



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ “GREEN BANKING” ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Κ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΟΠΟΥΛΟΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Ε. ΚΑΛΛΗΣ

**ΑΘΗΝΑ
ΜΑΙΟΣ 2010**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
SUMMARY	9
ΜΕΡΟΣ Α	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.	
Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	
1.1 Έννοια και περιεχόμενο του όρου "Εταιρική Διακυβέρνηση" - Ορισμοί	10
1.2 Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης	13
1.2.1 Διασφάλιση των προϋποθέσεων για ένα αποτελεσματικό πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης	15
1.2.2 Δικαιώματα των μετόχων και βασικές λειτουργίες της ιδιοκτησίας	16
1.2.3 Ισότιμη μεταχείριση των μετόχων	16
1.2.4 Ο ρόλος των συμμετεχόντων στην Εταιρική Διακυβέρνηση.....	17
1.2.5 Γνωστοποίηση και διαφάνεια	17
1.2.6 Ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου.....	18
1.3 Υποδείγματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	19
1.3.1 Το υπόδειγμα των συμμετόχων (Stakeholders Model).....	19
1.3.2 Το υπόδειγμα των μετόχων (Shareholders Model).....	21
1.4 Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	23
1.4.1 Εξωτερικά συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	23
1.4.2 Εσωτερικά συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	25
1.5 Ο ρόλος των θεσμικών επενδυτών.....	28

1.6 Ο ρόλος των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου	35
1.6.1 Το Διοικητικό Συμβούλιο	36
1.6.2 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του Γενικού Διευθυντή και του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου	39
1.6.3 Τα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου	40
1.6.4 Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου	44
1.7 Το θεσμικό πλαίσιο και ο Νόμος 3016/2002	47
1.8 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ευρώπη	55
1.8.1 Ο εκσυγχρονισμός του ρυθμιστικού πλαισίου για το εταιρικό δίκαιο στην Ευρωπαϊκή Ένωση	60
1.8.2 Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης Ευρωπαϊκών αγορών.....	63

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

2.1 Έννοια και περιεχόμενο του όρου "Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη" - Ορισμοί	68
2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις	73
2.3 Διαστάσεις και κατηγορίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	78
2.3.1 Εσωτερική διάσταση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	79
2.3.2 Εξωτερική διάσταση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	81
2.3.3 Κατηγορίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	83
2.4 Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	86
2.4.1 Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και το πρόγραμμα "ΕΡΜΗΣ"89	

2.5 Τα πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	90
2.6 Τρόποι δημοσιοποίησης δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	92
2.7 Η πορεία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ευρωπαϊκή Ένωση	94
2.8 Η πορεία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε διεθνές επίπεδο και το Οικουμενικό Σύμφωνο Global Compact	96

ΜΕΡΟΣ Γ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΡΧΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 ΟΤΕ Α.Ε.	103
3.2 S&B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ Α.Ε.	104
3.3 VIVARTIA Α.Β.Ε.Ε.	104
3.4 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.	105
3.5 ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

Ο ΟΜΙΛΟΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4.1 Ιστορική εξέλιξη του Ομίλου	108
4.2 Όραμα - Αξίες - Στόχοι του Ομίλου	110
4.3 Το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου	111
4.4 Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	113

4.4.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κοινωνία	113
4.4.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Πολιτισμός	114
4.4.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Περιβάλλον - Το πρόγραμμα GREEN BANKING ..	116
4.4.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Εταιρική Διακυβέρνηση	124
4.4.5 Συμμετοχές - Βραβεία - Διακρίσεις	127

ΜΕΡΟΣ Δ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ "GREEN BANKING" ΚΑΙ Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ

5.1 Οι στάσεις των στελεχών	129
5.1.1 Εισαγωγή.....	129
5.1.2 Η μέτρηση των στάσεων των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς και το Υπόδειγμα του Fishbein	130
5.1.3 Τα θεμελιώδη και προαπαιτούμενα επιθυμητά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς.....	132
5.2 Έρευνα Μάρκετινγκ στο εσωτερικό περιβάλλον.....	133
5.2.1 Βασικές υποθέσεις και διαδικασίες της έρευνας μάρκετινγκ	133
5.2.2 Προέλεγχος και στοιχεία στελεχών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο	134
5.2.3 Το ερωτηματολόγιο και η δομή του.....	135

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	137
6.2 Παράγοντες ενότητας Α΄	140
6.3 Παράγοντες ενότητας Β΄	142
6.4 Μέτρηση στάσεων και σημαντικότητα των πέντε θεμελιωδών και επιθυμητών χαρακτηριστικών.....	145

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

ΣΥΝΟΨΗ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Σύνοψη.....	146
7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	148

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	151
---------------------	-----

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	153
------------------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

Ο Ν.3016/2002 ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη στοχεύει τόσο στην εννοιολογική προσέγγιση των όρων «Εταιρική Διακυβέρνηση» (ΕΔ) και «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» (ΕΚΕ) όσο και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων της πρακτικής εφαρμογής των κανόνων ΕΔ και των πρακτικών ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, αναπτύσσεται η έννοια της ΕΚΕ, με ιδιαίτερη προσήλωση στο πεδίο της ΕΔ, και πραγματοποιείται μέτρηση του επιπέδου ποιοτικής και αποτελεσματικής ενσωμάτωσης των πρακτικών ΕΚΕ στην Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας αποτελεί βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών της ΕΔ και της ΕΚΕ. Το μέρος Α' αναλώνεται στην έννοια και το περιεχόμενο του όρου ΕΔ, στις συνθήκες που επέβαλλαν την θέσπιση κανόνων ΕΔ, στα υποδείγματα και στα συστήματα ΕΔ, καθώς και στο θεσμικό πλαίσιο για την ΕΔ στη χώρα μας, το οποίο άρχισε να υφίσταται επισήμως, μόλις το 2002 με την ψήφιση του Ν.3016/2002. Αντίστοιχα, το μέρος Β' αναφέρεται στην έννοια και το περιεχόμενο του όρου ΕΚΕ, τις κατηγορίες ΕΚΕ και την εξέλιξή του σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Το μέρος Γ' της εργασίας παρουσιάζει παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες εφαρμόζουν επιτυχώς κανόνες ΕΔ, ενώ το μέρος Δ' αφορά στην παρουσίαση του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς και τη δράση που αναλαμβάνει η τράπεζα σε θέματα ΕΚΕ. Στο μέρος Ε' εντοπίζονται τα βασικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που επιτυγχάνονται μέσω της ΕΚΕ και πραγματοποιείται ανάλυση στοιχείων σε κλίμακα μέσω ερωτηματολογίου, η οποία στοχεύει στην εύρεση του επιπέδου εναρμόνισης και ενσωμάτωσης των κανόνων ΕΚΕ στην Τράπεζα Πειραιώς.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε σύμφωνα με το υπόδειγμα του Fishbein και διακρίνεται σε δύο ενότητες: Η πρώτη περιλαμβάνει την κατανομή εκατό βαθμών στα πέντε θεμελιώδη και επιθυμητά προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις με δυνατότητα απάντησης σε πενταβάθμια κλίμακα. Η διανομή του ερωτηματολογίου και η συλλογή των απαντήσεων έλαβε χώρα από τις 30 Απριλίου μέχρι και τις 5 Μαΐου 2010 και συμμετείχαν 45 στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς.

Η ανάλυση κατέδειξε ότι τα στελέχη αντιλαμβάνονται ως ιδιαίτερα σημαντικές όλες τις διαστάσεις ποιότητας και δεν υποτιμούν την αξία κανενός συγκεκριμένου παράγοντα. Η διάσταση της ανακύκλωσης θεωρείται ως σημαντικότερος σχετικά παράγοντας και ακολουθεί η εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων στο χώρο κατοικίας, η εξοικονόμηση αναλωσίμων

πόρων στο χώρο εργασίας και το ενδιαφέρον για βιολογικά και εν γένει φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και τέλος η χρήση των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς.

SUMMARY

This study aims at both the conceptual approach of 'Corporate Governance' (CG) and "Corporate Social Responsibility (CSR) and to review the results of the practical application of the rules of CG and CSR practices. In particular, presents the concept of CSR, with a special dedication in the field of CG, and takes place measurement of the level of quality and efficient integration of CSR practices in Piraeus Bank SA

The theoretical part of this work is a bibliographic review of the concepts of CG and CSR. Part A includes the meaning and scope of the term CG, the conditions which led to the CG rules, the models and CG systems and the institutional framework for CG in our country, which began formally in existence, just in 2002 with the Law 3016/2002. Similarly, Part B refers to the meaning and scope of the term CSR, CSR categories and its progress at European and international level.

Part C presents examples of Greek companies, which successfully applied CG rules, while Part D presents the Piraeus Bank Group and the action taken by the bank on CSR. Part E identifies the key features are achieved through CSR and perform data analysis on a scale using a questionnaire, which aims to find the level of harmonization and integration of CSR standards in Piraeus Bank.

The questionnaire was constructed following the model of Fishbein and divided into two sections: The first involves the distribution of one hundred points in five key features and desirable prerequisites for the conduct of directors of Piraeus Bank and the second contains five questions than can be answered to a five-point scale. The distribution of the questionnaire and the collection of the responses ran from 30 April until 5 May 2010 and attended by 45 executives of the Bank of Piraeus.

The analysis showed that the executives perceived as very important all aspects of quality and do not underestimate the value of any specific factor. The dimension of recycling is a relatively important factor, followed by saving perishable resources at home, saving consumable resources in the workplace and interest in organic and generally environmentally friendly products and finally the use of public transport.

ΜΕΡΟΣ Α

1. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

1.1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ» – ΟΡΙΣΜΟΙ

Τα τελευταία 25 περίπου χρόνια παρατηρείται μια στροφή στην έρευνα και την ανάπτυξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης (εν συντομία ΕΔ), αν και είναι πολύ παλιότερη η εφαρμογή του όρου, αλλά όχι και ο χαρακτηρισμός του με αυτόν τον τρόπο. Η εμφάνιση της ανάγκης για ΕΔ χρονολογείται από το 1776 όταν ο Adam Smith έγραψε στον «Πλούτο των Εθνών» για τους επαγγελματίες managers: «το να είναι κανείς διαχειριστής των χρημάτων άλλων ανθρώπων παρά των δικών του ... δεν μπορεί να αναμένεται ότι θα τα παρακολουθεί με την ίδια επαγρύπνηση και το ίδιο άγχος».

Με τον όρο ΕΔ αναφερόμαστε σε ένα σύστημα αρχών οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, με το οποίο επιτυγχάνεται η διαφάνεια και η αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησής τους καθώς και ο έλεγχος των πράξεων κι ενεργειών των διοικούντων, ώστε να ικανοποιείται το εταιρικό συμφέρον¹.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την έννοια της ΕΔ. Υπό τη στενή έννοια του όρου, η ΕΔ αναφέρεται στην απόδοση αναφοράς από τη διοίκηση της επιχείρησης προς τους μετόχους για τις αποφάσεις που έχει λάβει, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο οι μέτοχοι ασκούν έλεγχο στη διοίκηση. Οι Ekanayake και Perera (2009)² ερμηνεύουν τον όρο ΕΔ ως το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς και των συνεπειών τους στο κοινωνικό σύνολο. Οι Ratnatunga και Ariff³ (2005) υποστηρίζουν ότι ο θεσμός της ΕΔ έχει ποικίλες διαστάσεις, καθώς καλύπτει ένα μεγάλο αριθμό ξεχωριστών οικονομικών, νομικών και κοινωνικών

¹ Το εταιρικό συμφέρον αποτελεί τη συνισταμένη των συμφερόντων των κοινωνικών εταίρων (Stakeholders).

² Ekanayake, A., Perera, H., Perera, S., "Towards a Framework to Analyze the Role of Accounting in Corporate Governance in the Banking Sector", Journal of Applied Management Accounting Research, 2009.

³ Ratnatunga, J., Ariff, M., "Towards a holistic model of corporate", Journal of Applied Management Accounting Research, Volume 3, pp. 1-15, 2005.

φαινομένων. Ο Mayer (1988)⁴ δίνει μια πιο ευρεία ερμηνεία στην ΕΔ, σύμφωνα με την οποία «η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους μπορούν τα συμφέροντα των δύο μερών (επενδυτών και managers) να εναρμονιστούν και να διασφαλίσουν ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν προς όφελος των επενδυτών».

Σύμφωνα με τον Gillan (2006)⁵ «η ΕΔ μπορεί να οριστεί με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την εξεταζόμενη οικονομία και αγορά» ενώ σύμφωνα με τον Turnbull (2000)⁶ οι ορισμοί αυτοί μπορεί να διαφέρουν ακόμη και ανάμεσα σε κλάδους μιας οικονομίας. Η επιτροπή Greenbury όρισε ως ΕΔ «το σύστημα αρχών που οδηγεί στην ολοκληρωτική αποκάλυψη των επιχειρήσεων» ενώ η επιτροπή Cadbury όρισε την ΕΔ ως «το σύστημα με το οποίο οι επιχειρήσεις διοικούνται κι ελέγχονται». Τέλος, ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ)⁷ ορίζει την ΕΔ ως «το πλέγμα των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης, του συμβουλίου της, των μετόχων της και των υπολοίπων stakeholders που αποσκοπεί στην προστασία των συμφερόντων τους».

Με άλλα λόγια, η ΕΔ περιλαμβάνει τις πρακτικές που υιοθετούνται από μια σύγχρονη επιχείρηση προκειμένου να αποσαφηνιστούν και να οριοθετηθούν οι υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και οι ρόλοι των εμπλεκόμενων στη διακυβέρνησή της. Ο Bester (2004)⁸, ορίζει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης (principals-εντολείς) και στους διαχειριστές (agents – εντολοδόχους) ως σχέση διαμεσολάβησης. Οι εντολείς επιδιώκουν την μεγιστοποίηση των κερδών και της αξίας της επιχείρησης και διατηρούν τη δυνατότητα να επιλέγουν «μεγάλες» επενδύσεις, ενώ εξουσιοδοτούν για τη λήψη αποφάσεων για «μικρές» επενδύσεις τους εντολοδόχους, οι οποίοι, όμως, μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους από τους μετόχους, όπως τη μεγιστοποίηση της προσωπικής τους χρησιμότητας.

Συγκεκριμένα, η σχέση αυτή αποτελεί ένα συμβόλαιο με βάση το οποίο οι εντολείς αναθέτουν στον ή στους εντολοδόχους να δράσουν εκ μέρους τους, προκειμένου να φέρουν εις πέρας εργασίες διαχείρισης της επιχείρησης. Το συμβόλαιο περιλαμβάνει εκχώρηση ορισμένων αρμοδιοτήτων από τους εντολείς προς τους εντολοδόχους – εκπροσώπους, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων. Στην περίπτωση που και τα δύο μέρη (εντολέας και

⁴ Mayer, C., “New Issues in Corporate Finance”, European Economic Review, Volume 32, Issue 5, June 1988.

⁵ Gillan, S., “Recent Developments in Corporate Governance: An Overview”, Journal of Corporate Finance, Volume 12, pp. 381-402, 2006.

⁶ Turnbull, S., “The Governance of Firms Controlled by More Than One Board: Theory, Development and Examples”, <http://www.ssm.com>, 2000.

⁷ OECD, “Principles of Corporate Governance”, Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD, 1999.

⁸ Bester, H., “Externalities and The Allocation of Decision Rights in The Theory of The Firm”, Free University of Berlin, Discussion Paper No.23, April 2004.

εντολοδόχος) αποσκοπούν και ενεργούν για την μεγιστοποίηση της χρησιμότητάς τους, ελλοχεύει κίνδυνος ο εντολοδόχος να μην ενεργεί για την επίτευξη των συμφερόντων του εντολέα. Από την πλευρά του, ο εντολέας έχει τη δυνατότητα να θέσει κίνητρα για τον εντολοδόχο, προκειμένου να περιορίσει στο ελάχιστο τις παρεκκλίνουσες δραστηριότητές και να επιτευχθούν τα συμφέροντά του. Σύμφωνα με τους Denis και McConnell (2003)⁹, οι Jensen και Meckling ήταν οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν, το 1976, τον όρο «κόστη διαμεσολάβησης» (agency costs) για να περιγράψουν τα έξοδα που δαπανούνται για να εμποδιστούν οι μειώσεις στην αξία της επιχείρησης λόγω του διαχωρισμού μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης. Τέτοια κόστη θεωρούνται τα έξοδα παρακολούθησης από τον εντολέα, τα έξοδα δέσμευσης από τον εκπρόσωπο και η υπολειπόμενη ζημιά (residual loss), η οποία ορίζεται ως το ισοδύναμο του δολαρίου από την μείωση στον πλούτο του εντολέα που οφείλεται στην απόκλιση από τα συμφέροντα του και που αποτελεί κόστος της σχέσης της εκπροσώπησης.

Κατά πόσο όμως μπορεί μια σύγχρονη επιχείρηση να αποτελέσει βιώσιμη μορφή οργανισμού; (Berle και Means, 1932¹⁰, Lipton, 2007¹¹). Η απάντηση στο ερώτημα αυτό ήρθε κατά το πέρασμα των ετών, όπου έχει αποδειχθεί ότι η σύγχρονη επιχείρηση διακρίνεται από αντοχή και αξιοπιστία. Είναι δεδομένο ότι στη διάρκεια της πορείας μιας επιχείρησης έχουν απαιτηθεί διαφορετικοί βαθμοί επιχειρηματικής και διοικητικής δεξιότητας και οξυδέρκειας καθώς και οικονομικό κεφάλαιο. Τα στοιχεία και χαρακτηριστικά αυτά είναι διαφορετικά για κάθε πρόσωπο και κάθε εποχή. Επιπλέον, η διάσταση που υπάρχει ανάμεσα στην ιδιοκτησία μιας επιχείρησης και στη διοίκηση αυτής επέτρεψε σε πολλαπλούς επιχειρησιακούς πρωταγωνιστές να εκμεταλλευθούν προς όφελος τους και προς όφελος των οργανισμών των οποίων αποτελούσαν μέλη, τις ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες τους. Συνεπώς, σε αρκετές περιπτώσεις τα κόστη διαμεσολάβησης είναι πολύ χαμηλότερα από τα οφέλη που προκύπτουν από το διαχωρισμό την διοίκησης από την ιδιοκτησία της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό υφίσταται είτε εξαιτίας της υπάρξεως υψηλών ωφελειών, είτε σε διάφορους μηχανισμούς, οι οποίοι έχουν ως στόχο τους τη μείωση του κόστους διαμεσολάβησης και λειτουργούν αποτελεσματικά, είτε σε συνδυασμό των παραπάνω. Το σύνολο των μηχανισμών αυτών αποτελεί το σύστημα των αρχών και κανόνων της ΕΔ.

⁹ Denis, D. K., McConnell, J. J., "International Corporate Governance", The Journal of Financial and Quantitative Analysis, Volume 38, No 1, pp. 1-36, 2003.

¹⁰ Berle, Means, "The Modern Corporation and Private Property", New York: Macmillan, 1932.

¹¹ Lipton, M., "Shareholder Activism and The eclipse of the public corporation: Is The Current Wave of Activism Causing Another Tectonic Shift In The American Corporate World?", The 2008 Directors Forum of The University of Minnesota Law School, June 2008.

Το νομικό πλαίσιο (νόμοι περί χρεοκοπίας, κανόνες δημοσιοποιήσεως πληροφοριών, νόμοι περί παράνομης εκμεταλλεύσεως εσωτερικών πληροφοριών) περιλαμβάνεται στον όρο «Εταιρική Διακυβέρνηση». Επιπλέον όμως, στον όρο «Εταιρική Διακυβέρνηση» περιλαμβάνεται και η πραγματική κατανομή των δικαιωμάτων της ιδιοκτησίας στην επιχείρηση καθώς και τα δικαιώματα των πιστωτών (συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών), όσον αφορά στην διαμεσολάβησή τους και στην άσκηση ελέγχου. Επίσης, με τη ΕΔ καθορίζεται και ο βαθμός στον οποίο οι πράξεις όσων έχουν σχέση με την επιχείρηση (stakeholders) μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις της επιχείρησης.

Ο Hart (1992)¹² υποστηρίζει ότι θέματα ΕΔ προκύπτουν είτε στην περίπτωση ύπαρξης προβλημάτων διαμεσολάβησης ή σύγκρουσης συμφερόντων είτε στην περίπτωση που τα κόστη συναλλαγής είναι τόσο υψηλά ώστε το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης δεν μπορεί να επιλυθεί μέσω συμβολαίων. Το τελευταίο οφείλεται στο γεγονός ότι αφού τα συμβόλαια αυτά είναι ημιτελή δεν μπορεί να γίνει πρόβλεψη για όλες τις μελλοντικές καταστάσεις, είτε γιατί θα προκύψουν νέες πληροφορίες που θα οδηγήσουν σε επαναδιαπραγματεύσεις είτε γιατί το κόστος διεκπεραίωσης είναι πολύ υψηλό.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ΕΔ, ως σύστημα αρχών οργάνωσης και διοίκησης των εταιρικών επιχειρήσεων δε συνιστά νομική έννοια, ανεξάρτητα αν για την εφαρμογή των αρχών αυτών θεσπίστηκαν νομικοί κανόνες υποχρεωτικής εφαρμογής, αλλά έννοια που ερευνάται από τη διοικητική των επιχειρήσεων. Υπάρχουν μάλιστα και αρχές της ΕΔ, οι οποίες δεν μπορούν να επιβληθούν με νόμο όπως είναι τα κριτήρια και ο τρόπος επιλογής των κατάλληλων μάντζερ, η διασφάλιση ουσιαστικού ελέγχου κλπ. Η ΕΔ αποτελεί μέρος του οργανωτικού πλαισίου κάθε Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan) που προτείνεται στους ενδιαφερόμενους κοινωνικούς εταίρους για να το αποδεχθούν και να συμμετάσχουν σε αυτό.

1.2.ΑΡΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Στις αρχές της καλής ΕΔ περιλαμβάνονται η τιμιότητα, η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, η ευθύτητα, ο προσανατολισμός προς την επιτέλεση του καθήκοντος και τη βέλτιστη απόδοση, η υπευθυνότητα, ο αμοιβαίος σεβασμός και η δέσμευση προς τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Ο τρόπος ανάπτυξης από τους διευθυντές ενός μοντέλου, το οποίο θα βοηθάει

¹² Hart, Oliver D., "Corporate Governance: some theory and implications", The Economic Journal, vol. 105, pp. 678-689, 1995.

στην ευθυγράμμιση των αξιών των προσώπων που μετέχουν στην εταιρεία είναι εξαιρετικά σημαντικός. Το μοντέλο αυτό στην πορεία αξιολογείται κατά περιόδους αναφορικά με το πόσο αποτελεσματικό είναι. Συγκεκριμένα, η τιμιότητα και η ηθική θα πρέπει να διέπουν όλες της πράξεις των διοικούντων την επιχείρηση, αλλά ειδικότερα όσον αφορά σε θέματα πραγματικών ή φαινομενικών συγκρούσεων συμφερόντων. Επιπλέον, οι ανώτεροι διοικητικοί λειτουργοί της επιχείρησης θα πρέπει να υποστηρίζουν εμπράκτως τη διαφάνεια κυρίως σε θέματα οικονομικών αναφορών και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Οι αρχές της ΕΔ εμπλέκονται στα παρακάτω ζητήματα:

- Παρακολούθησης και ελέγχου του τρόπου με τον οποίο προετοιμάζονται οι χρηματοοικονομικές αναφορές και καταστάσεις της εταιρείας.
- Εσωτερικών ελέγχων και ανεξαρτησίας των προσώπων που επιθεωρούν την εταιρεία, για παράδειγμα οι ορκωτοί λογιστές.
- Απολογισμού και ελέγχου όσον αφορά στην αποζημίωση που λαμβάνουν ο Γενικός Διευθυντής και τα ανώτερα εκτελεστικά στελέχη της εταιρείας.
- Επιλογής και προσλήψεων συγκεκριμένων προσώπων, τα οποία έχουν θέση στο ΔΣ της εταιρείας.
- Πληροφοριών και άλλων πόρων, που τίθενται στη διάθεση των στελεχών της διοίκησης, προκειμένου να ολοκληρώσουν το έργο τους.
- Εποπτείας και διαχείρισεως των κινδύνων (risk management).
- Μερισματικής πολιτικής.

Το 1999 δημοσιεύτηκε από τον Οργανισμό για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) ο Κώδικας για την ΕΔ. Ο Κώδικας αυτός περιέχει τις βασικές αρχές, από τις οποίες θα πρέπει να διέπονται όλες οι ρυθμίσεις που έχουν να κάνουν με ΕΔ. Οι αρχές ήταν αποτέλεσμα διαλόγου διεθνών οργανισμών, κυβερνήσεων και εκπροσώπων του ιδιωτικού τομέα. Οι αρχές ΕΔ του ΟΟΣΑ αποτελούν θεμέλιο λίθο για την ΕΔ και σημείο αναφοράς για όλες τις χώρες, στα πλαίσια εφαρμογής της ΕΔ σε όλο τον κόσμο. Σκοπός τους είναι να συμβάλλουν στη βελτίωση του νομοθετικού και ρυθμιστικού πλαισίου των χωρών αναφορικά με την εφαρμογή της ΕΔ και να παρέχουν συμβουλές /κατευθύνσεις προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (νομοθέτες, επενδυτές, φορείς της αγοράς κτλ). Οι αρχές αυτές απευθύνονται σε όλες τις χώρες του κόσμου και όχι μόνο στις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ. Λαμβάνοντας υπόψη την ύπαρξη οικονομικών, πολιτικών, νομοθετικών και κοινωνικών

διαφορών από χώρα σε χώρα, ο ΟΟΣΑ προσέδωσε στις Αρχές ΕΔ μη δεσμευτικό χαρακτήρα προς διευκόλυνση κάθε χώρας στην εφαρμογή τους¹³.

Όμως, οι έντονες εξελίξεις που σημειώθηκαν στον επιχειρηματικό κόσμο οδήγησαν στην ανάγκη για αναδιατύπωση των Αρχών ΕΔ, με τρόπο τέτοιο που να λαμβάνουν υπόψη τη νέα πραγματικότητα και να μπορούν να αντεπεξέλθουν καλύτερα στις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Συνέπεια όλων αυτών αποτέλεσε η δημοσίευση αναθεωρημένων Αρχών ΕΔ¹⁴ από τον ΟΟΣΑ το 2004, οι οποίες παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους (OECD, 2004).

1.2.1. Διασφάλιση των προϋποθέσεων για ένα αποτελεσματικό πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ένα πλαίσιο ΕΔ, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό οφείλει να συμβάλλει στην προαγωγή διαφανών και αποτελεσματικών αγορών, να συμβαδίζει με τη νομοθεσία και να είναι σαφές αναφορικά με θέματα διακρίσεως ευθυνών ανάμεσα σε εποπτικές, ρυθμιστικές και εκτελεστικές αρχές. Κατά την ανάπτυξή του θα πρέπει να έχουν εξεταστεί πιθανές επιπτώσεις του, τόσο σε θέματα αποδόσεως της οικονομίας όσο και σε ζητήματα ακεραιότητας της αγοράς. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στη δημιουργία κινήτρων για τους συμμετέχοντες στην αγορά, αλλά και για την προώθηση της διαφάνειας. Το πλαίσιο ΕΔ θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια σε θέματα διακρίσεως των ευθυνών ανάμεσα στις διάφορες αρχές και να φροντίζει για τη διασφάλιση του κοινού συμφέροντος. Τέλος, θα πρέπει να εξασφαλίζεται η απαιτούμενη εξουσία και οι πόροι στις ανωτέρω αρχές, οι οποίες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ακεραιότητα, προκειμένου να δρουν με επαγγελματισμό και αντικειμενικότητα και να λαμβάνουν διαφανείς και σαφείς αποφάσεις.

¹³ Σύμφωνα με έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και της εταιρείας Grant Thornton, το 2007, για την Εταιρική Διακυβέρνηση, χρόνο με το χρόνο παρατηρείται πρόοδος στη συμμόρφωση με τα επιμέρους στοιχεία των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, όμως και πάλι παρατηρείται η συμμόρφωση με τα ελάχιστα απαιτούμενα στοιχεία του σχετικού νομοθετικού πλαισίου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας :

- Οι 2 στις 10 εισηγμένες δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει πλήρως τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης.
- Οι 7 στις 10 εισηγμένες δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει επαρκώς τις σχετικές αρχές και συστάσεις.
- Παρόλα αυτά από τις 8 στις 10 που δηλώνουν ότι δεν δημοσιοποιούν έκθεση συμμόρφωσης με το θεσμικό πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης, μόλις οι 6 στις 10 εξηγούν το λόγο της απόκλισης.

¹⁴ OECD Principles of Corporate Governance, Παρίσι, 2004.

1.2.2. Δικαιώματα των μετόχων και βασικές λειτουργίες της ιδιοκτησίας

Σύμφωνα με τη δεύτερη αρχή, το πλαίσιο ΕΔ θα πρέπει να προστατεύει και να διευκολύνει την άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων. Τα σημαντικότερα δικαιώματα των μετόχων είναι:

- ο Δικαίωμα διασφάλισης των μεθόδων καταγραφής της ιδιοκτησίας.
- ο Δικαίωμα πρόσβασης σε πληροφορίες για την εταιρεία.
- ο Δικαίωμα συμμετοχής και ψηφοφορίας στις ΓΣ των μετόχων.
- ο Δικαίωμα εκλογής μελών του ΔΣ.
- ο Δικαίωμα συμμετοχής στη διανομή των κερδών της εταιρείας.

Πέρα από τα παραπάνω, είναι δικαίωμα των μετόχων να μπορούν να εκφέρουν γνώμη σε αποφάσεις που έχουν να κάνουν με σημαντικά ζητήματα της εταιρείας. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις που αποφασίζεται τροποποίηση κανόνων ή άρθρων σύστασης, ή σε περιπτώσεις ασυνήθιστων συναλλαγών. Επιπλέον, οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν και να ψηφίζουν στις ΓΣ των μετόχων και να ενημερώνονται για τις διαδικασίες ψηφοφορίας. Αυτό σημαίνει ότι ο τόπος και ο χρόνος διεξαγωγής της ΓΣ, καθώς και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, θα πρέπει να έχουν γνωστοποιηθεί εγκαίρως στους μετόχους, ώστε να έχουν το χρόνο να πραγματοποιήσουν ερωτήσεις στο ΔΣ και να εκφέρουν γνώμη ως προς την επίλυση ζητημάτων. Επίσης, είναι απαραίτητο να διευκολύνονται οι μέτοχοι ώστε να συμμετέχουν σε συζητήσεις σημαντικών εταιρικών ζητημάτων. Τέλος, θα πρέπει να δημοσιεύονται οποιεσδήποτε συμφωνίες δίνουν τη δυνατότητα σε συγκεκριμένους μετόχους να αποκτήσουν έλεγχο σε ποσοστό όχι αναλογικό με το κεφάλαιο που έχουν στην κατοχή τους.

1.2.3. Ισότιμη μεταχείριση των μετόχων

Σύμφωνα με αυτήν την αρχή το πλαίσιο ΕΔ θα πρέπει να διασφαλίζει την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων μειοψηφίας και των αλλοδαπών μετόχων. Σε κάθε μέτοχο θα πρέπει να αναγνωρίζονται τα ίδια δικαιώματα με τους άλλους μετόχους της κατηγορίας του και πρέπει να δικαιούται να αποζημιωθεί σε περιπτώσεις παραβίασης των δικαιωμάτων του. Κάθε επενδυτής θα πρέπει να μπορεί να

πληροφορείται για τα δικαιώματα που θα απολαμβάνει πριν προβεί σε οποιαδήποτε αγορά.

Στις περιπτώσεις που πραγματοποιούνται τροποποιήσεις στα δικαιώματα ψήφου, θα πρέπει να εγκριθούν από τις κατηγορίες εκείνες που προσβάλλονται από αυτές. Οι μέτοχοι μειοψηφίας είναι εκείνοι που χρήζουν μεγαλύτερης προστασίας σε περιπτώσεις καταχρήσεων των μεγαλομετόχων και θα πρέπει να προβλέπεται επαρκής αποζημίωση για τέτοια φαινόμενα. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνεται η απαραίτητη διαμόρφωση όσον αφορά στις διαδικασίες των ΓΣ, προκειμένου να είναι εφικτό για όλους τους μετόχους να ασκήσουν τα δικαιώματά τους. Τέλος, σε περιπτώσεις του κάποιου μέλος του ΔΣ εμπλέκεται σε συναλλαγές που επηρεάζουν την εταιρεία, οφείλει να ενημερώνει άμεσα το Συμβούλιο.

1.2.4. Ο ρόλος των συμμετεχόντων στην Εταιρική Διακυβέρνηση

Σύμφωνα με αυτή την αρχή το πλαίσιο της ΕΔ θα πρέπει να αναγνωρίζει τα δικαιώματα των συμμετεχόντων που κατοχυρώνονται από το νόμο ή μέσω αμοιβαίων συμφωνιών. Θα πρέπει να υποκινείται η συνεργασία των επιχειρήσεων και των συμμετεχόντων, προκειμένου να δημιουργούνται συνέργιες που προάγουν την οικονομική ανάπτυξη, αλλά και θέσεις εργασίας. Επίσης, σε περιπτώσεις παραβίασεως προστατευμένων από τη νομοθεσία δικαιωμάτων, θα πρέπει να είναι εφικτή η αποζημίωση των συμμετεχόντων.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους, προτείνεται η συμμετοχή τους στην ΕΔ μέσω ανάπτυξης ειδικών μηχανισμών βελτίωσης της αποδοτικότητας. Επίσης, όσον αφορά τη συμμετοχή των συμμετεχόντων στην ΕΔ θα πρέπει να έχουν έγκαιρη και τακτική πρόσβαση σε αξιόπιστη πληροφόρηση αναφορικά με τις διαδικασίες στις οποίες συμμετέχουν. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να υπάρχουν διάλογοι επικοινωνίας ανάμεσα στους συμμετέχοντες και στο ΔΣ, προκειμένου να μπορούν να αναφέρουν περιστατικά παράνομων ή ακόμη και ανήθικων πρακτικών και ταυτόχρονα να είναι διασφαλισμένοι ότι δεν θα περιοριστούν τα δικαιώματά τους. Τέλος, το πλαίσιο ΕΔ θα πρέπει να συμπληρώνεται με ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό πλαίσιο για περιπτώσεις πτώχευσης της επιχείρησης, καθώς και με την αποτελεσματική επιβολή των δικαιωμάτων των πιστωτών.

1.2.5. Γνωστοποίηση και διαφάνεια

Σύμφωνα με αυτή την αρχή το πλαίσιο ΕΔ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι έγκαιρη και

ακριβής γνωστοποίηση πραγματοποιείται για όλα τα ουσιαστικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων της οικονομικής της κατάστασης, της απόδοσης της, της ιδιοκτησίας της και της διακυβέρνησής της. Η γνωστοποίηση αυτή οφείλει να περιλαμβάνει πληροφορίες επί των οικονομικών και λειτουργικών αποτελεσμάτων, των στόχων της εταιρείας, των δικαιώματα ιδιοκτησίας και ψήφου, της πολιτικής αμοιβών των μελών του ΔΣ και των ανώτερων στελεχών, των συναλλαγών που πραγματοποιούν οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις καθώς και πληροφόρηση για θέματα εργαζομένων και πολιτικών ΕΔ.

Επιπλέον, συνιστάται στις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν λογιστικά πρότυπα και να χρησιμοποιούν χρηματοοικονομικές και όχι μόνο μεταβλητές. Ο ετήσιος έλεγχος θα πρέπει να πραγματοποιείται από ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι θα αναλαμβάνουν την υποχρέωση να διεξάγουν τον έλεγχο με επαγγελματισμό και υπευθυνότητα. Στη συνέχεια, θα ενημερώνουν το ΔΣ αλλά και τους μετόχους αναφορικά με τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας και τα αποτελέσματα του ελέγχου.

1.2.6. Ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου

Σύμφωνα με την τελευταία αρχή το πλαίσιο της ΕΔ θα πρέπει να διασφαλίζει την στρατηγική καθοδήγηση της επιχείρησης, τον αποτελεσματικό έλεγχο της Διοίκησης από το ΔΣ και την υποχρέωση λογοδοσίας του Συμβουλίου απέναντι στην επιχείρηση και στους μετόχους. Είναι απαραίτητο, τα μέλη του ΔΣ να χαρακτηρίζονται από καλή πίστη και επιμέλεια και να προβαίνουν στις ενέργειες εκείνες που θα είναι σύμφωνες με τα συμφέροντα της εταιρείας. Επιπλέον, το ΔΣ οφείλει να αντιμετωπίζει όλους τους μετόχους ως ίσους. Ειδικότερα, στις αρμοδιότητες του ΔΣ περιλαμβάνονται και οι ακόλουθες λειτουργίες:

- Η αναθεώρηση και ο εκ νέου καθορισμός της επιχειρησιακής στρατηγικής, των σχεδίων δράσεως, των προϋπολογισμών και των στόχων αποδοτικότητας, καθώς και ο έλεγχος των λειτουργιών, των κεφαλαιακών δαπανών και των επενδύσεων.
- Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας όσον αφορά στις πρακτικές ΕΔ που εφαρμόζει η επιχείρηση και η υλοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών.
- Η επιλογή, ο έλεγχος και η αντικατάσταση βασικών στελεχών, όπως επίσης και η επίβλεψη των διαδικασιών πιθανής διαδοχής τους.
- Η επίτευξη ευθυγράμμισης μεταξύ των αποδοχών των στελεχών, των στόχων της επιχείρησης και των συμφερόντων που έχουν οι μέτοχοι.
- Η εξασφάλιση διαφάνειας των διαδικασιών εκλογής μελών του ΔΣ.

- ο Ο έλεγχος και η διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη του ΔΣ και στους μετόχους.
- ο Η διασφάλιση ακεραιότητας στα λογιστικά και χρηματοοικονομικά συστήματα της εταιρείας. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται ο ανεξάρτητος έλεγχος, τα συστήματα διαχείρισεως κινδύνων, ο οικονομικός έλεγχος και ο έλεγχος συμμόρφωσης της εταιρείας με τις σχετικές διατάξεις και τη νομοθεσία.

Επίσης, το ΔΣ της εταιρείας οφείλει να προβαίνει στην άσκηση αντικειμενικής κρίσεως σε εταιρικά θέματα. Η συμβολή των ανεξάρτητων μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ είναι ιδιαίτερα σημαντική¹⁵, αφού έχουν τη δυνατότητα να εκφέρουν γνώμη και να ασκήσουν κριτική σε θέματα συγκρούσεων συμφερόντων, αλλά και διαδικασιών. Τέλος, στη διάθεση των μελών του ΔΣ θα πρέπει να υπάρχουν άμεσα όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, προκειμένου να αντεπεξέλθουν έγκαιρα και με συνέπεια στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους.

1.3. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

1.3.1. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ (Stakeholders Model)

Η σύγχρονη επιχείρηση περικλείεται από ευρύτερες ομάδες, οι οποίες επηρεάζουν την λειτουργία της και επηρεάζονται από αυτή. Το υπόδειγμα των συμμετοχών (Stakeholders Model) υποστηρίζει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τα συμφέροντα αυτών των ομάδων και να έχει ως στόχο της την εσωτερικοποίηση των ιδιαιτεροτήτων τους (Chilosi και Damiani, 2007¹⁶).

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τους συμμετόχους της είναι ιδιαίτερα σημαντικές και για τα δύο μέρη. Σαφώς, είναι ιδιαίτερα δύσκολο για μια επιχείρηση να εξισορροπήσει τα συμφέροντα των ευρύτερων ομάδων ενδιαφερομένων. Ωστόσο, σύμφωνα με τη θεωρία των συμμετοχών, αυτή η

¹⁵ Τα εκτελεστικά μέλη έχουν ως αντικείμενο την καθημερινή διαχείριση της επιχείρησης, ενώ τα μη εκτελεστικά μέλη τη χάραξη και εισήγηση στρατηγικών κατευθύνσεων του συνόλου των εταιρικών ζητημάτων της επιχείρησης (Μούζουλας, 2003).

¹⁶ Chilosi, A., Damiani, M., "Stakeholders vs Shareholders in Corporate Governance", MPRA, Paper No 2334, 2007.

εξισορρόπηση θα έχει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση, αφού έχει αποδειχθεί ότι οι επιχειρήσεις που οικοδομούν τη φήμη τους σε βάση ηθικής αντιμετώπισης των ενδιαφερομένων μερών, ταυτόχρονα οικοδομούν ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη αυτή με τη σειρά της οδηγεί στην επίτευξη επικερδών επενδύσεων και αμοιβαίων ανταλλαγών ωφέλειας.

Ο Arrow (1974)¹⁷ υποστηρίζει ότι στις οικονομικές σχέσεις περιέχονται τόσο στοιχεία ανταγωνισμού όσο και στοιχεία αμοιβαίας ωφέλειας. Θεωρεί, με άλλα λόγια, ότι η εκμετάλλευση των ατελών συμβολαίων που επικρατούν στην επιχειρησιακή πραγματικότητα προς το συμφέρον ενός μέρους, σε βραχυχρόνια βάση θα έχουν θετικά αποτελέσματα. Όμως, δεν ισχύει το ίδιο αν το εξετάσουμε σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Κατά συνέπεια, οι διοικούντες τις επιχειρήσεις θα πρέπει να φροντίζουν για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο Jones (1995)¹⁸ θεωρεί ότι η δημιουργία τέτοιου είδους σχέσεων αποτελεί πηγή σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τη σύγχρονη επιχείρηση.

Στο υπόδειγμα των συμμετόχων έχει ασκηθεί κριτική, η οποία αναφέρεται στο γεγονός ότι παραβιάζει τη θεμελιώδη συνθήκη σύμφωνα με την οποία κάθε οργανισμός πρέπει να έχει μια ενιαία αντικειμενική συνάρτηση που να καθοδηγεί τη συμπεριφορά του. Αντίθετα με την παραπάνω παραδοχή, στο υπόδειγμα των συμμετόχων, εντοπίζεται ενσωμάτωση πολλαπλών, ανταγωνιστικών και ασυνεπών μεταξύ τους συμφερόντων, που αναφέρονται σε διάφορες θεσμικές οντότητες. Για την ενσωμάτωση αυτή απαιτείται λεπτομερής εξειδίκευση και καθορισμός των όρων ανταλλαγής, κάτι που δεν καθορίζεται στη θεωρία των συμμετόχων. Υπάρχει, συνεπώς, ο κίνδυνος η διοίκηση μιας επιχείρησης και το ΔΣ, ελλείψει ενός συγκεκριμένου κριτηρίου λήψης αποφάσεων, να χρησιμοποιήσουν τους συμμετόχους ως δικαιολογία για την ενδεχομένως χαμηλή απόδοση της επιχείρησης.

Οι Hill και Jones (1992)¹⁹ θεωρούν ότι τα κίνητρα του μάνατζερ θα πρέπει να προσαρμοστούν έτσι ώστε να ευθυγραμμίζονται με το σύνολο των πλεονασμάτων των ομάδων συμφερόντων που επιδιώκονται. Η δημιουργία κινήτρων για το μάνατζερ αποτελεί δύσκολη και πολύπλοκη υπόθεση. Στη θεωρία των συμμετόχων τα κίνητρα του μάνατζερ αφορούν στην αμοιβή του ανάλογα με τη συνολική ευημερία που απολαμβάνουν οι ομάδες των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων και των μετόχων. Βέβαια και σε αυτήν την περίπτωση υπάρχουν κίνδυνοι. Με την δικαιολογία ότι δρα υπέρ των συμφερόντων

¹⁷ Arrow, Kenneth J., "The Limits of Organization", New York: W. W. Norton & Company, 1974.

¹⁸ Jones, T. M., "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, Volume 20, pp. 404-437, 1995.

¹⁹ Hill, Charles W. L., Jones, Thomas M., "Stakeholder – Agency Theory", *Journal of Management Studies*, Volume 29, Issue 2, pp. 131 – 154, 1992.

κάποιας συγκεκριμένης ομάδας, ο μάνατζερ θα μπορούσε να δρα ανεξέλεγκτα. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει σαφώς ο κίνδυνος μείωσης της πραγματικής απόδοσης στην προσπάθεια να επιτευχθούν περισσότεροι του ενός στόχοι, οι οποίοι δεν σχετίζονται αναγκαστικά μεταξύ τους και το αντίστροφο. Η προσήλωση σε ένα και μόνο στόχο να οδηγήσει σε παραμέληση των συμφερόντων και των στόχων άλλων ομάδων ενδιαφερομένων. Αντίθετα, όπως αναφέρεται αναλυτικά σε επόμενη παράγραφο, στο υπόδειγμα των μετόχων υπάρχουν σαφείς οδηγίες που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι προτεραιότητες και οι στόχοι μιας επιχείρησης, όπως και οι μηχανισμοί μετρήσεως της αποδοτικότητάς της.

1.3.2. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ (Shareholders Model)

Κύριος υποστηρικτής του υποδείγματος των μετόχων είναι ο Hart (1995)²⁰. Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, βασικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης καθώς και της αξίας της μετοχής και η διανομή υψηλού μερίσματος στους μετόχους. Βέβαια, και στο υπόδειγμα των μετόχων, όταν υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στην ιδιοκτησία και στη διοίκηση μιας επιχείρησης, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι διοικούντες την επιχείρηση να παρουσιάζουν απόκλιση από τους αντικειμενικούς τους στόχους. Δηλαδή, να μην στοχεύουν κυρίως στην μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, αλλά σε προσωπικούς τους στόχους, όπως τη μεγιστοποίηση των απολαβών τους, την βραχυχρόνια αύξηση της τιμής της μετοχής, την μεγιστοποίηση των πωλήσεων κλπ., ερχόμενοι τελικά σε σύγκρουση με τους μετόχους.

Ο Coase (1937) ανέπτυξε πρώτος τη θεωρία των ατελών συμβολαίων, βασικό στοιχείο της οποίας αποτελεί το πρόβλημα εντολέα – εντολοδόχου. Σύμφωνα με τον Coase (1937), ο εντολέας (μέτοχος – επενδυτής) και ο εντολοδόχος (μάνατζερ), σε μια ιδανική κατάσταση, θα μπορούσαν να συνάψουν ένα συμβόλαιο όπου θα ήταν καθορισμένες με ακρίβεια και σαφήνεια οι πράξεις στις οποίες θα έπρεπε να προβεί κάθε συμβαλλόμενο μέρος, σε κάθε ενδεχόμενη περίπτωση. Όμως, η σύναψη τέτοιου είδους συμβολαίων θα ήταν εφικτή μόνο στην περίπτωση που υπήρχε πλήρης και συμμετρική πληροφόρηση και οι κεφαλαιαγορές λειτουργούσαν τέλεια. Υπό κανονικές συνθήκες, υπάρχει τεράστια δυσκολία, αν όχι αδυναμία, πρόβλεψης και περιγραφής των περισσότερων ενδεχομένων καταστάσεων.

²⁰ Hart, Oliver D., "Corporate Governance: some theory and implications", The Economic Journal, vol. 105, pp. 678-689, 1995.

Το αποτέλεσμα είναι να καθίσταται η σύναψη τέτοιων συμβολαίων αδύνατη και να πρέπει να δημιουργηθεί μια σειρά από μηχανισμούς προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα του διαχωρισμού ιδιοκτησίας και διαχείρισης.

Τα θέματα με τα οποία ασχολείται η ΕΔ αφορούν στην επιλογή και πληρωμή των μάνατζερ, τη στάση που τηρούν οι εξωτερικοί και κυρίως οι θεσμικοί επενδυτές απέναντι στην άσκηση ελέγχου και παρακολούθησης της επιχείρησης, σε θέματα επεκτατικής πολιτικής της επιχείρησης (εξαγορές, συγχωνεύσεις κλπ.) καθώς και στη στάση που κρατούν τα πιστωτικά ιδρύματα. Ο Hellwig (2007)²¹, υιοθετώντας της άποψη των Jensen και Meckling (1976) δέχεται ότι είναι αναμενόμενο η συμπεριφορά των διαχειριστών της επιχείρησης να είναι διαφορετική από αυτή που αναμένεται από τους μετόχους. Το κόστος όμως αυτής της συμπεριφοράς το υφίστανται οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, αφού μειώνεται η αξία της μετοχής. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η ιδιοκτησία αποδέχεται τέτοιου είδους συμπεριφορά, παρόλο που οδηγεί σε μείωση της αξίας της μετοχής, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το όφελος, τελικά, είναι μεγαλύτερο από τα κόστη διαμεσολάβησης που δημιουργούνται από τη διάσταση ιδιοκτησίας και διοικούντων. Σύμφωνα με τον Peterson (2007)²², η παραπάνω κατάσταση μπορεί να υφίσταται είτε εξαιτίας υψηλών ωφελειών είτε σε μειωμένο κόστος διαμεσολάβησης είτε σε συνδυασμό και των δύο παραμέτρων. Οι υψηλές ωφέλειες μπορεί να προέρχονται από την συστηματοποίηση και τον καλύτερο προγραμματισμό της διοικητικής λειτουργίας ενώ το μειωμένο κόστος βασίζεται στην αποτελεσματικότητα λειτουργίας των σχετικών μηχανισμών.

Χαρακτηριστικό του υποδείγματος των μετόχων, είναι το γεγονός ότι εξαιτίας της μεγάλης διασποράς των μετοχών, υπάρχει μικρή εκπροσώπηση και συμμετοχή των μετόχων στο ΔΣ και τις αποφάσεις της επιχείρησης, ειδικότερα για τους μετόχους μειοψηφίας. Παρόλο που έχει ασκηθεί ιδιαίτερη κριτική αναφορικά με το ρόλο των μετόχων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων, οι Easterbrook, Fischel (1983)²³ θεωρούν ότι, τελικά, οι μέτοχοι είναι εκείνοι που παρόλο που αποκτούν δικαίωμα ψήφου από τις μετοχές που κατέχουν, αποφασίζουν να μην συμμετέχουν σε ΓΣ και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα στους μετόχους μειοψηφίας είτε εξαιτίας ελλιπούς πληροφόρησης είτε γιατί το κόστος παρακολούθησης των πράξεων της διοίκησης είναι αρκετά υψηλό για

²¹ Hellwig, M. F., "A Reconsideration of The Jensen – Meckling Model of Outside Finance", Preprints of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods, Bonn, 2007.

²² Peterson, C. L., "Preemption, Agency Cost Theory and Predatory Lending by Banking Agents: Are Federal Regulators Biting Off More Than They Can Chew?", Washington College of Law, 2007.

²³ Easterbrook, F.H., Fischel, D.R., "Voting in Corporate Law", Journal of Law and Economics, volume 26, pp. 395-427 (1983).

τους μικρούς μετόχους. Συνεπώς, οι μέτοχοι μειοψηφίας συγκρίνοντας τα οφέλη και τα κόστη από τη συμμετοχή τους στις αποφάσεις της επιχείρησης, λαμβάνουν την ορθολογική κατά την άποψή τους απόφαση να κρατούν παθητική στάση. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την μελέτη των Bartlett και Chandler²⁴, οι μέτοχοι και ειδικότερα οι μέτοχοι μειοψηφίας, πολλές φορές δεν έχουν την αναγκαία οικονομική και επιχειρηματική παιδεία όχι μόνο για να συμμετάσχουν στις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων αλλά και για να διαβάσουν τις διάφορες λογιστικές εκθέσεις. Επιπλέον, θεωρούν ότι οι πρόσθετες εκθέσεις τις οποίες καλούνται οι επιχειρήσεις να δημοσιεύουν με βάση τους κανόνες της ΕΔ δεν έχουν μεγάλη σημασία και δεν συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Τέλος, υποστηρίζεται ότι θέματα ΕΔ θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σύμφωνα με το υπόδειγμα των μετόχων. Ο λόγος εντοπίζεται σε μια ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στους μετόχους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι μέτοχοι δεσμεύουν τα χρήματά τους στην επιχείρηση, χωρίς καμιά επιπλέον ενέργεια από την πλευρά τους. Αντίθετα, οι άλλες κοινωνικές ομάδες έχουν δικαίωμα επιλογής. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι πληρώνονται αμέσως για την εργασία τους, ίσως και προκαταβολικά, ενώ έχουν την επιλογή να μην συνεχίσουν να εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση σε περιπτώσεις χρεοκοπίας. Για τους λόγους αυτούς, συγκρίνοντας τους μετόχους με τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, υποστηρίζεται ότι οι μέτοχοι θα πρέπει να απολαμβάνουν υψηλότερη προστασία.

1.4.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

1.4.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Τα εξωτερικά συστήματα ΕΔ εμφανίστηκαν και εφαρμόστηκαν κυρίως από οικονομίες με μεγάλο αριθμό εισηγμένων στο χρηματιστήριο επιχειρήσεων και με δυνατότητα ρευστοποίησης κεφαλαίων. Ουσιαστικά, βασίζονται σε ανεπτυγμένες και ρευστές αγορές κεφαλαίου, όπου συμμετέχουν πολυάριθμες επιχειρήσεις. Τα εξωτερικά συστήματα ΕΔ είναι προσανατολισμένα στην αγορά (market-oriented), ενώ ταυτόχρονα δίνουν μεγάλη σημασία στον ανταγωνισμό και στους εξωτερικούς επενδυτές για εταιρικό έλεγχο. Αυτά τα συστήματα τα συναντούμε κυρίως στις Η.Π.Α. και τη Μεγάλη Βρετανία.

²⁴ Bartlett, Chandler, "The Private Shareholder, Corporate Governance and the Role of Annual Report", J.B.L. September Issue, 1999.

Ένα από τα κύρια στοιχεία του Αγγλοσαξονικού συστήματος είναι οι μεγάλες και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορές. Σε αυτές, το μετοχικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης παρουσιάζει μεγάλη διασπορά, ενώ τέτοιου είδους αγορές δίνουν στους επενδυτές τη δυνατότητα να διαφοροποιήσουν τον κίνδυνο του χαρτοφυλακίου τους. Οι λόγοι αυτοί καθιστούν τις κεφαλαιαγορές το σημαντικότερο μηχανισμό πειθαρχίας της διοίκησης μιας επιχείρησης, αφού στην περίπτωση αδυναμίας των μετόχων να παρακολουθούν αποτελεσματικά τις αποφάσεις της διοίκησης θα επιλεγεί μαζική έξοδος από την μετοχή της εταιρείας, που θα επιφέρει άμεση πτώση της τιμής της και θα δώσει ταυτόχρονα το σήμα προς την διοίκηση για να μεταβάλλει τις πολιτικές της. Επιπλέον, οι κεφαλαιαγορές αποτελούν τον κυριότερο μηχανισμό εξωτερικής χρηματοδότησης των επιχειρήσεων αυτών ενώ η τραπεζική χρηματοδότηση έχει δευτερεύοντα ρόλο, καθώς το νομικό σύστημα δεν υποστηρίζει την παροχή αυξημένων δικαιωμάτων ελέγχου για τους πιστωτές.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αυτές τις χώρες στηρίζουν τη χρηματοοικονομική τους λειτουργία κυρίως στο μεγάλο αριθμό ευκαιριών που παρέχουν οι αντίστοιχες κεφαλαιαγορές. Η έκδοση νέων μετοχών ή εταιρικών ομολόγων στηρίζεται σε αυστηρές και καλά ελεγχόμενες διαδικασίες, οι οποίες συνοδεύονται από αυξημένες υποχρεώσεις για τις εισηγμένες επιχειρήσεις σε ότι αφορά την οικονομική διαφάνεια. Σημείο αναφοράς των συγκεκριμένων αγορών αποτελεί η συνεχόμενη προσέλκυση κεφαλαίων από πολλούς μικρούς επενδυτές. Το σύστημα, για αυτούς τους λόγους, καθορίζει κανόνες και κανονισμούς, προκειμένου να στηρίζει τους μικρούς μετόχους. Οι κανόνες αυτοί αποσκοπούν κυρίως στη διαφάνεια και την αποκάλυψη σχετικών πληροφοριών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το αγγλοσαξονικό σύστημα μπορεί να χαρακτηριστεί ως market oriented, ενώ υφίσταται σε αυτό εξωτερικός μηχανισμός ελέγχου. Η πιο συνηθισμένη απειλή για τους μάνατζερ είναι η πιθανή εξαγορά της επιχείρησης.

Οι Franks και Mayer (1996)²⁵ στα κυριότερα χαρακτηριστικά του συστήματος εξωτερικού ελέγχου για τη Μεγάλη Βρετανία και τις Η.Π.Α. συμπεριλαμβάνουν α) το μεγάλο αριθμό εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών, οι μετοχές των οποίων διακινούνται στις χρηματαγορές, β) τη ρευστή κεφαλαιαγορά στην οποία η ιδιοκτησία και τα δικαιώματα ελέγχου εμπορεύονται και οι εξαγορές αποτελούν συχνό φαινόμενο, δηλαδή η ιδιοκτησία διασπάται σε ένα μεγάλο αριθμό ατομικών και θεσμικών επενδυτών και γ) την ύπαρξη λίγων σχετικά cross-shareholdings που έχουν ως στόχο την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ τους.

