



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ
ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ»**

ΒΑΓΓΕΛΗΣ ΚΟΥΤΣΑΥΤΑΚΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΝΕΛΛΟΣ ΤΟΥΝΤΑΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη (στην Ελληνική)	4
Περίληψη (στην Αγγλική)	5
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	6
1.1 Εισαγωγικά στην εταιρική διακυβέρνηση	9
1.2 Σημασία – σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης	9
1.3 Αιτίες για την ανάπτυξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης	10
1.4 Τα κυριότερα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης	12
1.5 Η σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση	13
1.6 Μορφές και συστήματα Διοικητικών Συμβουλίων	14
1.7 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – μία συναφής έννοια	16
Κεφάλαιο 2: Η εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα	18
2.1 Τα πρώτα βήματα	18
2.2 Νομοθετικό πλαίσιο	19
Κεφάλαιο 3: Εταιρική διακυβέρνηση και τραπεζικός τομέας	22
3.1 Διάκριση του τραπεζικού τομέα από τα άλλα είδη επιχειρήσεων	22
3.2 Κίνδυνοι, εποπτεία και εταιρική διακυβέρνηση	23
3.3 Επιτροπή Βασιλείας και τραπεζική εταιρική διακυβέρνηση	25
3.4 Εταιρική Διακυβέρνηση και Ελληνικές τράπεζες	29
3.5 Εσωτερικός Έλεγχος και ελληνικές τράπεζες	32
Κεφάλαιο 4: Κρίση και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα	34
4.1 Ο αντίκτυπος της κρίσης στην Ε.Ε.	34
4.2 Χρηματοπιστωτική κρίση και εταιρική διακυβέρνηση	34
4.3 Η κρίση του 2007-08: παραδείγματα «κακής» εταιρικής διακυβέρνησης	36
4.4 Διοικητικό Συμβούλιο - Αναζητώντας τους «μαγικούς αριθμούς»	39
4.5 Προτάσεις - πιθανές λύσεις	41

Κεφάλαιο 5:	Μελέτη Περίπτωσης - Εφαρμογή των Αρχών της	44
	Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Alpha Bank	
5.1	Εισαγωγικά – Ιστορική Αναδρομή	44
5.2	Οργανωτική δομή	45
5.3	Διοικητικό Συμβούλιο	45
5.4	Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη	46
5.5	Επιτροπές	47
5.6	Πολιτική Αμοιβών	48
5.7	Εσωτερικός κανονισμός και εσωτερικός έλεγχος	49
5.8	Ο ρόλος των μετόχων	52
Κεφάλαιο 6:	Συμπεράσματα	53
	Βιβλιογραφία	55
	Γλωσσάριο	59
Παράρτημα		60

Περίληψη

«Εταιρική διακυβέρνηση και τραπεζικός τομέας στα χρόνια της χρηματοπιστωτικής κρίσης»

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένας σχετικά πρόσφατος όρος που μπήκε δυναμικά στη ζωή των εταιρειών και καθορίζει βασικές αρχές στην οργάνωση και λειτουργία τους. Ανώτερος στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί κατά πόσο οι κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης εφαρμόζονται και με ποιο τρόπο στον πιο νευραλγικό τομέα επιχειρήσεων της εποχής μας, τον τραπεζικό, ειδικά, δε, στη χώρα μας. Επιδιώκεται να δοθεί απάντηση στο ερώτημα αν η τήρηση των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης είναι προϋπόθεση για την καλύτερη λειτουργία των τραπεζών και αν είναι σε θέση να εξασφαλίσει, μέσα στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε από την κρίση του 2007-08, τη βιωσιμότητα των ίδιων των οργανισμών και κατ' επέκταση όλων των εμπλεκόμενων με αυτούς.

Προκειμένου να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα, ο αναγνώστης, καταρχήν, γίνεται οικείος με την έννοια, τα συστήματα της εταιρικής διακυβέρνησης και το νομοθετικό πλαίσιο που έχει δομηθεί στην Ελλάδα. Εν συνεχεία, δίνεται έμφαση στον τραπεζικό τομέα, όπου αφού εξηγείται η ιδιαίτερη σημασία του και αναλύεται το διεθνές θεσμικό πλαίσιο που τον διέπει, παραθέτονται παραδείγματα εφαρμογής εταιρικής διακυβέρνησης από τον ελληνικό τραπεζικό χώρο. Για το λόγο αυτό, γίνεται και ειδική μελέτη περίπτωσης ελληνικής τράπεζας. Κατόπιν τούτου, γίνεται συσχετισμός της εταιρικής διακυβέρνησης στις τράπεζες με την πρόσφατη κρίση και παρατίθενται παραδείγματα προς αποφυγή και παραδειγματισμό από το διεθνές στερέωμα, ενώ γίνεται προσπάθεια, μέσω συγκριτικής ανάλυσης, αναζήτησης των κριτηρίων εκείνων που θα «εγγυηθούν» την καλύτερη δυνατή ΕΔ, μέσω της λειτουργίας του βασικού διοικητικού οργάνου, του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από τη μελέτη των παραπάνω μας οδηγούν σε ένα βασικό σημείο: μαγικοί αριθμοί που να μπορούν να εξασφαλίσουν την άριστη εταιρική διακυβέρνηση δεν υπάρχουν. Παρ' όλα αυτά, η πιστή τήρηση των βασικών αρχών που έχουν θεσπιστεί συνεπάγονται την αποφυγή εμφάνισης περιπτώσεων: λανθασμένης στρατηγικής, ελλιπούς ελέγχου - αδιαφάνειας στη λειτουργία του ΔΣ και αδιαφορίας για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης θέσης της εταιρείας και των μετόχων, και δύνανται να συμβάλλουν στην επιβίωση και ευδοκίμηση της τράπεζας / επιχείρησης, ακόμα και μέσα σε ένα αρνητικό και ασταθές περιβάλλον σαν το σημερινό.

Summary

«Corporate Governance and banking sector in the years of the financial crisis»

Corporate governance (CG) is a relatively recent term that entered dynamically in companies' everyday routine and tends to define basic principles regarding their structure and operation. The ultimate goal of this paper is to examine if and in which way the Corporate Governance principles are applied in the banking sector, the most neuralgic one nowadays; especially in Greece's banking system. We are aiming at having an answer to the question whether successful CG is a prerequisite for banks' proper functioning and if it can secure, taking into consideration the difficult financial environment that was caused by the recent crisis (2007-08), their viability and –by extension- of all related organizations.

In order to answer the above mentioned questions, initially the reader becomes familiar with the concept, types and systems of CG plus the Greek legislative framework. Then, emphasis is given to CG in banking sector. We pinpoint its importance and unique characteristics; analyze its international institutional framework and give examples of CG from the Greek banking system. To implement these examples we present a case study from a Greek bank (Alpha Bank). We correlate banking CG with the recent crisis and give examples of failed CG from the international scenery. In the same time, we seek -through comparative analysis- all these criteria that can guarantee the best CG possible, through the operation of the most significant government instrument, the Board of Directors.

The conclusions drawn from the above research lead us to a basic point; there are no certain numbers and no recipe for a successful CG. Nonetheless, the adherence to the adopted principles, entail avoiding occurrence of phenomena such as:

- poor strategy,
 - insufficient control - opacity of the Board's operation and
 - indifference to enhance long-term position of the company and shareholders,
- and may contribute to survival and success of the bank / company, even in a negative and volatile environment like the current one.

❖ Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας, και πολύ περισσότερο μέσα στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει περιέλθει σε οριακό σημείο. Πολλές από τις 27 χώρες που απαρτίζουν την Ένωση βρέθηκαν σε δυσμενή οικονομική κατάσταση, αντιμετωπίζοντας, άλλες λιγότερα και άλλες περισσότερα, σοβαρά προβλήματα, όπως: υψηλό δημόσιο – εσωτερικό και εξωτερικό- χρέος, αύξηση της φορολογίας (μείωση του πραγματικού εισοδήματος) και ταυτόχρονη αύξηση της ανεργίας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Και δυστυχώς η Ελλάδα, τη δεδομένη στιγμή, είναι σε περίοπτη θέση αναφορικά στους ρυθμούς επιδείνωσης.

Σε αυτό το δύσκολο περιβάλλον οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αγωνιούν για την επιβίωσή τους. Ανάμεσά τους και εξαιτίας της πολύπλευρης σημασίας που κατέχουν στη σύγχρονη δομή των κοινωνιών πρωτοστατούν οι τραπεζικοί –ή υπό την ευρεία τους έννοια, χρηματοπιστωτικοί- οργανισμοί. Για το λόγο αυτό, άλλωστε, αποκτά θεμελιώδη σημασία ο τρόπος με τον οποίο οι παραπάνω επιχειρήσεις είναι δομημένες και διοικούνται, δηλαδή η εταιρική τους διακυβέρνηση.

Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης έχει κάνει την εμφάνισή της και έχει παγιωθεί στα περισσότερα κράτη μόλις τις τελευταίες δύο δεκαετίες, κάτι που αντανακλάται και στη βιβλιογραφία που συναντάμε σχετικά. Ειδικότερα, δε, η εταιρική διακυβέρνηση στον τραπεζικό τομέα είναι ακόμη πιο περιορισμένης εμβέλειας και όχι ιδιαιτέρως «δημοφιλής» τόσο διεθνώς, όσο κυρίως στην Ελλάδα. Εντούτοις, καθ' όσον στις περισσότερες χώρες οι αρχές της ΕΔ θεμελιώνονται σταδιακά και στο νομοθετικό κομμάτι, εφαρμόζοντας στην πράξη τις επιταγές της Επιτροπής Βασιλείας, οι περισσότερες τράπεζες ανά τον κόσμο δίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτές. Μάλιστα, έχουν δημοσιεύσει δικούς τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης και κοινωνικής ευθύνης, αποκαλύπτοντας τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες και λειτουργούν.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να παρουσιαστεί επαρκώς η έννοια «εταιρική διακυβέρνηση» και να αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται στο τραπεζικό τομέα, με έμφαση σε αυτόν της χώρας μας. Κατ' ουσία, να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο

διακυβερνώνται τα χρηματοπιστωτικά / τραπεζικά ιδρύματα. Βοηθητική, σε αυτήν την κατεύθυνση, είναι η σε μεγαλύτερο βάθος μελέτη περίπτωσης της Alpha Bank. Τα αποτελέσματα που αναμένεται να επιτευχθούν είναι να διαφανεί κατά πόσο οι κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης είναι απαραίτητοι και εφαρμόζονται στις ελληνικές, κυρίως, τράπεζες μέσα στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον των ημερών μας και αν, μέσω της τήρησης αυτών, επηρεάζεται η τύχη τους στην ελεύθερη αγορά.

Όσον αφορά στο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για να απεικονίσει τα –σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση- μεγέθη στο ελλαδικό τραπεζικό χώρο, αυτό αντλήθηκε από τα αναρτημένα -στους εκάστοτε διαδικτυακούς τόπους- στοιχεία των πέντε μεγαλύτερων ελληνικών και δύο κυπριακών (με παρουσία στην Ελλάδα) τραπεζών. Για τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές εταιρείες τα δεδομένα αντλήθηκαν από δημοσιευμένη στατιστική αναφορά περί εταιρικής διακυβέρνησης (όπως αναφέρεται παρακάτω).

Η σύγκριση των στοιχείων που αντλήθηκαν από τις παραπάνω πηγές σε συνδυασμό με χρήσιμα στατιστικά μεγέθη δεικτών από τη Eurostat για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επιχειρεί να καταδείξει κατά πόσο υπάρχει συσχετισμός ανάμεσα: α) από τη μία στην οικονομική ύφεση του 2007-08, με έμφαση στις χώρες της Ευρώπης και την Ελλάδα και β) από την άλλη στην Εταιρική Διακυβέρνηση των επιχειρήσεων και δη των τραπεζών. Παράλληλα, προτείνονται τρόποι θωράκισής της διακυβέρνησης των τελευταίων, εν τω μέσω της κρίσης.

