



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

## **Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες Εταιρείες**

*Σχέδιο προς διαβούλευση*

**Νοέμβριος 2010**

## Περιεχόμενα

### Διάρθρωση του Κώδικα

<b>Προοίμιο</b> .....	2
<b>Μέρος Α – Το ΔΣ και τα μέλη του</b> .....	7
I. Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ.....	7
II. Μέγεθος και σύνθεση του ΔΣ .....	9
III. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του Προέδρου του ΔΣ.....	11
IV. Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ .....	12
V. Ανάδειξη υποψήφιων μελών του ΔΣ .....	14
VI. Λειτουργία του ΔΣ .....	16
VII. Αξιολόγηση του ΔΣ.....	18
<b>Μέρος Β – Εσωτερικός έλεγχος</b> .....	20
I. Εσωτερικός έλεγχος.....	20
<b>Μέρος Γ – Αμοιβές</b> .....	24
I. Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών .....	24
<b>Μέρος Δ – Σχέσεις με τους μετόχους</b> .....	28
I. Επικοινωνία με τους μετόχους .....	28
II. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων .....	29
<b>ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ</b> .....	31
I. Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ.....	31
II. Μέγεθος και σύνθεση του ΔΣ .....	32
III. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του Προέδρου του ΔΣ.....	32
IV. Καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών του ΔΣ .....	32
V. Ανάδειξη υποψήφιων μελών του ΔΣ .....	32
VI. Λειτουργία του ΔΣ .....	32
VII. Αξιολόγηση του ΔΣ.....	32
VIII. Εσωτερικός έλεγχος.....	33
IX. Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών .....	33
X. Επικοινωνία με τους μετόχους .....	33
XI. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων .....	33
<b>Παραρτήματα</b> .....	34
I. Εξαιρέσεις για εισηγμένες εταιρείες μικρότερου μεγέθους .....	34
II. Οδηγίες για τη σύνταξη δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης .....	36
III. Οδηγίες για τη σύνταξη έκθεσης αμοιβών των μελών του ΔΣ.....	38
IV. Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου .....	41

## Προοίμιο

Ο παρών Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (στο εξής «ο Κώδικας») συντάχθηκε με πρωτοβουλία του ΣΕΒ 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.

### Εταιρική διακυβέρνηση: έννοια και ιστορικό

Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται. Σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης<sup>1</sup> του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι οποίες αποτελούν διεθνώς σημείο αναφοράς και σημαντική πηγή έμπνευσης για τον παρόντα Κώδικα, η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη· συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των στόχων αυτών και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω. Οι Αρχές του ΟΟΣΑ υπογραμμίζουν το ρόλο της καλής εταιρικής διακυβέρνησης στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όσον αφορά αφενός στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής οργάνωσης και αφετέρου στο χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου. Τέλος, η αυξημένη διαφάνεια που προάγει η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της διαφάνειας στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών και θεσμών.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η Ευρώπη γνώρισε την εκτενή διάδοση 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 έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και από τα περισσότερα διεθνή fora. Έναυσμα του ΣΕΒ 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.

Στην Ελλάδα το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, όπως ο Νόμος 3016/2002<sup>2</sup>, που επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας. Επιπλέον, ένα πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων ενσωμάτωσαν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου, δημιουργώντας νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, όπως ο Νόμος 3693/2008<sup>3</sup>, που επιβάλλει τη σύσταση

<sup>1</sup> Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης ΟΟΣΑ (2004).

<sup>2</sup> Νόμος 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις, όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του Νόμου 3091/2002.

<sup>3</sup> Νόμος 3693/2008 περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και ενοποιημένων λογαριασμών, που ενσωματώνει στο Ελληνικό Δίκαιο την 8<sup>η</sup> Ευρωπαϊκή Οδηγία για το Εταιρικό Δίκαιο.

επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας, και ο Νόμος 3884/2010 που αφορά σε δικαιώματα των μετόχων και πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο της προετοιμασίας της Γενικής τους Συνέλευσης. Όπως θα δούμε παρακάτω, ο πρόσφατος Νόμος 3873/2010, που ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2006/46/EC<sup>4</sup> της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λειτουργεί ως υπενθύμιση της ανάγκης θέσπισης του Κώδικα και αποτελεί «θεμέλιο λίθο» του. Τέλος, στην Ελλάδα, όπως εξάλλου και στις περισσότερες άλλες χώρες, ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών (Ν. 2190/1920<sup>5</sup>, τον οποίον τροποποιούν πολλές από τις παραπάνω διατάξεις νόμων κοινοτικής έμπνευσης) περιλαμβάνει τους βασικούς κανόνες διακυβέρνησής τους.

Στο παρελθόν έγιναν σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης στην ελληνική αγορά, πέραν από τις απαιτήσεις της νομοθεσίας. Το 1999, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς υιοθέτησε τις «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα – Οδηγίες για τον Ανταγωνιστικό Μετασχηματισμό της», γνωστή και ως «Γαλάζια Βίβλο», με πρότυπο τις Αρχές του ΟΟΣΑ. Επίσης, ο ΣΕΒ συνέταξε γενικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης που δημοσιεύθηκαν το 2001. Ο παρών Κώδικας χρησιμοποιεί εκτενώς τις βασικές έννοιες και προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν σ' αυτές τις πρωτοπόρες για την ελληνική αγορά προσπάθειες, και κυρίως στη «Γαλάζια Βίβλο».

#### 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.

<sup>4</sup> Οδηγία 2006/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 14ης Ιουνίου 2006, για την τροποποίηση της Οδηγίας 78/660/ΕΟΚ του Συμβουλίου περί των ετήσιων λογαριασμών εταιρειών ορισμένων μορφών, της Οδηγίας 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου σχετικά με τους ενοποιημένους λογαριασμούς, της Οδηγίας 86/635/ΕΟΚ του Συμβουλίου για τους ετήσιους και ενοποιημένους λογαριασμούς των τραπεζών και λοιπών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, και της Οδηγίας 91/674/ΕΟΚ του Συμβουλίου για τους ετήσιους και τους ενοποιημένους λογαριασμούς ασφαλιστικών επιχειρήσεων.

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

Ο Κώδικας διευκολύνει τη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε εταιρείας. Με άλλα λόγια, ο Κώδικας θεωρεί δεδομένο ότι οι εταιρείες, οι μέτοχοι και τα ΔΣ τους γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τι είναι προς το συμφέρον της εταιρείας, μέσα στα όρια του νόμου. Έτσι, εάν μια εταιρεία θεωρεί ότι ορισμένες «ειδικές πρακτικές» του Κώδικα δεν ανταποκρίνονται στις αξίες, την παράδοση και το ιδιοκτησιακό της καθεστώς ή ότι είναι υπερβολικά επαχθείς ή ότι η συμμόρφωση με αυτές ίσως καταστήσει πιο δύσκολη την εφαρμογή της ουσίας των αρχών του Κώδικα, η εταιρεία αυτή έχει τη δυνατότητα, αντί να εφαρμόσει τις διατάξεις αυτές, να εκθέσει σαφώς τους λόγους μη συμμόρφωσης, παραθέτοντας επαρκή αιτιολόγηση της διαφοροποίησης μεταξύ των σχετικών ειδικών πρακτικών και του δικού της μοντέλου διακυβέρνησης.

#### Πεδίο εφαρμογής, δομή και περιεχόμενο του Κώδικα

Ο Κώδικας απευθύνεται στις ελληνικές ανώνυμες εταιρείες (όπως ορίζονται από τον Νόμο 2190/1920) με έδρα την Ελλάδα, ειδικά αυτές των οποίων οι μετοχές έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά (εισηγμένες), αλλά μπορεί να φανεί χρήσιμο εργαλείο και στις μη εισηγμένες εταιρείες. Στόχος είναι να προωθηθούν βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης στο σύνολο του ελληνικού εταιρικού τομέα, με σκοπό 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.

Κάθε ενότητα του Κώδικα προλογίζεται από ένα «γενικό πλαίσιο», που σκοπό έχει να εξηγήσει το σκεπτικό και τη νομική ή ρυθμιστική βάση των γενικών αρχών και των

ειδικών πρακτικών που ακολουθούν. Σκοπός των εισαγωγικών αυτών παρατηρήσεων είναι η καλύτερη αιτιολόγηση των σχετικών αρχών και πρακτικών. Όπως και στην περίπτωση των γενικών αρχών, δεν απαιτείται από τις εταιρείες να συμμορφώνονται ή να αιτιολογούν τη μη συμμόρφωσή τους με ό,τι αναφέρεται στο γενικό πλαίσιο. Το ίδιο ισχύει και για τις υποσημειώσεις.

Για να διευκολυνθεί η εφαρμογή τους από τις επιχειρήσεις και δη τις μη εισηγμένες, οι οποίες δεν οφείλουν να συμμορφωθούν ή να εξηγήσουν τη μη συμμόρφωσή τους με τις ειδικές πρακτικές, οι γενικές αρχές του Κώδικα παρουσιάζονται και συγκεντρωμένες σε ξεχωριστό τμήμα στο τέλος του Κώδικα.

Παρά την ευελιξία που παρέχεται από την προσέγγιση «συμμόρφωση ή εξήγηση», ορισμένες ειδικές πρακτικές είναι δύσκολο να εφαρμοστούν από τις μικρότερου μεγέθους εισηγμένες εταιρείες. Για το λόγο αυτό, το Παράρτημα I του Κώδικα περιέχει κατάλογο εξαιρέσεων για μικρότερες εισηγμένες εταιρείες. Οι εξαιρούμενες πρακτικές δεν αποτελούν «διατάξεις» για τις μικρότερες εισηγμένες εταιρείες, και επομένως δεν απαιτείται συμμόρφωση ή εξήγηση της μη συμμόρφωσής τους με αυτές.

Για τη διευκόλυνση των εταιρειών που θα εφαρμόσουν τον Κώδικα, τα Παραρτήματα II και III του Κώδικα περιέχουν οδηγίες για τη σύνταξη της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης και της έκθεσης αμοιβών μελών ΔΣ, που είναι μέρος της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης. Το Παράρτημα IV<sup>6</sup> περιέχει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, βασισμένες στη διεθνή βέλτιστη πρακτική, όπως αυτή μπορεί να προσαρμοστεί στο ελληνικό περιβάλλον.

#### Ερμηνευτική προσέγγιση

Ο Κώδικας δεν αποτελεί άκαμπτο σύνολο κανόνων. Η φύση του είναι οικειοθελής και το πνεύμα του διέπεται από τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτές αποτυπώθηκαν στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (και τη «Γαλάζια Βίβλο» της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς), καθώς και τις σχετικές ευρωπαϊκές οδηγίες και συστάσεις. Προτείνει πολιτικές και διαδικασίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις ελληνικές ανώνυμες εταιρείες ως εργαλείο επίτευξης καλών πρακτικών διακυβέρνησης. Όντας θεμελιωμένες στο ελληνικό κανονιστικό πλαίσιο –του οποίου οι επιταγές υπερισχύουν σε κάθε περίπτωση– οι αρχές και οι πρακτικές του Κώδικα στοχεύουν στην παροχή κατευθυντήριων γραμμών σε θέματα, τα οποία είτε δεν ρυθμίζονται νομοθετικά είτε ρυθμίζονται προς την ελάχιστη δυνατή ανταπόκριση. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να διατυπώσει τις γενικές αρχές και τις ειδικές πρακτικές, ο Κώδικας χρησιμοποιεί προτρεπτική γλώσσα («θα πρέπει»). Όπου γίνεται αναφορά σε υφιστάμενες, υποχρεωτικές νομικές ρυθμίσεις, χρησιμοποιείται οριστική ενεστώτα, έτσι ώστε να διακριθούν οι απαιτήσεις αυτές από τις οικειοθελούς χαρακτήρα πρακτικές του Κώδικα.

#### Εφαρμογή

Σκοπός του Κώδικα είναι να προωθήσει την καλή διακυβέρνηση με την πεποίθηση ότι αυτή θα ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανταγωνιστικότητα των ελληνικών εταιρειών. Η εφαρμογή του Κώδικα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τις εταιρείες ή τους επενδυτές ως μια διαδικασία που προσδίδει αξία στην επιχείρηση και όχι ως απλή άσκηση συμμόρφωσης.

<sup>6</sup> Το Παράρτημα IV είναι υπό διαμόρφωση από ειδική ομάδα εργασίας.

Φιλοδοξία του ΣΕΒ 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 ΣΕΒ 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 ΣΕΒ, 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.