²⁵ Franks, J., Mayer, C., "Hostile takeovers and the correction of managerial failure", *Journal of Financial Economics*, Volume 40, pp. 163-181, 1996.

1.4.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Τα εσωτερικά συστήματα ΕΔ εντοπίζονται κυρίως σε χώρες όπου η αγορά κεφαλαίου είναι λιγότερο ρευστή και χαρακτηρίζεται από μικρότερο αριθμό εισηγμένων εταιρειών, χωρίς άμεση δυνατότητα ρευστότητας. Στις αγορές αυτές υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση μετοχών στα χέρια των επιχειρήσεων, των οργανισμών, των οικογενειών και των κυβερνήσεων ενώ η ιδιοκτησία και ο έλεγχος σπάνια αποτελούν προϊόν συναλλαγής. Τα συστήματα αυτά απαντώνται ως επί το πλείστον σε Ευρωπαϊκές και Ασιατικές χώρες. Συνήθως, η ιδιοκτησία τους στηρίζεται στην οικογενειακή ιδιοκτησία και τις περισσότερες φορές ο ανώτερος διευθυντής ή ο διευθύνων σύμβουλος είναι και ο ιδρυτής, ή κάποιος συγγενής του. Στην Ευρώπη τέτοιου είδους επιχειρήσεις κυριαρχούν αριθμητικά. Παρόλο όμως, που σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι μεγάλες, αν τις συγκρίνουμε με τις αντίστοιχες Ιαπωνικές ή Αμερικανικές χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερα μικρές.

Οι Corbett (1994)²⁶ και Prevezer, Ricketts (1994)²⁷ υποστηρίζουν ότι σε χώρες με δομή όπως της Γερμανίας και της Ιαπωνίας, ένα μεγάλο μέρος των μετοχών μιας επιχείρησης βρίσκεται τόσο στα χέρια των ιδρυτών της, οι οποίοι στις περισσότερες περιπτώσεις είναι και διαχειριστές της, όσο και στην κατοχή τραπεζών και άλλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Ανάμεσα στα ιδρύματα αυτά και στη διοίκηση της επιχείρησης μπορούν να εντοπισθούν μακροχρόνιες σχέσεις, κάτι που καταλήγει στην σύνταξη των πιστωτικών ιδρυμάτων τις περισσότερες φορές στο πλευρό της επιχείρησης και όχι με όσους θέλουν να προβούν σε επιθετική εξαγορά της.

Οι Shleifer και Summers (1988)²⁸ υποστηρίζουν ότι παρόλο που ανάμεσα στα συστήματα ΕΔ των ανωτέρω χωρών υπάρχουν αρκετές διαφορές, έχουν ένα ουσιαστικό κοινό σημείο που αφορά στο κριτήριο με το οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Το κριτήριο αυτό έχει να κάνει μόνο με την προστασία των συμφερόντων των εργαζομένων και αποτελεί σημείο διαφοροποίησης των συστημάτων αυτών με το αγγλοσαξονικό μοντέλο ΕΔ, όπου βάση στήριξης σημαντικών αποφάσεων αποτελεί η περικοπή του κόστους εργασίας μέσω της μείωσης των απασχολούμενων ατόμων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι επιθετικές

²⁶ Corbett, J., "An Overview of the Japanese Financial System", In: Dimsdale and Prevezer, Oxford University Press (1994).

²⁷ Prevezer, M., Ricketts, M., "Corporate Governance: The UK Compared with Germany and Japan", in N. Dimsdale and M. Prevezer "Capital Markets and Corporate Governance", Oxford: Oxford University Press, 1994.

²⁸ Shleifer, A., Summers, L. H., "Breach of Trust in Hostile Takeovers", University of Chicago Press, 1988.

εξαγορές που έχουν πραγματοποιηθεί στη Μ. Βρετανία και στις Η.Π.Α., οι οποίες συνοδεύονταν από απολύσεις εργαζομένων και μειώσεις αποδοχών (Kaplan και Weisbach, 1992)²⁹. Τέτοιου είδους φαινόμενα δεν απαντώνται συχνά σε χώρες όπως η Γερμανία και η Ιαπωνία.

Σύμφωνα με τη Blair (1995)³⁰, το μειονέκτημα αυτό του Αγγλοσαξονικού μοντέλου σχετικά με την προστασία των συμφερόντων των εργαζομένων είναι ικανό να καταλήξει σε μείωση της παραγωγικότητας της εργασίας και κατά συνέπεια σε μείωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης. Η Blair υποστηρίζει ότι η δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων και η λήψη αποφάσεων με κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη τους εργαζομένους, που συναντάμε στην Ιαπωνία, οδηγούν σε πληρέστερα εκπαιδευμένο επιστημονικό προσωπικό και σε αφοσιωμένους εργαζομένους. Το ίδιο και το είδος συνδιακυβέρνησης των επιχειρήσεων που υπάρχει στη Γερμανία, η πρόσθεση αξίας μέσω της συνεργασίας (co-operation and consensus) καθώς και οι ισχυρές εργασιακές σχέσεις και η συμμετοχή της γνώμης των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, που απαντώνται στην ίδια χώρα. Όλα τα παραπάνω καταλήγουν, τελικά, σε αύξηση της παραγωγικότητας.

Στις χώρες της Ευρώπης και της Ασίας εφαρμόζεται κυρίως το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο βασίζεται στην υπόθεση ότι η επιχείρηση είναι πιο πιθανόν να λειτουργήσει σωστά και οι επενδυτές πιο πιθανό να επωφεληθούν εάν δημιουργηθούν κίνητρα για τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων μερών να επιδοθούν σε σχέσεις δέσμευσης, οι οποίες καθορίζονται από έμμεσα συμβόλαια.

Η δυνατότητα των μετόχων να ασκούν έλεγχο της διοίκησης, με σχετικά μικρό κόστος, είναι ένα σημαντικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τα εσωτερικά συστήματα ΕΔ. Είναι γεγονός ότι, υπάρχει ουσιώδες κίνητρο αλλά και η απαιτούμενη δύναμη ώστε οι ισχυροί μέτοχοι να προβούν σε έλεγχο και παρακολούθηση των αποφάσεων που λαμβάνει η διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο, το πρόβλημα του εντολέα – εντολοδόχου, που εντοπίζεται στα εξωτερικά συστήματα ΕΔ, κυρίως μέσω της σύγκρουσης των μικρών μετόχων και της διοίκησης, λαμβάνει διαφορετική μορφή και ορίζεται πλέον ως σύγκρουση των ισχυρών μετόχων με τους μετόχους της μειοψηφίας.

Επιπλέον, στήριγμα για τα συστήματα ΕΔ στις παραπάνω χώρες αποτελεί το νομικό πλαίσιο τους, όπου προσδιορίζονται τα δικαιώματα ελέγχου των πιστωτών και των διαφόρων

²⁹ Kaplan, S., Weisbach, M. S., "The Success of Acquisitions: Evidence From Disvestitures", The National Bureau of Economic Research, Paper No 3484, 1992.

³⁰ Blair, M. Margaret, "Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century", Washington Brookings Institution Press, 1995.

άλλων μεγάλων μετόχων, με τη μόνη διαφορά ότι το νομικό σύστημα των χωρών αυτών είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό προς τις μεγάλες εμπορικές τράπεζες. Τα μεγάλα πιστωτικά ιδρύματα έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν δικαιώματα ελέγχου στις επιχειρήσεις που έχουν δανείσει και να απαιτήσουν διάφορες μορφές εγγυήσεων, με την υποστήριξη του νομικού συστήματος. Η σχέση που διαμορφώνεται ανάμεσα στις τράπεζες και στις επιχειρήσεις έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό του ρόλου που διαδραματίζουν οι κεφαλαιαγορές, ο οποίος περιλαμβάνει πλέον την έκδοση μετοχικού κεφαλαίου ή την έκδοση ομολογιακών δανείων. Παρόλο που τα τελευταία χρόνια οι ευρωπαϊκές κεφαλαιαγορές έχουν αναπτυχθεί και συνεχίζουν να αναπτύσσονται όλο και περισσότερο, δεν διαθέτουν ακόμη την ποικιλία χρηματοοικονομικών δυνατοτήτων των αντίστοιχων κεφαλαιαγορών των Η.Π.Α. και της Μεγάλης Βρετανίας.

Σύμφωνα με τους Breuer και Salzman (2009)³¹ και οι δύο τύποι συστημάτων ΕΔ διαθέτουν την ευελιξία που απαιτείται προκειμένου να χρησιμοποιηθούν σε ένα ευρύ πεδίο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα, ένας εσωτερικός μηχανισμός ελέγχου είναι περισσότερο κατάλληλος για οργανωτικές δομές που βασίζονται σε μακροχρόνιες συμβάσεις. Αντίθετα, στις περιπτώσεις που απαιτείται ευελιξία της εταιρικής πολιτικής και η διαδικασία ελέγχου επιτυγχάνεται μέσω της κεφαλαιαγοράς, τα συστήματα εξωτερικού ελέγχου παρουσιάζουν περισσότερα πλεονεκτήματα. Την ίδια άποψη υποστηρίζει και ο Mayer (1996)³², ο οποίος θεωρεί επίσης, ότι δεν είναι ορθό να προβαίνουμε σε απλουστευμένες κρίσεις υπέρ του ενός συστήματος και εναντίον του άλλου. Καθένα από τα δύο συστήματα δεν είναι καθολικά ανώτερο από το άλλο. Πριν υιοθετηθεί και εφαρμοστεί ένα από τα δύο συστήματα θα πρέπει να έχει προηγηθεί αξιολόγηση της οικονομίας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και να έχουν εντοπιστεί τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, αλλά και τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου κλάδου. Θεωρεί ότι τα εσωτερικά συστήματα ΕΔ εφαρμόζονται καλύτερα σε οικονομίες που δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στα συμφέροντα των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων. Τα εξωτερικά συστήματα, από την άλλη πλευρά, υποστηρίζει ότι είναι κατάλληλα για οικονομίες που χαρακτηρίζονται από γρήγορες αλλαγές, τεχνολογική πρόοδο, μεγάλο αριθμό καινοτομιών στη διοικητική και παραγωγική λειτουργία. Τέλος, ο Mayer υποστηρίζει ότι τα ζητήματα που θα συζητηθούν στο μέλλον περί ΕΔ θα έχουν να κάνουν με την αξιολόγηση των σχέσεων που αναπτύσσονται

³¹ Breuer, W. Salzman, A., "Cultural Dimensions of Corporate Governance Systems", Available at <http://www.ssrn.com>, last revised on December 2009.

³² Mayer, C., "There is a direct relationship between a country's system of corporate governance and its economic success", In *Enterprise and Governance: Proceedings of a Conference held at the Institute of Directors, London, 1996.*

ανάμεσα στο καθορισμό στρατηγικών (strategy formulation), τις οργανωσιακές δομές (organizational structures) και την επιχειρηματικότητα (entrepreneurship).

1.5.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΘΕΣΜΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ

Με τον όρο θεσμικοί επενδυτές εννοούμε τα δημόσια ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά ταμεία, τις διάφορες ιδιωτικές εταιρείες ασφαλειών, τα ταμεία επαγγελματιών επενδυτικών στελεχών καθώς και άλλους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί αυτοί διαθέτουν κεφάλαια, η κυριότητα των οποίων όμως, ανήκει σε άλλους, συνήθως σε εργαζομένους και συνταξιούχους. Διοικούνται από διαχειριστές (managers) και έχουν την εξουσιοδότηση των ιδιοκτητών των κεφαλαίων που κατέχουν να προβούν στην επένδυση των κεφαλαίων αυτών με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και απόδοση. Υπάρχει δηλαδή, μια σχέση εκπροσώπησης εντολέα – εντολοδόχου, σύμφωνα με τη θεωρία των Jensen και Meckling (1976) περί εκπροσώπησης.

Οι Mallin, Kulow και Khoylian (1989)³³ καθώς και η επιτροπή Cadbury (1992), θεωρούν ότι οι θεσμικοί επενδυτές δεν αποτελούν ομογενές σύνολο και κατά συνέπεια δεν θα πρέπει να εκλαμβάνονται ως τέτοιο. Όλοι οι διαχειριστές των οργανισμών αυτών δίνουν λόγο για τις αποφάσεις τους στους πελάτες τους ενώ ο καθένας ξεχωριστά επιδιώκει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη του. Εδώ ακριβώς εντοπίζεται το σημείο διαφοροποίησης των θεσμικών επενδυτών, αφού πρόκειται για διαφορετικές κατηγορίες πελατών (εργαζόμενοι, συνταξιούχοι, μικροεπενδυτές, ασφαλιζόμενοι κ.ο.κ.), οι οποίες έχουν διαφορετικές ανάγκες προς ικανοποίηση. Συνεπώς, διαμορφώνονται διαφορετικοί στόχοι για κάθε διαχειριστή – μάνατζερ, αλλά και για κάθε οργανισμό, ανάλογα με τις επενδυτικές ανάγκες των πελατών. Όλα τα ανωτέρω οδηγούν σε διαφορετική επενδυτική συμπεριφορά και στρατηγική καθενός θεσμικού επενδυτή, οπότε δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως ομογενές σύνολο.

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των θεσμικών επενδυτών είναι το γεγονός ότι κατέχουν και διαχειρίζονται πολύ μεγάλα χρηματικά κεφάλαια. Σύμφωνα με τον Beecroft (1994)³⁴, τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά η αναλογία των μετοχών που κατέχουν. Κατά

³³ MacMillan, I. C., Kulow, D. M., Khoylian, R., "Venture capitalists involvement in their investments: extent and performance", *Journal of Business Venturing*, Volume 4, Issue 1, pp. 27-47, 1988.

³⁴ Beecroft, Adrian, "The role of the venture capital industry in the UK", Oxford University Press, 1994.

συνέπεια, στην περίπτωση απόσυρσης των κεφαλαίων τους από τις διεθνείς αγορές, είναι αναμενόμενα σοβαρά προβλήματα κυρίως λόγω του ύψους αυτών των κεφαλαίων, αλλά και εξαιτίας του ότι οι συναλλαγές στα χρηματιστήρια και τις κεφαλαιαγορές έχουν αναπτυχθεί και πραγματοποιούνται πλέον σε παγκόσμια κλίμακα. Επίσης, τονίζει ότι το μέγεθος των κεφαλαίων που διαχειρίζονται οι θεσμικοί επενδυτές, συνεχώς θα αυξάνεται, κυρίως εξαιτίας της αύξησης του μέσου όρου ηλικίας.

Είναι χαρακτηριστική η παρότρυνση της επιτροπής Cadbury (1992), η οποία μέσα από το πόρισμά της παροτρύνει τους θεσμικούς επενδυτές να χρησιμοποιήσουν την δύναμη τους, που απορρέει από τα δικαιώματα ψήφου των μετοχών που κατέχουν, για την όσο το δυνατόν καλύτερη εφαρμογή των προτάσεων του κώδικα από τις βρετανικές εταιρείες. Παρόλα αυτά, σε αρκετές περιπτώσεις που έχει εντοπιστεί ανάγκη αυξημένης συμμετοχής των θεσμικών επενδυτών στη διοίκηση της επιχείρησης, στη οποία έχουν επενδύσει κεφάλαια, έχει παρατηρηθεί ότι οι στόχοι και τα κίνητρα των θεσμικών επενδυτών δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, όπως και η διάθεσή τους να συμμετέχουν ενεργά στη διακυβέρνηση της αντίστοιχης επιχείρησης.

Όπως υποστηρίζουν οι Short και Keasy (1997)³⁵, δεν γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι υπάρχει κίνητρο και πρόθεση από την πλευρά των θεσμικών επενδυτών να δεσμεύσουν κεφάλαια προκειμένου να παρακολουθούν πιο ενεργητικά τις πράξεις, παραλείψεις και γενικότερα τις αποφάσεις των ΔΣ των επιχειρήσεων στις οποίες μετέχουν. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι ανάμεσα στους ιδιοκτήτες των κεφαλαίων και στους διαχειριστές στους οποίους έχει ανατεθεί η επένδυσή τους, υπάρχουν υψηλά κόστη διαμεσολάβησης. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε επιλογή στρατηγικών που αποβλέπουν σε μεγιστοποίηση των βραχυχρόνιων κερδών και όχι σε μακροχρόνια κέρδη και ωφέλειες που θα μπορούσαν να υπάρχουν για τις επιχειρήσεις αλλά και για το κοινωνικό σύνολο, εν γένει.

Το ίδιο υποστηρίζει και ο Marsh (1990)³⁶, ο οποίος θεωρεί ότι στόχος των διαχειριστών των θεσμικών κεφαλαίων είναι η μεγιστοποίηση των βραχυχρόνιων αποδόσεων και όχι η ενεργή συμμετοχή στα ΔΣ των επιχειρήσεων. Συμπληρώνει επίσης, ότι σημαντικός παράγοντας για την υιοθέτηση ενός τέτοιου είδους συμπεριφοράς είναι η πίεση κάτω από την οποία βρίσκονται οι διαχειριστές των θεσμικών κεφαλαίων όταν λαμβάνουν ευρεία δημοσιότητα οι αξιολογήσεις της απόδοσής τους. Συγκεκριμένα, υπάρχουν ειδικοί δείκτες

³⁵ Short, H., Keasey, K., "Institutional Shareholders and Corporate Governance in the United Kingdom", In Keasey, K., Corporate Governance: Economic and Financial Issues Oxford University Press, 1997.

³⁶ Marsh, P., "Short – Terminism on Trial", London: Institutional Fund Managers' Association, 1990.

αξιολόγησης, οι οποίοι δημοσιεύονται στον τύπο και στο ευρύ κοινό, συνήθως ανά τετράμηνο. Με αυτό τον τρόπο, οι διαχειριστές των κεφαλαίων οδηγούνται στην επιλογή της μεγιστοποίησης του βραχυχρόνιου κέρδους προκειμένου να επιβιώσουν και να διατηρήσουν την πελατεία τους. Είναι γεγονός ότι, εφόσον το έργο τους κρίνεται και αξιολογείται σε βραχυχρόνια βάση, είναι δύσκολο να επιδιώκουν τη μακροχρόνια μεγιστοποίηση αποδόσεων.

Συνεπώς, ο ρόλος των θεσμικών επενδυτών ως μετόχων είναι δύσκολο να συνδυαστεί με τον ρόλο τους ως επενδυτές που είναι υποχρεωμένοι να αποφασίζουν και να δρουν με γνώμονα την μεγιστοποίηση των αποδόσεων των επενδυμένων κεφαλαίων που διαχειρίζονται. Ένας από τους λόγους που συμβαίνει αυτό είναι η αυξανόμενη συμμετοχή μετοχών επιχειρήσεων στα χαρτοφυλάκια των θεσμικών επενδυτών. Έτσι, βασικός προσδιοριστικός παράγοντας για την απόδοση των επενδύσεων τους είναι η αξία των μετοχών στις οποίες έχουν τοποθετήσει κεφάλαια. Το γεγονός αυτό οδηγεί τους θεσμικούς επενδυτές να συμμετέχουν στα ΔΣ των ανωτέρω επιχειρήσεων έχοντας ως στόχο την αύξηση της αξίας της μετοχής και κατά συνέπεια την μεγιστοποίηση των αποδόσεων των επενδύσεών τους.

Ο Drucker (1976)³⁷, αντίθετα υποστηρίζει ότι οι θεσμικοί επενδυτές θα πρέπει να είναι ελεύθεροι να τοποθετούν τα κεφάλαιά τους με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση των αναμενόμενων αποδόσεών τους. Τονίζει ότι, στο σύστημα της ανοικτής και ελεύθερης οικονομίας, δεν αποτελεί σωστή επιλογή για τους θεσμικούς επενδυτές η διατήρηση μετοχών προβληματικών επιχειρήσεων στο χαρτοφυλάκιό τους. Επιπλέον, η συμμετοχή στη διοίκηση τέτοιων επιχειρήσεων συνεπάγεται κόστη για τους θεσμικούς επενδυτές ενώ δεν υπάρχουν εγγυήσεις όσον αφορά στην υπέρβαση των όποιων προβλημάτων. Καταλήγοντας, ο Drucker (1976), τονίζει ότι οι θεσμικοί επενδυτές δεν είναι ιδιοκτήτες αλλά επενδυτές. Επιθυμούν να επενδύσουν τα κεφάλαιά τους σε μετοχές επιχειρήσεων που προσδοκούν ότι θα μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους και όχι να ασκούν έλεγχο στις επιχειρήσεις αυτές. Αυτό που τους ενδιαφέρει είναι η επίτευξη των στόχων απόδοσης, μέσω της αγοραπωλησίας μετοχών. Λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την προσωπική τους κρίση αναφορικά με τη δύναμη της εκάστοτε επιχείρησης και δεν ενδιαφέρονται τόσο για την ΕΔ. Προσπαθούν να εκμεταλλεύονται τις όποιες ανακατατάξεις στις τιμές των μετοχών και στην περίπτωση που δεν έχουν εμπιστοσύνη στη διοίκηση μιας επιχείρησης, οφείλουν να πουλήσουν τις αντίστοιχες μετοχές.

³⁷ Drucker, P.F., "The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America", Harpercollins Editions, 1976.

Ο Ricketts (2002)³⁸, κάνει αναφορά και στο λεγόμενο free-rider problem, περιγράφοντάς το ως λόγο απομάκρυνσης των θεσμικών επενδυτών από την ΕΔ των εταιρειών, στις οποίες έχουν επενδύσει κεφάλαια τους. Ας υποθέσουμε πως ένας θεσμικός επενδυτής αποφασίζει να δεχθεί το κόστος και να συμμετάσχει ενεργά στη διοίκηση της εταιρείας της οποίας είναι μέτοχος, με απώτερο στόχο την αύξηση της οικονομικής αξίας της εταιρείας και της μετοχής της για να μεγιστοποιήσει τις αποδόσεις του από τις μετοχές και τα μερίσματα. Ας υποθέσουμε επίσης πως οι υπόλοιποι θεσμικοί επενδυτές αποφάσισαν να μην δεχθούν αυτά τα κόστη και να μην αναμειχθούν στη διακυβέρνηση των εταιρειών στις όποιες είναι μέτοχοι. Συνεπώς, ο πρώτος θεσμικός επενδυτής θα έχει μειωμένες αποδόσεις έναντι των άλλων θεσμικών επενδυτών και λοιπών μετόχων διότι υφίσταται τα κόστη συμμετοχής στη διοίκηση της εταιρείας, τουλάχιστον στο βραχυχρόνιο διάστημα, κόστη που δεν υφίστανται οι υπόλοιποι θεσμικοί επενδυτές. Εκτός αυτού, ο σχετικός manager – διαχειριστής των κεφαλαίων θα χάσει πελάτες καθώς οι ιδιοκτήτες των κεφαλαίων θα εμπιστευτούν κάποιον άλλο manager – διαχειριστή ο οποίος θα τους δώσει υψηλότερες αποδόσεις.

Μακροχρόνια, πάλι δεν θα υπάρχει συμφέρον για το θεσμικό επενδυτή να συμμετάσχει ενεργά στη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό γιατί, ενώ αυτός θα έχει καταβάλει χρήματα, χρόνο, ενέργεια και προσπάθεια να βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας του, οι υπόλοιποι θεσμικοί και λοιποί επενδυτές μπορούν και αυτοί να ωφεληθούν από την ενδεχόμενη βελτιωμένη απόδοση της εταιρείας αγοράζοντας απλώς και μόνο μετοχές της συγκεκριμένης εταιρείας. Οπότε, απολαμβάνουν τις ίδιες ωφέλειες με τον πρώτο θεσμικό επενδυτή χωρίς ωστόσο να έχουν υποστεί τα σχετικά κόστη. Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι, οι θεσμικοί επενδυτές δεν έχουν ισχυρό κίνητρο για να συμμετάσχουν στη διοίκηση των εταιρειών των οποίων είναι μέτοχοι.

Θα πρέπει να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι, οι θεσμικοί επενδυτές έχουν χαρτοφυλάκια με μετοχές περισσότερων από μιας επιχειρήσεων, κυρίως για λόγους μείωσης του κινδύνου και της αβεβαιότητας. Η μεγάλη διασπορά των μετοχών καθιστά εξαιρετικά δύσκολο για τους θεσμικούς επενδυτές το ενδεχόμενο να συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση όλων των επιχειρήσεων που συμπεριλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο τους. Κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε υπερβολικά υψηλά κόστη παρακολούθησης και ελέγχου, την ίδια στιγμή που τα αποτελέσματα μιας τέτοιας ενέργειας θα ήταν αβέβαια. Οι Charkham (1994)³⁹ και Sykes

³⁸ Ricketts, M., "The Economics of Business Enterprise: An Introduction to Economic Organization and the Theory of the Firm", Edward Elgar Publishing Inc., 3rd Edition, 2003.

³⁹ Charkham, Jonathan P., "A larger role for institutional investors", Oxford University Press, 1994.

(1994)⁴⁰ υποστηρίζουν ότι προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικός έλεγχος από τους θεσμικούς επενδυτές στις επιχειρήσεις των χαρτοφυλακίων τους θα πρέπει να περιορίσουν τον αριθμό αυτών των επιχειρήσεων. Επιπλέον, θα πρέπει να υιοθετήσουν συμπεριφορά ιδιοκτήτη μακροχρόνια όσον αφορά στις επιχειρήσεις που θα απομείνουν στο χαρτοφυλάκιο τους. Οι Ramsay, Stapledon και Fong (2000)⁴¹ επιβεβαιώνουν τις ανωτέρω απόψεις, τονίζοντας ότι φιλοσοφία αυτή έχει υιοθετηθεί τόσο από τις επιχειρήσεις, όσο και από τους θεσμικούς επενδυτές.

Επιπροσθέτως, οι θεσμικοί επενδυτές αποφεύγουν να συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση των επιχειρήσεων, διότι κάτι τέτοιο δε θα περνούσε απαρατήρητο. Επιπλέον, θα μπορούσε να αναδείξει τις οποιεσδήποτε αδυναμίες και τα πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζει η συγκεκριμένη επιχείρηση στο ευρύτερο επιχειρηματικό και επενδυτικό κοινό. Οι πιθανότητες να συμβεί το τελευταίο είναι ιδιαίτερα αυξημένες, αφού οι θεσμικοί επενδυτές αποφασίζουν να εμπλακούν στη διοίκηση μιας επιχείρησης, συνήθως στις περιπτώσεις που η εμπλοκή αυτή φαίνεται ως η τελευταία λύση σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Όμως, μια τέτοια κίνηση θα μπορούσε να ληφθεί από την αγορά ως άσχημη εξέλιξη και να οδηγήσει σε μείωση της αξίας της μετοχής της συγκεκριμένης επιχείρησης και κατά συνέπεια και σε μείωση της απόδοσης της επένδυσης των θεσμικών επενδυτών.

Οι Black και Coffee (1994)⁴² αναφέρουν αρκετά παραδείγματα θεσμικών επενδυτών που έχουν επέμβει στη διοίκηση προβληματικών επιχειρήσεων, παρόλο που η ίδια η αγορά δεν ενθαρρύνει την άσκηση τέτοιου είδους ελέγχων. Από την άλλη πλευρά, οι Mallin, Kulow και Khoyllian (1989) και ο Charkham (1994)⁴³ αναφέρουν ότι ο βαθμός συμμετοχής των θεσμικών επενδυτών περιορίζεται μόνο στο 35% όσον αφορά στη άσκηση των δικαιωμάτων ψήφου, παρόλο που οι ίδιοι έχουν την πρόθεση να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων του ΔΣ και της ΓΣ των μετόχων για όλα σχεδόν τα εταιρικά ζητήματα. Επιπλέον, τονίζουν ότι στους θεσμικούς επενδυτές που κατέχουν μετοχές μιας επιχείρησης επικρατεί ανομοιογένεια, γεγονός που οδηγεί σε διαφορετικό ποσοστό συμμετοχής από τον κάθε θεσμικό επενδυτή, το οποίο διαμορφώνεται ανάλογα με τον τύπο του θεσμικού κεφαλαίου. Η ποικιλομορφία αυτή στη συμμετοχή των θεσμικών επενδυτών καταλήγει σε διαφορετική επίδραση του καθενός

⁴⁰ Sykes, A., "Proposals for a Reformed System of Corporate Governance to Achieve Internationally Long-Term Performance", In N.Dimsdale and M. Prevezer (eds.), "Capital Markets and Corporate Governance", Oxford: Clarendon Press, 1994.

⁴¹ Ramsay, I., Stapledon, G. P., Fong, K., "Institutional Investors Views on Corporate Governance", Company and Securities Law Journal, Volume 18, Issue 2, 2000.

⁴² Black, S. Bernard, and Coffee, C. John, "Hail Britannia?: Institutional Investor Behavior under Limited Regulation", Michigan Law Review, Volume 92, Issue 7, pp. 1997-2087, 1994.

⁴³ Charkham, Jonathan P., "A larger role for institutional investors", Oxford University Press, 1994.

στην τελική εταιρική απόδοση. Επίσης, υποστηρίζουν ότι τέτοιου είδους παρεμβάσεις συνήθως πραγματοποιούνται σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και όχι του δημοσίου, ως ύστατη προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων σε περιόδους οικονομικής κρίσεως.

Υποστηρίζουν ακόμη ότι, η συμμετοχή των θεσμικών επενδυτών στη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα αυξημένη από τις αρχές της δεκαετίας του '90 και μετά, ενώ είναι ο έλεγχος που πραγματοποιούν έχει μεγαλύτερο μέγεθος από το ευρέως αντιληπτό. Βέβαια, επισημαίνουν ότι ο έλεγχος αυτός δεν χαρακτηρίζεται από προγραμματισμό και σύστημα, με συνέπεια να καταλήγει αναποτελεσματικός. Δεν μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτός από το ευρύ κοινό, τόσο ο τρόπος που πραγματοποιείται, οι στόχοι του και η έκταση που λαμβάνει, όσο και τα αποτελέσματά του.

Θέτουν επίσης, το ερώτημα: «Ποιο είναι εκείνο το μέγεθος συμμετοχής των θεσμικών επενδυτών σε μια επιχείρηση που θα τους αναγκάσει να επέμβουν στη διακυβέρνησή της;». Από την έρευνα τους διαπίστωσαν ότι παρά το μεγάλο μέγεθος των θεσμικών κεφαλαίων, μόνο ένα μικρό μέρος αυτών τοποθετείται στην κάθε επιχείρηση προκειμένου να υπάρξει διασπορά του κινδύνου και μεγιστοποίηση των αποδόσεων. Βέβαια, ένα ποσοστό συμμετοχής της τάξης του 2% με 5% στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης δεν είναι αρκετό για να ελέγξει αποφάσεις, χωρίς τουλάχιστον τη σύμπραξη ενός μέρους και των υπολοίπων μετόχων. Στην πραγματικότητα, οι θεσμικοί επενδυτές παρακολουθούν και ελέγχουν τις αποφάσεις της διοίκησης, αλλά δεν μπορούν να εμπλακούν ουσιαστικά στη διακυβέρνησή της. Άλλωστε, οι θεσμικοί επενδυτές σπάνια συμμετέχουν με ποσοστά ανώτερα του 7%, αφού η τοποθέτηση τέτοιου ύψους κεφαλαίου σε μια μόνο επιχείρηση οδηγεί σε δέσμευση με τη συγκεκριμένη εταιρεία και θα μπορούσε να επιφέρει στους θεσμικούς επενδυτές προβλήματα ρευστότητας καθώς και αύξησης του κινδύνου του χαρτοφυλακίου τους.

Σύμφωνα με την άποψη του Stiglitz (1985)⁴⁴, δεν υφίστανται κίνητρα για τους μικρότερους μετόχους προκειμένου να υποστούν το οποιοδήποτε κόστος συλλογής πληροφοριών, οι οποίες θα τους επιτρέψουν την παρακολούθηση και τον έλεγχο των ενεργειών και των αποφάσεων του ΔΣ μιας επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλοι μέτοχοι μιας επιχείρησης έχουν τέτοιου είδους κίνητρα, αφού η απόδοση της επένδυσης που έχουν πραγματοποιήσει εξαρτάται άμεσα από την απόδοση της επιχείρησης. Βέβαια, και αυτοί θα εμπλακούν ενεργά στη διακυβέρνηση της επιχείρησης μόνο στην περίπτωση που το κόστος είναι χαμηλότερο από την αναμενόμενη απόδοση. Στην περίπτωση αυτή, τονίζει ότι είναι εμφανής ο κίνδυνος συνεργασίας των μεγάλων μετόχων με τους διαχειριστές –

⁴⁴ Stiglitz, J. E., "Credit Markets and the Control of Capital", Journal of Money, Credit and Banking, Blackwell Publishing, Volume 17, Issue 2, pp. 133-152, 1985.

managers της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των μεγαλομετόχων. Κάτι τέτοιο θα σήμαινε παραγκωνισμό των μικρότερων μετόχων και των στόχων τους, αφού έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των μεγάλων μετόχων και της διοίκησης.

Οι Short και Keasey (1997)⁴⁵, αναφέρουν τους κυριότερους τρόπους που θα μπορούσαν οι θεσμικοί επενδυτές να χρησιμοποιήσουν εφόσον αποφασίσουν ότι θέλουν να εμπλακούν στη διακυβέρνηση της επιχείρησης. Καταρχάς, θα μπορούσαν να μη συμμετάσχουν στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, η δύναμη των θεσμικών επενδυτών είναι αυξημένη, αφού η συνδρομή τους είναι απαραίτητη στη διοίκηση της επιχείρησης. Οι θεσμικοί επενδυτές έχουν τη δυνατότητα να επιβάλλουν στη διοίκηση μέτρα που θεωρούν ότι είναι αναγκαία προκειμένου να εφαρμοστούν οι αρχές της ΕΔ, για παράδειγμα να πραγματοποιηθούν αλλαγές στα μέλη του ΔΣ.

Οι θεσμικοί επενδυτές θα μπορούσαν επίσης, να προβούν στη δημοσιοποίηση αρνητικών σχολιασμών για την επιχείρηση με απώτερο σκοπό να προκαλέσουν βλάβη στη φήμη της και κατά συνέπεια στην αξία της μετοχής της. Μια τέτοια πρακτική όμως, θα επηρέαζε αρνητικά και τα συμφέροντα άλλων μετόχων και εταίρων, οι οποίοι ενδέχεται να προβούν σε αντίποινα εις βάρος της επιχείρησης. Στην ίδια κατηγορία θα μπορούσε να συμπεριληφθεί και μία δημόσια δήλωση πρόθεσης πώλησης των μετοχών μιας εταιρείας από κάποιον θεσμικό επενδυτή (control by exit). Σε αυτή την περίπτωση η αντίδραση από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης θεωρείται ότι θα είναι πιο άμεση, κάτω από το ενδεχόμενο της επιθετικής εξαγοράς, η οποία θα σήμαινε και αλλαγή της πολιτικής της επιχείρησης. Βέβαια, εξαιτίας της ελλιπούς πληροφόρησης, τα αποτελέσματα από τη χρησιμοποίηση της εξαγοράς επιχειρήσεων ως μηχανισμό ελέγχου δεν είναι πάντα τα αναμενόμενα.

Τέλος, ένας τρίτος τρόπος που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι θεσμικοί επενδυτές προκειμένου να εμπλακούν στη διακυβέρνηση μιας επιχείρησης είναι μέσω της άσκησης του δικαιώματος ψήφου στη ΓΣ των μετόχων. Ο τρόπος αυτός θεωρείται ως ο πλέον κατάλληλος και επωφελής, ανεξάρτητα από το ύψος συμμετοχής των θεσμικών επενδυτών στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας και της πραγματικής τους δυνατότητας να επηρεάσουν τις αποφάσεις της διοίκησης. Υπάρχουν μάλιστα συγγραφείς, όπως ο Davies (1993)⁴⁶, που

⁴⁵ Short, H., Keasey, K., "Institutional Shareholders and Corporate Governance in the United Kingdom", In Keasey, K., Corporate Governance: Economic and Financial Issues Oxford University Press, 1997.

⁴⁶ Prentice, D.D, Holland, P.R.J., "Contemporary Issues in Corporate Governance", Oxford: Clarendon Press, 69-96, 1993.

υποστηρίζουν ότι θα έπρεπε να είναι υποχρεωτική δια νόμου η άσκηση του δικαιώματος ψήφου στις ΓΣ των μετόχων.

Κατά πόσο όμως, οι παραπάνω μέθοδοι είναι αποτελεσματικές; Οι Forbes και Watson (1993)⁴⁷ και ο Stiglitz (1985) υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα των μεθόδων αυτών είναι περιορισμένη. Οι βασικές αιτίες είναι η ελλιπής πληροφόρηση, το πρόβλημα του free rider, καθώς και το υψηλό κόστος που συνεπάγεται η παρακολούθηση της διοίκησης μιας επιχείρησης και ο έλεγχος αυτής. Όπως υποστηρίζει ο Stiglitz (1985), προκειμένου ο έλεγχος που ασκείται να είναι αποτελεσματικός, προϋποθέτει την ύπαρξη ισχυρών κινήτρων. Οι μηχανισμοί που έχουν τη δυνατότητα να καταφέρουν κάτι τέτοιο είναι οι τράπεζες και τα συνδικάτα. Οι τράπεζες, στην περίπτωση που κατέχουν μετοχές άλλων επιχειρήσεων, έχουν τη δυνατότητα να ασκούν έλεγχο σε αυτές αφού η πληροφόρηση που έχουν είναι ολοκληρωμένη και διαρκής. Όσον αφορά στα συνδικάτα, το κόστος απόκτησης πληροφοριών είναι αισθητά χαμηλότερο, αφού σε καθημερινή βάση εμπλέκονται στη λειτουργία της επιχείρησης ενώ έχουν και ισχυρότερο κίνητρο για την επιβίωση μιας επιχείρησης, συγκρίνοντάς τα με άλλους οργανισμούς.

Συμπερασματικά, οι Short και Keasey (1997)⁴⁸ θεωρούν ότι το πρόβλημα εντοπίζεται στην προσπάθεια των θεσμικών επενδυτών να παίξουν ταυτόχρονα το ρόλο του μετόχου επενδυτή και του ιδιοκτήτη, για την ίδια επιχείρηση. Ενώ μακροχρόνια οι στόχοι των θεσμικών επενδυτών τόσο ως μέτοχοι όσο και ως επενδυτές πρέπει να αποβλέπουν στην βελτίωση της εταιρικής απόδοσης (αυξάνοντας τον πήχη της ΕΔ), δεν ισχύει το ίδιο για το βραχυχρόνιο διάστημα, όπου οι στόχοι τους δύναται να επιτευχθούν μέσω της αύξησης του ελέγχου και της ενεργής συμμετοχής τους στη διακυβέρνηση της επιχείρησης.

1.6.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, τα συστήματα ΕΔ που αναπτύσσονται τελικά σε κάθε επιχείρηση επηρεάζονται από τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Παρόλα αυτά δεν

⁴⁷ Forbes, W., Watson, R., "Managerial Remuneration and Corporate Governance: A Review of the Issues, Evidence and Cadbury Committee Proposal", Accounting and Business Research, Volume 23, Issue 91A, pp. 331-338, 1993.

⁴⁸ Short, H., Keasey, K., "Institutional Shareholders and Corporate Governance in the United Kingdom", In Keasey, K., Corporate Governance: Economic and Financial Issues Oxford University Press, 1997.

εντοπίζονται σοβαρές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στα συστήματα ΕΔ επιχειρήσεων διαφορετικών χωρών. Διαφορές εντοπίζονται στις τυπικές και άτυπες σχέσεις, τους νόμους και κανόνες που καθορίζουν οι εν λόγω χώρες προκειμένου να διαμορφώσουν ένα πλαίσιο λειτουργίας των μηχανισμών ΕΔ. Έτσι, σύμφωνα με τις προθέσεις και τους στόχους κάθε χώρας νομοθετούνται διάφορα θέματα ΕΔ, παρόλο που μπορεί να είναι κοινά για οποιοδήποτε σύστημα και χώρα, όπως ο ρόλος των μελών του ΔΣ.

Πως προέκυψε όμως, η ανάγκη για επίβλεψη της διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων; Είναι γεγονός ότι στις πολυμετοχικές επιχειρήσεις, όπου υπάρχει μεγάλη διασπορά των μετοχών, είναι σύνηθες φαινόμενο να υφίσταται διάσταση απόψεων και στόχων ανάμεσα στην ιδιοκτησία της επιχείρησης και τη διοίκησή της. Επιπλέον, πολλές φορές η διοίκηση αποφασίζει να δράσει προκειμένου να επωφεληθεί η ίδια από καταστάσεις και όχι υπέρ του εταιρικού συμφέροντος.

Η ΕΔ, αναφορικά με το ΔΣ και τα μέλη του, καθορίζει τα οργανωτικά πλαίσια μέσα στα οποία τα μέλη του ΔΣ πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις. Ο καθορισμός αυτών των πλαισίων και η δομή τους διαμορφώνονται με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση και την προστασία των συμφερόντων των εταίρων, λαμβάνοντας υπόψη πάντα τη λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης. Συνεπώς, πρέπει να καθορίζονται επακριβώς οι ευθύνες των μελών του ΔΣ καθώς και η διάρθρωση και η δομή του ενώ θα πρέπει να προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται προσλήψεις στελεχών, όπως και η σχετική διαδικασία λήψης αποφάσεων.

1.6.1. ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Σύμφωνα με τους Ezzamel και Watson (1997)⁴⁹ και την επιτροπή Cadbury (1992), στις κύριες αρμοδιότητες του ΔΣ μιας επιχείρησης περιλαμβάνεται ο καθορισμός, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Προκειμένου το ΔΣ να φέρει εις πέρας αυτή την αποστολή θα πρέπει να διαθέτει ικανά ηγετικά στελέχη. Επιπλέον, τα μέλη του θα πρέπει να έχουν την απαιτούμενη ελευθερία και αυτονομία για να μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά το ρόλο τους. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι και το κλίμα που επικρατεί στις συνεδριάσεις του ΔΣ, οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με μικρή χρονική απόσταση μεταξύ τους. Με άλλα λόγια, το Δ.Σ. μιας

⁴⁹ Ezzamel M., Watson R., "Wearing Two Hats: The Conflicting Control and Management Roles of Non – Executive Directors", In: Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., "Corporate Governance: Economic, Financial and Management Issues", Oxford University Press, 1997.

εταιρείας καλείται να πάρει όλες εκείνες τις αποφάσεις αναφορικά με το «που» θα ήθελε να βρίσκεται αύριο η εταιρεία του καθώς και το «πώς» θα φθάσει εκεί. Επιπροσθέτως, το ΔΣ έχει στην αρμοδιότητά του και τον έλεγχο, την επίβλεψη και την αξιολόγηση της επίδοσης, της λειτουργίας και του έργου των υπολοίπων τμημάτων και στελεχών της επιχείρησης. Σκοπός των παραπάνω είναι η καθιέρωση ενός πλαισίου ανατροφοδότησης (feedback) του ΔΣ προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των σχετικών αποφάσεών του. Τέλος, το ΔΣ μιας επιχείρησης είναι επιφορτισμένο με την ευθύνη για την εφαρμογή των κανόνων και των αρχών ΕΔ, οι οποίες καθορίζονται από τη νομοθεσία της εκάστοτε χώρας, στην επιχείρηση που διοικεί, με τρόπο τέτοιο που να προάγεται το γενικότερο συμφέρον της επιχείρησης και η αποτελεσματικότητα.

Οι εισηγμένες εταιρείες, σε όλες τις χώρες μέλη της ΕΕ, πέρα από τους σχετικούς κανονισμούς που επιβάλλουν οι αρχές της ΕΔ της χώρας τους, οφείλουν να περιλαμβάνουν στα ετήσια δελτία τους και μία περιγραφική δήλωση που να καλύπτει τα σημεία κλειδιά των κανόνων και των πρακτικών ΕΔ που εφαρμόζουν, ανεξαρτήτως αν αυτά προέρχονται από νόμους, αποφάσεις των οργάνων της εταιρείας, οδηγούς ή άλλες διαδικασίες της εταιρείας, σύμφωνα με τις σχετικές κατευθύνσεις της Ε.Ε. για το θέμα της ΕΔ⁵⁰. Επιπροσθέτως, πρέπει να καθορίζει και τις αμοιβές και τις αποζημιώσεις των ανωτάτων στελεχών της εταιρείας.

Προκειμένου να μην είναι εφικτός ο έλεγχος των αποφάσεων του ΔΣ από ένα μόνο πρόσωπο ή μια ομάδα ατόμων, οι αρχές της ΕΔ ορίζουν το ΔΣ μιας επιχείρησης θα πρέπει να αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Ο κίνδυνος αυτός είναι ιδιαίτερα αυξημένος όταν πρόκειται στις θέσεις του Γενικού Διευθυντή και του Διευθύνοντα Συμβούλου είναι τοποθετημένο το ίδιο πρόσωπο. Σύμφωνα με τους Hermalin και Weisbach (1988, 1991)^{51,52}, τα μικρότερα διοικητικά συμβούλια με σχετικά μεγαλύτερο αριθμό μη εκτελεστικών μελών, εμφανίζονται να εναρμονίζουν τις αποφάσεις και πράξεις της διοίκησης της εταιρείας αποτελεσματικότερα ως προς τα συμφέροντα των μετόχων της εταιρείας.

Η επιτροπή Cadbury (1992) και η US National Association of Corporate Directors θεωρούν ότι προκειμένου να είναι αποτελεσματικά τα μη – εκτελεστικά μέλη, θα πρέπει ο αριθμός τους να είναι τουλάχιστον ίσος με το 1/3 του αριθμού των μελών που απαρτίζουν το Δ.Σ. Είναι γεγονός ότι σε ένα ΔΣ που περιλαμβάνει τόσο εκτελεστικά όσο και μη –

⁵⁰ Commission of the European Communities, "Report of the high level group of Company law experts on a modern regulatory framework for company law in Europe", Brussels, November 2002.

⁵¹ Hermalin, B. E., Weisbach, M. S., "The determinants of board composition", *Rand Journal of Economics*, Volume 19, No 4, pp. 589-606, 1988.

⁵² Hermalin, B. E., Weisbach, M. S., "The effects of board composition and direct incentives on firm performance", *Financial Management*, Winter, 101-12, 1991.

εκτελεστικά μέλη, είναι μικρότερος ο αριθμός των συγκρούσεων συμφερόντων ανάμεσα στους ιδιοκτήτες και τους επενδυτές και τη διοίκηση. Επιπλέον τα κόστη διαμεσολάβησης για το διαχωρισμό ιδιοκτησίας και ελέγχου είναι χαμηλότερα, ενώ είναι πιο πιθανό ένα ΔΣ με μεγάλο αριθμό μη – εκτελεστικών μελών να απομακρύνει ευκολότερα ένα αναποτελεσματικό ανώτατο στέλεχος.

Τα εκτελεστικά μέλη του ΔΣ είναι εκείνα, τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση της εταιρείας. Αυτά τα μέλη είναι συνήθως οι διευθυντές και υποδιευθυντές των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης καθώς και ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας. Ενώ, τα μη-εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. είναι επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των λοιπών εταιρικών ζητημάτων και την εφαρμογή των αρχών της ΕΔ. Τα μη-εκτελεστικά μέλη τώρα του Δ.Σ. διακρίνονται με τη σειρά τους σε ανεξάρτητα και μη. Τα ανεξάρτητα μη-εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. πρέπει να είναι πρόσωπα που δεν είναι μέτοχοι της εταιρείας κι να μην έχουν σχέση εξάρτησης από την εταιρεία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα. Αντίθετα, και σύμφωνα με τους Roberts, McNulty και Stiles (2005)⁵³ τα μη-ανεξάρτητα μη-εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. της εταιρείας έχουν ήδη κάποια προγενέστερη σχέση με την επιχείρηση. Πρόκειται για πρώην στελέχη ή ακόμη και πελάτες ή προμηθευτές της εταιρείας.

Η επιτροπή Cadbury (1992)⁵⁴ υποστηρίζει τη δημιουργία τριών ανεξάρτητων εσωτερικών επιτροπών, αναφορικά με τους τρόπους και τις διαδικασίες με τις οποίες ένα άτομο θα γίνεται μέλος του ΔΣ της επιχείρησης και θα συμμετέχει ως ανεξάρτητο μη – εκτελεστικό μέλος. Η πρώτη επιτροπή θα ασχολείται με τον καθορισμό των αμοιβών των στελεχών, η δεύτερη με την πρόσληψη και αξιολόγηση του έργου των στελεχών και η τρίτη θα ασχολείται με όλα τα θέματα που άπτονται του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Ειδικότερα, η δεύτερη επιτροπή, αποτελούμενη αποκλειστικά από μη εκτελεστικά στελέχη της εταιρείας, θα αξιολογεί τις υποψηφιότητες και θα εκδίδει πλήρη και αναλυτική έκθεση προς τους μετόχους της εταιρείας αναφορικά με τις τελικές της επιλογές και αποφάσεις. Σημειώνεται εξίσου, ότι μια τέτοια ενέργεια, δηλαδή της οργάνωσης και λειτουργίας τριών ανεξάρτητων εσωτερικών επιτροπών, ίσως οδηγήσει σε αύξηση της οργανωτικής γραφειοκρατίας και του κόστους διαμεσολάβησης επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοση και λειτουργία της εταιρείας. Αναγνωρίζεται επίσης ότι μια τέτοια λύση, σε επίπεδο ανάλυσης κόστους-ωφέλειας, να μην συμφέρει μια μικρότερη επιχείρηση να την υιοθετήσει.

⁵³ Roberts J., McNulty T, Stiles, P., “Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom”, *British Journal of Management*, Volume 16, Issue 1, pp. 5-26, 2005.

⁵⁴ Cadbury Committee, “Report of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance”, Gee Publishing Ltd, London, 1992.

Επιπλέον, η επιτροπή Cadbury θεωρεί ότι οι μέτοχοι μιας εταιρείας, (πλειοψηφίας ή/και μειοψηφίας), μπορούν και οφείλουν να θέτουν υποψήφιους για την διεκδίκηση της θέσης μέλους του ΔΣ, ιδιαίτερα όταν υπάρχει ένας ισχυρός μέτοχος ή μεγάλη διασπορά των μετοχών της εταιρείας ή στενή σχέση μεταξύ της εταιρείας και των κυρίων μετόχων της.

1.6.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Η επιτροπή Cadbury (1992) θεωρεί ότι ο ρόλος του Προέδρου του ΔΣ είναι πρωτίστως να προεδρεύει επί των συνεδριάσεων του ΔΣ, να καλείται να δίνει τις τελικές αποφάσεις και λύσεις σε ζητήματα που διχάζουν το ΔΣ, να εργάζεται για την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των μελών του ΔΣ καθώς και να βεβαιώνει πως όλα τα μέλη του ΔΣ εργάζονται προς όφελος του εταιρικού συμφέροντος. Τέλος, θα πρέπει να διασφαλίζει τη σωστή και απρόσκοπτη πληροφόρηση προς όλα τα μέλη του ΔΣ και τα διευθυντικά στελέχη επί παντός εταιρικού ζητήματος. Ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας τώρα, είναι το πρόσωπο που είναι επιφορτισμένο με την εφαρμογή των αποφάσεων, των στρατηγικών και των πολιτικών του ΔΣ αναφορικά με τη διοίκηση της εταιρείας ενώ επιβλέπει, ελέγχει και συντονίζει το έργο των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης. Επίσης, η επιτροπή Cadbury (1992) συνιστά ότι θα πρέπει οι θέσεις αυτές να μην κατέχονται από το ίδιο πρόσωπο. Σε περίπτωση που τα καθήκοντα τόσο του Γενικού Διευθυντή όσο και του Προέδρου του ΔΣ συγκεντρώνονται σε ένα πρόσωπο, αυτό αντιπροσωπεύει σημαντική συγκέντρωση δύναμης και εξουσίας στα χέρια αυτού του προσώπου, το οποίο μπορεί να έχει σημαντική επίδραση επί των εταιρικών αποφάσεων. Το γεγονός αυτό αυξάνει τον κίνδυνο το πρόσωπο αυτό να μην επιδιώκει την αύξηση της οικονομικής αξίας της εταιρείας παρά την μεγιστοποίηση της προσωπικής του χρησιμότητας. Στα ίδια συμπεράσματα κατέληξαν και οι επιτροπές Vienot (1995) και Peters (1997) που σύστησαν αντίστοιχα η Γαλλία και η Ολλανδία για να διερευνήσουν το θέμα της ΕΔ (Collier και Zaman, 2005)⁵⁵.

Προτείνεται δε, από όλες τις επιτροπές, η ύπαρξη στο ΔΣ της εταιρείας ενός ανεξάρτητου και ισχυρού στοιχείου που θα έχει ως αντικείμενο του την επίβλεψη του έργου του Γενικού Διευθυντή και του Προέδρου του Δ.Σ. Η πρόταση τους αυτή, ισχύει, τόσο στην

⁵⁵ Collier, P., Zaman, M., "Convergence In European Governance Codes: The Audit Committee Concept", School of Business and Economics, University of Exeter, Paper No 04/01, 2005.

περίπτωση που οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των ανωτέρω δύο θέσεων συγκεντρώνονται σε ένα μόνο πρόσωπο, όσο και στην περίπτωση, που κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Το πρόσωπο αυτό πρέπει να είναι ένα ανεξάρτητο μη-εκτελεστικό μέλος του ΔΣ. Επίσης, υποστηρίζουν πως το πρόσωπο αυτό δεν απαιτείται υποχρεωτικά να παίζει έναν ανεξάρτητο διοικητικό ρόλο και οι υποχρεώσεις του αυτές θα μπορούσαν να συνδυαστούν με τα οποιοδήποτε άλλα καθήκοντα του.

1.6.3. ΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Σύμφωνα με το πόρισμα της επιτροπής Cadbury (1992) τα εταιρικά στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη διοίκηση, την οργάνωση και τον έλεγχο της εταιρείας ή των διαφόρων λειτουργιών της θεωρούνται ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Τα στελέχη αυτά θα πρέπει να δρουν ώστε να προασπίζουν το εταιρικό συμφέρον, το οποίο αποτελεί και την κοινή συνισταμένη των συμφερόντων των υπολοίπων εταίρων και να επιδιώκουν την ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να μην επιδιώκουν την ικανοποίηση προσωπικού συμφέροντος και να μην συμπεριφέρονται κατά τρόπο που αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση της προσωπικής τους χρησιμότητας, βλάπτοντας κατά αυτό τον τρόπο το γενικότερο εταιρικό συμφέρον. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει επίσης, να έχουν πλήρη ενημέρωση για όλα τα εταιρικά θέματα και να είναι σε θέση να εκφράζουν τεκμηριωμένη άποψη στις συνεδριάσεις του ΔΣ, επί των εταιρικών ζητημάτων. Η γνώμη αυτή δεν είναι απαραίτητο να είναι σύμφωνη με αυτή του Γενικού Διευθυντή ή του Διευθύνοντα Συμβούλου και για αυτό το λόγο είναι αναγκαίο να έχει διασφαλιστεί ότι δεν θα υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις στο πρόσωπο του συγκεκριμένου στελέχους. Τα ΔΣ των επιχειρήσεων οφείλουν να διορίζουν επιχειρησιακά στελέχη σε θέση διευθυντών τα οποία θα είναι σε θέση να εκφράζουν ορθολογικές κρίσεις που συνεισφέρουν στα ανωτέρω. Δεν θα πρέπει η ανάθεση διευθυντικών θέσεων να γίνεται μόνο υπό το πρίσμα της ανταμοιβής για μια αποτελεσματική επίδοση σε ένα επιχειρησιακό ρόλο. Όλα τα ανωτέρω αποτελούν περιγραφή των τυπικών καθηκόντων που θα πρέπει τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να φέρουν σε πέρας, η οποία έχει αποτυπωθεί από τις διάφορες εθνικές επιτροπές ΕΔ (Cadbury, Greenbury, Peters, Vienot, EU Law Experts).

