A group of business professionals in a modern office setting, silhouetted against large windows. They are gathered around a long table, some sitting and some standing, engaged in a meeting. The scene is brightly lit from the windows, creating a high-contrast silhouette effect. The background shows a cityscape through the glass panes.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ  
ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ  
ΝΟΜΟΥ 4706 – 17.7.2020 ΚΑΙ  
& ΤΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Δρ. Ανδρέας Γ. Κουτούπης

# ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

- ❖ Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται ελέγχονται.
- ❖ Αν και η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι δεδομένη για κάποια χρονική στιγμή, διαχρονικά η σωστή διοίκηση απαιτεί ευελιξία προσαρμοστικότητα στις αλλαγές και νέες απαιτήσεις, σύνεση και αίσθηση ευθύνης, δικαίου και ηθικής.
- ❖ Σύμφωνα με τις αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του οργανισμού οικονομικής συνεργίας ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα:

Στη Διοίκηση της  
Εταιρείας

Το Διοικητικό  
Συμβούλιο

Τους Μετόχους της  
Εταιρείας

Τα άλλα  
ενδιαφερόμενα μέρη

# Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Διοίκηση της Εταιρείας

Εγκρίνει τη μακροπρόθεσμη στρατηγική και τους λειτουργικούς στόχους της εταιρείας

Εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό και το επιχειρησιακό σχέδιο

Επιλέγει και, όποτε χρειάζεται, αντικαθιστά την εκτελεστική ηγεσία της εταιρείας

Λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις

# ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

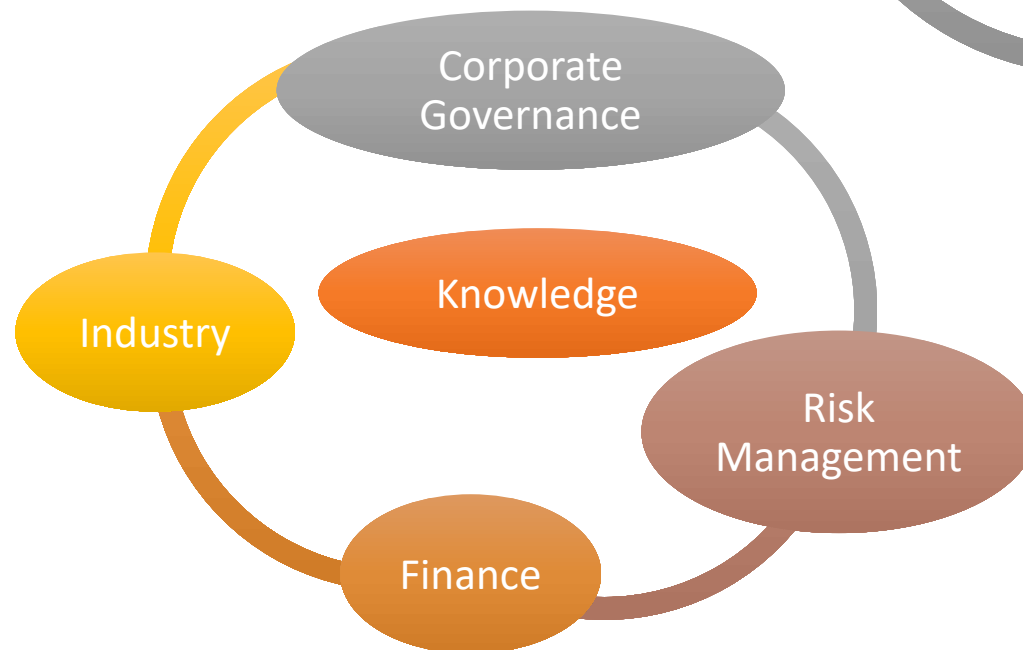
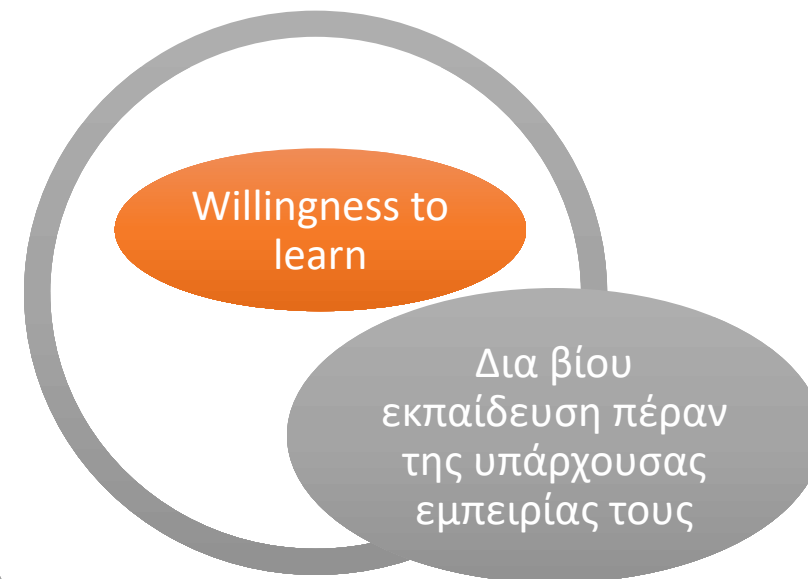
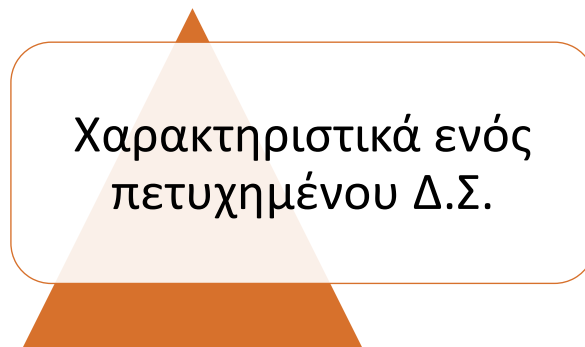
Το Διοικητικό Συμβούλιο

