας ήταν να αναδείξει τα θέματα μείζονος σημασίας για τη βελτίωση του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα.

Η έρευνα διεξήχθη με τη μορφή ερωτηματολογίου στο σύνολο των εισηγμένων στο Χ.Α. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων βασίστηκε στο θεσμικό πλαίσιο περί εταιρικής διακυβέρνησης. Η ανάλυση που ακολούθησε στηρίχτηκε στην κατηγοριοποίηση των εταιρειών ανά δείκτη κεφαλαιοποίησης, σύμφωνα με αυτούς του Χ.Α. κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 110 επιχειρήσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 53% της συνολικής κεφαλαιοποίησης του Χ.Α. και θεωρούνται αντιπροσωπευτικές του συνόλου. Η πλειονότητα των απαντήσεων προήλθε από τον Οικονομικό Διευθυντή, τα Διευθυντικά Στελέχη και τους Εσωτερικούς Ελεγκτές. Η μη ανταπόκριση στην έρευνα, σύμφωνα με τις εταιρείες που δε συμμετείχαν αποδίδεται κυρίως σε έλλειψη ενδιαφέροντος, αμέλεια, φόρτο εργασίας και άρνηση συμμετοχής.

Κύρια Σημεία

Η Εταιρική Διακυβέρνηση έχει αναδειχθεί σε μείζον θέμα για τις εισηγμένες εταιρείες, τις εποπτικές αρχές και όλους τους φορείς της αγοράς. Είναι αναγνωρισμένη πλέον η σημασία για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων και κοινώς παραδεκτή η ανάγκη εφαρμογής των σχετικών αρχών για τη δραστικότερη διαφύλαξη και προώθηση των συμφερόντων των μετόχων. Σύμφωνα με την μελέτη, στην Ελλάδα 3 στις 10 επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι εφαρμόζουν πλήρως τις σχετικές οδηγίες και συστάσεις. Οι 7 στις 10 διατείνονται ότι εξηγούν τους λόγους

απόκλισης από τις βέλτιστες πρακτικές, ωστόσο μόνο 2 στις 10 δημοσιοποιούν έκθεση συμμόρφωσης με το θεσμικό πλαίσιο.

Σε γενικές γραμμές, οι εισηγμένες εταιρείες εμφανίζονται να «συμμορφώνονται» ως προς το γράμμα αλλά όχι ως προς το πνεύμα της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ναι μεν εφαρμόζουν τις διατάξεις του νόμου 3016/2002, αλλά στην πλειοψηφία τους δεν παρέχουν περαιτέρω πληροφόρηση για τις πρακτικές και τις διαδικασίες που ακολουθούν και δεν εξηγούν τους λόγους απόκλισης από το θεσμικό πλαίσιο.

Διοικητικό Συμβούλιο

Η «συμμόρφωση ως προς το γράμμα αλλά όχι και ως προς το πνεύμα της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί επικρατούσα συμπεριφορά των εταιρειών και αναφορικά με τη λειτουργία του Δ.Σ. Συγκεκριμένα, τα Δ.Σ. των εισηγμένων εταιρειών είναι ευέλικτα και συνεδριάζουν τουλάχιστον μια φορά το μήνα. Εντούτοις, οι περισσότερες εταιρείες δε διαχωρίζουν τις ευθύνες στα ανώτερα κλιμάκια, καθότι, σε 8 από τις 10 περιπτώσεις, ο Πρόεδρος του Δ.Σ. είναι και βασικός μέτοχος. Η πλειονότητα των εταιρειών δεν αξιολογεί τα μέλη του Δ.Σ. και δεν παρέχει σε αυτά πρόσβαση σε εξωτερικούς συμβούλους. Επίσης, τα μισά μέλη του Δ.Σ. στις εταιρείες της έρευνας συμμετέχουν σε Δ.Σ. άλλων εταιρειών, συνδεδεμένων ή μη, γεγονός που εγείρει το ερώτημα κατά πόσο είναι σε θέση να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Τέλος, οι εισηγμένες εταιρείες υστερούν ως προς την υιοθέτηση Διεθνών Βέλτιστων Πρακτικών, όπως τη σύσταση Επιτροπής Ορισμού μελών του Δ.Σ. και τη δημοσιοποίηση των σχετικών διαδικασιών.

Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά μέλη

Η ύπαρξη μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ. των εισηγμένων εταιρειών αποτελεί όρο «sine qua non» για ορθή Εταιρική Διακυβέρνηση καθότι:

A) Η παρουσία μη εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ. προστατεύει όλους τους μετόχους από τη δυνατότητα που έχουν οι επαγγελματίες διαχειριστές να διοικούν την επιχείρηση για ιδιοτελείς σκοπούς.

B) Η παρουσία ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών προστατεύει τις μειοψηφίες των μετόχων (που είτε δε δύνανται είτε δεν επιθυμούν να εκπροσωπούνται στο Δ.Σ.) από καταχρηστικές συμπεριφορές της πλειοψηφίας. Η διασφάλιση της ανεξαρτησίας τους είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις συνθήκες της Ελληνικής Κεφαλαιαγοράς.

Εκ πρώτης όψεως, όλες οι εταιρείες πληρούν τις τυπικές απαιτήσεις του Νόμου. Ήτοι διαθέτουν επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών μελών και επαρκή αριθμό

ανεξάρτητων μελών στα Δ.Σ. Επίσης, διατείνονται ότι με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζουν αποτελεσματικά την ανεξαρτησία των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών τους. Ωστόσο, παρά την πρόβλεψη του Νόμου για ικανοποίηση ρητών κριτηρίων ανεξαρτησίας «ένα-προς-ένα», μόνο 6 στις 10 εταιρείες διασφαλίζουν στην πράξη την ανεξαρτησία. Εξάιρεση αποτελούν οι εταιρείες μεγάλης κεφαλαιοποίησης.

Αποδοχές Δ.Σ. - Διευθυντικών Στελεχών

Σε γενικές γραμμές, οι εισηγμένες εταιρείες τηρούν το γράμμα του Νόμου, υπολείπονται όμως των βέλτιστων πρακτικών. Θετικό είναι το γεγονός ότι οι αμοιβές των μελών του Δ.Σ. αποφασίζονται από τη Γενική Συνέλευση και ότι οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών συνδέονται με την εν γένει απόδοση της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι 8 στις 10 επιχειρήσεις δεν έχουν συστήσει Επιτροπή Αποδοχών εκλεγμένη από τη Γενική Συνέλευση και ότι 5 στις 10 δε δημοσιοποιούν ξεχωριστά τις αποδοχές των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. Εξάιρεση αποτελούν οι εταιρείες του FTSE-20 με συγκριτικά καλύτερα ποσοστά.

Εσωτερική Οργάνωση και Κανονισμός λειτουργίας

Ομοίως στην περίπτωση του Εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας οι εταιρείες επιδεικνύουν «συμμόρφωση ως προς το γράμμα του Νόμου και όχι ως προς το πνεύμα της Εταιρικής Διακυβέρνησης». Το σύνολο των εταιρειών διαθέτει εγκεκριμένο Εσωτερικό Κανονισμό «ένα-προς-ένα» όλα τα στοιχεία που στηρίζει ο νόμος ως «ελάχιστο περιεχόμενο» του Εσωτερικού Κανονισμού.

Εσωτερικός Έλεγχος και Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων

Η πλειονότητα των εταιρειών έχει συστήσει Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου. Εντούτοις, μόνο 1 στις 2 διαθέτει τον απαραίτητο αριθμό (3) μη εκτελεστικών μελών στην Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται αποτελεσματικά η ανεξαρτησία της Επιτροπής και των εσωτερικών ελεγκτών. Ως προς τη διαχείριση κινδύνων, οι περισσότερες επιχειρήσεις δηλώνουν προετοιμασμένες για την αντιμετώπισή τους, καθότι, όχι μόνο έχουν καταγράψει τους κινδύνους, αλλά, επίσης, διαθέτουν συστήματα και διαδικασίες αντιμετώπισης αυτών.

Συμμετοχή Μετόχων στη Λήψη Αποφάσεων

Το σύνολο σχεδόν των εταιρειών φαίνεται να αξιολογεί ως βασική προτεραιότητα τη συμμετοχή των μετόχων στην πληροφόρησης και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις ενημερώνουν τους μετόχους για τα ουσιώδη θέματα είτε μέσω του

Εθνικού Τύπου (έντυπου και ηλεκτρονικού) είτε μέσω του Δελτίου Τύπου του Χ.Α., είτε μέσω της Ιστοσελίδας τους, παρέχοντας έτσι έγκαιρη, ισότιμη και χαμηλού κόστους πληροφόρηση. Εντούτοις, αν και η πλειονότητα τους θεωρεί σκόπιμη τη διευκόλυνση της συμμετοχής των μετόχων στις Γενικές Συνελεύσεις μόνο το 65% των εταιρειών προσφέρει στους μετόχους τη δυνατότητα να ψηφίζουν εν τη απουσία τους.

4.4.4 Grand Thornton και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών:

«Αξιολόγηση της εφαρμογής των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον για το έτος 2006»

Στο παρόν τμήμα της εργασίας παρουσιάζονται τα κύρια σημεία της μελέτης που διεξήγαγε η εταιρεία Grand Thornton (εταιρεία παροχής ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών) σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και με την αρωγή της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Ένωσης Θεσμικών Επενδυτών, το έτος 2006, για την Εταιρική Διακυβέρνηση στο σύνολο των εισηγμένων στο Χ.Α. εταιρειών.

Στόχος της έρευνας ήταν η ανίχνευση και αποτύπωση του προτύπου συμπεριφοράς των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων ως προς την υιοθέτηση των σχετικών αρχών και συστάσεων εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπλέον η έρευνα επιδίωκε, μέσω της σύγκρισης των αποτελεσμάτων με το 2005, να προσδιορίσει τα αδύνατα και δυνατά σημεία των ελληνικών επιχειρήσεων και συνακόλουθα, να συμβάλλει στη χάραξη πολιτικής από τις αρμόδιες αρχές. Φιλοδοξία της έρευνας ήταν να αναδείξει τις αλλαγές που απαιτούνται για τη δημιουργική προσαρμογή των ελληνικών εταιρειών στα διεθνή δεδομένα εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης. Η έρευνα διεξήχθη με τη μορφή ερωτηματολογίου στο σύνολο των εισηγμένων εταιρειών στο Χ.Α. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων βασίστηκε στο θεσμικό πλαίσιο περί εταιρικής διακυβέρνησης. Η ανάλυση που ακολούθησε στηρίχτηκε στην κατηγοριοποίηση των εταιρειών ανά δείκτη κεφαλαιοποίησης, σύμφωνα με αυτούς του Χ.Α. κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 80 επιχειρήσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 43,4% της συνολικής κεφαλαιοποίησης του Χ.Α. και θεωρούνται αντιπροσωπευτικές του συνόλου. Η πλειονότητα των απαντήσεων προήλθε από τον Οικονομικό Διευθυντή, τα Διευθυντικά Στελέχη και τους Εσωτερικούς Ελεγκτές. Η μη ανταπόκριση στην έρευνα, σύμφωνα με τις

εταιρείες που δε συμμετείχαν, αποδίδεται κυρίως σε φόρτο εργασίας και δευτερευόντως σε αμέλεια και έλλειψη ενδιαφέροντος.

Κύρια σημεία

Η εταιρική διακυβέρνηση συνεχίζει να τίθεται στο κέντρο της σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας, όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Με υψηλή συχνότητα διατυπώνεται η άποψη ότι οι αρχές διαφάνειας, της συνέπειας και της υπευθυνότητας αποτελούν τις ελάχιστες απαιτήσεις προκειμένου να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης προς τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων, να μειωθεί η έκθεση των χρηματαγορών σε κρίσεις και να διευκολυνθεί η προσέλκυση νέων κεφαλαίων.

Στην Ελλάδα, το οικονομικό έτος 2006:

- Οι 3 στις 10 εταιρείες εισηγμένες στο Χ.Α., δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει πλήρως τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης.
- Οι 6 στις 10 εταιρείες εισηγμένες στο Χ.Α. δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει επαρκώς τις σχετικές αρχές και συστάσεις.
- Από τις 4 εταιρείες που δηλώνουν ότι αποκλίνουν από το θεσμικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, οι 3 δεν εξηγούν τους λόγους απόκλισης.

Τα ανωτέρω αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν διχοτομικό μεταξύ συμμόρφωσης και μη συμμόρφωσης, ήτοι, δεν εκμεταλλεύονται τη διευρυμένη ευελιξία που τους παρέχει η σχετική προσέγγιση να αιτιολογούν γιατί αποκλίνουν. Επιπλέον, οι ελληνικές εισηγμένες εταιρείες, αν και έχουν σημειώσει εμφανή πρόοδο συγκριτικά με το 2005, εντούτοις, έχουν να καλύψουν αρκετό έδαφος αναφορικά με την ποιότητα της συμμόρφωσης που επιδεικνύουν.

Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχουν *δύο τομείς στους οποίους θα ήταν σκόπιμο να ενταθεί η προσπάθεια για τον εκσυγχρονισμό της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα:*

1. Η σημαντικότερη υστέρηση αφορά στην ανελαστικότητα που επιδεικνύουν οι εισηγμένες ως προς την ενίσχυση της ανεξαρτησίας και του εποπτικού ρόλου του Δ.Σ. Φαίνεται πως δεν έχει κατανοηθεί ακόμα από τις ελληνικές επιχειρήσεις, στο βαθμό που πρέπει, ότι η ανεξαρτησία του Δ.Σ. είναι εκείνη που προσδίδει αξία στο ρόλο του.

2. Η δεύτερη αδυναμία εντοπίζεται στη περιορισμένη υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών, όπως «Συγκρότηση Επιτροπής Αποδοχών με πλειοψηφία ανεξάρτητων μελών» και «Σύσταση Επιτροπής Ορισμού Νέων Μελών στο Δ.Σ.».

Διοικητικό Συμβούλιο

Όσον αφορά τη δομή και την αποτελεσματικότητα του Δ.Σ. οι επιδόσεις των εταιρειών είναι υψηλότερες σε σχέση με αυτές του 2005. Εντούτοις, στην πλειοψηφία τους είναι ποσοτικές και όχι ποιοτικές. Συγκεκριμένα, και το 2006 οι εισηγμένες εξασφάλιζαν τον απαιτούμενο μέσο αριθμό μελών στα Δ.Σ. καθώς επίσης και τον αναγκαίο μέσο όρο συνεδριάσεων. Ωστόσο, τα Δ.Σ. των εισηγμένων εταιρειών στο Χ.Α.:

- Δεν ανταποκρίνονται στον εποπτικό τους ρόλο (σε 6 από τις 10 εταιρείες ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος είτε ταυτίζονται, είτε συνδέονται με σχέση συγγένειας, ενώ σε 7 από τις 10, ο Πρόεδρος έχει επιφορτιστεί και με εκτελεστικά καθήκοντα).
- Απαρτίζονται από «διακρίνουσες προσωπικότητες» (στις μισές εταιρείες ο Πρόεδρος του Δ.Σ. έχει διατελέσει στο παρελθόν Διευθύνων Σύμβουλος, ενώ σε περίπου 7 από τις 10 ο Πρόεδρος ή/και ο Διευθύνων Σύμβουλος ελέγχουν πάνω από το 3% των μετοχών).
- Δεν αξιολογούν την απόδοσή τους καθώς μόνο οι 4 στις 10 έχουν αναπτύξει διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των μελών του Δ.Σ. και των διαφόρων επιτροπών αυτών.
- Δεν υποστηρίζουν τα μέλη τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (οι 3 στις 10 παρέχουν πρόσβαση στα μέλη του Δ.Σ. σε εξωτερικούς συμβούλους καλύπτοντας τον απαιτούμενο προϋπολογισμό για τις αμοιβές αυτών).
- Εφαρμόζουν σε ιδιαίτερα περιορισμένο βαθμό Διεθνείς Βέλτιστες Πρακτικές, όπως συγκρότηση Επιτροπής Ορισμού νέων μελών στο Δ.Σ., δημοσιοποίηση διαδικασιών ορισμού νέων μελών κ.λπ.

Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά Μέλη

Η σκοπιμότητα ύπαρξης μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ., ως αντίβαρο στις καταχρηστικές συμπεριφορές της διοίκησης, φαίνεται ότι έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται από τις ελληνικές εταιρείες. Το σύνολο σχεδόν των εταιρειών της έρευνας ικανοποιεί την απαιτούμενη από το νόμο αναλογία εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη -εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ.

Εντούτοις οι εισηγμένες έχουν να καλύψουν αρκετό έδαφος ως προς την εξασφάλιση πλήρους ανεξαρτησίας καθώς:

- Τα ανεξάρτητα μέλη ικανοποιούν «ένα-προς-ένα» τα κριτήρια ανεξαρτησίας του Νόμου 3016/2002 στο 65,1% των εταιρειών (έναντι 58% το 2005).

➤ Τα συμφέροντα των μετόχων μειοψηφίας προστατεύονται ικανοποιητικά μέσω άμεσης εκπροσώπησης στο Δ.Σ. σε μόνο 3 από τις 10 εταιρείες (έναντι 2 στις 10 το 2005).

Ωστόσο, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί ότι τα παραπάνω ποσοστά είναι βελτιωμένα σε σχέση με αυτά του 2005, γεγονός που δηλώνει αργό αλλά εμφανή βηματισμό προς τη σωστή κατεύθυνση.

Αποδοχές Διοικητικού Συμβουλίου - Διευθυντικών Στελεχών

Πρόοδο επιδεικνύουν οι ελληνικές εισηγμένες εταιρείες αναφορικά με τα θέματα αμοιβών καθώς:

- Διπλάσιες εταιρείες σε σχέση με το 2005 έχουν συστήσει Επιτροπή Αποδοχών για τα διευθυντικά στελέχη.
- Οι 7 στις 10 εταιρείες του δείγματος συνδέουν το ύψος των αποδοχών των εκτελεστικών διευθυντών με την επίτευξη στόχων και την απόδοση της εταιρείας και όχι με stock Options, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στους managers να αξιοποιούν εσωτερική πληροφόρηση για την επιχείρηση ή/και τον κλάδο προς όφελός τους.
- Σχεδόν το 60% των εταιρειών (έναντι 58% το 2005) συνδέει τις αμοιβές παράστασης των μη εκτελεστικών στελεχών, κατά κύριο λόγο, με το χρόνο που εκείνα αφιερώνουν για τα θέματα της επιχείρησης.
- Σχεδόν 6 στις 10 εταιρείες (έναντι 5 στις 10 το 2005), δημοσιοποιούν ξεχωριστά τις αποδοχές των εκτελεστικών και μη-εκτελεστικών μελών τους, με τις εταιρείες μεσαίας κεφαλαιοποίησης να επιδεικνύουν τη μεγαλύτερη πρόοδο.
- Ωστόσο, μόλις το 15% των εταιρειών αναθέτει την εποπτεία των αποδοχών της ανώτατης διοίκησης σε Επιτροπή Αποδοχών εκλεγμένη από τη Γενική Συνέλευση.

Εσωτερική Οργάνωση και Κανονισμός Λειτουργίας

Σε ότι αφορά θέματα Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας, οι εισηγμένες εταιρείες διέγραψαν ικανοποιητική πορεία, καθώς, σχεδόν διπλάσιες σε αριθμό εταιρείες (51.5%) σε σχέση με το 2005 (28,1%) προσδιορίζουν στον Εσωτερικό Κανονισμό «ένα-προς-ένα» όλα τα οριζόμενα από το Νόμο στοιχεία.

Εσωτερικός Έλεγχος και Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων

Περιορισμένη δραστηριοποίηση εμφανίζουν το 2006 οι ελληνικές εισηγμένες εταιρείες για να εξασφαλίσουν όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστο εσωτερικό έλεγχο. Αν

και έχει αυξηθεί το ποσοστό των εταιρειών που έχουν συγκροτήσει Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου στο 75,4% (έναντι 73,5% το 2005), μόνο 3 στις 10 έχουν στελεχώσει την Επιτροπή Ελέγχου με επαρκή αριθμό εξωτερικών μη-εκτελεστικών μελών.

Βελτιωμένη είναι η εικόνα που παρουσιάζουν το 2006 οι εισηγμένες επιχειρήσεις αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων, καθώς οι περισσότερες από αυτές έχουν καταγράψει ενδεχόμενους εταιρικούς κινδύνους και παράλληλα έχουν αναπτύξει τα απαραίτητα συστήματα για τη διαχείρισή τους.

Συμμετοχή Μετόχων στη Λήψη Αποφάσεων

Επιλογή υψηλής σημασίας για τις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες φαίνεται να αποτελεί η πληροφόρηση των μετόχων και το έτος 2006. Το σύνολο, σχεδόν, των εταιρειών παρέχει στους μετόχους έγκαιρη, ισότιμη και χαμηλού κόστους πληροφόρηση για τα εταιρικά δρώμενα. Ωστόσο, το ποσοστό των εταιρειών που προσφέρει στους μετόχους τη δυνατότητα να ψηφίζουν στις Γενικές Συνελεύσεις, όντας απόντες, ανέρχεται στο 63,6% και δύναται να βελτιωθεί περαιτέρω.

4.4.5 Grand Thornton και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών:

«Αξιολόγηση της εφαρμογής των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον για το έτος 2007»

Τα αποτελέσματα της έρευνας για το 2007 αποδεικνύουν για μία ακόμα φορά ότι στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις δεν έχει ωριμάσει αρκετά η ανάγκη υλοποίησης της βασικής προσέγγισης «συμμόρφωση ή εξήγηση», εφαρμογής δηλαδή, της δυνατότητας που έχουν να επιλέξουν μεταξύ είτε της συμμόρφωσης με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης είτε της δημοσιοποίησης της αιτιολόγησης των αποκλίσεών τους από αυτές.

Σίγουρα χρόνο με το χρόνο παρατηρείται πρόοδος στη συμμόρφωση με τα επιμέρους στοιχεία των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, όμως και πάλι παρατηρείται η συμμόρφωση με τα ελάχιστα απαιτούμενα στοιχεία του σχετικού νομοθετικού πλαισίου.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας :

- Οι 2 στις 10 εισηγμένες δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει πλήρως τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης.
- Οι 7 στις 10 εισηγμένες δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει επαρκώς τις σχετικές αρχές και συστάσεις.

- Παρόλα αυτά από τις 8 στις 10 που δηλώνουν ότι δεν δημοσιοποιούν έκθεση συμμόρφωσης με το θεσμικό πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης μόλις οι 6 στις 10 εξηγούν το λόγο της απόκλισης.

Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)

Σε γενικές γραμμές γίνεται αντιληπτό ότι οι εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης έκαναν μεγαλύτερη προσπάθεια σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια να εναρμονισθούν με τις Διεθνείς Βέλτιστες Πρακτικές και τις επιταγές της εθνικής νομοθεσίας. Αντίθετα δε συνέβη το ίδιο με τις εταιρείες μικρής και μεσαίας κεφαλαιοποίησης για τις οποίες τα αποτελέσματα φαίνεται να διατηρούνται στα ίδια ή και χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με το παρελθόν. Πιο συγκεκριμένα, και φέτος, οι εισηγμένες εξασφαλίζουν τον απαιτούμενο μέσο αριθμό μελών στα Δ.Σ. καθώς επίσης και τον αναγκαίο μέσο αριθμό συνεδριάσεων.

Αναλυτικότερα, τα Δ.Σ.:

- Δεν ανταποκρίνονται πλήρως στον εποπτικό τους ρόλο (σε 4 από τις 10 εταιρείες ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος ταυτίζονται και στις 3 από τις 10 εταιρείες στις οποίες δεν ταυτίζονται προκύπτει ότι συνδέονται με σχέση συγγένειας, ενώ σε 7 από τις 10 ο Πρόεδρος έχει επιφορτιστεί και με εκτελεστικά καθήκοντα). Χρησιμοποιώντας πρόσθετη στατιστική ανάλυση (paired samples t- test) προκύπτει ότι σε γενικές γραμμές δεν ταυτίζονται ο Πρόεδρος με το Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας και ούτε έχουν μεταξύ τους συγγένεια α ή/και β βαθμού. Αυτό όμως δεν εξασφαλίζει την καθολική τήρηση του νόμου από τους ερευνώμενους.

- Απαρτίζονται από «διακρίνουσες προσωπικότητες» (σε περισσότερες από τις μισές εταιρείες ο Πρόεδρος του Δ.Σ. έχει διατελέσει στο παρελθόν ανώτατος εκτελεστικός ηγέτης, ενώ στις μισές και περισσότερες εταιρείες ο Πρόεδρος ή/και ο Διευθύνων Σύμβουλος ελέγχουν άνω του 3% των μετοχών).

- Δεν αξιολογούν την απόδοσή τους (μόνο οι 4 στις 10 έχουν αναπτύξει διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των μελών του Δ.Σ. και των διαφόρων επιτροπών αυτών).

- Δεν υποστηρίζουν τα μέλη τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (μόνο οι 2 στις 10 παρέχουν πρόσβαση στα μέλη του Δ.Σ. σε εξωτερικούς συμβούλους καλύπτοντας τον απαιτούμενο προϋπολογισμό για τις αμοιβές αυτών).

- Εφαρμόζουν σε ιδιαίτερα περιορισμένο βαθμό Διεθνείς Βέλτιστες Πρακτικές, όπως συγκρότηση Επιτροπής Ορισμού νέων μελών στο Δ.Σ., δημοσιοποίηση διαδικασιών ορισμού νέων μελών κτλ.

Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά Μέλη

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σημαντική πλειοψηφία των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων συμμορφώνεται με τις επιταγές του σχετικού νομοθετικού πλαισίου αναφορικά με την αναλογία εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ.

Στις ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα:

➤ Τα ανεξάρτητα μέλη ικανοποιούν “ένα-προς-ένα” τα κριτήρια ανεξαρτησίας του Νόμου 3016/2002 στο 71,1% των εταιρειών.

➤ Τα συμφέροντα των μετόχων μειοψηφίας προστατεύονται ικανοποιητικά μέσω άμεσης εκπροσώπησης στο Δ.Σ. σε μόνο 4 από τις 10 εταιρείες (έναντι 3 στις 10 το 2006 και 2 στις 10 το 2005).

Η σταθερή βελτίωση των στοιχείων που προκύπτουν από τις έρευνες κατά την τελευταία τριετία αποδεικνύει το γεγονός ότι η σκοπιμότητα της ύπαρξης μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Αποδοχές Διοικητικού Συμβουλίου – Διευθυντικών Στελεχών

Σε θέματα αμοιβών η κατάσταση για το 2007 φαίνεται να είναι συγκεχυμένη. Σε κάποια ζητήματα η κατάσταση είναι ικανοποιητική και σε άλλα τα ποσοστά εμφανίζονται μειωμένα σε σχέση με τις δύο προηγούμενες χρονιές. Αναλυτικότερα:

➤ Θετικό είναι ότι σχεδόν σε όλες τις εταιρείες η απόφαση για την αμοιβή των μελών του Δ.Σ. λαμβάνεται από τη Γενική Συνέλευση ή/και το ίδιο το Διοικητικό Συμβούλιο, παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια ελαφρά τάση μείωσης των εταιρειών που επιλέγουν να εφαρμόσουν αυτήν την πρακτική που ορίζει ο νόμος με βάση τα στοιχεία του παρελθόντος.

➤ Χαμηλό παραμένει το ποσοστό των εταιρειών που έχουν συστήσει Επιτροπή Αποδοχών η οποία αποφασίζει για τις αμοιβές των διευθυντικών στελεχών καθώς κάτι τέτοιο δεν προβλέπεται από την ελληνική νομοθεσία. Μάλιστα οι εταιρείες οι οποίες έχουν προβεί σε κάτι τέτοιο, το οποίο υπερβαίνει τα όσα ορίζονται στη νομοθεσία, είναι κυρίως αυτές που συγκροτούν το δείκτη των εταιρειών υψηλής κεφαλαιοποίησης.

➤ Θετικό είναι το γεγονός ότι για τις 7 στις 10 εταιρείες η επίτευξη στόχων αποτελεί σημαντικό παράγοντα στον καθορισμό των αποδοχών των διευθυντικών στελεχών. Επίσης στις περισσότερες εταιρείες οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών γίνονται με τη μορφή μισθού ή bonus και όχι με τη μορφή Stock Options, τα οποία

δίνουν τη δυνατότητα στους managers να αξιοποιούν εσωτερική πληροφόρηση για την επιχείρηση ή/και τον κλάδο προς όφελός τους.

➤ Πάνω από το 60% των εταιρειών (έναντι 58% το 2005 και 59,7% το 2006) συνδέει τις αμοιβές παράστασης των μη εκτελεστικών στελεχών, κατά κύριο λόγο, με το χρόνο που εκείνα αφιερώνουν για τα θέματα της επιχείρησης.

➤ Παρά το γεγονός ότι ο νόμος ορίζει ρητά ότι «το σύνολο των αμοιβών...των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. αναφέρονται σε χωριστή κατηγορία στο προσάρτημα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων» μόνο οι μισές εταιρείες εκπληρώνουν αυτήν την υποχρέωσή τους.

➤ Τέλος, μόλις το 18,9% των εταιρειών αναθέτει την εποπτεία των αποδοχών της ανώτατης διοίκησης σε Επιτροπή Αποδοχών εκλεγμένη από τη Γενική Συνέλευση.

Εσωτερική Οργάνωση και Κανονισμός Λειτουργίας

Ιδιαίτερα ικανοποιητικός κρίνεται ο βαθμός συμμόρφωσης των ελληνικών επιχειρήσεων στο νομοθετικό πλαίσιο περί εφαρμογής Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας. Σχεδόν όλες οι εταιρείες δήλωσαν ότι διαθέτουν Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, ωστόσο μόλις το 40,2% πληροί ένα προς ένα όλα τα κριτήρια που προκύπτουν από το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο αναφορικά με το περιεχόμενό του.

Εσωτερικός Έλεγχος & Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων

Περιορισμένο εμφανίζεται και φέτος το ποσοστό των εταιρειών που διαθέτουν Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου (63,2%), αν και τα αντίστοιχα ποσοστά για τις εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης είναι αρκετά ικανοποιητικά (83,3%). Επί της ουσίας προκύπτει για μία ακόμα φορά ότι κύριο μέλημα των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η συμμόρφωση με τον τύπο και όχι την ουσία των σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων. Κατά τα λοιπά σημαντικός αριθμός εταιρειών δήλωσε ότι διαθέτει συστήματα αντιμετώπισης κινδύνων, ενώ παράλληλα έχει λάβει τουλάχιστον επαρκή μέτρα για την προστασία των δεδομένων και την αδιάλειπτη λειτουργία των Η/Υ.

Συμμετοχή Μετόχων στη Λήψη Αποφάσεων

Η έρευνα κλείνει με ένα θέμα υψηλής σημασίας, την θέση, δηλαδή, που έχουν οι εταιρείες όσον αφορά τη συμμετοχή των μετόχων στη λήψη αποφάσεων. Είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό το γεγονός ότι σχεδόν σε όλες τις εταιρείες συμμετέχει στις Γενικές Συνελεύσεις ποσοστό μεγαλύτερο του 50% των μετόχων. Το σχετικό ποσοστό είναι πιο χαμηλό στις εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης και αυτό θα μπορούσαμε ενδεχομένως να το αποδώσουμε στο γεγονός ότι οι εταιρείες αυτές

έχουν μεγαλύτερο αριθμό μετόχων. Επίσης όλες οι εταιρείες ανέφεραν ότι επικροτούν τη διευκόλυνση συμμετοχής των μετόχων στις γενικές συνελεύσεις. Την αισιόδοξη αυτή εικόνα ανακόπτει το γεγονός ότι σχετικά περιορισμένος αριθμός επιχειρήσεων δίνει το δικαίωμα στους μετόχους να ψηφίζουν εν τη απουσία τους.

4.5 ΧΑΡΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΩΝ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

4.5.1 Κριτήριο για τη Μέτρηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ο Χάρτης κατατέθηκε για πρώτη φορά, στις 10 Ιουλίου 2010, στο «Forum για την Εταιρική Διακυβέρνηση» και στο διοικητικό συμβούλιο του Σ.Ε.Δ. (Σύνδεσμος Επενδυτών και Διαδικτύου) από τον πρόεδρο του, κ. Μπάμπη Εγγλέζο, και δημοσιεύθηκε στη συνέχεια στην ιστοσελίδα του συνδέσμου με σκοπό να μεσολαβήσει ένα ικανό διάστημα διαβούλευσης, για να καταθέσουν τις προτάσεις τους όλοι οι ενδιαφερόμενοι. Στη συνέχεια κατατέθηκε και υιοθετήθηκε σαν ψήφισμα στο 8ο Επενδυτικό και Χρηματιστηριακό Συνέδριο του Συνδέσμου, που έγινε το Δεκέμβριο του 2010, με σκοπό τη δημιουργία «Δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης» των εισηγμένων στο Χ.Α. εταιρειών.

Μετά τις ετήσιες γενικές συνελεύσεις των εισηγμένων εταιρειών, που θα ολοκληρωθούν στις 30.6.2011, ο Σ.Ε.Δ. προτίθεται να προχωρήσει στη δημιουργία «Δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης», με κριτήριο την υιοθέτηση του «Χάρτη» από τις εισηγμένες εταιρείες. Καλεί δε τις διοικήσεις όλων των εισηγμένων εταιρειών, να συνεργαστούν για την εφαρμογή των κανόνων χρηστής Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Ειδικότερα ο Χάρτης προβλέπει 15 βασικές παραμέτρους που θα πρέπει να διέπουν τις διοικήσεις των εισηγμένων έτσι ώστε να χαρακτηρίζονται με υψηλό δείκτη διαφάνειας και ανεξαρτησίας απέναντι στους χιλιάδες μετόχους τους.

4.5.2 Βασικοί Παράμετροι του Χάρτη για υψηλό δείκτη Διαφάνειας και Ανεξαρτησίας

1. Ανεξάρτητα μέλη στα Δ.Σ. των εισηγμένων : Οι εισηγμένες οφείλουν να αποδεικνύουν έμπρακτα ότι έχουν πραγματικά ανεξάρτητα μέλη στο Δ.Σ. Αυτό κατ'

αρχήν μπορεί να γίνει με την αναβάθμιση των ανεξάρτητων μελών, τα οποία, σε ανάλογο ποσοστό θα εκπροσωπούν στο Δ.Σ. τους μετόχους μειοψηφίας. Τουλάχιστον ένα από τα ανεξάρτητα μέλη πρέπει να εκλέγεται από τους μετόχους μειοψηφίας, μέσω συστήματος απλής αναλογικής, ή αθροιστικής ψήφου και να μην είναι της απολύτου επιλογής του μεγαλομέτοχου. Στην ετήσια Γενική Συνέλευση της εταιρείας, εκπρόσωπος των ανεξαρτήτων μελών διαβάσει την «Έκθεση ανεξαρτήτων μελών».

2. Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου : Απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη έστω στοιχειώδους Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ο επικεφαλής της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου διαβάσει στην ετήσια Γενική Συνέλευση την έκθεση της Επιτροπής. Η εταιρεία οφείλει να αποδεικνύει έμπρακτα την πραγματική και ουσιαστική ανεξαρτησία της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου.

3. Επιτροπή ελέγχου : Πρέπει να αποτελείται αποκλειστικά από ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ. και να είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη του έργου των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών.

4. Παρουσία μελών Δ.Σ. στις Γενικές Συνελεύσεις : Στις Γενικές Συνελεύσεις της εταιρείας και ειδικά στην ετήσια απολογιστική Γενική Συνέλευση, οφείλουν να παρευρίσκονται όλα ανεξαιρέτως τα μέλη του Δ.Σ. και να είναι σε θέση να απαντήσουν σε ερωτήσεις των μετόχων.

5. Επιτροπή επιλογής, αξιολόγησης και αμοιβών διευθυντικών στελεχών και μελών Δ.Σ. : Αποτελείται αποκλειστικά, ή κύρια από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη.

6. Επιτροπή Διαχείρισης κινδύνων : Αξιολογεί τους ενδεχόμενους κινδύνους που αναλαμβάνει η εταιρεία, τις επενδύσεις, τις εξαγορές, συγχωνεύσεις, επεκτάσεις κλπ .

7. Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης : Όλες οι επιτροπές υποβάλλουν μία φορά το χρόνο έκθεση των πεπραγμένων τους. Οι εκθέσεις συμπεριλαμβάνονται στην «Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης», την οποία συντάσσει το Δ.Σ. και διαβάσει ο Πρόεδρος στην ετήσια Γενική Συνέλευση. Στην έκθεση πρέπει να αναφέρεται και το σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης που ακολουθεί η εταιρεία.

8. Εταιρική Ιστοσελίδα : Η ιστοσελίδα της κάθε εταιρείας πρέπει να είναι λειτουργική και με ευθύνη του τμήματος επενδυτικών σχέσεων να ενημερώνει έγκυρα και έγκαιρα τους μετόχους της εταιρείας με όλες τις οικονομικές και διοικητικές μεταβολές και ανακοινώσεις. Στην ιστοσελίδα πρέπει να υπάρχουν αναρτημένα σε εμφανές σημείο, το Καταστατικό και ο Εσωτερικός Κανονισμός της εταιρείας. Επίσης 10 μέρες πριν από την ετήσια Γενική Συνέλευση πρέπει να είναι διαθέσιμο για κατέβασμα από την ιστοσελίδα το ετήσιο ενημερωτικό δελτίο της εταιρείας, στο οποίο απαραίτητα πρέπει να αναφέρονται οι αμοιβές όλων των μελών του Δ.Σ. και των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης. Τέλος, είναι απαραίτητο στην ιστοσελίδα να λειτουργεί forum των μετόχων της εταιρείας, μέσω του οποίου οι μέτοχοι θα συζητούν μεταξύ τους και με το τμήμα επενδυτικών σχέσεων και μέσω αυτού με το Δ.Σ. της εταιρείας. Στο forum οι μέτοχοι θα εκθέτουν τις προτάσεις και τις απόψεις τους για την εταιρεία, θα κάνουν προτάσεις για την λειτουργικότητα της ιστοσελίδας κλπ.

9. Πολυμετοχικότητα : Όσο μικρότερο ποσοστό μετοχών έχει ο μεγαλομέτοχος στην κατοχή του (μέχρι το 51%) και όσο μεγαλύτερη είναι η διασπορά των μετοχών σε θεσμικούς επενδυτές και στο κοινό, τόσο μεγαλύτερο βαθμό θα παίρνει η εταιρεία στον Δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης.

10. Διαφορετικά πρόσωπα για τις θέσεις Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου στην κάθε εταιρεία

11. Λειτουργία αυτόνομου τμήματος Επενδυτικών Σχέσεων : Όσο πιο αυτόνομο είναι το τμήμα τόσο μεγαλύτερο βαθμό θα παίρνει η εταιρεία στον Δείκτη Εταιρικής Διακυβέρνησης.

12. Διευκολύνσεις προς τους μετόχους για τη συμμετοχή τους στη Γενική Συνέλευση της εταιρείας : Οι απομακρυσμένες εταιρείες οφείλουν να διεξάγουν τουλάχιστον την ετήσια Γενική Συνέλευση στο κοντινότερο αστικό κέντρο (Αθήνα - Θεσσαλονίκη) και με αναμετάδοση μέσω internet με δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων.

13. Ημερομηνία διεξαγωγής της Ετήσιας τακτικής Γενική Συνέλευσης : Έγκαιρη διεξαγωγή της ετήσιας Γενικής Συνέλευσης και όχι η διεξαγωγή της στις 3 τελευταίες μέρες του Ιουνίου.

14. Κίνητρα Απόδοσης Στελεχών : Να συναρτώνται με τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για την επιχείρηση. Εάν χορηγούνται δικαιώματα προαίρεσης, να μη γίνεται κατάχρηση του θεσμού από την εταιρεία.

15. Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης : Δείχνουν ότι η εταιρεία είναι σοβαρή και νοιάζεται για το κοινωνικό σύνολο.

4.6 ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ Σ.Ε.Β. ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ⁴⁶

Τον Ιανουάριο του 2011, ολοκληρώθηκε και δημοσιεύθηκε ο *Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης* (στο εξής «ο Κώδικας») με πρωτοβουλία του Σ.Ε.Β. (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών), και στοχεύει στη διαρκή βελτίωση του ελληνικού εταιρικού θεσμικού πλαισίου και ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της ελληνικής οικονομίας στο σύνολό της.

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

⁴⁶ Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις εισηγμένες εταιρείες

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 Σ.Ε.Β. συνέταξε γενικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης που δημοσιεύθηκαν το 2001. Ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. χρησιμοποιεί εκτενώς τις βασικές έννοιες και προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν σε αυτές τις πρωτοπόρες για την ελληνική αγορά προσπάθειες, και κυρίως στη «Γαλάζια Βίβλο».

Στόχοι του Κώδικα

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

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

Κάθε γενική αρχή ακολουθείται από μία ή περισσότερες ειδικές πρακτικές, οι οποίες απευθύνονται μόνο στις εισηγμένες εταιρείες. Οι ειδικές πρακτικές αναπτύσσουν περαιτέρω τη σχετική γενική αρχή και καθοδηγούν την εφαρμογή της στα πλαίσια του ρυθμιστικού και ιδιοκτησιακού καθεστώτος των εισηγμένων εταιρειών, καθιστώντας έτσι διαφανή την εταιρική διακυβέρνηση της καθεμιάς από αυτές και ενισχύοντας ταυτόχρονα τη διαφάνεια της ελληνικής αγοράς στο σύνολό της. Οι ειδικές αυτές πρακτικές συνιστούν τα «μέρη» και τις «διατάξεις» του Κώδικα για τις εισηγμένες εταιρείες με την έννοια του Νόμου 3873/2010. Ο Κώδικας ακολουθεί την προσέγγιση συμμόρφωσης ή εξήγησης και απαιτεί από τις εισηγμένες εταιρείες που επιλέγουν να τον εφαρμόζουν: να δημοσιοποιούν την πρόθεσή τους αυτή και είτε να συμμορφώνονται με το σύνολο των ειδικών πρακτικών του Κώδικα, είτε να εξηγούν τους λόγους μη συμμόρφωσής τους με συγκεκριμένες ειδικές πρακτικές.

Σκοπός του Κώδικα

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

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

«Γενικές Αρχές» του Κώδικα

Το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται ο Κώδικας του Σ.Ε.Β. για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης αντικατοπτρίζεται μέσα από τις «Γενικές Αρχές», που διατυπώνει για όλες τις εταιρείες, εισηγμένες και μη. Οι «Γενικές Αρχές» για τις σημαντικότερες κατηγορίες της εταιρικής διακυβέρνησης παρουσιάζονται παρακάτω:

«Γενικές Αρχές»

Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ

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

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

- την έγκριση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των λειτουργικών στόχων της εταιρείας,
- την έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού και του επιχειρησιακού σχεδίου, καθώς και τη λήψη αποφάσεων για τις μείζονες κεφαλαιουχικές δαπάνες, εξαγορές και εκποιήσεις,
- την επιλογή και, όποτε χρειάζεται, την αντικατάσταση της εκτελεστικής ηγεσίας της εταιρείας, όπως και την εποπτεία του σχεδιασμού της διαδοχής,
- τον έλεγχο απόδοσης της ανώτατης Διοίκησης και την εναρμόνιση των αμοιβών των ανώτατων στελεχών με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρείας και των μετόχων της,
- τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων της εταιρείας, των συστημάτων χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και των στοιχείων και πληροφοριών που λαμβάνουν δημοσιότητα, καθώς και τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων,
- την επαγρύπνηση, όσον αφορά υπάρχουσες και ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ αφενός της εταιρείας και αφετέρου της Διοίκησής της, των μελών του ΔΣ ή των κύριων μετόχων (συμπεριλαμβανομένων των μετόχων με άμεση ή έμμεση εξουσία να διαμορφώνουν ή να επηρεάζουν τη 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 όλων των εμπλεκόμενων μερών (συμπεριλαμβανομένων και των συναλλαγών που πρέπει να υποβάλλονται στους μετόχους προς έγκριση), με γνώμονα τη διαφάνεια και την προστασία των εταιρικών συμφερόντων,

- τη διασφάλιση ύπαρξης αποτελεσματικής διαδικασίας συμμόρφωσης της εταιρείας με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς,
- την ευθύνη λήψης σχετικών αποφάσεων και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και ανάθεσης εξουσιών και καθηκόντων σε άλλα στελέχη, και
- τη διατύπωση, διάδοση και εφαρμογή των βασικών αξιών και αρχών της εταιρείας, που διέπουν τις σχέσεις της με όλα τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με αυτά της εταιρείας.

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 χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.

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 συνεδριάσεων 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.

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

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.

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.

Αξιολόγηση του ΔΣ

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

Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου

- Το ΔΣ θα πρέπει να παρουσιάζει στους μετόχους και το κοινό μια σαφή αξιολόγηση της πραγματικής θέσης και των προοπτικών της εταιρείας, και να διασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και την ορθότητα των ανακοινώσεων, όπου αυτές επιβάλλονται.
- Το ΔΣ θα πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των

σημαντικότερων κινδύνων. Θα πρέπει να παρακολουθεί την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και να την επανεξετάζει τακτικά. Θα πρέπει να ανασκοπεί τακτικά τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και την 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.

Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών

Το επίπεδο και η διάρθρωση των αμοιβών θα πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση και την παραμονή των μελών του ΔΣ, των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων στην εταιρεία, που προσθέτουν αξία στην εταιρεία με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να βρίσκεται σε αντιστοιχία με τα προσόντα και τη συνεισφορά τους στην εταιρεία. Το ΔΣ θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της, και κυρίως εκείνα που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας.

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.

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 διάλογό τους με την εταιρεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Εισαγωγή

Σύμφωνα με τα όσα παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στο προηγούμενο μέρος της παρούσας εργασίας, και βάσει των εμπειρικών μελετών και των ακαδημαϊκών ερευνών που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση συνδέεται θετικά με την αποδοτικότητα της εταιρείας. Η χρησιμότητα της εμπειρικής διερεύνησης της σχέσης των δεικτών αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης με την εταιρική αποδοτικότητα είναι προφανής. Οι επενδυτές που επιθυμούν να τοποθετήσουν τα κεφάλαιά τους σε επιχειρήσεις με καλή εταιρική διακυβέρνηση προσδοκούν αύξηση της αξίας της επιχείρησης και άρα της δικής τους κλασματικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο. Η πληροφόρηση για το είδος των «καλών» ή «κακών» πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, που υιοθετεί μια εταιρεία, μπορεί να αποτελέσει τον κρίσιμο μηχανισμό για τη δημιουργία θετικών προσδοκιών για το μέλλον της επιχείρησης ή για τον εντοπισμό και τη διάγνωση προβλημάτων μέσα σε αυτήν. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και λαμβάνουν υψηλές αξιολογήσεις θέλουν να βλέπουν όλα αυτά να μεταφράζονται σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, σε περισσότερη αξία.

Οι περισσότερες έρευνες και συστήματα αξιολόγησης / βαθμολόγησης του επιπέδου της εταιρικής διακυβέρνησης χρησιμοποιούν μεγάλες βάσεις δεδομένων με στοιχεία εταιρικής διακυβέρνησης, προκειμένου να κατασκευάσουν δείκτες αξιολόγησης του επιπέδου της εταιρικής διακυβέρνησης σε μια εταιρεία, τους οποίους στη συνέχεια συσχετίζουν με την εταιρική αποδοτικότητα.

Στην παρούσα μελέτη, γίνεται προσπάθεια να σχεδιαστεί μια κάρτα βαθμολόγησης – *Scorecard* για τις ελληνικές εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιρείες, με τη συμπλήρωση της οποίας θα μπορεί να αξιολογείται και να βαθμολογείται το επίπεδο της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει κάθε εταιρεία, στην πραγματικότητα, ανεξαρτήτως τις επιβολές της ελληνικής νομοθεσίας και των κωδίκων περί εταιρικής διακυβέρνησης, και να συγκρίνεται η ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης μεταξύ των εισηγμένων εταιρειών.