Σύμφωνα με τους Ezzamel και Watson (1997)⁵⁶ τα στελέχη προσλαμβάνονται από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης για να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες τους, τις ικανότητες τους, την πείρα τους και τη γνώση τους προκειμένου να πάρουν αποφάσεις που θα αφορούν τη στρατηγική της εταιρείας, τις επενδύσεις της, το μάρκετινγκ κ.ο.κ. για λογαριασμό της ιδιοκτησίας. Επιπλέον τους ανατίθεται η διαχείριση των εργατικών, προμηθευτικών και πελατειακών συμβολαίων της επιχείρησης. Για να μπορέσουν τα στελέχη να διαχειριστούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο και αποφεύγοντας τα κόστη γραφειοκρατίας όλο το ανώτερο πλέγμα συμβολαίων της εταιρείας χρειάζονται έναν ορισμένο βαθμό ελευθερίας. Μέχρι πού όμως, θα πρέπει να φτάνει αυτός ο βαθμός ελευθερίας; Κατά πόσο τα στελέχη χρησιμοποιούν αυτή την ελευθερία για τους ανωτέρω λόγους και όχι για τα προσωπικά τους συμφέροντα;

Ο Hart (1995)⁵⁷ υποστηρίζει ότι οι αρχές τις ΕΔ έχουν νόημα να εφαρμοστούν μόνο στην περίπτωση ενός κόσμου όπου χαρακτηρίζεται από κόστη διαμεσολάβησης και ατελή συμβόλαια. Ένα ατελές συμβόλαιο υπάρχει όταν για τα αντισυμβαλλόμενα μέρη είναι αδύνατο εκ των προτέρων να προκαθορίσουν τις πρακτικές που θα εφαρμόσουν σε κάθε ενδεχόμενη κατάσταση. Για παράδειγμα, μια μακροχρόνια σύμβαση εργασίας η οποία δεν περιγράφει ακριβώς τις αρμοδιότητες του εργαζομένου συνεπάγεται ότι ο εργαζόμενος θα προβεί σε κινήσεις, οι οποίες δε θα περιγράφονται με ακρίβεια στο σχετικό συμβόλαιο. Αυτή η ατέλεια υπάρχει παρά το γεγονός, ότι κατά τη διάρκεια διαπραγμάτευσης και σύναψης του σχετικού συμβολαίου, τα αντισυμβαλλόμενα μέρη έχουν την δυνατότητα να ενσωματώσουν τις προσδοκίες τους αναφορικά με την μελλοντική εξέλιξη ορισμένων μεγεθών που ενδέχεται να επηρεάσουν τα συμφέροντα τους.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, στις μεγάλες πολυμετοχικές επιχειρήσεις οι μέτοχοι και τα στελέχη κατέχουν ένα μικρό μέγεθος της ιδιοκτησίας της επιχείρησης ενώ η διάσταση αυτή μεταξύ διοίκησης και ιδιοκτησίας συνεπάγεται ότι τα στελέχη δεν έχουν πλέον τα ίδια κίνητρα και στόχους με τους μετόχους της εταιρείας και εν τέλει οδηγεί σε απώλεια αξίας για τους μετόχους. Σύμφωνα με τον Hart (1995) και τον Stiglitz (1985)⁵⁸ αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως λόγους. Πρώτον, γιατί τα στελέχη έχουν το πλεονέκτημα έναντι των μετόχων, λόγω της μεγάλης διασποράς των μετοχών, να

⁵⁶ Ezzamel M., Watson R., "Wearing Two Hats: The Conflicting Control and Management Roles of Non – Executive Directors", In: Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., "Corporate Governance: Economic, Financial and Management Issues", Oxford University Press, 1997.

⁵⁷ Hart, Oliver D., "Corporate Governance: some theory and implications", The Economic Journal, vol. 105, pp. 678-689, 1995.

⁵⁸ Stiglitz, J. E., "Credit Markets and the Control of Capital", Journal of Money, Credit and Banking, Blackwell Publishing, Volume 17, Issue 2, pp. 133-152, 1985.

εξακριβώσουν εάν η άσχημη επίδοση της εταιρείας οφείλεται ή όχι την ποιότητα των αποφάσεων της διοίκησης και συνεπώς να εξετάσουν το ενδεχόμενο αντικατάστασης της διοίκησης. Δεύτερον, γιατί, με εξαίρεση την περίπτωση συμμετοχής ενός μετόχου σε μεγάλο ποσοστό στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας, ακόμα και αν το όφελος από την παρακολούθηση υπερβαίνει το κόστος του ελέγχου, το κίνητρο του μετόχου θα αποδυναμώνεται όσο πιο διαφοροποιημένο είναι το χαρτοφυλάκιο αλλά και λόγω του free-rider problem. Επίσης, οι Short και Keasey (1997)⁵⁹ υποστηρίζουν ότι, ακόμα και στην περίπτωση των θεσμικών επενδυτών το κίνητρο για τον έλεγχο και τη συμμόρφωση της διοίκησης της εταιρείας σε περίπτωση χαμηλής επίδοσης δεν είναι ισχυρό, διότι και οι οργανισμοί αυτοί διοικούνται από επαγγελματίες managers και ενδεχομένως να υποφέρουν από παρόμοια κόστη διαμεσολάβησης.

Τι θα μπορούσε λοιπόν να αποτρέψει τα στελέχη μιας επιχείρησης να χρησιμοποιήσουν την ελευθερία που τους έχει δοθεί για εξυπηρέτηση των δικών τους συμφερόντων; Μια λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα θα μπορούσε να ήταν η σύναψη ενός συμβολαίου που θα δέσμευε τον εκπρόσωπο να λειτουργεί σαν τον εντολοδόχο. Για παράδειγμα τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να υπογράψουν συμβόλαια όπου θα δεσμεύονταν ότι θα λαμβάνουν αποφάσεις που θα μεγιστοποιούν τον πλούτο των μετόχων. Είναι όμως αδύνατο να προβλεφθεί κάθε πιθανή εξέλιξη και κατά συνέπεια και κάθε πιθανή δράση του μάνατζερ, όπως επίσης είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες εκείνες που μεγιστοποιούν την αξία της επιχείρησης ανά περίπτωση.

Εναλλακτικά, προτείνεται μια μορφή ελέγχου των στελεχών μέσω της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων τους, έτσι ώστε να μπορούν να κριθούν εκ των υστέρων εάν και σε τι βαθμό μεγιστοποίησαν την αξία της επιχείρησης. Η λύση αυτή έχει ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη αξιόπιστων και ικανών στελεχών, τα οποία θα αναλάβουν το ρόλο αυτό. Οι πιο κατάλληλοι θεωρούνται οι μέτοχοι, ως εντολοδόχοι. Υπάρχουν όμως, δύο σημαντικά μειονεκτήματα. Πρώτον, ο μέσος μέτοχος έχει έλλειψη κλαδικής εμπειρίας και οι διοικητικές πράξεις μπορεί να καταλήξουν αρνητικά γιατί θα έχουν ληφθεί κακές αποφάσεις για το ξεκίνημα. Βέβαια από την άλλη πλευρά, και οι καλές αποφάσεις μπορεί να καταλήξουν και αυτές αρνητικά για λόγους άσχετους με το πεδίο ελέγχου των στελεχών. Το δεύτερο μειονέκτημα έχει να κάνει με το γεγονός ότι ο μέσος μέτοχος δεν έχει το κατάλληλο κίνητρο

⁵⁹ Short, H., Keasey, K., "Institutional Shareholders and Corporate Governance in the United Kingdom", In Keasey, K., Corporate Governance: Economic and Financial Issues Oxford University Press, 1997.

να αναλάβει κάτι τέτοιο. Συνήθως, κατέχει σχετικά μικρά ποσά κοινών μετοχών σε καθεμιά από διαφορετικές επιχειρήσεις και είναι πιθανό να αποσυρθεί από αυτές. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η παρακολούθηση των στελεχών είναι μια δραστηριότητα που εμπεριέχει πολύ κόστος, κάτι που ο μέσος μέτοχος δεν θα δεχόταν να αναλάβει εφόσον κατέχει ένα πολύ μικρό ποσοστό στην επιχείρηση.

Ο Litz (2004)⁶⁰ τονίζει ιδιαίτερα τα προβλήματα και τα κόστη διαμεσολάβησης που εμφανίζονται στις περιπτώσεις όπου υπάρχει διάσταση συμφερόντων εντολέα – εντολοδόχου, αλλά και από τα έξοδα που πραγματοποιούνται για τον έλεγχο των εντολοδόχων. Συμφωνεί, επίσης, με την άποψη που παρουσίασαν οι Fama και Jensen (1983), οι οποίοι δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα κόστη διαμεσολάβησης που προκύπτουν από τη σύνθεση και λειτουργία του ΔΣ και διακρίνουν τη διοίκηση σε αυτή που λαμβάνει και εφαρμόζει αποφάσεις και σε εκείνη που ελέγχει αυτές τις αποφάσεις. Τονίζουν επίσης, ότι όπου υπάρχει η διάσταση μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης τα κόστη διαμεσολάβησης μπορούν να μειωθούν μόνο εάν η διοίκηση του ελέγχου γίνεται από τους μετόχους. Στηρίζουν μάλιστα αυτή την άποψή τους φέρνοντας το παράδειγμα της επιχείρησης όπου ο ιδιοκτήτης είναι και ο βασικός μέτοχος και διαχειριστής, η οποία επιβιώνει πιο εύκολα. Υποστηρίζουν αυτή την άποψή τους, τονίζοντας ότι σε αυτές τις επιχειρήσεις οι δύο λειτουργίες, της λήψης αποφάσεων και του ελέγχου, ασκούνται από το ίδιο άτομο, τον ιδιοκτήτη-manager και συνεπώς, δεν υπάρχουν κόστη διαμεσολάβησης. Υποστηρίζουν ακόμη ότι, στις μεγάλες πολυμετοχικές επιχειρήσεις, εάν θέλουμε να υπάρχουν τα ανωτέρω θετικά αποτελέσματα, θα πρέπει οι δύο παραπάνω λειτουργίες να ασκούνται από δύο διαφορετικές ομάδες. Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων πρέπει να ασκείται από τα στελέχη της εταιρείας και ο έλεγχος πρέπει να γίνεται από το ΔΣ της επιχείρησης το οποίο θα αποτελείται αποκλειστικά και μόνο μετόχους της και όχι από στελέχη.

Οι Kay και Silberston (1995)⁶¹ αναφέρουν ότι εάν σε μια επιχείρηση οι μέτοχοι αποτελούν ένα τμήμα των συμμετοχών, κάθε τμήμα των οποίων έχει ορισμένες απαιτήσεις από την εταιρεία, δεν υπάρχει λόγος να δοθεί προτεραιότητα στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των μετόχων. Αναφέρουν επιπλέον, τη νομική πλευρά του θέματος, όπου σε περίπτωση ρευστοποίησης των παγίων και λοιπών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης πρώτα ικανοποιούνται οι πιστωτές και εν συνεχεία οι υπόλοιπες ομάδες των συμμετοχών.

⁶⁰ Litz, R. A., "Comparing the Agency Costs of Family and Non – Family Firms: Conceptual Issues and Explanatory Evidence", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2004.

⁶¹ Kay, J., Silberston, A., "Corporate Governance", *National Institute Economic Review*, Volume 153, Issue 1, pp. 84-97, Aug. 1995.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η κλασική θεωρία εντολέα-εντολοδόχου που προσανατολίζεται στη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων και στην προσπάθεια να κάνει τα επιχειρησιακά στελέχη υπόλογους για τις ενέργειες τους αποκλειστικά και μόνο στους μετόχους είναι ξεπερασμένη. Οι Kay και Silberston (1995) υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να μεταβληθούν οι αρχές και οι κανόνες της ΕΔ κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η πραγματική και αντικειμενική αποκάλυψη των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη και προασπίζοντας τα συμφέροντα όλων των συμμετόχων μέσα από ένα ολοκληρωμένο νομικό ή θεσμικό πλαίσιο.

1.6.4. ΤΑ ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Δεν θα πρέπει να γίνεται παρερμηνεία του τίτλου των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ, θεωρώντας ότι τα μέλη αυτά έχουν μικρότερο μερίδιο ευθύνης από τα εκτελεστικά μέλη του ΔΣ, όσον αφορά στην απόδοση την επιχείρησης, τον έλεγχο και τη λειτουργία της. Είναι αλήθεια ότι τα μη εκτελεστικά στελέχη του ΔΣ, σε αρκετές περιπτώσεις είναι πιθανό να μην έχουν την ίδια πληροφόρηση με τα ανώτατα εκτελεστικά στελέχη. Αυτό δε σημαίνει ότι έχουν και μικρότερο ποσοστό ευθύνης για μια ενδεχόμενη άσχημη πορεία και αναποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να φέρουν σε πέρας τις αρμοδιότητές τους με επιτυχία και να μην απειλείται η συνοχή και η ισορροπία του ΔΣ.

Οι Roberts, McNulty και Stiles (2005)⁶² αναφέρονται στα μη – εκτελεστικά στελέχη παρουσιάζοντας από τη μια πλευρά τον έλεγχο που καλούνται να ασκήσουν στο ΔΣ της εταιρείας και από την άλλη πλευρά τη συμμετοχή που οφείλουν να έχουν στο ΔΣ. Σύμφωνα με τους Clarke (1998)⁶³, Bell (1994)⁶⁴ και την επιτροπή Cadbury (1992), ο ρόλος των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ είναι η συνεισφορά στην ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης και στην εφαρμογή της. Τονίζουν ακόμη ότι, σε πιο μικρές επιχειρήσεις, ο ρόλος των μη εκτελεστικών μελών θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνει την συμβολή τους στη λήψη αποφάσεων από λιγότερο έμπειρα διοικητικά στελέχη. Σε κάθε περίπτωση, τα εκτελεστικά

⁶² Roberts J., McNulty T, Stiles, P., "Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom", *British Journal of Management*, Volume 16, Issue 1, pp 5-26, 2005.

⁶³ Clarke, T., "The contribution of non-executive directors to the effectiveness of corporate governance", *Career Development International Journal*", Volume 3, Issue 3, pp. 118-124, 1998.

⁶⁴ Bell, D., "Setting Pay at the Top", *Focus Report*, Incomes Data Services, pp. 5-16, 1994.

και τα μη-εκτελεστικά μέλη οφείλουν να λειτουργούν παράλληλα, ως μία ομάδα, σε κλίμα συνεργασίας και αλληλεγγύης για την προώθηση των συμφερόντων της εταιρείας.

Στις αρμοδιότητες των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ συμπεριλαμβάνεται και ο έλεγχος των αποφάσεων, αλλά και του τρόπου με τον οποίο ελήφθησαν οι αποφάσεις αυτές. Ο έλεγχος θα πρέπει να γίνεται με τρόπο τέτοιο που να προστατεύονται τα συμφέροντα της επιχείρησης. Μια ακόμη αρμοδιότητα των μη εκτελεστικών μελών είναι η επιλογή του εσωτερικού ελεγκτή της εταιρείας καθώς και του ατόμου ή της ομάδας ατόμων που θα ελέγχουν τις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, τα ίδια μέλη οφείλουν να ελέγχουν τις διαδικασίες που ακολουθούνται από την ανεξάρτητη ελεγκτική εταιρεία, ώστε να διασφαλίζεται αμεροληψία και αντικειμενικότητα στην κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων προς τρίτους.

Τα μη εκτελεστικά μέλη θα πρέπει επίσης, σε ετήσια βάση, να συντάσσουν μια αναλυτική έκθεση σχετικά με τις συναλλαγές της επιχείρησης με τις συνδεδεμένες με αυτή επιχειρήσεις. Στην έκθεση αυτή περιγράφονται συνοπτικά και τα συμφέροντα των μελών του ΔΣ, τα οποία θα μπορούσαν να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρείας, αρμοδιότητάς τους. Είναι εξαιρετικά σημαντική η συνεισφορά των μη εκτελεστικών μελών σε θέματα που αφορούν τη διαφάνεια στη διοίκηση της επιχείρησης αλλά και στα συμφέροντα των μικρών μετόχων. Η παρούσα τους θεωρείται απαραίτητη, κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις όπου στις περισσότερες περιπτώσεις το ρόλο των εκτελεστικών μελών αναλαμβάνουν οι μεγαλομέτοχοι, προκαλώντας με αυτό τον τρόπο τη δυσπιστία των υπολοίπων συμμετόχων. Τέλος, διευκρινίζεται ότι τα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ αμείβονται ανάλογα με το χρόνο που αφιερώνουν στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα, αποτελούν μέλη της επιτροπής της επιχείρησης που ασχολείται με τον καθορισμό και τον έλεγχο των αμοιβών των υπολοίπων στελεχών.

Πέρα από το γενικό πλαίσιο λειτουργία των μη εκτελεστικών μελών, έχουν παρουσιαστεί διάφορες απόψεις επί του θέματος. Η επιτροπή Cadbury (1992) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να έχουν τρεις εσωτερικές επιτροπές, οι οποίες θα ασχολούνταν με θέματα καθορισμού των αμοιβών των στελεχών, πρόσληψης και αξιολόγησης του έργου των στελεχών και θέματα εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου. Τα μέλη των επιτροπών αυτών θα είναι κυρίως μη εκτελεστικά μέλη. Σύμφωνα με τους Ezzamel και Watson (1997) είναι ένα μέσο με το οποίο τα μη εκτελεστικά στελέχη πρέπει να φέρουν εις πέρας το διπλό τους ρόλο. Υποστηρίζουν όμως ότι αυτές οι επιτροπές δεν είναι απαραίτητο να αποτελούνται από μη εκτελεστικά στελέχη και μόνο. Σημειώνουν μάλιστα ότι, στην πραγματικότητα δεν ισχύει

κάτι τέτοιο και αναφέρουν ως παράδειγμα τις επιτροπές καθορισμού των αμοιβών των στελεχών.

Στα ίδιο πλαίσιο τοποθετούνται και οι Pavlik, Scott και Tiesen (1993)⁶⁵ και οι Conyon, Gregg και Machin (1995)⁶⁶, οι οποίοι αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι εάν τα εκτελεστικά μέλη κυριαρχούν στο ΔΣ αλλά και στην σχετική εσωτερική επιτροπή καθορισμού αμοιβών, είναι αναπόφευκτο τα πακέτα των αποδοχών τους να είναι με τέτοιο τρόπο δομημένα ώστε να μην υπάρχει σύνδεση των απολαβών τους με την συνολική επίδοση της επιχείρησης ή με την αύξηση του πλούτου των μετόχων.

Οι Long, Dulewicz και Gay (2005)⁶⁷, σε έρευνά τους για το ρόλο των μη εκτελεστικών μελών σε βρετανικές επιχειρήσεις, αναφέρουν ότι στις μη εισηγμένες εταιρείες, τα μη εκτελεστικά στελέχη έχουν μεγαλύτερο βαθμό συμμετοχής στη στρατηγική ανάπτυξη, τη χρηματοοικονομική πολιτική, την επικοινωνία με τους συμμετόχους σε σχέση με τις εισηγμένες εταιρείες, αλλά συμμετέχουν λιγότερο στη διαχείριση, τον καθορισμό των αποδοχών των διοικητικών στελεχών, στο διορισμό και την απομάκρυνση των στελεχών και στον προγραμματισμό της διαδοχής.

Ο Short (1996)⁶⁸, εξέτασε την αποτελεσματικότητα των προτάσεων της επιτροπής Cadbury καθώς και την αποτελεσματικότητα των μη εκτελεστικών στελεχών σε θέματα ελέγχου. Υποστηρίζει ότι ο αναποτελεσματικός τρόπος με τον οποίο λειτουργούσαν τα μη εκτελεστικά στελέχη ήταν η αιτία για διάφορες επιχειρηματικές αποτυχίες στη Βρετανική αγορά. Επιπλέον, θεωρεί ότι η αναποτελεσματικότητα αυτή πηγάζει από την απροθυμία της διοίκησης των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν σωστά τις προτάσεις της επιτροπής Cadbury και όχι από αυτό καθαυτό το σύστημα που έχει προτείνει η επιτροπή ή από τις ικανότητες των μη εκτελεστικών στελεχών. Αναφέρει επίσης, ότι τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων, εφόσον είχαν τη δυνατότητα να καθορίζουν ποια άτομα θα γινόταν μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ, επέλεξαν άτομα που προτιμούσαν, με αποτέλεσμα τα ΔΣ σε ένα μεγάλο ποσοστό να αποτελούνται από άτομα φιλικά προσκείμενα προς την ανώτατη διοίκηση. Ο Short (1996) πρότεινε η εφαρμογή των κανόνων της επιτροπής Cadbury να είναι υποχρεωτική δια νόμου,

⁶⁵ Pavlik, E. L., Scott, T. W., Tiesen, P., "Executive Compensation: Issues and Research", *Journal of Accounting Literature*, Volume 12, pp. 131-89, 1993.

⁶⁶ Conyon, M., Gregg, P., Machin, S., "Taking Care of Business: Executive Compensation in the UK", *Economic Journal*, Volume 105, pp. 704-714, 1995.

⁶⁷ Long, T. Dulewicz, V., Gay, K., "The Role of the Non-executive Director: Findings of an Empirical Investigation into the Differences between Listed and Unlisted UK Boards", *Corporate Governance: An International Review*, Volume 13, No 5, pp. 667-679, 2005.

⁶⁸ Short, H., "Non-Executive Directors, Corporate Governance and the Cadbury Report: A Review of the Issues and Evidence", In *Corporate Governance: An International Review*, Blackwell Publishing, Volume 4, Issue 2, pp. 123-131, 1996.

γιατί ο προαιρετικός τους χαρακτήρας καθώς και η σχετική τους ασάφεια στη διατύπωση, επιτρέπει στις εταιρείες σημαντικό βαθμό ελευθερίας και προσαρμοστικότητας των προτάσεων της επιτροπής στα δεδομένα της επιχείρησης.

Ο Pass (2002)⁶⁹ αναφέρει ότι υπάρχουν πιθανοί περιορισμοί στην αποτελεσματικότητα των μη εκτελεστικών στελεχών. Μια πρώτη αιτιολογία είναι η πιθανή απασχόλησή τους με τον ίδιο ρόλο σε κάποια άλλη ή άλλες επιχειρήσεις. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, ελλοχεύει ο κίνδυνος να μην μπορούν να αφιερώσουν τον απαιτούμενο χρόνο προκειμένου να ασκήσουν αποτελεσματικό έλεγχο στην διοίκηση. Επιπλέον, τα μη εκτελεστικά στελέχη μπορεί να μην επιτελούν σωστά το ρόλο τους, δεδομένου ότι από τη μια πλευρά η επιλογή τους και η αμοιβή τους καθορίζονται από το Γενικό Διευθυντή και τη διοίκηση και από την άλλη συνεργάζονται με την διοίκηση για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Οι Ezzamel και Watson (1997), υποστηρίζουν ότι προκειμένου τα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ να παρουσιάσουν έργο και αποτελέσματα απέναντι στους συμμετόχους, απαιτείται μια γενικότερη αναθεώρηση του τρόπου ολοκλήρωσης της αποστολής τους και ειδικότερα του τρόπου λειτουργίας των τριών σχετικών εσωτερικών επιτροπών. Τονίζουν ότι η αναθεώρηση αυτή είναι απαραίτητη και θα πρέπει να ακολουθήσουν οι απαραίτητες νομικές και θεσμικές τροποποιήσεις. Διαφορετικά, τα μη εκτελεστικά στελέχη και οι εσωτερικές επιτροπές θα καταλήξουν να είναι ένα ακόμη μέσο στα χέρια της διοίκησης της επιχείρησης να επιβάλλει τους δικούς της κανόνες και το ερώτημα περί περιορισμού της αυθαιρεσίας των διοικήσεων των επιχειρήσεων δε θα τύχει ικανοποιητικής απάντησης.

1.7. ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Ο ΝΟΜΟΣ 3016/2002

Οι αρχές οργάνωσης και λειτουργίας των εισηγμένων εταιρειών αποτελούν για ένα Χρηματιστήριο ουσιώδη παράγοντα αποτελεσματικότητας. Το Χρηματιστήριο είναι εκείνο που οφείλει να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την διαμόρφωση ορθής χρηματιστηριακής τιμής των εισηγμένων τίτλων στα πλαίσια μιας οργανωμένης αγοράς, κερδίζοντας με αυτό τον τρόπο την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Η ΕΔ ασχολείται με θέματα, τα οποία αποτελούν κριτήρια για τον σύγχρονο επενδυτή, όπως το νομικό πλαίσιο λειτουργίας μιας εταιρείας,

⁶⁹ Pass, C., "Corporate Governance and the Role of the Non-Executive Directors in Large UK Companies: An Empirical Study", Bradford University School of Management, Working Paper No 02/25, October 2002.

θέματα διαφάνειας της μετοχικής σύνθεσης, τα δικαιώματα των μετόχων, τα δικαιώματα και η προστασία της μειοψηφίας, η γνωστοποίηση των πληροφοριών, η δομή και τα καθήκοντα του ΔΣ, οι μηχανισμοί ελέγχου κλπ.

Στην Ελλάδα, το δίκαιο των εταιριών και το δίκαιο της κεφαλαιαγοράς, τα οποία αλληλοσυμπληρώνονται, περιελάμβαναν τα ανωτέρω θέματα. Βέβαια, έως το 2002, όσον αφορά στο χρηματιστηριακό δίκαιο πραγματοποιήθηκαν σημαντικές αλλαγές και βελτιώσεις. Αιτία υπήρξε η εναρμόνιση με το κοινοτικό δίκαιο και τις κοινοτικές οδηγίες. Αντίθετα, το δίκαιο των ανωνύμων εταιριών, παρόλο που τροποποιήθηκε αρκετά, δεν μπορούσε να συμβαδίσει με τις σύγχρονες απαιτήσεις, με αποτέλεσμα να αδυνατεί να παρέχει τις λύσεις που υπαγόρευαν οι ραγδαίες εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος προέκυψαν σημαντικά νομοθετικά προβλήματα και η ανάγκη για εξεύρεση νέων μεθόδων ελέγχου της διοίκησης και διασφάλισης των μετόχων έγινε επιτακτική. Η θέσπιση του νόμου περί ΕΔ, παρόλο που υπήρχε γενική συναίνεση, παρέμεινε ως εκκρεμότητα για αρκετό καιρό. Σε όλο αυτό το διάστημα το χρηματιστηριακό δίκαιο σε συνδυασμό με το εταιρικό ρύθμιζαν τα θέματα που προέκυπταν.

Το 2002, η ψήφιση του νόμου 3016/2002 «για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις», υπήρξε το πιο σημαντικό βήμα για την οριστική ρύθμιση θεμάτων ΕΔ. Με το νόμο 3016/2002 εισάγονται ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανωνύμων εταιριών με μετοχές ή κινητές αξίες εισηγμένες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Αποτελείται από 4 κεφάλαια με 41 άρθρα με τα οποία ρυθμίζονται θέματα σχετικά με την δομή του ΔΣ μιας ανώνυμης εταιρείας, θέματα μισθολογίου, εσωτερικού ελέγχου, επιδομάτων, σύστασης Α.Ε., μετοχικού κεφαλαίου, προσθήκες σε ήδη υπάρχοντες νόμους κλπ. Στην ουσία, αποτελεί την αναγνώριση του θεσμού της ΕΔ.

Ο νόμος περί ΕΔ κινείται στο πλαίσιο του Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς της Επιτροπής Cadbury. Στηρίζει τη διαφάνεια στις συναλλαγές των μελών του ΔΣ και των διευθυντικών στελεχών όχι μόνο με την επιχείρηση αλλά και με σημαντικούς πελάτες και προμηθευτές. Επιπλέον, με την εισαγωγή ασφαλιστικών δικλείδων προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων από αντίθετες επιδιώξεις των μελών του ΔΣ, αλλά και τους μικρομετόχους όσον αφορά στις συγκρούσεις συμφερόντων με τους ισχυρούς μετόχους της επιχείρησης. Στη συνέχεια αναλύονται οι κύριες θεματικές ενότητες του Ν. 3016/2002.

- ο **Το πεδίο εφαρμογής του νόμου**

Το άρθρο 1 αναφέρεται στο πεδίο εφαρμογής του νόμου. Αυτό καθιερώνει την επικουρική εφαρμογή των διατάξεών του, σε σχέση με αυτές του Ν.2190/1920. Τα κριτήρια για την εφαρμογή του νόμου, πάντως, τίθενται όχι στην εθνικότητα της εταιρείας αλλά στο γεγονός ότι αυτή έχει εισαγάγει τις κινητές αξίες της σε αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα. Η εφαρμογή του Ν.3016/2002 και στις αλλοδαπές εταιρείες που θα εισαγάγουν τις μετοχές του ή άλλες κινητές τους αξίες σε ελληνική οργανωμένη αγορά, κατά την έννοια του νόμου, θα έχει ωστόσο ως αποτέλεσμα την υπαγωγή των εταιρειών αυτών στο νομικό καθεστώς δύο κρατών, αυτού της καταγωγής τους και της Ελλάδας, όπου η εταιρεία θα έχει εισαγάγει τις κινητές της αξίες.

ο Σύσταση και υποχρεώσεις του Διοικητικού Συμβουλίου

Το ΔΣ μιας ανώνυμης εταιρείας αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. «Εκτελεστικά θεωρούνται όσα ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων». Οι υποχρεώσεις των μελών του Δ.Σ. είναι η προστασία και προαγωγή του εταιρικού συμφέροντος, η διαρκής επιδίωξη ενίσχυσης της μακροχρόνιας αξίας της εταιρείας, η έγκαιρη αναφορά πιθανής σύγκρουσης ίδιων συμφερόντων, η έγκαιρη γνωστοποίηση στο Δ.Σ. προθέσεων για διενέργεια σημαντικών συναλλαγών και η σύνταξη ετήσιας έκθεσης για τις συναλλαγές της εταιρείας με τις συνδεδεμένες επιχειρήσεις και γνωστοποίησή της στις εποπτικές αρχές.

Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών. Αν προκύψει κλάσμα στρογγυλοποιείται στο επόμενο ακέραιο αριθμό. Μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη. Η ύπαρξη ανεξάρτητων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο ΔΣ ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ πρέπει κατά τη διάρκεια της θητείας τους να μην κατέχουν μετοχές σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα.

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

οικονομικών καταστάσεων. Το άρθρο 5 του Ν. 3016/2002 θέτει ένα νέο κριτήριο για τον καθορισμό του ύψους της αμοιβής των μη εκτελεστικών μελών, στα οποία περιλαμβάνονται και τα ανεξάρτητα μέλη, που θα αμείβονται, επίσης, με γνώμονα την απασχόληση τους στην εταιρεία. Αυτό το κριτήριο φαίνεται να αποκλείει την παροχή στα μη εκτελεστικά μέλη άλλων αμοιβών ως μελών του ΔΣ, ακόμη και αν αυτές εγγράφονται στο πλαίσιο εφαρμογής του άρθρου 24 του Ν.2190/1920.

ο **Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας**

«Προκειμένου μια εταιρεία να εισάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, κατά την υποβολή της αίτησης περί εισαγωγής, πρέπει να διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας (ΕΚΛ)». Ο ΕΚΛ καταρτίζεται με απόφαση του ΔΣ της εταιρείας και περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο:

- ο Τον τρόπο με τον οποίο είναι διαρθρωμένες οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης, το πεδίο αρμοδιοτήτων τους και τον τρόπο που σχετίζονται με τη διοίκηση. Οι ελάχιστες υπηρεσίες που απαιτείται να προβλέπονται είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος, η Εξυπηρέτηση Μετόχων και οι Εταιρικές Ανακοινώσεις.
- ο Τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν τα εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ.
- ο Τον προσδιορισμό των διαδικασιών μέσω των οποίων προσλαμβάνονται τα διευθυντικά στελέχη καθώς και τις διαδικασίες με τις οποίες αξιολογείται η απόδοσή τους.
- ο Τους τρόπους με τους οποίους παρακολουθούνται οι συναλλαγές που πραγματοποιούν τα μέλη του ΔΣ, τα διευθυντικά στελέχη καθώς και πρόσωπα, τα οποία διαθέτουν εσωτερικές πληροφορίες σε θέματα κινητών αξιών της εταιρείας ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων, στην περίπτωση που οι αξίες αυτές διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο.
- ο Τους τρόπους με τους οποίους προαναγγέλλονται και γνωστοποιούνται δημόσια σημαντικές συναλλαγές και άλλες οικονομικές δραστηριότητες των μελών του ΔΣ, καθώς και τρίτων προσώπων που έχουν αναλάβει αρμοδιότητες του ΔΣ, οι οποίες εμπλέκουν την εταιρεία, τους προμηθευτές ή τους πελάτες της.
- ο Τις διαδικασίες και τους κανόνες που προβλέπονται αναφορικά με τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιρειών, καθώς επίσης τους τρόπους με τους οποίους

ελέγχονται, παρακολουθούνται και γνωστοποιούνται στα αρμόδια όργανα και στους μετόχους της εταιρείας.

ο Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου

Αποτελεί υποχρέωση όλων των εταιρειών να διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου μέσω του οποίου θα παρακολουθείται συνεχώς η λειτουργία της εταιρείας. Στις αρμοδιότητες του περιλαμβάνεται και η έγγραφη ενημέρωση του ΔΣ, σε τακτά χρονικά διαστήματα, για θέματα που αφορούν στην εφαρμογή του ΕΚΛ της εταιρείας.

Το ΔΣ της επιχείρησης διορίζει τον επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα και εμπειρία και να αναφέρεται απευθείας στο ΔΣ. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι αρμόδιο να ελέγχει τα παρακάτω:

- ο Εάν τηρούνται οι υποχρεώσεις της εταιρείας.
- ο Εάν τηρούνται οι δεσμεύσεις που έχουν συμπεριληφθεί στα ενημερωτικά δελτία της εταιρείας, όσον αφορά στον τρόπο χρήσης των κεφαλαίων που έχουν αντληθεί από το Χρηματιστήριο.
- ο Τη νομιμότητα των αμοιβών των μελών της διοίκησης καθώς και κάθε είδους παροχές προς τα αυτά.
- ο Τις σχέσεις και συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στην εταιρεία και στις συνδεδεμένες με αυτή εταιρείες.
- ο Τις σχέσεις της εταιρείας με άλλες, στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν σε ποσοστό 10% μέλη του ΔΣ της εταιρείας ή μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%.

Το ΔΣ της επιχείρησης είναι υποχρεωμένο να παραχωρεί στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου τα απαιτούμενα μέσα που θα συμβάλλουν στη διευκόλυνση του έργου του και θα οδηγήσουν σε άσκηση αποδοτικότερου εσωτερικού ελέγχου. Οι αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, η σχέση του με τα άλλα τμήματα της εταιρείας και οι διαδικασίες μέσω των οποίων επικοινωνεί με αυτά καθώς και ο τρόπος λειτουργίας του συμπεριλαμβάνονται στον ΕΚΛ της εταιρείας.

Με τον όρο εσωτερικός έλεγχος εννοούμε τα μέτρα που εφαρμόζονται από μια επιχείρηση με βασικό σκοπό την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της οργάνωσής της. Με τον όρο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου εννοούμε τις λειτουργίες και διαδικασίες εκείνες, οι οποίες καθορίζονται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης και έχουν ως απώτερο σκοπό τη διασφάλιση των συμφερόντων του φορέα

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει:

- ο Εσωτερικό Έλεγχο
- ο Οργανόγραμμα της επιχείρησης
- ο Κανονισμό Εσωτερικής Λειτουργίας
- ο Εγχειρίδιο Διαδικασιών
- ο Πολιτική αγορών – προμηθειών, πωλήσεων – τιμολογήσεων
- ο Σύστημα Α.Ϊ.
- ο Ασφάλεια
- ο Πολιτική Προσωπικού
- ο Διαχείριση

Ο Εσωτερικός Έλεγχος επιδιώκει να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στη διοίκηση χρησιμοποιώντας επιστημονικές προσεγγίσεις και αναλύσεις του συστήματος, προκειμένου να διαχειριστεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους κατά άριστο τρόπο, που είναι και το κύριο μέλημά της. Πιο αναλυτικά ο Εσωτερικός Έλεγχος περιλαμβάνει:

1) Συνεχή επισκόπηση και αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας.

Στα πλαίσια της επισκόπησης και του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας, ασκείται έλεγχος κατά τμήματα ή κατά λειτουργία και σε βραχυχρόνια βάση (εβδομαδιαίως, μηνιαίως) ή σε μεσοπρόθεσμη βάση (τρίμηνη, εξάμηνη, ετήσια).

2) Παρακολούθηση της εφαρμογής των βασικών αρχών και των κανόνων λειτουργίας της εταιρείας και εντοπισμός ενδεχομένων αποκλίσεων από τα προβλεπόμενα με αποτέλεσμα τη διασφάλιση:

- ο Γνώσης του περιεχομένου εσωτερικών κανονισμών (π.χ. εκτροσώπηση και εξουσιοδότηση, κανονισμός προσλήψεων – προαγωγών κλπ) από το σύνολο των απασχολούμενων στην εταιρεία προσώπων.
- ο Γνώσης του περιεχομένου κανονισμών και νόμων εμπορικής και φορολογικής νομοθεσίας από τις αρμόδιες, κατά περίπτωση, υπηρεσίες.
- ο Εντοπισμού και καταγραφής τυχόν αποκλίσεων, παραβάσεων από τους ανωτέρω κανόνες.
- ο Σύνταξης οδηγιών για ορθή εφαρμογή των ανωτέρω κανόνων, κανονισμών και αρχών λειτουργίας.

3) Έλεγχο της ακρίβειας και της εγκυρότητας των πληροφοριών οικονομικής φύσεως (ισοζύγια, ισολογισμοί, δείκτες, καταστάσεις εσόδων – εξόδων, προϋπολογισμών – απολογισμών κλπ).

4) Περιοδικό έλεγχο της ορθής φύλαξης των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, στα πλαίσια του οποίου διενεργείται έλεγχος της συμφωνίας υπολοίπων βιβλίων και φυσικών

καταμετρήσεων και έλεγχος της τήρησης ενδεδειγμένων διαδικασιών στη φυσική επαλήθευση (καταμέτρηση) των περιουσιακών στοιχείων. Επιπλέον, υπάρχει συμμετοχή στην οργάνωση και στη διενέργεια φυσικών επαληθεύσεων ενώ πραγματοποιείται και έλεγχος ορθότητας των διαδικασιών και ενεργειών που αφορούν στην πρόληψη, αποτροπή ή αποκάλυψη αδυναμιών στη φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων ιδίων και τρίτων.

5) Παρακολούθηση συμπεριφοράς προσωπικού, η οποία περιλαμβάνει ενημέρωση του προσωπικού για τις υποχρεώσεις που απορρέουν από το καταστατικό της εταιρείας, τις αποφάσεις των οργάνων της, καθώς και από τον εσωτερικό κανονισμό, καθώς και παροχή υποδείξεων προς το προσωπικό ως προς τη συμπεριφορά του με στόχο την αποτροπή πράξης που θα έχει ως αποτέλεσμα παραβίαση καταστατικού της εταιρείας.

6) Ενημέρωση της Διοίκησης σχετικά με την αξιολόγηση του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου, η οποία επιτελείται με κοινοποίηση σε περιοδική βάση, αλλά και έκτακτα όταν αυτό επιβάλλεται από τις περιστάσεις των διαπιστωθέντων αδυναμιών στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος.

Ο εσωτερικός έλεγχος ανατίθεται στον εσωτερικό ελεγκτή, ο οποίος έχει τις ευρύτερες δυνατές εξουσίες για την ενάσκηση ουσιαστικού εσωτερικού ελέγχου, υπόκειται δε, διοικητικά, απευθείας στο Δ.Σ. της επιχείρησης, προς το οποίο μόνο λογοδοτεί. Το προσωπικό της εταιρείας και γενικότερα τα πρόσωπα που απασχολούνται σε αυτή υπό οποιαδήποτε ιδιότητα οφείλουν να παρέχουν κάθε αναγκαία συνδρομή στον εσωτερικό ελεγκτή, την οποία αυτός κρίνει αναγκαία για την αποτελεσματική ενάσκηση των καθηκόντων του. Ο εσωτερικός ελεγκτής έχει πρόσβαση στο σύνολο των αρχείων, εγγράφων και λοιπών στοιχείων που αφορούν τη δραστηριότητα της εταιρείας και δεσμεύεται με υποχρέωση απορρήτου σχετικά με τα ζητήματα που λαμβάνει γνώση κατά την άσκηση των καθηκόντων του και που σχετίζονται με την εταιρεία ή με πελάτη της.

Οι γενικές δικλείδες ασφαλείας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σχετίζονται με τη γενική οργανωτική δομή της επιχείρησης, η οποία καλύπτει θέματα διαμόρφωσης και καθιέρωσης των πολιτικών και διαδικασιών που εξασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται στο ενδεδειγμένο επίπεδο ευθύνης και εφαρμόζονται και ακολουθούνται με συνέπεια από ολόκληρη την επιχείρηση. Επίσης, καλύπτει θέματα στελέχωσης της επιχείρησης και τρόπους διαχωρισμού των ευθυνών.

Συγκεκριμένα, θα πρέπει:

- ο Η οργανωτική διάρθρωση να είναι η πρέπουσα, αφού ληφθεί υπόψη το μέγεθος και η φύση των επιμέρους εργασιών της επιχείρησης.

- ο Όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία να είναι υπόλογοι για τις πράξεις τους.
- ο Οι ευθύνες, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα κάθε στελέχους να είναι καθορισμένα με σαφήνεια.
- ο Τα καθήκοντα να επιμερίζονται κατά τέτοιο τρόπο, που να μην επιτρέπεται σε ένα πρόσωπο να έχει τον αποκλειστικό χειρισμό ενός θέματος ή μιας συναλλαγής.
- ο Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων να είναι επαρκής, ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη και ευκρινής μετάδοση των οδηγιών της Διοίκησης και των πληροφοριών που παράγονται.
- ο Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν επαρκή προσόντα και γνώσεις για τις θέσεις που κατέχουν και να εκπαιδεύονται επαρκώς πριν την ανάθεση νέων καθηκόντων.
- ο Η κατανομή των καθηκόντων να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκλείεται η συγκέντρωση των τριών βασικών λειτουργιών: εξουσιοδότηση, λογιστική απεικόνιση και διαφύλαξη στο ίδιο πρόσωπο.
- ο Όσον αφορά στην οργανωτική δομή των υπηρεσιών που παρέχουν υπηρεσίες οικονομικής φύσεως, θα πρέπει να συντάσσονται αναλύσεις σε προϋπολογιστική και πραγματική βάση με διερεύνηση των τυχόν αποκλίσεων καθώς και περιοδικές οικονομικές εκθέσεις, κατά τομέα ευθύνης, στις οποίες να εντοπίζονται και εξηγούνται τα ανακύπτοντα προβλήματα. Επιπλέον, θα πρέπει να υιοθετούνται και να καθιερώνονται κατάλληλες λογιστικές αρχές και διαδικασίες, αποτυπωμένες σε εγχειρίδια.
- ο Όσον αφορά στην προστασία και τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας και των πελατών της ή τρίτων, θα πρέπει να υπάρχει περιορισμός πρόσβασης στους τόπους φύλαξης των περιουσιακών στοιχείων και η αποθήκευση των κινητών αξιών να γίνεται σε μέρη ασφαλούς φύλαξης, με δυνατότητα πρόσβασης που να απαιτεί τη σύμπραξη δύο τουλάχιστον προσώπων. Επίσης, η μεταφορά από και προς την εταιρεία να γίνεται με λήψη κατάλληλων μέτρων ασφαλείας και η πρόσβαση στα αρχεία φύλαξης και διακίνησης να επιτρέπεται μόνο σε εξουσιοδοτημένα πρόσωπα. Επιπλέον, θα πρέπει να διατηρούνται αρχεία ασφαλείας (backup files) σε τόπους φύλαξης εκτός εταιρείας και να εξασφαλίζεται επαρκής ασφαλιστική κάλυψη στη φύλαξη και διακίνηση των κινητών αξιών και άλλων περιουσιακών στοιχείων.

Από την άλλη πλευρά, οι εξειδικευμένες δικλίδες ελέγχου των επιμέρους συναλλαγών κυρίως στοχεύουν:

- Στην απαραίτητη λογιστική απεικόνιση.

- Στην επαρκή προστασία των περιουσιακών στοιχείων.

Στην εξασφάλιση πρέπουσας εξουσιοδότησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος μαζί με τη σύνθεση του ΔΣ και τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, αποτελούν τους βασικούς άξονες δόμησης του συστήματος ΕΔ που εισάγει ο νόμος.

ο Χρήση Αντληθέντων Κεφαλαίων από Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου

Σε περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου, το ΔΣ της εταιρείας είναι υποχρεωμένο να υποβάλλει έκθεση στη ΓΣ όπου θα αναφέρονται το επενδυτικό σχέδιο της εταιρείας και ένα ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του καθώς και απολογισμός χρήσης αντληθέντων κεφαλαίων από την αμέσως προηγούμενη αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Σημαντικές αποκλίσεις στην χρήση των κεφαλαίων από αυτή που προβλέπεται από το ενημερωτικό δελτίο ή τις αποφάσεις της ΓΣ μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο μετά από απόφαση του ΔΣ με πλειοψηφία $\frac{3}{4}$. Η απόφαση αυτή θα πρέπει να εγκριθεί από την ΓΣ και να γνωστοποιηθεί στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Υπουργείο Ανάπτυξης⁷⁰.

1.8. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Σεπτέμβριο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημιούργησε μια ομάδα από ειδικούς εμπειρογνώμονες (GROUP OF HIGH LEVEL COMPANY LAW EXPERTS) με σκοπό να ξεκινήσουν μια συζήτηση για την ανάγκη εκσυγχρονισμού του νόμου των εταιρειών στην Ευρώπη. Η αρχική εντολή που δόθηκε στην ομάδα εμπειρογνομόνων από την Επιτροπή, επεκτάθηκε τον Απρίλιο του 2002, ακολουθώντας το Συμβούλιο των Υπουργών Οικονομικών (ECOFIN) στο Οβιέδο, όπου δόθηκαν εντολές για εξέταση των θεμάτων που σχετίζονται με την ΕΔ. Ειδικότερα, αφορούν το ρόλο των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ, το θέμα των εποπτικών συμβουλίων, τις αμοιβές των διοικήσεων, την ευθύνη της διοίκησης για την ακρίβεια των ισολογισμών και των ελεγκτικών πρακτικών που ακολουθούνται από τις εταιρείες. Τα ζητήματα αυτά

⁷⁰ Η ρύθμιση αυτή δεν ισχύει αναδρομικά.

αποτελέσαν αντικείμενο μελέτης από την επιτροπή των ειδικών σε ανώτατο επίπεδο, που απαρτίστηκε κυρίως από πανεπιστημιακούς ειδικούς στο δίκαιο των εταιρειών. Η εν λόγω επιτροπή παρέδωσε το τελικό πόρισμα με τις συστάσεις της για ένα «Σύγχρονο Ρυθμιστικό Πλαίσιο για το Εταιρικό Δίκαιο της Ευρώπης» (Report of the High Level of Company Law Experts on a modern regulatory framework for company law in Europe – Brussels) στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 04/11/2002. Για τα πορίσματα της μελέτης και τις προτεραιότητες σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια.

Οι λόγοι που ανάγκασαν τις ρυθμιστικές αρχές των διαφόρων χωρών να προχωρήσουν στη θέσπιση αυστηρότερων κανόνων ΕΔ είναι η αποκάλυψη διαφόρων εταιρικών σκανδάλων που συγκλόνισαν τον επιχειρηματικό κόσμο, όπως η περίπτωση της Enron και Worldcom στην Αμερική αλλά και στην Ευρώπη με την περίπτωση των εταιρειών Ahold και πρόσφατα της Parmalat.

Θεωρήθηκε, λοιπόν, ότι εάν υπήρχαν αυστηρότεροι κανόνες ΕΔ τα σκάνδαλα αυτά θα είχαν αποφευχθεί (Ramoret, 2004). Η Parmalat ξεκίνησε από την Παρμα της Ιταλίας ως μικρή οικογενειακή επιχείρηση στη δεκαετία του 1960 για να εξελιχθεί σε μεγάλη πολυεθνική εταιρεία με πλήθος θυγατρικών εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου (κυρίως σε χώρες που προσέφεραν φορολογικές απαλλαγές), απασχολούσε 37.000 υπαλλήλους και είχε την πρώτη θέση παγκοσμίως στην αγορά γάλακτος μακράς διάρκειας. Το 1990 εισήχθη στο Χρηματιστήριο του Μιλάνου και η μετοχή της ήταν πολύ ισχυρή. Το Νοέμβριο του 2003 οι ορκωτοί λογιστές διαπίστωσαν προβλήματα και τελικώς αποδείχθηκε ότι το χρέος της εταιρείας ανερχόταν σε 11 δισεκατομμύρια ευρώ. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι, όπως και στα σκάνδαλα των εταιρειών Enron, Tyco, Worldcom, Ahold το χρέος ήταν επιμελώς κρυμμένο για χρόνια πίσω από ένα σύστημα που χρησιμοποιούσε παραποίηση λογιστικών στοιχείων και άλλων εγγράφων (ψεύτικους ισολογισμούς, πλασματικά κέρδη σε μια σειρά off-shore εταιρειών οι οποίες συμπλήρωναν η μία την άλλη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αδύνατη η αντίχρευση της προέλευσης και του προορισμού των χρημάτων και η ανάλυση των λογαριασμών).

Το σκάνδαλο της Parmalat και η κατάρρευση της μετοχής της εταιρείας είχε ως συνέπεια πάνω από 100 χιλιάδες μικροεπενδυτές να χάσουν τα χρήματα που είχαν επενδύσει σε μετοχές της εταιρείας και να κλονιστεί η εμπιστοσύνη του επενδυτικού κοινού προς την οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η υπόθεση αυτή, όπως και οι άλλες περιπτώσεις δόλιας χρεοκοπίας, φέρνει στο προσκήνιο την αναγκαιότητα να επικρατήσουν νέοι κανόνες επιχειρηματικής ηθικής, καθώς και ΕΔ, ώστε να περιορίζεται η δυνατότητα των εταιρειών να παραπλανούν τους μικρομετόχους τους.

Σύμφωνα με τις αναθεωρημένες αρχές ΕΔ που παρουσίασε ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για τελική διαβούλευση με τα αναφερόμενα μέρη, προτείνονται πιο αυστηροί κανόνες για την ΕΔ από εκείνους που είχαν καθιερωθεί το 1999. Οι κυβερνήσεις των 30 χωρών – μελών του ΟΟΣΑ καλούνται να λάβουν υπόψη τους κανόνες αυτούς όταν προχωρήσουν σε αναθεώρηση της σχετικής νομοθεσίας τους και οι επιχειρήσεις μπορούν να αποφασίσουν σε εθελοντική βάση την εφαρμογή τους. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν καλύτερα πρότυπα ΕΔ, όπως επισημαίνει ο ΟΟΣΑ, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση έναντι των άλλων, όσον αφορά την άντληση κεφαλαίων από το χρηματιστήριο γιατί συγκεντρώνουν την προτίμηση των διεθνών θεσμικών επενδυτών οι οποίοι επενδύουν τα κεφάλαια τους συνήθως σε καλύτερα οργανωμένες επιχειρήσεις.

Οι νέοι κανόνες του ΟΟΣΑ υποστηρίζουν με μεγαλύτερη αυστηρότητα την ανεξαρτησία του ΔΣ των επιχειρήσεων από το management ή από ομάδες μετόχων που ελέγχουν τις επιχειρήσεις. Η ελληνική νομοθεσία προβλέπει ότι σε κάθε εισηγμένη επιχείρηση τουλάχιστον το 1/3 των μελών του ΔΣ θα πρέπει να είναι μη εκτελεστικά, ενώ προβλέπονται και ανεξάρτητα μέλη, που δεν θα έχουν οποιαδήποτε άλλη σχέση με την επιχείρηση και θα υποβάλλουν τις παρατηρήσεις τους στον ετήσιο ισολογισμό της ή θα υποβάλλουν ανεξάρτητη έκθεση προς τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Οι νέοι κανόνες του ΟΟΣΑ προβλέπουν το διαχωρισμό της θέσης του προέδρου του ΔΣ (που έχει τον πρώτο εποπτικό ρόλο) από τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου (δηλαδή του επικεφαλούς της διοίκησης).

Ο διαχωρισμός των δύο αυτών θέσεων θεωρείται ότι θα βοηθήσει το ΔΣ να λαμβάνει πιο αμερόληπτα τις αποφάσεις του και να υπάρξει καλύτερη κατανομή της εξουσίας μέσα στην εταιρεία. Σε περίπτωση που δε γίνει αυτός το διαχωρισμός, ο ΟΟΣΑ συνιστά άλλους τρόπους για να υπάρχει η κατάλληλη κατανομή εξουσιών, όπως το να ασκεί εποπτικό ρόλο ένα μη εκτελεστικό μέλος του ΔΣ. Αν και οι συστάσεις αυτές αφορούν μόνο τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, ζητείται από τις χώρες – μέλη, αν αυτό είναι εφικτό, οι ίδιες αρχές να ισχύουν και για τις μη εισηγμένες εταιρείες, ιδιαίτερα για τις δημόσιες επιχειρήσεις.

Τα βασικά δικαιώματα των μετόχων, όπως αναφέρονται στις βασικές αρχές ΕΔ του ΟΟΣΑ (OECD, Organization for Economic Co-operation and Development, 1999) είναι τα εξής:

- ο Η διασφάλιση της καταγραφής της περιουσίας.
- ο Η μεταβίβαση των μετοχών.
- ο Η λήψη επαρκούς πληροφόρησης για την εταιρεία σε τακτική βάση.

- ο Η συμμετοχή και ψηφοφορία στις Γενικές Συνελεύσεις.
- ο Η εκλογή και απομάκρυνση μελών του ΔΣ.
- ο Η συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης.

Οι μέτοχοι πρέπει να έχουν το δικαίωμα συμμετοχής και επαρκούς πληροφόρησης για αποφάσεις που αφορούν σημαντικές αλλαγές στην εταιρεία, όπως η αλλαγή σκοπού, η τροποποίηση του καταστατικού, η έκδοση νέων μετοχών ή «ασυνήθεις συναλλαγές», όπως η μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων ή η μείωση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας. Οι μέτοχοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά και να ψηφίζουν στις γενικές συνελεύσεις.

Ειδικότερα:

- Πρέπει να έχουν την επαρκή πληροφόρηση όσον αφορά στην ημερομηνία, το τόπο και την ημερήσια διάταξη των γενικών συνελεύσεων και των άλλων θεμάτων που θα συζητηθούν στη Γενική Συνέλευση.
- Πρέπει να διευκολύνεται η συμμετοχή των μετόχων σε κρίσιμες αποφάσεις, όπως ο διορισμός και η εκλογή των μελών του ΔΣ, καθώς και η έκφραση των απόψεων τους σχετικά με τις αμοιβές των μελών του ΔΣ, όπως και τις επιπλέον αμοιβές με τη μορφή μετοχών (που πρέπει να εγκρίνονται από τη Γενική Συνέλευση).
- Πρέπει οι μέτοχοι να δικαιούνται να ψηφίζουν αυτοπροσώπως ή με εξουσιοδότηση και να έχουν την ίδια βαρύτητα ψήφου ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο ψήφισαν.

Επίσης, εκτός από τον ΟΟΣΑ και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ιδιαίτερα μετά το σκάνδαλο της Parmalat (που απέκρυψε υποχρεώσεις ύψους 7 δις ευρώ και εμφάνιζε κέρδη παραπλανώντας τους μετόχους και τις τράπεζες) έχει υποβάλλει τις προτάσεις της για τα ζητήματα που αφορούν στη διαφάνεια των οικονομικών στοιχείων που παρέχονται στους επενδυτές με τους ισολογισμούς. Για το σκοπό αυτό η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνει:

Πρώτον, να είναι υπεύθυνη η ίδια ελεγκτική εταιρεία για τον έλεγχο του ισολογισμού όλων των εταιρειών που ανήκουν στον ίδιο όμιλο επιχειρήσεων, ώστε να μην επαναληφθεί το φαινόμενο της Parmalat, όπου άλλη εταιρεία έκανε τον έλεγχο της μητρικής εταιρείας και άλλη των θυγατρικών της. Δεύτερον, να καθιερωθεί σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. μια ανεξάρτητη αρχή που θα ελέγχει την ορθότητα των ισολογισμών όλων των εισηγμένων επιχειρήσεων, δηλαδή να δημιουργηθεί μια επιτροπή διεθνών λογιστικών ελέγχων. Επίσης,

καθίσταται αναγκαία η εφαρμογή διεθνών λογιστικών προτύπων από όλες τις επιχειρήσεις μέσα στην Ε.Ε., η καθιέρωση των οποίων έχει καθυστερήσει αδικαιολόγητα πολύ, ώστε να αποφευχθούν φαινόμενα τύπου *Rapmalat*.

