



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ»**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:  
ΜΗΤΣΗ ΙΛΙΑΝΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
κός ΚΑΝΑΣ ΑΓΓΕΛΟΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2012**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη (στην Ελληνική).....	4
Περίληψη (στην Αγγλική).....	6
Ευχαριστίες .....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	13
2.1 Ορισμοί.....	13
2.2 Η αναγκαιότητα για συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης .....	17
2.2.1 Συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ μετόχων και διευθυντικών στελεχών .....	20
2.2.2 Συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ μετόχων και πιστωτών .....	21
2.2.3 Συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ μεγαλομετόχων και μικρομετόχων .....	21
2.3 Διεθνείς πρωτοβουλίες βελτίωσης των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης.....	22
2.4 Οι εθνικές διαφορές στα συστήματα διακυβέρνησης.....	24
2.5 Έρευνες για την ποιότητα των Διοικητικών Συμβουλίων .....	26
2.6 Η εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα.....	28
2.6.1 Οι αρχές εταιρικής διακυβέρνηση στην Ελλάδα .....	28
2.6.2 Η απόφαση 5/204/14-11-2000.....	31
2.6.3 Ο Νόμος 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση .....	32
2.6.3i Ο ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων .....	34
2.6.3ii Ο ρόλος των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.....	34
2.6.3iii Ο ρόλος των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.....	35
2.6.3iv Ο ρόλος των Ελεγκτικών Επιτροπών.....	36
2.6.3v Ο ρόλος της Επιτροπής Καθορισμού Αμοιβών .....	36
2.6.3vi Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου .....	37
2.7 Μεθοδολογία αξιολόγησης του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα 38	
2.7.1 Έρευνα του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.....	38
2.7.2 Έρευνα της Alpha Bank.....	47



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.7.3 Έρευνα Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και Brunel Business School .....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΝΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ .....	55
4.1 COSMOTE .....	56
4.1.1 Ιστορικό .....	56
4.1.2 Η δραστηριότητα της COSMOTE .....	57
4.1.3 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην COSMOTE .....	58
4.1.3i Διοικητικό Συμβούλιο .....	59
4.1.3ii Επιτροπές .....	60
4.1.3iii Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου .....	66
4.1.3iv Διοικητική Ομάδα .....	67
4.1.3v Επικοινωνία με Μετόχους – Επενδυτές .....	68
4.2 INTRACOM .....	69
4.2.1 Ιστορικό .....	69
4.2.2 Οι δραστηριότητες της INTRACOM .....	70
4.2.2i Διεθνής Όμιλος .....	72
4.2.2ii Έρευνα και Ανάπτυξη .....	72
4.2.3 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Intracom .....	73
4.2.3i Διοικητικό Συμβούλιο .....	74
4.2.3ii Εταιρικές Διαδικασίες .....	74
4.2.3iii Ελεγκτικοί Μηχανισμοί .....	75
4.2.3iv Διαφάνεια και Επικοινωνία .....	75
4.2.3v Κοινωνική Ευθύνη .....	75
4.3 SIEMENS .....	76
4.3.1 Ιστορικό .....	76
4.3.2 Οι δραστηριότητες της Siemens .....	76
4.3.2i Ο Όμιλος Siemens .....	766
4.3.2ii Στρατηγικές Καινοτομίες .....	77



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.3.3 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στη Siemens .....	79
4.3.3i Εποπτικό Συμβούλιο.....	79
4.3.3ii Επιτροπές .....	83
4.3.3iii Διοικητικό Συμβούλιο .....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ .....	89
5.1 Σύγκριση του Νόμου 3016/2002 με τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης των εταιρειών.....	89
5.1.1. Σύγκριση του Νόμου 3016/2002 με το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της Cosmote .....	90
5.1.2. Σύγκριση του Νόμου 3016/2002 με το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της Inracom .....	91
5.1.3. Σύγκριση του Νόμου 3016/2002 με το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της Siemens .....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ .....	93
6.1 Προτάσεις βελτίωσης εταιρικής διακυβέρνησης.....	93
6.1.1 Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μετόχων.....	94
6.1.2 Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων.....	97
6.1.3 Ο ρόλος των συνεργαζόμενων με την εταιρεία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία.....	98
6.1.4 Προτάσεις για διάκριση των εταιρειών .....	98
6.1.5 Προτάσεις για την προώθηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων .....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	107



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία που ακολουθεί, είναι μια προσπάθεια προσέγγισης του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, στην Ελλάδα κυρίως, ενός συστήματος, το οποίο έχει ως στόχο τη διασφάλιση της λογοδοσίας και της διαφάνειας των εταιρειών που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, την εξασφάλιση των δικαιωμάτων των μετόχων, αλλά και την εξάλειψη φαινομένων οικονομικών και λογιστικών σκανδάλων. Το θέμα αυτό έχει απασχολήσει πολύ όχι μόνο τον τύπο, αλλά ολόκληρους οργανισμούς, τα Διοικητικά Συμβούλια κολοσσαίων επιχειρήσεων, μετόχους, και κυρίως κυβερνητικούς παράγοντες.

Στην Ελλάδα, μετά την εισήγηση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, η οποία πρότεινε κάποιες «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης» για τη χώρα μας, μετά τις φούσκες του χρηματιστηρίου την περίοδο 1999, συζητήθηκε και ψηφίστηκε ο Νόμος 3016/2002. Ο Νόμος αυτός εφαρμόζεται πλέον υποχρεωτικά από τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών επιχειρήσεις. Αν και στην αρχή, κατά κοινή ομολογία των εταιρειών αυτών, υπήρξαν πολλά προβλήματα στην εφαρμογή του, διότι δεν υπήρχε το κατάλληλο υπόβαθρο και η κατάλληλη προετοιμασία, φαίνεται ότι αρχίζουν σιγά σιγά να προσαρμόζονται με την καινούρια αυτή πραγματικότητα.

Όλη η παραπάνω ανάλυση και η μελέτη βασίστηκε στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, σε μελέτες ινστιτούτων και πανεπιστημίων, καθώς και σε μια μικρή έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τρεις πολύ γνωστές ελληνικές επιχειρήσεις. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν, είναι ότι ο Νόμος αυτός είναι το πρώτο καλό και σταθερό βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση, δηλαδή με το Νόμο 3016/2002 εξασφαλίζεται ο έλεγχος, η διαφάνεια, η λογοδοσία των εταιρειών που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, καθώς επίσης εξασφαλίζεται η άμεση και έγκυρη πληροφόρηση όλων όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα σε αυτές.

Παρόλα αυτά, μέσα από τη μελέτη και ανάλυση των περιπτώσεων της Cosmote, της Intracom και της Siemens διαπιστώθηκε ότι για να υπάρχει αποτελεσματικότερη προστασία των δικαιωμάτων όλων όσων εμπλέκονται στην επιχείρηση, άμεσα ή έμμεσα, θα πρέπει να εμπλουτιστεί ο Νόμος με περισσότερες διατάξεις, αλλά και να λάβει υπόψη



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

την ελληνική πραγματικότητα, παρά να αρκестεί στην τυφλή υιοθέτηση διατάξεων που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες, όπως για παράδειγμα στη Βρετανία.



## **EXECUTIVE SUMMARY**

This thesis is an attempt of approaching the Corporate Governance System, mostly at Greece, a system which ensures the integrity and fairness of corporations, the accountability and responsibility towards the stakeholders and the elimination of accounting frauds and corporate scandals.

After the introduction of the Capital Market Commission and the Stock Market frauds in 1999, the Law 3016/2002 was established in Greece. This Law contains mandatory rules for Greek listed companies. Many problems arised at the beginning of its implementation, mostly due to the fact that there wasn't the appropriate preparation and backround, but finally the Law was adopted by the Greek listed companies.

The study was based on international and Greek literature, articles, universities' and institutes' studies and on a research of three famous greek companies. After the study of companies Cosmote, Intracom and Siemens, we concluded that the Law 3016/2002 should be enriched with more rules and take into consideration the Greek situation without adopting unquestioningly rules that are implemented in other countries, such as Britain.



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Καννά Άγγελο για την αμέριστη προσοχή και καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας, καθώς επίσης και όλο το διδακτικό προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, το οποίο μας κατηύθυνε όλον αυτόν τον καιρό με τις πολύτιμες εμπειρίες και γνώσεις τους. Τέλος, να ευχαριστήσω και την τριμελή επιτροπή για την ευκαιρία που μου έδωσε να εκπονήσω και να παρουσιάσω αυτή τη μελέτη.





## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Ένα θέμα που έχει συγκεντρώσει πρόσφατα μεγάλη προσοχή και έχει πρωταγωνιστήσει διεθνώς σε πολλά εξώφυλλα εφημερίδων και περιοδικών οικονομικού περιεχομένου είναι η ανάγκη επανεξέτασης των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης, ιδίως σε ό,τι αφορά στους μηχανισμούς ελέγχου της διοίκησης από τους μετόχους της επιχείρησης. Την τελευταία δεκαετία και ειδικά μετά την χρεοκοπία της αμερικανικής εταιρείας Enron, τα σκάνδαλα Worldcom και Parmalat, αλλά και τις χρηματιστηριακές φούσκες, οι οποίες προκάλεσαν πολλά ερωτηματικά σχετικά με τη δυνατότητα προστασίας των μετόχων, διαπιστώνουμε συνεχώς την πραγματοποίηση συναντήσεων, συνεδρίων και συνδιασκέψεων διεθνώς σχετικά με τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης των εισηγμένων στα χρηματιστήρια εταιρειών (corporate governance). Η παραπλανητική συμπεριφορά των επιχειρήσεων αυτών, αλλά και πολλών άλλων, καθώς και λογιστικά σκάνδαλα, είχαν πολλαπλές επιπτώσεις στις διεθνείς χρηματαγορές και οι υψηλές τιμές και το κλίμα υπερβολικών προσδοκιών και ευφορίας των προηγούμενων χρόνων, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις νέας οικονομίας, υποχώρησαν και έδωσαν θέση σε ένα κλίμα απαισιοδοξίας, αποχής και υποτίμησης. Αυτό έβλαψε όλες τις αγορές, ανάμεσά τους και την ελληνική.

Στην Ελλάδα, οι υπερβολές και οι επιπολαιότητες που χαρακτήρισαν το φούσκωμα των αγορών την περίοδο 1999-2000 δημιούργησαν αμείλικτα ερωτήματα σχετικά με τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και τη διαχείριση των κεφαλαίων που τοποθετήθηκαν από τους μικροεπενδυτές. Πολλές επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν ευσυνείδητα και υπεύθυνα στις δεσμεύσεις που είχαν αναλάβει στις Γενικές Συνελεύσεις και τα Ενημερωτικά Δελτία, άλλες όμως αντιμετώπισαν τη μαζική προσέλευση των μικροεπενδυτών με ανευθυνότητα και προσωπική ιδιοτέλεια, σπεύδοντας να ενισχύσουν την ατομική τους περιουσία και να προβούν σε προκλητικές εκδηλώσεις νεοπλουτισμού, αριβισμού και καταχρήσεων.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αν και τέτοιες περιπτώσεις τιμωρήθηκαν από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, δημιουργήθηκε στο ευρύ επενδυτικό κοινό ένα αίσθημα καχυποψίας, παραπλάνησης και δυσπιστίας που κλόνησε την εμπιστοσύνη του απέναντι στις επιχειρήσεις, με συνέπεια την υπονόμευση της αναπτυξιακής δυναμικής της χώρας. Ο κλονισμός της εμπιστοσύνης αυτής στις διεθνείς χρηματαγορές, έφερε στο προσκήνιο την ανάγκη αναμόρφωσης της κυβέρνησης των εισηγμένων εταιρειών κι της εποπτείας των αγορών. Απαίτησε την επέμβαση των κυβερνήσεων, για να θεσπίσουν πιο αυστηρούς κανόνες και νέα ρυθμιστικά πλαίσια. Οι εποπτικές αρχές της κεφαλαιαγοράς και τα χρηματιστήρια, οι αντιπρόσωποι των επαγγελματικών ενώσεων της κεφαλαιαγοράς, οι διεθνείς οργανισμοί όπως ο Ο.Ο.Σ.Α και η Παγκόσμια Τράπεζα, λογιστές, νομικοί, βιομήχανοι και συνδικαλιστές, αλλά κυρίως οι επενδυτές (θεσμικοί<sup>1</sup> κι μικροεπενδυτές), θεωρούν ότι οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν πλέον παράγοντα καθορισμού της αποτελεσματικότητας των εθνικών κεφαλαιαγορών, αλλά και του παγκόσμιου χρηματοοικονομικού συστήματος. Αποτελούν με άλλα λόγια βασικό μέτρο της αξιοπιστίας τους.

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να επιτρέψει στον αναγνώστη να κατανοήσει κάποια βασικά στοιχεία του μείζονος αυτού θέματος που ονομάζεται «Εταιρική Διακυβέρνηση». Λόγω του γεγονότος ότι το εν λόγω θέμα άρχισε να απασχολεί τις ελληνικές επιχειρήσεις και την ελληνική κοινή γνώμη μόνο τα τελευταία χρόνια, η ελληνική βιβλιογραφία δεν είναι τόσο εκτενής, ενώ το κοινό είναι ελλιπώς ενημερωμένο σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα, θεωρήθηκε αναγκαίο να δοθεί μια σαφής και ολοκληρωμένη εικόνα του Συστήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην ελληνική πραγματικότητα, μέσα από τα παραδείγματα τριών κυρίαρχων και κολλοσιαίων ελληνικών εταιρειών, της Cosmote, της Intracom και της Siemens. Η προσπάθεια αυτή επικεντρώνεται στην απλή και σαφή ενημέρωση του αναγνώστη σε ένα θέμα που απασχολεί παγκοσμίως, όχι μόνο τα Διοικητικά Συμβούλια των επιχειρήσεων, αλλά και

---

<sup>1</sup> Οι θεσμικοί επενδυτές είναι οργανισμοί που έχουν μαζεμένα τεράστια ποσά χρημάτων και τα επενδύουν σε επιχειρήσεις. Θεσμικοί επενδυτές μπορεί να είναι τράπεζες, εταιρείες ασφαλειών, ταμεία συντάξεων, ταμεία εξασφάλισης και εταιρείες αμοιβαίων κεφαλαίων.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

τις κυβερνήσεις όλων των χωρών, αφού ένα καλό ή κακό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στην οικονομία μιας χώρας.

Διαπιστώνεται συνεχώς ότι οι μη αποτελεσματικές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με την ύπαρξη καταχρηστικών πρακτικών στην αγορά:

- οδηγούν στην στρέβλωση των χρηματιστηριακών τιμών στην αγορά
- οδηγούν στη μη αποδοτική κατανομή των παραγωγικών πόρων των εισηγμένων εταιρειών
- ενισχύουν τις συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού μεταξύ εταιρειών και αγορών
- αποθαρρύνουν την επενδυτική δραστηριότητα συντελώντας στην ανάσχεση της οικονομικής ανάπτυξης.

Ο τρόπος με τον οποίο κυβερνώνται οι επιχειρήσεις διαμορφώνει όχι μόνο την πορεία των ίδιων των εταιρειών, αλλά και ολόκληρων αγορών και οικονομιών στη νέα εποχή της παγκοσμιοποίησης. Οι εταιρείες, προκειμένου να αντλήσουν τα απαραίτητα κεφάλαια απευθύνονται πλέον σε μια διεθνή κοινότητα επενδυτών, που υπερβαίνουν τοπικές αγορές και παραδοσιακά κανάλια χρηματοδότησης. Αυτοί οι επενδυτές, και ιδίως οι θεσμικοί, θέλουν να βεβαιωθούν ότι τις εταιρείες που χρηματοδοτούν λειτουργούν σε ένα αξιόπιστο καθεστώς που ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες για κακοδιαχείριση, παραπληροφόρηση, νοθεία και απάτες. Οι επενδυτές αναλύουν και συγκρίνουν την απόδοση εταιρειών είτε αυτές έχουν έδρα στην Ελλάδα, είτε άλλη χώρα με τις ειδικές προδιαγραφές διαφάνειας και πιστότητας στις οικονομικές τους καταστάσεις πριν επενδύσουν. Η διαπίστωση αυτή ενισχύεται από τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών σχετικά με τις επιθυμίες των επενδυτών (Δούκας, Π. 2004). Σε έρευνες αγοράς των εταιρειών MacKinsey & Company (Investor Opinion Survey, 2000) και Davies Global Advisors Inc (Colombia Survey, 2001), διαπιστώθηκε ότι οι επενδυτές δίνουν την ίδια βαρύτητα σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης με αυτά των χρηματιστηριακών δεικτών, όταν αξιολογούν επενδυτικές αποφάσεις. Σύμφωνα με την έρευνα αγοράς της MacKinsey που πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2000, περίπου το 80% των επενδυτών που ρωτήθηκαν, λαμβάνουν υπόψη τους, για τη διαμόρφωση των επενδυτικών τους επιλογών, εξίσου σοβαρά τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης των εταιρειών στις



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

οποίες επενδύουν τα κεφάλαιά τους όσο και τα αντίστοιχα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Μάλιστα δήλωσαν ότι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν από 18% έως και 27% παραπάνω για μετοχές επιχειρήσεων που διαθέτουν αξιόπιστο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης. Οι επενδυτές θεωρούν κριτικής σημασίας την παρακολούθηση των εταιριών που ελέγχονται από μεγάλους μετόχους. Ανάλογα ευρήματα προκύπτουν από μελέτες ειδικευμένων περιπτώσεων στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, δηλαδή διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σημαντική σύνδεση μεταξύ της αγοραίας αξίας των επιχειρήσεων και της λογοδοσίας των εταιρειών. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό επενδυτών εξέφρασε την άποψη ότι αποφεύγει εντελώς τις επενδύσεις σε εταιρείες με χαμηλό ποσοστό εταιρικής διακυβέρνησης. Σε γενικές γραμμές και όπως προκύπτει από την ενδιαφέρουσα έρευνα "Leading Corporate Governance Indicators" της Davis Global Advisors, οι μέτοχοι προτιμούν να βλέπουν λειτουργικούς, ουσιώδεις κανόνες, ευρέως αποδεκτούς, οι οποίοι θέτουν διοικητικά standards διαφάνειας και ελέγχου. Διαπιστώνεται λοιπόν, ότι στο νέο ανταγωνιστικό πλαίσιο, οι εταιρείες καλούνται να εφαρμόζουν πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης που να ανταποκρίνονται στα αιτήματα για διευρυμένη λογοδοσία και διαφάνεια και επιζητούν συνεχώς καθοδήγηση από ειδικούς συμβούλους σχετικά με τους τρόπους διακυβέρνησης που προτιμώνται από τους επενδυτές, αλλά και τις σχέσεις που πρέπει να αναπτύξουν με αυτούς.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια γενική επισκόπηση των συστημάτων της εταιρικής διακυβέρνησης παγκοσμίως και ειδικότερα στη μελέτη των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Η μελέτη έπρεπε να επικεντρωθεί ουσιαστικά σε επιχειρήσεις που ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, γιατί σε αυτές κυρίως εφαρμόζονται οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και εκεί υπάρχει ουσιαστικά το πρόβλημα με τα Διοικητικά Συμβούλια, με τους μηχανισμούς ελέγχου της επιχείρησης και την υπεράσπιση των συμφερόντων των μετόχων (stockholders) και γενικότερα των συμφερόντων όλων όσων σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τις επιχειρήσεις (stakeholders). Οι εταιρείες Cosmote, Intracom και Siemens επιλέχτηκαν διότι διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στην ελληνική αγορά και κατέχουν πρωταρχική θέση στον τομέα τους, ενώ οι



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

επιτυχίες ή και οι αποτυχίες των συγκεκριμένων εταιρειών έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ελληνική οικονομία.

Αναλυτικότερα:

- Θα εξεταστεί η ακριβής περιγραφή της έννοιας της Εταιρικής Διακυβέρνησης, μέσα από λεπτομέρειες όπως ο τρόπος με τον οποίο προέκυψε η ανάγκη εφαρμογής Συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης, ώστε να καταλήξουμε σε κάποιους ορισμούς προκειμένου να επέλθει κατανόηση του όρου σε βάθος.
- Το κεφάλαιο 1 περιλαμβάνει μία περιγραφή του θέματος και περιληπτική παρουσίαση της προσέγγισης που ακολουθείται.
- Στο κεφάλαιο 2 γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, με σκοπό να γίνει αντιληπτή η κατάσταση στις άλλες χώρες του κόσμου, αλλά κυρίως οι επικρατούσες συνθήκες στην Ελλάδα και στις ελληνικές επιχειρήσεις. Γίνεται αναφορά στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης που προτάθηκαν από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς στην απόφαση 5/204/14-11-2000 και στο Νόμο 3016/2002. Παρουσιάζεται επίσης ο ρόλος του πλήθους των επιτροπών και μηχανισμών που αναφέρονται στο Νόμο 3016/2002 και τέλος, εξηγείται η μεθοδολογία αξιολόγησης του επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα.
- Στο κεφάλαιο 3 γίνεται μια συνοπτική διευκρίνιση της μεθοδολογίας που απαιτήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης.
- Στο κεφάλαιο 4 γίνεται ανάλυση του υπάρχοντος συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στις εταιρείες Cosmote, Intracom και Siemens.
- Στο κεφάλαιο 5 ακολουθεί μια συγκριτική ανάλυση της μελέτης των παραπάνω περιπτώσεων με το Νόμο 3016/2002.
- Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 6 παρατίθενται οι προτάσεις βελτίωσης του συστήματος των εταιρειών αυτών και κατά συνέπεια του Νόμου.
- Τέλος, στο κεφάλαιο 7 διατυπώνονται τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

### **2.1 Ορισμοί**

Προτού παραθέσουμε τους ορισμούς της έννοιας, θεωρούμε σημαντικό να αναφερθεί ότι ο πρώτος ο οικονομολόγος και κάτοχος του βραβείου Nobel (1976), Milton Friedman (1970)<sup>2</sup> έδωσε τον ορισμό της εταιρικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης ικανοποιεί τις προσδοκίες των ιδιοκτητών ή των μετόχων, - οι οποίοι κατά κύριο λόγο έχουν ως στόχο τη μεγιστοποίηση του πλούτου τους -, έπειτα από προσαρμογή της όμως στους βασικούς κανόνες της κοινωνίας όπως αυτοί ορίζονται από τους νόμους και τα τοπικά έθιμα. Είναι εμφανές ότι ο ορισμός αυτός στηρίζεται στην οικονομική έννοια της μεγιστοποίησης της αγοραστικής αξίας η οποία υποστηρίζει την κεφαλαιοκρατία των μετόχων. Πλέον όμως, στις αρχές του 21ου αιώνα, είναι προφανές ότι ο ορισμός αυτός κρίνεται ιδιαίτερα «στενός», ασκώντας έντονους περιορισμούς, οπότε υπάρχει πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη των παρακάτω, πιο σύγχρονων ορισμών της.

Ο όρος εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στο πλαίσιο που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται οι τρεις πυλώνες της σύγχρονης επιχείρησης, οι οποίοι είναι οι μέτοχοι, τα διευθυντικά στελέχη (management), και το διοικητικό συμβούλιο. Αποτελεί αντικείμενο συστηματικού προβληματισμού σε όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες η ρύθμιση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των πλευρών αυτών.

Με τον όρο αυτό περιγράφεται ο τρόπος διοίκησης και έλεγχου των εταιρειών. Σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) (2004), οι οποίες αποτελούν διεθνώς σημείο αναφοράς, η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, τους μετόχους της το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), και άλλα

---

<sup>2</sup> Ο Friedman χαρακτηρίστηκε από τους N.Y. Times (2006) ως ο μεγαλύτερος οικονομολόγος της θεωρίας της ελεύθερης αγοράς μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και από τον Economist ως ο οικονομολόγος με την μεγαλύτερη επιρροή σε οικονομικά θέματα, κατά το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ενδιαφερόμενα μέρη. Αφορά λοιπόν στη δομή με βάση την οποία οι στόχοι της εταιρείας προσεγγίζονται και τίθενται, τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων προσδιορίζονται, οι κύριοι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της εντοπίζονται, το σύστημα διαχείρισης κινδύνων οργανώνεται και η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω καθίσταται δυνατή. Ο ρόλος που διαδραματίζει η καλή εταιρική διακυβέρνηση στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, σχετικά αφενός με την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής οργάνωσης και αφετέρου με το ελάχιστο κόστος κεφαλαίου υπογραμμίζεται από τις Αρχές του ΟΟΣΑ. Τέλος, η εταιρική διακυβέρνηση προάγει την αυξημένη διαφάνεια, βελτιώνοντας κατ' αυτό τον τρόπο τη διαφάνεια στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών και θεσμών.

Σύμφωνα με τους Shleifer και Vishny (1997), η Εταιρική Διακυβέρνηση αναδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους οι χρηματοδότες των επιχειρήσεων θα επιβεβαιώσουν ότι η επένδυσή τους θα λάβει την αναμενόμενη απόδοση. Επίσης αυτή ορίζεται ως ένα σύστημα αρχών βάσει των οποίων οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται μία ανώνυμη εταιρεία, προκειμένου να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων των συνδεόμενων με την εταιρεία μέσα σε πλαίσια εταιρικού συμφέροντος.

Κατά άλλους ορισμούς, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύνολο κανόνων συμπεριφοράς οι οποίοι καθοδηγούν την επιχείρηση στον τρόπο με τον οποίο θα διευθύνεται και ελέγχεται. Όλοι όσοι εμπλέκονται στη διοίκηση της εταιρείας καθορίζονται από αυτή τη συμπεριφορά. Παράλληλα, αποτελεί ένα σύστημα αρχών σύμφωνα με τις οποίες σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι κατάλληλοι εκείνοι μηχανισμοί διοίκησης, παρακολούθησης και ελέγχου της δραστηριότητας των επιχειρήσεων, με κυριότερο σκοπό την χρήση των παραγωγικών τους πόρων με τρόπο ορθολογικό και αποδοτικό.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση, όσον αφορά στις δραστηριότητες της επιχείρησης και του διοικητικού συμβουλίου, αποσκοπεί στην ικανοποίηση τριών βασικών αρχών, της



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

διαφάνειας, της συνέπειας και της λογοδοσίας. Η Εταιρική Διακυβέρνηση καλείται να εξισορροπήσει τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους, τους προσωπικούς, ατομικούς και ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους και συμφέροντα. Επομένως η στενή συνεργασία μεταξύ εταιρείας, μετόχων και stakeholders (πιστωτές, χρηματοοικονομικούς αναλυτές, εποπτικές Αρχές κ.ά.) είναι αναγκαία, καθότι χρειάζεται αμοιβαία εμπιστοσύνη και διαφάνεια (Δούκας, Π. 2002, Financial Times, 1999)

Επιπρόσθετα στα παραπάνω, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό ότι η εταιρική διακυβέρνηση ως έννοια ενέχει μια πολιτική χροιά (Μούζουλας, Σ. 2003), δεδομένου ότι η καθιέρωση ενός οποιουδήποτε συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης προϋποθέτει επιλογές πολιτικής φύσεως. Εξάλλου, η εταιρική διακυβέρνηση εκφράζει, σε γενικές γραμμές, μια φιλοσοφία και αποτυπώνει τις αντιλήψεις που επικρατούν σχετικά με την εξουσία και τους τρόπους ενάσκησής της. Παράλληλα, αξιολογεί τους επιμέρους φορείς που μετέχουν στην εξουσία, επιδιώκοντας την οριοθέτηση των σχέσεών τους, με άξονα τη λειτουργία της εταιρείας, προς επίτευξη ενός στόχου. Ο στόχος ποικίλει ανάλογα με το σύστημα που έχει υιοθετηθεί, ανάλογα δηλαδή με την φιλοσοφία που εκφράζει η εταιρική διακυβέρνηση ως έννοια.

Μία προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης αναφέρει ότι αυτή γίνεται αντιληπτή ως ένα σύνολο νομικών, παραδοσιακών και θεσμικών διευθετήσεων, οι οποίες οριοθετούν το πλαίσιο δράσης και τις επιμέρους ενέργειες των ανοικτών εταιρειών, απαντώντας έτσι σε ερωτήματα σχετικά με το ποιος ασκεί τον έλεγχο σε αυτές, με τον τρόπο που ασκείται ο έλεγχος και με τον τρόπο που κατανέμονται οι κίνδυνοι και οι αποδόσεις από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Υπό αυτή την έννοια, η εταιρική διακυβέρνηση καλύπτει τους άπειρους μηχανισμούς, οι οποίοι σχηματοποιούν τις πρωτοβουλίες, τα αντικίνητρα και τις απαγορεύσεις, στο πλαίσιο των οποίων το management του εκδότη κινητών αξιών λαμβάνει αποφάσεις.

Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση, η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι παροχείς χρηματοοικονομικών μέσων διασφαλίζουν ότι θα αποκομίσουν όφελος από την επένδυσή τους. Η εταιρική διακυβέρνηση, ειδικότερα, οδηγεί στην ανεύρεση των τρόπων με τους οποίους οι «προμηθευτές» κεφαλαίων στις





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

εταιρείες εξασφαλίζουν για τον εαυτό τους μια (επωφελή) απόδοση των επενδύσεών τους. Αυτοί οι διαφορετικοί ορισμοί της εταιρικής διακυβέρνησης, έχοντας ως κέντρο βάρους, ο πρώτος την ίδια την εταιρεία, ενώ ο δεύτερος τους επιμέρους φορείς για τους οποίους η εταιρεία παράγει οικονομικό όφελος, φανερώνουν την ευρύτητα του ζητήματος, το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί από διάφορες πλευρές.

Για να κατανοηθεί όμως με περισσότερη σαφήνεια η εταιρική διακυβέρνηση, θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως το συνολικό σύστημα δικαιωμάτων, διαδικασιών και ελέγχων, που έχουν καθιερωθεί εσωτερικά και εξωτερικά ως προς τη διοίκηση της εταιρείας, με στόχο την προστασία των συμφερόντων όλων των παραγόντων που αναμειγνύονται στην εταιρική διακυβέρνηση (stakeholders) (Μούζουλας, Σ. 2003). Τα δικαιώματα μπορεί να είναι νομοθετικής, κανονιστικής ή συμβατικής φύσεως. Οι διαδικασίες συνιστούν μηχανισμούς εκτός από την ενάσκηση δικαιωμάτων για την επιρροή της διοίκησης, όπως π.χ. τα εργασιακά συμβούλια. Οι έλεγχοι προβάλλουν ως μηχανισμοί, δια μέσου των οποίων οι stakeholders ενημερώνονται για τη δραστηριότητα της επιχείρησης όπως π.χ. ο εσωτερικός έλεγχος. Η εταιρική διακυβέρνηση αποδίδει τους τρόπους προσέγγισης των διαφόρων συμφερόντων (των επενδυτών και του management) και διασφάλισης της λειτουργίας της επιχείρησης προς το συμφέρον των επενδυτών, αφορά στις σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών μηχανισμών της εταιρείας και των αντιλήψεων της κοινωνίας για την εταιρική ευθύνη και περιλαμβάνει τις δομές, τις διαδικασίες, τις αντιλήψεις και τα συστήματα που διασφαλίζουν την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού.

Ο στόχος που εξυπηρετεί η εταιρική διακυβέρνηση, δεν εξαντλείται πάντως στη διασφάλιση της ακεραιότητας και την εντιμότητα της εταιρείας. Σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι να ενισχυθεί ο εποπτικός ρόλος του διοικητικού συμβουλίου, να εξασφαλιστεί η επαρκής ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου στη λήψη αποφάσεων, να υιοθετηθεί η διαφάνεια και έγκυρη πληροφόρηση, καθώς επίσης και να προστατευτούν οι μικρομέτοχοι. Στο πλαίσιο της ορθής Εταιρικής Διακυβέρνησης, η μεταχείριση των μετόχων με ισότιμο τρόπο και η ενημέρωσή τους με συστηματικό τρόπο ενισχύουν την εμπιστοσύνη που επιδεικνύουν στις επιχειρήσεις και στην κεφαλαιαγορά.



Βεβαία, οι δημοσιευμένες πληροφορίες στο σύνολό τους απαιτείται να είναι αληθείς και πλήρεις και ελεγμένες όπου χρειάζεται από ανεξάρτητους ή μη εξωτερικούς και εσωτερικούς ελεγκτές, ενώ απαιτείται να καταρτίζονται σύμφωνα με διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές και πρακτικές, όπως είναι οι οικονομικές καταστάσεις.

Επίσης εκτείνεται και στην προώθηση της αποτελεσματικότητας και της ανάπτυξης των εργασιών της εταιρείας, οδηγώντας την προς την κερδοφορία. Η εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως το σύνολο των τάσεων και έννομων σχέσεων που εκδηλώνονται και θεμελιώνονται στο πλαίσιο της λειτουργίας της επιχείρησης, είτε αυτή λειτουργεί υπό κανονικές συνθήκες, υγιούς ενάσκησης της δραστηριότητάς της, είτε αν αντιμετωπίζει χρηματοοικονομικές δυσχέρειες. Υπό αυτή την έννοια, η εταιρική διακυβέρνηση εκτείνεται πέρα από τις ρυθμίσεις που εντάσσονται στο δίκαιο των εταιρειών και την ενάσκηση της εξουσίας στην εταιρεία. Επομένως, δεν περιορίζεται, ως αντικείμενο, στο μοντέλο διοίκησης της εταιρείας, αλλά συνιστά μέθοδο προσέγγισης των ζητημάτων με αφετηρία τις τάσεις που δημιουργούνται κατά τη λειτουργία της επιχείρησης γενικότερα.

## **2.2 Η αναγκαιότητα για συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης**

Σύμφωνα με την ιστορική εμπειρία, είναι εμφανές ότι, στις παραδοσιακές συνθήκες οικογενειακής ιδιοκτησίας των εταιρειών, η χρηματοδότηση των επιχειρησιακών σχεδίων πραγματοποιούταν μέσω της σύναψης τραπεζικών δανείων ή/και της χρήσης μέρους των πραγματοποιηθέντων κερδών από την παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης. Είναι αναμενόμενο επομένως, υπό τέτοιες συνθήκες, όπου ο μοναδικός ιδιοκτήτης ελέγχει και διαχειρίζεται την εταιρεία, ότι ο ίδιος θα καταβάλει προσπάθεια να μεγιστοποιήσει τα κέρδη και την αγοραία αξία της εταιρείας, διότι μία τέτοια ενέργεια εξυπηρετεί το προσωπικό του συμφέρον ως ιδιοκτήτη.

Βέβαια, στις σύγχρονες ιδιωτικές και κρατικές εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, δεν αποτελεί πλέον κύριο χαρακτηριστικό η οικογενειακή ιδιοκτησία, αλλά τη θέση αυτού του χαρακτηριστικού έχει λάβει η πολυμετοχική σύνθεσή τους. Με



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

την άντληση κεφαλαίων από τις εταιρείες μέσω της κεφαλαιαγοράς, προχωρώντας σε διαδοχικές αυξήσεις του μετοχικού τους κεφαλαίου, επέρχεται και αντίστοιχη αύξηση της έκτασης της πολυμετοχικότητας στο καθεστώς ιδιοκτησίας, με συνέπεια τη διασπορά της ιδιοκτησίας σε πολλούς μετόχους και τελικά την ένταση του διαχωρισμού μεταξύ ελέγχου και διαχείρισης των εταιρειών.

Κύριο αίτιο για αυτό αποτελεί το γεγονός ότι σταδιακά αυξανόμενος αριθμός μετοχών των εταιρειών συγκεντρώνεται σε ένα σχετικά μικρό αριθμό θεσμικών επενδυτών. Η κυριότητα, με την πάροδο του χρόνου, διασπείρεται σε πλήθος ατόμων, γεγονός που πρακτικά προκαλεί δυσχέρειες ενάσκησης οποιασδήποτε ουσιαστικής εξουσίας, δεδομένου ότι, αντίθετα, αυτή συγκεντρώνεται σε μικρό αριθμό προσώπων. Ως εκ τούτου, οι μέτοχοι, ακριβώς επειδή δεν είναι σε θέση να οργανωθούν κατά τρόπο που θα τους επιτρέψει την ενάσκηση εξουσίας από κοινού, στην πράξη, ακολουθούν τις επιλογές της διοίκησης της εταιρείας. Αυτή η διάκριση όμως μεταξύ κυριότητας και ελέγχου οδήγησε όχι μόνο στη διαφοροποίηση των καθηκόντων των φορέων κυριότητας και ελέγχου, αλλά και στη διαπίστωση της ύπαρξης διαφοράς συμφερόντων μεταξύ αυτών των φορέων, κατά τρόπο ώστε να δημιουργείται πεδίο σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ τους. Πρακτικά ωστόσο, η εξουσία μετατοπίστηκε προς την πλευρά του φορέα ενάσκησης ελέγχου, κατά τρόπο ώστε, τελικά, οι κύριοι της επιχείρησης να μην διαθέτουν καμία ουσιαστική εξουσία στο πλαίσιο της δραστηριότητας της εταιρείας.

Στις περιπτώσεις αυτές εμφανίζεται λοιπόν σημαντικότατο πρόβλημα, το οποίο προκύπτει από τη δυνατότητα που έχουν οι επαγγελματίες διαχειριστές να διακυβερνούν την εταιρεία, στο πλαίσιο της εξουσίας που συμβατικά τους παρέχεται, προς ίδιον όφελος και όχι προς αυτό των διασπαρμένων μετόχων-ιδιοκτητών (principal - agent problem). Εν ολίγοις, το προσωπικό συμφέρον του επαγγελματία διαχειριστή πιθανό να οδηγήσει στην εφαρμογή πρακτικών μη αποτελεσματικής διαχείρισης των κεφαλαίων και άλλων πόρων της εταιρείας, όπως είναι λόγου χάρη η χωρίς σύνεση ή υπερβολικού μεγέθους (χωρίς να υπάρχει παράλληλα επαρκής λογοδοσίας) ανάληψη επενδυτικών κινδύνων και η κατάχρηση των πόρων και πληροφοριών. Επιπλέον, σε περίπτωση που εμφανίζεται παρόμοιος περιορισμός της ιδιοτελούς αυτής συμπεριφοράς, εξυπακούεται σημαντικό



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

κόστος, το οποίο όμως επιβαρύνει τα εναπομείναντα κέρδη των μετόχων (Τραυλός, Ν. 2004).