Στόχος της παρούσας έρευνας, είναι η υιοθέτηση ενός περιεκτικού και κατανοητού δείκτη εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτού που προτείνεται στην παρούσα εργασία, ο οποίος, από τη μία θα συμβάλλει και θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αυτοαξιολογούν το επίπεδο και την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζουν, και από την άλλη θα αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης και επένδυσης για τον υπόλοιπο επιχειρηματικό κόσμο (τους πιθανούς επενδυτές, τους μετόχους και όλα τα λοιπά άμεσα ενδιαφερόμενα μέλη για την επιχειρηματική δραστηριότητα).

5.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

5.1.1 Στόχοι της προσέγγισης της έρευνας

Το υπόδειγμα αξιολόγησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης - *Scorecard* θα πρέπει να διευκολύνει το έργο των αναλυτών και των επενδυτών μέσω της συστηματικής και εύκολης επισκόπησης όλων των σχετικών θεμάτων της χρηστής διακυβέρνησης. Αποσκοπεί στην ενεργοποίηση των εταιρειών να αξιολογούν εύκολα την ποιότητα της δικής τους κατάστασης της εταιρικής διακυβέρνησης, αφήνοντας να στερεοποιούνται και βαθμολογίες των επενδυτών και λοιπών stakeholders για την εταιρική διακυβέρνηση στο πλαίσιο της γενικής πολιτικής επενδύσεων.

Η “*SCORECARD FOR CG ESTIMATION IN GREEK LISTED COMPANIES*”, θα πρέπει να είναι διαθέσιμη σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω του διαδικτύου. Η χρήση και η συμπλήρωσή της δεν συνεπάγεται κόστος, ούτε απαιτεί εξειδικευμένες δυνατότητες εφαρμογής της.

5.1.2 Δομή και περιεχόμενο του Υποδείγματος Αξιολόγησης της Ε.Δ. - “ScoreCard”

Με βάση όσα παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στο Α' Μέρος της εργασίας, και ύστερα από μία εις βάθος μελέτη όλων τις ερευνών, των Κωδίκων και των Νόμων που έχουν γραφτεί για την Εταιρική Διακυβέρνηση (εμπειρικές έρευνες ξένων και ελλήνων μελετητών, αρχές του ΟΟΣΑ, Ελληνικός Κώδικας Ε.Δ., Κώδικας του ΣΕΒ, Νόμος 3016/2002, κ.α.), θα καταλήξουμε σε ορισμένα βασικά κριτήρια της Ε.Δ. – «Πυλώνες» που απαρτίζουν την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, η εφαρμογή

των οποίων θεωρείται απαραίτητη για την υιοθέτηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις ελληνικές εταιρείες.

Πριν διαμορφωθεί η τελική εικόνα και επιλογή για τα πιο βασικά κριτήρια της εταιρικής διακυβέρνησης, στα οποία στηρίχθηκε η ανάπτυξη της μεθοδολογίας για την ScoreCard, προηγήθηκαν και συναντήσεις - συνεντεύξεις με τους Εσωτερικούς Ελεγκτές των τριών εταιρειών που συμμετείχαν στην πιλοτική έρευνα για την εφαρμογή της ScoreCard (οι εταιρείες αναφέρονται αναλυτικά σε επόμενη ενότητα), καθώς και με πιθανούς επενδυτές, κυρίως από το φιλικό περιβάλλον της ερευνήτριας, από τις οποίες εξήχθησαν σπουδαίες παρατηρήσεις και κρίσεις για την αξιολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης.

Το κάθε ένα από τα βασικά κριτήρια, αναλύεται σε επιμέρους συστατικά στοιχεία που το συνθέτουν και το προσδιορίζουν και τα οποία συνδέονται άμεσα με τις γενικές και ειδικές αρχές των νόμων και των κωδίκων για την εταιρική διακυβέρνηση. Δεδομένου, μάλιστα ότι η αξιολόγηση έχει σχεδιαστεί και απευθύνεται στους αναλυτές και στους επενδυτές, τα σημεία που συνθέτουν τα κριτήρια της εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να καλύπτουν πολλά σημαντικά θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης που δεν καλύπτονται από τον Κώδικα και τους σχετικούς Νόμους.

Στη συνέχεια, τα συστατικά αυτά στοιχεία των βασικών κριτηρίων της Εταιρικής Διακυβέρνησης αναλύονται σε επιμέρους επεξηγηματικά σημεία - παραδοχές, τα οποία αποτελούν και τον άξονα για την τελική αξιολόγηση αυτών των κριτηρίων – «Πυλώνων».

5.1.3 Βασικά Κριτήρια της Εταιρικής Διακυβέρνησης – « Πυλώνες »

- 1. Ισότιμη μεταχείριση Μετόχων - Σχέσεις με επενδυτές**
- 2. Διοικητικό Συμβούλιο**
- 3. Επιτροπή Ελέγχου**
- 4. Αμοιβές μελών Δ.Σ. και ανώτατων στελεχών – Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών**
- 5. Λοιπές Υποεπιτροπές του Δ.Σ.**
- 6. Στρατηγική – Διαχείριση Κινδύνων – Οργάνωση Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**
- 7. Εσωτερικός Έλεγχος**
- 8. Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση και Εξωτερικός Έλεγχος**

9. Συμμόρφωση με Νόμους και σχετικές Κανονιστικές Διατάξεις - Επικοινωνία με Εποπτευόντες Οργανισμούς – Υιοθέτηση Βέλτιστων Πρακτικών

10. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

5.1.4 Τα Συστατικά Στοιχεία κάθε κριτηρίου, τα βασικά θέματα εταιρικής διακυβέρνησης που καλύπτουν – παραδοχές, και πώς αυτά βαθμολογούνται

1. Ισότιμη μεταχείριση Μετόχων - Σχέσεις με επενδυτές

1.1. Ύπαρξη και Προώθηση συνεχούς και ικανοποιητικής επικοινωνίας με τους Μετόχους

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

1.1.1. ο Πρόεδρος διασφαλίζει ότι οι απόψεις των μετόχων γνωστοποιούνται στο Δ.Σ.

1.1.2. η εταιρεία διατηρεί ενεργό ιστότοπο στον οποίο δημοσιεύει περιγραφή της εταιρικής διακυβέρνησης, της διοικητικής της διάρθρωσης, του ιδιοκτησιακού της καθεστώτος, καθώς και άλλες χρήσιμες για τους μετόχους και τους επενδυτές πληροφορίες

1.1.3. διαθεσιμότητα Προέδρου και Ανεξάρτητου μέλους Δ.Σ. για συναντήσεις με μετόχους με σημαντικές συμμετοχές για συζητήσεις επί θεμάτων διακυβέρνησης της εταιρείας

1.2. Το Δ.Σ. εξασφαλίζει τη σωστή διεξαγωγή και αξιοποίηση της Γ.Σ. των μετόχων ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα των μετόχων

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

1.2.1. η εταιρεία αναρτά στον διαδικτυακό της τόπο, 20 ημέρες πριν τη Γ.Σ. των μετόχων, τόσο στην ελληνική όσο και στη αγγλική γλώσσα, πληροφορίες σχετικά με την ημερομηνία, την ώρα και τον τόπο σύγκλησης της Γ.Σ. των μετόχων

- 1.2.2.** δημοσιοποιεί τους βασικούς κανόνες και τις πρακτικές συμμετοχής, συμπεριλαμβανομένου του δικαιώματος εισαγωγής θεμάτων στην ημερήσια διάταξη και υποβολής ερωτήσεων
- 1.2.3.** δημοσιοποιεί στον ιστότοπο τις διαδικασίες ψηφοφορίας, τους όρους αντιπροσώπευσης μέσω πληρεξουσίου και τα χρησιμοποιούμενα έντυπα για τη ψηφοφορία
- 1.2.4.** αναρτά τον προτεινόμενο κατάλογο των υποψήφιων μελών του Δ.Σ. και τα βιογραφικά τους
- 1.2.5.** αναρτά στον ιστότοπο το συνολικό αριθμό των μετόχων και των δικαιωμάτων ψήφου κατά την ημερομηνία της σύγκλησης
- 1.2.6.** τα πρακτικά της Γ.Σ. των μετόχων και των αποτελεσμάτων της ψηφοφορίας για κάθε απόφαση της Γ.Σ. είναι διαθέσιμα στον ιστότοπο της εταιρείας εντός 15 ημερών
- 1.2.7.** το Δ.Σ. εξασφαλίζει ότι προστατεύονται τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας

1.3. Εξασφαλίζεται η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων εκ μέρους της Διοίκησης

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 1.3.1.** για κάθε κατηγορία μετοχών (κοινές ή προνομιούχες), οι μέτοχοι έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου
- 1.3.2.** οι εταιρείες μεταχειρίζονται ισότιμα τους μετόχους και δεν προβαίνουν σε διακρίσεις βάσει του όγκου των μετοχών που έχει το κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο την κατοχή του
- 1.3.3.** απαγορεύονται οι συναλλαγές και οι ενέργειες που στηρίζονται στην εσωτερική πληροφόρηση
- 1.3.4.** σε περίπτωση ψηφοφορίας με αντιπρόσωπο θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο τελευταίος ενεργεί βάσει συνεννόησης με τον νόμιμο κάτοχο των μετοχικών τίτλων

1.4. Ύπαρξη αποτελεσματικής Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης Μετόχων η οποία έχει την ευθύνη της άμεσης και ισότιμης πληροφόρησης των μετόχων και της εξυπηρέτησής τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 1.4.1.** μεριμνά για την ισότιμη πληροφόρηση των μετόχων σχετικά με τη διανομή μερισμάτων, εκδόσεις νέων μετοχών, διανομής, εγγραφής, παραίτησης και μετατροπής και τη χρονική περίοδο άσκησης των δικαιωμάτων
- 1.4.2.** παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις τακτικές και έκτακτες Γ.Σ. και τις αποφάσεις τους
- 1.4.3.** πληροφορεί άμεσα σχετικά με την απόκτηση ιδίων μετοχών και τη διάθεσή τους ή τυχόν ακύρωση αυτών
- 1.4.4.** έχει την αρμοδιότητα της σύμφωνης με τη νομοθεσία τήρησης και ενημέρωσης του μετοχολογίου της εταιρείας
- 1.4.5.** μεριμνά για τη διαχείριση τυχόν παραπόνων των μετόχων

1.5. Ύπαρξη αποτελεσματικής Υπηρεσίας Εταιρικών Ανακοινώσεων

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 1.5.1.** είναι αρμόδια για τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και τα απαιτούμενα από τις αρμόδιες αρχές
- 1.5.2.** έχει την ευθύνη για την ανάρτηση των ανακοινώσεων της εταιρείας στην ιστοσελίδα της στο διαδίκτυο και προς το Χ.Α. προκειμένου να καταχωρηθούν στο Ημερήσιο Δελτίο Τιμών του Χ.Α.
- 1.5.3.** ενημερώνεται έγκαιρα από την Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών για την οικονομική ανάλυση των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται σε ερωτήματα, διευκρινήσεις και προβληματισμούς που τίθενται εκ μέρους των μετόχων
- 1.5.4.** είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία της εταιρείας με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τις αρμόδιες αρχές
- 1.5.5.** διασφαλίζει ότι οι επενδυτές σε κάθε αγορά έχουν ισότιμη πρόσβαση στην ίδια πληροφόρηση

1.6. Εξασφαλίζεται Διαφάνεια και Γνωστοποίηση των πληροφοριών

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 1.6.1.** ύπαρξη εταιρικής ιστοσελίδας
- 1.6.2.** περιλαμβάνονται στην εταιρική ιστοσελίδα χρηματοοικονομικές καταστάσεις των τελευταίων 5 ετών
- 1.6.3.** γνωστοποιούνται η σύνθεση του Δ.Σ., οι αμοιβές (σταθερές και μεταβλητές) των μελών του (εκτελεστικών και μη εκτελεστικών) και η δομή ιδιοκτησίας
- 1.6.4.** εκδίδεται ετήσια οικονομική έκθεση των μετόχων και των επενδυτών σχετικά με την πορεία της εταιρείας, τη πορεία της μετοχής και των επενδυτικών σχεδίων της εταιρείας
- 1.6.5.** διανέμεται στους μετόχους το ετήσιο δελτίο και οι λοιπές εταιρικές ανακοινώσεις

1.7. Αποτελεσματική επικοινωνία με τους επενδυτές

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 1.7.1.** εξασφαλίζεται η διαφανής και ανεμπόδιστη πληροφόρηση των επενδυτών σε θέματα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά
- 1.7.2.** ελεύθερη διάθεση πληροφοριακού υλικού από την εταιρεία στους επενδυτές
- 1.7.3.** η Διοίκηση αναπτύσσει ξεχωριστές πολιτικές διαχείρισης και επικοινωνίας με διαφορετικές κατηγορίες επενδυτών
- 1.7.4.** η Διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες και τις γνώμες των επενδυτών σχετικά με τη λήψη αποφάσεων για την πορεία της εταιρείας
- 1.7.5.** η Διοίκηση ακολουθεί πολιτικές διάκρισης των διαφορετικών ομάδων επενδυτών

2. Διοικητικό Συμβούλιο

2.1. Αρμοδιότητες και Καθήκοντα μελών του Δ.Σ.

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 2.1.1.** διασφαλίζει δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων καθώς και των μετόχων μειοψηφίας

- 2.1.2.** τα μέλη του Δ.Σ. έχουν υποχρέωση πίστης στην εταιρεία κι όχι σχέση ανταγωνισμού με αυτήν
- 2.1.3.** το Δ.Σ. υιοθετεί πολιτικές διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων και πολιτικές προστασίας του απορρήτου των πληροφοριών
- 2.1.4.** συστήνει επιτροπή ελέγχου και άλλες υποεπιτροπές όπως επιτροπή αμοιβών και επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων
- 2.1.5.** δεν συμμετέχουν σε Δ.Σ. περισσότερων των 5 εισηγμένων εταιρειών

2.2. Μέγεθος και Σύνθεση του Δ.Σ.

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 2.2.1.** το Δ.Σ. να αποτελείται από 7 έως 15 μέλη
- 2.2.2.** να υπάρχει σωστή αναλογία μεταξύ των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών, καθώς και των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών
- 2.2.3.** το Δ.Σ. να αποτελείται τουλάχιστον κατά το 1/3 από μη εκτελεστικά μέλη και να συμπεριλαμβάνονται 2 τουλάχιστον ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη απαλλαγμένα από στενούς δεσμούς με την Διοίκηση, τους βασικούς μετόχους και συγκρούσεις συμφερόντων
- 2.2.4.** να πληρούνται τα κριτήρια ανεξαρτησίας για τα ανεξάρτητα μέλη και να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία των υποψηφίων μελών από το Δ.Σ. πριν προταθεί η εκλογή τους από τη Γ.Σ. των μετόχων
- 2.2.5.** να χαρακτηρίζεται το Δ.Σ. από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους
- 2.2.6.** τα μέλη του Δ.Σ. διορίζονται από τη Γ.Σ. των μετόχων
- 2.2.7.** τα μέλη του Δ.Σ. να περνάνε από προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης, τόσο στην έναρξη της θητείας τους (εισαγωγική εκπαίδευση) όσο και κατά τη διάρκεια της θητείας τους (περιοδική εκπαίδευση)
- 2.2.8.** η δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη σύνθεση του Δ.Σ. και να προσδιορίζονται τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη

2.3. Ρόλος και αρμοδιότητες του Προέδρου του Δ.Σ.

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 2.3.1.** να διαχωρίζεται ρητά ο ρόλος του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO) από αυτόν του Προέδρου του Δ.Σ.
- 2.3.2.** αν οι δύο ρόλοι ταυτίζονται στο ίδιο πρόσωπο , τότε ορίζεται ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος του Δ.Σ.
- 2.3.3.** οι αρμοδιότητες του Προέδρου του Δ.Σ. θεσπίζονται εγγράφως και ρητά από το Δ.Σ. σε διάκριση από εκείνες του Διευθύνοντος Συμβούλου
- 2.3.4.** σε περίπτωση που ο Πρόεδρος του Δ.Σ. έχει εκτελεστικές αρμοδιότητες , τότε ορίζεται ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος του Δ.Σ.
- 2.3.5.** ο εκτελεστικός Πρόεδρος συγκαλεί Δ.Σ. κατόπιν αιτήματος του ανεξάρτητου Αντιπροέδρου

2.4. Ανάδειξη υποψηφίων μελών του Δ.Σ.

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 2.4.1.** η ανάδειξη των υποψηφίων μελών πρέπει να γίνεται από ειδική Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων
- 2.4.2.** τα μέλη εκλέγονται από τους μετόχους με προκαθορισμένη μέγιστη θητεία και με δυνατότητα επανεκλογής
- 2.4.3.** τα ονόματα των μελών συνοδεύονται από επαρκή βιογραφικά
- 2.4.4.** εξασφαλίζεται από το Δ.Σ. η ομαλή διαδοχή των μελών του καθώς και των ανώτατων διοικητικών στελεχών

2.5. Κανονισμός Λειτουργίας του Δ.Σ.

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 2.5.1.** αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των μελών του Δ.Σ.
- 2.5.2.** το Δ.Σ. υποστηρίζεται από ικανό, εξειδικευμένο και έμπειρο εταιρικό Γραμματέα

- 2.5.3.** δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης της συχνότητας παράστασης του κάθε μέλους του Δ.Σ. στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. και των επιτροπών του
- 2.5.4.** τήρηση πρακτικών των συζητήσεων και των αποφάσεων του Δ.Σ.
- 2.5.5.** προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης των μελών του Δ.Σ.
- 2.5.6.** το Δ.Σ. υιοθετεί δωδεκάμηνο πρόγραμμα δράσης
- 2.5.7.** διορισμός και πρόσληψη εξειδικευμένων εξωτερικών συμβούλων , όταν κρίνεται απαραίτητο
- 2.5.8.** συμμόρφωση με τους νόμους και τις σχετικές διατάξεις
- 2.5.9.** δικαίωμα μελών του Δ.Σ. για λήψη κάθε απαραίτητης πληροφόρησης από τη Διοίκηση μέσω του Διευθύνοντος Συμβούλου

2.6. Αξιολόγηση του Δ.Σ.

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 2.6.1.** αξιολόγηση του Δ.Σ. ως συλλογικού οργάνου, τουλάχιστον κάθε 2 χρόνια μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας
- 2.6.2.** ο εκτελεστικός Πρόεδρος του Δ.Σ. αξιολογείται ατομικά, από τον ανεξάρτητο Αντιπρόεδρο ή άλλο μη εκτελεστικό μέλος
- 2.6.3.** λήψη έγκαιρων και κατάλληλων μέτρων για την αντιμετώπιση αδυναμιών
- 2.6.4.** αξιολογούνται οι ικανότητες και η αποδοτικότητα του κάθε μέλους του Δ.Σ.
- 2.6.5.** περιοδική συνάντηση των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ., χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών μελών, με σκοπό την αξιολόγηση επίδοσης των τελευταίων

2.7. Κριτήρια Ανεξαρτησίας των ανεξάρτητων μελών του Δ.Σ.

Για να θεωρείται ανεξάρτητο ένα εν ενεργεία ή υποψήφιο μέλος του Δ.Σ. δεν πρέπει να υπάρχει σχέση εξάρτησης με την εταιρεία. Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν το μέλος:

- 2.7.1.** διατελεί ή έχει διατελέσει υπάλληλος, ανώτατο στέλεχος ή Πρόεδρος του Δ.Σ. της εταιρείας ή θυγατρικής της εντός των προηγούμενων 3 ετών

- 2.7.2.** λαμβάνει ή έχει λάβει από την εταιρεία, εντός 12μήνου που προηγήθηκε του διορισμού του, οποιαδήποτε άλλη αποζημίωση εκτός από την αμοιβή του ως μέλους, η οποία έχει εγκριθεί από τη Γ.Σ. των μετόχων της εταιρείας
- 2.7.3.** έχει ή είχε εντός του προηγούμενου έτους ουσιώδη επιχειρηματική σχέση με την εταιρεία ή θυγατρική της, ιδιαίτερα ως σημαντικός πελάτης, προμηθευτής ή σύμβουλος της εταιρείας, ή ως εταίρος, μέτοχος ή μέλος του Δ.Σ., ή ως ανώτατο στέλεχος νομικού προσώπου, το οποίο έχει τέτοιου είδους σχέση με την εταιρεία ή θυγατρική της
- 2.7.4.** έχει διατελέσει εντός των τελευταίων 3 ετών τακτικός ελεγκτής της εταιρείας ή θυγατρικής της ή εταίρος ή υπάλληλος επιχείρησης που παρέχει υπηρεσίες τακτικού ελέγχου στην εταιρεία ή θυγατρική της
- 2.7.5.** έχει συγγένεια δευτέρου βαθμού ή συζυγική σχέση με μη ανεξάρτητο μέλος του Δ.Σ., ανώτατο στέλεχος, σύμβουλο ή σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή θυγατρικής της
- 2.7.6.** ελέγχει, άμεσα ή έμμεσα μέσω συνδεδεμένων προσώπων, πάνω από το 10% των δικαιωμάτων ψήφου της εταιρείας ή εκπροσωπεί σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή θυγατρική της
- 2.7.7.** έχει υπηρετήσει στο Δ.Σ. για περισσότερα από 12 έτη από την ημερομηνία της πρώτης εκλογής του

3. Επιτροπή Ελέγχου

3.1. Μέγεθος και Σύνθεση της Επιτροπής Ελέγχου

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 3.1.1.** αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη, στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα
- 3.1.2.** είναι τουλάχιστον τριμελής
- 3.1.3.** τουλάχιστον ένα ανεξάρτητο μέλος της έχει αποδεδειγμένη γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής
- 3.1.4.** προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος, διαφορετικό από τον Πρόεδρο του Δ.Σ.

3.2. Ασκειεί επαρκώς τις κύριες αρμοδιότητές της, όσον αφορά στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που η επιτροπή ελέγχου εξασφαλίζει και ικανοποιεί τα παρακάτω σημεία:

- 3.2.1.** η επιτροπή παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας
- 3.2.2.** επιβλέπει κάθε επίσημη ανακοίνωση που αφορά στη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας
- 3.2.3.** εποπτεύει τους εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους της εταιρείας και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας
- 3.2.4.** διασφαλίζει ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι προσδιορίζονται, αντιμετωπίζονται και δημοσιοποιούνται με ορθό τρόπο
- 3.2.5.** εξετάζει συγκρούσεις συμφερόντων κατά τις συναλλαγές της εταιρείας με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα και υποβάλλει στο Δ.Σ. σχετικές αναφορές
- 3.2.6.** εξετάζει και διασφαλίζει την ύπαρξη και το περιεχόμενο των διαδικασιών εκείνων, σύμφωνα με τις οποίες το προσωπικό της εταιρείας μπορεί να εκφράζει τις ανησυχίες του για ενδεχόμενες παρανομίες και παρατυπίες σε θέματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και φροντίζει για την κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων

3.3. Ασκειεί επαρκώς τις αρμοδιότητές της, όσον αφορά στην εποπτεία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που η επιτροπή ελέγχου εξασφαλίζει και ικανοποιεί τα παρακάτω σημεία:

- 3.3.1.** εξασφαλίζει τη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου
- 3.3.2.** προσδιορίζει και εξετάζει τον κανονισμό λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας

3.3.3. παρακολουθεί και επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και εξετάζει τις τριμηνιαίες εκθέσεις ελέγχου της μονάδας

3.3.4. διασφαλίζει την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, προτείνοντας στο Δ.Σ. το διορισμό και την ανάκληση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου

3.4. Ασκεί επαρκώς τις αρμοδιότητές της, όσον αφορά στην εποπτεία του Τακτικού Ελέγχου

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που η επιτροπή ελέγχου εξασφαλίζει και ικανοποιεί τα παρακάτω σημεία:

3.4.1. πρέπει να κάνει, μέσω του Δ.Σ., προτάσεις στη Γ.Σ. σχετικά με το διορισμό, τον επαναδιορισμό και την ανάκληση του τακτικού ελεγκτή

3.4.2. εγκρίνει την αμοιβή και τους όρους πρόσληψης του τακτικού ελεγκτή

3.4.3. εξετάζει και παρακολουθεί την ανεξαρτησία του τακτικού ελεγκτή και την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας

3.4.4. εξετάζει και παρακολουθεί την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών στην εταιρεία από την ελεγκτική εταιρεία στην οποία ανήκει ο τακτικός ελεγκτής

3.5. Προσδιορίζονται σαφώς και εγγράφως τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της Επιτροπής Ελέγχου

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

3.5.1. ορίζονται γραπτώς στον κανονισμό λειτουργίας της, ο οποίος είναι διαθέσιμος στον ιστότοπο της εταιρείας

3.5.2. στη δήλωση της εταιρικής διακυβέρνησης περιγράφεται το έργο της επιτροπής κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της, ο αριθμός των συνεδριάσεών της κατά τη διάρκεια του έτους και η σύνθεσή της

3.5.3. διατίθενται στην επιτροπή επαρκή κονδύλια για την πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων όταν κρίνεται αναγκαίο

3.5.4. η επιτροπή διασφαλίζει τη νόμιμη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων

3.6. Επαρκείς και αποτελεσματικές Συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

3.6.1. συνέρχεται τουλάχιστον 4 φορές το χρόνο, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της

3.6.2. συναντά τουλάχιστον 2 φορές το χρόνο τον τακτικό ελεγκτή της εταιρείας χωρίς την παρουσία των μελών της Διοίκησης

4. Αμοιβές μελών Δ.Σ. και ανώτατων στελεχών – Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών

4.1. Η Διαδικασία καθορισμού αμοιβών πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, διαφάνεια και επαγγελματισμό

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

4.1.1. το Δ.Σ. συστήνει ειδική Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών, για να διασφαλίζεται αντικειμενικότητα και επαγγελματισμός στη διαδικασία καθορισμού των αμοιβών

4.1.2. ως προς τη διαφάνεια καταρτίζεται ετήσια έκθεση αμοιβών στην δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης για κάθε εταιρική χρήση

4.1.3. αναφέρεται ξεχωριστά στην έκθεση το σύνολο των αμοιβών, των bonus και των αποζημιώσεων των εκτελεστικών μελών καθώς και το είδος της σύμβασης εργασίας

4.1.4. περιλαμβάνεται η πολιτική αμοιβών και παροχών καθώς και οι αρχές που ακολουθεί η εταιρεία για τη διαμόρφωση των αμοιβών

4.1.5. το Δ.Σ. έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της

4.2. Αμοιβές των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 4.2.1.** αντικατοπτρίζουν το χρόνο απασχόλησής τους και το εύρος των καθηκόντων τους και δεν είναι σε συνάρτηση με την απόδοση της εταιρείας
- 4.2.2.** δεν περιλαμβάνονται bonus , δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών και αποζημιώσεις που έχουν σχέση με την απόδοση της εταιρείας
- 4.2.3.** η αμοιβή τους εγκρίνεται από τη Γ.Σ. των μετόχων

4.3. Αμοιβές των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 4.3.1.** η αμοιβή τους συνδέεται με την εταιρική στρατηγική και τους σκοπούς της εταιρείας, με τελικό στόχο τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας στην εταιρεία
- 4.3.2.** διασφαλίζεται ισορροπία ανάμεσα σε σταθερά στοιχεία, μεταβλητά στοιχεία συνδεδεμένα με την απόδοση της εταιρείας (bonus,παροχή μετοχών), συντάξεις και αποζημιώσεις
- 4.3.3.** η αμοιβή τους εγκρίνεται από το Δ.Σ. μετά από πρόταση της επιτροπής αμοιβών
- 4.3.4.** το Δ.Σ. λαμβάνει υπόψη, μεταξύ άλλων, και το ύψος των αμοιβών των εργαζομένων στην εταιρεία για τον καθορισμό της αμοιβής τους

4.4. Σύσταση Επιτροπής Αμοιβών και Παροχών

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 4.4.1.** αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. και ανεξάρτητα στην πλειοψηφία τους
- 4.4.2.** αποτελείται από 3 τουλάχιστον μέλη και προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.

4.5. Εκπλήρωση καθηκόντων της Επιτροπής Αμοιβών και Παροχών

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 4.5.1.** υποβάλλει προτάσεις στο Δ.Σ. σχετικά με την αμοιβή κάθε εκτελεστικού μέλους του, συμπεριλαμβανομένου του bonus και των αποδοχών βάσει κινήτρων που σχετίζονται με τη διανομή μετοχών
- 4.5.2.** εξετάζει και υποβάλλει προτάσεις στο Δ.Σ., όσον αφορά στο συνολικό μέγεθος των ετήσιων μεταβλητών (εκτός μισθού) αμοιβών στην επιχείρηση
- 4.5.3.** επανεξετάζει τακτικά τους μισθούς των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. και άλλων όρων των συμβάσεών τους με την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων των αποζημιώσεων και των συνταξιοδοτικών ρυθμίσεων
- 4.5.4.** υποβάλλει προτάσεις στο Δ.Σ. για οποιαδήποτε επιχειρησιακή πολιτική συνδεόμενη με τις αμοιβές
- 4.5.5.** εξετάζει την ετήσια έκθεση αμοιβών
- 4.5.6.** δημοσιοποιεί στον ιστότοπο της εταιρείας τον κανονισμό λειτουργίας της, στον οποίο εξηγούνται ο ρόλος και οι αρμοδιότητές της
- 4.5.7.** συνέρχεται τακτικά, τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, και έκτακτα όποτε διενεργούνται αξιολογήσεις, προαγωγές, αυξήσεις μισθών των στελεχών της εταιρείας
- 4.5.8.** ζητά τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου όταν κρίνεται αναγκαίο και της παρέχονται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό

5. Λοιπές Υποεπιτροπές του Δ.Σ.

5.1. Στον Εσωτερικό Κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας εμπεριέχονται κανονισμοί λειτουργίας λοιπών επιτροπών του Δ.Σ.

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 5.1.1.** το Δ.Σ. έχει εγκρίνει τη λειτουργία και άλλων χρήσιμων υποεπιτροπών βάσει του κανονισμού λειτουργίας τους
- 5.1.2.** οι κανονισμοί λειτουργίας των επιτροπών του Δ.Σ. δημοσιοποιούνται στον ιστότοπο της εταιρείας
- 5.1.3.** υπάρχει κανονισμός λειτουργίας Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων

5.1.4. υπάρχει κανονισμός λειτουργίας Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνου

5.1.5. υπάρχει κανονισμός λειτουργίας Επενδυτικής Επιτροπής

5.2. *Ο κανονισμός λειτουργίας κάθε επιτροπής είναι πλήρης και περιγράφει αναλυτικά το ρόλο και τη λειτουργία της επιτροπής*

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

5.2.1. περιλαμβάνει το εύρος των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων για τα οποία είναι υπεύθυνη η επιτροπή

5.2.2. περιγράφονται με σαφήνεια η διάρκεια θητείας των μελών της

5.2.3. περιγράφονται οι διαδικασίες αναφοράς του έργου της στο Δ.Σ.

5.2.4. έχει τη δικαιοδοσία να ενεργεί και να εκτελεί ανεμπόδιστα το έργο της

5.2.5. αναφέρονται με ακρίβεια ο αριθμός των συνεδριάσεων που απαιτούνται για τη σωστή διεκπεραίωση των καθηκόντων της

5.2.6. έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων και να της παρέχονται επαρκή κονδύλια

5.3. *Η Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων οφείλει να διασφαλίζει την ύπαρξη αποτελεσματικής και διαφανούς διαδικασίας για την ανάδειξη υποψηφίων μελών του Δ.Σ.*

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

5.3.1. καθορίζει τα κριτήρια επιλογής και τις διαδικασίες διορισμού των μελών του Δ.Σ.

5.3.2. αξιολογεί περιοδικά το μέγεθος και τη σύνθεση του Δ.Σ. και υποβάλλει προτάσεις σε αυτό σχετικά με το επιθυμητό προφίλ του

5.3.3. αξιολογεί την υφιστάμενη ισορροπία προσόντων, γνώσεων και εμπειρίας στο Δ.Σ., και βάσει αυτών ορίζει τα προσόντα που απαιτούνται για την πλήρωση των κενών θέσεων

5.3.4. διεκπεραιώνει τη διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής των υποψηφίων μελών

5.3.5. τακτικές συνεδριάσεις της επιτροπής ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της

5.4. Σύνθεση και μέγεθος της Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 5.4.1.** έχει τουλάχιστον 3 μέλη, μη εκτελεστικά στην πλειονότητά τους
- 5.4.2.** προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ή από τον πρόεδρο του Δ.Σ.
- 5.4.3.** χρησιμοποιεί εξωτερικούς συμβούλους όταν κρίνεται αναγκαίο

5.5. Σύσταση και αποτελεσματική λειτουργία της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 5.5.1.** διαμορφώνει τη στρατηγική ανάληψης πάσης μορφής κινδύνων και διαχείρισης κεφαλαίων της εταιρείας
- 5.5.2.** ελέγχει την ανεξαρτησία, επάρκεια και αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης κινδύνων
- 5.5.3.** καθορίζει τις αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαχείριση κινδύνων ως προς την αναγνώριση, πρόβλεψη, μέτρηση, παρακολούθηση, έλεγχο και αντιμετώπισή τους σύμφωνα με την ισχύουσα επιχειρηματική στρατηγική και την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων
- 5.5.4.** διασφαλίζει ότι το Δ.Σ. της εταιρείας ενημερώνεται επαρκώς για όλα τα θέματα που αφορούν τη στρατηγική ανάληψης κινδύνων καθώς και το επίπεδο ανοχής και ανάληψης κινδύνων, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του

5.6. Σύνθεση και μέγεθος της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 5.6.1.** τα μέλη της ορίζονται από το Δ.Σ. της εταιρείας κατόπιν προτάσεως της επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων
- 5.6.2.** είναι τουλάχιστον τριμελής, και αποτελείται στην πλειονότητα της από μη εκτελεστικά μέλη

5.6.3. τα μέλη της έχουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε θέματα τραπεζικά, χρηματοοικονομικά και στον τομέα διαχείρισης κινδύνων

6. Στρατηγική – Διαχείριση Κινδύνων – Οργάνωση Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

6.1. Το Δ.Σ. πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ), με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

6.1.1. το Δ.Σ. με την υποστήριξη της επιτροπής ελέγχου, θεσπίζει κατάλληλες πολιτικές όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο

6.1.2. το Δ.Σ. ορίζει και αξιολογεί τη διαδικασία που θα υιοθετηθεί για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του ΣΕΕ, η οποία περιλαμβάνει το πεδίο εφαρμογής και τη συχνότητα των εκθέσεων της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου

6.1.3. το Δ.Σ. ορίζει τη διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης του ΣΕΕ

6.1.4. οι εταιρείες πρέπει να δημοσιοποιούν κατά πόσο χρησιμοποιούν το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου που συστήνεται από τον Κώδικα ή κάποιο άλλο αναγνωρισμένο πλαίσιο

6.1.5. το Δ.Σ. αναφέρει στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης το ΣΕΕ και ότι έχει εξετάσει τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία

6.2. Το Δ.Σ. συστήνει Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου κατά τις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας και τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

6.2.1. η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ) οφείλει να λειτουργεί σύμφωνα με το γραπτό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας

6.2.2. η ΜΕΕ είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες

6.2.3. η ΜΕΕ αναφέρεται διοικητικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και λειτουργικά στην επιτροπή ελέγχου

6.2.4. αξιολογεί το βαθμό στον οποίο το ΣΕΕ είναι επαρκές και αποτελεσματικό ως προς την κάλυψη των επιχειρηματικών κινδύνων

6.3. *Υπαρξη αποτελεσματικής διαδικασίας αξιολόγησης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου*

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

6.3.1. η αξιολόγηση περιλαμβάνει την εξέταση του εύρους των δραστηριοτήτων και της αποτελεσματικότητας της ΜΕΕ

6.3.2. η αξιολόγηση περιλαμβάνει την επάρκεια των εκθέσεων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου προς την επιτροπή ελέγχου του Δ.Σ.

6.3.3. η αξιολόγηση περιλαμβάνει την ανταπόκριση και την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης σχετικά με εντοπισμένα σφάλματα ή αδυναμίες στο ΣΕΕ

6.3.4. ένα αποτελεσματικό ΣΕΕ προϋποθέτει περιοδική επαναξιολόγηση της φύσης και του εύρους των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται η εταιρεία

6.4. *Η εταιρεία αναπτύσσει αποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων*

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

6.4.1. καθορίζει με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς της, με βάση των οποίων αξιολογούνται οι σχετικοί κίνδυνοι και αποφασίζεται η απόκριση της εταιρείας σε αυτούς

6.4.2. αναγνωρίζει τα γεγονότα που πηγάζουν τόσο εντός όσο κι εκτός της εταιρείας, τα οποία επηρεάζουν την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας και τους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει

6.4.3. αναλύει τη φύση και την έκταση των κινδύνων που αντιμετωπίζει, καθώς και τις κατηγορίες εκείνων των κινδύνων που το Δ.Σ. αποδέχεται να αναλάβει

6.4.4. εκτιμά το κόστος λειτουργίας συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας σε σχέση με το όφελος από τη διαχείριση των κινδύνων

6.5. Πραγματοποίηση αποτελεσματικής αξιολόγησης των κινδύνων από το Δ.Σ. και τη Διοίκηση

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 6.5.1.** απαιτείται περιοδική επαναξιολόγηση των κινδύνων, τουλάχιστον σε ετήσια βάση ή και συχνότερα
- 6.5.2.** αξιολογείται η πιθανότητα εμφάνισης κάθε κινδύνου, καθώς και η δυνητική επίπτωση που θα έχει στην εταιρεία (π.χ. σε χρηματικές αξίες)
- 6.5.3.** απαιτείται η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας αξιολόγησης των κινδύνων που θα ταιριάζει στη φύση, την πολυπλοκότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εταιρείας
- 6.5.4.** αξιολογούνται τόσο οι εγγενείς κίνδυνοι, όσο και οι υπολειμματικοί κίνδυνοι, δηλαδή οι κίνδυνοι μετά την επίδραση των δικλείδων ασφαλείας

6.6. Ικανοποιητική απόκριση σε κάθε κίνδυνο της εταιρείας που έχει αναγνωριστεί και αξιολογηθεί

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 6.6.1.** απόκριση στον κίνδυνο ανάλογα με τη σχέση κόστους – ωφέλειας
- 6.6.2.** η εταιρεία επιλέγει τον τρόπο που θα μειώσει την πιθανότητα και τη δυνητική επίπτωση κάθε κινδύνου εντός των αποδεκτών ορίων ανοχής

6.7. Τίθενται σε λειτουργία Δικλείδες Ασφαλείας προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 6.7.1.** στη διαμόρφωσή τους λαμβάνονται υπόψη οι εγγενείς κίνδυνοι που είναι πιθανό να επιδράσουν αρνητικά στην εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής
- 6.7.2.** κάθε εφαρμοζόμενη Δικλείδα Ασφαλείας πρέπει να συνδέεται με την ύπαρξη σχετικού κινδύνου

- 6.7.3.** η επιλογή μεταξύ πιθανών εναλλακτικών Δικλίδων Ασφαλείας για την κάλυψη κάποιου κινδύνου εξαρτάται από τη σχέση κόστους – ωφέλειας
- 6.7.4.** περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επιβεβαιώσεις, επισκοπήσεις της λειτουργικής απόδοσης, ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων και να ενσωματώνονται στις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες
- 6.7.5.** οι Δικλίδες Ασφαλείας εφαρμόζονται σε εταιρικό επίπεδο, σε επίπεδο διαδικασίας και στα Πληροφοριακά συστήματα

6.8. Η εταιρεία διασφαλίζει την αναγνώριση, τη συγκέντρωση και την επικοινωνία της Πληροφόρησης ώστε να επιτυγχάνεται ένα αποτελεσματικό ΣΕΕ

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 6.8.1.** το Δ.Σ. και η Διοίκηση κάθε εταιρείας πρέπει να γίνονται λήπτες της επιχειρησιακής και χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, τόσο μέσω των πληροφοριακών συστημάτων όσο και μέσω απευθείας συναντήσεων μεταξύ των εμπλεκομένων
- 6.8.2.** εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την τιμολόγηση και λοιπές εργασίες της Διοίκησης
- 6.8.3.** η πληροφόρηση επί του ΣΕΕ πρέπει να εντοπίζεται, να καταγράφεται και να διατίθεται στα αρμόδια όργανα
- 6.8.4.** κατάρτιση και τήρηση πληροφοριακών πινάκων για κάθε σημαντική διαδικασία και σημαντικό λογαριασμό της γενικής λογιστικής
- 6.8.5.** η εταιρεία παρέχει κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας (επικοινωνία της Διοίκησης με το προσωπικό και το Δ.Σ., επικοινωνία του Δ.Σ. με εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές)
- 6.8.6.** παρέχονται κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας προς τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους τακτικούς ελεγκτές και τους εξωτερικούς συμβούλους

7. Εσωτερικός Έλεγχος

7.1. Υπάρχει οργανωμένη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στην εταιρεία, όπως απαιτεί ο Ν. 3016/2002 για τις εισηγμένες στο Χ.Α. εταιρείες

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 7.1.1.** η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας
- 7.1.2.** η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί ανεξάρτητα και αντικειμενικά
- 7.1.3.** η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου δρα βάσει προγραμματισμένου σχεδίου δράσης του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο εγκρίνεται από την επιτροπή ελέγχου
- 7.1.4.** η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ενημερωμένη για την στρατηγική της εταιρείας και την πολιτική διαχείρισης κινδύνων που ακολουθεί
- 7.1.5.** εξασφαλίζει τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου
- 7.1.6.** προσφέρει ασφάλεια και συμβουλές που προσθέτουν αξία στις λειτουργίες της εταιρείας
- 7.1.7.** υπάρχουν καταγεγραμμένες λεπτομερείς οδηγίες σε σχετικά προγράμματα ελέγχου για όλα τα είδη των ελέγχων
- 7.1.8.** υπάρχουν καταγεγραμμένες οι αρχές, οι πολιτικές και η δεοντολογία των εσωτερικών ελεγκτών σύμφωνα με τα Διεθνή επαγγελματικά πρότυπα εσωτερικού ελέγχου

7.2. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση και πληροφορίες πάνω σε οποιοδήποτε θέμα αυτοί ζητήσουν

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 7.2.1.** δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας
- 7.2.2.** δικαιούνται να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία και τμήμα της εταιρείας

7.2.3. τα μέλη του Δ.Σ. οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους

7.2.4. η Διοίκηση οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους

7.3. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στελεχώνεται από μέλη που πληρούν τις προϋποθέσεις που επιβάλλονται από τη Νομοθεσία

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

7.3.1. οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το Δ.Σ. και είναι πλήρης και αποκλειστικής απασχόλησης

7.3.2. δεν ορίζονται ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του Δ.Σ., διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς αυτών

7.3.3. οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από το Δ.Σ. και τους στόχους της εταιρείας και δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας

7.3.4. οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι κάτοχοι πιστοποιήσεων και πτυχίων με αποδεδειγμένη πείρα και γνώσεις πάνω στον εσωτερικό έλεγχο

7.3.5. η σύνθεση της Διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς καθώς και κάθε μεταβολή αυτής

7.4. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου πληροί αποτελεσματικά όλες τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που της αναλογούν

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

7.4.1. παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας

7.4.2. αναφέρει στο Δ.Σ. περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Δ.Σ. ή των διευθυντικών στελεχών

7.4.3. οφείλει να ενημερώνει εγγράφως, 1 φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το Δ.Σ. και την επιτροπή ελέγχου για τον διενεργούμενο από αυτήν έλεγχο

- 7.4.4.** οι εσωτερικού ελεγκτές οφείλουν να παρίστανται κατά τις Γ.Σ. των μετόχων
- 7.4.5.** ελέγχει τη νομιμότητα των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοίκησης αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων της εταιρείας
- 7.4.6.** έχει την ευθύνη για την εγκυρότητα των οικονομικών καταστάσεων, την τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και την πληροφόρηση των οργάνων της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς
- 7.4.7.** η μεθοδολογία της συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου

8. Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση και Εξωτερικός Έλεγχος

8.1. Εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, δεδομένου ότι είναι θεμελιώδης για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την τιμολόγηση και μεγάλο φάσμα εργασιών της Διοίκησης

Ο βαθμός αξιολόγησης της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 8.1.1.** παραγωγή διοικητικών αναφορών και συναντήσεις μεταξύ των επικεφαλής των διαφόρων εταιρικών τμημάτων και διευθύνσεων
- 8.1.2.** παραγωγή μηνιαίων αναφορών πωλήσεων ανά τμήμα, προϊόν και αγορά με αναλυτική και συγκριτική παράθεση προϋπολογιστικών και αναλογιστικών στοιχείων
- 8.1.3.** διενέργεια τριμηνιαίων συναντήσεων του Διευθύνοντος Συμβούλου με τον Οικονομικό Διευθυντή και τους προϊσταμένους των τμημάτων, προκειμένου να επικυρωθούν σημαντικές εκτιμήσεις που διενεργήθηκαν και διαμόρφωσαν στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων
- 8.1.4.** έλεγχος και αξιολογήσεις των εκτιμήσεων προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των παραγόμενων οικονομικών αναφορών βάσει ΔΠΧΠ

8.2. Διενεργείται ουσιαστικός και βάσει του Νόμου 2190/1920 Εξωτερικός Έλεγχος από ορκωτούς ελεγκτές

Ο βαθμός αξιολόγησης της διενέργειας του εξωτερικού ελέγχου εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 8.2.1.** διενεργείται υποχρεωτικός τακτικός έλεγχος επί των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας
- 8.2.2.** ο εξωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει και περαιτέρω αξιολογήσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, των επιχειρηματικών κινδύνων, των αμοιβών, κ.α.
- 8.2.3.** οι ελεγκτικοί μηχανισμοί της εταιρείας επιτρέπουν την ολοκλήρωση των εργασιών του εξωτερικού ελέγχου
- 8.2.4.** υπάρχει κοινή μεθοδολογία, βάσει των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων, των ελεγκτικών μηχανισμών και κανόνων
- 8.2.5.** πραγματοποιείται συνεργασία μεταξύ της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας και των εξωτερικών ελεγκτών

8.3. Ο εξωτερικός έλεγχος ανατίθεται σε νόμιμους ελεγκτές, έμπειρους και με καλή φήμη και αποδεδειγμένες γνώσεις πάνω στην ελεγκτική

Ο βαθμός αξιολόγησης των ορκωτών ελεγκτών εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 8.3.1.** οι νόμιμοι ελεγκτές οφείλουν να συμμορφώνονται με τον ισχύοντα Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας της Διεθνούς Ομοσπονδίας Λογιστών
- 8.3.2.** οι εξωτερικοί ελεγκτές διορίζονται ύστερα από έγκριση του Δ.Σ. και της Γ.Σ. των μετόχων
- 8.3.3.** πρέπει να είναι έμπειροι και πλήρως καταρτισμένοι πάνω στο αντικείμενό τους
- 8.3.4.** διασφαλίζεται η ανεξαρτησία τους από τα εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.
- 8.3.5.** η αμοιβή τους ορίζεται από την Επιτροπή Ελέγχου

8.4. Η παροχή υπηρεσιών εξωτερικού ελέγχου εγκρίνεται από την Επιτροπή Ελέγχου της εταιρείας

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 8.4.1.** η επιτροπή ελέγχου εγκρίνει τους όρους δέσμευσης και αμοιβών του εξωτερικού ελέγχου
- 8.4.2.** η επιτροπή ελέγχου διασφαλίζει την ανεξαρτησία των εξωτερικών ελεγκτών
- 8.4.3.** η επιτροπή ελέγχου ορίζει και εγκρίνει στρατηγικές παροχής, εκ μέρους των εξωτερικών ελεγκτών, υπηρεσιών πέραν των υπηρεσιών διενέργειας των υποχρεωτικών ελέγχων

8.5. *Εξασφαλίζεται Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα των ελεγκτικών οργάνων*

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 8.5.1.** οι εξωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να αποδεικνύουν ότι δεν συμμετέχουν με οποιονδήποτε τρόπο στη λήψη αποφάσεων που αναφέρονται στη δραστηριότητα της ελεγχόμενης οντότητας
- 8.5.2.** ο νόμιμος ελεγκτής μπορεί να αρνηθεί τη διενέργεια υποχρεωτικού ελέγχου όταν υπάρχουν στοιχεία που οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει σχέση εξάρτησης μεταξύ του ελεγκτή και της ελεγχόμενης εταιρείας
- 8.5.3.** ο νόμιμος ελεγκτής έχει υποχρέωση να περιγράφει στα Φύλλα Εργασίας όλους τους κινδύνους για την ανεξαρτησία του

8.6. *Εξασφαλίζεται το επαγγελματικό απόρρητο και η εμπιστευτικότητα των ανεξάρτητων ελεγκτών*

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 8.6.1.** οι πληροφορίες και τα έγγραφα στα οποία έχει πρόσβαση ο εξωτερικός ελεγκτής προστατεύονται από τις ισχύουσες διατάξεις περί επαγγελματικού απορρήτου και τις ρυθμίσεις που προβλέπονται από τα ελεγκτικά πρότυπα

8.7. Κατά τη διενέργεια των τακτικών υποχρεωτικών ελέγχων τηρούνται τα Ελεγκτικά Πρότυπα

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 8.7.1.** οι υποχρεωτικοί έλεγχοι, ανάλογα με τη φύση τους, διενεργούνται σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, τα Διεθνή Πρότυπα Επισκόπησης και τα Διεθνή Πρότυπα Συναφών Εργασιών
- 8.7.2.** οι ελεγκτικές εταιρείες διατηρούν εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας των εργασιών, εναρμονισμένο με τα οριζόμενα από τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου Ποιότητας

9. Συμμόρφωση με Νόμους και σχετικές Κανονιστικές Διατάξεις - Επικοινωνία με Εποπτεύοντες Οργανισμούς – Υιοθέτηση Βέλτιστων Πρακτικών

9.1. Η εταιρεία οφείλει να συμμορφώνεται με τους Νόμους

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 9.1.1.** η εταιρεία υιοθετεί και τηρεί τους κανόνες που υποβάλλονται από την ελληνική νομοθεσία σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση
- 9.1.2.** η συμμόρφωση με τους νόμους ερμηνεύεται με την κατανόηση των υποχρεώσεων που αυτοί επιβάλλουν, καθώς και τα δικαιώματα που παρέχουν στην εταιρεία
- 9.1.3.** συμμορφώνεται με τις αποφάσεις του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης
- 9.1.4.** συμμορφώνεται στους νόμους 2190/1920, 3016/2002, 3873/2010, 3693/2008, 3884/2010, που αφορούν την ένταξη της εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες εταιρείες και στον τρόπο λειτουργίας τους
- 9.1.5.** συμμορφώνεται σε νομοθετικές πράξεις που ενσωματώνουν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου
- 9.1.6.** αναπτύσσει διαδικασίες παρακολούθησης συναλλαγών και οικονομικών δραστηριοτήτων προσώπων εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία και προκειμένου να υπάρχει συμμόρφωση με την απόφαση

5/204/2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και με τους Νόμους 3016, 3091 και 3156 περί εταιρικής διακυβέρνησης

9.2. Η εταιρεία ακολουθεί τις Βέλτιστες Πρακτικές για την εταιρική διακυβέρνηση

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται οι βέλτιστες πρακτικές ως προς :

- 9.2.1. τη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του Δ.Σ.
- 9.2.2. τα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. και την ανεξαρτησία τους
- 9.2.3. τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη
- 9.2.4. τις επιτροπές του Δ.Σ.
- 9.2.5. τη διενέργεια εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων
- 9.2.6. τη διαφάνεια και γνωστοποίηση πληροφοριών και δημοσιοποίηση των απαραίτητων εκθέσεων
- 9.2.7. την ισότιμη μεταχείριση μετόχων
- 9.2.8. τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων
- 9.2.9. τις αμοιβές των μελών του Δ.Σ. και των ανωτάτων στελεχών

9.3. Επικοινωνία της εταιρείας με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

- 9.3.1. η εταιρεία δέχεται έλεγχο από όργανα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς
- 9.3.2. πραγματοποιούνται έλεγχοι ως προς τη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων, την πληρότητα του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας κ.α.