Βέβαια έχουν εκφραστεί αντιρρήσεις σχετικά με την εφαρμογή τους, διότι δίνουν τη δυνατότητα διαφορετικής αντιμετώπισης γεγονότων, κατά την κρίση της εταιρείας και συνεπώς ελευθεριότητα στη σύνταξη οικονομικών καταστάσεων. Στη χώρα μας κατέστη υποχρεωτική από 01/01/2005. Αναγκαία κρίνεται όμως και η καθιέρωση διεθνών λογιστικών ελέγχων, οι οποίοι θα διενεργούνται με βάση διεθνώς αποδεκτά ελεγκτικά πρότυπα, ώστε να μπορούν να διαπιστωθούν τυχόν ατασθαλίες που διαπράττονται στις επιχειρήσεις διαφόρων χωρών.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι τα συστήματα ΕΔ των χωρών μελών της Ε.Ε. δέχονται επιρροές από πολλούς παράγοντες. Οι διαφορές στο νομικό πλαίσιο κάθε χώρας μέλους της Ε.Ε., αλλά και στους τρόπους χρηματοδότησης, στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και γενικότερα την κουλτούρα αλλά και η διαφοροποίηση των πρακτικών ΕΔ που έχουν υιοθετηθεί καθιστούν δύσκολη τη σύγκριση ανάμεσα στις χώρες αυτές. Πολλές ακαδημαϊκές μελέτες έχουν αναπτυχθεί σχετικά με τις διαφορετικές κουλτούρες και την επίδρασή τους στην ΕΔ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των μελετών αυτών, παρατηρείται ότι υπάρχουν χώρες που εστιάζονται στις συνεργατικές σχέσεις και άλλες στον ανταγωνισμό και την ανάπτυξη των αγορών μέσα στα πλαίσια της ΕΔ.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν η Μ. Βρετανία και η Γερμανία. Η Μ. Βρετανία είναι προσανατολισμένη στην αγορά (*market – oriented*) και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανταγωνισμό σε αντίθεση με τη Γερμανία, στην όποια επικρατούν οι ισχυρές εργασιακές σχέσεις και η συμμετοχή της γενικής γνώμης στη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, ο ρόλος των εργαζομένων και των εργατικών συνδικάτων μέσα σε μία γερμανική επιχείρηση, και τα δικαιώματα που παραχωρούνται σ' αυτούς για πληροφόρηση σχετικά με την οικονομική κατάσταση της εταιρείας και τα κύρια προγράμματα για τις οργανωτικές αλλαγές, είναι πολύ σημαντική.

Μια ακόμη σημαντική διαφορά ανάμεσα στα κράτη μέλη της Ε.Ε. είναι ο βαθμός στον οποίο βασίζονται στις αγορές κεφαλαίων για επιχειρηματικά κεφάλαια. Για παράδειγμα, στην Ολλανδία ο τραπεζικός δανεισμός είναι μακράν η πιο σημαντική πηγή χρηματοδότησης παραδοσιακά από ότι τα χρηματιστήρια.

1.8.1. Ο ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Το ζήτημα του εκσυγχρονισμού της ΕΔ έχει απασχολήσει τα αρμόδια όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως το ECOFIN και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και όπως προαναφέρθηκε, ζητήθηκε η γνωμοδότηση μιας επιτροπής ειδικών σε θέματα εταιρικού δικαίου προκειμένου να αποφασισθεί αν η Ε.Ε. θα προχωρήσει σε εφαρμογή ενός ενιαίου κώδικα ΕΔ που θα δεσμεύει όλα τα κράτη – μέλη.

Στο πόρισμα της συμβουλευτικής επιτροπής των ειδικών (Report of the High Level of Company Law Experts on a Regulatory Framework for Company Law in Europe – Brussels, 2002) και τη σχετική εισήγηση προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή περιλαμβάνονται οι βασικές συστάσεις και προτεραιότητες που πρέπει να ακολουθήσει η Ευρωπαϊκή Ένωση για να αποκτήσει ένα ενιαίο ρυθμιστικό πλαίσιο ΕΔ με το οποίο θα πρέπει σταδιακά να εναρμονισθούν οι πολιτικές των κρατών – μελών. Επίσης, η επιτροπή των ειδικών προτείνει στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή να προχωρήσει σε ένα σχέδιο δράσης σχετικά με το εταιρικό δίκαιο της Ε.Ε. (EU Company Law Action Plan). Τα βασικά στοιχεία του πορίσματος αυτού αναφέρονται στη συνέχεια.

Άμεση προτεραιότητα είναι η βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου ΕΔ σε επίπεδο Ε.Ε. κυρίως μέσω:

- Ενίσχυσης της διαφάνειας για την ΕΔ (ώστε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος να γνωρίζει τον τρόπο διοίκησης των εταιρειών).
- Ενίσχυσης του ρόλου και της αποτελεσματικότητας των ανεξάρτητων – μη εκτελεστικών μελών των ΔΣ, ειδικά στις περιπτώσεις που τα εκτελεστικά μέλη του ΔΣ έχουν σύγκρουση συμφερόντων (όπως στην επιλογή και τις αμοιβές διοίκησης και στην εποπτεία και τον έλεγχο των λογιστικών στοιχείων της εταιρείας).
- Θέσπισης κατάλληλων τρόπων αμοιβών των μελών της διοίκησης και γνωστοποίησης της πολιτικής αμοιβών της εταιρείας καθώς και προηγούμενης έγκρισης των μετόχων για τις επιπλέον αμοιβές των στελεχών και της διοίκησης με μετοχές ή δικαιώματα αγοράς μετοχών.
- Αναγνώρισης από το Δίκαιο της Ε.Ε. της συλλογικής ευθύνης των μελών του ΔΣ, για την ακρίβεια των λογιστικών καταστάσεων και των ανακοινώσεων των εταιρειών.

- Ενός ολοκληρωμένου νομικού πλαισίου που να διευκολύνει τους μετόχους να έχουν τις κατάλληλες πληροφορίες, επικοινωνία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων των εταιρειών με χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας.
- Θέσπισης ενός μηχανισμού για το συντονισμό των κρατών – μελών σε θέματα ΕΔ.

Αναλυτικότερα οι προτάσεις της επιτροπής για την ΕΔ σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης περιλαμβάνουν τα εξής:

A) Θέματα διαφάνειας

Οι εισηγμένες εταιρείες στην Ε.Ε. θα πρέπει απαραίτητα να δημοσιεύουν μια αναλυτική έκθεση όπου θα περιγράφονται τα σημαντικά στοιχεία, η δομή και οι πρακτικές τους σε θέματα ΕΔ. Στην έκθεση, θα πρέπει να αναφέρονται στο ισχύον εταιρικό δίκαιο της χώρας τους ή στον εθνικό κώδικα ΕΔ με τα οποία πρέπει να συμμορφώνονται, καθώς και να εξηγούν επαρκώς τυχόν αποκλίσεις.

B) Θέματα που αφορούν τους μετόχους

Οι εισηγμένες εταιρείες στην Ε.Ε. θα πρέπει να παρέχουν στους μετόχους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες καθώς και τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη Γενική Συνέλευση μέσω του Διαδικτύου, ακόμη και αν βρίσκονται σε άλλη χώρα.

Οι θεσμικοί επενδυτές θα πρέπει να δημοσιοποιούν στους μεριδιούχους τους την πολιτική τους και τον τρόπο που ψηφίζουν στις γενικές συνελεύσεις ή σε άλλα ειδικά θέματα των εταιρειών. Εκτός από τα βασικά δικαιώματα των μετόχων, οι μέτοχοι που κατέχουν το 5% ή 10% του μετοχικού κεφαλαίου θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν από τις δικαστικές ή διοικητικές αρχές να διενεργήσουν έλεγχο για ότι αφορά τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Γ) Θέματα που αφορούν το Διοικητικό Συμβούλιο

Τουλάχιστον οι εισηγμένες εταιρείες στην Ε.Ε. θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν είτε την ενιαία (unitary) δομή του ΔΣ, που να απαρτίζεται από εκτελεστικά και μη

εκτελεστικά μέλη είτε το διαχωρισμό της θέσης του διευθύνοντος συμβούλου από τον πρόεδρο του ΔΣ.

Επίσης θα πρέπει οι αποφάσεις του ΔΣ σε ζητήματα που υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων (όπως σε θέματα επιλογής και αμοιβών της διοίκησης καθώς και εποπτείας του ελέγχου των λογαριασμών της εταιρείας) να λαμβάνονται από μη εκτελεστικά μέλη ή εποπτικά συμβούλια που να είναι στην πλειοψηφία τους ανεξάρτητα από την εταιρεία. Η λήψη των αποφάσεων από μια πλειοψηφία ανεξάρτητων (μη εκτελεστικών) μελών του ΔΣ, η ύπαρξη βασικού μετόχου (controlling shareholder) ή η συμμετοχή εργαζομένων στο ΔΣ εγγυώνται ότι δεν θα υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

Η γνωμοδοτική επιτροπή των ειδικών προτείνει στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή να εκδώσει οδηγία προς τα κράτη – μέλη ώστε να αναμορφώσουν, αν χρειάζεται, το εταιρικό δίκαιο που ισχύει σε κάθε χώρα ή τον κώδικα ΕΔ που έχουν υιοθετήσει, ώστε να εξασφαλίζεται ότι δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων στη λήψη αποφάσεων.

Αυτές οι ρυθμίσεις θα πρέπει να υιοθετηθούν από τις εταιρείες των κρατών – μελών ή τουλάχιστον να υπάρχει υποχρέωση να εξηγούνται τυχόν παρεκκλίσεις (comply or explain). Οι εισηγμένες εταιρείες θα πρέπει να εξηγούν στην έκθεση για την εταιρική τους διακυβέρνηση ποια από τα μη εκτελεστικά μέλη ή τα μέλη των εποπτικών συμβουλίων τους θεωρούν ανεξάρτητα. Πρέπει να υπάρχουν ορισμένες ελάχιστες προϋποθέσεις που να ισχύουν σε όλη την Ε.Ε. για το ποια μέλη μπορούν να θεωρηθούν ως ανεξάρτητα.

Ένα κατάλληλο ρυθμιστικό πλαίσιο για τις αμοιβές της διοίκησης θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Δημοσιότητα της πολιτικής αμοιβών καθώς και δυνατότητα να εκφραστούν οι απόψεις για αυτό το ζήτημα στη Γενική Συνέλευση των μετόχων.
- Λεπτομερής δημοσίευση των αμοιβών των μελών του ΔΣ στους ισολογισμούς.
- Τα ζητήματα αμοιβών της διοίκησης θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην οδηγία της Ε.Ε. προς τα κράτη – μέλη.
- Το ΔΣ των εταιρειών θα πρέπει να έχει να έχει συλλογική ευθύνη για την ακρίβεια των λογιστικών και μη λογιστικών καταστάσεων της εταιρείας (όπως είναι η ετήσια έκθεση ΕΔ).

Επίσης θα πρέπει να εισαχθεί ένας κανονισμός, σύμφωνα με τον οποίο τα μέλη του ΔΣ είναι υπόλογα και έχουν προσωπική ευθύνη αν προβλέπουν (ή όφειλαν να προβλέψουν) ότι η επιχείρηση δε θα είναι σε θέση να πληρώσει τα χρέη της και όμως δε λαμβάνουν

κατάλληλα μέτρα. Μέτρα που θα μπορούσαν να σώσουν την εταιρεία ή να τη θέσουν υπό εκκαθάριση.

Δ) Ελεγκτικές πρακτικές (auditing practices)

Αντικείμενο της οδηγίας προς τα κράτη – μέλη πρέπει, επίσης, να αποτελεί το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου των εταιρειών και ειδικά της ανεξαρτησίας των ελεγκτικών αρχών. Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να γίνεται από μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ ή από το εποπτικό συμβούλιο που η πλειοψηφία των μελών να είναι ανεξάρτητα από την εταιρεία. Πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες για το ρόλο και την ευθύνη του εποπτικού συμβουλίου (ή άλλου ισοδύναμου οργάνου) σχετικά με τα ζητήματα του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού ελέγχου.

Στα πλαίσια του ελέγχου, συγκεκριμένα, θα πρέπει να επιλέξουν τον εξωτερικό ελεγκτή, ο οποίος θα διορισθεί από τους μετόχους, να παρακολουθούν τη σχέση με τους εξωτερικούς ελεγκτές, να ελέγχουν τις λογιστικές πρακτικές που ακολουθούνται καθώς και τη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου και το σύστημα διαχείρισης κινδύνων.

1.8.2. ΑΡΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Στην παρούσα ενότητα θα πραγματοποιηθεί συνοπτική αναφορά σε τέσσερις ευρωπαϊκές αγορές και τις αρχές ΕΔ που ισχύουν σε καθεμιά από αυτές.

- **Γερμανία**

Στη Γερμανία η εφαρμογή των αρχών ΕΔ στοχεύει στην επίτευξη ενός υπεύθυνου και αξιόπιστου συστήματος ελέγχου των εταιρειών και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης για τους μετόχους, τους πιστωτές, τους εργαζομένους και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αποτελεί υποχρέωση της διοίκησης των επιχειρήσεων να είναι ενήμερη σε θέματα ΕΔ και να εφαρμόζει τις ανάλογες αρχές και πρακτικές, οι οποίες ισχύουν για κάθε γερμανική εταιρεία. Βέβαια, εξαιτίας της έλλειψης ενός αποδεκτού διεθνούς συστήματος αρχών ΕΔ, οι αρχές αυτές περιορίζονται στο λογιστικό και τραπεζικό σύστημα, στην αγορά κεφαλαίου, όπως επίσης σε εκθέσεις της εταιρείας και διάφορα άρθρα, αλλά και στις υπευθυνότητες της διοίκησης.

Αναφορικά με τους μετόχους ισχύουν συγκεκριμένα μέτρα για την προστασία των δικαιωμάτων τους και την ίση αντιμετώπιση τους. Οι μέτοχοι συμμετέχουν στις συνεδριάσεις της ΓΣ, έχουν δυνατότητα ψήφου για την εκλογή των μελών της διοίκησης, καθώς και συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας. Επιπλέον, λαμβάνονται προληπτικά μέτρα ενάντια σε προσπάθειες δημοσιοποίησης απόρρητων πληροφοριών και στοιχείων που αφορούν στην εταιρεία και στα μέλη της. Τα άτομα που αποτελούν τη διοίκηση της εταιρείας είναι υποχρεωμένα να δρουν σύμφωνα με τις γενικές αρχές της εταιρείας και να μην αποκλίνουν από αυτές. Έχουν το δικαίωμα να επιλέξουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν, διατηρώντας όμως πειθαρχία στη ομάδα, αφού βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Τέλος, οι αμοιβές της διοίκησης θα πρέπει να αιτιολογούνται και να αναφέρονται λεπτομερώς στην ετήσια έκθεση, όπως και η απουσία κάποιου μέλους του ΔΣ από περισσότερες από τις μισές συνεδριάσεις.

Στις γερμανικές επιχειρήσεις υπάρχει η δυνατότητα να συσταθούν επιτροπές από τη διοίκηση, στα πλαίσια των αρχών ΕΔ, προκειμένου να αντιμετωπιστούν πολύπλοκα ζητήματα. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- ο Γενική Επιτροπή: Δρα υποστηρικτικά στη διοίκηση και ασχολείται με εσωτερικά θέματα όπως ο τρόπος διαχείρισης, η αποτελεσματικότητα και η δυνατότητα της διοίκησης να επιτύχει τους στόχους της.
- ο Λογιστική Επιτροπή: Ασχολείται με βασικά λογιστικά θέματα, τις εκθέσεις λογαριασμών, αλλά και τη συζήτηση επί των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.
- ο Επιτροπή Προσωπικού: Είναι αρμόδια για θέματα αμοιβής των εργαζομένων και της διοίκησης, καθώς και για περιπτώσεις χορήγησης δανείων σε μέλη της διοίκησης.
- ο Επιτροπή Συνεδριάσεων: Ασχολείται με τις διάφορες συνεδριάσεις που λαμβάνουν χώρα κατά καιρούς καθώς και με τους σκοπούς αυτών των συνεδριάσεων.

- Γαλλία

Στη Γαλλία, προκειμένου να εκσυγχρονιστεί η αγορά σε θέματα ΕΔ, δημιουργήθηκε μια Επιτροπή ΕΔ, η οποία είναι ενήμερη για τις δυσκολίες που μπορούν να προκύψουν για τις εταιρείες σε θέματα ΕΔ και φροντίζει να ενημερώσει όλες τις γαλλικές επιχειρήσεις για κανόνες και αρχές ΕΔ καθώς και να τις υποστηρίζει συνεχώς σε ανάλογα ζητήματα.

Σύμφωνα με την Επιτροπή ΕΔ, οι μέτοχοι θα πρέπει να ενημερώνονται όσο το δυνατόν γρηγορότερα για την κατάσταση της εταιρείας ώστε με την ψήφο τους να μπορούν

να αντιδράσουν γρήγορα σε οποιαδήποτε κατάσταση. Επίσης, θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καθορίζουν έγκαιρα την ημερομηνία και το μέρος των συνεδριάσεών τους, γιατί έτσι δρουν αποτελεσματικότερα προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί προς υλοποίηση. Προτείνει ακόμη στις επιχειρήσεις, να εκδίδουν οδηγό συμμετοχής για τους μετόχους, όπως και δύο ετήσιες εκθέσεις, μια ολοκληρωμένη και μια περιληπτική, οι οποίες θα είναι διαθέσιμες στο Διαδίκτυο, σε δύο γλώσσες, την αγγλική και τη γαλλική. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων και προτάσεων από τους συμμετέχοντες στις συνεδριάσεις.

Σύμφωνα με το γαλλικό νόμο, η διοίκηση πρέπει να αποτελείται το λιγότερο από τρία και το περισσότερο από εικοσιτέσσερα μέλη. Η Επιτροπή ΕΔ συστήνει ότι ο αριθμός των μελών πρέπει να διατηρείται σε ένα λογικό νούμερο έτσι ώστε να διασφαλιστεί η σωστή λειτουργία, με ένα ανώτατο όριο τα δεκαέξι μέλη. Επιπλέον, συστήνει ότι η διοίκηση εξετάζει τη θέση και την κατάσταση των μελών της σε σχέση με τη δράση και τις υποχρεώσεις τους, ενώ κάθε χρόνο στην ετήσια έκθεση, η διοίκηση δημοσιεύει τον αριθμό των συνεδριάσεων όλου του χρόνου, κάνει αξιολόγηση της πορείας και μια λεπτομερειακή λίστα με κάθε μέλος. Τέλος, εκτός από τα παραπάνω, εκδίδεται ένα έντυπο, που περιλαμβάνει ένα είδος κώδικα για τα στελεχών, ο οποίος περιλαμβάνει συγκεκριμένες αρχές αναφορικά με τα καθήκοντα και τις υπάρχουσες υποχρεώσεις τους.

Η Επιτροπή ΕΔ αναφέρει ότι η διοίκηση πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον δύο εξωτερικά διοικητικά στελέχη, ενώ όλα τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι «ελεύθερα από οποιαδήποτε ενδιαφέροντα», δηλαδή τα προσωπικά τους συμφέροντα να μην έρχονται σε σύγκρουση με τους στόχους της εταιρείας. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει αρμόδια επιτροπή, η οποία θα είναι επιφορτισμένη με την ευθύνη επιλογής στελεχών για τη διοίκηση. Η επιτροπή αυτή πρέπει να αποτελείται από τρία έως πέντε διοικητικά στελέχη, να περιλαμβάνει έναν επικεφαλής και τουλάχιστον ένα εξωτερικό διοικητικό στέλεχος ενώ καλείται να δημιουργήσει και μια έκθεση με όλες τις σχετικές λεπτομέρειες για τη λειτουργία της.

Επιπλέον, η Επιτροπή ΕΔ, συστήνει τη δημιουργία τριών ακόμη επιτροπών: κλεισίματος συμφωνιών, εκτελεστική και λογιστών, για την ύπαρξη και τις συνεδριάσεις των οποίων θα πρέπει η διοίκηση να ενημερώνει τους μετόχους.

- **Βέλγιο**

Η Βελγική Επιτροπή ΕΔ προωθεί ανεπτυγμένα μέτρα ΕΔ για τις βελγικές επιχειρήσεις στοχεύοντας στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους στις αγορές κεφαλαίου.

Υποστηρίζει ότι οι εξουσίες που παραχωρούνται στα διάφορα όργανα της διοίκησης θα πρέπει να είναι πλήρως καθορισμένες και οι κανόνες οικονομικής αναφοράς θα πρέπει να ενισχυθούν. Θεωρεί ότι ο βελγικός νόμος των εταιρειών έχει κιάλας συμπεριλάβει τις βασικές ιδέες που απαιτούνται για την ΕΔ. Βέβαια, η Επιτροπή θα προτιμούσε να μην είχε αποδεχτεί τις νομοθετημένες παροχές για την ΕΔ, γιατί ένα υποχρεωτικό σύστημα, ελλοχεύει σε πολλές περιπτώσεις κινδύνους συμμόρφωση με το γράμμα του νόμου και απώλειας της ουσίας. Θα ήταν προτιμότερος ένας κώδικας ορθών πρακτικών που θα εφαρμοζόταν με ομοφωνία.

Η Επιτροπή έχει βασίσει τον κώδικα πρακτικών ΕΔ σε 3 αρχές: διαφάνεια, η οποία επιτρέπει στο ΔΣ να δράσει εγκαίρως όταν αυτό είναι απαραίτητο, ακεραιότητα, η οποία απαιτεί ότι οι οικονομικές αναφορές και εκθέσεις παρουσιάζουν ακριβή και πλήρη εικόνα της θέσης της εταιρείας και τέλος υπευθυνότητα, η οποία σχετίζεται αρχικά με το ΔΣ και τους μετόχους.

Οι συστάσεις της Επιτροπής δεν θέτουν κανόνες παρά μόνο αντιπροσωπεύουν ένα μοντέλο, το οποίο οι εισηγμένες εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν ως πλαίσιο αναφοράς για να φτιάξουν τους δικούς τους κανόνες ΕΔ. Η επιτροπή υποστηρίζει ότι οι εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο των Βρυξελλών πρέπει να συμπεριλάβουν στις αναφορές τους τα μέτρα που έχουν πάρει και τις βελτιώσεις στο θέμα της ΕΔ, στο πνεύμα των συστάσεων αυτών. Επίσης, η Επιτροπή ΕΔ συστήνει ότι θα πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρος διαχωρισμός των καθηκόντων στη διοίκηση της εταιρείας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ισορροπία ενώ το ΔΣ οφείλει να θέσει κανόνες προκειμένου να καθορίσει ποιες συναλλαγές απαιτούν πολλαπλές υπογραφές.

Όσον αφορά στις αμοιβές των στελεχών, η Επιτροπή θεωρεί ότι είναι καλή πρακτική, ένα μέρος της αμοιβής τους να σχετίζεται με την απόδοση της εταιρείας και τη αξία της. Συστήνει επίσης, ότι οι αρχές που διέπουν τον καθορισμό των αμοιβών θα πρέπει να είναι καθορισμένες και οι αμοιβές των στελεχών θα πρέπει να αποτελούν ζήτημα στις συστάσεις των χρηματοδοτικών συμβουλίων, που αποτελούνται στην πλειοψηφία τους από μη διευθύνοντες συμβούλους. Τέλος, η συμμετοχή στο χρηματοδοτικό συμβούλιο θα πρέπει να καθορίζεται από τις αναφορές των συμβούλων.

Επιπλέον, η Επιτροπή ΕΔ τονίζει ότι στα καθήκοντα του ΔΣ περιλαμβάνεται και η υποχρέωση να παρουσιάζει μια καθαρή και ακριβή εκτίμηση της θέσης της εταιρείας στη ΓΣ των μετόχων. Οι οικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν την πραγματική εικόνα της εταιρείας καθώς και πληροφορίες απαραίτητες στους επενδυτές, προκειμένου να σχηματίσουν ολοκληρωμένη άποψη για την κατάσταση της επιχείρησης και την απόδοσή της.

- **Πορτογαλία**

Στην Πορτογαλία, η ΕΔ περιλαμβάνει ένα σύνολο κανονισμών αναφορικά με την λειτουργία της επιχείρησης και το γενικότερο έλεγχο στην απόδοσή της, ο οποίος διεξάγεται μέσω των μηχανισμών της αγοράς. Η παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων έχει κάνει επιτακτική την ανάγκη υιοθέτησης κανόνων ΕΔ, προκειμένου να επιτευχθεί ένα ενιαίο επίπεδο των παραμέτρων ασφαλείας και οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Η διοίκηση θα πρέπει να αποτελείται από μέλη, τα οποία να έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ουσιαστική καθοδήγηση στα στελέχη της επιχείρησης. Θα πρέπει να συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα και να ενημερώνονται διαρκώς. Τα μέλη οφείλουν να παρίστανται στις συνεδριάσεις και να εκθέτουν τις απόψεις τους για ζητήματα της εταιρείας. Τα ανεξάρτητα μέλη παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, συνεισφέροντας στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την εταιρεία.

Τουλάχιστον μια φορά ανά έτος συντάσσεται μια έκθεση στην οποία περιγράφεται η συμπεριφορά της αγοράς των μετοχών. Παρέχονται επίσης, στο κοινό, πληροφορίες για τη μερισματική πολιτική που υιοθετείται από την εκάστοτε επιχείρηση, αφού το δικαίωμα στα μερίσματα της εταιρείας είναι ένα από τα πιο σημαντικά δικαιώματα στη νόμιμη δράση του μετόχου.

Η χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών για την παροχή πληροφοριών ενθαρρύνει την έκθεση οικονομικών στοιχείων και εγγράφων για τις ΓΣ. Η χρήση του Διαδικτύου εξυπηρετεί την προετοιμασία των ΓΣ, εξοικονομώντας χρήμα και χρόνο. Οι νέες τεχνολογίες, ωστόσο, δεν αποτελούν απλώς ένα όργανο για εκσυγχρονισμό των εισηγμένων εταιρειών στο χρηματιστήριο, αλλά μία απαίτηση της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να επιβεβαιώνει την ύπαρξη συνεχούς επαφής με την αγορά, σεβόμενη την αρχή της ισότητας για τους μετόχους και παίρνοντας προφυλάξεις προκειμένου να αποφύγει ασυμμετρίες όσον αφορά την πρόσβαση σε πληροφορίες για τους επενδυτές.

Τέλος, αναφορικά με την άσκηση του δικαιώματος ψήφου των μετόχων και την περιορισμένη ελευθερία των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν μέτρα προκειμένου να υποκινήσουν την άσκηση του δικαιώματος αυτού, αφού το ζήτημα τέθηκε στο Σύνδεσμο Πορτογαλικών Εταιρειών, εγκρίθηκε από τον Κώδικα Ασφαλείας η αρχή της «ταχυδρομικής» ψήφου και το σύστημα εκπροσώπησης των μετόχων με εξουσιοδότηση.

ΜΕΡΟΣ Β

2. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

2.1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ» - ΟΡΙΣΜΟΙ

Με τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αναφερόμαστε σε έναν τομέα δραστηριότητας της σύγχρονης επιχείρησης που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή από το management. Ο κοινωνικός ρόλος των επιχειρήσεων ως έκφραση εθελοντικών πράξεων, περιλαμβάνεται στις λειτουργίες της σύγχρονης επιχείρησης, η οποία αποσκοπεί να παρέχει υπηρεσίες και αγαθά στο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον.

Οι συνεχείς αλλαγές στο περιεχόμενο και τους στόχους του κοινωνικού ρόλου των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα των εξελίξεων που πραγματοποιήθηκαν στις αρχές του 21^{ου} αιώνα και κυρίως της παγκοσμιοποίησης. Σημαντικό ρόλο όμως έχουν διαδραματίσει και οι ουσιαστικές αλλαγές στις νέες τεχνολογίες, αλλά και οι αυξημένες προσδοκίες των μελών της κοινωνίας από τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Οι σύγχρονες απόψεις στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον και στα κοινωνικά σύνολα επισημαίνουν τη σημαντικότητα των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες ανταποκρίνονται στον κοινωνικό τους ρόλο στην απαιτούμενη κοινωνική υπευθυνότητα, στην κοινωνική συνοχή και στην κοινωνική σύγκλιση. Όλα τα ανωτέρω αποτελούν προκλήσεις για τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της ΕΚΕ.

Η έννοια της ΕΚΕ εκφράζεται πολλές φορές με μια σειρά όρων, όπως επιχειρησιακή ηθική⁷¹, επιχειρησιακή δεοντολογία, εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, εταιρική ιθαγένεια κλπ. Το γενικότερο πλαίσιο της Ηθικής, ως σύστημα κοινωνικών κανόνων, αποτελεί πηγή της επιχειρηματικής ηθικής. Η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να έχει κοινωνικά αποδεκτές διαδικασίες, ή με άλλα λόγια, μια επιχειρησιακή ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα. Συχνά οι δύο έννοιες, της Επιχειρησιακής Ηθικής και της Κοινωνικής Ευθύνης των επιχειρήσεων συγχέονται. Ως Επιχειρησιακή Ηθική εννοούμε τις ηθικές αρχές και τα πρότυπα τα οποία καθοδηγούν τη συμπεριφορά στον κόσμο των

⁷¹ Η υποχρέωση της επιχείρησης να λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της.

επιχειρήσεων. Η έννοια της Κοινωνικής Ευθύνης των επιχειρήσεων αναφέρεται στην υποχρέωση ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει τη θετική του επίδραση στην κοινωνία και να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές του επιδράσεις σε αυτή.

Η αρχική ιδέα για την εταιρική ευθύνη αναγνωρίζεται στη δεκαετία του '90 στην Ευρώπη. Η ιδέα αυτή αντλεί στοιχεία από προϋπάρχοντες προβληματισμούς από το χώρο της «επιχειρησιακής ηθικής» καθώς και από συναφείς πρακτικές επιχειρήσεων, οι οποίες είχαν ήδη εκδηλωθεί κυρίως στη Βόρεια Αμερική και στη Βορειοδυτική Ευρώπη⁷². Η έννοια της ΕΚΕ άρχισε να διαμορφώνεται ως αποτέλεσμα της ανάγκης για ανάπτυξη των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα εξέλιξη του τρόπου δράσης αυτών στο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον τους, τροποποιώντας τον μέχρι τότε τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους.

Οι πρώτες ιδέες για την κοινωνική υπευθυνότητα ή τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων έκαναν την εμφάνισή τους στις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα μέσα από την έννοια της φιλανθρωπίας και του ευρύτερου ρόλου των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Αυτές οι ιδέες οδήγησαν στην αποδοχή δύο αρχών από τις επιχειρήσεις που θα μπορούσε να πει κανείς ότι αποτελούν τις βάσεις της σύγχρονης έννοιας της ΕΚΕ: την αρχή της φιλανθρωπίας και την αρχή του θεματοφύλακα.

Σύμφωνα με την αρχή της φιλανθρωπίας η επιχείρηση οφείλει να δίνει εθελοντικά βοήθεια στα μέλη και τις ομάδες της κοινωνίας που έχουν ανάγκη. Η συγκεκριμένη αρχή βρίσκει τη σύγχρονη έκφρασή της στην εταιρική φιλανθρωπία και στις εθελοντικές δράσεις των επιχειρήσεων για την προώθηση του κοινωνικού καλού. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με την αρχή του θεματοφύλακα η επιχείρηση λειτουργώντας ως δημόσιος θεματοφύλακας, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα συμφέροντα όλων όσων επηρεάζονται από τις αποφάσεις και τις πολιτικές της. Η σύγχρονη έκφραση της αρχής αυτής εντοπίζεται στην αναγνώριση της αλληλεξάρτησης επιχείρησης και κοινωνίας, αλλά και στις προσπάθειες εξισορρόπησης των συμφερόντων και των αναγκών πολλών διαφορετικών κοινωνικών ομάδων.

Οι πρόσφατες εξελίξεις θέλουν τις μεγάλες επιχειρήσεις να αποχωρίζονται σταδιακά την κλασική νοοτροπία της ΕΚΕ, που συμπεριλάμβανε δωρεές για κοινωνοφελείς σκοπούς, χορηγίες και τα ουσιαστικά μέτρα για τους εργαζομένους τους⁷³. Το σύγχρονο management ενστερνίζεται βαθμιαία μια ολοκληρωμένη και μεθοδική διαδικασία για την διαχείριση της ΕΚΕ, όσον αφορά στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

⁷² Η Μ. Βρετανία ήταν η πρώτη χώρα μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης που θέσπισε το 2000 θέση Υπουργού για την Κοινωνική Υπευθυνότητα.

⁷³ S. Dunne, What is Corporate Social Responsibility Now?, Ephemera Review Essays, volume 7, 2007, pages 372-380.

Μέσα από αυτή την αλλαγή, οι σύγχρονες επιχειρήσεις στοχεύουν στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση της αποδοτικότητάς τους, χωρίς να παρατηρούνται απώλειες στα ενδιαφερόμενα μέρη⁷⁴. Θα πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι εξαιτίας των ιδιαίτερα ουσιαστικών κοινωνικών αλλαγών που έχουν λάβει χώρα, ο τρόπος που αντιλαμβάνεται η κοινωνία τον ρόλο των επιχειρήσεων έχει αλλάξει και αυτός σημαντικά. Οι ρίζες των κοινωνικών αυτών αλλαγών εντοπίζονται κυρίως στην παγκοσμιοποίηση, αλλά και γενικότερα στις σφοδρή αναδιαμόρφωση του ευρύτερου πολιτικού, οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις πλέον υποβάλλονται σε μια διαδικασία αυστηρότερης αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει πέραν των παραδοσιακών κριτηρίων (παρεχόμενα προϊόντα / υπηρεσίες, χρηματοοικονομική κατάσταση) και σύγχρονα κριτήρια, τα οποία σχετίζονται με το περιβάλλον και την κοινωνία.

Η ΕΚΕ ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών των σύγχρονων επιχειρήσεων που έχουν ως σκοπό τη συμμετοχή της συγκεκριμένης επιχείρησης στην αντιμετώπιση των σημαντικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αλληλοεπηρεάζονται με το περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο στο οποίο δραστηριοποιούνται. Κατά συνέπεια, οφείλουν να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους, φροντίζοντας αφενός να περιορίζουν τις επιδράσεις των δραστηριοτήτων τους και αφετέρου να δρουν κατασταλακτικά, επιδιορθώνοντας πιθανές συνέπειες. Με άλλα λόγια, κάθε επιχειρηματική οντότητα θα πρέπει να εκτιμά και να σέβεται όλα όσα αποτελούν τη βάση της κοινωνίας μας, όπως τις αρχές και τις αξίες κάθε ανθρώπου, το δικαίωμα του για ίσες ευκαιρίες, την αξιοπρέπειά του, το δικαίωμα του για ένα υγιές περιβάλλον, το δικαίωμα κάθε ανθρώπου για ένα καλύτερο μέλλον.

Σύμφωνα με το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη «ΕΚΕ είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους».

Ένα άλλος ορισμός είναι αυτός που δίνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην Πράσινη Βίβλο (2001): «ΕΚΕ είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη».

⁷⁴ Ο όρος «ενδιαφερόμενα μέρη» αναφέρεται σε όλα τα άτομα και τις ομάδες που αλληλοεξαρτώνται και αλληλοεπηρεάζονται με τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Στην ξένη βιβλιογραφία ο όρος που αντιστοιχεί στην ΕΚΕ είναι Corporate Social Responsibility. Απαντά κανείς βέβαια αρκετούς διαφορετικούς όρους, όπως: Corporate Citizenship, Social Responsibility, Social Responsiveness, Corporate Responsibility, κλπ.

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί της ΕΚΕ που τη συνδέουν με την υποχρέωση των επιχειρήσεων να ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες «ηθικής» συμπεριφοράς. Μπορεί να εντοπίσει κανείς μεγάλο αριθμό τέτοιων ορισμών για την ΕΚΕ. Ο πιο χαρακτηριστικός είναι ο ορισμός που δίνει το World Business Council for Sustainable Development: *“the continuing commitment by business to behave ethically and to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large”*. Το μεγαλύτερο μέρος των ορισμών ωστόσο, αποδέχονται πως μια επιχείρηση για να λέγεται κοινωνικά υπεύθυνη, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται, να προλαμβάνει και να αντιμετωπίζει καταστάσεις που πηγάζουν από τη λειτουργία της και τις δραστηριότητες της και έχουν να κάνουν με το περιβάλλον και την προστασία του, τα δικαιώματα των εργαζομένων, την ποιότητα ζωής τους, αλλά και το σύνολο της κοινωνίας γενικότερα.

Σύμφωνα με τον Michael McComb, σε άρθρο του στην «South China Morning Post»: Η ανησυχία και η έννοια των επιχειρήσεων να βλέπουν πέρα από τα κέρδη τους και να ενδιαφέρονται για το ευρύτερο ρόλο τους στην κοινωνία ονομάζεται γενικά ΕΚΕ... Αναφέρεται σε μια επιχείρηση που συνδέει τον εαυτό της με ηθικές αξίες, διαφάνεια, διάλογο με τους εργαζομένους, συμμόρφωση με τους νομικούς περιορισμούς και σεβασμό για την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται. Ωστόσο, η ΕΚΕ είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που καθορίζει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, την επιλογή εταίρων, την υιοθέτηση πρακτικών και τελικά την ανάπτυξη του προϊόντος (McComb, 2002).

Ο Carroll (1979) ανέπτυξε ένα πλαίσιο ανάλυσης όπου όλες οι διαστάσεις της ΕΚΕ ενσωματώνονται στην οργανωσιακή κουλτούρα και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεωρεί ότι «η ΕΚΕ συμπεριλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές και ηθικές προσδοκίες της κοινωνίας από τις επιχειρήσεις σε δεδομένη χρονική στιγμή». Το «Organizational Social Performance Model» αποτελείται από τρεις διαστάσεις που αλληλοσυνδέονται.

Η πρώτη διάσταση περιλαμβάνει τις κατηγορίες δράσεων της ΕΚΕ, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε εθελοντικές ή «διάκρισης», νομικές, ηθικές και οικονομικές. Οι εθελοντικές περιλαμβάνουν το καθήκον των επιχειρήσεων για εθελοντική ανάληψη πρωτοβουλιών που αποβλέπουν στο κοινωνικό καλό. Επίσης, αναφέρονται στο καθήκον των επιχειρήσεων να ενεργούν εθελοντικά και να πράττουν με στόχο τη βελτίωση της κοινωνίας. Σε αυτή την κατηγορία περιέχονται οι φιλανθρωπικές χορηγίες και η παροχή συγκεκριμένων

υπηρεσιών προς τους εργαζομένους, όπως και η συνεισφορά γενικότερα στην κοινωνία. Η νομική πλευρά αναφέρεται στην υπακοή στους ισχύοντες νόμους κατά τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων, ενώ η ηθική περιλαμβάνει τις προσδοκίες της κοινωνίας για ορθή και συνειδητή συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Τέλος, στην κατηγορία των οικονομικών δράσεων, εντοπίζεται η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών προς πώληση με κέρδος.

Η δεύτερη διάσταση του μοντέλου του Capoll περιλαμβάνει τις φιλοσοφίες της «Κοινωνικής Ανταπόκρισης των Επιχειρήσεων». Οι φιλοσοφίες αυτές καθοδηγούν την επιχείρηση στους τρόπους με τους οποίους θα αντιμετωπίσει διάφορα κοινωνικά θέματα. Διακρίνονται τέσσερις τύποι τέτοιων φιλοσοφιών:

- Φιλοσοφίες Αντίδρασης (Reaction)
- Φιλοσοφίες Άμυνας (Defense)
- Φιλοσοφίες Συνύπαρξης
- Φιλοσοφίες της «προώθησης»

Η Τρίτη διάσταση περιλαμβάνει κατηγορίες κοινωνικών θεμάτων όπως, ο καταναλωτισμός, η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, οι κοινωνικές διακρίσεις, η παραγωγή ασφαλών προϊόντων, η υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία καθώς και θέματα που έχουν να κάνουν με τα δικαιώματα των μετόχων και των μεριδιούχων των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με το Institute of Directors, το οποίο εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο, η ΕΚΕ ορίζεται ως εξής: «... έχει να κάνει με εκείνες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που δρουν πέρα από προβλεπόμενα από το νόμο, προκειμένου να διαχειριστούν τις επιπτώσεις που έχει η δραστηριότητα τους στο περιβάλλον και στην κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, η δράση αυτή περιλαμβάνει τον τρόπο που αλληλοεπηρεάζονται από τους υπαλλήλους τους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και γενικά την κοινωνία στην οποία λειτουργούν, καθώς επίσης και το βαθμό στον οποίο προσπαθούν να προστατέψουν το περιβάλλον» (Lea, 2002).

Το Πανεπιστήμιο του Μαϊάμι, στον οδηγό που έχει εκδώσει με τίτλο «A Guide to Corporate Social Responsibility» αναφέρει: «... η ΕΚΕ είναι ένα μέσο για την ανάλυση των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στις επιχειρήσεις, στα οικονομικά συστήματα και στις κοινωνίες στις οποίες βασίζονται. Είναι ένα μέσο για να καθοριστεί η έκταση των υποχρεώσεων μιας επιχείρησης προς την κοινωνία, ένας τρόπος εισαγωγής πολιτικών για τον τρόπο που μπορούν να εκπληρωθούν οι υποχρεώσεις αυτές, καθώς και ένα εργαλείο με το οποίο μπορούν να εντοπιστούν τα οφέλη για την επιχείρηση που είναι συνεπής» (University of Miami, 2007).

Στόχος της ΕΚΕ είναι ο επαναπροσδιορισμός και η αναδιοργάνωση των διαδικασιών επιχείρησης με τρόπο τέτοιο που να κατοχυρώνεται η ορθή αντιμετώπιση των παραπάνω ιακών. Προτείνονται αλλαγές όπως η χρήση εξοπλισμών φιλικών προς το περιβάλλον, η παράσταση και ενίσχυση των τοπικών κοινοτήτων, η ενθάρρυνση διαφόρων κοινωνικών οτοβουλιών, καθώς και η ανάπτυξη ενός υγιούς και παραγωγικού εργασιακού ηβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Waddock (2004), η ΕΚΕ αφορά σε δυναμικές και καινοτόμες ργειες των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπισθούν διάφορα ζητήματα κοινωνικής ιατικής αλλά και γενικότερα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο Hess (2001) υποστηρίζει ότι μια χείρηση διακρίνεται για τον τρόπο που ανταποκρίνεται σε θέματα ΕΚΕ με την αξιολόγηση ν μέσων δράσης και των πρακτικών που έχει υιοθετήσει προκειμένου να αντιμετωπίσει οητώσεις κοινωνικών πιέσεων. Συνεχίζει όμως, τονίζοντας ότι το πιο σημαντικό κριτήριο αι η ύπαρξη συγκεκριμένων διαδικασιών και μηχανισμών που αποδεικνύουν την ομότητα της επιχείρησης να αντεπεξέρχεται στις ανωτέρω πιέσεις μέσω αποδοτικών, οτελεσματικών και λειτουργικών οδών.

2.2.ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Στην ενότητα αυτή θα γίνει αναφορά στα σημαντικότερα θεωρητικά έργα περί ΕΚΕ, οπία έχουν διατηρηθεί χρονικά και προκάλεσαν το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών οντας τις βάσεις για την περαιτέρω μελέτη της ΕΚΕ.

Ο Chester Bernard (1938) αναφέρθηκε στο ρόλο των οργανισμών στην ευρύτερη ανωνία στο έργο του «The functions of the executive». Διατύπωσε την άποψη ότι υπάρχει λειψη της αναγνώρισης ότι οι τυπικές οργανώσεις αποτελούν κύριο δομικό συστατικό της ανωνίας και σημαντικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής ζωής. Τονίζει ότι στη λήψη οφάσεων στις επιχειρήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνεται ανάλυση των οικονομικών, των κικών, των κοινωνικών και των φυσικών πλευρών του περιβάλλοντος, τα αποτελέσματα της οίας θα πρέπει να αξιολογούνται και να λαμβάνονται υπόψη.

Ο Herbert Simon (1945) στο σύγγραμμά του «Administrative Behavior» αναφέρεται ην έντονη επιρροή των οργανώσεων στο άτομο και ανέλυσε πλευρές της ατομικής δράσης ο πλαίσιο των οργανώσεων. Ενώ αναγνώρισε την ανάγκη των οργανώσεων να αταποκρίνονται στις αξίες της κοινότητας, πέραν των νομικών τους υποχρεώσεων, θεώρησε τα κύρια κριτήρια μιας «καλής» επιχείρησης είναι τα οικονομικά. Παράλληλα, τονίζει την

αυξανόμενη επιρροή του δημοσίου συμφέροντος στις επιχειρήσεις. Τέλος, υπογραμμίζει ότι η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υιοθέτηση στόχων, οι οποίοι θα είναι σύμφωνοι με τις αξίες των πελατών της.

Ο Drucker (1954) ήταν ανάμεσα στους πρώτους συγγραφείς που αναφέρθηκαν σαφώς στις «κοινωνικές ευθύνες» των επιχειρήσεων. Ενώ οι Bernard (1938) και Simon (1945) ασχολήθηκαν με τις ηθικές διαστάσεις της ατομικής συμπεριφοράς στις οργανώσεις, ο Drucker (1954) ασχολήθηκε με την ΕΚΕ. Θεωρεί ότι η Δημόσια Ευθύνη πρέπει να αποτελεί έναν από τους στόχους – κλειδιά των επιχειρήσεων. Στο έργο του «The practice of management» αναφέρεται στις «κοινωνικές ευθύνες» της επιχείρησης και στις διαστάσεις ατομικής συμπεριφοράς στις οργανώσεις. Σημειώνει ότι οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να τίθενται σύμφωνα με τις κυρίαρχουσες πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες. Ο μάνατζερ οφείλει να διακρίνεται από υπευθυνότητα και να στοχεύει στο κοινό καλό, παρόλο που ευθύνη του κάθε οργανισμού είναι η επίτευξη κέρδους. Τονίζει επιπλέον, ότι οι διοικούντες τους οικονομικούς οργανισμούς θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις επιδράσεις των πολιτικών που υιοθετούν και των δράσεων που αναλαμβάνουν στην κοινωνία⁷⁵.

Ο Selznick (1957) με το «Leadership in administration: A Sociological Perspective» κάνει αναφορά στις ηθικές διαστάσεις της ΕΚΕ. Ο Selznick (1957) αναγνώρισε ότι οι οργανώσεις γίνονται ολοένα και περισσότερο «δημόσιες» στη φύση και απαιτείται η ενασχόλησή τους με θέματα που αφορούν στην κοινότητα. Η προσήλωση στις αξίες των οικονομικών οργανισμών και οι ρόλοι που διαδραματίζουν στην κοινότητα είναι μια αλλαγή από τη έμφαση που δίνονταν στην επίτευξη κέρδους στην ευρύτερη κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

Ο Korten (1966) στο άρθρο του «Limits to the Social Responsibility of Business» αναφέρει: «Η επιχείρηση έχει γίνει, στο δεύτερο ήμισυ του 20^{ου} αιώνα, ο πιο κυρίαρχος θεσμός στον πλανήτη. Ο κυρίαρχος θεσμός σε κάθε κοινωνία πρέπει να αναλαμβάνει ευθύνη για το σύνολο... και κάθε απόφαση, κάθε δραστηριότητά του πρέπει να διέπεται από αυτό το είδος της ευθύνης...».

Οι Davis και Blomstrom (1966) στο έργο τους «Business and its environment» αναφέρουν: «... μακροχρόνια, αυτοί που δε χρησιμοποιούν τη δύναμη με τέτοιο τρόπο που η κοινωνία θεωρεί υπεύθυνο πρόκειται να τη χάσουν». Η φράση αυτή έμεινε στην ιστορία ως «ο σιδηρούν νόμος της υπευθυνότητας».

Ο Andrews (1987) στο «Concepts of Corporate Strategy» αντιμετωπίζει την ηθική συμπεριφορά ως παράγωγο των αξιών και αναγνωρίζει τη σημασία των αξιών, των ηθικών

⁷⁵ *"The ultimate responsibility of management was to itself, to the enterprise, to our heritage, to our society and to our way of life".*

αντιλήψεων και της ΕΚΕ. Επίσης, κάνει αναφορά στις οικονομικές και μη οικονομικές ευθύνες των επιχειρήσεων και στις στρατηγικές που οφείλουν να υιοθετούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τους κοινωνικούς θεσμούς. Υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να τολμούν «καλά» έργα, τα οποία είναι στρατηγικά συνδεδεμένα με τις παρούσες και τις προβλεπόμενες οικονομικές λειτουργίες. Επιπλέον, όπως και ο Drucker (1954) και ο Ansoff (1965), θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν τόσο οικονομικούς όσο και μη οικονομικούς στόχους. Συγκεκριμένα αναφέρει: «... η επιχείρηση θα πρέπει να έχει στρατηγική για τη στήριξη των θεσμών της κοινότητας με την ίδια σαφήνεια όπως και η οικονομική της στρατηγική και οι αποφάσεις της θα πρέπει να αφορούν τόσο το τι είδος οργανισμού προτίθεται να είναι όσο και το είδος ανθρώπων που προτίθεται να εντάξει ως μέλη...» (Andrews, 1987, Concepts of Corporate Strategy).

Ο Freeman (1984) σε ένα από πιο διαδεδομένα συγγράμματά του, το «Strategic Management: A Stakeholder Approach» βασίζεται σε προηγούμενες απόψεις ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε σύνθετα περιβάλλοντα και πρέπει να ικανοποιούν πολλαπλούς ενδιαφερόμενους, ενώ αναγνωρίζει τη συνεχώς αυξανόμενη σημασία της ηθικής στις επιχειρήσεις.

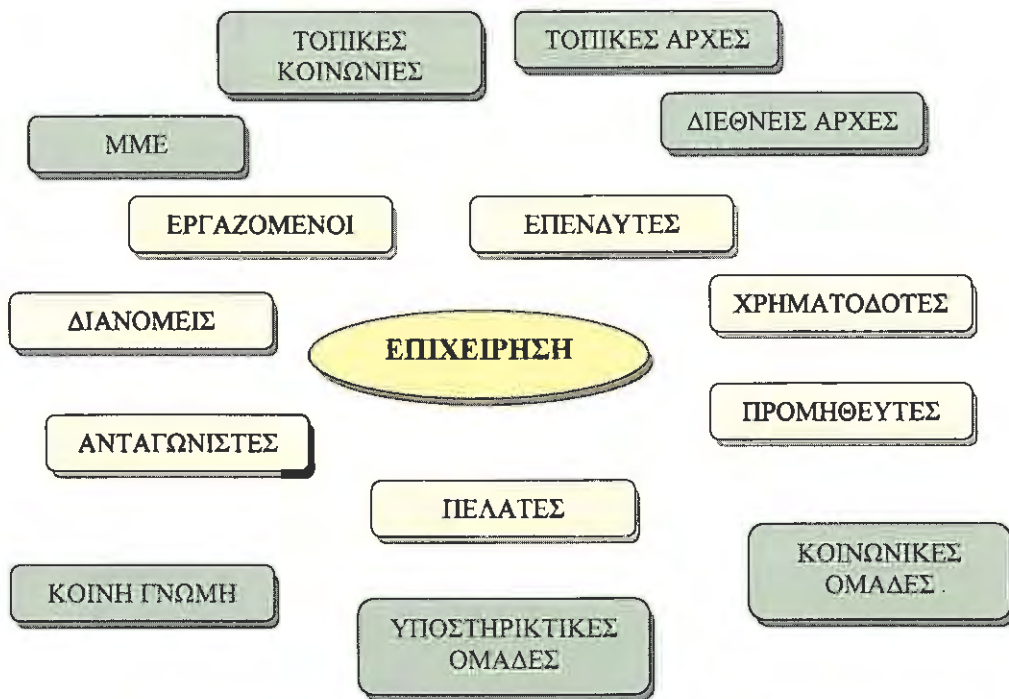
Τη δεκαετία του '90 παρουσιάστηκαν πολλά άρθρα και βιβλία για την ΕΚΕ, την ηθική και τις αξίες στις επιχειρήσεις. Η απαίτηση για κοινωνική υπευθυνότητα και ηθική συμπεριφορά των επιχειρήσεων και των διοικούντων έγινε πλέον επιτακτική. Ο Solomon (1997) στο έργο του «It's good business» αναφέρει συγκεκριμένα ότι η μεγάλη ανάπτυξη των επιχειρήσεων οδήγησε σε δημιουργία προσδοκιών του κοινού από αυτές. Χαρακτηρίζει τις ανώνυμες εταιρείες ως «νέα προνομιούχα τάξη», γεγονός που συνέβαλε στις αυξημένες απαιτήσεις της κοινωνίας. Τέλος, αναφέρει χαρακτηριστικά: «... τώρα που οι επιχειρήσεις είναι ένας από τους κυρίαρχους θεσμούς στον κόσμο, η ΕΚΕ έχει διευρυνθεί και περιλαμβάνει πεδία που θεωρούνταν πριν ευθύνη των κυβερνήσεων, όπως παραδείγματος χάριν η εκπαίδευση, η χορηγία τεχνών, η χρηματοδότηση βασικής έρευνας, η πείνα και φτώχεια κλπ.». Αναφορικά με το θέμα των αξιών και της ηθικής, ο Solomon υποστηρίζει ότι οι αξίες που δημιουργούν την κουλτούρα των επιχειρήσεων μάλλον, παρά οι ατομικές αξίες, αποτελούν τον κύριο παράγοντα της επιχειρηματικής ηθικής⁷⁶.

Η Brenda Joyner και ο Hofer ήδη από το 1992 υποστηρίζουν ότι στις μικρές επιχειρήσεις οι κουλτούρες και ως εκ τούτου οι αξίες και η ηθική της επιχείρησης

⁷⁶ «Different businesses provide different cultures and different cultures define different values, different ethics, different lives»: «Οι διαφορετικές επιχειρήσεις παρέχουν διαφορετικές κουλτούρες και οι διαφορετικές κουλτούρες καθορίζουν διαφορετικές αξίες, διαφορετική ηθική, διαφορετικές ζωές».

δημιουργούνται από τους ιδιοκτήτες. Και ο Solomon δέχεται ότι το μέγεθος της επιχείρησης είναι καθοριστικός παράγοντας για τα ανωτέρω θέματα. Μάλιστα υποστηρίζει ότι στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχει ο κίνδυνος της απρόσωπης σχέσης και ως εκ τούτου ο κίνδυνος η ηθική να λειτουργήσει σε μια σειρά αφηρημένων κανόνων που πολύ εύκολα μπορούν να εκτεθούν, να συμβιβαστούν ή να επανερμηνευθούν υπό την πίεση της εταιρικής ιεραρχίας. Παρόλα αυτά, δεν παραλείπει να κάνει αναφορά στην ύπαρξη μικρότερων ομάδων, με τις οποίες τα άτομα ταυτίζονται στο εσωτερικό των μεγάλων επιχειρήσεων και οι οποίες επιβάλλουν ηθικές απαντήσεις.

Ο J. Post (1999) αναφέρεται στις ομάδες ατόμων που επηρεάζουν την επιχείρηση και επηρεάζονται αντίστοιχα από αυτή. Εντοπίζει δύο κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών, τα πρωτεύοντα ή κύρια ενδιαφερόμενα μέρη και τα δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται εκείνοι οι οποίοι επηρεάζονται από τις αποφάσεις της επιχείρησης ή επηρεάζουν αυτές, διότι έχουν στενή και εξαρτώμενη σχέση από την επιχείρηση, όπως πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδότες, επενδυτές, εργαζόμενοι, διανομείς και ανταγωνιστές. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται όλοι όσοι άμεσα ή έμμεσα αλληλοεπηρεάζονται με την επιχείρηση, όπως οι τοπικές κοινωνίες, οι τοπικές αρχές, οι διεθνείς αρχές, οι διάφορες κοινωνικές ομάδες, οι διάφορες υποστηρικτικές ομάδες, η κοινή γνώμη και τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας (ΜΜΕ). (βλ. σχήμα 1.).



Σχήμα 1. Τα κύρια και δευτερεύοντα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης.

Επιπλέον, ο Post (1999) αναφέρει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τη σχέση επιχείρησης – κοινωνίας. (βλ. σχήμα 2.). Στο πλαίσιο αυτών των παραγόντων αναγνωρίζει όρους που θα πρέπει να τηρούνται προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει ικανοποιητικό επίπεδο κοινωνικής υπευθυνότητας.

Συγκεκριμένα, οι όροι αυτοί αφορούν:

- Αναγνώριση των ενδιαφερομένων μερών.
- Καθορισμός των επιδράσεων της επιχείρησης στις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων.
- Καθορισμός των μεθόδων εντοπισμού των ανωτέρω επιδράσεων.
- Ανάλυση της σχέσης επιχείρησης – ενδιαφερομένων.
- Εντοπισμός των διαύλων επικοινωνίας.
- Προσδιορισμός των σημαντικών μετρήσεων.
- Αναθεώρηση των αποφάσεων.



Σχήμα 2. Παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση επιχείρησης – κοινωνίας.

Υπάρχει βέβαια και αντίθετες θεωρητικές προσεγγίσεις όσον αφορά στον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων. Ορισμένες θεωρίες υποστηρίζουν ότι η επίτευξη οικονομικών στόχων, και ιδιαιτέρως η μεγιστοποίηση των κερδών είναι η μοναδική ευθύνη της επιχείρησης. Κατ' επέκταση, η επίδιωξη οποιουδήποτε άλλου στόχου που μπορεί να παρεμποδίσει τον πρωταρχικό αυτό στόχο είναι αντίθετη με τον ίδιο το σκοπό ύπαρξης ενός κερδοσκοπικού οργανισμού.

