



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ Α.Ε.

**«Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η
Κανονιστική Συμμόρφωση εχέγγυα
για τη βιωσιμότητα, αποδοτικότητα
και ανάπτυξη των Δημόσιων Επιχειρήσεων
με θετικό αντίκτυπο στην ελληνική οικονομία»**

Παρουσίαση στην εκδήλωση του ΣΕΒ
με θέμα:

**«Οι πρωτοβουλίες της επιχειρηματικότητας και
των Ελεγκτικών Αρχών για τη βελτίωση της
εταιρικής διακυβέρνησης και φήμης»**

19 Νοεμβρίου 2018

Δεν προορίζεται για διανομή

Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας («ΕΕΣΥΠ»)

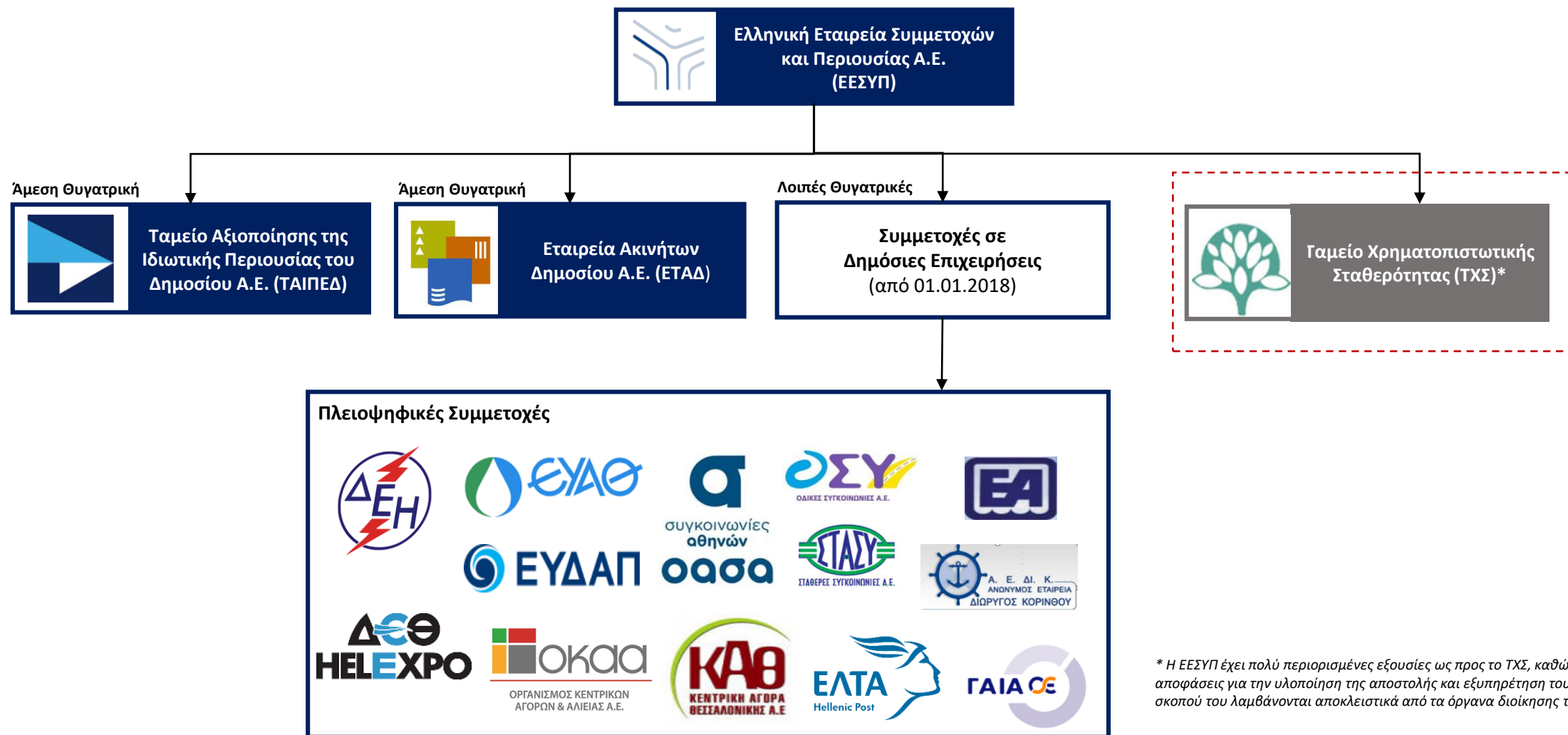
- Αποτελεί μία από τις πιο σύνθετες μεταρρυθμίσεις
- Συγκεντρώνει κάτω από μία ενιαία θεσμική δομή σημαντικά περιουσιακά στοιχεία του ελληνικού δημοσίου με στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία και καλύτερη αξιοποίησή τους
- Λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος, σύμφωνα με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας
- Προσδοκά να αποτελέσει ένα σύγχρονο παράδειγμα εταιρικής διακυβέρνησης με απώτερο στόχο τη δημιουργία οικονομικής και κοινωνικής αξίας μακροπρόθεσμα. Για αυτό, και μεταξύ άλλων, στους στόχους της περιλαμβάνονται:
 - ✓ Ο μετασχηματισμός, και όπου απαιτείται, η αναδιάρθρωση των δημοσίων επιχειρήσεων
 - ✓ Η υιοθέτηση βέλτιστων αρχών και κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης (π.χ. υιοθέτηση διεθνών βέλτιστων πρακτικών ΟΟΣΑ, εξίσωση απαιτήσεων με τα ισχύοντα στις εισηγμένες κ.α.), ενισχύοντας τη διαφάνεια, αξιοκρατία, ανεξαρτησία, λογοδοσία και υπεύθυνη διοίκηση αυτών των εταιρειών
 - ✓ Η θέσπιση στρατηγικών στόχων ως βάση για τον επιχειρηματικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό των διοικήσεών τους, καθώς και της αξιολόγησής τους επί συγκεκριμένων στόχων και δεικτών απόδοσης
 - ✓ Η παρακολούθηση της απόδοσης μέσω αναφορών και εκθέσεων
 - ✓ Τέλος, η βιωσιμότητα και ανάπτυξη (sustainability) δεν είναι μόνο οικονομική, αλλά περιλαμβάνει ένα εύρος στόχων, από περιβαλλοντικούς στόχους έως πρότυπα εργασίας, ασφάλεια των καταναλωτών, και εν γένει οικονομική αποδοτικότητα και κοινωνική υπευθυνότητα της κάθε επιχείρησης σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.