Οι βασικοί άξονες πάνω στους οποίους θα κινηθεί η παραπάνω προσέγγιση, έχουν ως εξής:

Καταρχήν, γίνεται εισαγωγή στην έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, παραθέτοντας τους σχετικούς ορισμούς και τις Αρχές που τη διέπουν. Στο σημείο αυτό θα γίνει παρουσίαση των κυριότερων συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν επικρατήσει διεθνώς καθώς και των μοντέλων των διοικητικών συμβουλίων των εταιρειών, αφού πρώτα αναζητηθούν τα αίτια που έχουν μετατρέψει την εταιρική διακυβέρνηση αναπόσπαστο τμήμα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Θα ακολουθήσει συνοπτική παρουσίαση μίας συναφούς -με την ΕΔ- έννοιας που υιοθετούν οι εταιρείες, αυτήν της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Εν συνεχεία, η εργασία θα κινηθεί σε εγχώριο επίπεδο. Θα γίνει παρουσίαση της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτή υπάρχει στην Ελλάδα με σαφή αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο που τη διέπει, ενώ θα ακολουθήσει πιο εξειδικευμένη ανάλυση στον τραπεζικό χώρο. Θα υποβληθούν παραδείγματα της πλέον πρόσφατης εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζουν οι μεγαλύτερες τράπεζες του ελληνικού συστήματος και θα παρατεθεί αναλυτικότερη μελέτη περίπτωσης στο τέλος της εργασίας. Κατόπιν, θα γίνει μία

αναγωγή της έννοιας «εταιρική διακυβέρνηση» στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον με σκοπό την αναζήτηση λύσεων που θα συμβάλλουν στην επιβίωση, τη βαθμιαία ανάπτυξη των εταιρειών και την αποτροπή του συστημικού κινδύνου.

Εν κατακλείδι, καταγράφονται τα συμπεράσματα από την ανάλυση που έχει προηγηθεί, αποτυπώνεται η άποψη για το αν πραγματικά ευθύνεται ή όχι η εταιρική διακυβέρνηση για τη δύσκολη οικονομική συγκυρία που έχει διαμορφωθεί και αναζητείται το πώς θα είναι η επόμενη ημέρα στο κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης των επιχειρήσεων και ιδίως των τραπεζών.

1.1 Εισαγωγικά στην εταιρική διακυβέρνηση

Μία έννοια που «εισέβαλε» στη ζωή μας μόλις πριν από μερικά χρόνια και γίνεται ολοένα και πιο οικεία, τείνοντας πλέον να επικρατήσει σε παγκόσμια κλίμακα και να αφορά ολόκληρο το φάσμα των επιχειρήσεων, είναι αυτή της εταιρικής διακυβέρνησης. Στην αναζήτηση κάποιου ακριβούς ορισμού διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει ένας και συγκεκριμένος, αλλά έχουν επιχειρηθεί πολλές προσπάθειες ώστε να αποδοθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Σύμφωνα με τους Shleifer και Vishny (1997b), ως εταιρική διακυβέρνηση νοείται η αποτελεσματικότητα των μηχανισμών εκείνων που επιτυγχάνουν να ελαχιστοποιήσουν τις συγκρούσεις ανάμεσα στους μανάτζερ, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στους νομικούς μηχανισμούς που αποτρέπουν τους μανάτζερ από το να εκμεταλλεύονται τους μικρομετόχους. Προχωρώντας ακόμη παραπέρα, μπορούμε να σημειώσουμε ότι η εταιρική διακυβέρνηση, όπως και οι ίδιες οι λέξεις ορίζουν, υποδηλώνει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση οργανώνεται, διοικείται και ελέγχεται. Στις παραπάνω διαδικασίες αναπτύσσονται και λαμβάνουν χώρα οι τρεις βασικές συνιστώσες που ενυπάρχουν στους κόλπους κάθε επιχείρησης:

- α) τα στελέχη διεύθυνσης,
- β) οι μέτοχοι και
- γ) το διοικητικό συμβούλιο.

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη τα τρία «συστατικά» που προαναφέρθηκαν, καθήκον και πρώτο μέλημα μίας σωστής εταιρικής διακυβέρνησης είναι να προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα στη διεύθυνση και το διοικητικό συμβούλιο, έτσι ώστε αυτοί να προσπαθούν να επιτύχουν στόχους προς το συμφέρον τόσο της εταιρείας, όσο και των μετόχων της.

1.2 Σημασία – σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης

Η κατάρτιση και εφαρμογή σωστής εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί προτεραιότητα για το σύνολο των επιχειρήσεων, όχι μόνο των ήδη αναπτυγμένων, αλλά και των αναπτυσσόμενων οικονομιών του κόσμου. Ενδεικτικά της σπουδαιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης είναι τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήγαγε το 2000 η εταιρεία συμβούλων McKinsey (Τραυλός, 2009), σύμφωνα με την οποία τέσσερις στους πέντε θεσμικούς

επενδυτές λαμβάνουν υπόψη τους τη σημαντικότητα των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης εξίσου όσο και τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα μίας εταιρείας. Παράλληλα, φαίνονται διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερο αντίτιμο για τις μετοχές εταιρειών με ισχυρά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης σε σχέση με αυτές που έχουν ασθενέστερα.

Ο σκοπός που οφείλει να επιτελεί η εταιρική διακυβέρνηση είναι πολυσύνθετος. Όπως διακήρυξε και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) σε κείμενα που εξέδωσε το 1999 και –σε ενίσχυση και μερική αναθεώρηση αυτού- το 2004, το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει:

- να προστατεύει τα δικαιώματα των μετόχων,
- να εξασφαλίζει ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, δίνοντάς τους το δικαίωμα να προσφεύγουν αποτελεσματικά σε περίπτωση παραβίασης των δικαιωμάτων τους,
- να ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ, από τη μία πλευρά, των επιχειρήσεων και, από την άλλη, των ενδιαφερόμενων φορέων με στόχο τη δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας καθώς και τη βιωσιμότητα των οικονομικά υγιών επιχειρήσεων,
- να λειτουργεί με απόλυτη διαφάνεια και να αποκαλύπτει έγκαιρα και με ακρίβεια οτιδήποτε αφορά στην επιχείρηση (π.χ. οικονομικές καταστάσεις, ιδιοκτησιακό καθεστώς κλπ),
- να εξασφαλίζει τη στρατηγική καθοδήγηση της επιχείρησης και την παρακολούθηση της διαχείρισης από το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο πρέπει να λογοδοτεί στους μετόχους.

1.3 Αιτίες για την ανάπτυξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Όπως για τη δημιουργία και άνθιση καθετί νεοεμφανιζόμενου κρύβεται στο παρασκήνιο ένας ή περισσότεροι παράγοντες που ευνοούν ή επιτάσσουν να συμβεί κάτι τέτοιο, έτσι και με την εταιρική διακυβέρνηση συνέτρεξαν διάφοροι λόγοι μέσα στην τελευταία δεκαεπταετία που έκαναν αναγκαία τη δημιουργία, ανάπτυξη και καθιέρωσή της.

Καταρχήν, όπως σημειώνει και ο Claessens (2003), υπάρχει ολοένα και αυξανόμενη τάση για αποκρατικοποίηση – ιδιωτικοποίηση των επιχειρήσεων. Αυτό το γεγονός, έχει εγείρει θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς φεύγοντας οι επιχειρήσεις κάτω από τη

σχετική σταθερότητα και προστασία του «δημόσιου μανδύα», χρειάζονται πιο επιτακτικά καλή διοίκηση προκειμένου να επιβιώσουν σε συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού.

Εν συνεχεία, σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η σωρεία σκανδάλων και κρίσεων που ξέσπασαν σε πολλές εταιρείες από τη δεκαετία του '90 κι έπειτα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα με το σκάνδαλο του κολοσσού στον τομέα της ενέργειας «Enron» και της παγκοσμίου εμβέλειας ελεγκτικής εταιρείας «Arthur Andersen». Στην υπόθεση αυτή, μία σειρά παραποιημένων οικονομικών στοιχείων και υπερτιμολογημένων κερδών που αφορούσαν την πρώτη και έγιναν με τη σύμπραξη και συγκάλυψη της δεύτερης οδήγησαν, αφενός την «Enron» στη χρεοκοπία (κήρυξη πτώχευσης το Δεκέμβριο του 2001) και αφετέρου την «Arthur Andersen» στον ουσιαστικό αφανισμό. Η προστασία των μετόχων, σε τέτοιες καταστάσεις ανισορροπίας και πανικού, έγινε απαιτητή, προκειμένου να προφυλάσσονται τα συμφέροντά τους από κακόβουλες ή ανίκανες διοικήσεις, οι οποίες –με τον ένα ή άλλο τρόπο- είναι σε θέση να οδηγήσουν σε απομείωση της αξίας των μεριδίων τους και κατ' επέκταση των εταιρειών.

Τρίτο αίτιο είναι οι πολλαπλές δομικές αλλαγές που συντελέστηκαν όπως είναι το «άνοιγμα» των χρηματοπιστωτικών αγορών, η απελευθέρωση των τιμών και η άρση των περιορισμών στη διακίνηση των προϊόντων (Claessens, 2003). Στη νέα αυτή οικονομική πραγματικότητα, συνέβαλε πολύ η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος, η οποία διάνοιξε νέους εμπορικούς και συναλλακτικούς δρόμους, όπως είναι οι διαδικτυακές αγορές, η διαδεδομένη χρήση διακίνησης κεφαλαίων και η δημιουργία σύνθετων προϊόντων. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες έχουν καταστήσει τη διακυβέρνηση των εταιρειών πολύ δύσκολη, αλλά συνάμα και απαραίτητη, ειδικά στο ελεγκτικό κομμάτι.

Ένα ακόμη φαινόμενο που παρατηρήθηκε είναι οι επιθετικές εξαγορές επιχειρήσεων. Με όλο τον κίνδυνο και τις συνέπειες που μπορεί να επιφέρουν στις οικονομίες, ώθησαν προς τη δημιουργία αυστηρότερου θεσμικού πλαισίου για την προστασία των επενδυτών και των αγορών. Κινήσεις επιθετικής εξαγοράς, όπως αυτή που πραγματοποίησε η βρετανική εταιρεία τηλεπικοινωνιών Vodafone AirTouch προς τη γερμανική Mannesmann AG το Νοέμβριο του 1999 και τελικά ευοδώθηκε το Φεβρουάριο του 2000 με πιο ήπιους όρους έναντι ποσού γύρω στα 183 δις \$ (BBC News, 2000), κατάφεραν να συνταράξουν συθέμελα ακόμη και τις στερεότερες των δομών εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτή της Γερμανίας, θέτοντας σε αμφισβήτηση και την ίδια τη μορφή του Γερμανικού (εσωτερικού) μοντέλου.

1.4 Τα κυριότερα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης

Προκειμένου να γίνει πιο κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο βρίσκουν έκφραση οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης από τις επιχειρήσεις, θα ακολουθήσει μία συνοπτική παρουσίαση των βασικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν επικρατήσει και εφαρμόζονται στα ισχυρότερα κράτη της γης, χωρίς βέβαια, να παραγνωρίζουμε και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που προσθέτει καθένα απ' αυτά, βάσει των τοπικών ιδιαιτεροτήτων. Τα επικρατέστερα συστήματα (Byrne, 2011) είναι τα εξής:

A) Το μοντέλο των μετόχων ή εξωτερικό ή αγγλοσαξονικό σύστημα

Κατά το σύστημα αυτό, οι μέτοχοι διαδραματίζουν τον πρώτο και κύριο ρόλο στην επιχείρηση και οι όποιες αποφάσεις λαμβάνονται με κύριο γνώμονα τη μεγιστοποίηση του οφέλους τους και κατ' επέκταση της εταιρείας. Μέτοχοι και διοίκηση δεν έχουν άμεση επαφή μεταξύ τους. Προτεραιότητα δίνεται στις «δυνάμεις της αγοράς», αφού η έκφραση επιδοκμασίας ή δυσαρέσκειας της ακολουθούμενης από το ΔΣ πολιτικής γίνεται μέσω της αγοράς ή πώλησης των μετοχών της εταιρείας. Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται σε μεγάλες καπιταλιστικές χώρες, όπως οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αυστραλία, ο Καναδάς κλπ.

B) Το μοντέλο των «ενδιαφερόμενων μερών» (stakeholders) ή εσωτερικό σύστημα

Το μοντέλο αυτό, εκτός από τους μετόχους υπολογίζει εξίσου και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη σε μία επιχείρηση, όπως π.χ. τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, ακόμη και τις τράπεζες με τις οποίες έχουν αναπτύξει εμπορικές σχέσεις. Το εσωτερικό σύστημα θεωρείται περισσότερο προσαρμοσμένο στις σύγχρονες πολύπλοκες σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Η λειτουργία του Δ.Σ. ελέγχεται από κάποιο εποπτικό όργανο, διαδικασία που ευνοεί την ύπαρξη διαφάνειας και ασφάλειας. Εδώ, οι σχέσεις μετόχων και διοίκησης είναι συνήθως στενές και σταθερές. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως στην Ευρώπη και σε χώρες όπως η Γερμανία, με υψηλή εκτίμηση στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Γ) Το σύστημα Keiretsu, το οποίο εφαρμόζεται στην Ιαπωνία. Με το συγκεκριμένο, εσωστρεφές στη λογική του και πολέμιο του ανοίγματος σε διεθνές επίπεδο, μοντέλο αντικειμενικός στόχος είναι η εξυπηρέτηση των συμφερόντων του Keiretsu. Λέγοντας Keiretsu, ουσιαστικά νοούνται ομάδες εταιρειών που αναπτύσσουν μεταξύ τους

διαπλεκόμενες και συχνά αδιαφανείς σχέσεις οριζόντιας (Yoko) ή κάθετης (Tate) ολοκλήρωσης. Εντούτοις, η κρίση στον οικονομικό τομέα που έπληξε και την Ιαπωνία περιόρισε δραστικά τη χρήση του εν λόγω συστήματος ακόμα και στην ίδια τη χώρα.