Ο πιο γνωστός πρεσβευτής της ιδέας αυτής είναι ο διάσημος οικονομολόγος και Νομπελίστας, Milton Friedman (1962). Ο Friedman υποστηρίζει ότι η επιχείρηση είναι πρωτίστως μια οικονομική οντότητα, που η ίδια παράγει προϊόντα ή προσφέρει υπηρεσίες με ικανοποιητικά για την ίδια ανταλλάγματα οικονομικής φύσεως. Εν συντομία, η θεωρία του συνοψίζεται στην πρότασή του ότι «υπάρχει μία και αποκλειστικά μόνο μία κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων, να συμμετέχουν σε δραστηριότητες οι οποίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξάνεται το κέρδος των επιχειρήσεων, τηρώντας βέβαια τους κανόνες του παιχνιδιού.

Οι κανόνες αυτοί είναι ο ανοικτός και ελεύθερος ανταγωνισμός και η αποφυγή απάτης και δόλου»⁷⁷. Κατά τον Friedman κοινωνική ευθύνη μπορεί να έχουν μόνο τα φυσικά πρόσωπα και όχι οι επιχειρήσεις, οι οποίες είναι τεχνητά δημιουργήματα του ανθρώπου. Τα στελέχη που ασκούν κοινωνική υπευθυνότητα με τους πόρους της επιχείρησης δρουν ενάντια στα συμφέροντα των μετόχων, των οποίων τα συμφέροντα πρέπει πρωτίστως να εξυπηρετούν.

Η κοινωνική συνείδηση της επιχείρησης μπορεί, κατά τον Friedman, να οδηγήσει στο δημόσιο έλεγχο των επιχειρήσεων με οδυνηρές για αυτές συνέπειες⁷⁸. Δεν είναι όμως ο μόνος οικονομολόγος που εκφράζει απόψεις ενάντια στην κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Ο Th. Levitt πιστεύει ότι εάν μια επιχείρηση απασχολείται με δραστηριότητες κοινού συμφέροντος, τότε υπάρχει κίνδυνος αποπροσανατολισμού της από τους πραγματικούς της σκοπούς⁷⁹.

Σύμφωνα με τον David Henderson, πρώην επικεφαλή οικονομολόγο του OSCE, η υιοθέτηση της ΕΚΕ εντός των επιχειρήσεων συνοδεύεται με μια μεγάλη πιθανότητα αύξησης του κόστους και μειωμένης απόδοσης. Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να λάβουν υπόψη τους ένα ευρύτερο πλαίσιο στόχων και ανησυχιών και να εμπλακούν σε νέες χρονοβόρες διαδικασίες και συσκέψεις με εξω-επιχειρησιακούς παράγοντες.

2.3.ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

⁷⁷ Daft Richard, 2006, "The New Era of Management", International Edition, Thomson Southern – Western Editions.

⁷⁸ Friedman M., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times Magazine, p. 33, 1970.

⁷⁹ Levitt Th., "The Dangers of Social Responsibility", Harvard Business Review, Volume 36, pp. 41-50, 1958.

2.3.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΕ

Η εσωτερική διάσταση της ΕΚΕ αφορά στις πρακτικές εκείνες που υιοθετούν οι επιχειρήσεις και σε δράσεις που αναλαμβάνονται μέσα στις επιχειρήσεις σχετικά με τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία, την προσαρμογή στην αλλαγή, τη διαχείριση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου και των φυσικών πόρων στην παραγωγή. Συγκεκριμένα:

- **Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού:** αφορά στο σύνολο των επενδύσεων που πραγματοποιούνται από μια επιχείρηση στον τομέα του ανθρώπινου κεφαλαίου που διαθέτει και περιλαμβάνει την υιοθέτηση πολιτικών υπεύθυνων προσλήψεων και καταπολέμησης πιθανών διακρίσεων ανάμεσα στους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνονται οι προσλήψεις ατόμων από διάφορες κοινωνικές ομάδες, όπως γυναίκες, άτομα εθνικών μειονοτήτων και άνεργοι. Επιπλέον, μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση οφείλει να υποστηρίζει και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις και υποδομές για τη δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων της. Συμβάλει, έτσι, στον πληρέστερο και πιο σωστό καθορισμό των αναγκών που υπάρχουν σε επαγγελματική κατάρτιση, αλλά και υποστηρίζει την ομαλή μετάβαση των νέων από το σχολείο στην εργασία⁸⁰. Τέλος, σε αυτή την κατηγορία καλών πρακτικών ΕΚΕ περιλαμβάνεται η παροχή μεριδίων και μετοχών στους εργαζομένους, η οποία αποσκοπεί στο να αισθάνονται οι εργαζόμενοι μέρος της επιχείρησης και να νοιάζονται περισσότερο για την καλύτερη απόδοσή της και την ανάπτυξή της.
- **Υγιεινή & Ασφάλεια στην Εργασία:** προκειμένου μια επιχείρηση να είναι κοινωνικά υπεύθυνη στον τομέα αυτό θα πρέπει να εφαρμόζει εθελοντικά συστήματα ελέγχου καθώς και να διαθέτει πιστοποίηση για τα συστήματα διαχείρισης. Βέβαια, όσον αφορά σε αυτά τα θέματα, είναι ισχυρότατη η υπάρχουσα νομοθεσία και ο έλεγχος που πραγματοποιείται από τις δημόσιες αρχές. Έτσι, η υιοθέτηση εθελοντικών συστημάτων από μια επιχείρηση λειτουργεί περισσότερο συμπληρωματικά. Παρόλα αυτά, το δικαίωμα κάθε εργαζομένου να παρέχει τις υπηρεσίες του σε ένα ποιοτικό περιβάλλον δεν είναι κατοχυρωμένο δικαίωμα. Απαιτείται για την διασφάλιση ποιότητας στις εργασιακές συνθήκες, ανάλογο επίπεδο εταιρικής κουλτούρας⁸¹. Μια κοινωνικά

⁸⁰ Νίνα-Παζαρτζή Ε., (2004): Business Social Responsibility «Challenges in the 21st Century», Conference of Economic Sociology Network, European Sociological Association «Economic Sociology : Problems and Prospects», Ρέθυμνο

⁸¹ Θανόπουλος, Ι., (2003), Επιχειρηματική Ηθική & Δεοντολογία, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

υπεύθυνη επιχείρηση φέρει την ευθύνη υιοθέτησης σωστών πρακτικών σε ζητήματα διαμορφώσεως του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία αυτή, τις σοβαρές επιπτώσεις που έχει το εργασιακό περιβάλλον στην ψυχική αλλά και σωματική υγεία των εργαζομένων.

- Προσαρμογή στην Αλλαγή: Συνήθως μια επιχείρηση προβαίνει σε αλλαγές προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση του προσωπικού, να αυξηθεί το μερίδιό της στην αγορά, να αυξήσει την παραγωγικότητα, να μειώσει τις αποχωρήσεις των εργαζομένων, να αυξήσει το βαθμό κοινωνικής αποδοχής. Είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να καταφέρει να διατηρήσει την ισορροπία ανάμεσα στις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και στις απαιτήσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος. Θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα έγκαιρης και αποτελεσματικής αντίδρασης στα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντός της, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να καταφέρει να αποδεχθούν οι εργαζόμενοι τις αναγκαίες αλλαγές. Είναι αναμενόμενο να υπάρχουν αντιδράσεις από εκείνους που επηρεάζονται από τις επιχειρούμενες οργανωσιακές αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν στη δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται είτε στο ανθρώπινο δυναμικό. Συνήθως, οι αλλαγές συνοδεύονται από αβεβαιότητα, η οποία πηγάζει από το άγνωστο του αποτελέσματος και είναι αυτή που προκαλεί και την αντίθεση των ενδιαφερομένων στην αλλαγή⁸². Μια επιχείρηση αναδιαρθρώνεται με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο όταν κατά τη διαδικασία της αλλαγής λαμβάνει υπόψη της τα συμφέροντα των ατόμων που επηρεάζονται από την αλλαγή αυτή.
- Διαχείριση του Περιβαλλοντικού Αντίκτυπου και των Φυσικών Πόρων στην Παραγωγή: Έχουν περάσει μόνο λίγες δεκαετίες από την περίοδο που οι διάφορες ομάδες υπέρ της προστασίας του περιβάλλοντος και οι υπεύθυνοι για την περιβαλλοντική πολιτική θεωρούσαν ως ισχυρό αντίπαλό τους το σύστημα της αγοράς. Την ίδια στιγμή, ο κόσμος των επιχειρήσεων και οι προασπιστές της ανάπτυξης αντιμετώπιζαν τις όποιες ανησυχίες σχετικά με περιβαλλοντικά ζητήματα, τροχοπέδη στην περαιτέρω ανάπτυξη και στην υλοποίηση επενδύσεων που θα συνέβαλαν στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου. Πλέον, οι συνθήκες έχουν βελτιωθεί σημαντικά, ώστε να υπάρξει αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανησυχιών και των δύο αυτών πλευρών. Έτσι, οι θερμοί υποστηρικτές της ανάπτυξης δείχνουν να συνειδητοποιούν το γεγονός ότι ορισμένα επενδυτικά σχέδια, τα οποία αποβλέπουν

⁸² Χυτήρης, Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, 3η έκδοση, Αθήνα

κυρίως σε βραχυχρόνια αποτελέσματα και συνήθως είναι επιβαρυντικά για το περιβάλλον, μπορεί να αποδειχθούν εντελώς αναποτελεσματικά μακροχρόνια. Από την άλλη πλευρά, οι περιβαλλοντικές ομάδες έχουν συνειδητοποιήσει ότι μια από τις μεγαλύτερες απειλές και για την προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί η φτώχεια. Έτσι, η οικονομική μεγέθυνση και η προστασία του περιβάλλοντος, σήμερα, αποτελούν έννοιες που τοποθετούνται η μια δίπλα στην άλλη και όχι διαζευκτικά. Την τελευταία δεκαετία ιδιαίτερα σημαντικό μέρος της περιβαλλοντικής πολιτικής αποτελεί ο συνδυασμός αυτής με οικονομικά κίνητρα. Με αυτό τον τρόπο, μια επιχείρηση που ως σήμερα είχε επιβλαβείς για το περιβάλλον συνέπειες, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει με ποιον τρόπο θα συμβαδίσει με την γενικότερη περιβαλλοντική πολιτική και να είναι συνεπής ως προς τις ευθύνες που της αναλογούν. Παρόλο που η υλοποίηση περιβαλλοντικά ορθών επενδύσεων από μια επιχείρηση φέρει διπλά οφέλη, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και το περιβάλλον, είναι δύσκολο να εξασφαλιστούν οι κατάλληλες περιβαλλοντικές λύσεις μόνο από το σύστημα της αγοράς. Βέβαια, αποτελούν πλέον πραγματικότητα οι ιδιωτικές συμφωνίες, οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση του τρόπου διαχείρισης των περιβαλλοντικών θεμάτων. Δεν είναι λίγες οι εταιρείες εκείνες που έρχονται σε συμφωνία μεταξύ τους, η οποία αποβλέπει αρχικά σε μειωμένη χρήση των πόρων, αλλά και στη συνέχεια σε αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.

2.3.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΕ

Η εφαρμογή από μια επιχείρηση πρακτικών ΕΚΕ, οι οποίες αφορούν στο σύνολο των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων της τοπικής κοινωνίας, των επιχειρηματικών εταίρων, των προμηθευτών και των πελατών της επιχείρησης, των δημοσίων αρχών, διαφόρων μη κυβερνητικών οργανισμών αλλά και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, συμπεριλαμβάνεται στην εξωτερική διάσταση της ΕΚΕ. Συγκεκριμένα:

- **Τοπικές κοινότητες:** Είναι γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην κοινωνία που δραστηριοποιούνται. Μια κοινωνία που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και ευημερία παρέχει πρόσφορο έδαφος στις επιχειρήσεις για υλοποίηση επενδύσεων και για ανάπτυξη γενικότερα. Επιπλέον, η επιχείρηση από την πλευρά της παρέχει θέσεις εργασίας, πληρώνει φόρους, αλλά και συμβάλει με χορηγίες στην πραγματοποίηση πολιτιστικών εκδηλώσεων. Επίσης, είναι προς το

συμφέρον της επιχείρησης να είναι διαθέσιμες στο τοπικό ανθρώπινο δυναμικό εκείνες οι δεξιότητες που απαιτούνται για τις δραστηριότητές της, αφού ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού της το αντλεί από την τοπική κοινωνία. Στα πλαίσια της φιλοσοφίας αυτής, η επιχείρηση συμμετέχει στην ανάπτυξη των υποδομών εκείνων που θα συμβάλλουν στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου των μελών της κοινωνίας, ενώ ταυτόχρονα, διαθέτει κεφάλαια για την ανάπτυξη λύσεων που θα περιορίσουν τη φθορά που επέρχεται στο φυσικό περιβάλλον από τη λειτουργία της. Είναι πλέον αποδεκτό από όλους ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει πολλά και ποικίλα οφέλη από την ανάληψη πρωτοβουλιών για την προστασία του φυσικού και του πολιτιστικού περιβάλλοντος⁸³.

- **Επιχειρηματικοί εταίροι, προμηθευτές και καταναλωτές:** Οι σχέσεις που διαμορφώνονται ανάμεσα στις επιχειρήσεις, τους προμηθευτές και τους πελάτες καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ΕΚΕ των επιχειρήσεων, κυρίως μέσα από την επιλογή των προμηθευτών και των συνεργατών που θα συμμετέχουν στην παραγωγή των προϊόντων. Είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση να λαμβάνει υπόψη της στις σχέσεις της με τους προμηθευτές της, τόσο τη σχετική εθνική και κοινοτική νομοθεσία, όσο και τους άγραφους κανόνες και τις ηθικές αρχές της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται. Αποτελεί πλέον, προσδοκία των καταναλωτών να είναι η ΕΚΕ μέρος της στρατηγικής της εταιρείας που επιλέγουν. Κάθε επιχείρηση κρίνεται για την ηθική συμπεριφορά της και τις σχέσεις εμπιστοσύνης που έχει αναπτύξει τόσο με προμηθευτές όσο και με πελάτες. Μέσα από την συνεχή αυτή αξιολόγηση και με την πάροδο των ετών, είναι εύκολο για τους καταναλωτές να εντοπίσουν τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται με υπευθυνότητα απέναντι στην κοινωνία και στο περιβάλλον και να τις προτιμούν έναντι άλλων λιγότερο υπεύθυνων. Είναι διατεθειμένοι, δηλαδή, οι καταναλωτές να επιβραβεύσουν αυτές τις επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν δράσεις και να υιοθετούν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές λαμβάνοντας υπόψη τους δύο βασικούς παράγοντες. Πρώτον, θα πρέπει να φροντίζουν για τη διαρκή και άμεση ενημέρωση των πολιτών, η οποία απαιτείται να είναι διαφανής και ειλικρινής. Δεύτερον, οφείλουν οι επιχειρήσεις να διαμορφώνουν την παραγωγική τους διαδικασία με βάση σύγχρονες και καινοτόμες πρακτικές ώστε να αυξάνεται η ασφάλεια του τελικού προϊόντος για τον καταναλωτή.

⁸³ Τσίτσας, Ν. (2007): "Η μεγάλη κοινωνική πρόκληση Ευθύνη", εφημ. "ΕΘΝΟΣ".

- **Ανθρώπινα δικαιώματα:** Ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στον εργασιακό χώρο αλλά και γενικότερα αποτελεί σημείο ανάληψης δράσης από μια επιχείρηση που επιθυμεί να είναι κοινωνικά υπεύθυνη. Εκδηλώνεται μεταξύ άλλων δράσεων με τη συνεργασία της επιχείρησης με κυβερνητικούς οργανισμούς και συνδικαλιστικά σωματεία προκειμένου να επιλυθούν τέτοιου είδους ζητήματα. Κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει πρακτικές ΕΚΕ οφείλει να συμμετέχει σε δράσεις που έχουν ως σκοπό την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και επιπλέον, θα πρέπει να αναλαμβάνει εθελοντικά πρωτοβουλίες για την επίτευξη του σκοπού αυτού, πέρα από τα όσα ορίζει ο νόμος και οι διεθνείς συνθήκες⁸⁴. Καθημερινά, οι επιχειρήσεις αξιολογούνται για το σεβασμό απέναντι σε μια πληθώρα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, όπως η παιδική εργασία, οι φυλετικές διακρίσεις, η καταναγκαστική εργασία, η υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία, η τήρηση του εργασιακού ωραρίου κλπ. Πέρα από αυτά όμως, μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις και να παρέχει στους εργαζομένους της εκείνα τα κίνητρα που θα τους μεταβάλλουν σε ένθερμους υποστηρικτές των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών της επιχείρησης και θα τους ωθήσουν να συμμετέχουν και οι ίδιοι στην εφαρμογή τους. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μέσα από τις εργασιακές σχέσεις προστιθέμενη αξία, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους εργαζομένους και το κοινωνικό σύνολο.

2.3.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΚΕ

Η ΕΚΕ μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με το αν είναι αναγκαστική ή προαιρετική και ανάλογα με εάν σκοπεύει σε οφέλη για την επιχείρηση μόνο της επιχείρησης ή όλων των ενδιαφερομένων μερών. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες ΕΚΕ: η Ηθική, η Αλτρουιστική και η Στρατηγική.

Στην πρώτη κατηγορία, αυτή της ηθικής ΕΚΕ, περιλαμβάνονται οι πρακτικές εκείνες που υιοθετεί μια επιχείρηση με στόχο να ικανοποιήσει τόσο τις οικονομικές και νομικές της υποχρεώσεις όσο και τις υποχρεώσεις της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Επιπλέον, μέσα από τις δράσεις που αναλαμβάνει η επιχείρηση στα πλαίσια της ηθικής ΕΚΕ προσπαθεί να αποτρέψει πιθανές συνέπειες στην κοινωνία από τη λειτουργία της, όχι μόνο στο φυσικό περιβάλλον αλλά και συνέπειες οικονομικής ή ακόμη και ψυχολογικής φύσεως.

⁸⁴ Νίνα-Παζαρτζή, Ε., (2005), «Business Social Responsibility and Discriminatory Behavior in Organizations», 37th World Congress of the International Institute of Sociology "Frontiers of Sociology", Stockholm.

Είναι γεγονός ότι σε μια πληθώρα περιπτώσεων οι επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο είναι αδύνατο να αποφευχθούν. Όμως, κάθε επιχείρηση οφείλει να καταβάλει τις απαιτούμενες προσπάθειες και να αναλαμβάνει τις κατάλληλες δράσεις ώστε να περιορίζονται οι επιπτώσεις αυτές στο ελάχιστο δυνατό σημείο. Είναι υποχρέωση όλων των επιχειρήσεων και των οικονομικών οργανισμών γενικότερα να επιδεικνύουν συνέπεια απέναντι στα ηθικά τους καθήκοντα, εφόσον επιθυμούν να θεωρούνται κοινωνικά υπεύθυνοι οργανισμοί.

Επιπλέον, στην ίδια κατηγορία ΕΚΕ εντοπίζεται και η υποχρέωση των στελεχών των επιχειρήσεων να δρουν προς το συμφέρον των μετόχων, δηλαδή να επιδιώκουν μεγιστοποίηση των κερδών. Τα στελέχη έρχονται σε αυτή την περίπτωση αντιμέτωπα με τα συμφέροντα των υπολοίπων ενδιαφερομένων μερών και καλούνται να εντοπίσουν τη χρυσή τομή ανάμεσα στο βραχυπρόθεσμο κέρδος και στις ηθικές ενέργειες. Για παράδειγμα, είναι αποδεδειγμένο ότι η ανάληψη επενδύσεων για την αποφυγή της μόλυνσης που προκαλούν οι εργοστασιακές μονάδες, βραχυχρόνια συνοδεύεται από μειωμένα κέρδη. Ένα στέλεχος θα πρέπει να έχει το σθένος να στηρίζει μια τέτοια απόφαση με δεδομένο ότι σε μακροχρόνια βάση μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση θεωρείται «καλή» επιχείρηση.

Τα οφέλη από την υιοθέτηση ηθικής συμπεριφοράς έχουν διττό χαρακτήρα. Από τη μια πλευρά, μια «ηθική επιχείρηση» είναι ελκυστική σε πελάτες, σε προμηθευτές, στο ανθρώπινο δυναμικό κλπ. με τη φήμη που έχει αποκτήσει και το κλίμα εμπιστοσύνης που την περιβάλλει. Από την άλλη πλευρά, τα άμεσα οφέλη εντοπίζονται στον περιορισμό του κόστους που συνοδεύει διάφορες παρατυπίες νομικής φύσεως αλλά και την άσχημη εικόνα που προβάλλεται από τα μέσα για μια επιχείρηση κοινωνικά «ανήθικη».

Η δεύτερη κατηγορία ΕΚΕ ορίζεται ως αλτρουιστική ή ανθρωπιστική και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δράσεις που αναλαμβάνει μια επιχείρηση προκειμένου να συνεισφέρει στο κοινωνικό σύνολο, έχοντας ακόμη και κάποιο εταιρικό κόστος. Σκοπός της επιχείρησης μέσω της ανάληψης τέτοιων πρωτοβουλιών είναι τόσο η ελαχιστοποίηση των πιθανών συνεπειών στην κοινωνία από τις δραστηριότητές της, όσο και η συμμετοχή της στην αντιμετώπιση προβλημάτων που μαστίζουν τις σύγχρονες κοινωνίες, όπως για παράδειγμα η ανεργία, τα ναρκωτικά, ο αναλφαβητισμός κλπ.

Συγκεκριμένα, στην κατηγορία της αλτρουιστικής ΕΚΕ εμπεριέχεται το σύνολο των ενεργειών και των πολιτικών μιας επιχείρησης που έχουν ως σκοπό να συμβάλλουν στην επίτευξη ενός πιο ποιοτικού επιπέδου ζωής για τα μέλη της κοινωνίας. Η ανθρωπιστική ΕΚΕ προσπαθεί να συνδυάσει τους πόρους μιας επιχείρησης με συγκεκριμένες κοινωνικές ανάγκες και να επιτύχει μέσα από αυτό το συνδυασμό επίλυση σημαντικών κοινωνικών

προβλημάτων. Στις δράσεις της ανθρωπιστικής ΕΚΕ εντοπίζει κανείς τη φιλανθρωπία, τον εθελοντισμό, την προστασία του περιβάλλοντος και γενικότερα πρακτικές που συμβάλλουν στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου.

Βέβαια, υπάρχουν και άτομα που κατακρίνουν την ανάληψη από τις επιχειρήσεις πρακτικών ανθρωπιστικής ΕΚΕ και υποστηρίζουν ότι οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να περιορίζονται σε αυτές που προβλέπονται από τις ισχύουσες νομικές διατάξεις. Στα επιχειρήματά τους, αναφέρουν το γεγονός ότι όταν μια επιχείρηση επιλέγει την υιοθέτηση πρακτικών ανθρωπιστικής ΕΚΕ αποκλίνει έως ένα σημείο από τον αντικειμενικό σκοπό της, ο οποίος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων. Επίσης, αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να εντοπίσουν τις κοινωνικές ομάδες που χρήζουν βοήθειας ή τα προβλήματα εκείνα, η επίλυση των οποίων απαιτεί τη συμβολή τους. Για το σκοπό αυτό, υποστηρίζουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι φορείς και ιδρύματα, που διαθέτουν το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο έχει τη γνώση και τη δυνατότητα να δράσει με τους κατάλληλους τρόπους προς την επίτευξη του κοινωνικού καλού.

Η τρίτη κατηγορία ΕΚΕ, η στρατηγική καλείται να συνδυάσει τους στόχους μιας επιχείρησης με τους στόχους του κοινωνικού συνόλου. Συγκεκριμένα, καθορίζονται κίνητρα για τις επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν φιλανθρωπικές δράσεις, τα οποία θα συμβάλλουν στην επίτευξη των οικονομικών στόχων των επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο, οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις συνδυάζουν την υιοθέτηση πρακτικών ανθρωπιστικής ΕΚΕ, χωρίς να αποκλίνουν από το στόχο τους, δηλαδή τη μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων.

Πυρήνας της στρατηγικής ΕΚΕ είναι τα μακροπρόθεσμα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, η οποία δέχεται να αναλάβει σε βραχυπρόθεσμη βάση ένα οικονομικό κόστος και να παραχωρήσει ίσως κάποιους από τους πόρους της για την επίτευξη του κοινωνικού καλού. Στην στρατηγική ΕΚΕ το κόστος αυτό θεωρείται ως επένδυση, τα οφέλη της οποίας εντοπίζονται στη φήμη της επιχείρησης. Δεν είναι βραχυχρόνιο κέρδος που μπορεί να αποτυπωθεί στις οικονομικές καταστάσεις, αλλά μακροχρόνιο κέρδος το οποίο εντοπίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης.

Υπάρχουν, βέβαια, κάποια ερωτηματικά γύρω από τη στρατηγική ΕΚΕ κυρίως σε ότι έχει να κάνει με την αντιμετώπισή της ως επένδυση, αφού τα αποτελέσματα δεν είναι μετρήσιμα. Επιπλέον, είναι εφικτό να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα των μετόχων αλλά και των υπολοίπων ενδιαφερομένων μερών, ταυτόχρονα; Τι συμβαίνει με τις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχει σύγκρουση αυτών των συμφερόντων; Είναι γεγονός, ότι υπάρχουν αρκετές δυσκολίες στην εφαρμογή της στρατηγικής ΕΚΕ. Απαιτούνται στελέχη που θα έχουν την

ικανότητα να εντοπίσουν τα μακροχρόνια οφέλη και να πείσουν τους μετόχους και τη διοίκηση των επιχειρήσεων να αναλάβει τέτοιου είδους πρωτοβουλίες.

2.4.ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Τον Ιούνιο του 2000, μια ομάδα από ηγετικούς επιχειρηματικούς φορείς και επιχειρήσεις ίδρυσε, με τη μορφή ενός μη κερδοσκοπικού επιχειρηματικού σωματείου, το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ. Στο επίσημο ενημερωτικό φυλλάδιο του Δικτύου αναφέρεται συγκεκριμένα ότι στόχος του είναι η εξάπλωση των αρχών και αξιών της ΕΚΕ και η προβολή της τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο, όσο και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

Ο επίσημος εκπρόσωπος του Πανευρωπαϊκού Δικτύου CSR Europe⁸⁵ στην Ελλάδα είναι το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ. Ο αριθμός των μελών του ξεπερνά τις 60 επιχειρήσεις⁸⁶, οι οποίες έχουν ήδη εφαρμόσει προγράμματα ΕΚΕ. Χαρακτηριστικό των μελών του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ είναι η ενεργή συμβολή τους σε ένα μεγάλο εύρος κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων. Συγκεκριμένα, υιοθετούν πρακτικές και εφαρμόζουν προγράμματα μέσω των οποίων αφενός συμβάλλουν στην οικονομική και βιώσιμη ανάπτυξη των κοινωνιών όπου δραστηριοποιούνται και αφετέρου επιτυγχάνουν ελαχιστοποίηση των οποιωνδήποτε πιθανών επιπτώσεων έχει αυτή η δραστηριότητά τους στο περιβάλλον και τους φυσικούς πόρους εν γένει. Επιπλέον, φροντίζουν για την εξασφάλιση ενός υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό τους καθώς και για την παροχή ίσων ευκαιριών για όλες τις κοινωνικές ομάδες όσον αφορά σε θέματα απασχόλησης και επαγγελματικής εξέλιξης. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι επίσης, το γεγονός ότι μέσω αυτής της ορθής κοινωνικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν στους μετόχους τους την επιθυμητή απόδοση.

Σκοπός του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ είναι η ευαισθητοποίηση ολοένα και περισσότερων επιχειρήσεων ώστε αυτές να υιοθετήσουν πρακτικές ΕΚΕ, τονίζοντας ότι η εφαρμογή στην πράξη αυτών των πρακτικών θα έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της απόστασης που υφίσταται ανάμεσα την επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία και στην κοινωνική ευαισθησία.

Συγκεκριμένα, οι στόχοι που έχει θέσει το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ είναι:

⁸⁵ Το Πανευρωπαϊκό Δίκτυο CSR Europe περισσότερες από 1.500 επιχειρήσεις και διαθέτει 18 εθνικούς εκπροσώπους σε 15 χώρες.

⁸⁶ Παράρτημα Α'.

- Η αδιάλειπτη ενημέρωση όλων περί θεμάτων ΕΚΕ και η και διάδοση πληροφοριών.
- Η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα με επιχειρήσεις, αλλά και με συλλογικούς και άλλους φορείς, ούτως ώστε να υπάρχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διακίνηση πληροφοριών και ενημέρωσης.
- Η προσπάθεια να συνειδητοποιήσει η επιχειρηματική κοινότητα αλλά και η κάθε τοπική κοινωνία ότι η συμμετοχή όλων στην αντιμετώπιση των προαναφερθέντων προβλημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική και μπορεί πραγματικά να κάνει τη διαφορά.
- Η ανάπτυξη συνεργιών και συνεργασιών με απώτερο στόχο την από κοινού αντιμετώπιση και διαχείριση κοινωνικών προβλημάτων και την προώθηση προγραμμάτων συλλογικής προσφοράς.
- Γενικότερα, την λήψη οποιασδήποτε πρωτοβουλίας και από την πλευρά των επιχειρήσεων, η οποία θα βοηθήσει στην επίτευξη των σκοπών του Δικτύου⁸⁷.

Το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ επιδιώκει την παροχή της απαιτούμενης βοήθειας προς κάθε επιχείρηση προκειμένου να συμβάλει στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και ανθρώπινης προόδου. Μια επιχείρηση με την εγγραφή της στο Δίκτυο αποκομίζει πολλά οφέλη κυρίως στους τομείς της πληροφόρησης και των νέων εξελίξεων σε θέματα ΕΚΕ. Ενδεικτικά κάποια από τα οφέλη αυτά είναι:

Πληροφόρηση: η εξαιρετικά οργανωμένη ιστοσελίδα του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ⁸⁸ φροντίζει για την ενημέρωση των μελών του Δικτύου για θέματα που έχουν να κάνουν με τις σύγχρονες εξελίξεις στο χώρο της κοινωνικής ευθύνης, όχι μόνο σε τοπικό επίπεδο αλλά και σε διεθνές. Επίσης, σε αυτή την κατεύθυνση στρέφεται και το ενημερωτικό ηλεκτρονικό newsletter που αποστέλλεται στα μέλη καθώς και οι ημερίδες, τα συνέδρια και οι ειδικές συναντήσεις που διοργανώνονται από το Δίκτυο σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Συμβουλές και Κατάρτιση: το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ φροντίζει για την πλήρη κατάρτιση των μελών του σε θέματα κοινωνικής ευθύνης και αρκετά συχνά προβαίνει σε αξιολογήσεις διαφόρων δράσεων και πρακτικών ΕΚΕ που υιοθετούνται από τα μέλη του. Σήμερα, είναι γεγονός η επιτυχία του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ, το οποίο έχει πραγματικά καταφέρει να αναπτύξει στα μέλη του τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες για την εφαρμογή αντίστοιχων προγραμμάτων⁸⁹.

Συμμετοχή στο Διάλογο για την ΕΚΕ: το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ στηρίζει και προσπαθεί να δημιουργήσει τις ιδανικές προϋποθέσεις για εποικοδομητικό διάλογο

⁸⁷ Τα στοιχεία αντλήθηκαν από το ενημερωτικό φυλλάδιο του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ.

⁸⁸ Η επίσημη ιστοσελίδα του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ είναι: www.csrhellas.gr

⁸⁹ Τα στοιχεία αντλήθηκαν από το ενημερωτικό φυλλάδιο του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ.

σχετικά με ζητήματα ΕΚΕ ανάμεσα σε επιχειρήσεις, επιχειρηματικούς φορείς, διαμορφωτές γνώμης, ακαδημαϊκούς κλπ.

Ανάπτυξη Καλών Πρακτικών & Εξειδικευμένων Εργαλείων: το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ παρέχει στις επιχειρήσεις – μέλη του την δυνατότητα εντοπισμού, ανταλλαγής και διάδοσης στο ευρύ κοινό πρακτικών και δράσεως ΕΚΕ. Επιπλέον, το Δίκτυο, μέσω της συνεχούς ενημέρωσης και των επαφών του με τους αντίστοιχους πανευρωπαϊκούς και διεθνείς φορείς, έχει τη δυνατότητα να παρέχει στα μέλη του τα κατάλληλα εργαλεία που είναι απαραίτητα για την καλύτερη και πληρέστερη μελέτη, κατανόηση και αξιολόγηση των διαφόρων δράσεων και προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης.

Δυνατότητες Προβολής σε όλα τα Επικοινωνιακά Μέσα: στις καθημερινές ενέργειες του Δικτύου περιλαμβάνεται η όσο το δυνατόν εντονότερη προβολή (και μέσω ειδικών εκδηλώσεων) των δράσεων ΕΚΕ που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις – μέλη.

Σύμφωνα με τη διοίκηση του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ, η διαδικασία προκειμένου μια επιχείρηση να γίνει μέλος του Δικτύου ξεκινά με την υποβολή της αίτησης εγγραφής. Η υποψήφια επιχείρηση θα πρέπει να έχει στην αίτηση της την υποστήριξη δύο επιχειρήσεων που είναι ήδη μέλη του Δικτύου.

Προκειμένου να ενταχθεί μια επιχείρηση στα κύρια μέλη του Δικτύου θα πρέπει να πληροί ορισμένα κριτήρια. Συγκεκριμένα:

- Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον 20 άτομα προσωπικό με σχέση εξαρτημένης εργασίας.
- Θα πρέπει να έχει κύκλο εργασιών πάνω από 1,5 εκατ. Ευρώ.
- Τέλος, θα πρέπει να παρουσιάζει αποδεδειγμένη εφαρμογή δράσεων ΕΚΕ, τουλάχιστον κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών ετών.

Στη συνέχεια τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ εξετάζουν την εισήγηση που συνοδεύει την αίτηση της υποψήφιας επιχείρησης και η οποία περιλαμβάνει:

- Το βασικό λόγο που αναφέρει η αιτούσα επιχείρηση για την ένταξή της στο Δίκτυο.
- Το προφίλ ΕΚΕ της αιτούσης επιχείρησης.
- Τις γνώσεις και τις εμπειρίες που θα μπορούσε η αιτούσα επιχείρηση να μοιραστεί με τα υπόλοιπα μέλη του Δικτύου.
- Τις δράσεις και τα προγράμματα του Δικτύου από τα οποία θα μπορούσε να ωφεληθεί η αιτούσα επιχείρηση.

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τη δυνατότητα να εγκρίνει σε ομόφωνη βάση, να απορρίψει ή να παγώσει την αίτηση. Στην περίπτωση που η αίτηση εγκριθεί, η επιχείρηση – νέο μέλος παρουσιάζεται στην αμέσως επόμενη Γενική Συνέλευση των Μελών.

2.4.1. ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΕ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΕΡΜΗΣ»

Στην Ελλάδα, το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου των επιχειρήσεων ανήκει στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), για τις οποίες επικρατεί έντονος προβληματισμός αναφορικά με το κατά πόσο θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το κυριότερο ζήτημα που απασχολεί τους ιδιοκτήτες των ΜΜΕ είναι το ιδιαίτερα αυξημένο κόστος που συνεπάγεται συνήθως η πραγματοποίηση ριζικών αλλαγών, όπως για παράδειγμα η εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ, παρόλο που μέχρι σήμερα το βάρος της ευθύνης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από την έλλειψη τέτοιων πρακτικών μεταφερόταν κυρίως στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες.

Η άποψη του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ όμως είναι διαφορετική. Θεωρεί ότι η υιοθέτηση και η εφαρμογή καλών πρακτικών ΕΚΕ αποτελεί ευθύνη όλων. Υποστηρίζει ότι όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι μπορούν να συνεισφέρουν και αντικρούει τους προβληματισμούς περί υψηλού κόστους παρουσιάζοντας απτά παραδείγματα εταιρειών που με την εφαρμογή των σχετικών δράσεων δημιούργησαν προστιθέμενη αξία.

Το πρόγραμμα «ΕΡΜΗΣ» σχεδιάστηκε και υλοποιείται από το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ στα πλαίσια της Πανευρωπαϊκής εκστρατείας για την προβολή και προώθηση της ΕΚΕ στις ΜΜΕ. Το πρόγραμμα έχει ως στόχο να υποστηρίξει και βοηθήσει τις ελληνικές ΜΜΕ στην προσπάθειά τους να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν πρακτικές ΕΚΕ, οι οποίες αποτελούν μέσο ενίσχυσης της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας αυτών των επιχειρήσεων. Στους βασικούς στόχους του προγράμματος περιλαμβάνονται:

- Στην πληροφόρηση και ενημέρωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχετικά με τις ήδη εφαρμοσμένες καλές πρακτικές ΕΚΕ, καθώς και στη μετάδοση γνώσεων και εμπειριών.

- Στη δραστηριοποίηση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στην υιοθέτηση πρακτικών, οι οποίες θα έχουν προσαρμοστεί στις εκάστοτε ιδιαίτερες συνθήκες και προτεραιότητες κάθε επιχείρησης.
- Στο σχηματισμό και την πραγματοποίηση εκείνων των υποδομών που θα καταστήσουν την παραπάνω αλλαγή εφικτή και θα στηρίξουν σε αυτόν τον τομέα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Το πρόγραμμα «ΕΡΜΗΣ» συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και για την υλοποίηση και την ολοκλήρωσή του συνεργάζονται πολλοί εγχώριοι φορείς:

- Η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (ΚΕΕΕ).
- Η Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (ΕΣΕΕ).
- Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ).
- Ο Σύνδεσμος Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδος (ΣΦΕΕ).
- Ο Σύνδεσμος Ελλήνων Βιοτεχνών Παιδικών Παιχνιδιών και Αμαξών (ΣΕΒΠΠΑ).

Συνοπτικά, οι ενέργειες που περιλαμβάνει το πρόγραμμα «ΕΡΜΗΣ» είναι:

- Έρευνα πεδίου ανάμεσα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις σχετικά με την ΕΚΕ.
- Δημιουργία υλικού βασικής κατάρτισης / ενημέρωσης.
- Έκδοση πληροφοριακού φυλλαδίου.
- Έκδοση εντύπων καλών πρακτικών.
- Διοργάνωση ημερίδων τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο.
- Δημιουργία ηλεκτρονικού εικονικού κέντρου πληροφόρησης.
- Έκδοση οδηγού για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

2.5.ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις η εκδήλωση ενδιαφέροντος για τις επιδράσεις των δραστηριοτήτων τους στο ευρύτερο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον. Αυτό το ενδιαφέρον είναι απαραίτητο να εκδηλωθεί εφόσον επιδιώκουν να βελτιώσουν την άποψη των άμεσα και έμμεσα ενδιαφερομένων μερών για την εικόνα τους. Βέβαια, τα οφέλη για μια επιχείρηση από την εφαρμογή καλών πρακτικών ΕΚΕ είναι, σαφώς, πολύπλευρα και σε αρκετές περιπτώσεις ενδέχεται να

αποδειχθούν ιδιαίτερα σοβαρά, ίσως πολύ πιο σημαντικά ακόμη και από τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας μιας επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν και εφαρμόζουν δράσεις ΕΚΕ μπορούν με ευκολότερο τρόπο να επιτύχουν βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους, αν λάβουμε υπόψη ότι είναι ευκολότερη η αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης συνεργιών και συνεργασιών με ποικίλους φορείς και οργανισμούς, καθώς και περαιτέρω εξέλιξης σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τέλος, είναι εξαιρετικά ευκολότερη για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν και διαχειρίζονται πρακτικές ΕΚΕ, η ορθότερη αντίληψη του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Μπορούν με αυτό τον τρόπο, να δράσουν προληπτικά απέναντι σε διάφορες καταστάσεις και να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους ανάλογα με τις απαιτήσεις της κοινωνίας (ή ακόμη και με κάποιες κανονιστικές διατάξεις), που πιθανόν να μην έπεφταν στην αντίληψη τους παλαιότερα.

Τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα που πηγάζουν από τις πρακτικές ΕΚΕ οδήγησαν τις μεγαλύτερες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση τους. Συνοπτικά, αναφέρουμε κάποια από τα σημαντικότερα αυτών των πλεονεκτημάτων:

1. **Ορθότερη αξιολόγηση και διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων**⁹⁰. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι πιο εύκολο για μια επιχείρηση να εκτιμήσει και να διαχειριστεί μια κρίση (ακόμη και να εξέλθει γρηγορότερα από αυτή) όταν συνεργάζεται με τα ενδιαφερόμενα μέρη της.

2. **Εντοπισμός των ενδιαφερομένων μερών (άμεσων και εμμέσων) της επιχείρησης**. Η μεθοδική αναζήτηση σε αυτόν τον τομέα, πολύ συχνά βοηθά την επιχείρηση να φέρει στην επιφάνεια ενδιαφερόμενα μέρη που δεν ήξερε και πιθανόν να έχουν σημαντική επίδραση στις δραστηριότητες αλλά και στην εικόνα της εταιρείας.

3. **Έγκαιρη αντίληψη και συμμόρφωση με τις ισχύουσες και μελλοντικές κανονιστικές ρυθμίσεις**. Οι ρυθμίσεις αυτές μπορεί να αφορούν θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, τα δικαιώματα των εργαζομένων, τη σωστή διακίνηση των πληροφοριών κλπ.

4. **Ιδιαίτερα σημαντικά οφέλη στην γενική εικόνα και στην εταιρική φήμη της επιχείρησης που υιοθετεί και εφαρμόζει πρακτικές ΕΚΕ**. Τα δύο αυτά στοιχεία προκειμένου να φτάσουν σε ένα «καλό» επίπεδο, απαιτούν χρόνια σωστής δουλειάς και προσπάθειας. Είναι όμως πολύ εύκολο να υποστούν σοβαρά πλήγματα εάν η επιχείρηση δεν καταφέρει να διατηρήσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και τη θετική άποψη της κοινής

⁹⁰ Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα με την μόλυνση του προϊόντος της Perrier. Η κρίση αντιμετωπίστηκε με την ευρεία συμμετοχή ενδιαφερομένων μερών στις έρευνες, η οποία συμμετοχή απέδωσε σημαντικά στη γρήγορη αποκατάσταση της φήμης της εταιρίας.

γνώμης. Παρόλο που καθημερινά ξοδεύονται υψηλά ποσά για διάφορες επενδύσεις σε όλες τις λειτουργίες των μιας επιχείρησης, αρκετές επιχειρήσεις δείχνουν να αδιαφορούν ή να αγνοούν τις συνέπειες που μπορεί να έχει η αλλοίωση της εικόνας της εταιρείας τους στα οικονομικά τους στοιχεία.

5. **Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης** μέσω της συνεργασίας και της συνεχούς επικοινωνίας με τους έμμεσους ενδιαφερόμενους. Η εμπιστοσύνη αυτή μπορεί να οδηγήσει σε συνέργιες, σε διάφορα πεδία εφαρμογής των πρακτικών ΕΚΕ.

6. **Πιο ομαλή και εύκολη εφαρμογή κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης.** Όπως αναφέραμε σε παραπάνω, η έννοια της ΕΚΕ είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Είναι πιο εύκολη η εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης για το management μιας επιχείρησης, όταν έχουν γίνει απόλυτα κατανοητά θέματα που αφορούν το περιβάλλον, την εργασία, την κοινωνική προσφορά, αλλά και τις διαδικασίες που ακολουθούνται κάθε φορά.

7. **Δημιουργία σχέσεων αμοιβαίου κέρδους**⁹¹ για τις συνεργασίες ανάμεσα στην επιχείρηση και στα ενδιαφερόμενα μέρη της, που οδηγούν σε μακροπρόθεσμα οφέλη και για τις δύο πλευρές και ευόδωση των οικονομικών στόχων τους.

Τελικά, όταν μια επιχείρηση υιοθετεί και εφαρμόζει με προγραμματισμό και υπευθυνότητα πρακτικές ΕΚΕ, αυτό που κερδίζει στην πραγματικότητα είναι η επίτευξη ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.6. ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΚΕ

Σε παλαιότερες δεκαετίες αρκετές επιχειρήσεις απέφευγαν τη δημοσιοποίηση των δράσεών τους στον τομέα της ΕΚΕ, κυρίως για να αποφύγουν το χαρακτηρισμό των δράσεων αυτών ως επιφανειακών ή ως τεχνάσματα του Μάρκετινγκ. Πλέον, έχει γίνει κατανοητό από τις επιχειρήσεις ότι η κοινή γνώμη ενδιαφέρεται και ενημερώνεται σχετικά με τις αξίες των επιχειρήσεων, καθώς και συγκεκριμένες ενέργειες που αναλαμβάνουν σε θέματα ΕΚΕ. Είναι γεγονός, ότι η τακτική και αποτελεσματική ενημέρωση από την πλευρά των επιχειρήσεων συνοδεύεται με σημαντικά οφέλη.

Μια επιχείρηση οφείλει να φροντίζει για την ενημέρωση αφενός του προσωπικού της και αφετέρου την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται. Η εσωτερική επικοινωνία είναι ένας σημαντικός τρόπος δημοσιοποίησης των δράσεων ΕΚΕ μιας επιχείρησης στο ανθρώπινο

⁹¹ Win – Win Relationships.

δυναμικό της, το οποίο πρέπει να είναι ενημερωμένο και να εμπλέκεται στις προσπάθειες της επιχείρησης προς την κατεύθυνση της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας.

Μια επιχείρηση μπορεί να ενημερώνει το προσωπικό της για ζητήματα ΕΚΕ μέσω τακτικών συναντήσεων, με αφίσες και ενημερωτικά πανό καθώς και με τακτικά εσωτερικά ενημερωτικά δελτία σχετικά με όσα συμβαίνουν στην επιχείρηση. Επιπλέον, ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση της επιχείρησης αποτελεί το ενδο-δίκτυο (intranet), μια ιστοσελίδα ελεγχόμενης πρόσβασης προς εσωτερική χρήση, μέσω της οποίας μπορεί να λαμβάνει χώρα ενημέρωση των εργαζομένων όχι μόνο σε θέματα ΕΚΕ, αλλά και αναφορικά με όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης⁹².

Η ενημέρωση της ευρύτερης κοινής γνώμης στην κοινότητα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση γίνεται με ένα σύνολο μέσων όπως ο κοινωνικός και ο θεματικός απολογισμός της επιχείρησης, ο κώδικας δεοντολογίας της επιχείρησης, τα πρότυπα και οι ετικέτες στα προϊόντα της και γενικότερα ένα σύνολο δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην ενημέρωση του κοινωνικού συνόλου.

Ο Κοινωνικός Απολογισμός μιας επιχείρησης είναι κομμάτι του απολογισμού της και αφορά στο σύνολο των ευθυνών της απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη. Αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που απασχολούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις, αφού εμπεριέχει τη στάση της εταιρείας ως ενεργού και υπεύθυνου μέλους του κοινωνικού συνόλου. Είναι μια έκθεση, η οποία συντάσσεται σε ετήσια βάση, μέσω της οποίας αναλύεται η προσέγγιση της επιχείρησης σε θέματα ΕΚΕ και παρουσιάζονται οι συγκεκριμένες δράσεις που ανέλαβε η επιχείρηση στον κοινωνικό, οικονομικό και κοινωνικό τομέα. Πλέον, είναι εμφανής η ανεπάρκεια των οικονομικών δεικτών και επιδόσεων της επιχείρησης μεμονωμένα, στην κάλυψη των απαιτήσεων και των προσδοκιών των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων. Εκτός από τον κοινωνικό απολογισμό, μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προβεί στην έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων, τους θεματικούς απολογισμούς, μέσω των οποίων επιθυμεί να εκφράσει τη θέση της σε συγκεκριμένα κοινωνικά ζητήματα.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στη διάθεση των επιχειρήσεων για την προώθηση των θεμελιωδών ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των περιβαλλοντικών ζητημάτων και γενικότερα κοινωνικών θεμάτων. Η δημιουργία του υπήρξε αποτέλεσμα του αυξανόμενου ενδιαφέροντος του κοινού σχετικά με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις της βιομηχανίας και γενικότερα της επιχειρηματικής

⁹² www.crshellas.gr

δραστηριότητας. Βέβαια, σε καμία περίπτωση ένας κώδικας δεοντολογίας δεν υποκαθιστά την ισχύουσα εθνική και κοινοτική νομοθεσία, παρά μόνο τη συμπληρώνει.

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δημοσιοποιήσουν την κοινωνική τους δράση και μέσω των προτύπων, τα οποία είναι ένα σύνολο πλαισίων, διαδικασιών και πρακτικών σχετικά με το περιβάλλον, την υγεία και την ασφάλεια. Τα πιο διαδεδομένα πρότυπα είναι το SA 8000 για τις εργασιακές συνθήκες, το OHSAS 18001 για την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο της εργασίας, το ISO 9000 που είναι πρότυπο διαχείρισης ποιότητας, το EMAS και το ISO 14000 που είναι πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Στη ίδια φιλοσοφία με τα πρότυπα εντοπίζονται και οι επικέτες των προϊόντων, οι οποίες και αυτές συμβάλλουν στην πληροφόρηση του κοινού αναφορικά με το γεγονός ότι η επιχείρηση έχει αναλάβει μία δέσμευση απέναντι στην υπεύθυνη επιχειρηματικότητα .

Εκτός από τα ανωτέρω, μια επιχείρηση μπορεί να γνωστοποιήσει στο ευρύ κοινό τις δράσεις που αναλαμβάνει σε θέματα ΕΚΕ, μέσω ορισμένων διοργανώσεων και συναντήσεων, με ανακοινώσεις και παρουσιάσεις στην ιστοσελίδα που διατηρεί στο Διαδίκτυο, ακόμη και μέσω των ειδησεογραφικών δελτίων στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο και ένθετα στον έντυπο τύπο.

2.7.Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 η έννοια της ΕΚΕ έκανε έντονη την παρουσία της στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο τότε πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, κ. Jacques Delors, λαμβάνοντας υπόψη τα νέα δεδομένα στον οικονομικό χώρο, προσκάλεσε τις επιχειρήσεις των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης να αναλάβουν δράση. Τις προέτρεψε προβούν σε ενέργειες, οι οποίες θα προέβαλαν όχι μόνο την κοινωνική τους ευθύνη, αλλά και την σοβαρότητα και υπευθυνότητα τους απέναντι σε περιβαλλοντικά θέματα.

Ένα από τα σημαντικότερα έτη στην ιστορία της ΕΚΕ, που αποτελεί σταθμό στην πορεία της στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι το 1995, η χρονιά που δημιουργήθηκε το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την ΕΚΕ (CSR Europe)⁹³. Ο φορέας αυτός, με τις δράσεις και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει, αποτελεί όχι μόνο πρότυπο, αλλά και καθοδηγητή για τα αντίστοιχα δίκτυα των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

⁹³ Το Ευρωπαϊκό Επιχειρηματικό Δίκτυο για την Κοινωνική Συνοχή ιδρύθηκε την 10^η Ιανουαρίου 1995 ως αποτέλεσμα της Διακήρυξης Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων κατά του Κοινωνικού Αποκλεισμού.

Το Μάρτιο του 2000, στο Συμβούλιο της Λισσαβόνας⁹⁴, έκανε την εμφάνισή του ο «Νέος Στρατηγικός Στόχος για την Ευρώπη του 2010», ο οποίος αφορούσε σε όλα τα μέτρα και τις δράσεις που θα έπρεπε να ληφθούν, ώστε η Ευρώπη να εξελιχθεί σε μια ισχυρή οικονομία. Βάσεις αυτής της οικονομίας θα αποτελούν η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη σε συνδυασμό με κοινωνική υπευθυνότητα και ολοένα αυξανόμενη κοινωνική συνοχή.

Τον Ιούλιο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε την Πράσινη Βίβλο⁹⁵ για την «προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την ΕΚΕ», έχοντας ως στόχο να δημιουργήσει τις βάσεις για εποικοδομητικό διάλογο και επικοινωνία πάνω σε θέματα ΕΚΕ ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ένας ακόμη στόχος της ήταν ο εντοπισμός των εναλλακτικών τρόπων για την ανάπτυξη ενός ευρωπαϊκού πλαισίου προώθησης της ΕΚΕ.

Το 2002, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέλαβε την πρωτοβουλία και δημιούργησε ένα forum, το οποίο ασχολήθηκε με ειδικότερα θέματα που έχουν να κάνουν με πρακτικές και πολιτικές ΕΚΕ. Η σύσταση του European Multi-Stakeholder Forum (EMSF) έλαβε χώρα τον Οκτώβριο του 2002 για περαιτέρω εξέταση, διαβούλευση και παρουσίαση προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότασης για την προώθηση της καινοτομίας, της διαφάνειας και της σύγκλισης των εργαλείων και πρακτικών ΕΚΕ. Στο Forum πήραν μέρος διάφοροι φορείς (εργασιακοί, επιχειρηματικοί, μη κυβερνητικές οργανώσεις κ.λπ.), οι οποίοι χωρίστηκαν σε τέσσερα θεματικά εργαστήρια, κάθε ένα από τα οποία συναντήθηκε 3 φορές και εξέτασε τα εξής θέματα:

- Βελτίωση των γνώσεων σχετικά με την ΕΚΕ και διευκόλυνση της ανταλλαγής εμπειριών και ορθών πρακτικών.
- Προώθηση της ΕΚΕ στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.
- Ποικιλομορφία, σύγκλιση και διαφάνεια των πρακτικών και εργαλείων της ΕΚΕ.
- Ανάπτυξη των πτυχών της ΕΚΕ.

Το forum ολοκληρώθηκε το 2004, όπου και έδωσε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή τα αποτελέσματα και συμπεράσματα των συναντήσεων του και των ερευνών του⁹⁶.

⁹⁴ Κατά τη διάρκεια της Συνόδου Κορυφής στη Λισσαβόνα (Μάρτιος 2000), οι αρχηγοί κρατών και κυβερνήσεων, παρουσίασαν τη "Στρατηγική της Λισσαβόνας" με στόχο να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η πιο ανταγωνιστική οικονομία στον κόσμο με την επίτευξη πλήρους απασχόλησης μέχρι το 2010.

⁹⁵ Η Πράσινη Βίβλος παρουσιάστηκε το 2001 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να αποτελέσει πλατφόρμα διαλόγου που θα επέτρεπε σε κάθε ενδιαφερόμενο άτομο, μη κερδοσκοπικό οργανισμό, σύνδεσμο, οικονομικό διαχειριστή, δημόσια αρχή ή οποιαδήποτε άλλη οργάνωση να έχει λόγο στο θέμα της ΕΚΕ.

⁹⁶ Την 29η Ιουνίου 2004

Το 2005 αποτελεί χρονιά ορόσημο, αφού ανακηρύχτηκε ως το Ολυμπιακό Έτος για την ΕΚΕ στην Ευρώπη. Οι Ευρωπαίοι επιχειρηματίες κλήθηκαν να παρουσιάσουν τις δράσεις τους στον τομέα της ΕΚΕ, αλλά και τις δεσμεύσεις τους όσον αφορά στις συνέχιση των προσπαθειών τους για μια ισχυρή ευρωπαϊκή οικονομία που θα συνδυάζει οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική συνοχή.

Τέλος, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημιούργησε το 2006, την Ευρωπαϊκή Σύμπραξη για την ΕΚΕ. Πρόκειται για μια οργάνωση, η οποία προστατεύει νέες αλλά και παλιότερες πρωτοβουλίες που έχουν να κάνουν με την ΕΚΕ, είτε αυτές πραγματοποιούνται από μεγάλες επιχειρήσεις, είτε από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ή από άλλους ανεξάρτητους φορείς.

2.8.Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΤΟ ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ GLOBAL COMPACT

Το 1962, ο νομπελίστας οικονομολόγος Milton Friedman μέσα από το σύγγραμμά του “Freedom and Capitalism”, χρησιμοποιεί για πρώτη φορά στη σύγχρονη βιβλιογραφία τον όρο ΕΚΕ⁹⁷. Ο Friedman υποστηρίζει ότι μοναδικός σκοπός και ευθύνη μιας επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Αυτή είναι η ευθύνη που έχει η διοίκηση της επιχείρησης απέναντι στους ιδιοκτήτες της αλλά και στα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, ο συγγραφέας για να υποστηρίξει ακόμη περισσότερο την άποψή του, αναφέρει ότι είναι ανήθικο να απαιτείται από τα στελέχη μιας επιχείρησης να ακολουθούν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές, σε βάρος του κέρδους της επιχείρησης, αφού τα χρήματα που διαχειρίζονται ανήκουν σε άλλους (Friedman, 1962).

Το 1977 έλαβε χώρα η διαπραγμάτευση της Διακήρυξης μεταξύ των εργαζομένων, των εργοδοτών και των κυβερνήσεων. Στόχος της ήταν η αύξηση της συνεισφοράς των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην οικονομική και κοινωνική πρόοδο και ταυτόχρονα στη μείωση αλλά και επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν από τη λειτουργία τους. Η εφαρμογή των αρχών της Διακήρυξης⁹⁸ γίνεται σε εθελοντική βάση. Απώτερος σκοπός είναι

⁹⁷ Asongu J.J., “The History of Corporate Social Responsibility”, Journal of Business and Public Policy, Volume 1, Number 2 (Spring 2007).