9.4. Υποβάλλει κάθε εταιρική χρήση, υποχρεωτικά, Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με την επιταγή του Νόμου 3873/2010

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία :

- 9.4.1. η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνεται σε ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισης
- 9.4.2. η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει σύντομη περιγραφή του τρόπου λειτουργίας του Δ.Σ., των αρμοδιοτήτων του και των επιτροπών του Δ.Σ.

9.4.3. η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες για τα μέλη του Δ.Σ., όσον αφορά τον προσδιορισμό των μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, τη διάρκεια της θητείας κάθε μέλους και συνοπτικά βιογραφικά τους

9.4.4. η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου

9.4.5. η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές των μελών του Δ.Σ.

9.5. Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιέχει αναλυτική Έκθεση Αμοιβών των μελών Δ.Σ. και των διευθυντικών στελεχών

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία :

9.5.1. παρουσιάζονται αναλυτικά οι αμοιβές οι καταβαλλόμενες σε χρήμα ή σε είδος, πλην μετοχών, στα εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. (ή και συγκεντρωτικά)

9.5.2. παρουσιάζονται αναλυτικά οι παροχές σε μετοχές ή δικαιώματα επί μετοχών σε εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.

9.5.3. περιέχονται και παρουσιάζονται αναλυτικά οι συμβάσεις απασχόλησης και τα κύρια στοιχεία τους

9.5.4. παρουσιάζονται αναλυτικά οι αποζημιώσεις σε μη εκτελεστικά μέλη και στα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη (ή και συγκεντρωτικά)

10. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

10.1. Η εταιρεία έχει επιδιώξει την αποτελεσματική δέσμευσή της πάνω σε ζητήματα κοινωνικής και ηθικής ευθύνης

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία :

10.1.1. η εταιρεία καταγράφει γραπτά, σε επίπεδο αρχών, τις σχετικές πολιτικές και πρακτικές που είναι διατεθειμένες να ακολουθήσουν

10.1.2. ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη

10.1.3. η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορους μηχανισμούς για την ενσωμάτωση πολιτικών κοινωνικής ευθύνης στο στρατηγικό τους σχέδιο

10.2. Η εταιρεία έχει δημιουργήσει Ειδική Επιτροπή στο Δ.Σ. για την εφαρμογή της πολιτικής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται παρακάτω σημεία :

10.2.1. η επιτροπή παρέχει συμβουλές πάνω σε πολιτικές και πρακτικές που σχετίζονται με ζητήματα περιβαλλοντικής ευθύνης, ηθικής, κινητοποίησης της τοπικής κοινότητας, ανθρωπιστικών πόρων, φιλανθρωπίες, κ.α.

10.2.2. η επιτροπή εξασφαλίζει ότι οι πολιτικές αυτές και η κερδοφορία της επιχείρησης συμβαδίζουν και δεν ζημιώνουν την αξία των μετοχών

10.3. Επέκταση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων των υφιστάμενων επιτροπών του Δ.Σ., καθώς και ανάμειξη του Δ.Σ. στα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία :

10.3.1. τα ζητήματα της κοινωνικής ευθύνης ενσωματώνονται στις υπάρχουσες επιτροπές του Δ.Σ. για λόγους εταιρικής οργάνωσης και για λόγους κόστους

10.3.2. τα μέλη του Δ.Σ. εκπαιδεύονται τακτικά ώστε να αποφασίζουν για τα ζητήματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

10.4. Εφαρμόζει Ηθική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αποσκοπώντας στην αποφυγή οποιασδήποτε βλάβης στην κοινωνία, είτε πρόκειται για φυσική, διανοητική, οικονομική, πνευματική ή ψυχολογική

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

10.4.1. συμμόρφωση στα ηθικά ιδανικά πάνω από το ατομικό συμφέρον των στελεχών της εταιρείας

10.4.2. τα στελέχη λαμβάνουν υπόψη τους και τους συμμετέχοντες (stakeholders) και όχι μόνο τη μεγιστοποίηση κέρδους των μετόχων

10.4.3. οι ηθικές ενέργειες υπερτερούν έναντι του βραχυπρόθεσμου κέρδους

10.5. Ακολουθεί Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνεισφέροντας στο κοινωνικό καλό

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

10.5.1. εφαρμόζει πολιτικές, διαδικασίες και ενέργειες για την ανάπτυξη και την βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας και την εξάλειψη κοινωνικών προβλημάτων

10.5.2. συμμετέχει σε δραστηριότητες όπως φιλανθρωπικές δωρεές, κοινωνικά προγράμματα, εθελοντισμό εργαζομένων, πολιτικές προστασίας του περιβάλλοντος, κ.α.

10.6. Ακολουθεί Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, συνδυάζοντας τους στρατηγικούς στόχους της με τα κοινωνικά οφέλη

Ο βαθμός αξιολόγησης εξαρτάται από το βαθμό που εξασφαλίζονται και ικανοποιούνται τα παρακάτω σημεία:

10.6.1. η εταιρεία προσφέρει φιλανθρωπίες προς της κοινωνία προς όφελος των οικονομικών της συμφερόντων

10.6.2. κάνει δαπάνες για το καλό της κοινωνίας επενδύοντας στη φήμη και στην πελατεία της εταιρείας και ενισχύοντας έτσι τη χρηματοοικονομική απόδοση

10.6.3. η εταιρεία προωθεί προϊόντα και υπηρεσίες, ηθικά και κοινωνικά επιβραβευμένα, για να προσελκύσει καταναλωτές

5.2 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – “ SCORECARD OF CG ESTIMATION FOR THE GREEK LISTED COMPANIES”

Το υπόδειγμα για την αξιολόγηση και μέτρηση της εταιρικής διακυβέρνησης (“SCORECARD OF CG ESTIMATION”) πρέπει να επιτρέπει στο χρήστη να αξιολογήσει την εταιρική διακυβέρνηση σε μια εταιρεία με ένα γρήγορο αλλά συστηματικό τρόπο μέσα από μια συνοπτική διάρθρωση των σημαντικών κριτηρίων της εταιρικής διακυβέρνησης και των επιμέρους σημείων τους.

Το κάθε Κριτήριο – «Πυλώνας» καλύπτεται από τα κύρια συστατικά του στοιχεία τα οποία αναλύονται με τη σειρά τους, λεπτομερέστατα σε ξεχωριστό πίνακα, σε επιμέρους επεξηγηματικά σημεία - παραδοχές που παρατέθηκαν στην παραπάνω ενότητα.

Στην περίπτωση του συγκεκριμένου υποδείγματος, ο χρήστης αξιολογεί το βαθμό τήρησης του κάθε συστατικού στοιχείου από τη σήμανση στο αντίστοιχο πεδίο της στήλης «Εκπλήρωση».

Τρεις επιλογές υπάρχουν για κάθε στοιχείο, (όχι, εν μέρει, ναι) δίνοντας αντίστοιχα μηδέν, μισό και έναν βαθμό (0, $\frac{1}{2}$, 1, με αύξοντα βαθμό τήρησης, όπου 0 αποτελεί το χαμηλότερο/ανύπαρκτο βαθμό εκπλήρωσης και 1 τον υψηλότερο βαθμό εκπλήρωσης) για κάθε ένα στοιχείο. Η βαθμολογία των επιμέρους συστατικών στοιχείων των κριτηρίων της εταιρικής διακυβέρνησης στη στήλη της «Εκπλήρωσης» προκύπτει συνεκτιμώντας και αξιολογώντας το βαθμό στον οποίο τα βασικά επεξηγηματικά σημεία - παραδοχές των συστατικών αυτών στοιχείων ικανοποιούνται, μέσω της συμπλήρωσης του συμπληρωματικού πίνακα για την αξιολόγηση των παραπάνω παραδοχών των συστατικών στοιχείων των κριτηρίων.

Η πηγή πληροφοριών για κάθε σημείο πρέπει να δίνεται στη στήλη «Πληροφορίες». Δύο επιλογές, δημοσιευμένη πληροφορία ή εσωτερική πληροφόρηση, υπάρχουν για τη στήλη αυτή, σημειώνοντας ένα από τα δύο για κάθε ένα σημείο.

Η στάθμιση των κριτηρίων, θα πρέπει να ακολουθεί ένα εύκολο μονοπάτι που να παρέχει κατ’ αποκοπή συντελεστές, αλλά και να επιτρέπει την αντανάκλαση των επιμέρους σταθμίσεων των σημείων.

Στο παρών υπόδειγμα, έχει θεωρηθεί, για λόγους απλούστευσης της εφαρμογής του, ότι κάθε ένα από τα δέκα κριτήρια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ίσης σημαντικότητας μεταξύ τους και κάθε ένα από αυτά έχει λάβει, ως εκ τούτου, συντελεστή βαρύτητας ίσο με 10%.

Στη συνέχεια, κάθε συστατικό στοιχείο κάθε ενός κριτηρίου είναι κατ' αρχήν σταθμισμένο με μια προτεινόμενη «στάθμιση», με βάση τη σημαντικότητά τους διεθνώς και την ελληνική κεφαλαιαγορά ειδικότερα, καθώς επίσης και βάσει της προσωπικής μου γνώμης της ερευνήτριας, που διαμορφώθηκε κατά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την ανάπτυξη της μεθοδολογίας. Το άθροισμα των επιμέρους προτεινόμενων σταθμίσεων κάθε στοιχείου, πρέπει να ισούται με 100%.

Σε επόμενη στήλη, κάθε στοιχείο κάθε ενός κριτηρίου σταθμίζεται ανάλογα με την ατομική εκτίμηση και εμπειρία του κάθε στελέχους της εταιρείας ή επενδυτή ή αναλυτή που έχει ερωτηθεί. Αυτό επιτρέπει στην ScoreCard, να αντικατοπτρίζει ατομικές εμπειρίες και προτιμήσεις, αποφεύγοντας το πρόβλημα μιας πολύ σχηματικής προσέγγισης. Το άθροισμα, επίσης, των επιμέρους ατομικών σταθμίσεων κάθε στοιχείου, πρέπει να ισούται με 100%.

Η ScoreCard υπολογίζει στη συνέχεια «Μερικές Βαθμολογίες» τόσο για τη στήλη της προτεινόμενης στάθμισης, όσο και για τη στήλη της ατομικής στάθμισης, για κάθε συστατικό στοιχείο.

Σε επόμενο βήμα, υπολογίζεται η «Συνολική Βαθμολογία» για κάθε κριτήριο, με βάση την προτεινόμενη και την ατομική στάθμιση.

Τέλος, υπολογίζεται το «Συνολικό Αποτέλεσμα», όπου όλες οι επιμέρους συνολικές βαθμολογίες των κριτηρίων, με βάσει τις προτεινόμενες και τις ατομικές σταθμίσεις αθροίζονται για ένα τελικό συνολικό αποτέλεσμα, και παρουσιάζονται στην σελίδα επισκόπησης «Σύνοψη των Αποτελεσμάτων», όπου παρουσιάζονται τα ολικά αποτελέσματα για κάθε εταιρεία ξεχωριστά.

Η Κάρτα – ScoreCard για την Αξιολόγηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις ελληνικές εισηγμένες στο Χ.Α. εταιρείες παρουσιάζεται αναλυτικά στο Παράρτημα Ι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 :

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ – ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ –

CASE STUDIES

6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΩΝ CASE STUDIES

Αυτή η ενότητα περιγράφει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διαδικασία εκπόνησης των case studies σε συγκεκριμένες εισηγμένες εταιρείες, το σκοπό πραγματοποίησης της έρευνας, καθώς και τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων για κάθε εταιρεία σχετικά με την πιλοτική έρευνα.

6.1.1 Στόχος Εμπειρικής Μελέτης

Με την πραγματοποίηση της πιλοτικής έρευνας και την εφαρμογή της εμπειρικής μελέτης σε συγκεκριμένες εταιρείες, στόχος είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι εφικτή και εφαρμόσιμη η *Scorecard* που σχεδιάστηκε για την αξιολόγηση και τη βαθμολόγηση του επιπέδου της εταιρικής διακυβέρνησης στις ελληνικές εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιρείες, με ταυτόχρονη εξαγωγή σχετικών συμπερασμάτων για την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες και την κατάταξη των εταιρειών ως προς την εταιρική διακυβέρνηση.

6.1.2 Σχεδιασμός Εμπειρικής Μελέτης

Ο σχεδιασμός μιας μελέτης βασισμένη σε case studies ξεκινά με τη ταυτοποίηση του αντικειμένου που ενδιαφέρει τον ερευνητή και τον σαφή προσδιορισμό του στόχου του. Στην εν λόγω μελέτη το αντικείμενο είναι «Η αξιολόγηση και η μέτρηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις ελληνικές εισηγμένες στο Χ.Α. εταιρείες» και ο στόχος είναι η συμπλήρωση της *Scorecard* - Κάρτας Βαθμολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το επίπεδο της εταιρικής διακυβέρνησης στις ελληνικές εταιρείες στις οποίες το θεσμικό πλαίσιο επιβάλλει την εφαρμογή κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης.

Το δείγμα παρουσίασης στην συγκεκριμένη μελέτη αποτελούν τρεις ελληνικές ανώνυμες εταιρείες, που δεσπόζουν στους τομείς που δραστηριοποιούνται.

6.1.3 Περιβάλλον Εμπειρικής Μελέτης

Οι εταιρείες στις οποίες μπορεί να εφαρμοστεί η *Scorecard*, είναι αυτές που συνθέτουν τους δείκτες FTSE/ASE-20, FTSE/ASE Mid-40, Small Cap-80, καθώς και τον Γενικό Δείκτη Τιμών (ΓΔΤ) του Χ.Α.

Η συγκεκριμένη μελέτη βασίζεται στην αξιολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω της *Scorecard*, τριών ελληνικών εταιρειών που πληρούν τα άνω κριτήρια και είναι αντιπροσωπευτικές στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Επιλέξαμε με Τυχαία Δειγματοληψία τρεις εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, οι οποίες θα συμμετέχουν ποιοτικά στην έρευνα που κάνουμε. Οι εταιρείες που επιλέγηκαν να συμμετέχουν στην πιλοτική έρευνα είναι οι εξής :

1. ΠΕΤΡΟΣ ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε (Small Cap-80)
2. ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. - ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (FTSE/ASE-20)
3. YALCO Α.Ε. – Σ.Δ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ & ΥΙΟΣ Α.Ε. (Κατηγορία Επιτήρησης)

Επικοινωνήσαμε με τις εταιρείες για να προγραμματίσουμε συνεντεύξεις με μέλη των Δ.Σ. τους και με εσωτερικούς ελεγκτές αυτών. Οι δύο από τις εταιρείες (Π. Πετρόπουλος ΑΕΒΕ και Μυτιληναίος Α.Ε.) δεχτήκανε να συμμετέχουν στην έρευνα, ενώ η τρίτη εταιρεία (YALCO) αρνήθηκε να συμμετέχει.

6.1.4 Διαδικασία εκπόνησης της πιλοτικής έρευνας

Σε πρώτο στάδιο, η έρευνα ξεκίνησε με την πραγματοποίηση συναντήσεων και διεξαγωγή συνεντεύξεων με τους εσωτερικούς ελεγκτές κάθε μιας εκ των άνω δύο εταιρειών, καθώς επίσης και με συνεντεύξεις με πιθανούς επενδυτές, κυρίως από το φιλικό μας περιβάλλον, που ενδιαφέρονταν να επενδύσουν στις μετοχές των εταιρειών αυτών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές με τις γνώσεις τους και την προσωπική τους εμπειρία πάνω στα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και ελεγκτικής λογιστικής, καθώς επίσης και οι προσωπικές εμπειρίες και κρίση των διαφόρων επενδυτών που ερωτήθηκαν, αποτέλεσαν σπουδαία βοήθεια και σημαντικό παράγοντα προσδιορισμού και διαμόρφωσης της μεθοδολογίας που αναπτύχθηκε για την κατασκευή της *ScoreCard*, για την αξιολόγηση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες.

Σε επόμενο στάδιο, προκειμένου να ολοκληρωθεί η πιλοτική έρευνα και να εξαχθούν αξιόλογα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της *ScoreCard*, καθώς και για το επίπεδο της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης στις ελληνικές

επιχειρήσεις, που είναι και ο κύριος στόχος της παρούσης έρευνας, ακολούθησε η διεξαγωγή των Case Studies στις δύο εταιρείες που συμμετείχαν στην πιλοτική έρευνα (Π. Πετρόπουλος ΑΕΒΕ, Μυτιληναίος Α.Ε.). Κάθε στοιχείο και σημείο της *Scorecard* εξετάστηκε και αναλύθηκε λεπτομερέστατα, μέσω της προσέγγισης ενός Case Study σε κάθε μία εταιρεία, που περιλάμβανε μια «ατζέντα» με την ScoreCard και τον συμπληρωματικό πίνακα αξιολόγησης των συστατικών στοιχείων των κριτηρίων της Ε.Δ. Η συμπλήρωση της *Scorecard* πραγματοποιήθηκε ύστερα από συνάντηση/ραντεβού με κάποιο αρμόδιο στέλεχος της Διοίκησης της εταιρείας (κατά προτίμηση τον Πρόεδρο ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή άλλο ανώτατο στέλεχος), καθώς επίσης και από τους εξωτερικούς ορκωτούς ελεγκτές των εταιρειών αυτών, ώστε να μας εξακριβώσουν την ακρίβεια και την ορθότητα των σχετικών αποτελεσμάτων.

Σε περίπτωση που αυτό δεν ήταν εφικτό, στάλθηκε email στα αρμόδια στελέχη της εταιρείας, με σχετικές οδηγίες και τις απαραίτητες πληροφορίες για τη συμπλήρωση της *Scorecard* και του συμπληρωματικού πίνακα αυτής, καθώς και με στοιχεία σχετικά με τη διατριβή, το πανεπιστημιακό ίδρυμα και το ΠΜΣ, και στοιχεία επικοινωνίας του επιβλέποντα καθηγητή καθώς και της ερευνήτριας.

6.1.5 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων για την εκπόνηση της έρευνας στηρίχτηκε στην εύρεση αξιόπιστων πηγών πληροφοριών οι οποίες είναι απαραίτητες για τη συμπλήρωση της *Scorecard* και του συμπληρωματικού πίνακα ανάλυσης των βασικών συστατικών στοιχείων της εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι πληροφορίες αντλήθηκαν από τα δημοσιευμένα στοιχεία των εταιρειών (ετήσιες οικονομικές εκθέσεις, οικονομικές καταστάσεις, δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, δελτίο τιμών της μετοχής, αποφάσεις των γενικών συνελεύσεων των μετόχων, οικονομικό προφίλ των εταιρειών, δελτία τύπου και ανακοινώσεις) τα οποία είναι αναρτημένα στην επίσημη ιστοσελίδα τους στο διαδίκτυο και στον Τύπο.

Επίσης, πολύτιμες πληροφορίες συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις με τα αρμόδια άτομα της κάθε εταιρείας, τα οποία ερωτήθηκαν σχετικά με το οικονομικό προφίλ και το επίπεδο της εταιρικής διακυβέρνησης που υφίσταται στην εταιρεία τους, καθώς και για τη γενικότερη εμπειρία τους και γνώσεις που έχουν πάνω στα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, λογιστικής και διοίκησης.

6.2 CASE STUDIES

Με την παρουσίαση των τριών περιπτώσεων μελέτης των εταιρειών (Π. Πετρόπουλος Α.Ε.Β.Ε., Μυτιληναίος Α.Ε., YALCO Α.Ε.), γίνεται αναφορά στην κάθε εταιρεία ξεχωριστά και η ανάλυση των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί συμβάλλουν τελικά στην εκπόνηση και τη συμπλήρωση της *Scorecard*.

6.2.1 CASE STUDY 1 : ΠΕΤΡΟΣ ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε.⁴⁷

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1922 στη Θεσσαλονίκη. Κατασκευάζει, διασκεύαζει, διανέμει και υποστηρίζει μεγάλο εύρος προϊόντων αυτοκινητοβιομηχανίας, όπως αυτοκίνητα, φορτηγά, λεωφορεία, γεννήτριες, κινητήρες diesel, σκάφη, εξωλέμβιες μηχανές, αγροτικά, χωματουργικά και βιομηχανικά μηχανήματα, μπαταρίες και λιπαντικά. Η εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά στους τομείς δραστηριότητας της. Έχει αναπτύξει επιχειρηματικές μονάδες φορτηγών και λεωφορείων, κινητήρων και σκαφών, αγροτικών μηχανημάτων, βιομηχανικών μηχανημάτων, Isuzu, Petrogen, PMS, λιπαντικών Shell.

Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η εταιρεία Π. Πετρόπουλος Α.Ε.Β.Ε. εφαρμόζει τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης κυρίως μέσω της υιοθέτησης κανόνων όπως αυτές ορίζονται από την σχετική νομοθεσία, Ν. 3016/2002, 3693/2008, 3884/2010, αλλά έχει υιοθετήσει και πρακτικές πέραν αυτών που προβλέπονται από τον νόμο, λαμβάνοντας υπόψη και τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β.

Το σχετικό κείμενο είναι αναρτημένο στον δικτυακό τόπο της εταιρείας στην διεύθυνση www.petrooulos.com. Επίσης σε έντυπη μορφή διατίθεται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας

Η Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης περιλαμβάνεται στην Έκθεση Διαχείρισης του Δ.Σ. και παρέχει πληροφοριακά στοιχεία που ορίζονται στην παράγραφο 3δ του άρθρου 43^α του Κ.Ν. 2190/1920.

⁴⁷ www.petrooulos.com

Διοικητικό Συμβούλιο – ρόλος – σύνθεση – εκλογή

Το Δ.Σ. της εταιρείας εκλέχτηκε με απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της 14^{ης} Απριλίου 2008 με πενταετή θητεία. Το Δ.Σ. συνέρχεται σε τέσσερις κύριες συνεδριάσεις το χρόνο. Το Δεκέμβριο εγκρίνεται ο προϋπολογισμός, οι αμοιβές των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών και η στρατηγική της εταιρείας για το επόμενο έτος. Στις συνεδριάσεις του Απριλίου, Ιουλίου και Οκτωβρίου ελέγχεται η πορεία εργασιών, η εξέλιξη του δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας, η έκθεση της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου και εξετάζονται μακροχρόνια θέματα. Στη συνεδρίαση του Οκτωβρίου αξιολογείται το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και εγκρίνονται τα πεδία ελέγχου του επόμενου έτους.

Η σύνθεση του Δ.Σ. είναι η παρακάτω:

- ο Κωνσταντίνος Π. Πετρόπουλος , Πρόεδρος – εκτελεστικό μέλος
- ο Ιωάννης Π. Πετρόπουλος , Αντιπρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος – εκτελεστικό μέλος
- ο Γιώργος Α. Δαυίδ , ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος , Πρόεδρος Επιτροπής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- ο Νικόλαος Μ. Εμπέογλου , ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος , Πρόεδρος Επιτροπής Υποψηφιοτήτων
- ο Ευστάθιος Ε. Παπαγεωργίου , ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος , Πρόεδρος Επιτροπής Ελέγχου
- ο Ιωάννης Ν. Φιλιώτης , ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος , Πρόεδρος Επιτροπής Στελεχών
- ο Ιωάννης Μ. Κατσουρίδης , ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
- ο Γιώργος Π. Δράκος , ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος

Οι κανόνες που προβλέπει το καταστατικό της εταιρείας για το διορισμό και την αντικατάσταση των μελών του Δ.Σ. της και την τροποποίηση των διατάξεών του δεν διαφοροποιούνται από τα προβλεπόμενα στον Κ.Ν. 2190/1920.

Δεν υπάρχουν συμφωνίες της εταιρείας με μέλη του Δ.Σ. της ή με το προσωπικό της, οι οποίες να προβλέπουν την καταβολή αποζημίωσης ειδικά σε περίπτωση παραίτησης ή απόλυσης χωρίς βάσιμο λόγο ή τερματισμού της θητείας ή της απασχόλησής τους εξαιτίας δημόσιας πρότασης.

Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου

Ελεγκτική Επιτροπή

Αποτελείται από 3 μη εκτελεστικά και πλήρως ανεξάρτητα μέλη. Έργο της επιτροπής είναι η άσκηση εποπτείας επί των εργασιών της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, που υπάγεται ιεραρχικά σε αυτήν, ο έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων πριν την έγκρισή τους από το Δ.Σ. της εταιρείας, και η υπόδειξη ορκωτών ελεγκτών που προτείνονται από το Δ.Σ. στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων για έγκριση. Η Επιτροπή συνεδριάζει τουλάχιστον 4 φορές το χρόνο.

Επιτροπή Στελεχών

Αποτελείται από 4 μέλη του Δ.Σ., τρία εκ των οποίων είναι μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα. Έργο της επιτροπής είναι η υποβολή προτάσεων για τον καθορισμό των κάθε είδους αποδοχών και αμοιβών των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. αλλά και των Διευθυντών Επιχειρηματικών Μονάδων και Τομέων. Επίσης η Επιτροπή έχει επιφορτιστεί με την αξιολόγηση και την εκπαίδευση των υποψηφίων. Η Επιτροπή συνεδριάζει τουλάχιστον 4 φορές το χρόνο.

Επιτροπή Υποψηφιοτήτων

Αποτελείται από 5 μέλη του Δ.Σ., τρία εκ των οποίων είναι μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα. Ευθύνη της Επιτροπής είναι η υπόδειξη κατάλληλων προσώπων ως υποψηφίων μελών του Δ.Σ. και ο σχεδιασμός της διαδοχής και συνέχειας στη Διοίκηση της εταιρείας. Η Επιτροπή συνεδριάζει όποτε υπάρχουν θέματα αντικατάστασης των μελών του Δ.Σ. και των στελεχών της εταιρείας.

Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Αποτελείται από τρία μέλη του Δ.Σ., δύο εκ των οποίων είναι μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα. Έργο της επιτροπής είναι ο σχεδιασμός και ο συντονισμός ενεργειών για θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Αμοιβές του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθυντικών Στελεχών

Οι αμοιβές των μελών του Δ.Σ. καθορίζονται από την Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση. Η αμοιβή των εκτελεστικών μελών αποτελείται από σταθερό και μεταβλητό μέρος ανάλογα με τις επιδόσεις του Ομίλου.

Η αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών είναι σταθερή και υπάρχει πρόβλεψη και για τοις αμοιβές των Προέδρων των Επιτροπών.

Δεν υπάρχει καμία άλλη παροχή της εταιρείας προς τα μέλη του Δ.Σ. πέραν αυτών που καθορίζει η Τακτική Γενική Συνέλευση.

Η επίδοση των διευθυντών των Επιχειρηματικών Μονάδων αξιολογείται από το Δ.Σ. βάσει τεσσάρων μετρήσεων:

1. EVA (economic value added) και μεγέθυνση του EVA
2. Μερίδιο Αγοράς
3. Ικανοποίηση Στρατηγικών Προμηθευτών
4. Ικανοποίηση Πελατών

Η αμοιβή των διευθυντών των Επιχειρηματικών Μονάδων και των Επιχειρηματικών Τομέων είναι μεταβλητή κατά 50% τουλάχιστον και συναρτάται με τις ανωτέρω μετρήσεις. Δεν υπάρχει οροφή στις αποδοχές τους. Η ποιότητα και η κινητοποίηση των διευθυντών των Επιχειρηματικών Μονάδων και των Επιχειρηματικών Τομέων είναι το κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία της εταιρείας. Για αυτό η εταιρεία ασκεί ιδιαίτερη επιμέλεια στην επιλογή, αξιολόγηση και εκπαίδευση των διευθυντών και των υποψηφίων.

Μέτοχοι : Ενημέρωση – Δικαιώματα – Γενική Συνέλευση & Πληροφόρηση Επενδυτικού Κοινού

Η Πέτρος Πετρόπουλος Α.Ε.Β.Ε., προς ενημέρωση των μετόχων της, γνωστοποιεί πληροφορίες σχετικά με την υποχρέωση και τη διαδικασία δημοσιοποίησης σημαντικών συμμετοχών σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3556/2007 «περί διαφάνειας», της απόφασης 1/434/3.7.2007 του Δ.Σ της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και τις σχετικές διευκρινίσεις της ερμηνευτικής εγκυκλίου 33 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Η ταυτόχρονη ενημέρωση τόσο του εκδότη όσο και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς πραγματοποιείται με την υποβολή σε αυτούς του σχετικού εντύπου γνωστοποίησης (Έντυπο Γνωστοποίησης TR-1, για μεταβολές σε δικαιώματα ψήφου που ενσωματώνονται σε μετοχές και για χρηματοπιστωτικά μέσα) και του συνοδευτικού παραρτήματος, το οποίο έχει αναρτηθεί στο δικτυακό τόπο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (www.hcmc.gr) και στο δικτυακό τόπο της εταιρείας (www.petroopoulos.com).

Η ορθή συμπλήρωση του εντύπου γνωστοποίησης αποτελεί υποχρέωση του υπόχρεου προσώπου το οποίο ευθύνεται για τυχόν λάθη ή παραλείψεις, και υποβάλλεται νόμιμα υπογεγραμμένο α) στο κεντρικό πρωτόκολλο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και β) στα γραφεία της εταιρείας (Ιερά Οδός 96-104), στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων.

Το Δ.Σ. έχει ορίσει Υπεύθυνο Επικοινωνίας με τους μετόχους και Υπεύθυνο Μετοχολογίου με κύρια καθήκοντα την έγκυρη και άμεση ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων μερών για τις δραστηριότητες της εταιρείας αλλά και τα δικαιώματά τους.

Σύμφωνα με το άρθρο 10 του Νόμου 3401/2005, η εταιρεία δημοσιεύει όλες τις ανακοινώσεις και τις γνωστοποιήσεις κατά τη διάρκεια κάθε χρήσης, στα πλαίσια πληροφόρησης του επενδυτικού κοινού, σε πίνακες που αναρτώνται στο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας (www.petrooulos.com) καθώς και του Χρηματιστηρίου Αθηνών (www.ase.gr).

Τα δικαιώματα των μετόχων της εταιρείας που πηγάζουν από τη μετοχή της είναι ανάλογα με το ποσοστό του κεφαλαίου, στο οποίο αντιστοιχεί η καταβλημένη αξία της μετοχής. Κάθε μετοχή παρέχει όλα τα δικαιώματα που προβλέπει ο νόμος και το καταστατικό της.

Η Γενική Συνέλευση των μετόχων συγκαλείται από το Δ.Σ. και συνέρχεται τακτικά σε τόπο και χρόνο που ορίζεται από το Δ.Σ. εντός του πρώτου εξαμήνου από την λήξη κάθε εταιρικής χρήσης. Η σύγκληση της Γενικής Συνέλευσης καλείται 20 τουλάχιστον ημέρες πριν από την πραγματοποίησής της με πρόσκληση η οποία αναφέρει με σαφήνεια τον τόπο και χρόνο σύγκλησης, τα θέματα ημερήσιας διάταξης και την διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι μέτοχοι για να έχουν δικαίωμα συμμετοχής και ψήφου. Η Πρόσκληση δημοσιοποιείται όπως ορίζει η νομοθεσία και αναρτάται στην ελληνική και αγγλική γλώσσα στον δικτυακό τόπο της εταιρείας.

Οι μέτοχοι που συμμετέχουν στη Γενική Συνέλευση και έχουν δικαίωμα ψήφου εκλέγουν πρόεδρο και γραμματέα.

Για τα θέματα που συζητούνται και αποφασίζονται τηρούνται πρακτικά που υπογράφονται από τον Πρόεδρο και τον γραμματέα της συνέλευσης.

Περίληψη των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης δημοσιοποιείται άμεσα στην ελληνική και την αγγλική γλώσσα και αναρτάται στο δικτυακό τόπο της εταιρείας, www.petrooulos.com.

Τηρείται υποχρεωτικά, βάσει του νόμου Επεξηγηματική Έκθεση Προς την Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων.

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων

Το Δ.Σ. της εταιρείας έχει θεσμοθετήσει το Καταστατικό της Ελεγκτικής Επιτροπής και Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου που ενσωματώθηκε και στον Κανονισμό της

εταιρείας. Σκοπός της Επιτροπής είναι η υποβοήθηση του Δ.Σ. στην άσκηση των καθηκόντων του στον τομέα του Εσωτερικού Ελέγχου στην εξασφάλιση της διαφάνειας των εταιρικών δραστηριοτήτων, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση της εταιρείας με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Το Δ.Σ. έχει αναθέσει στο Εκτελεστικό Συμβούλιο της εταιρείας τον πλήρη έλεγχο και την διαχείριση των κινδύνων της εταιρείας.

Η παρακολούθηση της λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου συνολικά, όπως οι εκ περιτροπής έλεγχοι, η επαλήθευση της ορθής λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων από τα οποία αντλούνται οι πληροφορίες για τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων, καθώς και ο εντοπισμός των αδυναμιών και οι προτάσεις για βελτίωση, γίνονται από την Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου η οποία για την άσκηση των καθηκόντων της έχει εξουσιοδότηση για πρόσβαση σε οποιοδήποτε έγγραφο, αρχείο, τραπεζικό λογαριασμό, χαρτοφυλάκιο καθώς και σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρείας. Τα μέλη του Δ.Σ., η Διοίκηση καθώς και όλα τα στελέχη οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στην Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο της. Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου είναι ανεξάρτητη Υπηρεσία της εταιρείας.

Εξωτερικός Έλεγχος

Ο εξωτερικός έλεγχος διενεργήθηκε από την ελεγκτική εταιρεία ΕΝΕΛ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ Α.Ε. , με ορκωτό ελεγκτή λογιστή τον κ. Ζαχαιουδάκη Μιχαήλ.

Ελέγχτηκαν οι συνημμένες εταιρικές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας Π. Πετρόπουλος Α.Ε.Β.Ε. και των θυγατρικών της, που αποτελούνται από την εταιρική και ενοποιημένη κατάσταση οικονομικής θέσης 31^{ης} Δεκεμβρίου 2010, τις εταιρικές και ενοποιημένες καταστάσεις συνολικού εισοδήματος, μεταβολών ιδίων κεφαλαίων και ταμειακών ροών της χρήσεως που έληξε την ημερομηνία αυτή καθώς και περίληψη των σημαντικών λογιστικών πολιτικών και τις λοιπές επεξηγηματικές πληροφορίες.

Σύμφωνα με τους ορκωτούς ελεγκτές, οι συνημμένες και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις παρουσίασαν εύλογα από κάθε ουσιώδη άποψη την οικονομική θέση της εταιρείας και των θυγατρικών της, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, όπως αυτά υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Επαληθεύτηκε και η συμφωνία και η αντιστοίχιση του περιεχομένου της Έκθεσης Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου με τις συνημμένες οικονομικές καταστάσεις, στα πλαίσια των οριζόμενων από τα άρθρα 43^α, 108 και 37 του Κ.Ν. 2190/1920.

Ευθύνη των ορκωτών ελεγκτών λογιστών είναι να εκφράζουν γνώμη επί των εταιρικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων, με βάση τον έλεγχο που έχουν πραγματοποιήσει. Διενεργούν έλεγχο σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Τα Πρότυπα αυτά απαιτούν τη συμμόρφωση με κανόνες δεοντολογίας, καθώς και το σχεδιασμό και τη διενέργεια ελέγχου με σκοπό την απόκτηση εύλογης διασφάλισης για το εάν οι εταιρικές και οι ενοποιημένες καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διενέργεια διαδικασιών για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων, σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις εταιρικές και τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλεγόμενες διαδικασίες βασίζονται στην κρίση του ελεγκτή περιλαμβανομένης της εκτίμησης των κινδύνων ουσιώδους ανακρίβειας των εταιρικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων, που οφείλεται είτε σε απάτη είτε σε λάθος. Κατά την διενέργεια αυτών των εκτιμήσεων κινδύνου, ο ελεγκτής εξετάζει τις εσωτερικές δικλείδες που σχετίζονται με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των εταιρικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, με σκοπό το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών κατάλληλων για τις περιστάσεις και όχι με σκοπό την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλείδων της εταιρείας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης, την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών αρχών και μεθόδων που χρησιμοποιεί η εταιρεία, και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από τη Διοίκηση, καθώς και αξιολόγηση της συνολικής παρουσίασης των εταιρικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων.

Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Πέτρος Πετρόπουλος Α.Ε.Β.Ε οργανώνει σειρά σεμιναρίων με τίτλο Eco Drive που στόχο έχουν να ενημερώσουν και να ευαισθητοποιήσουν τους επαγγελματίες οδηγούς στους τομείς της ασφαλούς, οικονομικής οδήγησης φιλικής προς το περιβάλλον.

Τα σεμινάρια απευθύνονται σε επαγγελματίες οδηγούς, ιδιοκτήτες φορτηγών αυτοκινήτων, υπεύθυνους κίνησης στόλων φορτηγών και στελέχη εταιρειών μεταφορών – διανομών.

6.2.2 CASE STUDY 2 : ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. – ΟΜΙΛΟΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ⁴⁸

Ο Όμιλος επιχειρήσεων Μυτιληναίος κατέχει μέσω των θυγατρικών του ηγετική θέση στους τομείς Μεταλλουργίας και Μεταλλείων, Ενέργειας, Τεχνικών Έργων EPC (engineering procurement construction) και στη Βιομηχανία Οχημάτων. Η Μυτιληναίος Α.Ε. έχει αναπτύξει τα τελευταία χρόνια σημαντική δραστηριότητα στην εξόρυξη και μεταλλουργία βασικών μετάλλων, και κατέχει εξέχουσα θέση στα Βαλκάνια στον τομέα παραγωγής και εμπορίας αλουμινίου, ψευδαργύρου και μολύβδου. Ο Όμιλος, στον τομέα παραγωγής και εμπορίας ενέργειας, διαθέτει σήμερα ένα σημαντικό ενεργειακό χαρτοφυλάκιο ισορροπημένου μίγματος μεταξύ θερμικών και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Η παρουσία του Ομίλου στον τομέα των μεγάλων περιβαλλοντικών και ενεργειακών έργων, καθώς και έργων υποδομής και αμυντικού εξοπλισμού, πραγματοποιείται μέσω της εταιρείας METKA και εστιάζεται στην αξιοποίηση της βιομηχανικής τεχνογνωσίας και υποδομής, στη διατήρηση του ηγετικού ρόλου στα ενεργειακά έργα της Ελλάδος και επέκταση των δραστηριοτήτων στο εξωτερικό, και στην επένδυση στη συνεχή επιμόρφωση του εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού. Στον τομέα της βιομηχανίας οχημάτων εισήλθε δυναμικά το 2000 μέσω της απόκτησης του 43% της ΕΛΒΟ.

Διοικητικό Συμβούλιο – σύνθεση – ρόλος

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας, η σύνθεση του Δ.Σ. της Μυτιληναίος Α.Ε. είναι από τριμελής έως εννεαμελής και η θητεία του πενταετής. Το Δ.Σ. της εταιρείας, εκλέχτηκε από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση της 30.05.2008 και συγκροτήθηκε σε σώμα όπως υποχρεούνταν σύμφωνα με τον Νόμο και το άρθρο 21, παρ.1 του Καταστατικού της εταιρείας. Απαρτίζεται από 2 εκτελεστικά και 7 μη εκτελεστικά μέλη. Από τα μη εκτελεστικά μέλη τα 5 πληρούν τις προϋποθέσεις που, σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση, αποκαλούνται ανεξάρτητα.

Αναλυτικά, η σύνθεση του Δ.Σ. της Μυτιληναίος Α.Ε. είναι η παρακάτω:

- ο Ευάγγελος Μυτιληναίος, εκτελεστικό μέλος, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Πρόεδρος Επιτροπής Αμοιβών

⁴⁸ www.mytilineos.gr

- ο Ιωάννης Μυτιληναίος , μη εκτελεστικό μέλος, Αντιπρόεδρος
- ο Γεώργιος – Φανούριος Κοντούζογλου, εκτελεστικό μέλος , Εντεταλμένος Σύμβουλος
- ο Νικόλαος Μούσας , μη εκτελεστικό μέλος
- ο Απόστολος Γεωργιάδης, ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
- ο Χρήστος Διαμαντόπουλος , ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος , Πρόεδρος Ελεγκτικής Επιτροπής
- ο Δημήτριος Δασκαλόπουλος, ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
- ο Χρήστος Ζερέφος , ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
- ο Μιχαήλ Χανδρής , ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος

Η θητεία του νέου Δ.Σ. σύμφωνα με το άρθρο 19 , παρ. 2 του Καταστατικού της εταιρείας ορίζεται σε πέντε έτη και παρατείνεται μέχρι την πρώτη Τακτική Γενική Συνέλευση μετά τη λήξη του, η οποία δεν δύναται να υπερβεί την εξαετία.

Το Δ.Σ. εισηγείται για έγκριση προς τη Γενική Συνέλευση τις εκάστοτε αναγκαίες μεταβολές στη σύνθεση, τις αρμοδιότητες και τον τρόπο λειτουργίας των επιτροπών του, που κατά την κρίση του, επιβάλλονται για την εκπλήρωση των έργων τους.

Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου

Ελεγκτική Επιτροπή

Αποτελείται από 3 μη εκτελεστικά μέλη, ένα εκ των οποίων είναι μη ανεξάρτητο (ο Πρόεδρος της Επιτροπής). Όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων, το δε ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος της επιτροπής πρέπει να έχει αποδεδειγμένη επαρκή γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής. Η θητεία των μελών της Ελεγκτικής Επιτροπής είναι ανάλογη με τη θητεία του Δ.Σ. Τα μέλη της Ελεγκτικής Επιτροπής δικαιούνται ιδιαίτερης αμοιβής, το ύψος της οποίας καθορίζεται από το Δ.Σ.

Η Ελεγκτική Επιτροπή έχει ως κύριο έργο της την παροχή βοήθειας προς το Δ.Σ. για την εκπλήρωση της εποπτικής του ευθύνης με :

- την επισκόπηση τω οικονομικών καταστάσεων, πριν την έγκρισή τους από το Δ.Σ.
- τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Συστήματος Μηχανισμών Ελέγχου, το οποίο έχει θεσπίσει η Διοίκηση και το Δ.Σ.

- τη συμμόρφωση της εταιρείας με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας και τον κώδικα δεοντολογίας
- την άσκηση της εποπτείας επί της ελεγκτικής λειτουργίας και την αξιολόγηση του έργου του εσωτερικού ελέγχου και των εξωτερικών ελεγκτών για τη διασφάλιση του συντονισμού του ελεγκτικού έργου, της ποιότητας, της ανεξαρτησίας και της απόδοσης των ελεγκτών.

Η Επιτροπή έχει τη δικαιοδοσία να διενεργεί έρευνες ή να αναθέτει σε άλλους τη διερεύνηση οποιουδήποτε θέματος στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της.

Στη διενέργεια των ερευνών αυτών, εκτός από τη συνδρομή των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου, της Νομικής Υπηρεσίας και των Εξωτερικών Ελεγκτών μπορεί να ζητήσει και τη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων.