Η αναγκαιότητα επομένως διαχωρισμού της διοίκησης (management) από την ιδιοκτησία (ownership) στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς επιφέρει την εμφάνιση της θέσπισης συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτός ο διαχωρισμός, που πρωτοαναλύθηκε από τους Berle και Means (1933) δημιουργεί σχέσεις εντολέα-εντολοδόχου (principal-agent) ανάμεσα στους μετόχους και τα διευθυντικά στελέχη, τους πιστωτές και τους μετόχους, και τους μικρομετόχους και τους μεγαλομετόχους, αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι μέτοχοι (εντολείς) αναθέτουν τη διεύθυνση της επιχείρησης στα διευθυντικά στελέχη (management - εντολοδόχους). Ομοίως, οι πιστωτές (εντολείς) εμπιστεύονται τα κεφάλαιά τους στα χέρια των μετόχων (εντολοδόχων). Κατά τον ίδιο τρόπο οι μικρομέτοχοι (εντολείς) εμπιστεύονται τα κεφάλαιά τους στα χέρια των μεγαλομετόχων (εντολοδόχων) που συνήθως αποτελούν τη διευθυντική ομάδα της επιχείρησης. Ο εντολοδόχος παίρνει αποφάσεις κατ' εντολή και προς όφελος του εντολέα. Εάν ο εντολέας μπορούσε να επιβάλει στον εντολοδόχο τη λήψη αποφάσεων που θα εξυπηρετούσαν αποκλειστικά τα δικά του συμφέροντα, ο εντολοδόχος θα ικανοποιούσε πάντοτε τα συμφέροντα του εντολέα του. Εν τούτοις, τόσο η θεωρία όσο και η πράξη αναδεικνύουν περιπτώσεις που τα συμφέροντα των δύο φορέων αποκλίνουν, και ο εντολοδόχος λειτουργεί αντίθετα με τα συμφέροντα του εντολέα (Καμπόλης Χ. και Τραυλός, Ν. Γ., 2010)

Το πρόβλημα λοιπόν της αποδοτικής εταιρικής διακυβέρνησης συνίσταται στην αποτελεσματική υπαγωγή των ειδικών συμφερόντων προς το γενικό συμφέρον της εταιρείας και του συνόλου των μετόχων της. Οι μέτοχοι (είτε είναι ιδιώτες είτε θεσμικοί επενδυτές και ασφαλιστικά ταμεία, τράπεζες, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή και κυβερνήσεις) που παρέχουν τα κεφάλαιά τους στις εταιρείες για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών τους σχεδίων, χρειάζονται έμπρακτη διασφάλιση προστασίας των επενδύσεών τους έναντι καταχρηστικής συμπεριφοράς αυτών που διαχειρίζονται τα επενδύσιμα κεφάλαια, με κύριο άξονα την διαβεβαίωση ότι τα κεφάλαια χρησιμοποιούνται για τους συγκεκριμένους, επιχειρηματικούς, δημοσίως



ανακοινωθέντες σκοπούς με την καλύτερη δυνατή απόδοση. Η έμπρακτη αυτή διασφάλιση εξάλλου αποτελεί την ουσία του ζητήματος της εταιρικής διακυβέρνησης.

Τόσο η θεωρία όσο και η πράξη υποδεικνύουν αρκετές περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων ανάμεσα στους εντολείς και εντολοδόχους μιας σύγχρονης επιχείρησης. Παραδοσιακά, η θεωρητική και εμπειρική βιβλιογραφία έχουν επικεντρωθεί κυρίως στη σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στους μετόχους και τα διευθυντικά στελέχη, τους μετόχους και τους πιστωτές και ανάμεσα στους μεγαλομετόχους και τους μικρομετόχους.

### ***2.2.1 Συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ μετόχων και διευθυντικών στελεχών***

Οι μορφές σύγκρουσης μεταξύ μετόχων και διευθυντικών στελεχών σε πολυμετοχικές επιχειρήσεις, όπου η διαχείριση ασκείται από ομάδα επαγγελματικών διευθυντικών στελεχών που δεν είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι οι εξής:

Αρχικά πρόκειται για μία ανάλυση εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών εταιρικών πόρων σε μη παραγωγικές υπηρεσίες και αγαθά (π.χ. πολυτελή γραφεία κλπ). Στη συνέχεια αναφέρεται η υπερβολική αποστροφή του κινδύνου εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών. Συγκεκριμένα, ενώ οι μέτοχοι πολυμετοχικών επιχειρήσεων ενδιαφέρονται μόνο για εκείνο το τμήμα του συνολικού κινδύνου της μετοχής που δεν εξαλείφεται, το οποίο ονομάζεται συστηματικός κίνδυνος, τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν υπόψη το συνολικό κίνδυνο. Η δυνατότητα όμως των μετόχων να επενδύουν τον πλούτο τους σε καλά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο μετοχών διαφορετικών επιχειρήσεων έρχεται σε αντίθεση με την αδυναμία των επαγγελματικών διευθυντικών στελεχών να διαφοροποιήσουν τον κίνδυνο, καθότι το μεγαλύτερο μέρος του πλούτου τους αποτελείται από τις αμοιβές τους από τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Προκαλείται επομένως η σχετική απόκλιση στο είδος κινδύνου, το οποίο οι μέτοχοι και τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν υπόψη, με αποτέλεσμα τα διευθυντικά στελέχη να έχουν λόγους να απορρίπτουν κερδοφόρα επενδυτικά σχέδια που αυξάνουν το συνολικό κίνδυνο της επιχείρησης και αντίστροφα να αποδέχονται ζημιογόνα επενδυτικά σχέδια που οδηγούν σε μείωση του συνολικού κινδύνου. Τέλος, δίνεται έμφαση στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα



λήξης των επενδυτικών αποφάσεων. Οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών βασίζονται στις πωλήσεις ή στα κέρδη της τρέχουσας ή της προηγούμενης χρήσεως. Ο βαθμός έκτασης τους λοιπόν τα ωθεί στη θέσπιση κινήτρων, ώστε να απορρίπτουν επενδυτικά σχέδια που μειώνουν τα κέρδη βραχυπρόθεσμα, παρότι συμβάλλουν στην κερδοφορία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, προκειμένου να δημιουργηθούν κέρδη για τους ίδιους (Τραυλός, Ν. 2004).

### ***2.2.2 Συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ μετόχων και πιστωτών***

Η σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ μετόχων και πιστωτών εμφανίζεται με μορφές όπως είναι η ανάληψη από την επιχείρηση επενδυτικών σχεδίων υψηλότερου κινδύνου από ότι είχε αρχικά παρουσιασθεί στο επιχειρηματικό σχέδιο, η περαιτέρω από την αρχικά προβλεπόμενη δανειακή επιβάρυνση, μετά την έκδοση του αρχικού δανείου, και η άρνηση των μετόχων να συνεισφέρουν επιπλέον μετοχικό κεφάλαιο σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αντιμετωπίζει χρηματοδοτικές δυσχέρειες.

### ***2.2.3 Συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ μεγαλομετόχων και μικρομετόχων***

Στις κεφαλαιαγορές της ηπειρωτικής Ευρώπης, της Ιαπωνίας και πολλών άλλων χωρών, το ιδιοκτησιακό καθεστώς των εισηγμένων σε χρηματιστήρια εταιρειών διαφέρει κατά πολύ από το αντίστοιχο των ΗΠΑ και της Βρετανίας. Στις πρώτες χώρες, η ειδοποιός διαφορά έγκειται στην ύπαρξη αρκετών εταιρειών οικογενειακής μορφής και στη συνύπαρξη ενός μικρού αριθμού μεγαλομετόχων, οι οποίοι συνήθως αποτελούν και την κορυφαία διευθυντική ομάδα της επιχείρησης, με μεγάλη ομάδα μικρομετόχων (Καμπόλης Χ. και Τραυλός, Ν. Γ., 2010).

Σε αυτές τις κεφαλαιαγορές, το πρόβλημα εντοπίζεται κυρίως στη σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ μεγαλομετόχων και μικρομετόχων και μπορεί να λάβει τη μορφή τόσο της εκμετάλλευσης των μικρομετόχων από τους μεγαλομετόχους μέσω καταχρηστικών συναλλαγών της επιχείρησης, με επιχειρηματικά σχήματα που ελέγχει



αποκλειστικά ο μεγαλομέτοχος, όσο και της ανάληψης άσχετων με τα συμφέροντα της επιχείρησης δραστηριοτήτων, που ικανοποιούν προσωπικές επιδιώξεις του μεγαλομετόχου.

Όπως προκύπτει από τα εμπειρικά πορίσματα αρκετών δημοσιευμένων ερευνητικών εργασιών, τα σχετικά προβλήματα σύγκρουσης συμφερόντων είναι εντονότερα στις περιπτώσεις που: α) ο μεγαλομέτοχος είναι ταυτόχρονα και το ανώτατο διοικητικό / διευθυντικό στέλεχος της επιχείρησης και β) τα δικαιώματα ψήφου - άρα και έλεγχος της επιχείρησης- ξεπερνούν τη συμμετοχή του μεγαλομετόχου στη διανομή κερδών, όπως όταν υπάρχουν δυο σειρές μετοχών με διαφορετικά δικαιώματα ψήφου, ή όταν ο μεγαλομέτοχος ελέγχει πολλές θυγατρικές εταιρείες μέσω πυραμοειδούς σχήματος.

Συμπερασματικά, η διεθνής βιβλιογραφία εντοπίζει σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρήσεων, όσον αφορά στις περιπτώσεις μεγάλης διασποράς μετοχικού κεφαλαίου, αλλά και όσον αφορά στις περιπτώσεις συγκέντρωσης υψηλών ποσοστών μετοχικού κεφαλαίου σε ευάριθμους μεγαλομετόχους. Συνεπώς, τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, που βασίζονται σε πολυμετοχικά σχήματα, όπως στις ΗΠΑ και στη Βρετανία, και σε μεγαλομετόχους, όπως στην ηπειρωτική Ευρώπη, στην Ιαπωνία κι αλλού, έχουν ανάγκη διορθωτικών παρεμβάσεων. (Καμπόλης Χ. και Τραυλός, Ν. Γ., 2010).

### **2.3 Διεθνείς πρωτοβουλίες βελτίωσης των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης**

Στη Βρετανία, υπό την πίεση δυσμενών επιχειρηματικών εξελίξεων, η κυβέρνηση δημιούργησε το Μάιο του 1991 την Επιτροπή Cadbury, με στόχο τη μελέτη των χρηματοοικονομικών πτυχών του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης των εταιρειών της Βρετανίας. Η Επιτροπή πήρε το όνομά της από τον Πρόεδρό της, Sir Andrian Cadbury, και αποτελείτο επίσης από επιχειρηματικά στελέχη, νομικούς και



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ακαδημαϊκούς. Η σχετική επιτροπή εξέδωσε τον Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς (Code of Best Practice), τον Δεκέμβρη του 1992, ο οποίος έχει συνολικά 18 συστάσεις, οι οποίες αφορούν στο διοικητικό συμβούλιο, τα μη-εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τους εκτελεστικούς διευθυντές και τους υπεύθυνους για την υποβολή των οικονομικών καταστάσεων και τον έλεγχο της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, πρότεινε τα εξής (Cadbury Committee, 1992):

- Τα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών πρέπει να περιλαμβάνουν και μη εκτελεστικά μέλη, δηλαδή συμβούλους που δεν έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με την επιχείρηση.
- Οι θέσεις του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου είναι προτιμότερο να κατέχονται από διαφορετικά πρόσωπα.
- Οι εταιρείες πρέπει να θεσπίζουν επιτροπή εσωτερικού ελέγχου, που θα απαρτίζεται κατά πλειοψηφία από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Οι εταιρείες πρέπει να θεσπίζουν επιτροπή καθορισμού αμοιβών διευθυντικών / διοικητικών στελεχών, που θα απαρτίζεται αποκλειστικά ή κυρίως από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Οι εταιρείες πρέπει να θεσπίζουν επιτροπή υποβολής κι αξιολόγησης υποψηφιοτήτων για το διοικητικό συμβούλιο.

Το χρηματιστήριο του Λονδίνου υιοθέτησε τον Κώδικα ως κριτήριο εισαγωγής εταιρειών στο Χρηματιστήριο, παρέχοντας όμως στις επιχειρήσεις την επιλογή της μη υιοθέτησης του Κώδικα, υπό τον όρο ότι θα αποκάλυπταν το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησής τους και τους λόγους μη υιοθέτησης του σχετικού Κώδικα.

Οι προτάσεις της Επιτροπής Cadbury έγιναν αντικείμενο ευρείας συζήτησης τόσο σε κυβερνητικούς όσο και σε επιχειρηματικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους. Όπως αναφέρουν οι Dahya, McConnell και Travlos (2002), τα περισσότερα Διοικητικά Συμβούλια των Εισηγμένων Εταιρειών στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου πριν την έκδοση του Κώδικα το 1992 αποτελούνταν κυρίως από Εκτελεστικά μέλη. Μόνο σε ποσοστό 21% των επιχειρήσεων, το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελούνταν σε πλειοψηφία





από μη-εκτελεστικά μέλη. Επίσης, πριν την έκδοση του Κώδικα, στις περισσότερες εταιρείες που περιλαμβάνονται στον κατάλογο των 500 εταιριών της εφημερίδας Financial Times, οι ρόλοι του Διευθύνοντος Συμβούλου και Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου ήταν συγκεντρωμένες σε ένα πρόσωπο. Η κατάσταση αυτή αντιστράφηκε μετά την έκδοση του Κώδικα.

Ο Κώδικας Βέλτιστης Συμπεριφοράς Cadbury αποτέλεσε το πρότυπο των σχετικών πρωτοβουλιών σε αρκετές χώρες, όπως ΗΠΑ, Καναδά, Χονγκ-Κονγκ, Νότια Αφρική, Αυστραλία, Γαλλία και Ελλάδα. Συγκεκριμένα στη χώρα μας οι σχετικές πρωτοβουλίες ξεκίνησαν με την έκδοση της «Γαλάζιας Βίβλου» το 1999 από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, που συνέβαλε στην ψήφιση του Νόμου 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια.

Τέλος, αξίζει να αναφερθούν ως εξίσου αξιόλογες διεθνείς πρωτοβουλίες ενίσχυσης των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης η έκδοση των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (2002 και 2004) και η έκδοση του Νόμου Sarbanes-Oxley το 2002 στις ΗΠΑ. Οι Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ μάλιστα κινούνται στο πλαίσιο των προτάσεων του Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς Cadbury, ενώ ο Νόμος Sarbanes-Oxley επιφορτίζει με σοβαρές ευθύνες τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου των εισηγμένων εταιριών στα χρηματιστήρια των ΗΠΑ και επιβάλλει υψηλές ποινές σε όσα άτομα αποδεικνύονται κατώτερα των ευθυνών τους.

## **2.4 Οι εθνικές διαφορές στα συστήματα διακυβέρνησης**

Τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης επιδιώκουν κατά κύριο λόγο τη διασφάλιση μίας διαφανούς, χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η οικονομική αξία της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν προστασία στα συμφέροντα όλων των μετόχων και πιστωτών. Το ενδιαφέρον των σύγχρονων συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης επικεντρώνεται στο Διοικητικό Συμβούλιο, την



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

οργάνωσή του και την εξασφάλιση της ανεξαρτησίας του από τους μεγαλομετόχους και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας.

Οι κύριες κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι το αγγλοσαξονικό ή εξωτερικό σύστημα, όπου παίζουν σημαντικό ρόλο οι αγορές με μεγάλη ρευστότητα, ενώ οι μετοχές είναι διάσπαρτες σε πολλούς ιδιοκτήτες και το σύστημα της ηπειρωτικής Ευρώπης και της Ιαπωνίας ή εσωτερικό σύστημα, όπου επικρατεί κυβερνητική παρέμβαση και οι μετοχές των εταιρειών είναι συγκεντρωμένες σε λίγους ιδιοκτήτες, παρουσιάζοντας γενικά μία έλλειψη στη ρευστότητα αγορών κεφαλαίου (Μέκος Κ., 2003).

Στην ηπειρωτική Ευρώπη, η πλειονότητα των εισηγμένων επιχειρήσεων ανήκουν σε ισχυρές οικονομικά οικογένειες που ελέγχουν την πλειοψηφία των μετοχών και φυσικά και το Δ.Σ. (Owen et al. 2006). Συγκεκριμένα, οι ποικίλες προσεγγίσεις του σκοπού της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ανάλογα με την προτεραιότητα που δίνεται προκειμένου να ικανοποιηθούν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας ή οι κοινωνικές προσδοκίες, επιφέρουν και διαφορετικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Έτσι λοιπόν ορισμένες χώρες παραδοσιακά ανέπτυξαν ένα υπόδειγμα επιχειρηματικής ανάπτυξης που εστιάζει στην ανάγκη ικανοποίησης κοινωνικών προσδοκιών, βασικό μέρος των οποίων αποτελεί η προστασία των συμφερόντων εκείνων που έχουν νόμιμα συμφέροντα στην επιχείρηση, όπως είναι οι πιστωτές και οι εργαζόμενοι. Τουλάχιστον μέχρι πρόσφατα, η προσέγγιση αυτή χαρακτήριζε τις πρακτικές διακυβέρνησης εταιρειών στις χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης (Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία), της Μεσογείου και μερικών χωρών της Ασίας (Κορέα, Ιαπωνία). Οι κοινωνικές αυτές προσδοκίες αναφέρονταν κυρίως στον ενεργό ρόλο των εργαζομένων και στον κοινωνικό χαρακτήρα των επενδύσεων. Αυτό διαφαίνεται από το γεγονός ότι, σε πολλές περιπτώσεις, οι ενώσεις εργαζομένων έχουν αφήσει τη σφραγίδα τους στις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς απαιτούν να είναι ενημερωμένοι σχετικά με τα εταιρικά ζητήματα και την ενεργοποίηση στρατηγικών επιχειρηματικής ανάπτυξης έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η διατήρηση της απασχόλησης και η συνταξιοδότησή τους.



Από την άλλη, κάποιες χώρες δίνουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των δικαιωμάτων επί των απολαβών της εταιρικής ιδιοκτησίας. Συνεπώς, ο σκοπός της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η πραγματοποίηση και μεγιστοποίηση των απολαβών της ιδιοκτησίας, δηλαδή το επιχειρηματικό κέρδος σε μακροπρόθεσμη βάση, το οποίο θα μοιραστεί στους νόμιμους μετόχους-ιδιοκτήτες της εταιρείας. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι πιστωτές, οι προμηθευτές και οι εργαζόμενοι θεωρούνται ότι έχουν δικαιώματα και απαιτήσεις που οριοθετούνται στο πλαίσιο των συμβάσεων που έχουν υπογράψει. Με βάση αυτή χαρακτηρίζεται παραδοσιακά η πρακτική διακυβέρνησης των εταιρειών στις αγγλοσαξονικές χώρες (ΗΠΑ, Καναδάς, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία). Η χρησιμότητα της δικαιολογείται συνοπτικά σε τρία σημεία, καταρχήν ότι η λογοδοσία των διαχειριστών και του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας προς τους μετόχους αναφέρεται σε μοναδικό και υπολογίσιμο αποτέλεσμα για την επιχείρηση, δηλαδή τη μεγιστοποίηση των κερδών και της αγοραίας αξίας της μετοχής. Κατά δεύτερον, η λογοδοσία θα πρέπει να απευθύνεται κυρίως στους μετόχους και τέλος η έμφαση στη μακροπρόθεσμη μεγιστοποίηση της αγοραίας αξίας της εταιρείας ενθαρρύνει την αποτελεσματική επένδυση κεφαλαίων (Μούζουλας Σ., 2003).

## 2.5 Έρευνες για την ποιότητα των Διοικητικών Συμβουλίων

Διαφαίνεται λοιπόν από τα παραπάνω ότι η αγορά έχει αρχίσει να παρακολουθεί από κοντά την πορεία κάθε επιχείρησης και τη συμπεριφορά του Διοικητικού Συμβουλίου της, κυρίως σε περιπτώσεις που ανακύπτουν πολύ σοβαρά θέματα. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται ότι ένα μέτριο Συμβούλιο μπορεί να γίνει αντικείμενο έντονης κριτικής από τους αναλυτές και από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (Δούκας, Π. 2004). Αυτός ο φόβος ασκεί από μόνος του μια πίεση προς το Διοικητικό Συμβούλιο να κάνει καλύτερα τη δουλειά του.

Αναφέρεται επομένως ότι ο ρόλος του Δ.Σ. είναι να ασκεί αποτελεσματικά τον ηγετικό του ρόλο και να διευθύνει τις εταιρικές υποθέσεις προς όφελος της εταιρείας και



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

όλων των μετόχων, εξασφαλίζοντας την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής από η Διοίκηση, αλλά και τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων ανεξαρτήτως. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με εκείνα της εταιρείας, όπως είναι οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κοινωνικές ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από τη λειτουργία της εταιρείας στο βαθμό που δεν προκύπτει σύγκρουση με το εταιρικό συμφέρον. Οι κύριες αρμοδιότητες του Δ.Σ. θα πρέπει να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την έγκριση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των λειτουργικών στόχων της εταιρείας, τη λήψη αποφάσεων για τις μείζονες κεφαλαιουχικές δαπάνες, εξαγορές και εκποιήσεις, τον έλεγχο απόδοσης της ανώτατης Διοίκησης και την εναρμόνιση των αμοιβών των ανώτατων στελεχών με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρείας και των μετόχων της. Παράλληλα, καλείται να διασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και των στοιχείων και πληροφοριών που λαμβάνουν δημοσιότητα, καθώς και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, αλλά και να επαγρυπνεί προκειμένου να αντιμετωπίσει πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των συμβαλλόμενων μελών όπως αναλύθηκαν, έτσι ώστε να αντιμετωπίζει κατάλληλα τέτοιες συγκρούσεις, με γνώμονα πάντα τη διαφάνεια και την προστασία των εταιρικών συμφερόντων (ΣΕΒ, 2011).

Για να είναι εφικτοί λοιπόν οι παραπάνω στόχοι και να είναι ικανό το Διοικητικό Συμβούλιο να φέρει εις πέρας την αποστολή του, πρέπει να απαρτίζεται από συμβούλους που να συμμετέχουν ενεργά στη χάραξη της πορείας της επιχείρησης και να μην ανέχονται απλά να προσυπογράφουν τις αποφάσεις της διοίκησης. Το περιοδικό «Business Week» στο τεύχος της 7<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 2002 είχε ως πρώτο θέμα την εταιρική διακυβέρνηση, με την αξιολόγηση των καλύτερων και χειρότερων Δ.Σ. με βάση τα παρακάτω κριτήρια, εν περιλήψει:

- Η πλειοψηφία των μελών του Δ.Σ. (αλλά και οι στενότεροι συγγενείς τους) δεν πρέπει να είναι στελέχη, ούτε εξαρτώνται για άλλες δουλειές από την επιχείρηση έτσι ώστε να μην υπάρχουν κίνδυνοι να συμβιβάζονται και να έχουν επιφυλάξεις στο να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους



- Κάθε μέλος πρέπει να έχει επενδύσει ένα σημαντικό ποσό σε μετοχές της επιχείρησης χωρίς να συμπεριλαμβάνονται τυχόν δωρεάν stock options.
- Τουλάχιστον ένας από τους ανεξάρτητους συμβούλους καλείται να έχει γνώσεις του συγκεκριμένου κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Όλοι οι σύμβουλοι απαιτείται να μπορούν να αφιερώνουν επαρκή χρόνο για τα θέματα της επιχείρησης.
- Το Δ.Σ. πρέπει να είναι δραστήριο και συνειδητοποιημένο, το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από δραστηριότητες όπως να παρακολουθεί τις εξελίξεις, να ελέγχει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τις αμοιβές του, να βαθμολογεί και τη δική του αποτελεσματικότητα και απόδοση (δηλαδή το ίδιο το Δ.Σ.)

## 2.6 Η εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα

### *2.6.1 Οι αρχές εταιρικής διακυβέρνηση στην Ελλάδα*

Σε ανταπόκριση των διεθνών εξελίξεων, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, σε συνεργασία με τους αρμόδιους παραγωγικούς φορείς της εθνικής οικονομίας και τους φορείς της κεφαλαιαγοράς προχώρησε στην πρωτοβουλία σύστασης ειδικής Επιτροπής για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Από αυτή προέκυψε η συγκρότηση της Λευκής Βίβλου με τον τίτλο «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της» (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, 1999).

Η Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα επιτέλεσε δημιουργικό έργο γεφυρώνοντας τη διαμορφωμένη διεθνή πρακτική με την εγχώρια πραγματικότητα και διατυπώνοντας συγκεκριμένες προτάσεις βελτίωσης της διακυβέρνησης των επιχειρήσεων. Κύριος στόχος της ήταν η διαμόρφωση ειδικού πλαισίου συμπεριφοράς των εισηγμένων επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό την ανταγωνιστική ανασυγκρότηση του χρηματοοικονομικού και παραγωγικού συστήματος της χώρας.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι βασικές αρχές και συστάσεις της «Λευκής Βίβλου» διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αποσκοπούν στο σχεδιασμό και εφαρμογή κατάλληλων κι αποτελεσματικών μηχανισμών διοίκησης, παρακολούθησης και ελέγχου της δραστηριότητας των επιχειρήσεων, με σκοπό την ορθολογική χρησιμοποίηση των παραγωγικών τους πόρων.
- Τονίζουν ότι τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των φορέων που συμβάλλουν στη διακυβέρνηση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο εταιρειών, καθώς και οι όροι λειτουργίας τους πρέπει να ορίζονται με διαύγεια και, ότι οι κανόνες διαφάνειας θα πρέπει να είναι ενισχυμένοι.
- Συμβαδίζουν με την εμπειρία άλλων χωρών και η διατύπωσή τους περιλαμβάνει την εισαγωγή όρων οι οποίοι είναι διεθνώς αναγνωρισμένοι.
- Αποβλέπουν στην ικανοποίηση τριών βασικών αρχών όσον αφορά στις δραστηριότητες της εταιρείας και του Διοικητικού Συμβουλίου, την διαφάνεια, τη συνέπεια και τη λογοδοσία.
- Αναγνωρίζουν ότι το Δ.Σ αποτελεί βασικό πόλο αναφοράς για αποδοτική εταιρική διακυβέρνηση.
- Τονίζουν τη σημασία της ύπαρξης ορισμένων ανεξάρτητων μελών στο Δ.Σ για την αξιοπιστία της επιχείρησης, τα οποία δε διατηρούν επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλη εμπορική σχέση με την επιχείρηση που θα μπορούσε να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση τους.
- Προτείνουν την καθιέρωση Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση με συγκεκριμένη εξουσία και καθήκοντα, η οποία προτείνεται να απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. και να λογοδοτεί προς το Δ.Σ, ενημερώνοντάς το σε τακτική βάση.
- Συνιστούν τη θεσμοθέτηση αφενός διαδικασιών ελέγχου που θα εγγυώνται ότι όλα τα μέλη του Δ.Σ έχουν έγκαιρη, πλήρη και ισότιμη πρόσβαση σε απαραίτητες πληροφορίες και αφετέρου κανόνων διαφάνειας που θα διέπουν τις διαδικασίες



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ορισμένων κατηγοριών συναλλαγών, όπως είναι οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και άλλες σημαντικές αλλαγές στο κεφάλαιο της επιχείρησης.

- Αναδεικνύουν τον ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζουν για την αποδοτική στρατηγική της επιχείρησης της Γενικής Συνέλευσης οι Μέτοχοι, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν ισότιμα και αποδοτικά στις γενικές συνελεύσεις και να είναι επαρκώς, εγκαίρως και κατάλληλα ενημερωμένοι για τις αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουν σχετικά με θεμελιώδεις αλλαγές στην επιχείρηση.

Βασικό μέλημα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς στην Ελλάδα αποτέλεσε τόσο η έλλειψη εμπιστοσύνης από πλευράς των επενδυτών και των μέσων μαζικής ενημέρωσης προς την ισχύουσα αρτιότητα και εγκυρότητα των πληροφοριών, οι οποίες εμπεριέχονται στις δημοσιοποιημένες οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων όσο και η περιορισμένη διαφάνεια των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, αλλά και ο σεβασμός των δικαιωμάτων των μειοψηφούντων μετόχων. Το ενδιαφέρον αυτό προέκυψε αφενός από την έλλειψη επαρκούς θεσμικής εποπτείας της αγοράς και αφετέρου από την ύπαρξη αποτυχιών ορισμένων εταιρειών οι οποίες εμφάνισαν προβλήματα, χωρίς όμως να έχουν προβεί στην κατάλληλη και έγκαιρη λογοδοσία όσον αφορά στην υπάρχουσα κατάστασή τους προηγουμένως. Σημαντική ήταν επίσης και η συμβολή των φαινόμενων των εισαγωγών εταιρειών στο Χρηματιστήριο σε μεγάλη έκταση οι οποίες διέθεταν παρωχημένα οργανωτικά σχήματα, των αυξανόμενες συγχωνεύσεων και εξαγωγών στην κεφαλαιαγορά και του παρωχημένου θεσμικού πλαισίου της λειτουργίας των εισηγμένων εταιρειών.

Εστιάζοντας την προσοχή στις προτάσεις καλής συμπεριφοράς που προτείνονται από τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, η υιοθέτησή τους αναμένεται να εξυπηρετήσει τον στόχο της ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας του εγχώριου συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης. Η αποτελεσματικότητα του κώδικα που εισηγείται η Επιτροπή μπορεί να ελεγχθεί με τη μελέτη του βαθμού στον οποίο θα βελτιωθούν με τη δημοσιοποίηση των εργασιών της Επιτροπής η εμπιστοσύνη των



επενδυτών στην κεφαλαιαγορά της Ελλάδας, τα δικαιώματα μειοψηφίας και η εγκυρότητα των δημοσιοποιημένων πληροφοριών.

Προκειμένου να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα των συστάσεων της Επιτροπής για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, είναι απαραίτητη η εφαρμογή μεθόδων ελέγχου που θα μένουν μόνο την απλή εμπειρική διαπίστωση ότι ο κώδικας έχει πραγματικά θετική επίδραση στην εμπιστοσύνη των επενδυτών, αλλά θα την υπερβαίνουν. Με δεδομένη την επιταγή αυτή, ο σκοπός του κώδικα επιχειρηματικής συμπεριφοράς θα πρέπει να ειπωθεί ως κίνητρο προς τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων να αξιολογήσουν την απόδοσή τους σε ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και ως ατζέντα προς τους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους για τις διαβουλεύσεις τους με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ο κώδικας αποτελεί μια ομάδα αρχών εταιρικής διακυβέρνησης ή συστάσεων καλής πρακτικής βασισμένες όσο το δυνατόν στην ελληνική περίπτωση, αλλά επίσης με έντονο βλέμμα προς τις διεθνείς πρακτικές και οι οποίες προβλέπουν το μελλοντικό ανταγωνιστικό μετασχηματισμό των δομών διακυβέρνησης των ελληνικών επιχειρήσεων. Παρέχει καθοδήγηση σχετική με τα πρότυπα που θα ήταν καλό να οριοθετούν τη δραστηριότητα όλων των φορέων της επιχείρησης. Αυτό αποτελεί τον κύριο λόγο αποφυγής της απόρριψης των προτύπων από αυτούς τους οποίους αφορούν ευθύς εξ αρχής ως άκαιρα, ακατάλληλα ή απλώς άσχετα. Στοιχεία επιχειρηματικής ηθικής ή καλής συμπεριφοράς βρίσκονται παντού στο κείμενο των αρχών, χωρίς να αποτελούν τον κύριο σκοπό της. Προφανώς, ο σκοπός της Επιτροπής δεν ήταν να θέσει ηθικά πρότυπα καθαυτά, ούτε και βεβαίως θα ήταν η πλέον αρμόδια να το κάνει αυτό με δεδομένο ότι συγκροτήθηκε για διαφορετικό σκοπό.

### ***2.6.2 Η απόφαση 5/204/14-11-2000***

Σε συνέχεια της έκδοσης της Λευκής Βίβλου, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εξέδωσε την απόφαση 5/204/14-11-2000, στην οποία καθορίζεται ότι κάθε εισηγμένη εταιρεία πρέπει να διασφαλίζει:





- Την έγκαιρη δημοσιοποίηση πληροφοριών ή γεγονότων που επέρχονται στην σφαίρα της δραστηριότητάς της, δεν είναι προσιτά στο κοινό και τα οποία δύναται να προκαλέσουν σημαντική διακύμανση των τιμών της μετοχής.
- Τη διατήρηση του εμπιστευτικού χαρακτήρα των παραπάνω γεγονότων ή πληροφοριών πριν τη δημοσιοποίησή τους.
- Την αποφυγή χρησιμοποίησης μεθόδων ή πρακτικών δημοσιότητας που στρέφονται κατά της αξιοπιστίας και της εύρυθμης λειτουργίας της αγοράς κινητών αξιών.
- Την οργάνωση, τις δομές και τους μηχανισμούς εσωτερικής λειτουργίας που είναι απαραίτητοι για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετοχών της, αλλά και γενικότερα του επενδυτικού κοινού.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της σχετικής απόφασης είναι:

- Η θέσπιση υποχρέωσης προαναγγελίας συναλλαγών συγκεκριμένων μετόχων.
- Η θέσπιση Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Η θέσπιση Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης Μετόχων.
- Η θέσπιση Υπηρεσίας Εταιρικών Ανακοινώσεων.
- Η θέσπιση Έκδοσης Ετήσιου Δελτίου
- Η θέσπιση υποχρέωσης γνωστοποίησης πληροφοριών, αλλά και επιβεβαίωσης/διάψευσης φημών.

### ***2.6.3 Ο Νόμος 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση***

Σχετικά πρόσφατα, η ελληνική Βουλή ψήφισε το Νόμο 3016/2002, με τον οποίο εισάγονται θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανώνυμων εταιρειών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους, σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά που λειτουργεί στη χώρα μας.

Ορίζεται από το νόμο ως πρώτηστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου η διαρκής επιδίωξη ενίσχυσης της μακροχρόνιας αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Επιπλέον, απαγορεύεται από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου η επιδίωξη συμφερόντων αντίθετων προς τα



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

συμφέροντα της εταιρείας. Επιπρόσθετα, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να αποκαλύπτουν εγκαίρως στο διοικητικό συμβούλιο τα ίδια συμφέροντά τους, που προκύπτουν από συναλλαγές της εταιρείας, αλλά και οποιαδήποτε άλλη σύγκρουση συμφερόντων τους με αυτών της εταιρείας, η οποία πιθανόν να ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ο νόμος ορίζει επίσης ότι το διοικητικό συμβούλιο καθορίζει τις αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη, ενώ καθορίζονται βάσει του ΚΝ 2190/192 οι αμοιβές και λοιπές αποζημιώσεις των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου ανάλογα με το χρόνο που διαθέτουν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ώστε να εκπληρώσουν τα καθήκοντα τους. Επιπλέον, θεσπίζονται ο εσωτερικός κανονισμός και η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

Προσθέτως, ο εν λόγω νόμος κάνει αναφορά στη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, επιβάλλοντας τη συμμετοχή σε αυτό μη εκτελεστικών μελών, τουλάχιστον σε ποσοστό 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του. Επιπλέον, μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δυο ανεξάρτητα μέλη, εκτός από την περίπτωση όπου μετέχουν και εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων στο Δ.Σ.. Τα ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ. πρέπει να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή με τα συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα. Γενικά, οι διατάξεις του Νόμου 3016/2002 προωθούν περαιτέρω τη διαφάνεια στις συναλλαγές των μελών του Δ.Σ. και των διευθυντικών στελεχών με την εταιρεία.

Τέλος, καθιερώνονται ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας και η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Συγκεκριμένα, η διεξαγωγή της διενέργειας εσωτερικού ελέγχου γίνεται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, το οποίο δεν υπάγεται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και εποπτεύεται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το Δ.Σ. και δεν επιτρέπεται να είναι μέλη του, εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς μέχρι και δευτέρου βαθμού, εξ αίματος ή εξ αγχιστείας των παραπάνω. Οι εσωτερικοί ελεγκτές, ενώ ασκούν τα καθήκοντα τους, δικαιούνται πρόσβαση σε οποιοδήποτε έγγραφο, βιβλίο, τραπεζικό λογαριασμό, αρχείο, χαρτοφυλάκιο και υπηρεσία της εταιρείας. Το Δ.Σ.



διατηρεί την υποχρέωση να συνεργάζεται με τους εσωτερικούς ελεγκτές και να διευκολύνει το έργο τους, η δε διοίκηση οφείλει να παρέχει τα απαραίτητα μέσα προς διεκπεραίωση του έργου τους. Ιδιαίτερη σημασία σε σχέση με τις υπόλοιπες αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου έχει η δυνατότητά της να αναφέρει στο Δ.Σ. της εταιρείας τυχόν περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Δ.Σ. ή των διευθυντικών στελεχών με τα συμφέροντα της εταιρείας.

Ουσιώδεις είναι επιπρόσθετα και οι διατάξεις που προωθούν περαιτέρω τη διαφάνεια στις συναλλαγές των μελών του Δ.Σ. και των διευθυντικών στελεχών με την εταιρεία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της. Περαιτέρω, οι σχετικές διατάξεις διασφαλίζουν τα συμφέροντα των μετόχων απέναντι σε τυχόν αντίθετες επιδιώξεις των μελών του Δ.Σ. ή των διευθυντικών στελεχών. Γενικότερα, ο Νόμος αυτός πλησιάζει σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο του Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς της επιτροπής Cadbury.

#### *2.6.3i Ο ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων*

Τα Διοικητικά Συμβούλια έχουν το ρόλο του καθορισμού της διακυβέρνησης των εταιρειών πάντοτε μέσα στα πλαίσια των νόμων και κανονισμών των χωρών όπου δραστηριοποιούνται οι εταιρείες που διοικούν. Φέρουν την ευθύνη της διαχείρισης των κινδύνων που χαρακτηρίζουν την εταιρεία, όπως επίσης και της ανάληψης ή της αποφυγής τους. Τα χαρακτηριστικά κάθε ενέργειάς τους θα πρέπει να είναι η εντιμότητα και η διαφάνεια προς τους μετόχους και τους άλλους ενδιαφερομένους για την εταιρεία (Κουτούλης, Γ. 2004)

#### *2.6.3ii Ο ρόλος των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου*

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, τα οποία μπορεί να είναι ή όχι μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, καθότι αυτά διοικούν και διαχειρίζονται τους πόρους της εταιρείας στις



επιμέρους δραστηριότητες και λειτουργίες της, όπως λόγω χάρη τα χρηματοοικονομικά, οι πωλήσεις, οι προμήθειες, τα πληροφοριακά συστήματα και το μάρκετινγκ. Η αφοσίωσή τους στη δραστηριότητα ή στη λειτουργία την οποία διοικούν εμπεριέχει μεγαλύτερο κίνδυνο σε σχέση με άλλα θέματα που σχετίζονται με τις αποφάσεις του Δ.Σ.