⁹⁸ Η Διακήρυξη αναθεωρήθηκε το 2000 προκειμένου να συμπεριλάβει θεμελιώδεις αρχές και δικαιώματα εργασίας, αλλά και πιο πρόσφατα, το 2006, προκειμένου να περιληφθούν και αναφορές από άλλες πρωτοβουλίες.

η υιοθέτηση από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις, τους εργοδότες και τους εργαζομένους κοινωνικά ορθών πολιτικών και η προαγωγή του κοινωνικού διαλόγου.

Σταθμό αποτελεί και η δημοσίευση του βιβλίου του Edward Freeman με τίτλο “Strategic Management: a Stakeholder Approach”, το 1984. Στο σύγγραμμα αυτό, γίνεται σαφής αναφορά στις πρακτικές που θα έπρεπε να ακολουθούν οι επιχειρήσεις, και υποστηρίζεται η άποψη ότι οι διοικούντες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις επιπτώσεις των αποφάσεων τους σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Το 1987, μια διεθνής ομάδα πολιτικών, δημοσίων υπαλλήλων και ειδικών στο περιβάλλον και την ανάπτυξη, δημοσίευσε την αναφορά Brundtland, η οποία έγινε γνωστή ως «Το Κοινό μας Μέλλον». Το βασικό σημείο της αναφοράς αυτής ήταν η αναγκαιότητα για συνύπαρξη της οικονομικής ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος, δίνοντας και τον ορισμό της βιώσιμης ανάπτυξης: «...η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να απειλεί τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες...».

Το 1989 έκανε την εμφάνισή του ο Συνασπισμός για τις Περιβαλλοντικά Υπεύθυνες Οικονομίες – Coalition for Environmentally Responsible Economies (C.E.R.E.S). Στόχος του συνασπισμού είναι η ενθάρρυνση των επιχειρήσεων για εφαρμογή περιβαλλοντικά υπεύθυνων στρατηγικών δράσης. Ωθεί, με άλλα λόγια, τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πρακτικές που εμπεριέχουν περιβαλλοντική βελτίωση, καθώς και ανάληψη των ευθυνών που τους αναλογούν στις περιπτώσεις που η δραστηριότητα των επιχειρήσεων έχει επιπτώσεις στο περιβάλλον.

Το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο – ICC, δημοσίευσε 16 αρχές για τη βιώσιμη ανάπτυξη, το 1991⁹⁹. Οι αρχές αυτές αποτελούν σημείο αναφοράς των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο όσον αφορά στη σωστή περιβαλλοντική διαχείριση.

Το 1992 έλαβε χώρα μια από τις μεγαλύτερες συσκέψεις, από πλευράς θεμάτων, των Ηνωμένων Εθνών, η Διάσκεψη Κορυφής για τη Γη, στο Ρίο ντε Τζανέιρο. Οι φωνές εκατοντάδων χιλιάδων ανθρώπων, που συγκεντρώθηκαν στο Ρίο ντε Τζανέιρο, μαζί με τις προσπάθειες του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, κατάφεραν να πείσουν τους ηγέτες των χωρών να προβούν σε μέτρα που θα εξασφάλιζαν το μέλλον του πλανήτη μας. Από τη Σύνοδο αυτή προέκυψε και η Διακήρυξη του Ρίο, η οποία υιοθετήθηκε από τους συμμετέχοντες και επισημαίνει, ακόμη μια φορά, τη σοβαρότητα της καταστάσεως.

⁹⁹ International Chamber of Commerce, “The Business Charter for Sustainable Development - 16 Principles”, Paris, 1991.

Η Social Accountability International (SAI)¹⁰⁰ είναι ένας φορέας που δημιουργήθηκε από το Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το 1997, η Social Accountability International δημιούργησε το διεθνές πρότυπο κοινωνικής ευθύνης SA8000, το οποίο έχει εθελοντικό χαρακτήρα και το πεδίο εφαρμογής του περιλαμβάνει οργανισμούς και επιχειρήσεις οποιουδήποτε μεγέθους και οποιουδήποτε τομέα της βιομηχανίας. Το πρότυπο SA8000 στοχεύει στη διασφάλιση αγαθών και υπηρεσιών που έχουν ηθική προέλευση, ενώ ταυτόχρονα ορίζει πρότυπα που αφορούν στην παιδική εργασία, στην καταναγκαστική εργασία, στην υγιεινή και ασφάλεια, στις ώρες εργασίας, στις αποζημιώσεις, στην ελευθερία του συνδικαλιζέστε και στο δικαίωμα συλλογικών διαπραγματεύσεων, και σε πολλά θέματα που έχουν να κάνουν με διακρίσεις.

Το 1998 υπογράφηκε το Πρωτόκολλο του Κιότο, συμφωνία σταθμός για την πορεία του πλανήτη μας, το οποίο έχει τις βάσεις του στη Σύμβαση Πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την Αλλαγή του Κλίματος. Με αυτό καθορίζονται, νομικά πλέον, δεσμευτικοί στόχοι και χρονοδιαγράμματα που αφορούν στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου από τις βιομηχανοποιημένες χώρες.

Οι Διεθνείς Επιχειρηματικές Αρχές Sullivan (Global Sullivan Principles for CSR), αναπτύχθηκαν το 1999. Οι αρχές αυτές αφορούν σε υποχρεώσεις των επιχειρήσεων σε θέματα δικαιοσύνης, σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και εκπαίδευσης – απασχόλησης υπαλλήλων που ανήκουν σε μειονότητες.

Το 1999, στο Διεθνές Οικονομικό Φόρουμ του Νταβός, παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το Οικουμενικό Σύμφωνο, βασικός υποστηρικτής του οποίου υπήρξε ο τότε Γενικός Γραμματέας του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών κ. Κ. Ανάν. Την επόμενη χρονιά, συγκεκριμένα τον Ιούλιο του 2000, το Οικουμενικό Σύμφωνο παρουσιάστηκε σε ένα μεγάλο αριθμό πολυεθνικών επιχειρήσεων και μη κυβερνητικών οργανώσεων στη Νέα Υόρκη, αμέσως μετά από διαδηλώσεις που είχαν πραγματοποιηθεί λαμβάνοντας μεγάλη έκταση, ενάντια στα ακραία φαινόμενα παγκοσμιοποίησης.

Το Global Compact περιλαμβάνει δέκα βασικές αρχές, οι οποίες έχουν τις ρίζες τους στη Διεθνή Συνθήκη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου, στη Δήλωση του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας περί Βασικών Αρχών και Δικαιωμάτων στην Εργασία, και τέλος στην Αρχή 15 της Διάσκεψης του Ρίο για το σεβασμό προς το περιβάλλον.

¹⁰⁰ Marlin A., Marlin J. T., "A brief history of Social Reporting", Business Respect, Issue 51, March 2003.

Οι δέκα αρχές του Global Compact χωρίζονται σε τέσσερις θεματικές ενότητες, ως εξής:

- **Ανθρώπινα Δικαιώματα**

Υποστήριξη και σεβασμός των διεθνώς αναγνωρισμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
Μη εμπλοκή σε παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

- **Εργασιακά Πρότυπα**

Σεβασμός της συνδικαλιστικής ελευθερίας και του δικαιώματος συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Εξάλειψη της καταναγκαστικής εργασίας.

Απαγόρευση της παιδικής εργασίας.

Εξάλειψη των διακρίσεων στην εργασία.

- **Περιβάλλον**

Προληπτική προσέγγιση.

Ανάληψη πρωτοβουλιών για την προώθηση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.

Ανάπτυξη και διάδοση φιλικών για το περιβάλλον τεχνολογιών.

- **Καταπολέμηση της Διαφθοράς**

Ενέργειες κατά της διαφθοράς, συμπεριλαμβανομένων του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

Το 2000 παρουσιάστηκε το πρόγραμμα SIGMA, το οποίο περιελάμβανε κατευθυντήριες γραμμές προς τις επιχειρήσεις, με απώτερο σκοπό τη διευκόλυνση τους στην ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων τους και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των οινωδήποτε κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων προέκυπταν από τη δραστηριότητα τους¹⁰¹. Την ίδια χρονιά έκανε την εμφάνιση του και το Global Compact, ένα πλαίσιο 10 συνολικά αρχών σε διαφόρους τομείς, το οποίο αποτελεί τη μεγαλύτερη παγκόσμια πρωτοβουλία εταιρικών πολιτών¹⁰².

Επίσης, το 2000, πραγματοποιήθηκε διάλογος με θέμα την ασφάλεια και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Στο διάλογο αυτό συμμετείχαν οι κυβερνήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Ολλανδίας και της Νορβηγίας, αλλά και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εξόρυξης και στον τομέα της ενέργειας και μη κυβερνητικές οργανώσεις. Αποτέλεσμα του διαλόγου αυτού ήταν ένα σύνολο αρχών, οι οποίες εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις σε εθελοντική βάση, και αφορούν στην

¹⁰¹ Οι αρχές του προγράμματος SIGMA αναθεωρήθηκαν το 2003.

¹⁰² Αναλυτική παρουσίαση των δέκα αρχών του Global Compact θα γίνει στην παράγραφο 2.5

ασφάλεια και προστασία των δραστηριοτήτων τους με ταυτόχρονη διαφύλαξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Το 2001 δημιουργήθηκε το Eco – Management, μια πρωτοβουλία που, μαζί με το σύστημα επαλήθευσης του (Audit Scheme) αποσκοπεί στη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων. Το EMAS (ECO – MANAGEMENT & AUDIT SCHEME), ξεχωρίζει όσες επιχειρήσεις διαμορφώνουν τα επιχειρηματικά τους πλάνα, λαμβάνοντας υπόψη τους όχι μόνο όσα απαιτεί ο νόμος, αλλά στοχεύουν στο συνδυασμό οικονομικής ανάπτυξης και περιβαλλοντικής προστασίας. Το EMAS διακρίνεται για την αξιοπιστία του, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτό υποχρεούνται να δημοσιεύουν, σε τακτά χρονικά διαστήματα, έκθεση σχετικά με τις περιβαλλοντικές τους δράσεις και επιδόσεις. Το περιεχόμενο και οι πληροφορίες που περιέχονται σε αυτές τις εκθέσεις, ελέγχονται για την ακρίβεια και την αξιοπιστία τους από ειδικό επιθεωρητή περιβάλλοντος. Το 2001 είναι επίσης το έτος που δημοσιεύτηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η Πράσινη Βίβλος.

Η Παγκόσμια Διάσκεψη Κορυφής για την Αειφόρο Ανάπτυξη πραγματοποιήθηκε το 2002 στο Γιοχάνεσμπουργκ, με τη συμμετοχή δεκάδων χιλιάδων ατόμων και είχε ως στόχο να στρέψει την προσοχή όλων στην εξεύρεση τρόπων αντιμετώπισης ιδιαίτερα σημαντικών προκλήσεων. Συγκεκριμένα, το ενδιαφέρον της Διάσκεψης επικεντρώθηκε σε δράσεις που θα είχαν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας ζωής με την ταυτόχρονη διατήρηση και προστασία των φυσικών πόρων. Στο τέλος του 2002, παρουσιάστηκαν από τη μη κυβερνητική οργάνωση «Διεθνής Διαφάνεια» σε συνεργασία με την Social Accountability International, οι Έπιχειρηματικές Αρχές για την Καταπολέμηση του Χρηματισμού¹⁰³. Οι αρχές αυτές αποτελούν πρότυπο για τις επιχειρήσεις και τις ενθαρρύνουν να τις αξιολογήσουν και να διαμορφώσουν στη συνέχεια δικά τους προγράμματα καταπολέμησης της δωροδοκίας, που θα ανταποκρίνονται στο τρόπο οργάνωσης τους και στην δραστηριότητα που αναπτύσσουν¹⁰⁴.

Το 2003, δημοσιεύεται από την ειδική υπηρεσία της Επιτροπής του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών για την Προώθηση και Προστασία των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, λίστα η οποία περιλαμβάνει τα ανθρώπινα δικαιώματα συσχετίζοντας τα με τις υποχρεώσεις των

¹⁰³ Μετά τα οικονομικά σκάνδαλα που είχαν ξεσηκώσει παγκόσμιες αντιδράσεις, π.χ. το σκάνδαλο της Enron.

¹⁰⁴ Την ίδια χρονιά στην Ευρώπη, συγκεκριμένα τον Οκτώβριο του 2002, ξεκίνησαν οι εργασίες του Ευρωπαϊκού Φόρουμ για την ΕΚΕ (CSR EMS Forum), το οποίο έφερε σε επαφή ευρωπαϊκές αντιπροσωπευτικές οργανώσεις εργοδοτών, συνδικαλιστικές οργανώσεις δικτύων επιχειρήσεων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών, για την προώθηση της καινοτομίας, της σύγκλισης και της διαφάνειας στις υφιστάμενες πρακτικές και τα εργαλεία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

επιχειρήσεων. Η λίστα αυτή αποτελεί μια περιεκτική παρουσίαση των υποχρεώσεων που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις από τους κανόνες του Διεθνούς Δικαίου.

Το πρότυπο AA1000 για την ανάμιξη των ενδιαφερομένων μερών, παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 2005¹⁰⁵ και έδωσε στα ενδιαφερόμενα μέρη ένα ευρύτερο πεδίο ουσιαστικής ανάμιξης, όπως και κατευθυντήριες γραμμές για συνεχή βελτίωση. Το πρότυπο αυτό αναγνωρίζει διάφορα επίπεδα πρακτικών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο του ή μαζί με άλλα πρότυπα, ενώ μπορεί να βρει εφαρμογή σε μια μεγάλη γκάμα κοινωνικών θεμάτων.

Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα, οι θεσμικές και πολιτισμικές της παραδόσεις και γενικά το κοινωνικό και πολιτισμικό της περιβάλλον, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται πρακτικές ΕΚΕ, καθώς επίσης και στα θέματα που συγκεντρώνουν την προσοχή των ενδιαφερομένων μερών. Παραδείγματος χάριν, σε χώρες όπως οι Η.Π.Α. και η Μ. Βρετανία δίνεται ιδιαίτερη σημασία σε ότι αφορά στην εθελοντική εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ¹⁰⁶. Το αμερικανικό μοντέλο, λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στηρίζεται κυρίως στη φιλανθρωπική διάσταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από την άλλη πλευρά, στην Ευρώπη εντοπίζει κανείς πληθώρα υποχρεωτικών μέτρων, με τα οποία επιβάλλεται στις επιχειρήσεις να δίνουν στη δημοσιότητα ορισμένα στοιχεία αναφορικά με τις πρακτικές ΕΚΕ που εφαρμόζουν. Το ευρωπαϊκό μοντέλο, δηλαδή, έχει να κάνει κυρίως με το νομοθετικό πλαίσιο, τις νομικές ρυθμίσεις και γενικά με ένα υψηλότερο βαθμό κοινωνικού διαλόγου και ανταλλαγής εμπειριών.

Τα περιβαλλοντικά θέματα αποτελούν το κύριο πεδίο εφαρμογής για τις ιαπωνικές επιχειρήσεις, ενώ στις αμερικανικές και βρετανικές επιχειρήσεις εντοπίζουμε κυρίως τους διεθνείς δείκτες κοινωνικής ευθύνης (FTSE4GOOD, Dow Jones Sustainability Indexes κ.α.), καθώς και εσωτερικούς κώδικες συμπεριφοράς. Τέλος, στον ευρωπαϊκό χώρο, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κυρίως σε θέματα εργασιακών σχέσεων, αλλά δημοσιοποιούν και στοιχεία που έχουν να κάνουν με πρακτικές κοινωνικής ευθύνης σε περιβαλλοντικά θέματα.

Χαρακτηριστικό του αμερικανικού μοντέλου αποτελεί το γεγονός ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες θεωρούνται ως η χώρα με το μεγαλύτερο βαθμό φιλανθρωπίας¹⁰⁷. Έχουν θεσπιστεί

¹⁰⁵ Την ίδια χρονιά, 2005, η Ευρωπαϊκή Ένωση δημοσιεύει τις δέκα βασικές αρχές της για τον τρόπο με τον οποίο οι νόμοι της προστατεύουν τον καταναλωτή. Η προαγωγή των δικαιωμάτων του καταναλωτή, της ευημερίας και της καλοζωίας είναι βασικές αξίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάτι που αντανάκλαται και στους νόμους της.

¹⁰⁶ Ellen P. S., Webb D. J., Mohr L. A., "Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 34, No. 2, 2006, pp. 147-157.

¹⁰⁷ Το 1999 το ποσό που ανακοινώθηκε ήταν 8-9 δις δολάρια (Kotsiris, 2003).

ακόμη και φοροαπαλλακτικά μέτρα, κάτι που οδηγεί τις επιχειρήσεις να συμπεριλάβουν τη φιλανθρωπία στα στρατηγικά τους πλάνα. Βέβαια, η φιλανθρωπική δράση των επιχειρήσεων ξεκινά από το γεγονός ότι οι αμερικανοί δεν περιμένουν από τις εκάστοτε κυβερνήσεις τους να κάνουν τις κινήσεις αυτές. Αναλαμβάνουν δράση μόνοι τους δημιουργώντας συνεταιρισμούς, χτίζοντας εκκλησίες και σχολεία, δημιουργώντας απαραίτητες υποδομές. Με άλλα λόγια, οι παραπάνω φοροαπαλλαγές έρχονται περισσότερο σαν επιβράβευση και αναγνώριση για όσα έχουν ήδη κάνει οι επιχειρήσεις σε φιλανθρωπικά ζητήματα, και λιγότερο σαν κίνητρο.

Όσον αφορά στις επιχειρήσεις των Η.Π.Α., αυτές δίνουν μεγαλύτερη προσοχή σε πρακτικές ΕΚΕ που σχετίζονται με κοινωνικά ζητήματα και την κοινότητα ενώ στην Ευρώπη η ΕΚΕ των επιχειρήσεων προσανατολίζεται προς την παραγωγή. Θα πρέπει βέβαια να επισημάνουμε ότι οι οποιοσδήποτε διαφορές ανάμεσα στις οικονομίες διαφορετικών χωρών δεν σημαίνουν ότι η ΕΚΕ ή τα Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι στατικά (Vogel, 1996). Αντίθετα, σημαίνουν ότι οι πρακτικές ΕΚΕ είναι πιο δυναμικές από ποτέ, κάτι που αποδεικνύεται από τις συνεχώς αυξανόμενες κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις.

ΜΕΡΟΣ Γ

3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΡΧΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην ενότητα που ακολουθεί θα παρουσιάσουμε ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΔ) σε πέντε μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις που ανήκουν στα κύρια μέλη του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

3.1.ΟΤΕ Α.Ε.

Ο ΟΤΕ έχοντας αντιληφθεί τη σημαντικότητα και τα ουσιαστικά οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των αρχών ΕΔ, έχει τροποποιήσει τη δομή των λειτουργιών του ώστε να είναι σύμφωνη με τις ανωτέρω αρχές. Εξαιτίας, μάλιστα, του γεγονότος ότι αποτελεί ανώνυμη εταιρεία εισηγμένη όχι μόνο στο Χρηματιστήριο Αθηνών, αλλά και στα Χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου, εφαρμόζει συστηματικά όχι μόνο τις αρχές ΕΔ που προβλέπονται από το εγχώριο θεσμικό πλαίσιο, αλλά και πρακτικές που ακολουθούν διεθνή πρότυπα. Η θέση αυτή περιλαμβάνεται σε όλους τους κανονισμούς της εταιρείας, βάση των οποίων ρυθμίζονται οι λειτουργίες της και ειδικότερα στο Καταστατικό, στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, στον Κώδικα Δεοντολογίας και Επιχειρηματικής Συμπεριφοράς και στο Γενικό Κανονισμό Προσωπικού.

Οι τρεις βασικές αρχές του συστήματος ΕΔ του ΟΤΕ είναι:

- Διασφάλιση της διαφάνειας και του αποτελεσματικού ελέγχου στην άσκηση της διοίκησης.
- Αμφίδρομη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης.
- Διασφάλιση της αποδοτικότητας της εταιρείας.

Η εφαρμογή των αρχών ΕΔ αφορά κυρίως στο ρόλο του ΔΣ της εταιρείας, στην εκτελεστική διοίκηση και στην άσκηση ελέγχου, αλλά και στην προστασία των συμφερόντων των μετόχων και την εξασφάλιση διαφάνειας και δημοσιοποίησης πληροφοριών και οικονομικών στοιχείων. Στον ΟΤΕ έχει συγκροτηθεί Επιτροπή Ελέγχου, η οποία είναι σύμφωνη και με την αμερικανική νομοθεσία αλλά και τους κανόνες του Χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης.

3.2.S&B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ Α.Ε.

Η εταιρεία S&B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε. ήδη από την είσοδό της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, το 1994, εφαρμόζει αρχές ΕΔ και οι διαδικασίες της έχουν δομηθεί με τρόπο τέτοιο ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία της. Πέρα από τους προβλεπόμενους από το νόμο κανόνες, η εταιρεία έχει μεριμνήσει για την υιοθέτηση πρόσθετων αρχών ώστε να εξασφαλιστεί η μέγιστη διαφάνεια στην οικονομική διαχείριση.

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας, η ΓΣ των Μετόχων εκλέγει το ΔΣ, το οποίο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη, εκ των οποίων εκείνα που πληρούν τις προϋποθέσεις του Ν.3016/2002 «περί Εταιρικής Διακυβέρνησης» αποκαλούνται ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Στις αρμοδιότητες του ΔΣ περιλαμβάνονται, πέραν των διοικητικών θεμάτων, και η διασφάλιση πλήρους διαφάνειας των λειτουργιών και της ίσης μεταχείρισης των μετόχων. Επικουρικά στο έργο του ΔΣ, δρουν οι 4 εποπτικές επιτροπές που έχουν θεσμοθετηθεί: η Ελεγκτική Επιτροπή, η Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού, η Επιτροπή Συνταξιοδοτικού Προγράμματος και η Επιτροπή Προτάσεων Υποψηφιοτήτων. Οι ανωτέρω επιτροπές αποτελούνται κυρίως από μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ. Επιπλέον, για την μεγαλύτερη διασφάλιση διαφάνειας εφαρμόζονται οι εξής ελεγκτικοί μηχανισμοί: η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, οι Εξωτερικοί Ελεγκτές και η Επιτροπή Εσωτερικών Ελέγχων.

Επίσης, η εταιρεία μεριμνεί ώστε οι μέτοχοι και το επενδυτικό κοινό να έχουν στη διάθεσή του όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, άμεσα και με πλήρη ορθότητα. Έτσι, θα έχουν τη δυνατότητα να ελέγξουν και οι ίδιοι κατά πόσο η εταιρεία φροντίζει για την διασφάλιση των συμφερόντων τους. Ειδικά για τους μετόχους της εταιρείας, λειτουργεί Γραφείο Εξυπηρέτησης Μετόχων, το οποίο διευκολύνει τους μετόχους στις οικονομικές τους συναλλαγές με την εταιρεία.

3.3.VIVARTIA ABEE

Η διαφάνεια στον τρόπο άσκησης της διοίκησης και του ελέγχου και η επιτυχής υιοθέτηση αρχών ΕΚΕ είναι οι στόχοι που έχει θέσει η VIVARTIA ABEE, μέσα από την εφαρμογή κανόνων λειτουργίας και αρχών ΕΔ. Η εταιρεία διοικείται από 9μελές ΔΣ, το οποίο

απαρτίζεται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Αποστολή του ΔΣ είναι η καθοδήγηση και επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντά της, αλλά και τα συμφέροντα των υπολοίπων ενδιαφερομένων μερών και των μετόχων της.

Τα μέλη του ΔΣ δεν επιτρέπεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα, τα οποία αντικρούονται με τα συμφέροντα της εταιρείας και είναι υποχρεωμένα να θέτουν υπόψη των υπολοίπων μελών του ΔΣ τέτοιου είδους πιθανές συγκρούσεις. Επίσης, οφείλουν να ενημερώνουν τη διοίκηση της εταιρείας για οικονομικές συναλλαγές των ιδίων που σχετίζονται με την εταιρεία ή και με βασικούς συνεργάτες της (πελάτες, προμηθευτές κλπ).

Ένας από τους ουσιαστικότερους στόχους για τη VIVARTIA ABEE, στα πλαίσια εφαρμογής αποτελεσματικής ΕΔ, είναι η επιτυχής εφαρμογή κανόνων διαχείρισης κινδύνου. Βασικό εργαλείο στην επίτευξη αυτού του στόχου αποτελεί ο εσωτερικός έλεγχος. Η εταιρεία διαθέτει ξεχωριστή Διεύθυνση Εσωτερική Ελέγχου, επικεφαλής της οποίας είναι ο Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου. Το στέλεχος που κατέχει τη θέση αυτή εργάζεται υπό καθεστώς πλήρους απασχόλησης ενώ ιεραρχικά υπάγεται στο ΔΣ της εταιρείας. Αποστολή της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι ο αποτελεσματικός έλεγχος όλων των διαδικασιών για την εξασφάλιση της ορθής εφαρμογής των κανόνων της εταιρείας.

Στη διάθεση των Εσωτερικών Ελεγκτών είναι κάθε έγγραφο, αρχείο, τραπεζικός λογαριασμός ή χαρτοφυλάκιο της εταιρείας, ώστε να μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους έχοντας πλήρη γνώση των απαιτούμενων πληροφοριών. Επιπλέον, ο Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου είναι το αρμόδιο πρόσωπο για να παρέχει στις εποπτικές αρχές, σε συνεννόηση με το ΔΣ, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως και οφείλει να συνεργάζεται μαζί τους για την διευκόλυνση του έργου τους.

3.4.ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.

Το ανώτατο διοικητικό όργανο της ΕΛΠΕ Α.Ε. είναι το ΔΣ, το οποίο αποτελείται από 13 μέλη με πενταετή θητεία εκ των οποίων 7 μέλη διορίζονται από το Δημόσιο, δύο μέλη διορίζονται από τη μέτοχο εταιρεία με την επωνυμία «Pan-European Oil and Industrial Holdings S.A.», δύο μέλη διορίζονται από την Ειδική ΓΣ των μετόχων της μειοψηφίας και δύο μέλη εκλέγονται από τους εργαζομένους. Το ΔΣ περιλαμβάνει εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη, ενώ ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών δεν μπορεί να είναι μικρότερος

του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του. Επίσης, υπό την εποπτεία των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ είναι η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης.

Το ΔΣ της Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. έχει αναλάβει την υποχρέωση να επιδιώκει τους στόχους της εταιρείας και να διαχειρίζεται τους πόρους της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων αυτών, σύμφωνα με τους κανόνες λειτουργίας περί ανωνύμων εταιρειών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο. Επιπλέον, το ΔΣ οφείλει να προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων και να λαμβάνει υπόψη του το ευρύτερο επενδυτικό κοινό της εταιρίας.

Με απόφαση του ΔΣ ορίζονται οι Επιτροπές του ΔΣ, οι οποίες αποτελούνται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ και είναι οι εξής:

- Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου.
- Επιτροπή Προμηθειών Πετρελαιοειδών.
- Επιτροπή Χρηματοοικονομικών και Οικονομικού Σχεδιασμού.
- Επιτροπή Αμοιβών και Σχεδιασμού Διαδοχής.
- Επιτροπή Κανονισμού Προμηθειών Μεγάλων Έργων.
- Επιτροπή Εργασιακών Θεμάτων.

Επίσης, στα πλαίσια αποτελεσματικότερης διοίκησης έχουν συγκροτηθεί και οι ακόλουθες επιτροπές, εκτός ΔΣ:

- Συμβούλιο Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξης.
- Εκτελεστική Επιτροπή Ομίλου.
- Επιτροπή Επενδύσεων.
- Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επίσης, έχει συγκροτηθεί η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου, η οποία φροντίζει για τον προγραμματισμό, το συντονισμό και την εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στις διαδικασίες της εταιρείας. Για την επίτευξη των στόχων της διεξάγει τακτικούς, έκτακτους και ειδικούς ελέγχους και υποβάλλει τα πορίσματα των ελέγχων αυτών στη διοίκηση της εταιρείας για περεταίρω αξιολόγηση και αξιοποίηση.

3.5.ΜΥΤΙΑΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.

Το ΔΣ της ΜΥΤΙΑΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. απαρτίζεται από 2 εκτελεστικά και 7 μη εκτελεστικά μέλη, εκ των οποίων τα 5 είναι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Το καταστατικό της εταιρείας ορίζει ότι το ΔΣ έχει πενταετή θητεία και τα μέλη του μπορεί να είναι από 3 έως 9. Όσον αφορά στην εφαρμογή των κανόνων ΕΔ όπως αυτοί ορίζονται από

τη σχετική νομοθεσία, πέρα από το ΔΣ, ευθύνη έχουν η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και η Ελεγκτική Επιτροπή.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου δημιουργήθηκε για να συμμετέχει στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας μέσω της αποτίμησης και βελτίωσης της διαχείρισης των κινδύνων, της βελτίωσης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικότερης εφαρμογής των αρχών και κανόνων ΕΔ. Ο εσωτερικός έλεγχος των διαδικασιών της εταιρείας και των εισηγμένων θυγατρικών εταιρειών αποτελεί αποκλειστική ευθύνη της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.

Τα άτομα που στελεχώνουν την ανωτέρω διεύθυνση, οι εσωτερικοί ελεγκτές, εποπτεύονται από την Ελεγκτική Επιτροπή του ΔΣ της εταιρείας και είναι ανεξάρτητοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Η Ελεγκτική Επιτροπή ορίζει και τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου. Τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργούνται αναφέρονται στην εποπτεύουσα αρχή και στο ΔΣ. Στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνονται η αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της απόδοσης των μηχανισμών που έχουν τεθεί σε λειτουργία για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Η Ελεγκτική Επιτροπή συγκροτείται από το ΔΣ έπειτα από πρόταση του Προέδρου της εταιρείας. Το ΔΣ καθορίζει, επίσης, το σκοπό της επιτροπής, τη σύνθεσή της, τις αρμοδιότητές της, τις δικαιοδοσίες της και τον τρόπο λειτουργίας της. Το κύριο έργο της Ελεγκτικής Επιτροπής είναι η παροχή βοήθειας και υποστήριξης προς το ΔΣ της εταιρείας, ως προς τον εποπτικό του ρόλο. Συγκεκριμένα:

- Είναι αρμόδια για την επισκόπηση και τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων πριν την έγκρισή τους από το ΔΣ.
- Μεριμνεί για την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των μηχανισμών που έχουν θεσπιστεί από τη διοίκηση για θέματα ελέγχου.
- Έχει την ευθύνη για τη συμμόρφωση της εταιρείας με το νομικό πλαίσιο, τους κανόνες λειτουργίας και τον κώδικα δεοντολογίας.
- Ασκεί εποπτεία στην ελεγκτική λειτουργία και αξιολογεί το έργο του εσωτερικού ελέγχου και των εσωτερικών ελεγκτών, ώστε να διασφαλιστεί ο συντονισμός του ελεγκτικού έργου, η ποιότητα, η ανεξαρτησία και η απόδοση των ελεγκτών.

4. Ο ΟΜΙΛΟΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Η Τράπεζα Πειραιώς από την ίδρυσή της το 1916 έως και το 1975 λειτούργησε ως ιδιωτική τράπεζα. Στη συνέχεια πέρασε σε καθεστώς κρατικού ελέγχου έως και το Δεκέμβριο του 1991, όπου και ιδιωτικοποιήθηκε. Το 1998 εξαγόρασε την Τράπεζα Μακεδονίας – Θράκης, καθώς και την Credit Lyonnais Hellas ενώ απορρόφησε τις εργασίες της Chase Manhattan στον Ελλαδικό χώρο. Την επόμενη χρονιά, η τράπεζα αποκτά τον έλεγχο της Τράπεζας Χίου και ταυτόχρονα απορροφά τις εργασίες της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα

Το 2000, υπήρξε έτος - σταθμός για τον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς δεδομένου ότι έλαβε χώρα η απορρόφηση της Τράπεζας Μακεδονίας – Θράκης και της Τράπεζας Χίου. Με την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα η Τράπεζα Πειραιώς ανήκει πλέον στις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές τράπεζες στην Ελλάδα.

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς συνέχισε τις στρατηγικές κινήσεις της με την υπογραφή συνεργασίας με το διεθνή τραπεζοασφαλιστικό Όμιλο ING, το 2002, δίνοντας έμφαση στις τραπεζοασφάλειες¹⁰⁸. Το Δεκέμβριο του 2003 ολοκληρώθηκαν οι εργασίες απορρόφησης της ETBA Bank, οι οποίες είχαν ξεκινήσει το 2002. Στο χρονικό διάστημα 2005 – 2007 ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς ενίσχυσε την παρουσία του στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο μέσα από μια σειρά στρατηγικών συνεργασιών, εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Συγκεκριμένα, στις αρχές του 2005 εξαγόρασε την τράπεζα Eurobank στη Βουλγαρία¹⁰⁹ και λίγο αργότερα εισήλθε στην αγορά της Σερβίας εξαγοράζοντας την Atlas Bank¹¹⁰. Επίσης, το 2005 εξαγόρασε την Egyptian Commercial Bank¹¹¹ δίνοντας με αυτή την κίνηση το παρόν και στην αιγυπτιακή αγορά. Το 2007, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς εξαγόρασε την Ουκρανική International Commerce Bank¹¹², έλαβε έγκριση

¹⁰⁸ Η συνεργασία ανανεώθηκε τον Οκτώβριο του 2007 για 10 έτη.

¹⁰⁹ Η τράπεζα μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Bulgaria.

¹¹⁰ Στη συνέχεια μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd.

¹¹¹ Μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt.

¹¹² Η International Commerce Bank μετονομάστηκε σε Piraeus Bank ICB.

λειτουργίας τραπεζικού ιδρύματος στην Κύπρο και εξαγόρασε το δίκτυο της Arab Bank Κύπρου.

Στα μέσα του 2009 ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς σύναψε στρατηγική συνεργασία στον τομέα του Wealth Management με την BNP Wealth Management ενώ στο τέλος του ίδιου έτους σύναψε συμβόλαιο δεκαετούς αποκλειστικής συνεργασίας στον κλάδο των γενικών ασφαλειών με την Victoria A.E.E.Z.¹¹³

Πλέον, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, με επικεφαλή την Τράπεζα Πειραιώς, οι οποίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών στην Ελλάδα. Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας Πειραιώς περιλαμβάνει προϊόντα για ιδιώτες, για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, υπηρεσίες κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής αλλά και υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης. Για την παροχή των ανωτέρω υπηρεσιών η τράπεζα διαθέτει ένα άριστα οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων αλλά και το σύγχρονο δίκτυο ηλεκτρονικής τραπεζικής winbank, το οποίο αποτελεί από το 2000 την πρώτη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα.

Πέρα από δραστηριοποίηση του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο, ο όμιλος έχει έντονη παρουσία και στη Βρετανική και Αμερικανική αγορά. Συγκεκριμένα, οι διεθνείς δραστηριότητες του ομίλου περιλαμβάνουν συνεργασία με τη Marathon Bank στη Νέα Υόρκη με 13 καταστήματα και ένα κατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς στο Λονδίνο.

Επιπλέον, η τράπεζα συνεργάζεται με την Tirana Bank στην Αλβανία με δίκτυο 47 συνολικά καταστημάτων, ενώ λειτουργούν 186 καταστήματα της Piraeus Bank Romania στη Ρουμανία, 101 καταστήματα της Piraeus Bank Bulgaria στη Βουλγαρία, 47 καταστήματα της Piraeus Bank Beograd στη Σερβία, 54 καταστήματα της Piraeus Bank ICB στην Ουκρανία, 15 καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου στην Κύπρο και 49 καταστήματα της Piraeus Bank Egypt στην Αίγυπτο.

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διαθέτει ένα δίκτυο 872 καταστημάτων, εκ των οποίων τα 359 βρίσκονται στην Ελλάδα και τα 513 στο εξωτερικό. Τα ίδια κεφάλαια του ομίλου διαμορφώθηκαν στα €3.613 εκ. ενώ το σύνολο των απασχολούμενων στον όμιλο ανέρχεται σε 13.417 άτομα¹¹⁴.

¹¹³ Η Victoria A.E.E.Z. είναι θυγατρική της Ergo International στην Ελλάδα και μέλος του γερμανικού ασφαλιστικού Ομίλου Munich Re.

¹¹⁴ Στοιχεία στις 31.12.2009.

4.2. ΟΡΑΜΑ – ΑΞΙΕΣ – ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Το όραμα του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς περιλαμβάνει «τη μετεξέλιξή του σε ισχυρό περιφερειακό χρηματοοικονομικό οργανισμό στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο και την ανάδειξή του σε κατεξοχήν τράπεζα του μεσαίου χώρου, κυρίως των επιχειρήσεων, αλλά και των ιδιωτών, διαθέτοντας αφοσιωμένο και ικανό προσωπικό και προσφέροντας υψηλές αποδόσεις στους μετόχους του».

Το σύστημα αξιών του ομίλου περιλαμβάνει:

- Εστίαση στον πελάτη: με την παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης υψηλής ποιότητας, αλλά και την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων.
- Αύξηση της περιουσίας των μετόχων: μέσω της συνεχούς προσπάθειας για αύξηση της κερδοφορίας και της τηρήσεως των θεσπισμένων νόμων και διαδικασιών ώστε να διασφαλιστούν τα συμφέροντα της τράπεζας από πιθανούς κινδύνους, τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς.
- Ηγετική παρουσία στην αγορά: τόσο η ηγεσία όσο και το προσωπικό του ομίλου επιδιώκουν την αξιοποίηση ευκαιριών και τη συνεχή βελτίωση λαμβάνοντας υπόψη τις τάσεις της αγοράς και έχοντας ως κατευθυντήρια γραμμή το όραμα και τους στόχους του ομίλου.
- Επένδυση στον άνθρωπο: το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο και ο όμιλος φροντίζει για την καλλιέργεια ομαδικού κλίματος και συνεργασίας αλλά και για την δημιουργία δικλίδων ασφαλείας την ευημερίας και της εξέλιξης των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η διασφάλιση σεβασμού στην προσωπικότητα κάθε εργαζομένου αλλά και στην διαφορετικότητά του ως άτομο.
- Συνεισφορά στην κοινωνία: ο όμιλος χαρακτηρίζεται από ενεργή συμμετοχή στο κοινωνικό σύνολο και ενίσχυση στους έχοντες ανάγκη καθώς και προσφορά στον πολιτισμό και στο περιβάλλον.

Βασικό στόχο του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς αποτελεί η διατήρηση της ισορροπίας στην ανάπτυξη των χορηγήσεων και των καταθέσεων, η επίτευξη και διατήρηση υψηλής αποτελεσματικότητας καθώς και η διατήρηση της ποιότητας του δανειακού της χαρτοφυλακίου. Ο όμιλος διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό αλλά και την απαιτούμενη τεχνογνωσία προκειμένου να συνεχίσει να δίνει το

μεγαλύτερο βάρος στη συνεργασία με μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αλλά και στη λιανική τραπεζική.

Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο για τον όμιλο αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό και η αποτελεσματική διοίκηση του με απώτερο στόχο την συνεχή ανάπτυξή του. Μέσω αυτής της ανάπτυξης η τράπεζα επιδιώκει τη δημιουργία αφοσιωμένων στελεχών, ικανών να δραστηριοποιηθούν με αποτελεσματικότητα στην ενιαία ευρωπαϊκή τραπεζική αγορά.

4.3. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

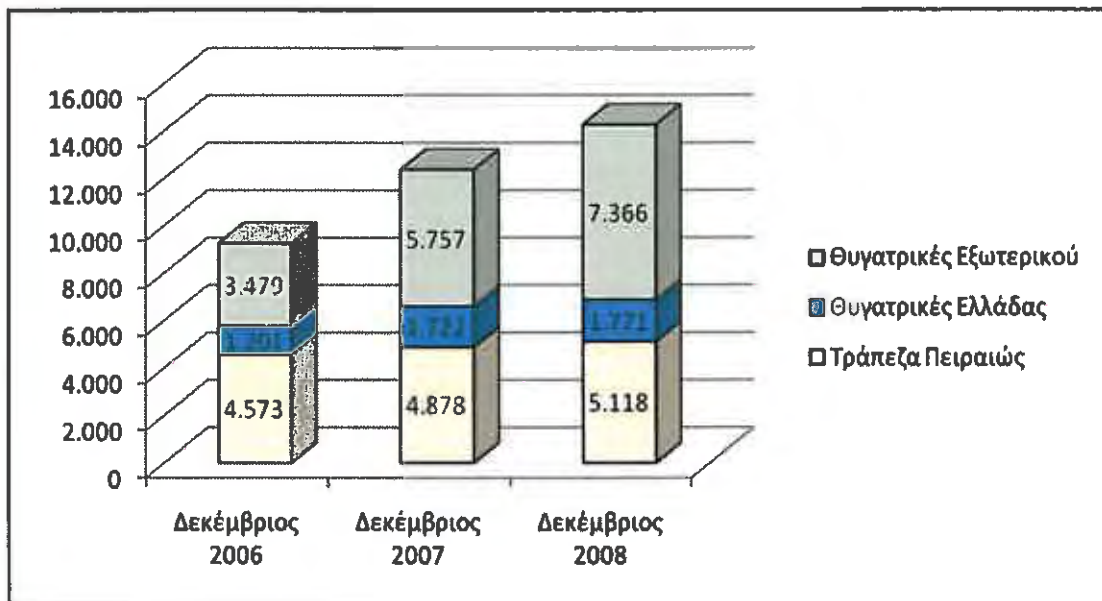
Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς αντιλαμβάνεται τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα και το ρόλο που διαδραματίζει στη συνεχή ανάπτυξη των επιχειρήσεων του ομίλου. Για το λόγο αυτό φροντίζει για την επίτευξη και τη διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους ανεξάρτητα από δημογραφικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, εφαρμόζονται πρακτικές ανάπτυξης και συστήματα κινήτρων, καθώς και ένα σύστημα ανταγωνιστικών αμοιβών και παροχών, με απώτερο στόχο την προσέλκυση και διατήρηση ικανών στελεχών τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον για την κάλυψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

Ο όμιλος επενδύει σημαντικά κεφάλαια στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του μέσω σύγχρονων μεθόδων και εξειδικευμένων εργαλείων. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στους τρόπους ενημέρωσης του προσωπικού και στην ύπαρξη διαύλων αμφίδρομης επικοινωνίας. Όλα τα ανωτέρω, σε συνδυασμό με την παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας και την τήρηση των αρχών του Οικουμενικού Συμφώνου του Ο.Η.Ε. για τα ανθρώπινα δικαιώματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς φροντίζει για την εξάλειψη κάθε περιθωρίου δημιουργίας διακρίσεων, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζει, δέχεται και προωθεί τη διαφορετικότητα των ατόμων.

Όσον αφορά στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η τράπεζα εφαρμόζει την αρχή των ίσων ευκαιριών σε κάθε δράση της και είναι αντίθετη με κάθε συμπεριφορά που παραβιάζει την αρχή αυτή. Για το λόγο αυτό έχει αναπτυχθεί η Πολιτική Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, αλλά και οι απαραίτητες διαδικασίες για την γνωστοποίηση σχετικών περιστατικών καθώς και για την υποβολή παραπόνων. Επίσης, στα

πλαίσια καταπολέμησης φαινομένων παιδικής ή/και εξαναγκαστικής εργασίας, εφαρμόζονται συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής όλων των συνεργατών. Η τράπεζα στην προσπάθειά της να μηδενίσει τον αριθμό των περιστατικών διακρίσεων φροντίζει οι πολιτικές που εφαρμόζει και οι διαδικασίες που ακολουθεί να διέπονται καταρχήν από σεβασμό απέναντι στα ανθρώπινα δικαιώματα.

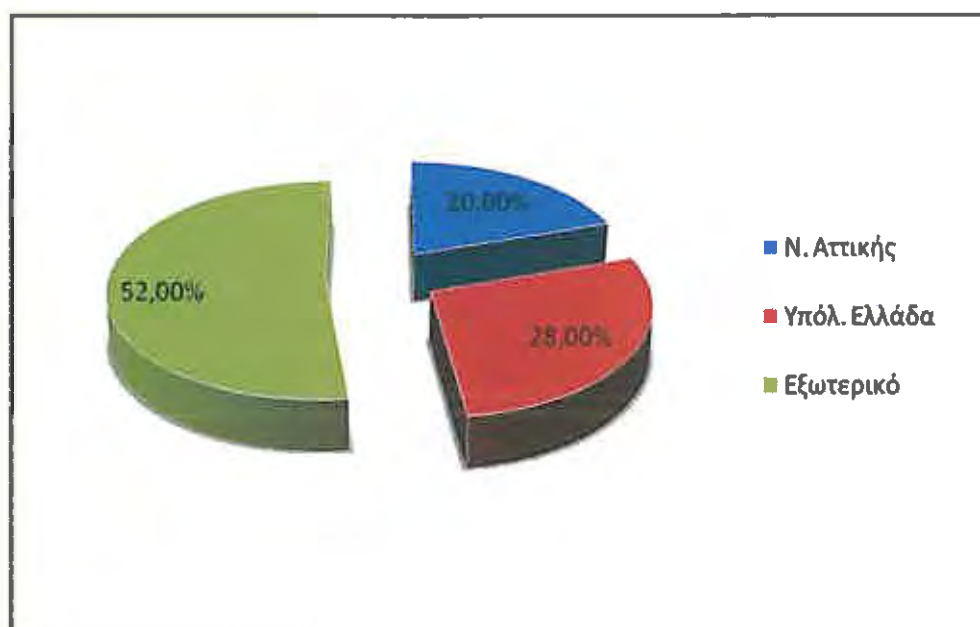
Στα τέλη του 2008 ο Όμιλος Πειραιώς απασχολούσε 14.255 άτομα έναντι 12.357 το 2007, παρουσιάζοντας αύξηση 15%, ενώ η Τράπεζα Πειραιώς στην Ελλάδα απασχολούσε 5.118 άτομα το 2008 έναντι 4.878 το 2007, με αύξηση 5% (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1: Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις του ομίλου.

Ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού του ομίλου ανέρχεται στα 35 έτη ενώ το 55% των εργαζομένων είναι γυναίκες. Επιπλέον, το 67% των εργαζομένων του ομίλου κατέχει πτυχίο μη μεταπτυχιακό τίτλο, γεγονός που συμβάλλει στην επίτευξη της επιδίωξης του ομίλου για την ανάπτυξη καταρτισμένων και υψηλής ποιότητας στελεχών. Το 20% των εργαζομένων του ομίλου απασχολείται στο Νομό Αττικής, το 28% στην υπόλοιπη Ελλάδα ενώ το 52% στο δίκτυο του εξωτερικού¹¹⁵.

¹¹⁵ Το 2008 έμφαση δόθηκε στη στελέχωση του δικτύου στο εξωτερικό ως απόρροια της γεωγραφικής ανάπτυξης του Ομίλου. Συγκεκριμένα το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού στο εξωτερικό αποτελούν 7.366 εργαζόμενοι (52%).



Διάγραμμα 2: Γεωγραφική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού.

4.4.Ο ΟΜΙΛΟΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει ως στόχο να λειτουργεί σε ένα υγιές και εύρωστο κοινωνικό περιβάλλον και θεωρεί ότι η περαιτέρω ανάπτυξη και η επίτευξη αποτελεσματικότητας συνδέεται άμεσα με την κοινωνία και την αρμονία που επικρατεί σε αυτή. Για τους λόγους αυτούς δίνει ιδιαίτερη σημασία σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και έχει υιοθετήσει και εφαρμόσει αντίστοιχες πρακτικές. Οι τομείς στους οποίους εφαρμόζονται οι καλές πρακτικές ΕΚΕ είναι η κοινωνία, ο πολιτισμός, το περιβάλλον και η Εταιρική Διακυβέρνηση (ΕΔ).

4.4.1. ΕΚΕ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η Τράπεζα Πειραιώς είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη σε ζητήματα που αφορούν στην υγεία, την οικογένεια και τα παιδιά. Στα πλαίσια των πρακτικών ΕΚΕ που ακολουθεί έχει προβεί σε σημαντικές κοινωνικές παρεμβάσεις επί των ανωτέρων θεμάτων. Συγκεκριμένα:

- Μέσω ειδικού προγράμματος και σε συνεργασία με την Εκκλησία της Ελλάδος, ενισχύει πολυμελείς οικογένειες στην περιοχή της Θράκης.

- Ενισχύει σημαντικά κοινότητες απεξάρτησης νέων από τα ναρκωτικά και στηρίζει συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επανένταξης των απεξαρτημένων ατόμων στο κοινωνικό σύνολο.
- Συμμετέχει ενεργά και ενισχύει κοινότητες, συλλόγους και οργανώσεις υποστήριξης άπορων και ορφανών παιδιών.
- Υποστηρίζει οργανώσεις για την παροχή βοήθειας σε άτομα τρίτης ηλικίας.
- Παρέχει υπηρεσίες προληπτικής ιατρικής σε απομονωμένες περιοχές στην Ελλάδα και υλοποιεί προγράμματα δωρεάν παροχής ιατρικής φροντίδας από εθελοντές γιατρούς σε κατοίκους μικρών νησιών, κάνοντας χρήση σύγχρονων διαγνωστικών μέσων.
- Μετά τις καταστροφικές πυρκαγιές το καλοκαίρι του 2007 στην Πελοπόννησο και την Εύβοια, η Διοίκηση της τράπεζας αποφάσισε την ενίσχυση του Πυροσβεστικού Σώματος με την δωρεά 30 υπερσύγχρονων πυροσβεστικών οχημάτων.

4.4.2. ΕΚΕ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

Στα πλαίσια της ΕΚΕ ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς δημιούργησε το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς (Π.Ι.Ο.Π.), ένα κοινωφελές ίδρυμα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, το οποίο αναλαμβάνει την υλοποίηση δράσεων σχετικών με τον πολιτισμό. Η έδρα του ιδρύματος βρίσκεται στο ιστορικό κέντρο της Αθήνας, στην Πλάκα, όπου στεγάζονται και οι κεντρικές υπηρεσίες. Το ίδρυμα κατά κύριο λόγο στηρίζεται οικονομικά από την Τράπεζα Πειραιώς για την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων και σε ένα μεγάλο βαθμό για την πραγματοποίηση του έργου του. Βέβαια, υπάρχει συνεργασία με το Υπουργείο Πολιτισμού και τους αρμόδιους τοπικούς φορείς, όσον αφορά στην δημιουργία μουσείων, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις αναζητείται και ευρωπαϊκή χρηματοδότηση. Το Π.Ι.Ο.Π. διοικείται από επταμελές Διοικητικό Συμβούλιο και είναι στελεχωμένο με 61 άτομα, 37 στις κεντρικές υπηρεσίες και 24 στα μουσεία του Δικτύου σε όλη τη χώρα.

Πέρα από το μόνιμο προσωπικό του Π.Ι.Ο.Π. υπάρχουν συνεργασίες με ένα μεγάλο αριθμό επιστημονικών εξωτερικών συνεργατών, κυρίως από τον πανεπιστημιακό και ερευνητικό χώρο, το έργο των οποίων συντονίζεται και κατευθύνεται από το Π.Ι.Ο.Π., το οποίο έχει και την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα.

Το Π.Ι.Ο.Π. έχει οργανώσει και αναλάβει τη διαχείριση ενός δικτύου πρότυπων μουσείων όσον αφορά στη μέθοδο δημιουργίας τους και τον τρόπο μουσειογραφικής εκφοράς τους. Στο δίκτυο εφαρμόζεται ένα ειδικό μοντέλο λειτουργίας από το Π.Ι.Ο.Π. σε

συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες και τους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης και τις περιφέρειες. Η ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου ανήκει στην Υπηρεσία Μουσείων του Π.Ι.Ο.Π.

Το τρίπτυχο δράσης του ιδρύματος προβλέπει: έρευνα – δράση – έκδοση. Έτσι, οι δραστηριότητες του Π.Ι.Ο.Π. εκτείνονται και στο χώρο των εκδόσεων με στόχο την κάλυψη των κενών που εντοπίζονται στην Ελλάδα, κυρίως στους τομείς της ιστορίας της τεχνολογίας και της βιομηχανικής αρχαιολογίας. Παράλληλα, η Υπηρεσία Εκδόσεων του Π.Ι.Ο.Π. έχει αναλάβει την προσπάθεια επανέκδοσης παλαιών έργων. Επιπλέον, σε συνεργασία με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, το Π.Ι.Ο.Π. αναλαμβάνει την υλοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων, τα οποία έχουν στόχο την καταγραφή, διάσωση και ανάδειξη της προβιομηχανικής τεχνολογίας.

Τα Τριήμερα Εργασίας αποτελούν την βασική επιστημονική εκδήλωση του Π.Ι.Ο.Π., τα οποία διοργανώνονται σε συνεργασία με εταιρείες των κλάδων της παραδοσιακής τεχνολογίας και φορείς της ελληνικής οικονομίας. Αποτέλεσμα της ανωτέρω συνεργασίας είναι η δημιουργία ισχυρών δεσμών ανάμεσα στα συνεργαζόμενα ερευνητικά ιδρύματα, αλλά και στους εμπλεκόμενους φορείς και εταιρείες, στον τομέα της ιστορικής έρευνας για θέματα οικονομίας και τεχνολογίας.

Στο Π.Ι.Ο.Π. λειτουργεί Βιβλιοθήκη, η οποία στοχεύει στον εμπλουτισμό της με βιβλιογραφικές πηγές αναφορικά με την ανάδειξη της ιστορίας της τεχνολογίας και της προβιομηχανικής τεχνολογίας, θέματα συναφή με τις ερευνητικές κατευθύνσεις του ιδρύματος. Η Βιβλιοθήκη αποτελείται από δύο τμήματα, το Κεντρικό Τμήμα, το οποίο αριθμεί περίπου 5.000 τίτλους βιβλίων και περιοδικών και την Ειδική Βιβλιοθήκη της Υπηρεσίας του Ιστορικού Αρχείου, η οποία αριθμεί περίπου 15.000 τίτλους ελληνικών και ξενόγλωσσων βιβλίων, περιοδικών και φυλλαδίων. Τα θεματικά πεδία στα οποία δίνει έμφαση το Κεντρικό Τμήμα αφορούν στη βιομηχανική αρχαιολογία, στην ιστορία της τεχνολογίας, στη λαογραφία, στην οικονομική ιστορία και στις νέες τεχνολογίες έρευνας για πολιτισμικά ζητήματα.

Στα πλαίσια της διδακτικής – εκπαιδευτικής διάστασης που υποστηρίζει το Π.Ι.Ο.Π. για τα μουσεία του δικτύου, διοργανώνονται εκθέσεις και εκδηλώσεις στους χώρους των μουσείων του δικτύου με τη χρήση σύγχρονων οπτικοακουστικών μέσων. Επίσης, το ίδρυμα συμμετέχει σε ευρωπαϊκές και διεθνείς διοργανώσεις και προγραμματίζει τακτικά εκπαιδευτικά προγράμματα σε συγκεκριμένα μουσεία του δικτύου.

4.4.3. ΕΚΕ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ GREEN BANKING

Είναι πλέον κοινά αποδεκτό ότι για να μπορέσει ένας οργανισμός να έχει διάρκεια και αποτελεσματικότητα οφείλει να έχει την ικανότητα να προβλέπει εγκαίρως και να αξιοποιεί τις νέες συνθήκες και να κάνει τις απαιτούμενες κινήσεις για τη νέα εποχή. Η Τράπεζα Πειραιώς αντιλαμβάνεται ότι η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος κάθε διαδικασίας της και προϋπόθεση για την ποιότητα της ζωής μας. Είναι η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που έδωσε την απαιτούμενη έμφαση στις προκλήσεις της καινούριας δεκαετίας, εγκαινιάζοντας με μεγάλη επιτυχία το 2000 μια ολοκληρωμένη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής, την αναγνωρισμένη σήμερα winbank. Το ίδιο πρωτοπόρα, επίσης, έπραξε το 2004 εγκαινιάζοντας μια ξεχωριστή προσέγγιση στα θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και, παράλληλα, οργανώνοντας την πολιτική της για την προώθηση της «πράσινης» επιχειρηματικότητας, το γνωστό GREEN BANKING. Επιπλέον, η Τράπεζα Πειραιώς κατάφερε να μειώσει την ενεργειακή της κατανάλωση και να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τους φυσικούς πόρους, εφαρμόζοντας προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Οι τρέχουσες εξελίξεις, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά στον κόσμο ολόκληρο, επιβεβαιώνουν σήμερα τη διορατικότητα της διοίκησης της τράπεζας για την ανάπτυξη της «πράσινης» επιχειρηματικότητας και το νέο πεδίο δράσης το οποίο ανοίγεται για την διεθνή και την ελληνική οικονομία, για το εγχώριο και το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα. Για τις νέες επενδύσεις, τους νέους τομείς δραστηριότητας, τις νέες ειδικότητες και τις νέες θέσεις εργασίας, τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, φιλικά όλα προς το περιβάλλον.