Ασκεί αποτελεσματικά τον  
ηγετικό του ρόλο

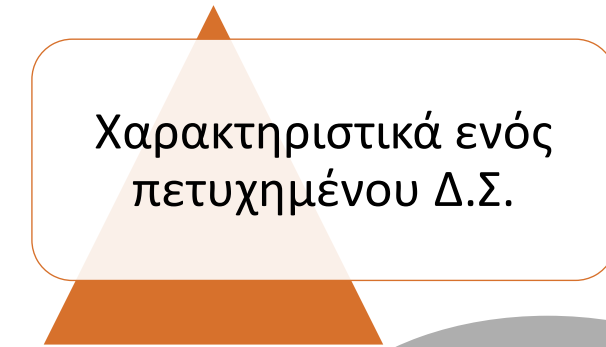
Διασφαλίζει τη δίκαιη και  
ισότιμη μεταχείριση όλων  
των μετόχων

Λαμβάνει υπόψη τις ομάδες  
ενδιαφερομένων (πελάτες,  
πιστωτές, εργαζόμενοι και οι  
κοινωνικές ομάδες) που  
επηρεάζονται άμεσα από τη  
λειτουργία της εταιρείας

# ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

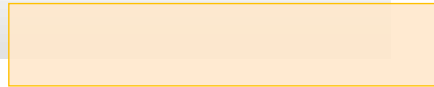


# ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

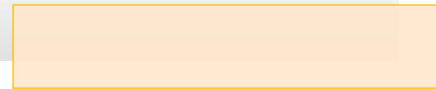


# ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

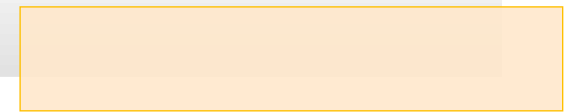
προΐσταται του Δ.Σ.



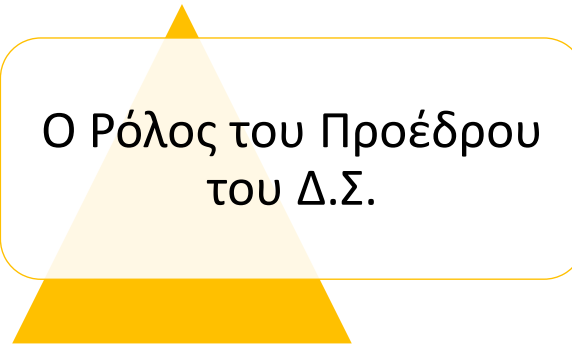
καθορίζει την  
ημερήσια διάταξη



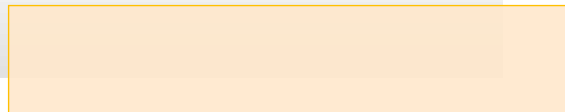
διασφαλίζει την καλή  
οργάνωση των εργασιών  
του Δ.Σ.