## Μέρος Α – Το ΔΣ και τα μέλη του

### I. Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ

#### Γενικό πλαίσιο

Το ΔΣ είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε πράξη που αφορά στη διοίκηση της εταιρείας, τη διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων και την πραγμάτωση του σκοπού της, εντός των ορίων του νόμου και εξαιρουμένων των θεμάτων επί των οποίων αποφασίζει η Γενική Συνέλευση των μετόχων. Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών επιτρέπει επίσης στο ΔΣ να αναθέτει ορισμένες εξουσίες λήψης αποφάσεων σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ΔΣ ή τρίτους. Τα πρόσωπα αυτά, εφόσον δεν απαγορεύεται από το καταστατικό και προβλέπεται από τις αποφάσεις του ΔΣ, δύναται να αναθέτουν περαιτέρω την άσκηση των εξουσιών που τους ανατέθηκαν σε άλλα μέλη ή τρίτους. Επιπλέον, κάθε μέλος του ΔΣ θα πρέπει να διαχειρίζεται τις υποθέσεις της εταιρείας με την επιμέλεια του συνετού επιχειρηματία.

Οι «γενικές αρχές» και οι «ειδικές πρακτικές» στην ενότητα αυτή περιέχουν πρακτική καθοδήγηση για τα ΔΣ όσον αφορά στην εκτέλεση των καταστατικών καθηκόντων τους. Εναρμονισμένος με τη σύσταση 2005/162/EC της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>7</sup>, αλλά και με την πλειονότητα των κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη, ο Κώδικας προτείνει τη δημιουργία επιτροπών που θα συνδράμουν τα ΔΣ στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Ο Νόμος 3693/2008 επιβάλλει στις εισηγμένες εταιρείες τη σύσταση επιτροπής ελέγχου. Ο Κώδικας καθιερώνει επιπλέον τη σύσταση δύο ακόμη επιτροπών που θα συνδράμουν το ΔΣ σε θέματα στα οποία υπάρχει ισχυρή πιθανότητα σύγκρουσης συμφερόντων, όπως οι αμοιβές των ανώτατων διοικητικών στελεχών και η ανάδειξη υποψηφιοτήτων για το ΔΣ. Η ευθύνη βέβαια των αποφάσεων εξακολουθεί να βαρύνει πλήρως το ΔΣ. Οι επιτροπές έχουν συμβουλευτικό ρόλο προς το ΔΣ, εκτός εάν το ΔΣ προσδώσει δεσμευτικό χαρακτήρα στις γνωμοδοτήσεις των επιτροπών προς αυτό. Σκοπός των επιτροπών είναι να αναπτύσσουν εξειδικευμένη γνώση και να συζητούν σε βάθος τα ζητήματα που εμπíπτουν στην αρμοδιότητά τους, με σκοπό την υποβολή συστάσεων προς το ΔΣ.

Στην Ελλάδα η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το ΔΣ στη Διοίκηση γίνεται συχνά με «χονδρικό» τρόπο: το ΔΣ αποφασίζει να εκχωρήσει όλες τις αρμοδιότητες σε ένα πρόσωπο, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ο Κώδικας προτείνει τα θέματα για τα οποία αποφασίζει το ΔΣ να προσδιορίζονται από τους εσωτερικούς κανονισμούς της εταιρείας. Επιπλέον, το ΔΣ θα πρέπει να διατηρεί επαρκή εποπτεία της περαιτέρω εκχώρησης αρμοδιοτήτων από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο σε βασικά ανώτατα στελέχη ή τρίτους.

#### Γενική αρχή

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

<sup>7</sup> Σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2005/162/EC) της 15ης Φεβρουαρίου 2005 περί του ρόλου των μη εκτελεστικών ή εποπτικών μελών του ΔΣ και περί των επιτροπών του (εποπτικού) συμβουλίου.



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 πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ αφενός της εταιρείας και αφετέρου της Διοίκησής της, των μελών του ΔΣ ή των κύριων μετόχων (συμπεριλαμβανομένων των μετόχων με άμεση ή έμμεση εξουσία να διαμορφώνουν ή να επηρεάζουν τη σύνθεση και τη συμπεριφορά του ΔΣ), καθώς και την κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων συγκρούσεων· για το σκοπό αυτό, το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετήσει διαδικασία εποπτείας των συναλλαγών 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.

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

- 1.1 Οι ρόλοι, τόσο του ΔΣ όσο και της Διοίκησης, θα πρέπει να προσδιορίζονται και να τεκμηριώνονται με σαφήνεια στο καταστατικό της εταιρείας κι ενδεχομένως στον εσωτερικό κανονισμό ή άλλα εσωτερικά έγγραφα της εταιρείας. Το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετήσει σαφή πολιτική ανάθεσης εξουσιών στη Διοίκηση, η οποία να περιλαμβάνει και κατάλογο των ζητημάτων για τα οποία το ΔΣ έχει την αρμοδιότητα να αποφασίζει.
- 1.2 Το ΔΣ θα πρέπει να συστήσει επιτροπές που να στηρίζουν την προετοιμασία των αποφάσεών του και να διασφαλίζουν την αποτελεσματική διαχείριση των

ενδεχόμενων συγκρούσεων συμφερόντων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για το σκοπό αυτό θεσπίζεται επιτροπή ελέγχου, υπεύθυνη για την παρακολούθηση της οικονομικής πληροφόρησης, της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, καθώς και για την εποπτεία και την παρακολούθηση του τακτικού ελέγχου και των θεμάτων που αφορούν στην αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των νόμιμων ελεγκτών. Το ΔΣ θα πρέπει επίσης να συστήσει μία ή δύο ξεχωριστές επιτροπές που να προΐστανται στη διαδικασία υποβολής υποψηφιοτήτων για εκλογή στο ΔΣ και να προετοιμάζουν προτάσεις προς το ΔΣ όσον αφορά στις αμοιβές των εκτελεστικών μελών και των βασικών ανώτατων στελεχών.

## II. Μέγεθος και σύνθεση του ΔΣ

### Γενικό πλαίσιο

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών δεν θέτει ανώτατα όρια όσον αφορά στο μέγεθος του ΔΣ, και επιτρέπει στους μετόχους να προσδιορίσουν στο καταστατικό τον αριθμό των μελών, εφόσον αυτός δεν είναι μικρότερος του τρία (3). Σύμφωνα με τη βέλτιστη πρακτική, το μέγεθος και η σύνθεση του ΔΣ εισηγμένης εταιρείας πρέπει να εξασφαλίζουν ισορροπία μεταξύ εκτελεστικών, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, ώστε οι αποφάσεις του να μην υπαγορεύονται από ένα άτομο ή μία ομάδα συμφερόντων. Αυτό εξάλλου είναι και το πνεύμα του Νόμου 3016/2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης εισηγμένων εταιρειών, σύμφωνα με τον οποίο το ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται τουλάχιστον κατά το ένα τρίτο από μη εκτελεστικά μέλη και να συμπεριλαμβάνει τουλάχιστον δύο (2) ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη.

Το εκτελεστικό μέλος του ΔΣ θα πρέπει να ασχολείται με την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας και να διατηρεί κάποιας μορφής εργασιακή σχέση με αυτήν. Κάθε άλλο μέλος θεωρείται μη εκτελεστικό. Η ιδιότητα ενός μέλους ως εκτελεστικού ή μη εκτελεστικού θα πρέπει να καθορίζεται από το ΔΣ και να επικυρώνεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Ακολουθώντας την ευρωπαϊκή βέλτιστη πρακτική, ο Κώδικας απαιτεί υψηλότερη αναλογία μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών από αυτήν που επιβάλλει ο Νόμος 3016/2002, προκειμένου να διασφαλιστεί επαρκής ισορροπία ως προς τη σύνθεση του ΔΣ, βέλτιστη σύνθεση των επιτροπών του ΔΣ και υψηλό επίπεδο προστασίας από ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων. Πράγματι, είναι σημαντικό να αναθέτει το ΔΣ καθήκοντα σε επαρκή αριθμό ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών για θέματα, στα οποία ενδέχεται να εκδηλωθούν συγκρούσεις συμφερόντων, όπως ο έλεγχος δημοσιοποίησης οικονομικών και μη στοιχείων, ο έλεγχος των συναλλαγών των ενδιαφερόμενων μερών, η ανάδειξη υποψηφίων μελών του ΔΣ και οι αμοιβές των ανώτατων στελεχών. Ωστόσο, δεδομένης αφενός της παρουσίας «βασικών» μετόχων –που ελέγχουν την πλειοψηφία ή τη σημαντική μειοψηφία δικαιωμάτων ψήφου– στην πλειονότητα των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, και αφετέρου του νεωτερισμού του θεσμού των ανεξάρτητων μελών, καθώς και του σχετικά περιορισμένου αριθμού πιθανών υποψηφίων μελών ΔΣ στην ελληνική αγορά –που πληρούν τις προϋποθέσεις ανεξαρτησίας–, ο Κώδικας είναι πιο ελαστικός σε σχέση με την ευρωπαϊκή βέλτιστη πρακτική, η οποία απαιτεί πλειοψηφία ανεξάρτητων μελών στο ΔΣ.

Τα ανεξάρτητα μέλη είναι μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ, που ικανοποιούν ορισμένα κριτήρια ανεξαρτησίας και κατά το νόμο εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Παρότι η ανεξαρτησία σκέψης και πράξης δεν μπορεί πάντοτε να διασφαλιστεί με την εφαρμογή τυπικών κριτηρίων, τα κριτήρια αυτά, διατυπωμένα με σαφήνεια, είναι απαραίτητα για την αξιολόγηση του ΔΣ από επενδυτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο Νόμος 3016/2002 περιλαμβάνει ένα σύνολο τυπικών

κριτηρίων για τον προσδιορισμό της ανεξαρτησίας αυτής, τα οποία αναπτύσσονται περαιτέρω στον Κώδικα προκειμένου να ανταποκριθούν στην ευρωπαϊκή βέλτιστη πρακτική. Παράδειγμα κριτηρίου του Κώδικα, το οποίο δεν αποτελεί προϋπόθεση του Νόμου 3016/2002, είναι το ότι τα ανεξάρτητα μέλη του ΔΣ δεν πρέπει να συνδέονται με την εταιρεία ή τους μετόχους με σημαντικές συμμετοχές ούτε άμεσα ούτε έμμεσα μέσω συνδεδεμένων προσώπων. Με σκοπό την εφαρμογή των αρχών και των ειδικών πρακτικών του Κώδικα, στην έννοια των «συνδεδεμένων προσώπων» περιλαμβάνονται (α) συγγενείς έως δευτέρου βαθμού ή σύζυγοι, ή (β) εμπορική εταιρεία στην οποία το μέλος του ΔΣ ή συσχετιζόμενο με αυτό πρόσωπο κατά τα οριζόμενα στο (α), (i) είναι μέλος του ΔΣ, ανώτατο στέλεχος ή εταίρος της, ή (ii) ελέγχει άμεσα ή έμμεσα περισσότερο από το 10% των δικαιωμάτων ψήφου της.

Η ανεξαρτησία του ΔΣ είναι σημαντική, αλλά δεν αποτελεί πανάκεια. Όταν δεν συνοδεύεται από επαρκή πείρα, γνώση του αντικειμένου της εταιρείας και ηγετικές ικανότητες, η «προστιθέμενη αξία» της είναι περιορισμένη. Επιπρόσθετα, η σύνθεση του ΔΣ θα πρέπει να επιτρέπει την έκφραση διαφορετικών οπτικών, που να αντανakλούν το κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον της εταιρείας, και να εμπνέει εμπιστοσύνη στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη.

### **Γενική αρχή**

Το μέγεθος και η σύνθεση του ΔΣ θα πρέπει να επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του και να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, τη δραστηριότητα και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Το ΔΣ θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.

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

- 2.1 Το ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται από επτά (7) έως δεκαπέντε (15) μέλη.
- 2.2 Το ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται κατά πλειοψηφία από μη εκτελεστικά μέλη (συμπεριλαμβανομένων ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών) και από τουλάχιστον δύο (2) εκτελεστικά μέλη<sup>8</sup>.
- 2.3 Τουλάχιστον το ένα τρίτο του ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη απαλλαγμένα από συγκρούσεις συμφερόντων με την εταιρεία, και από στενούς δεσμούς με τη Διοίκηση, τους βασικούς μετόχους ή την εταιρεία.
- 2.4 Κατά τη διάρκεια της θητείας τους, τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη δεν επιτρέπεται να κατέχουν ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ούτε να έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή με πρόσωπα που συνδέονται με την εταιρεία. Τα ανεξάρτητα μέλη διορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Το ΔΣ θα πρέπει να καθορίσει εάν ένας υποψήφιος πληροί τις προϋποθέσεις ανεξαρτησίας, προτού προταθεί η εκλογή του από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων.
- 2.5 Στο πλαίσιο του καθορισμού της ανεξαρτησίας, τόσο των υποψηφίων όσο και των εν ενεργεία μελών του, το ΔΣ θα πρέπει να θεωρεί ότι σχέση εξάρτησης υπάρχει, όταν το μέλος:

<sup>8</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.

