



Η σύγχρονη δομή της εξουσίας στην ανώνυμη εταιρεία μέσα από το ισχύον κανονιστικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης

ΛΗΔΑ ΚΟΝΤΟΓΙΑΝΝΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ & ΕΤΑΙΡΙΚΟΣ
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ - MYTILINEOS

11.12.2023

Η εταιρική διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση



Σύστημα Εταιρικής Διοίκησης

- Μονοστικό σύστημα (one tier board)
- Δυαδικό σύστημα (two tier board)

Καθήκοντα μελών ΔΣ (ενδεικτικά)

- Εταιρικό συμφέρον
- Δέουσα επιμέλεια
- Μη σύγκρουση συμφερόντων/ ανταγωνισμού

Ιδιοκτησιακό καθεστώς εισηγμένης εταιρείας

- Συγκέντρωση μετοχών σε πρόσωπα έναντι ευρείας διασποράς
- Πηγές χρηματοδότησης (π.χ. ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια, τράπεζες)
- Συμμετοχή Δημοσίου
- Οικογενειακές επιχειρήσεις

Δικαιώματα μετόχων και ενδιαφερόμενων τρίτων

“Shareholder primacy” vs “Stakeholder model”



Επιρροή της ευρωπαϊκής νομοθεσίας



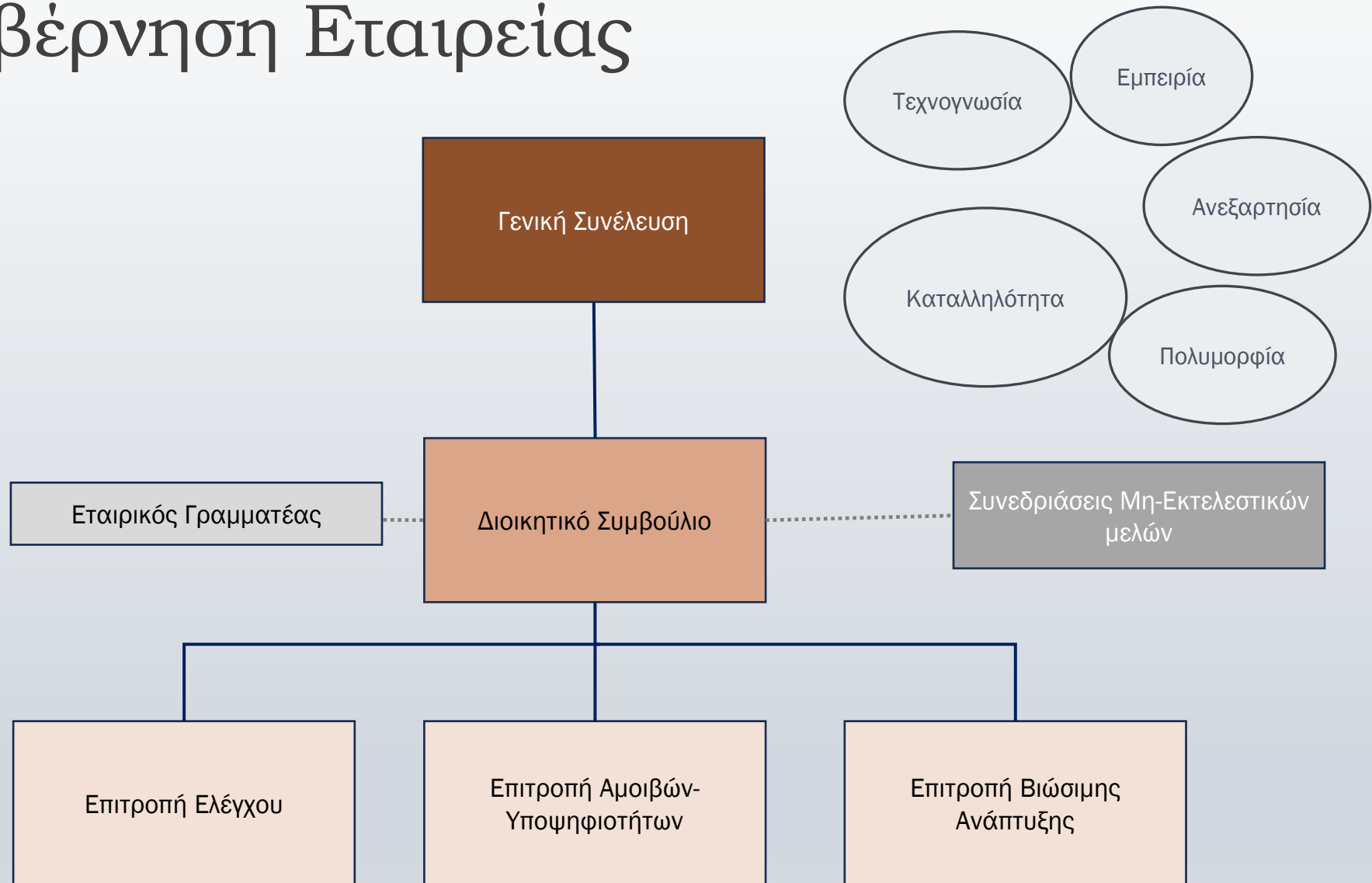
Σύγκληση δομών διακυβέρνησης, πολιτικών, δημοσιοποιήσεων (Επιτροπή Ελέγχου και Εξωτερικοί Ελεγκτές | Πολιτική και Έκθεση αποδοχών | Δημοσιοποίηση μη-χρηματοοικονομικών στοιχείων, π.χ. CSRD)

