

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Τραπεζική και Χρηματοοικονομική»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Εταιρική Διακυβέρνηση των Τραπεζών στην κρίση και ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών στο τραπεζικό σύστημα μετά τη κρίση. Η περίπτωση του Συνεργατικού Κινήματος Κύπρου.

Λουΐζα Καλαϊτζή

Επιβλέπων Καθηγητής
Ανδρέας Ασιώτης

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τραπεζική κα Χρηματοοικονομική

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Εταιρική Διακυβέρνηση των Τραπεζών στην κρίση και ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών στο τραπεζικό σύστημα μετά τη κρίση. Η περίπτωση του Συνεργατικού Κινήματος Κύπρου.

Λουΐζα Καλαϊτζή

Επιβλέπων Καθηγητής
Ανδρέας Ασιώτης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Τραπεζική και Χρηματοοικονομική από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή, θα ασχοληθεί αρχικά με την έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΔ) των τραπεζών και το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει . Στη συνέχεια θα εξετάσει την ΕΔ των τραπεζών σε διεθνές και Ευρωπαϊκό επίπεδο ρύθμισης. Θα διερευνήσει τις πρόνοιες της Επιτροπής Βασιλείας σε ότι αφορά τα επιμέρους θέματα της ΕΔ και θα εξετάσει την ΕΔ των τραπεζών κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2007-08 με σκοπό να συσχετίσει την ΕΔ με τα αίτια της κρίσης.

Θα εισάγει στη συνέχεια την ηθική ΕΔ και πως αυτή εντάσσεται, μέσω των νέων κανονισμών των ρυθμιστικών αρχών. Θα γίνει αναφορά στη τραπεζική κουλτούρα και την εφαρμογή της ηθικής σε αυτήν.

Θα συμπεραθεί στη συνέχεια ο λόγος κατάρρευσης της εμπιστοσύνης των πολιτών στις τράπεζες και πως μπορεί αυτή να αποκατασταθεί. Θα διερευνηθεί η τραπεζική ηγεσία και η σχέση της με την ΕΔ κατά τη οικονομική κρίση μέσα από τη ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Στη συνέχεια θα εξεταστεί η ΕΔ μετά τη κρίση με στόχο να διερευνηθούν τα βήματα που έγιναν για τη καλύτερευση της. Ο ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων και της ηγεσίας στην αποφυγή της διαφθοράς και γενικότερα η παγκόσμια εκστρατεία προς την ορθή κατεύθυνση και υλοποίηση της ηθικής τραπεζικής.

Η διατριβή, μέσω της μεθοδολογίας της μελέτης περίπτωσης, ερευνά τη περίπτωση του Συνεργατισμού στη Κύπρο και θα προσπαθήσει να αποδείξει πως η ΕΔ δεν μπόρεσε να αποτρέψει την κατάρρευση του Συνεργατισμού με αποτέλεσμα το τελικό κλείσιμο του, δημιουργώντας τεράστιο κενό στο τραπεζικό περιβάλλον της Κύπρου αφού αποτελούσε ουσιαστικά μια εναλλακτική τράπεζα που συντελούσε στη εξάλειψη του χρηματοοικονομικού αποκλεισμού μεγάλης μερίδας του πληθυσμού της Κύπρου.

Θα ακολουθήσει η πρόταση της διατριβής τόσο για τον Συνεργατισμό όσο και γενικότερα για την ΕΔ και την ανάκτηση της ηθικής στο τραπεζικό σύστημα ώστε να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών στις τράπεζες.

Summary

This dissertation will initially deal with the concept of Corporate Governance (CG) of banks and the important role it plays. It will then look at the banks' CG at an international and European regulation level. It will explore the Basel Committee's provisions on the individual CG issues and will look at the CG of the banks during the 2007-08 global economic crisis in order to link the CG to the causes of the crisis.

It will then introduce CG ethics and how these are incorporated through the new regulations of the regulating authorities. There will be a reference to the banking culture and the application of ethics to it.

The reason for the collapse of the citizens' confidence in banks will then be concluded and how this can be restored. Banking leadership and its relationship with the CG during the economic crisis will be explored through the review of international bibliography.

In continuance, the post-crisis CG will be examined to explore the steps taken to improve it, as well as the role of the Boards of Directors and leadership in avoiding corruption and in general the global campaign in the right direction and implementation of ethical banking.

This dissertation, through the case study methodology, investigates the case of Cooperative banking in Cyprus and will try to prove that the CG has not been able to prevent the collapse of the Cooperative bank, resulting in its final closure, creating a huge gap in the banking environment of Cyprus since it constituted essentially an alternative bank that helped to eliminate the financial exclusion of a large portion of the Cypriot population.

Finally, the proposal of the dissertation will be followed, both, for the Cooperative bank and more generally for the CG and the recovery of ethics in the banking system in order to restore the citizens' trust in banks.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ανδρέα Ασιώτη, τόσο για τη στήριξη και καθοδήγηση του όσο και για την άψογη συνεργασία μας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στην οικογένεια και φίλους μου, όπου η στήριξη τους αποτέλεσε την πηγή άντλησης δύναμης κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής αυτής.

Περιεχόμενα

Περίληψη	1
Summary	2
Ευχαριστίες	3
1. Κεφάλαιο	6
1.1. Εισαγωγή	6
1.2. Σκοπός της Έρευνας	7
1.3. Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα	7
1.4. Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της Έρευνας	7
1.5. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	8
1.6. Θεωρητικό Υπόβαθρο	9
2. Κεφάλαιο	10
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	10
2.1. Εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών	10
2.1.1. Πίνακας	10
2.2. Εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών σε διεθνές και Ευρωπαϊκό επίπεδο ρύθμισης	11
2.3. Η εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης 2007-08	14
2.4. Ηθική Εταιρική Διακυβέρνηση και η τάση των Ρυθμιστικών Αρχών	16
2.5. Κουλτούρα και Εταιρική Διακυβέρνηση	17
2.6. Ο λόγος κατάρρευσης της εμπιστοσύνης των πολιτών στις τράπεζες	20
2.7. Μπορεί η πίστη στο τραπεζικό σύστημα να αποκατασταθεί;	21
2.8. Ηγεσία και εταιρική Διακυβέρνηση των τραπεζών	24
3. Κεφάλαιο	26
Η Εταιρική Διακυβέρνηση μετά την κρίση, βήματα προς την ορθή κατεύθυνση	26
3.1. Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η θέση που της αρμόζει	26
3.2. Διοικητικό Συμβούλιο και ηγεσία –Τρόποι Αποτροπής της Διαφθοράς	27
3.2.1. Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου στην αποτροπή της διαφθοράς και ο τρόπος επίτευξης	31
3.3. Παγκόσμια εκστρατεία προς την ορθή κατεύθυνση και υλοποίηση της ηθικής τραπεζικής	33
4. Κεφάλαιο	39

Μελέτη Περίπτωσης: Συνεργατισμός Κύπρου	39
4.1. Εισαγωγή _ Προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης για τους σκοπούς της διατριβής αυτής, σε συσχέτιση με το κλείσιμο του Συνεργατισμού στη Κύπρο.	39
4.1.1. Συνεργατικές Αρχές και Αξίες	40
4.1.2. Ιστορική Αναδρομή του Συνεργατισμού στη Κύπρο	40
4.1.3. Όραμα και Αποστολή.....	45
4.1.4. Δράσεις και βραβεύσεις	46
4.2. Συνεργατικά Ιδρύματα άλλων χωρών	46
4.3. Διαφοροποίηση από τα παραδοσιακά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.....	47
4.4. Όροι εντολής Ερευνητικής Επιτροπής για την κατάρρευση του Συνεργατισμού	48
4.5. Οι προϋποθέσεις συνέχισης της ύπαρξης του Συνεργατισμού στο τραπεζικό περιβάλλον της Κύπρου. Πρόταση της διατριβής.	54
5. Κεφάλαιο.....	58
5.1. Συμπέρασμα	58
6. Κεφάλαιο.....	68
6.1. Επίλογος και Εισηγήσεις.....	68
Βιβλιογραφία.....	73

1. Κεφάλαιο

1.1. Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή εξετάζει το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΔ) των τραπεζών.

Η διερεύνηση του πλαισίου ΕΔ είναι πολύ σημαντική ώστε να διαλευκανθεί ο ρόλος που διαδραμάτισε στη οικονομική κρίση τόσο παγκόσμια όσο και στη Κύπρο.

Η ΕΔ διαδραματίζει, καθοριστικό ρόλο και ως προς το αίσθημα εμπιστοσύνης των πολιτών έναντι των τραπεζών. Η οικονομική κρίση του 2007-08, αλλά και η οικονομική κρίση της Κύπρου που ήταν κυρίως τραπεζική, προκάλεσε κρίση εμπιστοσύνης των πολιτών προς τις τράπεζες. Παρουσιάζονται οι κύριοι λόγοι που προκάλεσαν την κρίση εμπιστοσύνης μέσα από τα γεγονότα της οικονομικής κρίσης εστιάζοντας στην ΕΔ των τραπεζών.

Η διατριβή θα εξετάσει τις αρμοδιότητες των Διοικητικών Συμβουλίων (ΔΣ) και των Ανώτερων Στελεχών των τραπεζών, τη Διαχείριση Κινδύνων, τις Πολιτικές Αποδοχών, τη Πληροφόρηση και τη διαφάνεια μέσα από το κανονιστικό πλαίσιο. Τις πρακτικές που ακολουθήθηκαν κατά τη διάρκεια της χρηματοοικονομικής κρίσης, και με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό συνέβαλαν στην δημιουργία και έκταση της κρίσης.

Θα διερευνηθούν οι προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι τράπεζες στην εφαρμογή των προνοιών και πρακτικών της οδηγίας για ΕΔ.

Θα μελετηθεί η περίπτωση του Συνεργατισμού η οποία θα εστιάσει στο ρόλο που διαδραμάτισε η μη χρηστή διοίκηση και η ΕΔ στη πορεία του.

Η δεύτερη ενότητα θα ασχοληθεί με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας περί ΕΔ και θα επιχειρηθεί σύγκριση μεταξύ των ερωτημάτων που διερευνούνται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, και θα εξηγηθεί η διαφορά και η συνεισφορά της παρούσας έρευνας με τις υπάρχοντες.

1.2. Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της διατριβής αυτής είναι η απόδειξη της σημασίας της ορθής και χρηστής ΕΔ στα τραπεζικά ιδρύματα, μέσω της ανάδειξης του ρόλου της στην πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση αλλά και στο Κυπριακό τραπεζικό Σύστημα και συγκεκριμένα στο ρόλο που διαδραμάτισε στο οριστικό κλείσιμο του Συνεργατισμού.

1.3. Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα

- Το πλαίσιο της ΕΔ των τραπεζών.
- Ποιες ρυθμίσεις ΕΔ προνοούνται σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο.
- Ποιας μορφής ΕΔ ασκήθηκε κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης στις τράπεζες.
- Ποιοι λόγοι προκάλεσαν την κατάρρευση της εμπιστοσύνης των πολιτών στις τράπεζες.
- Μπορεί η πίστη στο τραπεζικό σύστημα να αποκατασταθεί και πως;
- Ηγεσία και διακυβέρνηση. Ποια μορφή ηγεσίας ασκήθηκε κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης; Πως επηρέασε την ΕΔ; Ποιος ο ρόλος της ΕΔ κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης;
- Πάταξη της διαφθοράς. Επανατοποθέτηση της ηθικής τραπεζικής, της ηθικής κουλτούρας και αξιών. Παραδείγματα από εναλλακτικές τράπεζες.

1.4.Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της Έρευνας

Η έρευνα αυτή παρέχει σημαντική πληροφόρηση και απόδειξη της σημαντικότητας της χρηστής ΕΔ και της ορθολογικής ηγεσίας στο τραπεζικό τομέα. Μπορεί και πρέπει να διαδραματίσει το ρόλο που της αξίζει ώστε να έχει διευθύνοντα ρόλο στις τραπεζικές πρακτικές, με σκοπό να αποκατασταθεί η χαμένη εμπιστοσύνη των πολιτών στο τραπεζικό σύστημα.

Η σπουδαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι συνδέει την μη χρηστή ΕΔ με τη κατάληξη του Συνεργατισμού, που συμβαίνει κατά την χρονική στιγμή που εκπονείται η

παρούσα διατριβή, οπότε και δεν έχει ακόμα γίνει εκτεταμένη αναφορά για αυτό το θέμα στην υπάρχουσα έρευνα.

1.5.Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στη μεταπτυχιακή διατριβή του Βαγγέλη Κουτσαυτάκη, «Εταιρική Διακυβέρνηση και τραπεζικός τομέας στα χρόνια της χρηματοπιστωτικής κρίσης», Ιούνιος 2012, ΑΠΚΥ, εξετάζεται η ΕΔ των τραπεζών ως προ το βαθμό τήρησης των κανονισμών. Στην Ελλάδα, απαντάτε το ερώτημα αν η τήρηση των κανόνων ΕΔ, προϋποθέτουν καλύτερη λειτουργία των τραπεζών και εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους. Γίνεται μελέτη περίπτωσης εφαρμογής ΕΔ σε ελληνική τράπεζα (ALPHA BANK). Συσχετίζεται μετέπειτα, η εφαρμογή ΕΔ με την πρόσφατη οικονομική κρίση και δίνονται παραδείγματα προς αποφυγήν και παραδειγματισμό. Αναλύονται τα κριτήρια που εγγυώνται τη καλύτερη δυνατή ΕΔ μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου.

Στη μεταπτυχιακή διατριβή του Γκουγκουστόμου Δημήτριου, με τίτλο «Δημιουργική Λογιστική: Λογιστικά Τεχνάσματα και Επιπτώσεις. Η εταιρική Διακυβέρνηση ως μέσο περιορισμού και αντιμετώπισης της δημιουργικής λογιστικής.»

Αναφέρεται ότι οι σύγχρονοι κανονισμοί που διέπουν την ΕΔ μπορούν να αποτρέψουν και να περιορίσουν και να αντιμετωπίσουν την δημιουργική λογιστική που ουσιαστικά παραποιεί τις οικονομικές καταστάσεις ώστε να παρουσιάζονται τα δεδομένα ωραιοποιημένα, σε μια προσπάθεια εξαπάτησης και απόκρυψης της αλήθειας. Μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτού του στόχου και συνδέονται με την ΕΔ είναι η ύπαρξη νέων διατάξεων για τις επιτροπές ελέγχου οι οποίες πρέπει να αποτελούνται από ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ. Καθιέρωση αυστηρών ποινών σε στελέχη επιχειρήσεων σε περιπτώσεις αναληθούς πιστοποίησης. Απαγόρευση χορήγησης δανείων σε στελέχη επιχειρήσεων και μέλη του Δ.Σ. Υιοθέτηση διαφανών και διεθνώς αναγνωρισμένων θεσμικών πλαισίων ΕΔ στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Με ερώτημα προς μελλοντική διερεύνηση: Μήπως πέραν των κανόνων και νόμων που δημιουργούνται, θα έπρεπε να δοθεί περισσότερη σημασία στην εκπαίδευση και δημιουργία προτύπων και ηθικών αξιών για τα μελλοντικά στελέχη επιχειρήσεων και τραπεζών. Αυτό ακριβώς το ερώτημα διερευνά η διατριβή αυτή την ηθική που πρέπει να

διέπει τους τραπεζικούς οργανισμούς και ότι η λύση στη διαφθορά είναι η επικράτηση της ηθικής.

1.6. Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2007-08, ανέδειξε τεράστια προβλήματα ΕΔ στις τράπεζες καθώς και αναποτελεσματικής ηγεσίας. Ανέδειξε επίσης το πρόβλημα εντολέα εντολοδόχου, (agency problem) το οποίο ευθύνεται ουσιαστικά για την ανάληψη υπέρμετρου κινδύνου από τις τράπεζες (ηθικού κινδύνου). Η κερδοκεντρική στρατηγική των τραπεζών ανέδειξε φαινόμενα απληστίας, διαφθοράς και ασυδοσίας. Οι πολίτες δικαίως έχασαν την εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα, αφού αποδείχθηκαν και αναδείχθηκαν μετά τη κρίση διεφθαρμένες πρακτικές τόσο παγκόσμια όσο και στο Κυπριακό τραπεζικό σύστημα με σκάνδαλα μεγατόνων. Οι πολίτες επωμίζονται ουσιαστικά το βάρος αυτών των συμπεριφορών και πρακτικών μέσω της διάσωσης εκ των έξω (bail out) και της κυβερνητικής στήριξης των τραπεζών για τη διατήρηση της σταθερότητας του χρηματοοικονομικού συστήματος.

Η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στο τραπεζικό σύστημα είναι καίριας σημασίας αφού δεν νοείται τραπεζικό σύστημα χωρίς πίστη. Η αποκατάσταση της χρειάζεται βάθος χρόνου και έργα ανοικοδόμησης της εμπιστοσύνης μέσα από χρηστή ηθική και καθωσπρέπει ΕΔ και ηγεσία.

2. Κεφάλαιο

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

2.1. Εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών

Στις κατευθυντήριες γραμμές (ΕΕ) 2015/855 της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας της 12^{ης} Μαρτίου 2015, αναφέρονται τα εξής: «Σε ότι αφορά την ΕΔ, το Ευρωσύστημα αποδίδει μέγιστη σημασία σε μια προσέγγιση όπου στο επίκεντρο του τοποθετεί τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και τους αυστηρότερους δυνατούς κανόνες δεοντολογίας. Η τήρηση των εν λόγω αρχών αποτελεί βασικό στοιχείο της αξιοπιστίας του Ευρωσυστήματος και είναι ουσιώδης για τη διαφύλαξη της εμπιστοσύνης των ευρωπαίων πολιτών.» (Draghi, 2015)

Είναι δηλαδή κοινή διαπίστωση ότι η εμπιστοσύνη πηγάζει μέσα από τις ενέργειες και αποφάσεις των τραπεζών σε σχέση με την ΕΔ. Στη μετά την κρίση εποχή είναι έκδηλη η κρίση εμπιστοσύνης.

Η ΕΔ των τραπεζών έχει σημαίνοντα ρόλο και η αποτυχία της κοστίζει πολύ από ότι έδειξε η πρόσφατη οικονομική κρίση. Η σωστή δομή της ορθής και πετυχημένης ΕΔ θα εμποδίσει μελλοντικές οικονομικές κρίσεις. Η αποτυχία της ΕΔ των Lehman Brothers για παράδειγμα, στοίχισε περισσότερο από τις πέντε χειρότερες φυσικές καταστροφές του πλανήτη μαζί. Η χρηστή ΕΔ θα διασφαλίσει ότι καταστροφές τέτοιου είδους (πίνακας 2.1.1) δεν θα συμβούν ξανά. Η μη χρηστή ΕΔ κοστίζει πολλά και θα πρέπει αυτό το κόστος να μειωθεί.

2.1.1. Πίνακας

Εταιρείες με αποτυχημένη ΕΔ	Κόστος σε δις \$	Φυσικές Καταστροφές	Κόστος σε δις \$
Lehman Brothers	691.1	Σεισμός Τοχόκου (Ιαπωνίας)	210
Washington Mutual	328.9	Σεισμός Σετσουάν (Κίνα)	147
AIG	170.0	Τυφώνας Κατρίνα(ΗΠΑ)	144
WorldCom	103.9	Σεισμός Νόρθριτζ (ΗΠΑ)	43
Enron	63.4	Τυφώνας Andrew (ΗΠΑ)	41
Σύνολο	1,357.3	Σύνολο	585

πηγή: Zinkin κεφάλαιο 9 πίνακας 1, συγκριτικός πίνακας καταστροφής αξίας.

Καλή ΕΔ στις τράπεζες επιτυγχάνεται με αυτοπειθαρχία, πειθαρχία της αγοράς και πειθαρχία στους ρυθμιστικούς κανόνες.

Η αυτοπειθαρχία της τράπεζας μπορεί να οριστεί ως οι ηθικές επιχειρηματικές της πρακτικές. Ο ρόλος των τραπεζών στη οικονομία γενικότερα τις εμποδίζει από το να φέρονται σαν επιχειρήσεις που αποσκοπούν μόνο στο κέρδος και στη μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων τους. Ειδικότερα οι τράπεζες που είναι πολύ μεγάλες για να αποτύχουν λόγω του μεγάλου αντίκτυπου που ασκεί στη κοινωνία η διάσωση τους, αφού επηρεάζουν όλους και όχι μόνο τους μετόχους τους. Για να ανακτήσει την εμπιστοσύνη το κοινό στις τράπεζες οι τραπεζίτες θα πρέπει να αναθεωρήσουν τις πρακτικές τους σε ηθικότερα πρότυπα, αφού το κοινό αμφισβητεί πλέον τα πλεονεκτήματα της τραπεζικής διαμεσολάβησης αφού η ανάπτυξη που αυτή προκαλεί έχει πληρωθεί από τους ίδιους πολύ ακριβά.

Η ορθή ΕΔ των τραπεζών θα πρέπει να ελέγχει και να οδηγεί την τράπεζα στην επίτευξη μακροχρόνιων, ηθικών και κοινωνικών υποχρεώσεων απέναντι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Θα πρέπει να λειτουργεί ως ένα σύστημα καθοδήγησης και ελέγχου χρησιμοποιώντας κανονισμούς, οδηγίες, και πρότυπα απόδοσης. Το ΔΣ και η διεύθυνση θα πρέπει να είναι οι κυρίως υπεύθυνοι στο να προστατεύουν τα συμφέροντα των καταθετών τους και των ρυθμιστών.

Τα ΔΣ πρέπει να διασφαλίζουν ότι είναι αποτελεσματικοί φύλακες των τραπεζικών αρχών και ηθικής. (Zinkin, Governance: The wise Restraints That Set Men Free, 2014)

2.2. Εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών σε διεθνές και Ευρωπαϊκό επίπεδο ρύθμισης.

Η ΕΔ στο χρηματοπιστωτικό τομέα έχει βαρύνουσα σημασία λόγω της πολυπλοκότητας των προϊόντων του τομέα και την επιρροή που ασκούν οι τράπεζες στο σύνολο της οικονομίας. Ο συστημικός κίνδυνος προβληματίζει ιδιαίτερα τις ρυθμιστικές αρχές οι οποίες επιβάλλουν ιδιαίτερα στο χρηματοπιστωτικό τομέα αυστηρούς κανονισμούς και ρυθμίσεις αφού επιδιώκουν τη σταθερότητα της οικονομίας.

Η Επιτροπή της Βασιλείας επέβαλε κανόνες το 2006 που προνοούσαν:

Το ΔΣ να έχει ενεργή ανάμειξη στη στρατηγική των τραπεζών.

- 1) Να υπάρχει σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και τομέων ευθύνης.
- 2) Η πολιτική αποδοχών των μελών να ενθαρρύνει μακροπρόθεσμα τα συμφέροντα της τράπεζας
- 3) Αντιμετώπιση των κινδύνων που συνδέονται με αδιαφανείς συναλλαγές.

Μετά το ξέσπασμα της χρηματοοικονομικής κρίσης η Επιτροπή της Βασιλείας αναθεώρησε τις πιο πάνω αρχές, με σκοπό να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες που ανέδειξε η κρίση σε σχέση με την ΕΔ στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Ολοκλήρωσε την αναθεώρηση τον Οκτώβριο του 2010, με την έκδοση της έκθεσης «Principles for enhancing corporate governance» η οποία ενίσχυσε και εμπλούτισε τις αρχές του 2006 με 14 νέες αρχές που επικεντρώνονται στο ΔΣ, στη Διοίκηση, στη Διαχείριση Κινδύνων και Εσωτερικό Έλεγχο στις πολιτικές αποδοχών και στις πολύπλοκες εταιρικές δομές. Προνοούνται λοιπόν τα εξής:

Το Διοικητικό Συμβούλιο:

Ευθύνεται συνολικά για την τράπεζα, την επιχειρησιακή και στρατηγική πολιτική για την διαχείριση των κινδύνων, την οικονομική ευρωστία και τη διακυβέρνηση της τράπεζας.

Τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να είναι κατάλληλα καταρτισμένα τόσο ατομικά όσο και ως σύνολο ώστε να μπορούν να επιβλέπουν αποτελεσματικά τη διοίκηση, και να ακολουθούν ορθές πρακτικές διακυβέρνησης. Το έργο του ΔΣ θα πρέπει να το στηρίζουν ανεξάρτητες μονάδες διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου.

Η διοίκηση:

Οφείλει να διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες της τράπεζας συνάδουν με την επιχειρηματική της στρατηγική, το επίπεδο ανοχής κινδύνου, και τις πολιτικές που έχουν εγκριθεί από το ΔΣ.

Το τμήμα Διαχείρισης Κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου:

Οι τράπεζες οφείλουν να έχουν τμήμα διαχείρισης κινδύνων, τμήμα κανονιστικής συμμόρφωσης και τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Τα τμήματα αυτά πρέπει να δρουν ανεξάρτητα, με ανεξάρτητες εξουσίες και πρόσβαση στο διοικητικό συμβούλιο.

Οι κίνδυνοι πρέπει να αξιολογούνται συνεχόμενα και απρόσκοπτα σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της τράπεζας μέσω έγκαιρης και έγκυρης εσωτερικής επικοινωνίας αλλά και συνεχών αναφορών στο ΔΣ και στη διοίκηση.

Πολιτικές αποδοχών:

Οι πολιτικές αποδοχών οφείλουν να εναρμονίζουν τις πολιτικές τους σύμφωνα με τα πρότυπα του Συμβουλίου χρηματοπιστωτικής σταθερότητας.

Πολύπλοκες εταιρικές δομές:

Το ΔΣ και η Διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν και να κατανοούν πλήρως τη γενική εταιρική δομή της τράπεζας, να την κατευθύνουν και να την εξελίσσουν και να διασφαλίζουν ότι δεν είναι αχρεία πολυπλοκή.

Δημοσιοποίηση και διαφάνεια:

Η διαφάνεια είναι βοηθητικό εργαλείο στην ορθή και χρηστή εφαρμογή των αρχών ΕΔ.

Πέρα από την Επιτροπή Βασιλείας και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή βάζει στο επίκεντρο την ενίσχυση της ΕΔ. Η Επιτροπή παρόλο που δεν συνδέει ευθέως την διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση με την ΕΔ, αναφέρει ότι η απουσία αποτελεσματικών ελέγχων συνέβαλε στην ανάληψη υπερβολικών κινδύνων από τις τράπεζες. Κρίνει ότι το υφιστάμενο πλαίσιο ΕΔ τόσο σε ευρωπαϊκό αλλά και εθνικό επίπεδο κατά τη περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης δεν ήταν ικανοποιητικό ή δεν εφαρμόστηκε ορθά. Προβάνει και αυτή σε αναβαθμίσεις, νέες οδηγίες και αναθεωρήσεις των οδηγιών περί ΕΔ και νέες προτάσεις σε συνάρτηση με τη Βασιλεία III.

Οι κώδικες δεοντολογίας της ΕΔ μπορεί να προέρχονται εξολοκλήρου από αυτορρύθμιση ή η υιοθέτηση τους θα αποτελεί προϋπόθεση ένταξης μιας νέας εταιρίας σε οργανωμένη αγορά είτε η υιοθέτηση τους είναι υποχρεωτική για τις εισηγμένες εταιρίες.

Η Οδηγία 2006/46/ΕΚ άρθρο 1, παρ. 7 ορίζει ότι Εταιρία οι κινητές αξίες της οποίας είναι δεκτές προς διαπραγμάτευση σε ρυθμιζόμενη αγορά συμπεριλαμβάνει στην ετήσια έκθεση της και δήλωση ΕΔ ως ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης.