- διατελεί (κατά τον Νόμο 3016/2002) ή έχει διατελέσει υπάλληλος, ανώτατο στέλεχος ή Πρόεδρος του ΔΣ της εταιρείας ή θυγατρικής της εντός των προηγούμενων τριών (3) ετών,
- λαμβάνει ή έχει λάβει από την εταιρεία, εντός του 12μήνου που προηγήθηκε του διορισμού του, οποιαδήποτε άλλη αποζημίωση εκτός από την αμοιβή του ως μέλους, η οποία έχει εγκριθεί από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας,
- έχει (κατά τον Νόμο 3016/2002) ή είχε εντός του προηγούμενου έτους ουσιώδη επιχειρηματική σχέση με την εταιρεία ή με θυγατρική της, ιδιαίτερα ως σημαντικός πελάτης, προμηθευτής ή σύμβουλος της εταιρείας, ή ως εταίρος, μέτοχος ή μέλος του ΔΣ, ή ως ανώτατο στέλεχος νομικού προσώπου, το οποίο έχει τέτοιου είδους σχέση με την εταιρεία ή με θυγατρική της,
- έχει διατελέσει εντός των τελευταίων τριών (3) ετών τακτικός ελεγκτής της εταιρείας ή θυγατρικής της ή εταίρος ή υπάλληλος επιχείρησης που παρέχει υπηρεσίες τακτικού ελέγχου στην εταιρεία ή θυγατρική της,
- έχει (κατά τον Νόμο 3016/2002) συγγένεια δεύτερου βαθμού ή συζυγική σχέση με μη ανεξάρτητο μέλος του ΔΣ, ανώτατο στέλεχος, σύμβουλο ή σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή θυγατρικής της,
- ελέγχει, άμεσα ή έμμεσα μέσω συνδεδεμένων προσώπων, πάνω από 10% των δικαιωμάτων ψήφου της εταιρείας ή εκπροσωπεί σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή θυγατρικής της,
- έχει υπηρετήσει στο ΔΣ για περισσότερα από δώδεκα (12) έτη από την ημερομηνία της πρώτης εκλογής του.

2.6 Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη σύνθεση του ΔΣ, καθώς και τα ονόματα του Προέδρου του ΔΣ, του Αντιπροέδρου, του Διευθύνοντος Συμβούλου, αλλά και των Προέδρων των επιτροπών του ΔΣ και των μελών τους. Ακόμη, στη δήλωση αυτή θα πρέπει να προσδιορίζονται και τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη που το ΔΣ θεωρεί ότι διατηρούν την ανεξαρτησία τους.

2.7 Στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να γνωστοποιείται η διάρκεια της θητείας των μελών του ΔΣ, και να περιλαμβάνεται σύντομο βιογραφικό σημείωμά τους.

### III. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του Προέδρου του ΔΣ

#### Γενικό πλαίσιο

Ο Πρόεδρος του ΔΣ διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση. Ωστόσο, ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών δεν αναφέρεται καθόλου στις αρμοδιότητες και τα προσόντα του Προέδρου. Οι διατάξεις αυτής της ενότητας παρέχουν σχετικές κατευθυντήριες γραμμές. Ο Κώδικας δεν προτείνει ρητά το διαχωρισμό του ρόλου του Διευθύνοντος Συμβούλου από αυτόν του Προέδρου, όπως συμβαίνει με πολλούς άλλους κώδικες και συστήματα διακυβέρνησης στην Ευρώπη, καθώς και σε έναν ακόμη μικρό αλλά αυξανόμενο αριθμό ελληνικών εισηγμένων εταιρειών. Λαμβάνοντας υπόψη την ελληνική επιχειρηματική πρακτική, εναπόκειται σε κάθε εταιρεία να αποφασίσει την πρακτική που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της και στον τρόπο οργάνωσης του ΔΣ της. Ωστόσο, στην περίπτωση που ο Πρόεδρος είναι και Διευθύνων Σύμβουλος ή έχει εκτελεστικά καθήκοντα, ο Κώδικας προτείνει το

διορισμό ανεξάρτητου Αντιπροέδρου, προκειμένου να συμβάλει κι αυτός στην ανεξαρτησία της λειτουργίας του ΔΣ, την επαρκή πληροφόρηση των μη εκτελεστικών μελών του και την αποτελεσματική συμμετοχή τους στη διαδικασία εποπτείας και λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Κώδικα, ένα πρώην στέλεχος της εταιρείας, που διορίζεται Πρόεδρος εντός τριών (3) ετών από το τέλος της εργασιακής του σχέσης με την εταιρεία, αποτελεί εκτελεστικό Πρόεδρο, άσχετα από το χαρακτηρισμό του πριν από την έναρξη της θητείας του.

### **Γενική αρχή**

Ο Πρόεδρος προΐσταται του ΔΣ. Θα πρέπει να έχει τις αρμοδιότητες του καθορισμού της ημερήσιας διάταξης, της διασφάλισης της καλής οργάνωσης των εργασιών του ΔΣ, αλλά και της αποτελεσματικής διεξαγωγής των 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.

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

- 3.1 Η διάκριση των αρμοδιοτήτων του Προέδρου από εκείνες του Διευθύνοντος Συμβούλου θα πρέπει να θεσπίζεται ρητά από το ΔΣ, να αποτυπώνεται εγγράφως, και να γνωστοποιείται στους μετόχους. Το ίδιο θα πρέπει να ισχύει και για τις εταιρείες στις οποίες τα καθήκοντα του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου ασκούνται από το ίδιο πρόσωπο.<sup>9</sup>
- 3.2 Ο Πρόεδρος θα πρέπει να διευκολύνει την αποτελεσματική συμμετοχή των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ στις εργασίες του, και να διασφαλίζει εποικοδομητικές σχέσεις μεταξύ των εκτελεστικών και των μη εκτελεστικών μελών.
- 3.3 Το ΔΣ θα πρέπει να διορίσει έναν ανεξάρτητο Αντιπρόεδρο, προερχόμενο από τα ανεξάρτητα μέλη του, στις περιπτώσεις που έχει επιλέξει:
  - να αναθέσει στο ίδιο πρόσωπο τα καθήκοντα του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου,
  - να διορίσει εκτελεστικό Πρόεδρο. Ένα πρώην στέλεχος της εταιρείας, το οποίο διορίζεται Πρόεδρος εντός τριών (3) ετών από τη λήξη της εκτελεστικής του θητείας, θα πρέπει να θεωρείται εκτελεστικός Πρόεδρος.
- 3.4 Ο (εκτελεστικός) Πρόεδρος του ΔΣ θα πρέπει να συγκαλεί ΔΣ και να εγγράφει συγκεκριμένα θέματα στην ημερήσια διάταξη κατόπιν σχετικού αιτήματος του ανεξάρτητου Αντιπροέδρου ΔΣ. Οι αρμοδιότητες δε του ανεξάρτητου Αντιπροέδρου θα πρέπει να συνίστανται στο συντονισμό και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μη εκτελεστικών και των εκτελεστικών μελών ΔΣ. Ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος θα πρέπει να προΐσταται στην αξιολόγηση του Προέδρου από το ΔΣ, καθώς και στη συνεδρίαση των μη εκτελεστικών μελών (όπως περιγράφεται στο μέρος Α, ενότητα VI, παρ. 6.5). Θα πρέπει επίσης να βρίσκεται στη διάθεση των μετόχων για τη συζήτηση θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης, όποτε αυτό χρειάζεται.<sup>10</sup>

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

<sup>9</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από τις υποχρεώσεις της παρούσας παραγράφου.

<sup>10</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από τις υποχρεώσεις της παρούσας παραγράφου.

### **Γενικό πλαίσιο**

Βάσει του Νόμου περί ανωνύμων εταιρειών, τα μέλη του ΔΣ ευθύνονται για κάθε σφάλμα που έχει διαπραχθεί κατά τη διαχείριση των υποθέσεων της εταιρείας. Στην πράξη, η Γενική Συνέλευση των μετόχων συχνά υιοθετεί απόφαση που περιορίζει την ευθύνη του ΔΣ ή απαλλάσσει το ΔΣ για πράξεις και αποφάσεις του κατά τη διάρκεια της τελευταίας εταιρικής χρήσης. Από το 2007, το αυστηρό αυτό καθεστώς ευθύνης έχει μετριασθεί από τον κανόνα της επιχειρηματικής κρίσης (business judgement rule), ο οποίος απαλλάσσει από την ευθύνη τα μέλη του ΔΣ, στο βαθμό που αυτά αποδείξουν ότι έχουν καταβάλει την επιμέλεια του συνετού επιχειρηματία (εύλογη επιχειρηματική απόφαση που ελήφθη με καλή πίστη, με βάση επαρκείς πληροφορίες και αποκλειστικά προς εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος). Ένας από τους στόχους του Κώδικα είναι η διαμόρφωση ενός πλαισίου συμμόρφωσης με το πρότυπο του συνετού επιχειρηματία. Προς το σκοπό αυτό, ο Κώδικας προσδιορίζει τα βασικά καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των μελών του ΔΣ απέναντι στην εταιρεία, όπως το καθήκον αποφυγής σύγκρουσης συμφερόντων ή και έγκαιρης ειδοποίησης σε περίπτωση που η σύγκρουση συμφερόντων είναι ενδεχόμενη, την προστασία του απορρήτου και την προάσπιση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Τα μέλη του ΔΣ οφείλουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους με ακεραιότητα, αντικειμενικότητα και επαγγελματισμό και να αφιερώνουν επαρκή χρόνο στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτών. Συνακόλουθα και σύμφωνα με τη βέλτιστη πρακτική, ο Κώδικας προτείνει τον περιορισμό του αριθμού των θέσεων που κατέχουν μέλη του ΔΣ μιας εταιρείας σε άλλες, μη συνδεδεμένες ανώνυμες εταιρείες, και υπογραμμίζει την ανάγκη παροχής πληροφοριών στους μετόχους σχετικά με την επιμέλεια των μελών του ΔΣ κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον πρόσφατο Νόμο 3873/2010, καθιερώνεται συλλογική ευθύνη των μελών ΔΣ έναντι της εταιρείας ως προς τη σύνταξη και τη δημοσίευση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, της ετήσιας έκθεσης και της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας σύμφωνα με το νόμο.

Τέλος, ο Κώδικας εστιάζει στην αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης συμφερόντων κατά τις συναλλαγές των ενδιαφερόμενων μερών, λαμβάνοντας υπόψη ότι στην ελληνική αγορά η πλειονότητα των εισηγμένων εταιρειών ελέγχεται από μετόχους με σημαντικές συμμετοχές, των οποίων τα συμφέροντα είναι πιθανό να συγκρουσθούν με αυτά των μετόχων μειοψηφίας.

### **Γενική αρχή**

Κάθε μέλος του ΔΣ θα πρέπει να έχει υποχρέωση πίστης στην εταιρεία. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να ενεργούν με ακεραιότητα και προς το συμφέρον της εταιρείας, και να διαφυλάσσουν την εμπιστευτικότητα των μη δημοσίως διαθέσιμων πληροφοριών. Δεν θα πρέπει να έχουν σχέση ανταγωνισμού με την εταιρεία και θα πρέπει να αποφεύγουν κάθε θέση ή δραστηριότητα που δημιουργεί ή φαίνεται να δημιουργεί σύγκρουση ανάμεσα στα προσωπικά τους συμφέροντα και εκείνα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της κατοχής θέσεων στο ΔΣ ή στη Διοίκηση ανταγωνιστικών εταιρειών, χωρίς την άδεια της Γενικής Συνέλευσης. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να συνεισφέρουν την εμπειρία τους και να αφιερώνουν στα καθήκοντά τους τον αναγκαίο χρόνο και προσοχή. Θα πρέπει επίσης να περιορίζουν το πλήθος άλλων επαγγελματικών δεσμεύσεων (ιδιαίτερα συμμετοχές σε ΔΣ άλλων εταιρειών) μόνο στο βαθμό που αυτό απαιτείται για την ικανοποιητική απόδοσή τους ως μελών του ΔΣ. Τέλος, τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να επιδιώκουν να συμμετέχουν σε όλες τις συνεδριάσεις του ΔΣ, καθώς και των επιτροπών, στις οποίες τοποθετούνται.