«Η Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας αποτελεί μία από τις πιο σύνθετες μεταρρυθμίσεις των τελευταίων ετών. Σκοπός της δημιουργίας της Εταιρείας δεν είναι μόνο να εξασφαλίσει την καλύτερη και πιο χρηστή διαχείριση της δημόσιας περιουσίας, αλλά και να θέσει τις βάσεις για την υπέρβαση αδυναμιών και προβλημάτων δεκαετιών που στιγμάτισαν τον θεσμό της δημόσιας ιδιοκτησίας και της δημόσιας επιχείρησης.»

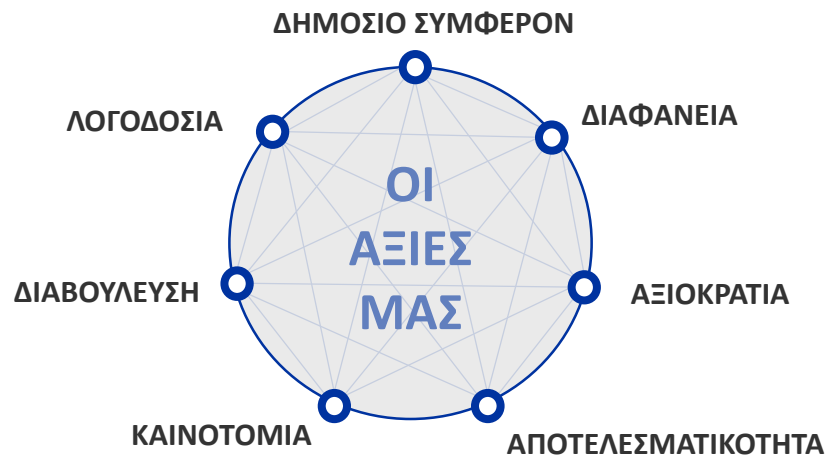
Μήνυμα Μετόχου ΕΕΣΥΠ

Δομή της Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας



Οι Αξίες μας

Η δημόσια περιουσία διαχειρίζεται και αξιοποιείται με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον, στοχεύοντας στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, στην αύξηση των εσόδων για το δημόσιο και στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες



- ✓ Τεχνοκρατικό εγχείρημα σε πολλά επίπεδα και με πολλά πεδία εξειδίκευσης.
- ✓ Μετασχηματισμός των δημοσίων επιχειρήσεων, σύμφωνα με διεθνή πρότυπα.
- ✓ Προώθηση νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας, όπως και νέων προτύπων ηγεσίας με ισχυρές αξίες, κοινούς στόχους και υψηλό αίσθημα ευθύνης. Οι άνθρωποι και οι ομάδες είναι κομβικής σημασίας, όπως και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων που απαιτεί μία ανοιχτή και εξωστρεφής οικονομία, που πρέπει να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις προκλήσεις, αλλά και τις τεχνολογικές αλλαγές.
- ✓ Ανοικτή επικοινωνία, ενημέρωση και διαβούλευση με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) για την ανάκτηση της εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της διαφάνειας στις διαδικασίες και στη λειτουργία της ΕΕΣΥΠ και κυρίως των δημόσιων επιχειρήσεων.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ψηλά στους στόχους της ΕΕΣΥΠ

- Η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εκάστοτε εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο, τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι εταιρικοί στόχοι, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των στόχων, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της και οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσής της κατά τη διαδικασία εφαρμογής των ανωτέρω.
- Πρέπει λοιπόν να τηρούνται υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης και διαφάνειας.

Το επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης και ενημέρωσης που διέπει την ΕΕΣΥΠ και τις θυγατρικές της πρέπει να είναι τουλάχιστον αντίστοιχου επιπέδου με αυτό των εισηγμένων εταιρειών σε οργανωμένη αγορά.

ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΕΣΥΠ

- Δημιουργία ενός ισχυρού πλαισίου κανόνων και διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης και κανονιστικής συμμόρφωσης με στόχο τη συνεχή βελτίωση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας
- Ενίσχυση της λειτουργίας και οργάνωση των θυγατρικών με τα κατάλληλα εργαλεία και σύγχρονες μεθόδους ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματική διοίκηση σύμφωνα με βέλτιστες πρακτικές

Τα Διοικητικά Συμβούλια των Δημοσίων Επιχειρήσεων θα πρέπει να αναλαμβάνουν σαφή καθήκοντα και στόχους απόδοσης για τους οποίους καθίστανται υπεύθυνα

1

Εναρμόνιση καταστατικών και κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης

2

Διάδοση κανόνων και αρχών εταιρικής διακυβέρνησης μέσω εκπαιδεύσεων και ενημερωτικών προγραμμάτων (διοικητικά στελέχη και προσωπικό)

3

Καλή λειτουργία Διοικητικού Συμβουλίου (σύσταση και καταστατικά Επιτροπών, προγραμματισμός συνεδριάσεων, ατζέντα ΔΣ και επαρκής πληροφόρηση, πρακτικά, κλπ)

Προκλήσεις και στόχοι για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις

- Σε κάποιες Δημόσιες Επιχειρήσεις απαντάται συχνά η απουσία κανόνων και διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης, λόγω κυρίως της έλλειψης εξειδίκευσης και καθοδήγησης σε πρακτικό επίπεδο.
- Ακόμα και στις περιπτώσεις θέσπισης ενός Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και υποχρέωσης τήρησής του, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να μην έχουν κάνει ολοκληρωμένα βήματα για την προώθηση αποτελεσματικών διαδικασιών συμμόρφωσης που πρέπει να διέπουν τη λειτουργία τους και οι οποίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και την εταιρική κουλτούρα τους.