Σύμφωνα με τις καλές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, η γνώμη που εκφράζουν τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη της εταιρείας θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη για κάθε θέμα που έρχεται προς συζήτηση στο Δ.Σ. της εταιρείας.

### *2.6.3iii Ο ρόλος των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου*

Το γεγονός ότι τα μη εκτελεστικά μέλη των Δ.Σ. δεν έχουν εξαρτημένη σχέση με τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες της εταιρείας συνεπάγεται τον πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία τους, καθότι προσφέρει μεγαλύτερη ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα στη γνώμη τους και κατ' επέκταση στις αποφάσεις τους. Συγκεκριμένα, τα μη εκτελεστικά μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων μπορούν να συνεισφέρουν με το να εξασφαλίζουν:

- την διάθεση της τυχόν εξειδικευμένης εμπειρίας τους στις συνεδριάσεις των Δ.Σ., ώστε να βοηθήσουν στη χάραξη ορθής στρατηγικής.
- την ανάληψη ευθύνης από τους ίδιους για την επισκόπηση της απόδοσης των διευθυντικών στελεχών και την παρακολούθηση των πραγματικών, σε σχέση με τα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα.
- ότι το Δ.Σ. έχει εγκαθιδρύσει τα κατάλληλα συστήματα που θα προφυλάσσουν τα ενδιαφέροντα της εταιρείας
- την απουσία συγκρούσεων, οι οποίες θα προέρχονται από τα προσωπικά συμφέροντα των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.
- την παρουσίαση ορθών και κατάλληλων πληροφοριών προς την ολομέλεια του Δ.Σ.

Τα Δ.Σ., προκειμένου να δρουν ανεξάρτητα, αποτελεί καλή πρακτική να επανδρώνονται από επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών και συχνά ανεξάρτητων μελών. Λόγω της δυσκολίας της πρόσβασης των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. σε



πληροφορίες σχετικές με τα τεκταινόμενα στην εταιρεία, γεγονός το οποίο ενδεχομένως να επηρεάσει τις αποφάσεις τους, η ίδια η εταιρεία θα πρέπει να τους παρέχει επαρκή πληροφόρηση, προκειμένου να διαμορφώνουν ανεξάρτητες εκτιμήσεις σχετικά με θέματα όπως στρατηγική και η απόδοση της εταιρείας (Μέκος, Κ. 2003).

### *2.6.3iv Ο ρόλος των Ελεγκτικών Επιτροπών*

Κύριο μέλημα των Ελεγκτικών Επιτροπών είναι να διαπιστώνουν τη νόμιμη και ανεπηρέαστη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων στις εταιρείες και να διασφαλίζουν αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ελεγκτικών οργάνων και Δ.Σ.

Οι κυριότερες αρμοδιότητες της Ελεγκτικής Επιτροπής είναι η επιβεβαίωση αξιόπιστων χρηματοοικονομικών αναλύσεων και η διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι αρμοδιότητες της Ελεγκτικής Επιτροπής ως προς την εταιρική διακυβέρνηση στοχεύουν στην εξασφάλιση, ότι η εταιρεία συμμορφώνεται με τους σχετικούς νόμους και ρυθμιστικές διατάξεις, να λειτουργεί προάγοντας τον ηθικό-κοινωνικό ρόλο της και να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Επίσης, η ελεγκτική επιτροπή θα πρέπει να απαιτεί από τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας να αναφέρει τουλάχιστον ετησίως σε έγγραφη μορφή, την έκταση και το εύρος των ελεγκτικών εργασιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση (Bedard et al., 2004).

### *2.6.3v Ο ρόλος της Επιτροπής Καθορισμού Αμοιβών*

Η Επιτροπή Καθορισμού Αμοιβών εξετάζει θέματα που αφορούν στην αμοιβή των εκτελεστικών Διοικητικών Συμβούλων και εκτελεστικών διευθυντών και υποβάλλει συστάσεις προς το Δ.Σ. για τα θέματα αυτά. Επίσης, η Επιτροπή εξετάζει θέματα που αφορούν στην αμοιβή των μη εκτελεστικών Διοικητικών Συμβούλων και εξετάζει την



πολιτική για τις αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού όλης της εταιρείας και υποβάλλει συστάσεις προς το Δ.Σ, το οποίο εισηγείται στη Γενική Συνέλευση για τα θέματα αυτά.

### *2.6.3νι Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου*

Κάθε οργανισμός διαθέτει ένα οργανωμένο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο, μέσα από σχετικές πολιτικές, διαδικασίες και κανονισμούς, αποβλέπει στην εξάλειψη των σχετικών με την επιχειρηματική δραστηριότητα κινδύνων. Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου επιβλέπει, αξιολογεί και παρέχει συμβουλές στη διοίκηση της επιχείρησης, επισημαίνει πιθανούς κινδύνους που δημιουργούν απειλές για την καλή λειτουργία της εταιρείας και συμβουλεύει σχετικά με τον τρόπο που μπορούν να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι που έχουν επισημανθεί. Ο Εσωτερικός Έλεγχος διενεργεί τόσο χρηματοοικονομικούς όσο και λειτουργικούς και διοικητικούς ελέγχους, αντίθετα με τον Εξωτερικό Έλεγχο, που περιορίζεται στον έλεγχο και στην πιστοποίηση της ακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης. Και οι δύο όμως διενεργούνται με τη μορφή ειδικών έργων, βάσει σχετικού προγραμματισμού και προϋπολογισμού.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία συστημάτων και υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθότι με τη δραστηριότητά τους προστατεύουν τα συμφέροντα των επιχειρήσεων, των μετόχων και των stakeholders και διασφαλίζουν την απρόσκοπτη οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τους (Καζαντζής, Ι. 2006).



## **2.7 Μεθοδολογία αξιολόγησης του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα**

### ***2.7.1 Έρευνα του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών***

Σύμφωνα με τη μελέτη του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών που έγινε για λογαριασμό του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών τον Ιανουάριο του 2002, πρόέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

1. Η ελληνική αγορά συνολικά δείχνει ότι υπάρχει σεβασμός από τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό.
2. Ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει την υιοθέτηση μιας ενεργού πολιτικής συμμόρφωσης προς τις διεθνείς «καλές πρακτικές», αλλά είναι απαραίτητο αργά ή γρήγορα να επεκταθεί η χρήση της και να γίνει συνείδηση για όλες, καθότι οι ξένοι επενδυτές (αλλά και οι έλληνες θεσμικοί επενδυτές) τα θεωρούν απαραίτητα προκειμένου να επενδύσουν. Έτσι, εταιρείες με χαμηλό δείκτη συμμόρφωσης κινδυνεύουν να παρουσιάσουν μειωμένη ζήτηση για τη μετοχή τους, παρόλη την κερδοφορία τους.
3. Η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι δυναμική. Βέβαια, η καλή αποτίμηση σε μία δεδομένη χρονική περίοδο δεν σημαίνει απαραίτητα μακροχρόνια εξασφάλιση. Τόσο λόγω της ταχύτατης αλλαγής της τεχνολογίας που διευκολύνει την πολιτική διαφάνειας, όσο και λόγω της συζήτησης που έχει πρόσφατα εντατικοποιηθεί, οι ελληνικές εταιρείες έχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης σε όλους τους τομείς.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η συνολική αξιολόγηση παρουσιάζεται ως εξής:

**Πίνακας 1:** Αξιολόγηση επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης, Συνολικά αποτελέσματα (άριστα =100)

Δείκτες εταιρικής διακυβέρνησης	Σύνολο εταιρειών	FTSE/ASE -20 <sup>3</sup>	FTSE/ASE Mid-40 <sup>4</sup>	FTSE/ASE Small Cap 80 <sup>5</sup>	ΓΔΤ ΧΑΑ	Δείγμα τυχαίων
Βασικά δικαιώματα μετόχων	90,9%	94,3%	91,6%	90,8%	92,8%	80,0%
Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών, έλεγχος	71,9%	82,6%	72,3%	69,2%	75,3%	64,6%
Διοικητικό Συμβούλιο	67,3%	78,9%	70,3%	62,5%	71,2%	66,3%
Διευθύνων σύμβουλος και εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη	71,8%	78,2%	71,7%	70,6%	75,0%	64,8%
Δέσμευση εταιρικής διακυβέρνησης, κοινωνική υπευθυνότητα και σχέση με έχοντες νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία	30,4%	46,4%	31,2%	27,8%	35,1%	6,0%
Συνολικός Δείκτης εταιρικής διακυβέρνησης	70,3%	79,7%	71,5%	67,9%	73,7%	63,2%

<sup>3</sup> Ο δείκτης FTSE/ASE 20 είναι ένας δείκτης υψηλής κεφαλαιοποίησης που περιλαμβάνει τις είκοσι μεγαλύτερες εταιρίες της αγοράς. Τα κριτήρια συμμετοχής των μετοχών είναι η κεφαλαιοποίησή τους, η εμπορευσιμότητά τους και το ποσοστό ευρείας διασποράς τους. Ο Δείκτης σχεδιάστηκε από το ΧΑ σε συνεργασία με το Χρηματιστήριο Αξιών του Λονδίνου (LSE) και την FTSE International Limited.

<sup>4</sup> Ο δείκτης FTSE/ASE Mid 40 είναι βασισμένος σε 40 εταιρίες του ΧΑ μεσαίας κεφαλαιοποίησης και εμπορευσιμότητας, από διάφορους κλάδους της ελληνικής χρηματιστηριακής αγοράς. Η υψηλή του διαφοροποίηση τον καθιστά ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικό της μεσαίας κεφαλαιοποίησης και πολύ χρήσιμο για την αντιστάθμιση κινδύνου σε διαφοροποιημένα χαρτοφυλάκια.

<sup>5</sup> Είναι δείκτης μετοχών μικρής κεφαλαιοποίησης, ο οποίος περιλαμβάνει τις επόμενες 80 εταιρίες, σύμφωνα με την κατάταξή τους κατά σειρά κεφαλαιοποίησης.





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συνθέτοντας τις επιμέρους ερωτήσεις σε δείκτες προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα για κάθε κατηγορία:

**Πίνακας 2:** Βασικά δικαιώματα των μετόχων (άριστα =100)

Επιμέρους δείκτες εταιρικής Διακυβέρνησης	Σύνολο εταιρειών	FTSE/A SE-20	FTSE/ASE Mid -40	FTSE/ASE Small Cap-80	ΓΛΤ ΧΑΑ	Δείγματα τυχαία
Ισότιμη μεταχείριση μετόχων	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Εμπόδια- περιοριστικοί όροι σε εξαγορές	99.1%	94.1%	100.0%	100.0%	97.4%	100.0%
Ύπαρξη οργανωμένου και αυτόνομου τμήματος εξυπηρέτησης μετόχων	85.4%	94.1%	90.4%	84.2%	91.0%	50.0%
Τρόποι άσκησης δικαιωμάτων ψήφου σε γενική συνέλευση μετόχων	98.3%	100.0%	92.3%	100.0%	97.4%	100.0%
Μηχανισμοί ενημέρωσης μετόχων για ημερομηνία και θέματα γενικής συνέλευσης	83.1%	91.2%	83.7%	82.5%	85.9%	66.7%
Εξήγηση σε μετόχους των προτάσεων που υποβάλλονται στη γενική συνέλευση	83.3%	86.8%	84.6%	83.3%	86.5%	70.8%
Συνολικός δείκτης	90.9%	94.3%	91.6%	90.8%	92.8%	80.0%



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην κατηγορία «Τα βασικά δικαιώματα των μετόχων» το αποτέλεσμα για όλες τις κατηγορίες δεικτών (FTSE/ASE-20, FTSE/ASE Mid -40, FTSE/ASE Small Cap-80, Γενικός Δείκτης Τιμών ΧΑΑ, δείγμα τυχαίων εταιρειών) είναι υψηλό και δεν παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις. Το γεγονός ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στο αποτέλεσμα είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής ενιαίων πρακτικών προστασίας των δικαιωμάτων των μετόχων, ως επιβαλλόμενες από το νόμο. Εντοπίζεται όμως διαφοροποίηση ως προς την ύπαρξη αυτόνομου τμήματος εξυπηρέτησης των μετόχων, όπου οι εταιρείες του FTSE/ASE-20 και FTSE/ASE Mid -40 παρουσιάζουν απόκλιση σε σχέση με αυτά του FTSE/ASE Small Cap-80 και του δείγματος τυχαίων εταιρειών. Επίσης εντοπίζεται απόκλιση και ως προς τη χρήση του Διαδικτύου, όπου και πάλι οι εταιρείες μεγάλης κεφαλαιοποίησης παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο προσαρμογής.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Πίνακας 3:** Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος (άριστα =100)

Επιμέρους δείκτες εταιρικής Διακυβέρνησης	Σύνολο εταιρειών	FTSE/ASE -20	FTSE/AS E Mid -40	FTSE/ASE Small Cap-80	ΓΔΤ ΧΑΑ	Δείγματα τυχαία
Παρουσίαση τριμηνιαίων, εξαμηνιαίων και ετήσιων οικονομικών καταστάσεων με ευκρινή και αξιόπιστη μορφή	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Έγκαιρη δημοσιοποίηση οικονομικών καταστάσεων εταιρείας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση μετόχων αναφορικά με τη διάδοση πληροφοριών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Επεξήγηση αποκλίσεων των ανακοινωθέντων στόχων με τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα	92,5%	88,2%	96,2%	93,0%	92,3%	83,3%
Κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων βάσει ΔΛΠ	19,8%	58,8%	19,2%	10,5%	33,3%	0,0%
Κατάρτιση καταστάσεων ταμειακών ροών βάσει ΔΛΠ	19,8%	58,8%	19,2%	10,5%	33,3%	0,0%
Αποκάλυψη - δημοσιοποίηση αμοιβών των μελών του Δ.Σ. και στελεχών της εταιρείας	50,0%	52,9%	50,0%	50,0%	48,7%	50,0%
Ειδική αναφορά στην ετήσια έκθεση για το σύστημα διαχείρισης κινδύνου της εταιρείας	19,8%	58,8%	19,2%	10,5%	28,2%	0,0%
Σχέση- σύγκρουση συμφερόντων εσωτερικών ελεγκτών με εξωτερικούς ελεγκτές της εταιρείας	95,3%	100,0%	100,0%	93,0%	100,0%	83,3%
Σύνολο	71,9%	82,6%	72,3%	69,2%	75,3%	64,6%



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην κατηγορία «Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος», οι εταιρείες του δείκτη FTSE/ASE-20 παρουσιάζουν καλύτερο αποτέλεσμα σε σχέση με αυτές του FTSE/ASE Mid -40 και του δείγματος τυχαίων εταιρειών. Η διαφορά διευρύνεται, όταν συγκρίνεται με τις εταιρείες του δείκτη FTSE/ASE Small Cap-80. Για τις εταιρείες του ΓΔΤ ΧΑΑ, το αποτέλεσμα είναι χαμηλότερο από αυτό του δείκτη FTSE/ASE-20, αλλά υψηλότερο από αυτό του δείκτη FTSE/ASE Mid -40. Σημαντική απόκλιση προκύπτει λόγω μη κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων και με βάση τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ) από τις μεσαίας και μικρής κεφαλαιοποίησης εταιρείες.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Πίνακας 4:** Διοικητικό Συμβούλιο (άριστα = 100)

Επιμέρους δείκτες εταιρικής Διακυβέρνησης	Σύνολο εταιρειών	FTSE/ASE -20	FTSE/ASE Mid -40	FTSE/ASE Small Cap-80	ΓΔΤ XAA	Δείγματα τυχαία
Διαχωρισμός θέσης προέδρου του Δ.Σ. από αυτή του διευθύνοντος συμβούλου	52,3%	29,4%	53,8%	61,4%	43,6%	33,3%
Διαδικασία εξασφάλισης διαδοχής στη διοίκηση της εταιρείας	77,1%	88,2%	86,5%	71,9%	88,5%	66,7%
Δομή και κριτήρια διαμόρφωσης της σύνθεσης του Δ.Σ.	59,6%	88,2%	65,4%	49,1%	66,7%	58,3%
Ανεξαρτησία μη εκτελεστικών μελών Δ.Σ.	60,9%	16,7%	59,5%	51,7%	56,5%	75,0%
Ύπαρξη ρητών κανόνων και αρμοδιοτήτων Δ.Σ.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Μέγεθος Δ. Σ	94,3%	88,2%	92,3%	96,5%	92,3%	100,0%
Συχνότητα συνεδρίασης Δ.Σ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Λειτουργία ειδικών επιτροπών συμβουλευτικών στο Δ.Σ.	17,5%	47,1%	24,0%	5,3%	29,5%	20,8%
Πρόσβαση των μελών του Δ.Σ. σε διοίκηση εταιρείας	88,2%	97,1%	92,3%	84,2%	93,6%	83,3%
Διαδικασία ενσωμάτωσης νέων μελών σε Δ.Σ. της Εταιρείας	59,9%	67,6%	46,2%	61,4%	56,4%	83,3%
Σύνδεση αμοιβής των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. με τα αποτελέσματα της εταιρείας	91,3%	100,0%	95,2%	86,2%	96,8%	75,0%
Συχνότητα εκλογής μη εκτελεστικών μελών Δ.Σ.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Σύνολο</b>	<b>67,3%</b>	<b>78,9%</b>	<b>70,3%</b>	<b>62,5%</b>	<b>71,2%</b>	<b>66,3%</b>



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην κατηγορία «Το διοικητικό Συμβούλιο» οι εταιρείες του FTSE/ASE-20 παρουσιάζουν το καλύτερο αποτέλεσμα και ακολουθούν οι εταιρείες του ΓΔΤ του ΧΑΑ, οι εταιρείες του δείκτη FTSE/ASE Mid -40, οι εταιρείες του δείκτη FTSE/ASE Small Cap-80 και οι εταιρείες του τυχαίου δείγματος.

**Πίνακας 5:** Διευθύνων σύμβουλος και εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (άριστα =100)

Επιμέρους δείκτες εταιρικής διακυβέρνησης	Σύνολο εταιρειών	FTSE/ASE -20	FTSE/ASE Mid -40	FTSE/ASE Small Cap-80	ΓΔΤ ΧΑΑ	Δείγματα τυχαία
Αρμοδιότητες και ευθύνες του διευθύνοντος συμβούλου της εταιρείας	94,3%	100,0%	96,2%	93,0%	97,4%	83,3%
Σύνδεση αμοιβής διευθυντικών στελεχών με αποτελέσματα εταιρείας	47,6%	52,9%	59,6%	43,9%	55,1%	16,7%
Γνωστοποίηση σε γενική συνέλευση μετόχων ή σε ετήσια έκθεση ιδιοκτησίας μετόχων από εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη	43,9%	52,9%	34,6%	43,9%	42,3%	58,3%
Διάρκεια θητείας του διευθύνοντος συμβούλου της εταιρείας	99,5%	100,0%	100,0%	99,1%	100,0%	100,05
Ύπαρξη χρηματοοικονομικού συμβούλου/διευθυντή και η θέση του στην εταιρεία	79,2%	88,2%	76,9%	78,9%	87,2%	66,7%
Σύνολο	71,8%	78,2%	71,7%	70,6%	75,0%	64,8%

Στην κατηγορία «Ο διευθύνων Σύμβουλος και τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη» οι εταιρείες του δείκτη FTSE/ASE-20 παρουσιάζουν την υψηλότερη προσαρμογή, και ακολουθούν με μικρή απόκλιση οι εταιρείες του ΓΔΤ του ΧΑΑ. Τέλος,



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

το επίπεδο προσαρμογής των εταιρειών των δεικτών FTSE/ASE Mid -40 και FTSE/ASE Small Cap-80 κινείται στα ίδια περίπου επίπεδα και αποκλίνει σαφώς από αυτό των εταιρειών του FTSE/ASE-20. Το χαμηλότερο αποτέλεσμα εντοπίζεται στις εταιρείες του τυχαίου δείγματος.

**Πίνακας 6:** Δέσμευση εταιρικής διακυβέρνησης, κοινωνική υπευθυνότητα και σχέση με τους έχοντες νόμιμα συμφέροντα (άριστα = 100)

Επιμέρους δείκτες εταιρικής διακυβέρνησης	Σύνολο εταιρειών	FTSE/AS E-20	FTSE/ASE Mid -40	FTSE/ASE Small Cap-80	ΓΔΤ ΧΑΑ	Δείγματα τυχαία
Ύπαρξη αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στην εταιρεία	12,7%	41,2%	15,4%	4,4%	23,1%	0,0%
Διαθεσιμότητα των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης (π.χ. μέσω διαδικτύου)	1,9%	5,9%	3,8%	0,0%	2,65	0,0%
Ύπαρξη Επιτροπής εταιρικής διακυβέρνησης ή ατόμου που να ασχολείται με την προσαρμογή του ελληνικού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης στην εταιρεία	15,6%	29,4%	19,2%	11,4%	24,4%	0,0%
Σχέση της εταιρείας με τους έχοντες οικονομικά συμφέροντα με την εταιρεία	46,2%	64,7%	46,2%	45,6%	47,4%	0,0%
Βαθμός κοινωνικής υπευθυνότητας της εταιρείας	84,4%	97,1%	78,8%	88,6%	84,6%	33,3%
<b>Σύνολο</b>	<b>30,4%</b>	<b>46,4%</b>	<b>31,2%</b>	<b>27,8%</b>	<b>35,1%</b>	<b>6,0%</b>



Στην κατηγορία «Δέσμευση εταιρικής διακυβέρνησης, κοινωνική υπευθυνότητα και η σχέση με τους έχοντες νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία», το επίπεδο προσαρμογής είναι χαμηλό για όλους τους δείκτες. Ωστόσο, οι εταιρείες του δείκτη FTSE/ASE-20 και του ΓΔΤ του ΧΑΑ παρουσιάζουν καλύτερο επίπεδο προσαρμογής από αυτές του FTSE/ASE Mid -40 και του FTSE/ASE Small Cap-80 και του δείγματος τυχαίων εταιρειών με σημαντική μάλιστα απόκλιση.

Εκτός από τα συμπεράσματα, από τη μελέτη, προέκυψαν χρήσιμες προτάσεις οι οποίες παρουσιάζονται πιο κάτω ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης, της σύγκρισης με διεθνείς πρακτικές και των απόψεων των επιχειρήσεων που συζητήθηκαν στη διάρκεια των συνεντεύξεων. Ο εντοπισμός των δεικτών, όπου το αποτέλεσμα είναι χαμηλό, αποτελεί πεδίο σύστασης προς τις αρχές για βελτίωση του θεσμικού πλαισίου, προς τις επιχειρήσεις για βελτίωση με δική τους πρωτοβουλία των δομών διακυβέρνησής τους και προς την ακαδημαϊκή κοινότητα για προτάσεις για νέες ερευνητικές δραστηριότητες.

### **2.7.2 Έρευνα της Alpha Bank**

Είναι σημαντική η διαφορά μεταξύ της παρουσίας θεσμικών επενδυτών στην ελληνική κεφαλαιαγορά (συγκεκριμένα είναι κάτω του 35% του μετοχικού κεφαλαίου των εισηγμένων εταιρειών) και της αντίστοιχης παρουσίας (του ύψους των 50-60%) σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες, παρόλα αυτά παρουσιάζει μία διαχρονική αύξηση. Η ανάπτυξη όμως της κεφαλαιαγοράς αποτελεί βάση για την αύξηση της παρουσίας των θεσμικών επενδυτών, επομένως είναι βαρύνουσα σημασίας οι απόψεις τους. Αντίθετα με άλλες ανεπτυγμένες χώρες, οι απόψεις των θεσμικών επενδυτών στην Ελλάδα σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση δεν έχουν καταγραφεί. Αυτό το γεγονός όμως είναι προβληματικό, καθώς ελληνικοί θεσμικοί επενδυτές αναζητούν τις καλύτερες επενδυτικές ευκαιρίες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, οπότε οι απόψεις τους για την εταιρική διακυβέρνηση έχουν ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη της ελληνικής κεφαλαιαγοράς και θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Ως εκ τούτου, διαμορφώθηκε





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ένα ερωτηματολόγιο, αντίστοιχο με εκείνα που χρησιμοποιήθηκαν στο εξωτερικό, το οποίο όμως έχει προσαρμοστεί στην ελληνική πραγματικότητα, στοχεύοντας στην καταγραφή των απόψεων των θεσμικών επενδυτών γύρω από την αναμόρφωση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Το σχετικό ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε την άνοιξη του 2002 σε όλους τους θεσμικούς επενδυτές:

- 35 Εταιρείες Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου (EEX)
- 26 Ανώνυμες Εταιρείες Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων (ΑΕΔΑΚ)
- 5 Συνταξιοδοτικά Ταμεία και
- 7 Ασφαλιστικές Εταιρείες.

Από το παραπάνω σύνολο των 73 θεσμικών επενδυτών, απάντησαν 32 (44%) που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνάς μας.

**Βασικές κατηγορίες ερωτήσεων:**

Οι σχετικές ερωτήσεις ομαδοποιούνται στις κάτωθι κατηγορίες:

- Κίνητρα της διοίκησης της εταιρείας για την αναμόρφωση της εταιρικής διακυβέρνησης.
- Σχέσεις θεσμικών επενδυτών με τις εταιρείες του χαρτοφυλακίου τους.
- Γενικές θέσεις αναμόρφωσης της εταιρικής διακυβέρνησης σε σχέση με τις εταιρείες του χαρτοφυλακίου των θεσμικών επενδυτών.
- Αναμενόμενες βελτιώσεις στην εταιρική διακυβέρνηση της Ελλάδας από τις πρόσφατες αναμορφώσεις της.

**Εμπειρικά ευρήματα:**

*I. Κίνητρα Αναμόρφωσης Εταιρικής Διοίκησης*

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έχουν δοθεί στις έρευνες, δημιουργούνται σημαντικά κίνητρα για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων να αναμορφώσουν την εταιρική τους διοίκηση, όπως τα παρακάτω:

- Ενθάρρυνση των μετόχων για παρακράτηση των μετοχών της επιχείρησης.
- Ικανοποίηση των απαιτήσεων των ξένων επενδυτών.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Απάλειψη τυχόν εντάσεων στις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των μετόχων.
- Ικανοποίηση των απαιτήσεων των θεσμικών επενδυτών.
- Ικανοποίηση των μικρομετόχων.

*II. Κύριες Θέσεις Θεσμικών Επενδυτών*

- Οι θεσμικοί επενδυτές καλωσορίζουν την αναμόρφωση των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης στη χώρα μας και τη θεωρούν πολύ χρήσιμη για τους ίδιους και για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.
- Θεωρούν πως η αναμόρφωση της εταιρικής διακυβέρνησης δεν αποτελεί πρόβλημα για τους θεσμικούς επενδυτές και τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.
- Συμφωνούν με την εναρμόνιση των προτύπων της εταιρικής διακυβέρνησης σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και με τις προτάσεις του ΟΟΣΑ.
- Θεωρούν ότι η ευθύνη της επιχείρησης δεν περιορίζεται μόνο στους μετόχους, αλλά και σε όσους σχετίζονται άμεσα με την επιχείρηση (πιστωτές, προμηθευτές, εργαζόμενους κ.λ.π.)
- Υποστηρίζουν ότι τα δικαιώματα των μετόχων μειωρηφίας στην Ελλάδα πρέπει να ενισχυθούν και να βελτιωθούν.
- Διαφωνούν ριζικά με την άποψη της εθελοντικής εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης, πιστεύοντας ότι αυτή δεν θα έχει επαρκή επίδραση στη διοίκηση της επιχείρησης.
- Θεωρούν ότι η αναμόρφωση της εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να ενταχθεί στην υπάρχουσα νομοθεσία και να εποπτεύεται.

*III. Η Δημοσιοποίηση εταιρικού κινδύνου*

Στη σύγχρονη κοινωνία, ο εταιρικός κίνδυνος και η δημοσιοποίησή του αποκτούν διαρκώς περισσότερη σημασία. Έτσι, σημαντικές επιχειρηματικές αποτυχίες έχουν αποδοθεί στην ανεπάρκεια δημοσιοποίησης στις ετήσιες εκθέσεις των υποχρεώσεων και των κινδύνων των επιχειρήσεων. Επιπλέον, τα πρόσφατα επιχειρηματικά σκάνδαλα έχουν υπογραμμίσει την ανάγκη βελτίωσης της εταιρικής διακυβέρνησης και των



μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου, ιδιαίτερα αυτών που αναφέρονται στη δημοσιοποίηση του εταιρικού κινδύνου. Ένας βασικός τρόπος μείωσης της πληροφοριακής ασυμμετρίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους μετόχους είναι λοιπόν η δημοσιοποίηση πληροφοριών για την εταιρεία στην ετήσια έκθεση, καθώς έτσι δίνεται πληρέστερη εκτίμηση του εταιρικού κινδύνου από τους μετόχους και πιστωτές (Ξανθάκης, Μ. κ.α. 2003).

Στη χώρα μας η Λευκή Βίβλος προτείνει τη δημοσίευση κατ' ελάχιστον των εξής πληροφοριών:

- Ταυτότητα των σημαντικών μετόχων.
- Ταυτότητα των βασικών διευθυντικών στελεχών.
- Ουσιαστικοί προβλεπόμενοι παράγοντες κινδύνου
- Συναλλαγές σχετιζόμενων μερών.
- Συμφωνίες που δίνουν σε μερικούς μετόχους δυσανάλογο έλεγχο.
- Δομή και πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου.
- Επιχειρηματικοί στόχοι και προβλέψεις.
- Διεξαγωγή ασυνήθιστων και πολύπλοκων συναλλαγών.

### **2.7.3 Έρευνα Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και Brunel Business School**

Ως αποτέλεσμα μίας επιπλέον προσπάθειας για ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, προέκυψε η σύμπραξη του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και του Brunel Business School του πανεπιστημίου Brunel στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2007, δημιουργώντας το Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΠΕΔ) στην Ελλάδα. Αυτό, (ΕΠΕΔ, 2008), διεξήγαγε μία μελέτη των χαρακτηριστικών των Δ.Σ. των εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Μέσα από την ανάλυση ενός συνολικού πληθυσμού 304 εταιρειών, προέκυψαν τα εξής πορίσματα:

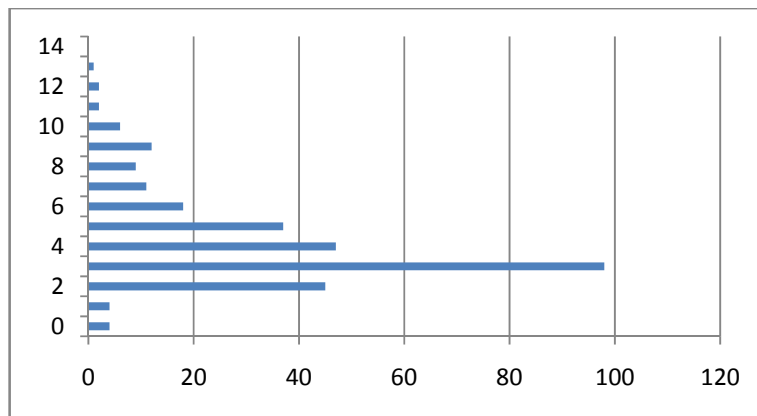
Αρχικά διακρίνεται μία προτίμηση στα μικρού μεγέθους διοικητικά συμβούλια, συγκεκριμένα κυρίως τα 7μελή, δεδομένου ότι ο μέσος αριθμός μελών ανά Δ.Σ. είναι



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

7,86 με τυπική απόκλιση 2,54. Σε 173 εταιρείες (57%) το Δ.Σ. έχει 5-7 μέλη, ενώ οι τράπεζες προτιμούν τα μεγάλα διοικητικά συμβούλια. Συγκεκριμένα το Δ.Σ. της τράπεζας Κύπρου αποτελείται από 18 μέλη, της Εμπορικής από 17, της Τράπεζας Πειραιώς και της EFG Eurobank από 16 μέλη (σχήμα 1).

**Σχήμα 1:** Μέγεθος Διοικητικού Συμβουλίου

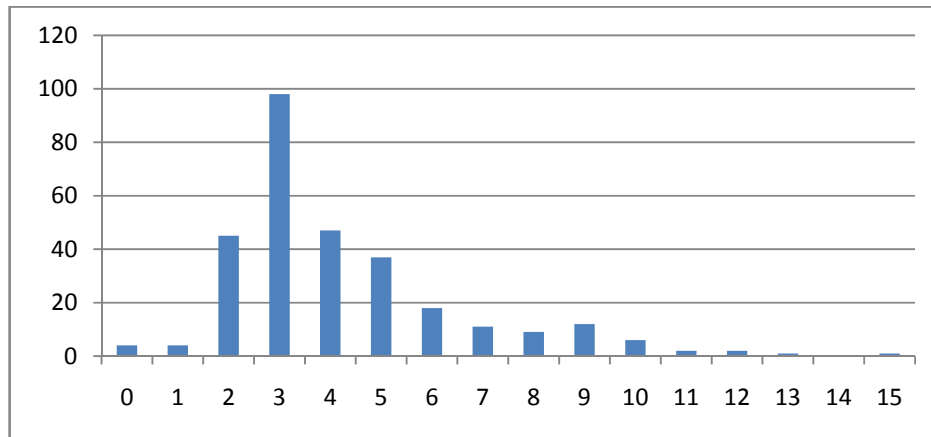


Πηγή: Επιθεώρηση Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, Τεύχος 2, Ιούνιος 2008

Επίσης παρατηρείται πλειοψηφία εξωτερικών μελών στα Διοικητικά Συμβούλια με μέσο όρο 4,27. Από τις εταιρείες αυτές, 190 (62%) έχουν 2 έως 4 μη εκτελεστικά μέλη Δ.Σ., ενώ η σημαντική πλειοψηφία των εισηγμένων εταιρειών έχει τουλάχιστον 3 μέλη (σχήμα 1). Από την άλλη πλευρά, κάθε διοικητικό συμβούλιο κατά μέσο όρο έχει 3,58 μέλη χαρακτηριζόμενα ως Εκτελεστικά (Εσωτερικά), ενώ 207 εταιρείες (69%) έχουν 2 - 4 εσωτερικά μέλη Δ.Σ. (Σχήμα 3).

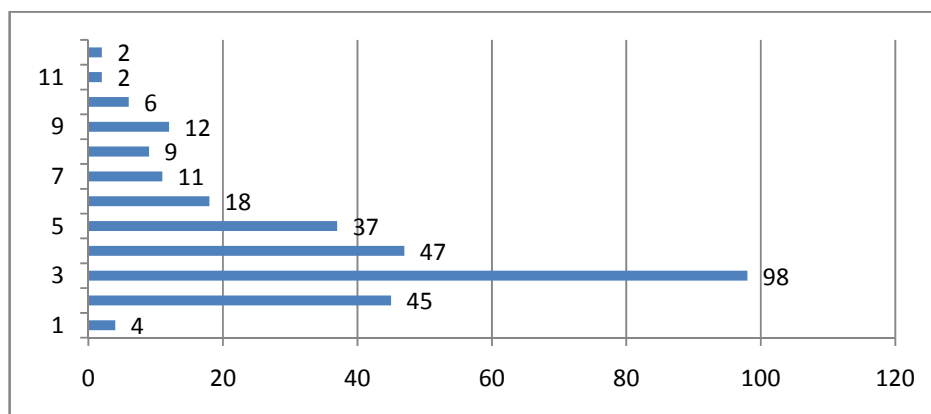


**Σχήμα 2:** Εξωτερικά μέλη Διοικητικού Συμβουλίου



Πηγή: Επιθεώρηση Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, Τεύχος 2, Ιούνιος 2008

**Σχήμα 3:** Εσωτερικά μέλη Διοικητικού Συμβουλίου



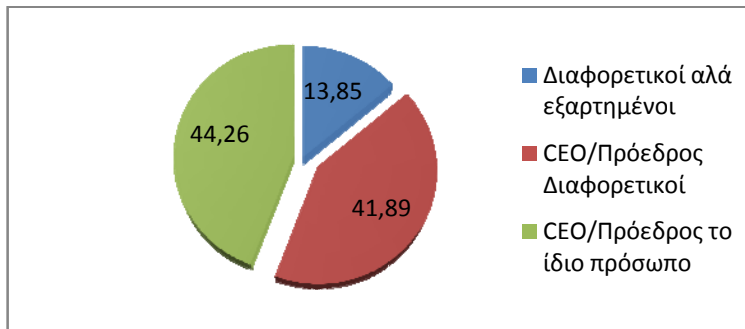
Πηγή: Επιθεώρηση Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, Τεύχος 2, Ιούνιος 2008

Σε 165 εταιρείες (56%) ταυτίζεται ο ρόλος του Προέδρου του Δ.Σ. και του Διευθύνοντος Συμβούλου στο ίδιο πρόσωπο, έχοντας υιοθετήσει το δυϊκό μοντέλο Δ.Σ. Διαφαίνεται ότι στο 14% του πληθυσμού που ερευνάται, ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος, αν και διαφορετικά πρόσωπα, είχαν το ίδιο επίθετο, δημιουργώντας την υποψία ότι, παρά τον διαχωρισμό αρμοδιοτήτων φαινομενικά τουλάχιστον, τα δύο αυτά μέλη του Δ.Σ. είναι συνδεδόμενα ή συγγενή πρόσωπα., αν και το επώνυμο δεν αποτελεί ούτε απόλυτο, ούτε επιστημονικό κριτήριο, αλλά αποτυπώνει σε μεγάλο βαθμό την



πραγματικότητα. Βέβαια το 44% των εισηγμένων εταιρειών υιοθετεί την ενιαία δομή (Σχήμα 4).