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

- 4.1 Το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετήσει, ως μέρος των εσωτερικών κανονισμών της εταιρείας, πολιτικές διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων ανάμεσα στα μέλη του και στην εταιρεία, αλλά και πολιτικές προστασίας του απορρήτου των πληροφοριών. Οι πολιτικές αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνουν διαδικασίες, οι οποίες να ορίζουν με ποιον τρόπο τα μέλη του ΔΣ, καθώς και τρίτα πρόσωπα, στα οποία το ΔΣ έχει αναθέσει αρμοδιότητές του, θα πρέπει να γνωστοποιούν έγκαιρα στο ΔΣ τυχόν συμφέροντά τους σε εταιρικές συναλλαγές ή άλλη ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων με την εταιρεία ή θυγατρικές της.
- 4.2 Άλλες επαγγελματικές δεσμεύσεις των μελών του ΔΣ (συμπεριλαμβανομένων σημαντικών μη εκτελεστικών δεσμεύσεων σε εταιρείες και μη κερδοσκοπικά ιδρύματα) θα πρέπει να γνωστοποιούνται πριν από το διορισμό τους στο ΔΣ και εφεξής στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης. Αλλαγές σχετικά με τις παραπάνω δεσμεύσεις θα πρέπει να αναφέρονται στο ΔΣ μόλις προκύψουν. Τα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ θα πρέπει κατά το διορισμό τους να διασφαλίσουν ότι θα έχουν επαρκή χρόνο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τα μέλη του ΔΣ δεν πρέπει να συμμετέχουν σε Διοικητικά Συμβούλια περισσότερων των πέντε (5) εισηγμένων εταιρειών.
- 4.3 Ο διορισμός εκτελεστικού μέλους του ΔΣ ως μη εκτελεστικού μέλους σε εταιρεία που δεν είναι θυγατρική ή συνδεδεμένη, θα πρέπει να εγκρίνεται από το ΔΣ.
- 4.4 Η συχνότητα παράστασης κάθε μέλους ΔΣ κατ' έτος στις συνεδριάσεις του ΔΣ και τις επιτροπές, στις οποίες συμμετέχει το κάθε μέλος, θα πρέπει να δημοσιοποιείται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με το Παράρτημα ΙΙ του Κώδικα.

## **V. Ανάδειξη υποψηφίων μελών του ΔΣ**

### **Γενικό πλαίσιο**

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών περιορίζει τη θητεία των μελών του ΔΣ σε έξι (6) χρόνια. Ο Κώδικας ακολουθεί τη βέλτιστη πρακτική και προτείνει εκλογή ή επανεκλογή των μελών του ΔΣ από τους μετόχους κάθε τέσσερα (4) χρόνια. Επίσης, ο Κώδικας στοχεύει στη διασφάλιση επαρκούς επιπέδου γνώσης για την εταιρεία και κατανόησης των δραστηριοτήτων της από το ΔΣ.

Κατά τον Κώδικα, το ΔΣ υποβάλλει στη Γενική Συνέλευση των μετόχων κατάσταση υποψηφίων μελών προς ψήφιση, αφού έχει προηγηθεί επαρκής και έγκαιρη πληροφόρηση των μετόχων, όσον αφορά στο προφίλ των υποψηφίων. Παρότι το τυπικό δικαίωμα υποβολής υποψηφιοτήτων και εκλογής των μελών του ΔΣ ανήκει στη Γενική Συνέλευση των μετόχων, τα συμφέροντα των τελευταίων δεν θα εξυπηρετούνταν ορθά, εάν το ΔΣ δεν αναλάμβανε πρωτοβουλία για το σχεδιασμό της διαδοχής των μελών του ΔΣ, κάνοντας ολοκληρωμένες προτάσεις στους μετόχους, οι οποίες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρείας.

Η σύνθεση του ΔΣ θα πρέπει να αντικατοπτρίζει με τον ευρύτερο δυνατό τρόπο τα συμφέροντα των μετόχων. Για το σκοπό αυτό και λαμβάνοντας υπόψη το ιδιοκτησιακό καθεστώς των εισηγμένων εταιρειών που επικρατεί στην ελληνική αγορά, ο Κώδικας στοχεύει στην επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην επαρκή εκπροσώπηση των μεγάλων μετόχων κατά τη διαδικασία ανάδειξης υποψηφιοτήτων,

αφενός, και στη διασφάλιση της αποτελεσματικής συμμετοχής των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, αφετέρου.

Αναγνωρίζοντας ότι οι περισσότερες ελληνικές εισηγμένες εταιρείες έχουν περιορισμένο σε μέγεθος ΔΣ, η ανάθεση της ανάδειξης υποψηφιοτήτων και ο καθορισμός αμοιβών μπορεί να ανατεθεί σε μία επιτροπή του ΔΣ.

### **Γενική αρχή**

Η ανάδειξη υποψηφίων για το ΔΣ θα πρέπει να γίνεται αξιολογικά και με αντικειμενικά κριτήρια. Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει την ομαλή διαδοχή των μελών του, καθώς και των ανώτατων διοικητικών στελεχών, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

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

- 5.1 Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να εκλέγονται από τους μετόχους με μέγιστη θητεία τεσσάρων (4) χρόνων, χωρίς όμως να αποκλείεται η επανεκλογή τους. Θα πρέπει να αποφεύγεται η αντικατάσταση του συνόλου των μελών σε μία και μόνη Γενική Συνέλευση, και η διαδοχή των μελών του ΔΣ να συντελείται σταδιακά.
- 5.2 Τα ονόματα των μελών του ΔΣ που υποβάλλονται για εκλογή ή επανεκλογή θα πρέπει να συνοδεύονται από επαρκή βιογραφικά στοιχεία, καθώς και από την άποψη του ΔΣ σχετικά με την ανεξαρτησία των προτεινόμενων μελών, σύμφωνα με τα κριτήρια ανεξαρτησίας που προβλέπονται στον Νόμο και τον Κώδικα, καθώς και κάθε άλλη σχετική πληροφορία που θα βοηθήσει τους μετόχους να λάβουν απόφαση βάσει εμπειριστατωμένης άποψης.
- 5.3 Τα εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να υποβάλλουν την παραίτησή τους από το ΔΣ μετά την με οποιοδήποτε τρόπο λήξη των εκτελεστικών καθηκόντων τους.
- 5.4 Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να διασφαλίζει την ύπαρξη αποτελεσματικής και διαφανούς διαδικασίας για την ανάδειξη υποψηφίων μελών του ΔΣ. Στις αρμοδιότητες της επιτροπής θα πρέπει να συγκαταλέγονται:
- ο καθορισμός κριτηρίων επιλογής και διαδικασιών διορισμού των μελών του ΔΣ,
  - η περιοδική αξιολόγηση του μεγέθους και της σύνθεσης του ΔΣ, καθώς και η υποβολή σε αυτό προτάσεων προς εξέταση σχετικά με το επιθυμητό προφίλ του,
  - η αξιολόγηση της υφιστάμενης ισορροπίας προσόντων, γνώσεων και εμπειρίας στο ΔΣ, και με βάση αυτή την αξιολόγηση, η σαφής περιγραφή του ρόλου και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την πλήρωση κενών θέσεων,
  - η διεκπεραίωση της διαδικασίας προσδιορισμού και επιλογής υποψηφίων, και
  - η υποβολή προτάσεων στο ΔΣ για την ανάδειξη των υποψηφίων μελών του.



- 5.5 Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να έχει τουλάχιστον τρία (3)<sup>11</sup> μέλη, μη εκτελεστικά στην πλειονότητά τους. Θα πρέπει να προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ή από τον Πρόεδρο του ΔΣ, εφόσον (α) ισχύουν οι προϋποθέσεις του μέρους Α.III (3.3) και (β) η επιτροπή περιλαμβάνει τουλάχιστον ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος.
- 5.6 Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να συνέρχεται τακτικά, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της. Θα πρέπει να δημοσιοποιεί στον ιστότοπο της εταιρείας τον κανονισμό λειτουργίας της, στον οποίο θα εξηγούνται ο ρόλος και οι αρμοδιότητές της. Στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιγράφεται το έργο της επιτροπής και ο αριθμός των συνεδριάσεων της κατά τη διάρκεια του έτους.
- 5.7 Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων και ως εκ τούτου θα πρέπει να της παρέχονται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό.
- 5.8 Η υποστήριξη του ΔΣ, όσον αφορά στην ανάδειξη των υποψήφιων μελών του και τον καθορισμό της αμοιβής των εκτελεστικών μελών του [όπως περιγράφεται στο μέρος Γ.Ι (1.8)], μπορεί να ανατεθεί σε μία μόνον επιτροπή του ΔΣ.

## VI. Λειτουργία του ΔΣ

### Γενικό πλαίσιο

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών θέτει γενικούς κανόνες σχετικά με την οργάνωση των συνεδριάσεων του ΔΣ και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο Κώδικας προτείνει ένα πιο λεπτομερές και ολοκληρωμένο σύστημα οργάνωσης και σχεδιασμού των εργασιών του ΔΣ. Προτείνει επίσης να περιέχεται σαφής και συνοπτική περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των μελών του ΔΣ στον εσωτερικό κανονισμό της εταιρείας ή σε ξεχωριστό έγγραφο.

Ένα βασικό μέλημα των μελών του ΔΣ είναι η κατανόηση του σκοπού και της φύσης των εργασιών της εταιρείας, καθώς και η τακτική ενημέρωσή τους στα θέματα αυτά. Για το σκοπό αυτό απαιτείται τόσο η επαρκής ενημέρωση κατά την ανάληψη των καθηκόντων τους όσο και η συνεχής εξέλιξη των ικανοτήτων τους κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Θα πρέπει επίσης να έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν ανεξάρτητους εξωτερικούς συμβούλους, όταν αυτό είναι απαραίτητο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Σε εισηγμένες εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους, η σωστή λειτουργία του ΔΣ απαιτεί επίσης την πλήρη απασχόληση ενός στελέχους που θα παρέχει υποστήριξη στον Πρόεδρο και τα μέλη του ΔΣ. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να συμβουλεύει τα μέλη του ΔΣ και να συνεργάζεται με αυτά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς και να συμβουλεύει με έγκυρο τρόπο την ανώτατη εκτελεστική Διοίκηση της εταιρείας στις σχέσεις της με το ΔΣ.

Τα πρακτικά των συνεδριάσεων του ΔΣ θα πρέπει να εγκρίνονται από το σύνολο των παρευρεθέντων μελών του ΔΣ, το αργότερο μέχρι την επόμενη συνεδρίαση. Αποτελεί επίσης βέλτιστη πρακτική να συνέρχονται τακτικά τα μη εκτελεστικά μέλη, χωρίς την

<sup>11</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.

παρουσία εκτελεστικών μελών, προκειμένου να αξιολογείται η επίδοση των εκτελεστικών μελών και να καθορίζονται οι αμοιβές τους. Είναι προτιμότερο να συνέρχονται τα μη εκτελεστικά μέλη σε τακτική βάση, καθώς συνεδριάσεις ad hoc μπορεί να δημιουργήσουν αναίτια ανησυχία στα εκτελεστικά μέλη του ΔΣ.

### **Γενική αρχή**

Το ΔΣ θα πρέπει να συνέρχεται με την απαραίτητη συχνότητα, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Η πληροφόρηση που του παρέχεται από τη Διοίκηση θα πρέπει να είναι έγκαιρη, ώστε να του δίνεται η δυνατότητα να αντεπεξέρχεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις αρμοδιότητές του.

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

- 6.1 Ο κανονισμός λειτουργίας του ΔΣ θα πρέπει να είναι σαφής και επαρκώς λεπτομερής. Στην αρχή κάθε ημερολογιακού έτους, το ΔΣ θα πρέπει να υιοθετεί ένα ημερολόγιο συνεδριάσεων και ένα 12μηνο πρόγραμμα δράσης, το οποίο δύναται να αναθεωρείται ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας, προκειμένου να διασφαλίζει τη σωστή, πλήρη και έγκαιρη εκπλήρωση των καθηκόντων του, καθώς και την επαρκή εξέταση όλων των θεμάτων, επί των οποίων λαμβάνει αποφάσεις.
- 6.2 Το ΔΣ θα πρέπει να υποστηρίζεται από ικανό, εξειδικευμένο και έμπειρο εταιρικό Γραμματέα. Όλα τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες του εταιρικού Γραμματέα, ενός ανώτατου υπαλλήλου, ο ρόλος του οποίου είναι να παρέχει πρακτική υποστήριξη στον Πρόεδρο και τα άλλα μέλη του ΔΣ, συλλογικά και ατομικά, με γνώμονα τη συμμόρφωση του ΔΣ σύμφωνα με τους εσωτερικούς κανόνες και τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς.
- 6.3 Υπό την εποπτεία του Προέδρου, οι αρμοδιότητες του εταιρικού Γραμματέα θα πρέπει να περιλαμβάνουν τη διασφάλιση καλής ροής πληροφοριών ανάμεσα στο ΔΣ και τις επιτροπές του, καθώς και μεταξύ της ανώτατης Διοίκησης και του ΔΣ. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση προγράμματος εισαγωγικής ενημέρωσης των μελών του ΔΣ, αμέσως μετά την έναρξη της θητείας τους, και τη συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωσή τους σε θέματα που αφορούν στην εταιρεία. Τέλος, ο εταιρικός Γραμματέας θα πρέπει να διασφαλίζει την αποτελεσματική οργάνωση των συνελεύσεων των μετόχων και την εν γένει καλή επικοινωνία των τελευταίων με το ΔΣ, με γνώμονα τη συμμόρφωση του ΔΣ με τις νομικές και καταστατικές απαιτήσεις. Τόσο ο διορισμός όσο και η ανάκληση του εταιρικού Γραμματέα θα πρέπει να είναι υπόθεση του ΔΣ ως συλλογικού οργάνου.
- 6.4 Οι συζητήσεις και οι αποφάσεις του ΔΣ και των επιτροπών του θα πρέπει να καταγράφονται σε πρακτικά. Τα πρακτικά κάθε συνεδρίασης θα πρέπει να μοιράζονται και να εγκρίνονται στην επόμενη συνεδρίαση του ΔΣ ή της επιτροπής, και να τηρούνται από τον εταιρικό Γραμματέα.
- 6.5 Ο Πρόεδρος ή, εάν έχει διοριστεί, ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος θα πρέπει να έχει σε τακτική βάση συναντήσεις με τα μη εκτελεστικά μέλη, χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών μελών, για να συζητά την επίδοση και τις αμοιβές των τελευταίων, καθώς και άλλα σχετικά ζητήματα.