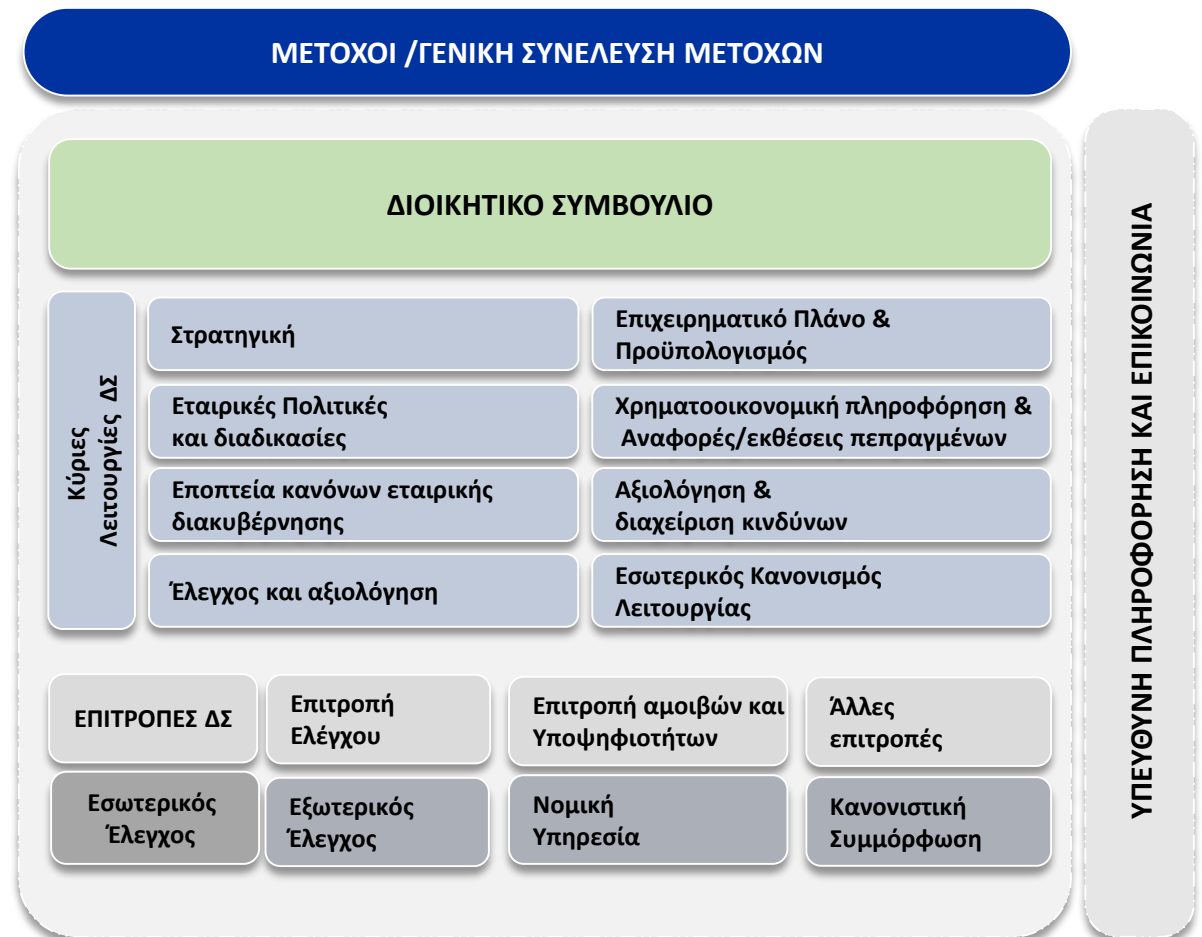
Για αυτό και αποτελεί σημαντικό μέρος της αποστολής μας:

- Η ενθάρρυνση των Δημοσίων Επιχειρήσεων και επαγρύπνηση ως προς την τήρηση και το σεβασμό των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης. Προς το σκοπό αυτό απαιτείται η διαμόρφωση κατάλληλου πλαισίου παρακολούθησης και αξιολόγησης της τήρησης των κανόνων και η παροχή κινήτρων.
- Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών για τη διάχυση της γνώσης και την εκπαίδευση των αρμοδίων οργάνων των θυγατρικών σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης.
- Η ενδυνάμωση των Διοικητικών Συμβουλίων που θα πρέπει να έχουν σαφή καθήκοντα και στόχους απόδοσης για τους οποίους καθίστανται υπεύθυνα. Η σύνθεση και διαδικασία αξιολόγησής τους θα πρέπει να εξασφαλίζει ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα. Η άσκηση των καθηκόντων τους θα πρέπει να γίνεται με κριτήρια επαγγελματικά, με ακεραιότητα και υπευθυνότητα, ενώ συλλογικά ως όργανο θα πρέπει να έχουν τη γνώση και τις δεξιότητες για να φέρουν εις πέρας την αποστολή τους.
- Η διαμόρφωση ενός σταθερού και ορθολογικού πλαισίου ελέγχου για την τήρηση κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, που θα υποστηρίζεται από τις κατάλληλες ομάδες που έχουν τη γνώση και υιοθετούν βέλτιστες μεθοδολογίες και εργαλεία παρακολούθησης της συμμόρφωσης.
- Ο σεβασμός της ίσης μεταχείρισής των μετόχων με βάση τα προβλεπόμενα στην νομοθεσία, τα καταστατικά των εταιρειών και τις συμφωνίες μετόχων που έχουν καταρτιστεί ανά περίπτωση.