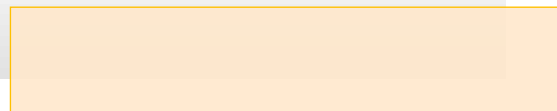
Ο Ρόλος του Προέδρου  
του Δ.Σ.



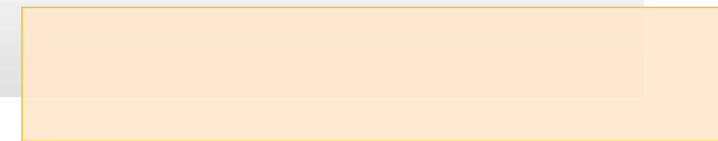
διασφαλίζει την  
αποτελεσματική διεξαγωγή  
των συνεδριάσεων του Δ.Σ.



διασφαλίζει την έγκαιρη και  
ορθή πληροφόρηση των  
μελών του Δ.Σ.



επικοινωνεί με όλους τους  
μετόχους, με γνώμονα τη δίκαιη  
και ισότιμη μεταχείριση των  
συμφερόντων όλων των μετόχων



# ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.


ασχολείται με την καθημερινή  
διοίκηση της εταιρείας

διατηρεί κάποιας μορφής  
εργασιακή σχέση με αυτήν

Μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.

Οποιοδήποτε άλλο μέλος  
του Δ.Σ. για το οποίο δεν  
συντρέχουν σωρευτικά οι  
άνωθεν ιδιότητες

# ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Βέλτιστη πρακτική  υψηλότερη αναλογία μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών προκειμένου να διασφαλιστεί:

- ✓ Επαρκής ισορροπία ως προς τη σύνθεση του Δ.Σ.
- ✓ Βέλτιστη σύνθεση των επιτροπών του Δ.Σ.
- ✓ Υψηλό επίπεδο προστασίας από ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων

# ΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Οι Μέτοχοι της Εταιρείας

Γνωρίζουν την ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων

Αναλύουν τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας

Εξετάζουν το βαθμό ανεξαρτησίας των αποφάσεων της εταιρείας

Επισκοπούν το επίπεδο αρτιότητας της οργανωτικής δομής της εταιρείας

# ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

❖ Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν το περιβάλλον (άμεσο και έμμεσο), το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ενδιαφέρον από τις δραστηριότητες της.

❖ Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι σε μία επιχείρηση είναι οι:

## Εργαζόμενοι



## Μέτοχοι



## Δανειστές - Πιστωτές (τράπεζες)



# ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

❖ Οι έμμεσα ενδιαφερόμενοι σε μία επιχείρηση είναι οι:

**Κράτος**



**Τοπικές Κοινωνίες**, στις οποίες  
δραστηριοποιείται η επιχείρηση



**Ομάδες πίεσης (pressure groups)**  
π.χ. ακτιβιστές, διαδηλωτές, κ.α.



# ΖΗΤΗΜΑΤΑ...

## ΓΙΑ ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

- ❖ Ποιες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών ενδέχεται να εμποδίσουν ή να διευκολύνουν τη μελλοντική στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης;
- ❖ Ποιες ομάδες ενδιαφερόμενων πρέπει να λαμβάνονται περισσότερο υπόψη;
- ❖ Ποιες δράσεις πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση ως ανταπόκριση στην πιθανή στάση συγκεκριμένων ομάδων ενδιαφερομένων;

# ΠΥΛΩΝΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (PILLARS)

Δίκαιη αντιμετώπιση των μετόχων - Σχέσεις με τους μετόχους

Χρηματοοικονομικές Αναφορές και Εξωτερικός Έλεγχος

Στρατηγική - Διαχείριση Κινδύνου - Σύστημα Εσωτερικών Δικλείδων Ασφαλείας

Διοικητικό Συμβούλιο

Άλλες υποεπιτροπές του ΔΣ

Εσωτερικός Έλεγχος

Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα

Επιτροπή Ελέγχου

Αποδοχές των διοικητικών στελεχών και των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

Συμμόρφωση με την Νομοθεσία και υιοθέτηση Βέλτιστων Πρακτικών

# ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

## Oracle (Φεβρουάριος, 2001)

- ❖ Τον Ιανουάριο του 2001 ο Γενικός Διευθυντής της Oracle πωλεί μέρος των μετοχών του για ένα εντυπωσιακό προσωπικό κέρδος ύψους 706 εκατομμυρίων δολαρίων.
- ❖ Μερικές εβδομάδες μετά μειώνονται οι προβλέψεις κερδοφορίας της Oracle.

# ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

## Volkswagen (Σεπτέμβριος, 2015)

- ❖ Αναφορά από τη EPA (Environmental Protection Agency), η οποία δείχνει πολλά μοντέλα αυτοκινητοβιομηχανίας τα οποία πουλήθηκαν στην Αμερική να διαθέτουν συσκευή εξαπάτησης η οποία παραπλανούσε αναφορικά με την περιβαλλοντική επίδοση. Οι εκπομπές ρύπων ήταν κανονικά πολύ μεγαλύτερες του ορίου της αμερικανικής νομοθεσίας και μέσω αυτής της συσκευής περιορίζονταν σε επιτρεπτά όρια.
- ❖ Πλήρωσε πρόστιμο στην EPA ύψους 18 δις \$, η μετοχή της έπεσε 30% με το ξέσπασμα της σχετικής είδησης, εξαφανίζοντας τα 26 δις \$ από το μετοχικό της κεφάλαιο.
- ❖ Το Δ.Σ. ήρθε αντιμέτωπο με την δημόσια κατακραυγή καθώς μέχρι το 2015 που ακολούθησε αναγκαστικές παραιτήσεις ήταν κλεισμένο από οικογένεια γνωστούς και φίλους διοικητικών στελεχών.

# ΑΝΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Οι περιοχές όπου έχουμε συνήθως αποκλίσεις από τις βέλτιστες πρακτικές είναι:

**Αποδοχές στελεχών:** Είναι σύνηθες οι Πρόεδροι και οι Γενικοί Διευθυντές εταιρειών να απολαμβάνουν τεράστια «πακέτα» αμοιβών το χρόνο. Το γενικό αίσθημα είναι ότι είναι αμφίβολο αν τα αξίζουν όλοι.

**Δανεισμός στελεχών:** Εκτιμάται ότι 1.133 από τις 1.500 μεγαλύτερες εταιρίες των Η.Π.Α. προσέφεραν μεγάλα δάνεια στα στελέχη τους με μεγαλύτερη ίσως περίπτωση την Adelphia Communications, από την οποία ο CEO John Rigas έλαβε πάνω από 260 εκατομμύρια δολάρια.

**Το Διοικητικό Συμβούλιο:** Υπάρχουν πολλές αμφισβητήσεις αν τα διοικητικά συμβούλια ενεργούν πάντα με μόνο γνώμονα το εταιρικό συμφέρον.

# ΑΝΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Οι γενικοί χώροι όπου γίνονται παραβιάσεις:

**Οικονομικές Καταστάσεις και αναλυτές:** Αμφισβητήσεις υπάρχουν και εδώ ως προς την εγκυρότητα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων, της διαφάνειας, ακόμη και της εμπειριστατωμένης γνώσης αυτών που αναλαμβάνουν λογιστικές απεικονίσεις, ελέγχους και επιχειρηματικές αναλύσεις.

**Ρυθμιστικοί παράγοντες:** Οι επιχειρήσεις ακολουθούν τις ρυθμίσεις που τους επιβάλλει το περιβάλλον τους. Οι μηχανισμοί που ρυθμίζουν το πώς πρέπει να ενεργούν οι επιχειρήσεις (π.χ. κυβερνήσεις, ελεγκτικοί οργανισμοί κλπ) ενίοτε τίθενται εν αμφιβόλω αφού τα συμφέροντα είναι μεγάλα.

# ΝΕΟΣ ΝΟΜΟΣ 4706/2020

- ❖ Υπερψηφίσθηκε με ευρύτερη πλειοψηφία από την ολομέλεια της βουλής στις 17 Ιουλίου 2020.
- ❖ Καταργεί το Ν. 3016/2002, ο οποίος πέτυχε μια τυπική συμμόρφωση των εταιρειών με τις διατάξεις του παρόλα που αποτέλεσε τον προθάλαμο άλλων σημαντικών, και αντίστοιχων, ρυθμίσεων.
- ❖ Εισάγει νέες ρυθμίσεις για την εταιρική διακυβέρνηση των εισηγμένων ανωνύμων εταιρειών και την σύγχρονη αγορά κεφαλαίου.
- ❖ Ενσωματώνει στην ελληνική νομοθεσία, την οδηγία (ΕΕ) 2017/828 του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου και υιοθετεί μέτρα προς εφαρμογή του κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131.

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