Ανάδειξη και διείσδυση καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης μέσω εθνικών κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης

Ενδυνάμωση/ Κινητοποίηση μετόχων και ενδιαφερομένων τρίτων → Άσκηση πίεσης στα ΔΣ



Διακυβέρνηση Εταιρείας



Κανονισμός Λειτουργίας Διοικητικού Συμβουλίου

(1/2)



- Σκοπός, Σύνθεση, Συνεδριάσεις
- Επιτροπές ΔΣ
- Αρμοδιότητες, Καθήκοντα
 - Πρόεδρος
 - Διευθύνων Σύμβουλος
 - Αντιπρόεδρος/ Ανώτερος Ανεξάρτητος Σύμβουλος
 - Εκτελεστικά / Μη-Εκτελεστικά μέλη
 - Εταιρικός Γραμματέας

- Αποδοχές – Συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη
- Εποπτεία, αξιολόγηση και έλεγχος των επιδόσεων των εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.
- Υποχρεώσεις ενημέρωσης των μη εκτελεστικών από τη Διοίκηση
- Αξιολόγηση ΔΣ

Κανονισμός Λειτουργίας Διοικητικού Συμβουλίου - Αρμοδιότητες, Καθήκοντα (2/2)



- ✓ Διαχείριση και εκπροσώπηση / Διακυβέρνηση
- ✓ Σύνθεση / Διαδοχή / ΔΣ, Επιτροπών
- ✓ Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου – Διαχείριση κινδύνων
- ✓ Whistleblowing
- ✓ Επίβλεψη/ αξιολόγηση/ αμοιβές εκτελεστικής Διοίκησης
- ✓ Οικονομικές καταστάσεις – Προϋπολογισμός – Ετήσια έκθεση Δ.Σ.
- ✓ Επιχειρησιακή στρατηγική
- ✓ Επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου
- ✓ Έγκριση σημαντικών πολιτικών και διαδικασιών της Εταιρείας
- ✓ Οργανόγραμμα
- ✓ Συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη
- ✓ Επιλογή, αξιοποίηση και ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών
- ✓ Περιγραφή ρόλων Προέδρου, Αντιπροέδρου, Ανώτερου Ανεξάρτητου Συμβούλου, Διευθύνοντος Συμβούλου, Εκτελεστικών – Μη-εκτελεστικών μελών, Εταιρικού Γραμματέα



Κανονισμός Λειτουργίας Επιτροπών

Επιτροπή Ελέγχου

- Ενημέρωση ΔΣ για τα κρίσιμα και ουσιαστικά θέματα που αφορούν στη σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων
- Ενημέρωση ΔΣ για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας του τακτικού ελέγχου και την εισήγηση του διορισμού, επαναδιορισμού ή απομάκρυνσης του ορκωτού ελεγκτή
- Ετήσιες και περιοδικές οικονομικές εκθέσεις και καταστάσεις και λοιπή χρηματοοικονομική πληροφόρηση
- Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου
- Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου
- Προγραμματισμός ετήσιου ελέγχου
- Σχέσεις με μετόχους

Επιτροπή Αμοιβών - Υποψηφιοτήτων

- Πολιτική αποδοχών ΔΣ και ανώτατων διευθυντικών στελεχών
- Αναγνώριση και αντιμετώπιση θεμάτων σύγκρουσης συμφερόντων
- Έκθεση αποδοχών
- Συστήματα αξιολόγησης, βαθμονόμησης αμοιβών
- Πρόσληψη διευθυντικών στελεχών
- Αξιολόγηση διευθυντικών στελεχών
- Ανάδειξη υποψηφιοτήτων για δομή και σύνθεση ΔΣ
- Επιλογή υποψηφίων μελών ΔΣ
- Διαδοχή μελών ΔΣ και Ανώτατης Διοίκησης

Καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης (1/3)



Αξιολόγηση του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών

Η αξιολόγηση γίνεται από εξωτερικό σύμβουλο



Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης

- Η **αξιοπιστία** στα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης για μια εταιρεία είναι συνώνυμη με τη **διαφάνεια** στις πρακτικές της
- Επεξήγηση του τρόπου **εφαρμογής του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης** και όχι μόνο αιτιολόγηση των «διατάξεων» που δεν εφαρμόζονται
- Οι **επενδυτές** λαμβάνουν την απαραίτητη πληροφόρηση και ενισχύεται η **εμπιστοσύνη** τους απέναντι στην Εταιρεία

Καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης (2/3)



Συνεδριάσεις Μη-Εκτελεστικών μελών

- Τακτικές συνεδριάσεις χωρίς εκτελεστικά μέλη
- Αξιολόγηση Δ/νοντος Συμβούλου
- Εκθέσεις προς μετόχους



Εταιρικός Γραμματέας

- Συμβουλευτικός ρόλος προς ΔΣ και επιτροπές του
- Διασφάλιση τήρησης πολιτικών /διαδικασιών του ΔΣ
- Αποτελεσματική ροή πληροφόρησης
- Ολοκληρωμένη πρακτική υποστήριξη και καθοδήγηση
- Πρόγραμμα εισαγωγικής κατάρτισης
- Ανάδειξη θεμάτων ημερήσιας διάταξης



Ενεργός και εποικοδομητικός διάλογος με τους μετόχους (Shareholder engagement)

Απαίτηση ξένων θεσμικών
επενδυτών

Διεξαγωγή μεταξύ της εταιρείας και των τμημάτων
μετοχικής επιμέλειας (stewardship teams) των θεσμικών
επενδυτών

Διοργάνωση ετήσιου
Corporate Governance Roadshow

- Υπό τον Ανεξάρτητο Πρόεδρο ή τον Ανώτερο Ανεξάρτητο Σύμβουλο
 - Συμμετοχή Προέδρων Επιτροπών ΔΣ
 - Συζήτηση επί των θεμάτων της εταιρικής διακυβέρνησης με σκοπό την **κατανόηση των απόψεων των μετόχων** αναφορικά με τη διακυβέρνηση της εταιρείας και τη συνολική επίδοσή της
 - **Ανάλυση στρατηγικής** με στόχο τη δημιουργία αξίας, για την ίδια αλλά και τους μετόχους της
 - **Σαφής πληροφόρηση** των επενδυτών για τον τρόπο εφαρμογής της στρατηγικής της εταιρείας και πώς το διοικητικό συμβούλιο εποπτεύει και διασφαλίζει ότι αυτό επιτυγχάνεται
 - Οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να χτίσουν **μακροχρόνιες σχέσεις με τους επενδυτές τους**

Προκλήσεις για τα Διοικητικά Συμβούλια (1/2)



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ

Βιωσιμότητα
(ESG)

Ψηφιοποίηση &
κυβερνοασφάλεια
(+ Τεχνητή νοημοσύνη)

Διαχείριση ανθρωπίνου
δυναμικού με αυξημένες
δυνατότητες ανάπτυξης
(Talent Management)

Εφοδιαστικές αλυσίδες και
ξένες αγορές

(μαθήματα από την πανδημία,
θεμελιώδεις γεωπολιτικές αλλαγές)

Χρηματοοικονομική
ανθεκτικότητα

(Διαχείριση του ασταθούς
πληθωρισμού, υψηλών επιτοκίων και
συνολικών οικονομικών αβεβαιοτήτων)

Πρόσθετα καθήκοντα

- CSRD
- CS3D

Προκλήσεις για τα Διοικητικά Συμβούλια (2/2)



Ποιοτικά χαρακτηριστικά του Διοικητικού Συμβουλίου

- ✓ Λαμβάνουν υπ' όψιν τους το υφιστάμενο και επερχόμενο **κανονιστικό πλαίσιο**
 - ✓ Αναζητούν τρόπους ανάπτυξης επιπλέον ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων **αναθεωρώντας τα επιχειρηματικά μοντέλα** (τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες)
 - ✓ Αναλαμβάνουν **ηγετικό ρόλο** στον επαναπροσδιορισμό της οργανωτικής δομής
- ✓ Καθορίζουν και προάγουν την απαραίτητη **εταιρική κουλτούρα** για την αξιοποίηση νέων ευκαιριών



Ευχαριστώ θερμά και
Καλές Γιορτές!!