Η περιβαλλοντική πολιτική της Τράπεζας Πειραιώς αντανακλά την ευθύνη της απέναντι στην κοινωνία με τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων τόσο από τη λειτουργία της όσο και από την επιχειρηματικότητά της. Ταυτόχρονα αντανακλά την αποφασιστική συμβολή της τράπεζας στους νέους δρόμους της ανάπτυξης, αφού δημιουργεί νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες με επενδύσεις σε καθαρές τεχνολογίες και σε μεθόδους εξοικονόμησης ενέργειας.

Η Τράπεζα Πειραιώς για να υλοποιήσει την περιβαλλοντική πολιτική της έχει δημιουργήσει την Μονάδα Περιβάλλοντος, η οποία στοχεύει στην ένταξη φιλικών προς το περιβάλλον διαδικασιών στις λειτουργικές δομές της τράπεζας, στην εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της αλλά και του κοινού, καθώς και στη

συνεργασία με την κοινωνία των πολιτών και τους αρμόδιους φορείς για την υποστήριξη προσπαθειών προστασίας του περιβάλλοντος.

Ο Τομέας Πράσινης Επιχειρηματικότητας ήταν αποτέλεσμα του αυξημένου ενδιαφέροντος της Τράπεζας Πειραιώς για επενδύσεις φιλικές προς το περιβάλλον. Η δημιουργία του ανωτέρω τομέα στοχεύει στη δημιουργία και προώθηση πράσινων προϊόντων και στην ανάπτυξη κινήτρων για ενίσχυση της πράσινης οικονομίας. Περιλαμβάνει τη Διεύθυνση Ανάπτυξης Εργασιών GREEN BANKING, τη Διεύθυνση Καινοτομικών και Αναπτυξιακών Προγραμμάτων και την Εταιρεία ΕΤΒΑ Βιομηχανικές Περιοχές.

4.4.3.1. Μέτρηση Περιβαλλοντικού Αποτυπώματος

Ως περιβαλλοντικό αποτύπωμα ορίζεται το σύνολο των περιβαλλοντικών επιπτώσεων ενός οργανισμού από την κατανάλωση των φυσικών πόρων, την εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου κλπ. Η μέτρηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή εφαρμογή του προγράμματος περιβαλλοντικής διαχείρισης. Η Τράπεζα Πειραιώς έχει καταφέρει να μειώνει συνεχώς το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα. Συγκεκριμένα:

- Έχει μειώσει την συνολική χρήση χαρτιού κατά 16% και με τη χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού βοήθησε στη διάσωση 35.000 δένδρων.
- Μείωσε τη χρήση μελανιών και τόνερ κατά 9% και ανακύκλωσε 60 τόνους ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών.
- Περιορίσε τα εκπαιδευτικά ταξίδια με αυτοκίνητο κατά 60% με τη χρήση προγραμμάτων e-learning ενώ αντικατέστησε 260 συμβατικά αυτοκίνητα του εταιρικού της στόλου με οχήματα χαμηλών εκπομπών.
- Μείωσε κατά 2% τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα ανά εργαζόμενο και κατά το ίδιο ποσοστό μείωσε και την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας ανά εργαζόμενο.
- Τέλος, φροντίζει για την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της σε σχετικά θέματα και για την ενημέρωση του ευρύτερου κοινού.

Όσον αφορά στην περιβαλλοντική διαχείριση, η Τράπεζα Πειραιώς έχει αναλάβει δράση για τον περιορισμό των επιπτώσεων από τη λειτουργία της στο περιβάλλον. Έχει αναπτύξει προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας και νερού, ανακύκλωσης υλικών, μείωσης μετακινήσεων και προγράμματα πράσινων προμηθειών. Επιπλέον, στα πλαίσια του προγράμματος GREENbanking4Life έχουν εκδοθεί πέντε οδηγοί περιβαλλοντικής

διαχείρισης (Εξοικονόμησης Ενέργειας, Διαχείρισης Απορριμμάτων, Βιώσιμης Διαχείρισης και Εξοικονόμησης Νερού, Περιβαλλοντικής Διαχείρισης Επαγγελματικών Μετακινήσεων, Πράσινων Προμηθειών), στους οποίους αναφέρονται αναλυτικά τα βήματα που θα έπρεπε να ακολουθηθούν ώστε να επιτευχθεί μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Προκειμένου να εξοικονομήσει ενέργεια η Τράπεζα Πειραιώς έχει προβεί στις παρακάτω ενέργειες:

- Προχώρησε στην πιλοτική εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων συνολικής ισχύος περίπου 45 KW σε 4 κτήριά της με τη λειτουργία των οποίων θα παράγει "καθαρή" ηλεκτρική ενέργεια αποφεύγοντας την έκλυση 56 τόνων CO₂ το χρόνο, δηλαδή, όσο θα απορροφούσαν περίπου 4.200 δέντρα σε ένα χρόνο.
- Εγκατέστησε το 2008 ένα πιλοτικό σύστημα ενεργειακού ελέγχου -Building Energy Management System (BEMS)- σε 38 καταστήματα και κτήρια της, το οποίο εκτιμάται ότι συμβάλει στην εξοικονόμηση 430 MWh/χρόνο (αποφυγή έκλυσης 365 τόνων CO₂/χρόνο) με τις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις στην ενεργειακή διαχείριση των κτηρίων της Τράπεζας.
- Συμπεριέλαβε 310 καταστήματά της στο σύστημα "*Remote Light Control*", για την τηλεδιαχείριση του εξωτερικού φωτισμού, του φωτισμού ασφαλείας και των μηχανημάτων εξαερισμού, με αποτέλεσμα για το 2008 τη μείωση της μέσης μηνιαίας κατανάλωσης στα κτήρια κατά 5,5%.
- Τοποθέτησε στα WC τριών κτηρίων αισθητήρες παρουσίας και η εξοικονόμηση ηλεκτρικής ενέργειας εκτιμάται 80%.

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει εγκαταστήσει συστήματα καταιονισμού ύδατος διπλής ροής σε όλα τα καταστήματα που άνοιξαν μετά το 2005 και από το 2008 ξεκίνησε το πιλοτικό πρόγραμμα τοποθέτησης βρυσών ελεγχόμενης ροής περιορισμένου χρόνου στα νέα καταστήματα. Επίσης, μετά την υλοποίηση της πιλοτικής εφαρμογής συλλογής βρόχινου νερού στο κατάστημα της τράπεζας στην Κέα, το 30% περίπου του νερού που χρησιμοποιεί το κατάστημα είναι βρόχινο.

Παράλληλα, η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει την πολιτική των «πράσινων προμηθειών» χρησιμοποιώντας ανακυκλωμένο, μη χλωριωμένο χαρτί, αντικαθιστώντας το στόλο των οχημάτων της με οχήματα χαμηλής κατανάλωσης καυσίμου και αντικαθιστώντας τον ηλεκτρικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό της από συσκευές χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης. Επιπλέον, όσον αφορά στη διαχείριση των απορριμμάτων της ανακυκλώνει

ετησίως μεγάλες ποσότητες χαρτιού, μελανοδοχείων και τόνερ, μπαταριών και ηλεκτρικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό. Συγκεκριμένα:

- Ανακύκλωση χαρτιού: η Τράπεζα Πειραιώς καταναλώνει ετησίως περίπου 600 τόνους χαρτιού, από τους οποίους πάνω από το 50% είναι ανακυκλωμένο και μη χλωριωμένο χαρτί εκτύπωσης A3 και A4, το οποίο έχει μικρότερη επιβάρυνση στο περιβάλλον. Το 30% του χαρτιού που χρησιμοποιείται απορρίπτεται και η τράπεζα έχει εφαρμόσει πρόγραμμα ανακύκλωσης χαρτιού, στα πλαίσια του οποίου έχουν τοποθετηθεί κάδοι ανακύκλωσης στο μεγαλύτερο μέρος των καταστημάτων της. Συνολικά, από το 2006 και μετά, έχουν ανακυκλωθεί περισσότεροι από 700 τόνοι χαρτιού.
- Ανακύκλωση μελανοδοχείων και τόνερ: δεδομένου ότι η κατανάλωση μελανοδοχείων και τόνερ είναι σημαντική όσο και αυτή του χαρτιού, η τράπεζα έχει προχωρήσει στην εφαρμογή προγραμμάτων συλλογής κενών μελανιών. Στη συνέχεια τα άδεια μελάνια διατίθενται σε ειδικό φορέα προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ξανά. Μετά τα μέσα του 2008, όπου ξεκίνησε η εφαρμογή του προγράμματος στα καταστήματα της τράπεζας ανακυκλώθηκαν πάνω από 2.000 τεμάχια.
- Ανακύκλωση μπαταριών: σε όλα τα καταστήματα της τράπεζας έχουν τοποθετηθεί ειδικοί κάδοι της ΑΦΗΣ, ώστε να συμμετέχει στην ανακύκλωση μπαταριών όχι μόνο το προσωπικό της τράπεζας αλλά και το κοινό. Έως σήμερα έχουν ανακυκλωθεί περισσότεροι από 4 τόνους μπαταριών.
- Ανακύκλωση Ηλεκτρικού και Ηλεκτρονικού Εξοπλισμού (ΗΗΕ): την τελευταία τριετία έχουν δοθεί στην αρμόδια εταιρεία «Ανακύκλωση Συσκευών Α.Ε.» περισσότεροι από 64 τόνοι ΗΗΕ συμβάλλοντας στο να μην καταλήξουν στο περιβάλλον επικίνδυνες ουσίες για τον άνθρωπο.

Ιδιαίτερα πρωτότυπο είναι το πρόγραμμα «Car-pooling» που εφαρμόζει η Τράπεζα Πειραιώς για να περιορίσει τον αριθμό των μετακινήσεων των εργαζομένων. Για την εφαρμογή του προγράμματος κατασκευάστηκε μια ειδική ιστοσελίδα, στην οποία έχει μέχρι στιγμής πρόσβαση το ανθρώπινο δυναμικό δύο κτηρίων της τράπεζας. Στην ιστοσελίδα αυτή καταγράφονται οι ανάγκες μετακίνησης και υπάρχει συνεννόηση ανάμεσα στους εργαζομένους, ώστε για μια συγκεκριμένη διαδρομή ένα αυτοκίνητο να εξυπηρετεί περισσότερα άτομα. Με τον τρόπο αυτό περιορίζονται τα έξοδα μετακίνησης για τους εργαζομένους, αλλά και οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη χρήση των αυτοκινήτων.

Επιπλέον, η Τράπεζα Πειραιώς στην προσπάθειά της να περιορίσει τις μετακινήσεις εφάρμοσε πρώτη προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (e-learning) για το προσωπικό της

από το 1999. Στα δέκα αυτά χρόνια έχουν υλοποιηθεί πάνω από 66.000 «προσκλήσεις» συμμετοχής σε προγράμματα e-learning, από τις οποίες έχουν αξιοποιηθεί 55.600, αποφέροντας περί τις 550.000 ανθρωποώρες εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευόμενοι έχουν πρόσβαση στα 90 εκπαιδευτικά προγράμματα είτε μέσω του εσωτερικού δικτύου (intranet) της τράπεζας, είτε μέσω διαδικτύου από τους οικιακούς τους υπολογιστές. Πρακτικά, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να μελετήσουν τα μαθήματά τους όποτε αυτοί το θελήσουν, με το ρυθμό που θα επιλέξουν και με βάση τις υπόλοιπες επαγγελματικές και προσωπικές τους υποχρεώσεις.

Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη από την αξιοποίηση του e-learning, είναι η περιβαλλοντική διάσταση που αποκτά με τη δραστική συμμετοχή του στη μείωση των μετακινήσεων των εργαζομένων και άρα στις μειωμένες εκπομπές αερίων ρύπων. Σημειώνεται ότι, από το 2007 έχουν αποφευχθεί 1,2 εκατομμύρια χιλιόμετρα μετακινήσεων για εκπαιδευτικούς λόγους.

Στη συνεισφορά στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της τράπεζας θα πρέπει να προσμετρηθεί η μείωση της επιπλέον ενέργειας και των πόρων που θα απαιτούνταν για την υλοποίηση των προγραμμάτων στην αίθουσα και του χαρτιού που θα χρειαζόταν για το εκπαιδευτικό υλικό. Τέλος, δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε, επίσης, το γεγονός ότι το e-learning αποτελεί και έναν από τους βασικούς πυλώνες εκπαίδευσης σε θέματα περιβαλλοντικής πολιτικής και συμπεριφοράς για όλους τους εργαζομένους του ομίλου.

4.4.3.2. Πράσινη Επιχειρηματικότητα

Η στροφή σε ένα μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης φιλικής προς το περιβάλλον εκτιμάται ότι θα απαιτήσει στην Ελλάδα συνολικές επενδύσεις της τάξεως των 45 – 55 δις ευρώ έως το 2020. Σε ότι αφορά στην πενταετία 2009 – 2014 προβλέπεται ότι θα απαιτηθούν δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις τουλάχιστον 11 – 12 δις ευρώ, οι οποίες εκτιμάται ότι μπορούν να αποφέρουν συνολικά 60.000 νέες θέσεις πλήρους απασχόλησης. Οι επενδύσεις αυτές, περίπου κατά 7 έως 8 δις ευρώ, εκτιμάται ότι θα καλυφθούν με τραπεζικό δανεισμό.

Η Τράπεζα Πειραιώς τα τελευταία πέντε χρόνια έχει στηρίξει στην πράξη τη φιλική προς το περιβάλλον επιχειρηματική δραστηριότητα και την εφαρμογή της αντίστοιχης τεχνολογίας σε σειρά ελληνικών επιχειρήσεων, έχοντας εγκρίνει έως σήμερα δάνεια ύψους 500 εκατ. ευρώ. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων, αλλά και των ιδιωτών, η Τράπεζα Πειραιώς δημιούργησε τα λεγόμενα «πράσινα» τραπεζικά

προϊόντα, ανοίγοντας ένα νέο κεφάλαιο στις χρηματοδοτήσεις αυτής της κατηγορίας. Έτσι, η Τράπεζα Πειραιώς δεσμεύτηκε για τη χρηματοδότηση επιχειρήσεων και ιδιωτών, οι οποίοι θέλουν να επενδύσουν σε προϊόντα και υπηρεσίες φιλικές προς το περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, αξιοποιεί τη δοκιμασμένη συνεργασία με το ΕΒΕΑ για την ενίσχυση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Τα δάνεια αυτά θα προσφέρονται με ευνοϊκότερους από τους συνήθεις όρους δανειοδότησης και εκτιμάται ότι η πρωτοβουλία αυτή θα τονώσει την ελληνική αγορά για νέες φιλικές προς το περιβάλλον ενέργειες, με κυρίαρχο πλεονέκτημα τη δημιουργία τουλάχιστον 10.000 θέσεων εργασίας. Η Τράπεζα Πειραιώς εκτιμά ότι, πέραν των εγκεκριμένων δανείων ύψους 500 εκατ. ευρώ, θα διαθέσει επιπλέον 1,2 δις ευρώ την επόμενη διετία, για να χρηματοδοτήσει νέες επενδύσεις επιχειρήσεων και ιδιωτών στον τομέα της οικονομίας που προστατεύει το περιβάλλον.

Τα νέου τύπου δάνεια αφορούν σε όλους τους κλάδους της «πράσινης» επιχειρηματικότητας. Πιο αναλυτικά, η Τράπεζα Πειραιώς στηρίζει επενδύσεις σε:

- **Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας:** Αιολικά πάρκα – ανεμογεννήτριες, φωτοβολταϊκά συστήματα, ηλιοθερμικά συστήματα (για θέρμανση – ψύξη – ζεστό νερό), βιομάζα – βιοαέριο – βιοκαύσιμα (π.χ. σύγχρονοι καυστήρες βιομάζας, παραγωγή – τυποποίηση – εμπορία – χρήση pellets), γεωθερμία (π.χ. γεωθερμικές αντλίες θερμότητας για θέρμανση), μικρά υδροηλεκτρικά.
- **Εξοικονόμηση ενέργειας και οικολογική δόμηση:** Παραγωγή, εμπορία, εφαρμογή και διάθεση τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας και οικολογικής δόμησης ή παροχή σχετικών υπηρεσιών [ενεργειακές επιθεωρήσεις, εταιρείες παροχής ενεργειακών υπηρεσιών (ESCOs), προϊόντα – υπηρεσίες εξωτερικής – εσωτερικής θερμομόνωσης για υφιστάμενα κτήρια, υαλοστάσια low – e, ανακλαστικές βαφές κ.α.].
- **Βιολογική γεωργία:** Προϊόντα και υπηρεσίες σχετιζόμενες με τη βιολογική γεωργία (βιολογικές καλλιέργειες, πιστοποίηση, τυποποίηση, εμπορία βιολογικών προϊόντων).
- **Προϊόντα «πράσινης» χημείας:** Παραγωγή – μεταποίηση – εμπορία προϊόντων απαλλαγμένων από τοξικές και επικίνδυνες ουσίες (ενδεικτικά αναφέρουμε ήπια απορρυπαντικά – καθαριστικά, φυτικά καλλυντικά, βιοπολυμερή).
- **«Πράσινες» μεταφορές:** Οχήματα με εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κάτω των 120 γραμμαρίων ανά χιλιόμετρο (όπως αναγράφεται στο εγχειρίδιο του κατασκευαστή), επαγγελματικά οχήματα με καύσιμο φυσικό αέριο, οργάνωση – παροχή υπηρεσιών car pooling.

- Διαχείριση απορριμμάτων – αποβλήτων: Εξοπλισμός – μονάδες – υπηρεσίες ανακύκλωσης, εξοπλισμός – μονάδες – υπηρεσίες κομποστοποίησης, τεχνολογίες και εξοπλισμός μείωσης του όγκου και της τοξικότητας των αποβλήτων, μονάδες βιολογικού καθαρισμού, τεχνολογίες – εφαρμογές εξοικονόμησης νερού, μονάδες αφαλάτωσης νερού.
- Οικοτουρισμός – αγροτουρισμός: Υπηρεσίες των οποίων η κύρια δραστηριότητα αφορά εναλλακτικές μορφές τουρισμού, οι οποίες αποσκοπούν στην οικονομική και κοινωνική αναβάθμιση των αγροτικών περιοχών.

Η Μονάδα Περιβάλλοντος και ο Τομέας Πράσινης επιχειρηματικότητας σε συνεργασία με τους αρμόδιους Τομείς, Διευθύνσεις και Τμήματα δραστηριοποιούνται και εκπονούν συγκεκριμένα προγράμματα. Συγκεκριμένα η Τράπεζα Πειραιώς προσφέρει:

- ο «Πράσινα» προϊόντα προς επιχειρήσεις που επιθυμούν να επενδύσουν σε μεγάλα έργα Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας.
- ο «Πράσινα» προϊόντα προς επιχειρήσεις που επιθυμούν να επενδύσουν σε φωτοβολταϊκούς σταθμούς ισχύος μέχρι και 150β KWp.
- ο «Πράσινα» στεγαστικά δάνεια.
- ο Δάνεια GREEN.
- ο «Πράσινες» χρηματοδοτήσεις μέσω leasing.
- ο «Πράσινα ασφαλιστικά προϊόντα.

Η Τράπεζα Πειραιώς μέσω της winbank, της πλέον αναγνωρισμένης και βραβευμένης υπηρεσίας ηλεκτρονικής τραπεζικής της ελληνικής αγοράς, προσφέρει στο κοινό τη δυνατότητα, όχι μόνο να κερδίσει χρόνο στις συναλλαγές του και να εξοικονομήσει χρήματα, αλλά και να μειώσει τις επιπτώσεις στο περιβάλλον. Συγκεκριμένα:

- Από τη στιγμή που οι συναλλαγές μπορούν να γίνουν από τον υπολογιστή, μειώνονται αυτόματα οι περιττές μετακινήσεις, αλλά και οι σχετικές επιπτώσεις από τη λειτουργία των καταστημάτων της τράπεζας (π.χ. κατανάλωση ρεύματος, κατανάλωση χαρτιού).
- Με τη μείωση των μετακινήσεων περιορίζουμε τα έξοδα μετακίνησης, κερδίζουμε χρόνο και δεν ρυπαίνουμε το περιβάλλον.
- Επίσης, μειώνουμε την κατανάλωση ενέργειας και χαρτιού που απαιτεί η κάθε τραπεζική συναλλαγή σε ένα κατάστημα, καθώς και πολλά άλλα λειτουργικά έξοδα.

Χαρακτηριστικά, υπολογίστηκε ότι το 2008 πραγματοποιήθηκαν 20.000.000 συναλλαγές μέσω winbank. Αν οι συναλλαγές αυτές είχαν πραγματοποιηθεί στα

καταστήματα της τράπεζας θα είχαν καταναλωθεί 100 τόνοι χαρτιού. Αυτό σημαίνει ότι με τη χρήση της winbank, αποτράπηκε η κοπή 2.500 δένδρων, η κατανάλωση 4.000.000 λίτρων νερού και 540.000 κιλοβατών που θα χρειαζόταν για την παραγωγή της παραπάνω ποσότητας χαρτιού. Χάρη στην εξελιγμένη, εύκολη στη χρήση και αξιόπιστη ηλεκτρονική πλατφόρμα της, η winbank, μαζί με τις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, την ταχύτητα εξυπηρέτησης και την ασφάλεια των συναλλαγών, δίνει στο κοινό την ευκαιρία απλά και εύκολα, μέσω υπολογιστή, να συνεισφέρει στην παγκόσμια προσπάθεια για την προστασία του περιβάλλοντος.

4.4.3.3. Το πρόγραμμα GREEN Banking4LIFE

Το πρώτο «πράσινο» τραπεζικό κατάστημα στην Ελλάδα, αλλά και στη Βαλκανική Χερσόνησο, εγκαινιάστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς, στις αρχές του 2008, στην Αθήνα, στα πλαίσια της πράσινης επιχειρηματικότητας. Τα άτομα που επισκέπτονται το κατάστημα GREEN BANKING μπορούν να ενημερωθούν για το περιβαλλοντικό έργο της τράπεζας και για τις δυνατότητες που παρέχει η Τράπεζα Πειραιώς όσον αφορά σε επενδυτικά προγράμματα σχετικά με νέες τεχνολογίες και φιλικές προς το περιβάλλον υπηρεσίες. Στο κατάστημα το κοινό έχει τη δυνατότητα να λάβει πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο υλοποίησης της περιβαλλοντικής πολιτικής της Τράπεζας Πειραιώς μέσω των προγραμμάτων διαχείρισης των επιπτώσεών της στο περιβάλλον. Επίσης, ενημερώνονται σχετικά με την έννοια του Περιβαλλοντικού Αποτυπώματος, τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζεται η κοινωνία καθώς και τα οφέλη από τη μείωσή του.

Οι επισκέπτες του καταστήματος GREEN BANKING ενημερώνονται, ακόμη, σχετικά με την ύπαρξη επιχειρηματικών κινδύνων εξαιτίας των κλιματικών αλλαγών, αλλά και για τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Επιπλέον, μπορούν να έλθουν σε επαφή με τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στις Ευρωπαϊκές πόλεις όσον αφορά στη σχετική νομοθεσία και στις επενδύσεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν σε Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας. Τέλος, μαθαίνουν τα οφέλη που έχουν από την μείωση της ενέργειας που καταναλώνουν και επωφελούνται από τα «πράσινα» τραπεζικά προϊόντα της τράπεζας.

Το πρόγραμμα GREENBanking4LIFE αφορά σε ένα καινοτόμο τρόπο διαχείρισης των ενδεχόμενων επιπτώσεων στο περιβάλλον των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Το πρόγραμμα συγχρηματοδοτείται από το LIFE Environment¹¹⁶ και στοχεύει:

α) στον περιορισμό των επιπτώσεων από τη λειτουργία και τις δραστηριότητες της Τράπεζας Πειραιώς στο περιβάλλον μέσω εφαρμογής καλών πρακτικών και με τη δημιουργία πράσινων τραπεζικών προϊόντων και

β) στη διάδοση της σχετικής τεχνογνωσίας και εμπειρίας στις θυγατρικές της επιχειρήσεις και στις επιχειρήσεις του ομίλου, αλλά και στο αγοραστικό κοινό.

Στην υλοποίηση του προγράμματος συμμετείχαν η Τράπεζα Πειραιώς (δικαιούχος) και η Οικολογική Εταιρεία Ανακύκλωσης (εταίρος) με τη συνεισφορά περισσότερων από 500 ατόμων διαφόρων Διευθύνσεων και καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς.

4.4.4. ΕΚΕ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΔ), άμεση προτεραιότητα κάθε επιχείρησης αποτελεί η διαφύλαξη των συμφερόντων των μετόχων. Η Τράπεζα Πειραιώς έχει προσαρμόσει τις διαδικασίες της και την διάρθρωση της οργανωτικής δομής της με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι σύμφωνη με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο και τις αρχές που διέπουν τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων. Βασικός στόχος του ομίλου ήταν να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής αλλά και να καθοριστούν με σαφήνεια τα όρια ευθύνης και οι αρμοδιότητες κάθε μονάδας.

Η Γενική Συνέλευση των Μετόχων (ΓΣ) αποτελεί το ανώτατο όργανο της Τράπεζας Πειραιώς. Το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) εκλέγεται από τη ΓΣ και είναι αρμόδιο για τη διοίκηση της τράπεζας και την εκπροσώπησή της. Σήμερα, το ΔΣ αποτελείται από 6 εκτελεστικά μέλη και 10 μη εκτελεστικά από τα οποία τα 3 είναι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη¹¹⁷. Η θητεία του ΔΣ είναι τριετής και κάθε αλλαγή των μελών του, η οποία γίνεται στη διάρκεια της χρήσης πρέπει να επικυρώνεται από τη ΓΣ.

Το ΔΣ οφείλει να επιδιώκει την ενίσχυση της οικονομικής αξίας της τράπεζας μακροχρόνια και να προασπίζεται το εταιρικό συμφέρον. Δεν επιτρέπεται στα μέλη του να

¹¹⁶ Το Life είναι το κύριο χρηματοδοτικό εργαλείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εφαρμογή της Κοινοτικής Περιβαλλοντικής Πολιτικής και νομοθεσίας. Ειδικά το Life Environment στοχεύει στην ενίσχυση πρότυπων προγραμμάτων για την ανάπτυξη μεθοδολογιών στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων της Ε.Ε.

¹¹⁷ Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, δεν έχουν καμιά σχέση με την Τράπεζα Πειραιώς.

επιδιώκουν εξυπηρέτηση ιδίων συμφερόντων, τα οποία είναι αντίθετα με τα συμφέροντα της τράπεζας. Προκειμένου να υπάρξουν επιπλέον δικλείδες ασφαλείας για την λειτουργία της τράπεζας συγκροτήθηκαν από το ΔΣ οι παρακάτω επιτροπές:

- Επιτροπή Ελέγχου.
- Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων.
- Επιτροπή Αμοιβών και Αξιολόγησης των Εκτελεστικών Μελών Διοίκησης.
- Επιτροπή Διαδοχής και Αναπλήρωσης Μελών ΔΣ.

Πέρα από τις ανωτέρω επιτροπές του ΔΣ του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς έχουν συγκροτηθεί και κύριες εκτελεστικές και διοικητικές επιτροπές:

- Εκτελεστικό Συμβούλιο Ομίλου.
- Επιτροπή Εγκρίσεων ως Υποεπιτροπή του Εκτελεστικού Συμβουλίου Ομίλου.
- Επιτροπή Στρατηγικής και Σχεδιασμού Πληροφορικής (IT) ως Υποεπιτροπή του Εκτελεστικού Συμβουλίου Ομίλου.
- Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού – Παθητικού (ALCO).
- Επιτροπή Ανάπτυξης Λιανικής Τραπεζικής.
- Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

4.4.4.1. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) ορίζεται το σύνολο των μηχανισμών ελέγχου και των διαδικασιών που στοχεύουν στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του ομίλου. Εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Η υιοθέτηση των απαιτούμενων πολιτικών για την αποτελεσματική λειτουργία του ΣΕΕ αποτελεί αρμοδιότητα του ΔΣ του ομίλου ενώ η ετήσια αξιολόγηση του ΣΕΕ περιλαμβάνεται στα κύρια καθήκοντα της Επιτροπής Ελέγχου.

Στους στόχους του ΣΕΕ του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς περιλαμβάνονται:

- Η υιοθέτηση και εναρμόνιση με τις διεθνείς πρακτικές και αρχές ΕΔ.
- Η υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.
- Η έγκαιρη αναγνώριση και διαχείριση των αναλαμβανομένων κινδύνων.
- Η εξασφάλιση της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων του ομίλου.
- Η συμμόρφωση με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο περί ΕΔ.

Η λήψη των απαραίτητων μέτρων ώστε να προληφθούν και να αποφευχθούν ενέργειες που θα έθεταν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντα του ομίλου, των μετόχων και των λοιπών συναλλασσόμενων.

4.4.4.2. Διαφάνεια και Επικοινωνία

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς φροντίζει για την ενημέρωση των επενδυτών του, των μετόχων του ομίλου και του ευρύτερου κοινού. Συγκεκριμένα, αρμόδια για την ενημέρωση των επενδυτών είναι η Υπηρεσία Επενδυτικών Σχέσεων, η οποία στοχεύει στην ενημέρωση των θεσμικών και ιδιωτών επενδυτών αναφορικά με την πορεία τόσο της Τράπεζας Πειραιώς, όσο και του Ομίλου. Η ενημέρωση πραγματοποιείται είτε με την καθημερινή απάντηση ερωτημάτων που προέρχονται από επενδυτές, είτε με την διοργάνωση συναντήσεων και τηλεδιασκέψεων. Επίσης, οι επενδυτές μπορούν να ενημερωθούν και από το σχετικό τμήμα στην ιστοσελίδα της τράπεζας, στο οποίο παρουσιάζονται οικονομικά στοιχεία, δελτία τύπου, ανακοινώσεις και άλλες πληροφορίες σχετικές με την πορεία της τράπεζας.

Παράλληλα, λειτουργεί η Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων, η οποία είναι αρμόδια για την πληροφόρηση και την ενημέρωση των μετόχων, καθώς και για την εξυπηρέτησή τους σε θέματα που έχουν να κάνουν με την άσκηση των δικαιωμάτων τους, όπως προβλέπεται από το νόμο και το καταστατικό της τράπεζας. Η υπηρεσία οφείλει να εξυπηρετεί όλους τους μετόχους άμεσα και ισότιμα, να φροντίζει για τη διανομή της Ετήσιας Οικονομικής Έκθεσης και να μεριμνεί για την τήρηση και την ορθή και έγκαιρη ενημέρωση του μετοχολογίου της τράπεζας.

Τέλος, στα πλαίσια της ενημέρωσης του ευρύτερου κοινού, έχει συσταθεί με βάση τον Ν.3016/2002 «περί Εταιρικής Διακυβέρνησης» και την υπ' αριθ. 5/204/14.11.2000 απόφαση του ΔΣ της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, η Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων. Η ανωτέρω υπηρεσία έχει την ευθύνη για την έγκαιρη ενημέρωση των αρμοδίων αρχών του Χρηματιστηρίου Αθηνών και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για σημαντικές εξελίξεις που έχουν λάβει χώρα στην τράπεζα σε επιχειρηματικό επίπεδο. Επιπλέον, είναι υποχρεωμένη να γνωστοποιεί σημαντικές συναλλαγές των μελών του ΔΣ και άλλων ατόμων που κατέχουν εσωτερική πληροφόρηση. Κάθε ανακοίνωση καταχωρείται στο Ημερήσιο Δελτίο Τιμών του Χρηματιστηρίου Αθηνών για ενημέρωση του επενδυτικού κοινού.

4.4.5. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ – ΒΡΑΒΕΙΑ – ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

Η Τράπεζα Πειραιώς συμμετέχει σε πολλές πρωτοβουλίες σχετικές με ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ και έχει λάβει πολλές διακρίσεις και βραβεία για τη δράση που έχει αναπτύξει στον τομέα αυτό. Συγκεκριμένα:

- Πληροί όλα τα κριτήρια που απαιτούνται από τον δείκτη FTSE4Good Index Series. Ο διεθνής οργανισμός FTSE δημιούργησε τον ανωτέρω δείκτη για να καλύψει τις ανάγκες των επενδυτών που αναζητούσαν επενδύσεις κοινωνικά υπεύθυνες σε εταιρείες που εφαρμόζουν πρακτικές ΕΚΕ και συμμορφώνονται με τα διεθνή αναγνωρισμένα πρότυπα ΕΚΕ.
- Το 2004 η Τράπεζα Πειραιώς συμμετείχε εθελοντικά στο Οικουμενικό Σύμφωνο του Ο.Η.Ε. (GLOBAL COMPACT) , ενώ ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα , η οποία υπέγραψε, το 2007, τη διακήρυξη του Οικουμενικού Συμφώνου «Caring for Climate: The Business Leadership Platform». Οι επιχειρήσεις που υπογράφουν την ανωτέρω διακήρυξη αντιμετωπίζουν τις αλλαγές του κλίματος όχι μόνο ως απειλή για την ανθρωπότητα, αλλά και ως επενδυτική ευκαιρία. Θεωρούν ότι η αντιμετώπιση των απειλών αυτών είναι εφικτή μέσω συντονισμένων δράσεων κυβερνητικών παραγόντων, επιχειρήσεων και κοινωνικών φορέων. Επίσης, με την υπογραφή της διακήρυξης αναλαμβάνουν τη δέσμευση να λάβουν μέτρα για τον περιορισμό της κατανάλωσης ενέργειας και να δράσουν ώστε να μειωθούν οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.
- Το UNEP FI είναι η Οικονομική Πρωτοβουλία του Προγράμματος Περιβάλλοντος του Ο.Η.Ε. Πρόκειται για μια διεθνή σύμπραξη ανάμεσα στον Ο.Η.Ε. και στον χρηματοοικονομικό τομέα. Στο δίκτυο συμμετέχουν περισσότερες από 170 Τράπεζες (και ασφαλιστικοί οργανισμοί), ενώ η Τράπεζα Πειραιώς, το 2007, υπέγραψε τη Διακήρυξη για την ένταξή της σε αυτό.
- Το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης έχει αναλάβει σε συνεργασία με το BITC (Business in the Community) την αποκλειστική εκπροσώπηση του CRI (Corporate Responsibility Index) στην Ελλάδα, έχοντας ως στόχο την παροχή ενός αναγνωρισμένου εργαλείου αξιολόγησης σε θέματα ΕΚΕ, σύμφωνα με τα διεθνή κριτήρια. Το CR Index ξεκίνησε από τη Μεγάλη Βρετανία και αποτελεί πλέον σημείο αναφοράς όλων των ευρωπαϊκών χωρών σε θέματα ΕΚΕ, γύρω από τέσσερις τομείς: Εργαζόμενοι, Περιβάλλον, Κοινωνία και Αγορά. Πρόκειται για ένα ουσιαστικό

εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων, το οποίο ενισχύει ταυτόχρονα την εμπιστοσύνη ανάμεσα στις αγορές και τις επιχειρήσεις. Για το 2010, η Τράπεζα Πειραιώς βραβεύτηκε για τη δράση της και τις εξαιρετικές επιδόσεις της στον τομέα Κοινωνία, στην κατηγορία Gold.

- Το Global Reporting Initiative (GRI) είναι ένα δίκτυο παγκόσμιας εμβέλειας, στο οποίο συμμετέχουν και συνεργάζονται επιχειρήσεις, ελεγκτές και κοινωνικοί εταίροι για την συνεχή βελτίωση του πλαισίου αναφορών. Η Τράπεζα Πειραιώς, από το 2007, προσπαθεί η Ετήσια Έκθεσή της να είναι εναρμονισμένη με τις βασικές αρχές και τις κατευθυντήριες οδηγίες του GRI και έχει αξιολογηθεί ως “GRI checked”.
- Η Τράπεζα Πειραιώς συμμετέχει ως κύριο μέλος, από το 2007, στο Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Το Δίκτυο έχει ως αποστολή του την προώθηση της έννοιας της ΕΚΕ και την προβολή της, ώστε να επιτευχθεί ισορροπία ανάμεσα στην επίτευξη κερδοφορίας και στη βιώσιμη ανάπτυξη.
- Η μέτρηση Accountability Rating, η οποία υλοποιείται σε διεθνές επίπεδο, στοχεύει στην αξιολόγηση των επιχειρήσεων ως προς την υπεύθυνη και διαφανή δραστηριοποίησή τους. Στην Ελλάδα, το 2008, η Τράπεζα Πειραιώς έλαβε την πρώτη θέση ανάμεσα στις ελληνικές τράπεζες. Το 2009 έλαβε την 13^η θέση ανάμεσα στις 100 μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα με βάση τον κύκλο εργασιών τους.
- Μέσα στο 2010, η Τράπεζα Πειραιώς κατέκτησε δύο ακόμη βραβεία για την υπηρεσία Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (winbank). Για άλλη μία χρονιά, η υπηρεσία Ηλεκτρονικής Τραπεζικής της Τράπεζας Πειραιώς (winbank), αναδεικνύεται ως η κορυφαία στον Ελληνικό χώρο, κατακτώντας ακόμη 2 βραβεία. Η πρώτη βράβευση έγινε από τα «Tech Excellence Awards», τη διοργάνωση των οποίων αναλαμβάνουν τα περιοδικά PC Magazine και T3, με σκοπό την ανάδειξη και βράβευση των κορυφαίων προϊόντων και υπηρεσιών του ευρύτερου ελληνικού τεχνολογικού χώρου. Το δεύτερο βραβείο δόθηκε από τους αναγνώστες του περιοδικού PC Magazine, οι οποίοι ανέδειξαν τη winbank, ως την Κορυφαία Υπηρεσία ανάμεσα σε 17 αξιολογούμενες τράπεζες. Επιπλέον, η winbank κέρδισε και το βραβείο «Επιλογή Σύνταξης».

ΜΕΡΟΣ Δ

5. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ “GREEN BANKING” ΚΑΙ Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ

5.1. ΟΙ ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

5.1.1. Εισαγωγή

Είναι ευρέως γνωστό και αποδεκτό, πως η ολοκληρωμένη κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας, συνεπικουρεί ώστε να προσφέρονται δελεαστικά πακέτα προϊόντων, να διατηρούνται οι πελάτες και να αυξάνονται τα χρηματοοικονομικά μεγέθη μέσω ανάπτυξης στρατηγικών μάρκετινγκ. Συνεπώς, στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και πιο συγκεκριμένα, του εσωτερικού μάρκετινγκ, η Τράπεζα Πειραιώς οφείλει να γνωρίζει και να αξιοποιεί τη συμπεριφορά των στελεχών της, όσον αφορά τη συνέπεια και τη συμμόρφωση (compliance) αυτών απέναντι στις βασικές ιδέες του GREEN BANKING.

Έτσι, βασική ιδέα της μελέτης περίπτωσης αποτελούν η σύνταξη ερωτηματολογίου, η απάντησή του από στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς καθώς και η ανάλυση και ερμηνεία τελικά, των αποτελεσμάτων. Τα συμπεράσματα από την ερμηνεία των εν λόγω αποτελεσμάτων, θα αποτελέσουν μια ισχυρή ένδειξη του βαθμού στον οποίο τα στελέχη έχουν ενστερνιστεί τις αρχές του GREEN BANKING, που προωθείται από την ηγεσία της Τράπεζας Πειραιώς.

Για την αύξηση της παραγωγικότητας των στελεχών της εξεταζόμενης τράπεζας και συνεπώς, της ανταγωνιστικότητας του πρωτοποριακού προϊόντος GREEN BANKING, η διοίκησή της πρέπει να επιδιώξει τη βελτίωση της ποιότητας τόσο μέσω του τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών όσο και μέσω του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν τα στελέχη. Η βελτίωση λοιπόν, της ποιότητας έγκειται στον τρόπο αντιμετώπισης ορισμένων κρίσιμων μεγεθών, όπως η αποδοτικότητα των στελεχών καθώς και η συνέπεια όσον αφορά τη χρήση

των μέσων παραγωγής χωρίς σπατάλη (για παράδειγμα, χρήση ανακυκλωμένων προϊόντων). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως πολλές είναι οι επιχειρήσεις, όπως οι ιαπωνικές, που στηρίζουν ολόκληρο το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στη Δ.Ο.Π.

Κατά γενική παραδοχή, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης (κυρίως όσο μεταφερόμαστε προς τα ανώτερα κλιμάκια ιεραρχίας), ανεξαρτήτως ταυτότητά της, αλλά ταυτόχρονα είναι και το πιο αστάθμητο ίσως στοιχείο γι' αυτήν. Το τελευταίο υποστηρίζεται, αν σκεφτούμε ότι το άτομο είναι ζωντανός οργανισμός με συναισθήματα και πεπερασμένα όρια αντοχών και (συν)αισθηματικών πέσεων. Όλα τα προβλήματα σε μια επιχείρηση, αρχίζουν και τελειώνουν στα και από τα άτομα-στελέχη. Αυτοί είναι οι λεγόμενοι «εσωτερικοί πελάτες» της οποιασδήποτε επιχείρησης, αυτοί «γκρεμίζουν» ή «χτίζουν» τους οργανωσιακούς στόχους και, εν τέλει, υπ' ευθύνη τους επιτυγχάνονται ή κατακτούνται, αποτυγχάνουν ή αμελούνται. Συνεπώς, ο βαθμός επιτυχίας του νέου και πρωτοποριακού προϊόντος ονόματι GREEN BANKING στηρίζεται πρωτίστως στην πίστη των στελεχών σε αυτό.

Επιπλέον, τόσο οι τυπικές όσο και οι άτυπες ομάδες είναι υπεύθυνες για τη δημιουργία της κουλτούρας της κάθε οικονομικής μονάδας, όπως είναι η συνέπεια στις αρχές του GREEN BANKING όσον αφορά την περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς. Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών, που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική (Γεωργόπουλος, 2002). Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα ταυτότητας. Η Τράπεζα Πειραιώς, όπως μέχρι στιγμής συνηθίζεται από το σύνολο των τραπεζικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας, διατηρεί διαχρονικά το έμπυχο δυναμικό της. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία ευκαιριών για διατήρηση και εδραίωση συγκεκριμένης κουλτούρας και στάσης απέναντι στο προϊόν GREEN BANKING.

5.1.2. Η μέτρηση στάσεων των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς και το υπόδειγμα του Fishbein

Τα πολυκριτηριακά υποδείγματα (multi-attribute models) χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση και τη μέτρηση των στάσεων των ανθρώπων, δεδομένου ότι συνήθως δεν δύναται να μετρηθούν αφού δεν αποτελούν παρατηρήσιμες ενέργειες. Το υπόδειγμα του

Fishbein (1963) είναι ένα «πολυ-χαρακτηριστικό» μοντέλο μέτρησης στάσεων που προσφέρει βοήθεια στη σύνταξη του ερωτηματολογίου, σύμφωνα με το οποίο οι καταναλωτές αξιολογούν τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά. Αυτό το υπόδειγμα λαμβάνει υπόψη του δύο πράγματα: πρώτον, τον παράγοντα ονόματι «άποψη» ως την πιθανότητα του να έχει ή να μην έχει το αντικείμενο την ιδιότητα ή το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Δεύτερον, λαμβάνει υπόψη του τη μεταβλητή αξιολόγησης (evaluation). Αυτή μετρά το πόσο καλό ή κακό είναι για κάποιο άτομο η κατοχή ή απώλεια του χαρακτηριστικού αυτού από το αντικείμενο για το οποίο μετρούμε τη στάση (Σιώμκος, 2002).

Πρωταρχικό στόχο της έρευνας αποτελεί ο εντοπισμός των απόψεων των στελεχών της τράπεζας για το καινοτομικό προϊόν που έχει εισάγει στην αγορά, το GREEN BANKING, καθώς και η γενικότερη αντιμετώπιση σε θέματα ΕΚΕ. Προκειμένου να διεξαχθεί μια επιτυχημένη έρευνα, ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα, τα οποία τις περισσότερες φορές λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα και αλληλοεπηρεάζονται. Συγκεκριμένα, τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν:

- Καθορισμό του προβλήματος, δηλαδή των υποθέσεων.
- Επιλογή της ερευνητικής μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί.
- Επιλογή της μεθόδου, η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την συλλογή των στοιχείων/δεδομένων και ταυτόχρονα επιλογή της μεθόδου μέτρησης.
- Επιλογή του δείγματος.
- Διεξαγωγή έρευνας.
- Ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν.
- Παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας.

Με το μοντέλο του Fishbein θα κατασκευάσουμε και θα απευθύνουμε ερωτήσεις σε κάποια στελέχη, για να ελεγχθούν οι στάσεις καθώς και οι απόψεις τους σε κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ΕΚΕ, όσον αφορά τη συνέπεια και τη συμμόρφωσή τους με τις αρχές αυτής. Τα αποτελέσματα θα αποτελέσουν ισχυρή ένδειξη του τρόπου με τον οποίο τα στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς αντιμετωπίζουν το εγχείρημα της Διοίκησης για θεμελίωση του GREEN BANKING ως ένα ισχυρό και εναλλακτικό προϊόν.

Μια από τις πλέον διαδεδομένες τεχνικές συλλογής δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο, κυρίως εξαιτίας του γεγονότος ότι κάθε ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε ένα σύνολο συγκεκριμένων ερωτήσεων, οι οποίες έχουν τοποθετηθεί σε μια προκαθορισμένη σειρά. Επίσης, το ερωτηματολόγιο δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να συλλέξει στοιχεία από ένα σημαντικά ευρύτερο δείγμα ερωτηθέντων, από ότι σε οποιαδήποτε

άλλη τεχνική. Τέλος, προκειμένου να διασφαλιστεί ο μέγιστος δυνατός βαθμός ανταπόκρισης από τα στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς που συμμετείχαν στην έρευνα, τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν απευθείας στους ερωτηθέντες και δόθηκαν οι απαιτούμενες επεξηγήσεις και καθοδηγήσεις.

Με αυτό τον τρόπο, θα πραγματοποιηθεί μέτρηση της σχετικής σημαντικότητας του κάθε προεξέχοντος χαρακτηριστικού για το κάθε στέλεχος. Μέσω των ερωτήσεων, ζητείται ουσιαστικά από τα στελέχη να αξιολογήσουν το αν αντιλαμβάνονται ως σημαντικούς ή όχι κάποιους θεμελιώδεις και άμεσα συναφείς με το GREEN BANKING παράγοντες επιτυχίας του. Η μέτρηση στάσεων θα επικεντρώνεται στη μέτρηση της συχνότητας πραγματοποίησης πράξεων συμβατών με την οικολογική συνείδηση.

Η παραδοχή που γίνεται εκ μέρους του εκπονητή έγκειται στο γεγονός ότι τα στελέχη δρουν βάσει των αρχών της ΕΚΕ ή αγνοώντας αυτές, αφού πρώτα συνειδητά συγκρίνουν τα αποτελέσματα των εναλλακτικών συμπεριφορών, καταλήγοντας σε εκείνες τις επιλογές που τους προσφέρουν τη μέγιστη αξία.

5.1.3. Τα θεμελιώδη και προαπαιτούμενα επιθυμητά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς

Απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχημένη πορεία του GREEN BANKING θεωρείται η αφοσίωση του προσωπικού της τράπεζας στις αρχές που αυτή πρεσβεύει, τουλάχιστον σε ότι αφορά στον τομέα της ΕΚΕ. Ως αφοσίωση, ορίζεται ο ψυχολογικός δεσμός και η συνταύτιση ενός εργαζομένου με τον οργανισμό στον οποίο υπηρετεί και διακρίνεται σε συναισθηματική, συνεχιζόμενη και υποχρεωτική. Στην πραγματικότητα, στόχο όλων των οργανισμών αποτελεί η συναισθηματική αφοσίωση των εργαζομένων.

Η Τράπεζα Πειραιώς φροντίζει ώστε να αποδεικνύει σε κάθε περίπτωση τη δέσμευσή της για την προώθηση της πράσινης επιχειρηματικότητας και να παρέχει στα στελέχη της τα κίνητρα εκείνα που απαιτούνται για την ενεργό συμμετοχή τους σε αυτή την προσπάθεια. Πρωτοποριακή είναι, επίσης, η δημιουργία από τη διοίκηση εσωτερικών δομών που επιτρέπουν την ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας με τα στελέχη, σε θέματα ΕΚΕ, στην καθημερινή λειτουργία της τράπεζας.

Επιπλέον, μεριμνά για την ενημέρωση των εργαζομένων και την ενίσχυση της οικολογικής τους συνείδησης και τη συμμετοχή τους σε δράσεις εξοικονόμησης ενέργειας, μείωσης ρύπων, ανακύκλωσης υλικών, εξοικονόμησης νερού κλπ. Φροντίζει ακόμη για την

ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων ευαισθητοποίησης σε περιβαλλοντικά θέματα, στα οποία μπορούν να λάβουν μέρος οι εργαζόμενοι.

Από εμπειρική παρατήρηση θεωρούμε πως τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά από τα οποία πρέπει να διέπονται τα στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς, προκειμένου να συγκεντρώνονται οι μέγιστες πιθανότητες για εναρμόνιση αυτών με τις αρχές της ΕΚΕ, είναι τα εξής πέντε:

- αφοσίωση στην ανακύκλωση,
- εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων στο χώρο εργασίας,
- εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων στο χώρο κατοικίας,
- χρήση βιολογικών και εν γένει φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, και
- μετακίνηση με χρήση Μέσων Μαζικής Μεταφοράς.

Χρονικά, το παρόν είναι ιδανικό για τη μέτρηση των στάσεων ως προς την ανταπόκριση απέναντι στο GREEN BANKING, διότι ακόμα το προϊόν βρίσκεται σε αρχικό στάδιο στον κύκλο ζωής του.

5.2.ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

5.2.1. Βασικές υποθέσεις και διαδικασίες της έρευνας μάρκετινγκ

Ιστορικά, η έρευνα άρχισε από τα πρώτα χρόνια των οικονομικών αναλύσεων να γίνεται αποδεκτή, διότι τα αποτελέσματά της φαίνονται εύκολα και αποδίδουν οικονομικά. Παρόλο που υφίσταται πληθώρα ακολουθούμενων μεθόδων, στην παρούσα μελέτη η έρευνα θα διεξαχθεί μέσω της συλλογής πρωτογενών στοιχείων με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου¹¹⁸.

Μέσω αυτής της έρευνας, σκοπός είναι η συγκέντρωση πληροφοριών, που θα επιτρέψουν τη σχετικά πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς όσον αφορά το GREEN BANKING. Σε αυτό το δείγμα θα γίνουν ερωτήσεις που αφορούν την ανακύκλωση, την εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων

¹¹⁸ Τα πρωτογενή στοιχεία συλλέγονται με τρεις βασικές μεθόδους: την παρατήρηση, το ερωτηματολόγιο και το πείραμα. Πηγές συλλογής δευτερογενών στοιχείων είναι η ίδια η οικονομική μονάδα ή άλλοι οργανισμοί, οργανώσεις, γραφεία, επιχειρήσεις και άλλα.

τόσο στο χώρο εργασίας όσο και στο χώρο κατοικίας, τα βιολογικά και εν γένει φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και τη χρήση Μέσων Μαζικής Μεταφοράς.

Κατόπιν, τα στοιχεία που συλλέγονται από τα ερωτηματολόγια θα αποτελέσουν τη βάση επί της οποίας γίνεται ο έλεγχος της υπόθεσης (hypothesis test). Εν τέλει, το αν και σε ποιον βαθμό οι υποθέσεις μας θα καταστούν αποδεκτές ως ορθές ή, αντιθέτως, θα απορριφθούν ως εσφαλμένες, θα εξαχθεί ως συμπέρασμα σε επόμενο κεφάλαιο και πιο συγκεκριμένα, στο στάδιο της ερμηνείας των στοιχείων και του ελέγχου των υποθέσεων.

Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί πως αποφάσεις που έχουν ληφθεί ακόμα και από έμπειρα στελέχη και κατόπιν εκτεταμένων ερευνών, έχουν οδηγήσει σε παταγώδεις αποτυχίες¹¹⁹ (Μάλλιαρης, 2001). Κατά συνέπεια, δεν δύναται να αποδειχθεί ότι αποκλειστικά οι αποφάσεις που παίρνονται μετά από έρευνα μάρκετινγκ είναι οπωσδήποτε και πετυχημένες.

Όσον αφορά τη μορφή της έρευνας, αυτή θα είναι ποιοτική. Τόσο το πλήθος των ερωτήσεων για τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της στάσης των στελεχών όσο και εκείνο που αφορά ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου θα είναι ικανοποιητικά, ώστε να εξαχθούν σχετικά ασφαλή συμπεράσματα. Η ανάλυσή μας θα διεξαχθεί με τη βοήθεια υπολογιστικών φύλλων (Excel του Microsoft Office).

5.2.2. Προέλεγχος και στοιχεία στελεχών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο

Ο προέλεγχος και η επανάληψη του ερωτηματολογίου είναι αρκετά χρήσιμη στα πλαίσια του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου (Σιώμκος, 2002). Ο προέλεγχος πραγματοποιήθηκε από πέντε στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς, τα οποία δεν συμμετείχαν στο τελικό δείγμα και παράλληλα, είχαν επιτυχώς ολοκληρώσει στο παρελθόν μελέτες με κύριο εργαλείο το ερωτηματολόγιο ως εικονητές εργασιών. Το ερωτηματολόγιο κρίθηκε υπό το πρίσμα του αν θεωρούν ότι θα ικανοποιήσει τους στόχους της μελέτης και, εκ των υστέρων, προέτρεψαν για τις αναγκαίες διορθώσεις και βελτιώσεις. Πιο συγκεκριμένα, τα εν λόγω πέντε στελέχη επιδόθηκαν σε “pre-tests” και εκφράστηκαν προφορικά οι παρατηρήσεις για

¹¹⁹ Για παράδειγμα, η General Motors δεν μπόρεσε να αποφασίσει σωστά για το προϊόν της και η ενεργειακή κρίση της δεκαετίας του '70 την καταδίκασε σε πτώση των πωλήσεων, ζημιές και μικρότερα μερίδια αγοράς, παρά το ότι διέθετε το πιο ζηλευτό επιτελείο επαγγελματιών διευθυντών και εκτεταμένα συστήματα πληροφόρησης.

προβλήματα επ' αυτού. Ενδεικτικά, αναφέρεται πως οι ερωτήσεις, όσον αφορά την αρχική τους μορφή, παρουσίαζαν μεγάλο μήκος και ο ερωτώμενος κουράζεται. Παρόμοιο συμπέρασμα εξήχθη όσον αφορά το πλήθος τους. Επιπροσθέτως, υπήρχαν δύο ερωτήσεις οι οποίες υφίστατο επικάλυψη πιθανών απαντήσεων. Κατ' αυτό τον τρόπο, η τελική μορφή του ερωτηματολογίου κατέληξε να περιέχει λιγότερες, πιο απλοποιημένης διατύπωσης και πιο ακριβείς-σαφείς ερωτήσεις.

Το σύνολο λοιπόν, των ατελειών εξαλείφθηκε με την αναγνώριση των θεμελιωδών επιθυμητών χαρακτηριστικών της αναμενόμενης συμπεριφοράς των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς και τη χρήση του υποδείγματος του Fishbein. Πλέον, εύλογο είναι, ότι η επιβεβαίωση ή η διάψευση της έμπρακτης εκδήλωσης τέτοιου είδους συμπεριφοράς αποτελεί και τη βασική υπόθεση της παρούσας μελέτης.

5.2.3. Το ερωτηματολόγιο και η δομή του

Ακολουθώντας το υπόδειγμα του Fishbein, το ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε δύο μέρη ή ενότητες. Η πρώτη περιλαμβάνει την κατανομή εκατό βαθμών στα πέντε θεμελιώδη και επιθυμητά προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς. Η εν λόγω κατανομή είναι απαραίτητη, προκειμένου να εξαχθούν οι σταθμισμένοι μέσοι όροι για το υπόδειγμα του Fishbein. Συνεχίζοντας, στην ενότητα Β' βρίσκει εφαρμογή το υπόδειγμα, χρησιμοποιώντας πέντε – μία για κάθε βασικό χαρακτηριστικό – ερωτήσεις με δυνατότητα απάντησης πάνω σε πενταβάθμια κλίμακα. Η ενότητα Β' ολοκληρώνεται με την παράθεση έξι κλειστού τύπου ερωτήσεων, που αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε πλήρως από 45 στελέχη της Τράπεζας Πειραιώς. Όσον αφορά την υπηρεσιακή τους ταυτότητα, αυτά τα 45 στελέχη προέρχονται από τη διαχείριση προσωρινών και οριστικών καθυστερήσεων. Η απάντηση του ερωτηματολογίου ολοκληρώθηκε μέχρι και τις 5 Μαΐου του 2010. Όλο το σώμα του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο τέλος του κεφαλαίου που αναφέρεται στη συμπεριφορά των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς.

6. ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

6.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Από το σύνολο των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 60% ήταν γυναίκες, ενώ το 40% άνδρες. Επιπλέον, το 40% ήταν άγαμοι, το 51% έγγαμοι, το 7% διαζευγμένοι ενώ ένας άντρας (ποσοστό 2,2%) ήταν χήρος.