Η καλή λειτουργία των Διοικητικών Συμβουλίων, εχέγγυο για διαφάνεια και αποδοτικότητα

Οι δημόσιες επιχειρήσεις, μέσω των Διοικητικών Συμβουλίων και της Ανώτατης Διοίκησης, πρέπει να έχουν την απαιτούμενη εμπειρία και γνώση για να υλοποιήσουν την αποστολή τους, που όμως θα πρέπει να συνδέεται με στόχους και απτά αποτελέσματα.

- Διακριτός ρόλος και αρμοδιότητες εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών. Οριοθέτηση αρμοδιοτήτων μέσω καταστατικού
- Στελέχωση επιτροπών από επαγγελματίες, με συλλογικά κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία
- Διασφάλιση ανεξαρτησίας σε επίπεδο Επιτροπών
- Αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων
- Περιοδικές αναφορές της οικονομικής θέσης και των επιδόσεων, όπως και των πεπραγμένων της Διοίκησης
- Συχνότητα και ποιότητα παρακολούθησης της απόδοσης
- Καθιέρωση και παρακολούθηση εσωτερικών ελέγχων
- Διασφάλιση ποιότητας εξωτερικών ελέγχων
- Αξιολόγηση σημαντικών κινδύνων και στρατηγική διαχείρισης
- Διαχείριση κρίσεων
- Ανοιχτός διάλογος και επικοινωνία με την επενδυτική κοινότητα
- Διαβούλευση



Δράσεις της ΕΣΣΥΠ για την εκπλήρωση της δημόσιας αποστολής ως προς τα θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης

ΣΤΟΧΟΙ

Νέα ενιαία και σύγχρονη εταιρική κουλτούρα

Διασφάλιση διαφάνειας, ακεραιότητας & λογοδοσίας

Υψηλά επίπεδα Κοινών αρχών και αξιών

- Εναρμόνιση των καταστατικών των θυγατρικών εταιρειών /Δημόσιων Επιχειρήσεων με βάση τον κ.ν. 2190/1920
- Ανάπτυξη εργαλειοθήκης και σχεδιασμός εγχειριδίων για βασικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων Κανονισμού Λειτουργίας ΔΣ, Καταστατικά Επιτροπών ΔΣ, Πολιτικές και διαδικασίες Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Πλάνο Ετήσιου Εσωτερικού Ελέγχου και ενημέρωση Επιτροπής Ελέγχου, κλπ.
- Ρητή αναφορά στο σύστημα στοχοθεσίας του ΔΣ ότι οι δείκτες απόδοσης περιλαμβάνουν και συγκεκριμένους στόχους ως προς την τήρηση κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης

- Τα όργανα διοίκησης επιλέγονται κατά τέτοιο τρόπο, μεταξύ άλλων κριτηρίων, ώστε τα μέλη τους να είναι ικανά να επιτελέσουν το ανατεθέν έργο, να εκπαιδεύονται συνεχώς και να αξιολογούνται αντικειμενικά ως προς την επίτευξη των στόχων και τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και για τα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ όσο και για τα μέλη των επιτροπών ΔΣ
- Ανεξαρτησία /Αμεροληψία /Επιχειρηματική Ηθική
- Προώθηση της διαφορετικότητας σε θέσεις ευθύνης, εξασφαλίζοντας την ίση αντιμετώπιση και ευκαιρίες