Η δήλωση αυτή περιλαμβάνει τα εξής:

Παραπομπή στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΚΕΔ) στον οποίο υπάγεται η εταιρία, ή και στον ΚΕΔ τον οποίο θα μπορούσε να έχει οικιοθελώς αποφασίσει να εφαρμόσει, ή και

σε κάθε σχετική πληροφορία για τις πρακτικές ΕΔ που εφαρμόζει πέρα από τις απαιτήσεις του εθνικού δικαίου.

Αναφορά σε τυχόν αποκλίσεις από τον ΚΕΔ ή εξήγηση όσον αφορά τα μέρη του ΚΕΔ από τα οποία αποκλίνει και αιτιολόγηση της επιλογής της.

Μετά την χρηματοπιστωτική κρίση αλλάζει στάση και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και στη πράσινη βίβλο της Επιτροπής τον Ιούνιο του 2010 υποβάλλονται συγκεκριμένες προτάσεις βελτίωσης των πρακτικών ΕΔ.

Εκδίδει την οδηγία 2010/76/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τροποποίηση των οδηγιών 2006/48/ΕΚ και 2006/49/ΕΚ όσον αφορά τις κεφαλαιακές απαιτήσεις για το χαρτοφυλάκιο συναλλαγών και για τις πράξεις επανατιτλοποίησης καθώς και τον εποπτικό έλεγχο των πολιτικών αποδοχών. Περιέχει διατάξεις για τις πολιτικές αποδοχών λόγω του ότι κρίθηκε ότι κατά τη κρίση οι μη κατάλληλες δομές πολιτικών αποδοχών ορισμένων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων συνέβαλαν στην ανάληψη εκ μέρους τους υπερβολικών κινδύνων και ότι οι πολιτικές αποδοχών που ενθαρρύνουν την ανάληψη κινδύνων πέρα των επιτρεπτών ορίων από την επιχείρηση μπορεί να βλάψουν την υγιή και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων. Επίσης, την Πρόταση οδηγίας Ιούλιος 2011 (CRD IV) η οποία σχετικά με την ΕΔ αποσκοπεί στη ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ιδίως σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων των πιστωτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων επενδύσεων. Περιέχει επίσης διεξοδικές διατάξεις για το ΔΣ και την ενίσχυση της εποπτείας των κανόνων ΕΔ από τις αρμόδιες αρχές.

Η νέα τάση τίθεται υπέρ των νομικά εξαναγκαστικών κανόνων αντί των κωδικών δεοντολογίας του 2006 λόγω ακριβώς των προβλημάτων που ανέκυψαν στην κρίση.

Διαπιστώνεται λοιπόν, ότι τόσο οι διεθνείς αρχές όσο και οι ευρωπαϊκές αναθεώρησαν τη στάση τους απέναντι στη ΕΔ θέτοντας αυστηρότερους κανόνες επειδή έκριναν ότι σχετίζεται με τα συμβάντα της οικονομικής κρίσης του 2007-08 οπότε και στη προσπάθεια τους να ρυθμίσουν τα προβλήματα αναθεώρησαν τις οδηγίες τους. (Γκόρτσος, 2013)

2.3. Η εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης 2007-08

Τα ευρήματα έρευνας που δημοσίευσε η Nestor Advisors (Ne Ad) τον Απρίλιο του 2008 (Lapido, Nestor, & Risser, 2008), καταδεικνύουν ότι, στις Ευρωπαϊκές Τράπεζες που κτυπήθηκαν στην κρίση αποδεικνύεται ότι τα συμβούλια τους δεν είχαν στην διάθεση τους συστήματα ενημέρωσης και ανασκόπησης της ανάληψης κινδύνου ώστε να τις

διαχειρίζονται και να τις επιβλέπουν έγκαιρα και παρεμβατικά. Δεν διέθεταν επιτροπή διαχείρισης κινδύνων σε επίπεδο συμβουλίου. Οι περισσότερες τράπεζες επιφόρτιζαν αυτή την ευθύνη στην επιτροπή ελέγχου τους. Τα ΔΣ λάμβαναν πληροφόρηση από δεύτερο ή τρίτο χέρι, αφού οι επικεφαλής των μονάδων διαχείρισης κινδύνου αναφερόταν στο CFO και όχι απευθείας στο ΔΣ.

Στα θέματα ΕΔ ένα από τα πιο κοινά προβλήματα είναι η έλλειψη ανεξαρτησίας και ελέγχου. Στο τραπεζικό περιβάλλον προστίθεται και η αδυναμία κατανόησης των μελών του ΔΣ των σύνθετων και πολύπλοκων εκτεταμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η έρευνα επίσης κατέδειξε ότι μόνο ένας στα δέκα μη εκτελεστικά μέλη των συμβουλίων είναι γυναίκα, ενώ σε τέσσερις από αυτές δεν υπάρχει καμία γυναίκα μέλος. Έρευνες δείχνουν ότι οι άνδρες ευνοούν περισσότερο την ανάληψη κινδύνων και ότι υποσκάπτεται με αυτό τον τρόπο η αντικειμενικότητα της διαχείρισης κινδύνων.

Επιπρόσθετα, οι πάγιες αμοιβές των CEO, πριν την κρίση αντιστοιχούσαν στο 15% των συνολικών αποδοχών τους ενθαρρύνοντας την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων και αυτό αποδεικνύεται από την έρευνα όπου CEO με πάγια πέραν του 30%, είχαν λιγότερη έκθεση στην ανάληψη κινδύνων. Στις ΗΠΑ ανάμεσα στις τράπεζες που είχαν το μεγαλύτερο πρόβλημα οι CEO τους είχαν ως πάγιο μόνο το 3% του μισθού τους. (Lapido, Nestor, & Risser, 2008)

Σε μια ανακοίνωση «πράσινη βίβλος» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αναφέρεται ότι είναι κοινή διαπίστωση ότι τα ΔΣ των χρηματοπιστωτικών οργανισμών αλλά και οι εποπτικές αρχές δεν είχαν πλήρη συναίσθηση της φύσης και έκτασης των κινδύνων που αντιμετώπιζαν κατά τη διάρκεια της πρόσφατης κρίσης.

Το καθεστώς της ΕΔ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είτε δεν ήταν κατάλληλο είτε δεν εφαρμοζόταν σωστά. Αποδείχθηκε ότι δεν συνυπολόγιζαν τα συμφέροντα των καταθετών, αποταμιευτών κατόχων συμβολαίων ασφαλιστικών εταιρειών αφενός, και την σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος αφετέρου, και δεν λήφθηκε υπόψη ο συστημικός χαρακτήρας πολλών παραγόντων. Η ΕΔ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων οφείλει να αποτρέπει τον «ηθικό κίνδυνο» και να ορίζει τη στρατηγική και το προφίλ κινδύνου του οργανισμού που διευθύνει.

Οι αρχές ΕΔ στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, που ίσχυαν κατά τη κρίση θεωρητικά κάλυπταν τους προβληματισμούς που ανέδειξε η πρόσφατη χρηματοοικονομική κρίση αλλά κατά τη διάρκεια της κρίσης αποδείχθηκε ότι είχαν πολύ μεγάλο εύρος και έδιναν μεγάλα περιθώρια ερμηνείας στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Ήταν δύσκολη η εφαρμογή και έπασχαν πραγματικής ποιοτικής αξιολόγησης. Δεν υπήρχε σαφής διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων. Δεν υπήρχε δεσμευτική υποχρέωση συμμόρφωσης παρά μόνο απλές συστάσεις. Υπήρχε απουσία αποτρεπτικών κυρώσεων, και αδυναμία ελέγχων τήρησης.

Τα ΔΣ αντί να ενεργούν ως κέντρα εξουσίας και καθορισμού στρατηγικής απλά περιορίζονταν στην επικύρωση των στρατηγικών που τους επέβαλλε η διεύθυνση χωρίς να έχουν τη δυνατότητα ή και τις γνώσεις να αλλάξουν το στρατηγικό προσανατολισμό της διεύθυνσης.

Τα εκτελεστικά μέλη των ΔΣ, δεν αφιέρωναν το χρόνο και τους πόρους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η έλλειψη τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης δεν τους έδινε τη δυνατότητα διαφωνίας προς τον CEO. Δεν υπήρχε επαρκώς διαφορετικό υπόβαθρο μεταξύ των μελών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού τους, και δεν αναγνώριζαν το συστημικό χαρακτήρα ορισμένων κινδύνων. Ένα πιο σύνθετο ΔΣ είτε από πλευράς κατάρτισης μόρφωσης, ή διαφορετικότητας ίσως να μπορούσε να έπαιζε ένα πιο ενεργό ρόλο ως προς τη ασύμμετρη πληροφόρηση και την διαχείριση κινδύνων που είναι από τα πιο βασικά στοιχεία της ΕΔ. (Lapido, Nestor, & Risser, 2008)

2.4. Ηθική Εταιρική Διακυβέρνηση και η τάση των Ρυθμιστικών Αρχών

Η τάση των ρυθμιστικών αρχών είναι να προάγουν την ηθική ΕΔ. Από την ίδρυση του ο οργανισμός χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (FSA) υποστήριξε ότι στις εταιρείες και τράπεζες θα ήταν προτιμότερο να ενστερνιστούν οι ηθικές πρακτικές που οι κανονισμοί όριζαν από την εταιρική κουλτούρα των χρηματοπιστωτικών οργανισμών παρά να γίνεται απλά συμμόρφωση στους κανονισμούς. Επιδίωξαν με αυτό, τη προσέγγιση να εξυπηρετηθεί καλύτερα ο σκοπός της ηθικής, παρά να επιβληθεί με τη συμμόρφωση στους νόμους και κανόνες που επέβαλλε ο οργανισμός. Αν οι ηθικές πρακτικές ενσωματωθούν στην εταιρική κουλτούρα οι υπάλληλοι απλά θα ακολουθούν τους εσωτερικούς κανονισμούς της εταιρείας τους μέσα στα πλαίσια της δέσμευσης τους να ακολουθούν τις

αξίες και τον κώδικα ηθικής του εργοδότη τους παρά να αναγκάζονται να συμμορφώνονται σε κανόνες και νομοθεσίες που επιβάλλει ο οργανισμός (Sants, 2002) (FSA, 2002b). Η συνεχής αλλαγές των κανονισμών ωστόσο, τα τελευταία 15 χρόνια, εξανάγκασε τις εταιρείες και τράπεζες να επενδύουν τεράστια κονδύλια ώστε να αντεπεξέλθουν στις συνεχείς αλλαγές, καθώς επίσης είναι αναγκασμένες να υπόκεινται σε συνεχής έλεγχους ώστε να διαπιστωθεί αν συμμορφώνονται με τους κανονισμούς. Όλη αυτή η διαδικασία δεν άφησε το περιθώριο να εσωτερικοποιηθούν αυτοί οι κανονισμοί στις τράπεζες και να μπορέσει η ηθική να εσωτερικοποιηθεί στις κουλτούρες των οργανισμών. Η εσωτερικοποίηση της ηθικής θα έφερνε στο τέλος και λιγότερη ανάγκη ελέγχου από τις εποπτικές αρχές και λιγότερες οικονομικές κρίσεις και αυτό από μόνο του αποτελεί τραγική ειρωνεία αφού δεν επιτεύχθηκε ποτέ ο αυτοσκοπός. (Cowton, Banking, 15/07/2010)

2.5.Κουλτούρα και Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Επιτροπή της Βασιλείας το 2011 στις οδηγίες περί «αρχές για μια σωστή διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου» εξηγεί τι εννοεί με τον όρο κουλτούρα Λειτουργικού κινδύνου, και η δοθείσα έννοια θα μπορούσε να αποτελεί την ιδανική έννοια της τραπεζικής κουλτούρας αν όπου αναφέρεται ο επιχειρησιακός κίνδυνος απλά αναφέρεται η εσωτερική κουλτούρα. Συγκεκριμένα, «Η εσωτερική κουλτούρα (ο λειτουργικός κίνδυνος) είναι ο συνδυασμός των ατομικών και εταιρικών αξιών, συμπεριφορών τάσεων και ικανοτήτων, που καθορίζουν τη δέσμευση και το στυλ της διεύθυνσης.

Ο ρόλος των χρηματοπιστωτικών οργανισμών θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί. Η διεύθυνση τους επιβάλλεται να χαρακτηρίζεται από κουλτούρα ηθικής και ηθικής ευθύνης. Θα πρέπει να ενθαρρυνθεί ξανά η παλιομοδίτικη προσέγγιση του επιβιώνω στα μέτρα των δυνατοτήτων μου. Θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί η σχέση τραπεζίτη και πελάτη, και η κουλτούρα μεγιστοποίησης των κερδών θα πρέπει να αναθεωρηθεί με τη καθοδήγηση των ρυθμιστικών αρχών και την εφαρμογή των κανονισμών όχι απλά σαν συμμόρφωση αλλά σαν τρόπος λειτουργίας και κουλτούρας.

Για να επιτευχθεί αυτό, οι τράπεζες χρειάζονται ηγέτες που έχουν βαθιά κατανόηση της έννοιας αλυσίδας υπηρεσίας κέρδους μέσα στο πλαίσιο του κύκλου ζωής ενός πελάτη. Ηγέτες που αναγνωρίζουν τον καθοριστικό ρόλο των υπαλλήλων τους ως προς την παρεχόμενη υπηρεσία στον πελάτη. Ηγέτες που παρέχουν στους υπαλλήλους τους την υγιή

κουλτούρα μέσα σε ένα κλίμα αλληλοσεβασμού, δίκαιων ανταμοιβών και μεταχείρισης. Ηγέτες που αναγνωρίζουν ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι γίνονται και αφοσιωμένοι, με αυξημένες επιδόσεις προσθέτοντας και συνδράμοντας στην αξία των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Όπου και οι πελάτες που εισπράττουν την αξία γίνονται με τη σειρά τους αφοσιωμένοι πελάτες και έτσι αυξάνονται οι πωλήσεις και η κερδοφορία. (Cowton, Culture, 15/07/2010)

Η ηθική και οι κουλτούρα των τραπεζών θα πρέπει να διέπει τις πράξεις και τα έργα των ανθρώπων που εργάζονται στο χρηματοοικονομικό τομέα και θα πρέπει να καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της εταιρικής τους διακυβέρνησης. Το γεγονός ότι η ηθική και η αξίες δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν, δεν θα πρέπει να μειώνει τη σημαντικότητά τους. Το ΔΣ οι διευθυντές και οι μέτοχοι πρέπει συνεχώς να προασπίζονται τη διατήρηση και την ενίσχυση των αξιών και της υγιούς κουλτούρας που οδηγεί σε ασφαλή, καινοτόμα και ηθικά σωστή οικονομική απόδοση.

Στη αναθεωρημένη οδηγία από τη Επιτροπή Βασιλείας τον Ιούλιο του 2015, «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης των τραπεζών», στη αρχή Νο 1- Στα γενικά καθήκοντα του ΔΣ, προστέθηκε μια παράγραφος για την εταιρική Κουλτούρα και Αξίες και αναφέρει ότι θεμελιώδη στοιχείο καλής διακυβέρνησης είναι η εταιρική κουλτούρα να διέπεται από ηθική συμπεριφορά και κανόνες ευθύνης αναφορικά με την ευαισθητοποίηση στη ανάληψη κινδύνων, ριψοκίνδυνης συμπεριφοράς και διαχείριση των κινδύνων. Η οδηγία αναφέρει ότι το ΔΣ των τραπεζών έχει την ευθύνη και το καθήκον να θέτει τον ηθικό τόνο και να προωθεί την υγιή εταιρική κουλτούρα ως εξής:

- 1) Να θέτει και να τηρεί τις εταιρικές αξίες και να δημιουργεί τις προσδοκίες ότι οι επιχειρησιακές πρακτικές της τράπεζας που διοικούν, γίνονται με ηθικό και νόμιμο τρόπο και είναι υποχρέωση τους να διασφαλίζουν ότι οι εταιρικές αξίες τηρούνται και γίνονται σεβαστές από τους υπαλλήλους και την ανώτερη διεύθυνση.
- 2) Να προωθούν ευαισθητοποίηση στη ανάληψη κινδύνων, μέσα από κουλτούρα μετρίασης των κινδύνων, θέτοντας το επιτρεπόμενο όριο ανάληψης κινδύνων και εγκαθιδρύοντας συγκεκριμένη πολιτική ανάληψης κινδύνων στην οποία τα μέλη του ΔΣ να διασφαλίζουν μέσα από τις πρακτικές ότι οι πολιτικές αυτές τηρούνται από τους υπαλλήλους και την ανώτερη διεύθυνση.

- 3) Επιβεβαιώνουν ότι αν οι υπάλληλοι συμπεριλαμβανομένου της ανώτερης διεύθυνσης προβαίνουν σε ανεπίτρεπτες συμπεριφορές ανάληψης υπέρμετρου κινδύνου ή παραβιάζουν τις πολιτικές και πρακτικές που έχουν τεθεί θα διώκονται και θα επιβάλλονται πειθαρχικές ενέργειες εναντίον τους.

Αναφέρει επίσης ότι ο κώδικας συμπεριφοράς και ηθικής θα πρέπει να αναφέρει συγκεκριμένα τι είναι επιτρεπτό και τι είναι ανεπίτρεπτο. Θα πρέπει συγκεκριμένα να ορίζεται ότι είναι ανεπίτρεπτες παράνομες ενέργειες, όπως χρηματοοικονομικές παραλήψεις, οικονομικό έγκλημα, συμπεριλαμβανομένου της απάτης, παραβίαση περιορισμών, ξέπλυμα βρώμικου χρήματος, αντί-ανταγωνιστικές συμπεριφορές και πρακτικές, δωροδοκία διαφθορά, και παραβίαση των δικαιωμάτων των καταναλωτών. Θα πρέπει να καταστεί ξεκάθαρο ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων της τράπεζας θα πρέπει να είναι ηθική, και ότι θα πρέπει να ασκούν τα καθήκοντα τους με τη δέουσα προσοχή και επιμέλεια (due diligence) υπακούοντας στους νόμους και κανονισμούς και την πολιτική της τράπεζας.

Επίσης οι εταιρικές αξίες και κουλτούρα θα πρέπει να αναγνωρίζουν τη κριτική σημασία της ειλικρινής και έγκαιρης συζήτησης των υπαλλήλων με την ανώτερη διεύθυνση μέσα στον οργανισμό. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να νιώθουν άνετα να καταγγείλουν ανήθικες ή ανεπίτρεπτες πρακτικές στους τραπεζικούς επόπτες μέσω εγκαθιδρυμένης πολιτικής καταγγελίας δυσλειτουργιών. (Whistleblowing policy) (Basel Committee, 2015)

Η συμβολή των whistle-blowers (αυτών που καταγγέλλουν τις δυσλειτουργίες) στην αποτροπή της διαφθοράς είναι καθοριστική. Η καταγγελία δυσλειτουργιών γίνεται από κάποιο πρόσωπο που πιστεύει ότι το δημόσιο συμφέρον υπερισχύει του συμφέροντος του οργανισμού που εργάζεται, και καταγγέλλει παρέχοντας τη πληροφορία ότι ο οργανισμός εμπλέκεται σε υποθέσεις διαφθοράς, παρανομίας απάτης ή επιβλαβούς συμπεριφοράς. Το 34% των καταγγελιών από το 43% των εγκλημάτων απάτης σε 5,400 επιχειρήσεις σε 40 κράτη κατά το έτος 2007, προήλθε από μηχανισμούς εταιρικής ασφάλειας, ελέγχων, εναλλαγής του προσωπικού και διαχείρισης κινδύνων απάτης. Το 2014 στην Ουγγαρία μετά από ένα ολοκληρωμένο νομικό πλαίσιο για την προστασία των whistle-blowers αύξησε το ποσοστό των καταγγελιών σε 143% μέσα σε ένα χρόνο. Στο Ηνωμένο Βασίλειο επίσης μετά από σχετικό νόμο προστασίας του 2000 αυξήθηκε σημαντικά η προθυμία υποβολής καταγγελιών σχετικά με περιπτώσεις απάτης, δωροδοκίας και διαφθοράς με

ποσοστό 86% ενώ στα υπόλοιπα Ευρωπαϊκά κράτη το αντίστοιχο ποσοστό ήταν στο 54%. (Στυλιανίδου , 2017)

2.6. Ο λόγος κατάρρευσης της εμπιστοσύνης των πολιτών στις τράπεζες

Σε ένα άρθρο του John Watkins το 2011, πολύ εύστοχα αναφέρεται στο νόμο του Goldman Sachs «επιδίωξε επικερδείς ευκαιρίες ανεξάρτητα, από την επίδραση στους άλλους», και τον συσχετίζει με τις πρακτικές των τραπεζών στη πρόσφατη οικονομική κρίση του 2008-2009 των ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου. (αφερέγγυοι δανειολήπτες με χαμηλό εισόδημα). Η χαλαρότητα των κριτηρίων των ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων, από τη μια και η επινόηση νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων από την άλλη, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι όντως ακολουθήθηκε ο κανόνας του Goldman Sachs από τις τράπεζες.

Αρχικά, οι «επικερδής ευκαιρίες» είχαν θετική «επιρροή στους άλλους» αφού η κυβέρνηση των ΗΠΑ στήριζε τη χορήγηση των ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων αφού της έδινε μια κοινωνική διάσταση μέσω της αύξησης του ποσοστού ιδιοκατοίκησης, αύξησης των επενδύσεων και γενικά αύξηση στον πλούτο. Το κυνήγι όμως των επικερδών ευκαιριών ανεξάρτητα από την επιρροή στους άλλους οδήγησε στα CDO'S στα τιτλοποιημένα πλέον δάνεια, όπου πακετοποιήθηκαν και επαναδομήθηκαν σε σύνθετα επενδυτικά εργαλεία όπου συμπεριλήφθηκαν σε ευρύτερα χαρτοφυλάκια «διασφαλισμένων τίτλων έναντι παγίων» (Asset backed Securities –ABS). Η τιτλοποίηση έφερε στις τράπεζες ένα νέο πλαίσιο χρηματοδότησης των Χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων απαλλάσσοντας τες από το ρίσκο και δημιουργώντας αυξημένη ρευστότητα η οποία ως συνέπεια αύξησε την δυνατότητα δανειοδοτήσεων.

Περιβάλλοντας τα CDO'S και με χαμηλού ρίσκου ομόλογα, κατάφεραν να αξιολογηθούν από τους οίκους αξιολόγησης με «AAA». Οι οίκοι με τα αλλότρια κίνητρα και τα συγκρουόμενα συμφέροντα τους, έδωσαν στα CDO'S τη κατηγοριοποίηση AAA δίνοντας πράσινο φώς στα CDO'S να διαδοθούν σε όλο τον κόσμο και να τροφοδοτήσουν τις αγορές με ρευστότητα και μετατόπιση του κινδύνου που έφεραν τα ενυπόθηκα δάνεια υψηλού κινδύνου από τις τράπεζες στις χρηματιστηριακές εταιρείες οι οποίες μετέτρεπαν τις υποθήκες των χαρτοφυλακίων των τραπεζών σε ομόλογα και τα πωλούσαν σε θεσμικούς επενδυτές όπου επένδυαν χωρίς να γνωρίζουν το κίνδυνο. Άρα έχουμε επιβεβαίωση του

κανόνα του Goldman, αφού ο κίνδυνος μετατεθόταν από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς που τον γνώριζαν σε άλλους που δεν τον γνώριζαν. Η εκμετάλλευση, του πιστωτικού κινδύνου από τις τράπεζες και τις χρηματιστηριακές εταιρείες αποφέροντας τους υπερκέρδη σε συνδυασμό με την απληστία και την αγελαία συμπεριφορά της ανθρώπινης φύσης γέννησαν την παγκόσμια κρίση του 2008-2009, και την μετέπειτα καταστροφή.

Ποιο ήθος αντιπροσωπεύουν τα κέρδη των τραπεζών; Η κατάρρευση της πίστης, η χρεοκοπία μεγάλων Χρηματοοικονομικών οργανισμών οδήγησε στη διάσωση των τραπεζών από τις κεντρικές τράπεζες σε μια απέλπιδα προσπάθεια μείωσης των επιρροών της κρίσης. Η διάσωση αυτή παρ'όλες τις ευεργετικές συνέπειες που απόφερε αφού είναι γενικά αποδεκτό ότι σμίκρυνε τη διάρκεια της κρίσης και μείωσε τον αντίκτυπο που θα είχε η κρίση στον άνθρωπο δημιουργεί προηγούμενο. Η διάσωση παραβιάζει την νομιμότητα των αγορών, το ήθος πίσω από τα κέρδη, την απόρροια της τιμωρίας, για την αποτυχία. Η παρέμβαση μέσω της διάσωσης προστάτευσε τους ανθρώπους από τις επιπτώσεις της κρίσης, αλλά εγείρει επίσης ένα τεράστιο ερώτημα. Επικροτείται τελικά ο νόμος του Goldman; Η αύξηση και η επιδίωξη επικερδών ευκαιριών αυξάνει το κόστος ευκαιρίας της ηθικής συμπεριφοράς και της ηθικής πρακτικής των τραπεζών. Η ηθική συμπεριφορά επιβάλλει την ανάληψη ενεργειών που δεν βλάπτουν και δεν εκμεταλλεύονται τους άλλους και έχουν ως αποτέλεσμα λιγότερα κέρδη. Ο κανόνας του Goldman εισηγείται ότι τα Χρηματοοικονομικά ιδρύματα είναι λιγότερο πιθανό να συμπεριφερθούν ηθικά όσο το κόστος ευκαιρίας τέτοιας συμπεριφοράς είναι ψηλό. Η επικερδής ευκαιρία που τους έδωσαν τα ενυπόθηκα δάνεια ήταν πολύ μεγάλος πειρασμός. Η μετατροπή τους σε χρεόγραφα και η μεταφορά του ρίσκου τους σε άλλους έκανε το πειρασμό ακόμα μεγαλύτερο. Η συναλλακτική πολιτική του Clinton και Bush, προώθησε την ανήθικη συμπεριφορά. Η διάσωση των τραπεζών από τις κεντρικές τράπεζες επιβράβευσε την συμπεριφορά τους. (Watkins, 2011), (Τριανταφυλλόπουλος & Βούλγαρης, 2009)

2.7. Μπορεί η πίστη στο τραπεζικό σύστημα να αποκατασταθεί;

Η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης προς το τραπεζικό σύστημα αποτελεί μεγάλη πρόκληση τόσο για τις ίδιες τις τράπεζες όσο και για τις εποπτικές αρχές. Ουσιαστικά οι τράπεζες χρειάζονται οπωσδήποτε να καλύψουν την χαμένη αξιοπιστία τους γιατί δεν νοείται τραπεζικό σύστημα χωρίς εμπιστοσύνη. Οι εποπτικές αρχές με τις ρυθμίσεις και

ελέγχους τους θα πρέπει να συμβάλουν ως προς την αποκατάσταση αυτής της αξιοπιστίας, αφού το αποτέλεσμα της δικής τους προσπάθειας θα εμπνεύσει την εμπιστοσύνη προς το τραπεζικό σύστημα.

Η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης προς τις τράπεζες είναι συνυφασμένη με την ανάληψη κινδύνου, την ηθική και την κουλτούρα.

Οι αλλεπάλληλες τραπεζικές κρίσεις εμπιστοσύνης τα τελευταία 30 χρόνια έπληξαν την τραπεζική αξιοπιστία και όχι αδικώς. Αρχής γενομένης το big bang τον Οκτώβριο του 1986, όπου δημιούργησε τεράστιες αλλαγές στη δομή των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αφού επέτρεψε στις επενδυτικές τράπεζες να κατέχουν χρηματιστηριακές τράπεζες και το αντίθετο, συσσωρεύοντας διαφορετικά και πολύπλοκα προβλήματα.