Με δεδομένο ότι τα επικρατέστερα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης θεωρούνται το εσωτερικό και το εξωτερικό, θα ήταν χρήσιμη μία σύνοψη στα κυριότερα χαρακτηριστικά σημεία αντίθεσης των δύο αυτών συστημάτων. Από μία τέτοια καταγραφή που πραγματοποίησαν οι Sheridan & Kendall (1992: 53-55), προκύπτουν τα ακόλουθα:

Εξωτερικό Σύστημα	Εσωτερικό Σύστημα
Διασπορά ιδιοκτησίας και ελέγχου	Συγκεντρωτική Ιδιοκτησία
Διαχωρισμός ιδιοκτησίας από τον έλεγχο	Συσχέτιση Ιδιοκτησίας – Ελέγχου
Μικρό κίνητρο σε επενδυτές για συμμετοχή στον έλεγχο της εταιρείας	Έλεγχος από σχετιζόμενα μέρη, όπως τράπεζες, υπάλληλοι κλπ
Υπαρκτό ενδεχόμενο, συχνά δαπανηρών, επιθετικών εξαγορών	Αποστροφή των επιθετικών εξαγορών
Δεν υπάρχει αντιπροσώπευση των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών	Αντιπροσώπευση των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών
Χαμηλά επίπεδα δέσμευσης των εξωτερικών επενδυτών στα μακρόπνοα στρατηγικά σχέδια της εταιρείας	Περιορισμένη παρεμβατικότητα από εξωτερικούς επενδυτές
Πιθανή δημιουργία μονοπωλίων, αποτέλεσμα των εξαγορών	Πιθανή δημιουργία καρτέλ

1.5 Η σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση

Από την εποχή, κιόλας, της άνθισης της πολιτικής επιστήμης το 18^ο αιώνα, ήταν κοινό μυστικό ότι οι μάνατζερ των εταιρειών δεν ενεργούν πάντοτε σύμφωνα με τα συμφέροντα των μετόχων (Henderson, 1986). Ειδικά σε περιπτώσεις που έχουν αναλάβει πολύ αυξημένες αρμοδιότητες είναι πιθανό οι αποφάσεις που λαμβάνουν να βασίζονται σε προσωπικά ελατήρια και να υποδεικνύονται από τη λογική του ίδιου κέρδους. Αυτός ήταν ένας από τους λόγους για τους οποίους κατέστη αναγκαία η ύπαρξη ενδοεταιρικών «χαλιναριών». Ένας

σημαντικός παράγοντας προκειμένου οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης να εφαρμοστούν κατά τρόπο αποτελεσματικό είναι η ύπαρξη και λειτουργία επιτυχημένου εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με το EΙΕΕ (2012), ως «Εσωτερικός Έλεγχος» νοείται μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα που στοχεύει στη βελτίωση της αξίας και της λειτουργίας του οργανισμού στον οποίο λειτουργεί και τον βοηθά, χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους, να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του. Παράλληλα με τον ίδιο τον οργανισμό, όμως, η εκπλήρωση των παραπάνω από τον εσωτερικό έλεγχο συντελεί και στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων του.

Η σημασία του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος θεμελιώνεται νομοθετικά στη χώρα μας με το νόμο 3016/2002, κατέστη μεγάλη ήδη πριν δύο δεκαετίες. Το Μάιο του 1991 συστήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο η επιτροπή Cadbury, προκειμένου να μελετήσει την εφαρμογή του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στις τοπικές εταιρείες. Ανάμεσα στις υποχρεώσεις τους, συγκαταλέγονταν η θέσπιση Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία θα λειτουργούσε ανεξάρτητα από την ανώτατη διοίκηση. Σύμφωνα με τον κώδικα «Βέλτιστων Πρακτικών» της Επιτροπής, όσες εταιρείες διέθεταν εσωτερικό έλεγχο, συνεπάγονταν ότι θα είχαν και υψηλότερη απόδοση.

1.6 Μορφές και συστήματα Διοικητικών Συμβουλίων

Μέσα στο διαμορφωθέν δυσμενές οικονομικό πλαίσιο της εποχής μας, οι εταιρείες όλων των κρατών προσπάθησαν και προσπαθούν να επιβιώσουν, δίνοντας –αναπόφευκτα– σημασία στην εταιρική τους διακυβέρνηση, αφού οι σωστοί ή λάθος χειρισμοί ίσως καθορίσουν τη βιωσιμότητά τους. Όπως θα γίνει αντιληπτό και στη συνέχεια, μεγάλο μέρος – ίσως το μεγαλύτερο– της ευθύνης για τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων επωμίζεται το διοικητικό τους συμβούλιο. Και όπως ισχύει για κάθε εταιρεία, έτσι και για τις τράπεζες δεν είναι καθόλου εύκολο να βρεθεί η «συνταγή της επιτυχίας» όσον αφορά στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου της.

Σύμφωνα με τους Heidrick και Struggles (2011) τρία είναι τα πιο διαδεδομένα, σε Β. Αμερική και Δ. Ευρώπη, σχήματα:

A) **Μονιστικό Δ.Σ.**, το οποίο συναντάται κυρίως σε αγγλικές, αμερικανικές, ισπανικές και τις ελληνικές τράπεζες,

B) **Δυαδικό ΔΣ**, που εφαρμόζεται σε δυτικοευρωπαϊκές χώρες όπως η Γερμανία, η Ελβετία και η Ολλανδία,

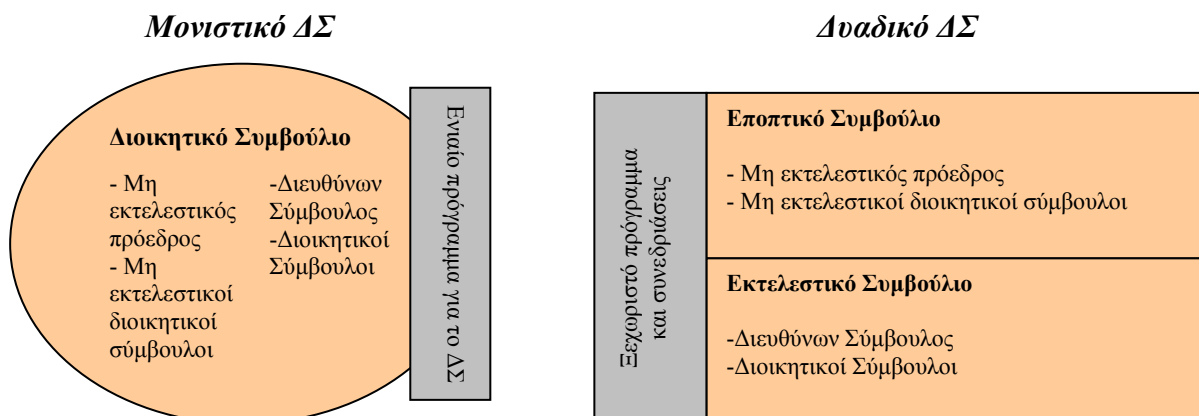
Γ) **Μικτό ΔΣ**, το οποίο έχει παρατηρηθεί στο Βέλγιο.

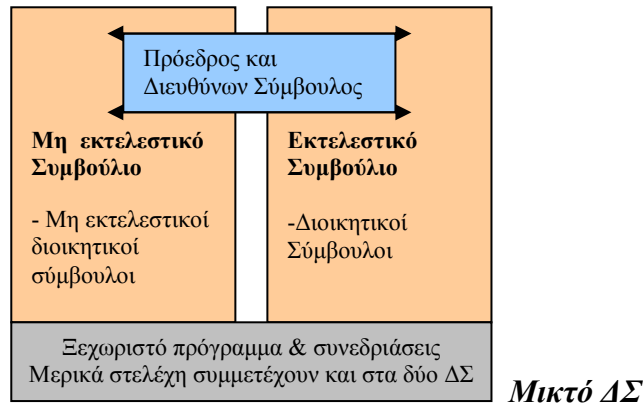
Το *μονιστικό μοντέλο* χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ενός μόνο συμβουλίου που περιλαμβάνει τόσο τα εκτελεστικά, όσο και τα μη εκτελεστικά μέλη. Οι αρμοδιότητές αυτού του ΔΣ εκτείνονται σε όλο το φάσμα δραστηριότητας της εταιρείας και όλα τα μέλη, τα οποία εκλέγονται κάθε χρόνο από τους μετόχους και εργάζονται για την εκπλήρωση των ίδιων σκοπών. Οι Επιτροπές ΔΣ μπορεί να είναι, ανάλογα, είτε υποχρεωτικές είτε συνιστώμενες.

Το *δυαδικό μοντέλο* αποτελείται από δύο συμβούλια, ένα εποπτικό και ένα εκτελεστικό με διακριτές λειτουργίες και ρόλους: το πρώτο να επιβλέπει τον τρόπο με τον οποίο διοικεί την εταιρεία το δεύτερο. Τα μέλη του εποπτικού ΔΣ, τα οποία εκλέγονται από τους μετόχους δεν μπορεί να είναι ταυτόχρονα και μέλη του εκτελεστικού ΔΣ, τα οποία εκλέγονται από το εποπτικό ΔΣ. Οι Επιτροπές ΔΣ είναι συνιστώμενες, αλλά όχι κατ' ανάγκη υποχρεωτικές.

Τέλος, το *μικτό σύστημα* προβλέπει την ύπαρξη τόσο ενός μη εκτελεστικού συμβουλίου, όσο και ενός εκτελεστικού, τα οποία όμως λειτουργούν ξεχωριστά και συνέρχονται σε ξεχωριστές συνεδριάσεις. Συνδεδεμένος κρίκος των δύο είναι ορισμένα στελέχη που συμμετέχουν και στα δύο συμβούλια, όπως είναι οι κεφαλές: ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος.

Μία σύντομη περιγραφή των τριών μοντέλων θα μπορούσε να συνοψιστεί στο παρακάτω τριπλό σχήμα:





Από τη στιγμή, λοιπόν, που το ΔΣ έχει διττό ρόλο, τόσο εποπτικό (μέσω των σχετικών επιτροπών), όσο και εκτελεστικό – καθοδηγητικό για τους μάνατζερ και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, η «ιδεατή» μορφή που μπορεί να λάβει, εξαρτάται από τον παράγοντα στον οποίο δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα. Αν αυτός είναι η εποπτεία, ίσως είναι προτιμότερο το δυαδικό σύστημα, το οποίο έχει πιο διακριτούς ρόλους και προσφέρεται καλύτερα για έλεγχο. Από την άλλη, αν σημαντικότερη θεωρείται η «δράση», το πιο άμεσο και ευθύ μονιστικό μοντέλο προκρίνεται ως επικρατέστερο.

1.7 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – μία συναφής έννοια

Μία έννοια συναφής με αυτή της εταιρικής διακυβέρνησης, που αναπτύσσεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις, είναι αυτή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η ΕΚΕ, όπως αναφέρεται σε μελέτη του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (2007), αφορά στο «λόγο» που οφείλει να δώσει η εκάστοτε επιχείρηση προς το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών, είτε πρόκειται για τη διοίκηση, τους μετόχους αλλά και οποιονδήποτε άλλο συμμετέχει στις αποφάσεις και τη λειτουργία της, π.χ. οι εργαζόμενοι. Σημαντικό κίνητρο για την εφαρμογή «βέλτιστων πρακτικών» αναφορικά στην ΕΚΕ, όπως είναι: α) η «δια βίου» εκπαίδευση, β) οι ίσες ευκαιρίες στην εργασία, γ) η ασφάλεια και υγιεινή στο χώρο εργασίας και δ) οι αμοιβές των εργαζομένων ως κίνητρο για την απόδοσή τους, αποτέλεσε η βελτίωση της κοινωνικής κατάστασης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η εφαρμογή των παραπάνω συνεπάγεται, για παράδειγμα, ότι κάποιος εργαζόμενος μπορεί να προάγεται και να αμείβεται βάσει της απόδοσής του και ανεξαρτήτως των θρησκευτικών, πολιτικών, φυλετικών φρονημάτων του. Όλα τα παραπάνω βρίσκουν εφαρμογή σε μία διευρυμένη αγορά, όπου οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν ανεξάρτητα και

ανεπηρέαστα από τα διεθνή δρώμενα. Αντιθέτως, η στρατηγική που ακολουθούν, ακόμα και η ίδια η ύπαρξή τους επηρεάζεται καθοριστικά από τα δίκτυα (πελατών, προμηθευτών, επενδυτών) με τα οποία συνεργάζονται.