Η Επιτροπή, σε συνεργασία με τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου, καθορίζει τα κατάλληλα εκείνα κριτήρια εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας για την κάλυψη των θέσεων των εσωτερικών ελεγκτών, δίνοντας την κατάλληλη βαρύτητα στο εύρος εργασίας και στο επίπεδο ευθύνης κάθε ελεγκτή.

Επιτροπή Αμοιβών

Η Επιτροπή Αμοιβών συστήθηκε με την από 26.03.2008 απόφαση του Δ.Σ., αποτελείται από τρία μέλη του Δ.Σ., εκ των οποίων τα δύο είναι μη εκτελεστικά κα ανεξάρτητα και το τρίτο είναι εκτελεστικό μέλος.

Λειτουργεί στα πλαίσια του ισχύοντος Εσωτερικού Κανονισμού της εταιρείας. Στις βασικές της αρμοδιότητες περιλαμβάνεται η αποκλειστική της ενασχόληση με θέματα στελέχωσης, αμοιβών, κινήτρων σε επίπεδο ανώτερων στελεχών της εταιρείας και των θυγατρικών της, καθώς και οι εισηγήσεις της για τις αμοιβές των ως άνω στελεχών, προκειμένου το Δ.Σ. να αποφασίζει αιτιολογημένα τις σχετικές εγκρίσεις.

Επίσης εισηγείται στο Δ.Σ. για την εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και παροχών, για οργανωτικές μεταβολές των στελεχών, για αντικατάσταση μελών του Δ.Σ. όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο βάσει αιτιολογημένων προτάσεων, καθώς και για τις αμοιβές των μελών του Δ.Σ. Επιπλέον, προτείνει πιθανές αλλαγές στελεχών του οργανογράμματος της εταιρείας προς το Δ.Σ., συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των ανωτέρων στελεχών, μέτρα για την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών, ενώ εποπτεύει τη διαδικασία της απρόσκοπτης στελέχωσης των καίριων θέσεων της εταιρείας.

Πολιτική Αμοιβών

Η πολιτική αμοιβών και παροχών του Ομίλου Μυτιληναίος έχει αναπτυχθεί μέσα από τη γενική φιλοσοφία, στρατηγική και γενικότερα τους στόχους της εταιρείας μας με σκοπό να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε εταιρείας του Ομίλου. Στόχος ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί η προσέλκυση, διατήρηση και περαιτέρω εξέλιξη έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού που φέρουν προστιθέμενη αξία στον Όμιλο. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η διαφάνεια και αντικειμενικότητα προς το σύνολο του υφιστάμενου προσωπικού, καθώς επίσης ενισχύεται και το ανταγωνιστικό προφίλ του Ομίλου.

Για τη σωστή κατεύθυνση της πολιτικής αμοιβών και παροχών λαμβάνονται υπόψη εξωτερικοί παράγοντες, όπως η τάση της αγοράς σε αντίστοιχους κλάδους, δραστηριότητες, σε συνδυασμό πάντα με τη βαρύτητα των θέσεων και την εξειδίκευσή τους, και εσωτερικοί όπως η αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία είναι σχεδιασμένη να επιβραβεύει τους αποτελεσματικούς εργαζομένους που συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων.

Μέτοχοι : Ενημέρωση – Δικαιώματα – Γενική Συνέλευση & Πληροφόρηση Επενδυτικού Κοινού

Τα ανακοινωθέντα από το Χρηματιστήριο Αθηνών, ποιοτικά κριτήρια προβολής εισηγμένων εταιρειών, και το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο με προεξέχοντα τον Κώδικα Δεοντολογίας εισηγμένων εταιρειών αλλά και την ανάγκη δημιουργίας αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ της Διοίκησης της εισηγμένης εταιρείας και της Επενδυτικής Κοινότητας, των Εποπτικών Αρχών, και των λοιπών ενδιαφερομένων και εμπλεκόμενων φορέων, υπαγόρευαν τη δημιουργία Διεύθυνσης Επενδυτικών Σχέσεων από τον Όμιλο Μυτιληναίου.

Ο κυρίαρχος στόχος της Διεύθυνσης Επενδυτικών Σχέσεων είναι να προγραμματίζει και να πραγματοποιεί όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την ενημέρωση των θεσμικών επενδυτών του εσωτερικού και του εξωτερικού και την έγκαιρη και σωστή ενημέρωση και εξυπηρέτηση των μετόχων όλων των εταιρειών του Ομίλου σύμφωνα με τις προβλεπόμενες από το ρυθμιστικό πλαίσιο διατάξεις (Χ.Α., Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, κτλ) εξασφαλίζοντας την ορθή, άμεση και ισότιμη πληροφόρησή τους και την εξυπηρέτησή τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους παράλληλα με την ορθή και σύννομη λειτουργία του Ομίλου.

Κάθε μετοχή της εταιρείας έχει όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που καθορίζονται από το Νόμο και το Καταστατικό της Εταιρείας, το οποίο όμως δεν περιέχει πιο περιοριστικές διατάξεις από ότι προβλέπει ο Νόμος.

Κάθε μέτοχος μπορεί να ζητήσει δέκα μέρες πριν από την Τακτική Γενική Συνέλευση, τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας και τις σχετικές εκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και των Ελεγκτών.

Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων & Εταιρικών Ανακοινώσεων

Το Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων & Εταιρικών Ανακοινώσεων, προγραμματίζει και πραγματοποιεί όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την έγκαιρη και σωστή ενημέρωση και εξυπηρέτηση των μετόχων όλων των εταιρειών του Ομίλου, σύμφωνα με τις προβλεπόμενες από το ρυθμιστικό πλαίσιο διατάξεις (Χ.Α., Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, κτλ) εξασφαλίζοντας την ορθή, άμεση και ισότιμη πληροφόρηση και την εξυπηρέτησή τους σχετικά με την άσκηση των υποχρεώσεων της εταιρείας προς την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Χρηματιστήριο Αθηνών.

Πολιτική Γνωστοποίησης

Η Μυτιληναίος Α.Ε. – Όμιλος Επιχειρήσεων προς το σκοπό ενημέρωσης και διευκόλυνσης του επενδυτικού κοινού, γνωστοποιεί πληροφορίες σχετικά με την υποχρέωση και τη διαδικασία δημοσιοποίησης σημαντικών συμμετοχών, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3556/2007, της απόφασης υπ' αριθμ. 1/434/3.7.2007 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της ερμηνευτικής εγκυκλίου αριθμ. 33 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Η εταιρεία έχει δημοσιοποιήσει το συνολικό αριθμό δικαιωμάτων ψήφου και το μετοχικό της κεφάλαιο με ανακοίνωση, η οποία βρίσκεται αναρτημένη στο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας (www.mytilineos.com) καθώς και στην ιστοσελίδα του Χ.Α. Αναλυτικότερα στοιχεία αναφέρονται στα άρθρα 9 έως και 14 του νόμου και στην απόφαση, τα οποία έχουν αναρτηθεί στον διαδικτυακό τόπο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (www.cmc.gov.gr).

Η ταυτόχρονη ενημέρωση τόσο του εκδότη όσο και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς πραγματοποιείται με την υποβολή σε αυτούς του σχετικού εντύπου γνωστοποίησης, υπόδειγμα του οποίου έχει αναρτηθεί στο διαδικτυακό τόπο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (www.cmc.gov.gr) στην Ελληνική και Αγγλική γλώσσα. Το έντυπο γνωστοποίησης υποβάλλεται στον εκδότη, στα γραφεία της εταιρείας, στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων & Εταιρικών Ανακοινώσεων, και στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, νομίμως υπογεγραμμένο.

Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου – Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Μυτιληναίος Α.Ε. είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες της εταιρείας. Προσφέρει μια συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης. Έχει την άμεση γενική ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία και στις μη εισηγμένες θυγατρικές. Αναφέρει τα αποτελέσματα των εργασιών της στην Ελεγκτική Επιτροπή και στο Δ.Σ. Εξετάζει και αξιολογεί την επάρκεια και αποτελεσματικότητα της δομής των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την ποιότητα της απόδοσης των λοιπών μηχανισμών και συστημάτων για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων της εταιρείας. Βασικός στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή λογικής επιβεβαίωσης στους μετόχους, ως προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της εταιρείας.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου έχει πλήρη πρόσβαση σε όλα τα βιβλία και στοιχεία, εργαζομένους, χώρους και δραστηριότητες της εταιρείας, τα οποία είναι απαραίτητα για την υλοποίηση του ελεγκτικού της έργου. Η Διοίκηση της εταιρείας παρέχει σε αυτήν κάθε πληροφορία και στοιχείο απαραίτητο για την διεκπεραίωση της εργασίας της και συνεργάζεται με αυτήν τόσο κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής εργασίας όσο και για την υλοποίηση των προτάσεων βελτίωσης που υποβάλλονται. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου έχει την ευθύνη της απόλυτης διαφύλαξης του απορρήτου των στοιχείων και της εν γένει εχεμύθειας. Τα μέλη του Δ.Σ. συνεργάζονται και παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά διευκολύνουν με κάθε τρόπο τα έργα τους.

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται από την Ελεγκτική Επιτροπή της εταιρείας και είναι πρόσωπο με επαρκή προσόντα και εμπειρία.

Ο εσωτερικός ελεγκτής εκτελεί τα καθήκοντα του σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, που σημαίνει ότι διέπεται από τις αρχές της ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας και εμπιστευτικότητας. Επιπλέον, δρα σε εναρμόνιση με τα Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική Άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και εποπτεύονται από την ελεγκτική επιτροπή του Δ.Σ. της εταιρείας.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου ελέγχει τη νομιμότητα των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της Διοίκησης, αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων της εταιρείας. Επίσης, ενημερώνει εγγράφως τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο την Ελεγκτική Επιτροπή και το Δ.Σ. για τους διενεργούμενους ελέγχους.

Οι βασικές πολιτικές διαχείρισης των κινδύνων καθορίζονται από τη Διοίκηση του Ομίλου. Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων εφαρμόζεται από το τμήμα Διαχείρισης Διαθεσίμων του Ομίλου το οποίο δρα ως ένα κέντρο υπηρεσιών το οποίο λειτουργεί στα πλαίσια συγκεκριμένων κατευθύνσεων εγκεκριμένων από τη Διοίκηση. Αναγνωρίζει, ποσοτικοποιεί, διαχειρίζεται και αντισταθμίζει τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους που δημιουργούνται από τις κύριες λειτουργικές δραστηριότητες του Ομίλου.

Εξωτερικός Έλεγχος

Η Μυτιληναίος Α.Ε. ελέγχεται από ορκωτούς ελεγκτές. Τον έλεγχο πραγματοποίησε η ελεγκτική εταιρεία Grant Thornton.

Σύμφωνα με τη γνώμη των ορκωτών ελεγκτών λογιστών, οι συνημμένες και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογα από κάθε ουσιώδη άποψη την οικονομική κατάσταση της εταιρείας και του ομίλου κατά την 31^η Δεκεμβρίου 2010, την χρηματοοικονομική τους επίδοση και τις ταμειακές ροές για τη χρήση που έληξε την ημερομηνία αυτή σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, όπως αυτά υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ο εξωτερικός ελεγκτής κάθε χρόνο επιβεβαιώνει γραπτώς στην Επιτροπή Ελέγχου την ιδιότητα της ανεξαρτησίας του έναντι της ελεγχόμενης οντότητας, γνωστοποιεί στην Επιτροπή τη φύση και την έκταση άλλων υπηρεσιών που προσφέρθηκαν στην ελεγχόμενη οντότητα, πέραν των υπηρεσιών διενέργειας των υποχρεωτικών ελέγχων και διαβουλεύεται με αυτήν για κάθε απειλή κινδύνου της ανεξαρτησίας του, καθώς και για τα μέτρα που λαμβάνονται για τον περιορισμό του κινδύνου υπονόμησης της ανεξαρτησίας του. Επίσης, οφείλει να αναφέρει στην Επιτροπή Ελέγχου κάθε θέμα που έχει σχέση με την πορεία και τα αποτελέσματα του υποχρεωτικού ελέγχου και να

επιδώσει ιδιαίτερη έκθεση με τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως, με τις αδυναμίες των διαδικασιών που αφορούν τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Στον Όμιλο Μυτιληναίος, η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις επιχειρηματικές λειτουργίες, και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία επιλέγει κάθε φορά να προχωρά με σταθερά βήματα προς την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης.

Η δυναμική επιχειρηματική ανάπτυξη του Ομίλου συμβαδίζει άρρηκτα με τις αρχές της Εταιρικής Υπευθυνότητας και της Αειφόρου Ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει επιδίωξη επιχειρηματικής υπεροχής με αφοσίωση στο όραμα και με σεβασμό προς την κοινωνία, το περιβάλλον, τους ανθρώπους και τους μετόχους. Στο πλαίσιο αυτό, ο Όμιλος στηρίζει ενεργά σημαντικές πρωτοβουλίες στους τομείς του Πολιτισμού, της Παιδείας και της προστασίας του Περιβάλλοντος.

Η Μυτιληναίος Α.Ε. μέσω της συμμετοχής της από το 2006, σε εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς για την Ε.Κ.Ε., στοχεύει στη συνεργασία και ανταλλαγή καλών πρακτικών Κοινωνικής Υπευθυνότητας με άλλες ελληνικές και ξένες εταιρείες.

Δράσεις για το περιβάλλον

Η Μυτιληναίος Α.Ε. υλοποιεί σειρά δράσεων για την προστασία του περιβάλλοντος, όπως :

- Επεξεργασία καταλοίπων βωξίτη
- Διαχείριση αποβλήτων

Η πολιτική της εταιρείας για το περιβάλλον, δεν περιορίζεται μόνο στην εφαρμογή των απαιτούμενων ρυθμίσεων και στη λήψη των εκάστοτε κατάλληλων μέτρων, αλλά εκφράζεται και από την αυτοδέσμευσή της να διενεργεί συστηματικό έλεγχο των δραστηριοτήτων της, με στόχο την ελαχιστοποίηση των συνεπειών από τις δραστηριότητες αυτές.

Δράσεις για την Κοινωνία

Η Μυτιληναίος Α.Ε., σε ετήσια βάση, συμβάλλει στην επίλυση μιας σειράς κοινωνικών ζητημάτων, καθώς και στην ενίσχυση τομέων και πρωτοβουλιών, όπως:

- Υποστήριξη πολιτιστικών γεγονότων (χορηγία εκδηλώσεων του Μεγάρου Μουσικής Αθηνών, εκθέσεων του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης, Αθηναϊκών θεατρικών παραστάσεων, κ.α.)
- Έργα ανάπτυξης κοινοτήτων, που περιλαμβάνουν συντονισμένες δράσεις οικονομικής και τεχνικής αρωγής, που ανταποκρίνονται σε έργα τοπικής υποδομής, αλλά και σε ενέργειες αντιμετώπισης άμεσων τοπικών αναγκών
- Επένδυση στην εκπαίδευση, όπως εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές επισκέψεις φοιτητών στις εργοστασιακές εγκαταστάσεις, ημερίδες, σεμινάρια και υποτροφίες Πανεπιστημίων και εκπαιδευτικών φορέων.
- Ενίσχυση επιχειρηματικότητας, σκοπεύοντας στη δημιουργία ενός μηχανισμού, ο οποίος τονώνει τις επαφές της εταιρείας με τις επιχειρήσεις και στηρίζει την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στους τομείς δράσης της.

Δράσεις στο Περιβάλλον Εργασίας

Η Μυτιληναίος Α.Ε. προσφέρει στους ανθρώπους της ένα ασφαλές και σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Στα πλαίσια του στόχου της, να λειτουργεί ως υπεύθυνος εργοδότης, δίνει μέσα από τις δράσεις της, έμφαση σε σημαντικούς τομείς για την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων όπως:

- Φροντίδα και προσωπικό ενδιαφέρον για τους εργαζομένους
- Ασφάλεια και υγεία της εργασίας

6.2.3 CASE STUDY 3 : «YALCO» – Σ.Δ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ & ΥΙΟΣ Α.Ε⁴⁹

Η εταιρεία είναι ο μεγαλύτερος διανομέας σε επιτραπέζια οικιακά, μικρές ηλεκτρικές συσκευές και ξενοδοχειακό εξοπλισμό στην Ελλάδα. Σήμερα, η εταιρεία έχει σημαντικότερη συμμετοχή στην αλυσίδα του χονδρεμπορίου του οικιακού και επαγγελματικού εξοπλισμού, έχει κάνει τα πρώτα βήματα στο χώρο της λιανικής στα είδη οικιακού εξοπλισμού και δώρων, κάνει αισθητή την παρουσία της στην παροχή αποθηκευτικών υπηρεσιών και γενικότερα ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics και στο χώρο του κλιματισμού. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην εισαγωγή και στην εξαγωγή υαλικών και ειδών οικιακής χρήσης και στη παραγωγή αντικολλητικών σκευών. Επίσης, ασχολείται με την αντιπροσώπευση οίκων εξωτερικού ή εσωτερικού, καθώς και με την βιομηχανοποίηση, επεξεργασία, εξευγενισμό και συσκευασία των ανωτέρω ειδών. Συμμετέχει και σε επιχειρήσεις με συναφείς ή παρεμφερείς σκοπούς και παρέχει και αποθηκευτικές υπηρεσίες.

Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η εταιρεία Σ.Δ. Κωνσταντίνου & Υιός Α.Ε. – «YALCO» εφαρμόζει τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης κυρίως μέσω της υιοθέτησης κανόνων όπως αυτές ορίζονται από την σχετική νομοθεσία, Ν. 3016/2002, 3693/2008, 3884/2010, 2190/1920 και συμμορφώνεται σε αυτές τις διατάξεις έχοντας συντάξει δικό της Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Το σχετικό κείμενο είναι αναρτημένο στον δικτυακό τόπο της εταιρείας στην διεύθυνση www.yalco.gr, για ενημέρωση των μετόχων, επενδυτών και κάθε τρίτου που έχει έννομη σχέση με την εταιρεία. Επίσης σε έντυπη μορφή διατίθεται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας

Επίσης, σύμφωνα με τον πρόσφατο νόμο 3873/2010, συντάσσει Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης περιλαμβάνεται στην Έκθεση Διαχείρισης του Δ.Σ. και παρέχει πληροφοριακά στοιχεία που ορίζονται στην παράγραφο 3δ του άρθρου 43^α και 3στ του άρθρου 107 του Κ.Ν. 2190/1920.

⁴⁹ www.yalco.gr

Διοικητικό Συμβούλιο – σύνθεση – ρόλος – εκλογή

Το σημερινό Δ.Σ. της εταιρείας εκλέχτηκε με απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της 25^{ης} Ιουνίου 2008 με πενταετή θητεία. Αποτελείται από οχτώ μέλη, πέντε εκ των οποίων είναι εκτελεστικά και τρία μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα. Η σύνθεση του Δ.Σ. είναι η παρακάτω:

- ο Κωνσταντίνου Δημήτριος, εκτελεστικό μέλος, Πρόεδρος Δ.Σ.
- ο Κωνσταντίνου Καλλιόπη, εκτελεστικό μέλος, Αντιπρόεδρος Δ.Σ.
- ο Κωνσταντίνου Σωκράτης, εκτελεστικό μέλος, Διευθύνων Σύμβουλος
- ο Βεζυρόγλου Ιωάννης, ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
- ο Οντονι Αμεντέο, ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
- ο Μπλετζιάν Φρανκ, ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
- ο Μακρής Γεώργιος, εκτελεστικό μέλος
- ο Vittorio Pisante, εκτελεστικό μέλος

Το Δ.Σ. συνεδριάζει στην έδρα της εταιρείας ή εγκύτως συνεδριάζει στο Δήμο Κηφισιάς ή στο Δήμο Αθηναίων ή στα Οινόφυτα Βοιωτίας, κάθε φορά που ο νόμος ή οι ανάγκες της εταιρείας το απαιτούν. Μέλος του Δ.Σ. που απουσιάζει μπορεί να εκπροσωπείται από άλλο μέλος. Κάθε μέλος του Δ.Σ. μπορεί να εκπροσωπεί ένα μόνο απόντα μέλος, έχοντας γραπτή εξουσιοδότηση.

Ο Πρόεδρος έχει σε τακτική βάση συναντήσεις με τα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ., χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών μελών, όπου συζητά την επίδοση και τις αμοιβές των τελευταίων, καθώς και άλλα σχετικά ζητήματα.

Τα βιογραφικά σημειώματα των μελών του Δ.Σ. είναι αναρτημένα στην ιστοσελίδα της εταιρείας www.yalco.gr.

Οι κανόνες που προβλέπει το καταστατικό της εταιρείας για το διορισμό και την αντικατάσταση των μελών του Δ.Σ. της και την τροποποίηση των διατάξεών του δεν διαφοροποιούνται από τα προβλεπόμενα στον Κ.Ν. 2190/1920. Το Δ.Σ. υποβάλλει στη Γ.Σ. των μετόχων κατάσταση υποψήφιων μελών προς ψήφιση, αφού έχει προηγηθεί επαρκής και έγκαιρη πληροφόρηση των μετόχων, όσον αφορά στο προφίλ των υποψηφίων.

Δεν υπάρχουν συμφωνίες της εταιρείας με μέλη του Δ.Σ. της ή με το προσωπικό της, οι οποίες να προβλέπουν την καταβολή αποζημίωσης ειδικά σε περίπτωση παραίτησης ή απόλυσης χωρίς βάσιμο λόγο ή τερματισμού της θητείας ή της απασχόλησής τους εξαιτίας δημόσιας πρότασης.

Το Δ.Σ. περιγράφει συνοπτικά στην ετήσια δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης τη διαδικασία αξιολόγησης του ιδίου, καθώς και των επιτροπών του.

Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου

Ελεγκτική Επιτροπή

Αποτελείται από 3 μη εκτελεστικά και πλήρως ανεξάρτητα μέλη (Φρανκ Μπλετζιάν, Οντόνι Αμεντέο, Ιωάννη Βεζύρογλου). Τα μέλη της διαθέτουν επαρκή γνώση και εμπειρία επί των θεμάτων οικονομικών αναφορών, λογιστικής και ελεγκτικής. Η θητεία τους είναι ανάλογη με τη θητεία των μελών του Δ.Σ. Έργο της επιτροπής είναι η άσκηση εποπτείας επί των εργασιών της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, που υπάγεται ιεραρχικά σε αυτήν, ο έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων πριν την έγκρισή τους από το Δ.Σ. της εταιρείας, η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Συστήματος Μηχανισμών Ελέγχου, το οποίο έχει θεσπίσει η Διοίκηση και το Δ.Σ., η εποπτεία και η υπόδειξη ορκωτών ελεγκτών που προτείνονται από το Δ.Σ. στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων για έγκριση. Στη διενέργεια των ερευνών αυτών, εκτός από τη συνδρομή των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου, της Νομικής Υπηρεσίας και των Εξωτερικών Ελεγκτών μπορεί να ζητήσει και τη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων. Η Επιτροπή συνεδριάζει τακτικά, τουλάχιστον 4 φορές το χρόνο, με την έκδοση τριμηνιαίων, εξαμηνιαίων, εννεαμηνιαίων και ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, και έκτακτα, όποτε κρίνεται αναγκαίο. Επίσης, συναντά τον τακτικό ελεγκτή της εταιρείας, χωρίς την παρουσία των μελών της διοίκησης δύο φορές το χρόνο.

Επιτροπή Αμοιβών

Αποτελείται από δύο μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. Εισηγείται προς το Δ.Σ. τον καθορισμό και την αναπροσαρμογή των αμοιβών τόσο των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ., όσο και των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών, αλλά και του λοιπού προσωπικού. Ειδικότερα, οι αμοιβές των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. εγκρίνονται από το την Γενική Συνέλευση με εισήγηση του Δ.Σ.

Επιτροπή Προσλήψεων

Έχει σαν στόχο την εξέταση των αναγκών για πρόσληψη διευθυντικού στελέχους, τον προσδιορισμό των απαιτούμενων προσόντων και την τελική έγκριση του υποψήφιου διευθυντικού στελέχους. Απαρτίζεται από τον Διευθύνονταν Σύμβουλο, τον Οικονομικό Διευθυντή και τον Εμπορικό Διευθυντή. Η αναζήτηση του διευθυντικού στελέχους βάσει των προσόντων που έχει καθορίσει η Επιτροπή Προσλήψεων γίνεται

είτε μέσω δημοσίευσης σχετικής αγγελίας στον ημερήσιο τύπο είτε μέσω ανάθεσης της υπόθεσης σε εξειδικευμένο γραφείο ευρέσεως στελεχών.

Αμοιβές του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθυντικών Στελεχών

Στο Δ.Σ. της εταιρείας ανήκει η έγκριση των πάσης φύσεως σταθερών ή μη αποδοχών του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας (στελεχιακού και μη). Ο καθορισμός και η γνωστοποίηση των αμοιβών των μελών του Δ.Σ. γίνεται με τον τρόπο που ορίζει το άρθρο 5 του Ν. 3016/17.5.2002

Προς το Δ.Σ. υποβάλλονται προς έγκριση οι προτάσεις μισθολογικής εξέλιξης από τις επί μέρους διευθύνσεις της εταιρείας το οποίο αποφασίζει σε συνεδρίαση την αποδοχή, τροποποίηση ή μη αποδοχή των προτάσεων κατά πλειοψηφία με συμμετοχή των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του. Βασικά κριτήρια της απόφασης του Δ.Σ. είναι η αντικειμενικότητα, η ικανότητα του κάθε εργαζομένου έτσι ώστε να διατηρεί και προσελκύει στελέχη ικανά με τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες. Ευθύνη του Δ.Σ. είναι η αμοιβή των μελών του τόσο των εκτελεστικών, όσο και των μη εκτελεστικών, καθοριζόμενη για τα εκτελεστικά μέλη και από την επίτευξη των εταιρικών στόχων μεσομακροπρόθεσμα, για δε τα μη εκτελεστικά μέλη από τον χρόνο ενασχόλησής τους και τις αρμοδιότητές τους. Οι αμοιβές των εκτελεστικών μελών προεγκρίνονται κατά το χρόνο επιλογής τους από το Δ.Σ., ενώ η οριστική έγκριση των αμοιβών τόσο των εκτελεστικών όσο και των μη εκτελεστικών μελών δίδεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Επίσης με έγκριση του Δ.Σ. καθορίζονται τα καταβαλλόμενα στο τέλος του χρόνου bonus στα στελέχη της εταιρείας με βάση κριτήρια απόδοσης.

Μέτοχοι : Ενημέρωση – Δικαιώματα – Γενική Συνέλευση & Πληροφόρηση Επενδυτικού Κοινού

Η εταιρεία Σ.Δ. Κωνσταντίνου & Υιός Α.Ε. – «YALCO»., προς ενημέρωση των μετόχων της, εφαρμόζει τις υποχρεώσεις γνωστοποίησης, τήρησης απορρήτου, προϋποθέσεις συναλλαγών συγκεκριμένων προσώπων, όπως αυτές καθορίζονται από την ισχύουσα εκάστοτε νομοθεσία και κυρίως σήμερα από τις διατάξεις των Νόμων 3340/2005 και 3556/2007, τις προβλέψεις της απόφασης με αριθμό 1/434/3.7.2007 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και την εγκύκλιο 33 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς..

Η εταιρεία διαθέτει οργανωμένη Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων και Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων όπως αυτό ορίζεται από τα άρθρα 5 και 6 της απόφασης 5/204/14-11-2000 και τροποποιήθηκε από τις διατάξεις της απόφασης 3/348/19-7-2005 και προς εφαρμογή του Ν. 3556/2007.

Η ταυτόχρονη ενημέρωση τόσο του εκδότη όσο και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς πραγματοποιείται με την υποβολή σε αυτούς του σχετικού εντύπου γνωστοποίησης (Έντυπο Γνωστοποίησης TR-1, για μεταβολές σε δικαιώματα ψήφου που ενσωματώνονται σε μετοχές και για χρηματοπιστωτικά μέσα) και του συνοδευτικού παραρτήματος, το οποίο έχει αναρτηθεί στο δικτυακό τόπο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (www.cmc.gov.gr), στην ελληνική και αγγλική γλώσσα καθώς και στο δικτυακό τόπο της εταιρείας (www.yalco.gr).

Η ορθή συμπλήρωση του εντύπου γνωστοποίησης αποτελεί υποχρέωση του υπόχρεου προσώπου το οποίο ευθύνεται για τυχόν λάθη ή παραλείψεις, και υποβάλλεται νόμιμα υπογεγραμμένο α) στο κεντρικό πρωτόκολλο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (Κολοκοτρώνη 1 και Σταδίου, Αθήνα) και β) στα γραφεία της εταιρείας (Ανδρέα Μεταξά 9, Κηφισιά), στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων.

Σύμφωνα με το άρθρο 10 του Νόμου 3401/2005, η εταιρεία δημοσιεύει όλες τις ανακοινώσεις και τις γνωστοποιήσεις κατά τη διάρκεια κάθε χρήσης, στα πλαίσια πληροφόρησης του επενδυτικού κοινού και των μετόχων, σε πίνακες που αναρτώνται στο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας (www.yalco.gr) καθώς και του Χρηματιστηρίου Αθηνών (www.ase.gr).

Τα δικαιώματα των μετόχων της εταιρείας που πηγάζουν από τη μετοχή της είναι ανάλογα με το ποσοστό του κεφαλαίου, στο οποίο αντιστοιχεί η καταβλημένη αξία της μετοχής. Κάθε μετοχή παρέχει όλα τα δικαιώματα που προβλέπει ο νόμος και το καταστατικό της. Η εταιρεία μέσω της ιστοσελίδας της διασφαλίζει ισότιμη ενημέρωση όλων των μετόχων για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας καθώς και για τις αποφάσεις της Διοίκησης.

Η Γενική Συνέλευση των μετόχων συγκαλείται από το Δ.Σ. και συνέρχεται τακτικά σε τόπο και χρόνο που ορίζεται από το Δ.Σ. εντός του πρώτου εξαμήνου από την λήξη κάθε εταιρικής χρήσης. Σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Ν. 3884/2010, η εταιρεία πρέπει να αναρτά στο διαδικτυακό της τόπο είκοσι (20) ημέρες πριν τη σύγκληση της Γενικής Συνέλευσης, τόσο στην ελληνική όσο και στην αγγλική, πληροφορίες σχετικά με τον τόπο και χρόνο σύγκλησης, τα θέματα ημερήσιας διάταξης, το συνολικό αριθμό των μετόχων και των δικαιωμάτων ψήφου κατά την

ημερομηνία σύγκλησης και την διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι μέτοχοι για να έχουν δικαίωμα συμμετοχής και ψήφου. Η Πρόσκληση για τη Γενική Συνέλευση δημοσιοποιείται όπως ορίζει η νομοθεσία και αναρτάται στην ελληνική και αγγλική γλώσσα στον δικτυακό τόπο της εταιρείας.

Οι μέτοχοι που συμμετέχουν στη Γενική Συνέλευση και έχουν δικαίωμα ψήφου εκλέγουν πρόεδρο και γραμματέα.

Για τα θέματα που συζητούνται και αποφασίζονται τηρούνται πρακτικά που υπογράφονται από τον Πρόεδρο και τον γραμματέα της συνέλευσης.

Περίληψη των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης και των πρακτικών της δημοσιοποιείται άμεσα στην ελληνική και την αγγλική γλώσσα και αναρτάται στο δικτυακό τόπο της εταιρείας, www.yalco.gr.

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων

Με την επιβολή της σύστασης Επιτροπής Ελέγχου σε όλες τις εισηγμένες εταιρείες, από την ελληνική νομοθεσία και τον Κώδικα, επιβάλλεται και εξασφαλίζεται η ανεξάρτητη εποπτεία του συστήματος και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου και του ελέγχου της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Το Δ.Σ. της εταιρείας, 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. Το Δ.Σ. ανασκοπεί όλους τους ουσιώδεις ελέγχους, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ελέγχων, του ελέγχου συμμόρφωσης, καθώς και τους ελέγχους των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων.

Το Δ.Σ. της εταιρείας θεσπίζει κατάλληλες πολιτικές όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο και ορίζει διαδικασία παρακολούθησης και ετήσιας αξιολόγησης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Οφείλει να αναφέρει στη Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης ότι έχει εξετάσει τους κύριους κινδύνους που ενδεχομένως αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Επίσης, έχει συστήσει Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου κατά τις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας, που λειτουργεί σύμφωνα με γραπτό κανονισμό λειτουργίας. Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες και αναφέρεται διοικητικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου.

Ο επικεφαλής της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου έχει διοριστεί από το Δ.Σ. της εταιρείας και είναι πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, με επαρκή προσόντα και εμπειρία.

Η παρακολούθηση της λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου συνολικά, όπως οι εκ περιτροπής έλεγχοι, η επαλήθευση της ορθής λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων από τα οποία αντλούνται οι πληροφορίες για τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων, καθώς και ο εντοπισμός των αδυναμιών και οι προτάσεις για βελτίωση, γίνονται από την Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου η οποία για την άσκηση των καθηκόντων της έχει εξουσιοδότηση για πρόσβαση σε οποιοδήποτε έγγραφο, αρχείο, τραπεζικό λογαριασμό, χαρτοφυλάκιο καθώς και σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρείας. Τα μέλη του Δ.Σ., η Διοίκηση καθώς και όλα τα στελέχη οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στην Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο της. Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου υποβάλλει έκθεση και πορίσματα ελέγχου μέσω της Επιτροπής Ελέγχου προς το Δ.Σ.

Με στόχο την καλύτερη δυνατή διαχείριση των κινδύνων σε σχέση με την εν γένει χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, η διοίκηση της εταιρείας έχει αναπτύξει ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων και τα επιτρεπτά επίπεδα ανάληψης αυτών.

Εξωτερικός Έλεγχος

Ο εξωτερικός έλεγχος διενεργήθηκε από την ελεγκτική εταιρεία DELOITTE A.E., με ορκωτό ελεγκτή λογιστή τον κ. Αντώνη Μάρκου.

Ελέγχτηκαν οι συνημμένες εταιρικές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας Σ.Δ. Κωνσταντίνου & Υιός Α.Ε. και των θυγατρικών της, που αποτελούνται από την εταιρική και ενοποιημένη κατάσταση οικονομικής θέσης 31^{ης} Δεκεμβρίου 2010, τις εταιρικές και ενοποιημένες καταστάσεις συνολικού εισοδήματος, μεταβολών ιδίων κεφαλαίων και ταμειακών ροών της χρήσεως που έληξε την ημερομηνία αυτή καθώς και περίληψη των σημαντικών λογιστικών πολιτικών και τις λοιπές επεξηγηματικές πληροφορίες.

Σύμφωνα με τους ορκωτούς ελεγκτές, οι συνημμένες και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις παρουσίασαν εύλογα από κάθε ουσιώδη άποψη την οικονομική θέση της Σ.Δ. Κωνσταντίνου & Υιός Α.Ε. και των θυγατρικών της, σύμφωνα με τα Διεθνή

Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, όπως αυτά υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Επαληθεύτηκε και η συμφωνία και η αντιστοίχιση του περιεχομένου της Έκθεσης Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου με τις συνημμένες οικονομικές καταστάσεις, στα πλαίσια των οριζόμενων από τα άρθρα 43^α, 108 και 37 του Κ.Ν. 2190/1920.

Ευθύνη των ορκωτών ελεγκτών λογιστών είναι να εκφράζουν γνώμη επί των εταιρικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων, με βάση τον έλεγχο που έχουν πραγματοποιήσει. Διενεργούν έλεγχο σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Τα Πρότυπα αυτά απαιτούν τη συμμόρφωση με κανόνες δεοντολογίας, καθώς και το σχεδιασμό και τη διενέργεια ελέγχου με σκοπό την απόκτηση εύλογης διασφάλισης για το εάν οι εταιρικές και οι ενοποιημένες καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διενέργεια διαδικασιών για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων, σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις εταιρικές και τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλεγόμενες διαδικασίες βασίζονται στην κρίση του ελεγκτή περιλαμβανομένης της εκτίμησης των κινδύνων ουσιώδους ανακρίβειας των εταιρικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων, που οφείλεται είτε σε απάτη είτε σε λάθος. Κατά την διενέργεια αυτών των εκτιμήσεων κινδύνου, ο ελεγκτής εξετάζει τις εσωτερικές δικλείδες που σχετίζονται με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των εταιρικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, με σκοπό το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών κατάλληλων για τις περιστάσεις και όχι με σκοπό την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλείδων της εταιρείας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης, την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών αρχών και μεθόδων που χρησιμοποιεί η εταιρεία, και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από τη Διοίκηση, καθώς και αξιολόγηση της συνολικής παρουσίασης των εταιρικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων.

Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Στην Σ.Δ. Κωνσταντίνου & Υιός Α.Ε., η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις επιχειρηματικές λειτουργίες, και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία επιλέγει κάθε φορά να προχωρά με σταθερά βήματα προς την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης.

Η Σ.Δ. Κωνσταντίνου & Υιός Α.Ε. οργανώνει σειρά από δράσεις που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος, της υγείας και την κοινωνική ευθύνη.

Δράσεις για το Περιβάλλον

- Ανακύκλωση μπαταριών: στα πλαίσια οικολογικής αφύπνισης που χαρακτηρίζει τον Όμιλο, η εταιρεία έχει τοποθετήσει κάδους συλλογής μπαταριών για ανακύκλωση
- Περιμετρικά των εγκαταστάσεων της εταιρείας στα Οινόφυτα Βοιωτίας η εταιρεία έχει υλοποιήσει Φύτευση Δένδρων
- Ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τόσο ο κινητός όσο και εκείνος παραγωγής προϊόντων, είναι ο πλέον σύγχρονος και συμβατός με το περιβάλλον

Δράσεις για την Υγεία

Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στα θέματα υγείας, τόσο με πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της ποιότητας εργασίας των υπαλλήλων της, όπως :

- Δωρεάν αντιγριπικός εμβολιασμός εργαζομένων
- Εθελοντική αιμοδοσία

όσο και με την υποστήριξη Ιατρικών Συλλόγων και Φορέων. Το χορηγικό πρόγραμμα της εταιρείας για την Υγεία περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν :

- Στην οικονομική ενίσχυση των Φορέων / Συλλόγων (ενίσχυση Ελληνικού Ερυθρού Σταυρού)
- Την ενίσχυση των έργων υποδομής για τα Νοσοκομεία (Α' & Β' Χειρουργική κλινική Νοσοκ. Παίδων Π. & Α. Κυριακού)

Δράσεις για την Κοινωνία

- Ενίσχυση του νέου παιδικού χωριού SOS Θράκης και των πυροπαθών μέσω του Ελληνικού Ερυθρού Σταυρού
- Επίσης, η εταιρεία YALCO στηρίζει με πράξεις τις δραστηριότητες αθλητικών συλλόγων και φορέων με στόχο την ενδυνάμωση του πνεύματος «ευ αγωνίζεσθαι».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε βάσει της βιβλιογραφικής έρευνας συνοψίζονται ακολούθως.

1. Τα τελευταία χρόνια η εμπιστοσύνη των επενδυτών έχει κλονισθεί, εξαιτίας της κατάρρευσης διαφόρων επιχειρήσεων-κολοσσών σε ολόκληρο τον κόσμο. Παρόλο που έχουν δημοσιευτεί πάνω από πενήντα Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης σε ολόκληρο τον κόσμο, τα διάφορα οικονομικά σκάνδαλα και οι κακοδιαχειρίσεις διαφόρων επιχειρήσεων αποδεικνύουν ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης όσον αφορά το αντικείμενο της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οποιοδήποτε σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν μπορεί να αποτελέσει εγγύηση για την ορθή διακυβέρνηση μιας επιχείρησης. Υπεύθυνοι για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι τα πρόσωπα που ασκούν τη διοίκηση της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα ο **χαρακτήρας**, η **εντιμότητα** και η **ακεραιότητα** αυτών των προσώπων. Η υιοθέτηση κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης απλώς **ενισχύει** τους μηχανισμούς ελέγχου της ορθής λειτουργίας μιας επιχείρησης, διασφαλίζοντας στους μετόχους τα μέσα, ώστε να έχουν τη δυνατότητα αποτελεσματικού ελέγχου των ατόμων που έχουν επιφορτιστεί με το έργο της διοίκησης μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η Εταιρική Διακυβέρνηση παρέχει τη δυνατότητα στους μετόχους να προστατέψουν τα συμφέροντά τους από πιθανή ανήθικη συμπεριφορά της Διοίκησης. Καταλήγουμε, λοιπόν, στο εξής βασικό συμπέρασμα: **τα προβλήματα αντιπροσώπευσης αποτελούν ένα αναπόφευκτο κόστος για τις επιχειρήσεις και η μοναδική επιλογή είναι η ελαχιστοποίηση αυτού του κόστους.**

2. Ένα ακόμη βασικό ζήτημα που απασχολεί κυρίως το επενδυτικό κοινό είναι η αξιολόγηση του επιπέδου της Εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει μία επιχείρηση και κυρίως οι συνέπειές της στη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης. Πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι αυτές οι αξιολογήσεις της εταιρικής διακυβέρνησης αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες εξαιτίας κυρίως των ποσοτικοποιήσεων των ποιοτικών παραμέτρων. Γενικά, οι περισσότερες δυσκολίες εντοπίζονται τόσο στις διαδικασίες συλλογής των δεδομένων

και επεξεργασίας των αποτελεσμάτων όσο και στον καθορισμό αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης. Παρόλα ταύτα, δεν υπάρχουν περιθώρια αμφιβολίας αναφορικά με τη χρησιμότητα αυτών των αξιολογήσεων.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, αποτελούν **μέτρο σύγκρισης** με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και συμβάλλουν στις αποφάσεις τους αναφορικά με τα περιθώρια βελτίωσης τους. **Όσον αφορά τους επενδυτές**, αποτελούν **βάση σύγκρισης** των επιδόσεων διαφόρων επιχειρήσεων και παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση προκειμένου να αποφασίσουν για την προσεκτική τοποθέτηση των διαθέσιμων κεφαλαίων τους. Βάσει ερευνών που έχουν διενεργηθεί μέχρι σήμερα αποδεικνύεται ότι **επιχειρήσεις με υψηλότερη αξιολόγηση Εταιρικής Διακυβέρνησης προσελκύουν σταθερά περισσότερους και καλύτερους επενδυτές**, οι οποίοι επιλέγουν να τοποθετηθούν μακροχρόνια σε αυτές με αποτέλεσμα την ισχυροποίηση της θέσης των επιχειρήσεων στον επιχειρηματικό κόσμο.

Επομένως, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί απαραίτητο συστατικό στη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ επιχειρήσεων και επενδυτών.

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, η Εταιρική Διακυβέρνηση βρίσκεται ακόμη σε **πρώιμο στάδιο**. Στην Ελλάδα, οι συγκρούσεις συμφερόντων δημιουργούνται μεταξύ μετόχων πλειοψηφίας και μετόχων μειοψηφίας παρά μεταξύ Διοίκησης και μετόχων, διότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές και η εξουσία είναι συγκεντρωμένη στα χέρια λίγων ατόμων. Αυτή η συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια λίγων μεγαλομετόχων αποτελεί τροχοπέδη στη διάδοση των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, δεδομένου ότι αυτές ενισχύουν τα δικαιώματα των μικρομετόχων, γεγονός που αντικρούει τα συμφέροντα των μεγαλομετόχων. Η εμπειρία της Εταιρικής Διακυβέρνησης από το διεθνή χώρο παρουσιάστηκε στις ελληνικές επιχειρήσεις ως μοντέλο για παραδειγματισμό δίχως να έχει προηγηθεί κάποια σχετική επιμόρφωση, προκειμένου να γίνουν αντιληπτά τα οφέλη από την υιοθέτηση της συγκεκριμένης φιλοσοφίας.

Η ελληνική νομοθεσία και το κανονιστικό πλαίσιο γύρω από την εταιρική διακυβέρνηση, καθώς επίσης και οι βέλτιστες πρακτικές, είναι φανερό ότι έχουν δεχτεί επιρροές από τους διεθνείς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης και τις βέλτιστες πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί διεθνώς για την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η εξέλιξη της κεφαλαιαγοράς με βάση τις διακυμάνσεις που πραγματοποιήθηκαν στο διεθνές επενδυτικό κλίμα και η κανονιστική συμμόρφωση σύμφωνα με τα διεθνή

πρότυπα είχαν ως αποτέλεσμα από πλευράς νομοθεσίας την εφαρμογή του Ν.3016/2002 όσον αφορά τις εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Οι πρόσφατες έρευνες αναφορικά με την εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν ότι οι εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο Αθηνών ακολουθούν το γράμμα του Νόμου, αλλά αποκλίνουν από την φιλοσοφία της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Πάντως, οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται πίσω σε σύγκριση με τις ξένες επιχειρήσεις, αφού θεωρούν την Εταιρική Διακυβέρνηση «αναγκαίο κακό». Εξαιρεση αποτελούν οι επιχειρήσεις υψηλής κεφαλαιοποίησης, οι οποίες παρουσιάζουν ικανοποιητικότερη πορεία σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις μεσαίας και χαμηλής κεφαλαιοποίησης.

Εν κατακλείδι:

❖ Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι **επένδυση** και αποτελεί **εργαλείο ανάπτυξης** και μακροπρόθεσμης προοπτικής για μια επιχείρηση. Η εφαρμογή της δεν πραγματοποιείται από τη μία στιγμή στην άλλη και δεν επιβάλλεται.

❖ Η Εταιρική Διακυβέρνηση συνδέεται άμεσα με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε ό,τι αφορά τόσο την **αυτοδέσμευση των επιχειρήσεων**, όσο και την προσπάθειά τους μέσω αυτών των διαφορετικών εταιρικών πρακτικών να δημιουργήσουν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για διαφάνεια, αλλά ταυτόχρονα και για συνεχή, ανοικτό και εποικοδομητικό διάλογο με τους άμεσα ενδιαφερομένους για την επιχειρηματική δραστηριότητα, δηλαδή το σύνολο των ονομαζόμενων stakeholders.

❖ Η Εταιρική Διακυβέρνηση επίσης σηματοδοτεί μία νέα επιχειρηματική αντίληψη που **δεν επιβάλλεται δια νόμου**. Αντίθετα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, που καλείται να επαναπροσδιορίσει ή και να διαμορφώσει την επιχειρηματική της στρατηγική ενσωματώνοντας τις σύγχρονες αντιλήψεις και αποκτώντας με αυτό τον τρόπο νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον που διακρίνεται μεν από τις συνεχείς και αστάθμητες μεταβολές του αλλά ταυτόχρονα εμφανίζεται να επηρεάζεται όλο και περισσότερο από παράγοντες και παραμέτρους **κοινωνικού χαρακτήρα και περιεχομένου**.

❖ Για να εφαρμοστεί σωστά η Εταιρική Διακυβέρνηση σε μία επιχείρηση θα πρέπει να γίνουν **ριζικές αλλαγές** στη νοοτροπία, στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των Διοικητικών Συμβούλων και όχι μόνον, θα χρειαστεί μία

συντονισμένη προσπάθεια μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στην οικοδόμηση συναίνεσης, την ανταλλαγή εμπειριών, την κατανόηση και την διάθεση των αναγκαίων πόρων, όπου απαιτείται. Αυτές οι αλλαγές όμως δεν πρέπει να γίνουν υπό το πρίσμα και την προοπτική ενός βραχυπρόθεσμου ορίζοντα αλλά να στοχεύουν σε **μακροπρόθεσμα αποτελέσματα**.

7.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ TA CASE STUDIES

Βασιζόμενοι σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια γύρω από την εταιρική διακυβέρνηση, αποδεικνύεται ότι επιχειρήσεις με υψηλή αξιολόγηση εταιρικής διακυβέρνησης προσελκύουν περισσότερους και καλύτερης ποιότητας επενδυτές.