Πριν το big bang οι πράξεις των εμπόρων (traders) οι οποίοι πληρώνονταν με χαμηλούς σταθερούς μισθούς και ψηλά μπόνους ήταν καθαρή υποχρέωση των εταιρειών οι οποίες αναλάμβαναν το ρίσκο που εμπεριείχαν οι πράξεις των εμπόρων τους και οι συνεταίροι και ιδιοκτήτες των εταιρειών επωμίζονταν το κέρδος ή τις ζημιές.. Οι εταιρείες αντάμειβαν τους εμπόρους που διαπραγματεύονταν με σωστή διαχείριση του ρίσκου. Στη μετά big bang εποχή, οι περισσότεροι traders and brokers εργάζονταν σε δημόσιες εταιρείες και χρησιμοποιούσαν τα λεφτά των μετόχων των εταιρειών παρά τα κεφάλαια των ιδιοκτητών των εταιρειών. Ως εκτούτου ο έλεγχος της ανάληψης του κινδύνου άρχισε να μην υφίσταται αφού οι μέτοχοι των εταιρειών δεν είχαν τον έλεγχο των πράξεων των εργαζομένων.

Οι χρηματιστηριακές τράπεζες βρήκαν την επενδυτική τραπεζική πολύ δελεαστική και έτσι προσέλαβαν dealers και brokers που είχαν την κουλτούρα των δημόσιων εταιρειών και δημιούργησαν μια νέα τραπεζική κουλτούρα που άρχισε να ξεφεύγει από τη πελατειακή σχέση που χαρακτήριζε τις τράπεζες και άρχισε να δημιουργείται μια κουλτούρα μεγιστοποίησης του κέρδους, όπου το κυνήγι του υπερκέρδους έγινε πρώτιστος στόχος.

Οι πελάτες των τραπεζών όμως, που είχαν ακόμη τη πελατειακή σχέση εμπιστοσύνης με τις τράπεζες τους δεν μπόρεσαν να καταλάβουν ότι οι τράπεζες μετατράπηκαν σε χρηματιστηριακές εταιρείες και άλλαξαν κουλτούρα με αποτέλεσμα να εξακολουθούν να τις εμπιστεύονται. Η ασύμμετρη πληροφόρηση που επικρατούσε δεν τους άφησε περιθώρια ορθής επαγρύπνησης.

Η κρίση του 2007-08 βασίστηκε πάνω στη ίδια πρακτική. Οι τράπεζες μετατράπηκαν σε κτηματομεσίτες, μετέτρεψαν τα δάνεια σε χρηματοοικονομικά προϊόντα άγνωστης δομής και κινδύνου και μέσω της πακετοποίησης τα πώλησαν σε όλο τον κόσμο εκμεταλλευόμενες ακριβώς την εμπιστοσύνη που αναφέραμε πιο πάνω. Η εμπιστοσύνη

είναι ζωτικό στοιχείο της κοινωνίας και χαρακτηρίζεται από τα πιστεύω των ατόμων της κοινωνίας, και τη θέληση τους να ενεργούν εμπιστευόμενοι τα λόγια τις πράξεις και τις αποφάσεις άλλων. (Lewicki, McAllister, & Biers, 1998) Δύναται επίσης να συνδεθεί με τις προσδοκίες της πρόθεσης ή της συμπεριφοράς. (Rousseau, Sitkins, Burt, & Camerer, 1998). Οι δύο αυτές θεωρίες, ισχύουν ως προς την εμπιστοσύνη που μπορεί να εμπνεύσει ένα ακέραιο άτομο, δεν ισχύουν όμως στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των τραπεζών γιατί υπάρχει ανάγκη να διασφαλιστεί η συλλογική ακεραιότητα του οργανισμού και παράλληλα οι τράπεζες θα πρέπει να επιδείξουν ικανότητα και βέλτιστη ηθική συμπεριφορά. (Lewicki & Tomlinson, 2003)

Ολόκληρο το τραπεζικό σύστημα βρίσκεται σε δυσμενή θέση. Μετά το 2007-2008, η εμπιστοσύνη έχει πληγεί στον υπέρτατο βαθμό. Το να κτίσεις εμπιστοσύνη είναι πιο εύκολο από το να αποκαταστήσεις την χαμένη εμπιστοσύνη. Η αποκατάσταση χρειάζεται βάθος χρόνου και πράξεις.

Ο πελάτης είναι το επίκεντρο κάθε επιχείρησης. Οι τράπεζες όφειλαν να αναγνωρίζουν σε βάθος τις χρηματοοικονομικές ανάγκες των πελατών τους και η επίτευξη και διεκπεραίωση των αναγκών των πελατών τους θα έπρεπε να τους αποκομίζει με το κατάλληλο και επιτρεπτό επίπεδο κέρδους μέσω από τις κατάλληλες ενέργειες μάρκετινγκ και πωλήσεων. Στη κρίση του 2007-2008 η προσέγγιση του μέγιστου κέρδους και συνεπεία αυτού η επικέντρωση στις πωλήσεις δανείων και παράγωγων προϊόντων, οδήγησαν τις τράπεζες στο σημείο όπου έχασαν την ικανότητα να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους και τη μεταξύ τους σχέση εμπιστοσύνης.

Για να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη χρειάζεται να αναγνωριστούν τα προβλήματα που δημιούργησαν την κρίση εμπιστοσύνης που είναι:

- Η αναγνώριση της ύπαρξης της ασύμμετρης πληροφόρησης που δεν σχετίζεται μόνο με την αναποτελεσματικότητα των αγορών αλλά την επιλογή των ίδιων των τραπεζών και την ΕΔ τους.
- Η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα των τραπεζών αλλά και των εταιρειών
- Την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα των υπαλλήλων
- και το Μάρκετινγκ. (McCormack & Deacon, 2017)

2.8. Ηγεσία και εταιρική Διακυβέρνηση των τραπεζών

Η επανάκτηση της εμπιστοσύνης στις τράπεζες θα εξαρτηθεί από τα έργα και τις πράξεις των ηγετών και διοικούντων τους. Η απώλεια του αισθήματος της εμπιστοσύνης στο τραπεζικό τομέα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις πράξεις ενέργειες και συμπεριφορές των αποκαλούμενων 'golden boys'.

Οι ηγέτες φέρουν την αλλαγή, αν η αλλαγή αυτή έχει καλές συνέπειες καθορίζει και τον καλό ηγέτη ενώ αν η αλλαγή αυτή φέρει τη καταστροφή τότε καθορίζεται ο κακός ηγέτης.

Οι ηγέτες των τραπεζών κατά την παγκόσμια οικονομική κρίση μπορεί να συγκριθούν με την ηγεσία του Ναπολέοντα, ο οποίος κατάφερε πολύ περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο Ευρωπαϊό ηγέτη, τόσο στρατιωτικά όσο και διοικητικά αλλά μόνο για να αποτύχει στο τέλος.

Αν παρατηρήσουμε την πορεία των τεσσάρων εκτελεστικών διευθυντών των Merrill Lynch (Stan O'Neal), Bear Stearns (Jimmy Ceyne), Lehman Brothers (Dick Fuld) και Royal Bank of Scotland (Fred Goodwin), θα παρατηρήσουμε ότι έχουν αποτύχει παταγωδώς από το να χαρακτηριστούν μεγάλοι ηγέτες γιατί ενώ κατάφεραν μεγάλες επιτυχίες και έφεραν θετικές αλλαγές δεν μπόρεσαν στο τέλος να την διατηρήσουν και άφησαν πίσω τους τεράστιες ζημιές.

Αποφάσισαν να επενδύσουν με μόχλευση, σε πακετοποιημένα ομόλογα βασιζόμενα σε ακίνητα. Στις αρχές του 2000, αυτό τους απόφερε ψηλά κέρδη κατατάσσοντας τις εταιρείες τους ανάμεσα στις πιο επικερδείς τράπεζες της Wall Street. Επωφελήθηκαν και οι ίδιοι τεράστια κέρδη από τις μετοχές τις οποίες κατείχαν. Επένδυσαν σε τόσο μεγάλο βαθμό με μόχλευση, που όταν οι τιμές των ακινήτων άρχισαν να πέφτουν κατάρρευσαν λόγω αναντιστοιχίας του ενεργητικού. Τα σημάδια, οι ενδείξεις υπήρχαν, και μπορούσαν να προληφθούν αν κάποιος κοίταζε εξονυχιστικά τι συνέβαινε στην Αμερικανική αγορά ακινήτων.

Ήταν τουλάχιστον παράδοξο αυτοί οι μεγάλοι ηγέτες να παραγνωρίσουν τις ενδείξεις ή να τις αγνοήσουν πιστεύοντας ότι ήταν πολύ μεγάλοι για να αποτύχουν. Κανένας από αυτούς δεν θέλησε να έχει παρά το πλευρό του ένα ΔΣ που θα έθετε την αντίθετη άποψη ή τουλάχιστον θα ζητούσε περαιτέρω διερεύνηση στις στρατηγικές τους αποφάσεις ώστε να σταματούσε η καταστροφική πορεία εγκαίρως.

Τα ΔΣ ήταν εκεί απλά για να συμφωνούν στις αποφάσεις τους και αυτό είναι που προσπαθούν οι ρυθμιστικές αρχές να επιτύχουν μετά τη κρίση εποχή και την ανάδειξη των

‘ανύπαρκτων’ ΔΣ ώστε να σταματήσουν τους κατά τα άλλα ικανούς ηγέτες να οδηγούνται από την τεράστια επιτυχία στην αποτυχία με την νοοτροπία του πολύ μεγάλος για να αποτύχει, με οδηγό την απληστία και τη διαφθορά.

Η απουσία του ΔΣ στην πράξη, στη Διαχείριση Κεφαλαίων, ρευστότητας, ποιότητας του ενεργητικού και της Διαχείρισης των Κινδύνων, ήταν ένας από τους λόγους που έφερε την οικονομική κρίση. Υπήρχε απουσία ενημέρωσης του ΔΣ από το τμήμα διαχείρισης κινδύνων. Παρατηρήθηκε ασυμμετρία πληροφόρησης μέσω της πολυπλοκότητας των χρηματοπιστωτικών προϊόντων από τη μια, και την μη κατάλληλη κατάρτιση των ΔΣ από την άλλη.

Οι τράπεζες διευθύνονταν από ηγέτες με άπειρη αυτοπεποίθηση, υπέρμετρη αισιοδοξία ψηλό επίπεδο ανοχής κινδύνου και επικέντρωση στα κέρδη.

Η μεγάλη επιτυχία της αρχής τους, έκαναν τα μέλη του ΔΣ διστακτικά στην αμφισβήτηση, ειδικότερα όταν δεν ήταν σε θέση να το κάνουν αφού είχαν έλλειπες γνώσεις και ενημέρωση. Η δυνατή προσωπικότητα επιτυχημένων ηγετών είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστεί. Οι ίδιοι οι ηγέτες όμως, με την έλλειψη παρέμβασης οδηγήθηκαν από την απόλυτη επιτυχία στη απόλυτη αποτυχία, γιατί δεν έδωσαν στα ΔΣ τις εξουσίες και αρμοδιότητες που άρμοζε στην θέση τους. Η προσωπικότητα των CEO'S που ήταν ταυτόχρονα και chairman και διόριζαν τα μέλη των ΔΣ, ήταν πολύ δύσκολο μέχρι ακατόρθωτο να υποταχθεί. (Zinkin , Chapter 1 :Leadership: A force of Change and Chapter 2: Leadership: From success to Failure, 2013)

3. Κεφάλαιο

Η Εταιρική Διακυβέρνηση μετά την κρίση, βήματα προς την ορθή κατεύθυνση

3.1. Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η θέση που της αρμόζει.

Σε ένα άρθρο του Πέτρου Κληρίδη, στο περιοδικό Accountancy Cyprus, με τίτλο ήρθε ο καιρός η ΕΔ, να πάρει τη θέση που της ανήκει, αναφέρεται ότι η ετυμολογία της λέξης διακυβέρνηση προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη που σημαίνει διοίκηση πλοίου. Όποτε αυτοί που διοικούν το πλοίο θα πρέπει βασικά να πειθαρχούν στα πιο κάτω:

- Να έχουν πλήρη επίγνωση του ρόλου τους και πως αυτός διαχωρίζεται από τους ρόλους των υπόλοιπων.
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη να φθάσουν το πλοίο στον προορισμό του.
- Κατέχουν την απαραίτητη γνώση, δεξιότητες και εμπειρία.
- Τηρούν τους κανόνες και τα πρωτόκολλα
- Ενημερώνονται και ανταποκρίνονται στις αλλαγές τις καινοτομίες και τις καταστάσεις.
- Εκτελούν τα καθήκοντα τους αποδοτικά και αποτελεσματικά
- Είναι σε συνεχή επικοινωνία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η ΕΔ είναι το σύστημα με το οποίο ένας οργανισμός διοικείται και ελέγχεται. Μετά τη κρίση η ΕΔ πρέπει να πάρει τη θέση που δικαιούται και αξίζει ώστε να συμβάλει στην πρόσθεση αξίας στους οργανισμούς για το καλό όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Η λογοδοσία και η διαφάνεια είναι οι δυο βασικοί πυλώνες των συστημάτων ΕΔ. Κατά την περίοδο της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008-09, αλλά και ειδικότερα στην Κύπρο το 2013, αυτοί οι δύο πυλώνες δεν ακολουθήθηκαν και δεν εφαρμόστηκαν. Τα γεγονότα όμως αυτά ήταν η αιτία να επαγρυπνήσουν πολλοί οργανισμοί και να εισακουστούν νέα μέτρα για ορθή ΕΔ όπως:

- Εφαρμογή της προσέγγισης της «συμπερίληψης των ενδιαφερόμενων μερών» βασισμένη στην φιλοσοφία «εφαρμόστε και εξηγήστε» που βασικά προϋποθέτει ότι

όλες οι αρχές και κανονισμοί που συμπεριλαμβάνονται στον ΚΕΔ είναι ξεκάθαροι και προσβάσιμοι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

- Συνεχής καθοδήγηση για τα καθήκοντα των μελών των ΔΣ, τις αμοιβές των εκτελεστικών στελεχών, την σύνθεση των ΔΣ ώστε να είναι ποικιλόμορφα.
- Προσέγγιση στη ολότητα του συστήματος: Βασιζόμενη σε αρχές που διέπονται από έμφαση στην ακεραιότητα, δέσμευση απέναντι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για βιωσιμότητα, αποτελεσματικές παρεμβάσεις προς επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ορθή διαχείριση των κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου, διαφάνεια υπευθυνότητα. (IFAC-CIPFA 2014)

Οι πιο πάνω εξελίξεις καταδεικνύουν ότι η ΕΔ στα τραπεζικά ιδρύματα διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο και εμπλέκεται στη διαμόρφωση μιας οργανωτικής κουλτούρας, με μεγαλύτερη επικέντρωση στα αποτελέσματα όπως τα βιώνει μεγαλύτερο εύρος ενδιαφερομένων μερών. Διαπιστώνεται επίσης ότι οι τελευταίες ρυθμίσεις στην ΕΔ είναι πολύ πιο επικεντρωμένες και ευαίσθητες σε ποσοτικές εκτιμήσεις οι οποίες δεν είναι εύκολα μετρήσιμες για αυτό και τα μέλη των ΔΣ στην εκτέλεση του ρόλου και καθηκόντων τους για να είναι αποδοτικά θα πρέπει να είναι περισσότερο εκλεπτυσμένα. (Florides, 2018)

3.2. Διοικητικό Συμβούλιο και ηγεσία –Τρόποι Αποτροπής της Διαφθοράς

Ο ρόλος του ΔΣ και της ηγεσίας στο τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης και ειδικότερα μιας τράπεζας, είναι καθοριστικής σημασίας για τη μετέπειτα πορεία της.

Η ΕΔ χρησιμοποιεί εύρος μηχανισμών για να μειώσει το κόστος εκπροσώπησης (agency cost) δηλαδή το κόστος που δημιουργείται όταν η ανώτερη διεύθυνση (ηγεσία), λειτουργεί με εγωιστική συμπεριφορά (opportunistic behaviour). Η μείωση της εγωιστικής συμπεριφοράς, επιτυγχάνεται με την αύξηση επίβλεψης και ελέγχου από το ΔΣ μέσω της μείωσης των προσωπικών κινήτρων των διευθυντών (ηγεσίας) και μέσω της ευθυγράμμισης των συμφερόντων της διεύθυνσης με τα συμφέροντα των μετόχων.

Η προσωπικότητα του Εκτελεστικού διευθυντή (ηγέτη), διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως προς το να γίνει εφικτή η μείωση του κόστους εκπροσώπησης. Το ΔΣ υποχρεώνεται πολλές φορές υποσυνείδητα σε ανάγκη σύμπνοιας (group Thinking) αφού διστάζει να εκφέρει διαφωνία λόγω ακριβώς της ισχυρής και απόλυτης προσωπικότητας και του τρόπου ηγεσίας. (Καραμάνου, 2017)

Η ηγεσία και η επιρροή που ασκούν οι ηγέτες στους ακολούθους τους, δυσχεραίνει την έκφραση αντίρρησης ή αντίθετης άποψης ή ακόμη και αλήθειας που είναι πάρα πολύ σημαντική αφού η αντίθετη άποψη είναι που θα κρατήσει τους ηγέτες μακριά από τη διαφθορά που πολλές φορές πηγάζει από τη δύναμη της εξουσίας.

Το ΔΣ χρειάζεται να καλλιεργήσει την άποψη ότι το θάρρος να τιθασεύσεις ένα πολύ δυναμικό ηγέτη σε κρίσιμες στιγμές είναι αρετή. Το θάρρος της αλήθειας στις κρίσιμες στιγμές είναι σωτήριο και θα πρέπει να καλλιεργηθεί σε όλα τα διοικητικά συμβούλια ως καθήκον, αφού αυτός είναι ένας από τους βαρυσήμαντους λόγους ύπαρξης τους. Η απόκρυψη, η συγκάλυψη, η αποφυγή είναι συνενοχή. Η οικονομική κρίση του 2007-2008 αλλά και η τραπεζική κρίση στη Κύπρο το 2013 υποδεικνύουν το γεγονός.

Το ΔΣ στα πλαίσια της ΕΔ έχει την ευθύνη να διατηρεί την ηγεσία έντιμη.

Η ηγεσία και το ΔΣ πρέπει να δημιουργήσουν την οργανωτική κουλτούρα που να νοιάζεται όχι μόνο για το πώς διοικείται η τράπεζα αλλά τι αποτελέσματα φέρουν οι πράξεις της και οι ενέργειες της στο ευρύ κοινό και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος χρειάζεται η στρατηγική να θέσει τις αξίες που εκπροσωπούν τη τράπεζα, με ποιους θα συναλλάσσεται, πως θα συναλλάσσεται, ποιους κινδύνους είναι διαθετημένη να επωμιστεί, πως θα μετρά την απόδοση των εργαζομένων, και πως θα ανταμείβει τους ανθρώπους της.

Ο σκοπός και οι αξίες της τράπεζας πρέπει να επικοινωνούνται σε όλο τον οργανισμό και να μετριοούνται σε όρους των επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμπεριφοράς, η οποία θα επαναφέρει την εμπιστοσύνη στα τραπεζικά ιδρύματα.

Κάποια βασικά ερωτήματα που θα βοηθήσουν τους διοικούντες στο να φέρουν τα πιο πάνω αποτελέσματα είναι:

- 1) Για ποια αποτελέσματα και ποιο έργο τα μέλη του ΔΣ και τα μέλη της ανώτερης διεύθυνσης της τράπεζας θέλουν να καταγραφούν στη ιστορία;

Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα πρέπει η διοίκηση και η ηγεσία να είναι ξεκάθαρη ως προς τις τεχνικές, συναισθηματικές και ηθικές αποφάσεις της. Από τεχνικής άποψης θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη για το τραπεζικό προϊόν. Οι συναισθηματικές αποφάσεις θα τους δώσουν τη δύναμη να υπερβούν τα εμπόδια στο δρόμο προς την επιτυχία. Οι ηθικές αποφάσεις θα εγγυηθούν μακροχρόνια αποδοχή της από τη κοινωνία.

- 2) Ποια γνώμη έχει η κοινωνία για το τι θα πράξει (τα έργα της) η ανώτερη διοίκηση;

Αν η κοινωνία αποδέχεται τις ενέργειες του ΔΣ και της ηγεσίας γιατί νιώθει ότι συμβάλλουν στη υγιή ανάπτυξη και στο θεμιτό ανταγωνισμό τότε και οι υπάλληλοι της τράπεζας ως

πρεσβευτές της θα είναι περήφανοι εκπρόσωποι της θα εργάζονται με ζήλο και αφοσίωση προς αυτό το σκοπό. Αν όμως η κοινωνία απορρίπτει τις ενέργειες και τη δράση της ανώτερης διεύθυνσης τότε και οι υπάλληλοι θα νιώσουν υπόλογοι και ένοχοι για το γεγονός ότι συμβάλλουν σε αυτό το έργο και τους δημιουργείται συναισθηματική εξουθένωση.

3) Αξίζει η τράπεζα να δραστηριοποιείται;

Αν η αγορά έχει ικανοποιητικό μέγεθος και ανάγκες για να αφομοιώσει τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της τράπεζας αξίζει η επένδυση στο χρόνο στα χρήματα και στην ενέργεια. Αν η αγορά είναι τέτοια, τότε η τράπεζα έχει προσοδοφόρο και υγιές μέλλον. Αυτό ισχύει μόνο αν η τράπεζα προσφέρει τις υπηρεσίες και προϊόντα της στην αγορά με ξεκάθαρη προώθηση ως προς τις πραγματικές προθέσεις και δυνατότητες των προϊόντων της σε πελάτες που πραγματικά τα χρειάζονται και είναι ξεκάθαρο το προϊόν και σε αυτούς ως προς το τι προσφέρει και ποιες δυνατότητες αλλά και όρια έχει. Η πρόσφατη χρηματοοικονομική κρίση με τα υπερμεγέθη ποσοστά τραπεζικού τομέα και με τα προϊόντα φαντάσματα (CDO'S) προκάλεσαν το κλείσιμο των μεγαλύτερων τραπεζών στο κόσμο. Το ίδιο συνέβηκε και στη Κύπρο όπου το υπερμέγεθες τραπεζικό σύστημα έναντι του ΑΕΠ, προσέφερε αλόγιστα υπερμεγέθη δάνεια με αποτέλεσμα το κλείσιμο των μεγαλύτερων τραπεζών της Κύπρου (Λαϊκή και Συνεργατισμός).

4) Η τράπεζα διαθέτει τους απαραίτητους πόρους, ικανότητες και αρμοδιότητες για να λειτουργεί ορθά;

Η μη διαθεσιμότητα των απαραίτητων χρηματοοικονομικών πόρων οδηγεί όπως αποδείχθηκε στη πρόσφατη κρίση με μαθηματική ακρίβεια στη έλλειψη ρευστότητας και κεφαλαίων.

Η απάντηση αυτών των τεσσάρων ερωτημάτων επιτρέπει στα ΔΣ να δουλέψουν μαζί με την ηγεσία ώστε να προσδιορίσουν την 'αποστολή' το 'όραμα' τις 'αξίες' και τη 'συμπεριφορά'. Η απάντηση στα πιο πάνω ερωτήματα αποτελεί τον οδηγό στο να τεθούν ξεκάθαρα αυτά τα τέσσερα βασικά στοιχεία που θα διέπουν τη τράπεζα και αποτελούν τη βάση της προς το μέλλον.

'Αποστολή': Ποια αντικείμενα και ποιους στόχους των καθορισμένων δικαιούχων της τράπεζας δικαιολογούν την ύπαρξη της;

Υπάρχει δηλαδή για να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που θα ωφελήσουν τη κοινωνία ή υπάρχει για να δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες που τελικά θα βλάψουν τη κοινωνία στο σύνολο της.

Η παραδοσιακή τραπεζική που είχε το ρόλο της διαμεσολάβησης από τις πλεονασματικές μονάδες στις ελλειμματικές και ως σύστημα πληρωμών, άφηνε στις τράπεζες περιορισμένα κέρδη έναντι των ομολόγων και των πακετοποιημένων προϊόντων της πρόσφατης χρηματοοικονομικής κρίσης. Οι μέτοχοι και η ανώτερη διεύθυνση των τραπεζών κατά τη κρίση αναζητούσαν απόδοση κερδών πέραν του 15% και οι διευθυντές τα χρυσά μπόνους τους.

Τα ΔΣ για να επιτρέψουν τις ψηλές αποδόσεις που αποζητούσαν οι μέτοχοι και η ανώτερη διεύθυνση, επέτρεψαν την πρόσθεση στις τραπεζικές εργασίες τους διαπραγματεύσεις των παραγώγων, εμπερικλείοντας στους κόλπους τους το κίνδυνο που ελλόχευαν αλλά και την ασύμμετρη πληροφόρηση προς τους πελάτες τους. Για αυτό και η ξεκάθαρη 'αποστολή' που αναφέρεται πιο πάνω, δίνει λύσεις στα προβλήματα των πελατών και εξυπηρετεί και τις ανάγκες τις κοινωνίας στο σύνολο. Τα πρόσφατα γεγονότα, απέδειξαν ότι οι τράπεζες δεν ήταν εκεί για να εξυπηρετούν τους πελάτες τους αλλά τα ίδια συμφέροντα τους. Επικεντρωμένες στη κερδοφορία και αποτυγχάνοντας να διαχειριστούν εξίσου τα συμφέροντα των πελατών τους από τη μια, και των μετόχων τους από την άλλη.

Η ηθική μετατράπηκε σε εγωισμό. Οι υγιής επιχειρήσεις ανά το παγκόσμιο που διατηρούνται στο χρόνο έχουν σαν προτεραιότητα τους τις ανάγκες των πελατών τους και όχι τις δικές τους. Μέσα από τις αυτές εξυπηρετούνται και οι δικές τους, μόνο έτσι λειτουργούν μακροχρόνια και ορθολογιστικά οι επιχειρήσεις.

Οι 'αρχές' είναι η ηθική πυξίδα των τραπεζών: Είναι το πως κάνει τα πράγματα να συνάδουν με τις αξίες και το ήθος της. Ο κώδικας συμπεριφοράς της με άλλα λόγια να συνάδει με την κουλτούρα της. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι οι πεποιθήσεις που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό. Η κουλτούρα είναι που εμπνέει την εμπιστοσύνη και για αυτό ακριβώς τον λόγο μετά τα πρόσφατα γεγονότα η εμπιστοσύνη έχει απολεσθεί και για να αποκατασταθεί χρειάζονται τρία βασικά στοιχεία.

- 1) Επιβεβαίωση των βασικών αξιών και πεποιθήσεων της τράπεζας που οδηγούν την συμπεριφορά όλων μέσα στον οργανισμό.
- 2) Επιβεβαίωση ότι οι πραγματικές συμπεριφορές αυτών που εκπροσωπούν τη τράπεζα συνάδουν με τις αξίες της.
- 3) Επιβεβαίωση ότι οι μηχανισμοί, όπως και οι πράξεις και τα παραδείγματα των ηγετών της, τα επίσημα και ανεπίσημα συστήματα και διαδικασίες, οι πολιτικές και οι αμοιβές ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και πεποιθήσεις και συμπεριφορά της τράπεζας.

Ο κώδικας συμπεριφοράς των τραπεζών που δημοσιεύονταν στη επίσημη ιστοσελίδα τους κατά τη κρίση, απείχαν πολύ από τη πραγματικότητα. Εύλογα διερωτάται κανείς αν τα τμήματα της τράπεζας που έγραψαν αυτούς τους κώδικες ζούσαν σε ένα διαφορετικό κόσμο ή αν απλά ξεγελούσαν τον ίδιο τους τον εαυτό. Αυτοί οι κώδικες και τα σκάνδαλα που ξέσπασαν αμέσως μετά είναι που κλόνισαν την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τις τράπεζες. Ο κώδικας συμπεριφοράς ισχύει όσο η τράπεζα τον τηρεί.