**Σχήμα 4:** Ρόλοι Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνοντος Συμβούλου



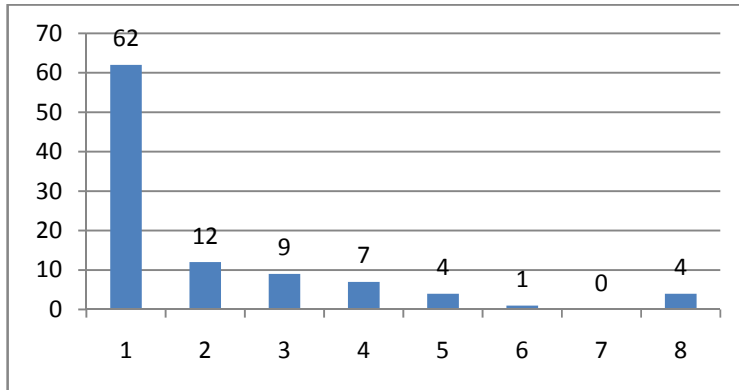
Πηγή: Επιθεώρηση Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, Τεύχος 2, Ιούνιος 2008

Επίσης παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εταιρειών χρησιμοποιεί εσωτερικό έλεγχο, σύμφωνα με τα στοιχεία που θέλουν 245 εισηγμένες εταιρείες (81%) να έχουν ενσωματώσει στο οργανόγραμμά τους ένα εσωτερικό ελεγκτή. Βέβαια, δεδομένων των στοιχείων που διατίθενται στις ιστοσελίδες τους, 59 εταιρείες (19%) φαίνεται ότι δεν έχουν συμμορφωθεί ακόμη

Τέλος, σε χρησιμοποιούνται Διοικητικές Επιτροπές ως επί τω πλείστον, καθότι μόνον 99 από τις εισηγμένες εταιρείες (32%) έχουν ιδρύσει επιτροπές, και από αυτές οι 62 έχουν δημιουργήσει μόνο μία (Σχήμα 6). Οι πλέον δημοφιλείς φαίνεται να είναι οι επιτροπές εσωτερικού ελέγχου, αφού 88 εταιρείες (29%) έχουν ιδρύσει από μία. Σε 35 εταιρείες (12%) λειτουργούν επιτροπές με αντικείμενο Επιλογή Προσωπικού, Αμοιβές και Διαδοχή. Επιτροπές χρηματοοικονομικής και οικονομικής διαχείρισης υπάρχουν σε 40 εταιρείες, αντιστοιχώντας σε ένα σχετικά χαμηλό ποσοστό της τάξης του 13%. Επιπλέον, σε 9 εταιρείες λειτουργούν 5 ή περισσότερες επιτροπές.



**Σχήμα 6:** Επιτροπές Δ.Σ.



Πηγή: Επιθεώρηση Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, Τεύχος 2, Ιούνιος 2008



### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Η παρούσα εργασία στηρίχθηκε σε δευτερογενή στοιχεία, εφόσον δεν απαιτήθηκε πρωτογενής έρευνα για την εκπόνησή της. Η αναφορά στην ξένη και ελληνική βιβλιογραφία, καθώς επίσης και η μελέτη επίκαιρων άρθρων, η χρήση του διαδικτύου και η προσεκτική εξέταση της υπάρχουσας νομοθεσίας, τόσο αυτής που εφαρμόζεται σε χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής, όσο και αυτής που ισχύει στην ελληνική πραγματικότητα ήταν ουσιώδη τμήματα. Παράλληλα, προκειμένου να διερευνηθεί η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης και σε πρακτικό επίπεδο, παρουσιάστηκαν έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς, τόσο από ξένα ιδρύματα, όπως π.χ. των εταιρειών MacKinsey & Co και Davies Global Advisors Inc, όσο από ελληνικές πηγές, όπως για παράδειγμα η έρευνα που έκανε το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών για λογαριασμό του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών και η Alphabank και ο ΣΕΒ σε σύμπραξη με το Brunel Business School. Τέλος, στοχεύοντας στο να σχηματίσουμε μια συγκεκριμένη ιδέα για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, όχι μόνο στη θεωρία, αλλά κυρίως στην πράξη, ώστε να δημιουργηθεί τελικά μία πιο σφαιρική εικόνα για το θέμα, διεξήχθη μία δευτερογενής έρευνα για τη μελέτη των τριών κυρίαρχων στην ελληνική αγορά επιχειρήσεων, της Cosmote, της Siemens και της Intracom. Με τον τρόπο αυτό ήταν δυνατό να προχωρήσουμε σε μια συγκριτική μελέτη του Νόμου με το ενυπάρχον σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης των τριών αυτών κολλοσών.





## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΝΥΠΙΑΡΧΟΝΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**



### **4.1 Η εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα**

#### ***4.1.1. Ιστορικό***

Η COSMOTE, μέλος του Ομίλου ΟΤΕ, ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία τον Απρίλιο του 1998 (πέντε χρόνια μετά τον ανταγωνισμό) με κύριο στόχο την παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα και με όραμα την προσφορά κινητής επικοινωνίας σε όλους τους Έλληνες παρέχοντας προηγμένες και ταυτόχρονα φιλικές υπηρεσίες. Μέσα σε μόλις 3,5 χρόνια λειτουργίας, η εταιρεία κατέκτησε την πρώτη θέση στην ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας. Από τον Οκτώβριο του 2000, η μετοχή της εταιρείας διαπραγματεύεται στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου, και έκτοτε έχει μία από τις καλύτερες αποδόσεις, τόσο μεταξύ των εταιρειών μεγάλης κεφαλαιοποίησης του Χ.Α. (δείκτης ASE FTSE-20), όσο και στο σύνολο του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, πανευρωπαϊκά. Αξίζει να σημειωθεί η ιδιαίτερα σημαντική πορεία της εταιρείας και στο ελληνικό Χρηματιστήριο, όπου από το 2000, που ξεκίνησε τη διαπραγμάτευση, έως το 2008, η αξία της μετοχής της ανέβηκε κατά σχεδόν 180%.

Το ανθρώπινο δυναμικό της στην Ελλάδα ανέρχεται σε 9.130 άτομα, η πελατειακή βάση της για το 2010 ήταν 21 εκατ. ενώ για το τρίτο τρίμηνο του 2011 ήταν 20,4 εκατ. Τα βασικά οικονομικά στοιχεία του Ομίλου για το 2010 αναφέρουν ως κύκλο εργασιών τα 2.797,1 εκατ. ευρώ, EBITDA ύψους 972 εκατ. ευρώ και περιθώριο EBITDA 34,7%, ποσά ιδιαίτερα ικανοποιητικά (Cosmote, 2012).



#### **4.1.2. Η δραστηριότητα της COSMOTE**

Το κύριο αντικείμενο εργασιών της COSMOTE είναι η παροχή όλου του φάσματος υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, το οποίο περιλαμβάνει υπηρεσίες βάσει συμβολαίου, υπηρεσίες προπληρωμένης κινητής τηλεφωνίας και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως προσωπικό τηλεφωνητή, δυνατότητα αποστολής/ λήψης γραπτών μηνυμάτων (SMS), μηνυμάτων πολυμέσων (MMS), προώθηση κλήσεων, αναγνώριση κλήσεων, υπηρεσίες πληροφοριών και προηγμένες υπηρεσίες με τη χρήση των τεχνολογιών WAP, SIM Microbrowser, Voice Recognition (αναγνώριση φωνής) και GPRS. Επιπλέον, τον Ιούνιο του 2003, η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική διάθεση του πρωτοποριακού προϊόντος MYCOSMOSview, ενός δομημένου μενού υπηρεσιών με έγχρωμα και εντυπωσιακά γραφικά, που προσφέρει άμεση πρόσβαση στις υπηρεσίες, με το πάτημα ενός πλήκτρου, εξελίσσοντας την ιδιαίτερα επιτυχημένη ομπρέλα υπηρεσιών MyCosmos. Τον Απρίλιο του 2003 η COSMOTE, διέθεσε πρώτη στην ελληνική αγορά, υπηρεσίες video MMS μέσω κινητού τηλεφώνου, ενώ τον Νοέμβριο του 2003, η COSMOTE στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού της που στόχο έχει τη συνεχή παροχή πρωτοποριακών υπηρεσιών στο σύνολο των πελατών της αξιοποιώντας τεχνολογίες αιχμής, προχώρησε σε σύναψη αποκλειστικής συμφωνίας στρατηγικής συνεργασίας με την NTT DoCoMo για την εμπορική διάθεση και εκμετάλλευση υπηρεσιών i-mode, των πιο δημοφιλών υπηρεσιών ασύρματου Internet στον κόσμο. Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική διάθεση των υπηρεσιών i-mode πριν από τους Ολυμπιακούς Αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004, τους οποίους η COSMOTE υποστήριξε ως Μέγας Εθνικός Χορηγός. Ήταν η πρώτη εταιρεία που διέθεσε στην ελληνική αγορά το 2007 πακέτα ευρυζωνικών υπηρεσιών σταθερού Internet (ADSL) σε συνδυασμό με υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Το 2009 ξεκίνησε την εμπορική διάθεση του iPhone 3G και παρέχει πληθυσμιακή κάλυψη δικτύου η οποία ανέρχεται σε 99,8%. Την επόμενη χρονιά, το 2010, ήταν η πρώτη στην Ελλάδα που παρείχε πακέτα κινητού ευρυζωνικού Internet με ταχύτητες λήψης δεδομένων που φτάνουν τα 28,8 Mbps, τις υψηλότερες στην αγορά. Σύντομα, το 2011 αυξήσε τη μέση ταχύτητα στο Mobile Internet κατά 40%, εισάγοντας



νέες ταχύτητες λήψης δεδομένων έως 42,2 Mbps (downlink) και αποστολής έως 5,8Mbps ενώ το 3G δίκτυο της COSMOTE προσφέρει πάνω από 98% πληθυσμιακή κάλυψη, τη μεγαλύτερη στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία που υποβλήθηκαν στην ΕΕΤΤ. Πλέον, η COSMOTE έχει αποκτήσει επιπλέον φάσμα στα 900 & 1800 MHz, ανανεώνοντας την άδειά της στα 900MHz στο πλαίσιο διαγωνισμού της ρυθμιστικής αρχής (ΕΕΤΤ), έναντι ποσού που ξεπερνά τα 118 εκατ. ευρώ (Cosmote, 2012).

Πέρα από την παροχή υπηρεσιών στην Ελλάδα, η εταιρεία δραστηριοποιείται επίσης και στην Αλβανία, αφού από τον Αύγουστο του 2000 κατέχει το 83% της πρώτης εταιρείας κινητής τηλεφωνίας στη χώρα. Μέχρι το 2009, εξαγοράζοντας το ποσοστό 12,6% της AMC, κυριότητας του Αλβανικού Δημοσίου, αύξησε τη συμμετοχή της στην εταιρεία σε 95%. Το 2003 ανέλαβε τη διαχείριση των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας του Ομίλου ΟΤΕ, GLOBUL στη Βουλγαρία και COSMOFON στην ΠΓΔΜ και το 2005 κατέκτησε το 100% των μετοχών αυτών, ενώ συγχρόνως ξεκίνησε την εμπορική λειτουργία της COSMOTE Ρουμανίας, η οποία μέχρι το 2010 κατάφερε να αναδειχθεί πρωταθλήτρια στις υπηρεσίες φορητότητας, έχοντας προσελκύσει 126.671 πελάτες κατά τα 2,5 χρόνια από τη διάθεση της υπηρεσίας, σύμφωνα με στοιχεία που δημοσίευσε η Ρυθμιστική Αρχή (ANCOM) (Cosmote, 2012).

#### ***4.1.3. Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην COSMOTE***

Η Εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στη σωστή Εταιρική Διακυβέρνηση και έχει θεσπίσει ένα σύνολο εσωτερικών κανόνων, αρχών και μηχανισμών ελέγχου που αποσκοπούν στην ευθυγράμμιση της διοίκησης της επιχείρησης με τα συμφέροντα των Stakeholders, δηλαδή όσων έχουν έννομο συμφέρον από τις δραστηριότητες της επιχειρήσεως. Στόχος της Εταιρείας μέσω της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η αξιόπιστη και λειτουργική κατανομή εξουσιών μεταξύ μετόχων, διοίκησης και μελών της διοίκησης. Οι μηχανισμοί παρακολούθησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων της Εταιρείας την καθιστούν διαφανή προς το επενδυτικό κοινό και διασφαλίζουν τα έννομα συμφέροντα των μετόχων της. Στα πλαίσια αυτά και σε



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

συμμόρφωση με τις αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις, η Εταιρεία διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας.

#### 4.1.3i Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από εννιά (9) μέλη. Η θητεία των μελών του είναι τριετής και παρατείνεται αυτόματα μέχρι την πρώτη μετά τη λήξη της θητείας τους Τακτική Γενική Συνέλευση που θα προβεί στην εκλογή του νέου Διοικητικού Συμβουλίου.

Η σημερινή σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας, έχει ως εξής:

Μιχάλης Τσαμάζ	Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος – Εκτελεστικό μέλος
Κωνσταντίνος Αποστολίδης	Αντιπρόεδρος – Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
Ζαχαρίας Πιπερίδης	Μη εκτελεστικό μέλος
Kevin Copp	Μη εκτελεστικό μέλος
Δημήτρης Τζουγανάτος	Μη εκτελεστικό μέλος
Παναγιώτης Ταμπούρλος	Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
Γεώργιος Μαυράκης	Μη εκτελεστικό μέλος
Ιωάννης Βεζανής	Μη εκτελεστικό μέλος
Klaus Müller	Μη εκτελεστικό μέλος

Ο Διευθύνων Σύμβουλος, κ. Μιχάλης Τσαμάζ, εκπροσωπεί την εταιρεία ενώπιον όλων των δικαστηρίων, όπως και σε κάθε άλλη δικαστική ή δημόσια αρχή, δεσμεύει την εταιρεία και συνομολογεί επ' ονόματι και για λογαριασμό της εταιρείας πάσης φύσεως συμβάσεις έως 2.100.000 ευρώ.

Σημειώνεται ότι κανένα από τα μέλη του Δ.Σ., της εταιρείας δεν έχει καταδικαστεί για πράξεις ατιμωτικές, οικονομικά εγκλήματα ή είναι αναμειγμένο σε δικαστικές εκκρεμότητες που αφορούν πτώχευση, εγκληματική πράξη και απαγόρευση



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας, χρηματιστηριακών συναλλαγών και επαγγέλματος ως σύμβουλος επενδύσεων, διευθυντικό στέλεχος τραπεζών και ασφαλιστικών εταιριών, ανάδοχος έκδοσης, στέλεχος χρηματιστηριακών εταιριών κ.λπ. Μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας και των διευθυντικών στελεχών δεν υπάρχουν συγγενικές σχέσεις μέχρι και δευτέρου βαθμού εξ αγχιστείας (Cosmote, 2012).

#### 4.1.3ii Επιτροπές

##### ➤ *Επιτροπές Αμοιβών και Ελέγχου και Διορισμού Ανώτατων Στελεχών*

Η Επιτροπή Αμοιβών και Διορισμού Ανώτατων Στελεχών έχει συστηθεί από το Δ.Σ. και απαρτίζεται από τρία (3) μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ., τους κ.κ. Κ. Αποστολίδη, Ι. Βεζανή (ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ. της Εταιρείας) και Κ. Müller. Στις συνεδριάσεις της Επιτροπής Αμοιβών και Διορισμού Ανώτατων Στελεχών συμμετέχουν επίσης χωρίς δικαίωμα ψήφου ο Διευθύνων Σύμβουλος Μιχάλης Τσαμάς και η Γενική Διευθνή Ανθρώπινου Δυναμικού Έλενα Παπαδοπούλου.

Αντικείμενο της Επιτροπής Αμοιβών και Διορισμού Ανώτατων Στελεχών είναι η προετοιμασία και υποβολή στο Δ.Σ. της Εταιρείας προτάσεων σχετικά με την πολιτική Αμοιβών της Εταιρείας καθώς και η έγκριση της τοποθέτησης των Γενικών Διευθυντών της Εταιρείας, κατόπιν εισήγησης του Διευθνοντος Συμβούλου (Cosmote, 2012).

##### ➤ *Επιτροπή Ελέγχου*

Η Επιτροπή Ελέγχου έχει ως αποστολή την παροχή υποστήριξης στο Δ.Σ. ώστε να εκπληρώνει την υποχρέωσή του έναντι των μετόχων, του επενδυτικού κοινού και άλλων γενικών συναλλασσομένων με την Εταιρεία. Καλείται να εποπτεύει:

- την πληρότητα και ορθότητα των ετήσιων και εξαμηνιαίων οικονομικών καταστάσεων που δημοσιεύει η Εταιρεία,



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου της Εταιρείας, μεταξύ των οποίων και οι μηχανισμοί ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων,
- τη συμμόρφωση της Εταιρείας με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς
- την ανεξαρτησία και τα τυπικά προσόντα των Εξωτερικών Ελεγκτών,
- τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου
- την Κανονιστική Συμμόρφωση του Ομίλου COSMOTE
- την υιοθέτηση και λειτουργία του Συστήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Εταιρείας.

Η σύστασή της περιλαμβάνει τουλάχιστον τρία μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ., που ορίζονται από αυτό και διαθέτει συλλογικά επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε θέματα σχετικά με τη λογιστική, την ελεγκτική και τις τηλεπικοινωνίες. Μέλη της Επιτροπής Ελέγχου είναι σήμερα τα δυο ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ., οι κ. Κ. Αποστολίδης (Πρόεδρος) και Ι. Βεζανής, και το μη εκτελεστικό μέλος κ. Γ. Μαυράκης.

Ο Πρόεδρος εκλέγεται μεταξύ των μελών της και βρίσκεται σε απαρτία με την παρουσία τουλάχιστον δύο μελών, ενώ δεν επιτρέπεται η συμμετοχή δια αντιπροσώπου. Η λήψη αποφάσεων απαιτεί απόλυτη πλειοψηφία των παρευρισκομένων μελών, ενώ σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου της Επιτροπής Ελέγχου. Τα μέλη της έχουν την υποχρέωση να μην συμμετέχουν σε περισσότερες από δύο ακόμη επιτροπές ελέγχου άλλων εταιρειών, εκτός αν κρίνεται το Δ.Σ. ότι η παράλληλη θητεία σε περισσότερες επιτροπές δεν εμποδίζει το μέλος να παρέχει τις υπηρεσίες του και στην Επιτροπή Ελέγχου της Εταιρείας, ενώ η συμμετοχή και σε άλλες επιτροπές του Δ.Σ. της Εταιρείας δεν απαγορεύεται. Ετησίως γίνεται αξιολόγηση του έργου της Επιτροπής από τα μέλη της, τα οποία παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στο Δ.Σ.. Η διάρκεια της θητείας των μελών της Επιτροπής Ελέγχου είναι όση και η θητεία τους ως μέλη του Δ.Σ. και δεν ανανεώνεται πάνω από δύο φορές, οπότε μπορούν να εκτιθούν μέγιστο τρεις θητείες.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας της Εταιρείας, εγκεκριμένο από το Δ.Σ., κύριες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις της Επιτροπής Ελέγχου είναι



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- η παροχή γνώμης για την επιλογή των Εξωτερικών Ελεγκτών, με ανακοίνωση στη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Εταιρείας. Για το σκοπό αυτό η Επιτροπή Ελέγχου εξετάζει μεταξύ άλλων την ανεξαρτησία, τα προσόντα και την ποιότητα του ελέγχου, καθώς και το εύλογο της αμοιβής των Εξωτερικών Ελεγκτών. Λαμβάνει δε υπόψη της τα παραδοτέα προηγούμενων ελέγχων, συμπεριλαμβανομένων των τυχόν προτάσεων προς την Διοίκηση για την βελτίωση των μηχανισμών ελέγχου, καθώς και τους όρους της ανάθεσης-εντολής του ελέγχου όπως είναι το εύρος και σχεδιασμός του ελέγχου και η σύνθεση της ελεγκτικής ομάδας.
- Η διασφάλιση ότι οι Εξωτερικοί Ελεγκτές εναλλάσσονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ισχύουσας νομοθεσίας.
- Η θέσπιση μίας πολιτικής πρόσληψης από την Εταιρεία του προσωπικού της Ελεγκτικής Εταιρείας των Εξωτερικών Ελεγκτών σύμφωνα και με την ισχύουσα νομοθεσία για τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας των Εξωτερικών Ελεγκτών
- Η λήψη και εξέταση σε ετήσια βάση έκθεση των Εξωτερικών Ελεγκτών που περιγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες της Ελεγκτικής Εταιρείας για τον έλεγχο της ποιότητας.
- Η διασφάλιση της ανεξαρτησίας των Εξωτερικών Ελεγκτών, μέσω μίας διαδικασίας ζήτησης από τους Εξωτερικούς Ελεγκτές και την Ελεγκτική Εταιρεία για εγγραφή επιβεβαίωση της ανεξαρτησίας τους και προέγκρισης τυχόν ανάθεσης στους Εξωτερικούς Ελεγκτές ή τις Ελεγκτικές Εταιρείες του Ομίλου ΟΤΕ επιπρόσθετων υπηρεσιών προκειμένου στη συνέχεια να παρασχεθεί έγκριση για την εν λόγω ανάθεση και από την Επιτροπή Ελέγχου της ΟΤΕ Α.Ε.
- Η λήψη σε ετήσια βάση ενημέρωσης από τους Εξωτερικούς Ελεγκτές για ενδεχόμενες απειλές που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την ανεξαρτησία τους, για τα μέτρα προφύλαξης που αυτοί έχουν λάβει για το σκοπό αυτό, καθώς και για τις τυχόν επιπρόσθετες υπηρεσίες που έχουν παράσχει στην Εταιρεία.
- Η επισκόπηση πολιτικών και πρακτικών της Εταιρείας για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση κινδύνων και η ανταλλαγή απόψεων με την Διοίκηση για τα θέματα αυτά



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Η υποβολή πρότασης στο Δ.Σ. για τον διορισμό και την αμοιβή του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου.
- Η προώθηση κατάρτισης ομοιόμορφων μεθοδολογιών Εσωτερικού Ελέγχου για την Εταιρεία και τις θυγατρικές της και η λήψη αναφορών από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Ομίλου COSMOTE σχετικά με τη συμμόρφωση των θυγατρικών με τις ως άνω μεθοδολογίες καθώς και για τυχόν σημαντικά ευρήματα του Εσωτερικού Ελέγχου των θυγατρικών εταιρειών.
- Η επισήμανση τυχόν ελλείψεων στα συστήματα ελέγχου και στην ελεγκτική μεθοδολογία της Εταιρείας και των θυγατρικών της, με βάση τα ευρήματα της έκθεσης της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Ομίλου COSMOTE
- Η Επιτροπή Ελέγχου:
  - εποπτεύει τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Ομίλου COSMOTE, προκειμένου να διασφαλίσει την ανεξαρτησία της
  - επισκοπεί το έργο και το πρόγραμμα διενέργειας ελέγχων της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Ομίλου COSMOTE, συμπεριλαμβανομένων του προϋπολογισμού, του ετήσιου προγράμματος διενέργειας ελέγχων και της επάρκειας του προσωπικού
  - αξιολογεί σε ετήσια βάση τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Ομίλου COSMOTE και την αποτελεσματικότητα των εργασιών της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του Ομίλου COSMOTE, με έμφαση σε θέματα που σχετίζονται
    - με το βαθμό ανεξαρτησίας της,
    - την ποιότητα και το εύρος των ελέγχων που διενεργεί,
    - τις προτεραιότητες που προσδιορίζονται από μεταβολές του περιβάλλοντος λειτουργίας της Εταιρείας
    - την εν γένει αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Είναι αρμόδια για την επίλυση τυχόν διαφορετικών απόψεων μεταξύ της Διοίκησης και των Εξωτερικών Ελεγκτών αναφορικά με τα αποτελέσματα των ελέγχων.
- Η εξέταση του προγράμματος διενέργειας ελέγχων των Εξωτερικών και των Εσωτερικών Ελεγκτών και η παροχή συστάσεων για την αποφυγή επικάλυψης εργασιών, καθώς και η πρόταση τυχόν ειδικών περιοχών όπου επιβάλλεται η διενέργεια πρόσθετων ελέγχων από τους Εσωτερικούς ή Εξωτερικούς Ελεγκτές.
- Η εξέταση των ετήσιων και εξαμηνιαίων οικονομικών καταστάσεων της Εταιρείας μέσα από τη συνεργασία για τον σκοπό αυτό και με τους Εξωτερικούς Ελεγκτές.
- Η επισκόπηση των λογιστικών αρχών που υιοθετούνται από την Διοίκηση για την σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων της Εταιρείας και η συνεργασία σε τακτική βάση με τους Εξωτερικούς Ελεγκτές για το σκοπό αυτό
- Η ενημέρωση από τους Εξωτερικούς Ελεγκτές για τυχόν ελλείψεις που διαπιστώθηκαν ή ευρήματα που προέκυψαν κατά τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων
- Η κατάρτιση διαδικασιών, αντίστοιχων με του ΟΤΕ, για τη λήψη και διαχείριση καταγγελιών αναφορικά με λογιστικά θέματα, εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου λογιστικών θεμάτων ή ελεγκτικά θέματα καθώς και εμπιστευτικών αναφορών των εργαζομένων για αμφισβητούμενα θέματα λογιστικής ή ελεγκτικής φύσης
- Η εποπτεία της συμμόρφωσης της Εταιρείας με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Συγκεκριμένα:
  - επισκοπεί τον Κώδικα Συμπεριφοράς της Εταιρείας προκειμένου αυτός να συνάδει με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς
  - επισκοπεί σε περιοδική βάση τα προγράμματα που έχει θεσπίσει η Διοίκηση για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τον Κώδικα Συμπεριφοράς
  - επισκοπεί σε ετήσια βάση τις συναλλαγές της Εταιρείας με συνδεδεμένες εταιρείες προκειμένου να διαπιστώσει αν υπάρχει περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο αναφορικά με τις περιπτώσεις ενδεχόμενης σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή της Διοίκησης και της Εταιρείας σύμφωνα με όσα προβλέπει ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας της Εταιρείας.
- Η εποπτεία της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης μέσω των τριμηνιαίων αναφορών που λαμβάνει από τον Υπεύθυνο Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Εταιρείας
- Η λήψη αναφορών από τον Υπεύθυνο Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου σχετικά με αναγνωρισμένα περιστατικά παραβίασης των πολιτικών/ διαδικασιών συμμόρφωσης καθώς επίσης και τα αποτελέσματα της διερεύνησής τους.  
Τέλος, η Επιτροπή Ελέγχου συνεδριάζει στην έδρα της Εταιρείας τουλάχιστον κάθε δύο μήνες.

➤ *Επιτροπή Συμμόρφωσης & Εταιρικής Διακυβέρνησης Ομίλου COSMOTE*

Επιτροπή Συμμόρφωσης & Εταιρικής Διακυβέρνησης Ομίλου COSMOTE (η Επιτροπή) έχει συσταθεί από το Δ.Σ. με αποστολή την παρακολούθηση της εφαρμογής του Προγράμματος Διαχείρισης Συστήματος Συμμόρφωσης (Πρόγραμμα CMS) στον Όμιλο και η υποστήριξη του Διευθυντή Συμμόρφωσης (Compliance Officer), η εξέταση γενικών ζητημάτων εταιρικής διακυβέρνησης και η εισήγηση για λήψη σχετικών αποφάσεων για την περαιτέρω βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης στον Όμιλο COSMOTE. Στο πλαίσιο της αποστολής της, η Επιτροπή έχει τις εξής αρμοδιότητες και υποχρεώσεις:

- Παρακολούθηση διεθνών βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης
- Εισήγηση μέτρων / διαδικασιών για την βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης
- Καθορισμός και εφαρμογή του Προγράμματος CMS
- Χειρισμός θεμάτων συμμόρφωσης και εταιρικής διακυβέρνησης
- Ανασκόπηση των εκθέσεων και αποτελεσμάτων των διαδικασιών συμμόρφωσης
- Υποστήριξη στο σχεδιασμό της προσέγγισης των ελέγχων συμμόρφωσης



- Καθορισμός Προγραμμάτων συμμόρφωσης και απόφαση σχετικών μέτρων
- Εξασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας των εργαζομένων σχετικά με το Πρόγραμμα CMS
- Ανάθεση διεξαγωγής ερευνών σε σχέση με πληροφορίες
- Υποστήριξη των εταιρικών διαδικασιών ως προς την ανάλυση κινδύνων

Εκτός από τα καθορισμένα άτομα, στις συνεδριάσεις της Επιτροπής δύνανται να συμμετέχουν και όσα άλλα πρόσωπα (στελέχη της COSMOTE ή τρίτοι) κρίνει κάθε φορά η Επιτροπή. Προβαίνει σε αναφορά διοικητικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου της COSMOTE, ενώ συνεδριάζει στην έδρα της Εταιρείας τουλάχιστον ανά τρίμηνο (Cosmote, 2012).

#### *4.1.3iii Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου*

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου & Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου Cosmote έχει ως στόχο την ενίσχυση της Εταιρίας προκειμένου να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς μέσω της προσφοράς μίας συστηματικής και επιστημονικής προσέγγισης για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων. Δεδομένων των αποτελεσμάτων αξιολόγησης των κινδύνων, τα οποία πιθανόν να ασκήσουν επιρροή στην εταιρεία και έμμεσα τους Κοινωνικούς της Εταίρους, η Διεύθυνση ελέγχει κατά πόσο υπάρχουν και τηρούνται τα σημεία ελέγχου για να αποτραπούν ή να εντοπιστούν έγκαιρα σχετικά περιστατικά και σε περίπτωση έλλειψης σημείων ελέγχου, προτείνει την προσθήκη και τήρησή τους. Επιπλέον, αρμοδιότητά της αποτελεί η αξιολόγηση συνεχώς της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η εκτέλεση εσωτερικών ελέγχων σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας, η ανάληψη ελέγχων ειδικών σκοπών κατόπιν σχετικών εντολών της Διοίκησης, η επιβεβαίωση της συμμόρφωσης με τις πολιτικές της εταιρείας και το κανονιστικό πλαίσιο καθώς και με τις εταιρικές διαδικασίες, ο εντοπισμός και αναφορά αποκλίσεων.

Επίσης, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου & Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου Cosmote, κατά τον ετήσιο έλεγχο συμμόρφωσης με τη νομοθεσία Sarbanes-Oxley,



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

εξετάζει και ανασκοπεί τα σημεία ελέγχου που έχει θεσπίσει η διοίκηση και τα οποία σχετίζονται με τις οικονομικές λειτουργίες της κυρίως, αλλά και τα θέματα διακυβέρνησης της εταιρείας συνολικά (Cosmote, 2012).

#### 4.1.3iv Διοικητική Ομάδα

Τα μέλη του Δ.Σ. πλαισιώνονται στην άσκηση της διεύθυνσης της εταιρείας από έμπειρα στελέχη. Με απόφαση του Διευθύνοντος Συμβούλου λειτουργεί η Διοικητική Ομάδα, η οποία πλαισιώνει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και έχει ως αντικείμενο την εξέταση όλων των σημαντικών ζητημάτων της εταιρείας, τη διατύπωση προτάσεων, τη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπισή τους και την προώθηση και υλοποίηση των σημαντικών σχεδίων και στόχων της. Η Διοικητική Ομάδα απαρτίζεται από τους επικεφαλής των Γενικών Διευθύνσεων και τον Νομικό Σύμβουλο της εταιρείας:

Μιχάλης Τσαμάς	Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος
Έμιλυ Φιλίππου-Κlörfner	Γενική Διευθύντρια Οικονομικών Υπηρεσιών
Γεώργιος Τσώνης	Γενικός Τεχνικός Διευθυντής
Ζαχαρίας Πιπερίδης	Γενικός Εμπορικός Διευθυντής
Γεώργιος Αθανασόπουλος	Γενικός Διευθυντής Λειτουργιών και Συστημάτων Πληροφορικής
Ειρήνη Νικολαΐδη	Νομική Σύμβουλος και Γενική Διευθύντρια Νομικών Υπηρεσιών, Ρυθμιστικών Θεμάτων και Ανταγωνισμού
Έλενα Παπαδοπούλου	Γενική Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού
Ντέπη Τζιμέα	Διευθύντρια Εταιρικής Επικοινωνίας

Μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας δεν υπάρχουν συγγενικές σχέσεις μέχρι και δευτέρου βαθμού εξ αγχιστείας.



Κανένα από τα ανωτέρω διευθυντικά στελέχη δεν ασκεί σημαντικές λοιπές δραστηριότητες εκτός της COSMOTE, ενώ κάποια από τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας συμμετέχουν στη διοίκηση εταιριών του Ομίλου ΟΤΕ (Cosmote, 2012).

#### 4.1.3ν. *Επικοινωνία με Μετόχους – Επενδυτές*

Η Διεύθυνση Επενδυτικών Σχέσεων μέσα από τη λειτουργία των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων, έχει ως κύριο έργο την ανάπτυξη και διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων με όλους τους μετόχους της Εταιρείας (κύριο μέτοχο, θεσμικούς επενδυτές, ευρύ επενδυτικό κοινό), τα αρμόδια θεσμικά όργανα της Κεφαλαιαγοράς (Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και Λονδίνου, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, κ.α.), τους διεθνείς και εγχώριους χρηματιστηριακούς αναλυτές, και την εν γένει τήρηση των αντιστοίχων υποχρεώσεων της εταιρείας (ως εισηγμένης, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία).

Αναλυτικότερα, η εταιρεία διαθέτει *Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων*, το οποίο έχει την ευθύνη της άμεσης και ισότιμης πληροφόρησης των μετόχων της, καθώς και την εξυπηρέτησή τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους με βάση το νόμο και το καταστατικό της εταιρείας (π.χ. διανομή μερισμάτων, παροχή πληροφοριών σχετικά με τις Γενικές Συνελεύσεις κ.α.). Επίσης, το Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων έχει την αρμοδιότητα της τήρησης και ενημέρωσης του μετοχολογίου της εταιρείας και για το λόγο αυτό την ευθύνη επικοινωνίας με το Κεντρικό Αποθετήριο Τίτλων.

Επιπλέον, η εταιρεία διαθέτει *Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων*, το οποίο έχει την αρμοδιότητα της συμμόρφωσης της εταιρείας με τις υποχρεώσεις γνωστοποίησης που προβλέπονται στην 5/204/14-11-2000 Απόφαση του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και την επικοινωνία της εταιρείας με τις αρμόδιες αρχές, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας και κάθε άλλο αρμόδιο φορέα. Επίσης, το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων διασφαλίζει, ότι οι επενδυτές, τόσο στην ελληνική αγορά, όσο και στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου έχουν ισότιμη πρόσβαση στην ίδια πληροφόρηση (με την έκδοση ανακοινώσεων που να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις που ισχύουν στην



χρηματιστηριακή αγορά του Λονδίνου / LSE). Εκτός αυτού, οι μέτοχοι, αλλά και γενικότερα το ευρύ επενδυτικό κοινό, μπορούν να έχουν άμεση και γρήγορη πρόσβαση σε πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν για την εταιρεία και μπορούν να ενημερώνονται για τις προθέσεις και τις κινήσεις της διοίκησης, μέσω του Διαδικτύου (Cosmote, 2012).

## 4.2 INTRACOM



### 4.2.1 Ιστορικό

Η INTRACOM ιδρύθηκε το 1977. Σήμερα είναι η μεγαλύτερη ελληνική πολυεθνική εταιρία, και μία από τις μεγαλύτερες στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή, ολοκλήρωσης έργων πληροφορικής και παροχής λύσεων και επαγγελματικών υπηρεσιών. Αναπτύσσει προϊόντα, παρέχει υπηρεσίες και αναλαμβάνει σύνθετα και ολοκληρωμένα έργα τεχνολογικού χαρακτήρα σε τέσσερις βασικούς πυλώνες της οικονομίας:

- Τηλεπικοινωνίες
  - Πρόσβαση, Μετάδοση και Τερματικές Διατάξεις
  - Δίκτυα Πολλαπλών Υπηρεσιών
  - Υποστήριξη Λειτουργίας και Επιχειρησιακών Διαδικασιών
- Δημόσια Διοίκηση
- Τραπεζικά & Χρηματοοικονομικά
- Άμυνα

Επίσης, η εταιρεία σχεδιάζει, παράγει και διαθέτει εξειδικευμένες τερματικές συσκευές όπως ταμειακές μηχανές, μηχανές Lotto, info-kiosks και μετρητές ηλεκτρικής



ενέργειας. Το Δεκέμβριο 2005, η INTRACOM μετασχηματίστηκε σε εταιρία συμμετοχών με ταυτόχρονη ίδρυση τριών νέων θυγατρικών, την INTRACOM TELECOM, INTRACOM DEFENSE ELECTRONICS και INTRACOM IT SERVICES. Η εταιρεία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 1990 και συμμετέχει στο δείκτη FTSE/ASE-40. Απασχολεί συνολικά 6.200 εργαζόμενους, από τους οποίους το 60% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με υψηλή επιστημονική κατάρτιση, με επιπλέον 2.000 εργαζόμενους στο εξωτερικό. Οι εταιρίες του Ομίλου προβαίνουν σε επενδύσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη οι οποίες ανέρχονται στο 5-7% των ετήσιων συνολικών εσόδων. Συνολικά, από την ίδρυσή του μέχρι σήμερα, ο Όμιλος έχει εκταμιεύσει €1 δις σε επενδύσεις, ενώ για τον τομέα έρευνας και ανάπτυξης έχει δαπανήσει €500 εκατ. Παράλληλα, αποτελεί το μοναδικό ελληνικό όμιλο που έχει ιδρύσει ένα υψηλής τεχνολογίας ερευνητικό και εκπαιδευτικό κέντρο, και συγκεκριμένα το 2002 ξεκίνησε τη λειτουργία του Athens Information Technology (AIT) σε συνεργασία με το αμερικάνικο πανεπιστήμιο Carnegie Mellon. Το 2009 οι συνολικές ενοποιημένες πωλήσεις του ομίλου εταιριών της INTRACOM HOLDINGS διαμορφώθηκαν στα €574,4 εκατ. ενώ υπεγράφησαν νέα συμβόλαια συνολικού ύψους €634 εκατ. (INTRACOM, 2012).