- 6.6 Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει την ύπαρξη προγραμμάτων εισαγωγικής ενημέρωσης για τα νέα μέλη του ΔΣ, αλλά και τη διαρκή επαγγελματική επιμόρφωση για τα υπόλοιπα μέλη.
- 6.7 Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να μεριμνούν τα ίδια για την τακτική ενημέρωσή τους, αναφορικά με τις επιχειρηματικές εξελίξεις και τους σημαντικότερους κινδύνους, στους οποίους είναι εκτεθειμένη η εταιρεία. Επίσης θα πρέπει να ενημερώνονται έγκαιρα για τις αλλαγές στη νομοθεσία και το περιβάλλον της αγοράς. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να έρχονται σε τακτική επαφή με το στελεχικό δυναμικό της εταιρείας, μέσω τακτικών παρουσιάσεων από τους επικεφαλής τομέων και υπηρεσιών.
- 6.8 Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να ζητούν από τη Διοίκηση μέσω του Διευθύνοντος Συμβούλου κάθε πληροφορία που θεωρούν απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή.
- 6.9 Το ΔΣ θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί ανεξάρτητους συμβούλους με έξοδα της εταιρείας, στις περιπτώσεις που το κρίνει απαραίτητο για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Για το σκοπό αυτό, τα μη εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να προτείνουν στον Πρόεδρο το διορισμό εξειδικευμένων συμβούλων.
- 6.10 Στις επιτροπές του ΔΣ θα πρέπει να παρέχονται επαρκείς πόροι για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, καθώς και για την πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων, στο βαθμό που χρειάζονται οι τελευταίοι. Για την πρόσληψη αυτή απαιτείται η σχετική ενημέρωση του Προέδρου του ΔΣ και η υποβολή στο ΔΣ τακτικών εκθέσεων, σχετικών με τη δραστηριότητα των συμβούλων.

## **VII. Αξιολόγηση του ΔΣ**

### **Γενικό πλαίσιο**

Τόσο στην Ελλάδα όσο και αλλού οι καλές εταιρείες αξιολογούν τακτικά τον τρόπο διεκπεραίωσης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, των βασικών λειτουργιών και των διαδικασιών τους, προκειμένου να διασφαλίσουν συνεχή και συστηματική βελτίωση της απόδοσής τους. Η λειτουργία του ΔΣ δεν θα πρέπει να αποτελεί εξαίρεση. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση, σε τακτική βάση, των δυνατών σημείων και των αδυναμιών αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΔΣ. Σε πολλές περιπτώσεις, ο Πρόεδρος προσλαμβάνει εξωτερικούς συμβούλους για να διευκολύνει, να δώσει βάθος και να καταστήσει αντικειμενικότερη την αξιολόγηση του ΔΣ.

Η Σύσταση 2005/162/EC και οι περισσότεροι κώδικες βέλτιστης πρακτικής στην Ευρώπη επιβάλλουν την αξιολόγηση του ΔΣ στο σύνολό του αλλά και του κάθε μέλους του ξεχωριστά. Ο Κώδικας λαμβάνει υπόψη τις καθιερωμένες πρακτικές και την ελληνική πραγματικότητα, και περιορίζει το πεδίο της αξιολόγησης στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του ΔΣ ως συλλογικού οργάνου. Επιβάλλει την ατομική αξιολόγηση μόνο του Προέδρου, καθώς η επίδοσή του είναι καίρια για την αποτελεσματική λειτουργία και οργάνωση του ΔΣ.

### **Γενική αρχή**

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

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

7.1 Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ΔΣ και των επιτροπών του θα πρέπει να λαμβάνει χώρα τουλάχιστον κάθε δύο (2) χρόνια και να στηρίζεται σε συγκεκριμένη διαδικασία. Στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να προΐσταται ο Πρόεδρος, και τα αποτελέσματά της να συζητούνται από το ΔΣ, ενώ σε συνέχεια της αξιολόγησης, ο Πρόεδρος θα πρέπει να λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπιση των διαπιστωμένων αδυναμιών. Το ΔΣ θα πρέπει επίσης να αξιολογεί την επίδοση του Προέδρου του, διαδικασία στην οποία προΐσταται ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος ή άλλο μη εκτελεστικό μέλος του, ελλείψει ανεξάρτητου Αντιπροέδρου.

7.2 Το ΔΣ θα πρέπει να περιγράφει συνοπτικά στην ετήσια δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης τη διαδικασία αξιολόγησης του ίδιου, καθώς και των επιτροπών του.

## Μέρος Β – Εσωτερικός έλεγχος

### I. Εσωτερικός έλεγχος

#### Γενικό πλαίσιο

Ο Νόμος επιβάλλει τη σύσταση επιτροπής ελέγχου σε όλες τις εισηγμένες εταιρείες. Σύμφωνα με τη βέλτιστη ευρωπαϊκή πρακτική, ο Κώδικας προτείνει τη σύσταση επιτροπής ελέγχου, η οποία αποτελείται αποκλειστικά από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ. Η πρόταση αυτή βελτιώνει το καθεστώς εταιρικού ελέγχου των εισηγμένων εταιρειών στην Ελλάδα, το οποίο χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία των μεγαλομετόχων, καθώς ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας των μετόχων μειοψηφίας, επιβάλλοντας την ανεξάρτητη εποπτεία του συστήματος και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου και του ελέγχου της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

Οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται επίσης από το νόμο να εξετάζουν τακτικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου τους. Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου ορίζεται το σύνολο των διαδικασιών που τίθενται σε εφαρμογή από το ΔΣ, τη Διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό μιας εταιρείας, με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εταιρικών εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους νόμους και κανονισμούς<sup>12</sup>.

#### Γενική αρχή 1

Το ΔΣ θα πρέπει να παρουσιάζει στους μετόχους και το κοινό μια σαφή αξιολόγηση της πραγματικής θέσης και των προοπτικών της εταιρείας, και να διασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και την ορθότητα των ανακοινώσεων, όπου αυτές επιβάλλονται.

#### Γενική αρχή 2

Το ΔΣ θα πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την περιφρούρηση των επενδύσεων και 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 ελέγχου.

#### Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες

<sup>12</sup> Ο ορισμός αυτός έχει γίνει παγκόσμια αποδεκτός και χρησιμοποιείται από την «COSO» Committee of Sponsoring Organizations της Επιτροπής Treadway στις ΗΠΑ.

- 1.1 Το ΔΣ, με την υποστήριξη της επιτροπής ελέγχου, θα πρέπει να θεσπίζει κατάλληλες πολιτικές όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο, και να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Θα πρέπει επίσης να ορίζει τη διαδικασία που θα υιοθετηθεί για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα περιλαμβάνει το πεδίο εφαρμογής και τη συχνότητα των εκθέσεων που λαμβάνει και εξετάζει το ΔΣ κατά τη διάρκεια του έτους, καθώς και τη διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι εταιρείες θα πρέπει να δημοσιοποιούν κατά πόσο χρησιμοποιούν το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου που συστήνεται από τον Κώδικα ή κάποιο άλλο αναγνωρισμένο πλαίσιο<sup>13</sup>.
- 1.2 Το ΔΣ συστήνει μονάδα εσωτερικού ελέγχου, κατά τις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας, που λειτουργεί σύμφωνα με γραπτό κανονισμό λειτουργίας και διασφαλίζει την καταλληλότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες και να αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και την επιτροπή ελέγχου του ΔΣ.
- 1.3 Το ΔΣ θα πρέπει να προβαίνει σε ετήσια αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση του εύρους των δραστηριοτήτων και της αποτελεσματικότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, την επάρκεια των εκθέσεων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου προς την επιτροπή ελέγχου του ΔΣ, καθώς και την ανταπόκριση και την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης σχετικά με εντοπισμένα σφάλματα ή αδυναμίες ελέγχου. Το ΔΣ θα πρέπει να αναφέρει στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης ότι έχει εξετάσει τους κύριους κινδύνους που ενδεχομένως αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.
- 1.4 Η επιτροπή ελέγχου συγκροτείται με στόχο την υποστήριξη του ΔΣ στα καθήκοντά του σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τον εσωτερικό έλεγχο και την εποπτεία του τακτικού ελέγχου. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη, στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα, και να είναι τουλάχιστον τριμελής<sup>14</sup>. Τουλάχιστον ένα (1) μέλος της θα πρέπει να έχει πρόσφατη σχετική εμπειρία σε χρηματοοικονομικά και λογιστικά θέματα. Θα πρέπει να προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος.
- 1.5 Οι κύριες αρμοδιότητες της επιτροπής ελέγχου είναι οι εξής:

Όσον αφορά στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τα συστήματα πληροφόρησης, η επιτροπή ελέγχου:

- παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας. Επίσης, θα πρέπει να επιβλέπει κάθε επίσημη ανακοίνωση που αφορά στη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας, και να εξετάζει τα βασικά σημεία των οικονομικών καταστάσεων που εμπεριέχουν σημαντικές κρίσεις και εκτιμήσεις από πλευράς Διοίκησης,

<sup>13</sup> Η ειδική αυτή πρακτική θα ισχύσει μόλις ετοιμαστεί το Παράρτημα και ενσωματωθεί επίσημα στον Κώδικα.

<sup>14</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.

- επιθεωρεί τους εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους της εταιρείας και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας, εκτός εάν αυτή η ευθύνη ανήκει ρητά στο ίδιο το ΔΣ ή σε κάποια άλλη επιτροπή του. Για το σκοπό αυτό, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να εξετάζει σε τακτική βάση το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας, ώστε να διασφαλίζει ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι προσδιορίζονται, αντιμετωπίζονται και δημοσιοποιούνται με ορθό τρόπο,
- θα πρέπει να εξετάζει συγκρούσεις συμφερόντων κατά τις συναλλαγές της εταιρείας με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα και να υποβάλλει στο ΔΣ σχετικές αναφορές,
- θα πρέπει να εξετάζει την ύπαρξη και το περιεχόμενο των διαδικασιών εκείνων, σύμφωνα με τις οποίες το προσωπικό της εταιρείας θα μπορεί, υπό εχεμύθεια, να εκφράσει τις ανησυχίες του για ενδεχόμενες παρανομίες και παρατυπίες σε θέματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης ή για άλλα ζητήματα που άπτονται της λειτουργίας της επιχείρησης. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίζει την ύπαρξη διαδικασιών για την αποτελεσματική και ανεξάρτητη διερεύνηση τέτοιων ζητημάτων, καθώς και για την κατάλληλη αντιμετώπισή τους.

Όσον αφορά στην εποπτεία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, η επιτροπή ελέγχου:

- προσδιορίζει και εξετάζει τον κανονισμό λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας,
- παρακολουθεί και επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και εξετάζει τις τριμηνιαίες εκθέσεις ελέγχου της μονάδας,
- διασφαλίζει την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, προτείνοντας στο ΔΣ το διορισμό και την ανάκληση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Όσον αφορά στην εποπτεία του τακτικού ελέγχου, η επιτροπή ελέγχου:

- θα πρέπει, μέσω του ΔΣ, να κάνει προτάσεις στη Γενική Συνέλευση σχετικά με το διορισμό, τον επαναδιορισμό και την ανάκληση του τακτικού ελεγκτή, καθώς και για την έγκριση της αμοιβής και τους όρους πρόσληψης του τακτικού ελεγκτή,
- εξετάζει και παρακολουθεί την ανεξαρτησία του τακτικού ελεγκτή και την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές επαγγελματικές και κανονιστικές απαιτήσεις στην Ελλάδα,
- εξετάζει και παρακολουθεί την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών στην εταιρεία από την ελεγκτική εταιρεία στην οποία ανήκει ο/οι τακτικός/οί ελεγκτής/ές<sup>15</sup> για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόζει πολιτική για την πρόσληψη τακτικών ελεγκτών σχετικά με την παροχή μη ελεγκτικών υπηρεσιών, και να επιβλέπει την εφαρμογή της<sup>15</sup>.