Όσον αφορά στον Ελλαδικό χώρο, η έννοια της ΕΚΕ, αν και διαδίδεται ευρύτερα με βραδείς ρυθμούς, βρίσκεται ακόμη σε σχετικά πρώιμα στάδια. Κατόπιν έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την PriceWaterhouseCoopers σε 77 επιχειρήσεις το καλοκαίρι του 2004, σε εποχή δηλαδή που η Ελλάδα βρισκόνταν -θεωρητικά τουλάχιστον- στο οικονομικό απόγειό της, 7 στις 10 εξήραν τη σημασία της ΕΚΕ και εντόπισαν ως κύρια εμπόδια για την εφαρμογή της από τις επιχειρήσεις δυσκολίες στη στοχοθεσία, την απουσία επιχειρηματικής κουλτούρας και βασικού επιχειρηματικού πλάνου. Σε σχετική έρευνα (2001) του Παντείου Πανεπιστημίου, του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ (ιδρύθηκε το 2000 από δεκατρείς επιχειρήσεις και τους Ε.Β.Ε.Α, Σ.Β.Β.Ε, Σ.Ε.Β. και κύριος σκοπός του είναι η προώθηση της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο ευρύ κοινό και τις ελληνικές επιχειρήσεις) και της εταιρείας Research International αναδείχθηκε ότι οι Έλληνες πολίτες και καταναλωτές δεν είναι εξοικειωμένοι με τον όρο και συνήθως τον συγχέουν με την εταιρική φιλανθρωπία και χορηγία.

Στον τομέα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, η έννοια της ΕΚΕ ξεφεύγει των στενών τοπικών ορίων. Αφενός διαφαίνεται στους στόχους καθενός από αυτά και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί επιδιώκεται να επιτευχθούν (μηχανισμοί οργάνωσης και διακυβέρνησης, κώδικες δεοντολογίας κλπ) και αφετέρου στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και προσφέρονται τα προϊόντα τους (δανειακά, επενδυτικά κλπ) προς τους καταναλωτές. Όλες οι εν Ελλάδι τράπεζες έχουν υιοθετήσει και εφαρμόζουν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, προγράμματα ΕΚΕ.

❖ Κεφάλαιο 2

Η εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης έφτασε καθυστερημένα στην Ελλάδα, τόσο όσον αφορά στο θεσμικό της πλαίσιο, όσο και, περισσότερο, στην εφαρμογή της από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

2.1 Τα πρώτα βήματα

Καθοριστική συμβολή για την εισαγωγή της εταιρικής διακυβέρνησης στη χώρα μας είχε η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Αποτέλεσμα των πρωτοβουλιών της, μάλιστα, ήταν η δημιουργία Ειδικής Επιτροπής για την εν Ελλάδι εταιρική διακυβέρνηση (1999). Η Επιτροπή ενσωμάτωσε μία σειρά κανόνων και «βέλτιστων πρακτικών», βάζοντας τις ελληνικές επιχειρήσεις μπροστά στην ευθύνη να τις υιοθετήσουν με τη σειρά τους και να προσαρμοστούν, κατ' αυτόν τον τρόπο, στα δεδομένα της παγκόσμιας αγοράς και του ανταγωνισμού. Οι κανόνες αυτοί, οι οποίοι υιοθέτησαν σε μεγάλο βαθμό τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης που εξέδωσε ο ΟΟΣΑ (1999), είχαν αρχικά προαιρετικό χαρακτήρα και αποσκοπούσαν: α) στη σωστή ενημέρωση των μετόχων και των δικαιωμάτων / υποχρεώσεών τους, στον καθορισμό του ρόλου του ΔΣ, αλλά και γ) των εκτελεστικών και μη μελών.

Όπως και η επιτροπή Cadbury, έτσι και η Ειδική Επιτροπή κάνει ειδική μνεία στην ανάγκη ύπαρξης ανεξάρτητης, κατά το δυνατό, επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου, ως οργάνου ενημέρωσης του ΔΣ.

Ανάλογες προσπάθειες ενίσχυσης της σημασίας της εταιρικής διακυβέρνησης επιχείρησε η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το 2000 με την έκδοση του Κανονισμού Συμπεριφοράς Εισηγμένων Εταιριών και ένα χρόνο μετά ο ΣΕΒ σε συνεργασία με την Ένωση Εισηγμένων στο ΧΑΑ εταιριών εκδίδοντας κώδικα Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης. Όλες οι παραπάνω κινήσεις λειτούργησαν ως προάγγελος του νέου νομοθετικού πλαισίου που ψηφίστηκε το 2002 και έδωσε χαρακτήρα νόμου σε όσα μέχρι τότε αφήνονταν στη διακριτική ευχέρεια κάθε επιχείρησης.

2.2 Νομοθετικό πλαίσιο

Θεμέλιο των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, όπως εν αντιστοιχία συμβαίνει και στην πλειονότητα των χωρών, θεωρείται ο νόμος περί Ανωνύμων Εταιρειών (Ν. 2190/1920). Στο νόμο 2190/1920 όπως αυτός ισχύει κατόπιν τροποποιήσεων, διορθώσεων και συμπληρώσεων του (με τους νόμους 3604/2007, 3873/2010, 3884/2010) ορίζονται, μεταξύ άλλων, οι λεπτομέρειες για την κατάρτιση του ΔΣ των εταιρειών, της θητείας, των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών των μελών του (άρ. 18-24), ενώ εξασφαλίζεται -πριν από τη Γενική Συνέλευση- πληροφόρηση και ενημέρωση των μετόχων ως προς τα δικαιώματά τους καθώς και ως προς τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.

Ο νόμος, όμως, αυτός που πραγματικά έκανε λόγο σαφώς και συγκεκριμένως για τη διακυβέρνηση των εταιρειών και ισχύει μέχρι και σήμερα είναι ο νόμος 3016/2002 «για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις». Στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης αναφέρεται το πρώτο -από τα τέσσερα- κεφάλαια του νόμου, το οποίο απαρτίζεται από 11 άρθρα. Σε αυτά περιγράφονται ειδικά θέματα σχετικά με τη διοίκηση και λειτουργία των εισηγμένων σε ελληνική χρηματιστηριακή αγορά ανωνύμων εταιρειών που συνοψίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: α) σε θέματα που αφορούν στο διοικητικό συμβούλιο και β) σε θέματα που αφορούν στον εσωτερικό κανονισμό και έλεγχο, ενώ τίθενται και ανένταχτες, λοιπές διατάξεις. Η σπουδαιότητα του συγκεκριμένου νόμου έγκειται κυρίως στο ότι πρόσφερε στον οργανωτικό εκσυγχρονισμό, ενώ έκανε το ίδιο και για το θεσμικό μας πλαίσιο, προάγοντας τη διαφάνεια στη διοίκηση των εισηγμένων εταιρειών και αναγκάζοντας τα μέλη των ΔΣ να λογοδοτούν στους μετόχους των εταιρειών.

A. Διοικητικό Συμβούλιο

Στα άρθρα 2-5 του νόμου προσδιορίζεται ως καθήκον των μελών του ΔΣ μίας εταιρείας η επιδίωξη της αύξησης της οικονομικής της αξίας και η προάσπιση του εταιρικού συμφέροντος, απαγορεύοντας την επιδίωξη οποιουδήποτε προσωπικού συμφέροντος που αντιβαίνει σε αυτό. Επίσης, προάγεται η απόλυτη διαφάνεια σε επίπεδο ΔΣ.

Το διοικητικό συμβούλιο απαρτίζεται από εκτελεστικά (λειτουργικά) καθώς και μη εκτελεστικά (προαγωγούς των εταιρικών ζητημάτων) μέλη. Τα τελευταία, πρέπει να είναι αριθμητικά περισσότερα του 1/3 του συνόλου των μελών και να περιλαμβάνουν τουλάχιστον δύο ανεξάρτητα μέλη. Κύριος ρόλος των μη εκτελεστικών μελών, όπως ορίζει και η Επιτροπή Οικονομικών της Βουλής των Κοινοτήτων της Αγγλίας (2009), αφού έχουν

κατανοήσει πρώτα πλήρως το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης, είναι να μπορούν να θέσουν τις στρατηγικές και να καθορίσουν τις πολιτικές εκείνες, προκειμένου να συμβάλλουν στην αύξηση της υπεραξίας της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της.

Τα ανεξάρτητα μέλη με τη σειρά τους: α) δεν πρέπει να είναι μέτοχοι και β) δεν επιτρέπεται να έχουν σχέση εξάρτησης (π.χ. προμηθευτής ή πελάτης της εταιρείας, διευθυντής ή πρόεδρος της, συγγενής εκτελεστικού μέλους κλπ) με την εταιρεία ή συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα. Η ανεξαρτησία των μελών αυτών πρακτικά εκφράζεται με τη δυνατότητα που έχουν να υποβάλλουν στη γενική συνέλευση της εταιρείας ξεχωριστές, από τα μέλη του ΔΣ, εκθέσεις. Τέλος, όσον αφορά στις αμοιβές των μη εκτελεστικών μελών γίνεται παραπομπή στα οριζόμενα στο Ν. 2190/1920 και τις συναρτά με την εκπλήρωση των καθηκόντων τους και το χρόνο που αφιερώνουν για τις συνεδριάσεις του ΔΣ.

B. Εσωτερικός κανονισμός και εσωτερικός έλεγχος

Στα άρθρα 6-8, ο νόμος εισαγάγει στο ελληνικό δίκαιο δύο σημαντικές έννοιες:

Αφενός, καθιστά προϋπόθεση για την υποβολή –κιάλας- αίτησης εισαγωγής μιας εταιρείας σε χρηματιστηριακή αγορά την ύπαρξη Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας. Στο νόμο καθορίζεται το ελάχιστο περιεχόμενο του Κανονισμού αυτού που, μεταξύ άλλων, προϋποθέτει την ύπαρξη τουλάχιστον τριών υπηρεσιών: i) Εσωτερικού Ελέγχου, ii) Εξυπηρέτησης μετόχων και iii) εταιρικών ανακοινώσεων. Η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να καθορίζει ό,τι αφορά στις υπηρεσίες που την συναποτελούν, τις αρμοδιότητες των μελών του ΔΣ, τις διαδικασίες πρόσληψης, αξιολόγησης και παρακολούθησης των συναλλαγών των διευθυντικών στελεχών της και όσων προσώπων σχετίζονται στενά με αυτήν, τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημοσιοποίησης σημαντικών συναλλαγών μελών του ΔΣ που σχετίζονται με την εταιρεία και τους κανόνες που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ συνδεδεμένων εταιρειών.

Αφετέρου, τονίζεται η υποχρέωση ύπαρξης ανεξάρτητου εσωτερικού ελέγχου, τα στελέχη του οποίου ορίζονται από το ΔΣ και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του. Αποτυπώνεται σαφώς ότι το έργο του εσωτερικού ελέγχου δεν παρακωλύεται καθ' οιονδήποτε τρόπο από τη διοίκηση της εταιρείας, ενώ με τη σειρά του αυτός οφείλει να παρακολουθεί ότι τηρείται ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, το καταστατικό της εταιρείας και η νομοθεσία. Ο εσωτερικός έλεγχος ενημερώνει το ΔΣ για τα αποτελέσματα των ελέγχων και αναφέρει πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στα μέλη του τελευταίου και της ίδιας της εταιρείας. Στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας είναι και η παροχή στοιχείων που μπορεί να απαιτήσουν οι εποπτικές αρχές, αφού προηγηθεί έγκριση του ΔΣ.

Γίνεται αντιληπτός, κατά συνέπεια, ότι ο νόμος βρίσκει, στο πρόσωπο του εσωτερικού ελέγχου, μία λύση «ανεξάρτητης εποπτείας» των εταιρειών και μια δικλείδα για την αποτροπή – αποκάλυψη φαινομένων εσωτερικής απάτης.

Γ. Λοιπές και μεταβατικές διατάξεις

Στην τελευταία ενότητα του νόμου 3016/2002 που συνοψίζεται σε τρία άρθρα (9-11) περιγράφεται ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου σε περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας, οι κυρώσεις που επιβάλλει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς σε περίπτωση που το ΔΣ δεν τηρήσει τις υποχρεώσεις του νόμου αυτού και, τέλος, επισημαίνει την αναδρομικότητα της ισχύος των διατάξεων του νόμου για τις εταιρείες που είχαν εγγραφεί στο Χρηματιστήριο προ του νόμου.