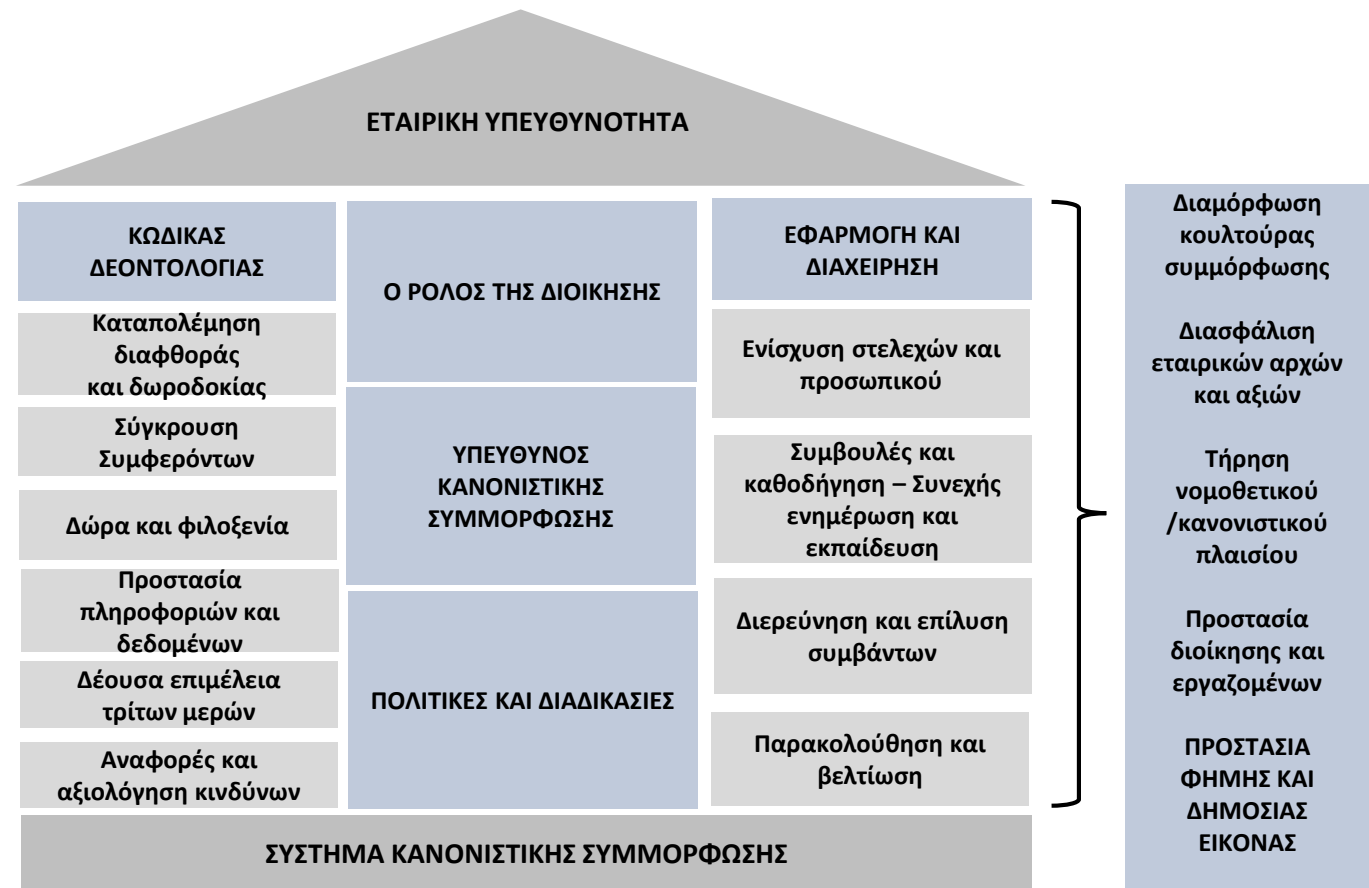
- Με επίκεντρο της εταιρείας που προηγούνται σε επίπεδο κατανόησης της σπουδαιότητας και τήρησης κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, καλλιέργεια και διάδοση προτύπων συμπεριφοράς και παραδειγμάτων προς μίμηση
- Ενδυνάμωση των ανθρώπινων και υλικών πόρων και των ικανοτήτων τους για την παρακολούθηση & αξιολόγηση της συμμόρφωσης (πχ. νομική υπηρεσία, υπεύθυνος κανονιστικής συμμόρφωσης, τμήμα εσωτερικού ελέγχου, κα)
- Σχεδιασμός κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τη συμμετοχή εκπροσώπων των επιχειρήσεων, του μετόχου όπου απαιτείται και των αρμόδιων αρχών που έχουν αναλάβει την εποπτεία τήρησης του θεσμικού πλαισίου