Ο κώδικας συμπεριφοράς παραδείγματος χάριν των Golden Sachs, UBS, Lloyds-TSB λίγο πριν το ξέσπασμα της κρίσης κάθε άλλο παρά τα σκάνδαλα που έγιναν προόριζε. Αυτό ακριβώς είναι που δημιούργησε τη ρήξη εμπιστοσύνης.

Επανερχόμαστε λοιπόν, στο αρχικό μας ερώτημα. Την ευθύνη του ΔΣ να κρατά την ηγεσία μακριά από την διαφθορά. Η θέληση και η επιμονή του ΔΣ να επιμείνει να θέτει τις 'δύσκολες' ερωτήσεις που θέτουν σε αμφισβήτηση το 'σκοπό' τις 'αρχές' τις 'διαδικασίες' τη 'δύναμη' και τους ανθρώπους.

3.2.1. Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου στην αποτροπή της διαφθοράς και ο τρόπος επίτευξης.

Το ΔΣ οφείλει να διαδραματίζει το ρόλο του στην αποτροπή της διαφθοράς και στην ορθή και ηθική διακυβέρνηση της τράπεζας.

Το ΔΣ πρέπει να σκέφτεται την επιρροή που μπορεί να ασκήσει στο να γίνονται τα πράγματα σωστά και να τίθενται οι σωστές αρχές και πρακτικές.

Αν το ΔΣ καταπνίγει τις αντιρρήσεις του, μπροστά στη δύναμη που ασκεί μια πολύ επιβλητική ηγεσία στο τέλος θα ζημιώσει όχι μόνο η τράπεζα αλλά και η κοινωνία ειδικά όταν πρόκειται για συστημική τράπεζα.

Η επιβλητική ηγεσία μπορεί να προκαλέσει το συμπέρασμα στο διοικητικό ότι δεν υπάρχει λόγος να εισηγηθούν και να προτείνουν λύσεις. Αυτή η αντίληψη, διαλύει το αίσθημα της διαρκούς βελτίωσης. Αν η ανατροφοδότηση η οποία χρειάζεται το διοικητικό δεν υπάρχει, ώστε να παρεμβαίνει έγκαιρα και έγκυρα για να διορθώνει λάθη και παραλείψεις παύει επίσης και η δυνατότητα ελέγχου και επιβεβαίωσης ότι ο κώδικας συμπεριφοράς της τράπεζας τηρείται.

Το θάρρος της γνώμης του ΔΣ όμως είναι ακριβώς σε αυτές τις πολύ επιβλητικές ηγεσίες που είναι αναγκαίο, αφού συνήθως η ισχύ της δύναμης που νιώθουν αυτοί οι ηγέτες τους οδηγεί στη διαφθορά. Η ιστορία έχει αναδείξει πολλούς ηγέτες που ενώ ξεκίνησαν περίφημα κατέληξαν σε ανορθόδοξες πρακτικές και έφεραν την καταστροφή. Η συνταγή

της επιτυχίας δεν κρατά για πάντα γίνεται στο τέλος συνταγή της καταστροφής. Γίνονται μυωπικοί ηγέτες.

Αν τα ΔΣ κατανοούσαν ότι η παρέμβαση τους θα οδηγούσε τα πράγματα στην ορθή πορεία και ότι αν απλώς προέτρεπαν του εκτελεστικούς διευθυντές και την ηγεσία των τραπεζών στην ακεραιότητα και ηθική συμπεριφορά, μπορεί να μην είχαμε τις τραγικές καταλήξεις της αποτυχίας της ΕΔ και της ηγεσίας. Η κατεύθυνση της σωστής και ορθολογικής πορείας προϋποθέτει τέσσερα βασικά στοιχεία.

Σκοπός: Οι τράπεζες πρέπει να ικανοποιούν ένα οικονομικό σκοπό ο οποίος εξυπηρετεί πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει πρωτίστως να μπαίνουν τα συμφέροντα των πελατών τους και βγάζοντας μέσα από αυτό τα κέρδη που τους αναλογούν παρά να εκμεταλλεύονται τους πελάτες τους μέσω της ασύμμετρης πληροφόρησης που υπάρχουν στα χρηματοοικονομικά προϊόντα.

Αρχές: Οι σωστές αρχές είναι αυτές που εξασφαλίζουν και μακροχρόνια την 'άδεια λειτουργίας' των τραπεζών. Είναι η ευθύνη του διοικητικού να καθορίσει τις αρχές που διέπουν την λειτουργία της τράπεζας και είναι επίσης ευθύνη του να διασφαλίζουν ότι αυτές οι αρχές τηρούνται και δεν είναι διαπραγματεύσιμες για κανένα. Μόνο έτσι αποτρέπουν χαρισματικούς επιτυχημένους και χωρίς αρχές εκτελεστικούς διευθυντές να κάνουν εκπτώσεις στις αρχές και αξίες της τράπεζας για να αλλάξουν τη πορεία την στρατηγική ή την κουλτούρα της τράπεζας. Οποιαδήποτε αλλαγή στρατηγικής που παραβιάζει τις αρχές της τράπεζας θα πρέπει να απορρίπτεται πάραυτα από το ΔΣ έστω και αν αυτό θα έχει επίπτωση στη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία ώστε να διασφαλίζει ότι διατηρούν τη σωστή και ορθολογιστική πορεία της τράπεζας.

Αν υποκύψουν στις πιέσεις των εκτελεστικών διευθυντών για βραχυπρόθεσμα κέρδη αυτό θα καταστρέψει την ορθή τάξη πραγμάτων και θα φέρει τραγικές συνέπειες.

'Διαδικασίες': Το ΔΣ πρέπει να διασφαλίζει ότι οι πολιτικές και διαδικασίες της τράπεζας ενισχύουν και διαφυλάσσουν το συμφωνηθέντα 'σκοπό' και 'αρχές'. Αυτό επιτυγχάνεται με τον έλεγχο των διαδικασιών προληπτικά και παρεμβατικά. Η διαχείριση κινδύνων αναφέρεται απευθείας στο ΔΣ. Η διαχείριση κινδύνων χρειάζεται μια προσέγγιση που κοιτάζει μπροστά και απαντά στις ερωτήσεις «Τι και αν συμβεί...». Αποτυχία των διαδικασιών να ενισχύουν και να προστατεύουν τις 'αρχές' θα επιτρέψουν τη μη ορθή τάξη πραγμάτων και τη παραβίαση της ηθικής και θα ανοίξει η πόρτα στη διαφθορά.

Ίσχύς :

- Πως χρησιμοποιείται

- Ποιος αναφέρεται σε ποιον και κάτω από πια βάση και κατά πόσο αυτό δημιουργεί διακρίσεις
- Πως προάγεται το προσωπικό και κατά πόσο υπάρχουν συμπάθειες ή πολιτικές παρεμβάσεις
- Κατά πόσο επικρατεί κουλτούρα εκφοβισμού

Είναι ευθύνη του ΔΣ να εμποδίζει παντοδύναμους εκτελεστικούς διευθυντές να κυριαρχούν του ΔΣ και να υπομονεύουν τη διοίκηση. Αν το ΔΣ δεν μπορέσει να ελέγξει την υπερδύναμη τους μπορεί να καταστρέψει τη τράπεζα και τη φήμη της.

‘Άνθρωποι’: Η ‘επιτροπή υποψηφίων’ του ΔΣ είναι υπεύθυνη για τη ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας. Μέσα από επιτυχημένο προγραμματισμό και δημιουργία ταλέντων το ΔΣ, θα πρέπει να ενδιαφέρεται για τη πολιτική προσέλκυσης ενδιαφερομένων και αναγκών του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της τράπεζας.

Είναι ανάγκη όπως, το ΔΣ των τραπεζών μαζί με τους εκτελεστικούς διευθυντές και την ανώτερη διεύθυνση θέσουν τον πρότυπο ηθικό τόνο, λαμβάνοντας υπόψη το ‘σκοπό» τις ‘αρχές’ τις ‘διαδικασίες’ την ‘ισχύ’ και τους ‘ανθρώπους’ της τράπεζας ενσωματώνοντας τα όλα μαζί και βλέποντας τα σφαιρικά και αποτελεσματικά. (Zinkin, Setting the 'tone at the top', 2013)

3.3. Παγκόσμια εκστρατεία προς την ορθή κατεύθυνση και υλοποίηση της ηθικής τραπεζικής.

‘Tone at the top’ είναι η ατμόσφαιρα ηθικής σε ένα οργανισμό που πηγάζει από την ηγεσία του. Είναι ένας όρος που καθορίζει τη δέσμευση της διευθυντικής ηγεσίας απέναντι στην ειλικρίνεια, την εντιμότητα, την ακεραιότητα και την ηθική συμπεριφορά ως μέτρο καταπολέμησης της διαφθοράς και των σκανδάλων αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς. Ήρθε ο καιρός τα ΔΣ και η διεύθυνση των τραπεζών να θέσουν το σωστό ηθικό τόνο μέσα από τη παραδειγματική συμπεριφορά τους. (Zaring, 2017)

‘Ο ηθικός τόνος’ δίνεται από τη διοίκηση και τη διεύθυνση και κατευθύνεται σε όλο τον οργανισμό. Η ορθή συμπεριφορά του προσωπικού δημιουργείται στον οργανισμό μέσα στη καθημερινή ρουτίνα της δουλειάς από τις συμπεριφορές που εισπράττουν από τους διευθυντές στους οποίους αναφέρονται. Τα παραδείγματα ηθικής συμπεριφοράς από την ανώτερη διεύθυνση επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους υπαλλήλους του οργανισμού και

τους οδηγούν προς την συμπεριφορά ιδίων προτύπων. Αν το μήνυμα που παίρνουν από τους ανώτερους προωθεί την ηθική συμπεριφορά και ακεραιότητα οι υπάλληλοι θα τείνουν προς τις ίδιες αξίες. Αν η ανώτατη διεύθυνση επιδιώκει το κέρδος με ότι αυτό και αν συνεπάγεται, αυτό θα δώσει το μήνυμα στους υπαλλήλους ότι η ηθική συμπεριφορά δεν είναι το ζητούμενο και προτεραιότητα στον οργανισμό έχει το κέρδος και τότε θα συμπεριφερθούν με ανάληψη ψηλού ρίσκου, και φαινόμενα απάτης και διαφθοράς. (Chiduku, 2017)

Είναι λοιπόν στόχος των τραπεζικών ρυθμιστικών αρχών να δώσουν έμφαση στην σημασία που έχει η κουλτούρα 'ηθικού τόνου από την ανώτατη διοίκηση'. Αυτή η νέα προσέγγιση των διεθνών χρηματοοικονομικών ρυθμιστικών αρχών επισημαίνει την αμιγώς ανεπίσημη φύση της παγκόσμιας τυποποίησης παρόλες τις προσπάθειες ανά το παγκόσμιο για σύμπνοια και ακρίβεια. Καταδεικνύει επίσης, την δέσμευση των ρυθμιστών να δημιουργήσουν παγκόσμια ενιαία ηθικά πρότυπα για τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς παρόλες τις εθνικές διαφορές στην κουλτούρα των κρατών.

Η Κριστίν Λαγκάρτ, του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου ανέφερε ότι τα τραπεζικά ιδρύματα είναι βυθισμένα σε σκάνδαλα που παραβιάζουν τα πιο βασικά ηθικά πρότυπα.

Πολλοί άλλοι κρατικοί αξιωματούχοι καταφέρθηκαν κατά παρόμοιο τρόπο για τις τράπεζες. Από κοινού λοιπόν, ο οργανισμός δημοσιονομικής σταθερότητας (Financial Stability Board FSB), η Επιτροπή Βασιλείας για τη τραπεζική εποπτεία, ο οργανισμός οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης, τα εθνικά συμβούλια του Ηνωμένου Βασιλείου, των ΗΠΑ, της Ολλανδίας της Γερμανίας και της Γαλλίας το G-7 γκρουπ των πιο πλούσιων χωρών και πολιτικές προσωπικότητες το 2015 ανακοίνωσαν κοινή θέληση να αναπτύξουν και να προωθήσουν κοινά ηθικά πρότυπα για τους τραπεζίτες σε όλο τον κόσμο. Συμπερασματικά, όπως η Κριστίν Λαγκάρτ αναφέρει 'συμπεριφορές βασισμένες σε αξίες'.

Η τραπεζική ηθική, δεν είναι κάτι που μπορεί να ρυθμιστεί με νομοθετικούς κανόνες και νόμους. Ανά το παγκόσμιο, οι τραπεζικές εργασίες παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές παρόλες όμως τις διαφορές το ρυθμιστικό όραμα ηθικής θα μπορούσε να είναι ενιαίο και συνεκτικό.

Η εκστρατεία αυτή, τραπεζικής ηθικής υποδηλώνει ότι τα διεθνή ρυθμιστικά σχέδια πρέπει να συμπεριλαμβάνουν κανόνες αλλά και ηθικά πρότυπα για να λειτουργήσουν. Μαζί δηλαδή με τους επιβεβλημένους δείχτες ρευστότητας, κεφαλαιακής επάρκειας, σταθερής χρηματοδότησης κτλ, να επιβληθούν και συγκεκριμένοι κανόνες συμπεριφοράς. Το πρόβλημα με την επιβολή ηθικών κανόνων σε παγκόσμια βάση έγκειται στη

διαφορετικότητα των κουλτούρων αλλά και νομοθετικών συστημάτων των διάφορων κρατών. Στο εμπορικό δίκαιο, εφαρμόζεται η εφαρμογή των οδηγιών και κανόνων στο δίκαιο της κάθε χώρας βάσει των δικών τους ιδιαιτεροτήτων ώστε να προσαρμόζεται η οδηγία ή ο κανονισμός ομαλά και να συνάδει με το εκάστοτε δίκαιο της κάθε χώρας. Το τελικό αποτέλεσμα είναι που μετρά ο τρόπος εφαρμογής επαφίεται σε κάθε χώρα. Κάτι παρόμοιο επιχειρείται να εφαρμοστεί και στους παγκόσμιους χρηματοοικονομικούς κανονισμούς.

Οι κεφαλαιουχικοί δείχτες η κεφαλαιακή επάρκεια, η σταθερή χρηματοδότηση, η ρευστότητα εφαρμόζεται με την επιβολή συγκεκριμένων ποσοστών, και αφήνεται η δεοντολογία ηθικής συμπεριφοράς στη εφαρμογή κατά τρόπο που μπορεί να εισαχθεί στο δίκαιο της κάθε χώρας.

Παρότι η τραπεζική ανά το παγκόσμιο έχει πολλές ιδιαιτερότητες και πολλές διαφορές ως προς τον τρόπο λειτουργίας της, οι ρυθμιστικές αρχές ευελπιστούν ότι μετά τη κρίση εποχή όλες οι χώρες που έχουν πληγεί από τα αποτελέσματα της μπορούν και είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τη σωστή τραπεζική κουλτούρα και ηθική.

Έρευνες που διεξήχθησαν σε παγκόσμια βάση κατέδειξαν ότι ο βαθμός επιτακτικής ζήτησης από τους πολίτες της ηθικής τραπεζικής είναι πραγματικά πολύ μεγάλος. Η στροφή ανά το παγκόσμιο προς την ηθική δεοντολογία επηρέασε ως ήταν λογικό και το σχέδιο διεθνούς τραπεζικής ρύθμισης. Μετά τη κρίση και τη δικαιολογημένη κρίση εμπιστοσύνης στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και στο σύστημα γενικότερα, η νέα τραπεζική ρύθμιση στη προσπάθεια της να εξασφαλίσει την ευρωστία και τη σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος, ώστε να αποφευχθούν στο μέλλον παρόμοιες τραπεζικές κρίσεις συμπερίλαβε στους κανονισμούς και την επιβολή καλύτερης και ηθικότερης τραπεζικής δεοντολογίας.

Ο τρόπος επιβολής αυτής της επιθυμητής ανά το παγκόσμιο συμπεριφοράς είναι η θέσπιση της κουλτούρας ηθικής από τα ΔΣ και την ανώτερη διεύθυνση των τραπεζών ώστε να ακολουθείται και από τους υπόλοιπους υπαλλήλους του οργανισμού. Οι διεθνής ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές επιβάλλουν την υιοθέτηση της ηθικής με δύο τρόπους.

Ο πρώτος είναι μέσω ρητρών τιμωρίας μη συμμόρφωσης, στους νέους κανονισμούς. Η μη συμμόρφωση τους οδηγεί πάραυτα στο κλείσιμο των τραπεζών χωρίς τις παρεμβάσεις των κρατών για διάσωση τους αφού οι ρυθμιστικές αρχές έχουν προνοήσει για έγκυρη παρέμβαση πριν τη καταστροφή. Οι παγκόσμιοι, χρηματοοικονομικοί ρυθμιστές μέσα από τις επιθεωρήσεις τους για τήρηση των νέων κανονισμών μπορούν να αξιολογήσουν την

ασφάλεια και τη σταθερότητα των τραπεζών μέσα από την αξιολόγηση της ποιότητας της διεύθυνσής τους.

Οι εποπτικοί μηχανισμοί έχουν περάσει το μήνυμα στους τραπεζίτες ότι ο κώδικας δεοντολογίας και συμπεριφοράς που δημοσιεύουν στις ιστοσελίδες τους δεν θα αποτελούν πλέον όμορφα ειπωμένα λόγια αλλά θα πρέπει να τηρούνται στη πράξη και οι επόπτες θα ελέγχουν αν αυτά όντως τηρούνται μέσα από την κουλτούρα συμμόρφωσης τους στους κανονισμούς.

Στο ετήσιο συνέδριο τραπεζικών προτύπων ο πρόεδρος της New York Federal Reserve, ανέφερε ότι στις αξιολογήσεις των τραπεζών για ηθική δεοντολογία, συμπεριλαμβάνονται και ερωτηματολόγια στους απλούς υπαλλήλους των τραπεζών όπως αν νιώθουν άνετα να καταγγείλουν μια ανάρμοστη συμπεριφορά όταν την δουν να γίνεται ή αν αυτό τους φοβίζει για τυχόν επιπτώσεις στη δουλεία τους.

Άλλοι επόπτες, ζητούν ή ενθαρρύνουν τους τραπεζίτες να παίρνουν όρκο για τις ηθικές τους δεσμεύσεις και άλλοι επιμένουν ο κώδικας ηθικής δεοντολογίας του ΔΣ να αποτελεί μέρος της αξιολόγησης των εσωτερικών ελέγχων ποιότητας στον εσωτερικό έλεγχο της τράπεζας.

Η συμπερίληψη της επιβολής της ηθικής δεοντολογίας σχετίζεται με την προσπάθεια των εποπτικών αρχών να διενεργούν ελέγχους με ευκολότερο τρόπο. Η δέσμευση των τραπεζών για υιοθέτηση ηθικής δεοντολογίας κατά τις αρχές θα αποτρέψει στο μέλλον τις πρακτικές εξαπάτησης διαφθοράς εκμετάλλευσης της ασύμμετρης πληροφόρησης την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων και θα κάνει το ρόλο της τραπεζικής εποπτείας ευκολότερο.

Τα ηθικά δεοντολογικά πρότυπα, σε συνδυασμό με τους καινούριους κανονισμούς που έχουν θεσπιστεί από τη τραπεζική εποπτεία σκοπό έχουν να πείσουν τις τράπεζες να αντιμετωπίσουν τις ρυθμιστικές υποχρεώσεις τους με σεβασμό και αυτή η νέα παγκόσμια εκστρατεία ηθικής τραπεζικής να φέρει μια άλλη διάσταση και μορφή ρύθμισης στις τράπεζες. Παρότι η αρετή δεν μπορεί να ρυθμιστεί οι σωστές αρχές αποτελούν τη μεγαλύτερη πρόκληση της εποχής μας το οποίο μας φέρνει αντιμέτωπους με ένα νέο μοντέλο παγκόσμιας ηθικής νομοθετικής ρύθμισης που προϋποθέτει αυστηρές ποινές σε όσους τις καταπατούν. Η ατιμωρησία, της καταπάτησης των ηθικών νορμών έχει τελειώσει και είναι παγκόσμια απαίτηση.

Όλοι οι παγκόσμιοι οργανισμοί ρύθμισης όπως οι FSB το IMF οι G-7 γκρουπ των πιο πλούσιων χωρών, η επιτροπή Βασιλείας αναθεώρησαν τους κανονισμούς τους ώστε να

συμπεριλάβουν τα ηθικά πρότυπα και τις αρχές ΕΔ στην ανάγκη επιβολής και εφαρμογής των ηθικών νορμών από όλες τις τράπεζες του κόσμου.

Συγκεκριμένα η επιτροπή Βασιλείας στο αναθεωρημένο σύμφωνο το 2015, εισηγείται και επιβάλλει μετά τη κρίση της εξής οδηγίες:

Η διεύθυνση των τραπεζών πρέπει να αναπτύξει και να υιοθετήσει γραπτούς ηθικούς κανόνες συμπεριφοράς ώστε να δημιουργήσουν κουλτούρα εντιμότητας και ευθύνης προς το συμφέρον και προστασίας των δικαιωμάτων των πελατών και μετόχων τους. Σημαντικό κλειδί επιτυχίας αυτού του σκοπού είναι η έμφαση στη διαχείριση των κινδύνων, και στη δημιουργία διακυβέρνησης ρίσκου. Τα διοικητικά συμβούλια είναι υπόχρεα να θέτουν τον «τόνο ηθικής» από την ανώτατη διεύθυνση για τη δημιουργία ηθικής κουλτούρας, και της διασφάλιση της εμπλοκής της ανώτατης διεύθυνσης και ΔΣ στη διατήρηση σταθερότητας και υγιής κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων. Η διεύθυνση πρέπει να αναπτύξει ένα γραπτό κώδικα ηθικής δεοντολογίας, ο οποίος θα δημιουργήσει κουλτούρα εντιμότητας, ειλικρίνειας και ευθύνης»

Η συμμόρφωση των τραπεζών με τους κανόνες των ρυθμιστικών αρχών είναι απαραίτητη και αναμένεται πλέον από αυτές να διαθέτουν την απαραίτητη δομή και πρακτικές ΕΔ ανάλογες της θέσης τους και τι πιθανές επιπτώσεις στην εθνική και παγκόσμια χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Η Επιτροπή Βασιλείας συμπερίλαβε επίσης την δημιουργία 'επιτροπών ηθικής' οι οποίες να είναι υπεύθυνες να διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις της τράπεζας βασίζονται και συμμορφώνονται με τους νόμους και ρυθμίσεις αλλά και εσωτερικούς κανονισμούς της τράπεζας που αναφέραμε πιο πάνω.

Αυτή η πολυάριθμη έκκληση για ηθική πολυεθνικών θεσμών καταδεικνύει την σημαντικότητα που της προσδίδουν. Οι τράπεζες έχουν τιμωρηθεί για την ανηθικότητα που υπέδειξαν και τώρα είναι επιβεβλημένο γεγονός να δοθεί μορφή στο τι η ηθική δεοντολογία και πρακτική πρεσβεύει. Η αμορφία της ηθικής δεοντολογίας πολλοί ισχυρίζονται ότι δημιουργεί πρόβλημα αν όμως συνδυαστεί με τους νέους πολύ συγκεκριμένους και μετρήσιμους κανόνες που έχουν δημιουργηθεί για να διασφαλίζουν τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος τότε μπορεί να αποτρέψει πραγματικά μελλοντικές κρίσεις.

Συμπερασματικά, αυτή η διασυννοριακή εκστρατεία για την ανάπτυξη ηθικών προτύπων τονίζει την ανάγκη οι ρυθμιστικοί κανονισμοί του χρηματοπιστωτικού συστήματος να συμπεριλαμβάνει υπακοή σε αρχές οι οποίες να ρυθμίζονται μέσα από κανόνες. Είναι παγκόσμια απαίτηση ώστε να αποκατασταθεί η χαμένη εμπιστοσύνη στο τραπεζικό

σύστημα οι τράπεζες να πρέπει να συμμορφώνονται όχι μόνο σε κανονισμούς αλλά και σε τήρηση αξιών οι οποίες θα συμφωνηθούν από τους φορείς που εποπτεύουν το σύνολο των παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. (Zaring, 2017)

4. Κεφάλαιο

Μελέτη Περίπτωσης: Συνεργατισμός Κύπρου

4.1. Εισαγωγή _ Προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης για τους σκοπούς της διατριβής αυτής, σε συσχέτιση με το κλείσιμο του Συνεργατισμού στη Κύπρο.

Η διατριβή αυτή εκπονείται από το Σεπτέμβριο του 2018 και θα αποπερατωθεί τον Ιούνιο του 2019. Η ιστοσελίδα της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας βρίσκεται υπό προσαρμογή και αναφέρεται συγκεκριμένα στην αρχική της σελίδα με τονισμένα γράμματα τα εξής: «Όλες οι αναφορές στην ιστοσελίδα που αφορούν στο όνομα της ΣΚΤ, τα γενικότερα στοιχεία που αφορούν την ΣΚΤ και οι πληροφορίες που αφορούν στα προϊόντα και υπηρεσίες, στα βασικά επιτόκια και τα έντυπα, δεν ισχύουν. Επίσης το δίκτυο καταστημάτων που παρουσιάζεται στην ιστοσελίδα και μεταφέρεται στην Ελληνική Τράπεζα ενδέχεται να μην είναι επικαιροποιημένο. Οι εφαρμογές του i-banking και του mobile application θα λειτουργούν κανονικά και θα μπορείτε να εκτελείτε τις ίδιες συναλλαγές όπως και πριν, μέχρι να ειδοποιηθείτε διαφορετικά από την Ελληνική.» (Τράπεζα Σ. Κ., 2018)

Δια τους σκοπούς της διατριβής αυτής και την μελέτη περίπτωσης του συνεργατισμού στη Κύπρο, και για να διατυπωθεί η ιστορική αναδρομή του μέχρι και το κλείσιμό του θα χρησιμοποιηθεί η ιστοσελίδα του οργανισμού (παρά την πιο πάνω ανακοίνωση) η οποία καταγράφει σημαντικές πληροφορίες και ιστορική αναδρομή.

Θα αντιπαραβληθούν στοιχεία που προκύπτουν μέσα από τις καταθέσεις που γίνονται σε αυτό το χρόνο στην Τριμελή Ερευνητική Επιτροπή για το συνεργατισμό που έχει διορίσει ο Γενικός Εισαγγελέας της Κυπριακής Δημοκρατίας Κώστας Κληρίδης η οποία θα διακριβώσει όλα τα γεγονότα τα οποία σχετίζονται με την κατάσταση στην οποία περιήλθε στο Συνεργατικό Πιστωτικό Σύστημα στη Κύπρο (Κύπρου Ρ. Ή., 2018) και περαιτέρω δημοσιεύματα στο Κυπριακό Τύπο. Θα επιχειρηθεί συσχέτιση των γεγονότων και της πορείας του Συνεργατισμού με το κυρίως θέμα της διατριβής που είναι η Εταιρική Διακυβέρνηση των Τραπεζών και η ηθική σκοπιά του θέματος.

4.1.1. Συνεργατικές Αρχές και Αξίες

Πολύ σημαντική είναι η αναφορά στις Συνεργατικές Αρχές και Αξίες, αφού η πορεία του Συνεργατισμού τουλάχιστον πριν τα γεγονότα της τελευταίας δεκαετίας, βασιζόταν στις Αρχές και Αξίες που διέπουν τον Συνεργατισμό και που σίγουρα η έλλειψη τους θα γίνει αισθητή τα επόμενα χρόνια από το Τραπεζικό Σύστημα της Κύπρου.