❖ Κεφάλαιο 3

Εταιρική διακυβέρνηση και τραπεζικός τομέας

Είδαμε στις προηγούμενες ενότητες την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης και πως αυτή έχει εισαχθεί στην ελληνική οικονομική πραγματικότητα. Εντούτοις, η μορφή και η σημασία της δεν είναι η ίδια για όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει για τον τρόπο που εφαρμόζονται οι κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης στον τραπεζικό τομέα, τόσο διεθνώς όσο και σε ελληνικό επίπεδο. Οι λόγοι ως προς αυτό θα γίνουν αντιληπτοί αμέσως παρακάτω.

3.1 Διάκριση του τραπεζικού τομέα από τα άλλα είδη επιχειρήσεων

Καταρχήν, σε σχέση με τη γενικότερη συζήτηση που έχει γίνει γύρω από την εταιρική διακυβέρνηση, η εφαρμογή της στον τραπεζικό χώρο εξελίχθηκε περισσότερο από τις αρχές της περασμένης δεκαετίας και εντεύθεν, δηλαδή με μία μικρή καθυστέρηση σε σχέση με τους άλλους κλάδους δραστηριοτήτων. Η σημασία της μπορεί να χαρακτηριστεί σαν ιδιαίτερη και ίσως σπουδαιότερη σε σχέση με τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται αλλού. Ως υπερασπιστική γραμμή της άποψης αυτής και με αναφορά σε συμπεράσματα των Arun & Turner (2004) μπορούν να παρατεθούν, εν συντομία, τα ακόλουθα:

A) Η πολύ αυξημένη, σε σχέση με τις περασμένες δεκαετίες, θέση των τραπεζών στο χρηματοοικονομικό σύστημα των αναπτυσσόμενων και αναπτυγμένων οικονομιών. Για παράδειγμα, σε κρίσιμους τομείς με άμεσο αντίκτυπο στα περισσότερα νοικοκυριά όπως είναι η αγορά κατοικίας, έχει γίνει μετάβαση από ένα καθεστώς εξόφλησης μέσω πληρωτέων γραμματίων, στην αποπληρωμή έντοκων δόσεων δανείων που χορηγούνται μέσω τραπεζής, δηλ. στα στεγαστικά δάνεια.

B) Στις υπό ανάπτυξη χώρες, όπου οι χρηματοπιστωτικές αγορές δεν έχουν γίνει ακόμη εύρωστες, οι τράπεζες είναι οι βασικές πηγές χρηματοδότησης των νέων (π.χ. μέσω της παροχής επιχειρηματικών δανείων) εμπορικών και μεταποιητικών επιχειρήσεων. Αυτό

σημαίνει ότι η ύπαρξη ή όχι σωστής διακυβέρνησης των τραπεζών θα έχει έμμεσο –πλην βέβαιο- αντίκτυπο και στις εταιρείες που δανειοδοτούνται από αυτές και οι οποίες σε μεγάλο βαθμό συσχετίζουν την ευημερία ή ακόμα και την παρουσία τους με την πορεία των δανειστών τους.

Γ) Οι τράπεζες είναι ο «μεγάλος κουμπαράς» των οικονομιών παγκοσμίως, αφού μέσω του ενός ή του άλλου τραπεζικού προϊόντος (π.χ. λογαριασμοί ταμειυτηρίου, μισθοδοσίας, όψεως, προθεσμιακοί λογαριασμοί κλπ.), εκεί γίνονται οι καταθέσεις των περιουσιών ιδιωτών και επιχειρήσεων. Από αυτές, λοιπόν, αναμένεται να αντληθούν κεφάλαια σε συνθήκες που απαιτούνται ρευστά διαθέσιμα και για να συμβεί αυτό θα πρέπει πρωτίστως να υπάρχουν!

Δ) Λόγω, ακριβώς, των παραπάνω οι τράπεζες έχουν πολύ περισσότερα «ενδιαφερόμενα μέρη» απ' ότι οι εταιρείες άλλων κλάδων. Τούτο σημαίνει ότι πέραν από τους μετόχους, ανησυχία για την πορεία μίας τράπεζας έχουν και οι πελάτες της –μικρότερη ή μεγαλύτερη εξαρτάται από τη θέση του καθένα (αποταμιευμένα / επενδυμένα κεφάλαια) σε αυτήν.

3.2 Κίνδυνοι, εποπτεία και εταιρική διακυβέρνηση

Η απελευθέρωση των οικονομιών και κατ' επέκταση και των χρηματοπιστωτικών συστημάτων από τα στενότερα όρια του παρελθόντος, έδωσαν στους τραπεζίτες την ευχέρεια να κινούνται πιο εύκολα και να λειτουργούν τις τράπεζές τους με μεγαλύτερη ευελιξία. Για το λόγο αυτό, εκτός από τις προαναφερθείσες θετικές επιδράσεις, αφενός η διακυβέρνησή τους έγινε πιο δύσκολη και απαιτητική, αφετέρου κατέστη αναγκαία η θέσπιση μίας σειράς από εποπτικούς κανόνες για τον περιορισμό των φαινομένων ανάληψης υπερβολικών κινδύνων, που ναι μεν θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε υπεραποδόσεις, αλλά με την ίδια ευκολία και στη χρεοκοπία. Γενικότερα, εντάθηκαν οι προσπάθειες οχύρωσης απέναντι στην πιθανότητα μετάδοσης του κινδύνου στο σύνολο του συστήματος από ενδεχόμενη τραπεζική κρίση.

Μέσα σε αυτό το νέο πλαίσιο, γίνεται αντιληπτό πως η ύπαρξη σωστής εταιρικής διακυβέρνησης στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα λαμβάνει μία νέα διάσταση, καθώς τυχόν απουσία της μπορεί να λειτουργήσει αποσταθεροποιητικά για την κοινωνία. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της επικινδυνότητας, όσον αφορά στη διοίκηση και λειτουργία των τραπεζών, είναι αρκετοί.

Ένας από αυτούς είναι η **ύπαρξη θεσμικών επενδυτών**, όπως σημείωσαν οι Laeven & Levine (2009) και Ellul & Yerramilli (2010), δηλαδή οργανισμών που έχουν συγκεντρωμένα κεφάλαια με την πρόθεση να τα επενδύσουν σε επιχειρήσεις (π.χ. τράπεζες, εταιρείες αμοιβαίων κεφαλαίων, ασφαλιστικές εταιρείες, hedge funds κλπ) και έχουν ως αντικείμενο τη δράση, ως ειδικευμένοι επενδυτές, για λογαριασμό τρίτων.

Η διαχείριση, εκ μέρους των τραπεζών, σύνθετων και ευρείας γκάμας προϊόντων κατέστησε δύσκολη τη γνώση τους εκ μέρους του επενδυτικού κοινού, δημιουργώντας φαινόμενα «**ασύμμετρης πληροφόρησης**». Με τον όρο αυτό, νοείται «η πληροφόρηση που υπάρχει στο ένα μέρος, αλλά δεν είναι εξίσου γνωστή στο έτερο» (Kettel, 2011:36). Τα μέρη και οι σχέσεις στις οποίες αφορά η ασύμμετρη πληροφόρηση μπορεί να είναι ξεχωριστά κάθε φορά: πελάτες – τράπεζα – εποπτικό όργανο, ιδιοκτήτης τράπεζας – διευθυντές – εποπτικό όργανο, δανειστές – διευθυντές – εποπτικό όργανο. Στην ελληνική νομοθεσία, οι αρχές για την προστασία της Κεφαλαιαγοράς σε θέματα χειραγώγησης της αγοράς και φαινομένων κερδοσκοπίας από άτομα κατέχοντα προνομιακή πληροφόρηση εκφράζονται δια του νόμου 3340/2005, ενσωματώνοντας τη σχετική ευρωπαϊκή νομοθεσία (οδηγία 2003/6/EK – 28/1/2003).

Σε συνέχεια των παραπάνω, μεγάλο εμπόδιο που κλήθηκε να ξεπεράσει η διοίκηση των τραπεζών είναι ότι οι δραστηριότητες των οργανισμών αυτών διευρύνθηκαν πάρα πολύ μέσα στην τελευταία δεκαετία, καθιστώντας τις **πιο ασαφείς και δύσκολο να ελεγχθούν**. Για παράδειγμα, είναι εξαιρετικά δύσκολο να μπορεί να γίνει έλεγχος από οποιονδήποτε εμπλεκόμενο με την τράπεζα ή ουδέτερο παρατηρητή στην ποιότητα των δανειακών συμβάσεων που υπογράφονται ή στην ποιότητα των κατατεθέντων κεφαλαίων, δηλαδή αν προέρχονται από νόμιμες ή παράνομες δραστηριότητες.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Levine (2004), οι τράπεζες μπορούν να **αναπροσαρμόζουν τον κίνδυνο** που περιέχεται στα περιουσιακά τους στοιχεία με μεγαλύτερη ταχύτητα και ευκολία σε σχέση με μία κοινή επιχείρηση, «μασκαρεύοντας», επί παραδείγματι, προβλήματα αποπληρωμής δανείων μίας εταιρείας με την επέκταση πίστωσης σε αυτή.

– Μπορεί όμως η ύπαρξη αποτελεσματικής εποπτείας, στα πλαίσια της τραπεζικής διακυβέρνησης να βοηθήσει στον περιορισμό των κινδύνων;

Η ύπαρξη εποπτείας σημαίνει αυτόματα ότι υπάρχει μία ανεξάρτητη –από τους κανόνες της αγοράς- εστία που δρα ανεπηρέαστα και ακριβοδίκαια και ασκεί έλεγχο τόσο στον ιδιοκτήτη, όσο και στη διοίκηση των τραπεζών, προς όφελος των ενδιαφερόμενων μερών και

του δημοσίου συμφέροντος. Συμπληρωματικά προς αυτήν την κατεύθυνση λειτουργούν και τα κρατικά εποπτικά όργανα, τα οποία υπάρχουν τόσο σε μακροοικονομικό (εν γένει για τον τραπεζικό τομέα), όσο και σε μικροοικονομικό (για κάθε τράπεζα ξεχωριστά) επίπεδο.

Παρά, όμως, το εποπτικό πλαίσιο που υπάρχει στον τραπεζικό τομέα, εάν η εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι σωστά δομημένη, τότε δεν θα είναι εύκολο να αποτραπεί η λήψη υπερβολικών κινδύνων από τους ιδιοκτήτες των τραπεζών, χρησιμοποιώντας, βέβαια, τα χρήματα των καταθετών! Εκ των στόχων της εταιρικής διακυβέρνησης είναι να δημιουργηθεί το κατάλληλο πλαίσιο, το οποίο να είναι σε θέση να προστατέψει τους επενδυτές από την υπερβολική έκθεση στον κίνδυνο. Ως βασικά «εργαλεία» χρησιμοποιούνται:

α) η ύπαρξη του «δανειστή τελευταίας προσφυγής», ρόλο που συνήθως διαδραματίζουν κεντρικές τράπεζες. Αυτές, προσφέρουν δάνεια σε τράπεζες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες, κινδύνους ή είναι κοντά στην κατάρρευση και

β) το σύστημα εγγύησης καταθέσεων (Ciancanelli & Gonzales, 2000). Στην Ελλάδα, για το σκοπό αυτό λειτουργεί το ΤΕΚΕ, που αναλαμβάνει την καταβολή αποζημίωσης στους καταθέτες ή τους επενδυτές, εάν ένα πιστωτικό ίδρυμα αδυνατεί να εκπληρώσει την υποχρέωση αυτή. Στην περίπτωση των καταθέσεων, το ανώτατο ποσό ανά ίδρυμα ορίζεται στις 100.000€ [άρ. 9 παρ. 2(α) του ν. 3746/2009] και στην περίπτωση των επενδύσεων το όριο καλύψεως των πελατών ανέρχεται στις 30.000€ (άρ. 10 παρ.1α του ν.3746/2009).

3.3 Επιτροπή Βασιλείας και τραπεζική εταιρική διακυβέρνηση

Σημαίνοντα ρόλο στη διαμόρφωση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στο τραπεζικό χώρο διαδραμάτισε η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία. Στόχος της Επιτροπής, η οποία συστάθηκε το 1975 από τους διοικητές κεντρικών τραπεζών δέκα χωρών, είναι η καλύτερη κατανόηση και βελτίωση της τραπεζικής εποπτείας σε παγκόσμια κλίμακα μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών, τόσο σε επίπεδο εμπειριών όσο και εφαρμοστικών τεχνικών.