Οι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης που διατυπώνονται μπορούν να δείξουν στις επιχειρήσεις την κατεύθυνση των αναγκαίων αλλαγών. Ουσιαστική ώθηση στην αποκάλυψη των απαιτούμενων ενδοεπιχειρησιακών αλλαγών και προσαρμογών εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να προέλθει μέσα από τις αξιολογήσεις των επιχειρήσεων.

Η δυνατότητα συγκριτικών και διαχρονικών αξιολογήσεων της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί ένα σημαντικό «σύμβουλο» για κάθε επιχείρηση που επιχειρεί να αυξήσει την αξία της και να προσελκύσει επενδυτές.

Οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης βοηθούν τους επενδυτές, που έχει γίνει αποδεκτό ότι πληρώνουν παραπάνω για την καλή εταιρική διακυβέρνηση, να εντοπίσουν τις επιχειρήσεις με σύγχρονες δομές εταιρικής διακυβέρνησης, ώστε να κατευθύνουν τα κεφάλαιά τους. Βοηθούν επίσης τα μεγάλα ενεργητικά funds να προσδιορίσουν τις εταιρείες με ασθενείς δομές εταιρικής διακυβέρνησης, ώστε να επενδύσουν, επιδιώκοντας να επιφέρουν αλλαγές.

Από την έρευνα που κάναμε στις εταιρείες Π. Πετρόπουλος Α.Ε.Β.Ε και στην Μυτιληναίος Α.Ε., και μετά από την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων με τα κατάλληλα άτομα, συμπληρώσαμε τις κάρτες αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης και βγάλαμε τις βαθμολογίες για κάθε μια εταιρεία.

Από τα αποτελέσματα που βγάλαμε φαίνεται ότι οι ScoreCards λειτουργούν ικανοποιητικά, και όντως παίρνουμε μια αρκετά αξιόλογη εικόνα ενός δείκτη που

ποσοτικοποιεί τις ποιοτικές παραμέτρους της εταιρικής διακυβέρνησης και τον βαθμό που αυτή εφαρμόζεται στις εταιρείες. Παρόλα αυτά, η ScoreCard δεν μπορεί να «πιάσει» διάφορα ουσιαστικά κριτήρια αξιολόγησης, καθώς αναφέρεται κυρίως στη συμμόρφωση με τον τύπο και όχι με την ουσία. Επίσης, από τις συνεντεύξεις και τις απαντήσεις των ερωτηθέντων καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι βαθμολογίες πιθανόν να είναι υπερτιμημένες σε σχέση με την πραγματικότητα, για λόγους καλής προβολής των εταιρειών που εκπροσωπούν.

Τα μεθοδολογικά προβλήματα και ερωτήματα που εγείρονται είναι σημαντικά και η διαχείριση τους απαιτεί περισσότερη έρευνα. Αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης δεν μπορεί παρά να είναι ένα ακόμη στοιχείο που συνθέτει το χαρτοφυλάκιο αποφάσεων των επενδυτών. Θα πρέπει, επομένως, να εξετάζεται σε συνδυασμό με άλλες αξιολογήσεις, όπως αυτή του πιστωτικού κινδύνου, ώστε να οδηγεί σε ορθές επιλογές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Ν. Γ. Τραυλός, «Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοιες και Εμπειρικά Πορίσματα», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 1/2/2003.
2. Δούκας, Π. (2006) *Κριτήρια για την αξιολόγηση του Διοικητικού Συμβουλίου*, Τα Νέα, φυλ. 3
3. Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης (2007) *Επιθεώρηση Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης*, Τεύχος 1 (www.sev.org.gr)
4. Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα (1999) *Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας & του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού*
5. *Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, των Μ. Ξανθάκη, Λ. Τσιπούρη και Λ. Σπανού - Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ)
6. Ευθύμογλου Π., Μπάλλα Α.: *Χρηματοδοτικοί Οργανισμοί και Αγορές*, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1995
7. Καπράλος, Σ. (2007) *Πλήρες και Σύγχρονο Μοντέλο από την ΕΧΑΕ*, Ένθετο για την Εταιρική Διακυβέρνηση Μέτοχος, 483, σελ.62
8. Μέκος, Κ., Ζ. (2003) *Η Εταιρική Διακυβέρνηση: Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αντ. Σταμούλη
9. Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες Εταιρείες
10. Μέτοχος & Επενδύσεις (2007) Ένθετο για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Τεύχος 483
11. Μούζουλας, Σ. (2003) *Ο Ν.3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση: κατ' άρθρο ερμηνεία, αξιολόγηση από τη σκοπιά των θεσμικών επενδυτών*. Εκδόσεις Σάκκουλα
12. Ανδρέας Γ. Κουτούπης : *Οι επιδράσεις του θεσμικού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης και βέλτιστων πρακτικών στην ανάπτυξη των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων – Η περίπτωση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εταιρειών* , Διδακτορική διατριβή
13. Νόμος 3016/2002 (ΦΕΚ 110 Α/17-5-2002): Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις.
14. Νόμος 3091/2002 (ΦΕΚ 330 / Α' 24-12-2002)
15. Νόμος 3693/25-8-2008 (ΦΕΚ 174 / τ. Α' 25-8-2008): Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/43/EK περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και των ενοποιημένων λογ/σμών
16. Νόμος 3873/2010 (ΦΕΚ Α 150 / 6-9-2010)
17. Νόμος 2190/1920 περί ανωνύμων εταιρειών, μετά την τροποποίησή του από τον Νόμο 3604/2007
18. Νόμος 3884/2010 (ΦΕΚ Α'168/24-9-2010) : Ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο της οδηγίας 2007/36/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου

Διεθνής

1. *Report on the Financial Aspects of Corporate Governance* (With the Code of Best Practice), Gee and Co. Ltd. London, 1992.
2. J. Dahya, J. McConnell & N.G. Travlos, “The Cadbury Committee, corporate performance, and top management turnover”, *Journal of Finance*, LVII/I, 2002, pp. 461-483.
3. P. McKnight, N. Milonas & N. Travlos, “The Cadbury Code: Reforms and Corporate Performance”, Working Paper, ALBA, 2003
4. A. Solomon & J.F. Solomon, “Empirical Evidence of Long-termism and Shareholder Activism in UK Unit Trusts”, *Corporate Governance*, 7/3, 1999, pp. 25-59.
5. Alexander, G.J., and Buchholz R.A., 1978, “Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance”, *Academy of Management Journal*, 21 (3), pp.479-486
6. Arlow P. & Gannon M. 1982 “Social Responsiveness, corporate structure and economic performance”, *Academy of Management Review* pp. 235 – 241
7. Barca, F. and Becht, M., (2001) “The Control of Corporate Europe”, Oxford: *Oxford University Press*
8. Brown, L and Caylor, M (2006) “Corporate Governance and Firm Evaluation”, *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(4), pp.409-34
9. Cadbury Report (1992), “Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance”, *Gee Professional Publishing Ltd.*, London
10. Casanova J.: “Good Pension Governance follows good Corporate Governance”, *Ivey Business Journal*, January/February 2001
11. Charkham, J., and Simpson, A. (1999) “Fair Shares: The Future of Shareholder Power and Responsibility”, New York: *Oxford University Press*
12. Imen Khanchel (2007). Corporate Governance: measurement and determinant analysis , *Managerial Auditing Journal*, 22(8), pp.740-760
13. Chew, D., H. (1997) “Studies in International Corporate Finance and Governance Systems”, New York: *Oxford University Press*
14. Chhaochharia, V. and Laeven, L. (2007) “The Invisible Hand in Corporate Governance”, Finance Working Paper N. 165/2007. ECGI Working Paper Series in Finance
15. Dalamagas, B., 2000, “Public Sector and Economic Growth: the Greek Experience”, *Applied Economics*, Vol. 32 (3), pp.277-288
16. Doidge, C., Andrew, K., and Rene, S. (2006) “Why Do Countries Matter So Much for Corporate Governance”, *Journal of Financial Economics*, forthcoming.
17. Donaldson, T., and Preston L.E, 1995, “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of management Review*, Vol. 20 (1), pp.65-91
18. Hsiang-tsai C. (2005) “An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance”, *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 6(1), pp. 95-101

19. Jackson A: “Corporate Governance Update”, *Centre for Corporate Governance Update*, 2005
20. Karpoff, J., Wayne, M. and Danielson, M. (2000) *Corporate Governance and Firm Performance*.
21. Klapper, L. and Love, I., (2004) Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets, *Journal of Corporate Finance*, 10(5), pp. 703-728
22. Laing, D. and Weir, C. (1999) “Governance structures, size and corporate performance in UK firms”, *Management Decision*, 37(5), pp. 457-464
23. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R. (1997), “Legal Determinants of External Finance”, *Journal of Finance*, 52, pp. 1131-1150
24. Lewis, S., 2001, “Measuring Corporate reputation”, in *Journal of Communication Management*, Vol. 6 (1), pp.31-35
25. Lindenberg, E., B. and Ross, S., A. (1981) Tobin’s q ratio and industrial organization, *The Journal of Business*, 54, pp 1-31
26. Moskowitz, M.R., 1975, “Profiles in Corporate Responsibility: The Ten Worst, The Ten Best”, *Business & Society Review* (1974), Spring 75, Issue 13, pp.28-42
27. Owen, D. L., 2004, “Accountability, Accounting and CSR”, Handout for Lecture 8 in Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School
28. Pension Plan Governance Guidelines and Self-Assessment Questionnaire, CAPSA, Toronto 2004
29. Porter, M.E., 1979, “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, March-April 1979, pp.137-145
30. Preston, L.E., and O’Bannon, D., 1997, “The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis”, *Business and Society*, 36 (4), pp.419-429
31. Rees, B., 1995, “Financial Analysis”, *Prentice Hall Europe*, 2nd Edition, Chapter 10, “Social, Environmental and Employee Reporting”, pp.326-358
32. Schaltegger, S., Burritt, R., and Petersen, H., 2003, “An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability”, Chapter 9, “Systems of Legal Regulation, Environmental Norms and Standards”, pp.95-106
33. Shleifer, A. and Vishny, R., W. (1989) “Management entrenchment: The case of manager specific investments”, *Journal of Financial Economics*, 25, pp. 123-140
34. Shleifer, A. and Vishny, R., W. (1997) “A survey of Corporate Governance”, *Journal of Finance*, 52(2), pp. 737-783
35. Soutello-Alves, L.E., 2001, “A View from the South”, *OECD Observer*, March 2001 Issue 225, pp.35-37
36. Spicer, B. H. 1978, “Investors, corporate social performance, and information disclosure. An empirical study.”, *Accounting Review*, 53Q pp. 94-111
37. Vance, S.C., 1975, “Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks?”, *Management Review*, 64 (8), p.30-39

38. Vavouras, I.S., 1985, "Local Government and the Social Sector", *Annals of Public & Cooperative Economics*, Vol. 56 (4), p.497-512
39. Watson E.: Public-sector corporate governance: British Columbia's best-practices reforms, *Ivey Business Journal*, March/April 2004
40. Weir, C., Laing, D. and McKnight P., J. (2002) "Internal and External Governance Mechanisms: Their Impact on the Performance of Large UK Public Companies", *Journal of Business Finance Accounting*, 29(5) & (6), pp. 579-611
41. Williamson, O. (1988) "Corporate Finance and Corporate Governance", *Journal of Finance*, 43(3), pp. 567-91
42. Huson, M. (2001), "Internal monitoring and CEO turnover: a long-term perspective", *Journal of Finance*, Vol. 56 No. 6, pp. 2265-97.
43. Campos, C.E., Newell, R.E. and Wilson, G. (2002), "Corporate governance develops in emerging markets", *McKinsey on Finance*, No. 3, pp. 15-18.
44. Barca, F. and Becht, M., (2001) "The Control of Corporate Europe, Oxford", *Oxford University Press*.
45. Baron, D., 2003, "Business and its Environment", *Prentice Hall*, New Jersey, Chapter 18, "Corporate Social Responsibility"
46. Becht M. P. and Röell A., "Corporate Governance and Control" (October 2002). ECGI - Finance Working Paper No. 02/2002
47. Arthaud – Day Marne, 2005, "Transnational Corporate Social Responsibility: A tridimensional approach to international CSR research", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15, pp.1-22
48. Beiner S., Dobetz, W. Schmid F. and Zimmermann H. (2004), "Is board size an independent corporate governance mechanism?", *Kyklos*, Vol. 57, pp. 327-57.

Ιστοσελίδες

- ❖ Εθνική Αναλογιστική Αρχή, Επίσημος Ιστοτόπος, <http://www.eaa.gr>
- ❖ Ένωση Θεσμικών Επενδυτών, <http://www.agii.gr>
- ❖ Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, <http://www.hcmc.gr>
- ❖ Σύνδεσμος Επενδυτών & Διαδικτύου, <http://www.sed.gr>
- ❖ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, <http://europa.eu.int>
- ❖ Σύνδεσμος Εισηγμένων Εταιρειών ΧΑΑ, <http://www.seiset.gr>
- ❖ Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, <http://www.ase.gr>
- ❖ Εφημερίδα, Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, <http://www.naftemporiki.gr>
- ❖ Corporate CSR Forum, <http://www.csrforum.org>
- ❖ EIRIS (2005) How Global is Good Corporate Governance <http://www.eiris.org>
- ❖ European Corporate Governance Institute, finance working papers, <http://www.ecgi.org>
- ❖ Mckinsey Co. (2002) Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance: Key Findings, <http://www.mckinsey.com/governance>
- ❖ OECD, (1999) OECD Principles of Corporate Governance, <http://www.oecd.org>
- ❖ Wikipedia, english version, Front Elevation of New York Stock Exchange, http://en.wikipedia.org/wiki/New_York_Stock_Exchange

- ❖ Becht M., Bolton P. and Rôell A., "Corporate Governance and Control" (October 2002). ECGI - Finance Working Paper No. 02/2002., <http://www.ecgi.org>
- ❖ www.petrooulos.com
- ❖ www.mytilineos.gr
- ❖ www.yalco.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Ι

“SCORECARD OF CG ESTIMATION FOR THE GREEK LISTED COMPANIES”

ΚΑΡΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Εταιρεία :

Κλάδος που δραστηριοποιείται :

Στοιχεία του αρμόδιου προσώπου που ερωτήθηκε

Όνομα / Επώνυμο :

Θέση στην εταιρεία:

Ημερομηνία :

Σημείωση :

1. Ο βαθμός εκπλήρωσης για τις ατομικές ερωτήσεις θα πρέπει να σημειώνεται με (X) στη στήλη (1).
2. Προαιρετικά, μία προσωπική στάθμιση για την ερώτηση (3) μπορεί να επιλεγθεί. Το άθροισμα των βαρών ανά κριτήριο πρέπει να ισούται με 100%.
3. Εάν συγκεκριμένες ερωτήσεις δεν σχετίζονται με την εταιρεία που αξιολογείται, αυτές οι ερωτήσεις θα πρέπει να απατώνται με «ναι».
4. Το τελικό συνολικό αποτέλεσμα θα πρέπει να μεταφέρεται στο συγκεντρωτικό φύλλο με τα Αποτελέσματα.
5. Είναι απαραίτητο να προηγηθεί η συμπλήρωση του συγκεντρωτικού πίνακα για την αξιολόγηση των επεξηγηματικών σημείων των συστατικών στοιχείων των βασικών κριτηρίων της εταιρικής διακυβέρνησης

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
ΚΡΙΤΗΡΙΑ									
1. Ισότιμη μεταχείριση μετόχων Σχέσεις με επενδυτές (10%)									
1.1 Ύπαρξη και προώθηση συνεχούς και ικανοποιητικής επικοινωνίας με μετόχους				10%					
1.2 Το Δ.Σ. εξασφαλίζει τη σωστή διεξαγωγή και αξιοποίηση της Γ.Σ. των μετόχων ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα των μετόχων				20%					
1.3 Εξασφαλίζεται η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων εκ μέρους της Διοίκησης				10%					
1.4 Ύπαρξη αποτελεσματικής Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης Μετόχων η οποία έχει την ευθύνη της άμεσης και ισότιμης πληροφόρησης των μετόχων και της εξυπηρέτησής τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους				20%					
1.5 Ύπαρξη αποτελεσματικής Υπηρεσίας Εταιρικών Ανακοινώσεων				20%					
1.6 Εξασφαλίζεται Διαφάνεια και Γνωστοποίηση των πληροφοριών				10%					
1.7 Αποτελεσματική επικοινωνία με τους επενδυτές				10%					
				100%	100%	0%	0%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
2. Διοικητικό Συμβούλιο (10%)									
2.1 Αρμοδιότητες και καθήκοντα μελών του Δ.Σ.				10%					
2.2 Μέγεθος και Σύνθεση του Δ.Σ.				15%					
2.3 Ρόλος και αρμοδιότητες του Προέδρου του Δ.Σ.				15%					
2.4 Ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ.									
2.5 Κανονισμός Λειτουργίας του Δ.Σ.				10%					
2.6 Αξιολόγηση του Δ.Σ.				20%					
2.7 Κριτήρια Ανεξαρτησίας των μελών του Δ.Σ.				30%					
				100%	100%	0%	0%		
3. Επιτροπή Ελέγχου (10%)									
3.1 Μέγεθος και Σύνθεση της επιτροπής Ελέγχου				10%					
3.2 Ασκεί επαρκώς τις κύριες αρμοδιότητές της, όσον αφορά στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου				20%					
3.3 Ασκεί επαρκώς τις κύριες αρμοδιότητές της, όσον αφορά στην εποπτεία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου				20%					

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN MEPEI	NAI					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
3.4 Ασκήει επαρκώς τις κύριες αρμοδιότητές της, όσον αφορά στην εποπτεία του Τακτικού Ελέγχου				15%					
3.5 Προσδιορίζονται σαφώς και εγγράφως τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της Επιτροπής Ελέγχου				20%					
3.6 Επαρκείς και αποτελεσματικές συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου				15%					
				100%	100%	0%	0%		
4. Αμοιβές μελών Δ.Σ. και ανώτατων στελεχών – Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών (10%)									
4.1 Η διαδικασία καθορισμού αμοιβών πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, διαφάνεια και επαγγελματισμό				30%					
4.2 Αμοιβές των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.				20%					
4.3 Αμοιβές των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.				20%					
4.4 Σύνθεση Επιτροπής Αμοιβών και Παροχών				15%					
4.5 Εκπλήρωση καθηκόντων της Επιτροπής Αμοιβών και Παροχών				15%					
				100%	100%	0%	0%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN MEPEI	NAI					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
5. Λοιπές Υποεπιτροπές Δ.Σ. (10%)									
5.1 Στον Εσωτερικό Κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας εμπεριέχονται κανονισμοί λειτουργίας λοιπών επιτροπών του Δ.Σ.				10%					
5.2 Ο κανονισμός λειτουργίας κάθε επιτροπής είναι πλήρης και περιγράφει αναλυτικά το ρόλο και τη λειτουργία της επιτροπής				10%					
5.3 Η Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων οφείλει να διασφαλίζει την ύπαρξη αποτελεσματικής και διαφανούς διαδικασίας για την ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ.				30%					
5.4 Σύνθεση και μέγεθος της Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων				10%					
5.5 Σύσταση και αποτελεσματική λειτουργία της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων				30%					
5.6 Σύνθεση και μέγεθος της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων				10%					
				100%	100%	0%	0%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ		
								ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ							
	0	0,5	1							
6. Στρατηγική – Διαχείριση Κινδύνων – Οργάνωση Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (10%)										
6.1 Το Δ.Σ. πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό ΣΕΕ, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων				20%						
6.2 Το Δ.Σ. συστήνει Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου κατά τις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας και τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου				20%						
6.3 Ύπαρξη αποτελεσματικής διαδικασίας αξιολόγησης του ΣΕΕ				10%						
6.4 Η εταιρεία αναπτύσσει αποτελεσματικό Σύστ. Διαχ. Κινδύνων				20%						
6.5 Πραγματοποίηση αποτελεσματικής αξιολόγησης των κινδύνων από το Δ.Σ. και τη Διοίκηση				10%						
6.6 Ικανοποιητική απόκριση σε κάθε κίνδυνο της εταιρείας που έχει αναγνωριστεί και αξιολογηθεί				10%						
6.7 Τίθενται σε λειτουργία Δικλείδες Ασφαλείας προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων				5%						

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
6.8 Η εταιρεία διασφαλίζει την αναγνώριση, τη συγκέντρωση και την επικοινωνία της Πληροφόρησης, ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματικό ΣΕΕ				5%					
				100%	100%	0%	0%		
7. Εσωτερικός Έλεγχος (10%)									
7.1 Υπάρχει οργανωμένη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στην εταιρεία, όπως απαιτεί ο νόμος 3016/2002 για τις εισηγμένες στο ΧΑ εταιρείες				30%					
7.2 Οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση και πληροφορίες σε οποιοδήποτε θέμα αυτοί ζητήσουν				20%					
7.3 Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στελεχώνεται από μέλη που πληρούν τις προϋποθέσεις που επιβάλλονται από τη νομοθεσία				30%					
7.4 Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου πληροί αποτελεσματικά όλες τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που της αναλογούν				20%					
				100%	100%	0%	0%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN MEPEI	NAI					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
8. Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση και Εξωτερικός Έλεγχος (10%)									
8.1 Εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, αφού είναι θεμελιώδης για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την τιμολόγηση και μεγάλο φάσμα εργασιών της Διοίκησης				10%					
8.2 Διενεργείται ουσιαστικός και βάσει του νόμου 2190/1920 Εξωτερικός Έλεγχος από ορκωτούς ελεγκτές				20%					
8.3 Ο εξωτερικός έλεγχος ανατίθεται σε νόμιμους ελεγκτές, έμπειρους και με καλή φήμη και αποδεδειγμένες γνώσεις πάνω στην ελεγκτική				10%					
8.4 Η παροχή υπηρεσιών εξωτερικού ελέγχου εγκρίνεται από την Επιτροπή Ελέγχου της εταιρείας				10%					
8.5 Εξασφαλίζεται Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα των ελεγκτικών οργάνων				20%					
8.6 Εξασφαλίζεται το επαγγελματικό απόρρητο και η εμπιστευτικότητα των ανεξάρτητων ελεγκτών				10%					
8.7 Κατά τη διενέργεια των τακτικών υποχρεωτικών ελέγχων τηρούνται τα Ελεγκτικά Πρότυπα				20%					
				100%	100%	0%	0%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
9. Συμμόρφωση με Νόμους και σχετικές Κανονιστικές Διατάξεις – Επικοινωνία με Εποπτεύοντες Οργανισμούς – Υιοθέτηση Βέλτιστων Πρακτικών (10%)									
9.1 Η εταιρεία οφείλει να συμμορφώνεται με τους Νόμους				20%					
9.2 Η εταιρεία ακολουθεί τις Βέλτιστες Πρακτικές για την εταιρική διακυβέρνηση				20%					
9.3 Επικοινωνία της εταιρείας με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς				10%					
9.4 Υποβάλλει κάθε εταιρική χρήση, υποχρεωτικά, Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με την επιταγή του Νόμου 3873/2010				30%					
9.5 Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιέχει αναλυτική Έκθεση Αμοιβών των μελών Δ.Σ. και των διευθυντικών στελεχών				20%					
				100%	100%	0%	0%		

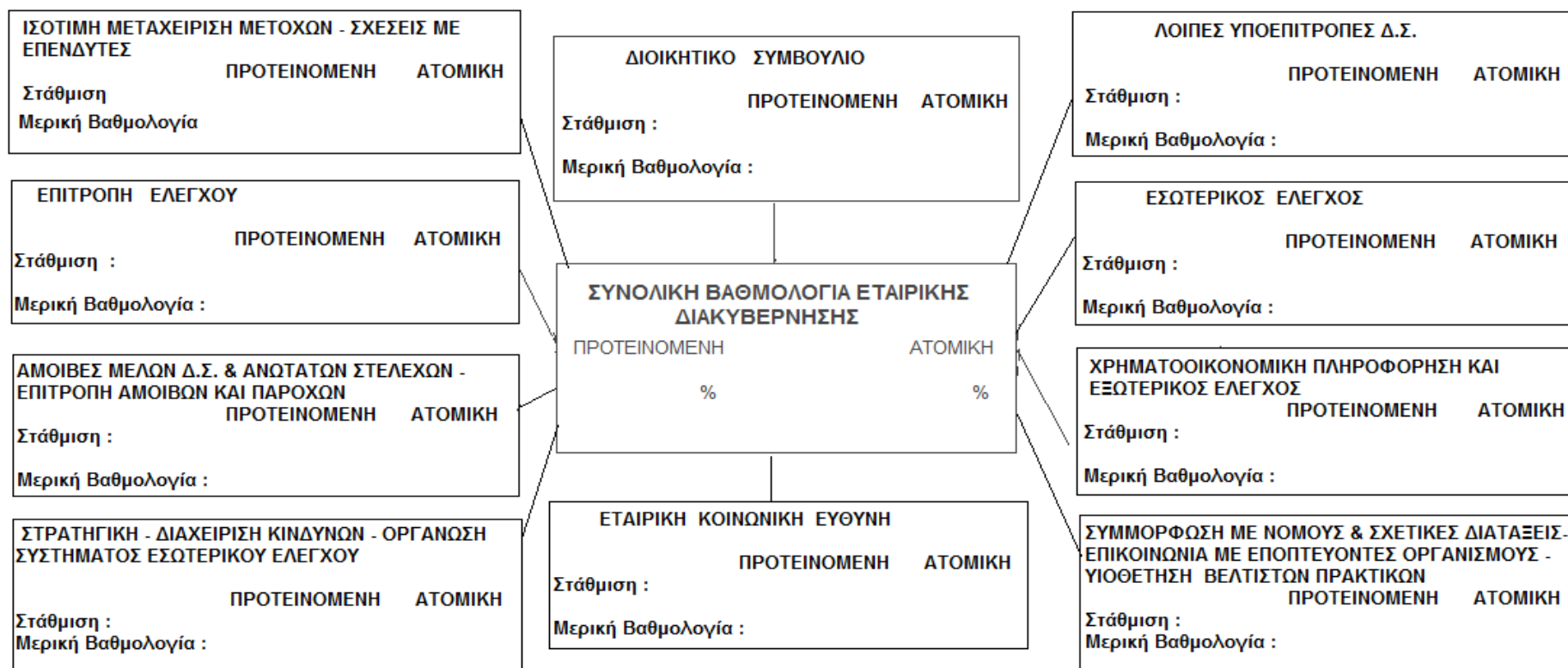
	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN MEPEI	NAI					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
10. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (10%)									
10.1 Η εταιρεία έχει επιδιώξει την αποτελεσματική δέσμευσή της πάνω σε ζητήματα κοινωνικής και ηθικής ευθύνης				20%					
10.2 Η εταιρεία έχει δημιουργήσει Ειδική Επιτροπή στο Δ.Σ. για την εφαρμογή της πολιτικής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης				10%					
10.3 Επέκταση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων των υφιστάμενων επιτροπών του Δ.Σ., καθώς και ανάμειξη του Δ.Σ. στα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης				10%					
10.4 Εφαρμόζει Ηθική Κοινωνική Ευθύνη, αποσκοπώντας στην αποφυγή οποιασδήποτε βλάβης στην κοινωνία, είτε πρόκειται για φυσική, διανοητική, οικονομική, πνευματική ή ψυχολογική				20%					
10.5 Ακολουθεί Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνεισφέροντας στο κοινωνικό καλό				20%					
10.6 Ακολουθεί Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, συνδυάζοντας τους στρατηγικούς στόχους της με τα κοινωνικά οφέλη				20%					
				100%	100%	0%	0%		

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	0% Προτεινόμε νη Βαθμολογία Εταιρικής Διακυβέρνη σης	0% Ατομική Βαθμολογία Αναλυτή για την Εταιρική Διακυβέρνη ση
----------------------------	---	---

ΚΑΡΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ :

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :



**ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΞΗΓΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΣΗΜΕΙΩΝ – ΠΑΡΑΔΟΧΩΝ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ
ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Συστατικά στοιχεία των κριτηρίων	Αξιολόγηση		
	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ
ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ			
Διαθεσιμότητα Προέδρου & Ανεξάρτητου μέλους του δ.σ. για συναντήσεις με μετόχους με σημαντικές συμμετοχές για συζητήσεις επί θεμάτων διακυβέρνησης της εταιρείας			
Ο Πρόεδρος διασφαλίζει ότι οι απόψεις των μετόχων γνωστοποιούνται στο Δ.Σ.			
Η εταιρεία διατηρεί ενεργό ιστότοπο στον οποίο δημοσιεύει περιγραφή της Ε.Δ., της διοικητικής της διάρθρωσης, του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και άλλες πληροφορίες για επενδυτές και μετόχους			
ΤΟ Δ.Σ. ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ Γ.Σ. ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΩΣΤΕ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ			
Η εταιρεία αναρτά στον ιστότοπο της, 20 ημέρες πριν τη Γ.Σ., τόσο στα ελληνικά όσο και στα αγγλικά, πληροφορίες σχετικά με την ημερ/νία, την ώρα και τον τόπο σύγκλησης της Γ.Σ.			
Δημοσιοποιεί τους βασικούς κανόνες και τις πρακτικές συμμετοχής στη Γ.Σ.			
Δημοσιοποιεί στον ιστότοπο τις διαδικασίες ψηφοφορίας, τους όρους αντιπροσώπευσης μέσω πληρεξουσίου και τα χρησιμοποιούμενα έντυπα για την ψηφοφορία			
Αναρτά τον προτεινόμενο κατάλογο των υποψηφίων μελών του δ.σ. και τα βιογραφικά τους			
Αναρτά στον ιστότοπο το συνολικό αριθμό των μετοχών και των δικαιωμάτων ψήφου κατά την ημερομηνία της σύγκλησης			
Τα πρακτικά της γ.σ. και των αποτελεσμάτων είναι διαθέσιμα στον ιστότοπο της εταιρείας εντός 15 ημερών			
Το δ.σ. εξασφαλίζει ότι προστατεύονται τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ Η ΙΣΟΤΙΜΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΕΚ ΜΕΡΟΥΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ			
Για κάθε κατηγορία μετοχών οι μέτοχοι έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου			
Οι εταιρείες μεταχειρίζονται ισότιμα τους μετόχους και δεν προβαίνουν σε διακρίσεις βάσει του όγκου των μετοχών που έχει το κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο στην κατοχή του			
Απαγορεύονται οι συναλλαγές και ενέργειες που στηρίζονται στην εσωτερική πληροφόρηση			
Σε περίπτωση ψηφοφορίας με αντιπρόσωπο θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο τελευταίος ενεργεί βάσει συνεννόησης με τον νόμιμο κάτοχο των μετοχικών τίτλων			
ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΜΕΤΟΧΩΝ Η ΟΠΟΙΑ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΚΑΙ ΙΣΟΤΙΜΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΟΥΣ			
Μεριμνά για την ισότιμη πληροφόρηση των μετόχων σχετικά με τη διανομή μερισμάτων, εκδόσεις νέων μτχ, διανομής, εγγραφής, παραίτησης και μετατροπής αυτών			
Παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις τακτικές και έκτακτες γ.σ. και τις αποφάσεις τους			
Πληροφορεί άμεσα σχετικά με την απόκτηση ιδίων μτχ και τη διάθεσή τους ή τυχόν ακύρωση αυτών			
Έχει την αρμοδιότητα της σύμφωνης με τη νομοθεσία τήρησης και ενημέρωσης του μετοχολογίου της εταιρείας			
Μεριμνά για τη διαχείριση τυχόν παραπόνων των μετόχων			
ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ			
Η υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων είναι αρμόδια για τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς και τα απαιτούμενα από τις αρμόδιες αρχές			
Έχει την ευθύνη για την ανάρτηση των ανακοινώσεων της εταιρείας στην ιστοσελίδα της στο διαδίκτυο και προς το Χ.Α. προκειμένου να καταχωρηθούν στο Ημερήσιο Δελτίο Τιμών του Χ.Α.			
Ενημερώνεται έγκαιρα από την Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών για την οικονομική ανάλυση των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται σε ερωτήματα, διευκρινίσεις και προβληματισμούς που τίθενται εκ μέρους των μετόχων			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Η υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία της εταιρείας με τα μμε και τις αρμόδιες αρχές			
Η υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων διασφαλίζει ότι οι επενδυτές σε κάθε αγορά έχουν ισότιμη πρόσβαση στην ίδια πληροφόρηση			
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ			
Ύπαρξη εταιρικής ιστοσελίδας			
Περιλαμβάνονται στην εταιρική ιστοσελίδα χρηματοοικ/κές καταστάσεις των τελευταίων 5 ετών			
Γνωστοποιούνται η σύνθεση του δ.σ., οι αμοιβές των μελών του(εκτελεστικών και μη εκτελεστικών) και η δομή ιδιοκτησίας			
Εκδίδεται ετήσια οικονομική έκθεση των μετόχων και των επενδυτών σχετικά με την πορεία της εταιρείας, τη πορεία της μτχ και των επενδυτικών σχεδίων της εταιρείας			
Διανέμεται στους μετόχους το ετήσιο δελτίο και οι λοιπές εταιρικές ανακοινώσεις			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ			
Εξασφαλίζεται η διαφανής και ανεμπόδιστη πληροφόρηση των επενδυτών σε θέματα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά			
Ελεύθερη διάθεση πληροφοριακού υλικού από την εταιρεία στους επενδυτές			
Η διοίκηση αναπτύσσει ξεχωριστές πολιτικές διαχείρισης και επικοινωνίας με διαφορετικές κατηγορίες επενδυτών			
Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες και τις γνώμες των επενδυτών σχετικά με τη λήψη αποφάσεων για την πορεία της εταιρείας			
Η διοίκηση ακολουθεί πολιτικές διάκρισης των διαφορετικών ομάδων επενδυτών			
ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Το δ.σ. διασφαλίζει δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων και των μετόχων μειοψηφίας			
Τα μέλη του δ.σ. έχουν υποχρέωση πίστης στην εταιρεία και όχι σχέση ανταγωνισμού με αυτήν			
Το δ.σ. υιοθετεί πολιτικές διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων και πολιτικές προστασίας του απορρήτου των πληροφοριών			
Συστήνεται επιτροπή ελέγχου και άλλες υποεπιτροπές όπως επιτροπή αμοιβών και επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων			
Δεν συμμετέχουν σε δ.σ. περισσότερων των 5 εισηγμένων εταιρειών			

	OXI	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Το δ.σ. αποτελείται από 7 έως 15 μέλη			
Να υπάρχει σωστή αναλογία μεταξύ των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών, καθώς και των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών			
Το δ.σ. αποτελείται τουλάχιστον κατά το 1/3 από μη εκτελεστικά μέλη και να συμπεριλαμβάνονται 2 τουλάχιστον ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη απαλλαγμένα από στενούς δεσμούς με την διοίκηση, τους βασικούς μετόχους και συγκρούσεις συμφερόντων			
Να πληρούνται τα κριτήρια ανεξαρτησίας για τα ανεξάρτητα μέλη και να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία των υποψηφίων μελών από το δ.σ. πριν προταθεί η εκλογή τους από τη γ.σ. των μετόχων			
Να χαρακτηρίζεται το δ.σ. από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους			
Τα μέλη του δ.σ. διορίζονται από τη γ.σ. των μετόχων			
Τα μέλη του Δ.Σ. να περνάνε από προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης, τόσο στην έναρξη της θητείας τους (εισαγωγική εκπαίδευση) όσο και κατά τη διάρκεια της θητείας τους (περιοδική εκπαίδευση)			
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη σύνθεση του δ.σ. και να προσδιορίζονται τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη			
ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Να διαχωρίζεται ρητά ο ρόλος του CEO από αυτόν του προέδρου του δ.σ.			
<u>*Διαφορετικά</u> , αν οι δύο ρόλοι ταυτίζονται στο ίδιο πρόσωπο, τότε ορίζεται ανεξάρτητος αντιπρόεδρος του δ.σ.			
Οι αρμοδιότητες του προέδρου του δ.σ. θεσπίζονται εγγράφως και ρητά από το δ.σ. σε διάκριση από εκείνες του CEO			
<u>*Σε περίπτωση που ο πρόεδρος του δ.σ. έχει εκτελεστικές αρμοδιότητες, τότε :</u> 1) Ορίζεται ανεξάρτητος αντιπρόεδρος του δ.σ.			
2) Ο εκτελεστικός πρόεδρος συγκαλεί δ.σ. κατόπιν αιτήματος του ανεξάρτητου αντιπροέδρου			
ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Η ανάδειξη των υποψηφίων μελών πρέπει να γίνεται από ειδική επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων			
Τα μέλη του δ.σ. εκλέγονται από τους μετόχους με προκαθορισμένη μέγιστη θητεία και με δυνατότητα επανεκλογής			
Τα ονόματα των μελών συνοδεύονται από επαρκή βιογραφικά			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Εξασφαλίζεται από το δ.σ. η ομαλή διαδοχή των μελών του καθώς και των ανωτάτων διοικητικών στελεχών			
ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Ο κανονισμός λειτουργίας του δ.σ. περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των μελών του δ.σ.			
Το δ.σ. υποστηρίζεται από ικανό, εξειδικευμένο και έμπειρο εταιρικό γραμματέα			
Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης της συχνότητας παράστασης του κάθε μέλους του δ.σ. στις συνεδριάσεις του δ.σ. και των επιτροπών του			
Τήρηση πρακτικών των συζητήσεων και των αποφάσεων του δ.σ.			
Το δ.σ. υιοθετεί δωδεκάμηνο πρόγραμμα δράσης			
Διορισμός και πρόσληψη εξειδικευμένων εξωτερικών συμβούλων όταν κρίνεται απαραίτητο			
Συμμόρφωση με τους νόμους και τις σχετικές διατάξεις			
Δικαίωμα μελών του δ.σ. για λήψη κάθε απαραίτητης πληροφόρησης από τη διοίκηση μέσω του CEO			
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Αξιολόγηση του δ.σ. ως συλλογικού οργάνου, τουλάχιστον κάθε 2 χρόνια μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας			
*Αν ο πρόεδρος του δ.σ. έχει εκτελεστικές αρμοδιότητες, τότε αξιολογείται ατομικά, από τον ανεξάρτητο αντιπρόεδρο ή άλλο μη εκτελεστικό μέλος			
Λήψη έγκαιρων και κατάλληλων μέτρων για την αντιμετώπιση αδυναμιών			
Αξιολογούνται οι ικανότητες και η αποδοτικότητα του κάθε μέλους του δ.σ.			
Περιοδική συνάντηση των μη εκτελεστικών μελών του δ.σ., χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών, με σκοπό την αξιολόγηση επίδοσης των τελευταίων			
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ. Τα ανεξάρτητα μέλη ΔΕΝ πρέπει να πληρούν τις συνθήκες για σχέση εξάρτησης . Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν το μέλος :			
Διατελεί ή έχει διατελέσει υπάλληλος, ανώτατο στέλεχος ή Πρόεδρος του Δ.Σ. της εταιρείας ή θυγατρικής της εντός των προηγούμενων 3 ετών			
Λαμβάνει ή έχει λάβει από την εταιρεία, εντός 12μήνου που προηγήθηκε του διορισμού του, οποιαδήποτε άλλη αποζημίωση εκτός από την αμοιβή του ως μέλους, η οποία έχει εγκριθεί από τη γ.σ. της εταιρείας			