#### **4.2.2 Οι δραστηριότητες της INTRACOM**

Ο Όμιλος της INTRACOM HOLDINGS διαθέτει εξειδίκευση στην παροχή προϊόντων, επιχειρηματικών λύσεων και υπηρεσιών στους εξής τομείς αγορών:

- Τηλεπικοινωνίες
  - Τηλεπικοινωνιακά Συστήματα και Λύσεις
  - Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες Σταθερής Τηλεφωνίας
- Ηλεκτρονικά Αμυντικά Συστήματα
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Δημόσια Διοίκηση
- Τραπεζική Πληροφορική και Συστήματα για Μεγάλες Επιχειρήσεις
- Συστήματα Πληροφορικής Τουρισμού και Φιλοξενίας



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Ηλεκτρονικές Καταναλωτικές Συσκευές
- Υπηρεσία Βάσεων Νομικών Δεδομένων
- Κατασκευές και Τεχνικά Έργα Υποδομής

Μεταξύ των δραστηριοτήτων της περιλαμβάνονται η σχεδίαση και παραγωγή πρωτότυπων προϊόντων και συστημάτων εξοπλισμού, η ανάπτυξη σύνθετων εφαρμογών λογισμικού, η ολοκλήρωση αποδοτικών πελατοκεντρικών λύσεων, η εξολοκλήρου ανάληψη υλοποίησης μεγάλης κλίμακας τεχνολογικών έργων, καθώς και η διάθεση και παροχή υπηρεσιών ειδικευμένων συμβουλευτικών, τεχνικών και για λογαριασμό τρίτων.

Οι πελάτες στους οποίους προσφέρει τα προϊόντα, τις ολοκληρωμένες επιχειρηματικές λύσεις και τις υπηρεσίες του Ομίλου κυρίως πρόκειται για:

- Μεγάλοι οργανισμοί, φορείς και πάροχοι τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών
- Δημόσιοι και κυβερνητικοί οργανισμοί, φορείς και επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας
- Τράπεζες, ασφαλιστικοί οργανισμοί και χρηματοοικονομικά ιδρύματα
- Δημόσιες και ιδιωτικές μεγάλες επιχειρήσεις και βιομηχανίες
- Αμυντικές βιομηχανίες και ένοπλες δυνάμεις
- Καταναλωτές

Τα προϊόντα που προσφέρονται είναι αποτέλεσμα σχεδιασμού και υλοποίησης σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες διαθέσιμες μεθόδους ανάπτυξης τεχνολογιών αιχμής και με βάση τη συνεχώς αυξανόμενη τεχνογνωσία, επιχειρηματική γνώση και συσσωρευμένη εμπειρία, ενώ απευθύνονται στη διεθνή αγορά προκειμένου να καλυφθούν οι επιχειρησιακές ανάγκες μεγάλων οργανισμών και επιχειρήσεων. Είναι γεγονός η διαρκής εξέλιξη, εμπλουτισμός επέκταση, αναβάθμιση και προσαρμογή τους, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό την ικανοποίηση τόσο των εκάστοτε απαιτήσεων που υπαγορεύουν οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις όσο και των διαρκώς αυξανόμενων λειτουργικών αναγκών της επιχειρηματικής κοινότητας.

Η σημαντική και ουσιαστική διαδικασία διαφοροποίησης του Ομίλου από τους ανταγωνιστές έγκειται στην παροχή προς τον πελάτη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εξυπηρέτησης, σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων, χάρη στη μακρόχρονη εμπειρία και παράδοση στην παροχή ολοκληρωμένων και ειδικευμένων επαγγελματικών





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

υπηρεσιών, τόσο πριν όσο και μετά την πώληση. Διαθέτοντας άμεσα ειδικευμένους πόρους, εξασφαλίζεται η βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η επιχειρηματική αποδοτικότητα των πελατών. Η υλοποίηση και παράδοση ενός μεγάλου αριθμού ολοκληρωμένων έργων, τα οποία είναι σύμφωνα με διεθνή πρότυπα, σε πελάτες στην Ελλάδα και το εξωτερικό εξασφαλίζει στον όμιλο εκτεταμένη εμπειρία και σημαντική τεχνογνωσία (INTRACOM, 2012).

#### *4.2.2i Διεθνής Όμιλος*

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των εταιριών του ομίλου INTRACOM φθάνουν στις αγορές 60 χωρών σε όλο τον κόσμο με επίκεντρο την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Κεντρική και Νοτιοανατολική Ευρώπη, τη Β. Αφρική και τη Μέση Ανατολή. Οι εταιρίες που συμμετέχουν στον όμιλο διατηρούν θυγατρικές σε 20 συνολικά χώρες: Αλβανία, Αρμενία, Βέλγιο, Βουλγαρία, Δανία, Ελλάδα, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, ΗΠΑ, Ιορδανία, Κροατία, Κύπρος, Λουξεμβούργο, Μολδαβία, Ουγγαρία, ΠΓΔΜ, Ρουμανία, Ρωσία, Σερβία-Μαυροβούνιο, Σλοβακία και Συρία. Όσον αφορά στο πελατολόγιο, οι μεγάλοι διεθνείς πελάτες των εταιριών του ομίλου περιλαμβάνουν τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, εταιρικούς και ιδιώτες συνδρομητές τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, εθνικούς φορείς δημόσιας διοίκησης και υπουργεία, μεγάλα χρηματοοικονομικά ιδρύματα και τράπεζες, μεγάλες δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις και σχεδόν όλα τα επίσημα Ευρωπαϊκά Όργανα (INTRACOM, 2012)..

#### *4.2.2ii Έρευνα και Ανάπτυξη*

Η INTRACOM έχει ομαδοποιήσει τις αναπτυξιακές και ερευνητικές της δραστηριότητες σε διακριτούς τομείς, δημιουργώντας πυρήνες εξειδίκευσης γύρω από τους οποίους αναπτύσσει και διευρύνει την υποδομή και τις ειδικές τεχνικές της γνώσεις, τόσο στις επικρατέστερες διεθνώς τεχνολογίες αιχμής, όσο και τις νέες εξελίξεις και επιτεύγματα. Επενδύοντας συστηματικά στην Έρευνα και Ανάπτυξη, η INTRACOM



διαθέτει σύγχρονα ερευνητικά εργαστήρια υψηλής τεχνολογίας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Για να διατηρήσει και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της σε διεθνές επίπεδο, η INTRACOM επενδύει με αυξανόμενους ρυθμούς σε:

- Σχεδιασμό και Ανάπτυξη προϊόντων και συστημάτων με βέλτιστα τεχνικά και εμπορικά χαρακτηριστικά. Η INTRACOM έχει δημιουργήσει υποδομή Έρευνας και Ανάπτυξης προϊόντων και συστημάτων πληροφορικής τελευταίας τεχνολογίας. Τα προϊόντα αυτά καλύπτουν και δίνουν λύσεις σε ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, όπως είναι το δίκτυο πρόσβασης, οι ασύρματες επικοινωνίες, η δημόσια τηλεφωνία, τερματικά δικτύων ISDN, PSTN και IP, η ψηφιακή τηλεόραση, το διαδίκτυο, συστήματα και εφαρμογές επιχειρησιακών και λειτουργικών διαδικασιών, πλατφόρμες και εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τραπεζικά και χρηματοοικονομικά συστήματα κλπ. Όλες οι φάσεις ανάπτυξης των προϊόντων εξοπλισμού της INTRACOM υποστηρίζονται από Εργαστήρια μεγάλης εξειδίκευσης, τα οποία εξασφαλίζουν ότι η ποιότητα, αξιοπιστία, μακροχρόνια χρήση και ικανοποίηση παραδίδονται μαζί στον Πελάτη.
- Έργα Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης τα οποία κατά το πλείστον περιλαμβάνουν διεθνείς συνεργασίες με άλλες καθιερωμένες βιομηχανίες, κέντρα ερευνών και Πανεπιστήμια. Ο κύριος στόχος αυτών των έργων είναι η ανάπτυξη, εφαρμογή και αποτίμηση καινοτόμων τεχνολογιών υψηλής ανάπτυξης, που θα χρησιμοποιηθούν στη σχεδίαση και ανάπτυξη νέων προϊόντων (INTRACOM, 2012)..

#### **4.2.3 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Intracom**

Η INTRACOM έχει οργανωμένο σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής διοίκησης και λειτουργίας της, η οποία χαρακτηρίζεται από διαφάνεια. Η εταιρεία φροντίζει για την επαρκή, έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση των μετόχων της και των υποψηφίων επενδυτών, μεριμνά δε για την ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων και λειτουργεί ειδική Υπηρεσία Εξυπηρέτησής τους. Επίσης, διαθέτει την απαραίτητη υποδομή για την εφαρμογή Εταιρικής Διακυβέρνησης που περιλαμβάνει



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

όργανα διοίκησης με σαφείς ρόλους, αρμοδιότητες και υποχρεώσεις, κατάλληλη οργανωτική δομή και εταιρικές διαδικασίες, αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου και πλήρη επικοινωνία με το εξωτερικό και το εσωτερικό της περιβάλλον (INTRACOM, 2012).

#### 4.2.3i Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο της INTRACOM HOLDINGS απαρτίζεται από 8 Μέλη, 5 Εκτελεστικά και 3 μη Εκτελεστικά, εκ των οποίων τα 2 είναι Ανεξάρτητα μη Εκτελεστικά Μέλη. Με βάση την αποστολή της εταιρίας, το Διοικητικό Συμβούλιο εργάζεται για την παρακολούθηση, καθοδήγηση και έλεγχο των διευθυνόντων σύμφωνα με διαφανείς διαδικασίες. Η σημερινή σύνθεση του Δ.Σ. είναι η εξής:

Σωκράτης Κόκκαλης	Πρόεδρος Δ. Σ. & Διευθύνων Σύμβουλος, - Εκτελεστικό Μέλος
Δημήτρης Κλώνης	Αντιπρόεδρος Δ. Σ. & Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος - Εκτελεστικό Μέλος
Γεώργιος Άννινος,	Εντεταλμένος Σύμβουλος Γραφείου Διοίκησης, Εκτελεστικό Μέλος
Κωνσταντίνος Αντωνόπουλος	Μη Εκτελεστικό Μέλος
Σωτήριος Φίλος	Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό Μέλος
Δημήτρης Χατζηγηρηγοριάδης	Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό Μέλος

#### 4.2.3ii Εταιρικές Διαδικασίες

Η εύρυθμη λειτουργία της INTRACOM HOLDINGS καθορίζεται από συγκεκριμένες διαδικασίες που απεικονίζουν τον τρόπο λειτουργίας και θέτουν το πλαίσιο διεκπεραίωσης της καθημερινής εργασίας. Η εταιρία τηρεί Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Ν. 3016 «Περί Εταιρικής Διακυβέρνησης». Η INTRACOM, δίνοντας μέγιστη σημασία στο σύστημα ποιότητας που εφαρμόζει, έχει λάβει πιστοποιήσεις Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ISO



14001:1996), Υγιεινής και Ασφάλειας στους χώρους εργασίας (OHSAS 18001:1999) και Κοινωνικής Ευθύνης (SA 8000:2001).

#### *2.3.3iii Ελεγκτικοί Μηχανισμοί*

- **Εσωτερικός Έλεγχος:** Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι ανεξάρτητη κατά την άσκηση των καθηκόντων της και εποπτεύεται από το Δ.Σ. της Εταιρείας.
- **Εξωτερικός Έλεγχος:** Οι οικονομικές καταστάσεις της INTRACOM πιστοποιούνται από έγκυρους και διεθνώς αναγνωρισμένους οργανισμούς.

#### *4.2.3iv Διαφάνεια και Επικοινωνία*

Πρωταρχικό μέλημα της INTRACOM, η διαφάνεια σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της, για την επίτευξη της οποίας συγκλίνουν εξίσου το θεσμοθετημένο πλαίσιο λειτουργίας της και οι ενέργειες των στελεχών της. Η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση του επενδυτικού κοινού και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου για την πορεία της επιχείρησης και άλλα σχετικά θέματα, χωρίς διακρίσεις, διασφαλίζεται στην INTRACOM μέσω ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας και ειδικών Διευθύνσεων για το εξωτερικό και το εσωτερικό κοινό.

#### *4.2.3v Κοινωνική Ευθύνη*

Η INTRACOM HOLDINGS, αναγνωρίζοντας ότι μια εταιρία κρίνεται τόσο από τα προϊόντα και την απόδοσή της, όσο και από τη συμπεριφορά της προς το κοινωνικό σύνολο, είναι ευαισθητοποιημένη στον τομέα αυτό από την ίδρυσή της και υλοποιεί το πρότυπο SA 8000:2001. Επιπλέον, συμμετέχει ενεργά στην πολιτιστική ζωή της χώρας και της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής και προάγει την επιστημονική έρευνα στην Ελλάδα και διεθνώς, διατηρώντας ένα πλούσιο και δραστήριο πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.



### 4.3. SIEMENS



#### 4.3.1 Ιστορικό

Η Siemens είναι μία εταιρεία η οποία μέσα από 110 χρόνια αυξανόμενης δραστηριότητας στην Ελλάδα έχει κατακτήσει σε σημαντικό βαθμό την αγορά. Η πρώτη αντιπροσώπευση του Ομίλου Siemens στην Ελλάδα μέσω της εταιρείας Ζαχαρίου & Σία έγινε το 1900, το 1931 ίδρυσε με κεφάλαια της την Ελληνική Τηλεφωνική Εταιρεία η οποία είναι σήμερα γνωστή με την επωνυμία ΟΤΕ ενώ το 1939 ιδρύθηκε στην Αθήνα η σημερινή Siemens Α.Ε. με την επωνυμία Σήμενς Ελληνική Ηλεκτροτεχνική Α.Ε. Η νέα χιλιετία σηματοδοτείται από την ίδρυση γραφείων της Siemens στην Αλβανία, την ΠΓΔΜ και την Κύπρο. Ακολούθησε το 2009 μία αναδόμηση και αναδιοργάνωση της εταιρίας, με νέο Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO), Γενικό Οικονομικό Διευθυντή (CFO), General Counsel (GC) και Regional Compliance Officer (RCO), δημιουργώντας έτσι τη Νέα Siemens (Siemens Ελλάδος, 2012).

#### 4.3.2 Οι δραστηριότητες της Siemens

##### 4.3.2i Ο Όμιλος Siemens

Ο Όμιλος Siemens στην Ελλάδα περιλαμβάνει τις εξής εταιρείες:

- ΣΗΜΕΝΣ Α.Ε. Ηλεκτροτεχνικών Έργων και Προϊόντων δραστηριοποιείται στους εξής τομείς:
  - διάθεση ηλεκτροτεχνικών προϊόντων,
  - μελέτη,
  - σχεδιασμός,
  - εγκατάσταση και συναρμολόγηση,



- τεχνική υποστήριξη,
- consulting,
- γενική εποπτεία και συντονισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όλου του ομίλου Siemens στην Ελλάδα.
- Η Kintec A.E. ασχολείται με τη
  - Σχεδίαση και συντήρηση ηλεκτρονικών συστημάτων για τη διασφάλιση της λειτουργίας απομακρυσμένων μη - επανδρωμένων τεχνολογικών εγκαταστάσεων και σταθμών αποθήκευσης και διανομής της βιομηχανίας πετρελαιοειδών,
  - Προστασία άλλων βιομηχανικών ή προσωπικών περιουσιακών στοιχείων.
- Η Siemens Διαγνωστικά Υγείας A.B.E.E. παρέχει διαγνωστικές λύσεις υψηλής απόδοσης που παρέχουν τους αποτελεσματικότερους τρόπους να προβλεφθούν, εντοπιστούν, να ελεγχθούν και θεραπευθούν ασθένειες.
- Η Osram A.E. διαθέτει λαμπτήρες κάθε τύπου.
- Η BSH οικιακές συσκευές ABE, μία εταιρεία συμμετοχών, κατασκευάζει, εισάγει και εξάγει ηλεκτρικές οικιακές συσκευές για την εγχώρια αγορά
- Η NSN Nokia Siemens Networks A.E., επίσης εταιρεία συμμετοχών, ενεργοποιείται στην κατασκευή δικτύων και υπηρεσιών σταθερής και κινητής επικοινωνίας (Siemens Ελλάδος, 2012).

#### *4.3.2ii Στρατηγικές Καινοτομίες*

Διακρίνουμε λοιπόν ότι η εταιρία, στα πλαίσια της Κοινωνίας της Πληροφορίας του 21ου αιώνα, σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο εστιάζει στην καινοτομία και την τεχνογνωσία, στοχεύοντας παράλληλα στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων υψηλής τεχνολογίας και ποιότητας για συστήματα και αυτόνομες επιχειρηματικές διαδικασίες . μέσω της σύγκλισης της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Η δραστηριότητά της αυτή εμφανής σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της Siemens στην Ελλάδα όπως αναφέρθηκαν.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διαπιστώνοντας τη σημασία της καινοτομίας στη ζωή των πελατών, καθότι βελτιώνει την παραγωγικότητα, τόσο τη δική τους όσο της επιχείρησής τους και προάγει την ασφάλεια και αξιοπιστία της επικοινωνίας και των διαδικασιών, θέτει ως στόχο της την ανάπτυξη τεχνολογιών που υπερβαίνουν τα όρια των σημερινών προτύπων, όχι μόνο μέσω της προσφοράς εργαλείων για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων, αλλά μέσω της εξασφάλισης του οράματος της μελλοντικής επιτυχίας τους, υποδεικνύοντας το δρόμο προς την ανάπτυξη.

Αυτός είναι εξάλλου και κύριος παράγοντας της επιτυχίας της εταιρείας, δεδομένου ότι η καινοτομία πάντα αποτελεί την έναρξη για τη δημιουργία αξιών. Επομένως, απαραίτητη προϋπόθεση την παροχή στους πελάτες ποιοτικών προϊόντων και λύσεων πραγματικά αποτελεσματικών στην αντιμετώπιση των αναγκών τους αποτελεί η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της καινοτομίας. Για το λόγο αυτό, κάθε χρόνο η Siemens διαθέτει παγκοσμίως πάνω από 5 δις Ευρώ σε προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης.

Η Siemens Ελλάδα συντελεί σημαντικά στο παγκόσμιο δίκτυο καινοτομίας της Siemens, παρέχοντας τοπική τεχνογνωσία και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να υλοποιηθούν για τους πελάτες της πολύπλοκα ολοκληρωμένα καινοτόμα έργα. Επιπρόσθετα, διαθέτει προηγμένες υπηρεσίες σε τεχνολογίες αιχμής, συμμετέχει στην ανάπτυξη των προϊόντων του Οίκου μέσω του τοπικού κέντρου ανάπτυξης λογισμικού και προωθεί την είσοδό της σε νέους καινοτόμους τεχνολογικούς τομείς.

Ο ρόλος της Siemens στην Κοινωνία της Πληροφορίας είναι, προβλέποντας τις ανάγκες του αύριο να δίνει λύσεις σήμερα. Η σημαντική εμπειρία που διαθέτει στις συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών επιτρέπει τη δημιουργία σήμερα με προδιαγραφές του μέλλοντος, το οποίο θα έχει υψηλές απαιτήσεις. Συνεπώς προβλέπει τις σημαντικές τάσεις της αγοράς, αντικατοπτρίζει τις τάσεις αυτές στα προϊόντα της και παρέχει καινοτόμες λύσεις, ανοίγοντας νέους επιχειρηματικούς ορίζοντες (Siemens Ελλάδα, 2012).



#### 4.3.3 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στη Siemens

Το κλειδί για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την αποτελεσματική ανάπτυξη του κεφαλαίου είναι η ενοποιημένη Siemens. Το σύστημα αυτό ξεκίνησε το οικονομικό έτος 2010 με στόχο να καθορίζονται οι μετρήσεις για την αύξηση των εσόδων, της αποτελεσματικότητας του κεφαλαίου, της κερδοφορίας και της βελτιστοποίησης της δομής του κεφαλαίου μας. Στο σύνολό τους, οι δείκτες αυτοί αποτελούν ένα ισορροπημένο σύστημα που παρέχει τη βάση για τη δημιουργία μιας βιώσιμης αύξησης στην αξία της εταιρείας. Για να επιτευχθεί λοιπόν η ενοποίηση της εταιρείας κρίνεται απαραίτητη η ενοποιημένη εταιρική διακυβέρνησή της. Ως εκ τούτου, Η Siemens AG συμμορφώνεται πλήρως με τις συστάσεις του γερμανικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης) στην έκδοση της 26ης Μαΐου 2010 (Siemens Global Website, 2012)

##### 4.3.3i Εποπτικό Συμβούλιο

Η Siemens AG, καθότι υπόκειται στο γερμανικό εταιρικό δίκαιο, διαθέτει Εποπτικό Συμβούλιο δύο επιπέδων, το οποίο αποτελείται από ένα Διοικητικό Συμβούλιο και ένα εποπτικό συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται για πέντε χρόνια. Όπως απαιτείται από το γερμανικό νόμο της συνδιαχείρισης, οι μέτοχοι της Εταιρείας και οι εργαζόμενοι της επιλέγουν το ήμισυ των μελών του εποπτικού συμβουλίου. Έτσι λοιπόν αυτή τη στιγμή αποτελείται από τα εξής μέλη (Siemens Global Website, 2012):

Gerhard Cromme	Πρόεδρος του εποπτικού συμβουλίου
Berthold Huber	Πρώτος Αντιπρόεδρος – μη εκτελεστικό μέλος
Josef Ackermann	Δεύτερος Αναπληρωτής Πρόεδρος – μη εκτελεστικό μέλος
Lothar Adler	Πρόεδρος του Κεντρικού Συμβουλίου Έργων - εκτελεστικό μέλος
Jean-Louis Beffa	μη εκτελεστικό μέλος
Gerd von Brandenstein	μη εκτελεστικό μέλος





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Michael Diekmann	μη εκτελεστικό μέλος
Hans Michael Gaul	πρόεδρος Επιτροπής Ελέγχου - εκτελεστικό μέλος
Peter Gruss	μη εκτελεστικό μέλος
Bettina Haller	Πρόεδρος του Συμβουλίου Συνδυασμού Έργων - εκτελεστικό μέλος
Hans-Jürgen Hartung	Πρόεδρος του Συμβουλίου Έργων, Τομέας Ενέργειας - εκτελεστικό μέλος
Nicola Leibinger-Kammüller	μη εκτελεστικό μέλος
Harald Kern	Μέλος του Κεντρικού Συμβουλίου Έργων - εκτελεστικό μέλος
Jürgen Kerner	μη εκτελεστικό μέλος
Werner Mönius	Πρόεδρος της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Υποθέσεων - εκτελεστικό μέλος
Håkan Samuelsson	μη εκτελεστικό μέλος
Rainer Sieg	Πρόεδρος της επιτροπής του εκπροσώπου Τύπου, Πρόεδρος της Κεντρικής Επιτροπής του εκπροσώπου Τύπου - εκτελεστικό μέλος
Birgit Steinborn	Αναπληρωτής Πρόεδρος του Κεντρικού Συμβουλίου Έργων - εκτελεστικό μέλος
Iain Vallance Tummel	μη εκτελεστικό μέλος
Sibylle Wankel	μη εκτελεστικό μέλος

Κατά το οικονομικό έτος 2010, το Εποπτικό Συμβούλιο ενέκρινε τους ακόλουθους στόχους όσον αφορά τη σύνθεση του:

- Η σύνθεση του Εποπτικού Συμβουλίου της Siemens AG, θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να εξασφαλίζει τον έλεγχο και την ειδική παροχή συμβουλών για το Διοικητικό Συμβούλιο. Οι προτεινόμενοι υποψήφιοι για εκλογή στο εποπτικό συμβούλιο πρέπει να έχουν την πείρα, τις δεξιότητες και επαγγελματική εμπειρία που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων του μέλους του εποπτικού συμβουλίου σε μια πολυεθνική εταιρεία και για τη διαφύλαξη της φήμης της Siemens στο κοινό. Ειδικότερα, πρέπει να



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

λαμβάνεται μέριμνα σε σχέση με την προσωπικότητα, την ακεραιότητα, τη δέσμευση, τον επαγγελματισμό και την ανεξαρτησία των ατόμων που έχουν προταθεί για εκλογή. Ο στόχος είναι να εξασφαλιστεί ότι, στο εποπτικό συμβούλιο ως σύνολο, όλη την τεχνογνωσία και εμπειρία που είναι διαθέσιμη θεωρείται απαραίτητη εν όψει των δραστηριοτήτων της Siemens.

- Λαμβάνοντας υπόψη το διεθνή προσανατολισμό της εταιρείας, πρέπει επίσης να ληφθεί μέριμνα για να εξασφαλιστεί ότι το εποπτικό συμβούλιο έχει επαρκή αριθμό μελών με εκτεταμένη διεθνή εμπειρία.
- Στις προτάσεις της εκλογής, το εποπτικό συμβούλιο δίνεται επίσης ιδιαίτερη προσοχή στην κατάλληλη συμμετοχή των γυναικών. Οι γυναίκες με προσόντα ήδη συμπεριλαμβάνονται στην αρχική διαδικασία επιλογής υποψηφίων για τις νέες εκλογές ή για την πλήρωση των θέσεων του Συμβουλίου Εποπτείας που έχουν μείνει κενές και θα πρέπει να κατάλληλες για υποψήφιες. Υπάρχουν επί του παρόντος τέσσερις γυναίκες στο εποπτικό συμβούλιο. Στόχος είναι, τουλάχιστον, να διατηρηθεί ή, αν είναι δυνατόν, να αυξηθεί ο αριθμός αυτός. Σκοπός είναι επίσης μια γυναίκα να ενταχθεί στην επιτροπή υποψηφίων που ακολουθεί την εκλογή Συμβουλίου Εποπτείας.
- Ένας επαρκής αριθμός ανεξάρτητων μελών πρέπει να ανήκει στο εποπτικό συμβούλιο. Πρέπει να αποφεύγονται οι μόνιμες και όχι μόνο προσωρινές συγκρούσεις συμφερόντων, όπως οι οργανωτικές λειτουργίες ή οι συμβουλευτικές ικανότητες προς κύριους ανταγωνιστές της Εταιρείας,. Επιπλέον, τα μέλη του εποπτικού συμβουλίου πρέπει να έχουν επαρκή χρόνο για να είναι σε θέση να αφιερώνουν την απαραίτητη επιμέλεια και κανονικότητα στην εντολή τους.
- Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο περιορισμός ηλικίας που θεσπίστηκε από τον Εσωτερικό Κανονισμό για το εποπτικό συμβούλιο. Επιπλέον, δεν πρέπει να υπάρχουν περισσότερα από δύο πρώην μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Siemens AG που ανήκουν στο Εποπτικό Συμβούλιο.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι υποχρεώσεις του Συμβουλίου έγκειται στο να:

- εποπτεύει και συμβουλεύει το Διοικητικό Συμβούλιο στη διαχείριση της επιχειρηματικής δραστηριότητας της Εταιρείας.
- εξετάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, το σχεδιασμό, τη στρατηγική και την εφαρμογή.
- εξετάζει τις Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, τη συζήτηση της διοίκησης και την ανάλυση αυτών των οικονομικών καταστάσεων και την πρόταση για τη διάθεση των καθαρών εσόδων. Κατά τη συζήτηση για αυτά τα θέματα λαμβάνονται υπόψη τόσο οι εκθέσεις ελέγχου που εκδίδονται από τον ανεξάρτητο ελεγκτή τους όσο και τα αποτελέσματα της επανεξέτασης που πραγματοποιούνται από την Επιτροπή Ελέγχου.
- ασχολείται με την προσήλωση της Εταιρείας σε κανονιστικές διατάξεις, σε επίσημους κανονισμούς και εσωτερικές πολιτικές της Εταιρείας, όσον αφορά στη συμμόρφωσή της.
- διορίζει τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και καθορίζει τα καθήκοντα του κάθε μέλους.
- εγκρίνει σημαντικές αποφάσεις του Δ.Σ. όπως μεγάλες εξαγορές, εκποιήσεις και οικονομικά μέτρα, εκτός εάν οι Κανονισμοί για το Εποπτικό Συμβούλιο διευκρινίζουν ότι η εν λόγω αρχή έχει αναθέσει στην Επιτροπή Οικονομικών και Επενδύσεων του εποπτικού συμβουλίου.

Από τον Εσωτερικό Κανονισμό για το Διοικητικό Συμβούλιο, το Εποπτικό Συμβούλιο έχει θεσπίσει κανόνες που διέπουν το έργο του Διοικητικού Συμβουλίου, ιδίως την κατανομή των καθηκόντων μεταξύ των μεμονωμένων μελών Διοικητικού Συμβουλίου, τα θέματα που προορίζεται για την Διοικητικό Συμβούλιο ως σύνολο, και την απαιτούμενη πλειοψηφία για τη λήψη αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου.



#### 4.3.3ii Επιτροπές

Το εποπτικό συμβούλιο έχει σήμερα έξι επιτροπές των οποίων τα καθήκοντα, οι αρμοδιότητες και οι διαδικασίες πληρούν τις απαιτήσεις του γερμανικού Νόμου περί Ανωνύμων Εταιρειών και του Κώδικα. Πρόεδρος κάθε επιτροπής παρέχει στο εποπτικό συμβούλιο τακτικές εκθέσεις σχετικά με τις δραστηριότητες της σχετικής επιτροπής (Siemens Annual report, 2011).

##### ➤ Επιτροπή του Προέδρου

Η Επιτροπή του Προέδρου περιλαμβάνει τον Πρόεδρο και τους αναπληρωτές του προέδρου του Εποπτικού Συμβουλίου καθώς και ένα ακόμη εκπρόσωπο των εργαζομένων που πρέπει να εκλέγονται από το εποπτικό συμβούλιο. Η επιτροπή εκτελεί τις συλλογικές εργασίες της «επιτροπής διαχείρισης διορισμού, αποζημίωσης και εταιρικής διακυβέρνησης», στο βαθμό που οι εν λόγω εργασίες δεν εκτελούνται από την επιτροπή διορισμού ή που το γερμανικό δίκαιο απαιτεί τέτοια καθήκοντα που να εκτελεστούν από το εποπτικό συμβούλιο σε ολομέλεια. Ειδικότερα, η επιτροπή του προέδρου κάνει προτάσεις σχετικά με το διορισμό και την παύση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, διαχειρίζεται τις συμβάσεις με τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, προετοιμάζει τον προσδιορισμό της αμοιβής του Διοικητικού Συμβουλίου και την αναθέωση του συστήματος διαχείρισης της αμοιβής του στις συνεδριάσεις της ολομέλειας του εποπτικού συμβουλίου. Κατά την εκπόνηση συστάσεων σχετικά με το διορισμό του Διευθύνοντος μελών του διοικητικού συμβουλίου, η επιτροπή του προέδρου λαμβάνει υπόψη τα επαγγελματικά προσόντα του υποψηφίου, τη διεθνή εμπειρία και τις ηγετικές ικανότητες, τα μακροπρόθεσμα σχέδια για τη διαδοχή καθώς και την ποικιλία, και τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, αποβλέποντας στην κατάλληλη εξέταση των γυναικών. Η Επιτροπή του προέδρου είναι υπεύθυνη για την εξέταση των κατευθυντήριων γραμμών εταιρικής διακυβέρνησης της Εταιρείας, υποβάλλει προτάσεις για τη βελτίωσή τους και προετοιμάζει το ψήφισμα σχετικά με τη



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Δήλωση Συμμόρφωσης με τον Κώδικα από το Εποπτικό Συμβούλιο. Επιπλέον, η επιτροπή του προέδρου υποβάλλει συστάσεις σχετικά με τη σύνθεση των επιτροπών του εποπτικού Συμβουλίου και αποφασίζει αν θα εγκριθούν οι επιχειρηματικές συναλλαγές με μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και με μέρη που συνδέονται με αυτούς (Siemens Annual report, 2011).

➤ Επιτροπή Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από τον Πρόεδρο του Εποπτικού Συμβουλίου, δύο εκπροσώπους των μετόχων στο Εποπτικό Συμβούλιο και τρεις εκπροσώπους των εργαζομένων του εποπτικού συμβουλίου. Σύμφωνα με το γερμανικό δίκαιο, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον ένα ανεξάρτητο μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου ο οποίος διαθέτει γνώσεις και εμπειρία στην εφαρμογή των λογιστικών αρχών ή τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων. Ο πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου, Hans Michael Gaul, πληροί αυτές τις γερμανικές κανονιστικές απαιτήσεις. Το εποπτικό συμβούλιο έχει ορίσει τον κ. Gaul μαζί με τον Gerhard Cromme, ως «επιτροπή ελέγχου οικονομικών εμπειρογνομόνων», όπως ορίζεται από τους κανονισμούς της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Η Ελεγκτική Επιτροπή επιβλέπει τη διαδικασία λογιστικής. Προετοιμάζει τη σύσταση του Εποπτικού Συμβουλίου για την Συνέλευση των Μετόχων σχετικά με την εκλογή των ανεξάρτητων ελεγκτών και υποβάλλει την αντίστοιχη πρόταση προς το πλήρες Εποπτικό Συμβούλιο. Επιπλέον, εκτός από την εργασία που εκτελείται από τους ανεξάρτητους ελεγκτές, η Ελεγκτική Επιτροπή συζητά τις οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας που καταρτίζονται ανά τρίμηνο, εξάμηνο και έτος από το Διοικητικό Συμβούλιο. Με βάση την έκθεση των ανεξάρτητων ελεγκτών επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, η Ελεγκτική Επιτροπή προβαίνει, μετά από δική της ανασκόπηση, σε συστάσεις προς το εποπτικό συμβούλιο σχετικά με το αν πρέπει ή όχι να εγκρίνει τις Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις της Siemens AG και τις Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις της Siemens σε όλο τον κόσμο. Ασχολείται με το σύστημα



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

παρακολούθησης των κινδύνων της Εταιρίας και επιβλέπει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως όσον αφορά τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου υποβάλλει τακτικά εκθέσεις στην Επιτροπή Ελέγχου, η οποία απονέμει τη σύμβαση ελέγχου στους ανεξάρτητους ελεγκτές-λογιστές που εκλέγονται από την ετήσια Συνέλευση Μετόχων και παρακολουθεί τον ανεξάρτητο λογιστικό έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων, και ιδίως την εμπειρία και την επαγγελματική ανεξαρτησία των ανεξάρτητων ελεγκτών καθώς και των ανεξάρτητων ελεγκτών των υπηρεσιών, και εκτελεί τα άλλα καθήκοντα που της ανατίθενται βάσει του νόμου (Siemens Annual report, 2011).

➤ Η Επιτροπή Συμμόρφωσης

Η Επιτροπή Συμμόρφωσης αποτελείται από τον Πρόεδρο του Εποπτικού Συμβουλίου, δύο εκπροσώπους των μετόχων στο Εποπτικό Συμβούλιο και τρεις εκπροσώπους των εργαζομένων του εποπτικού συμβουλίου και ασχολείται με την προσήλωση της Εταιρείας σε κανονιστικές διατάξεις, επίσημους κανονισμούς και εσωτερικές πολιτικές της Εταιρείας (Siemens Annual report, 2011).

➤ Η επιτροπή διορισμού

Η Επιτροπή Διορισμού, η οποία αποτελείται από τον Πρόεδρο του Εποπτικού Συμβουλίου και δύο εκπροσώπους των μετόχων στο Εποπτικό Συμβούλιο, είναι υπεύθυνη για τη διατύπωση συστάσεων προς τους εκπροσώπους των μετόχων στο Εποπτικό Συμβούλιο για τους υποψηφίους των μετόχων για την εκλογή του εποπτικού συμβουλίου από τη συνέλευση των Μετόχων. Κατά την προετοιμασία των συστάσεων αυτών, λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι οι υποψήφιοι πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και την εμπειρία που απαιτούνται για να εκτελούν τα καθήκοντά τους και ότι



πρέπει να είναι ανεξάρτητος, δίνοντας παράλληλα σημασία στην πολυμορφία και ιδιαίτερα στην κατάλληλη συμμετοχή των γυναικών (Siemens Annual report, 2011).

➤ Η επιτροπή διαμεσολάβησης

Η επιτροπή διαμεσολάβησης, που αποτελείται από τον Πρόεδρο του Εποπτικού Συμβουλίου, τον πρώτο Αναπληρωτή Πρόεδρο (ο οποίος εκλέγεται σύμφωνα με το γερμανικό νόμο περί συνδιαχείρισης), ένα από τους εκπροσώπους των μετόχων του εποπτικού συμβουλίου και ένα από τους εκπροσώπους των εργαζομένων του εποπτικού συμβουλίου, υποβάλλει προτάσεις προς το Εποπτικό Συμβούλιο σε περίπτωση που αυτό δεν μπορεί να φτάσει την πλειοψηφία των δύο τρίτων που απαιτείται για το διορισμό ή την απόλυση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (Siemens Annual report, 2011).

➤ Η Επιτροπή Οικονομικών και Επενδύσεων

Η Επιτροπή Οικονομικών και Επενδύσεων αποτελείται από τον Πρόεδρο του Εποπτικού Συμβουλίου, τρεις εκπροσώπους των μετόχων στο Εποπτικό Συμβούλιο και τέσσερις εκπροσώπους των εργαζομένων του εποπτικού συμβουλίου. Θα πρέπει - με βάση τη συνολική στρατηγική της εταιρείας, η οποία είναι το επίκεντρο της ετήσιας συνάντησης της στρατηγικής του εποπτικού συμβουλίου - να προετοιμάζει τις συζητήσεις και τα ψηφίσματα του εποπτικού συμβουλίου για ζητήματα που αφορούν την οικονομική κατάσταση και τη δομή της εταιρείας καθώς και για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία και τις χρηματοοικονομικές επενδύσεις. Επιπλέον, σε αυτή έχει αναθέσει από το Εποπτικό Συμβούλιο την αρμοδιότητα να αποφασίζει για την έγκριση των πράξεων και μέτρων, τα οποία θα απαιτούν την έγκριση του εποπτικού συμβουλίου, αλλά η αξία των οποίων είναι κάτω των € 600 εκατ. Αυτή ασκεί επίσης τα δικαιώματα του Εποπτικού Συμβουλίου, σύμφωνα με το άρθρο 32 του γερμανικού νόμου περί συναπόφασης για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας που προκύπτουν από συμμετοχές σε άλλες εταιρείες (Siemens Annual report, 2011).



4.3.3iii Διοικητικό Συμβούλιο

Peter Löscher	Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος – εκτελεστικό μέλος
Roland Busch	μη εκτελεστικό μέλος
Brigitte Ederer	μη εκτελεστικό μέλος
Klaus Helmrich	μη εκτελεστικό μέλος
Joe Kaeser	μη εκτελεστικό μέλος
Barbara Kux	μη εκτελεστικό μέλος
Hermann Requardt	μη εκτελεστικό μέλος
Siegfried Russwurm	μη εκτελεστικό μέλος
Peter Y. Solmssen	Μέλος και Γενικός σύμβουλος – εκτελεστικό μέλος
Michael Suess,	μη εκτελεστικό μέλος

Το Διοικητικό Συμβούλιο, ως κορυφαίο διευθυντικό όργανο της Εταιρείας, έχει δεσμευθεί να εξυπηρετεί τα συμφέροντα της εταιρείας και να επιτυγχάνει τη βιώσιμη ανάπτυξη στην αξία της Εταιρείας. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι από κοινού υπεύθυνα για τη συνολική διοίκηση της Εταιρείας και αποφασίζουν για τα βασικά ζητήματα πολιτικής της επιχείρησης και την εταιρική στρατηγική καθώς και σχετικά με τον ετήσιο και πολυετή προγραμματισμό.