«Συνεργατική Εταιρεία είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων, τα οποία συνδέονται εθελοντικά με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες και επιδιώξεις τους μέσω μιας συμμετοχικής και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης.» (Τράπεζα Σ. Κ., Ιστορία: Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα, 2015)

Η αυτοβοήθεια, η αυτοευθύνη, η δημοκρατία, η ισότητα, η δικαιοσύνη και η αλληλεγγύη αποτελούν τις αξίες στις οποίες βασίζονται οι συνεργατικές εταιρείες. Τα μέλη των συνεργατικών εταιρειών πιστεύουν και ενστερνίζονται τις ηθικές αξίες της εντιμότητας της ειλικρίνειας, της κοινωνικής ευθύνης και της μέριμνας για τους άλλους.

Οι συνεργατικές αρχές προάγουν την Εθελοντική και ανοιχτή συμμετοχή όλων των προσώπων που είναι ικανά να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους και να αποδεχτούν τις ευθύνες των μελών του χωρίς εθνικές κοινωνικές φυλετικές πολιτικές ή θρησκευτικές διακρίσεις. Οι συνεργατικές εταιρείες ελέγχονται από τα μέλη τους μέσα σε δημοκρατικά πλαίσια, και η διαμόρφωση της πολιτικής τους και η λήψη αποφάσεων τους γίνονται με την ενεργή συμμετοχή των μελών τους. Το κοινωνικό ενδιαφέρον των συνεργατικών εταιρειών αντικατοπτρίζεται στη προσπάθεια που καταβάλλουν για τη σταθερή ανάπτυξη των κοινωνιών τους εφαρμόζοντας πολιτικές που αποφασίζονται από τα μέλη τους προς αυτόν το σκοπό. (Τράπεζα Σ. Κ., Ιστορία: Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα, 2015)

Εύλογα δημιουργείται το ερώτημα πως ένας οργανισμός που διέπεται από τέτοιες αρχές και αξίες κατέληξε στο κλείσιμο, και χρειάζεται ερευνητική επιτροπή για να διαλευκάνει τα αίτια. Η πιο εύκολη υπόθεση που μπορεί να κάνει κανείς είναι ότι δεν μπορεί τελικά να ίσχυαν οι πιο πάνω αρχές και αξίες. Μέσα από τη επισκόπηση της επικαιρότητας θα προσπαθήσω για τους σκοπούς αυτής της διατριβής να συμπεράνω κατά πόσο ίσχυαν και σε ποιο βαθμό.

4.1.2. Ιστορική Αναδρομή του Συνεργατισμού στη Κύπρο

Η προσπάθεια ίδρυσης Συνεργατικών εταιρειών, στη Κύπρο ξεκίνησε το 1904 με πρωτοβουλία του William Bevan ο οποίος ήταν πρώην Διευθυντής Γεωργίας εκείνο τον καιρό και ιδρύθηκαν οι συνεργατικές εταιρείες Πέγειας, Χλώρακας, Κισσόνεργας και Μεσόγης και σκοπό είχαν την βοήθεια των γεωργών και την ανάπτυξη της Γεωργίας γενικότερα. Δεν κατάφεραν όμως να επιβιώσουν και διαλύθηκαν.

Το 1909 στις 22 Νοεμβρίου, ιδρύθηκε στο Λευκόνοικο, η χωρική τράπεζα Λευκονοϊκού, και είχε ως πρότυπο τις συνεργατικές πιστωτικές εταιρείες Raiffeisen (Γερμανίας και Αυστρίας). Ιδρυτές της ήταν ο Ιωάννης Οικονομίδης, και ο Μάρκος Χαραλάμπους.

Το 1937, ιδρύθηκε η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα ως κεντρικός φορέας για την διευκόλυνση του έργου των υπό ανάπτυξη συνεργατικών εταιρειών. Η ανάγκη του κεντρικού φορέα ως συντονιστή ανέδειξε η αποτυχία της Γεωργικής Τράπεζας που είχε ιδρυθεί το 1925 και δεν κατάφερε να ανταποκριθεί στις δανειακές ανάγκες των συνεργατικών εταιρειών και των γεωργών. Η ύπαρξη της Συνεργατικής Κεντρικής Τράπεζας έφερε την μεγάλη ανάπτυξη του συνεργατικού κινήματος στη Κύπρο αφού η παρουσία της ενθάρρυνε τις καταθέσεις στις συνεργατικές εταιρείες της εποχής και απέδειξε ότι ήταν το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που ζητούσε ο αγροτικός κόσμος του νησιού. Εξελίχθηκε ραγδαία ο συνεργατισμός και εξαπλώθηκε σε όλη τη Κύπρο. Ο συνεργατισμός αποτελούσε την ομαδική δράση για την βελτίωση της οικονομικής ζωής της υπαίθρου. Χαρακτηριστικά, ο έφορος των Συνεργατικών Εταιρειών, στην Ετήσια Έκθεση του για το 1937, ανέφερε ότι ο νεοσύστατος συνεργατικός φορέας της Κεντρικής συνεργατικής Τράπεζας για να καταφέρει να επιβιώσει και να πετύχει τους στόχους του θα πρέπει οι εταιρείες μέλη του να είναι ποιοτικές και να διαχειρίζονται σωστά τις βραχυπρόθεσμες πιστώσεις τους. (Χαραλάμπους, 2018, σσ. 14-15) Εύκολα μπορεί αυτή του η δήλωση να χαρακτηριστεί προφητική αφού για ακριβώς τους ίδιους λόγους έχουμε το κλείσιμο του συνεργατισμού στις μέρες μας.

Ο Συνεργατισμός της Κύπρου αποτελούσε πρότυπο για πολλές χώρες. Πολλοί αξιωματούχοι άλλων χωρών επισκέπτονταν τη Κύπρο για να δουν από κοντά τον τρόπο λειτουργίας και τις εργασίες που εκτελούσαν οι συνεργατικές εταιρείες. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες ήταν η δανειοδότηση με πολύ ευνοϊκούς όρους, η αποταμίευση, η ομαδική αγορά πρώτων γεωργικών υλών, η ομαδική πώληση των προϊόντων των γεωργών εξασφαλίζοντας τους τη διαμεσολάβηση που χρειαζόνταν και δίνοντας τους το μέγιστο δυνατό κέρδος. Υπήρχαν διάφοροι τύποι συνεργατικών εταιρειών όπως Πιστωτικές Εταιρείες, Συνεργατικά Ταμιευτήρια, Συνεργατικά Παντοπωλεία, Οινοποιητικές Εταιρείες, Εταιρείες Ελαιοπαραγωγών, Εταιρείες Μύλων, Εταιρείες μεταφορών και άλλες.

Μετά την ανεξαρτησία της Κύπρου το 1960, οι Τούρκικες Συνεργατικές Εταιρείες 120 στο αριθμό, αποχώρησαν από την Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα και ίδρυσαν δικό τους κεντρικό φορέα.

Καμπή στη πορεία του αποτελεί η Τούρκικη εισβολή του 1974, με 227 συνεργατικές εταιρείες να εκτοπίζονται και να χάνεται το ενεργητικό τους. Η Κυπριακή Κυβέρνηση εγγυάται ωστόσο τις καταθέσεις και παραχωρεί κεφάλαια για την αποπληρωμή τους εάν η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα μέσω την συμβολή των υπόλοιπων συνεργατικών εταιρειών δεν μπορούσε να τις καλύψει και διασώζεται ο συνεργατισμός και συνεχίζει τη πορεία του. (Χαραλάμπους, 2018, σσ. 20-21)

Το 1985, η εποπτεία και η ανάπτυξη του συνεργατισμού μεταφέρθηκε στο Τμήμα Συνεργατικής Ανάπτυξης του Τμήματος Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας, και συνέβαλε στη δημιουργία ενός Ισχυρού Συνεργατικού Κινήματος. Τον Ιούλιο του 2003, ανεξαρτητοποιείται και εγκαθιδρύεται η Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Εταιρειών (Υ.Ε.Α.Σ.Ε) και αναλαμβάνει τη ανάπτυξη και η εποπτεία των Συνεργατικών Εταιρειών. Τον Δεκέμβριο του 2012, με βάση το Μνημόνιο συναντίληψης μεταξύ της Κυπριακής Δημοκρατίας και της Τρόικας για δημοσιονομική εξυγίανση και αναδιάρθρωση του τραπεζικού τομέα η Υπηρεσία μετονομάζεται σε Υπηρεσία Εποπτείας Συνεργατικών Εταιρειών (Υ.Σ.Ε) με τροποποίηση της σχετικής νομοθεσίας. Το 2013, η εποπτεία και η αρμοδιότητα ρύθμισης των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων, μεταφέρεται από την Υ.Σ.Ε στη Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου. (Υπηρεσία Συνεργατικών Εταιρειών, 2011)

Ο λόγος που μεταφέρθηκε η εποπτεία του Συνεργατισμού στη ΚΤΚ, κατά τον Πάνικο Δημητριάδη σε συνέντευξη τους στο ΚΥΠΕ στις 20 Σεπτεμβρίου 2013, ήταν η διασφάλιση των ίσων όρων του ανταγωνισμού, αφού ένα πιστωτικό ίδρυμα είτε είναι εταιρεία είτε συνεργατική εταιρεία πρέπει να ικανοποιεί τους εποπτικούς κανόνες οι οποίοι είναι ίδιοι για όλα ανεξάρτητα από την ιδιοκτησιακή του δομή. (Κύπρου Κ. Τ., 2013)

Αυτή η συνεχή εναλλαγή του οργανισμού εποπτείας του Συνεργατισμού καταδεικνύει τον συγκεκριμένο ρόλο του στο χρηματοπιστωτικό τομέα της Κύπρου. Αφού τα τελευταία χρόνια δρούσε ως τράπεζα.

Τον Ιούλιο του 2012 η Τρόικα υποχρέωσε τη διεξαγωγή διαγνωστικού έλεγχου για τις τράπεζες της Κύπρου και για το σκοπό αυτό συστάθηκε συντονιστική επιτροπή με συμμετοχή και εκπροσώπων της Τρόικας και κατόπιν αξιολόγησης επιλέγηκε ο οίκος PIMCO. Για το Συνεργατισμό ο οίκος διεξήγαγε έλεγχο σε αριθμό συνεργατικών ιδρυμάτων όλων των μεγεθών και τύπων και ανέλυσε την αξία του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων και τη

δυνατότητα απορρόφησης ζημιών για τη επόμενη τριετία. Στις 28 Φεβρουαρίου του 2014 η συνεργατική κεντρική τράπεζα υπόγραψε συμφωνία που περιλάμβανε κατάλογο δεσμεύσεων για ανακεφαλαίωση της τάξης των 1,5 δις ευρώ. Ως αποτέλεσμα αυτού η Κυπριακή Δημοκρατία κατέστη κατά 99% μέτοχος του Συνεργατισμού. Το ίδιο σχέδιο αναδιάρθρωσης του 2014, προνοούσε μείωση του αριθμού των ΣΠΙ σε 18, από 93 που διέθετε και σκοπός αυτής της αναδιάρθρωσης ήταν η ανάκαμψη του Συνεργατισμού μέσα από την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των καταθετών του, της ελάττωσης των λειτουργικών του εξόδων με απώτερο στόχο την αύξηση της κερδοφορίας του, την μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, την ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας, την ενδυνάμωση του πλαισίου λειτουργίας της εταιρικής διακυβέρνησης, τον περιορισμό του δικτύου υποκαταστημάτων, την επίτευξη οικονομίας κλίμακας, το διαχωρισμό ευθυνών και καθηκόντων με βάση τις βέλτιστες τραπεζικές πρακτικές και άλλα.

Μετά από αυτές τις μεγάλες αλλαγές και τη κρατικοποίηση του Συνεργατισμού η αναδιάρθρωση του έδειχνε ότι ήταν σε καλό δρόμο, και υπήρχαν θετικές ενδείξεις για το μέλλον του.

Το Σεπτέμβριο του 2015, η διεύθυνση του συνεργατισμού αποφάσισε να ενσωματώσει στα οικονομικά του αποτελέσματα για τη περίοδο που έληξε στις 30 Σεπτεμβρίου του 2015 τον αναθεωρημένο κανονισμό του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού (ΕΕΜ) αυστηρότερων παραδοχών ως προς την Απομείωση της τιμής των ακινήτων κατά τη ρευστοποίηση του ακινήτου (25% της αγοραίας αξίας για χρονικό ορίζοντα για ρευστοποίηση του ακινήτου 7 χρόνων) με αποτέλεσμα να αυξήσει τις προβλέψεις κατά €471 εκ. Αυτό επέφερε μείωση του δείκτη κεφαλαίου κοινών μετοχών κατηγορίας 1-CET σε 12.0% αφού παρουσίασε ζημιές. Μετά από υποδείξεις του ΕΕΜ, η τράπεζα προχώρησε σε έκδοση νέου μετοχικού κεφαλαίου ύψους €175εκ που σκοπό είχαν την απορρόφηση περαιτέρω μελλοντικών ζημιών από τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια και στις 18 Δεκεμβρίου 2015, η έκδοση του νέου μετοχικού κεφαλαίου καλύφθηκε από το Ταμείο Ανακεφαλαίωσης. Ο ΕΕΜ στήριξε τις αυστηρότερες παραδοχές που επέβαλε στον Συνεργατισμό, σε αξιολόγηση των μακροοικονομικών συνθηκών και του νομοθετικού πλαισίου (καθόλου βοηθητικό για εκποιήσεις) που επικρατούσε στη Κύπρο το 2015. Η Κυπριακή Δημοκρατία (ΚΔ), δάνεισε το Ταμείο Ανακεφαλαίωσης, και παραχωρήθηκαν μετοχές της τάξης του 21,875%, με αποτέλεσμα να το κράτος να κατέχει μικρότερο ποσοστό της τάξης του 77,346%. Όπως όμως αναφέρεται και στο Διαχειριστικό έλεγχο και έλεγχο συμμόρφωσης της ΣΚΤ για την

περίοδο 1/7/2015 μέχρι 31/12/2016, από την Ελεγκτική Υπηρεσία της Δημοκρατίας, (Κύπρου Ε. Υ., 2017) άμεσα ή έμμεσα το κράτος κατείχε το 99.2% των μετοχών της ΣΚΤ.

Μετά την περαιτέρω ανακεφαλαίωση και ενώ οι ενδείξεις έδειχναν ότι ο συνεργατισμός προχωρούσε με το σχέδιο αναδιάρθρωσης και όλοι ανέμεναν ότι θα ορθοποδήσει σιγά σιγά για αυτό και στηρίχτηκε άλλωστε από την Κυπριακή Δημοκρατία σε τόσο μεγάλο βαθμό, η παραίτηση του Τάκη Ταουσιάνη πρόεδρου του διοικητικού Συμβουλίου της ΣΚΤ, στις 13 Οκτωβρίου 2017 (ανέλαβε τον Αύγουστο του 2016), και η συνέντευξη που έδωσε στις εποπτικές αρχές στη Φρανκφούρτη, (SSM) (exit interview), για τους λόγους αποχώρησης του, εγείροντας σημαντικά θέματα πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης, φαίνεται ότι σχετίζονται με την απόφαση του ενιαίου εποπτικού μηχανισμού (EEM) στις 14 Δεκεμβρίου του 2017, για έκτακτο επιτόπιο έλεγχο, εντός του Ιανουαρίου 2018 στη ΣΚΤ. Ο έλεγχος αυτός ολοκληρώθηκε στις 2 Μαρτίου του 2018, και κατέδειξε περαιτέρω αύξηση των προβλέψεων κατά 816 εκ. ευρώ, και δημιούργησε ανάγκη πρόσθετων κεφαλαιακών αναγκών 600 εκ ευρώ. Η εξέλιξη αυτή και ο τραπεζικός πανικός που δημιουργήθηκε έφερε μεγάλη εκροή καταθέσεων της τάξεως των 2 δις. ευρώ, η οποία ήταν και καταληκτική για τον Συνεργατισμό.

Στις 25 Ιουνίου 2018, η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ (ΣΚΤ) υπογράφει Συμφωνία Μεταφοράς Εργασιών η οποία τροποποιείται στις 27 Αυγούστου 2018, με την Ελληνική Τράπεζα Δημόσια Εταιρεία Λτδ για την απόκτηση από την Ελληνική ορισμένων περιουσιακών στοιχείων υποχρεώσεων της Συνεργατικής Κεντρικής Τράπεζας. Θα αποκτηθεί ισολογισμός μεγέθους €10,3 δις και συγκεκριμένες σχετικές εργασίες της ΣΚΤ. Ο ισολογισμός αποτελείται από χαρτοφυλάκιο κυρίως εξυπηρετούμενων δανείων, Ομόλογα της Κυπριακής Κυβέρνησης, μετρητά, καταθέσεις πελατών και ορισμένες άλλες τρέχουσες υποχρεώσεις και περιουσιακά στοιχεία. Η ολοκλήρωση της μέχρι και την ημερομηνία εκπόνησης αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής δεν έχει γίνει ακόμη. Με την ολοκλήρωση της η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα Λτδ θα μετονομαστεί σε ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΕΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΛΤΔ (ΣΕΔΙΠΕΣ) και θα παραμείνει ως νομική οντότητα χωρίς άδεια τραπεζικών εργασιών. Η ΣΕΔΙΠΕΣ θα είναι η μητρική εταιρεία της νέας εταιρείας που θα δημιουργηθεί και θα είναι 100% θυγατρική της με το όνομα ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΛΤΔ (ΚΕΔΙΠΕΣ) και θα διεξάγει δραστηριότητες που αφορούν τις μη εξυπηρετούμενες χορηγήσεις με άδεια από τη Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου βάσει του περί Αγοραπωλησίας Πιστωτικών Διευκολύνσεων

Νόμου και του περί Συμβάσεων πίστωσης για καταναλωτές σε σχέση με ακίνητα που προορίζονται για κατοικία Νόμου. (Τράπεζα Σ. Κ., 2018)

4.1.3. Όραμα και Αποστολή

Όραμα της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας και του συνεργατικού κινήματος Κύπρου ήταν η στήριξη των πολιτών, των οικογενειών και επιχειρήσεων και η δημιουργία ανάπτυξης, ευημερίας και προόδου στη Κυπριακή Κοινωνία.

Αποστολή της η δυνατότητα προοπτικής στους νέους ανθρώπους και στις δημιουργικές δυνάμεις του τόπου μέσω της εναλλακτικής τραπεζικής επιλογής που προσέφερε.

Η προσφορά ενός πλήρους φάσματος χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, εύκολα προσβάσιμες εύκολα προσιτές και κατανοητές αλλά και ανταγωνιστικές.

Η δημιουργία στους υπαλλήλους τους, ενός εργασιακού περιβάλλοντος ασφαλή φιλικό και με δυνατότητα εξέλιξης.

Προσφορά στη κυπριακή κοινωνία με συνεχόμενο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. (Τράπεζα Σ. Κ., Όραμα και Αποστολή: Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας, 2018)

Το όραμα και η Αποστολή του Συνεργατικού, όπως καταγράφεται πιο πάνω και βάσει της μέχρι τώρα πορείας του, θα μπορούσε να πει κανείς ότι έχει επιτευχθεί αφού η Κυπριακή κοινωνία και ειδικότερα τα χαμηλά μεσαία εισοδηματικά στρώματα της, εμπιστευόταν το συνεργατικό κίνημα για το δανεισμό που χρειαζόταν για την απόκτηση των αναγκών τους και ειδικότερα τις ανάγκες στέγασης. Ο συνεργατισμός ήταν παρών σε δύσκολες χρονικές στιγμές της Κυπριακής Δημοκρατίας και βοήθησε ουσιαστικά τον αγρότη κατά την αγγλοκρατία, ώστε να έχει δικαίωμα εμπορίας με δίκαιους όρους, και χρηματοδότησε τις χρηματοδοτικές του ανάγκες για να μπορέσει να ανταγωνιστεί δίκαια και με ίσους όρους. Επίσης μεγάλη συμβολή διαδραμάτισε κατά τη Τουρκική Εισβολή με τα σχέδια δανεισμού που πρόσφερε στους εκτοπισθέντες για να μπορέσουν να ξαναδημιουργηθούν στην ίδια τους τη πατρίδα. Η προσφορά τους Συνεργατισμού στη τοπική κοινωνία είναι αναμφισβήτητη και το κλείσιμο του αλλά και οι υπό διερεύνηση συνθήκες που το προκάλεσαν δεν αναιρούν το μέχρι τώρα έργο του. Το σίγουρο είναι ότι το όραμα και την αποστολή του δεν ενστερνίζονται οι τράπεζες που συνεχίζουν την πορεία τους στο τραπεζικό σύστημα της Κύπρου και η μη παρουσία του στο νησί θα δημιουργήσει δυσαναπλήρωτο κενό.

4.1.4. Δράσεις και βραβεύσεις

Η τράπεζα βραβεύτηκε στις 3 Φεβρουαρίου του 2017 με το βραβείο της καλύτερης τράπεζας στην Κύπρο στον τομέα της κοινωνικής προσφοράς «Best Social Impact Bank» από το Capital Finance International (CFI.co). Πρόκειται για μία τιμητική διάκριση άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα του Συνεργατισμού και την διαχρονική προσφορά του προς τον άνθρωπο, την κοινωνία και τον πολιτισμό. (Τράπεζα Σ. Κ., Δράσεις: Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας, 2018)

4.2.Συνεργατικά Ιδρύματα άλλων χωρών

Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση (ICA)

Η Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση (International Co-operative Alliance– ICA) ιδρύθηκε στις 19 Αυγούστου του 1895. Το ιδρυτικό της συνέδριο έγινε στο Λονδίνο όπου καθορίστηκαν οι πρώτοι στόχοι της Ένωσης, που ήταν η παροχή πληροφοριών στα μέλη, ο καθορισμός και η υπεράσπιση των Συνεργατικών Αρχών και η προώθηση του διεθνούς εμπορίου.

Η ICA, που εδρεύει στη Γενεύη, είναι η μεγαλύτερη μη κυβερνητική οργάνωση στον κόσμο. Είναι ανεξάρτητος οργανισμός και ενώνει, αντιπροσωπεύει και εξυπηρετεί τα εθνικά και διεθνή συνεργατικά κινήματα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Επίσημη ιστοσελίδα: www.ica.coop

Ευρωπαϊκό Συνεργατικό Κίνημα

Το Συνεργατικό Κίνημα της Ευρώπης εκπροσωπεί την ευρωπαϊκή περιφέρεια στη Διεθνή Συνεταιριστική Ένωση.

Αποστολή του είναι να ενώνει, να εκπροσωπεί, να προωθεί και να υπερασπίζεται το Συνεργατισμό στην Ευρώπη, να υποστηρίζει και να συντελεί στην ανάπτυξη του συνεργατικού μοντέλου όπως επίσης και να βοηθά στην αύξηση των συνεργατικών οργανισμών σε όλη την Ευρώπη.

Επίσημη ιστοσελίδα: www.coopseurope.coop

Διεθνής Σύνδεσμος Συνεργατικών Τραπεζών (ICBA)

Ο Διεθνής Σύνδεσμος Συνεργατικών Τραπεζών (ICBA) είναι τομεακή οργάνωση της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης ICA. Αποστολή του Συνδέσμου είναι η ενίσχυση της υγιούς εξέλιξης, της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας των συνεργατικών τραπεζών με την υπεράσπιση των συμφερόντων τους και την προώθηση, σε παγκόσμιο επίπεδο, της σημαντικής συμβολής τους στην οικονομική και κοινωνική ευημερία του πληθυσμού και των κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Επίσημη ιστοσελίδα: www.icba.coop

Ευρωπαϊκός Σύνδεσμος Συνεργατικών Τραπεζών (EACB)

Ο Ευρωπαϊκός Σύνδεσμος Συνεργατικών Τραπεζών (EACB) ιδρύθηκε το 1970 και είναι ένα από τα κυριότερα αντιπροσωπευτικά όργανα του ευρωπαϊκού συνεργατικού πιστωτικού τομέα. Εκπροσωπεί τα κοινά συμφέροντα των συνεργατικών τραπεζών και ενεργεί ως επίσημος εκπρόσωπός τους στα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα.

Επίσημη ιστοσελίδα: www.eacb.coop (CCB LTD, 2015)

4.3. Διαφοροποίηση από τα παραδοσιακά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα

Από την πιο πάνω ανάλυση, διαφαίνεται ότι το μεγαλύτερο συγκριτικό πλεονέκτημα του Συνεργατισμού έναντι των άλλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στη Κύπρο ήταν ο ανθρωποκεντρικός του χαρακτήρας. Ο Συνεργατισμός ήταν προσιτός στο ευρύ κοινό αφού οι συνεργατικές αξίες όριζαν εξυπηρέτηση των κοινωνικών ομάδων που δεν θα τηρούσαν τις προϋποθέσεις δανεισμού των τραπεζών. Δεν είναι τυχαία η έκφραση που κράτησε μέχρι και τις μέρες μας «κατάθεση σε τράπεζα, δάνειο σε Συνεργατισμό». Τα πιο ευέλικτα επιτόκια δανεισμού του Συνεργατισμού αλλά και οι ευνοϊκότεροι όροι ήταν οι λόγοι επιλογής του από το ευρύ κοινό. Ο Συνεργατισμός λόγω ακριβώς της φιλοσοφίας του, είχε πάντοτε μικρότερα κέρδη από τις τράπεζες αφού πρόσφερε τις υπηρεσίες του σε χαμηλότερο κόστος στα μέλη του. Ο τοπικός του χαρακτήρας με τα διάφορα συνεργατικά στην επαρχία του έδινε το πλεονέκτημα της καλής γνώσης και σύνδεσης με την τοπική κοινωνία και τύγχανε μεγάλης αποδοχής από το κοινό. Ο συνεργατισμός με τις διάφορες ΣΠΙ βρισκόταν και στα μικρότερα χωριά της Κύπρου προσφέροντας τις υπηρεσίες του στο τοπικό κοινό και συμβάλλοντας στη μείωση της αστυφιλίας. Εκ των υστέρων αυτό αποδείχθηκε να είναι και μια αδυναμία που στοίχισε και το κλείσιμο του, αφού ο υπεράριθμος αριθμός των ΣΠΙ έφεραν τεράστια κόσθη διαχείρισης. Μετά το κλείσιμο του η Ελληνική τράπεζα δημιούργησε κινητές τραπεζικές μονάδες για να εξυπηρετεί τον κόσμο

της υπαίθρου. Η δανειοδότηση των ευπαθών ομάδων ελλόχευε μεγάλο κίνδυνο αθέτησης από τους δανειολήπτες. Στη οικονομική κρίση που κτύπησε τη Κύπρο οι δανειολήπτες αθέτησαν τα δάνεια τους και κατέστησαν επισφαλή. Ο Συνεργατισμός παρότι δεν επένδυσε σε Ελληνικά Ομόλογα που ήταν η βασική αιτία κατάρρευσης της Λαϊκής Τράπεζας αλλά και των σοβαρών προβλημάτων ανακεφαλαιοποίησης των υπολοίπων τραπεζών, είχε τεράστιο πρόβλημα μη εξυπηρετούμενων δανείων αφού δανειοδότησε τις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού που στη οικονομική κρίση είναι οι πρώτοι που πλήττονται.