Όσον αφορά τον αριθμό τέκνων, σχεδόν το 47% των ερωτηθέντων δεν είχαν παιδιά, το 22% είχαν ένα παιδί, ενώ περίπου 27% και 4% των ερωτηθέντων είχαν δύο και τρία παιδιά αντίστοιχα. Όσον αφορά στις ηλικίες, το 9% ήταν έως και 23 ετών, το 27% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 24-29, το 33% ήταν από 30 μέχρι και 35 και το εναπομείναν 31% περίπου πάνω από 35 ετών.

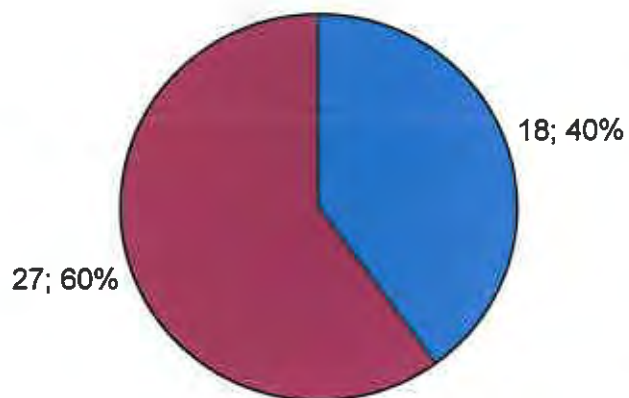
Σχετικά με το επίπεδο μόρφωσής τους, το 49% κατέχουν τουλάχιστον τίτλο προπτυχιακού Α.Ε.Ι., περίπου το 16% είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., το 31% απόφοιτοι λυκείου ενώ το εναπομείναν 4% είναι απόφοιτοι γυμνασίου.

Οι γραφικές παραστάσεις των χαρακτηριστικών του δείγματος, όπως αυτά αναφέρθηκαν παραπάνω, παρατίθενται κάτωθι:

*Γραφική αναπαράσταση δημογραφικών χαρακτηριστικών δείγματος στελεχών της
Τράπεζας Πειραιώς*

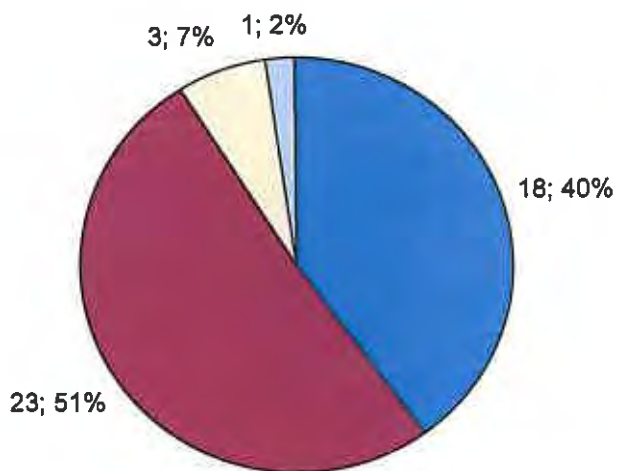
ΦΥΛΟ

■ ΑΝΔΡΕΣ: ■ ΓΥΝΑΙΚΕΣ:

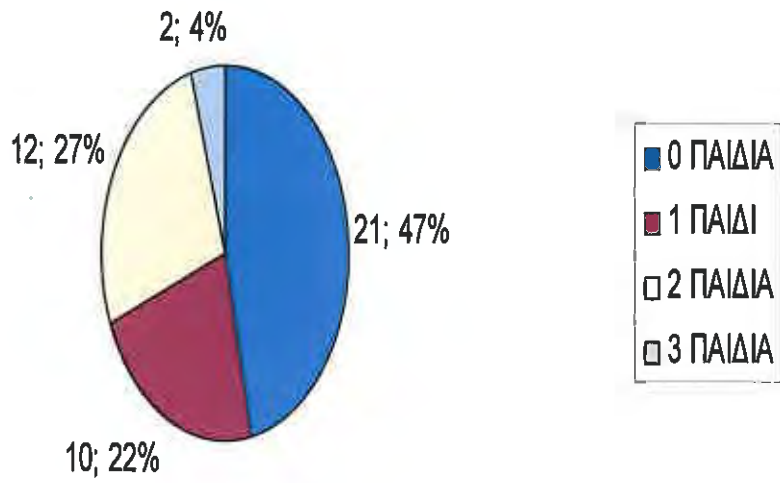


ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

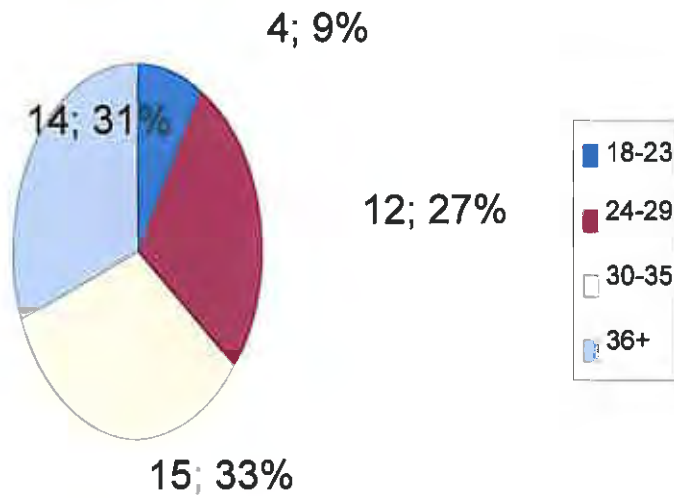
■ ΑΓΑΜΟΣ: ■ ΕΓΓΑΜΟΣ: □ ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ-Η: □ ΧΗΡΟΣ-Α:



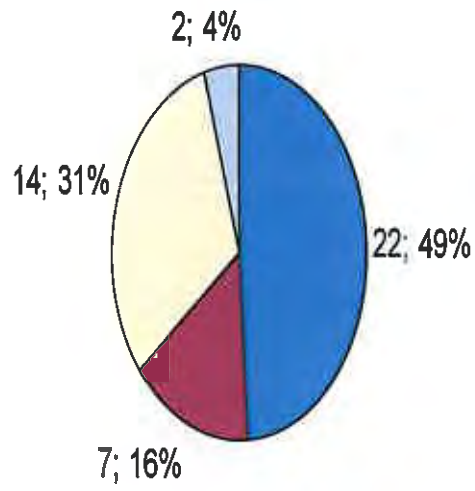
ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΕΚΝΩΝ



ΗΛΙΚΙΑ



ΜΟΡΦΩΣΗ



6.2.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ Α΄

Συνεχίζοντας την ανάλυση της περιγραφικής στατιστικής, σκόπιμο είναι μια αναφορά σε μέτρα κεντρικής τάσης, όσον αφορά την κατανομή βαθμών στους πέντε βασικούς παράγοντες της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα που έπεται:

Μέτρα Κεντρικής Τάσης

Περιγραφική Στατιστική					
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ Α΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Παρ.1: Ανακύκλωση	45	5	50	26,67	14,26
Παρ.2: Εξοικονόμηση στο χώρο εργασίας	45	0	60	22,29	13,15
Παρ.3: Εξοικονόμηση στο χώρο κατοικίας	45	5	50	21,62	8,91
Παρ.4: Βιολογικά και φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα	45	0	40	12,64	8,17
Παρ.5: Μέσα Μαζικής Μεταφοράς	45	4	40	16,78	8,18
Έγκυρα N	45				

Τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στον παραπάνω Πίνακα σχετικά με την κεντρική τάση όσον αφορά την ενότητα Α΄ του ερωτηματολογίου και την κατανομή των εκατό βαθμών σε πέντε παράγοντες, υποδεικνύουν τα εξής:

- Τόσο τα ελάχιστα όσο και τα μέγιστα ποσοστά (βαθμοί), έτσι όπως κατανεμήθηκαν από τους 45 ερωτώμενους, δεν απέχουν σε απόλυτες τιμές σε σημαντικό βαθμό μεταξύ τους. Παρατηρούμε πως υπήρχαν παράγοντες οι οποίοι δεν ενδιέφεραν

καθόλου κάποιους ερωτούμενους (0% βαρύτητα στον δεύτερο και στον τέταρτο παράγοντα). Όσον αφορά τους μέγιστους βαθμούς με τους οποίους βαθμολογήθηκαν μεμονωμένοι παράγοντες, αυτοί κυμάνθηκαν από 40% έως και 60%.

- Όλοι οι παράγοντες φέρουν μέση τιμή γύρω από το 20% και δεν είναι τυχαίο ότι ο μέσος των πέντε μέσων είναι ακριβώς 20%. Το εν λόγω γεγονός δημιουργεί την ισχυρή ένδειξη ότι υφίσταται για όλες τις διαστάσεις ποιότητας αντίληψη περί σχετικά υψηλής σημαντικότητας, δίχως οι ερωτώμενοι ως σύνολο να υποτιμούν την αξία συγκεκριμένου παράγοντα.
- Η διάσταση της ανακύκλωσης έχει τη μεγαλύτερη μέση τιμή και παράλληλα τη μεγαλύτερη τυπική απόκλιση (standard deviation), γεγονός που υποδεικνύει μεν την κλίση των ερωτηθέντων στο να θεωρήσουν την ανακύκλωση ως σημαντικότερο παράγοντα από τους υπολοίπους, αλλά και το γεγονός δε ότι οι αντιλήψεις των ερωτηθέντων συγκλίνουν στον ελάχιστο βαθμό (ευμετάβλητη ευμένεια).
- Παρατηρείται μια θετικά ανάλογη μεταβολή τιμών μέσου όρου και τυπικών αποκλίσεων των παραγόντων.

6.3.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ Β'

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων όσον αφορά το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, δύναται να συνοψισθούν στον ακόλουθο Πίνακα:

ΕΝΟΤΗΤΑ Β'					
	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος	Μέσος των μέσων	Τυπική Απόκλιση
ΕΡΩΤΗΣΗ 1	1	5	4,33		0,85
ΕΡΩΤΗΣΗ 2	2	5	4,00		1,00
ΕΡΩΤΗΣΗ 3	1	5	4,07	3,76	1,10
ΕΡΩΤΗΣΗ 4	1	5	3,91		1,04
ΕΡΩΤΗΣΗ 5	1	5	2,47		1,18

Τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στον παραπάνω Πίνακα σχετικά με τις απαντήσεις ερωτήσεων υπό μορφή κλίμακας της ενότητας Β' του ερωτηματολογίου, υποδεικνύουν τα εξής:

- Σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις υπήρχαν αρκετές απαντήσεις που παρέπεμπαν στην ελάχιστη συχνότητα (1: ποτέ). Επιπλέον, σε όλες τις ερωτήσεις υφίστατο αρκετές κυκλωμένες απαντήσεις που συνιστούν τη μέγιστη συχνότητα (5: εξαιρετικά συχνά). Τα συγκεκριμένα γεγονότα υποδεικνύουν την υποψία υψηλής διασποράς απαντήσεων, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί στις διαφορετικές απόψεις των στελεχών.
- Χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι σταθμισμένοι μέσοι όροι (value-weighted), διαπιστώνουμε πως το δείγμα των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς επιδίδεται πιο συχνά στην ανακύκλωση (μέσος ίσος με 4,33). Έπεται η εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων στο χώρο κατοικίας ενώ ακολουθούν με μικρές διαφορές η εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων στο χώρο εργασίας και το ενδιαφέρον για βιολογικά και εν γένει φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Τελευταία από την άποψη της συχνότητας χρήσης κατατάσσονται τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς.

- Ο απλός μέσος (equal-weighted) των μέσων των πέντε ερωτήσεων της ενότητας Β', όπως διαμορφώθηκε βάσει των απαντήσεων των ερωτούμενων, διαμορφώθηκε σε 3,76, αρκετά μεγαλύτερος από τον αναμενόμενο (2,5).
- Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων κυμαίνεται σε αποδεκτά πλαίσια για το σύνολο των ερωτήσεων και δεν φαίνεται να απέχει σε καμία περίπτωση μακριά από τη μονάδα. Το εν λόγω γεγονός διαλύει την υποψία περί υψηλής ποικιλομορφίας απαντήσεων για την κάθε ερώτηση.

6.4. ΜΕΤΡΗΣΗ ΣΤΑΣΕΩΝ ΚΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΗΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Ο παρακάτω Πίνακας δείχνει αναλυτικά για κάθε ερωτώμενο τα ποσοστά των συντελεστών βαρύτητας του κάθε παράγοντα καθώς και το βαθμό συχνότητας βάσει του οποίου πραγματοποιείται η κάθε μία από τις πέντε ενέργειες, όπως αυτές διατυπώνονται στην ενότητα Β' του ερωτηματολογίου. Επίσης, στη τελευταία δεξιά στήλη παρατίθενται τα αθροίσματα των γινομένων των συντελεστών βαρύτητας με τους αντίστοιχους βαθμούς συχνότητας για κάθε ερωτώμενο. Για παράδειγμα, το συνολικό σκορ για τον πρώτο ερωτώμενο είναι 455 μονάδες, ήτοι $50 \cdot 5 + 15 \cdot 5 + 20 \cdot 4 + 5 \cdot 4 + 10 \cdot 3 = 455$ μονάδες κοκ.

Πίνακας παράθεσης συντελεστών βαρύτητας, απαντήσεων και συνολικού σκορ κατά Fishbein

Α/Α ΕΡΩΤΟΥΜΕΝΟΥ	ΕΝΟΤΗΤΑ Α'					ΕΝΟΤΗΤΑ Β'					ΣΥΝΟΛΑ
	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ (%)					ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ					
	1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	1η	2η	3η	4η	5η	
1	50	15	20	5	10	5	5	4	4	3	455
2	15	16	23	23	23	1	2	1	1	1	116
3	20	20	20	20	20	3	3	3	3	3	300
4	50	0	30	10	10	4	5	5	5	2	420
5	45	10	20	5	20	5	5	5	5	1	420

6	30	10	20	20	20	5	5	5	4	2	420
7	45	5	30	5	15	5	5	5	4	2	450
8	50	10	20	10	10	4	5	5	5	2	420
9	50	10	20	10	10	5	5	5	5	1	460
10	10	30	20	20	20	5	5	5	5	5	500
11	40	5	25	10	20	4	4	4	5	3	390
12	20	30	30	10	10	4	5	5	5	3	460
13	10	40	30	10	10	5	4	5	5	4	450
14	20	20	20	20	20	5	5	5	5	3	460
15	40	10	20	10	20	5	5	5	4	1	410
16	10	10	30	30	20	5	4	3	3	3	330
17	50	10	30	5	5	5	4	5	5	1	470
18	20	10	30	20	20	5	5	5	5	3	460
19	20	20	20	20	20	5	5	5	4	4	460
20	20	20	20	20	20	5	5	5	4	4	460
21	40	15	25	10	10	3	4	4	4	1	330
22	40	20	10	10	20	3	3	3	3	1	260
23	20	30	20	10	20	4	4	5	4	2	380
24	20	10	10	20	40	4	3	4	4	4	390
25	30	20	10	10	30	3	2	4	4	3	300
26	30	30	20	10	10	5	3	3	2	1	330
27	20	10	20	20	30	5	3	4	5	3	400
28	5	60	5	20	10	4	3	4	4	1	310
29	15	40	20	5	20	4	3	3	4	2	300
30	10	30	20	10	30	5	3	2	1	1	220
31	20	30	40	2	8	4	5	1	3	2	292
32	50	30	10	5	5	5	5	4	3	2	465
33	50	10	20	10	10	4	3	2	3	3	330
34	10	20	10	40	20	4	3	4	4	2	340
35	15	30	20	5	30	4	3	5	2	4	380
36	20	45	5	10	20	5	3	3	4	1	310
37	10	40	30	10	10	5	5	5	5	5	500
38	30	44	10	6	10	3	5	4	4	2	394
39	10	20	50	10	10	4	4	5	4	4	450
40	10	10	20	30	30	4	4	4	3	1	280

41	30	20	30	0	20	5	3	4	4	2	370
42	30	30	20	10	10	5	4	4	4	3	420
43	20	38	30	8	4	5	4	5	4	3	446
44	30	30	30	5	5	4	5	4	5	4	435
45	20	40	10	10	20	4	2	3	3	3	280
ΣΥΝΟΛΑ	1.200	1.003	973	569	755						17.223

ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ					
ΒΑΣΕΙ	1	2	3	5	4
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					

Το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας (σκορ) αναφορικά με το πώς κρίνει κάθε στέλεχος του δείγματος τη συχνότητα πραγματοποίησης πέντε συγκεκριμένων πράξεων αγγίζει τις 17.223 μονάδες. Το εν λόγω σκορ είναι αρκετά μεγαλύτερο από το μέσο όρο¹²⁰. Εξάλλου, η ελάχιστη τιμή του σκορ είναι 4.500 μονάδες – αν όλες οι απαντήσεις της ενότητας Β' είναι ίσες με τη μονάδα – και η μέγιστη 22.500 – αν όλες οι απαντήσεις της ενότητας Β' είναι ίσες με 5.

Όσον αφορά τη σημαντικότητα των πέντε βασικών χαρακτηριστικών της προαπαιτούμενης συμπεριφοράς (στάσης) των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς, αυτά παρουσιάζονται, από το πιο σημαντικό (νούμερο 1.) μέχρι και το λιγότερο σημαντικό (νούμερο 5.):

1. Ανακύκλωση (βαθμοί 1.200).
2. Εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων στο χώρο εργασίας (βαθμοί 1.003).
3. Εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων στο χώρο κατοικίας (βαθμοί 973).
4. Μέσα Μαζικής Μεταφοράς (βαθμοί 755).
5. Βιολογικά και εν γένει φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα (βαθμοί 569).

¹²⁰ Αγνοώντας τους συντελεστές βαρύτητας της ενότητας Α', ο μέσος όρος διαμορφώνεται στις 11.250 μονάδες.

7. ΣΥΝΟΨΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1.ΣΥΝΟΨΗ

Οι έννοιες της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η αναγκαιότητα εφαρμογής αντίστοιχων αρχών και πρακτικών στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αποτελούν αντικείμενα έρευνας και μελέτης, αλλά και διαμάχης για ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών. Λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα και την πληθώρα εννοιών που χαρακτηρίζουν τα ανωτέρω αντικείμενα, κρίθηκε απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια εκτενής βιβλιογραφική κάλυψη αυτών, ώστε να επιτευχθεί ή όσον το δυνατόν καλύτερη απεικόνισή τους.

Στο Μέρος Α΄ της παρούσας εργασίας γίνεται αναφορά στην έννοια και το περιεχόμενο του όρου «Εταιρική Διακυβέρνηση» και παρουσιάζονται ορισμοί που έχουν δοθεί τόσο από βιβλιογραφικές αναφορές, όσο και από σχετικές επιτροπές και οργανώσεις. Επίσης, γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή της έννοιας της ΕΔ και παρουσιάζονται οι κατευθυντήριες αρχές ΕΔ, όπως αυτές διατυπώθηκαν από τον Οργανισμό για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ), για πρώτη φορά το 1999, και σε βελτιωμένη έκδοση το 2004. Στη συνέχεια του πρώτου μέρους αναλύονται τα δύο υποδείγματα ΕΔ (το υπόδειγμα των συμμετεχόντων – Stakeholders – και το υπόδειγμα των μετόχων – Shareholders), καθώς και τα διαφορετικά συστήματα ΕΔ με βασική διάκριση ανάμεσα σε εσωτερικά και εξωτερικά συστήματα.

Επιπλέον, γίνεται αναφορά στην έννοια των θεσμικών επενδυτών και το ρόλο που διαδραματίζουν στη δημιουργία νέων κανόνων ΕΔ αλλά και στην τροποποίηση των υπάρχοντων συστημάτων ΕΔ. Εκτενής αναφορά γίνεται στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου των εισηγμένων επιχειρήσεων, και πιο συγκεκριμένα στο ρόλο και τα καθήκοντα του Γενικού Διευθυντή και του Προέδρου του ΔΣ, καθώς και των εκτελεστικών και των μη εκτελεστικών μελών. Όσον αφορά στο θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα, παρουσιάζεται συνοπτικά ο Ν. 3016/2002 «...για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις». Αρχικά, γίνεται αναφορά στο πεδίο εφαρμογής του νόμου και στην ουσιαστικότερη, ενδεχομένως, καινοτομία που εισήγαγε ο εν λόγω νόμος, την συμμετοχή, δηλαδή, στο ΔΣ των εισηγμένων επιχειρήσεων εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών. Στη συνέχεια παρουσιάζεται συνοπτικά το καθεστώς ελέγχου που προβλέπει ο Ν.3016/2002

για τις εισηγμένες εταιρείες και γίνεται αναφορά στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και στην Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.

Το πρώτο μέρος της εργασίας ολοκληρώνεται με την πορεία της ΕΔ στην Ευρώπη, ενώ γίνεται αναφορά στις παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές κρίσεις και τα σκάνδαλα των τελευταίων ετών, που συνέβαλαν ουσιαστικά στην ταχύτατη εξέλιξη της ΕΔ. Ακολουθεί παρουσίαση των πορισμάτων της Γνώμης της Επιτροπής ειδικών σε θέματα εταιρικού δικαίου, η οποία προέβη σε αυτή τη γνωμοδότηση ύστερα από αίτημα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του ECOFIN., προκειμένου να αποφασισθεί εάν η Ευρωπαϊκή Ένωση θα εφαρμόσει ένα ενιαίο κώδικα ΕΔ, ο οποίος θα είναι δεσμευτικός για όλα τα κράτη μέλη. Τέλος, γίνεται συνοπτική παρουσίαση εφαρμογής κανόνων ΕΔ σε τέσσερις ευρωπαϊκές αγορές (Γερμανία, Γαλλία, Βέλγιο και Πορτογαλία).

Το Μέρος Β΄ αφορά στην έννοια και το περιεχόμενο του όρου «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» και στις σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις του θέματος. Αναφέρονται οι πιο γνωστοί ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για την ΕΚΕ και οι διαστάσεις και κατηγορίες της. Από τη μια πλευρά η εσωτερική διάσταση της ΕΚΕ, η οποία περιλαμβάνει τις δράσεις που αναλαμβάνει μια επιχείρηση στο εσωτερικό της και έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό, την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία, την διαχείριση των αλλαγών, τη διαχείριση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου και των φυσικών πόρων στην παραγωγή. Από την άλλη πλευρά, η εξωτερική διάσταση της ΕΚΕ. αναφέρεται στις πρακτικές που εφαρμόζει μια επιχείρηση και επηρεάζουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη: την τοπική κοινωνία, τους επιχειρηματικούς εταίρους, τους προμηθευτές και τους πελάτες, τις δημόσιες αρχές, διάφορες μη κυβερνητικές οργανώσεις κλπ.

Στη συνέχεια γίνεται σύντομη παρουσίαση της πορείας και του έργου του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ. Άμεσος στόχος του Δικτύου είναι η συνεχής ενημέρωση όλων (επιχειρηματικού κόσμου και κοινωνίας) για θέματα ΕΚΕ ώστε να γίνει συνείδηση ότι η συμμετοχή στην αντιμετώπιση σχετικών προβλημάτων αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα στην επίλυσή τους. Επίσης, το Δίκτυο στοχεύει στην συνεργασία με επιχειρήσεις και συλλογικούς και κοινωνικούς φορείς για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής ενημέρωσης, αλλά και για την ανάπτυξη συνεργασιών για την από κοινού αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών προβλημάτων. Επίσης, πραγματοποιείται σύντομη αναφορά στο πρόγραμμα «ΕΡΜΗΣ», το οποίο υλοποιείται από το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ και στοχεύει στην υποστήριξη των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων προκειμένου να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν ορθές πρακτικές ΕΚΕ, γεγονός που θα συμβάλει στην ανταγωνιστικότητά τους.

Στη συνέχεια του δεύτερου μέρους παρουσιάζονται συνοπτικά τα σημαντικότερα οφέλη και πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη και εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ. και τα πιο διαδεδομένα μέσα που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση ώστε να μπορέσει να δημοσιοποιήσει τις δράσεις της σχετικά με την ΕΚΕ. Το δεύτερο μέρος ολοκληρώνεται παρουσιάζοντας την πορεία της ΕΚΕ σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, με εκτενείς αναφορές τόσο στην «Πράσινη Βίβλο» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, όσο και στο Οικουμενικό Σύμφωνο Global Compact του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών.

Στο Μέρος Γ' παρουσιάζονται ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΔ) σε πέντε μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις που ανήκουν στα κύρια μέλη του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΟΤΕ Α.Ε., S&B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε., VIVARTIA ABEE, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε., ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.). Επιπλέον, στο τρίτο μέρος γίνεται σύντομη παρουσίαση του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς και των δράσεων που έχει αναλάβει σε θέματα ΕΚΕ. Άποψη της τράπεζας είναι ότι η ανάπτυξη και η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται και την αρμονία που επικρατεί σε αυτή. Έτσι, παρουσιάζει έντονη δράση σε θέματα ΕΚΕ και ιδιαίτερα στους τομείς: Κοινωνία, Εταιρική Διακυβέρνηση, Περιβάλλον και Πολιτισμός.

Το Μέρος Δ' περιλαμβάνει τη μελέτη και μέτρηση της συμπεριφοράς των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς απέναντι στο τραπεζικό προϊόν GREEN BANKING. Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, για την κατασκευή του οποίου χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο του Fishbein.

7.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία επιχειρηματικά σκάνδαλα που συνοδεύτηκαν από την κατάρρευση τεράστιων επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο οδήγησαν στον περιορισμό της εμπιστοσύνης των επενδυτών και απέδειξαν ότι, όσον αφορά σε θέματα ΕΔ, υπάρχει ακόμη πολύ μεγάλο περιθώριο βελτίωσης. Βέβαια, η ορθή διακυβέρνηση μιας επιχείρησης δεν στηρίζεται μόνο στην ύπαρξη ενός συστήματος ΕΔ. Την ευθύνη φέρουν τα άτομα που διοικούν την επιχείρηση και είναι αρμόδια για την εφαρμογή του ανωτέρου συστήματος, το οποίο δίνει στους μετόχους τη δυνατότητα να ελέγχουν αποτελεσματικά το έργο της διοίκησης. Με άλλα λόγια, ένα σύστημα ΕΔ διευκολύνει τους μετόχους μιας επιχείρησης να

προστατεύσουν τα συμφέροντά τους από πιθανή κακοδιαχείριση των διοικούντων και είναι απαραίτητο σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση, η οποία θα πρέπει να αποδεχθεί το κόστος που προέρχεται από τα προβλήματα αντιπροσώπευσης.

Με το Ν.3016/2002, θεσμοθετήθηκε, μεταξύ άλλων αλλαγών, ο διαχωρισμός των μελών του ΔΣ μιας επιχείρησης σε εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Στόχος αυτών των αλλαγών ήταν η ενίσχυση της ανεξαρτησίας του ΔΣ και η διευκόλυνσή τους στην άσκηση ελέγχου στα διευθυντικά στελέχη. Στην Ελλάδα, βέβαια, οι συγκρούσεις αφορούν κυρίως τα συμφέροντα των μετόχων πλειοψηφίας και εκείνα των μετόχων μειοψηφίας και αν και πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν το θεσμικό πλαίσιο, η ουσία εντοπίζεται στην εφαρμογή του «πνεύματος» του νόμου, δηλαδή στο σεβασμό των δικαιωμάτων των μετόχων της μειοψηφίας.

Όσον αφορά στην ΕΚΕ, είναι πλέον αποδεκτό από όλο τον επιχειρηματικό κόσμο ότι αποτελεί αναγκαιότητα η υιοθέτηση και εφαρμογή ορθών πρακτικών. Τα τελευταία χρόνια οι ελληνικές επιχειρήσεις δρουν όλο και περισσότερο στα πλαίσια των καλών πρακτικών ΕΚΕ. Βέβαια, αρχικά η δράση αυτή, ενδεχομένως, ήταν αποτέλεσμα της προσπάθειας για επίτευξη καλύτερων σχέσεων με κυβερνητικούς φορείς και για λόγους βελτίωσης της εικόνας της επιχείρησης. Στη συνέχεια, όμως, έγινε κατανοητό ότι η χρηματοοικονομική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την κοινωνικά υπεύθυνη δράση της επιχείρησης.

Λόγω του περιορισμού της παρούσας έρευνας στα στενά πλαίσια της Τράπεζας Πειραιώς, μια περαιτέρω έρευνα και σε άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας, θα βοηθούσε στη συλλογή και επεξεργασία πολλών περισσότερων δεδομένων, για τη διαπίστωση και τη συσχέτιση των απόψεων των στελεχών της Τράπεζας Πειραιώς όσον αφορά στο «Πράσινο Επιχειρείν» γενικότερα. Από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων θα προέκυπταν συμπεράσματα για το βαθμό ενσωμάτωσης της ευαισθησίας περί οικολογίας και φιλικά προσκείμενης επιχειρηματικότητας και ανάπτυξης και θα ανέκυπταν πεδία βελτίωσης για τις υπηρεσίες που παρέχονται.

Πέραν των θεμάτων που αφορούν το GREEN BANKING, θα ήταν ενδιαφέρουσα μια έρευνα για τους παράγοντες εκείνους που θεωρούνται ως σημαντικοί από τα στελέχη και επηρεάζουν την όλη αποτελεσματικότητα, την εύρυθμη λειτουργία και το εν γένει management της Τράπεζας Πειραιώς. Τα γενικευμένα εν λόγω αποτελέσματα της Τράπεζας Πειραιώς θα μπορούσαν να συγκριθούν με αντίστοιχα ευρήματα ερευνών σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο.

Εκτός από τις τράπεζες, η έρευνα θα ήταν ενδιαφέρον να επεκταθεί και σε παρεμφερείς χώρους, όπως Ανώνυμες Εταιρίες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών και Ανώνυμες Εταιρίες Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων. Τα αποτελέσματά της θα μπορούσαν να συσχετισθούν με αυτά της παρούσας έρευνας για τον εντοπισμό των αιτιών που διαφοροποιούν – αν συμβαίνει κάτι τέτοιο – το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, και ίσως να προέκυπτε η ανάγκη εφαρμογής περαιτέρω ή διαφορετικών μέτρων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΝΟΤΗΤΑ Α'

Παρακαλείστε να πραγματοποιήσετε κατανομή εκατό (100) βαθμών στους κάτωθι παράγοντες βάσει του βαθμού σημαντικότητας για εσάς:

- Αφοσίωση στην ανακύκλωση _____
 - Εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων στο χώρο εργασίας _____
 - Εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων στο χώρο κατοικίας _____
 - Ενδιαφέρον για βιολογικά και εν γένει φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα _____
 - Μετακίνηση με χρήση Μέσων Μαζικής Μεταφοράς _____
- ΣΥΝΟΛΟ 100

ΕΝΟΤΗΤΑ Β'

Παρακαλείστε να κυκλώσετε τον κατάλληλο αριθμό στην κλίμακα μετά από κάθε ερώτηση, καταθέτοντας την άποψή σας στις παρακάτω ερωτήσεις:

Πραγματοποιείτε ανακύκλωση χαρτιού, γυαλιού, πλαστικού ή/και ηλεκτρονικών συσκευών;

Ποτέ 1 2 3 4 5 **Εξαιρετικά συχνά**

Πραγματοποιείτε στο χώρο εργασίας σας εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων κατά τις συστάσεις της Διοίκησης (για παράδειγμα, χρήση και των δύο όψεων του χαρτιού ή ρύθμιση του εκτυπωτή σας έτσι ώστε να εκτυπώνει στη χαμηλότερη κατανάλωση μελανιού);

Ποτέ 1 2 3 4 5 **Εξαιρετικά συχνά**

Πραγματοποιείτε στο χώρο κατοικίας σας εξοικονόμηση αναλωσίμων πόρων (για παράδειγμα, σβήσιμο φώτων σε χώρους που δεν χρησιμοποιούνται και κλιματιστικών όταν τα παράθυρα είναι ανοιχτά);

Ποτέ 1 2 3 4 5 **Εξαιρετικά συχνά**

Αγοράζετε βιολογικά και εν γένει φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα;

Ποτέ 1 2 3 4 5 **Εξαιρετικά συχνά**

Χρησιμοποιείτε τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς για να πραγματοποιήσετε διαδρομές εντός πόλης (για παράδειγμα, διαδρομές προς και από εργασιακούς χώρους);

Ποτέ 1 2 3 4 5 **Εξαιρετικά συχνά**

Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

Οικογενειακή Κατάσταση

Άγαμος Έγγαμος Χήρος-α Διαζευγμένος-η

Αριθμός Τέκνων

Κανένα Ένα Δύο Τρία Τέσσερα ή παραπάνω

Ηλικία

18-23 24-29 30-35 Άνω των 36

Μόρφωση

Ανώτατη Ανώτερη Μέση Άλλο _____

ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Θανόπουλος, Ι., «Επιχειρηματική Ηθική & Δεοντολογία», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2003.
2. Μάλλιαρης, Γ. Π., «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Έκδοση Γ', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2001.
3. Νίνα-Παζαρζή, Ε., «Business Social Responsibility: Challenges in the 21st Century», Conference of Economic Sociology Network, European Sociological Association «Economic Sociology: Problems and Prospects», Ρέθυμνο, 2004.
4. Νίνα-Παζαρζή, Ε., «Business Social Responsibility and Discriminatory Behavior in Organizations», 37th World Congress of the International Institute of Sociology “Frontiers of Sociology”, Stockholm, 2005.
5. Σιώμος, Ι. Γ., «Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ», Τόμος Α', Έκδοση Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2002.
6. Τσίτσας, Ν., «Η μεγάλη κοινωνική πρόκληση Ευθύνη», εφημ. «ΕΘΝΟΣ», 2007.
7. Χυτήρης, Λ., «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις Interbooks, 3η έκδοση, Αθήνα, 2001.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Arrow, Kenneth J., “The Limits of Organization”, New York: W. W. Norton & Company, 1974.
2. Asongu, J. J., “The History of Corporate Social Responsibility”, Journal of Business and Public Policy, Volume 1, Number 2, Spring 2007.
3. Bartlett, Chandler, “The Private Shareholder, Corporate Governance and the Role of Annual Report”, J.B.L., September Issue, 1999.
4. Beecroft, Adrian, “The role of the venture capital industry in the UK”, Oxford University Press, 1994.

5. Bell, D., "Setting Pay at the Top", Focus Report, Incomes Data Services, pp. 5-16, 1994.
6. Berle, Means, "The Modern Corporation and Private Property", New York: Macmillan, 1932.
7. Bester, H., "Externalities and The Allocation of Decision Rights in The Theory of The Firm", Free University of Berlin, Discussion Paper No 23, April 2004.
8. Black, S. Bernard, and Coffee, C. John, "Hail Britannia?: Institutional Investor Behavior under Limited Regulation", Michigan Law Review, Volume 92, Issue 7, pp. 1997-2087, 1994.
9. Blair, M. Margaret, "Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century", Washington Brookings Institution Press, 1995.
10. Breuer, W. Salzman, A., "Cultural Dimensions of Corporate Governance Systems", Available at <http://www.ssrn.com>, last revised on December 2009.
11. Cadbury Committee, "Report of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance", Gee Publishing Ltd, London, 1992.
12. Charkham, Jonathan P., "A larger role for institutional investors", Oxford University Press, 1994.
13. Chilosi, A., Damiani, M., "Stakeholders vs Shareholders in Corporate Governance", MPRA, Paper No 2334, 2007.
14. Clarke, T., "The contribution of non-executive directors to the effectiveness of corporate governance", Career Development International Journal", Volume 3, Issue 3, pp. 118-124, 1998.
15. Collier, P., Zaman, M., "Convergence In European Governance Codes: The Audit Committee Concept", School of Business and Economics, University of Exeter, Paper No 04/01, 2005.
16. Commission of the European Communities, "Report of the high level group of Company law experts on a modern regulatory framework for company law in Europe", Brussels, November 2002.
17. Conyon, M., Gregg, P., Machin, S., "Taking Care of Business: Executive Compensation in the UK", Economic Journal, Volume 105, pp. 704-714, 1995.
18. Corbett, J., "An Overview of the Japanese Financial System", In: Dimsdale and Prevezer, Oxford University Press (1994).
19. Daft, R., 2006, "The New Era of Management", International Edition, Thomson Southern – Western Editions.

20. Denis, D. K., McConnell, J. J., "International Corporate Governance", *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Volume 38, No 1, pp. 1-36, 2003.
21. Drucker, P. F., "The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America", Harpercollins Editions, 1976.
22. Dunne S., "What is Corporate Social Responsibility Now?", *Ephemera Review Essays*, Volume 7, pp. 372-380, 2007.
23. Easterbrook, F. H., Fischel, D. R., "Voting in Corporate Law", *Journal of Law and Economics*, volume 26, pp. 395-427, 1983.
24. Ekanayake, A., Perera, H., Perera, S., "Towards a Framework to Analyze the Role of Accounting in Corporate Governance in the Banking Sector", *Journal of Applied Management Accounting Research*, 2009.
25. Ellen, P. S., Webb D. J., Mohr L. A., "Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 34, No 2, 2006, pp. 147-157.
26. Ezzamel, M., Watson R., "Wearing Two Hats: The Conflicting Control and Management Roles of Non – Executive Directors", In: Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., "Corporate Governance: Economic, Financial and Management Issues", Oxford University Press, 1997.
27. Forbes, W., Watson, R., "Managerial Remuneration and Corporate Governance: A Review of the Issues, Evidence and Cadbury Committee Proposal", *Accounting and Business Research*, Volume 23, Issue 91A, pp. 331-338, 1993.
28. Franks, J., Mayer, C., "Hostile takeovers and the correction of managerial failure", *Journal of Financial Economics*, Volume 40, pp. 163-181, 1996.
29. Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, p. 33, 1970.
30. Gillan, S., "Recent Developments in Corporate Governance: An Overview", *Journal of Corporate Finance*, Volume 12, pp. 381-402, 2006.
31. Hart, Oliver D., "Corporate Governance: some theory and implications", *The Economic Journal*, Volume 105, pp. 678-689, 1995.
32. Hart, Oliver D., "Firms, Contracts, and Financial Structure", Oxford University Press, 1995.
33. Hellwig, M. F., "A Reconsideration of The Jensen – Meckling Model of Outside Finance", *Preprints of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods*, Bonne, 2007.

34. Hermalin, B. E., Weisbach, M. S., "The determinants of board composition", *Rand Journal of Economics*, Volume 19, No 4, pp. 589-606, 1988.
35. Hermalin, B. E., Weisbach, M. S., "The effects of board composition and direct incentives on firm performance", *Financial Management*, winter, 101-112, 1991.
36. Hill, Ch. W. L., Jones, Th. M., "Stakeholder – Agency Theory", *Journal of Management Studies*, Volume 29, Issue 2, pp. 131-154, 1992.
37. International Chamber of Commerce, "The Business Charter for Sustainable Development - 16 Principles", Paris, 1991.
38. Jones, T. M., "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, Volume 20, pp. 404-437, 1995.
39. Kaplan, S., Weisbach, M. S., "The Success of Acquisitions: Evidence From Disvestitures", The National Bureau of Economic Research, Paper No 3484, 1992.
40. Kay, J., Silberston, A., "Corporate Governance", *National Institute Economic Review*, Volume 153, Issue 1, pp. 84-97, Aug. 1995.
41. Levitt, Th., "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Volume 36, pp. 41-50, 1958.
42. Lipton, M., "Shareholder Activism and The eclipse of the public corporation: Is The Current Wave of Activism Causing Another Tectonic Shift In The American Corporate World?", The 2008 Directors Forum of The University of Minnesota Law School, June 2008.
43. Litz, R. A., "Comparing the Agency Costs of Family and Non – Family Firms: Conceptual Issues and Explanatory Evidence", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2004.
44. Long, T. Dulewicz, V., Gay, K., "The Role of the Non-executive Director: Findings of an Empirical Investigation into the Differences between Listed and Unlisted UK Boards", *Corporate Governance: An International Review*, Volume 13, No 5, pp. 667-679, 2005.
45. MacMillan, I. C., Kulow, D. M., Khoylian, R., "Venture capitalists involvement in their investments: extent and performance", *Journal of Business Venturing*, Volume 4, Issue 1, pp. 27-47, 1988.
46. Marlin, A., Marlin, J. T., "A brief history of Social Reporting", *Business Respect*, Issue 51, March 2003.
47. Marsh, P., "Short – Terminism on Trial", London: Institutional Fund Managers' Association, 1990.

48. Mayer, C., "New issues in corporate finance", *European Economic Review*, Volume 32, Issue 5, 1988.
49. Mayer, C., "There is a direct relationship between a country's system of corporate governance and its economic success", In *Enterprise and Governance: Proceedings of a Conference held at the Institute of Directors, London*, 1996.
50. OECD, "Principles of Corporate Governance", Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD, 1999.
51. Pass, C., "Corporate Governance and the Role of the Non-Executive Directors in Large UK Companies: An Empirical Study", Bradford University School of Management, Working Paper No 02/25, October 2002.
52. Pavlik, E. L., Scott, T. W., Tiesen, P., "Executive Compensation: Issues and Research", *Journal of Accounting Literature*, Volume 12, pp. 131-189, 1993.
53. Peterson, C. L., "Preemption, Agency Cost Theory and Predatory Lending by Banking Agents: Are Federal Regulators Biting Off More Than They Can Chew?", Washington College of Law, 2007.
54. Prentice, D. D, Holland, P. R. J., "Contemporary Issues in Corporate Governance", Oxford: Clarendon Press, 69-96, 1993.
55. Prevezer, M., Ricketts, M., "Corporate Governance: The UK Compared with Germany and Japan", in N. Dimsdale and M. Prevezer "Capital Markets and Corporate Governance", Oxford: Oxford University Press, 1994.
56. Ramsay, I., Stapledon, G. P., Fong, K., "Institutional Investors Views on Corporate Governance", *Company and Securities Law Journal*, Volume 18, Issue 2, 2000.
57. Ratnatunga, J., Ariff, M., "Towards a holistic model of corporate", *Journal of Applied Management Accounting Research*, Volume 3, pp. 1-15, 2005.
58. Ricketts, M., "The Economics of Business Enterprise: An Introduction to Economic Organization and the Theory of the Firm", Edward Elgar Publishing Inc., 3rd Edition, 2003.
59. Roberts, J., McNulty, T., Stiles, P., "Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom", *British Journal of Management*, Volume 16, Issue 1, pp. 5-26, 2005.
60. Shleifer, A., Summers, L. H., "Breach of Trust in Hostile Takeovers", University of Chicago Press, 1988.

61. Short, H., "Non-Executive Directors, Corporate Governance and the Cadbury Report: A Review of the Issues and Evidence", In *Corporate Governance: An International Review*, Blackwell Publishing, Volume 4, Issue 2, pp. 123-131, 1996.
62. Short, H., Keasey, K., "Institutional Shareholders and Corporate Governance in the United Kingdom", In Keasey, K., "Corporate Governance: Economic and Financial Issues", Oxford University Press, 1997.
63. Stiglitz, J. E., "Credit Markets and the Control of Capital", *Journal of Money, Credit and Banking*, Blackwell Publishing, Volume 17, Issue 2, pp. 133-152, 1985.
64. Sykes, A., "Proposals for a Reformed System of Corporate Governance to Achieve Internationally Long-Term Performance", In N. Dimsdale and M. Prevezer (eds.), "Capital Markets and Corporate Governance", Oxford: Clarendon Press, 1994.
65. Turnbull, S., "The Governance of Firms Controlled by More Than One Board: Theory, Development and Examples", <http://www.ssrn.com>, 2000.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ (INTERNET)

1. <http://www.acci.gr>
2. <http://www.csreurope.org>
3. <http://www.csrhellas.gr>
4. <http://www.greenbanking.gr>
5. <http://www.hcmc.gr>
6. <http://www.hellenic-petroleum.gr>
7. <http://www.mytilineos.gr>
8. <http://www.oecd.org>
9. <http://www.oe-e.gr>
10. <http://www.ote.gr>
11. <http://www.piraeusbank.gr>
12. <http://www.sandb.com>
13. <http://www.unglobalcompact.org>
14. <http://www.vivartia.com>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΚΥΡΙΑ ΜΕΛΗ

ABBOTT LABORATORIES ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΕΩΣ Π.Α.Ε.
ALPHA BANK Α.Ε.
ΑΛΟΥΜΙΝΙΑ ΜΥΛΩΝΑΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε.
ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Α.Ε.
ΑΤΛΑΝΤΙΚ Α.Ε.
ΒΑΡΕΛΑΣ Α.Ε.
Bayer ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ
BIBEXΡΩΜ Α.Ε.
ΒΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
BRITISH AMERICAN TOBACCO ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΓΕΡΜΑΝΟΣ
C & C INTERNATIONAL - CIP Α.Ε.
COCA-COLA ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
COCA-COLA 3Ε ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε.
COCO-MAT - MAXI Α.Β.Ε.Ε.
COSMOTE ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.
COFELY GDF SUEZ Α.Ε.
DET NORSKE VERITAS Α.Ε.
DIAGEO ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ Α.Ε.
ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.
ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
ΕΚΟ Α.Β.Ε.Ε.
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑ Α.Ε.
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΕΠΙΚΙΝΟΝΙΑ BUSINESS COMMUNICATIONS NETWORK A.E.
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ Α.Ε.
ΟΜΙΛΟΣ EFG EUROBANK
Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ
ΟΜΙΛΟΣ GALENICA
GLAXO SMITHKLINE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.
HAY GROUP
INTERAMERICAN A.E.
ΙΝΤΕΡΜΠΙΕΤΟΝ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε.
INTRACOM HOLDINGS
INTRALOT A.E.
JANSSEN CILAG ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε.
JOHNSON & JOHNSON ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.
JOHNSON DIVERSEY ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
JT INTERNATIONAL ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.
KONICA MINOLTA ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
KLEEMANN ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.
LAMDA DEVELOPMENT A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ
MARFIN EGNATIA BANK A.E.
ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ MELLON
MICROSOFT ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.
MOTOR OIL ΕΛΛΑΣ ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.
MULTIRAMA Α.Ε.Β.Ε.
ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΧΙΟΥ
NOVARTIS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ Α.Ο. Π.Α.Ε.
PISCINES IDEALES A.E.
ΠΡΟΚΤΕΡ & ΓΚΑΜΠΛ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.
PRICEWATERHOUSECOOPERS BUSINESS SOLUTIONS A.E.
PUBLIC WORLD A.E.
S&B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ Α.Ε.
SANOFI-AVENTIS Α.Ε.Β.Ε

SEA LEVANT ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
SHELL ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
ΣΗΜΑ Α.Τ.Ε.Μ.Ε.
SPRINT ADVERTISING Α.Ε.
ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ
Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ
ΤΟΥΟΤΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
TRADELINK REPUTATION MANAGEMENT Α.Ε.
ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ Λ.Τ.Δ.
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.
TÜV AUSTRIA HELLAS Ε.Π.Ε.
ΥΔΑΤΩΡ Α.Ε.
TUV HELLAS Α.Ε.
ΦΑΓΕ Α.Ε.
FRIGOGLASS Α.Β.Ε.Ε.
VIVARTIA Α.Β.Ε.Ε.
VODAFONE - ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ.
ΧΑΛΥΨ ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ Α.Ε.
WIND ΕΛΛΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.Β.Ε.

ΑΠΛΑ ΜΕΛΗ

ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.
ALPHA ΜΕΝΤΩΡ Ε.Π.Ε.
AMACON - EQI Α.Ε.
ΑΡΙΒΙΤΑ Α.Ε.
ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ Α.Ε.Γ.Α.
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΡΔΟΜΟΣ ΑΙΓΑΙΟΥ Α.Ε.
BPM Α.Ε.
BRITISH COUNCIL ΕΛΛΑΣ
BROKINS-3 ΚΟΣΜΑΣ ΙΑΤΡΟΠΟΥΛΟΣ ΜΕΣΙΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ Α.Ε.
ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΓΕΡΟΛΥΜΑΤΟΣ
CIVITAS KETCHUM Α.Ε.

CMS GROUP - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.
CONNECTIVE COMMUNICATIONS WORLDGROUP SOUTHEASTERN EUROPE
DART COMMUNICATIONS
ΔΡΑΚΟΣ-ΠΟΛΕΜΗΣ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΝΤΛΙΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΖΗΡΙΑΗ Α.Ε.
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ - Α.ΑΝΔΡΙΑΝΑΚΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.
EPSILON NET Α.Ε.
EUROCERT Α.Ε.
EUROCHARITY - ΣΠΑΝΟΣ Μ. & ΧΕΪΛΜΑΝ Π. Ο.Ε.
HELIOSPHERA Α.Ε.
IBM ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
ICAP GROUP
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ Ε.Π.Ε.
IT MASTERS Ε.Π.Ε.
ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ Α.Ε.
ΚΡΕΜΑΛΗΣ ΔΙΚΗΓΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
INFORM Π. ΛΥΚΟΣ Α.Ε.
MANPOWER TEAM Α.Ε.
MEDA COMMUNICATION Α.Ε.
MONOTEZ Α.Β.Ε.Ε.
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΝΕΟΛΑΙΑΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ
NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
ΟΜΙΛΟΣ ΠΛΙΑΣ
SCA HYGIENE PRODUCTS Α.Ε.
SUSTAINABLE DEVELOPMENT Ε.Π.Ε.
SUNWING HOTELS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
ΧΡΥΣΟΣ ΟΔΗΓΟΣ - ΕΝΤΥΠΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ Α.Ε.
VARIO CLEAN Α.Ε.

ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕΛΗ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ (ΠΣΒΚ)

QUALITYNET FOUNDATION

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΩΝ ΒΙΟΤΕΧΝΩΝ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΠΑΙΧΝΙΔΙΩΝ ΚΑΙ ΑΜΑΞΩΝ

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΣΦΕΕ)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3016 / 2002

«Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 110/17.05.2002), όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002 (ΦΕΚ, 330/24.12.2002)

(Άρθρα 1-11)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α.

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

Άρθρο 1 Πεδίο εφαρμογής

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

Α. Διοικητικό Συμβούλιο

Άρθρο 2 Υποχρεώσεις. Καθήκοντα

1. Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου (Δ.Σ.) κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρίας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.
2. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητές του απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρίας.
3. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτος στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητές του οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου τα ίδια συμφέροντά τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρίας που εμπύπτουν στα καθήκοντά τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρίας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920, που ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
4. Το διοικητικό συμβούλιο κατ' έτος συντάσσει έκθεση στην οποία αναφέρονται αναλυτικά οι συναλλαγές της εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920. Η έκθεση αυτή γνωστοποιείται στις εποπτικές αρχές.

Άρθρο 3

Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της εταιρίας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών. Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον επόμενο ακέραιο αριθμό. Μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη κατά την έννοια του άρθρου 4 του νόμου αυτού. Η ύπαρξη ανεξαρτήτων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο διοικητικό συμβούλιο ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων. Η ιδιότητα των μελών του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικών ή μη ορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο. Τα ανεξάρτητα μέλη ορίζονται από τη γενική συνέλευση. Αν εκλεγεί από το διοικητικό συμβούλιο προσωρινό μέλος μέχρι τη πρώτη γενική συνέλευση σε αναπλήρωση άλλου ανεξάρτητου που παραιτήθηκε, εξέλιπε ή για οποιονδήποτε λόγο κατέστη έκπτωτο, το μέλος που εκλέγεται πρέπει να είναι και αυτό ανεξάρτητο.
2. Θέματα που αφορούν τις κάθε είδους αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας, τους εσωτερικούς ελεγκτές αυτής και τη γενικότερη πολιτική των αμοιβών της εταιρίας αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο.

Άρθρο 4 Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει κατά τη διάρκεια της θητείας τους να μην κατέχουν μετοχές σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα. Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου:
 - α. Διατηρεί επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική σχέση με την εταιρία ή με συνδεδεμένη με αυτή επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/ 1920, η οποία σχέση από τη φύση της επηρεάζει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, όταν ιδίως είναι σημαντικός προμηθευτής ή πελάτης της εταιρείας
 - β. Είναι πρόεδρος του Δ.Σ. ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρίας, καθώς και εάν έχει τις ως άνω ιδιότητες ή είναι εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου σε συνδεδεμένη με την εταιρία επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920 ή διατηρεί σχέση εξαρτημένης εργασίας ή έμμισθης εντολής με την εταιρία ή τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις
 - γ. Έχει συγγένεια μέχρι δευτέρου βαθμού ή είναι σύζυγος εκτελεστικού μέλους του διοικητικού συμβουλίου ή διευθυντικού στελέχους ή μετόχου που συγκεντρώνει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας ή συνδεδεμένης με αυτήν επιχείρησης κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ, 5 του Κ.Ν. 2190/1920.
 - δ. Έχει διοριστεί σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ. 3 του Κ.Ν. 2190/1920.
2. Τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να υποβάλλουν, ο καθένας ή από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του διοικητικού συμβουλίου προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση της εταιρίας, εφόσον κρίνουν τούτο αναγκαίο.
3. Προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση των διατάξεων του νόμου αυτού, η εταιρία, μέσα σε είκοσι ημέρες από τη συγκρότηση σε σώμα του Δ.Σ. υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το πρακτικό της γενικής συνέλευσης που εξέλεξε τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ομοίως, υποβάλλεται στην ίδια προθεσμία και το πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου, στο οποίο ορίζεται η ιδιότητα του κάθε μέλους του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικού, μη εκτελεστικού, ή εκλέγεται προσωρινό ανεξάρτητο μέλος σε αντικατάσταση άλλου που

παραιτήθηκε, εξέλιπε ή για οποιονδήποτε λόγο κατέστη έκπτωτο.

Άρθρο 5 Αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών

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

Β. Εσωτερικός κανονισμός και εσωτερικός έλεγχος

Άρθρο 6 Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

1. Προκειμένου μία εταιρία να εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, κατά την υποβολή της αίτησης περί εισαγωγής πρέπει να διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας.
2. Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας περιλαμβάνει:
 - α. Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρίας, τα αντικείμενά τους, καθώς και τη σχέση των υπηρεσιών μεταξύ τους και με τη διοίκηση. Πρέπει να προβλέπονται τουλάχιστον υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων.
 - β. Τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου.
 - γ. Τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας και στη συνέχεια αξιολόγησης της απόδοσής τους.
 - δ. Τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του διοικητικού συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και των προσώπων που, εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία, κατέχουν εσωτερική πληροφόρηση σε κινητές αξίες της εταιρείας ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920 , εφόσον αυτές είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, καθώς και από άλλες δραστηριότητες που συνδέονται με την εταιρία.
 - ε. Τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή τρίτων στους οποίους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου, οι οποίες σχετίζονται με την εταιρία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της.
 - στ. Τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιριών, την παρακολούθηση των συναλλαγών αυτών και την κατάλληλη γνωστοποίησή τους στα όργανα και τους μετόχους της εταιρίας.

Άρθρο 7 Οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου

1. Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας.
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ

αγγιστείας. Η εταιρία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν.

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

Άρθρο 8 Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

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

Άρθρο 9

Αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών.

Αποκλίσεις στη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων

1. Σε περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου εταιρίας με καταβολή μετρητών, το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας υποβάλλει στη γενική της συνέλευση έκθεση, στην οποία αναφέρονται οι γενικές κατευθύνσεις του επενδυτικού σχεδίου της εταιρίας, ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του, καθώς και απολογισμός της χρήσης των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από την προηγούμενη αύξηση, εφόσον έχει παρέλθει από την αύξηση αυτή χρόνος μικρότερος των τριών ετών. Στη σχετική απόφαση της γενικής συνέλευσης περιλαμβάνονται τα παραπάνω στοιχεία, καθώς και το πλήρες περιεχόμενο της έκθεσης.

2. Εάν η απόφαση για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου λαμβάνεται από το διοικητικό συμβούλιο κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 13 παρ.1 του Κ.Ν. 2190/1920, όλα τα στοιχεία της προηγούμενης παραγράφου θα πρέπει να αναφέρονται στο πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου.

3. Σημαντικές αποκλίσεις στη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων από αυτή που προβλέπεται στο ενημερωτικό δελτίο και στις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης ή του διοικητικού συμβουλίου, σύμφωνα με τις παραγράφους 1 και 2 του παρόντος άρθρου, μπορούν να αποφασιστούν από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας με πλειοψηφία των 3/4 των μελών του και έγκριση της γενικής συνέλευσης που συγκαλείται για το σκοπό αυτόν. Η ρύθμιση αυτή δεν αφορά αποκλίσεις που συντελέστηκαν προ της ισχύος της.

Η απόφαση αυτή γνωστοποιείται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Υπουργείο Ανάπτυξης, χωρίς να αίρονται άλλες υποχρεώσεις γνωστοποίησης που προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία.

Άρθρο 10 Συνέπειες παραβίασης των διατάξεων του παρόντος

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

Άρθρο 11 Μεταβατικές διατάξεις

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

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