	OXI	EN MEPEI	NAI
Έχει ή είχε εντός του προηγούμενου έτους ουσιώδη επιχειρηματική σχέση με την εταιρεία ή θυγατρική της, ιδιαίτερα ως σημαντικός πελάτης, προμηθευτής ή ως εταίρος, μέτοχος ή μέλος του δ.σ. ή ανώτατο στέλεχος ν.π. που έχει τέτοιου είδους σχέση με την εταιρεία ή θυγατρική της			
Έχει διατελέσει εντός των τελευταίων 3 ετών τακτικός ελεγκτής της εταιρείας ή θυγατρικής της			
Έχει συγγένεια 2 ^{ου} βαθμού ή συζυγική σχέση με μη ανεξάρτητο μέλος του δ.σ., ανώτατο στέλεχος, σύμβουλο ή σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή θυγατρικής της			
Ελέγχει, άμεσα ή έμμεσα, πάνω από το 10% των δικαιωμάτων ψήφου της εταιρείας ή εκπροσωπεί σημαντικό μέτοχό της			
Έχει υπηρετήσει στο δ.σ. για περισσότερα από 12 έτη από την ημερομηνία της πρώτης εκλογής του			
ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη, στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα			
Είναι τουλάχιστον τριμελής			
Τουλάχιστον ένα ανεξάρτητο μέλος της έχει αποδεδειγμένη γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής			
Προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος, διαφορετικό από τον πρόεδρο του δ.σ.			
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΣΚΕΙ ΕΠΑΡΚΩΣ ΤΙΣ ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ			
Παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας			
Επιβλέπει κάθε επίσημη ανακοίνωση που αφορά στη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας			
Εποπτεύει τους εσωτερικούς χρημ/κούς ελέγχους της εταιρείας και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας			
Εξετάζει και διασφαλίζει την ύπαρξη και το περιεχόμενο των διαδικασιών εκείνων, σύμφωνα με τις οποίες το προσωπικό της εταιρείας μπορεί να εκφράζει τις ανησυχίες του για ενδεχόμενες παρανομίες και παρατυπίες σε θέματα χρημ/κής πληροφόρησης και φροντίζει για την κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων			
Διασφαλίζει ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι προσδιορίζονται, αντιμετωπίζονται και δημοσιοποιούνται με ορθό τρόπο			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Εξετάζει συγκρούσεις συμφερόντων κατά τις συναλλαγές της εταιρείας με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα και υποβάλλει στο δ.σ. σχετικές αναφορές			
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΣΚΕΙ ΕΠΑΡΚΩΣ ΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Εξασφαλίζει τη λειτουργία της μεε σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτ. Ελέγχου			
Προσδιορίζει και εξετάζει τον κανονισμό λειτουργίας της μεε			
Παρακολουθεί και επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της μεε και εξετάζει τις τριμηνιαίες εκθέσεις ελέγχου της μονάδας			
Διασφαλίζει την ανεξαρτησία του εσωτ. Ελέγχου προτείνοντας στο δ.σ. το διορισμό και την ανάκληση του επικεφαλής της μεε			
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΣΚΕΙ ΕΠΑΡΚΩΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΤΟΥ ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Πρέπει να κάνει, μέσω του δ.σ., προτάσεις στη γ.σ. σχετικά με το διορισμό, τον επαναπροδιορισμό και την ανάκληση του τακτικού ελεγκτή			
Εγκρίνει την αμοιβή και τους όρους πρόσληψης του τακτικού ελεγκτή			
Εξετάζει και παρακολουθεί την ανεξαρτησία του τακτικού ελεγκτή και την αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας			
Εξετάζει και παρακολουθεί την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών στην εταιρεία από την ελεγκτική εταιρεία στην οποία ανήκει ο τακτικός ελεγκτής			
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΑΦΩΣ ΚΑΙ ΕΓΓΡΑΦΩΣ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Ορίζονται γραπτώς στον κανονισμό λειτουργίας της, ο οποίος είναι διαθέσιμος στον ιστότοπο της εταιρείας			
Στη δήλωση της εταιρικής διακυβέρνησης περιγράφεται το έργο της επιτροπής κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της, ο αριθμός των συνεδριάσεών της κατά τη διάρκεια του έτους και η σύνθεσή της			
Διατίθενται στην επιτροπή επαρκή κονδύλια για την πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων όταν κρίνεται αναγκαίο			
Διασφαλίζει τη νόμιμη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων			
ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Συνέρχεται τουλάχιστον 4 φορές το χρόνο, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της			
Συναντά τουλάχιστον 2 φορές το χρόνο τον τακτικό ελεγκτή της εταιρείας χωρίς την παρουσία των μελών της διοίκησης			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟ			
Ως προς τη διαφάνεια καταρτίζεται ετήσια έκθεση αμοιβών στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης για κάθε εταιρική χρήση			
Αναφέρεται ξεχωριστά στην έκθεση το σύνολο αμοιβών, των bonus και των αποζημιώσεων των εκτελεστικών μελών καθώς και το είδος της σύμβασης εργασίας			
Περιλαμβάνεται η πολιτική αμοιβών και παροχών καθώς και οι αρχές που ακολουθεί η εταιρεία για τη διαμόρφωση των αμοιβών			
Το δ.σ. συστήνει ειδική επιτροπή αμοιβών αι παροχών για να διασφαλίζεται αντικειμενικότητα και επαγγελματισμός στη διαδικασία καθορισμού των αμοιβών			
Το δ.σ. έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της			
ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Αντικατοπτρίζουν το χρόνο απασχόλησης τους και το εύρος των καθηκόντων τους και δεν είναι σε συνάρτηση με την απόδοση της εταιρείας			
Δεν περιλαμβάνονται bonus, δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών και αποζημιώσεις που έχουν σχέση με την απόδοση			
Η αμοιβή τους εγκρίνεται από τη γ.σ. των μετόχων			
ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Η αμοιβή τους συνδέεται με την εταιρική στρατηγική και τους σκοπούς της εταιρείας, με τελικό στόχο τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας στην εταιρεία			
Διασφαλίζεται ισορροπία ανάμεσα σε σταθερά στοιχεία μεταβλητά στοιχεία συνδεδεμένα με την απόδοση της εταιρείας, συντάξεις και αποζημιώσεις			
Η αμοιβή τους εγκρίνεται από το δ.σ. μετά από πρόταση της επιτροπής αμοιβών			
Το δ.σ. λαμβάνει υπόψη, μεταξύ άλλων, και το ύψος των αμοιβών εργαζομένων στην εταιρεία για το καθορισμό της αμοιβής τους			
ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ			
Αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη του δ.σ. και ανεξάρτητα στην πλειοψηφία τους			
Αποτελείται από 3 τουλάχιστον μέλη και προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του δ.σ.			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ			
Υποβάλλει προτάσεις στο δ.σ. σχετικά με την αμοιβή κάθε εκτελεστικού μέλους του, συμπεριλαμβανομένου του bonus και των αποδοχών βάσει κινήτρων που σχετίζονται με τη διανομή μετοχών			
Εξετάζει και υποβάλλει προτάσεις στο δ.σ., όσον αφορά στο συνολικό μέγεθος των ετήσιων μεταβλητών αμοιβών στην επιχείρηση			
Επανεξετάζει τακτικά τους μισθούς των εκτελεστικών μελών του δ.σ. και άλλων όρων των συμβάσεών τους με την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων των αποζημιώσεων και των συνταξιοδοτικών ρυθμίσεων			
Υποβάλλει προτάσεις στο δ.σ. για οποιοδήποτε επιχειρησιακή πολιτική συνδεδεμένη με τις αμοιβές			
Εξετάζει την ετήσια έκθεση αμοιβών			
Δημοσιοποιεί στον ιστότοπο της εταιρείας τον κανονισμό λειτουργίας της, στον οποίο εξηγούνται ο ρόλος και οι αρμοδιότητές της			
Συνέρχεται τακτικά τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, και έκτακτα όποτε διενεργούνται αξιολογήσεις, προαγωγές, αυξήσεις μισθών των στελεχών της εταιρείας			
Ζητά τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου όταν κρίνεται αναγκαίο και της παρέχονται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό			
ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΜΠΕΡΙΕΧΟΝΤΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΛΟΙΠΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ			
Το δ.σ. έχει εγκρίνει τη λειτουργία και άλλων χρήσιμων υποεπιτροπών βάσει του κανονισμού λειτουργίας τους			
Οι κανονισμοί λειτουργίας των επιτροπών του δ.σ. δημοσιοποιούνται στον ιστότοπο της εταιρείας			
Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας επιτροπής ανάδειξης υποψηφιοτήτων			
Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας επιτροπής διαχείρισης κινδύνου			
Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας επενδυτικής επιτροπής			
Ο ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΘΕ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΙΝΑΙ ΠΛΗΡΗΣ ΚΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΚΑΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ			
Περιλαμβάνει το εύρος των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων για τα οποία είναι υπεύθυνη η επιτροπή			
Περιγράφονται με σαφήνεια η διάρκεια θητείας των μελών της			
Περιγράφονται οι διαδικασίες αναφοράς του έργου της στο δ.σ.			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Έχει τη δικαιοδοσία να ενεργεί και να εκτελεί ανεμπόδιστα το έργο της			
Αναφέρονται με ακρίβεια ο αριθμός των συνεδριάσεων που απαιτούνται για τη σωστή διεκπεραίωση των καθηκόντων της			
Έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων και να της παρέχονται επαρκή κονδύλια			
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΩΝ ΟΦΕΙΛΕΙ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΟΥΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Καθορίζει τα κριτήρια επιλογής και τις διαδικασίες διορισμού των μελών του δ.σ.			
Αξιολογεί περιοδικά το μέγεθος και τη σύνθεση του δ.σ. και υποβάλλει προτάσεις σε αυτό σχετικά με το επιθυμητό προφίλ			
Αξιολογεί την υφιστάμενη ισορροπία προσόντων, γνώσεων και εμπειρίας στο δ.σ. και βάσει αυτών ορίζει τα προσόντα που απαιτούνται για την πλήρωση των κενών θέσεων			
Διεκπεραιώνει τη διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής των υποψηφίων μελών			
Τακτικές συνεδριάσεις της επιτροπής προκειμένου να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της			
ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΩΝ			
Έχει τουλάχιστον 3 μέλη, μη εκτελεστικά στην πλειονότητά τους			
Προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ή από τον πρόεδρο του δ.σ.			
Χρησιμοποιεί εξωτερικούς συμβούλους όταν κρίνεται αναγκαίο			
ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Διαμορφώνει τη στρατηγική ανάληψης πάσης μορφής κινδύνων και διαχείρισης κεφαλαίων της εταιρείας			
Ελέγχει την ανεξαρτησία, επάρκεια και αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης κινδύνων			
Καθορίζει τις αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαχείριση κινδύνων ως προς την αναγνώριση, πρόβλεψη, μέτρηση, παρακολούθηση, έλεγχο και αντιμετώπισή τους σύμφωνα με την ισχύουσα επιχειρηματική στρατηγική και την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Διασφαλίζει ότι το δ.σ. της εταιρείας ενημερώνεται επαρκώς για όλα τα θέματα που αφορούν τη στρατηγική ανάληψης κινδύνων καθώς και το επίπεδο ανοχής και ανάληψης κινδύνων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του			
ΣΥΝΘΕΣΗ & ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Τα μέλη της ορίζονται από το δ.σ. της εταιρείας κατόπιν προτάσεως της επιτροπής ανάδειξης υποψηφιοτήτων			
Είναι τουλάχιστον τριμελής, και αποτελείται στην πλειονότητά της από μη εκτελεστικά μέλη			
Τα μέλη της έχουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε θέματα τραπεζικά, χρηματοοικονομικά και στον τομέα διαχείρισης κινδύνων			
ΤΟ Δ.Σ. ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΕΙ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΡΟΥΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ, ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Το δ.σ. με την υποστήριξη της επιτροπής ελέγχου, θεσπίζει κατάλληλες πολιτικές όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο			
Το δ.σ. ορίζει και αξιολογεί τη διαδικασία που θα υιοθετηθεί για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του σεε, η οποία περιλαμβάνει το πεδίο εφαρμογής και τη συχνότητα των εκθέσεων της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου			
Το δ.σ. ορίζει τη διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης του σεε			
Οι εταιρείες πρέπει να δημοσιοποιούν κατά πόσο χρησιμοποιούν το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου που συστήνεται από τον κώδικα ή κάποιο άλλο αναγνωρισμένο πλαίσιο			
Το δ.σ. αναφέρει στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης το σεε και ότι έχει εξετάσει τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία			
ΤΟ Δ.Σ. ΣΥΣΤΗΝΕΙ ΜΟΝΑΔΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Η μεε οφείλει να λειτουργεί σύμφωνα με το γραπτό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας			
Η μεε είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες			
Η μεε αναφέρεται διοικητικά στον CEO και λειτουργικά στην επιτροπή ελέγχου			
Αξιολογεί το βαθμό στον οποίο το σεε είναι επαρκές και αποτελεσματικό ως προς την κάλυψη των επιχειρηματικών κινδύνων			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την εξέταση του εύρους των δραστηριοτήτων και της αποτελεσματικότητας της μεε			
Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την επάρκεια των εκθέσεων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου προς την επιτροπή ελέγχου του δ.σ.			
Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την ανταπόκριση και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης σχετικά με εντοπισμένα σφάλματα ή αδυναμίες στο σεε			
Ένα αποτελεσματικό σεε προϋποθέτει περιοδική επαναξιολόγηση της φύσης και του εύρους των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται η εταιρεία			
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Καθορίζει με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς της, με βάση των οποίων αξιολογούνται οι σχετικοί κίνδυνοι και αποφασίζεται η απόκριση της εταιρείας σε αυτούς			
Αναγνωρίζει τα γεγονότα που πηγάζουν τόσο εντός όσο κι εκτός της εταιρείας, τα οποία επηρεάζουν την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας και τους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει			
Αναλύει τη φύση και την έκταση των κινδύνων που αντιμετωπίζει, καθώς & τις κατηγορίες εκείνων των κινδύνων που το δ.σ. αποδέχεται να αναλάβει			
Εκτιμά το κόστος λειτουργίας συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας σε σχέση με το όφελος από τη διαχείριση των κινδύνων			
ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟ Δ.Σ. ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ			
Απαιτείται περιοδική επαναξιολόγηση των κινδύνων, τουλάχιστον σε ετήσια βάση ή και συχνότερα			
Αξιολογείται η πιθανότητα εμφάνισης κάθε κινδύνου, καθώς και η δυνητική επίπτωση που θα έχει στην εταιρεία (π.χ. σε χρηματικές αξίες)			
Απαιτείται η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας αξιολόγησης των κινδύνων που θα ταιριάζει στη φύση, την πολυπλοκότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εταιρείας			
Αξιολογούνται τόσο οι εγγενείς κίνδυνοι, όσο και οι υπολειμματικοί κίνδυνοι, δηλαδή οι κίνδυνοι μετά την επίδραση των δικλείδων ασφαλείας			
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΕ ΚΑΘΕ ΚΙΝΔΥΝΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΟΥ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΤΕΙ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΙ			
Απόκριση στον κίνδυνο ανάλογα με τη σχέση κόστους – ωφέλειας			
Η εταιρεία επιλέγει τον τρόπο που θα μειώσει την πιθανότητα και τη δυνητική επίπτωση κάθε κινδύνου εντός των αποδεκτών ορίων ανοχής			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΤΙΘΕΝΤΑΙ ΣΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΚΛΕΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΤΕΙ ΟΤΙ ΥΛΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Στη διαμόρφωσή τους λαμβάνονται υπόψη οι εγγενείς κίνδυνοι που είναι πιθανό να επιδράσουν αρνητικά στην εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής			
Κάθε εφαρμοζόμενη δικλείδα ασφαλείας πρέπει να συνδέεται με την ύπαρξη σχετικού κινδύνου			
Η επιλογή μεταξύ πιθανών εναλλακτικών δικλείδων ασφαλείας για την κάλυψη κάποιου κινδύνου εξαρτάται από τη σχέση κόστους – ωφέλειας			
Περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επιβεβαιώσεις, επισκοπήσεις της λειτουργικής απόδοσης, ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων και να ενσωματώνονται στις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες			
Οι δικλείδες ασφαλείας εφαρμόζονται σε εταιρικό επίπεδο, σε επίπεδο διαδικασίας και στα πληροφοριακά συστήματα			
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ, ΤΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ			
Το δ.σ. και η διοίκηση κάθε εταιρείας πρέπει να γίνονται λήπτες της επιχειρηματικής και χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, τόσο μέσω των πληροφοριακών συστημάτων όσο και μέσω απευθείας συναντήσεων μεταξύ των εμπλεκομένων			
Εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την τιμολόγηση και λοιπές εργασίες της διοίκησης			
Η πληροφόρηση επί του σεε πρέπει να εντοπίζεται, να καταγράφεται και να διατίθεται στα αρμόδια όργανα			
Κατάρτιση και τήρηση πληροφοριακών πινάκων για κάθε σημαντική διαδικασία και σημαντικό λογαριασμό της γενικής λογιστικής			
Η εταιρεία παρέχει κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας			
Παρέχονται κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας προς τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους τακτικούς ελεγκτές και τους εξωτερικούς συμβούλους			
ΥΠΑΡΧΕΙ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ΟΠΩΣ ΑΠΑΙΤΕΙ Ο ΝΟΜΟΣ 3016/2002 ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ			
Η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας			
Η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί ανεξάρτητα και αντικειμενικά			

	OXI	EN MEPEI	NAI
Η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου δρα βάσει προγραμματισμένου σχεδίου δράσης του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο εγκρίνεται από την επιτροπή ελέγχου			
Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ενημερωμένη για την στρατηγική της εταιρείας και την πολιτική διαχείρισης κινδύνων που ακολουθεί			
Εξασφαλίζει τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου			
Προσφέρει ασφάλεια και συμβουλές που προσθέτουν αξία στις λειτουργίες της εταιρείας			
Υπάρχουν καταγεγραμμένες λεπτομερείς οδηγίες σε σχετικά προγράμματα ελέγχου για όλα τα είδη των ελέγχων			
Υπάρχουν καταγεγραμμένες οι αρχές, οι πολιτικές και η δεοντολογία των εσωτερικών ελεγκτών σύμφωνα με τα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα εσωτερικού ελέγχου			
ΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΔΙΚΑΙΟΥΝΤΑΙ ΝΑ ΛΑΒΟΥΝ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΑΝΩ ΣΕ ΟΠΟΙΟΔΗΠΟΤΕ ΘΕΜΑ ΑΥΤΟΙ ΖΗΤΗΣΟΥΝ			
Δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας			
Δικαιούνται να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία και τμήμα της εταιρείας			
Τα μέλη του δ.σ. οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους			
Η διοίκηση οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους			
Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΜΕΛΗ ΠΟΥ ΠΛΗΡΟΥΝ ΤΙΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ			
Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το δ.σ. και είναι πλήρης και αποκλειστικής απασχόλησης			
Δεν ορίζονται ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του δ.σ., διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς αυτών			
Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από το δ.σ. και τους στόχους της εταιρείας και δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας			
Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι κάτοχοι πιστοποιήσεων και πτυχίων με αποδεδειγμένη πείρα και γνώσεις πάνω στον εσωτερικό έλεγχο			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Η σύνθεση της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται στην επιτροπή κεφαλαιαγοράς καθώς και κάθε μεταβολή αυτής			
Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΛΗΡΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΟΥ ΤΗΣ ΑΝΑΛΟΓΟΥΝ			
Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας			
Αναφέρει στο δ.σ. περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του δ.σ. ή των διευθυντικών στελεχών			
Οφείλει να ενημερώνει εγγράφως, 1 φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το δ.σ. και την επιτροπή ελέγχου για τον διενεργούμενο από αυτήν έλεγχο			
Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να παρίστανται στις γ.σ. των μετόχων			
Ελέγχει τη νομιμότητα των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοίκησης αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων της εταιρείας			
Έχει την ευθύνη για την εγκυρότητα των οικονομικών καταστάσεων, την τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και την πληροφόρηση των οργάνων της επιτροπής κεφαλαιαγοράς			
Η μεθοδολογία της συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου			
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ, ΔΕΔΟΜΕΝΟΥ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ, ΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΟ ΦΑΣΜΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ			
Παραγωγή διοικητικών αναφορών και συναντήσεις μεταξύ των επικεφαλής των διαφόρων εταιρικών τμημάτων και διευθύνσεων			
Παραγωγή μηνιαίων αναφορών πωλήσεων ανά τμήμα, προϊόν και αγορά με αναλυτική και συγκριτική παράθεση προϋπολογιστικών και αναλογιστικών στοιχείων			
Διενέργεια τριμηνιαίων συναντήσεων του CEO με τον οικονομικό διευθυντή και τους προϊσταμένους των τμημάτων, προκειμένου να επικυρωθούν σημαντικές εκτιμήσεις που διενεργήθηκαν και διαμόρφωσαν στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων			
Έλεγχος και αξιολογήσεις των εκτιμήσεων προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των παραγόμενων οικονομικών αναφορών βάσει ΔΠΧΠ			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΤΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 2190/1920 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟ ΟΡΚΩΤΟΥΣ ΕΛΕΓΚΤΕΣ			
Διενεργείται υποχρεωτικός τακτικός έλεγχος επί των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας			
Ο εξωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει και περαιτέρω αξιολογήσεις του σεε, των επιχειρηματικών κινδύνων, των αμοιβών, κ.α.			
Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί της εταιρείας επιτρέπουν την ολοκλήρωση των εργασιών του εξωτερικού ελέγχου			
Υπάρχει κοινή μεθοδολογία, βάσει των διεθνών ελεγκτικών προτύπων, των ελεγκτικών μηχανισμών και κανόνων			
Πραγματοποιείται συνεργασία μεταξύ της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας & των εξωτερικών ελεγκτών			
Ο ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΑΤΙΘΕΤΑΙ ΣΕ ΝΟΜΙΜΟΥΣ ΕΛΕΓΚΤΕΣ, ΕΜΠΕΙΡΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕ ΚΑΛΗ ΦΗΜΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ			
Οι νόμιμοι ελεγκτές οφείλουν να συμμορφώνονται με τον ισχύοντα κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της διεθνούς ομοσπονδίας λογιστών			
Οι εξωτερικοί ελεγκτές διορίζονται ύστερα από έγκριση του δ.σ. και της γ.σ. των μετόχων			
Πρέπει να είναι έμπειροι και πλήρως καταρτισμένοι πάνω στο αντικείμενό τους			
Διασφαλίζεται η ανεξαρτησία τους από τα εκτελεστικά μέλη του δ.σ.			
Η αμοιβή τους ορίζεται από την επιτροπή ελέγχου			
Η ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ			
Η επιτροπή ελέγχου εγκρίνει τους όρους δέσμευσης και αμοιβών του εξωτερικού ελέγχου			
Η επιτροπή ελέγχου διασφαλίζει την ανεξαρτησία των εξωτ. ελεγκτών			
Η επιτροπή ελέγχου ορίζει και εγκρίνει στρατηγικές παροχής, εκ μέρους των εξωτερικών ελεγκτών, υπηρεσιών πέραν των υπηρεσιών διενέργειας των υποχρεωτικών ελέγχων			
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ			
Οι εξωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να αποδεικνύουν ότι δεν συμμετέχουν με οποιονδήποτε τρόπο στη λήψη αποφάσεων που αναφέρονται στη δραστηριότητα της ελεγχόμενης οντότητας			
Ο νόμιμος ελεγκτής έχει υποχρέωση να περιγράφει στα φύλλα εργασίας όλους τους κινδύνους για την ανεξαρτησία του			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΠΟΡΡΗΤΟ ΚΑΙ Η ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ			
Οι πληροφορίες και τα έγγραφα στα οποία έχει πρόσβαση ο εξωτερικός ελεγκτής προστατεύονται από τις ισχύουσες διατάξεις περί επαγγελματικού απορρήτου και τις ρυθμίσεις που προβλέπονται από τα επαγγελματικά πρότυπα			
ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΤΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΗΡΟΥΝΤΑΙ ΤΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ			
Οι υποχρεωτικοί έλεγχοι, ανάλογα με τη φύση τους, διενεργούνται σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα, τα διεθνή πρότυπα επισκόπησης και τα διεθνή πρότυπα συναφών εργασιών			
Οι ελεγκτικές εταιρείες διατηρούν εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας των εργασιών, εναρμονισμένο με τα οριζόμενα από τα διεθνή πρότυπα ελέγχου ποιότητας			
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΦΕΙΛΕΙ ΝΑ ΣΥΜΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ			
Η εταιρεία υιοθετεί και τηρεί τους κανόνες που υποβάλλονται από την ελληνική νομοθεσία σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση			
Η συμμόρφωση με τους νόμους ερμηνεύεται με την κατανόηση των υποχρεώσεων που αυτοί επιβάλλουν, καθώς και τα δικαιώματα που παρέχουν στην εταιρεία			
Συμμορφώνεται με τις αποφάσεις του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης			
Συμμορφώνεται στους νόμους 2190/1920, 3016/2002, 3873/2010, 3693/2008, 3884/2010, που αφορούν την ένταξη της εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες εταιρείες και στον τρόπο λειτουργίας τους			
Συμμορφώνεται σε νομοθετικές πράξεις που ενσωματώνουν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες του εταιρικού δικαίου			
Αναπτύσσει διαδικασίες παρακολούθησης συναλλαγών και οικονομικών δραστηριοτήτων προσώπων εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία και προκειμένου να υπάρχει συμμόρφωση με την απόφαση 5/204/2000 της επιτροπής κεφαλαιαγοράς και με τους νόμους 3016, 3091 και 3156 περί Ε.Δ.			
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ			
Ως προς τη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του δ.σ.			
Ως προς τα μη εκτελεστικά μέλη του δ.σ. και την ανεξαρτησία τους			
Ως προς τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη			

	OXI	EN MEPEI	NAI
Ως προς τις επιτροπές του δ.σ.			
Ως προς τη διενέργεια εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων			
Ως προς τη διαφάνεια και γνωστοποίηση πληροφοριών και δημοσιοποίηση των απαραίτητων εκθέσεων			
Ως προς την ισότιμη μεταχείριση μετόχων			
Ως προς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων			
Ως προς τις αμοιβές των μελών του δ.σ. και των ανωτάτων στελεχών			
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑΣ			
Η εταιρεία δέχεται έλεγχο από όργανα της επιτροπής κεφαλαιαγοράς			
Πραγματοποιούνται έλεγχοι ως προς τη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων, την πληρότητα του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, κ.α			
ΥΠΟΒΑΛΛΕΙ ΚΑΘΕ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ, ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ, ΔΗΛΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΤΑΓΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 3873/2010			
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνεται σε ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισης			
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει σύντομη περιγραφή του τρόπου λειτουργίας του δ.σ., των αρμοδιοτήτων του και των επιτροπών του			
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες για τα μέλη του δ.σ., όσον αφορά τον προσδιορισμό των μη εκτελεστικών μελών, τη διάρκεια της θητείας κάθε μέλους και συνοπτικά βιογραφικά τους			
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου			
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές των μελών του δ.σ.			
Η ΔΗΛΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΕΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ. ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ			
Παρουσιάζονται αναλυτικά οι αμοιβές οι καταβαλλόμενες σε χρήμα ή σε είδος, πλην μετοχών, στα εκτελεστικά μέλη του δ.σ. (ή και συγκεντρωτικά)			
Παρουσιάζονται αναλυτικά οι παροχές σε μετοχές ή δικαιώματα επί μετοχών σε εκτελεστικά μέλη του δ.σ.			
Περιέχονται και παρουσιάζονται αναλυτικά οι συμβάσεις απασχόλησης και τα κύρια στοιχεία τους			
Παρουσιάζονται αναλυτικά οι αποζημιώσεις σε μη εκτελεστικά μέλη και στα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη (ή και συγκεντρωτικά)			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΧΕΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΩ ΣΕ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Η εταιρεία καταγράφει γραπτά, σε επίπεδο αρχών, τις σχετικές πολιτικές και πρακτικές που είναι διατεθειμένες να ακολουθήσουν			
Ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη			
Η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορους μηχανισμούς για την ενσωμάτωση πολιτικών κοινωνικής ευθύνης στο στρατηγικό τους σχέδιο			
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΧΕΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ ΕΙΔΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΣΤΟ Δ.Σ. ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Η επιτροπή παρέχει συμβουλές πάνω σε πολιτικές και πρακτικές που σχετίζονται με ζητήματα περιβαλλοντικής ευθύνης, ηθικής, κινητοποίησης της τοπικής κοινότητας, ανθρωπιστικών πόρων, φιλανθρωπίες, κ.α.			
Η επιτροπή εξασφαλίζει ότι οι πολιτικές αυτές και η κερδοφορία της επιχείρησης συμβαδίζουν και δεν ζημιώνουν την αξία των μετοχών			
ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ., ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΙΞΗ ΤΟΥ Δ.Σ. ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Τα ζητήματα της κοινωνικής ευθύνης ενσωματώνονται στις υπάρχουσες επιτροπές του δ.σ. για λόγους εταιρικής οργάνωσης και για λόγους κόστους			
Τα μέλη του δ.σ. εκπαιδεύονται τακτικά ώστε να αποφασίζουν για τα ζητήματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης			
ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ ΗΘΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΑΠΟΣΚΟΠΩΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΦΥΓΗ ΟΠΟΙΑΣΔΗΠΟΤΕ ΒΛΑΒΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΕΙΤΕ ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΦΥΣΙΚΗ, ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ Ή ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ			
Συμμόρφωση στα ηθικά ιδανικά πάνω από το ατομικό συμφέρον των στελεχών της εταιρείας			
Τα στελέχη λαμβάνουν υπόψη τους και τους συμμετέχοντες και όχι μόνο τη μεγιστοποίηση κέρδους των μετόχων			
Οι ηθικές ενέργειες υπερτερούν έναντι του βραχυπρόθεσμου κέρδους			
ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΟΝΤΑΣ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΛΟ			

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Εφαρμόζει πολιτικές, διαδικασίες και ενέργειες για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας και την εξάλειψη κοινωνικών προβλημάτων			
Συμμετέχει σε δραστηριότητες όπως φιλανθρωπικές δωρεές, κοινωνικά προγράμματα, εθελοντισμό εργαζομένων, πολιτικές προστασίας του περιβάλλοντος, κ.α.			
ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΣΥΝΔΥΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΜΕ ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ			
Η εταιρεία προσφέρει φιλανθρωπίες προς την κοινωνία προς όφελος των οικονομικών της συμφερόντων			
Κάνει δαπάνες για το καλό της κοινωνίας επενδύοντας στη φήμη και στην πελατεία της εταιρείας και ενισχύοντας έτσι τη χρηματοοικονομική απόδοση			
Η εταιρεία προωθεί προϊόντα και υπηρεσίες, ηθικά και κοινωνικά επιβραβευμένα, για να προσελκύσει καταναλωτές			

Παράρτημα II

“SCORECARD OF CG ESTIMATION FOR THE GREEK LISTED COMPANIES”

ΚΑΡΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Εταιρεία : ΠΕΤΡΟΣ ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε.

Κλάδος που δραστηριοποιείται : Κατασκευή & Διανομή προϊόντων
αυτοκινητοβιομηχανίας και βιομηχανικών
προϊόντων

Στοιχεία του αρμόδιου προσώπου που ερωτήθηκε :

Όνομα / Επώνυμο : Μιχάλης Παπάζογλου

Θέση στην εταιρεία: Εσωτερικός Ελεγκτής

Ημερομηνία : 27.05.2011

Σημείωση :

1. Ο βαθμός εκπλήρωσης για τις ατομικές ερωτήσεις θα πρέπει να σημειώνεται με (X) στη στήλη (1).
2. Προαιρετικά, μία προσωπική στάθμιση για την ερώτηση (3) μπορεί να επιλεγθεί. Το άθροισμα των βαρών ανά κριτήριο πρέπει να ισούται με 100%.
3. Εάν συγκεκριμένες ερωτήσεις δεν σχετίζονται με την εταιρεία που αξιολογείται, αυτές οι ερωτήσεις θα πρέπει να απατώνται με «ναι».
4. Το τελικό συνολικό αποτέλεσμα θα πρέπει να μεταφέρεται στο συγκεντρωτικό φύλλο με τα Αποτελέσματα.
5. Είναι απαραίτητο να προηγηθεί η συμπλήρωση του συγκεντρωτικού πίνακα για την αξιολόγηση των επεξηγηματικών σημείων των συστατικών στοιχείων των βασικών κριτηρίων της εταιρικής διακυβέρνησης

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗΘΕ- ΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
ΚΡΙΤΗΡΙΑ									
1. Ισότιμη μεταχείριση μετόχων Σχέσεις με επενδυτές (10%)									
1.1 Ύπαρξη και προώθηση συνεχούς και ικανοποιητικής επικοινωνίας με μετόχους		X		10%	10%	5%	5%	X	
1.2 Το Δ.Σ. εξασφαλίζει τη σωστή διεξαγωγή και αξιοποίηση της Γ.Σ. των μετόχων ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα των μετόχων			X	20%	15%	20%	15%	X	
1.3 Εξασφαλίζεται η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων εκ μέρους της Διοίκησης			X	10%	15%	10%	15%	X	
1.4 Ύπαρξη αποτελεσματικής Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης Μετόχων η οποία έχει την ευθύνη της άμεσης και ισότιμης πληροφόρησης των μετόχων και της εξυπηρέτησής τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους			X	20%	15%	20%	15%	X	
1.5 Ύπαρξη αποτελεσματικής Υπηρεσίας Εταιρικών Ανακοινώσεων			X	20%	15%	20%	15%	X	
1.6 Εξασφαλίζεται Διαφάνεια και Γνωστοποίηση των πληροφοριών			X	10%	15%	10%	15%	X	
1.7 Αποτελεσματική επικοινωνία με τους επενδυτές		X		10%	15%	5%	7,5%	X	
				100%	100%	90%	87,5%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗΘΕ- ΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
2. Διοικητικό Συμβούλιο (10%)									
2.1 Αρμοδιότητες και καθήκοντα μελών του Δ.Σ.		X		10%	15%	5%	7,5%	X	
2.2 Μέγεθος και Σύνθεση του Δ.Σ.			X	15%	5%	15%	5%	X	
2.3 Ρόλος και αρμοδιότητες του Προέδρου του Δ.Σ.			X	10%	5%	10%	5%	X	
2.4 Ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ.			X	10%	10%	10%	10%	X	
2.5 Κανονισμός Λειτουργίας του Δ.Σ.			X	10%	25%	10%	25%	X	
2.6 Αξιολόγηση του Δ.Σ.			X	20%	20%	20%	20%	X	
2.7 Κριτήρια Ανεξαρτησίας των μελών του Δ.Σ.			X	25%	20%	25%	20%	X	
				100%	100%	95%	92,5%		
3. Επιτροπή Ελέγχου (10%)									
3.1 Μέγεθος και Σύνθεση της επιτροπής Ελέγχου			X	10%	10%	10%	10%	X	
3.2 Ασκεί επαρκώς τις κύριες αρμοδιότητές της, όσον αφορά στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου			X	20%	20%	20%	20%	X	
3.3 Ασκεί επαρκώς τις κύριες αρμοδιότητές της, όσον αφορά στην εποπτεία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου			X	20%	20%	20%	20%	X	

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
3.4 Ασκήει επαρκώς τις κύριες αρμοδιότητές της, όσον αφορά στην εποπτεία του Τακτικού Ελέγχου			X	15%	15%	15%	15%	X	
3.5 Προσδιορίζονται σαφώς και εγγράφως τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της Επιτροπής Ελέγχου			X	20%	20%	20%	20%	X	
3.6 Επαρκείς και αποτελεσματικές συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου		X		15%	15%	7,5%	7,5%	X	
				100%	100%	92,5%	92,5%		
4. Αμοιβές μελών Δ.Σ. και ανώτατων στελεχών – Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών (10%)									
4.1 Η διαδικασία καθορισμού αμοιβών πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, διαφάνεια και επαγγελματισμό			X	30%	30%	30%	30%	X	
4.2 Αμοιβές των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.			X	20%	10%	20%	10%	X	
4.3 Αμοιβές των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.		X		20%	10%	10%	5%	X	
4.4 Σύνθεση Επιτροπής Αμοιβών και Παροχών			X	15%	25%	15%	25%	X	
4.5 Εκπλήρωση καθηκόντων της Επιτροπής Αμοιβών και Παροχών			X	15%	25%	15%	25%	X	
				100%	100%	90%	95%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN MEPEI	NAI					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
5. Λοιπές Υποεπιτροπές Δ.Σ. (10%)									
5.1 Στον Εσωτερικό Κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας εμπεριέχονται κανονισμοί λειτουργίας λοιπών επιτροπών του Δ.Σ.		X		10%	10%	5%	5%		X
5.2 Ο κανονισμός λειτουργίας κάθε επιτροπής είναι πλήρης και περιγράφει αναλυτικά το ρόλο και τη λειτουργία της επιτροπής			X	10%	10%	10%	10%		X
5.3 Η Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων οφείλει να διασφαλίζει την ύπαρξη αποτελεσματικής και διαφανούς διαδικασίας για την ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ.			X	30%	30%	30%	30%	X	
5.4 Σύσταση και μέγεθος της Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων		X		10%	10%	5%	5%	X	
5.5 Σύσταση και αποτελεσματική λειτουργία της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων			X	30%	30%	30%	30%	X	
5.6 Σύσταση και μέγεθος της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων			X	10%	10%	10%	10%	X	
				100%	100%	90%	90%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ		
								ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ							
	0	0,5	1							
6. Στρατηγική – Διαχείριση Κινδύνων – Οργάνωση Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (10%)										
6.1 Το Δ.Σ. πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό ΣΕΕ, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων			X	20%	15%	20%	15%	X		
6.2 Το Δ.Σ. συστήνει Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου κατά τις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας και τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου			X	20%	10%	20%	10%	X		
6.3 Ύπαρξη αποτελεσματικής διαδικασίας αξιολόγησης του ΣΕΕ			X	10%	15%	10%	15%	X		
6.4 Η εταιρεία αναπτύσσει αποτελεσματικό Σύστ. Διαχ. Κινδύνων			X	20%	20%	20%	20%	X		
6.5 Πραγματοποίηση αποτελεσματικής αξιολόγησης των κινδύνων από το Δ.Σ. και τη Διοίκηση			X	10%	10%	10%	10%		X	
6.6 Ικανοποιητική απόκριση σε κάθε κίνδυνο της εταιρείας που έχει αναγνωριστεί και αξιολογηθεί			X	10%	15%	10%	15%		X	
6.7 Τίθενται σε λειτουργία Δικλείδες Ασφαλείας προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων			X	5%	10%	5%	10%		X	

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
6.8 Η εταιρεία διασφαλίζει την αναγνώριση, τη συγκέντρωση και την επικοινωνία της Πληροφόρησης, ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματικό ΣΕΕ		X		5%	5%	2,5%	2,5%		X
				100%	100%	97,5%	97,5%		
7. Εσωτερικός Έλεγχος (10%)									
7.1 Υπάρχει οργανωμένη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στην εταιρεία, όπως απαιτεί ο νόμος 3016/2002 για τις εισηγμένες στο ΧΑ εταιρείες			X	30%	30%	30%	30%	X	
7.2 Οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση και πληροφορίες σε οποιοδήποτε θέμα αυτοί ζητήσουν			X	20%	30%	20%	30%	X	
7.3 Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στελεχώνεται από μέλη που πληρούν τις προϋποθέσεις που επιβάλλονται από τη νομοθεσία			X	30%	10%	30%	10%	X	
7.4 Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου πληροί αποτελεσματικά όλες τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που της αναλογούν			X	20%	30%	20%	30%	X	
				100%	100%	100%	100%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΈΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN MEPEI	NAI					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
8. Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση και Εξωτερικός Έλεγχος (10%)									
8.1 Εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, αφού είναι θεμελιώδης για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την τιμολόγηση και μεγάλο φάσμα εργασιών της Διοίκησης			X	10%	10%	10%	10%		X
8.2 Διενεργείται ουσιαστικός και βάσει του νόμου 2190/1920 Εξωτερικός Έλεγχος από ορκωτούς ελεγκτές			X	20%	20%	20%	20%	X	
8.3 Ο εξωτερικός έλεγχος ανατίθεται σε νόμιμους ελεγκτές, έμπειρους και με καλή φήμη και αποδεδειγμένες γνώσεις πάνω στην ελεγκτική			X	10%	10%	10%	10%	X	
8.4 Η παροχή υπηρεσιών εξωτερικού ελέγχου εγκρίνεται από την Επιτροπή Ελέγχου της εταιρείας	X			10%	10%	0%	0%		
8.5 Εξασφαλίζεται Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα των ελεγκτικών οργάνων			X	20%	20%	20%	20%	X	
8.6 Εξασφαλίζεται το επαγγελματικό απόρρητο και η εμπιστευτικότητα των ανεξάρτητων ελεγκτών			X	10%	10%	10%	10%	X	
8.7 Κατά τη διενέργεια των τακτικών υποχρεωτικών ελέγχων τηρούνται τα Ελεγκτικά Πρότυπα			X	20%	20%	20%	20%	X	
				100%	100%	90%	90%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
9. Συμμόρφωση με Νόμους και σχετικές Κανονιστικές Διατάξεις – Επικοινωνία με Εποπτεύοντες Οργανισμούς – Υιοθέτηση Βέλτιστων Πρακτικών (10%)									
9.1 Η εταιρεία οφείλει να συμμορφώνεται με τους Νόμους			X	20%	20%	20%	20%	X	
9.2 Η εταιρεία ακολουθεί τις Βέλτιστες Πρακτικές για την εταιρική διακυβέρνηση			X	20%	25%	20%	25%	X	
9.3 Επικοινωνία της εταιρείας με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς			X	10%	15%	10%	15%	X	
9.4 Υποβάλλει κάθε εταιρική χρήση, υποχρεωτικά, Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με την επιταγή του Νόμου 3873/2010			X	30%	20%	30%	20%	X	
9.5 Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιέχει αναλυτική Έκθεση Αμοιβών των μελών Δ.Σ. και των διευθυντικών στελεχών		X		20%	20%	10%	10%	X	
				100%	100%	90%	90%		

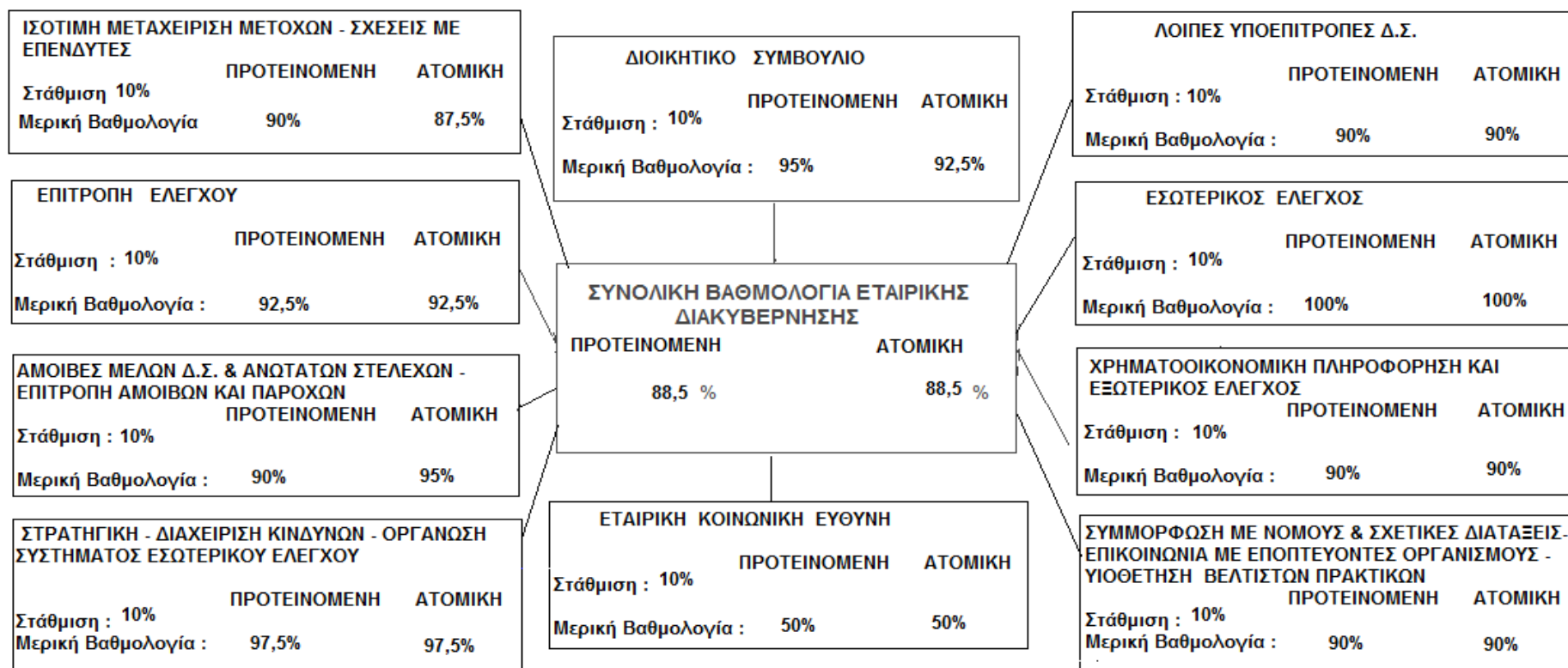
	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
10. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (10%)									
10.1 Η εταιρεία έχει επιδιώξει την αποτελεσματική δέσμευσή της πάνω σε ζητήματα κοινωνικής και ηθικής ευθύνης		X		20%	20%	10%	10%	X	
10.2 Η εταιρεία έχει δημιουργήσει Ειδική Επιτροπή στο Δ.Σ. για την εφαρμογή της πολιτικής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης		X		10%	10%	5%	5%	X	
10.3 Επέκταση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων των υφιστάμενων επιτροπών του Δ.Σ., καθώς και ανάμειξη του Δ.Σ. στα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης		X		10%	10%	5%	5%		X
10.4 Εφαρμόζει Ηθική Κοινωνική Ευθύνη, αποσκοπώντας στην αποφυγή οποιασδήποτε βλάβης στην κοινωνία, είτε πρόκειται για φυσική, διανοητική, οικονομική, πνευματική ή ψυχολογική		X		20%	20%	10%	10%		X
10.5 Ακολουθεί Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνεισφέροντας στο κοινωνικό καλό		X		20%	20%	10%	10%		X
10.6 Ακολουθεί Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, συνδυάζοντας τους στρατηγικούς στόχους της με τα κοινωνικά οφέλη		X		20%	20%	10%	10%		X
				100%	100%	50%	50%		

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	88,5% Προτεινόμενη Βαθμολογία Εταιρικής Διακυβέρνη σης	88,5% Ατομική Βαθμολογία Αναλυτή για την Εταιρική Διακυβέρνη ση
----------------------------	--	---

ΚΑΡΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ : ΠΕΤΡΟΣ ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : 27.05.2011



**ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΞΗΓΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΣΗΜΕΙΩΝ – ΠΑΡΑΔΟΧΩΝ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΤΗΣ
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Συστατικά στοιχεία των κριτηρίων	Αξιολόγηση		
	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ
ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ			
Διαθεσιμότητα Προέδρου & Ανεξάρτητου μέλους του δ.σ. για συναντήσεις με μετόχους με σημαντικές συμμετοχές για συζητήσεις επί θεμάτων διακυβέρνησης της εταιρείας		X	
Ο Πρόεδρος διασφαλίζει ότι οι απόψεις των μετόχων γνωστοποιούνται στο Δ.Σ.		X	
Η εταιρεία διατηρεί ενεργό ιστότοπο στον οποίο δημοσιεύει περιγραφή της Ε.Δ., της διοικητικής της διάρθρωσης, του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και άλλες πληροφορίες για επενδυτές και μετόχους		X	
ΤΟ Δ.Σ. ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ Γ.Σ. ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΩΣΤΕ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ			
Η εταιρεία αναρτά στον ιστότοπο της, 20 ημέρες πριν τη Γ.Σ., τόσο στα ελληνικά όσο και στα αγγλικά, πληροφορίες σχετικά με την ημερ/νία, την ώρα και τον τόπο σύγκλησης της Γ.Σ.			X
Δημοσιοποιεί τους βασικούς κανόνες και τις πρακτικές συμμετοχής στη Γ.Σ.			X
Δημοσιοποιεί στον ιστότοπο τις διαδικασίες ψηφοφορίας, τους όρους αντιπροσώπευσης μέσω πληρεξουσίου και τα χρησιμοποιούμενα έντυπα για την ψηφοφορία			X
Αναρτά τον προτεινόμενο κατάλογο των υποψηφίων μελών του δ.σ. και τα βιογραφικά τους	X		
Αναρτά στον ιστότοπο το συνολικό αριθμό των μετοχών και των δικαιωμάτων ψήφου κατά την ημερομηνία της σύγκλησης			X
Τα πρακτικά της γ.σ. και των αποτελεσμάτων είναι διαθέσιμα στον ιστότοπο της εταιρείας εντός 15 ημερών			X
Το δ.σ. εξασφαλίζει ότι προστατεύονται τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας			X

	OXI	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ Η ΙΣΟΤΙΜΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΕΚ ΜΕΡΟΥΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ			
Για κάθε κατηγορία μετοχών οι μέτοχοι έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου			X
Οι εταιρείες μεταχειρίζονται ισότιμα τους μετόχους και δεν προβαίνουν σε διακρίσεις βάσει του όγκου των μετοχών που έχει το κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο στην κατοχή του			X
Απαγορεύονται οι συναλλαγές και ενέργειες που στηρίζονται στην εσωτερική πληροφόρηση			X
Σε περίπτωση ψηφοφορίας με αντιπρόσωπο θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο τελευταίος ενεργεί βάσει συνεννόησης με τον νόμιμο κάτοχο των μετοχικών τίτλων			X
ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΜΕΤΟΧΩΝ Η ΟΠΟΙΑ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΚΑΙ ΙΣΟΤΙΜΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΟΥΣ			
Μερικά για την ισότιμη πληροφόρηση των μετόχων σχετικά με τη διανομή μερισμάτων, εκδόσεις νέων μτχ, διανομής, εγγραφής, παραίτησης και μετατροπής αυτών			X
Παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις τακτικές και έκτακτες γ.σ. και τις αποφάσεις τους			X
Πληροφορεί άμεσα σχετικά με την απόκτηση ιδίων μτχ και τη διάθεσή τους ή τυχόν ακύρωση αυτών			X
Έχει την αρμοδιότητα της σύμφωνης με τη νομοθεσία τήρησης και ενημέρωσης του μετοχολογίου της εταιρείας			X
Μερικά για τη διαχείριση τυχόν παραπόνων των μετόχων			X
ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ			
Η υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων είναι αρμόδια για τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς και τα απαιτούμενα από τις αρμόδιες αρχές			X
Έχει την ευθύνη για την ανάρτηση των ανακοινώσεων της εταιρείας στην ιστοσελίδα της στο διαδίκτυο και προς το Χ.Α. προκειμένου να καταχωρηθούν στο Ημερήσιο Δελτίο Τιμών του Χ.Α.			X
Ενημερώνεται έγκαιρα από την Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών για την οικονομική ανάλυση των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται σε ερωτήματα, διευκρινίσεις και προβληματισμούς που τίθενται εκ μέρους των μετόχων			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Η υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία της εταιρείας με τα μμε και τις αρμόδιες αρχές			X
Η υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων διασφαλίζει ότι οι επενδυτές σε κάθε αγορά έχουν ισότιμη πρόσβαση στην ίδια πληροφόρηση			X
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ			
Ύπαρξη εταιρικής ιστοσελίδας			X
Περιλαμβάνονται στην εταιρική ιστοσελίδα χρηματοοικ/κές καταστάσεις των τελευταίων 5 ετών			X
Γνωστοποιούνται η σύνθεση του δ.σ., οι αμοιβές των μελών του(εκτελεστικών και μη εκτελεστικών) και η δομή ιδιοκτησίας			X
Εκδίδεται ετήσια οικονομική έκθεση των μετόχων και των επενδυτών σχετικά με την πορεία της εταιρείας, τη πορεία της μτχ και των επενδυτικών σχεδίων της εταιρείας			X
Διανέμεται στους μετόχους το ετήσιο δελτίο και οι λοιπές εταιρικές ανακοινώσεις			X
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ			
Εξασφαλίζεται η διαφανής και ανεμπόδιστη πληροφόρηση των επενδυτών σε θέματα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά			X
Ελεύθερη διάθεση πληροφοριακού υλικού από την εταιρεία στους επενδυτές			X
Η διοίκηση αναπτύσσει ξεχωριστές πολιτικές διαχείρισης και επικοινωνίας με διαφορετικές κατηγορίες επενδυτών		X	
Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες και τις γνώμες των επενδυτών σχετικά με τη λήψη αποφάσεων για την πορεία της εταιρείας		X	
Η διοίκηση ακολουθεί πολιτικές διάκρισης των διαφορετικών ομάδων επενδυτών		X	
ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Το δ.σ. διασφαλίζει δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων και των μετόχων μειοψηφίας			X
Τα μέλη του δ.σ. έχουν υποχρέωση πίστης στην εταιρεία και όχι σχέση ανταγωνισμού με αυτήν			X
Το δ.σ. υιοθετεί πολιτικές διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων και πολιτικές προστασίας του απορρήτου των πληροφοριών		X	
Συστήνεται επιτροπή ελέγχου και άλλες υποεπιτροπές όπως επιτροπή αμοιβών και επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων			X
Δεν συμμετέχουν σε δ.σ. περισσότερων των 5 εισηγμένων εταιρειών			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Το δ.σ. αποτελείται από 7 έως 15 μέλη			X
Να υπάρχει σωστή αναλογία μεταξύ των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών, καθώς και των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών			X
Το δ.σ. αποτελείται τουλάχιστον κατά το 1/3 από μη εκτελεστικά μέλη και να συμπεριλαμβάνονται 2 τουλάχιστον ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη απαλλαγμένα από στενούς δεσμούς με την διοίκηση, τους βασικούς μετόχους και συγκρούσεις συμφερόντων			X
Να πληρούνται τα κριτήρια ανεξαρτησίας για τα ανεξάρτητα μέλη και να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία των υποψηφίων μελών από το δ.σ. πριν προταθεί η εκλογή τους από τη γ.σ. των μετόχων			X
Να χαρακτηρίζεται το δ.σ. από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους			X
Τα μέλη του δ.σ. διορίζονται από τη γ.σ. των μετόχων			X
Τα μέλη του Δ.Σ. να περνάνε από προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης, τόσο στην έναρξη της θητείας τους (εισαγωγική εκπαίδευση) όσο και κατά τη διάρκεια της θητείας τους (περιοδική εκπαίδευση)		X	
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη σύνθεση του δ.σ. και να προσδιορίζονται τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη			X
ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Να διαχωρίζεται ρητά ο ρόλος του CEO από αυτόν του προέδρου του δ.σ.			X
<u>*Διαφορετικά</u> , αν οι δύο ρόλοι ταυτίζονται στο ίδιο πρόσωπο, τότε ορίζεται ανεξάρτητος αντιπρόεδρος του δ.σ.			
Οι αρμοδιότητες του προέδρου του δ.σ. θεσπίζονται εγγράφως και ρητά από το δ.σ. σε διάκριση από εκείνες του CEO			X
<u>*Σε περίπτωση που ο πρόεδρος του δ.σ. έχει εκτελεστικές αρμοδιότητες, τότε :</u> 1) Ορίζεται ανεξάρτητος αντιπρόεδρος του δ.σ.			
2) Ο εκτελεστικός πρόεδρος συγκαλεί δ.σ. κατόπιν αιτήματος του ανεξάρτητου αντιπροέδρου			
ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Η ανάδειξη των υποψηφίων μελών πρέπει να γίνεται από ειδική επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων			X
Τα μέλη του δ.σ. εκλέγονται από τους μετόχους με προκαθορισμένη μέγιστη θητεία και με δυνατότητα επανεκλογής			X
Τα ονόματα των μελών συνοδεύονται από επαρκή βιογραφικά			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Εξασφαλίζεται από το δ.σ. η ομαλή διαδοχή των μελών του καθώς και των ανωτάτων διοικητικών στελεχών			X
KANONISMOS ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Ο κανονισμός λειτουργίας του δ.σ. περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των μελών του δ.σ.			X
Το δ.σ. υποστηρίζεται από ικανό, εξειδικευμένο και έμπειρο εταιρικό γραμματέα			X
Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης της συχνότητας παράστασης του κάθε μέλους του δ.σ. στις συνεδριάσεις του δ.σ. και των επιτροπών του	X		
Τήρηση πρακτικών των συζητήσεων και των αποφάσεων του δ.σ.			X
Το δ.σ. υιοθετεί δωδεκάμηνο πρόγραμμα δράσης			X
Διορισμός και πρόσληψη εξειδικευμένων εξωτερικών συμβούλων όταν κρίνεται απαραίτητο			X
Συμμόρφωση με τους νόμους και τις σχετικές διατάξεις			X
Δικαίωμα μελών του δ.σ. για λήψη κάθε απαραίτητης πληροφόρησης από τη διοίκηση μέσω του CEO			X
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Αξιολόγηση του δ.σ. ως συλλογικού οργάνου, τουλάχιστον κάθε 2 χρόνια μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας			X
<i>*Αν ο πρόεδρος του δ.σ. έχει εκτελεστικές αρμοδιότητες, τότε αξιολογείται ατομικά, από τον ανεξάρτητο αντιπρόεδρο ή άλλο μη εκτελεστικό μέλος</i>			
Λήψη έγκαιρων και κατάλληλων μέτρων για την αντιμετώπιση αδυναμιών			X
Αξιολογούνται οι ικανότητες και η αποδοτικότητα του κάθε μέλους του δ.σ.			X
Περιοδική συνάντηση των μη εκτελεστικών μελών του δ.σ., χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών, με σκοπό την αξιολόγηση επίδοσης των τελευταίων		X	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ. Τα ανεξάρτητα μέλη ΔΕΝ πρέπει να πληρούν τις συνθήκες για σχέση εξάρτησης . Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν το μέλος :			
Διατελεί ή έχει διατελέσει υπάλληλος, ανώτατο στέλεχος ή Πρόεδρος του Δ.Σ. της εταιρείας ή θυγατρικής της εντός των προηγούμενων 3 ετών	X		
Λαμβάνει ή έχει λάβει από την εταιρεία, εντός 12μήνου που προηγήθηκε του διορισμού του, οποιαδήποτε άλλη αποζημίωση εκτός από την αμοιβή του ως μέλους, η οποία έχει εγκριθεί από τη γ.σ. της εταιρείας	X		