Η απουσία του συνεργατισμού από τα τραπεζικά δρώμενα της Κύπρου θα φανεί σε βάθος χρόνου. Παρότι οι εργασίες του Συνεργατισμού διεξάγονται από την Ελληνική Τράπεζα ομαλά, οι διαφορετικοί παράμετροι τραπεζικών εργασιών που αναφέρθηκαν πιο πάνω θα δημιουργήσει στο μέλλον ένα δυσαναπλήρωτο κενό. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας του Συνεργατισμού, σίγουρα δεν θα μπορέσει να ακολουθηθεί από την Ελληνική Τράπεζα ειδικά στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον της Κύπρου που έχει γίνει πολύ ανταγωνιστικό. Ο Συνεργατισμός καταπολεμούσε στην αρχική του τουλάχιστο πορεία τον αποκλεισμό πρόσβασης σε χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων.

Η τραπεζική διαμεσολάβηση χάνει ολοένα έδαφος και τα κέρδη των τραπεζών μειώνονται συνεχώς. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας δεν είναι πλέον συμβατός.

Αυτή τη χρονική στιγμή διεξάγεται έρευνα για τα αίτια που οδήγησαν στη κατάρρευση του Συνεργατισμού και από τα σκάνδαλα που βγαίνουν στη φόρα, η διαφθορά, η απληστία, η κακοδιαχείριση και η κακή εταιρική διακυβέρνηση, φαίνεται να είναι η αιτία παρά ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας του Συνεργατισμού. Οι όροι εντολής παρουσιάζονται πιο κάτω.

4.4. Όροι εντολής Ερευνητικής Επιτροπής για την κατάρρευση του Συνεργατισμού

Σε δημοσίευμα του περιοδικού In Business news στις 6/7/2018, αναφέρονται στους όρους Εντολής της Ερευνητικής Επιτροπής για Συνεργατισμό, όπως έχουν δημοσιευτεί στη επίσημη εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Συγκεκριμένα: Σε διάταγμα του Γενικού Εισαγγελέα για το διορισμό Ερευνητικής Επιτροπής σε σχέση με την κατάρρευση του Συνεργατικού Πιστωτικού Συστήματος, ο Γιώργος Αρέστη, που διετέλεσε δικαστής του Ανώτατου Δικαστηρίου και τέως δικαστής του Δικαστηρίου της

Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο Γεώργιος Χαραλάμπους, οικονομολόγος, πρώην ανώτερος γενικός διευθυντής της Τράπεζας Κύπρου και τέως πρόεδρος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς Κύπρου και ο Γεώργιος Γεωργίου, πρώην διευθύνων σύμβουλος της Alpha Bank Κύπρου, και τέως πρόεδρος του Συνδέσμου Τραπεζών Κύπρου, διορίζονται ως επίτροποι και ως πρόεδρος της Ερευνητικής Επιτροπής ορίστηκε ο κ. Αρέστη.

Οι όροι εντολής είναι οι εξής:

Η ερευνητική Επιτροπή εντέλλεται να διεξάγει πλήρη και ενδελεχή έρευνα ώστε να διακριβωθούν όλα τα γεγονότα, αποφάσεις, πράξεις, παραλείψεις που σχετίζονται με τους λόγους και τα αίτια, που οδήγησαν το συνεργατικό πιστωτικό σύστημα και τη Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα στην κατάσταση που περιήλθε.

Συγκεκριμένα:

- 1) Το σύνολο των ενεργειών, παραλείψεων, γεγονότων και συνθηκών ή σε συνδυασμό, που οδήγησαν το συνεργατικό πιστωτικό σύστημα στην παρούσα κατάσταση
- 2) Τα γεγονότα και τις αποφάσεις που σχετίζονται με τα κέρδη που δηλώθηκαν, με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα των συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων κατά τα τελευταία χρόνια και τη διαχείριση τους.
- 3) Τις ρυθμίσεις και τις διαδικασίες, με βάση τις οποίες επιλέγονταν και διορίζονταν τα μέλη της διοίκησης των συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων, καθώς και τη σύσταση και τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης σε σχέση με γενικά αποδεκτές αρχές ορθής εταιρικής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της εξέτασης των οργανωτικών δομών και των αρμοδιοτήτων και εξουσιών των μελών των βασικών οργάνων διοίκησης των συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων
- 4) κατά πόσο ασκήθηκε αποτελεσματική εποπτεία, στα πλαίσια της οποίας δόθηκαν και ακολουθήθηκαν επαρκείς οδηγίες των κατά καιρούς εποπτικών αρχών για τον ορθό τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων, σε σχέση με την ανάγκη για διαμόρφωση κατάλληλων πολιτικών και για τον αποτελεσματικό εντοπισμό, διαχείριση και αναφορά όλων των κινδύνων, στους οποίους δυνατό να εκτίθετο το συνεργατικό πιστωτικό σύστημα, καθώς και τους λόγους, για τους οποίους το συνεργατικό πιστωτικό ίδρυμα παρέμεινε εκτός της εποπτείας της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου για οποιοδήποτε διάστημα,
- 5) Κατά πόσο υπήρχαν και τηρήθηκαν αποτελεσματικοί μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου των συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων και συγκεκριμένα της εσωτερικής επιθεώρησης, διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης.

- 6) Τα γεγονότα και τις αποφάσεις που σχετίζονται με τη παροχή δανείων ή άλλων διευκολύνσεων και τη διαχείριση μη εξυπηρετούμενων δανείων, όπως και τη διαγραφή και ή τη μείωση δανείων και ή εγγυήσεων από συνεργατικά πιστωτικά ιδρύματα, και ειδικότερα αν αυτά πραγματοποιήθηκαν με βάση συγκεκριμένες πολιτικές και ορθές διαδικασίες, εγγυήσεις ή εξασφαλίσεις, ή με βάση τα γενικώς αποδεκτά τραπεζικά κριτήρια καλού δανεισμού και κατά πόσο υπήρξε επαρκής έλεγχος εκ μέρους των εποπτικών αρχών και εσωτερικών ελεγκτών κινδύνων, καθώς και με ποια κριτήρια, όρους και διασφαλίσεις παραχωρήθηκαν οποιαδήποτε μη εξυπηρετούμενα δάνεια
- 7) Τη ορθότητα των χειρισμών που σχετίζονται με τη διαχείριση της περιούσιας των συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων
- 8) Κατά πόσον οι αρμόδιοι πολιτειακοί αξιωματούχοι, αποφάσισαν και υιοθέτησαν έγκαιρα οποιοδήποτε σχέδιο διάσωσης του συνεργατικού πιστωτικού συστήματος, αν τα σχέδια αυτά χαρακτηρίζονταν από πληρότητα και αποτελεσματικότητα και ανά στο πλαίσιο αυτό, έλαβαν υπόψη τις δημοσιονομικές επιπτώσεις, καθώς και τυχόν πολιτικές παρεμβάσεις, αν υπάρχουν, στη λειτουργία του συνεργατικού πιστωτικού συστήματος.
- 9) Κατά πόσον προκύπτουν οποιαδήποτε στοιχεία ή γεγονότα, από τα οποία να διαφαίνεται οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη οποιουδήποτε πολιτειακού ή πολιτικού αξιωματούχου, υπαλλήλου ή λειτουργού ή διοικητικού συμβούλου, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, σε σχέση με το συνεργατικό πιστωτικό σύστημα, και τις επιπτώσεις που είχαν οι αποφάσεις τους,
- 10) Τα γεγονότα και τις αποφάσεις που σχετίζονται με την ποιότητα, επάρκεια, πληρότητα, ορθό χειρισμό των εισηγήσεων, αποφάσεων και απόψεων που υποβάλλονταν ή διατυπώνονταν ή λαμβάνονταν από τους διοικητικούς συμβούλους ή λειτουργούς ή υπαλλήλους του συνεργατικού πιστωτικού συστήματος.
- 11) Τα γεγονότα, τις αποφάσεις, την ορθότητα των χειρισμών που σχετίζονται με την ανάγκη και ή απόφαση για ανάκεφαλαιοποίηση του συνεργατικού πιστωτικού συστήματος με ευθύνη του κράτους.
- 12) Οποιοσδήποτε άλλες συναφείς πτυχές ή ζητήματα ή θέματα που σχετίζονται με τα πιο πάνω κατά τη κρίση της Ερευνητικής επιτροπής.

Από τη ημέρα έκδοσης του διατάγματος η επιτροπή θα συμπληρώσει και υποβάλει την έρευνα της εντός 3 μηνών. (News, 2018)

Μέσα από τους όρους της Ερευνητικής Επιτροπής διαφαίνονται στην ουσία οι υπόνοιες του τι μπορεί να πήγε στραβά. Όλα τα θέματα που άπτονται διερεύνησης προσομοιάζουν σε μεγάλο βαθμό με τα θέματα που προέκυψαν στη παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2007-08 και έχουν αναλυθεί στα εισαγωγικά κεφάλαια 2 και 3 αυτής της διατριβής.

Όλα σχεδόν τα σημεία διερεύνησης σχετίζονται και με την εταιρική διακυβέρνηση που είναι και το θέμα της διατριβής αυτής και το πόσο η κακή διακυβέρνηση οδηγεί σε κρίσεις. Το κλείσιμο του συνεργατισμού ίσως να αποφευγόταν αν από αρχής διοικείτο με ορθές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης.

Τα θέματα που εντέλλεται να διερευνήσει η ερευνητική επιτροπή που αναφέρονται στη πιο πάνω υποενότητα, είχαν εν πολλής διερευνηθεί και ελεγχτεί από τη Ελεγκτική Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας και έχουν δημοσιευτεί στις 10 Οκτωβρίου 2017.

Θεωρώ το πιο πάνω έλεγχο πολύ σχετικό με την όλη έρευνα και πολλές απαντήσεις στα ερωτήματα απαντιούνται σε αυτή την έκθεση.

Κάποια στοιχεία που δημοσιεύονται σε αυτή την έκθεση είναι ενδεικτικά της κατάστασης που επικρατούσε στο συνεργατισμό και μέσα από αυτά διαφαίνονται και τα προβλήματα ΕΔ που είχε ο συνεργατισμός αλλά και γενικότερα θέματα διοίκησης συμμόρφωσης επιχειρηματικής οργάνωσης, δομής κτλ.

Επισυνάπτω ενδεικτικά κάποιους πίνακες αυτούσια, που είναι πολύ ενδεικτικοί:

Τα κυριότερα οικονομικά στοιχεία που αφορούν την ΣΚΤ, όπως προκύπτουν από τις οικονομικές της καταστάσεις, στον πιο κάτω πίνακα (* Μη ελεγμένες προκαταρτικές Ενδεικτικές Οικονομικές Πληροφορίες)

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	30.06.2017*
	€'000	€'000	€'000	€'000	€'000
Τόκοι εισπρακτέοι	886.912	689.747	566.976	460.723	
Τόκοι πληρωτέοι	(475.182)	(310.855)	(250.015)	(180.969)	
Κόστος προσωπικού	(125.633)	(121.455)	(93.834)	(99.465)	
Άλλα λειτουργικά έξοδα	(64.105)	(66.375)	(72.610)	(73.058)	
Κέρδος από εργασίες πριν τις προβλέψεις για απομείωση	195.428	192.355	169.647	144.664	
Αύξηση προβλέψεων για απομείωση δανείων και άλλων χορηγήσεων	(1.868.796)	(166.050)	(380.457)	(116.484)	
Κέρδος/(ζημιά) πριν τη	(1.694.494)	25.981	(210.813)	28.180	

φορολογία					
Δάνεια και άλλες χορηγήσεις σε πελάτες	10.778.140	10.126.728	9.257.338	8.761.556	8.557.220
Σύνολο περιουσιακών στοιχείων	13.708.591	13.936.862	14.253.059	14.100.791	13.790.732
Καταθέσεις και άλλοι λογαριασμοί πελατών	13.477.149	12.392.608	12.744.206	12.567.961	12.245.551
Σύνολο υποχρεώσεων	14.001.694	12.683.078	13.012.126	12.875.290	12.556.608
Ίδια Κεφάλαια που αναλογούν στους κατόχους δικαιωμάτων πλειοψηφίας	(293.103)	1.225.540	1.213.257	1.202.257	1.210.917

(πηγή: Ειδική Έκθεση αρ. ΣΚΤ/01/2017 πίνακας-1 Σελ.6)

Τα στοιχεία του πίνακα καταδεικνύουν την ανάγκη της συμβολής κεφαλαίων από τη ΚΔ ώστε να τηρείται ή επιβεβλημένη κεφαλαιακή επάρκεια.

Ο σκοπός του ελέγχου ήταν η εξέταση του κατά πόσο η διοίκηση και διεύθυνση της ΣΚΤ χρησιμοποιούσαν τους διαθέσιμους πόρους της ΣΚΤ με οικονομικό (ελαχιστοποίηση του κόστους των πόρων) αποδοτικό (επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος από τους διαθέσιμους πόρους) και αποτελεσματικό (επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου) τρόπο και κατά πόσο ακολουθούνταν βέλτιστες, διεθνείς πρακτικές.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε ήταν σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, όπως εκδίδονται από τη Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών και τα Διεθνή πρότυπα Ελέγχου Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων που εκδίδει ο Οργανισμός Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων ο οποίος είναι ένας αυτόνομος, ανεξάρτητος, μη-πολιτικοποιημένος Οργανισμός, με ειδικό συμβουλευτικό καθεστώς προς το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών. Όσο αφορά τον έλεγχο που διεξήχθη στην έκθεση αναφέρεται κατά λέξη «Θα πρέπει να αναφερθεί, ότι ο έλεγχος μας στην ΣΚΤ διεξήχθη με εξαιρετικά μεγάλη δυσκολία, αφού αντί να έχουμε απεριόριστη πρόσβαση στα πρακτικά συνεδριάσεων των διάφορων επιτροπών και στους φακέλους των διάφορων προς εξέταση διαγωνισμών, η ΣΚΤ επέμενε σε μια διαδικασία «ζητώ και λαμβάνω» δηλαδή η Ελεγκτική Υπηρεσία ζητούσε στοιχεία για ένα προς εξέταση θέμα, η ΣΚΤ αποφάσιζε η ίδια ποια στοιχεία είναι σχετικά με το προς εξέταση θέμα και διαβίβαζε στην Ελεγκτική Υπηρεσία αντίγραφο των στοιχείων αυτών.» Η πιο πάνω αναφορά της ελεγκτικής υπηρεσίας, αναδεικνύει κατά την άποψη μου και το ενδεικτικό κλίμα που υπήρχε προ του ελέγχου στην ΚΤΚ. Ως εκτούτου η υπηρεσία

διατήρησε επιφυλάξεις ως προς την πληρότητα των πληροφοριών που της δόθηκαν από την ΣΚΤ κατά παράβαση του ψηφίσματος Α/66/209, του ΟΗΕ για την προώθηση της αποδοτικότητας, του απολογισμού, της αποτελεσματικότητας, και της διαφάνειας της δημόσιας διοίκησης μέσω της ενίσχυσης των Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων.

Η ελεγκτική υπηρεσία αναφέρει ότι παραβιάστηκε και η θεμελιώδης αρχή του Πρότυπου ISSAI 10, αριθμός που αφορά την απρόσκοπτη πρόσβαση στην πληροφόρηση, και ως εκτούτου επηρεάστηκε η διασφάλιση του κριτηρίου της πληρότητας των πληροφοριών. Τα κριτήρια για να είναι κατάλληλα θα πρέπει να παρουσιάζουν συνάφεια πληρότητα αξιοπιστία ουδετερότητα και κατανοητότητα.

Οι επιδόσεις της ΣΚΤ.

Η ΚΤΚ σε διαβούλευση με τη ΣΚΤ, επέλεξαν συγκεκριμένους δείχτες απόδοσης τον Οκτώβριο του 2014, για τον Συνεργατικό Πιστωτικό Τομέα, που συμπεριλάμβαναν μεσοπρόθεσμους στόχους που αντιπροσώπευαν τις προτεραιότητες του ΣΠΤ. Οι δείχτες αυτοί δημοσιεύονταν ανά τρίμηνο στο πλαίσιο ενημέρωσης του κοινού ώστε να αξιολογεί την πρόοδο του Σχεδίου Αναδιάρθρωσης και τις οικονομικές επιδόσεις του.

Κατηγορία	Κύριοι Δείκτες Απόδοσης	2014	2015	2016	Ιουν 2017	Τρέχοντες Μεσοπρόθεσμοι στόχοι (31.12.2008)
Ποιότητα Δανειακού Χαρτοφυλακίου	Προβλέψεις προς δάνεια σε καθυστέρηση πέραν των 90 ημερών	44,3%	53,1%	57,4%	58,7%	>50%
	Χρέωση προβλέψεων ως ποσοστό των χορηγήσεων (Cost of Risk)	1,3%	3,0%	1,0%	1,1%	<2%
	Δάνεια σε καθυστέρηση πέραν των 90 ημερών (€εκ.)	6.700	6.493	5.699	5.763	<4.500
	Δάνεια σε καθυστέρηση πέραν των 90 ημερών, εξαιρουμένων τόκων από 1.1.2014 (€εκ.)	6.240	5.563	4.439	4.313	
Χρηματοδότηση	Δείκτης δανείων (μετά από τις πρόνοιες) προς καταθέσεις	81,6%	72,6%	69,7%	69,8%	<85%
Κεφάλαιο	Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας	13,6%	14,9%	15,4%	15,5%	>15%
	Δείκτης Μόχλευσης (Σύνολο Περιουσιακών Στοιχείων / Ίδια Κεφάλαια)	11,3x	11,7x	11,8x	11,4x	<12x

Αποδοτικότητα	Δείκτης κόστος προς έσοδα	37,4%	44,5%	50,5%	49,0%	<50%
	Καθαρή απόδοση τόκων	2,7%	2,4%	2,1%	1,9%	>2,0%
	Καταστήματα	292	251	246	243	200
	Υπάλληλοι	2.788	2.749	2.677	2.668	2.700

(πηγή: Ειδική Έκθεση αρ. ΣΚΤ/01/2017 πίνακας-2 σελ. 12)

Κάτω από το μικροσκόπιο της ελεγκτικής υπηρεσίας στη σχετική έκθεση ήταν:

- 1) Η ανάκεφαλαιοποίηση του Συνεργατικού Πιστωτικού Τομέα (ΣΠΤ)
- 2) Ο τρόπος που έγινε κατορθωτός ο έλεγχος της ΣΚΤ από την ελεγκτική Υπηρεσία
- 3) Ο σκοπός του έλεγχου
- 4) Η Μεθοδολογία
- 5) Οι Υπερχρεώσεις τόκων σε δάνεια
- 6) Τα θέματα προσωπικού
- 7) Η διαχείριση των Οχημάτων
- 8) Οι παρατηρήσεις των ιδιωτών εξωτερικών ελεγκτών από τον έλεγχο του 2015
- 9) Η καταγγελία αναφορικά με την πώληση από τη ΣΚΤ του κτηρίου της ΣΠΕ Δρούσιας
- 10) Η ανέγερση νέων κτηριακών Εγκαταστάσεων των Γραφείων και Αποθηκών της Συνεργατικής Εταιρείας Μηχανογράφησης στα Λατσιαί
- 11) Το εγχειρίδιο Προσφορών της ΣΚΤ με παρατηρήσεις επί συγκεκριμένων διαγωνισμών
- 12) Η δημιουργία πλατφόρμας διαχείρισης μη εξυπηρετούμενων χορηγήσεων (MEX) με την εταιρεία Altamira Asset Management.
- 13) Τη παραχώρηση μετοχών

4.5. Οι προϋποθέσεις συνέχισης της ύπαρξης του Συνεργατισμού στο τραπεζικό περιβάλλον της Κύπρου. Πρόταση της διατριβής.

Τα Συνεργατικά πιστωτικά Ιδρύματα ανά τον κόσμο έχουν μια ιστορία πέρα των πεντακόσιων χρόνων. Η ίδρυση Συνεργατικών Ιδρυμάτων ανά την υφήλιο είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με περιόδους οικονομικής δυσπραγίας. Τη τελευταία δεκαετία ωστόσο,

πολλά συνεργατικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μετατράπηκαν σε τράπεζες και συναλλάσσονται στα χρηματιστήρια. Τα συνεργατικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ωστόσο, δεν πρέπει έτσι απλά να διαγραφούν αφού διαδραμάτισαν ανά το παγκόσμιο καθοριστικό ρόλο απέναντι στην αδικία την ανισότητα και την εκμετάλλευση των ευάλωτων ομάδων πληθυσμού προσφέροντας λύση στον χρηματοοικονομικό τους αποκλεισμό. Ο ρόλος τους αυτός δεν τους επιτρέπει να ανταγωνιστούν επί ίσους όρους τις τράπεζες, και εξαναγκάζονται είτε να μετατραπούν σε τράπεζες είτε επέρχεται το κλείσιμο.

Η πρόταση της διατριβής αυτής για να ξαναδημιουργηθεί ο Συνεργατισμός στη Κύπρο κάτω από τη σωστή δομή, εισηγείται τη συμβολή της Κυπριακής Δημοκρατίας, της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου, του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού, και του Συνεργατικού κινήματος.

Η χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση που επιτυγχάνεται μέσω των τραπεζικών ιδρυμάτων, συνεπεία της κρίσης έχει γίνει απρόσιτη λόγω ακριβώς των αυστηρών εποπτικών κανονισμών προς αποφυγήν και άλλων χρηματοοικονομικών κρίσεων. Το ερώτημα της εποχής μας είναι «ρύθμιση ή απορρύθμιση», αφού οι κανονισμοί δεν αφήνουν τις αγορές να λειτουργήσουν, και είναι τροχοπέδη στην ανάπτυξη που τόσο επιζητείτε. Από ότι διαφαίνεται μετά τη κρίση εποχή, φαίνεται ότι οι κανονισμοί, αποκλείουν την εμφάνιση κρίσεων, τουλάχιστον στα σημεία που έχουν ξεσπάσει παλαιότερα αφού φαίνεται ότι ρυθμίζουν αποτελεσματικά όλα τα τρωτά σημεία. Το αδιαφιλονίκητο γεγονός είναι ότι έχουν ψηλό κόστος συμμόρφωσης με αποτέλεσμα οι τράπεζες να χάνουν συνεχώς από τα κέρδη τους.

Στη περίπτωση του Συνεργατισμού, φαίνεται ότι η μεταφορά της εποπτείας από την Υπηρεσία Εποπτείας Συνεργατικών Εταιριών στη Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου το 2013, ήταν καταλυτική. Η κεντρική Τράπεζα της Κύπρου για να διασφαλίσει τους ίσους όρους του ανταγωνισμού επέβαλε στο Συνεργατισμό τους ίδιους εποπτικούς κανόνες αφού ο Συνεργατισμός λειτουργούσε ως πιστωτικό ίδρυμα παρόλη την διαφορά στην ιδιοκτησιακή του δομή και δικαίως αφού ο Συνεργατισμός των τελευταίων χρόνων λειτουργούσε σαν τράπεζα.

Οι μικρότερες εναλλακτικές τράπεζες στη Γερμανία έχουν εκφράσει αποφασισμένη αντιπολίτευση στην εποπτεία του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού, και στη εποπτεία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, σχετικά με το κατώτατο όριο που έχει οριστεί για τον άμεσο έλεγχο της τραπεζικής εποπτείας από την ΕΚΤ. Η Γερμανική κυβέρνηση κατέβαλε προσπάθειες για προστασία των συνεργατικών ταμειωτηρίων της χώρας από τη επιμονή της

Ευρωπαϊκής Επιτροπής για συμπερίληψη τους. Πολλές Ευρωπαϊκές Χώρες αντιτίθενται στη συμπερίληψη τους με βάση το μέγεθος, και υποστηρίζουν ότι το όριο θα έπρεπε να ήταν η διακράτηση διεθνοποιημένων περιουσιακών στοιχείων παρά το μέγεθος τους και η έκθεση τους και εξάρτηση τους σε άλλες μεγαλύτερες τράπεζες. Η προσπάθεια της Γερμανίας επικεντρώνεται στη προστασία των συνεργατικών της ιδρυμάτων που διαδραματίζουν πολύ σημαντικό κοινωνικό έργο και έχουν δυνατούς τοπικούς δεσμούς. Αυτά τα ιδρύματα είναι οι κύριοι δανειστές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην χώρα, και η ομοσπονδιακή κυβέρνηση της Γερμανίας ενθάρρυνε τη μη συμπερίληψη τους στη άμεση εποπτεία της ΕΚΤ. Οι περισσότερες χώρες της Ευρώπης μεταβίβασαν τη εποπτική εξουσία στη ΕΚΤ, και καλυφθήκαν μεγάλος αριθμός τραπεζών με ελάχιστη διεθνή παρουσία συμπεριλαμβανομένων και πολύ μικρών παροικιακών ιδρυμάτων και Εναλλαχτικών τραπεζών όπως τα συνεργατικά που εστιάζουν στη παραδοσιακή τραπεζική δραστηριότητα και στη τοπική κοινωνία, ενώ ο αρχικός σκοπός ήταν να μεταφερθεί η εποπτεία μεγάλων συστημικών ιδρυμάτων με διεθνή δραστηριοποίηση. Μετά τη κρίση δηλαδή ο πανικός μιας επανάληψης έφερε μια αχρείαστη υπερριθμηση που αποτελεί τροχοπέδη στην ύπαρξη αυτών των μικρών Εναλλαχτικών ιδρυμάτων που βοηθούν την πραγματική οικονομία.

(Howarth & Quaglia, 2016)

Η συνεχής έλεγχος των εποπτικών αρχών ανάγκαζαν τον Συνεργατισμό σε συνεχείς ανακεφαλαιώσεις αφού είχε ελλιπή κεφαλαιακή επάρκεια και οδήγησαν στη κρατικοποίηση του. Ο Συνεργατισμός εξ αιτίας των αρχών του οράματος και του κοινωνικού του χαρακτήρα είχε ψηλό δείκτη ΜΕΔ και δεν τηρούσε τα μίνιμουμ κεφάλαια συμμόρφωσης.

Η συνέχιση του Συνεργατισμού στη Κύπρο θα γίνει δυνατή αν λειτουργεί μόνο σαν Συνεργατισμός με τη φιλοσοφία τη δομή και την υποδομή που ξεκίνησε, να μη του επιτρέπεται να λειτουργεί σαν τράπεζα και η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου αλλά και οι εποπτικοί μηχανισμοί να θέσουν μηχανισμούς ελέγχου προσαρμοσμένου στα μέτρα το Συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων (όπως το παράδειγμα της Γερμανίας)

Η Κυπριακή Δημοκρατία θα πρέπει να συμβάλει με κονδύλι στα συνεργατικά ιδρύματα χωρίς όμως να έχει ιδιοκτησιακό ρόλο για να αποτρέπεται το γραφειοκρατικό καθεστώς των κυβερνητικών φορέων και οι πολιτικές παρεμβάσεις. Αν υπολογίσει κανείς το κόστος διάσωσης του Συνεργατισμού μέχρι τώρα θα διαπιστώσει ότι κάτι τέτοιο θα μπορούσε να δίνεται απ αρχής σαν κονδύλι συνεισφοράς στο κοινωφελές έργο του και προσφορά του στο κοινωνικό σύνολο. Προϋπόθεση βέβαια η ορθολογιστική διαχείριση του, η χρηστή

εταιρική του διακυβέρνηση, και η διαφάνεια. Η οικονομική στήριξη του κράτους κρίνεται απαραίτητη λόγω των μειωμένων κερδών τέτοιων οργανισμών. Η κάθε κυβέρνηση έχει ευθύνη να φροντίζει όλοι οι πολίτες της να έχουν απρόσκοπτη πρόσβαση στα χρηματοοικονομικά προϊόντα ώστε να επικρατεί κράτος δικαίου. Η ύπαρξη και η λειτουργία του Συνεργατισμού θα λειτουργεί και σαν σωσίβιο σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας και θα συμβάλει στην ανάπτυξη και ευημερία του συνόλου των πολιτών. (Rogaly, 1999)

Το Συνεργατικό κίνημα είναι το τέταρτο και σημαντικότερο κομμάτι που θα συμβάλει στη αναδημιουργία του Συνεργατισμού στη Κύπρο. Το Συνεργατικό κίνημα πρέπει να ασπαστεί και να τηρεί στο ακέραιο όσα η συνεργατική ιδέα ορίζει. Η εταιρική του διακυβέρνηση θα πρέπει να θέτει το τόνο ηθικής, και να διασφαλίζει ότι θα λειτουργεί ορθολογιστικά, συνετά, με ηθική και διαφάνεια και ότι ο κύριος τους σκοπός λειτουργίας θα είναι η δυνατότητα προοπτικής στους νέους ανθρώπους και στις δημιουργικές δυνάμεις του τόπου να έχουν πρόσβαση σε χρηματοοικονομικές διευκολύνσεις ώστε να έχουμε δίκαιη και ισότιμη κατανομή της ανάπτυξης και του πλούτου. Ο ρόλος τους θα πρέπει να είναι η προσφορά στη κυπριακή κοινωνία με συνεχόμενο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Η πορεία του έδειξε ότι όλα αυτά τα ιδεώδη έχασαν το δρόμο τους και παρασύρθηκαν στο όνομα του εύκολου πλούτου και της διαφθοράς. Η ηθική του Συνεργατισμού ήταν το συγκριτικό του πλεονέκτημα έναντι των τραπεζών. Η Κυπριακή Κοινωνία στήριζε και επέλεγε τον Συνεργατισμό για τη διαφάνεια του και το έργο που επιτελούσε. Ο συνεργατισμός ενέπνεε την εμπιστοσύνη του κοινού τη στιγμή που η εμπιστοσύνη είχε πληγεί ανεπανόρθωτα προς τις τράπεζες. Η αναδημιουργία του δύναται να γίνει φτάνει να αφήσουμε πίσω μας το παρελθόν και να τεθούν νέες ορθές βάσεις.