1.6 Η επιτροπή θα πρέπει να συνέρχεται τακτικά, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της. Τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο θα πρέπει να συναντά τον τακτικό ελεγκτή της εταιρείας, χωρίς την παρουσία των μελών της Διοίκησης.

<sup>15</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.

- 1.7 Τα βασικά καθήκοντα και οι αρμοδιότητες της επιτροπής ελέγχου θα πρέπει να ορίζονται γραπτώς στον κανονισμό λειτουργίας της, ο οποίος θα πρέπει να είναι διαθέσιμος στον ιστότοπο της εταιρείας.
- 1.8 Στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιγράφεται το έργο της επιτροπής κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της, καθώς και ο αριθμός των συνεδριάσεων της κατά τη διάρκεια του έτους. Στην περίπτωση που ο τακτικός ελεγκτής παρέχει και μη ελεγκτικές υπηρεσίες στην επιχείρηση, θα πρέπει να εξηγείται στους μετόχους στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης με ποιον τρόπο διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η ανεξαρτησία του ελεγκτή.
- 1.9 Η επιτροπή ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων, και ως εκ τούτου θα πρέπει να της διατίθενται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό.



## Μέρος Γ – Αμοιβές

### I. Επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών

#### Γενικό πλαίσιο

Η εναρμόνιση των στόχων και των κινήτρων των μελών του ΔΣ, των ανώτατων στελεχών και άλλων εργαζομένων της εταιρείας με εκείνα των μετόχων της αποτελεί καίριο ζητούμενο της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης. Συνεπώς και ο Κώδικας στοχεύει στην πρόταση πλαισίου καθορισμού των αμοιβών των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ. Οι διατάξεις του αντικατοπτρίζουν τη βέλτιστη πρακτική των Ευρωπαϊκών Κωδίκων και των Συστάσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>16</sup>.

Η βασική ευθύνη του ΔΣ όσον αφορά στις αμοιβές (στην οποία και επικεντρώνεται ο Κώδικας) συνίσταται στον καθορισμό των αμοιβών των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του. Επιπλέον, και κυρίως σε τομείς της οικονομίας που εξαρτώνται ιδιαίτερα από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, το ΔΣ πρέπει να έχει μια ευρύτερη εποπτεία της πολιτικής αμοιβών της εταιρείας απέναντι στη Διοίκηση αλλά και τους εργαζομένους. Με σκοπό τη δημιουργία μακροπρόθεσμης εταιρικής αξίας, η διάρθρωση των κινήτρων θα πρέπει να στοχεύει στην ισορροπία ανάμεσα στη βραχυπρόθεσμη και τη μακροπρόθεσμη απόδοση των στελεχών της Διοίκησης, καθώς και στην προώθηση της αξιοκρατίας, έτσι ώστε η επιχείρηση να προσελκύει στελέχη που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας. Ωστόσο, ο Κώδικας δεν υιοθετεί για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων μέτρα που έχουν πρόσφατα προταθεί διεθνώς, όπως την αναστολή της καταβολής των πρόσθετων αμοιβών απόδοσης (bonus), κρίνοντας ότι αυτά μπορεί να μην ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα. Επίσης, δεν προτείνει την υιοθέτηση ορίων στην αποζημίωση στελεχών της Διοίκησης που φεύγουν από την εταιρεία, κρίνοντας ότι τέτοιου είδους όρια είναι πιθανόν να αντίκεινται στις διατάξεις του εργατικού δικαίου. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Κώδικα, το ΔΣ θα πρέπει να διατηρεί τη δυνατότητα απαίτησης επιστροφής του συνόλου ή μέρους των πρόσθετων αμοιβών απόδοσης που καταβλήθηκαν, εφόσον βασίστηκαν σε λανθασμένα μεγέθη ή υπολογισμούς, ιδιαίτερα στην περίπτωση της αναθεώρησης οικονομικών καταστάσεων προηγούμενων ετών.

Η διαδικασία καθορισμού των αμοιβών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, διαφάνεια και επαγγελματισμό, και να είναι απαλλαγμένη από συγκρούσεις συμφερόντων. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει η διαδικασία αυτή να ανατίθεται σε μια επιτροπή αμοιβών του ΔΣ, αποτελούμενη αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη, στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα.

Ο Κώδικας προτείνει να αντανakλά η αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών το χρόνο απασχόλησής τους, καθώς και τις αρμοδιότητές τους. Σύμφωνα με τη βέλτιστη πρακτική, η αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ δεν θα πρέπει να συναρτάται άμεσα με την απόδοση της εταιρείας, ώστε να μην αποθαρρύνεται η διάθεση ενδεχόμενης αμφισβήτησης της Διοίκησης σε θέματα ανάληψης κινδύνων.

Η επαρκής διαφάνεια των αμοιβών του ΔΣ και των σχετικών πολιτικών που τις διαμορφώνουν συνιστά βασική απαίτηση των θεσμικών επενδυτών διεθνώς. Επί του παρόντος, η ελληνική αγορά υστερεί σε αυτό τον τομέα. Για το σκοπό αυτό, ο Κώδικας προτείνει την κατάρτιση ετήσιας έκθεσης αμοιβών, που θα περιλαμβάνεται

<sup>16</sup> Σύσταση C (2009) 3177 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που συμπληρώνει τις Οδηγίες 2004/913/ΕΚ και 2005/162/ΕΚ, όσον αφορά στο καθεστώς αμοιβής των μελών των ΔΣ των εισηγμένων εταιρειών.

στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, στην οποία θα δημοσιοποιούνται τα συνολικά «πακέτα» αποζημίωσης κάθε μέλους, καθώς και λεπτομέρειες για την αναλογία κυμαινόμενων και σταθερών αμοιβών, όπως επίσης και τα κριτήρια απόδοσης που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό της κυμαινόμενης αμοιβής.

### **Γενική αρχή**

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.

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

#### *Εκτελεστικά μέλη του ΔΣ*

- 1.1 Η αμοιβή των εκτελεστικών μελών του ΔΣ θα πρέπει να συνδέεται με την εταιρική στρατηγική, τους σκοπούς της εταιρείας και την πραγμάτωση αυτών, με τελικό στόχο τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας στην εταιρεία. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διασφαλίζει την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα σε:
  - σταθερά στοιχεία (π.χ. βασικός μισθός),
  - μεταβλητά στοιχεία συνδεδεμένα με την απόδοση, όπως το ετήσιο χρηματικό bonus και, όταν αυτό θεωρείται απαραίτητο, τα μακροπρόθεσμα κίνητρα συνδεδεμένα με μετοχές (π.χ. παροχή δωρεάν δεσμευμένων μετοχών<sup>17</sup>, δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών και παρεμφερών τίτλων),
  - άλλες συμβατικές ρυθμίσεις, όπως σύνταξη, αποζημίωση λόγω αποχώρησης, σημαντικές πρόσθετες παροχές (συμπεριλαμβανομένων παροχών σε είδος) και άλλες αποζημιώσεις.
- 1.2 Εάν χορηγούνται δικαιώματα προαίρεσης, δεν θα πρέπει να ωριμάζουν σε διάστημα μικρότερο από τρία (3) χρόνια από την ημερομηνία χορήγησης. Η τιμή αγοράς δεν θα πρέπει να είναι κατώτερη από τη μέση τιμή κλεισίματος της μετοχής της εταιρείας κατά τις τελευταίες 30 ημέρες διαπραγμάτευσης που προηγούνται της ημερομηνίας χορήγησης.
- 1.3 Οι συμβάσεις των εκτελεστικών μελών του ΔΣ θα πρέπει να προβλέπουν ότι το ΔΣ μπορεί να απαιτήσει την επιστροφή όλου ή μέρους του bonus που έχει απονεμηθεί, λόγω αναθεωρημένων οικονομικών καταστάσεων προηγούμενων χρήσεων ή γενικώς βάσει εσφαλμένων χρηματοοικονομικών στοιχείων, που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό του bonus αυτού.
- 1.4 Η αμοιβή κάθε εκτελεστικού μέλους του ΔΣ θα πρέπει να εγκρίνεται από το ΔΣ μετά από πρόταση της επιτροπής αμοιβών, χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών μελών. Κατά τον προσδιορισμό της αμοιβής των εκτελεστικών μελών του, το ΔΣ θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη:
  - τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους,

<sup>17</sup> Ως δεσμευμένες μετοχές ορίζονται αυτές για τις οποίες ισχύει απαγόρευση μεταβίβασης για ορισμένο χρονικό διάστημα.

- την επίδοσή τους σε σχέση με προκαθορισμένους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους,
- την οικονομική κατάσταση, την απόδοση και τις προοπτικές της εταιρείας,
- το ύψος των αμοιβών για παρόμοιες εκτελεστικές υπηρεσίες σε ομοειδείς εταιρείες.

1.5 Κατά τον καθορισμό των αμοιβών των εκτελεστικών του μελών, το ΔΣ θα πρέπει να λαμβάνει μεταξύ άλλων υπόψη του το ύψος των αμοιβών των εργαζομένων στην εταιρεία και σε ολόκληρο τον όμιλο.

#### *Επιτροπή αμοιβών*

1.6 Το ΔΣ θα πρέπει να συστήσει επιτροπή αμοιβών, αποτελούμενη αποκλειστικά από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα στην πλειονότητά τους μέλη του ΔΣ. Η επιτροπή θα πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον τρία (3)<sup>18</sup> μέλη και να προεδρεύεται από ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του ΔΣ. Ο Πρόεδρος του ΔΣ μπορεί να συμμετάσχει στην επιτροπή, εφόσον δεν ισχύουν οι προϋποθέσεις του μέρους Α, της ενότητας III, της παρ. 3.3, διαφορετικά σε αυτήν μπορεί να συμμετάσχει ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος του ΔΣ.

1.7 Τα καθήκοντα της επιτροπής αμοιβών είναι:

- η υποβολή προτάσεων στο ΔΣ σχετικά με την αμοιβή κάθε εκτελεστικού μέλους του, συμπεριλαμβανομένου του bonus και των αποδοχών βάσει κινήτρων που σχετίζονται με τη διανομή μετοχών,
- η εξέταση και η υποβολή προτάσεων στο ΔΣ, όσον αφορά στο συνολικό μέγεθος των ετήσιων μεταβλητών (δηλαδή εκτός του μισθού) αμοιβών στην επιχείρηση,
- η εξέταση και η υποβολή προτάσεων στο ΔΣ (και μέσω αυτού στη Γενική Συνέλευση των μετόχων, όταν αυτό απαιτείται) αναφορικά με τα προγράμματα χορήγησης δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών ή χορήγησης μετοχών,
- η υποβολή προτεινόμενων στόχων απόδοσης σχετικά με τις μεταβλητές αμοιβές μελών ΔΣ ή στόχων συνδεδεμένων με προγράμματα χορήγησης δικαιωμάτων προαίρεσης ή μετοχών,
- η τακτική επανεξέταση του μισθού των εκτελεστικών μελών του ΔΣ και άλλων όρων των συμβάσεών τους με την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων των αποζημιώσεων, σε περίπτωση αποχώρησης, και των συνταξιοδοτικών ρυθμίσεων,
- η υποβολή προτάσεων στο ΔΣ για οποιαδήποτε επιχειρησιακή πολιτική συνδεδεμένη με τις αμοιβές,
- η εξέταση της ετήσιας έκθεσης αμοιβών.

1.8 Η επιτροπή θα πρέπει να συνέρχεται αρκετά τακτικά, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της. Θα πρέπει να δημοσιοποιεί στον ιστότοπο της εταιρείας τον κανονισμό λειτουργίας της, στον οποίο να εξηγούνται ο ρόλος και οι αρμοδιότητές της. Στη δήλωση της εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας, θα πρέπει να περιγράφεται το έργο της επιτροπής αμοιβών, και να αναφέρεται ο αριθμός των συνεδριάσεών της κατά τη διάρκεια του έτους.

<sup>18</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.

- 1.9 Η επιτροπή αμοιβών μπορεί να ζητά τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου και ως εκ τούτου θα πρέπει να της παρέχονται επαρκή κονδύλια για το σκοπό αυτό.

*Μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ*

- 1.10 Η αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ εγκρίνεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων μετά από πρόταση του ΔΣ, και θα πρέπει να αντικατοπτρίζει το χρόνο απασχόλησής τους στην εταιρεία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ως μη εκτελεστικών μελών, καθώς και το εύρος των καθηκόντων τους. Επίσης, δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει bonus, δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών ή αποζημιώσεις που συναρτώνται με την απόδοση. Το ΔΣ θα πρέπει να προσδιορίζει και να προτείνει στους μετόχους βασική ετήσια αμοιβή των μελών του, καθώς και τυχόν πρόσθετη σταθερή αμοιβή για τη συμμετοχή ή την προεδρία τους στις επιτροπές του ΔΣ.

*Δημοσιοποιήσεις αμοιβών*

- 1.11 Η έκθεση αμοιβών των μελών του ΔΣ θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης και, για κάθε εταιρική χρήση, θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- την πολιτική και τις αρχές της εταιρείας για τη διαμόρφωση των αμοιβών των εκτελεστικών μελών του ΔΣ,
- τη μέθοδο αξιολόγησης της επίδοσης και υπολογισμού της μεταβλητής αμοιβής των στελεχών, συμπεριλαμβανομένων των ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων που έχουν ληφθεί υπόψη,
- τα κύρια στοιχεία των συμβάσεων εργασίας των εκτελεστικών στελεχών, συμπεριλαμβανομένης της διάρκειας της σύμβασης,
- τη συνολική αμοιβή που καταβλήθηκε σε κάθε μέλος του ΔΣ για τις υπηρεσίες του στην εταιρεία και σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις, αναλυμένη σε μισθό, bonus και αποζημιώσεις εξόδου από την υπηρεσία, καθώς και περιγραφή του είδους και του ποσού άλλων αποζημιώσεων ή επιδομάτων που χορηγήθηκαν,
- τον αριθμό των μετοχών και των δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών που χορηγήθηκαν σε κάθε στέλεχος κατά την εταιρική χρήση, την ημερομηνία κατοχύρωσης των μετοχών, την ημερομηνία και την τιμή εξάσκησης των δικαιωμάτων προαίρεσης και την ημερομηνία λήξης των δικαιωμάτων αυτών, καθώς και τον αριθμό των δικαιωμάτων που έχουν εξασκηθεί κατά την εταιρική χρήση.

## Μέρος Δ – Σχέσεις με τους μετόχους

### I. Επικοινωνία με τους μετόχους

#### Γενικό πλαίσιο

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών επιφορτίζει τους μετόχους της εταιρείας με το βασικότερο καθήκον διακυβέρνησης: την εκλογή και την ανάκληση των μελών του ΔΣ. Η καλή πληροφόρηση και ενημέρωση των μετόχων για τις εταιρικές υποθέσεις αποτελεί προϋπόθεση για τη σωστή εκπλήρωση του καθήκοντος αυτού. Επιπλέον, η ενεργή συμμετοχή τους σε βασικές στρατηγικές αποφάσεις αποτελεί δείγμα καλής εταιρικής διακυβέρνησης για ολόκληρη την ελληνική αγορά.

Με σκοπό τη διευκόλυνση της ενημέρωσης και της συμμετοχής των μετόχων, οι εισηγμένες εταιρείες θα πρέπει να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία. Η ύπαρξη ενός περιεκτικού και ενημερωμένου ιστότοπου είναι πλέον αναγκαία για την έγκαιρη, εύκολη και ανέξοδη επικοινωνία ανάμεσα στην εταιρεία και τους μετόχους της.

Εκτός από συναντήσεις με τους επενδυτές και τις σχετικές εταιρικές παρουσιάσεις («road shows») από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον οικονομικό διευθυντή και άλλα στελέχη, ο Πρόεδρος του ΔΣ και, κατά περίπτωση, ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι να παρίστανται σε συναντήσεις με κύριους μετόχους για θέματα ευρύτερης στρατηγικής και εταιρικής διακυβέρνησης και, σε συνέχεια των συζητήσεων αυτών, θα πρέπει να ενημερώνουν το ΔΣ για τις θέσεις των μετόχων με σημαντικές συμμετοχές.

#### Γενική αρχή

Το ΔΣ θα πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη συνεχούς και εποικοδομητικού διαλόγου με τους μετόχους της εταιρείας, ιδιαίτερα δε με εκείνους που έχουν σημαντικές συμμετοχές και μακροπρόθεσμη προοπτική.

#### Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες

- 1.1 Ο Πρόεδρος του ΔΣ και ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος, εφόσον υπάρχει, θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι για συναντήσεις με μετόχους της εταιρείας με σημαντικές συμμετοχές, και να συζητούν μαζί τους ζητήματα που αφορούν στη διακυβέρνηση της εταιρείας.
- 1.2 Ο Πρόεδρος θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι απόψεις των μετόχων γνωστοποιούνται στο ΔΣ.
- 1.3 Η εταιρεία θα πρέπει να διατηρεί ενεργό ιστότοπο, στον οποίο να δημοσιεύει περιγραφή της εταιρικής της διακυβέρνησης, της διοικητικής της διάρθρωσης, του ιδιοκτησιακού της καθεστώτος, καθώς και άλλες χρήσιμες για τους μετόχους και τους επενδυτές πληροφορίες.

## II. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων

### Γενικό πλαίσιο

Ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών προβλέπει σημαντικά δικαιώματα για τους μετόχους μειοψηφίας. Σύμφωνα με τον Νόμο 2190/1920, οι μέτοχοι που αντιπροσωπεύουν το 1/20 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου μπορούν να ζητήσουν έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων και να προσθέσουν θέματα στην ημερήσια διάταξη. Για τη λήψη ορισμένων σημαντικών αποφάσεων, όπως τροποποίηση ορισμένων άρθρων του καταστατικού ή συγχώνευση, απαιτείται αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία. Επιπλέον, η απαίτηση δέσμευσης των μετοχών για τις πέντε (5) ημέρες που προηγούνται της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, κάτι που αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τη συμμετοχή των διεθνών θεσμικών επενδυτών (μιας σημαντικής μειοψηφίας σε πολλές μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις), καταργήθηκε με την ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο της ευρωπαϊκής Οδηγίας 2007/36/EC<sup>19</sup> για τα δικαιώματα των μετόχων με τον Νόμο 3884/2010.

Με τις τροποποιήσεις που έχουν επέλθει στον Νόμο 2190/1920 δυνάμει του νέου Νόμου 3884/2010 ως προς τις εισηγμένες εταιρείες, εξασφαλίζεται πριν από τη Γενική Συνέλευση πληροφόρηση και ενημέρωση των μετόχων ως προς τα δικαιώματά τους, καθώς και ως προς τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.

Για το σκοπό αυτό, ο Κώδικας ζητά από τις εταιρείες να κοινοποιούν όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τη Γενική Συνέλευση των μετόχων κατά τρόπο που να εξασφαλίζει σε όλους τους μετόχους εύκολη και ισότιμη πρόσβαση. Όλες οι δημοσιοποιήσεις και τα συναφή έγγραφα θα πρέπει να κοινοποιούνται στον ιστότοπο της εταιρείας στην ελληνική και την αγγλική γλώσσα, κατά την ημερομηνία της γνωστοποίησής τους. Ήδη με τον Νόμο 3884/2010, οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται να δημοσιοποιούν και να αναρτούν στην ιστοσελίδα τους συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με την προετοιμασία της Γενικής Συνέλευσης, αλλά και πληροφορίες σχετικά με τα πεπραγμένα της Γενικής Συνέλευσης.

### Γενική αρχή

Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η προετοιμασία και η διεξαγωγή της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων διευκολύνουν την αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή τους στη Γενική Συνέλευση, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων ημερήσιας διάταξης, και των δικαιωμάτων τους κατά τη Γενική Συνέλευση. Το ΔΣ θα πρέπει να διευκολύνει, εντός του πλαισίου των σχετικών καταστατικών προβλέψεων, τη συμμετοχή των μετόχων στη Γενική Συνέλευση, και ειδικότερα των μετόχων μειοψηφίας, των αλλοδαπών μετόχων και όσων διαμένουν σε απομονωμένες περιοχές. Το ΔΣ θα πρέπει να αξιοποιεί τη Γενική Συνέλευση των μετόχων για να διευκολύνει τον ουσιαστικό και ανοιχτό διάλογό τους με την εταιρεία.

### Ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρείες

<sup>19</sup> Οδηγία 2007/36/EC του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 11ης Ιουλίου 2007 για την άσκηση ορισμένων δικαιωμάτων των μετόχων εισηγμένων εταιρειών.

- 1.1 Σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Νόμου 3884/2010, η εταιρεία θα πρέπει να αναρτά στον ιστότοπό της είκοσι (20) τουλάχιστον ημέρες πριν από τη Γενική Συνέλευση, τόσο στην ελληνική όσο και στην αγγλική γλώσσα<sup>20</sup>, πληροφορίες σχετικά με:
- την ημερομηνία, την ώρα και τον τόπο σύγκλησης της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων,
  - τους βασικούς κανόνες και τις πρακτικές συμμετοχής, συμπεριλαμβανομένου του δικαιώματος εισαγωγής θεμάτων στην ημερήσια διάταξη και υποβολής ερωτήσεων, καθώς και των προθεσμιών εντός των οποίων τα δικαιώματα αυτά μπορούν να ασκηθούν,
  - τις διαδικασίες ψηφοφορίας, τους όρους αντιπροσώπευσης μέσω πληρεξουσίου και τα χρησιμοποιούμενα έντυπα για ψηφοφορία μέσω πληρεξουσίου,
  - την προτεινόμενη ημερήσια διάταξη της συνέλευσης, συμπεριλαμβανομένων σχεδίων των αποφάσεων προς συζήτηση και ψήφιση, αλλά και τυχόν συνοδευτικών εγγράφων,
  - τον προτεινόμενο κατάλογο υποψήφιων μελών του ΔΣ και τα βιογραφικά τους (εφόσον υπάρχει θέμα εκλογής μελών), και
  - το συνολικό αριθμό των μετοχών και των δικαιωμάτων ψήφου κατά την ημερομηνία της σύγκλησης.
- 1.2 Η εταιρεία θα πρέπει να διαθέτει αποτελεσματικούς και ανέξοδους τρόπους ψηφοφορίας, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής ψήφου, όπου είναι δυνατόν, και της ψήφου δι' αλληλογραφίας<sup>21</sup>.
- 1.3 Περίληψη των πρακτικών της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων θα πρέπει να είναι διαθέσιμη στον ιστότοπο της εταιρείας εντός δεκαπέντε (15) ημερών από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων, μεταφρασμένη στην αγγλική, εφόσον αυτό επιβάλλεται από τη μετοχική σύνθεση της εταιρείας και είναι οικονομικά εφικτό.
- 1.4 Τουλάχιστον ο Πρόεδρος του ΔΣ της εταιρείας ή κατά περίπτωση ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος του ΔΣ, ο Διευθύνων Σύμβουλος ή ο Γενικός Διευθυντής, κατά περίπτωση, και οι Πρόεδροι των επιτροπών του ΔΣ θα πρέπει να παρίστανται στη Γενική Συνέλευση των μετόχων, προκειμένου να παρέχουν πληροφόρηση και ενημέρωση επί θεμάτων που τίθενται προς συζήτηση και επί ερωτήσεων ή διευκρινίσεων που ζητούν οι μέτοχοι. Ο Πρόεδρος της Γενικής Συνέλευσης θα πρέπει να διαθέτει επαρκή χρόνο για την υποβολή ερωτήσεων από τους μετόχους.

<sup>20</sup> Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση σύμφωνα με το Παράρτημα Ι.

<sup>21</sup> Η εφαρμογή της ειδικής αυτής πρακτικής αναστέλλεται προσωρινά εν αναμονή της έκδοσης σχετικών υπουργικών αποφάσεων, όπως προβλέπεται στον Νόμο 3884/2010.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

### I. Ρόλος και αρμοδιότητες του ΔΣ

Το ΔΣ θα πρέπει να ασκεί αποτελεσματικά τον ηγετικό του ρόλο και να διευθύνει τις εταιρικές υποθέσεις προς όφελος της εταιρείας και όλων των μετόχων, διασφαλίζοντας ότι η Διοίκηση 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.



## **II. Μέγεθος και σύνθεση του ΔΣ**

Το μέγεθος και η σύνθεση του ΔΣ θα πρέπει να επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του και να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, τη δραστηριότητα και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Το ΔΣ θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας, που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους.

## **III. Ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του προέδρου του ΔΣ**

Ο Πρόεδρος προΐσταται του ΔΣ. Θα πρέπει να έχει τις αρμοδιότητες του καθορισμού της ημερήσιας διάταξης, της διασφάλισης της καλής οργάνωσης των εργασιών του ΔΣ, αλλά και της αποτελεσματικής διεξαγωγής των συνεδριάσεών του. Ευθύνη επίσης του Προέδρου θα πρέπει να αποτελεί η διασφάλιση της έγκαιρης και ορθής πληροφόρησης των μελών του ΔΣ, καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας του με όλους τους μετόχους, με γνώμονα τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων όλων των μετόχων.