Αυτό ετοιμάζει τις τριμηνιαίες και εξαμηνιαίες εκθέσεις της Εταιρείας και τις Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις της Siemens σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση της τήρησης από την Εταιρεία των κανονιστικών διατάξεων, των επίσημων κανονισμών και των εσωτερικών πολιτικών της Εταιρείας και εργάζεται για να επιτύχει τη συμμόρφωση με τις διατάξεις αυτές και τις πολιτικές στο πλαίσιο του ομίλου Siemens.

Παράλληλα, συνεργάζεται στενά με το Εποπτικό Συμβούλιο, ενημερώνοντας το τακτικά, εγκαίρως και πλήρως για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική της εταιρείας και την εφαρμογή της στρατηγικής, το σχεδιασμό, την ανάπτυξη των





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

επιχειρήσεων, τη χρηματοοικονομική θέση, τα κέρδη, τη συμμόρφωση και τους κινδύνους.

Το καταστατικό του Δ.Σ. προβλέπει τη σύσταση επιτροπών για την αντιμετώπιση ειδικών καθηκόντων. Επί του παρόντος, υπάρχει μία επιτροπή Διοικητικού Συμβουλίου, η Επιτροπή Ισότητας και Εργαζομένων Μετόχων, η οποία αποτελείται από τρία μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και επιβλέπει την αξιοποίηση του εγκεκριμένου κεφαλαίου σε σχέση με την έκδοση των μετοχών των εργαζομένων και την εφαρμογή ορισμένων μέτρων του κεφαλαίου. Επιπλέον, η επιτροπή καθορίζει το πεδίο εφαρμογής και τους όρους των μετοχών με βάση στοιχεία αποζημίωσης και / ή προγράμματα για εργαζόμενους και στελέχη (με την εξαίρεση του Διοικητικού Συμβουλίου) (Siemens Annual report, 2011).

Σημειώνεται επιπλέον ότι τα μέλη τόσο του Εποπτικού όσο και του Διοικητικού Συμβουλίου είναι απολύτως ανεξάρτητα μεταξύ τους καθότι σύμφωνα με το νόμο, ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου απαγορεύεται να δραστηριοποιείται ταυτόχρονα και σε κάποιο άλλο, ενώ τα μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου έπονται από την αρχή ανεξάρτητης λήψης αποφάσεων και απαγορεύεται από το νόμο να δέχονται οποιαδήποτε οδηγία ή καθοδήγηση (Siemens Annual report, 2011).



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ**

### **5.1 Σύγκριση του Νόμου 3016/2002 με τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης των εταιρειών**

Στην Ελλάδα, όπως ήδη αναφέρθηκε, το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, όπως ο Νόμος 3016/2002. Τα κύρια σημεία του είναι η επιβολή της συμμετοχής μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, η θέσπιση και η λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και η υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας ο οποίος θα είναι διαθέσιμος στο ευρύτερο κοινό προκειμένου να εξασφαλίζεται η διαφάνεια. Σύμφωνα με αυτά τα κριτήρια θα συγκρίνουμε τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες που μελετήσαμε ανωτέρω, ώστε να εξετάσουμε τη συμμόρφωσή τους με αυτές τις απαιτήσεις. Σημειώνεται ότι, δεδομένου του γεγονότος ότι ο νόμος είναι εναρμονισμένος με τη σύσταση 2005/162/EC της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2005) περί του ρόλου των μη εκτελεστικών ή εποπτικών μελών του ΔΣ και περί των επιτροπών του (εποπτικού) συμβουλίου, μας επιτρέπεται και η σύγκριση του νόμου με την εταιρική διακυβέρνηση της Siemens, παρότι αυτή υπόκειται στο Γερμανικό νόμο, εφόσον τα κυριότερα κριτήρια όπως αυτά που αναφέραμε είναι κοινά.



### ***5.1.1 Σύγκριση του Νόμου 3016/2002 με το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της Cosmote***

Δεδομένου ότι οι μετοχές της εταιρείας είναι εισηγμένες και διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο, εφαρμόζεται ο Ν. 3016/2002 περί Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως τροποποιήθηκε με το Ν. 3091/2002, ο οποίος ορίζει ότι το Δ.Σ. πρέπει να αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη, εκ των οποίων τουλάχιστον το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών πρέπει να είναι μη εκτελεστικά μέλη. Βλέπουμε λοιπόν, ότι τα μη εκτελεστικά μέλη είναι τα οχτώ (8) από τα εννέα (9) μέλη συνολικά του Δ.Σ.. Επίσης, τουλάχιστον δύο από τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι ανεξάρτητα, σύμφωνα με τα όσα ορίζει ο νόμος περί Εταιρικής Διακυβέρνησης. Διαπιστώνεται από τη μελέτη μας ότι τα δυο από τα οχτώ μη εκτελεστικά μέλη είναι και ανεξάρτητα (ο κος Αποστολίδης και ο κος Ταμπούρλος), επομένως η εταιρεία συμμορφώνεται με τις προσαγές του Νόμου. Επιπλέον, η θέση του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου κατέχονται από το ίδιο πρόσωπο τον κο Τσαμάζ. Διαφαίνεται λοιπόν ότι η εταιρεία δεν έχει συμμορφωθεί σε αυτό το ζήτημα.

Είναι φανερό από τη μελέτη, ότι η εταιρεία έχει συμμορφωθεί πλήρως και ως προς τη δημιουργία Επιτροπής Αμοιβών και Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίες απαρτίζονται από μη εκτελεστικά μέλη (όπως απαιτεί ο Νόμος) και οι οποίες έχουν αρμοδιότητες όπως αυτές προσδιορίζονται από το Νόμο 3016/2002. Επιπλέον, η εταιρεία έχει δημιουργήσει Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων και Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων, μέσω των οποίων οι μέτοχοι, αλλά και γενικότερα το ευρύ επενδυτικό κοινό μπορούν να ενημερώνονται για όλες τις αποφάσεις και τις κινήσεις της εταιρείας, αλλά και για την πορεία της μετοχής.



### ***5.1.2 Σύγκριση του Νόμου 3016/2002 με το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της Inracom***

Η Inracom, όπως προκύπτει από την προηγούμενη μελέτη, έχει συμμορφωθεί πλήρως με το Νόμο 3016/2002 ως προς τη σύνθεση του Δ.Σ. Ειδικότερα, αποτελείται από πέντε (5) μη εκτελεστικά μέλη (δηλαδή πάνω από το 1/3 του συνόλου των μελών), εκ των οποίων τα δύο (2) είναι και ανεξάρτητα (δεδομένου ότι σύμφωνα με το Νόμο πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο ανεξάρτητα μέλη στο Διοικητικό Συμβούλιο). Επίσης, βλέπουμε, ότι η θέση του Προέδρου και η θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου κατέχονται από το ίδιο πρόσωπο, τον κ. Σ. Κόκκαλη, συνεπώς η εταιρεία δεν έχει συμμορφωθεί σε αυτό το ζήτημα.

Επιπλέον, η εταιρεία έχει συμμορφωθεί πλήρως με το Νόμο σχετικά με τη δημιουργία Επιτροπής Αμοιβών και Επιτροπών Ελέγχου, τόσο Εσωτερικού, όσο και Εξωτερικού Ελέγχου. Τέλος, η εταιρεία χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, εφόσον προσφέρει επαρκή και έγκαιρη ενημέρωση στους μετόχους και στο ευρύ επενδυτικό κοινό, μέσω της Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης των Μετόχων που έχει δημιουργηθεί, αλλά και μέσω των Ενημερωτικών Δελτίων που εκδίδει και των πληροφοριών που διατίθενται μέσω Διαδικτύου.

### ***5.1.3 Σύγκριση του Νόμου 3016/2002 με το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της Siemens***

Στη Siemens διαπιστώθηκε ότι, από τα είκοσι (20) μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου, τα έντεκα (11) είναι μη εκτελεστικά, και από τα δέκα (10) μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου τα οκτώ (8) είναι επίσης μη εκτελεστικά (δηλαδή πάνω από το 1/3 του συνόλου των μελών), ενώ όλα είναι ανεξάρτητα. Στη σημείο αυτό διαπιστώνεται ταύτιση των δύο νομοθεσιών και απόλυτη συμμόρφωση από πλευράς της εταιρείας. Διαπιστώνεται βέβαια στη συγκεκριμένη περίπτωση ότι η θέση του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου κατέχονται από το ίδιο πρόσωπο, τον Peter Löscher.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διακρίνεται στο συγκεκριμένο σημείο μία διαφορά μεταξύ του Ελληνικού και Γερμανικού νόμου, ο οποίος επιτρέπει να συμβαίνει κάτι τέτοιο. Επομένως συμμορφώνεται με τον ισχύοντα νόμο αλλά διαφέρει από τις προσταγές του Νόμου 3016/2002.

Επιπλέον, διαφαίνεται η πλήρης συμμόρφωση της εταιρείας με την κοινή νομοθεσία περί δημιουργίας Επιτροπής Ελέγχου και Αμοιβών, στα πλαίσια της Επιτροπής Προέδρου. Τέλος, η προσφορά επαρκούς και έγκαιρης ενημέρωσης στους μετόχους και στο ευρύ επενδυτικό κοινό, μέσω της δημιουργίας της Επιτροπής Ισότητας και Εργαζομένων Μετόχων, αλλά και μέσω των Ετήσιων Αναφορών που εκδίδει και των πληροφοριών που διατίθενται μέσω Διαδικτύου επιβεβαιώνει ότι η εταιρεία χαρακτηρίζεται από διαφάνεια.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΙΣ ΤΡΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ**

### **6.1 Προτάσεις βελτίωσης εταιρικής διακυβέρνησης**

Είναι φανερό από τα παραπάνω ότι και οι τρεις εταιρείες έχουν συμμορφωθεί πλήρως ως προς την εφαρμογή του Νόμου 3016/2002 για τις Cosmote και Intracom και του γερμανικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τη Siemens, ακολουθώντας την Οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2005/162/EC για εναρμόνιση, με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν μια πολύ θετική εικόνα προς τους επενδυτές, θεσμικούς και μη. Είναι τρεις εταιρείες οι οποίες έχουν μια θετική και ανοδική εξέλιξη στον κλάδο τους, θεωρούνται αξιόπιστες και εμπνέουν εμπιστοσύνη στους μετόχους τους, διασφαλίζοντας τόσο την διαφάνεια και τη λογοδοσία, όσο τον έλεγχο της λειτουργίας και τη σύνθεση του Δ.Σ όπως ακριβώς απαιτείται από τον Νόμο.

Εντούτοις, είναι απαραίτητο να γίνουν κάποιες βελτιώσεις και προσθήκες στις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ώστε να δημιουργηθεί τελικά πλήρης ταύτιση της Νομοθεσίας σε όλες τις χώρες – μέλη της ΕΕ και να λειτουργούν σε ένα ενοποιημένο περιβάλλον, δεδομένου εξάλλου ότι πρόκειται για εταιρείες που δραστηριοποιούνται διεθνώς, εκτός Ελληνικών ή Γερμανικών συνόρων. Παράλληλα, οι νόμοι πρέπει να τροποποιηθούν ώστε να εξασφαλίζονται περαιτέρω τα συμφέροντα των μικρομετόχων όλων των εταιρειών. Θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προβούν σε περαιτέρω ενέργειες βελτίωσης του υπάρχοντος συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω των οποίων θα διασφαλίζονται και θα προστατεύονται τα δικαιώματα όλων των μετόχων, ανεξάρτητα από τον αριθμό των μετοχών τους στην εταιρεία, θα εξασφαλίζεται η ισότιμη μεταχείρισή τους και θα αναγνωρίζονται και θα προστατεύονται τα δικαιώματα όλων των συνεργαζόμενων με την εταιρεία και όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα προς αυτήν. Ως εκ τούτου, προτείνονται τα παρακάτω:



### **6.1.1 Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μετόχων**

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων.

- I. Ως βασικά δικαιώματα των μετόχων νοούνται τα εξής:
- η διασφάλιση των μεθόδων τήρησης του μετοχολογίου
  - η έκδοση, μεταβίβαση και προνομιακή απόκτηση των μετοχών
  - η επαρκής, έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση για την υπάρχουσα κατάσταση και τις προοπτικές της επιχείρησης.
  - Η συμμετοχή και ψήφος στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων.
  - Η συμμετοχή στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης.
  - Η επαρκής εξασφάλιση των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας με τρόπο που να κατοχυρώνει την εκπροσώπησή τους και τη δυνατότητα ελέγχου της διοίκησης της επιχείρησης.
  - Το δικαίωμα μιας ψήφου για κάθε κοινή μετοχή, ανεξαρτήτως της κατηγορίας της.
- II. Οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν ισότιμα και αποδοτικά στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων και να είναι επαρκώς, εγκαίρως και κατάλληλα ενημερωμένοι για τις αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουν σχετικά με θεμελιώδεις αλλαγές στην επιχείρηση, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν, χωρίς να περιορίζονται τα εξής:
- η έγκριση τροποποίησης του καταστατικού ή άλλων νομικών κειμένων διακυβέρνησης της επιχείρησης.
  - η έγκριση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης και του καθορισμού του προς διάθεση ποσοστού.
  - η έγκριση διενέργειας ασυνήθιστων συναλλαγών, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές και πωλήσεις σημαντικού μέρους του ενεργητικού της επιχείρησης.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- η επίλυση προβλημάτων σχετικών με την κατάρτιση, παρουσίαση και διαφάνεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, την κατανομή των κερδών κατόπιν εισηγήσεως του Διοικητικού Συμβουλίου
  - η έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και τον καθορισμό των αποδοχών και των καθηκόντων τους.
  - η έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης του Διευθύνοντος Συμβουλίου, καθώς και των αποδοχών και των καθηκόντων τους.
  - η έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης των εσωτερικών και των εξωτερικών ελεγκτών κατόπιν εισηγήσεως του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και των αποδοχών τους.
  - η υιοθέτηση μεθόδων συμβατών προς τα συναλλακτικά ήθη της αγοράς όσον αφορά στον επηρεασμό ψήφων και την συγκέντρωση ποσοστού ιδιοκτησίας μετοχών.
- III. Οι μέτοχοι της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά, να ψηφίζουν στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων και να είναι πλήρως και εγκαίρως πληροφορημένοι για τους κανόνες και τις διαδικασίες ψηφοφορίας. Ως εκ τούτου θεωρείται υποχρέωση τους να
- αποκτούν επαρκή και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με την ημερομηνία, τον τόπο και τα θέματα ημερήσιας διάταξης της Γενικής Συνέλευσης και να λαμβάνουν γνώση έγκαιρα για τα ζητήματα για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν από τη Γενική Συνέλευση.
  - έχουν τη δυνατότητα να προβαίνουν σε ερωτήσεις προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και να προτείνουν προς αυτά δράσεις και ενέργειες, εφόσον αντιπροσωπεύουν επαρκή αριθμό μετοχών.
  - έχουν τη δυνατότητα να ψηφίζουν αυτοπροσώπως ή δια αντιπροσώπου. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, οι ψήφοι θα έχουν την ίδια ισχύ.





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

IV. Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυούνται στους μετόχους, ότι η λειτουργία της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη και διαφάνεια. Συγκεκριμένα:

- οι κανόνες και οι διαδικασίες που διέπουν την εκλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, η απόκτηση επιχειρηματικού ελέγχου εισηγμένης επιχείρησης, καθώς και η συντέλεση ασυνήθιστων συναλλαγών (συγχωνεύσεις, εξαγορές και πωλήσεις σημαντικού μέρους του ενεργητικού της επιχείρησης) θα πρέπει να αναλύονται πλήρως και να γνωστοποιούνται, έτσι ώστε οι επενδυτές να κατανοούν τα δικαιώματά τους και τις διαδικασίες. Το τίμημα των συναλλαγών αυτών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και να διακανονίζεται με όρους και προϋπόθεσης που να προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων.
- η ύπαρξη κεφαλαιακών δομών και διακανονισμών στις επιχειρήσεις, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα σε μερικούς μετόχους να αποκτούν έλεγχο της επιχείρησης σε βαθμό δυσανάλογο προς το ποσοστό ιδιοκτησίας τους, θα πρέπει να δημοσιοποιείται πλήρως.
- οι μηχανισμοί που περιορίζουν ή αποτρέπουν τις συγχωνεύσεις και εξαγορές θα πρέπει να υιοθετούνται μόνο με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων

V. Οι μέτοχοι, ιδιαίτερα οι θεσμικοί επενδυτές και τα ασφαλιστικά ταμεία, θα πρέπει να ενθαρρύνονται στη χρήση των δικαιωμάτων ψηφοφορίας με τρόπο που να ενισχύει την αποδοτικότητα της επιχείρησης, αλλά και της αγοράς. Η ενθάρρυνση χρήσης των δικαιωμάτων ψηφοφορίας θα πρέπει να προσαρμόζεται επίσης στην αυξανόμενη διεθνοποίηση της μετοχικής βάσης της επιχείρησης και να μην περιορίζεται στα εθνικά πλαίσια. Η χρήση των δικαιωμάτων ψηφοφορίας από τους θεσμικούς επενδυτές θα πρέπει να μην αντιτίθεται προς τα συμφέροντα των ιδιωτών επενδυτών. Για το λόγο αυτό απαιτείται:

- να αποθαρρύνεται η θεσμοθέτηση δικαιωμάτων πολλαπλής ψήφου, αλλά και η έκδοση προνομιούχων μετοχών χωρίς δικαιώματα ψήφου.



- να ενθαρρύνεται η επίλυση των προβλημάτων και η διευθέτηση των διαφορών μεταξύ των παραγόντων της επιχείρησης με συναινετικό τρόπο και με γνώμονα το μακροπρόθεσμο συμφέρον της επιχείρησης.

### 6.1.2 Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται την ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων και των μειοψηφούντων και αλλοδαπών μετοχών. Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία αποτελεσματικής αντιμετώπισης της παραβίασης των δικαιωμάτων αυτών, επομένως:

1. Όλοι οι μέτοχοι της ίδιας κατηγορίας θα πρέπει να απολαμβάνουν ίσης μεταχείρισης:
  - Για κάθε κατηγορία, όλοι οι μέτοχοι της ίδιας κατηγορίας θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου. Όλοι οι επενδυτές θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα ενημέρωσης σχετικά με τα δικαιώματα ψήφου που ενέχονται σε όλες τις κατηγορίες μετοχικών τίτλων πριν από την αγορά τους. Οποιοσδήποτε αλλαγές στα δικαιώματα ψήφου θα πρέπει πρώτα να υπόκεινται σε ψηφοφορία των μετόχων.
  - Σε περίπτωση ψηφοφορίας δια αντιπροσώπου αυτή θα πραγματοποιείται κατόπιν συνεννόησης με τον νομικό κύριο των μετοχικών τίτλων.
  - Οι προϋποθέσεις και διαδικασίες των Γενικών Συνελεύσεων θα πρέπει να εγγυώνται την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων. Η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί απλές και χαμηλού κόστους διαδικασίες στην άσκηση των δικαιωμάτων ψήφου.
2. Ενέργειες και συναλλαγές βασισμένες στην εσωτερική πληροφόρηση και σε καταχρηστικές κινήσεις προς ίδιον όφελος θα πρέπει να απαγορεύονται.
3. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα εκτελεστικά στελέχη θα πρέπει να υποχρεούνται στη γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με οποιοδήποτε ίδιον υλικό συμφέρον σε συναλλαγές ή ζητήματα που επηρεάζουν την επιχείρηση.



### ***6.1.3 Ο ρόλος των συνεργαζόμενων με την εταιρεία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία***

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να αναγνωρίζουν τα δικαιώματα των συνεργαζομένων και όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα προς την επιχείρηση, όπως αυτά καθορίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία, και να ενθαρρύνουν την ενεργή συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και αυτών στη δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας και την βιωσιμότητα των υγιών χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων προτείνονται επομένως τα παρακάτω:

- Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται, ότι στις περιπτώσεις που τα δικαιώματα όσων συνεργάζονται και έχουν νόμιμα συμφέροντα στην επιχείρηση (εργαζόμενοι, προμηθευτές κ.λ.π.) προστατεύονται με νόμο, τα συμφέροντα αυτά γίνονται σεβαστά.
- Σε περίπτωση παραβίασης των νόμιμων συμφερόντων όλων όσων συνεργάζονται με την επιχείρηση, θα πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημίωσης.
- Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να ενθαρρύνουν το ρόλο των συνεργαζομένων με την επιχείρηση με τρόπο που να ενισχύει την αποδοτικότητα της επιχείρησης, αλλά και της αγοράς. Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για την παροχή πληροφοριών, οι οποίες είναι σχετικές με τα νόμιμα συμφέροντα των συνεργαζομένων με την επιχείρηση.
- Στην περίπτωση που οι συνεργαζόμενοι με την επιχείρηση συμμετέχουν στις διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στις σχετικές πληροφορίες.

### ***6.1.4 Προτάσεις για διάκριση των εταιρειών***

Εκτός αυτού, θεωρείται αναγκαίο να γίνει η δέουσα διάκριση μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών εταιρειών, να προβλεφθεί από το Νόμο το γεγονός, ότι δεν



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

μπορούν να εφαρμοστούν οι Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης αυθαίρετα σε όλες τις επιχειρήσεις εξίσου. Πρέπει να γίνει διάκριση των εταιρειών πρώτον, με βάση το αντικείμενο εργασίας τους και δεύτερον, με βάση τη διασπορά του μετοχικού τους κεφαλαίου. Ως επί το πλείστον, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν χαρακτηρίζονται από μεγάλη διασπορά των μετοχών τους, πλην ορισμένων περιπτώσεων κάποιων κολλοσών, όπως των τριών εταιρειών που αναλύσαμε παραπάνω, οπότε θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, ότι μικρότερες εταιρείες δεν έχουν τα απαραίτητα κεφάλαια για να εφαρμόσουν το Νόμο 3016/2002. Δηλαδή είναι οικονομικά ασύμφορο για μια μικρή εταιρεία να ιδρύσει μια Επιτροπή Αμοιβών και μια Επιτροπή Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου.

***6.1.5 Προτάσεις για την προώθηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων***

Θα πρέπει εκτός των άλλων να ληφθεί μέριμνα, ώστε να αντιμετωπιστούν ζητήματα διασυνοριακού χαρακτήρα (διασυνοριακές συγχωνεύσεις ή εξαγορές ή μεταφορές έδρας κ.λ.π.), να επιτευχθεί κατά το δυνατόν εναρμόνιση σε ορισμένα ζητήματα των εθνικών νομοθεσιών και να παρέχεται, στο μέτρο του δυνατού, ευελιξία στις εταιρείες. Θα πρέπει εκτός των άλλων, να ληφθεί υπόψη, πως μια εταιρεία που δραστηριοποιείται τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε μια ή περισσότερες ξένες χώρες, μπορεί να ακολουθήσει μια ενιαία πορεία πλεύσης ως προς το ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Οι παγκόσμιες εξελίξεις έφεραν την εφαρμογή Συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης στο προσκήνιο ως μια αναγκαιότητα ενσωματωμένη στο επιχειρείν, παρά ως μια πολυτέλεια, με την οποία μπορούν να ασχοληθούν οι επιχειρήσεις στην περίπτωση που διαθέτουν πλεόνασμα πόρων. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι αναμενόμενο ότι τα συμφέροντα των μικρομετόχων, μεγαλομετόχων, διευθυντικών στελεχών και πιστωτών δεν ταυτίζονται πάντοτε. Αντιθέτως, συχνά προκύπτουν συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στις παραπάνω ομάδες, με σοβαρές επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης, επιφέροντας μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις μέχρι και την κατάρρευσή της ή την απώλεια της εμπιστοσύνης, τόσο των επενδυτών, όσο και της αγοράς γενικότερα. Παραδείγματα μέσα από την ιστορία αποτελούν η χρεοκοπία της Enron, Parlamat και Worldcom λόγω λογιστικών και οικονομικών σκανδάλων, αλλά ταυτόχρονα στην Ελλάδα οι χρηματιστηριακές φούσκες που οδήγησαν στην παραλίγο χρεοκοπία του ελληνικού χρηματιστηρίου και στην απώλεια της περιουσίας χιλιάδων μεσαίων και μικρομετόχων.

Υπό την πίεση των δυσμενών επιχειρηματικών εξελίξεων τόσο στη Βρετανία όσο και σε πλήθος άλλων χωρών, αλλά και λόγω όλων των προαναφερθέντων σκανδάλων ξεκίνησαν πρωτοβουλίες μεταρρύθμισης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης με την επιδίωξη τον περιορισμό των σχετικών προβλημάτων, καθώς η πλήρης εξάλειψή τους είναι αδύνατη.

Οι σχετικές εμπειρικές μελέτες ενισχύουν την άποψη ότι οι μεταρρυθμίσεις επιδρούν με θετικό τρόπο στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Στη χώρα μας συγκεκριμένα, έπειτα από διατύπωση πρώτα των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, οι σχετικές μεταρρυθμίσεις θεσπίστηκαν με τον πρόσφατο Νόμο 3016/2002. Αν και αρχικά οι ελληνικές εταιρείες έβλεπαν με δυσπιστία τα συστήματα αυτά και δυσκολεύτηκαν να τα εντάξουν στη λειτουργία τους, με το πέρασμα του χρόνου άρχισαν να κατανοούν τη σημασία τους και να διαπιστώνουν ότι, εκτός των άλλων, αποτελούν και σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

συμβαίνει γιατί πλέον οι επενδυτές είναι πολύ πιο ενημερωμένοι για τις εξελίξεις στην αγορά, κυρίως λόγω των νέων τεχνολογιών, και είναι πολύ πιο προσεκτικοί στις επενδυτικές τους επιλογές. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με διεθνείς έρευνες, προτιμούν να επενδύουν σε εταιρείες που εφαρμόζουν συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, παρά σε εκείνες που παρουσιάζουν μεν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αλλά δεν έχουν παρόμοια συστήματα προστασίας των δικαιωμάτων των επενδυτών και διαφάνεια κινήσεων.

Ως πρώτη προσπάθεια μεταρρύθμισης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στη χώρα μας, ο Νόμος 3016 αποτελεί πολύ θετική εξέλιξη, θωρακίζοντας παραπέρα το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της κεφαλαιαγοράς. Θα πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη ότι στην ελληνική αγορά δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις το ίδιο μέγεθος με τις τρεις επιχειρήσεις που προαναφέρθηκαν, δηλαδή όπως είναι η Cosmote, η Intracom και η Siemens, οι οποίες δραστηριοποιούνται έντονα στο εξωτερικό, ούτε έχουν όλες την ευχέρεια να επωμιστούν το οικονομικό βάρος της εφαρμογής ενός συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης. Επομένως απαιτούνται συζητήσεις και μελέτες στην ελληνική πραγματικότητα και στις ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι εφικτό ένα παρόμοιο σύστημα σε όλες τις ελληνικές εταιρείες. Εκτός αυτού, σε καμία περίπτωση δεν θα ήταν αποτελεσματική μια τυφλή υιοθέτηση ξένων συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης ή ξένων διατάξεων. Εξάλλου, ο Νόμος 3016/2002 παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με τις προτάσεις της Επιτροπής Cadbury της Βρετανίας και είναι εναρμονισμένος με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Θα πρέπει όμως οι διατάξεις να είναι προσαρμοσμένες στην ελληνική πραγματικότητα και να διακριθούν οι εταιρείες, πρώτον βάσει του αντικειμένου εργασίας τους και δεύτερον βάσει της διασποράς του μετοχικού τους κεφαλαίου. Στο μέλλον, ο νόμος μπορεί να εμπλουτιστεί με επιπλέον διατάξεις που θα προστατεύουν περαιτέρω τα συμφέροντα των μικρομετόχων και γενικότερα όλων όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα προς την επιχείρηση και θα προωθή την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**



### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- **Δούκας, Π.**, (2002), *Εταιρική Διακυβέρνηση – Κεφαλαιαγορές - Χρηματιστήριο και Αξιολόγηση Επιχειρήσεων*, Ινστιτούτο Δημοκρατίας Κ. Καραμανλής
- **Δούκας, Π.**, (2004), *Οικονομικές θεωρίες, αρχές διοίκησης και αρχαία ελληνική σκέψη*, Σιδέρης, Αθήνα
- **Καζαντζής, Ι.**, (2006), *Ελεγκτική & Εσωτερικός έλεγχος*, Εκδόσεις Business Plus A.E.
- **Καμπόλης Χ. και Τραυλός, Ν. Γ.**, (2010), *Τα αίτια της πρόσφατης Παγκόσμιας Χρηματοπιστωτικής Κρίσης*,  
<http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/cabolis%20siite.pdf>
- **Κουτούλης, Α.**, (2004), *Εταιρική Διακυβέρνηση και Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου*, Οικονομικά χρονικά
- **Μέκος Κ.**, (2003). *Η Εταιρική Διακυβέρνηση - Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*, Σταμούλης, Αθήνα.
- **Μούζουλας, Σ.**, (2003). *Εταιρική Διακυβέρνηση: διεθνής εμπειρία, ελληνική πραγματικότητα*, Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
- **Ξανθάκης, Μ. Τσιπούρη, Α. Σπανός, Α.**, (2003). *Εταιρική Διακυβέρνηση-Εννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Παπαζήσης, Αθήνα
- **Τραυλός, Ν.**, (2004), *Η επίδραση ισχυρών συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης στις δραστηριότητες και λειτουργική απόδοση των επιχειρήσεων*
- **Τραυλός, Ν.**, (2004), *Θεσμικοί επενδυτές και εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα*
- **Τριανταφυλλίδης, Κ.**, (2004), *Εταιρική Διακυβέρνηση: Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου*, Οικονομικά χρονικά.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (2002), *Τι δείχνει η έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών*
- Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, (2002), *Μεθοδολογία αξιολόγησης του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα.*
- Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης – ΕΠΕΔ (2008), *Επιθεώρηση Τεύχος 2*
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα (1999), *Λευκή Βίβλος: Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της*, Αθήνα
- Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων - ΣΕΒ (2011), *Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες Εταιρείες*,  
[http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/KED\\_SEV\\_InternetVersion\\_updatednew2132011.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/KED_SEV_InternetVersion_updatednew2132011.pdf)

### Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- **Barca, F & Becht, M.**, (2001), *Ownership and Control: A European Perspective*, Oxford University Press.
- **Bédard, J., Chtourou, S.M. and Courteau, L.**, (2004), *The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management*, Auditing, Vol. 23 No. 2, pp. 23-36.
- **Berle, A. & Means C.**, (1933), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan.
- **Dahya, J. McConnell, J.J. & Travlos, N.G.**, (2002), *The Cadbury committee, corporate performance, and top management turnover*, Journal of Finance, 57(1), 461 – 483.





- **du Plessis, J.J McConvill, J. & Bagaric, M.,** (2005), *Principles of Contemporary Corporate Governance*, Cambridge University Press  
[http://books.google.gr/books?id=HpaX4D\\_H3e8C&pg=PA333&lpg=PA333&dq=%22Leading+Corporate+Governance+Indicators%22&source=bl&ots=3yGkHUTKA5&sig=dp49G97cdA\\_HEKpmmmk8Yex-F2c&hl=el&sa=X&ei=zjSDT4bpA8TBswa5pOC6BA&ved=0CBwQ6AEwADgK#v=onepage&q=%22Leading%20Corporate%20Governance%20Indicators%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=HpaX4D_H3e8C&pg=PA333&lpg=PA333&dq=%22Leading+Corporate+Governance+Indicators%22&source=bl&ots=3yGkHUTKA5&sig=dp49G97cdA_HEKpmmmk8Yex-F2c&hl=el&sa=X&ei=zjSDT4bpA8TBswa5pOC6BA&ved=0CBwQ6AEwADgK#v=onepage&q=%22Leading%20Corporate%20Governance%20Indicators%22&f=false)
- **Jensen, M. & Meckling, W.,** (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360. <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>
- **Keasey, K., Thompson, S. and Wright, M.,** (1997) *Corporate Governance: Economic, Management and Financial Issues*, Oxford University Press.
- **Larcker, D. & Tayan, B.,** (2011), *Introduction to Corporate Governance: Organizational Choices and Their Consequences*, informIT, Pearson  
<http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=1706354&seqNum=5>
- **Millstein, M.,** (1994), *Distinguishing ownership and control in the 1990's*, paper presented at Institutional Shareholder Services Conference
- **Owen, G., Kirchmaier, T. & Grant, J.,** (2006), *Corporate Governance in the US and Europe*, Palgrave Macmillan, N.Y.
- **Shleifer A. & Vishny R.,** (1997), *A survey of Corporate Governance*, Journal of Finance, p.738
- Business Week, 7 October 2002  
[http://www.businessweek.com/magazine/content/02\\_40/b3802005.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/02_40/b3802005.htm)
- Cadbury Committee (1992), *The Financial Aspects of Corporate Governance*, Siemens Annual report (2011) <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- Davies Global Advisors Inc, Colombia Survey (2001)
- Davis Global Advisors (2007), *Leading Corporate Governance Indicators*, Newton, MA <http://www.davisglobal.com/publications/lcgi/index.html>
- Financial Times, FT Director section, 19/3/1999 p. 3



- Heidrick & Struggles, (2011), *European Corporate Governance Report - Challenging board performance*  
[http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HS\\_EuropeanCorpGovRpt2011.pdf](http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HS_EuropeanCorpGovRpt2011.pdf)
- Investor Opinion Survey, June 2000, <http://www.oecd.org/dataoecd/56/7/1922101.pdf>
- McKinsey & Company Investor Opinion Survey (2000)  
<http://www.oecd.org/dataoecd/56/7/1922101.pdf>
- OECD (2002), *Principles of Corporate Governance*, Paris
- OECD (2004), *Principles of Corporate Governance*, Paris

### **Ιστοσελίδες**

- Cosmote (2012),  
[http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T41/section/Group\\_COSMOTE](http://www.cosmote.gr/cosmoportal/page/T41/section/Group_COSMOTE)
- Intracom (2012) [http://www.intracom.gr/intracom\\_holdings/gr/news/press.htm](http://www.intracom.gr/intracom_holdings/gr/news/press.htm)
- Siemens Global Website (2012),  
[http://www.siemens.com/investor/en/corporate\\_governance.htm](http://www.siemens.com/investor/en/corporate_governance.htm)
- Siemens Ελλάδα (2012)  
<https://www.swe.siemens.com/greece/internet/el/aboutus/Pages/Default.aspx>
- Ελληνικά Χρηματιστήρια Α.Ε. (2012),  
[http://www.helex.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=66&Itemid=15](http://www.helex.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=15)
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς  
<http://www.hcmc.gr/pages/index.asp>



### **Νομοθεσία**

- Απόφαση 5/204/14-11-2000, «Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μμετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων» [http://www.ethe.org.gr/files/pdf/5\\_204\\_14.11.2000.pdf](http://www.ethe.org.gr/files/pdf/5_204_14.11.2000.pdf)
- Νόμος ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3016 / 2002, «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις,» (ΦΕΚ 110/17.05.2002), όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002 (ΦΕΚ, 330/24.12.2002)
- Οδηγία Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2005/162/EC (15 Φεβρουαρίου 2005) περί του ρόλου των μη εκτελεστικών ή εποπτικών μελών του ΔΣ και περί των επιτροπών του (εποπτικού) συμβουλίου.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**



**ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3016**

**Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις.**

(ΦΕΚ 110/Α/17.05.2002)

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'**

**ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ  
ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΜΕΤΟΧΕΣ Ή ΑΛΛΕΣ ΚΙΝΗΤΕΣ ΑΞΙΕΣ ΤΟΥΣ  
ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΑΔΑ**

**Άρθρο 1**

**Πεδίο εφαρμογής**

Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου εφαρμόζονται στις ανώνυμες εταιρείες που εισάγουν ή έχουν εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Οι διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920, όπως κάθε φορά ισχύει, εφαρμόζονται, εφόσον δεν είναι αντίθετες με τις διατάξεις του νόμου αυτού.

**Α. Διοικητικό Συμβούλιο**

**Άρθρο 2**

**Υποχρεώσεις - Καθήκοντα**

1. Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκοντων μελών του διοικητικού συμβουλίου (Δ.Σ.) κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρείας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.
2. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητες του απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας.
3. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτος στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του



διοικητικού συμβουλίου τα ίδια συμφέροντα τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρείας που εμπίπτουν στα καθήκοντα τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρείας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920, που ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

4. Το διοικητικό συμβούλιο κατ' έτος συντάσσει έκθεση στην οποία αναφέρονται αναλυτικά οι συναλλαγές της εταιρείας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920. Η έκθεση αυτή γνωστοποιείται στις εποπτικές αρχές.

### **Άρθρο 3**

#### **Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου**

1. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της εταιρείας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών. Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον επόμενο ακέραιο αριθμό. Μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη κατά την έννοια του άρθρου 4 του νόμου αυτού. Η ύπαρξη ανεξαρτήτων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο διοικητικό συμβούλιο ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων.
2. θέματα που αφορούν στις κάθε είδους αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας, τους εσωτερικούς ελεγκτές αυτής και τη γενικότερη πολιτική των αμοιβών της εταιρείας αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο.

### **Άρθρο 4**

#### **Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου**



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να μην είναι μέτοχοι και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα. Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου:
  - a) Διατηρεί επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική σχέση με την εταιρεία ή με συνδεδεμένη με αυτή επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/ 1920, η οποία σχέση από τη φύση της επηρεάζει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, όταν ιδίως είναι σημαντικός προμηθευτής ή πελάτης της εταιρείας.
  - b) Είναι πρόεδρος του Δ.Σ. ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρείας, καθώς και εάν έχει τις ως άνω ιδιότητες ή είναι εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου σε συνδεδεμένη με την εταιρεία επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920 ή διατηρεί σχέση εξαρτημένης εργασίας ή έμμισθης εντολής με την εταιρεία ή τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις,
  - c) Έχει συγγένεια μέχρι δεύτερου βαθμού ή είναι σύζυγος εκτελεστικού μέλους του διοικητικού συμβουλίου ή διευθυντικού στελέχους ή μετόχου που συγκεντρώνει τη ν πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ή συνδεδεμένης με αυτήν επιχείρησης κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920,
  - d) Έχει διοριστεί σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ. 3 του Κ.Ν. 2190/1920.
2. Τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να υποβάλλουν, ο καθένας ή από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του διοικητικού συμβουλίου προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση της εταιρείας, εφόσον κρίνουν τούτο αναγκαίο.
3. Η εταιρεία, μέσα σε είκοσι ημέρες από τη συγκρότηση σε σώμα του Δ.Σ., υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το πρακτικό της γενικής συνέλευσης που εξέλεξε τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση των διατάξεων του νόμου αυτού. Στο πρακτικό της γενικής συνέλευσης καθορίζεται η ιδιότητα του κάθε μέλους του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικού, μη εκτελεστικού και ανεξάρτητου μη εκτελεστικού.