5. Κεφάλαιο

5.1. Συμπέρασμα

Από τη μέχρι τώρα ανάλυση της διατριβής αυτής, ο τραπεζικός τομέας, οι ρυθμιστές του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η δικαιοσύνη, και οι κυβερνώντες μπορούν να εξάγουν χρήσιμα και ωφέλιμα συμπεράσματα συσχετίζοντας κάποια ζωτικά σημεία που αναλύθηκαν μεταξύ τους. Ο κάθε προαναφερθέντας τομέας εξάγει τα συμπεράσματα που του αναλογούν ώστε να χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση των σημείων που χρήζουν της αρμοδιότητάς τους.

Τραπεζικός Τομέας:

Ο τραπεζικός τομέας από την ανάλυση του 2^{ου} Κεφαλαίου «Εταιρική Διακυβέρνηση Τραπεζών» μπορεί να ωφεληθεί από το συμπέρασμα που προκύπτει ότι η ΕΔ των τραπεζικών οργανισμών πρέπει και οφείλει να ελέγχει και να οδηγεί τις τράπεζες στην επίτευξη των μακροχρόνιων ηθικών και κοινωνικών υποχρεώσεων απέναντι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μπορεί ο τραπεζικός τομέας να επιτύχει αυτό το στόχο ακολουθώντας τους κανόνες, τις οδηγίες και τα πρότυπα των Διεθνών και Ευρωπαϊκών επίπεδων ρύθμισης όπως αναλύονται στο υποκεφάλαιο 2.2 «Εταιρική Διακυβέρνηση των Τραπεζών σε Διεθνές και Ευρωπαϊκό Επίπεδο ρύθμισης» όπως αυτά αναθεωρήθηκαν μετά τη κρίση αφού έκριναν ότι η ΕΔ σχετίζεται άμεσα με τα συμβάντα της οικονομικής κρίσης του 2007-08. Η συμβολή της ΕΔ των τραπεζών στη κρίση αναλύεται στο υποκεφάλαιο 2.3 «Η Εταιρική Διακυβέρνηση των τραπεζών κατά τη διάρκεια της Οικονομικής κρίσης» και το συμπέρασμα που εξάγεται από αυτή την ανάλυση είναι ότι τα ΔΣ των τραπεζών δεν είχαν στη διάθεση τους συστήματα ενημέρωσης και ανασκόπησης της ανάληψης κινδύνου και η πληροφόρηση τους αφηνόταν σε δεύτερα και τρίτα χέρια ενώ ταυτόχρονα παρουσίαζαν και προβλήματα έλλειψης ανεξαρτησίας και ελέγχου. Έπασχαν από αδυναμία κατανόησης των σύνθετων και πολύπλοκων εκτεταμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η δομή και το καθεστώς των ΔΣ, επίσης υστερούσε διαφορετικότητας, υπόβαθρου και δεν ήταν κατάλληλη ή δεν εφαρμόζονταν σωστά. Δεν υπήρχε σαφής διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων. Δεν ανάλωναν χρόνο και πόρους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ο τραπεζικός τομέας από μόνος του μπορεί να δώσει μια λύση σε όλα αυτά τα ατοπήματα χωρίς κατά ανάγκη να συμμορφώνεται μόνο στους κανονισμούς των ρυθμιστών αλλά με

τον να παραδεχτεί τα προβλήματα ΕΔ των τραπεζών και να προσπαθήσει να τα επιλύσει με εμπλουτισμένες ενέργειες, πέρα των κανονισμών για τη πρόοδο και προκοπή του τομέα αλλά και την συνέχεια του στο χρόνο, και την εξέλιξη του σε βάθος χρόνου. Θα μπορούσαν να υιοθετήσουν πρακτικές ηθικής ΕΔ που όπως συμπεραίνεται από την υποενότητα 2.4 « Ηθική Εταιρική Διακυβέρνηση και η τάση των ρυθμιστικών αρχών» θα μπορούσε να αποτελούσε από μόνη της τη λύση στις διεφθαρμένες πρακτικές και την ανάληψη υπέρμετρου ηθικού κινδύνου για υπερκέρδη. Όπως συμπεραίνεται στην ανάλυση της υποενότητας 2.5 « Κουλτούρα Εταιρικής Διακυβέρνησης» αν η ηθική συμπεριληφθεί στην τραπεζική κουλτούρα ο τραπεζικός τομέας και η συμβολή του στο κοινωνικό σύνολο θα καταστεί πολύ καλύτερη. Η ηθική κουλτούρα που ενστερνίζεται αρχές, ορθολογιστικές πρακτικές, απόδοση αξίας στην πελατειακή σχέση επαναπροσδιορισμό της κουλτούρας μεγιστοποίησης των κερδών και επιστροφή στη παλιομοδίτικη αλλά έντιμη προσέγγιση του επιβιώνω στα μέτρα των δυνατοτήτων μου.

Για το σκοπό αυτό χρειάζονται ηγέτες που θα στρέψουν το τραπεζικό τομέα προς αυτή τη κατεύθυνση όπως άλλωστε αναφέρεται και στο κανόνα 1 της αναθεωρημένης οδηγίας από την επιτροπή Βασιλείας για τις αρχές ΕΔ την τραπεζική , ότι δηλαδή θεμελιώδη στοιχείο καλής ΕΔ είναι η εταιρική κουλτούρα να διέπεται από ηθική συμπεριφορά και κανόνες ευθύνης ως προς την ανάληψη κινδύνων. Να προωθεί την καταγγελία ανεπίτρεπτων πρακτικών όταν παρατηρούνται και ο κώδικας συμπεριφοράς των τραπεζών να είναι κοινός και να τηρείται αυστηρά από όλες τις τράπεζες και η παραβίαση τους να τιμωρείται αυστηρά με διοικητικές κυρώσεις (πέρα των νομικών κυρώσεων που μπορεί να προκύπτουν). Όπως συμπεραίνεται στην υποενότητα 2.6 « Ο λόγος κατάρρευσης της εμπιστοσύνης των πολιτών στις τράπεζες» όπου αποδίδει την κατάρρευση της εμπιστοσύνης των πολιτών ως αποτέλεσμα της εφαρμογής από τις τράπεζες του νόμου του Golden Sachs που συμπερασματικά δικαιώνει όλες τις πρακτικές που εκμεταλλεύονται τις επικερδής ευκαιρίες ανεξάρτητα από τις επιπτώσεις που μπορεί να ασκήσουν στους άλλους. Η ατιμωρησία που επικράτησε μετά το ξέσπασμα της κρίσης δημιούργησε την κρίση εμπιστοσύνης των πολιτών προς το τραπεζικό τομέα. Η αποκατάσταση της χρειάζεται βάθος χρόνου, επαναπροσδιορισμό αρχών και πρακτικών ηθικούς ηγέτες και ΔΣ , ορθή ΕΔ και αποδεδειγμένη στροφή προς την ποιότητα αλλά και στροφή προς το διαμεσολαβητικό ρόλο του τραπεζικού τομέα που είναι η μεταφορά των χρηματοοικονομικών πόρων από τις πλεονασματικές μονάδες στις παραγωγικές μονάδες της οικονομίας με σκοπό την υγιή ανάπτυξη.

Ο τραπεζικός τομέας μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση του Κεφαλαίου 3 όπου γίνεται ανάλυση των κανονισμών των ρυθμιστών του χρηματοπιστωτικού τομέα και γίνεται εκτενή αναφορά στα νέα μέτρα που προνοούνται από τους νέους κανονισμούς. Τα βήματα προς την ορθή κατεύθυνση που αναλύονται σε αυτό το κεφάλαιο αν εφαρμοστούν από το τραπεζικό τομέα θα δημιουργήσουν οι σωστές προϋποθέσεις λειτουργίας και ύπαρξης του τραπεζικού τομέα. Συμπεραίνεται λοιπόν ότι το ΔΣ και η ηγεσία έχουν τρόπους να καταστείλουν τη διαφθορά και να επαναφέρουν τις σωστές πρακτικές στις τράπεζες απαντώντας στις ερωτήσεις

- 1) Για ποια αποτελέσματα και ποιο έργο τα μέλη του ΔΣ και τα μέλη της ανώτερης διεύθυνσης της τράπεζας θέλουν να καταγραφούν στη ιστορία;
- 2) Ποια γνώμη έχει η κοινωνία για το τι θα πράξει (τα έργα της) η ανώτερη διοίκηση
- 3) Αξίζει η τράπεζα να δραστηριοποιείται;
- 4) Η τράπεζα διαθέτει τους απαραίτητους πόρους, ικανότητες και αρμοδιότητες για να λειτουργεί ορθά;

Ο τραπεζικός τομέας μπορεί επίσης να ωφεληθεί από τα βασικά στοιχεία που συμπεραίνει το κεφάλαιο.

- 1) Επιβεβαίωση των βασικών αξιών και πεποιθήσεων της τράπεζας που οδηγούν την συμπεριφορά όλων μέσα στον οργανισμό.
- 2) Επιβεβαίωση ότι οι πραγματικές συμπεριφορές αυτών που εκπροσωπούν τη τράπεζα συνάδουν με τις αξίες της.
- 3) Επιβεβαίωση ότι οι μηχανισμοί, όπως και οι πράξεις και τα παραδείγματα των ηγετών της, τα επίσημα και ανεπίσημα συστήματα και διαδικασίες, οι πολιτικές και οι αμοιβές ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και πεποιθήσεις και συμπεριφορά της τράπεζας.

Από την ανάλυση που έγινε στην υποενότητα 3.2.1 «Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου στην αποτροπή της διαφθοράς και ο τρόπος επίτευξης.» όπου αναφέρεται στο ρόλο του ΔΣ προς την αποτροπή της διαφθοράς συμπεραίνεται ότι μπορεί να χρησιμοποιηθούν από το τραπεζικό τομέα 5 βασικά στοιχεία προς την ορθή κατεύθυνση που είναι:

Ο σκοπός: Που δεν πρέπει να είναι άλλος από την εξυπηρέτηση των πραγματικών αναγκών της κοινωνίας.

Οι αρχές: Να καθορίζονται από το ΔΣ και να μην είναι προϊόν διαπραγμάτευσης από κανέναν και να μην επιτρέπεται στην διοίκηση να ενεργεί κατά τρόπο που να παραβιάζει τις

αρχές της. Ο ρόλος του ΔΣ να είναι τέτοιος που να απορρίπτει πάραυτα κάθε στρατηγική που εναντιώνεται στις τραπεζικές αρχές.

Οι διαδικασίες: Να είναι αυτές που διασφαλίζουν τον σκοπό και τις αρχές και αυτό μπορεί να γίνει εφικτό με συνεχή έλεγχο των διαδικασιών προληπτικά αλλά και παρεμβατικά ώστε η πόρτα της διαφθοράς να παραμείνει κλειστή.

Η ισχύς: Απαντώντας στις πιο κάτω ερωτήσεις:

- Πως χρησιμοποιείται
- Ποιος αναφέρεται σε ποιον και κάτω από πια βάση και κατά πόσον αυτό δημιουργεί διακρίσεις
- Πως προάγεται το προσωπικό και κατά πόσο υπάρχουν συμπάθειες ή πολιτικές παρεμβάσεις
- Κατά πόσο επικρατεί κουλτούρα εκφοβισμού

Οι άνθρωποι: Ο τραπεζικός τομέας θα πρέπει να εστιάσει στον ανθρώπινο του δυναμικό. Το ΔΣ μέσω της επιτροπής υποψηφίων να έχει ευθύνη για την ποιότητα του ΑΔ της τράπεζας, ώστε να πλαισιώνουν και να επανδρώνουν τις τράπεζες για να μπορούν τα πιο πάνω βασικά στοιχεία να λειτουργήσουν.

Γενικά ο τραπεζικός τομέας μπορεί πραγματικά να χρησιμοποιήσει τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση του κεφαλαίου 3 ως προς τα βήματα προς την ορθή κατεύθυνση χρησιμοποιώντας ο ίδιος τομέας το βασικό πλαίσιο που εισηγείται η διατριβή αυτή που είναι η στροφή προς την ηθική ΕΔ. Ο τραπεζικός τομέας θα πρέπει να ανασυνταχθεί και να προβεί από μόνος του στις ενέργειες εκείνες που θα του διασφαλίσουν μια μακροπρόθεσμη σταθερότητα και μέλλον. Η συμμόρφωση προς τους κανόνες των ρυθμιστών δεν είναι αρκετή για την ανασύνταξη του τομέα. Η διατριβή αυτή αναφέρθηκε σε ενέργειες και ανήθικες πρακτικές που αποδεδειγμένα ο τραπεζικός τομέας διέπραξε. Ο τραπεζικός τομέας επιβάλλεται να αλλάξει και η κατεύθυνση που η διατριβή αυτή προτείνει ίσως να αποτελεί ένα από τα βήματα που οφείλει να ακολουθήσει για να επέλθει η ριζική αλλαγή του.

Οι ρυθμιστές του χρηματοπιστωτικού συστήματος:

«Η άριστη ρύθμιση είναι εκείνη που αποτυγχάνει από καιρού εις καιρό στην εξάσκηση των υποχρεώσεων της αλλά οποιαδήποτε άλλη επιλογή θα είχε πολύ μεγαλύτερο κόστος» (Goodhart, 1996) Μετά από κάθε αποτυχία ρύθμισης, η συνήθης πραχτική είναι η θέσπιση ακόμα πιο αυστηρής και μεγαλύτερου εύρους ρύθμισης για να καλυφτούν τα όποια κενά διαφάνηκαν στη πράξη. Μετά από κάθε κρίση το δίλημμα απορρύθμιση ή υπερβολική ρύθμιση διερευνάται. (Sanders, 2015). Ο Peter Praet της National Bank of Belgium δήλωσε ότι το κύριο μάθημα από τη κρίση είναι ότι οι ρυθμιστικές αρχές, θα πρέπει να ‘think the unthinkable.’ Οι ρυθμιστές θα πρέπει να έχουν μια καθαρή εικόνα για κάθε ενδεχόμενο. Χαρακτηριστικά αναφέρει, όπως σε μια εμπόλεμη κατάσταση έτσι και στις χρηματοοικονομικές κρίσεις, και οι πιο δεινοί επαγγελματίες αποδεικνύονται άχρηστοι, όταν δεν γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Επιβάλλεται ένα συντονισμένο σχέδιο δράσης.

Στο κεφάλαιο 2 της διατριβής αναφέρει ακριβώς μια δήλωση του Draghi το 2015, όπου αναφέρεται ότι η ΕΔ θα πρέπει να προσεγγίζεται με επίκεντρο τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και τους ισχυρότερους δυνατούς κανόνες δεοντολογίας. Η τήρηση των εν λόγω αρχών αναφέρει, αποτελεί βασικό στοιχείο της αξιοπιστίας του Ευρωσυστήματος και είναι ουσιώδης για τη διαφύλαξη της εμπιστοσύνης των Ευρωπαίων Πολιτών. Η δήλωση αυτή του κ. Draghi συμφωνεί με το συμπέρασμα της διατριβής αυτής που ουσιαστικά συμπεραίνει ότι η ηθική ΕΔ είναι αυτή που θα αποκαταστήσει την χαμένη εμπιστοσύνη των πολιτών στο τραπεζικό σύστημα.

Στη υποενότητα 2.2 «Εταιρική Διακυβέρνηση των τραπεζών σε Διεθνές και Ευρωπαϊκό Επίπεδο Ρύθμισης» αναλύθηκαν οι κανόνες που θεσπίστηκαν πριν και μετά τη κρίση ώστε να εντοπιστούν οι αλλαγές ως προς την ΕΔ αλλά και γενικότερα με σκοπό να αναλυθούν οι στόχοι των ρυθμιστών μετά τη κρίση. Η διατριβή αυτή μέσω αυτής της ανάλυσης συμπέρανε ότι οι ρυθμιστές εντόπισαν το πρόβλημα ηθικής στο τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό σύστημα αφού όπως αναφέρεται στην υποενότητα 2.4 «Η ηθική Εταιρική Διακυβέρνηση και η τάση των Ρυθμιστικών Αρχών» η τάση τους ήταν να προάγουν την Ηθική ΕΔ μέσω των κανονισμών, αν οι τράπεζες αφομοίωναν τις ηθικές πρακτικές των κανονισμών στην κουλτούρα των οργανισμών έτσι ώστε να μην συμμορφώνονται απλά σε κανονισμούς αλλά να διέπονται από ηθική κουλτούρα.

Συμπερασματικά στην υποενότητα 2.5 «Κουλτούρα και Εταιρική Διακυβέρνηση» αναφέρεται ότι η αναθεωρημένη οδηγία της Επιτροπής Βασιλείας το 2015 όπου αναφέρει ότι το ΔΣ των τραπεζών έχει την ευθύνη και το καθήκον να θέτει τον ηθικό τόνο και να προωθεί την υγιή εταιρική κουλτούρα ως εξής:

- 1 Να θέτει και να τηρεί τις εταιρικές αξίες και να δημιουργεί τις προσδοκίες ότι οι επιχειρησιακές πρακτικές της τράπεζας που διοικούν, γίνονται με ηθικό και νόμιμο τρόπο και είναι υποχρέωση τους να διασφαλίζουν ότι οι εταιρικές αξίες τηρούνται και γίνονται σεβαστές από τους υπαλλήλους και την ανώτερη διεύθυνση.
- 2 Να προωθούν ευαισθητοποίηση στη ανάληψη κινδύνων, μέσα από κουλτούρα μετρίωσης των κινδύνων, θέτοντας το επιτρεπόμενο όριο ανάληψης κινδύνων και εγκαθιδρύοντας συγκεκριμένη πολιτική ανάληψης κινδύνων στην οποία τα μέλη του ΔΣ να διασφαλίζουν μέσα από τις πρακτικές ότι οι πολιτικές αυτές τηρούνται από τους υπαλλήλους και την ανώτερη διεύθυνση.
- 3 Επιβεβαιώνουν ότι αν οι υπάλληλοι συμπεριλαμβανομένου της ανώτερης διεύθυνσης προβαίνουν σε ανεπίτρεπτες συμπεριφορές ανάληψης υπέρμετρου κινδύνου ή παραβιάζουν τις πολιτικές και πρακτικές που έχουν τεθεί θα διώκονται και θα επιβάλλονται πειθαρχικές ενέργειες εναντίον τους.

Πολύ σημαντικό επίσης σημείο της ίδιας υποενότητας είναι η αναφορά των ρυθμιστών στο κώδικα συμπεριφοράς που θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένα ότι είναι ανεπίτρεπτες παράνομες ενέργειες και ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων θα πρέπει να είναι ηθική και ότι θα πρέπει να ασκούνε τα καθήκοντα τους με την δέοντα προσοχή και επιμέλεια υπακούοντας στους νόμους και κανονισμούς και την πολιτική της τράπεζας. Υπογραμμίζει επίσης και προσδίδει κριτική σημασία στην ειλικρινή και έγκαιρη συζήτηση υπαλλήλων και διεύθυνσης και την ελευθερία της καταγγελίας ανήθικων και ανεπίτρεπτων πρακτικών μέσω εγκαθιδρυμένης πολιτικής καταγγελίας δυσλειτουργιών.

Η άποψη της Διατριβής αυτής ως προς τη τάση των ρυθμιστικών αρχών προς την ηθική ΕΔ, είναι ότι είναι κοινή διαπίστωση ότι η διαφθορά πρέπει με κάποιο τρόπο να παταχθεί. Παρόλα τα μέτρα των ρυθμιστών που αναλύθηκαν σε αυτή τη διατριβή τόσο πριν όσο και μετά τη κρίση, η ηθική διακυβέρνηση είναι δύσκολο να μετρηθεί και να ελεγχθεί. Σε όσα από τα μέτρα των ρυθμιστών, υπάρχουν συγκεκριμένα αριθμητικά ποσοστά που θα πρέπει

να διακρατηθούν (π.χ κεφαλαιακή επάρκεια) είναι πολύ πιο εύκολα να ελεγχθεί η τήρηση τους και να επιβληθούν κυρώσεις αν παραβιαστούν ή αν δεν πληρωθούν. Οι αξίες, οι αρχές, η ηθική, και όλα όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω δεν είναι εύκολο να ελεγχθεί η τήρηση τους. Τα δυσμενή αποτελέσματα τους διαφαίνονται στη πορεία αλλά ακριβώς είναι δύσκολο να αποτραπούν αφού δεν είναι μετρήσιμα στοιχεία. Η πολιτική των τραπεζών, ο κώδικας συμπεριφοράς κτλ υπάρχουν και πληρούν τις προδιαγραφές των ρυθμιστών όπως αυτές επιβλήθηκαν μετά τη κρίση. Τηρούνται όμως; Είναι οι υπάλληλοι των τραπεζών τόσο ανεξάρτητοι ώστε να καταγγείλουν ανεπίτρεπτες πρακτικές αν αυτές προέρχονται από ανώτερα διευθυντικά στελέχη; Στη Κύπρο τουλάχιστον, είναι μακρύς ο δρόμος Τα Διοικητικά Συμβούλια λόγω των αυστηρών κανονισμών αλλά και της ευθύνης που τους έχει ανατεθεί πολύ ξεκάθαρα πλέον αλλά και λόγω της σωστής τους σύνθεσης τόσο από θέμα ρόλου όσο και από θέμα κατάρτισης μπορούν να καταστείλουν τη διαφθορά θέτοντας τον τόνο ηθικά.

Η Δικαιοσύνη

Κανόνας δικαίου είναι κάθε πρόταση που ρυθμίζει υποχρεωτικά ορισμένη συμπεριφορά των προσώπων (φυσικών ή νομικών) που συνυπάρχουν σε μία κοινωνία, με την απειλή επιβολής κύρωσης ή κυρώσεων εκ μέρους του Κράτους για τον παραβάτη. Η έννοια του κανόνα δικαίου συμπίπτει με τη νομική ρύθμιση.

Η Δικαιοσύνη στη Κύπρο κατά την ημερομηνία σύνταξης της Διατριβής αυτής, είναι ένα θέμα που έχει προκαλέσει μεγάλη αναστάτωση μετά το σκάνδαλο που έχει ξεσπάσει για τον τρόπο που δικάστηκαν τα θέματα που πρόεκυψαν κατά την περίοδο του κουρέματος στην Κύπρο, την κατάρρευση της Λαϊκής και τη δίκη των στελεχών της Τράπεζας Κύπρου για τα τεκταινόμενα του 2013 στη Κύπρο. Οι καταγγελίες αφορούν διαπλοκή και οικογενειοκρατία στην κυπριακή δικαιοσύνη.

Η κρίση στη Κύπρο ήταν τραπεζική και η οικονομία του νησιού κατέρρευσε στη προσπάθεια της Κυβέρνησης να διασώσει τις τράπεζες της. Η ατιμωρησία της διαφθοράς που παρατηρείτε τόσο στο θέμα της Λαϊκής της Τράπεζας Κύπρου αλλά και του κλεισίματος του Συνεργατισμού (εν εξελίξει) είναι ένα γεγονός που ενοχλεί το Κυπριακό κοινό στη πλειοψηφία του γεννώντας αίσθημα αγανάκτησης και συμπεραίνεται και στη μελέτη περίπτωση της διατριβής αυτής. Το θέμα έχει επιληφθεί από τη Διακρατική Επιτροπή του Συμβουλίου της Ευρώπης για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (GRECO) το οποίο έχει

έρθει στη Κύπρο για συναντήσεις με την Ολομέλεια του Ανωτάτου Δικαστηρίου και με την Ένωση Δικαστών Κύπρου αφού τα θέματα που ήρθαν στην επιφάνεια είναι θέματα διαφθοράς και ήγειραν την ανάγκη μεταρρύθμισης τόσο στη δικαστική όσο και στην εκτελεστική εξουσία.

Η κατάρρευση εμπιστοσύνης του Κυπριακού Κοινού προς το τραπεζικό τομέα είναι συνυφασμένη με την Δικαιοσύνη στη Κύπρο αφού γενικά υπάρχει η αίσθηση ότι όλες οι υποθέσεις των τραπεζών «πέφτουν στα μαλακά». Ας ελπίσουμε ότι οι συστάσεις της Greco θα ληφθούν πολύ σοβαρά και θα επεξεργαστούν νομοσχέδια για να επέλθει συμμόρφωση.

Η πρόταση της διατριβής αυτής πέρα από την επιτακτική ανάγκη μεταρρύθμισης της δικαστικής και εκτελεστικής εξουσίας στη Κύπρο είναι επίσης η ψήφιση νόμων βασιζόμενοι στους κανονισμούς των ρυθμιστικών και εποπτικών αρχών. Η μη συμμόρφωση στους κανονισμούς πρέπει να μπορεί να βρίσκει το δρόμο για τη δικαιοσύνη. Ο μόνος τρόπος να γίνει αυτό είναι να ποινικοποιηθούν οι αντίθετες πρακτικές.

Η συμμόρφωση του Κυπριακού τραπεζικού τομέα στις συστάσεις των εποπτικών αρχών και ρυθμιστών σε συνδυασμό με τη μεταρρύθμιση της δικαστικής και εκτελεστικής εξουσίας ίσως επιφέρει την αλλαγή προς την αξιοκρατία και τη μη επανάληψη όλων των τραγικών συνεπακόλουθων της κρίσης στη Κύπρο. Αν δηλαδή επέλθει μεταρρύθμιση στο δικαστικό σύστημα και οι τραπεζικές υποθέσεις που δικάζονται στη Κύπρο δικαστούν ορθά και δίκαια με αποτέλεσμα να τιμωρηθούν όλοι όσοι οδήγησαν στα έκτροπα που αναλύθηκαν αλλά και αν τα τραπεζικά ιδρύματα του τόπου συνεχίσουν την πορεία τους με ηθική ΕΔ, σωστή και ορθολογική διαχείριση, τα τραπεζικά δρώμενα θα αλλάξουν θετικά στη Κύπρο.