Το Φεβρουάριο του 2006, η Επιτροπή εξέδωσε κείμενο (BIS - Basel Committee on Banking Supervision, 2006), για την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης στους τραπεζικούς οργανισμούς. Σε αυτό διατυπώθηκε ρητά ότι: 1) οι πολιτικές που θέτει και εφαρμόζει το ΔΣ μίας τράπεζας, 2) ο έλεγχος συμμόρφωσής της και 3) η προστασία των καταθετών είναι παράγοντες σημαντικοί προκειμένου να υπάρχει ορθή εταιρική

διακυβέρνηση, ειδικά σε περιόδους κρίσης. Για το σκοπό αυτό, άλλωστε, έθεσε ως απαραίτητες προϋποθέσεις την ύπαρξη κατάλληλων και αποτελεσματικών νομικών, κανονιστικών - θεσμικών υποδομών και τεσσάρων ειδών επίβλεψης:

- Εσωτερική εποπτεία (από το Διοικητικό ή το Εποπτικό Συμβούλιο)
- Άμεση εποπτεία συγκεκριμένων τραπεζικών δραστηριοτήτων
- Εποπτεία από ενδιαφερόμενα και «μη λειτουργικά» μέρη και
- Ύπαρξη συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, κανονιστικής συμμόρφωσης και ελέγχου.

Εν συνεχεία, περιγράφονται οκτώ βασικές αρχές σωστής εταιρικής διακυβέρνησης, όπως τέθηκαν από την Επιτροπή:

1. Καταρχήν, δίνεται έμφαση στη σοβαρότητα του ρόλου των μελών του ΔΣ και στην εξαιρετική κατάρτιση και κατανόηση της σπουδαίας –για την επιχείρηση- θέσης που κατέχουν, καθώς και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν.

2. Επιπλέον ρόλος του ΔΣ, ως σώμα, είναι να εγκρίνει και να επιβλέπει τους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να υπολογίζουν τα συμφέροντα των μετόχων και καταθετών, ως και τις εταιρικές αξίες της τράπεζας. Παράλληλα, πρέπει να εξασφαλίσει ότι δεν δημιουργούνται συνθήκες που υποβαθμίζουν την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως είναι η αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων, η λεπτομερειακή παρακολούθηση περιπτώσεων δανεισμού του προσωπικού και της διοίκησης της τράπεζας από αυτήν και η προνομιακή μεταχείριση συγκεκριμένων οντοτήτων.

3. Το ΔΣ είναι υπεύθυνο για τη σαφή οριοθέτηση των ευθυνών καθενός ξεχωριστά μέσα στον τραπεζικό οργανισμό και ιδιαίτερα για τις δικές τους αλλά και των διευθυντών που καταλαμβάνουν σημαντικές θέσεις. Αυτή γίνεται είτε μία τράπεζα δραστηριοποιείται μόνη της στο τραπεζικό περιβάλλον μίας χώρας, είτε είναι μέλος ομίλου.

4. Το ΔΣ θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι τα ανώτερα στελέχη έχουν τα κατάλληλα εφόδια ώστε να εποπτεύουν τα διευθυντικά στελέχη και να αποτρέπουν δυσάρεστες καταστάσεις όπως π.χ. διακριτική μεταχείριση υπαλλήλων. Εισάγεται, έτσι, η αρχή «four eyes principle», δηλαδή η λήψη αποφάσεων αφού πρώτα έχουν εμπλακεί τουλάχιστον δύο πρόσωπα.

5. Αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω της σωστής αξιοποίησης του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου εκ μέρους του ΔΣ και των ανωτέρων στελεχών. Σε αυτά τα πλαίσια εντάσσεται και η ύπαρξη αποτελεσματικής κανονιστικής συμμόρφωσης, η οποία να εγγυάται

ότι η τράπεζα συμμορφώνεται με τις επίσημες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, τις πολιτικές και τους υφιστάμενους κανονισμούς.

6. Η πολιτική των αμοιβών πρέπει να συνάδει με τη στρατηγική, τους στόχους και την κουλτούρα της τράπεζας. Επισημαίνεται δε και η σχέση αμοιβής – απόδοσης, κρούοντας τον κώδωνα του κινδύνου ότι ενδεχόμενη αδυναμία δημιουργίας μισθολογικών κινήτρων για την ανώτερη διοίκηση της τράπεζας, μπορεί να αποβεί εις βάρος της τελευταίας καθώς και των μετόχων της.

7. Τονίζεται, ότι η τράπεζα πρέπει να κυβερνάται με απόλυτη διαφάνεια, καθώς σε διαφορετική περίπτωση οι μέτοχοι και τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν θα είναι σε θέση να κρίνουν τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Ορισμένα σημαντικά στοιχεία που πρέπει να διατίθενται στο ευρύ κοινό, μέσω περιοδικών αναφορών και δημοσιεύσεων, είναι: η δομή του ΔΣ και της ανώτερης διοίκησης, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η οργανωτική δομή και οι αρχές και πολιτικές διακυβέρνησης.

8. Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει γνώση της λειτουργικής δομής της τράπεζας, εννοώντας ότι το ΔΣ και η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι λειτουργώντας η τράπεζα σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιφέρεια ή υιοθετώντας πολύπλοκες δομές, μπορεί να κινδυνεύει ως προς τη μη συμμόρφωσή της σε ιδιαίτερους, τοπικά, νόμους και κανονισμούς.

Το κείμενο της Επιτροπής, εν συνεχεία, διατυπώνει το ρόλο των εποπτών προκειμένου να υπάρχει ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση ως εξής:

i) Παροχή ειδικής καθοδήγησης σε κάθε τράπεζα, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, και εξασφάλιση της ύπαρξης προληπτικών μέτρων

ii) Έμφαση στην προστασία των καταθετών, πέρα από αυτή των μετόχων

iii) Καθορισμός αν οι πολιτικές και τα μέτρα διακυβέρνησης που λήφθηκαν από τις τράπεζες ήταν αποτελεσματικά και εφαρμόστηκαν σωστά

iv) Αξιολόγηση των εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων που διαθέτει κάθε τράπεζα

v) Αξιολόγηση της γενικότερης δομής της τράπεζας και αν αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά και

vi) Υπόδειξη των προβλημάτων που εντόπισαν, κατά τη διενέργεια του ελέγχου τους.

Τον Οκτώβριο του 2010, η Επιτροπή εξέδωσε νέο κείμενο (BIS - Basel Committee on Banking Supervision, 2010), προκειμένου να ενισχύσει και επικαιροποιήσει το προηγούμενο σύμφωνα με τις νεότερες επιταγές και αντιδρώντας στην πρόσφατη οικονομική κρίση. Το

πρίσμα κάτω από το οποίο εκδόθηκε το συγκεκριμένο κείμενο ήταν η υιοθέτηση καλύτερης προληπτικής πολιτικής των τραπεζών και η αντιμετώπιση του συστημικού κινδύνου που ήταν πιθανό να δημιουργηθεί στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Οι νέες Αρχές της Επιτροπής, χωρίζονται σε 6 κύριες υποενότητες:

1. Αυτές που αφορούν τις πρακτικές και τις ευθύνες του Δ.Σ.

Το ΔΣ επιφορτίζεται με πλήρη ευθύνη για την έγκριση και εφαρμογή των πολιτικών, γενικότερων στρατηγικών και κινδύνου που αναλαμβάνει η τράπεζα, των εταιρικών αξιών και διακυβέρνησης καθώς και της επίβλεψης των ανώτερων στελεχών. Δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και την επάρκεια των μελών του καθώς και στην ύπαρξη κατάλληλων πρακτικών διακυβέρνησης, οι οποίες αναθεωρούνται τακτικά με σκοπό τη βελτίωσή τους. Εάν μία τράπεζα είναι μέλος ομίλου, το ΔΣ της μητρικής εταιρείας την πλήρη και γενική ευθύνη.

2. Αυτές που σχετίζονται με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη

Τα ανώτερα στελέχη, υπό την καθοδήγηση του ΔΣ, πρέπει να εφαρμόζουν τις πολιτικές, τη στρατηγική και να παίρνουν τον επιθυμητό κίνδυνο στις εργασίες τους. Αυτά είναι κυρίως υπεύθυνα για την καθημερινή, εύρυθμη λειτουργία της τράπεζας και για να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει να διαθέτουν ανάλογη εμπειρία και προσόντα.

3. Τις σχετικές με τη διαχείριση κινδύνου και τους εσωτερικούς ελέγχους

Εκφράζεται η αναγκαιότητα ύπαρξης αποτελεσματικών και επικαιροποιημένων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου. Οι κίνδυνοι πρέπει να αναγνωρίζονται και να παρακολουθούνται, τόσο σε ατομικό, όσο και σε συνολικό επίπεδο επιχείρησης, έτσι ώστε να είναι εφικτή η άμεση αντιμετώπισή τους. Για το σκοπό αυτό, κρίνεται απαραίτητη η συνεχής ενημέρωση και επικοινωνία όλων μέσα στον τραπεζικό οργανισμό και η αξιοποίηση από τη διοίκηση όλων των διαθέσιμων εργαλείων, εσωτερικών ή εξωτερικών.

4. Τις αφορούντες τις αμοιβές

Δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο ρόλο που έχει το ΔΣ στο σχεδιασμό, τη λειτουργία και αδιάλειπτη αξιολόγηση ενός αποδοτικού συστήματος αμοιβών. Τέτοιου, το οποίο θα πρέπει να είναι δομημένο πάνω στη βάση συσχέτισης της αμοιβής ενός στελέχους / εργαζόμενου με τον κίνδυνο στον οποίο εκθέτει τον οργανισμό.

5. *Τις σχετικές με την ύπαρξη σύνθετων ή «αδιαφανών» εταιρικές δομών,*
καθιστώντας υπεύθυνη τη διοίκηση από τη μία πλευρά για σωστή καθοδήγηση και από την άλλη για τη γνώση των κινδύνων και το έλλειμμα διαφάνειας στα οποία μπορεί να οδηγήσει η εμπλοκή της τράπεζας σε πολύπλοκες δομές και τέλος

6. *Τη γνωστοποίηση και τη διαφάνεια,*
σε όλους: τους μετόχους, τα ενδιαφερόμενα μέρη, σε όσους δραστηριοποιούνται στην αγορά, τους καταθέτες, το ευρύ κοινό.

Όσον αφορά στο ρόλο των εποπτικών οργάνων, το νέο κείμενο της Βασιλείας τονίζει τη σημασία των αναφορών από τους εσωτερικούς, αλλά κυρίως τους εξωτερικούς ελεγκτές σε θέματα πολιτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Παράλληλα, οι επόπτες απαιτούν, πλέον, από τις τράπεζες να διορθώσουν διαπιστωμένες αδυναμίες, ενώ τονίζεται η συνεργασία – ανταλλαγή απόψεων / εμπειριών με παρόμοιες εποπτικές αρχές από άλλες γεωγραφικές περιφέρειες.

3.4 Εταιρική Διακυβέρνηση και Ελληνικές τράπεζες

Μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων και ειδικά των τραπεζών, τόσο οι ελληνικές όσο και οι αλλοδαπές που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, προσαρμοσμένες στην ελληνική νομοθεσία και στις «βέλτιστες πρακτικές» που έχουν επικρατήσει διεθνώς, έχουν υιοθετήσει και εφαρμόζουν συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Παρακάτω συνοψίζονται βασικά σημεία των αρχών στις τέσσερις μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες, όπως αυτές προκύπτουν από το μερίδιό τους στην ελληνική αγορά βάσει ενεργητικού (2010, σχήμα 1 – σελ. 64): Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, Eurobank, Alpha Bank¹, Τράπεζα Πειραιώς και Αγροτική τράπεζα, καθώς και των δύο μεγάλων Κυπριακών, Marfin Egnatia Bank και Τράπεζα Κύπρου.

✓ Εθνική Τράπεζα

Στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης της Εθνικής τράπεζας (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 2011), ορίζονται αρχές για την καλή λειτουργία του Δ.Σ. προσαρμοσμένες στις

¹ Εξετάζεται μεμονωμένα στο κεφάλαιο 5 της παρούσης εργασίας

βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και το ελληνικό κανονιστικό και νομικό πλαίσιο. Ως σκοπός του ΔΣ καθορίζεται η μεγιστοποίηση της μακροπρόθεσμης αξίας της τράπεζας και η προάσπιση του εταιρικού συμφέροντος και μέσα για την επίτευξη αυτών είναι η χάραξη στρατηγικής, η εποπτεία της διοίκησης και ο έλεγχος. Αφού επεξηγούνται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του ΔΣ, οριοθετείται το μέγεθος και η σύνθεσή του (9-16 μέλη, τουλάχιστον τα 2/3 μη εκτελεστικά, τουλάχιστον τα μισά ανεξάρτητα). Ως ελάχιστος αριθμός συνεδριάσεων του ΔΣ ορίζονται οι 8, ενώ μία φορά το χρόνο πραγματοποιείται ειδική συνεδρίαση όπου συζητείται η στρατηγική του ομίλου.