## **Άρθρο 5**

### **Αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών**

Η αμοιβή και οι τυχόν λοιπές αποζημιώσεις των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου καθορίζονται σύμφωνα με τον Κ.Ν. 2190/1920 και είναι ανάλογες με το χρόνο που διαθέτουν για τις συνεδριάσεις του και την εκπλήρωση των καθηκόντων που τους ανατίθενται σύμφωνα με το νόμο αυτόν. Το σύνολο των αμοιβών και των τυχόν αποζημιώσεων των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου αναφέρονται σε χωριστή κατηγορία στο προσάρτημα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.

## **B. Εσωτερικός κανονισμός και εσωτερικός έλεγχος**

### **Άρθρο 6**

#### **Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας**

1. Προκειμένου μία εταιρεία να εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, κατά την υποβολή της αίτησης περί εισαγωγής πρέπει να διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας.
2. Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας περιλαμβάνει:
  - a) Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρείας, τα αντικείμενα τους, καθώς και τη σχέση των υπηρεσιών μεταξύ τους και με τη διοίκηση. Πρέπει να προβλέπονται τουλάχιστον υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων.
  - b) Τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου.
  - c) Τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας και στη συνέχεια αξιολόγησης της απόδοσης τους.
  - d) Τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του διοικητικού συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και των προσώπων που, εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία, κατέχουν εσωτερική πληροφόρηση σε κινητές αξίες





της εταιρείας ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920, εφόσον αυτές είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, καθώς και από άλλες δραστηριότητες που συνδέονται με την εταιρεία.

- e) Τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή τρίτων στους οποίους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου, οι οποίες σχετίζονται με την εταιρεία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της.
- f) Τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιριών, την παρακολούθηση των συναλλαγών αυτών και την κατάλληλη γνωστοποίηση τους στα όργανα και τους μετόχους της εταιρείας.

## **Άρθρο 7**

### **Οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου**

1. Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Η εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν.



4. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρείας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

### **Άρθρο 8**

#### **Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου**

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- a) Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά στην εταιρεία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.
- b) Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας μετά συμφέροντα της εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- c) Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
- d) Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρείας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

### **Γ. Λοιπές και μεταβατικές διατάξεις**



## **Άρθρο 9**

### **Αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών - Αποκλίσεις στη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων**

1. Σε περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου εταιρείας με καταβολή μετρητών, το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας υποβάλλει στη γενική της συνέλευση έκθεση, στην οποία αναφέρονται οι γενικές κατευθύνσεις του επενδυτικού σχεδίου της εταιρείας, ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του, καθώς και απολογισμός της χρήσης των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από την προηγούμενη αύξηση, εφόσον έχει παρέλθει από την αύξηση αυτή χρόνος μικρότερος των τριών ετών. Στη σχετική απόφαση της γενικής συνέλευσης περιλαμβάνονται τα παραπάνω στοιχεία, καθώς και το πλήρες περιεχόμενο της έκθεσης.
2. Εάν η απόφαση για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου λαμβάνεται από το διοικητικό συμβούλιο κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 13 παρ. 1 του Κ.Ν. 2190/1920, όλα τα στοιχεία της προηγούμενης παραγράφου θα πρέπει να αναφέρονται στο πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου.
3. Σημαντικές αποκλίσεις στη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων από αυτή που προβλέπεται στο ενημερωτικό δελτίο και στις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης ή του διοικητικού συμβουλίου, σύμφωνα με τις παραγράφους 1 και 2 του παρόντος άρθρου, μπορούν να αποφασιστούν από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας με πλειοψηφία των 3/4 των μελών του και έγκριση της γενικής συνέλευσης που συγκαλείται για το σκοπό αυτόν. Η ρύθμιση αυτή δεν αφορά αποκλίσεις που συντελέστηκαν προ της ισχύος της.
  - a) Η απόφαση αυτή γνωστοποιείται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Υπουργείο Ανάπτυξης, χωρίς να αίρονται άλλες υποχρεώσεις γνωστοποίησης που προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία.

## **Άρθρο 10**

### **Συνέπειες παραβίασης των διατάξεων του παρόντος**



Σε όποιον ασκεί αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου και δεν τηρεί τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τα άρθρα 3 έως 8 και 11 του παρόντος, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, εφόσον διαπιστώσει τούτο, επιβάλλει τις κυρώσεις που προβλέπονται στην παράγραφο 4β του άρθρου 1 του Ν. 2836/2000, όπως ισχύει. Το κύρος των αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου δεν θίγεται αν η σύνθεση του δεν είναι σύμφωνη με τις επιταγές του άρθρου 3 παρ. 2, καθώς και του άρθρου 4 παρ. 1 του παρόντος.

## **Άρθρο 11**

### **Μεταβατικές διατάξεις**

Εταιρείες που έχουν ήδη εισάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών υποχρεούνται να συμμορφωθούν προς τις διατάξεις των άρθρων 3, 4, 6 έως 8 του παρόντος το αργότερο μέσα σε έξι μήνες από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου.

Εταιρείες των οποίων οι αιτήσεις εισαγωγής στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εκκρεμούν κατά την έναρξη ισχύος του παρόντος, υποχρεούνται να συμμορφωθούν προς τις διατάξεις των άρθρων 3,4,6 έως 8 του παρόντος μέσα σε τρεις μήνες από την εισαγωγή τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'**

### **ΘΕΜΑΤΑ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟΥ**

## **Άρθρο 12**

### **Μισθολογική πολιτική έτους 2002**

Ο μηνιαίος βασικός μισθός που αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση, κατά περίπτωση, των βασικών μισθών όλων των βαθμών της ιεραρχίας των δικαστικών λειτουργών, των στρατιωτικών, των Αρχιερέων της Εκκλησίας της Ελλάδος, του κύριου προσωπικού του



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, των ιατροδικαστών, των μελών Δ.Ε.Π. των Πανεπιστημίων και Ε.Π. των Τ.Ε.Ι, των ερευνητών, των ειδικών λειτουργικών επιστημόνων (Ε.Λ.Ε.), των συμβούλων και παρέδρων Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι.), του ερευνητικού προσωπικού του Κ.Ε.Π.Ε., των καθηγητών ανωτάτων στρατιωτικών σχολών (Α.Σ.Σ.) και της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Υγείας (Ε.Σ.Δ.Υ.), των διπλωματικών υπαλλήλων και λοιπών συναφών κατηγοριών του Υπουργείου Εξωτερικών, των γιατρών του Εθνικού Συστήματος Υγείας, των μελών του μόνιμου καλλιτεχνικού προσωπικού των Κρατικών Ορχηστρών Αθηνών και Θεσσαλονίκης και της Ορχήστρας της Λυρικής Σκηνής, του εκπαιδευτικού προσωπικού των Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού (Α.Ε.Ν.), του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και των μισθολογικά αντιστοίχων προς αυτό κληρικών, ορίζεται από 1.1.2002 ως εξής:

- a) Πρωτοδίκη, σε εννιακόσια οκτώ ευρώ (908 ευρώ).
- b) Ανθυπολοχαγού, σε εξακόσια πενήντα ευρώ (650 ευρώ).
- c) Τιτουλάριου Επισκόπου και Βοηθού Επισκόπου της Εκκλησίας της Ελλάδος, σε εννιακόσια εβδομήντα επτά ευρώ (977 ευρώ).
- d) Δικαστικού Αντιπροσώπου Ν.Σ.Κ., σε εννιακόσια οκτώ ευρώ (908 ευρώ).
- e) Ιατροδικαστή Δ' Τάξεως, σε εννιακόσια δύο ευρώ (902 ευρώ).
- f) Λέκτορα Πανεπιστημίου, σε οκτακόσια εβδομήντα επτά ευρώ (877 ευρώ).
- g) Καθηγητή Εφαρμογών Τ.Ε.Ι., σε επτακόσια ογδόντα ευρώ (780 ευρώ).
- h) Ερευνητή Δ', σε οκτακόσια σαράντα ευρώ (840 ευρώ).
- i) Ε.Λ.Ε. Δ', σε επτακόσια ογδόντα οκτώ ευρώ (788 ευρώ).
- j) Παρέδρου με θητεία Π.Ι., σε εννιακόσια δεκαοκτώ ευρώ (918 ευρώ).
- k) Συνεργάτη Β', του Κ.Ε.Π.Ε., σε επτακόσια σαράντα επτά ευρώ (747 ευρώ).
- l) Τακτικού καθηγητή Α.Σ.Σ. και Ε.Σ.Δ.Υ., σε χίλια διακόσια εβδομήντα έξι ευρώ (1.276 ευρώ).
- m) Ακολούθου Πρεσβείας, σε εξακόσια εικοσιπέντε ευρώ (625 ευρώ).
- n) Επιμελητή Β' γιατρού Ε.Σ.Υ., σε οκτακόσια πενήντα οκτώ ευρώ (858 ευρώ).
- o) Μουσικού, σε επτακόσια σαράντα ένα ευρώ (741 ευρώ).
- p) Επιμελητή Α.Ε.Ν., σε επτακόσια εξήντα πέντε ευρώ (765 ευρώ).



- q) Του 36ου μισθολογικού κλιμακίου του άρθρου 7 παρ. 2 του Ν. 2470/1997 (ΦΕΚ 40 Α'), σε τριακόσια ογδόντα τρία ευρώ (383 ευρώ).

### **Άρθρο 13**

#### **Άλλες μισθολογικές ρυθμίσεις**

1. Η περίπτωση γ' της παραγράφου 1 του άρθρου 3 του Ν. 2470/1997 (ΦΕΚ 40 Α') αντικαθίσταται ως εξής: «γ. Οι υπάλληλοι της κατηγορίας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.) με πτυχίο ή δίπλωμα Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ή ισότιμο Σχολών ημεδαπής ή αλλοδαπής, με εισαγωγικό το 20ό Μ.Κ. και καταληκτικό το 3ο Μ.Κ.».
2. Ποσά που έχουν καταβληθεί σε υπαλλήλους κατηγορίας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.) με πτυχίο ή δίπλωμα Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) από την εφαρμογή της διάταξης του εδαφίου α' της παραγράφου 3 του άρθρου 3 του Ν. 2470/1997, δεν αναζητούνται και τυχόν καταλογιστικές πράξεις που έχουν εκδοθεί για την αιτία αυτή δεν εκτελούνται.
3. Οι διατάξεις των παραγράφων 4 και 5 του άρθρου 12 του Ν. 2470/1997 και το προτελευταίο εδάφιο της παραγράφου 6 του άρθρου 12 του ίδιου νόμου παύουν να ισχύουν από 1.7.2002.
4. Μέλη Δ.Ε.Π. των Α.Ε.Ι. της χώρας, τα οποία από την έναρξη της ισχύος του Ν. 2530/1997 (ΦΕΚ 218 Α') εντάχθηκαν στην κατηγορία μερικής απασχόλησης ή εντάσσονται μεταγενέστερα στην ίδια κατηγορία, δικαιούνται τις αποδοχές που προβλέπονται από το άρθρο 14 του ανωτέρω νόμου, χωρίς διατήρηση προσωπικής διαφοράς.  
Οι διατάξεις του ανωτέρω εδαφίου ισχύουν από την έναρξη ισχύος του Ν. 2530/1997. Ποσά που έχουν καταβληθεί ως προσωπική διαφορά, δεν αναζητούνται και τυχόν καταλογιστικές πράξεις που έχουν εκδοθεί δεν εκτελούνται.
5. Η μηνιαία αποζημίωση του Προέδρου του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων καθορίζεται από 1.9.2001 με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών κατά παρέκκλιση των διατάξεων που ισχύουν.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6. Στο δεύτερο εδάφιο της παραγράφου 4 του άρθρου 17 του Ν. 2527/1997 (ΦΕΚ206 Α') μετά τις λέξεις: «.....στο Α.Σ.Ε.Π.» προστίθενται οι λέξεις: «στη Γενική Γραμματεία του Υπουργικού Συμβουλίου».
7. Διαφορές που έχουν προκύψει μεταξύ του οικονομικού κινήτρου για την αύξηση της παραγωγικότητας, που είχε χορηγηθεί στους υπαλλήλους των Ασφαλιστικών Οργανισμών, βάσει των διατάξεων της παραγράφου 1 του άρθρου 10 του Ν. 2335/1995 (ΦΕΚ 185 Α') και του κινήτρου απόδοσης που καθιερώθηκε με τις διατάξεις του άρθρου 13 του Ν. 2470/1997, καταβάλλονται υπέρ των δικαιούχων από 1.1.1997 μέχρι 31.8.2001, με τη διαδικασία που ορίζεται στην παράγραφο 7 του άρθρου 13 του νόμου αυτού και επιβαρύνουν ειδικό Κωδικό Αριθμό Εξόδων των προϋπολογισμών των ως άνω Ασφαλιστικών Φορέων.  
Από 1.9.2001 τα ως άνω ποσά συμψηφίζονται με το ειδικό μηνιαίο επίδομα που χορηγείται στους υπαλλήλους αυτούς με τις διατάξεις του άρθρου 49 του Ν. 2956/2001 (ΦΕΚ 258 Α').

#### **Άρθρο 14**

##### **Υλοποίηση συλλογικών συμφωνιών**

1. Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού ρυθμίζονται τα θέματα των συλλογικών συμφωνιών που συνάπτονται κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 13 του Ν. 2738/1999 (ΦΕΚ 180 Α') και αφορούν θέματα μισθών και αμοιβών, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που υπεγράφησαν το 2001.
2. Με όμοιες αποφάσεις οι ρυθμίσεις της προηγούμενης παραγράφου είναι δυνατόν να επεκτείνονται, εν όλω ή εν μέρει, και στο λοιπό προσωπικό του Δημοσίου, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και λοιπών νομικών προσώπων



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), που δεν συμμετείχε στη σύναψη των συλλογικών συμφωνιών του άρθρου 13 του Ν. 2738/1999 και μέχρι του ποσού των εκατόν εβδομήντα έξι (176) ευρώ.

3. Αν καταβάλλονται οποιουδήποτε είδους πρόσθετες μισθολογικές παροχές, που υπολείπονται του ποσού των εκατόν εβδομήντα έξι (176) ευρώ, επιτρέπεται να χορηγείται μόνο η διαφορά μέχρι του ποσού αυτού.
1. Οι ρυθμίσεις αυτές όσον αφορά στο προσωπικό των Ο.Τ.Α. και το προσωπικό των λοιπών Ν.Π.Δ.Δ. περιορίζονται στις υφιστάμενες από τον προϋπολογισμό τους δυνατότητες.
4. Με τις προβλεπόμενες από τις διατάξεις των παραγράφων 1 και 2 του άρθρου αυτού κοινές υπουργικές αποφάσεις καθορίζονται ειδικότερα:
  - a) Οι δικαιούχοι των παροχών και το ύψος τους, λαμβάνοντας υπόψη για τη χορήγηση ή μη των παροχών αυτών το συνολικό ποσό των καταβαλλόμενων μηνιαίων αποδοχών και λοιπών παροχών, επιδομάτων και αποζημιώσεων από οποιαδήποτε πηγή.
  - b) Οι όροι, οι προϋποθέσεις και οι περιορισμοί για τη χορήγηση των ανωτέρω παροχών, η διαδικασία και ο χρόνος καταβολής, καθώς και ο τρόπος αντιμετώπισης της σχετικής δαπάνης.
  - c) Κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια για τη χορήγηση τους.
5. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων το επίδομα του εδαφίου β' της παραγράφου 1 του άρθρου 49 του Ν. 2956/2001 (ΦΕΚ 258 Α') χορηγείται και στους υπαλλήλους του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α), κλιμακούμενο με βάση τα έτη υπηρεσίας τους.
6. Οι διατάξεις του άρθρου αυτού ισχύουν από 1.1.2002.

## **Άρθρο 15**

### **Επιδόματα Ε.Ο.Τ.**





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στους μόνιμους και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπαλλήλους του Ε.Ο.Τ. χορηγείται από 1.1.2002 ειδικό μηνιαίο επίδομα λόγω των ειδικών συνθηκών που επιβάλλει η αναγκαιότητα για επίσπευση και υλοποίηση των τουριστικών επενδύσεων, καταβαλλόμενο κατά βαθμό ή κατηγορία ως εξής:

Γενικός Διευθυντής	235 ευρώ
Διευθυντής	220 ευρώ
Προϊστάμενος Τμήματος	205 ευρώ
ΠΕ κατηγορία	176 ευρώ
ΤΕ κατηγορία	161 ευρώ
ΔΕ κατηγορία	147 ευρώ
ΥΕ κατηγορία	132 ευρώ

Η απαιτούμενη δαπάνη για την καταβολή του ανωτέρω επιδόματος θα καλυφθεί από ειδικό επιπλέον έσοδο του Ε.Ο.Τ., το οποίο θα προκύψει από το ανάλογο ποσό εκ της διανομής κερδών προ φόρων του Δημοσίου, ως μετόχου της Ανώνυμης Εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ. Τούτο θα καταβάλλεται μηνιαία από την Ε.Τ.Α. Α.Ε. και θα συμψηφίζεται κατά τη σύνταξη του ετήσιου ισολογισμού της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'**

### **ΣΥΣΤΑΣΗ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΠΟΥ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΤΑ ΟΛΥΜΠΙΑΚΑ ΕΡΓΑ**

#### **Άρθρο 16**

##### **Σύσταση - επωνυμία - διάρκεια - έδρα**

1. Συνιστάται ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «ΟΛΥΜΠΙΑΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ», η οποία στη συνέχεια θα αποκαλείται «Εταιρεία».



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2. Η εταιρεία λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος και υπόκειται στην εποπτεία και τον έλεγχο του Κράτους, που ασκούνται από τους Υπουργούς Οικονομίας και Οικονομικών και Πολιτισμού. Διέπεται από τις διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920, όπως ισχύει, εκτός εάν ορίζεται διαφορετικά στο νόμο αυτόν.
3. Η διάρκεια της εταιρείας είναι πενήντα (50) έτη από την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού, η οποία μπορεί να παραταθεί ή να συντμηθεί με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης. Έδρα της εταιρείας ορίζεται ο Δήμος Αθηναίων. Με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης της εταιρείας, η έδρα της εταιρείας μπορεί να μεταβάλλεται.

### **Άρθρο 17**

#### **Σκοπός**

1. Σκοπός της εταιρείας είναι η διοίκηση, η διαχείριση και η αξιοποίηση (της χρήσης μετά την τέλεση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004) των περιουσιακών στοιχείων που προκύπτουν από την εκτέλεση και λειτουργία Ολυμπιακών Έργων που ανήκουν κατά κυριότητα στο Ελληνικό Δημόσιο, εκτελούνται από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού του Υπουργείου Πολιτισμού, τις υπηρεσίες του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων και τις υπηρεσίες άλλων Υπουργείων ή των Περιφερειών.
2. Ως περιουσιακά στοιχεία κατά την έννοια του παρόντος θεωρούνται:
  - a) Τα κάθε είδους κινητά και ακίνητα πράγματα.
  - b) Τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, όπως σήματα, επωνυμίες και διακριτικοί τίτλοι, ή δικαιώματα σε νέες τεχνολογίες.
3. Για την επίτευξη του σκοπού της, η εταιρεία ασκεί κάθε πράξη ή δραστηριότητα που προσιδιάζει στη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, εξαιρουμένων μόνο των πράξεων πώλησης ή ανταλλαγής τους.

Μπορεί ιδίως:

- a) Να απογράφει, να προβαίνει στη χαρτογράφηση, κτηματογράφηση και να συγκεντρώνει τους τίτλους ιδιοκτησίας των ως άνω κινητών ή ακινήτων περιουσιακών στοιχείων, με σκοπό τη δημιουργία ενημερωμένου αρχείου.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- b) Να εκμισθώνει τα περιουσιακά αυτά στοιχεία ή να παραχωρεί με εύλογο αντάλλαγμα ή δωρεάν τη χρήση αυτών σε Ο.Τ.Α. ή άλλους φορείς του δημόσιου τομέα ή σε αθλητικούς και πολιτιστικούς φορείς, καθώς και να συστήνει ενοχικά ή εμπράγματα δικαιώματα επ' αυτών.
  - c) Να μισθώνει ή να αποδέχεται την παραχώρηση χρήσης κινητών ή ακινήτων στο όνομα της.
  - d) Να προβαίνει στην αξιοποίηση των παραπάνω περιουσιακών στοιχείων με την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας.
  - e) Να αποδέχεται ή να αποποιείται δωρεές, κληρονομίες, χορηγίες και άλλες χαριστικές παροχές από οποιαδήποτε πηγή για λογαριασμό του Δημοσίου.
  - f) Να αναθέτει την εκπόνηση μελετών και έργων που αφορούν στην επισκευή, συντήρηση και οποιεσδήποτε αναγκαίες εργασίες για τη διατήρηση και αξιοποίηση όλων των ακινήτων.
  - g) Να προβαίνει στην προμήθεια του κάθε φύσης εξοπλισμού που είναι απαραίτητος για την αξιοποίηση και εκμετάλλευση των περιουσιακών αυτών στοιχείων.
  - h) Να εκμεταλλεύεται τα δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, της τεχνολογίας και τα λοιπά δικαιώματα ή προϊόντα της εταιρείας.
  - i) Να συνάπτει δάνεια από πιστωτικά ιδρύματα για την εκπλήρωση του σκοπού της.
  - j) Να ενάγει και να ενάγεται και γενικά να διεξάγει στο όνομα της κάθε δίκη και να επιχειρεί κάθε μέτρο εκτέλεσης που αφορά στα περιουσιακά στοιχεία των οποίων της έχει ανατεθεί η διοίκηση και η διαχείριση.
4. Η παραγωγή, η διοίκηση, η διαχείριση και η αξιοποίηση των περιουσιακών αυτών στοιχείων ανατίθεται για κάθε συγκεκριμένο στοιχείο ή για κάθε συγκεκριμένη ομάδα ομοειδών στοιχείων στην εταιρεία με κοινή απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, του Υπουργού Πολιτισμού και των καθ' ύλην αρμόδιων Υπουργών. Στην απόφαση καθορίζεται ο τρόπος άσκησης των ανωτέρω και κάθε σχετική λεπτομέρεια.
5. Η ανάθεση της διοίκησης, διαχείρισης και αξιοποίησης κάποιων περιουσιακών στοιχείων στην εταιρεία, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην προηγούμενη



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

παράγραφο, δεν παρεμποδίζει τη λειτουργία, εξέλιξη και ολοκλήρωση των συμβάσεων ανάθεσης μελετών έργων ή προμηθειών που έχουν ως αντικείμενο την κατασκευή ή διαμόρφωση των περιουσιακών αυτών στοιχείων. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Πολιτισμού και των καθ' ύλην αρμόδιων Υπουργών ρυθμίζεται κάθε σχετική λεπτομέρεια.

### **Άρθρο 18**

#### **Μετοχικό κεφάλαιο - Μετοχές**

1. Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ορίζεται στο ποσό των εκατό χιλιάδων (100.000) ευρώ, διαιρείται σε χίλιες ονομαστικές μετοχές, ονομαστικής αξίας εκατό (100) ευρώ η καθεμία και καλύπτεται ολόκληρο από το Ελληνικό Δημόσιο, μέσα σε δύο (2) μήνες από τη δημοσίευση του νόμου αυτού στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
2. Με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης της εταιρείας το ανωτέρω μετοχικό κεφάλαιο μπορεί να αυξάνεται. Με ίδιες αποφάσεις καθορίζονται ο χρόνος και ο τρόπος καλύψεως του ποσού της αύξησης.
3. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών διατίθενται στην Εταιρεία χωρίς ανταλλάγματα ποσά που προβλέπονται κάθε χρόνο στον Τακτικό Προϋπολογισμό και στον Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.) για την κατασκευή από τους αρμόδιους φορείς, λειτουργία και εξοπλισμό των περιουσιακών στοιχείων, η παραγωγή, διοίκηση, διαχείριση και αξιοποίηση των οποίων ανατίθενται στην εταιρεία.

### **Άρθρο 19**

#### **Γενική Συνέλευση**

Οι αρμοδιότητες της Γενικής Συνέλευσης της εταιρείας, που προβλέπονται από τη νομοθεσία περί Ανωνύμων Εταιρειών, ανήκουν στο Ελληνικό Δημόσιο και ασκούνται από τον Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών ή από εκπρόσωπο του, που ορίζεται με απόφαση του.



## Άρθρο 20

### Διοικητικό Συμβούλιο

1. Η εταιρεία διοικείται από πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), το οποίο ορίζεται με απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Πολιτισμού. Με ίδια απόφαση ορίζεται ο Πρόεδρος του Δ.Σ. και ο Αντιπρόεδρος. Χρέη Γραμματέα του Δ.Σ. εκτελεί υπάλληλος της εταιρείας. Ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου προτείνεται από τον Υπουργό Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων.
2. Η θητεία του διοικητικού συμβουλίου είναι τριετής (3ετής) που μπορεί να ανανεώνεται και παρατείνεται κάθε φορά μέχρι την εκλογή του νέου Διοικητικού Συμβουλίου από την πρώτη μετά τη λήξη της θητείας του τακτική γενική συνέλευση.
3. Η εταιρεία προσλαμβάνει, με τη διαδικασία του άρθρου 49Α του Κανονισμού της Βουλής, Διευθύνοντα Σύμβουλο με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου, διάρκειας τριών (3) ετών και καθορίζει τις αρμοδιότητες του. Ο Διευθύνων Σύμβουλος πρέπει να είναι πτυχιούχος Α.Ε.Ι., να έχει εμπειρία στη διοίκηση και την οργάνωση επιχειρήσεων και να γνωρίζει άριστα τουλάχιστον μια ξένη γλώσσα, κατά προτίμηση την αγγλική. Η αμοιβή του γενικού διευθυντή καθορίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, που εγκρίνεται από τον Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών.
4. Το Δ.Σ. συνεδριάζει τακτικά μία φορά κάθε ημερολογιακό μήνα και έκτακτα όποτε αυτό είναι αναγκαίο, ύστερα από πρόσκληση του Προέδρου. Στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. παρίσταται και ο Διευθύνων Σύμβουλος, ως εισηγητής, χωρίς ψήφο. Για τις συνεδριάσεις του Δ.Σ. τηρούνται πρακτικά, τα οποία υπογράφονται από τα παρόντα μέλη και το Γραμματέα.
5. Το Δ.Σ. βρίσκεται σε απαρτία εφόσον παρίστανται τουλάχιστον τρία μέλη του, μεταξύ των οποίων ο Πρόεδρος ή ο Αντιπρόεδρος και αποφασίζει με απλή πλειοψηφία των παρόντων μελών. Σε περίπτωση κενώσεως θέσεων του Δ.Σ. που δεν



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

έχουν πληρωθεί, τούτο συνέρχεται νόμιμα και αποφασίζει έγκυρα, εφόσον ο αριθμός του δεν έχει μειωθεί κάτω των τριών μελών.

6. Το Δ.Σ. διοικεί την εταιρεία και διαχειρίζεται τους πόρους και τα περιουσιακά στοιχεία που ανατίθενται στην εταιρεία, συντάσσει τον ετήσιο ισολογισμό και την έκθεση επί της διαχείρισεως και γενικά προβαίνει σε όλες τις αναγκαίες ενέργειες για την εκπλήρωση του σκοπού της.
- 7.0 Πρόεδρος του Δ.Σ. υπογράφει τις συμβάσεις και εκπροσωπεί δικαστικά και εξώδικα την εταιρεία έναντι τρίτων και κάθε αρχής. Η εκπροσώπηση της εταιρείας, όπως και μέρος των αρμοδιοτήτων του Δ.Σ., μπορεί με απόφαση του να ανατίθενται στο Γενικό Διευθυντή και σε άλλα πρόσωπα, τα οποία δεν είναι κατ' ανάγκη μέλη του Δ.Σ.
8. Τον Πρόεδρο απόντα ή κωλυόμενο αναπληρώνει ο αντιπρόεδρος. Στα μέλη και τον Γραμματέα του Δ.Σ., καθώς και στον Γενικό Διευθυντή χορηγείται αποζημίωση για κάθε αυτοπρόσωπη παράσταση τους στη συνεδριάσεις του, το ποσό της οποίας ορίζεται από το Δ.Σ., με την αίρεση της έγκρισης του από τη Γενική Συνέλευση με ειδική προς τούτο απόφαση της.

## **Άρθρο 21**

### **Έσοδα της εταιρείας**

1. Έσοδα της εταιρείας είναι:
  - a) Τα ποσά που προβλέπονται κάθε χρόνο στον Τακτικό Προϋπολογισμό και στον Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.) για την κατασκευή, λειτουργία και εξοπλισμό των περιουσιακών στοιχείων, η παραγωγή, διοίκηση, διαχείριση και αξιοποίηση των οποίων ανατίθεται στην εταιρεία.
  - b) Οι δωρεές, κληρονομίες και κληροδοσίες προς την εταιρεία.
  - c) Τα έσοδα από τη διαχείριση των διαθεσίμων της.
  - d) Τα έσοδα από την εκμίσθωση, εκμετάλλευση και εν γένει διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων που αναλαμβάνει.
  - e) Κάθε άλλη νόμιμη αιτία.



2. Τα έσοδα που πραγματοποιεί η εταιρεία διατίθενται για:
  - a) Τις δαπάνες που απαιτούνται για την κατασκευή των έργων από τους αρμόδιους φορείς.
  - b) Τις δαπάνες που απαιτούνται για τη διοίκηση, διαχείριση και αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων που αναλαμβάνει.
  - c) Την κάλυψη των λειτουργικών της εξόδων, στα οποία περιλαμβάνονται και οι αποζημιώσεις των μελών του Δ.Σ. και των υπαλλήλων της.
  - d) Την καταβολή μερίσματος στο Δημόσιο.
3. Η εταιρεία έχει δικαίωμα αμοιβής για τη διοίκηση, διαχείριση, αξιοποίηση και εκμετάλλευση των περιουσιακών στοιχείων που αναλαμβάνει και για την παροχή οποιωνδήποτε υπηρεσιών προς φορείς του δημόσιου τομέα και ειδικότερα προς φορείς των δύο βαθμίδων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το ύψος της αμοιβής καθορίζεται με απόφαση του αρμόδιου οργάνου είτε ως ποσοστό επί των εισπράξεων ή των κερδών ή εν γένει των εσόδων των περιουσιακών στοιχείων είτε κατ' αποκοπή για κάθε υπηρεσία που παρέχει.
4. Τα υπό στοιχείο δ' της παραγράφου 1 αυτού του άρθρου έσοδα που απομένουν μετά την αφαίρεση των δαπανών απεικονίζονται ξεχωριστά και αναλυτικά σε ιδιαίτερο λογαριασμό και διατίθενται για την εκτέλεση του σκοπού της εταιρείας. Επίσης τα έσοδα των διαθεσίμων από τόκους ή άλλου είδους τοποθετήσεις των κεφαλαίων που προέρχονται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων απεικονίζονται σε ξεχωριστό λογαριασμό.

## **Άρθρο 22**

### **Προϋπολογισμός - Απολογισμός**

Η διαχειριστική χρήση της εταιρείας συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος. Η πρώτη, όμως, διαχειριστική χρήση αρχίζει από την έναρξη της εταιρείας και λήγει στις 31 Δεκεμβρίου του επόμενου ημερολογιακού έτους.

Μέσα στο μήνα Δεκέμβριο κάθε ημερολογιακού έτους συντάσσεται ο προϋπολογισμός της επόμενης χρήσης και μέχρι τις 15 Απριλίου του επόμενου ημερολογιακού έτους ο



απολογισμός της προηγούμενης χρήσης. Ο προϋπολογισμός και ο απολογισμός υποβάλλονται στους Υπουργούς Οικονομίας και Οικονομικών και Πολιτισμού.

Επίσης, υποβάλλει ετήσια έκθεση στον Πρόεδρο της Βουλής για την πρόοδο των εργασιών της εταιρείας σύμφωνα με το σκοπό της, όπως ορίζεται στο άρθρο 17, συμπεριλαμβανομένων των αναθέσεων που διενεργεί η εταιρεία και άφορου ν τη ν αξιοποίηση των ολυμπιακών Έργων, καθώς και των συμβάσεων που συνάπτει με άλλες επιχειρήσεις.

### **Άρθρο 23**

#### **Λειτουργική και διοικητική υποστήριξη**

1. Οι εργασίες που απαιτούνται για τη λειτουργία της εταιρείας και την εκπλήρωση του σκοπού της διενεργούνται από το προσωπικό που προσλαμβάνεται και από το προσωπικό που αποσπάται, σύμφωνα με τις επόμενες παραγράφους. Η νομική υποστήριξη παρέχεται από το γραφείο του νομικού συμβούλου του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Η Εταιρεία παρίσταται δικαστικώς με μέλη του κύριου προσωπικού του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.
2. Το προσωπικό προσλαμβάνεται στην εταιρεία με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου. Για την πρόσληψη του προσωπικού έχουν εφαρμογή οι διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 1 του Ν. 2527/1997.
3. Με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, που εγκρίνεται από τους Υπουργούς Οικονομίας και Οικονομικών και Πολιτισμού, καταρτίζεται εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας. Με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας ρυθμίζονται τα εξής:
  - I. Η οργάνωση, λειτουργία και διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρείας.
  - II. Η κατανομή αρμοδιοτήτων στις υπηρεσίες της.
  - III. Ο αριθμός των θέσεων προσωπικού και η κατανομή τους στις διοικητικές μονάδες της εταιρείας.





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- IV. Τα προσόντα, οι όροι πρόσληψης και εργασίας και η μισθολογική εξέλιξη του κάθε φύσης προσωπικού.
- V. Το πειθαρχικό δίκαιο του προσωπικού.
4. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Πολιτισμού και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, επιτρέπεται να αποσπώνται στην εταιρεία μόνιμοι ή με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπάλληλοι του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ. και λοιπών φορέων και υπηρεσιών του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η απόσπαση γίνεται με σχετική αίτηση του υπαλλήλου ύστερα από δημόσια πρόσκληση του Δ.Σ. της Εταιρείας για εκδήλωση ενδιαφέροντος. Το Δ.Σ. ή η οριζόμενη απ' αυτό επιτροπή αξιολογεί τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των ενδιαφερομένων και την εμπειρία τους σε θέματα αρμοδιότητας της εταιρείας και προβαίνει στην επιλογή τους. Η διάρκεια της απόσπασης μπορεί να ορίζεται μέχρι δύο (2) έτη και μπορεί να παρατείνεται για άλλα δύο (2) έτη. Ο χρόνος της απόσπασης θεωρείται ως πραγματικός χρόνος υπηρεσίας του υπαλλήλου στην οργανική του θέση για κάθε συνέπεια. Οι αποσπώμενοι στην εταιρεία λαμβάνουν από την εταιρεία το σύνολο των αποδοχών τους με τα πάσης φύσεως γενικά επιδόματα της οργανικής τους θέσης. Με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου που εγκρίνεται με απόφαση των εποπτευόντων Υπουργών, είναι δυνατή η χορήγηση σε αυτούς και ειδικής μηνιαίας αποζημίωσης. Σε καμία περίπτωση και για κανέναν λόγο το ποσό της ειδικής μηνιαίας αποζημίωσης δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το εκατό τοις εκατό (100%) των ακαθάριστων συνολικών μηναίων αποδοχών τους.
5. Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας μπορεί με απόφαση του να αναθέτει το χειρισμό δικαστικών και εξώδικων υποθέσεων στην ημεδαπή ή στην αλλοδαπή και σε εξωτερικούς δικηγόρους, οι οποίοι διαθέτουν εξειδίκευση και πείρα στις υποθέσεις που τους ανατίθενται. Η αμοιβή των δικηγόρων ορίζεται σύμφωνα με τα κατώτατα όρια του Κώδικα περί Δικηγόρων.

## **Άρθρο 24**

### **Έργα, προμήθειες, υπηρεσίες και εκμισθώσεις**



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Με κανονισμούς που καταρτίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και εγκρίνονται από τους Υπουργούς Οικονομίας και Οικονομικών και Πολιτισμού και δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται οι όροι και οι διαδικασίες ανάθεσης μελετών και εκτέλεσης έργων και εργασιών, προμηθειών κινητών πραγμάτων, εξοπλισμού και συναφών εργασιών, αγορών ακινήτων, μισθώσεων, εκμισθώσεων και γενικά παραχωρήσεων χρήσης και κάθε άλλου ενοχικού ή εμπράγματος δικαιώματος, πλην των πωλήσεων και ανταλλαγών κινητών και ακινήτων πραγμάτων, σύμφωνα με τα π.δ. 370/1995 (ΦΕΚ 199 Α'), 346/1998 (ΦΕΚ 230 Α') και 334/2000 (ΦΕΚ 279 Α') και κάθε σχετική διάταξη της κείμενης νομοθεσίας.

#### **Άρθρο 25**

##### **Τελικές διατάξεις**

1. Το καταστατικό της εταιρείας τροποποιείται και κωδικοποιείται με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης που εγκρίνεται από τους Υπουργούς Οικονομίας και Οικονομικών και Πολιτισμού.
2. Η εταιρεία απαλλάσσεται από το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου, απολαμβάνει όλων των διοικητικών, οικονομικών και δικαστικών ατελειών, καθώς και όλων των οικονομικών προνομίων του Δημοσίου.