Οι κυβερνώντες:

Τα συμπεράσματα της διατριβής αυτής ευελπιστώ ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τη Δικαστική εξουσία του τόπου, αλλά και τους θεσμούς. Έγινε εκτενή αναφορά στη κρίση ηθικής στο τραπεζικό τομέα, με παραδείγματα τόσο σε Κυπριακό (μελέτη περίπτωσης συνεργατισμού) αλλά και σε διεθνές επίπεδο (παραδείγματα από την χρηματοοικονομική κρίση του 2007-2008).

Οι κυβερνητικές παρεμβάσεις στη διεθνή κρίση, αποτέλεσαν γεγονός μεγάλου προβληματισμού. Η διάσωση των συστημικών τραπεζών από τη μία, μείωσε την χρονική

έκταση της κρίσης, από την άλλη σύμβαλε στην απώλεια της εμπιστοσύνης του κοινού στις τράπεζες αλλά και γενικότερα στους θεσμούς.

Οι παρεμβάσεις των κυβερνόντων στο Κυπριακό Τραπεζικό σύστημα αρχής γενομένης της Λαϊκής που ήταν τότε πολύ μεγάλη για να πεθάνει, το κούρεμα καταθέσεων στη Τράπεζα Κύπρου, και το οριστικό κλείσιμο του Συνεργατισμού ήταν καθαρά κυβερνητικές παρεμβάσεις.

Το συμπέρασμα της διατριβής αυτής, μετά την κρίση εποχή και για την χρονική στιγμή που διανύουμε, είναι ότι οι κυβερνητικές παρεμβάσεις «βοήθειας» προς τις τράπεζες θα πρέπει να σταματήσουν πάραυτα. Οι ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές έχουν κατευθύνει τους κανονισμούς για να καταστείλουν μελλοντικά, επόμενες χρηματοοικονομικές κρίσεις. Το μόνο που χρειάζεται είναι οι τράπεζες να αναλάβουν τις ευθύνες τους και να συμμορφώνονται. Τώρα που τα πράγματα έχουν μπει σε μια κανονική ροή θα πρέπει η κάθε τράπεζα να αντιμετωπίζεται από τους κυβερνώντες ως αντιμετωπίζονται και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Δεν υπάρχει πλέον κανένας λόγος διάσωσης καμίας τράπεζας γιατί μια τέτοια ανάγκη θα σημαίνει ταυτόχρονα και μη τήρηση και συμμόρφωση των κανονισμών.

Ο τραπεζικός τομέας δεν νοείται στο εξής να αναλαμβάνει υπέρμετρο ηθικό κίνδυνο εις άγνοια των καταθετών του (ασύμμετρη πληροφόρηση). Οι πράξεις του παρελθόντος αποτελούν ξεκάθαρη παρανομία, και οι κυβερνώντες θα πρέπει να βρουν τον τρόπο μέσω της δικαιοσύνης να τιμωρεί τέτοιες πρακτικές οριστικά και επιτακτικά. Μόνο έτσι θα αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη του κοινού στις τράπεζες και στους θεσμούς.

Γενικό Συμπέρασμα

Τα αποτελέσματα της Έρευνας αυτής (ανασκόπηση της βιβλιογραφίας) ήταν μια προσπάθεια να ερευνηθούν τα γεγονότα πριν τη κρίση αλλά και μετά, εξετάζοντας τις ενέργειες του τραπεζικού τομέα, των ρυθμιστών και εποπτών του χρηματοπιστωτικού συστήματος, τις αντιδράσεις των κυβερνόντων και του δικαστικού τομέα σε αυτά κατόπιν.

Η διατριβή αυτή προσθέτει στην βιβλιογραφία τον συνδυασμό των αποτελεσμάτων από τις ενέργειες των προαναφερθέντων τομέων και τη συσχέτιση τους με την ηθική και τη καταπολέμηση της διαφθοράς ώστε να επέλθει η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών στις τράπεζες. Συμπεραίνεται ότι χρειάζεται ριζική αλλαγή και στους τέσσερις

φορείς, ώστε να βρουν τον τρόπο να περιλάβουν τους ηθικούς κανόνες στο τραπεζικό σύστημα. Η συμβολή όλων κρίνεται επιβεβλημένη.

6. Κεφάλαιο

6.1. Επίλογος και Εισηγήσεις

Η διατριβή αυτή επιδίωξε να δώσει μια επισκόπηση της ΕΔ προ και μετά τη χρηματοοικονομική κρίση στο τραπεζικό τομέα εστιάζοντας στους παράγοντες εκείνους που η απουσία τους δημιούργησε ή και δεν απέτρεψε την χρηματοοικονομική κρίση. Έγινε αναφορά στους παράγοντες που οι ρυθμιστές και επόπτες του τραπεζικού συστήματος πρόσθεσαν μετά τη κρίση μέσα από τη ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Αναλύθηκε στα εισαγωγικά κεφάλαια η μετατροπή του αρχικού διαμεσολαβητικού ρόλου των τραπεζών που αποσκοπούσε στη ανάπτυξη της οικονομίας μέσω του δανεισμού των επιχειρήσεων από τα νοικοκυριά σε χρηματιστηριακό επενδυτικό που αποσκοπούσε στα υπερκέρδη και μετέλλαξε την εποικοδομητική συμβολή των τραπεζών στη οικονομία σε καταστροφική φέροντας επιπτώσεις που ταλανίζουν την ανθρωπότητα.

Η Βασιλεία III και IV ανασκόπησε όλους τους παράγοντες που δημιούργησαν τη κρίση. Προσδιόρισε ένα προς ένα τους κινδύνους που ελλοχεύουν ανά πάσα στιγμή στο τραπεζικό σύστημα και με την επιβολή συγκεκριμένων μέτρων προσπάθησε να τους καταστείλει. Υπάρχει αυτή τη στιγμή η γενικότερη γνώμη ότι επικρατεί υπερριθμυση στο σύστημα με πολύ ψηλό κόστος συμμόρφωσης που αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη αλλά όλοι οι κανονισμοί του αναθεωρημένου συμφώνου της Βασιλείας φαίνεται ότι μέχρι στιγμής (10 χρόνια μετά) αποδίδουν.

Πέρα από τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, οι ρυθμιστές αναθεώρησαν την δομή και τους κανόνες στην ΕΔ των τραπεζών. Τα νέα μέτρα ΕΔ έχουν αναλυθεί στη διατριβή αυτή και αποσκοπούν στον έλεγχο της στρατηγικής της κάθε τράπεζας από τα μέλη του ΔΣ ουσιαστικά και εποικοδομητικά. Δίνεται ένα τέλος στην εικονική παρουσία του ΔΣ απαρτίζοντας το με στελέχη κατάλληλα καταρτισμένα και ικανά ώστε ο ρόλος τους να είναι παρεμβατικός αποτρεπτικός και ουσιαστικός.

Παρότι οι διάφοροι αξιωματούχοι των εποπτικών μηχανισμών, ρυθμιστικών οργανισμών και κεντρικών τραπεζών, έχουν αναφερθεί στην ανάγκη της συμπερίληψης των ηθικών προτύπων και αρχών στο τραπεζικό σύστημα δεν διαπιστώνουμε ουσιαστική μεταστροφή σε αυτό τον τομέα.

Συμπερασματικά η διατριβή αυτή εισηγείται τη προσθήκη των ηθικών αξιών και αρχών στους υφιστάμενους κανονισμούς και την εφαρμογή τους από τους ανθρώπινους πόρους που απαρτίζουν το τραπεζικό σύστημα στο σύνολο. Σε μια εποχή που ταλανίζεται από κορεσμό των ηθικών αξιών και νορμών γενικότερα, η ανάγκη διακυβέρνησης των τραπεζών από άτομα που ασπάζονται και ενστερνίζονται ηθικές αρχές και κανόνες επιβάλλεται. Πίσω από τα συστήματα που ρυθμίζουν τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους του τραπεζικού συστήματος υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας που αποδεδειγμένα έδειξε αδύνατες αντιστάσεις στο εύκολο κέρδος τον πλούτο όπου, μπροστά σε τέτοιο όφελος δεν υπολογίζει το τίμημα. Καταβάλλεται από διαφθορά απληστία, ασυνειδησία, ακλουθώντας αδιαφανείς πρακτικές για την επίτευξη του σκοπού του.

Επιβάλλεται λοιπόν οι τραπεζικοί οργανισμοί να πρεσβεύουν ηθικά πρότυπα. Αποδείχτηκε ότι στη κρίση οι ποιο σθεναρές τράπεζες υπήρξαν οι εναλλακτικές τράπεζες γιατί ακριβώς ο λόγος ύπαρξης τους ήταν το κοινωνικό έργο μέσω του δανεισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και όχι τα διεθνοποιημένα περιουσιακά στοιχεία και τα υπερκέρδη.

Επιβάλλεται δηλαδή η αλλαγή της τραπεζικής δεοντολογίας, με προσανατολισμό το ήθος την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα αλλά και την ευθυγράμμιση των συμφερόντων της τράπεζας με τα συμφέροντα των καταθετών και δανειοληπτών της.

Τραπεζική χωρίς εμπιστοσύνη δεν νοείται. Η εμπιστοσύνη όμως κερδίζεται με επίδειξη ακεραιότητας υπευθυνότητας, διαφάνειας και ηθικής. Στην εποχή μας, η ηθικές αξίες έχουν αλλοιωθεί. Η παγκόσμια οικονομική κρίση αλλά και η κρίση στη Κύπρο, προκλήθηκαν από πράξεις και ενέργειες ανήθικες. Η διαφθορά η αδιαφάνεια η ασύμμετρη πληροφόρηση ο ηθικός κίνδυνος επικρατούσε παρόλη τη υποτιθέμενη υπάρχουσα τραπεζική δεοντολογία.

Η ρύθμιση του χρηματοπιστωτικού συστήματος θα πρέπει να συμπεριλάβει στις πρόνοιες της κανονισμούς για τη καταστολή των χρηματοοικονομικών κινδύνων με ταυτόχρονη επιβολή κοινού δεοντολογικού κώδικα συμπεριφοράς του ανθρωπίνου δυναμικού των τραπεζών και να ελέγχεται η τήρηση του με μετρήσιμους δείχτες συμμόρφωσης.

Η τραπεζική ηθική θα πρέπει επίσης να νομοθετηθεί ώστε η παραβίαση της να τιμωρείται πάραυτα αφού η ατιμωρησία των τραπεζιτών ενέτεινε τις παράνομες και αθέμιτες πρακτικές που παρατηρήθηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Το ρυθμιστικό καθεστώς θα πρέπει να βασίζεται σε αρχές. Ο ρόλος των νόμων και των κανονισμών και κατευθυντήριων γραμμών για να είναι αποτελεσματικός δεν πρέπει να βασίζεται μόνο στο ποσοστό συμμόρφωσης των τραπεζών σε αυτούς αλλά για να

λειτουργήσει το όλο σύστημα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη ηθική κουλτούρα και δέσμευση ακεραιότητας από όσους εργάζονται στο τραπεζικό τομέα.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να στραφεί στη δυνατότητα διαμόρφωσης των προσωπικών αξιών του κάθε εργαζόμενου. Έχει αποδειχθεί κατά τη χρηματοοικονομική κρίση ότι οι συμπεριφορές ανώτερων στελεχών τραπεζών ασκούσαν αποφασιστική επιρροή στις αξίες της τράπεζας που εργάζονταν. Την ίδια επιρροή ασκούσαν και στα ΔΣ των τραπεζών. Αν αυτά τα στελέχη αλλά και όλοι οι υπάλληλοι εκπαιδευτούν ορθά, ηθικά και ορθολογικά γνωρίζοντας ότι αντίθετη συμπεριφορά είναι καταδικαστέα, αλλά και υπόλογη σε τιμωρία η επιρροή τους στις αποφάσεις της τράπεζας θα είναι ανάλογη.

Η ρυθμιζόμενη ηθική συμπεριφορά σε όλο το τραπεζικό σύστημα θα επαναφέρει και τη χαμένη εμπιστοσύνη των πολιτών με αποτέλεσμα το τραπεζικό σύστημα να επωφεληθεί και να θέσει ξανά νέες βάσεις και αρχές δημιουργώντας αξία.

Το κλειδί της επιτυχίας όλης αυτής της προσέγγισης των ρυθμιστών θα είναι ο τραπεζικός τομέας να κατανοήσει τα οφέλη που θα αποκομίσει από αυτή τη στροφή στην ηθική μακροπρόθεσμα. Η ηθική των ανθρώπων που εργάζονται στις τράπεζες δεν πρέπει να επαφίεται στη προσωπική παιδεία του κάθε υπαλλήλου αλλά θα πρέπει να καλλιεργηθεί και να νομοθετηθεί από τις ρυθμιστικές αρχές μετρήσιμα και ταυτόχρονα με συνεχή και διαβίου μάθηση της ηθικής διαχείρισης των τραπεζικών προϊόντων και κινδύνων, συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη. Αξιολόγηση του βαθμού ηθικής κουλτούρας των οργανισμών με μετρήσιμους ελέγχους. Παραδειγματισμό από καλές πρακτικές και κοινό δεοντολογικό κώδικα. Συναντήσεις των μελών των ΔΣ των τραπεζικών οργανισμών σε τακτές συναντήσεις με τους μηχανισμούς ρύθμισης και τους επόπτες ώστε να αξιολογείται η Εταιρική Διακυβέρνηση συνέχεια και σε σχέση με τις εκάστοτε αλλαγές του τραπεζικού τομέα.

Η πρόταση της διατριβής αυτής για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στο τραπεζικό σύστημα σε συσχέτιση με την ΕΔ των τραπεζών είναι η συμπερίληψη της ηθικής στην ολότητα του συστήματος.

Το τραπεζικό κοινό, απαιτεί από τους τραπεζίτες πέρα από κάθε άλλο επιχειρηματικό τομέα, ηθικά πρότυπα. Στη ρύθμιση του τραπεζικού συστήματος επιβάλλεται να συμπεριληφθεί η ηθική στους επιβαλλόμενους κανονισμούς και διαφαίνεται ότι σε αυτό αποσκοπούν. Στη προ κρίση εποχή η διαφθορά, η απληστία, η παραπληροφόρηση, η ανήθικες πρακτικές και όλα τα συναφή επικρατούσαν κατά κόρον. Η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης επιβάλλει τα ακριβώς αντίθετα.

Η ηθική θα πρέπει να διδαχθεί σε όλους τους τραπεζικούς υπαλλήλους, σε όλα τα τραπεζικά Ιδρύματα και σε όλα τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων των τραπεζών ώστε να προβαίνουν σε ηθική Εταιρική Διακυβέρνηση. Οι ρυθμιστικές αρχές θα πρέπει να επιβάλουν σε όλους του εμπλεκόμενους με το τραπεζικό περιβάλλον να διδαχθούν την ηθική τραπεζική και να είναι απαραίτητη προϋπόθεση εργοδότησης ή ενασχόλησης τους με τα τραπεζικά θέματα.

Οι τραπεζίτες θα πρέπει να είναι ηθικοί αλλά και να απαιτούν τη ηθική συμπεριφορά και από τους άλλους. Να καταγγέλλουν άμεσα την ανήθικη συμπεριφορά έχοντας τους τραπεζικούς νόμους με το μέρος τους.

Από τη μελέτη περίπτωσης του Συνεργατισμού που επιχειρήθηκε από τη διατριβή αυτή, διαπιστώθηκαν θέματα ασύμμετρης πληροφόρησης, ηθικού κινδύνου, απληστίας, κατάχρησης εξουσίας, κόστος εκπροσώπησης, κυβερνητικές παρεμβάσεις, λάθος χειρισμοί και κάκιστη Εταιρική Διακυβέρνηση. Η αδυναμία του νομικού πλαισίου επίσης σύμβαλε σε μεγάλο βαθμό. Η ατιμωρησία ενδυναμώνει όλες αυτές τις συμπεριφορές και προκαλεί σε μεγάλο βαθμό την αγανάκτηση του κοινού. Συμβάλει στην κρίση εμπιστοσύνης απέναντι στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα. «Όταν ο νόμος και η ηθική συγκρούονται μεταξύ τους ο πολίτης έχει τη σκληρή επιλογή είτε να χάσει την αντίληψη του περί ηθικής είτε να χάσει το σεβασμό του προς τους νόμους» Frederic Bastiat. Η αντίληψη περί ηθικής στη Κύπρο φαίνεται να έχει διαβρωθεί. Οι συνεχείς ανήθικες πράξεις των ψηλόβαθμων στελεχών και αξιωματούχων, αναμένονται ως να ήταν φυσιολογικές από το κοινό, δεν απαιτείται η καταδίκη τους όπως παλιότερα, σε μια εποχή όπου υπάρχει κρίση αξιών και ηθικής καλό είναι να αναθεωρηθούν οι αξίες αυτές. Ο ρόλος της εκκλησίας χρήζει αναθεώρησης και το εκπαιδευτικό σύστημα επείγει να επανεντάξει τα ηθικά πρότυπα, και αρχές.

Η επανασύσταση του Συνεργατισμού στην Κύπρο κάτω από τις προϋποθέσεις που παρουσιάστηκαν στον επίλογο της μελέτης περίπτωσης της διατριβής αυτής, είναι εφικτή και αναγκαία ώστε το τραπεζικό σύστημα της Κύπρου να διαθέτει την εναλλακτική τραπεζική επιλογή.

Ο Συνεργατισμός Κύπρου, αποτελεί ίσως αυταπόδεικτη περίπτωση μη χρηστής ΕΔ. Με βάση τα έγγραφα τα οποία δόθηκαν από τους εμπλεκόμενους στην επιτροπή διερεύνησης για την κατάρρευση του Συνεργατισμού και τη σχετική αλληλογραφία που δόθηκε από τον Ενιαίο Ευρωπαϊκό Μηχανισμό (ΕΕΜ) προκύπτει ότι οι επόπτες είχαν εντοπίσει σοβαρές αδυναμίες στην εκτέλεση των καθηκόντων των μελών της διοίκησης της ΣΚΤ.

Ως εκτούτου, το εποπτικό συμβούλιο του ΕΕΜ, είχε θέσει θέμα παύσης των μελών του ΔΣ της ΣΚΤ λόγω του ότι η διοίκηση της ΣΚΤ δεν προχωρούσε στη υλοποίηση των μέτρων που είχαν συμφωνηθεί με τις εποπτικές αρχές ώστε να καταστεί βιώσιμος ο οργανισμός.

Η Διοικήτης της ΚΤ της Κύπρου, σε σχετικό υπόμνημα στο πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας είχε αναφέρει ότι η προβληματική ΕΔ της ΣΚΤ ήταν ο λόγος για τον οποίο η ΕΚΤ είχε επιβάλει στο Συνεργατισμό επιπρόσθετη απαίτηση κεφαλαιακής επάρκειας αφού έκριναν ότι παρουσίαζε ιδιαίτερες αδυναμίες σε θέματα ΕΔ.

Η παρεμβάσεις επίσης του κράτους διαδραμάτισαν σοβαρό λόγο στη κατάρρευση του αφού λόγω προεδρικών εκλογών στις αρχές του 2018, η Διοικήτρια της ΚΤ με γραπτή παρέμβαση της προς τον ΕΕΜ, εξέφρασε διαφωνία και ζήτησε αναβολή του εποπτικού ελέγχου. Ο έλεγχος ωστόσο διενεργήθηκε στις 10 Ιανουαρίου του 2018, και τα ευρήματα του αλλά και η επισταμένη ανάγκη διενέργειας του δημιούργησαν τραπεζικό πανικό με αποτέλεσμα ψηλή εκροή καταθέσεων. (Χρίστου, 2019)

Αποδεδειγμένα λοιπόν, η ΕΔ διαδραματίζει σοβαρό ρόλο στη ορθολογική διακυβέρνηση των τραπεζικών οργανισμών. Η πρόταση της διατριβής αυτής, ευελπιστεί να συμβάλει έστω και στο ελάχιστο στη ορθή ΕΔ, ώστε να ανακτηθεί η εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα.

Βιβλιογραφία

- Basel Committee. (2015, July 8). *Basel Committee on Banking Supervision*. Ανάκτηση November 24, 2018, από www.bis.org: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>
- CCB LTD. (2015). *Ιστοσελίδα Κεντρικής Συνεργατικής Τράπεζας*. Ανάκτηση 12 29, 2018, από <https://www.ccb.coop/AboutCCB/internationalpartnerships/>
- Chiduku, C. (2017). Tone at the top middle and frontline-fraud management. *KPMG*.
- Cowton, C. J. (15/07/2010). Banking. Στο J. R. Boatright, *Finance Ethics: Critical Issues in Theory and Practice* (σσ. 325-358). Wiley.
- Cowton, C. J. (15/07/2010). Culture. Στο J. R. Boatright, *Finance Ethcis: Critical Issues in Theory and Practice* (σσ. 325-358). Wiley.
- Draghi, M. (2015, Μαρτιος 12). ΕΠΙΣΗΜΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ. ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΑ ΓΡΑΜΜΗ (ΕΕ)2015/855 ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.
- Florides, P. (2018, June 31). Time for Governance to take its rightful place. *Accountancy Cyprus*, σσ. 78-79.
- Goodhart, C. A. (1996). Some Regulatory Concerns. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 649-650.
- Howarth, D., & Quaglia, L. (2016). Internationalised banking, alternative banks and the Single Supervisory Mechanism. *West European Politics*, 438-461.
- Lapido, D., Nestor, S., & Risser, D. (2008). Board profile, structure and practice in large European Banks .
- Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2003, December). *Knowledge Base*. Ανάκτηση από Trust and Trust Building: <https://www.beyondintractability.org/essay/>
- Lewicki, R., McAllister, D. J., & Biers, R. J. (1998). Trust and distrust: New Relationships and Relationships and realities. *Academy of management Review* 23, 438-458.
- McCormack, P., & Deacon, J. (2017). Can trust be restored to high-street banking: A 20-year challenge? *Cogent Business & Management*, 1-17.
- News, I. b. (2018, July 07). Ανάκτηση October 8, 2018, από In Business News Web Site: <http://www.inbusinessnews.reporter.com.cy>
- Rogaly, B. (1999). POLICY ARENACOMBATING FINANCIAL EXCLUSIONTHROUGH CO-OPERATIVES: IS THEREA ROLE FOR EXTERNAL ASSISTANCE? *Journal of International Development*.
- Rousseau, D. M., Sitkins, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 393-404.

- Sanders, D. (2015). Reinventing regulation. *Law and Financial Markets Review* 8:2, 98-102, DOI: 10.5235/17521440.8.2.98.
- Sants, H. (2002). www.fsa.gov.uk/pubs/discussion/dp18.pdf. Ανάκτηση December 11, 2016, από www.fsa.gov.uk.
- Watkins, J. P. (2011). Banking Ethics and the Goldman Rule. *Economics issues vol XLV No 2*, 363-372.
- Zaring, D. (2017, September 1). The International Campaign to Create Ethical Banking. *Journal of Financial Regulation*, 3(2), 187-209.
- Zinkin, J. (2013). Chapter 1 :Leadership: A force of Change and Chapter 2: Leadership: From success to Failure. Στο J. Zinkin, *Rebuilding trust in Banks: The role of Leadership and Governance* (σσ. 1-17, 25-43). New York: John Wiley and sons.
- Zinkin, J. (2013). Setting the 'tone at the top'. Στο *Ruibilding trust in banks:The role of Leadership and governance* (σ. Chapter 3). New York: John Wiley and sons.
- Zinkin, J. (2014). Governance: The wise Restraints That Set Men Free. Στο *Rebuilding Trust in Banks: The Role of Leadership and governance* (σσ. 253-254). New York: John Wiley & Sons Incorporated.
- Γκόρτσος, Β. Χ. (2013). Εταιρική διακυβέρνηση στις τράπεζες: εξελίξεις και προοπτικές σε συνέχεια της πρόσφατης διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο. *Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθηνών*. Αθήνα.
- Καραμάνου, Ε. (2017). ΠΔΕ 452: Χρηματοοικονομική Ανάλυση: Διάλεξη 3. ΑΠΚΥ. Λευκωσία: Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Κύπρου, Ε. Υ. (2017). *Διαχειριστικό Έλεγχος και έλεγχος συμμόρφωσης της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας για την περίοδο 1.7.2015 μέχρι 31.12.2016*. Λευκωσία: Ελεγκτική Υπηρεσία Κύπρου.
- Κύπρου, Κ. Τ. (2013, Σεπτεμβριος 20). *Ανακοινώσεις: Κεντρική Τράπεζα Κύπρου*. Ανάκτηση Οκτώβριος 10, 2018, από Ιστοσελίδα Κεντρικής Τράπεζας Κύπρου: <https://www.centralbank.cy/en/the-governor/previous-governors/previous-governor-s-interviews/panicos-o.-demetriades/20092013>
- Κύπρου, Ρ. Ί. (2018, Ιούνιος 10). *Ειδήσεις: ΡΙΚ*. Ανάκτηση Οκτώβριος 6, 2018, από Ιστοσελίδα Ραδιοφωνικού Ιδρύματος Κύπρου: <http://www.riknews.com.cy/index.php/news/oikonomia/item/67761-trimeli-erevnitiki-epitropi-apofasise-na-diorisei-gia-ton-synergatismo-o-genikos-eisaggeleas>
- Στυλιανίδου, Μ. (2017, 10). *The American College of Greece*. Ανάκτηση 12 9, 2018, από <https://www.acg.edu/wp-content/uploads/2017/10/Whistleblowers-Their-contribution-to-financial-integrity-by-Maria-Stylianidou.pdf>
- Τράπεζα, Σ. Κ. (2015). *Ιστορία: Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα*. Ανάκτηση Οκτώβριος 4, 2018, από Ιστοσελίδα Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας: <https://www.ccb.coop/AboutCCB/history/>

- Τράπεζα, Σ. Κ. (2018). *Δράσεις: Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας*. Ανάκτηση Οκτώβρης 04, 2018, από Ιστοσελίδα Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας:
<https://www.ccb.coop/AboutCCB/actions/>
- Τράπεζα, Σ. Κ. (2018, Αύγουστος 27). *Ιστοσελίδα υπό προσαρμογή*. Ανάκτηση Οκτώβρης 4, 2018, από Ιστοσελίδα Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας: <https://www.ccb.coop/>
- Τράπεζα, Σ. Κ. (2018). *Κεντρικός Φορέας: Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας*. Ανάκτηση Οκτώβριος 5, 2018, από Ιστοσελίδα Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας:
<https://www.ccb.coop/AboutCCB/centralagency/>
- Τράπεζα, Σ. Κ. (2018). *Όραμα και Αποστολή: Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας*. Ανάκτηση Οκτώβριος 4, 2018, από Ιστοσελίδα Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας:
<https://www.ccb.coop/AboutCCB/vision/>
- Τριανταφυλλόπουλος, Ν., & Βούλγαρης, Σ. (2009, Νοέμβριος). Η κρίση των ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου: Τα αίτια και οι μηχανισμοί της. *Σειρά Ερευνητικών Εργασιών*.
- Υπηρεσία Συνεργατικών Εταιρειών. (2011). *Εκδόσεις: Ετήσια Έκθεση -Υπηρεσία Συνεργατικών Εταρειών*. Ανάκτηση Οκτώβριος 4, 2018, από Ιστοσελίδα Υπηρεσίας Συνεργατικών Εταρειών:
http://www.cssda.gov.cy/cssda/cssda02.nsf/page02_gr/page02_gr?OpenDocument
- Χαραλάμπους, Χ. (2018, Σεπτέμβριος 16). Η Ιστορία του συνεργατικού κινήματος στη Κύπρο. *Χρονικό*.
- Χρίστου, Λ. (2019, January 31). Η ΚΤ αρνήθηκε τον επιτόπιο έλεγχο ΣΚΤ. *Stockwatch*.