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

Κάθε μέλος του ΔΣ θα πρέπει να έχει υποχρέωση πίστης στην εταιρεία. Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να ενεργούν με ακεραιότητα και προς το συμφέρον της εταιρείας και να διαφυλάσσουν την εμπιστευτικότητα των μη δημοσίως διαθέσιμων πληροφοριών. Δεν θα πρέπει να έχουν σχέση ανταγωνισμού με την εταιρεία και θα πρέπει να αποφεύγουν κάθε θέση ή δραστηριότητα που δημιουργεί ή φαίνεται να δημιουργεί σύγκρουση ανάμεσα στα προσωπικά τους συμφέροντα και εκείνα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της κατοχής θέσεων στο ΔΣ ή 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.

## **V. Ανάδειξη υποψηφίων μελών του ΔΣ**

Η ανάδειξη υποψηφίων για το ΔΣ θα πρέπει να γίνεται αξιολογικά και με αντικειμενικά κριτήρια. Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει την ομαλή διαδοχή των μελών του, καθώς και των ανώτατων διοικητικών στελεχών, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

## **VI. Λειτουργία του ΔΣ**

Το ΔΣ θα πρέπει να συνέρχεται με την απαραίτητη συχνότητα, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Η πληροφόρηση που του παρέχεται από τη Διοίκηση θα πρέπει να είναι έγκαιρη, ώστε να του δίνεται η δυνατότητα να αντεπεξέρχεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις αρμοδιότητές του.

## **VII. Αξιολόγηση του ΔΣ**

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

### VIII. Εσωτερικός έλεγχος

- 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 επενδύσεων και 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 ελέγχου.

### IX. 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.

### X. Επικοινωνία με τους μετόχους

Το ΔΣ θα πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη συνεχούς και εποικοδομητικού διαλόγου με τους μετόχους της εταιρείας, ιδιαίτερα δε με εκείνους που έχουν σημαντικές συμμετοχές και μακροπρόθεσμη προοπτική.

### XI. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων

Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η προετοιμασία και η διεξαγωγή της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων διευκολύνουν την αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή τους στη Γενική Συνέλευση, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων ημερήσιας διάταξης, και των δικαιωμάτων τους κατά τη Γενική Συνέλευση. Το ΔΣ θα πρέπει να διευκολύνει, εντός του πλαισίου των σχετικών καταστατικών προβλέψεων, τη συμμετοχή των μετόχων στη Γενική Συνέλευση, και ειδικότερα των μετόχων μειοψηφίας, των αλλοδαπών μετόχων και όσων διαμένουν σε απομονωμένες περιοχές. Το ΔΣ θα πρέπει να αξιοποιεί τη Γενική Συνέλευση των μετόχων για να διευκολύνει τον ουσιαστικό και ανοιχτό διάλόγο τους με την εταιρεία.

## Παραρτήματα

### Παράρτημα Ι: Εξαιρέσεις για εισηγμένες εταιρείες μικρότερου μεγέθους

Οι παρακάτω εξαιρέσεις ισχύουν για τις εισηγμένες εταιρείες μικρότερου μεγέθους. Ως τέτοιες ορίζονται οι εισηγμένες εταιρείες, οι οποίες, κατά το μεγαλύτερο μέρος του έτους στο οποίο αναφέρεται η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, δεν συμπεριλαμβάνονταν στους δείκτες FTSE/ATHEX 20 και FTSE/ATHEX Mid 40.

Οι εισηγμένες εταιρείες μικρότερου μεγέθους που επιλέγουν να εφαρμόσουν τον Κώδικα, θα πρέπει να συμμορφώνονται με τις γενικές αρχές του. Η πλήρης εφαρμογή των ειδικών πρακτικών είναι επίσης ευκατάρκτη. Ωστόσο, η εφαρμογή ορισμένων ειδικών πρακτικών είναι πιθανόν να απαιτεί δυσανάλογο χρόνο και κόστος για την πλειονότητα των μικρότερων εισηγμένων εταιρειών. Ως εκ τούτου, ο Κώδικας με το Παράρτημά του αυτό προβλέπει την εξαίρεσή τους από την υποχρέωση περί εξήγησης μη συμμόρφωσής τους με τις παρακάτω ειδικές πρακτικές.

#### Ισορροπία εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ

- Ειδική πρακτική Α.II (2.2):

*Το ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον δύο (2) εκτελεστικά μέλη.*

#### Σαφής διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων του Προέδρου από εκείνες του Διευθύνοντος Συμβούλου

- Ειδική πρακτική Α.III (3.1):

*Ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων του Προέδρου από εκείνες του Διευθύνοντος Συμβούλου θα πρέπει να θεσπίζεται ρητά από το ΔΣ, να διατυπώνεται γραπτώς, και να γνωστοποιείται στους μετόχους. Το ίδιο θα πρέπει να ισχύει και για τις εταιρείες στις οποίες τα καθήκοντα του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου ασκούνται από το ίδιο πρόσωπο.*

#### Αξιολόγηση του Προέδρου του ΔΣ

- Ειδική πρακτική Α.VII (7.1):

*Το ΔΣ θα πρέπει επίσης να αξιολογεί την επίδοση του Προέδρου του, διαδικασία στην οποία προΐσταται ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος ή άλλο μη εκτελεστικό μέλος του, ελλείψει ανεξάρτητου Αντιπρόεδρου.*

#### Μέγεθος των επιτροπών του ΔΣ

- Ειδική πρακτική Α.V (5.7):

*Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων θα πρέπει να έχει τουλάχιστον τρία (3) μέλη.*

- Ειδική πρακτική Β.I (1.4):

*Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να είναι τουλάχιστον τριμελής.*

- Ειδική πρακτική Γ.I (1.6) για την επιτροπή αμοιβών

*Η επιτροπή αμοιβών θα πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον τρία (3) μέλη.*

Εποπτεία του εξωτερικού ελέγχου από την επιτροπή ελέγχου σχετικά με την παροχή μη ελεγκτικών υπηρεσιών

- Ειδική πρακτική Β.Ι (1.5):

Να αναπτύξει και να εφαρμόζει πολιτική για την πρόσληψη εξωτερικών ελεγκτών σχετικά με την παροχή μη ελεγκτικών υπηρεσιών και να επιβλέπει την εφαρμογή της.

Πληροφορίες Γενικών Συνελεύσεων στην αγγλική

- Ειδική πρακτική Δ.ΙΙ (1.3):

Περίληψη των πρακτικών της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων θα πρέπει να είναι μεταφρασμένη στην αγγλική, εφόσον αυτό επιβάλλεται από την ιδιοκτησιακή διάρθρωση της εταιρείας και είναι οικονομικά εφικτό.

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

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

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

- 1) Να περιλαμβάνει ειδικό τμήμα της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης, που να περιέχει, σε συνδυασμό με όσα προβλέπονται στον Νόμο 3873/2010:
  - α. Γνωστοποίηση της οικειοθελούς συμμόρφωσης της εταιρείας με τον παρόντα Κώδικα,
  - β. Αναφορά στις ειδικές πρακτικές για εισηγμένες εταιρίες που δεν εφαρμόζει η εταιρεία και εξήγηση των λόγων της μη εφαρμογής.
- 2) Να συμπεριλαμβάνει στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με τον Νόμο 3873/2010, καθώς και με όσα έχουν αναφερθεί έως τώρα στον Κώδικα:
  - α. Σύντομη περιγραφή του τρόπου λειτουργίας του ΔΣ και πληροφορίες σχετικά με:
    - i. τον αριθμό συνεδριάσεων του ΔΣ και τη συχνότητα συμμετοχής κάθε μέλους στις συνεδριάσεις
    - ii. τον αριθμό των συνεδριάσεων των επιτροπών ΔΣ και τη συχνότητα συμμετοχής κάθε μέλους στις συνεδριάσεις
    - iii. σύντομη περιγραφή της σύνθεσης και των όρων λειτουργίας, του έργου και των αρμοδιοτήτων των επιτροπών ΔΣ, καθώς και περιγραφή των θεμάτων που συζητούν στις συνεδριάσεις τους
    - iv. περιγραφή του τρόπου αξιολόγησης της επίδοσης του ΔΣ, καθώς και των επιτροπών του
  - β. Πληροφορίες για τα μέλη του ΔΣ, όπως οι παρακάτω:
    - i. προσδιορισμός του Πρόεδρου, του Αντιπροέδρου (εφόσον υπάρχει), του Διευθύνοντος Συμβούλου και των μελών των επιτροπών του ΔΣ και των Προέδρων τους
    - ii. προσδιορισμός των μη εκτελεστικών μελών που το ΔΣ θεωρεί ανεξάρτητα και, όπου είναι απαραίτητο, επεξήγηση των λόγων που στηρίζουν αυτήν τη θέση του
    - iii. συνοπτικά βιογραφικά σημειώματα κάθε μέλους ΔΣ
    - iv. διάρκεια της θητείας κάθε μέλους ΔΣ (συμπεριλαμβανομένης και της ημερομηνίας λήξης)
    - v. αναφορά στις εξωτερικές επαγγελματικές δεσμεύσεις των μελών ΔΣ (συμπεριλαμβανομένων των επαγγελματικών υποχρεώσεών τους ως μη εκτελεστικών μελών σε άλλες εταιρείες, καθώς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς)
  - γ. Πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο:
    - i. περιγραφή των κύριων στοιχείων των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου
    - ii. δήλωση του ΔΣ ως προς την πραγματοποίηση ετήσιας επανεξέτασης της εταιρικής στρατηγικής, των κύριων επιχειρηματικών κινδύνων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου
    - iii. σε περίπτωση που οι νόμιμοι ελεγκτές ή το ελεγκτικό γραφείο προσφέρουν μη ελεγκτικές υπηρεσίες στην εταιρεία, αξιολόγηση της επίπτωσης που μπορεί να έχει το γεγονός αυτό στην αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητά του

υποχρεωτικού ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη και τα οριζόμενα στον Νόμο 3693/2008.

δ. Πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές των μελών του ΔΣ. Προς το σκοπό αυτό θα ενσωματώνεται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης η έκθεση αμοιβών μελών ΔΣ, σύμφωνα με το Πάραρτημα ΙΙΙ και την παρ. 1.11 του Μέρους Γ του Κώδικα.

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

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

Εκτελεστικά μέλη ΔΣ <sup>22</sup>	Μισθός		Πρόσθετη αμοιβή βάσει απόδοσης (bonus)		Άλλες παροχές ή επιδόματα <sup>23</sup>	
	Εταιρική χρήση N -1	Εταιρική χρήση N <sup>24</sup>	Εταιρική χρήση N -1	Εταιρική χρήση N	Εταιρική χρήση N -1	Εταιρική χρήση N
<b>Διευθύνων Σύμβουλος</b>						
<b>Εκτελεστικό μέλος Α</b>						
<b>Εκτελεστικό μέλος Β</b>						
<b>Εκτελεστικό μέλος Γ</b>						

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

Εκτελεστικά μέλη ΔΣ	Μετοχές που χορηγήθηκαν κατά την εταιρική χρήση		Δικαιώματα προαίρεσης μετοχών που χορηγήθηκαν κατά την εταιρική χρήση			Δικαιώματα προαίρεσης μετοχών που ασκήθηκαν κατά την εταιρική χρήση		
	Συνολικός αριθμός	Ημερομηνία κατοχύρωσ ης <sup>25</sup>	Συνολικ ός αριθμός	Τιμή άσκησης	Ημερομηνία κατοχύρωσ ης	Συνολικ ός αριθμός	Τιμή άσκησης	Αξία

<sup>22</sup> Κάθε γραμμή στους πίνακες 1, 2 και 3 αντιστοιχεί σε πληροφορίες για κάθε εκτελεστικό μέλος ΔΣ.

<sup>23</sup> Χρηματικά μετρήσιμα μεγέθη, π.χ. εισφορές για συντάξεις, επιδόματα παραστάσεων.

<sup>24</sup> N: πρόσφατη εταιρική χρήση αναφοράς.

Διευθύνων Σύμβουλος								
Εκτελεστικό μέλος Α								
Εκτελεστικό μέλος Β								
Εκτελεστικό μέλος Γ								

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

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

<sup>25</sup> Όροι σχετικοί με τη συμμετοχή εκτελεστικών μελών ΔΣ σε προγράμματα αποζημιώσεων συνδεδεμένων με μετοχές θα πρέπει να περιγραφούν εκτός πίνακα.



Πρόεδρος ΔΣ						
Άλλα μέλη ΔΣ						

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

[Το Παράρτημα IV είναι υπό διαμόρφωση από ειδική ομάδα εργασίας.]