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ'**

##### **ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

#### **Άρθρο 26**

##### **Ρυθμίσεις στη Διεύθυνση Πληροφοριακών Συστημάτων**

1. Η παράγραφος 3 του άρθρου 15 του Ν. 2768/1999 (ΦΕΚ 273 Α') αντικαθίσταται ως εξής:



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«3. Για τη στελέχωση της ανωτέρω Διεύθυνσης συνιστώνται στο Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (Γενικό Λογιστήριο του Κράτους) οι κατωτέρω κλάδοι και θέσεις προσωπικού:

- a) Κλάδος ΠΕ - Πληροφορικής, θέσεις ένδεκα (11) με βαθμό Δ' έως Α'.
  - b) Κλάδος ΤΕ - Πληροφορικής, θέσεις πέντε (5) με βαθμό Δ' έως Α'.
  - c) Κλάδος ΔΕ - Πληροφορικής - Χειριστών Η/Υ, θέσεις έξι (6) με βαθμό Δ' έως Α'.
- Επίσης συνιστάται μία (1) θέση με βαθμό Διευθυντή που καλύπτεται από υπαλλήλους των ανωτέρω Κλάδων Π Ε - Πληροφορικής.»

2. Η παράγραφος 4 του άρθρου 15 του Ν. 2768/1999 αντικαθίσταται ως εξής:

«Κατά την πρώτη εφαρμογή η στελέχωση της Διεύθυνσης γίνεται με υπαλλήλους που αποσπώνται ή μετατάσσονται από το ΚΕ.Π.Υ.Ο., το Δημόσιο και άλλα Ν.Π.Δ.Δ. ή Ν.Π.Ι.Δ. του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως οριοθετήθηκε από το Ν. 1256/1982 (ΦΕΚ 65 Α'), με κοινή απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού κατά παρέκκλιση των κειμένων διατάξεων.

Όσοι από τους κατά τα ανωτέρω μετατασσόμενους υπηρετούν με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και κατέχουν τα τυπικά προσόντα που προβλέπονται για τις παραπάνω θέσεις μόνιμου προσωπικού, μεταφέρονται με την ίδια σχέση εργασίας σε συνιστώμενες με τη σχετική πράξη αντίστοιχης εξειδίκευσης θέσεις ιδιωτικού δικαίου, με ταυτόχρονη δέσμευση μόνιμων θέσεων. Το εν λόγω προσωπικό εξακολουθεί να διέπεται από το ασφαλιστικό καθεστώς κύριας, επικουρικής ασφάλισης και πρόνοιας, καθώς και υγειονομικής περίθαλψης, που είχε πριν την απόσπαση ή μετάταξη του.»

## **Άρθρο 27**

### **Μέτρα κοινωνικής πολιτικής**

1. Έλληνες υπήκοοι και υπήκοοι κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι είναι ασφαλισμένοι κατά της ανεργίας και ευρίσκονται σε διαρκή κατάσταση ανεργίας για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο από δώδεκα (12) μήνες, δικαιούνται επίδομα μακροχρονίως ανέργου, εφόσον έχουν εξαντλήσει το δικαίωμα τακτικής επιδότησης ανεργίας και το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα τους δεν ξεπερνά το ποσό



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

των τριών χιλιάδων (3.000) ευρώ. Το όριο αυτό του εισοδήματος προσαυξάνεται κατά πεντακόσια ογδόντα επτά (587) ευρώ για κάθε ανήλικο τέκνο της οικογένειας. Το ύψος του επιδόματος μακροχρονίως ανέργου δεν μπορεί να υπερβεί μηνιαίως το ποσό των 150 ευρώ και καταβάλλεται για όσο χρονικό διάστημα οι δικαιούχοι παραμένουν άνεργοι και ουδέποτε πέραν των δώδεκα (12) μηνών.

Το προαναφερόμενο επίδομα, καθώς και τα επιδόματα ανεργίας, ασθένειας και μητρότητας δεν λαμβάνονται υπόψη για τον κατά περίπτωση προσδιορισμό του ετήσιου οικογενειακού εισοδήματος με βάση το οποίο χορηγείται αυτό.

Με απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων καθορίζονται και εξειδικεύονται:

- a) Τα όρια ηλικίας των δικαιούχων, τα οποία δεν μπορούν να είναι μικρότερα των σαράντα πέντε (45) και μεγαλύτερα των εξήντα πέντε (65) ετών, και τα κριτήρια που απαιτούνται για την απόκτηση της ιδιότητας του δικαιούχου, καθώς και η διαδικασία χορήγησης των παροχών αυτών.
- b) Το ύψος της προαναφερόμενης παροχής, καθώς και η διαδικασία, ο τόπος, ο τρόπος και χρόνος καταβολής της.
- c) Τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για την απόδειξη της συνδρομής των όρων και προϋποθέσεων χορήγησης της προαναφερόμενης παροχής, καθώς και τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για την καταβολή της.
- d) Οι όροι, οι προϋποθέσεις και η διαδικασία για την αναστολή ή τη διακοπή της παροχής και
- e) Κάθε άλλο θέμα σχετικό με την παροχή.

Με όμοιες αποφάσεις δύνανται να αναπροσαρμόζονται το ύψος του προαναφερόμενου επιδόματος, τα όρια ηλικίας των δικαιούχων και το ύψος των εισοδηματικών ορίων.

Το παραπάνω επίδομα καταβάλλεται από τον Ο.Α.Ε.Δ., με διάθεση των αναγκαίων κονδυλίων από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Στο άρθρο 1 του Π.Δ. 179/1986 (ΦΕΚ 69 Α') προστίθεται εδάφιο ιστ' ως εξής:

«ιστ') Τα επιδόματα μακροχρονίως ανέργων».



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2. Σε οικογένειες Ελλήνων υπηκόων και υπηκόων κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένων και των μονογονεϊκών, των οποίων τα μέλη κατοικούν μόνιμα σε ορεινές και μειονεκτικές περιοχές, όπως αυτές ορίζονται από την οδηγία 85/148/ΕΟΚ, χορηγείται από το έτος 2002 ετήσια εισοδηματική ενίσχυση ως εξής:

- a) Εξακοσίων (600) ευρώ, εφόσον το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα τους δεν υπερβαίνει το ποσό των χιλίων πεντακοσίων (1.500) ευρώ.
- b) Τριακοσίων (300) ευρώ, εφόσον το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα τους κυμαίνεται μεταξύ του ποσού των χιλίων πεντακοσίων (1.500) ευρώ και του ποσού των δύο χιλιάδων διακοσίων (2.200 ευρώ).

Ως μόνιμη κατοικία για την εφαρμογή της παρούσας διάταξης νοείται η συνεχής διαμονή στις παραπάνω περιοχές για χρονικό διάστημα τουλάχιστον δύο (2) ετών. Η προϋπόθεση αυτή βεβαιώνεται από την κατά τόπο αρμόδια δημοτική ή κοινοτική αρχή.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων καθορίζονται τα απαραίτητα δικαιολογητικά, η διαδικασία, ο χρόνος και ο τρόπος καταβολής της αποζημίωσης, καθώς και οποιαδήποτε σχετική λεπτομέρεια για την εφαρμογή της παραγράφου αυτής. Με όμοιες αποφάσεις δύνανται να αναπροσαρμόζονται τα παραπάνω αναφερόμενα ποσά της οικονομικής ενίσχυσης και των εισοδηματικών ορίων.

3. Σε οικογένειες Ελλήνων υπηκόων και υπηκόων κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένων και των μονογονεϊκών, που έχουν τέκνα που φοιτούν σε δημόσια σχολεία και το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα τους δεν υπερβαίνει το ποσό των τριών χιλιάδων (3.000) ευρώ, καταβάλλεται από το έτος 2002 ετήσια οικονομική ενίσχυση ύψους τριακοσίων (300) ευρώ για κάθε παιδί μέχρι το πέρας της υποχρεωτικής εκπαίδευσης του και κατ' ανώτατο όριο μέχρι και του δέκατου έκτου έτους (16ου) έτους της ηλικίας του.

Η ενίσχυση αυτή καταβάλλεται με την έναρξη εκάστου σχολικού έτους, μετά από βεβαίωση του διευθυντή του σχολείου για την εγγραφή του μαθητή και την κανονική



παρακολούθηση των μαθημάτων το προηγούμενο σχολικό έτος. Για την πρώτη τάξη της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, βεβαιώνεται μόνο η εγγραφή του μαθητή στο σχολείο.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων καθορίζονται τα απαραίτητα δικαιολογητικά, η διαδικασία και ο τρόπος καταβολής της οικονομικής ενίσχυσης, καθώς και οποιαδήποτε σχετική λεπτομέρεια για την εφαρμογή της παραγράφου αυτής. Με όμοιες αποφάσεις δύναται να αναπροσαρμόζονται τα παραπάνω αναφερόμενα ποσά της οικονομικής ενίσχυσης και των εισοδηματικών ορίων.

4. Ως ετήσιο οικογενειακό εισόδημα, για την εφαρμογή του παρόντος, νοείται το συνολικό ετήσιο φορολογούμενο πραγματικό ή τεκμαρτό, καθώς και το απαλλασσόμενο ή φορολογούμενο με ειδικό τρόπο, εισόδημα του φορολογούμενου, της συζύγου του και των ανήλικων τέκνων του από κάθε πηγή.

Οι παραπάνω εισοδηματικές ενισχύσεις δεν λαμβάνονται υπόψη για τον κατά περίπτωση προσδιορισμό του ετήσιου οικογενειακού εισοδήματος με βάση το οποίο χορηγούνται αυτές.

## **Άρθρο 28**

### **Ρυθμίσεις για την περαιώση εκκρεμών φορολογικών υποθέσεων**

1. Επί εκκρεμών φορολογικών υποθέσεων χρήσεων 1998 και παλαιότερων επιχειρήσεων και ελευθέρων επαγγελματιών, για τις οποίες τηρήθηκαν Α' ή Β' κατηγορίας βιβλία του Κ.Β.Σ., καθορίζεται, με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ειδικός τρόπος περαιώσης ως προς τις φορολογίες εισοδήματος και Φ.Π.Α., χωρίς την επιβολή πρόσθετων φόρων και προστίμων στις διαφορές φόρων που προκύπτουν για τις φορολογίες αυτές. Με την ίδια απόφαση καθορίζονται οι κατηγορίες των υπαγόμενων και εξαιρούμενων φορολογικών υποθέσεων, οι όροι και οι προϋποθέσεις υπαγωγής, ο τρόπος προσδιορισμού των διαφορών ακαθάριστων εσόδων, καθαρών κερδών ή αμοιβών και των φόρων, το ελάχιστο ποσό επιβάρυνσης ανά περαιούμενη χρήση, ο τρόπος βεβαίωσης και



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

καταβολής των βεβαιούμενων ποσών και γενικά κάθε λεπτομέρεια που είναι αναγκαία για την υλοποίηση της ρύθμισης αυτής.

2. Για την κατά τα οριζόμενα στην παράγραφο 1 περαίωση, υποβάλλεται στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. από τον υπόχρεο, μέσα σε ανατρεπτική προθεσμία που ορίζεται με την απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, ειδικό σημείωμα προσδιορισμού ακαθάριστων εσόδων και καθαρών κερδών και υπολογισμού διαφορών φόρου εισοδήματος και Φ.Π.Α. και της ελάχιστης επιβάρυνσης για κάθε χρήση που περαιώνεται. Η υποβολή του παραπάνω ειδικού σημειώματος και η ανεπιφύλακτη αποδοχή των όρων και προϋποθέσεων εφαρμογής της παρούσας ρύθμισης επιφέρει όλα τα αποτελέσματα της διοικητικής επίλυσης της διαφοράς και συνεπάγεται την περαίωση των οικείων υποθέσεων ως προς τις φορολογίες εισοδήματος και Φ.Π.Α.
3. Οι διατάξεις των παραγράφων 20 και 21 του άρθρου 33 και της παραγράφου 13 του άρθρου 51 του Ν. 2238/ 1994, όπως αυτές ίσχυσαν για τις χρήσεις 1994 έως και 1998 πριν την αντικατάσταση των παραπάνω άρθρων με τις διατάξεις των άρθρων 6 και 7 του Ν. 2753/1999, εφαρμόζονται και κατά την περαίωση των υποθέσεων σύμφωνα με το παρόν άρθρο.
4. Στη Διεύθυνση Ελέγχου του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών συνιστάται Δ' τμήμα με τίτλο Τμήμα Υποστήριξης Ελεγκτικού Μηχανισμού, με τις ακόλουθες αρμοδιότητες.

Μέριμνα για:

- a) Την επεξεργασία προτάσεων και απαιτήσεων των ελεγκτικών υπηρεσιών σε μέσα και πληροφορίες, με σκοπό την προώθηση των κατάλληλων μέτρων για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του ελεγκτικού μηχανισμού.
- b) Την εποπτεία της συντήρησης, υποστήριξης και επέκτασης των συστημάτων και εργαλείων που τίθενται στη διάθεση του ελεγκτικού μηχανισμού.
- c) Την επεξεργασία των παραβάσεων της φορολογικής νομοθεσίας και των μεθόδων φοροδιαφυγής που αποκαλύπτονται από κάθε μορφής έλεγχο και τη δημιουργία βάσεων δεδομένων με στοιχεία και πληροφορίες που αφορούν ομάδες ή



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

κατηγορίες φορολογουμένων με αυξημένο κίνδυνο φοροδιαφυγής με σκοπό την αξιοποίηση τους σε κάθε μορφής φορολογικό έλεγχο, καθώς και στην κατάρτιση των επιχειρησιακών σχεδίων ελέγχων.

- d) Την κατάρτιση, σε συνεργασία με τα άλλα τμήματα της Διεύθυνσης, ετήσιου ή μικρότερης διάρκειας επιχειρησιακών σχεδίων τακτικών και προσωρινών ελέγχων, καθώς και την παρακολούθηση του βαθμού υλοποίησης αυτών.
- e) Τη λήψη των αναγκαίων διοικητικών και νομοθετικών μέτρων σχετικών με την καθιέρωση υποχρεώσεων υποβολής στοιχείων, την εξαίρεση ορισμένων υπόχρεων από την υποβολή στοιχείων ή τον καθορισμό διαφορετικού τρόπου υποβολής αυτών, με σκοπό την ελεγκτική αξιοποίηση τους.

### **Άρθρο 29**

#### **Ρύθμιση για την Ε.Α.Β. Α.Ε.**

Η απόσβεση των εξόδων πρώτης εγκατάστασης της ανώνυμης εταιρείας με την επωνυμία «Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία (Ε.Α.Β.) Α.Ε.» της παραγράφου 31 του άρθρου 7 του Ν. 1160/1981 (ΦΕΚ 147 Α'), τα οποία ανάγονται στη χρονική περίοδο από της ιδρύσεως της εταιρείας έως και την 31.12.2004, αρχίζει από τον ισολογισμό της χρήσης 2005, σύμφωνα με τις διατάξεις περί φορολογίας εισοδήματος.

### **Άρθρο 30**

Το Ελληνικό Δημόσιο ως μέτοχος της εταιρείας «Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Α.Ε.» εκπροσωπείται στο εξής από τους Υπουργούς Οικονομίας και Οικονομικών και Μεταφορών και Επικοινωνιών.

### **Άρθρο 31**

Στην παράγραφο 3 του άρθρου 2 του Ν. 2598/1998 (ΦΕΚ 66 Α') μετά το πρώτο εδάφιο προστίθεται νέο ως εξής:

«Με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της Εταιρείας, ως έδρα της Εταιρείας μπορεί να ορίζεται και άλλος δήμος εντός του Νομού Αττικής.»





### **Άρθρο 32**

Το άρθρο 2 του Ν. 2985/2002 (ΦΕΚ 18 Α') αντικαθίσταται από τότε που ίσχυσε (4.2.2002) ως εξής:

« Άρθρο 2

Η ισχύς των διατάξεων του προηγούμενου άρθρου αρχίζει την 1.1.2002.»

### **Άρθρο 33**

#### **Προσθήκη στο Ν. 2860/2000**

Στο άρθρο 3 του Ν. 2860/2000 (ΦΕΚ 251 Α') προστίθεται παράγραφος 2 ως εξής και η υπάρχουσα λαμβάνει τον αριθμό 1:

«2. Οι ειδικές υπηρεσίες που συνιστώνται για τις ανάγκες διαχείρισης του Κ.Π.Σ. και των κοινοτικών πρωτοβουλιών και υπάγονται στο Γενικό Διευθυντή Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιφερειακής Πολιτικής και Δημοσίων Επενδύσεων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών σύμφωνα με τα άρθρα 3 και 20 παρ. 2, λογίζονται για τη συγκρότηση της υπερκείμενης οργανικής μονάδας, ως διευθύνσεις. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται οι ειδικές διατάξεις του νόμου αυτού.»

### **Άρθρο 34**

#### **Προσθήκη στο Ν. 1882/1990**

Στο τέλος της παραγράφου 1 του άρθρου 25 του Ν. 1882/1990 (ΦΕΚ 43 Α'), προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«Στις περιπτώσεις οφειλετών του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων, που υπάγονται στη χωρική αρμοδιότητα των αρμόδιων Υπηρεσιών της Κεντρικής Υπηρεσίας και των Καταστημάτων του, την αίτηση ποινικής δίωξης ασκεί το, κατά τις οργανικές διατάξεις του, αρμόδιο όργανο.»



### **Άρθρο 35**

#### **Εφαρμογή κρατικών ενισχύσεων**

1. Για την εφαρμογή δράσεων κρατικών ενισχύσεων στο πλαίσιο επιχειρησιακού προγράμματος, όπως ορίζεται στο άρθρο 1 του Ν. 2860/2000 (ΦΕΚ 251 Α'), μπορεί να διατίθενται πιστώσεις από τον κρατικό προϋπολογισμό με χρηματοδοτήσεις από κοινοτικούς ή/ και εθνικούς πόρους, να ορίζονται τα ποσά, τα ποσοστά και τα είδη των ενισχύσεων και να ρυθμίζεται κάθε αναγκαία λεπτομέρεια με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών και των καθ' ύλην αρμόδιων Υπουργών, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μπορεί να ρυθμίζονται θέματα όπως:
  - a) Οι υπαγόμενες κατηγορίες ενισχύσεων.
  - b) Οι δικαιούχοι των ενισχύσεων.
  - c) Οι επιλέξιμες δαπάνες.
  - d) Το περιεχόμενο του φακέλου υποψηφιότητας και οι διαδικασίες προκήρυξης για την υπαγωγή στις ενισχύσεις.
  - e) Η διαδικασία ενημέρωσης των δικαιούχων και υποβολής του φακέλου υποψηφιότητας.
  - f) Οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια υπαγωγής των ενισχύσεων.
  - g) Η διαδικασία αξιολόγησης των δικαιούχων και του φακέλου υποψηφιότητας.
  - h) Η διαδικασία παρακολούθησης και ελέγχου των υπαγόμενων ενισχύσεων, καθώς και η πιστοποίηση ενισχυόμενων επιχειρήσεων και των επιλέξιμων δαπανών.
  - i) Η σύσταση και λειτουργία επιτροπών αξιολόγησης και γνωμοδοτικών επιτροπών, καθώς και η χρησιμοποίηση εμπειρογνομόνων από το όργανο που θα οριστεί στην απόφαση.
  - j) Τα αρμόδια όργανα και φορείς για την υποβολή και αξιολόγηση του φακέλου υποψηφιότητας, καθώς και για την έγκριση υπαγωγής, την παρακολούθηση και



τον έλεγχο των ενισχύσεων, την πιστοποίηση των επιλέξιμων δαπανών και την παρακολούθηση της ολοκλήρωσης των ενισχύσεων.

- k) Τα δικαιολογητικά βάσει των οποίων παρέχονται οι ενισχύσεις.
  - l) Οι εμπλεκόμενοι φορείς για τη χορήγηση των ενισχύσεων, καθώς και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή της διάταξης της παραγράφου αυτής.
  - m) Με όμοιες αποφάσεις, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, εγκρίνονται οι εκάστοτε προκηρύξεις προς τους δικαιούχους των ενισχύσεων στις οποίες ορίζονται τα ποσά των προκηρύξεων, οι προθεσμίες και κάθε σχετικό θέμα.
2. Ο Υπουργός Οικονομίας και Οικονομικών μπορεί να αναθέτει υπηρεσίες σύμφωνα με τα προεδρικά διατάγματα 346/1998 (ΦΕΚ 230 Α') και 4/2002 (ΦΕΚ 3 Α') για την υποστήριξη ή και εκτέλεση των διαδικασιών της παρ. 1 του παρόντος. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μπορεί να ρυθμίζονται θέματα που αφορούν στις μεταβιβάσεις και εκκαθαρίσεις των ποσών προς τα νομικά πρόσωπα που ορίζονται ως «τελικοί δικαιούχοι» σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 2860/2000 (ΦΕΚ 251 Α') για τις δράσεις των κρατικών ενισχύσεων της παραγράφου 1, καθώς και κάθε σχετική λεπτομέρεια.

### **Άρθρο 36**

1. Η περίπτωση α' της παραγράφου 1 του άρθρου 1 του 71 Ψηφίσματος του έτους 1975 (ΦΕΚ 23 Α') της Ε' Αναθεωρητικής Βουλής αντικαθίσταται ως εξής:  
«α) Ποσοστού μέχρι είκοσι τοις εκατό (20%) που κάθε βουλευτής καταβάλλει στο κόμμα του, το οποίο βεβαιώνεται από έγγραφο του βουλευτή και του αντίστοιχου κόμματος προς την αρμόδια υπηρεσία της Βουλής και εμφανίζεται στον ετήσιο ισολογισμό του.»
2. Στην παράγραφο 1 του άρθρου 5 του Ζ' Ψηφίσματος του έτους 1975 της Ε' Αναθεωρητικής Βουλής προστίθεται εδάφιο που έχει ως εξής:  
«Κατά την εκκαθάριση του φόρου εισοδήματος από την αρμόδια δημόσια οικονομική υπηρεσία, από το ποσό του πρώτου εδαφίου αφαιρείται ποσό ίσο με το είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) του ακαθάριστου ποσού της βουλευτικής αποζημίωσης ως τεκμαρτό ποσό



για την κάλυψη των δαπανών μίσθωσης πολιτικών γραφείων και λοιπών δαπανών άσκησης του λειτουργήματος. Το ποσοστό αυτό μπορεί να αναπροσαρμόζεται με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών.»

Οι διατάξεις του άρθρου αυτού ισχύουν για εισοδήματα που αποκτώνται ή δαπάνες που πραγματοποιούνται από 1ης Ιανουαρίου 2002 και μετά.

### **Άρθρο 37**

#### **Μισθολογικές προαγωγές στρατιωτικών**

1. Το προοίμιο και οι περιπτώσεις α' και β' του άρθρου 5 του Ν. 2838/2000 (ΦΕΚ 179

Α') αντικαθίστανται ως εξής:

«1. Οι ισχύουσες διατάξεις περί μισθολογικών προαγωγών των εν ενεργεία στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων, της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και του Λιμενικού Σώματος συμπληρώνονται ως εξής:

- a) Δεκανείς, Λοχίες και Επιλοχίες παραγωγικής σχολής ή μη, Αρχιλοχίες και Ανθυπασπιστές μη παραγωγικής σχολής των Ενόπλων Δυνάμεων, καθώς και οι αντίστοιχοι προς τους ανωτέρω της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και του Λιμενικού Σώματος, προάγονται μισθολογικά στους βαθμούς του Επιλοχία, Αρχιλοχία, Ανθυπασπιστή, Ανθυπολοχαγού, Υπολοχαγού, Λοχαγού, Ταγματάρχη και Αντισυνταγματάρχη ή αντίστοιχους με τη συμπλήρωση τριών (3), οκτώ (8), δεκατεσσάρων (14), δεκαοκτώ (18), είκοσι δύο (22), εικοσιπέντε (25), είκοσι επτά (27) και είκοσι εννέα (29) ετών συνολικής πραγματικής υπηρεσίας αντίστοιχα. Οι ανωτέρω με τη συμπλήρωση πέντε (5), έντεκα (11), δεκαέξι (16) και είκοσι (20) ετών συνολικής πραγματικής υπηρεσίας λαμβάνουν τα δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Αρχιλοχία, Ανθυπασπιστή, Ανθυπολοχαγού και Υπολοχαγού αντίστοιχα, ενώ με τη συμπλήρωση τριάντα ενός (31) ετών ή με τη συμπλήρωση του ορίου ηλικίας του βαθμού τους λαμβάνουν το ένα δεύτερο (1/2) της διαφοράς του βασικού μισθού του Συνταγματάρχη αντίστοιχα, που σε κάθε περίπτωση προσαυξάνεται με το αναλογούν επίδομα ειδικής απασχόλησης.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- b) Αρχιλοχίες παραγωγικής Σχολής Υπαξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και Ειδικών Υπηρεσιών (με εξαίρεση τους προαχθέντες ή προαγόμενους κατά τις διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 772/1978), καθώς και οι προαγόμενοι επ' ανδραγαθία ή λόγω διακεκριμένης πράξης και οι αντίστοιχοι της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και του Λιμενικού Σώματος, προάγονται μισθολογικά στο βαθμό του Ανθυπασπιστή, Ανθυπολοχαγού, Υπολοχαγού, Λοχαγού, Ταγματάρχη και Αντισυνταγματάρχη, με τη συμπλήρωση εννέα (9), δεκαπέντε (15), δεκαεννέα (19), είκοσι τεσσάρων (24), είκοσι έξι (26) και είκοσι οκτώ (28) ετών συνολικής πραγματικής υπηρεσίας αντίστοιχα. Οι ανωτέρω με τη συμπλήρωση δώδεκα (12), δεκαεπτά (17), είκοσι ενός (21) και τριάντα ενός (31) ετών συνολικής πραγματικής υπηρεσίας αντίστοιχα, λαμβάνουν τα δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού Ανθυπολοχαγού, Υπολοχαγού, Λοχαγού και Συνταγματάρχη αντίστοιχα.»
2. Οι περιπτώσεις β', γ', δ', ε', στ', ζ', η' και θ' της παραγράφου 1 του άρθρου 6 του Ν. 2838/ 2000 αντικαθίστανται ως εξής:
- a) Σε Υπολοχαγούς, με τη συμπλήρωση εννέα (9) ετών, ο βασικός μισθός του λοχαγού και με τη συμπλήρωση δεκατεσσάρων (14) ετών, τα δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Ταγματάρχη.
- b) Σε Λοχαγούς, με τη συμπλήρωση δεκατεσσάρων (14) ετών, ο βασικός μισθός του Ταγματάρχη και με τη συμπλήρωση δεκαοκτώ (18) ετών, τα δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Αντισυνταγματάρχη.
- c) Σε Ταγματάρχες, με τη συμπλήρωση δεκαοκτώ (18) ετών ο βασικός μισθός του Αντισυνταγματάρχη, με τη συμπλήρωση είκοσι (20) ετών τα δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού Συνταγματάρχη, με τη συμπλήρωση εικοσιπέντε (25) ετών ο βασικός μισθός του Συνταγματάρχη και με τη συμπλήρωση είκοσι εννέα (29) ετών τα δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς βασικού μισθού Ταξίαρχου.
- d) Σε Αντισυνταγματάρχες, με τη συμπλήρωση είκοσι τριών (23) ετών ο βασικός μισθός του Συνταγματάρχη, με τη συμπλήρωση είκοσι πέντε (25) ετών τα δύο



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Ταξίαρχου και με τη συμπλήρωση είκοσι οκτώ (28) ετών ο βασικός μισθός του Ταξίαρχου.
- e) Σε Συνταγματάρχες, με τη συμπλήρωση είκοσι έξι (26) ετών ο βασικός μισθός του Ταξίαρχου και με τη συμπλήρωση είκοσι οκτώ (28) ετών ο βασικός μισθός του Υποστράτηγου.
- f) Σε Ταξίαρχους, με τη συμπλήρωση είκοσι επτά (27) ετών ο βασικός μισθός του Υποστράτηγου και με τη συμπλήρωση είκοσι εννέα (29) ετών το ένα τρίτο (1/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Αντιστράτηγου.
- g) Σε Υποστράτηγους, με τη συμπλήρωση είκοσι οκτώ (28) ετών, ο βασικός μισθός του Αντιστράτηγου
- h) Σε Αντιστράτηγους, με τη συμπλήρωση είκοσι εννέα (29) ετών, ο αμέσως επόμενος βασικός μισθός του μισθολογικού τους βαθμού.»
3. Η παράγραφος 3 του άρθρου 6 του Ν. 2838/2000 αντικαθίσταται ως εξής:
- «3. Αξιωματικοί των Ενόπλων Δυνάμεων που προέρχονται από μόνιμους υπαξιωματικούς και οι Αξιωματικοί του Ν.Δ. 649/1970 (ΦΕΚ 176 Α') της Ελληνικής Αστυνομίας και αντίστοιχοι κατά βαθμό του Πυροσβεστικού και Λιμενικού Σώματος προάγονται μισθολογικά και παρέχεται σε αυτούς ο βασικός μισθός του εν λόγω βαθμού, προσαυξανόμενος με τα πάσης φύσεως επιδόματα και παροχές, πλην των ειδικά αναφερομένων στην παράγραφο 7, με τη συμπλήρωση συνολικής πραγματικής υπηρεσίας ως εξής:
- a) Δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Υπολοχαγού με τη συμπλήρωση δώδεκα (12) ετών.
- b) Πλήρης ο βασικός μισθός του Υπολοχαγού με τη συμπλήρωση δεκατεσσάρων (14) ετών.
- c) Δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Λοχαγού με τη συμπλήρωση δεκαπέντε (15) ετών.
- d) Πλήρης ο βασικός μισθός του Λοχαγού με τη συμπλήρωση δεκαεπτά (17) ετών.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- e) Δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Ταγματάρχη με τη συμπλήρωση δεκαεννιά (19) ετών.
  - f) Πλήρης ο βασικός μισθός του Ταγματάρχη με τη συμπλήρωση είκοσι ενός (21) ετών.
  - g) Δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Αντισυνταγματάρχη με τη συμπλήρωση είκοσι τριών (23) ετών.
  - h) Πλήρης ο βασικός μισθός του Αντισυνταγματάρχη με τη συμπλήρωση είκοσι πέντε (25) ετών.
  - i) Δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Συνταγματάρχη με τη συμπλήρωση είκοσι επτά (27) ετών.
  - j) Συνταγματάρχη, οι Ανθυπολοχαγοί και οι Υπολοχαγοί ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση τριάντα (30) ετών, οι Λοχαγοί ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση είκοσι εννέα (29) ετών, οι Ταγματάρχες ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση είκοσι οκτώ (28) ετών και οι Αντισυνταγματάρχες ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση είκοσι επτά (27) ετών.
  - k) Ένα τρίτο (1/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Ταξίαρχου οι Υπολοχαγοί ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση τριάντα τριών (33) ετών πραγματικής υπηρεσίας, οι Λοχαγοί ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση τριάντα δύο (32) ετών, οι Ταγματάρχες ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση τριάντα ενός (31) ετών και οι Αντισυνταγματάρχες ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση τριάντα (30) ετών.
  - l) Δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Ταξίαρχου οι Υπολοχαγοί ή αντίστοιχοι που αποστρατεύονται λόγω τριακονταπενταετίας ή ορίου ηλικίας ένα μήνα πριν την αποστρατεία τους, οι Λοχαγοί ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση τριάντα τεσσάρων (34) ετών, οι Ταγματάρχες ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση τριάντα τριών (33) ετών, οι Αντισυνταγματάρχες ή αντίστοιχοι με τη συμπλήρωση τριάντα δύο (32) ετών και οι Συνταγματάρχες ή αντίστοιχοι από της προαγωγής τους.»
4. Η παράγραφος 4 του άρθρου 6 του Ν. 2838/2000 αντικαθίσταται ως εξής:



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«4. Ανθυπασπιστές των Ενόπλων Δυνάμεων και αντίστοιχοι της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και του Λιμενικού Σώματος που προέρχονται από μόνιμους Υπαξιωματικούς, λαμβάνουν μισθολογική προαγωγή με τη συμπλήρωση συνολικής πραγματικής υπηρεσίας ως εξής:

- a) Δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Ανθυπολοχαγού με τη συμπλήρωση δέκα (10) ετών και πλήρης ο βασικός μισθός του Ανθυπολοχαγού με τη συμπλήρωση δώδεκα (12) ετών.
- b) Δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Υπολοχαγού με τη συμπλήρωση δεκατεσσάρων (14) ετών και πλήρης ο βασικός μισθός του Υπολοχαγού με τη συμπλήρωση δεκαέξι (16) ετών.
- c) Δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του
- d) Λοχαγού με τη συμπλήρωση δεκαοκτώ (18) ετών και πλήρης ο βασικός μισθός του Λοχαγού με τη συμπλήρωση είκοσι (20) ετών.
- e) Δύο τρίτα (2/3) της διαφοράς του βασικού μισθού του Ταγματάρχη με τη συμπλήρωση είκοσι δύο (22) ετών και πλήρης ο βασικός μισθός του Ταγματάρχη με τη συμπλήρωση είκοσι τεσσάρων (24) ετών.
- f) Πλήρης ο βασικός μισθός του Αντισυνταγματάρχη με τη συμπλήρωση είκοσι επτά (27) ετών.
- g) Ένα δεύτερο (1/2) της διαφοράς του βασικού μισθού του Συνταγματάρχη με τη συμπλήρωση είκοσι εννέα (29) ετών.
- h) Πλήρης ο βασικός μισθός του Συνταγματάρχη με τη συμπλήρωση τριάντα ενός (31) ετών.»

5. Η παράγραφος 6 του άρθρου 6 του Ν. 2838/2000, όπως αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 2 του άρθρου 42 του Ν. 2873/2000 (ΦΕΚ 285 Α'), αντικαθίσταται ως εξής:

«6. Για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος άρθρου και των άρθρων 5 και 6 του Ν. 2838/2000, ως χρόνος πραγματικής υπηρεσίας θεωρείται ο χρόνος που διανύθηκε αθροιστικά στις Ένοπλες Δυνάμεις, στην Ελληνική Αστυνομία, στο Λιμενικό και Πυροσβεστικό Σώμα, στην τέως Ελληνική Χωροφυλακή και στην τέως Αστυνομία





ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πόλεων από την ημερομηνία κατάταξης, η υπηρεσία στις Ένοπλες Δυνάμεις ως κληρωτού ή Εφέδρου, καθώς και ο ελάχιστος χρόνος φοίτησης στα Α.Ε.Ι., στα Τ.Ε.Ι., στις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (Α.Ε.Ν.), η προβλεπόμενη κατά περίπτωση από την κείμενη νομοθεσία θαλάσσια υπηρεσία, πριν και μετά τη λήψη του διπλώματος Γ Τάξης Αξιωματικού του Εμπορικού Ναυτικού και ο ελάχιστος χρόνος απόκτησης ειδικότητας, εφόσον η φοίτηση ή το πτυχίο ή η προϋπηρεσία ή η ειδικότητα αποτελεί τυπικό προσόν κατάταξης. Δεν λογίζεται ως πραγματική υπηρεσία η θαλάσσια υπηρεσία η οποία διανύθηκε πριν από την αποφοίτηση του από την οικεία Σχολή.»

6. Τα έξοδα παράστασης του Αρχηγού Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας αυξάνονται κατά τριακόσια (300) ευρώ το μήνα, των Αρχηγών των Γενικών Επιτελείων και αντίστοιχων, κατά εκατόν πενήντα (150) ευρώ το μήνα και του Γενικού Επιθεωρητή Στρατού, του Διοικητή της Πρώτης Στρατιάς, του Αρχηγού του Στόλου, του Αρχηγού της Τακτικής Αεροπορίας κατά εκατό (100) ευρώ το μήνα.
7. Κατά τα λοιπά εξακολουθούν να ισχύουν οι διατάξεις των άρθρων 5 και 6 του Ν. 2838/2000.
8. Οι διατάξεις του παρόντος άρθρου ισχύουν από 1.7.2002.

### **Άρθρο 38**

1. Η παράγραφος 8 του άρθρου 7 Α του Ν. 2882/2001 (ΦΕΚ 17 Α'), όπως προστέθηκε με την παράγραφο 3 του άρθρου 1 του Ν. 2985/2002 (ΦΕΚ 28 Α'), καταργείται από τότε που ίσχυσε.
2. Στην περίπτωση Β' της παραγράφου 9 του άρθρου 29 του Ν. 2725/1999 (ΦΕΚ 121 Α'), όπως αυτή αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 5 του άρθρου 18 του Ν. 2947/2001 (ΦΕΚ 228 Α'), ο αριθμός 4 αντικαθίσταται από τον αριθμό «5» και στα τελευταίο και προτελευταίο εδάφια της παραγράφου 2 του άρθρου 37 του Ν. 2725/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 7 του άρθρου 18 του Ν. 2947/2001, ο αριθμός 5 αντικαθίσταται από τον αριθμό «7» αντιστοίχως.

### **Άρθρο 39**



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο Λογαριασμός Αλληλεγγύης Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (Λ.Α.Φ.Κ.Α.), που λειτουργεί στη Γ.Γ.Κ.Α. επιχορηγεί το Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων Θεσσαλονίκης για την κάλυψη των δαπανών νοσηλείας και μεταμόσχευσης μυελού των οστών του έμμεσα ασφαλισμένου του Εμμανουήλ Γκιγκιλίνη, ο οποίος νοσηλεύεται στο νοσοκομείο Memorial Sloan, της Νέας Υόρκης.

Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων καθορίζεται το ύψος και ο τρόπος καταβολής της επιχορήγησης στο Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων Θεσσαλονίκης, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

#### **Άρθρο 40**

1. Στην παράγραφο 5 του άρθρου 22 του Ν. 2738/1999 (ΦΕΚ 180 Α') προστίθεται εδάφιο, το οποίο ισχύει από την έναρξη της ισχύος της, ως εξής:

«Εφόσον τα παραπάνω επιδόματα και απολαβές καταβάλλονται από ειδικούς λογαριασμούς, εξακολουθούν να βαρύνουν τους ειδικούς αυτούς λογαριασμούς.»

2. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών δύναται να διατίθενται χωρίς αντάλλαγμα στους εργαζόμενους της Ε.Τ.Β.Α., των θυγατρικών της εταιριών στο μετοχικό κεφάλαιο των οποίων συμμετέχει η Τράπεζα κατά 100% και του Πολιτιστικού Τεχνολογικού Ιδρύματος της Τράπεζας, μετοχές της εν λόγω εταιρείας που ανήκουν στο Δημόσιο.

Με την ίδια απόφαση καθορίζονται οι ειδικότεροι όροι και προϋποθέσεις διάθεσης των μετοχών, ο ακριβής αριθμός των μετοχών που θα δικαιούται κάθε εργαζόμενος, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή του παρόντος άρθρου.

#### **Άρθρο 41**

Η ισχύς του νόμου αυτού αρχίζει από τη δημοσίευση του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, εκτός αν προβλέπεται διαφορετικά στις επί μέρους διατάξεις.

Παραγγέλλομε τη δημοσίευση του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεση του ως νόμου του Κράτους.



ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