Βοηθητικές στο έργο του ΔΣ επιτροπές που λειτουργούν είναι: Επιτροπή Ελέγχου, Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης και Υποψηφιοτήτων, Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών, Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων και Επιτροπή Στρατηγικής με ετήσια θητεία.

✓ **Eurobank**

Παρόμοιοι με της Εθνικής εμφανίζονται να είναι οι στόχοι και του ΔΣ της Eurobank, όπως διαφαίνεται στον, αντίστοιχο της ΕΤΕ, ΚΕΔ (EFG Eurobank, 2011). Το 16αμελές Συμβούλιο της τράπεζας περιλαμβάνει 5 εκτελεστικά και 4 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, ενώ έχει και έναν μη εκτελεστικό εκπρόσωπο του ελληνικού Δημοσίου, σύμφωνα με τις επιταγές του Ν. 3723/2008 (άρθρο 1). Το ΔΣ, το οποίο συνέρχεται κάθε τρίμηνο έχει αναθέσει κάποιες από τις αρμοδιότητές του σε μία σειρά από επιτροπές, όπως: Κινδύνου, Ελέγχου, Ανώτατων Στελεχών και Ανταμοιβών. Όσον αφορά στην τελευταία, αυτή δίνει έμφαση στη λογική αποφυγής του αυξημένου κινδύνου και οι αποφάσεις της είναι συναρτώμενες με την μακροπρόθεσμη απόδοση των στελεχών της τράπεζας.

✓ **Τράπεζα Πειραιώς**

Σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας της Τράπεζας Πειραιώς (2011), η οποία έχει ιδρυθεί το 1916, ως ανώτατο όργανο της τράπεζας και υπεύθυνο για την ανάδειξη των μελών του ΔΣ ορίζεται η Γενική Συνέλευση των μετόχων. Οι υποχρεώσεις και οι αρμοδιότητες του ΔΣ είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένα με τα όσα ορίζονται στον Ν. 3016. Όσον αφορά στην ύπαρξη επιτροπών, γίνεται διάκριση στις επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου που είναι: η Επιτροπή Ελέγχου, η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, Αμοιβών και Αξιολόγησης Μάνατζμεντ, Στρατηγικού Σχεδιασμού και τέλος Διαδοχής και αναπλήρωσης Μελών ΔΣ.

Από εκεί και πέρα το ΔΣ έχει αναθέσει τη διαχείριση εξειδικευμένων θεμάτων σε επιπλέον εκτελεστικές και διοικητικές επιτροπές. Οι σπουδαιότερες από αυτές είναι η

Εκτελεστική Επιτροπή του Ομίλου (Εγκρίσεων και Στρατηγικής/Σχεδιασμού ΙΤ) και οι Επιτροπές Διαχείρισης Ενεργητικού-Παθητικού, Ανάπτυξης Λιανικής Τραπεζικής, Δαπανών Προϋπολογισμού, ΕΚΕ, Διαχείρισης Κρίσεων, Σχεδιασμού Ανάπτυξης Εξωτερικού και Προβολής / Διαφήμισης. Ο εσωτερικός Έλεγχος ασκείται αποκλειστικά από τη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου και είναι διοικητικά ανεξάρτητη.

✓ Αγροτική Τράπεζα

Η Αγροτική τράπεζα, δεύτερη σε δίκτυο καταστημάτων πανελλαδικά μετά την ΕΤΕ, διατηρεί ακόμη έντονη την επιρροή του Δημοσίου στη λειτουργία της, όπως αντανακλάται και από τον «Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας» της (2011). Η διοίκησή της ασκείται από το ΔΣ που αποτελείται από 9-15 μέλη, εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά. Ως ελάχιστος αριθμός συνεδριάσεων έχει οριστεί η μία φορά το μήνα εντός, εκτός έδρας ή και με τηλεδιάσκεψη. Το ΔΣ της ΑΤΕ έχει συστήσει δύο ειδικά συμβούλια: α) των Χορηγήσεων, το ανώτατο δηλαδή πιστοδοτικό όργανο και β) των Καθυστερήσεων που ασχολείται με θέματα καθυστερήσεων – εμπλοκών των πελατών της τράπεζας. Παράλληλα, έχουν συσταθεί και υποβοηθητικές στην εξυπηρέτηση των εταιρικών συμφερόντων επιτροπές διοικητικού συμβουλίου: Ελέγχου, Διαχείρισης Κινδύνων, Διαχείρισης Ενεργητικού – Παθητικού, Αποσβέσεων επισφαλών απαιτήσεων, Πληροφοριακού συστήματος, Αμοιβών και Επενδυτική επιτροπή. Στο οργανωτικό κομμάτι της διάρθρωσης της ΑΤΕ, υπάρχουν τρεις βασικοί πυλώνες: α) το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, που περιλαμβάνει τις διευθύνσεις εσωτερικής επιθεώρησης, διαχείρισης κινδύνων και την υποδιεύθυνση κανονιστικής συμμόρφωσης, β) η υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων που συστάθηκε δυνάμει της 5/204/14.11.2000 απόφασης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και ευθύνεται για τη συμμόρφωση της τράπεζας ως εισηγμένης εταιρίας στο Χρηματιστήριο και την πληροφόρηση των μετόχων και γ) η διαδικασία πρόσληψης και αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών.

Όσον αφορά στις δύο μεγάλες Κυπριακές τράπεζες με σημαντική παρουσία στην Ελλάδα, έχουν προσαρμόσει την εταιρική τους διακυβέρνηση με βάση τα κυπριακά και ελλαδικά πρότυπα.

✓ Marfin Egnatia Bank

Αποτέλεσμα συγχώνευσης του Ιουλίου 2007 τριών τραπεζών (Marfin Bank, Εγνατία, Λαϊκή Τράπεζα) και πλέον υποκατάστημα της Cyprus Popular Bank Co Ltd στην Ελλάδα, η Marfin Egnatia Bank διοικείται από το Διοικητικό της Συμβούλιο. Αυτό, σύμφωνα με τον

ΚΕΚ της αποτελείται από 5 έως 15 μέλη τριετούς θητείας (13 σήμερα) και κανονίζει για τα θέματα που αφορούν τόσο στην εσωτερική, όσο και στην εξωτερική λειτουργία της τράπεζας. Τη λειτουργία του ΔΣ, όπως και στις περιπτώσεις των άλλων τραπεζών, συνεπικουρεί η ύπαρξη κύριων επιτροπών, όπως της Διαχείρισης Κινδύνου, του Ελέγχου, Διαχείρισης Ενεργητικού – Παθητικού, της Ειδικής Συντονιστικής Επιτροπής Πληροφορικής καθώς και μία σειρά επιπλέον επιτροπών, όπως η Εκτελεστική, Πιστοδοτήσεων, Αμοιβών και Προσλήψεων και Πρόβλεψης Λειτουργικών Κινδύνων. Επιπλέον, η τράπεζα δίνει βαρύτητα σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας και των πελατών της (Marfin Εγνατία Τράπεζα, 2011).

✓ Τράπεζα Κύπρου

Έχει υιοθετήσει τον Κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του Χρηματιστηρίου Αξιών Κύπρου, αλλά παράλληλα εφαρμόζει τις διατάξεις του ελληνικού νόμου 3016/2002, όντας εισηγμένη και στο ελληνικό χρηματιστήριο. Από την Ετήσια Έκθεση περί Εταιρικής Διακυβέρνησης (2010) προκύπτει ότι τα μέλη του ΔΣ είναι μακρόβια και σε τρεις περιπτώσεις ξεπερνούν το ανώτατο όριο μέγιστης θητείας των εννέα ετών. Ως ελάχιστη ποσότητα συνεδριάσεων έχει οριστεί η μία φορά το μήνα. Στα πλαίσια ιδιαίτερων ευθυνών που έχουν αναλάβει επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν συστηθεί μία σειρά από αυτές. Δεσπόζουσα θέση έχει η Επιτροπή Ελέγχου που αξιολογεί τις οικονομικές καταστάσεις της τράπεζας και κρίνει την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Από εκεί και μετά, σημαντικές λειτουργίες επιτελούν οι επιτροπές Αμοιβών, Διορισμών και Εταιρικής Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Κινδύνων. Επίσης, για τον καλύτερο έλεγχο και λειτουργία των εργασιών εξωτερικού, έχουν εγκαθιδρυθεί περιφερειακά συμβούλια στις χώρες αυτές (Ηνωμένο Βασίλειο, Ουκρανία, Ρουμανία, Ρωσία), που αναφέρονται στο ΔΣ.

3.5 Εσωτερικός Έλεγχος και ελληνικές τράπεζες

Όπως γίνεται αντιληπτό και από την παραπάνω ενότητα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει γίνει αναπόσπαστο τμήμα στη διοίκηση και των ελληνικών τραπεζών. Αρχικά, η έννοια του εσωτερικού ελέγχου στις τράπεζες εισήχθη με την τότε πρωτοποριακή, αλλά πλέον καταργηθείσα ΠΔΤΕ 2438/6.8.1998, η οποία προσέγγιζε για πρώτη φορά τις βασικές αρχές λειτουργίας και τα κριτήρια αξιολόγησης που έπρεπε να έχουν τα Συστήματα

Εσωτερικού Ελέγχου. Οι ραγδαίες εξελίξεις στο διεθνές και εγχώριο σχετικό ρυθμιστικό και κανονιστικό πλαίσιο τα χρόνια που ακολούθησαν, οδήγησαν στη νέα ΠΔΤΕ (2577/9.3.2006) που βρήκε εφαρμογή σε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα με έδρα την Ελλάδα και τα υποκαταστήματά τους στο εξωτερικό, όπως και στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στη χώρα και εποπτεύονται από την ΤτΕ. Σύμφωνα με αυτήν, γίνεται λόγος για Επιχειρησιακή Στρατηγική εκάστου ιδρύματος και ΣΕΕ προσαρμοσμένη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά καθενός από αυτά. Καθορίζονται πλαίσια και περιορισμοί στην οργανωτική δομή των τραπεζών και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση: α) σε θέματα προσωπικού, διαχωρισμού καθηκόντων και σύγκρουσης συμφερόντων, β) σε θέματα συναλλαγών με πρόσωπα έχοντα ιδιαίτερη σχέση με το ΠΙ και γ) στις υποχρεώσεις των ΠΙ, ώστε οι πελάτες τους να λαμβάνουν τις κατάλληλες υπηρεσίες.

Η ύπαρξη Επιτροπής Ελέγχου του ΔΣ, εφόσον τηρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις, λαμβάνει πλέον υποχρεωτικό χαρακτήρα και αποτελείται από τουλάχιστον τρία μη εκτελεστικά μέλη. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με την ύπαρξη Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων. Όσον αφορά στην ύπαρξη υπηρεσιακών μονάδων, επισημαίνεται η υποχρεωτική λειτουργία:

1. Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης, με αρμοδιότητες προσανατολισμένες στη διενέργεια ελέγχων για την εξασφάλιση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του ΣΕΕ, σε επίπεδο πιστωτικού ιδρύματος ή ομίλου

2. Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων (αλλά και Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων αν η πολυπλοκότητα του ιδρύματος την επιτάσσει), ώστε να βρίσκονται υπό έλεγχο όλες οι μορφές κινδύνων και τέλος, η υπό προϋποθέσεις υποχρεωτική λειτουργία

3. Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης, η οποία οφείλει να διατηρεί το πιστωτικό ίδρυμα συμμορφωμένο ως προς το ισχύον κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται, δε, στην πρόληψη και καταστολή νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και χρηματοδότηση της τρομοκρατίας, η οποία θεμελιώνεται νομοθετικά με το Ν. 3691/5.8.2008.

❖ Κεφάλαιο 4

Κρίση και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα

4.1 Ο αντίκτυπος της κρίσης στην Ε.Ε.

Η παγκόσμια οικονομία συγκλονίστηκε, ίσως για πρώτη φορά σε τέτοια ένταση μετά το κραχ του 1929, από την κρίση που εκδηλώθηκε κυρίως το 2008 και ακολουθήθηκε από την αποσταθεροποίηση των αγορών. Όπως ήταν φυσικό, από την κρίση δεν έμειναν ανεπηρέαστες οι χώρες της Ευρωζώνης και της ευρύτερης Ένωσης, οι οποίες άλλες λιγότερο, άλλες περισσότερο βίωσαν ύφεση και τριγμούς στο οικονομικό τους οικοδόμημα.