	OXI	EN MEPEI	NAI
Έχει ή είχε εντός του προηγούμενου έτους ουσιώδη επιχειρηματική σχέση με την εταιρεία ή θυγατρική της, ιδιαίτερα ως σημαντικός πελάτης, προμηθευτής ή ως εταίρος, μέτοχος ή μέλος του δ.σ. ή ανώτατο στέλεχος ν.π. που έχει τέτοιου είδους σχέση με την εταιρεία ή θυγατρική της	X		
Έχει διατελέσει εντός των τελευταίων 3 ετών τακτικός ελεγκτής της εταιρείας ή θυγατρικής της	X		
Έχει συγγένεια 2 ^{ου} βαθμού ή συζυγική σχέση με μη ανεξάρτητο μέλος του δ.σ., ανώτατο στέλεχος, σύμβουλο ή σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή θυγατρικής της	X		
Ελέγχει, άμεσα ή έμμεσα, πάνω από το 10% των δικαιωμάτων ψήφου της εταιρείας ή εκπροσωπεί σημαντικό μέτοχό της	X		
Έχει υπηρετήσει στο δ.σ. για περισσότερα από 12 έτη από την ημερομηνία της πρώτης εκλογής του			X
ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη, στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα			X
Είναι τουλάχιστον τριμελής			X
Τουλάχιστον ένα ανεξάρτητο μέλος της έχει αποδεδειγμένη γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής			X
Προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος, διαφορετικό από τον πρόεδρο του δ.σ.			X
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΣΚΕΙ ΕΠΑΡΚΩΣ ΤΙΣ ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ			
Παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας			X
Επιβλέπει κάθε επίσημη ανακοίνωση που αφορά στη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας			X
Εποπτεύει τους εσωτερικούς χρημ/κούς ελέγχους της εταιρείας και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας			X
Εξετάζει και διασφαλίζει την ύπαρξη και το περιεχόμενο των διαδικασιών εκείνων, σύμφωνα με τις οποίες το προσωπικό της εταιρείας μπορεί να εκφράζει τις ανησυχίες του για ενδεχόμενες παρανομίες και παρατυπίες σε θέματα χρημ/κής πληροφόρησης και φροντίζει για την κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων	X		
Διασφαλίζει ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι προσδιορίζονται, αντιμετωπίζονται και δημοσιοποιούνται με ορθό τρόπο			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Εξετάζει συγκρούσεις συμφερόντων κατά τις συναλλαγές της εταιρείας με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα και υποβάλλει στο δ.σ. σχετικές αναφορές			X
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΣΚΕΙ ΕΠΑΡΚΩΣ ΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Εξασφαλίζει τη λειτουργία της με σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτ. Ελέγχου			X
Προσδιορίζει και εξετάζει τον κανονισμό λειτουργίας της με			X
Παρακολουθεί και επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της με και εξετάζει τις τριμηνιαίες εκθέσεις ελέγχου της μονάδας			X
Διασφαλίζει την ανεξαρτησία του εσωτ. Ελέγχου προτείνοντας στο δ.σ. το διορισμό και την ανάκληση του επικεφαλής της με			X
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΣΚΕΙ ΕΠΑΡΚΩΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΤΟΥ ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Πρέπει να κάνει, μέσω του δ.σ., προτάσεις στη γ.σ. σχετικά με το διορισμό, τον επαναπροσδιορισμό και την ανάκληση του τακτικού ελεγκτή			X
Εγκρίνει την αμοιβή και τους όρους πρόσληψης του τακτικού ελεγκτή			X
Εξετάζει και παρακολουθεί την ανεξαρτησία του τακτικού ελεγκτή και την αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας			X
Εξετάζει και παρακολουθεί την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών στην εταιρεία από την ελεγκτική εταιρεία στην οποία ανήκει ο τακτικός ελεγκτής			X
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΑΦΩΣ ΚΑΙ ΕΓΓΡΑΦΩΣ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Ορίζονται γραπτώς στον κανονισμό λειτουργίας της, ο οποίος είναι διαθέσιμος στον ιστότοπο της εταιρείας		X	
Στη δήλωση της εταιρικής διακυβέρνησης περιγράφεται το έργο της επιτροπής κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της, ο αριθμός των συνεδριάσεων της κατά τη διάρκεια του έτους και η σύνθεσή της			X
Διατίθενται στην επιτροπή επαρκή κονδύλια για την πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων όταν κρίνεται αναγκαίο			X
Διασφαλίζει τη νόμιμη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων			X
ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Συνέρχεται τουλάχιστον 4 φορές το χρόνο, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της			X
Συναντά τουλάχιστον 2 φορές το χρόνο τον τακτικό ελεγκτή της εταιρείας χωρίς την παρουσία των μελών της διοίκησης		X (1 ΦΟΡΑ)	

	OXI	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟ			
Ως προς τη διαφάνεια καταρτίζεται ετήσια έκθεση αμοιβών στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης για κάθε εταιρική χρήση			X
Αναφέρεται ξεχωριστά στην έκθεση το σύνολο αμοιβών, των bonus και των αποζημιώσεων των εκτελεστικών μελών καθώς και το είδος της σύμβασης εργασίας			X
Περιλαμβάνεται η πολιτική αμοιβών και παροχών καθώς και οι αρχές που ακολουθεί η εταιρεία για τη διαμόρφωση των αμοιβών			X
Το δ.σ. συστήνει ειδική επιτροπή αμοιβών αι παροχών για να διασφαλίζεται αντικειμενικότητα και επαγγελματισμός στη διαδικασία καθορισμού των αμοιβών			X
Το δ.σ. έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της			X
ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Αντικατοπτρίζουν το χρόνο απασχόλησης τους και το εύρος των καθηκόντων τους και δεν είναι σε συνάρτηση με την απόδοση της εταιρείας			X
Δεν περιλαμβάνονται bonus, δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών και αποζημιώσεις που έχουν σχέση με την απόδοση			X
Η αμοιβή τους εγκρίνεται από τη γ.σ. των μετόχων			X
ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Η αμοιβή τους συνδέεται με την εταιρική στρατηγική και τους σκοπούς της εταιρείας, με τελικό στόχο τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας στην εταιρεία			X
Διασφαλίζεται ισορροπία ανάμεσα σε σταθερά στοιχεία μεταβλητά στοιχεία συνδεόμενα με την απόδοση της εταιρείας, συντάξεις και αποζημιώσεις			X
Η αμοιβή τους εγκρίνεται από το δ.σ. μετά από πρόταση της επιτροπής αμοιβών	X		
Το δ.σ. λαμβάνει υπόψη, μεταξύ άλλων, και το ύψος των αμοιβών εργαζομένων στην εταιρεία για το καθορισμό της αμοιβής τους	X		
ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ			
Αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη του δ.σ. και ανεξάρτητα στην πλειοψηφία τους			X
Αποτελείται από 3 τουλάχιστον μέλη και προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του δ.σ.			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ			
Υποβάλλει προτάσεις στο δ.σ. σχετικά με την αμοιβή κάθε εκτελεστικού μέλους του, συμπεριλαμβανομένου του bonus και των αποδοχών βάσει κινήτρων που σχετίζονται με τη διανομή μετοχών			X
Εξετάζει και υποβάλλει προτάσεις στο δ.σ., όσον αφορά στο συνολικό μέγεθος των ετήσιων μεταβλητών αμοιβών στην επιχείρηση			X
Επανεξετάζει τακτικά τους μισθούς των εκτελεστικών μελών του δ.σ. και άλλων όρων των συμβάσεών τους με την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων των αποζημιώσεων και των συνταξιοδοτικών ρυθμίσεων			
Υποβάλλει προτάσεις στο δ.σ. για οποιοδήποτε επιχειρησιακή πολιτική συνδεόμενη με τις αμοιβές			X
Εξετάζει την ετήσια έκθεση αμοιβών			X
Δημοσιοποιεί στον ιστότοπο της εταιρείας τον κανονισμό λειτουργίας της, στον οποίο εξηγούνται ο ρόλος και οι αρμοδιότητές της			X
Συνέρχεται τακτικά τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, και έκτακτα όποτε διενεργούνται αξιολογήσεις, προαγωγές, αυξήσεις μισθών των στελεχών της εταιρείας			X
Ζητά τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου όταν κρίνεται αναγκαίο και της παρέχονται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό			X
ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΜΠΕΡΙΕΧΟΝΤΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΛΟΙΠΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ			
Το δ.σ. έχει εγκρίνει τη λειτουργία και άλλων χρήσιμων υποεπιτροπών βάσει του κανονισμού λειτουργίας τους			X
Οι κανονισμοί λειτουργίας των επιτροπών του δ.σ. δημοσιοποιούνται στον ιστότοπο της εταιρείας	X		
Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας επιτροπής ανάδειξης υποψηφιοτήτων			X
Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας επιτροπής διαχείρισης κινδύνου	X		
Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας επενδυτικής επιτροπής			X
Ο ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΘΕ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΙΝΑΙ ΠΛΗΡΗΣ ΚΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΚΑΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ			
Περιλαμβάνει το εύρος των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων για τα οποία είναι υπεύθυνη η επιτροπή			X
Περιγράφονται με σαφήνεια η διάρκεια θητείας των μελών της			X
Περιγράφονται οι διαδικασίες αναφοράς του έργου της στο δ.σ.			X

	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ
Έχει τη δικαιοδοσία να ενεργεί και να εκτελεί ανεμπόδιστα το έργο της			X
Αναφέρονται με ακρίβεια ο αριθμός των συνεδριάσεων που απαιτούνται για τη σωστή διεκπεραίωση των καθηκόντων της			X
Έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων και να της παρέχονται επαρκή κονδύλια	X		
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΩΝ ΟΦΕΙΛΕΙ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΟΥΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Καθορίζει τα κριτήρια επιλογής και τις διαδικασίες διορισμού των μελών του δ.σ.			X
Αξιολογεί περιοδικά το μέγεθος και τη σύνθεση του δ.σ. και υποβάλλει προτάσεις σε αυτό σχετικά με το επιθυμητό προφίλ			X
Αξιολογεί την υφιστάμενη ισορροπία προσόντων, γνώσεων και εμπειρίας στο δ.σ. και βάσει αυτών ορίζει τα προσόντα που απαιτούνται για την πλήρωση των κενών θέσεων			X
Διεκπεραιώνει τη διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής των υποψήφιων μελών			X
Τακτικές συνεδριάσεις της επιτροπής προκειμένου να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της			X
ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΩΝ			
Έχει τουλάχιστον 3 μέλη, μη εκτελεστικά στην πλειονότητά τους			X
Προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ή από τον πρόεδρο του δ.σ.			X
Χρησιμοποιεί εξωτερικούς συμβούλους όταν κρίνεται αναγκαίο	X		
ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΣΥΣΤΑΘΕΙ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ		
Διαμορφώνει τη στρατηγική ανάληψης πάσης μορφής κινδύνων και διαχείρισης κεφαλαίων της εταιρείας	ΟΛΕΣ ΑΥΤΕΣ ΟΙ ΑΡΜΟΛΙΟΤΗΤΕΣ ΕΚΤΕΛΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΑΛΛΑ ΟΡΓΑΝΑ		
Ελέγχει την ανεξαρτησία, επάρκεια και αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης κινδύνων			
Καθορίζει τις αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαχείριση κινδύνων ως προς την αναγνώριση, πρόβλεψη, μέτρηση, παρακολούθηση, έλεγχο και αντιμετώπισή τους σύμφωνα με την ισχύουσα επιχειρηματική στρατηγική και την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων			

	OXI	EN MEPEI	NAI
Διασφαλίζει ότι το δ.σ. της εταιρείας ενημερώνεται επαρκώς για όλα τα θέματα που αφορούν τη στρατηγική ανάληψης κινδύνων καθώς και το επίπεδο ανοχής και ανάληψης κινδύνων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του			
ΣΥΝΘΕΣΗ& ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΣΥΣΤΑΘΕΙ		
Τα μέλη της ορίζονται από το δ.σ. της εταιρείας κατόπιν προτάσεως της επιτροπής ανάδειξης υποψηφιοτήτων			
Είναι τουλάχιστον τριμελής, και αποτελείται στην πλειονότητά της από μη εκτελεστικά μέλη			
Τα μέλη της έχουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε θέματα τραπεζικά, χρηματοοικονομικά και στον τομέα διαχείρισης κινδύνων			
ΤΟ Δ.Σ. ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΕΙ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΡΟΥΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ, ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Το δ.σ. με την υποστήριξη της επιτροπής ελέγχου, θεσπίζει κατάλληλες πολιτικές όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο			X
Το δ.σ. ορίζει και αξιολογεί τη διαδικασία που θα υιοθετηθεί για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του σεε, η οποία περιλαμβάνει το πεδίο εφαρμογής και τη συχνότητα των εκθέσεων της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου			X
Το δ.σ. ορίζει τη διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης του σεε			X
Οι εταιρείες πρέπει να δημοσιοποιούν κατά πόσο χρησιμοποιούν το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου που συστήνεται από τον κώδικα ή κάποιο άλλο αναγνωρισμένο πλαίσιο			X
Το δ.σ. αναφέρει στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης το σεε και ότι έχει εξετάσει τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία			
ΤΟ Δ.Σ. ΣΥΣΤΗΝΕΙ ΜΟΝΑΔΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Η μεε οφείλει να λειτουργεί σύμφωνα με το γραπτό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας			X
Η μεε είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες			X
Η μεε αναφέρεται διοικητικά στον CEO και λειτουργικά στην επιτροπή ελέγχου			X
Αξιολογεί το βαθμό στον οποίο το σεε είναι επαρκές και αποτελεσματικό ως προς την κάλυψη των επιχειρηματικών κινδύνων			X

	OXI	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την εξέταση του εύρους των δραστηριοτήτων και της αποτελεσματικότητας της μεε			X
Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την επάρκεια των εκθέσεων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου προς την επιτροπή ελέγχου του δ.σ.			X
Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την ανταπόκριση και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης σχετικά με εντοπισμένα σφάλματα ή αδυναμίες στο σεε			X
Ένα αποτελεσματικό σεε προϋποθέτει περιοδική επαναξιολόγηση της φύσης και του εύρους των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται η εταιρεία			X
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Καθορίζει με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς της, με βάση των οποίων αξιολογούνται οι σχετικοί κίνδυνοι και αποφασίζεται η απόκριση της εταιρείας σε αυτούς			X
Αναγνωρίζει τα γεγονότα που πηγάζουν τόσο εντός όσο κι εκτός της εταιρείας, τα οποία επηρεάζουν την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας και τους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει			X
Αναλύει τη φύση και την έκταση των κινδύνων που αντιμετωπίζει, καθώς & τις κατηγορίες εκείνων των κινδύνων που το δ.σ. αποδέχεται να αναλάβει			X
Εκτιμά το κόστος λειτουργίας συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας σε σχέση με το όφελος από τη διαχείριση των κινδύνων			X
ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟ Δ.Σ. ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ			
Απαιτείται περιοδική επαναξιολόγηση των κινδύνων, τουλάχιστον σε ετήσια βάση ή και συχνότερα			X
Αξιολογείται η πιθανότητα εμφάνισης κάθε κινδύνου, καθώς και η δυνητική επίπτωση που θα έχει στην εταιρεία (π.χ. σε χρηματικές αξίες)			X
Απαιτείται η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας αξιολόγησης των κινδύνων που θα ταιριάζει στη φύση, την πολυπλοκότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εταιρείας			X
Αξιολογούνται τόσο οι εγγενείς κίνδυνοι, όσο και οι υπολειμματικοί κίνδυνοι, δηλαδή οι κίνδυνοι μετά την επίδραση των δικλίδων ασφαλείας			X
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΕ ΚΑΘΕ ΚΙΝΔΥΝΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΟΥ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΤΕΙ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΙ			
Απόκριση στον κίνδυνο ανάλογα με τη σχέση κόστους – ωφέλειας			X
Η εταιρεία επιλέγει τον τρόπο που θα μειώσει την πιθανότητα και τη δυνητική επίπτωση κάθε κινδύνου εντός των αποδεκτών ορίων ανοχής			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
ΤΙΘΕΝΤΑΙ ΣΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΚΛΕΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΤΕΙ ΟΤΙ ΥΛΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Στη διαμόρφωσή τους λαμβάνονται υπόψη οι εγγενείς κίνδυνοι που είναι πιθανό να επιδράσουν αρνητικά στην εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής			X
Κάθε εφαρμοζόμενη δικλείδα ασφαλείας πρέπει να συνδέεται με την ύπαρξη σχετικού κινδύνου			X
Η επιλογή μεταξύ πιθανών εναλλακτικών δικλείδων ασφαλείας για την κάλυψη κάποιου κινδύνου εξαρτάται από τη σχέση κόστους – ωφέλειας			X
Περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επιβεβαιώσεις, επισκοπήσεις της λειτουργικής απόδοσης, ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων και να ενσωματώνονται στις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες			X
Οι δικλείδες ασφαλείας εφαρμόζονται σε εταιρικό επίπεδο, σε επίπεδο διαδικασίας και στα πληροφοριακά συστήματα			X
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ, ΤΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ			
Το δ.σ. και η διοίκηση κάθε εταιρείας πρέπει να γίνονται λήπτες της επιχειρηματικής και χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, τόσο μέσω των πληροφοριακών συστημάτων όσο και μέσω απευθείας συναντήσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων			X
Εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την τιμολόγηση και λοιπές εργασίες της διοίκησης			X
Η πληροφόρηση επί του σεε πρέπει να εντοπίζεται, να καταγράφεται και να διατίθεται στα αρμόδια όργανα			X
Κατάρτιση και τήρηση πληροφοριακών πινάκων για κάθε σημαντική διαδικασία και σημαντικό λογαριασμό της γενικής λογιστικής	X		
Η εταιρεία παρέχει κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας			X
Παρέχονται κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας προς τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους τακτικούς ελεγκτές και τους εξωτερικούς συμβούλους			X
ΥΠΑΡΧΕΙ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ΟΠΩΣ ΑΠΑΙΤΕΙ Ο ΝΟΜΟΣ 3016/2002 ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ			
Η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας			X
Η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί ανεξάρτητα και αντικειμενικά			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου δρα βάσει προγραμματισμένου σχεδίου δράσης του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο εγκρίνεται από την επιτροπή ελέγχου			X
Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ενημερωμένη για την στρατηγική της εταιρείας και την πολιτική διαχείρισης κινδύνων που ακολουθεί			X
Εξασφαλίζει τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου			X
Προσφέρει ασφάλεια και συμβουλές που προσθέτουν αξία στις λειτουργίες της εταιρείας			X
Υπάρχουν καταγεγραμμένες λεπτομερείς οδηγίες σε σχετικά προγράμματα ελέγχου για όλα τα είδη των ελέγχων			X
Υπάρχουν καταγεγραμμένες οι αρχές, οι πολιτικές και η δεοντολογία των εσωτερικών ελεγκτών σύμφωνα με τα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα εσωτερικού ελέγχου			X
ΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΔΙΚΑΙΟΥΝΤΑΙ ΝΑ ΛΑΒΟΥΝ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΑΝΩ ΣΕ ΟΠΟΙΟΔΗΠΟΤΕ ΘΕΜΑ ΑΥΤΟΙ ΖΗΤΗΣΟΥΝ			
Δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας			X
Δικαιούνται να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία και τμήμα της εταιρείας			X
Τα μέλη του δ.σ. οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους			X
Η διοίκηση οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους			X
Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΜΕΛΗ ΠΟΥ ΠΛΗΡΟΥΝ ΤΙΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ			
Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το δ.σ. και είναι πλήρης και αποκλειστικής απασχόλησης			X
Δεν ορίζονται ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του δ.σ., διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς αυτών			X
Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από το δ.σ. και τους στόχους της εταιρείας και δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας			X
Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι κάτοχοι πιστοποιήσεων και πτυχίων με αποδεδειγμένη πείρα και γνώσεις πάνω στον εσωτερικό έλεγχο			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Η σύνθεση της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται στην επιτροπή κεφαλαιαγοράς καθώς και κάθε μεταβολή αυτής			X
Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΛΗΡΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΟΥ ΤΗΣ ΑΝΑΛΟΓΟΥΝ			
Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας			X
Αναφέρει στο δ.σ. περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του δ.σ. ή των διευθυντικών στελεχών			X
Οφείλει να ενημερώνει εγγράφως, 1 φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το δ.σ. και την επιτροπή ελέγχου για τον διενεργούμενο από αυτήν έλεγχο			X
Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να παρίστανται στις γ.σ. των μετόχων			X
Ελέγχει τη νομιμότητα των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοίκησης αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων της εταιρείας			X
Έχει την ευθύνη για την εγκυρότητα των οικονομικών καταστάσεων, την τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και την πληροφόρηση των οργάνων της επιτροπής κεφαλαιαγοράς			X
Η μεθοδολογία της συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου			X
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ, ΔΕΔΟΜΕΝΟΥ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ, ΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΟ ΦΑΣΜΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ			
Παραγωγή διοικητικών αναφορών και συναντήσεις μεταξύ των επικεφαλής των διαφόρων εταιρικών τμημάτων και διευθύνσεων			X
Παραγωγή μηνιαίων αναφορών πωλήσεων ανά τμήμα, προϊόν και αγορά με αναλυτική και συγκριτική παράθεση προϋπολογιστικών και αναλογιστικών στοιχείων			X
Διενέργεια τριμηνιαίων συναντήσεων του CEO με τον οικονομικό διευθυντή και τους προϊσταμένους των τμημάτων, προκειμένου να επικυρωθούν σημαντικές εκτιμήσεις που διενεργήθηκαν και διαμόρφωσαν στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων			X
Έλεγχος και αξιολογήσεις των εκτιμήσεων προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των παραγόμενων οικονομικών αναφορών βάσει ΔΠΧΠ			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΤΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 2190/1920 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟ ΟΡΚΩΤΟΥΣ ΕΛΕΓΚΤΕΣ			
Διενεργείται υποχρεωτικός τακτικός έλεγχος επί των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας			X
Ο εξωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει και περαιτέρω αξιολογήσεις του σεε, των επιχειρηματικών κινδύνων, των αμοιβών, κ.α.			X
Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί της εταιρείας επιτρέπουν την ολοκλήρωση των εργασιών του εξωτερικού ελέγχου			X
Υπάρχει κοινή μεθοδολογία, βάσει των διεθνών ελεγκτικών προτύπων, των ελεγκτικών μηχανισμών και κανόνων			X
Πραγματοποιείται συνεργασία μεταξύ της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας & των εξωτερικών ελεγκτών			X
Ο ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΑΤΙΘΕΤΑΙ ΣΕ ΝΟΜΙΜΟΥΣ ΕΛΕΓΚΤΕΣ, ΕΜΠΕΙΡΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕ ΚΑΛΗ ΦΗΜΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ			
Οι νόμιμοι ελεγκτές οφείλουν να συμμορφώνονται με τον ισχύοντα κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της διεθνούς ομοσπονδίας λογιστών			X
Οι εξωτερικοί ελεγκτές διορίζονται ύστερα από έγκριση του δ.σ. και της γ.σ. των μετόχων			X
Πρέπει να είναι έμπειροι και πλήρως καταρτισμένοι πάνω στο αντικείμενό τους			X
Διασφαλίζεται η ανεξαρτησία τους από τα εκτελεστικά μέλη του δ.σ.			X
Η αμοιβή τους ορίζεται από την επιτροπή ελέγχου	X		
Η ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ			
Η επιτροπή ελέγχου εγκρίνει τους όρους δέσμευσης και αμοιβών του εξωτερικού ελέγχου	X		
Η επιτροπή ελέγχου διασφαλίζει την ανεξαρτησία των εξωτ. ελεγκτών	X		
Η επιτροπή ελέγχου ορίζει και εγκρίνει στρατηγικές παροχής, εκ μέρους των εξωτερικών ελεγκτών, υπηρεσιών πέραν των υπηρεσιών διενέργειας των υποχρεωτικών ελέγχων	X		
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ			
Οι εξωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να αποδεικνύουν ότι δεν συμμετέχουν με οποιονδήποτε τρόπο στη λήψη αποφάσεων που αναφέρονται στη δραστηριότητα της ελεγχόμενης οντότητας			X
Ο νόμιμος ελεγκτής έχει υποχρέωση να περιγράφει στα φύλλα εργασίας όλους τους κινδύνους για την ανεξαρτησία του			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΠΟΡΡΗΤΟ ΚΑΙ Η ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ			
Οι πληροφορίες και τα έγγραφα στα οποία έχει πρόσβαση ο εξωτερικός ελεγκτής προστατεύονται από τις ισχύουσες διατάξεις περί επαγγελματικού απορρήτου και τις ρυθμίσεις που προβλέπονται από τα επαγγελματικά πρότυπα			X
ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΤΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΗΡΟΥΝΤΑΙ ΤΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ			
Οι υποχρεωτικοί έλεγχοι, ανάλογα με τη φύση τους, διενεργούνται σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα, τα διεθνή πρότυπα επισκόπησης και τα διεθνή πρότυπα συναφών εργασιών			X
Οι ελεγκτικές εταιρείες διατηρούν εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας των εργασιών, εναρμονισμένο με τα οριζόμενα από τα διεθνή πρότυπα ελέγχου ποιότητας			X
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΦΕΙΛΕΙ ΝΑ ΣΥΜΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ			
Η εταιρεία υιοθετεί και τηρεί τους κανόνες που υποβάλλονται από την ελληνική νομοθεσία σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση			X
Η συμμόρφωση με τους νόμους ερμηνεύεται με την κατανόηση των υποχρεώσεων που αυτοί επιβάλλουν, καθώς και τα δικαιώματα που παρέχουν στην εταιρεία			X
Συμμορφώνεται με τις αποφάσεις του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης			X
Συμμορφώνεται στους νόμους 2190/1920, 3016/2002, 3873/2010, 3693/2008, 3884/2010, που αφορούν την ένταξη της εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες εταιρείες και στον τρόπο λειτουργίας τους			X
Συμμορφώνεται σε νομοθετικές πράξεις που ενσωματώνουν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες του εταιρικού δικαίου			X
Αναπτύσσει διαδικασίες παρακολούθησης συναλλαγών και οικονομικών δραστηριοτήτων προσώπων εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία και προκειμένου να υπάρχει συμμόρφωση με την απόφαση 5/204/2000 της επιτροπής κεφαλαιαγοράς και με τους νόμους 3016, 3091 και 3156 περί Ε.Δ.			X
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ			
Ως προς τη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του δ.σ.			X
Ως προς τα μη εκτελεστικά μέλη του δ.σ. και την ανεξαρτησία τους			X
Ως προς τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Ως προς τις επιτροπές του δ.σ.			X
Ως προς τη διενέργεια εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων			X
Ως προς τη διαφάνεια και γνωστοποίηση πληροφοριών και δημοσιοποίηση των απαραίτητων εκθέσεων			X
Ως προς την ισότιμη μεταχείριση μετόχων			X
Ως προς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων			X
Ως προς τις αμοιβές των μελών του δ.σ. και των ανωτάτων στελεχών			X
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑΣ	ΟΤΑΝ ΜΠΗΚΕ ΣΤΟ Χ.Α.		
Η εταιρεία δέχεται έλεγχο από όργανα της επιτροπής κεφαλαιαγοράς			X
Πραγματοποιούνται έλεγχοι ως προς τη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων, την πληρότητα του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, κ.α			X
ΥΠΟΒΑΛΛΕΙ ΚΑΘΕ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ, ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ, ΔΗΛΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΤΑΓΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 3873/2010			
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνεται σε ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισης			X
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει σύντομη περιγραφή του τρόπου λειτουργίας του δ.σ., των αρμοδιοτήτων του και των επιτροπών του			X
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες για τα μέλη του δ.σ., όσον αφορά τον προσδιορισμό των μη εκτελεστικών μελών, τη διάρκεια της θητείας κάθε μέλους και συνοπτικά βιογραφικά τους			X
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου			X
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές των μελών του δ.σ.			X
Η ΔΗΛΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΕΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ. ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ			
Παρουσιάζονται αναλυτικά οι αμοιβές οι καταβαλλόμενες σε χρήμα ή σε είδος, πλην μετοχών, στα εκτελεστικά μέλη του δ.σ. (ή και συγκεντρωτικά)			X
Παρουσιάζονται αναλυτικά οι παροχές σε μετοχές ή δικαιώματα επί μετοχών σε εκτελεστικά μέλη του δ.σ.			X
Περιέχονται και παρουσιάζονται αναλυτικά οι συμβάσεις απασχόλησης και τα κύρια στοιχεία τους	X		
Παρουσιάζονται αναλυτικά οι αποζημιώσεις σε μη εκτελεστικά μέλη και στα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη (ή και συγκεντρωτικά)			X

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΧΕΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΩ ΣΕ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Η εταιρεία καταγράφει γραπτά, σε επίπεδο αρχών, τις σχετικές πολιτικές και πρακτικές που είναι διατεθειμένες να ακολουθήσουν			X
Ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη		X	
Η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορους μηχανισμούς για την ενσωμάτωση πολιτικών κοινωνικής ευθύνης στο στρατηγικό τους σχέδιο		X	
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΧΕΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ ΕΙΔΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΣΤΟ Δ.Σ. ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Η επιτροπή παρέχει συμβουλές πάνω σε πολιτικές και πρακτικές που σχετίζονται με ζητήματα περιβαλλοντικής ευθύνης, ηθικής, κινητοποίησης της τοπικής κοινότητας, ανθρωπιστικών πόρων, φιλανθρωπίας, κ.α.		X	
Η επιτροπή εξασφαλίζει ότι οι πολιτικές αυτές και η κερδοφορία της επιχείρησης συμβαδίζουν και δεν ζημιώνουν την αξία των μετοχών		X	
ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ., ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΙΞΗ ΤΟΥ Δ.Σ. ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Τα ζητήματα της κοινωνικής ευθύνης ενσωματώνονται στις υπάρχουσες επιτροπές του δ.σ. για λόγους εταιρικής οργάνωσης και για λόγους κόστους			X
Τα μέλη του δ.σ. εκπαιδεύονται τακτικά ώστε να αποφασίζουν για τα ζητήματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	X		
ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ ΗΘΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΑΠΟΣΚΟΠΩΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΦΥΓΗ ΟΠΟΙΑΣΔΗΠΟΤΕ ΒΛΑΒΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΕΙΤΕ ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΦΥΣΙΚΗ, ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ Ή ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ			
Συμμόρφωση στα ηθικά ιδανικά πάνω από το ατομικό συμφέρον των στελεχών της εταιρείας			X
Τα στελέχη λαμβάνουν υπόψη τους και τους συμμετέχοντες και όχι μόνο τη μεγιστοποίηση κέρδους των μετόχων			X
Οι ηθικές ενέργειες υπερτερούν έναντι του βραχυπρόθεσμου κέρδους		X	
ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΟΝΤΑΣ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΛΟ			

	OXI	EN MEPEI	NAI
Εφαρμόζει πολιτικές, διαδικασίες και ενέργειες για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας και την εξάλειψη κοινωνικών προβλημάτων		X	
Συμμετέχει σε δραστηριότητες όπως φιλανθρωπικές δωρεές, κοινωνικά προγράμματα, εθελοντισμό εργαζομένων, πολιτικές προστασίας του περιβάλλοντος, κ.α.		X	
ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΣΥΝΔΥΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΜΕ ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ			
Η εταιρεία προσφέρει φιλανθρωπίες προς την κοινωνία προς όφελος των οικονομικών της συμφερόντων		X	
Κάνει δαπάνες για το καλό της κοινωνίας επενδύοντας στη φήμη και στην πελατεία της εταιρείας και ενισχύοντας έτσι τη χρηματοοικονομική απόδοση		X	
Η εταιρεία προωθεί προϊόντα και υπηρεσίες, ηθικά και κοινωνικά επιβραβευμένα, για να προσελκύσει καταναλωτές		X	

Παράρτημα ΙΙΙ

“SCORECARD OF CG ESTIMATION FOR THE GREEK LISTED COMPANIES”

ΚΑΡΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Εταιρεία : ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. – ΟΜΙΛΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κλάδος που δραστηριοποιείται : Πρώτες Ύλες – Μη Σιδηρούχα Μέταλλα

Στοιχεία του αρμόδιου προσώπου που ερωτήθηκε :

Όνομα / Επώνυμο : Αντώνης Παπαγεωργίου

Θέση στην εταιρεία: Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου

Ημερομηνία : 05.09.2011

Σημείωση :

1. Ο βαθμός εκπλήρωσης για τις ατομικές ερωτήσεις θα πρέπει να σημειώνεται με (X) στη στήλη (1).
2. Προαιρετικά, μία προσωπική στάθμιση για την ερώτηση (3) μπορεί να επιλεγθεί. Το άθροισμα των βαρών ανά κριτήριο πρέπει να ισούται με 100%.
3. Εάν συγκεκριμένες ερωτήσεις δεν σχετίζονται με την εταιρεία που αξιολογείται, αυτές οι ερωτήσεις θα πρέπει να απατώνται με «ΝΑΙ».
4. Το τελικό συνολικό αποτέλεσμα θα πρέπει να μεταφέρεται στο συγκεντρωτικό φύλλο με τα Αποτελέσματα.
5. Είναι απαραίτητο να προηγηθεί η συμπλήρωση του συγκεντρωτικού πίνακα για την αξιολόγηση των επεξηγηματικών σημείων των συστατικών στοιχείων των βασικών κριτηρίων της εταιρικής διακυβέρνησης

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗΘΕ- ΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
ΚΡΙΤΗΡΙΑ									
1. Ισότιμη μεταχείριση μετόχων Σχέσεις με επενδυτές (10%)									
1.1 Ύπαρξη και προώθηση συνεχούς και ικανοποιητικής επικοινωνίας με μετόχους			X	10%	10%	10%	10%	X	
1.2 Το Δ.Σ. εξασφαλίζει τη σωστή διεξαγωγή και αξιοποίηση της Γ.Σ. των μετόχων ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα των μετόχων			X	20%	10%	20%	10%	X	
1.3 Εξασφαλίζεται η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων εκ μέρους της Διοίκησης			X	10%	20%	10%	20%	X	
1.4 Ύπαρξη αποτελεσματικής Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης Μετόχων η οποία έχει την ευθύνη της άμεσης και ισότιμης πληροφόρησης των μετόχων και της εξυπηρέτησής τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους			X	20%	15%	20%	15%	X	
1.5 Ύπαρξη αποτελεσματικής Υπηρεσίας Εταιρικών Ανακοινώσεων			X	20%	10%	20%	10%	X	
1.6 Εξασφαλίζεται Διαφάνεια και Γνωστοποίηση των πληροφοριών			X	10%	20%	10%	20%	X	
1.7 Αποτελεσματική επικοινωνία με τους επενδυτές			X	10%	15%	10%	15%	X	
				100%	100%	100%	100%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗΘΕ- ΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
2. Διοικητικό Συμβούλιο (10%)									
2.1 Αρμοδιότητες και καθήκοντα μελών του Δ.Σ.			X	10%	10%	10%	10%	X	
2.2 Μέγεθος και Σύνθεση του Δ.Σ.			X	15%	10%	15%	15%	X	
2.3 Ρόλος και αρμοδιότητες του Προέδρου του Δ.Σ.	X			10%	15%	0%	0%	X	
2.4 Ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ.		X		10%	10%	5%	5%	X	
2.5 Κανονισμός Λειτουργίας του Δ.Σ.			X	10%	15%	10%	15%	X	
2.6 Αξιολόγηση του Δ.Σ.		X		20%	15%	10%	7,5%	X	
2.7 Κριτήρια Ανεξαρτησίας των μελών του Δ.Σ.		X		25%	25%	12,5%	12,5%	X	
				100%	100%	62,5%	65%		
3. Επιτροπή Ελέγχου (10%)									
3.1 Μέγεθος και Σύνθεση της επιτροπής Ελέγχου			X	10%	10%	10%	10%	X	
3.2 Ασκεί επαρκώς τις κύριες αρμοδιότητές της, όσον αφορά στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου		X		20%	20%	10%	10%	X	
3.3 Ασκεί επαρκώς τις κύριες αρμοδιότητές της, όσον αφορά στην εποπτεία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου			X	20%	20%	20%	20%	X	

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN MEPEI	NAI					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
3.4 Ασκεί επαρκώς τις κύριες αρμοδιότητές της, όσον αφορά στην εποπτεία του Τακτικού Ελέγχου			X	15%	20%	15%	20%	X	
3.5 Προσδιορίζονται σαφώς και εγγράφως τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της Επιτροπής Ελέγχου			X	20%	10%	20%	10%	X	
3.6 Επαρκείς και αποτελεσματικές συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου			X	15%	20%	15%	20%	X	
				100%	100%	90%	90%		
4. Αμοιβές μελών Δ.Σ. και ανώτατων στελεχών – Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών (10%)									
4.1 Η διαδικασία καθορισμού αμοιβών πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, διαφάνεια και επαγγελματισμό		X		30%	30%	15%	15%	X	
4.2 Αμοιβές των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.			X	20%	20%	20%	20%	X	
4.3 Αμοιβές των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.		X		20%	20%	10%	10%	X	
4.4 Σύνθεση Επιτροπής Αμοιβών και Παροχών	X			15%	15%	0%	0%	X	
4.5 Εκπλήρωση καθηκόντων της Επιτροπής Αμοιβών και Παροχών			X	15%	15%	15%	15%	X	
				100%	100%	60%	60%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN MEPEI	NAI					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
5. Λοιπές Υποεπιτροπές Δ.Σ. (10%)									
5.1 Στον Εσωτερικό Κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας εμπεριέχονται κανονισμοί λειτουργίας λοιπών επιτροπών του Δ.Σ.		X		10%	15%	5%	7,5%		X
5.2 Ο κανονισμός λειτουργίας κάθε επιτροπής είναι πλήρης και περιγράφει αναλυτικά το ρόλο και τη λειτουργία της επιτροπής			X	10%	15%	10%	15%		X
5.3 Η Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων οφείλει να διασφαλίζει την ύπαρξη αποτελεσματικής και διαφανούς διαδικασίας για την ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ.		X		30%	20%	15%	10%	X	
5.4 Σύσταση και μέγεθος της Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων	X			10%	10%	0%	0%	X	
5.5 Σύσταση και αποτελεσματική λειτουργία της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων		X		30%	20%	15%	10%	X	
5.6 Σύσταση και μέγεθος της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων	X			10%	20%	0%	0%	X	
				100%	100%	45%	42.5%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ		
								ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ							
	0	0,5	1							
6. Στρατηγική – Διαχείριση Κινδύνων – Οργάνωση Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (10%)										
6.1 Το Δ.Σ. πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό ΣΕΕ, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων			X	20%	15%	20%	15%	X		
6.2 Το Δ.Σ. συστήνει Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου κατά τις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας και τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου			X	20%	15%	20%	15%	X		
6.3 Ύπαρξη αποτελεσματικής διαδικασίας αξιολόγησης του ΣΕΕ			X	10%	15%	10%	15%	X		
6.4 Η εταιρεία αναπτύσσει αποτελεσματικό Σύστ. Διαχ. Κινδύνων			X	20%	15%	20%	15%	X		
6.5 Πραγματοποίηση αποτελεσματικής αξιολόγησης των κινδύνων από το Δ.Σ. και τη Διοίκηση			X	10%	10%	10%	10%		X	
6.6 Ικανοποιητική απάνκριση σε κάθε κίνδυνο της εταιρείας που έχει αναγνωριστεί και αξιολογηθεί			X	10%	10%	10%	10%		X	
6.7 Τίθενται σε λειτουργία Δικλείδες Ασφαλείας προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων			X	5%	10%	5%	10%		X	

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
6.8 Η εταιρεία διασφαλίζει την αναγνώριση, τη συγκέντρωση και την επικοινωνία της Πληροφόρησης, ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματικό ΣΕΕ			X	5%	10%	5%	10%		X
				100%	100%	100%	100%		
7. Εσωτερικός Έλεγχος (10%)									
7.1 Υπάρχει οργανωμένη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στην εταιρεία, όπως απαιτεί ο νόμος 3016/2002 για τις εισηγμένες στο ΧΑ εταιρείες			X	30%	30%	30%	30%	X	
7.2 Οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση και πληροφορίες σε οποιοδήποτε θέμα αυτοί ζητήσουν			X	20%	20%	20%	20%	X	
7.3 Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στελεχώνεται από μέλη που πληρούν τις προϋποθέσεις που επιβάλλονται από τη νομοθεσία			X	30%	30%	30%	30%	X	
7.4 Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου πληροί αποτελεσματικά όλες τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που της αναλογούν			X	20%	20%	20%	20%	X	
				100%	100%	100%	100%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- Θ'ΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN MEPEI	NAI					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
8. Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση και Εξωτερικός Έλεγχος (10%)									
8.1 Εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, αφού είναι θεμελιώδης για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την τιμολόγηση και μεγάλο φάσμα εργασιών της Διοίκησης			X	10%	10%	10%	10%		X
8.2 Διενεργείται ουσιαστικός και βάσει του νόμου 2190/1920 Εξωτερικός Έλεγχος από ορκωτούς ελεγκτές			X	20%	15%	20%	15%	X	
8.3 Ο εξωτερικός έλεγχος ανατίθεται σε νόμιμους ελεγκτές, έμπειρους και με καλή φήμη και αποδεδειγμένες γνώσεις πάνω στην ελεγκτική			X	10%	15%	10%	15%	X	
8.4 Η παροχή υπηρεσιών εξωτερικού ελέγχου εγκρίνεται από την Επιτροπή Ελέγχου της εταιρείας		X		10%	15%	5%	7,5%		
8.5 Εξασφαλίζεται Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα των ελεγκτικών οργάνων			X	20%	15%	20%	15%	X	
8.6 Εξασφαλίζεται το επαγγελματικό απόρρητο και η εμπιστευτικότητα των ανεξάρτητων ελεγκτών			X	10%	15%	10%	15%	X	
8.7 Κατά τη διενέργεια των τακτικών υποχρεωτικών ελέγχων τηρούνται τα Ελεγκτικά Πρότυπα			X	20%	15%	20%	15%	X	
				100%	100%	95%	92,5%		

	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
9. Συμμόρφωση με Νόμους και σχετικές Κανονιστικές Διατάξεις – Επικοινωνία με Εποπτεύοντες Οργανισμούς – Υιοθέτηση Βέλτιστων Πρακτικών (10%)									
9.1 Η εταιρεία οφείλει να συμμορφώνεται με τους Νόμους			X	20%	20%	20%	20%	X	
9.2 Η εταιρεία ακολουθεί τις Βέλτιστες Πρακτικές για την εταιρική διακυβέρνηση			X	20%	25%	20%	25%	X	
9.3 Επικοινωνία της εταιρείας με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς			X	10%	15%	10%	15%	X	
9.4 Υποβάλλει κάθε εταιρική χρήση, υποχρεωτικά, Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με την επιταγή του Νόμου 3873/2010			X	30%	20%	30%	20%	X	
9.5 Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιέχει αναλυτική Έκθεση Αμοιβών των μελών Δ.Σ. και των διευθυντικών στελεχών	X			20%	20%	0%	0%	X	
				100%	100%	80%	80%		