- Αναβάθμιση του ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου, με στόχο τη διασφάλιση εφαρμογής αποτελεσματικών συστημάτων και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνου, πληροφοριακών συστημάτων, κλπ.
- Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου σε κάθε εταιρεία θα πρέπει να πληρούν τα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα εσωτερικού ελέγχου, όπως καθορίζονται από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών
- Επίσης, αξιολόγηση της ποιότητας των ελέγχων των ορκωτών ελεγκτών, ειδικά εάν αφορούν σύνθετες δραστηριότητές, ομιλική δομή, κλπ.

Βασικές αρχές ενός συστήματος κανονιστικής συμμόρφωσης

Στόχος η δημιουργία ενός σύγχρονου, ευέλικτου και αποτελεσματικού συστήματος συμμόρφωσης, καθώς και πρόληψης καταστάσεων, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε εταιρείας

- Η κανονιστική συμμόρφωση βρίσκεται στο επίκεντρο της επιδίωξης για εταιρική υπευθυνότητα
- Αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για την επίτευξη του Στρατηγικού Σχεδίου και της Αποστολής της ΕΕΣΥΠ
- Κανονιστική συμμόρφωση ...
 - ✓ από το παρασκήνιο (προστασία /περιορισμός ευθύνης) στο προσκήνιο (εργαλείο ενίσχυσης καλής φήμης /επαύξησης της εταιρικής αξίας)
 - ✓ επιδιώκει την αποδοτική και υπεύθυνη λειτουργία μιας εταιρείας
 - ✓ αποτελεί οργανικό και αναπόσπαστο κομμάτι του σύγχρονου επιχειρείν και συμπορεύεται με το καθαρά επιχειρησιακό τμήμα μιας εταιρείας



Που δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση

Δέσμευση & υποστήριξη της Διοίκησης (ΔΣ/ενδιάμεσες βαθμίδες) στην διαμόρφωση νοοτροπίας κανονιστικής συμμόρφωσης

- ✓ θέλουμε οι διοικήσεις των εταιρειών να δίνουν τον παλμό, να καθορίζουν τις αξίες και αρχές και να ενεργούν ως πρότυπο ηθικής
- ✓ ενημέρωση και διάλογος ΕΕΣΥΠ με διοικητικά στελέχη θυγατρικών – διενέργεια workshops

Χρήση ποιοτικών KPIs για θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης

- ✓ ορισμός υπεύθυνου κανονιστικής συμμόρφωσης
- ✓ ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών
- ✓ εισαγωγή και παρακολούθηση KPIs

Διαχείριση συστήματος κανονιστικής συμμόρφωσης

- ✓ διάλογος, συνεργασία και υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα
- ✓ κοινή χρήση τεχνογνωσίας και εργαλείων εντός των εταιρειών, με βάση τις βέλτιστες πρακτικές

Διαρκής ενημέρωση και εκπαίδευση στελεχών και προσωπικού σε θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης

- ✓ σχεδιασμός και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ενημέρωσης προσαρμοσμένων στις ανάγκες της κάθε εταιρείας
- ✓ χρήση σύγχρονων μέσων εκπαίδευσης (face to face, online)
- ✓ ενημερωτικές δράσεις
- ✓ προβολή θεμάτων compliance, ειδικά σε κατηγορίες στελεχών πρώτης γραμμής

ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ: Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με τη δέουσα επιμέλεια για το σκοπό για τον οποίο προορίζεται, ωστόσο η ΕΕΣΥΠ δεν δεσμεύεται και δεν αποδέχεται οποιαδήποτε ευθύνη ως προς την πληρότητα και ακρίβεια των στοιχείων έναντι τρίτων. Το παρόν δεν συνιστά σε καμία περίπτωση επενδυτική συμβουλή, ούτε μέρος συμβουλής επενδυτικών αποφάσεων. Επίσης το παρόν έγγραφο δεν προορίζεται για διανομή ή αναπαραγωγή. Οι παραλήπτες του κειμένου θα πρέπει να διεξάγουν τη δική τους έρευνα και ενδελεχή επισκόπηση για οποιαδήποτε απόφαση ή ενέργεια, ανεξαρτήτως του παρόντος κειμένου.