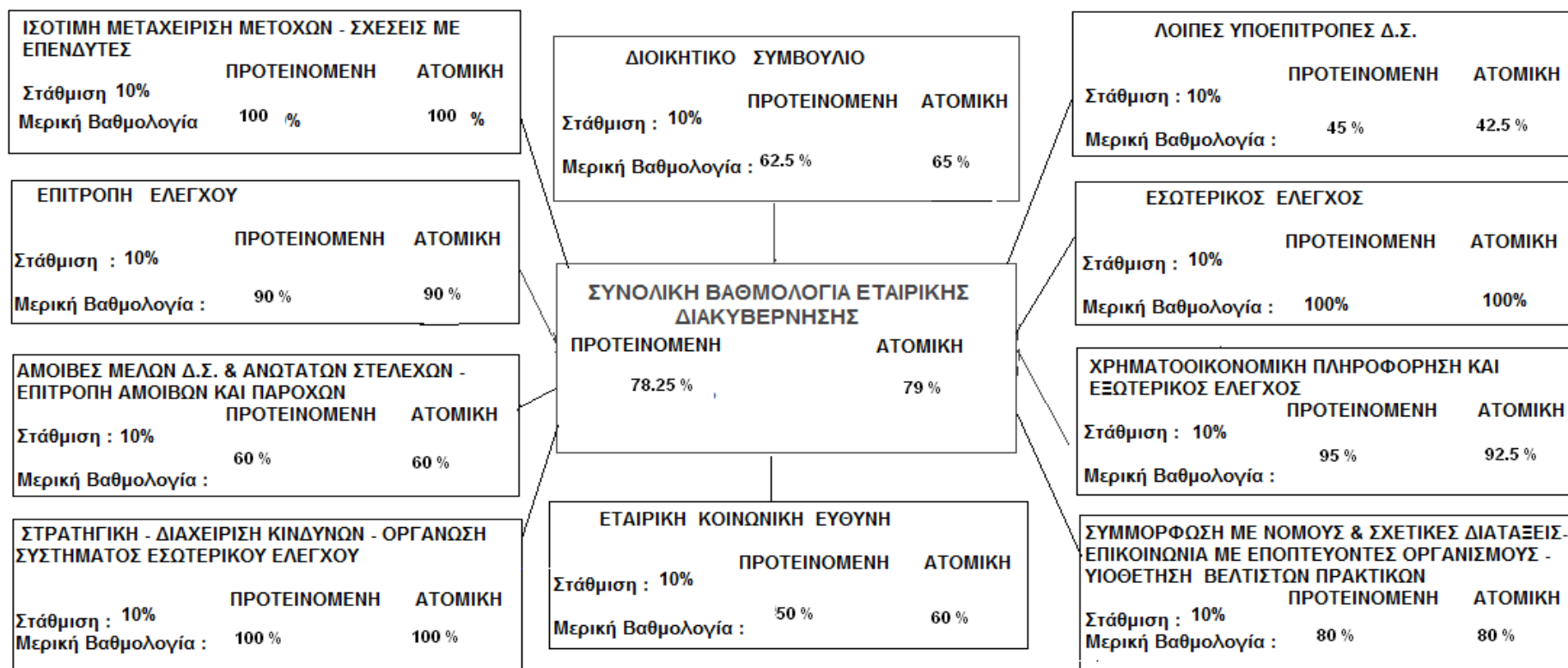
	ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (1)			ΠΡΟΤΕΙΝΟΜ ΕΝΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ (2)	ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΤΑΘΜΙΣΗ ΕΡΩΤΗ- ΘΕΝΤΟΣ (3)	ΒΑΘΜΟΙ (4)= (1) *(2) Μερική Προτεινόμε νη Βαθμολογί α	ΒΑΘΜΟΙ (5)= (1) *(3) Μερική Ατομική Βαθμολογία	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
	OXI	EN MEPEI	NAI					ΔΗΜΟΣΙΕΥ ΜΕΝΗ	ΕΣΩΤΕΡΙ ΚΗ
	0	0,5	1						
10. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (10%)									
10.1 Η εταιρεία έχει επιδιώξει την αποτελεσματική δέσμευσή της πάνω σε ζητήματα κοινωνικής και ηθικής ευθύνης			X	20%	20%	10%	20%	X	
10.2 Η εταιρεία έχει δημιουργήσει Ειδική Επιτροπή στο Δ.Σ. για την εφαρμογή της πολιτικής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης		X		10%	10%	5%	5%	X	
10.3 Επέκταση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων των υφιστάμενων επιτροπών του Δ.Σ., καθώς και ανάμειξη του Δ.Σ. στα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης		X		10%	10%	5%	5%		X
10.4 Εφαρμόζει Ηθική Κοινωνική Ευθύνη, αποσκοπώντας στην αποφυγή οποιασδήποτε βλάβης στην κοινωνία, είτε πρόκειται για φυσική, διανοητική, οικονομική, πνευματική ή ψυχολογική		X		20%	20%	10%	10%		X
10.5 Ακολουθεί Ανθρωπιστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνεισφέροντας στο κοινωνικό καλό		X		20%	20%	10%	10%		X
10.6 Ακολουθεί Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, συνδυάζοντας τους στρατηγικούς στόχους της με τα κοινωνικά οφέλη		X		20%	20%	10%	10%		X
				100%	100%	50%	60%		

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	78,25% Προτεινόμε νη Βαθμολογία Εταιρικής Διακυβέρνη σης	79% Ατομική Βαθμολογία Αναλυτή για την Εταιρική Διακυβέρνη ση
----------------------------	---	---

ΚΑΡΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ : ΜΥΘΛΙΝΑΙΟΣ Α.Ε – ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : 05.09.2011



**ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΞΗΓΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΣΗΜΕΙΩΝ – ΠΑΡΑΔΟΧΩΝ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΤΗΣ
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Συστατικά στοιχεία των κριτηρίων	Αξιολόγηση		
	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ
ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ			
Διαθεσιμότητα Προέδρου & Ανεξάρτητου μέλους του δ.σ. για συναντήσεις με μετόχους με σημαντικές συμμετοχές για συζητήσεις επί θεμάτων διακυβέρνησης της εταιρείας			X
Ο Πρόεδρος διασφαλίζει ότι οι απόψεις των μετόχων γνωστοποιούνται στο Δ.Σ.		X	
Η εταιρεία διατηρεί ενεργό ιστότοπο στον οποίο δημοσιεύει περιγραφή της Ε.Δ., της διοικητικής της διάρθρωσης, του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και άλλες πληροφορίες για επενδυτές και μετόχους			X
ΤΟ Δ.Σ. ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ Γ.Σ. ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΩΣΤΕ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ			
Η εταιρεία αναρτά στον ιστότοπο της, 20 ημέρες πριν τη Γ.Σ., τόσο στα ελληνικά όσο και στα αγγλικά, πληροφορίες σχετικά με την ημερ/νία, την ώρα και τον τόπο σύγκλησης της Γ.Σ.			X
Δημοσιοποιεί τους βασικούς κανόνες και τις πρακτικές συμμετοχής στη Γ.Σ.			X
Δημοσιοποιεί στον ιστότοπο τις διαδικασίες ψηφοφορίας, τους όρους αντιπροσώπευσης μέσω πληρεξουσίου και τα χρησιμοποιούμενα έντυπα για την ψηφοφορία			X
Αναρτά τον προτεινόμενο κατάλογο των υποψηφίων μελών του δ.σ. και τα βιογραφικά τους			X
Αναρτά στον ιστότοπο το συνολικό αριθμό των μετοχών και των δικαιωμάτων ψήφου κατά την ημερομηνία της σύγκλησης			X
Τα πρακτικά της γ.σ. και των αποτελεσμάτων είναι διαθέσιμα στον ιστότοπο της εταιρείας εντός 15 ημερών			X
Το δ.σ. εξασφαλίζει ότι προστατεύονται τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας			X

	OXI	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ Η ΙΣΟΤΙΜΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΕΚ ΜΕΡΟΥΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ			
Για κάθε κατηγορία μετοχών οι μέτοχοι έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου			X
Οι εταιρείες μεταχειρίζονται ισότιμα τους μετόχους και δεν προβαίνουν σε διακρίσεις βάσει του όγκου των μετοχών που έχει το κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο στην κατοχή του			X
Απαγορεύονται οι συναλλαγές και ενέργειες που στηρίζονται στην εσωτερική πληροφόρηση			X
Σε περίπτωση ψηφοφορίας με αντιπρόσωπο θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο τελευταίος ενεργεί βάσει συνεννόησης με τον νόμιμο κάτοχο των μετοχικών τίτλων			X
ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΜΕΤΟΧΩΝ Η ΟΠΟΙΑ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΚΑΙ ΙΣΟΤΙΜΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΟΥΣ			
Μερικά για την ισότιμη πληροφόρηση των μετόχων σχετικά με τη διανομή μερισμάτων, εκδόσεις νέων μτχ, διανομής, εγγραφής, παραίτησης και μετατροπής αυτών			X
Παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις τακτικές και έκτακτες γ.σ. και τις αποφάσεις τους			X
Πληροφορεί άμεσα σχετικά με την απόκτηση ιδίων μτχ και τη διάθεσή τους ή τυχόν ακύρωση αυτών			X
Έχει την αρμοδιότητα της σύμφωνης με τη νομοθεσία τήρησης και ενημέρωσης του μετοχολογίου της εταιρείας			X
Μερικά για τη διαχείριση τυχόν παραπόνων των μετόχων		X	
ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ			
Η υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων είναι αρμόδια για τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς και τα απαιτούμενα από τις αρμόδιες αρχές			X
Έχει την ευθύνη για την ανάρτηση των ανακοινώσεων της εταιρείας στην ιστοσελίδα της στο διαδίκτυο και προς το Χ.Α. προκειμένου να καταχωρηθούν στο Ημερήσιο Δελτίο Τιμών του Χ.Α.			X
Ενημερώνεται έγκαιρα από την Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών για την οικονομική ανάλυση των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται σε ερωτήματα, διευκρινίσεις και προβληματισμούς που τίθενται εκ μέρους των μετόχων			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Η υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία της εταιρείας με τα μμε και τις αρμόδιες αρχές		X	
Η υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων διασφαλίζει ότι οι επενδυτές σε κάθε αγορά έχουν ισότιμη πρόσβαση στην ίδια πληροφόρηση			X
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ			
Ύπαρξη εταιρικής ιστοσελίδας			X
Περιλαμβάνονται στην εταιρική ιστοσελίδα χρηματοοικ/κές καταστάσεις των τελευταίων 5 ετών			X
Γνωστοποιούνται η σύνθεση του δ.σ., οι αμοιβές των μελών του(εκτελεστικών και μη εκτελεστικών) και η δομή ιδιοκτησίας		X	
Εκδίδεται ετήσια οικονομική έκθεση των μετόχων και των επενδυτών σχετικά με την πορεία της εταιρείας, τη πορεία της μτχ και των επενδυτικών σχεδίων της εταιρείας			X
Διανέμεται στους μετόχους το ετήσιο δελτίο και οι λοιπές εταιρικές ανακοινώσεις			X
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ			
Εξασφαλίζεται η διαφανής και ανεμπόδιστη πληροφόρηση των επενδυτών σε θέματα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά		X	
Ελεύθερη διάθεση πληροφοριακού υλικού από την εταιρεία στους επενδυτές			X
Η διοίκηση αναπτύσσει ξεχωριστές πολιτικές διαχείρισης και επικοινωνίας με διαφορετικές κατηγορίες επενδυτών			X
Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες και τις γνώμες των επενδυτών σχετικά με τη λήψη αποφάσεων για την πορεία της εταιρείας		X	
Η διοίκηση ακολουθεί πολιτικές διάκρισης των διαφορετικών ομάδων επενδυτών			X
ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Το δ.σ. διασφαλίζει δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων και των μετόχων μειοψηφίας			X
Τα μέλη του δ.σ. έχουν υποχρέωση πίστης στην εταιρεία και όχι σχέση ανταγωνισμού με αυτήν			X
Το δ.σ. υιοθετεί πολιτικές διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων και πολιτικές προστασίας του απορρήτου των πληροφοριών			X
Συστήνεται επιτροπή ελέγχου και άλλες υποεπιτροπές όπως επιτροπή αμοιβών και επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων		X	
Δεν συμμετέχουν σε δ.σ. περισσότερων των 5 εισηγμένων εταιρειών			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Το δ.σ. αποτελείται από 7 έως 15 μέλη			X
Να υπάρχει σωστή αναλογία μεταξύ των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών, καθώς και των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών			X
Το δ.σ. αποτελείται τουλάχιστον κατά το 1/3 από μη εκτελεστικά μέλη και να συμπεριλαμβάνονται 2 τουλάχιστον ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη απαλλαγμένα από στενούς δεσμούς με την διοίκηση, τους βασικούς μετόχους και συγκρούσεις συμφερόντων			X
Να πληρούνται τα κριτήρια ανεξαρτησίας για τα ανεξάρτητα μέλη και να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία των υποψηφίων μελών από το δ.σ. πριν προταθεί η εκλογή τους από τη γ.σ. των μετόχων			X
Να χαρακτηρίζεται το δ.σ. από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους			X
Τα μέλη του δ.σ. διορίζονται από τη γ.σ. των μετόχων			X
Τα μέλη του Δ.Σ. να περνάνε από προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης, τόσο στην έναρξη της θητείας τους (εισαγωγική εκπαίδευση) όσο και κατά τη διάρκεια της θητείας τους (περιοδική εκπαίδευση)		X	
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη σύνθεση του δ.σ. και να προσδιορίζονται τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη			X
ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Να διαχωρίζεται ρητά ο ρόλος του CEO από αυτόν του προέδρου του δ.σ.	X		
<u>*Διαφορετικά</u> , αν οι δύο ρόλοι ταυτίζονται στο ίδιο πρόσωπο, τότε ορίζεται ανεξάρτητος αντιπρόεδρος του δ.σ.	X		
Οι αρμοδιότητες του προέδρου του δ.σ. θεσπίζονται εγγράφως και ρητά από το δ.σ. σε διάκριση από εκείνες του CEO	X		
<u>*Σε περίπτωση που ο πρόεδρος του δ.σ. έχει εκτελεστικές αρμοδιότητες, τότε :</u> 1) Ορίζεται ανεξάρτητος αντιπρόεδρος του δ.σ.	X		
2) Ο εκτελεστικός πρόεδρος συγκαλεί δ.σ. κατόπιν αιτήματος του ανεξάρτητου αντιπροέδρου	X		
ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Η ανάδειξη των υποψηφίων μελών πρέπει να γίνεται από ειδική επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων		X	
Τα μέλη του δ.σ. εκλέγονται από τους μετόχους με προκαθορισμένη μέγιστη θητεία και με δυνατότητα επανεκλογής			X
Τα ονόματα των μελών συνοδεύονται από επαρκή βιογραφικά			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Εξασφαλίζεται από το δ.σ. η ομαλή διαδοχή των μελών του καθώς και των ανωτάτων διοικητικών στελεχών			X
ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Ο κανονισμός λειτουργίας του δ.σ. περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των μελών του δ.σ.			X
Το δ.σ. υποστηρίζεται από ικανό, εξειδικευμένο και έμπειρο εταιρικό γραμματέα			X
Δημοσιοποίηση στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης της συχνότητας παράστασης του κάθε μέλους του δ.σ. στις συνεδριάσεις του δ.σ. και των επιτροπών του		X	
Τήρηση πρακτικών των συζητήσεων και των αποφάσεων του δ.σ.			X
Το δ.σ. υιοθετεί δωδεκάμηνο πρόγραμμα δράσης			X
Διορισμός και πρόσληψη εξειδικευμένων εξωτερικών συμβούλων όταν κρίνεται απαραίτητο			X
Συμμόρφωση με τους νόμους και τις σχετικές διατάξεις			X
Δικαίωμα μελών του δ.σ. για λήψη κάθε απαραίτητης πληροφόρησης από τη διοίκηση μέσω του CEO			X
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Αξιολόγηση του δ.σ. ως συλλογικού οργάνου, τουλάχιστον κάθε 2 χρόνια μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας	X		
*Αν ο πρόεδρος του δ.σ. έχει εκτελεστικές αρμοδιότητες, τότε αξιολογείται ατομικά, από τον ανεξάρτητο αντιπρόεδρο ή άλλο μη εκτελεστικό μέλος	X		
Λήψη έγκαιρων και κατάλληλων μέτρων για την αντιμετώπιση αδυναμιών		X	
Αξιολογούνται οι ικανότητες και η αποδοτικότητα του κάθε μέλους του δ.σ.		X	
Περιοδική συνάντηση των μη εκτελεστικών μελών του δ.σ., χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών, με σκοπό την αξιολόγηση επίδοσης των τελευταίων		X	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ. Τα ανεξάρτητα μέλη ΔΕΝ πρέπει να πληρούν τις συνθήκες για σχέση εξάρτησης . Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν το μέλος :			
Διατελεί ή έχει διατελέσει υπάλληλος, ανώτατο στέλεχος ή Πρόεδρος του Δ.Σ. της εταιρείας ή θυγατρικής της εντός των προηγούμενων 3 ετών	X		
Λαμβάνει ή έχει λάβει από την εταιρεία, εντός 12μήνου που προηγήθηκε του διορισμού του, οποιαδήποτε άλλη αποζημίωση εκτός από την αμοιβή του ως μέλους, η οποία έχει εγκριθεί από τη γ.σ. της εταιρείας	X		

	OXI	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Έχει ή είχε εντός του προηγούμενου έτους ουσιώδη επιχειρηματική σχέση με την εταιρεία ή θυγατρική της, ιδιαίτερα ως σημαντικός πελάτης, προμηθευτής ή ως εταίρος, μέτοχος ή μέλος του δ.σ. ή ανώτατο στέλεχος ν.π. που έχει τέτοιου είδους σχέση με την εταιρεία ή θυγατρική της	X		
Έχει διατελέσει εντός των τελευταίων 3 ετών τακτικός ελεγκτής της εταιρείας ή θυγατρικής της	X		
Έχει συγγένεια 2 ^{ου} βαθμού ή συζυγική σχέση με μη ανεξάρτητο μέλος του δ.σ., ανώτατο στέλεχος, σύμβουλο ή σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή θυγατρικής της			X
Ελέγχει, άμεσα ή έμμεσα, πάνω από το 10% των δικαιωμάτων ψήφου της εταιρείας ή εκπροσωπεί σημαντικό μέτοχό της			X
Έχει υπηρετήσει στο δ.σ. για περισσότερα από 12 έτη από την ημερομηνία της πρώτης εκλογής του			X
ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη, στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα			X
Είναι τουλάχιστον τριμελής			X
Τουλάχιστον ένα ανεξάρτητο μέλος της έχει αποδεδειγμένη γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής			X
Προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος, διαφορετικό από τον πρόεδρο του δ.σ.			X
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΣΚΕΙ ΕΠΑΡΚΩΣ ΤΙΣ ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ			
Παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας			X
Επιβλέπει κάθε επίσημη ανακοίνωση που αφορά στη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας			X
Εποπτεύει τους εσωτερικούς χρημ/κούς ελέγχους της εταιρείας και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας			X
Εξετάζει και διασφαλίζει την ύπαρξη και το περιεχόμενο των διαδικασιών εκείνων, σύμφωνα με τις οποίες το προσωπικό της εταιρείας μπορεί να εκφράζει τις ανησυχίες του για ενδεχόμενες παρανομίες και παρατυπίες σε θέματα χρημ/κής πληροφόρησης και φροντίζει για την κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων	X		
Διασφαλίζει ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι προσδιορίζονται, αντιμετωπίζονται και δημοσιοποιούνται με ορθό τρόπο	X		

	OXI	EN MEPEI	NAI
Εξετάζει συγκρούσεις συμφερόντων κατά τις συναλλαγές της εταιρείας με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα και υποβάλλει στο δ.σ. σχετικές αναφορές			X
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΣΚΕΙ ΕΠΑΡΚΩΣ ΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Εξασφαλίζει τη λειτουργία της με σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτ. Ελέγχου			X
Προσδιορίζει και εξετάζει τον κανονισμό λειτουργίας της με			X
Παρακολουθεί και επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της με και εξετάζει τις τριμηνιαίες εκθέσεις ελέγχου της μονάδας			X
Διασφαλίζει την ανεξαρτησία του εσωτ. Ελέγχου προτείνοντας στο δ.σ. το διορισμό και την ανάκληση του επικεφαλής της με			X
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΣΚΕΙ ΕΠΑΡΚΩΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΤΟΥ ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Πρέπει να κάνει, μέσω του δ.σ., προτάσεις στη γ.σ. σχετικά με το διορισμό, τον επαναπροσδιορισμό και την ανάκληση του τακτικού ελεγκτή			X
Εγκρίνει την αμοιβή και τους όρους πρόσληψης του τακτικού ελεγκτή			X
Εξετάζει και παρακολουθεί την ανεξαρτησία του τακτικού ελεγκτή και την αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας			X
Εξετάζει και παρακολουθεί την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών στην εταιρεία από την ελεγκτική εταιρεία στην οποία ανήκει ο τακτικός ελεγκτής			X
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΑΦΩΣ ΚΑΙ ΕΓΓΡΑΦΩΣ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Ορίζονται γραπτώς στον κανονισμό λειτουργίας της, ο οποίος είναι διαθέσιμος στον ιστότοπο της εταιρείας			X
Στη δήλωση της εταιρικής διακυβέρνησης περιγράφεται το έργο της επιτροπής κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της, ο αριθμός των συνεδριάσεων της κατά τη διάρκεια του έτους και η σύνθεσή της			X
Διατίθενται στην επιτροπή επαρκή κονδύλια για την πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων όταν κρίνεται αναγκαίο			X
Διασφαλίζει τη νόμιμη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων			X
ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Συνέρχεται τουλάχιστον 4 φορές το χρόνο, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της			X
Συναντά τουλάχιστον 2 φορές το χρόνο τον τακτικό ελεγκτή της εταιρείας χωρίς την παρουσία των μελών της διοίκησης			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟ			
Ως προς τη διαφάνεια καταρτίζεται ετήσια έκθεση αμοιβών στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης για κάθε εταιρική χρήση			X
Αναφέρεται ξεχωριστά στην έκθεση το σύνολο αμοιβών, των bonus και των αποζημιώσεων των εκτελεστικών μελών καθώς και το είδος της σύμβασης εργασίας	X		
Περιλαμβάνεται η πολιτική αμοιβών και παροχών καθώς και οι αρχές που ακολουθεί η εταιρεία για τη διαμόρφωση των αμοιβών			X
Το δ.σ. συστήνει ειδική επιτροπή αμοιβών αι παροχών για να διασφαλίζεται αντικειμενικότητα και επαγγελματισμός στη διαδικασία καθορισμού των αμοιβών		X	
Το δ.σ. έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της			X
ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Αντικατοπτρίζουν το χρόνο απασχόλησης τους και το εύρος των καθηκόντων τους και δεν είναι σε συνάρτηση με την απόδοση της εταιρείας			X
Δεν περιλαμβάνονται bonus, δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών και αποζημιώσεις που έχουν σχέση με την απόδοση			X
Η αμοιβή τους εγκρίνεται από τη γ.σ. των μετόχων			X
ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.			
Η αμοιβή τους συνδέεται με την εταιρική στρατηγική και τους σκοπούς της εταιρείας, με τελικό στόχο τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας στην εταιρεία			X
Διασφαλίζεται ισορροπία ανάμεσα σε σταθερά στοιχεία μεταβλητά στοιχεία συνδεόμενα με την απόδοση της εταιρείας, συντάξεις και αποζημιώσεις			X
Η αμοιβή τους εγκρίνεται από το δ.σ. μετά από πρόταση της επιτροπής αμοιβών	X		
Το δ.σ. λαμβάνει υπόψη, μεταξύ άλλων, και το ύψος των αμοιβών εργαζομένων στην εταιρεία για το καθορισμό της αμοιβής τους	X		
ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ			
Αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη του δ.σ. και ανεξάρτητα στην πλειοψηφία τους	X		
Αποτελείται από 3 τουλάχιστον μέλη και προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του δ.σ.	X		

	OXI	EN MEPEI	NAI
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ			
Υποβάλλει προτάσεις στο δ.σ. σχετικά με την αμοιβή κάθε εκτελεστικού μέλους του, συμπεριλαμβανομένου του bonus και των αποδοχών βάσει κινήτρων που σχετίζονται με τη διανομή μετοχών			X
Εξετάζει και υποβάλλει προτάσεις στο δ.σ., όσον αφορά στο συνολικό μέγεθος των ετήσιων μεταβλητών αμοιβών στην επιχείρηση			X
Επανεξετάζει τακτικά τους μισθούς των εκτελεστικών μελών του δ.σ. και άλλων όρων των συμβάσεών τους με την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων των αποζημιώσεων και των συνταξιοδοτικών ρυθμίσεων			
Υποβάλλει προτάσεις στο δ.σ. για οποιοδήποτε επιχειρησιακή πολιτική συνδεόμενη με τις αμοιβές			X
Εξετάζει την ετήσια έκθεση αμοιβών			X
Δημοσιοποιεί στον ιστότοπο της εταιρείας τον κανονισμό λειτουργίας της, στον οποίο εξηγούνται ο ρόλος και οι αρμοδιότητές της	X		
Συνέρχεται τακτικά τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, και έκτακτα όποτε διενεργούνται αξιολογήσεις, προαγωγές, αυξήσεις μισθών των στελεχών της εταιρείας			X
Ζητά τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου όταν κρίνεται αναγκαίο και της παρέχονται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό			X
ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΜΠΕΡΙΕΧΟΝΤΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΛΟΙΠΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ			
Το δ.σ. έχει εγκρίνει τη λειτουργία και άλλων χρήσιμων υποεπιτροπών βάσει του κανονισμού λειτουργίας τους			X
Οι κανονισμοί λειτουργίας των επιτροπών του δ.σ. δημοσιοποιούνται στον ιστότοπο της εταιρείας		X	
Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας επιτροπής ανάδειξης υποψηφιοτήτων	X		
Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας επιτροπής διαχείρισης κινδύνου	X		
Υπάρχει κανονισμός λειτουργίας επενδυτικής επιτροπής	X		
Ο ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΘΕ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΙΝΑΙ ΠΛΗΡΗΣ ΚΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΚΑΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ			
Περιλαμβάνει το εύρος των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων για τα οποία είναι υπεύθυνη η επιτροπή			X
Περιγράφονται με σαφήνεια η διάρκεια θητείας των μελών της			X
Περιγράφονται οι διαδικασίες αναφοράς του έργου της στο δ.σ.			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Έχει τη δικαιοδοσία να ενεργεί και να εκτελεί ανεμπόδιστα το έργο της			X
Αναφέρονται με ακρίβεια ο αριθμός των συνεδριάσεων που απαιτούνται για τη σωστή διεκπεραίωση των καθηκόντων της			X
Έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων και να της παρέχονται επαρκή κονδύλια	X		
Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΩΝ ΟΦΕΙΛΕΙ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΟΥΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ.	ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΣΥΣΤΑΘΕΙ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΩΝ.		
Καθορίζει τα κριτήρια επιλογής και τις διαδικασίες διορισμού των μελών του δ.σ.	ΤΑ ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΥ ΟΡΙΖΟΥΝ Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ Δ.Σ.		
Αξιολογεί περιοδικά το μέγεθος και τη σύνθεση του δ.σ. και υποβάλλει προτάσεις σε αυτό σχετικά με το επιθυμητό προφίλ			
Αξιολογεί την υφιστάμενη ισορροπία προσόντων, γνώσεων και εμπειρίας στο δ.σ. και βάσει αυτών ορίζει τα προσόντα που απαιτούνται για την πλήρωση των κενών θέσεων			
Διεκπεραιώνει τη διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής των υποψήφιων μελών			
Τακτικές συνεδριάσεις της επιτροπής προκειμένου να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της			
ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΩΝ			
Έχει τουλάχιστον 3 μέλη, μη εκτελεστικά στην πλειονότητά τους	ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΣΥΣΤΑΘΕΙ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΩΝ		
Προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ή από τον πρόεδρο του δ.σ.			
Χρησιμοποιεί εξωτερικούς συμβούλους όταν κρίνεται αναγκαίο			
ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΣΥΣΤΑΘΕΙ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ		
Διαμορφώνει τη στρατηγική ανάληψης πάσης μορφής κινδύνων και διαχείρισης κεφαλαίων της εταιρείας	ΟΛΕΣ ΑΥΤΕΣ ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΚΤΕΛΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΜΕΛΗ ΤΟΥ Δ.Σ. ΚΑΙ ΤΟΥΣ CEO ΤΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗ ΜΗΤΡΙΚΗ		
Ελέγχει την ανεξαρτησία, επάρκεια και αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης κινδύνων			
Καθορίζει τις αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαχείριση κινδύνων ως προς την αναγνώριση, πρόβλεψη, μέτρηση, παρακολούθηση, έλεγχο και αντιμετώπισή τους σύμφωνα με την ισχύουσα επιχειρηματική στρατηγική και την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων			

	OXI	EN MEPEI	NAI
Διασφαλίζει ότι το δ.σ. της εταιρείας ενημερώνεται επαρκώς για όλα τα θέματα που αφορούν τη στρατηγική ανάληψης κινδύνων καθώς και το επίπεδο ανοχής και ανάληψης κινδύνων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του			
ΣΥΝΘΕΣΗ& ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΣΥΣΤΑΘΕΙ		
Τα μέλη της ορίζονται από το δ.σ. της εταιρείας κατόπιν προτάσεως της επιτροπής ανάδειξης υποψηφιοτήτων			
Είναι τουλάχιστον τριμελής, και αποτελείται στην πλειονότητά της από μη εκτελεστικά μέλη			
Τα μέλη της έχουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε θέματα τραπεζικά, χρηματοοικονομικά και στον τομέα διαχείρισης κινδύνων			
ΤΟ Δ.Σ. ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΕΙ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΡΟΥΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ, ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Το δ.σ. με την υποστήριξη της επιτροπής ελέγχου, θεσπίζει κατάλληλες πολιτικές όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο			X
Το δ.σ. ορίζει και αξιολογεί τη διαδικασία που θα υιοθετηθεί για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του σεε, η οποία περιλαμβάνει το πεδίο εφαρμογής και τη συχνότητα των εκθέσεων της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου			X
Το δ.σ. ορίζει τη διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης του σεε			X
Οι εταιρείες πρέπει να δημοσιοποιούν κατά πόσο χρησιμοποιούν το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου που συστήνεται από τον κώδικα ή κάποιο άλλο αναγνωρισμένο πλαίσιο			X
Το δ.σ. αναφέρει στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης το σεε και ότι έχει εξετάσει τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία			
ΤΟ Δ.Σ. ΣΥΣΤΗΝΕΙ ΜΟΝΑΔΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Η μεε οφείλει να λειτουργεί σύμφωνα με το γραπτό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας			X
Η μεε είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες			X
Η μεε αναφέρεται διοικητικά στον CEO και λειτουργικά στην επιτροπή ελέγχου			X
Αξιολογεί το βαθμό στον οποίο το σεε είναι επαρκές και αποτελεσματικό ως προς την κάλυψη των επιχειρηματικών κινδύνων			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ			
Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την εξέταση του εύρους των δραστηριοτήτων και της αποτελεσματικότητας της μεε			X
Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την επάρκεια των εκθέσεων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου προς την επιτροπή ελέγχου του δ.σ.			X
Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την ανταπόκριση και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης σχετικά με εντοπισμένα σφάλματα ή αδυναμίες στο σεε			X
Ένα αποτελεσματικό σεε προϋποθέτει περιοδική επαναξιολόγηση της φύσης και του εύρους των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται η εταιρεία			X
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Καθορίζει με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς της, με βάση των οποίων αξιολογούνται οι σχετικοί κίνδυνοι και αποφασίζεται η απόκριση της εταιρείας σε αυτούς			X
Αναγνωρίζει τα γεγονότα που πηγάζουν τόσο εντός όσο κι εκτός της εταιρείας, τα οποία επηρεάζουν την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας και τους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει			X
Αναλύει τη φύση και την έκταση των κινδύνων που αντιμετωπίζει, καθώς & τις κατηγορίες εκείνων των κινδύνων που το δ.σ. αποδέχεται να αναλάβει			X
Εκτιμά το κόστος λειτουργίας συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας σε σχέση με το όφελος από τη διαχείριση των κινδύνων			X
ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟ Δ.Σ. ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ			
Απαιτείται περιοδική επαναξιολόγηση των κινδύνων, τουλάχιστον σε ετήσια βάση ή και συχνότερα			X
Αξιολογείται η πιθανότητα εμφάνισης κάθε κινδύνου, καθώς και η δυνητική επίπτωση που θα έχει στην εταιρεία (π.χ. σε χρηματικές αξίες)			X
Απαιτείται η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας αξιολόγησης των κινδύνων που θα ταιριάζει στη φύση, την πολυπλοκότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εταιρείας			X
Αξιολογούνται τόσο οι εγγενείς κίνδυνοι, όσο και οι υπολειμματικοί κίνδυνοι, δηλαδή οι κίνδυνοι μετά την επίδραση των δικλίδων ασφαλείας			X
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΕ ΚΑΘΕ ΚΙΝΔΥΝΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΟΥ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΤΕΙ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΙ			
Απόκριση στον κίνδυνο ανάλογα με τη σχέση κόστους – ωφέλειας			X
Η εταιρεία επιλέγει τον τρόπο που θα μειώσει την πιθανότητα και τη δυνητική επίπτωση κάθε κινδύνου εντός των αποδεκτών ορίων ανοχής			X

	OXI	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
ΤΙΘΕΝΤΑΙ ΣΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΚΛΕΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΤΕΙ ΟΤΙ ΥΛΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ			
Στη διαμόρφωσή τους λαμβάνονται υπόψη οι εγγενείς κίνδυνοι που είναι πιθανό να επιδράσουν αρνητικά στην εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής			X
Κάθε εφαρμοζόμενη δικλείδα ασφαλείας πρέπει να συνδέεται με την ύπαρξη σχετικού κινδύνου			X
Η επιλογή μεταξύ πιθανών εναλλακτικών δικλίδων ασφαλείας για την κάλυψη κάποιου κινδύνου εξαρτάται από τη σχέση κόστους – ωφέλειας			X
Περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επιβεβαιώσεις, επισκοπήσεις της λειτουργικής απόδοσης, ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων και να ενσωματώνονται στις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες			X
Οι δικλείδες ασφαλείας εφαρμόζονται σε εταιρικό επίπεδο, σε επίπεδο διαδικασίας και στα πληροφοριακά συστήματα			X
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ, ΤΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΣΕ			
Το δ.σ. και η διοίκηση κάθε εταιρείας πρέπει να γίνονται λήπτες της επιχειρηματικής και χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, τόσο μέσω των πληροφοριακών συστημάτων όσο και μέσω απευθείας συναντήσεων μεταξύ των εμπλεκομένων			X
Εξασφαλίζεται η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την τιμολόγηση και λοιπές εργασίες της διοίκησης			X
Η πληροφόρηση επί του σεε πρέπει να εντοπίζεται, να καταγράφεται και να διατίθεται στα αρμόδια όργανα			X
Κατάρτιση και τήρηση πληροφοριακών πινάκων για κάθε σημαντική διαδικασία και σημαντικό λογαριασμό της γενικής λογιστικής		X	
Η εταιρεία παρέχει κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας			X
Παρέχονται κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας προς τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους τακτικούς ελεγκτές και τους εξωτερικούς συμβούλους			X
ΥΠΑΡΧΕΙ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ΟΠΩΣ ΑΠΑΙΤΕΙ Ο ΝΟΜΟΣ 3016/2002 ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ Χ.Α. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ			
Η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας			X
Η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί ανεξάρτητα και αντικειμενικά			X

	OXI	ΕΝ ΜΕΠΕΙ	ΝΑΙ
Η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου δρα βάσει προγραμματισμένου σχεδίου δράσης του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο εγκρίνεται από την επιτροπή ελέγχου			X
Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ενημερωμένη για την στρατηγική της εταιρείας και την πολιτική διαχείρισης κινδύνων που ακολουθεί			X
Εξασφαλίζει τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου			X
Προσφέρει ασφάλεια και συμβουλές που προσθέτουν αξία στις λειτουργίες της εταιρείας			X
Υπάρχουν καταγεγραμμένες λεπτομερείς οδηγίες σε σχετικά προγράμματα ελέγχου για όλα τα είδη των ελέγχων			X
Υπάρχουν καταγεγραμμένες οι αρχές, οι πολιτικές και η δεοντολογία των εσωτερικών ελεγκτών σύμφωνα με τα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα εσωτερικού ελέγχου			X
ΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΔΙΚΑΙΟΥΝΤΑΙ ΝΑ ΛΑΒΟΥΝ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΑΝΩ ΣΕ ΟΠΟΙΟΔΗΠΟΤΕ ΘΕΜΑ ΑΥΤΟΙ ΖΗΤΗΣΟΥΝ			
Δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας			X
Δικαιούνται να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία και τμήμα της εταιρείας			X
Τα μέλη του δ.σ. οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους			X
Η διοίκηση οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους			X
Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΜΕΛΗ ΠΟΥ ΠΛΗΡΟΥΝ ΤΙΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ			
Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το δ.σ. και είναι πλήρης και αποκλειστικής απασχόλησης			X
Δεν ορίζονται ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του δ.σ., διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς αυτών			X
Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από το δ.σ. και τους στόχους της εταιρείας και δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας			X
Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι κάτοχοι πιστοποιήσεων και πτυχίων με αποδεδειγμένη πείρα και γνώσεις πάνω στον εσωτερικό έλεγχο			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Η σύνθεση της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται στην επιτροπή κεφαλαιαγοράς καθώς και κάθε μεταβολή αυτής			X
Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΛΗΡΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΟΥ ΤΗΣ ΑΝΑΛΟΓΟΥΝ			
Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας			X
Αναφέρει στο δ.σ. περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του δ.σ. ή των διευθυντικών στελεχών			X
Οφείλει να ενημερώνει εγγράφως, 1 φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το δ.σ. και την επιτροπή ελέγχου για τον διενεργούμενο από αυτήν έλεγχο			X
Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να παρίστανται στις γ.σ. των μετόχων			X
Ελέγχει τη νομιμότητα των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοίκησης αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων της εταιρείας			X
Έχει την ευθύνη για την εγκυρότητα των οικονομικών καταστάσεων, την τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και την πληροφόρηση των οργάνων της επιτροπής κεφαλαιαγοράς			X
Η μεθοδολογία της συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου			X
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ, ΔΕΔΟΜΕΝΟΥ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ, ΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΟ ΦΑΣΜΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ			
Παραγωγή διοικητικών αναφορών και συναντήσεις μεταξύ των επικεφαλής των διαφόρων εταιρικών τμημάτων και διευθύνσεων			X
Παραγωγή μηνιαίων αναφορών πωλήσεων ανά τμήμα, προϊόν και αγορά με αναλυτική και συγκριτική παράθεση προϋπολογιστικών και αναλογιστικών στοιχείων			X
Διενέργεια τριμηνιαίων συναντήσεων του CEO με τον οικονομικό διευθυντή και τους προϊσταμένους των τμημάτων, προκειμένου να επικυρωθούν σημαντικές εκτιμήσεις που διενεργήθηκαν και διαμόρφωσαν στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων			X
Έλεγχος και αξιολογήσεις των εκτιμήσεων προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των παραγόμενων οικονομικών αναφορών βάσει ΔΠΧΠ			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΤΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 2190/1920 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟ ΟΡΚΩΤΟΥΣ ΕΛΕΓΚΤΕΣ			
Διενεργείται υποχρεωτικός τακτικός έλεγχος επί των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας			X
Ο εξωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει και περαιτέρω αξιολογήσεις του σεε, των επιχειρηματικών κινδύνων, των αμοιβών, κ.α.			X
Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί της εταιρείας επιτρέπουν την ολοκλήρωση των εργασιών του εξωτερικού ελέγχου			X
Υπάρχει κοινή μεθοδολογία, βάσει των διεθνών ελεγκτικών προτύπων, των ελεγκτικών μηχανισμών και κανόνων			X
Πραγματοποιείται συνεργασία μεταξύ της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας & των εξωτερικών ελεγκτών			X
Ο ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΑΤΙΘΕΤΑΙ ΣΕ ΝΟΜΙΜΟΥΣ ΕΛΕΓΚΤΕΣ, ΕΜΠΕΙΡΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕ ΚΑΛΗ ΦΗΜΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ			
Οι νόμιμοι ελεγκτές οφείλουν να συμμορφώνονται με τον ισχύοντα κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της διεθνούς ομοσπονδίας λογιστών			X
Οι εξωτερικοί ελεγκτές διορίζονται ύστερα από έγκριση του δ.σ. και της γ.σ. των μετόχων			X
Πρέπει να είναι έμπειροι και πλήρως καταρτισμένοι πάνω στο αντικείμενό τους			X
Διασφαλίζεται η ανεξαρτησία τους από τα εκτελεστικά μέλη του δ.σ.			X
Η αμοιβή τους ορίζεται από την επιτροπή ελέγχου			X
Η ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ			
Η επιτροπή ελέγχου εγκρίνει τους όρους δέσμευσης και αμοιβών του εξωτερικού ελέγχου	X		
Η επιτροπή ελέγχου διασφαλίζει την ανεξαρτησία των εξωτ. ελεγκτών			X
Η επιτροπή ελέγχου ορίζει και εγκρίνει στρατηγικές παροχής, εκ μέρους των εξωτερικών ελεγκτών, υπηρεσιών πέραν των υπηρεσιών διενέργειας των υποχρεωτικών ελέγχων	X		
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ			
Οι εξωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να αποδεικνύουν ότι δεν συμμετέχουν με οποιονδήποτε τρόπο στη λήψη αποφάσεων που αναφέρονται στη δραστηριότητα της ελεγχόμενης οντότητας			X
Ο νόμιμος ελεγκτής έχει υποχρέωση να περιγράφει στα φύλλα εργασίας όλους τους κινδύνους για την ανεξαρτησία του			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΠΟΡΡΗΤΟ ΚΑΙ Η ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ			
Οι πληροφορίες και τα έγγραφα στα οποία έχει πρόσβαση ο εξωτερικός ελεγκτής προστατεύονται από τις ισχύουσες διατάξεις περί επαγγελματικού απορρήτου και τις ρυθμίσεις που προβλέπονται από τα επαγγελματικά πρότυπα			X
ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΤΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΤΗΡΟΥΝΤΑΙ ΤΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ			
Οι υποχρεωτικοί έλεγχοι, ανάλογα με τη φύση τους, διενεργούνται σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα, τα διεθνή πρότυπα επισκόπησης και τα διεθνή πρότυπα συναφών εργασιών			X
Οι ελεγκτικές εταιρείες διατηρούν εσωτερικό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας των εργασιών, εναρμονισμένο με τα οριζόμενα από τα διεθνή πρότυπα ελέγχου ποιότητας			X
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΦΕΙΛΕΙ ΝΑ ΣΥΜΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ			
Η εταιρεία υιοθετεί και τηρεί τους κανόνες που υποβάλλονται από την ελληνική νομοθεσία σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση			X
Η συμμόρφωση με τους νόμους ερμηνεύεται με την κατανόηση των υποχρεώσεων που αυτοί επιβάλλουν, καθώς και τα δικαιώματα που παρέχουν στην εταιρεία			X
Συμμορφώνεται με τις αποφάσεις του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης			X
Συμμορφώνεται στους νόμους 2190/1920, 3016/2002, 3873/2010, 3693/2008, 3884/2010, που αφορούν την ένταξη της εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες εταιρείες και στον τρόπο λειτουργίας τους			X
Συμμορφώνεται σε νομοθετικές πράξεις που ενσωματώνουν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες του εταιρικού δικαίου			X
Αναπτύσσει διαδικασίες παρακολούθησης συναλλαγών και οικονομικών δραστηριοτήτων προσώπων εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία και προκειμένου να υπάρχει συμμόρφωση με την απόφαση 5/204/2000 της επιτροπής κεφαλαιαγοράς και με τους νόμους 3016, 3091 και 3156 περί Ε.Δ.			X
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ			
Ως προς τη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του δ.σ.			X
Ως προς τα μη εκτελεστικά μέλη του δ.σ. και την ανεξαρτησία τους			X
Ως προς τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη			X

	OXI	EN MEPEI	NAI
Ως προς τις επιτροπές του δ.σ.			X
Ως προς τη διενέργεια εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων			X
Ως προς τη διαφάνεια και γνωστοποίηση πληροφοριών και δημοσιοποίηση των απαραίτητων εκθέσεων			X
Ως προς την ισότιμη μεταχείριση μετόχων			X
Ως προς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων			X
Ως προς τις αμοιβές των μελών του δ.σ. και των ανωτάτων στελεχών			X
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑΣ	ΟΤΑΝ ΜΠΗΚΕ ΣΤΟ Χ.Α.		
Η εταιρεία δέχεται έλεγχο από όργανα της επιτροπής κεφαλαιαγοράς			X
Πραγματοποιούνται έλεγχοι ως προς τη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων, την πληρότητα του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, κ.α			X
ΥΠΟΒΑΛΛΕΙ ΚΑΘΕ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ, ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ, ΔΗΛΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΤΑΓΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 3873/2010			
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνεται σε ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισης			X
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει σύντομη περιγραφή του τρόπου λειτουργίας του δ.σ., των αρμοδιοτήτων του και των επιτροπών του			X
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες για τα μέλη του δ.σ., όσον αφορά τον προσδιορισμό των μη εκτελεστικών μελών, τη διάρκεια της θητείας κάθε μέλους και συνοπτικά βιογραφικά τους			X
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου			X
Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές των μελών του δ.σ.			X
Η ΔΗΛΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΕΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ Δ.Σ. ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ			
Παρουσιάζονται αναλυτικά οι αμοιβές οι καταβαλλόμενες σε χρήμα ή σε είδος, πλην μετοχών, στα εκτελεστικά μέλη του δ.σ. (ή και συγκεντρωτικά)		X	
Παρουσιάζονται αναλυτικά οι παροχές σε μετοχές ή δικαιώματα επί μετοχών σε εκτελεστικά μέλη του δ.σ.	X		
Περιέχονται και παρουσιάζονται αναλυτικά οι συμβάσεις απασχόλησης και τα κύρια στοιχεία τους	X		
Παρουσιάζονται αναλυτικά οι αποζημιώσεις σε μη εκτελεστικά μέλη και στα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη (ή και συγκεντρωτικά)	X		

	ΟΧΙ	ΕΝ ΜΕΡΕΙ	ΝΑΙ
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΧΕΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΩ ΣΕ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Η εταιρεία καταγράφει γραπτά, σε επίπεδο αρχών, τις σχετικές πολιτικές και πρακτικές που είναι διατεθειμένες να ακολουθήσουν			X
Ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη			X
Η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορους μηχανισμούς για την ενσωμάτωση πολιτικών κοινωνικής ευθύνης στο στρατηγικό τους σχέδιο			X
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΧΕΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ ΕΙΔΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΣΤΟ Δ.Σ. ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Η επιτροπή παρέχει συμβουλές πάνω σε πολιτικές και πρακτικές που σχετίζονται με ζητήματα περιβαλλοντικής ευθύνης, ηθικής, κινητοποίησης της τοπικής κοινότητας, ανθρωπιστικών πόρων, φιλανθρωπίας, κ.α.			X
Η επιτροπή εξασφαλίζει ότι οι πολιτικές αυτές και η κερδοφορία της επιχείρησης συμβαδίζουν και δεν ζημιώνουν την αξία των μετόχων			X
ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΤΟΥ Δ.Σ., ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΙΞΗ ΤΟΥ Δ.Σ. ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Τα ζητήματα της κοινωνικής ευθύνης ενσωματώνονται στις υπάρχουσες επιτροπές του δ.σ. για λόγους εταιρικής οργάνωσης και για λόγους κόστους			X
Τα μέλη του δ.σ. εκπαιδεύονται τακτικά ώστε να αποφασίζουν για τα ζητήματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης		X	
ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ ΗΘΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΑΠΟΣΚΟΠΩΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΦΥΓΗ ΟΠΟΙΑΣΔΗΠΟΤΕ ΒΛΑΒΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΕΙΤΕ ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΦΥΣΙΚΗ, ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ Ή ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ			
Συμμόρφωση στα ηθικά ιδανικά πάνω από το ατομικό συμφέρον των στελεχών της εταιρείας		X	
Τα στελέχη λαμβάνουν υπόψη τους και τους συμμετέχοντες και όχι μόνο τη μεγιστοποίηση κέρδους των μετόχων			X
Οι ηθικές ενέργειες υπερτερούν έναντι του βραχυπρόθεσμου κέρδους		X	
ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΟΝΤΑΣ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΛΟ			

	OXI	EN MEPEI	NAI
Εφαρμόζει πολιτικές, διαδικασίες και ενέργειες για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας και την εξάλειψη κοινωνικών προβλημάτων		X	
Συμμετέχει σε δραστηριότητες όπως φιλανθρωπικές δωρεές, κοινωνικά προγράμματα, εθελοντισμό εργαζομένων, πολιτικές προστασίας του περιβάλλοντος, κ.α.			X
ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΣΥΝΔΥΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ ΜΕ ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ			
Η εταιρεία προσφέρει φιλανθρωπίες προς την κοινωνία προς όφελος των οικονομικών της συμφερόντων		X	
Κάνει δαπάνες για το καλό της κοινωνίας επενδύοντας στη φήμη και στην πελατεία της εταιρείας και ενισχύοντας έτσι τη χρηματοοικονομική απόδοση			X
Η εταιρεία προωθεί προϊόντα και υπηρεσίες, ηθικά και κοινωνικά επιβραβευμένα, για να προσελκύσει καταναλωτές		X	