Σύμφωνα με στατιστικά που αντλήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (Eurostat) και έχουν να κάνουν με τους πλέον πρόσφατους δείκτες που αφορούν σε βασικά οικονομικά μεγέθη των χωρών της Ε.Ε. (τόσο της Ευρωζώνης που αποτελείται από: Βέλγιο, Γερμανία, Εσθονία, Ιρλανδία, Ελλάδα, Ισπανία, Γαλλία, Ιταλία, Κύπρος, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Ολλανδία, Αυστρία, Πορτογαλία, Σλοβενία, Σλοβακία και Φιλανδία, όσο και της ευρύτερης Ένωσης των 27, δηλαδή συμπληρωματικά και των: Βουλγαρία, Τσεχία, Ουγγαρία, Δανία, Λετονία, Λιθουανία, Πολωνία, Ρουμανία, Σουηδία και Ηνωμένου Βασιλείου) και παρατίθενται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας, διαπιστώνουμε ότι πέρα από ορισμένα νέα μέλη της Ευρωζώνης (κυρίως του πρώην «Ανατολικού μπλοκ»), η Ελλάδα, η Πορτογαλία και η Ισπανία παρουσίασαν -σε γενικές γραμμές- τα μεγαλύτερα σημάδια ύφεσης, τόσο ως προς τους δείκτες ανεργίας (πίνακες 2-3), όσο του ΑΕΠ την τελευταία πενταετία (πίνακας 1), του ελλείμματος ως ποσοστό του ΑΕΠ (πίνακας 5), αλλά και στις τιμές των κατώτατων μισθών (πίνακας 6). Αντίθετα, οι χώρες της κεντρικής Ευρώπης (Γερμανία, Γαλλία, Ολλανδία, Βέλγιο) και της Σκανδιναβίας (Σουηδία, Δανία, σε επίπεδο Ε.Ε.) φαίνεται να αντεπεξέρχονται καλύτερα τη δυσχερή οικονομική συγκυρία.

4.2 Χρηματοπιστωτική κρίση και εταιρική διακυβέρνηση

Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης γίνεται σημαντικότερη σε εποχές κρίσης και αστάθειας. Αυτό συμβαίνει διότι ο βαθμός αποτελεσματικότητας των διοικήσεων είναι σε

θέση να κρίνει την ίδια τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Αντίθετα, σε ημέρες «παχιών αγελάδων», όπου τα ποσοστά επιτυχίας είναι πιο αυξημένα λόγω της γενικότερης οικονομικής συγκυρίας και της αισιόδοξης περιρρέουσας ατμόσφαιρας η εταιρική διακυβέρνηση ενδεχομένως να μην είναι τόσο καθοριστική.

Για να γίνουν τα παραπάνω πιο απτά με τη χρήση ενός παραδείγματος, θα λέγαμε ότι αν, φέρ' ειπείν, σε ένα οικονομικό περιβάλλον δεν προβλέπεται μέριμνα για την προστασία των μετόχων –κάτι που οφείλει να κάνει η εταιρική διακυβέρνηση-, τότε με την παραμικρή αναστάτωση στην αγορά θα ενταθούν τα φαινόμενα κερδοσκοπίας. Αυτά με τη σειρά τους προκαλούν απαξίωση των εταιρειών και εν γένει της οικονομίας στην οποία δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, μία οικονομία, χωρίς επαρκή συστήματα διακυβέρνησης και εποπτείας, που μπορεί να αναπτυχθεί με υψηλούς ρυθμούς και φαινομενικά να ευημερήσει, είναι πολύ ευάλωτη σε μία κρίση και μπορεί εύκολα να καταρρεύσει.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την «Ασιατική Κρίση» από τους Johnson, Boone, Breach και Friedman (1999) εξάχθηκαν χρήσιμα συμπεράσματα για τις διεργασίες που εξελίσσονται σε οικονομικά ταραγμένες εποχές. Καταρχήν, λέγοντας «Ασιατική Κρίση» εννοούμε τη σημαντική υποτίμηση στη συναλλαγματική ισοτιμία και πτώση στις χρηματιστηριακές αγορές πολλών αναδυόμενων οικονομιών σε χώρες της Ασίας τη διετία 1997-98, η οποία επηρέασε και άλλες αντίστοιχες σε παγκόσμια κλίμακα (π.χ. Βραζιλία). Η κρίση αυτή αποδόθηκε σε διάφορους λόγους, όπως σε ακατάλληλες μακροοικονομικές πολιτικές, στις πιέσεις που άσκησε το ΔΝΤ για αύξηση των επιτοκίων και το κλείσιμο τραπεζών, ακόμη και σε «φούσκες» στις τιμές των κεφαλαίων κάτω από την κάλυψη των κυβερνήσεων και με την παραπλάνηση των επενδυτών.

Όπως και να έχει πάντως, φαίνεται ότι αδυναμίες που παρατηρήθηκαν όσον αφορά σε νομικούς θεσμούς για την εταιρική διακυβέρνηση επέδρασαν αρνητικά προς την κατεύθυνση της επιδείνωσης της κατάστασης και της κατάρρευσης των χρηματιστηρίων. Διαχειριστικά προβλήματα είναι σε θέση να μειώσουν την εμπιστοσύνη των αγορών και το επενδυτικό ενδιαφέρον σε χώρες με αδύναμα νομικά συστήματα, ενώ και περιπτώσεις όπου οι μικρομέτοχοι δεν χαίρουν προστασίας, μπορεί να αναγκάσουν τους επενδυτές να αναπροσαρμόσουν (προς τα κάτω) τα ποσά των επενδύσεών τους με αποτέλεσμα την πτώση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων και την κατάρρευση της συναλλαγματικής ισοτιμίας.

4.3 Η κρίση του 2007-08: παραδείγματα «κακής» εταιρικής διακυβέρνησης

Φθάνουμε στον Αύγουστο του 2007, οπότε τοποθετούνται χρονικά τα πρώτα πολύ εμφανή σημάδια της μεγάλης χρηματοπιστωτικής κρίσης. Αφετηρία της θεωρούνται οι ΗΠΑ και γενεσιουργός αιτία η άνευ προηγουμένου κατάρρευση της αγοράς ακινήτων. Στην αρχή ήταν η χρεοκοπία μίας από τις μεγαλύτερες εταιρείες των ΗΠΑ στον τομέα των στεγαστικών δανειοδοτήσεων, της «American Home Mortgage» στις 6 Αυγούστου 2007 και στη συνέχεια ένα ντόμινο στην παγκόσμια οικονομία: άμεσες «ενέσεις» 95 και 61 δις € από την ΕΚΤ στις τράπεζες της ευρωζώνης προκειμένου να εξομαλυνθεί η πιστωτική κρίση στα ενυπόθηκα δάνεια υψηλού κινδύνου. Άλλα 47,7 δις € δόθηκαν από την ΕΚΤ για τη σταθεροποίηση των χρηματαγορών και παρόμοιες ενέργειες έγιναν από την Ομοσπονδιακή Τράπεζα των ΗΠΑ και από κεντρικές τράπεζες στις ΗΠΑ και την Ιαπωνία με στόχο την επαναφορά της ρευστότητας που είχε απολεσθεί στο τραπεζικό σύστημα (Soros 2008). Η «στεγαστική φούσκα» που προήλθε από την τροφοδότηση με φθινό χρήμα (χαμηλά επιτόκια δανεισμού) όσων ήθελαν να αγοράσουν στέγη «έσκασε» και συμπαρέσυρε και άλλους κλάδους, όπως ο τομέας των πιστωτικών καρτών και της αγοράς αυτοκινήτων. Η πολιτική του δανεισμού, ως γίγαντας με γυάλινα πόδια, όσο εύκολα μεγέθυνε το χρηματοπιστωτικό σύστημα, άλλο τόσο εύκολα προκάλεσε το βαθύ κλονισμό του.

Μέσα σε αυτές τις συνθήκες, μπήκε –για μία ακόμη φορά– στο μικροσκόπιο η τραπεζική εταιρική διακυβέρνηση. Μία από τις αποφάσεις που κλήθηκαν να λάβουν οι κεφαλές πολλών μεγάλων τραπεζών είναι η «διεθνοποίησή» τους. Άποψη που βρίσκει αρκετούς υποστηρικτές είναι ότι οι τράπεζες με μεγαλύτερη διαφοροποίηση, τόσο ως προς τα προϊόντα που προσφέρουν, όσο και τις γεωγραφικές περιοχές που εκτείνονται, βρίσκονται σε ευνοϊκότερη θέση από τις πιο εξειδικευμένες και απομονωμένες. Δεδομένου ότι ακόμη και γενικευμένη να είναι η κρίση, συνήθως δεν επηρεάζονται εξίσου χώρες, π.χ. που βρίσκονται σε διαφορετικές ηπείρους, το γεγονός αυτό μπορεί να δώσει ένα «μαξιλάρι σωτηρίας» σε μία διεθνή τράπεζα. Αντίθετα, αν μία τράπεζα δραστηριοποιείται σε μία μόνο οικονομία, ναι μεν μπορεί να γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη και κέρδη εφόσον η χώρα αυτή αναπτύσσεται και ανθίζει οικονομικά, αλλά μία κατάσταση βαθιάς κρίσης και ύφεσης θα είναι καταδικαστική για την εύρυθμη λειτουργία της. Τρανό παράδειγμα «σωτήριας διεθνοποίησης» είναι η Banco Santander, η οποία παρά τις μεγάλες απώλειες που γνώρισε στις αγορές της Ισπανίας και του Μεγάλου Βασιλείου, μετρίασε τη ζημιά λόγω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της στις χώρες της Λατινικής Αμερικής.

Σημαντική ευθύνη για την επίταση της κρίσης θεωρείται ότι κατείχε η πολιτική των αμοιβών και των πρόσθετων αμοιβών (bonus) που ακολουθήθηκε. Και αυτό, γιατί τόσο σε περιόδους οικονομικά ανθηρών όσο και στην περίοδο από την έναρξη της κρίσης και εντεύθεν, οι αμοιβές αυτές ήταν οι ίδιες. Και αν στην πρώτη περίπτωση, υπήρχε λογική και οι απολαβές αποτελούσαν απόρροια και τμήμα από τα υπέρογκα κέρδη των τραπεζών, στη δεύτερη περίπτωση που τα τελευταία εκλείπουν αποδίδονταν εις βάρος της τράπεζας, των μετόχων της, ακόμα και των απλών φορολογούμενων, σε περιπτώσεις διάσωσης ιδιωτικών ή κρατικών τραπεζών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για το τελευταίο αντλούμε από την Ελλάδα, όπου προκειμένου να ενισχυθεί η θέση των τραπεζών κατά τη διάρκεια της κρίσης, και μάλιστα πριν αυτή λάβει δραματικές διαστάσεις για τη χώρα, προσφέρθηκε από το κράτος, μέσω ψήφησης του Ν. 3723/2008, «πακέτο διάσωσης» ύψους 28 δις ευρώ. Αυτό αφορούσε στην «ενίσχυση της ρευστότητας της οικονομίας για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης» και αναλύονταν σε: 5 δις ευρώ σε μετρητά, 8 δις ευρώ σε ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου και 15 δις ευρώ σε δάνεια που μπορούσαν να συνάψουν οι τράπεζες με τρίτους, με την εγγύηση πάντοτε του Ελληνικού Δημοσίου.

Την τριετία 2007-2009, οπότε και η κρίση ήταν εμφανής σε μεγαλύτερο εύρος χωρών παγκοσμίως, αρκετές ήταν οι τράπεζες χωρών του «δυτικού πολιτισμού» (ΗΠΑ, Ευρώπη) που ήρθαν αντιμέτωπες με το φάσμα της χρεοκοπίας και σώθηκαν χάρη σε κρατικές «ενέσεις» κεφαλαίων, δείγμα ότι η εταιρική τους διακυβέρνηση σε κάποιο βαθμό έπασχε. Έρευνα, μάλιστα, του Choudhry (2011) κατέδειξε ότι πολλές τράπεζες που αντιμετώπισαν πρόβλημα σε αυτή την κρίση, έδειξαν ανεπάρκεια στον τομέα της διοίκησής τους.

Στη Μεγάλη Βρετανία είναι χαρακτηριστικά τα παραδείγματα της Northern Rock Plc και της Royal Bank of Scotland. Στην περίπτωση της **Northern Rock Plc**, η τράπεζα φαίνεται πως «υπερέβη των δυνατοτήτων της». Η μεγάλη επιθυμία των διοικούντων της για αύξηση του μεριδίου αγοράς και η επέκταση της δράσης της πέραν της βάσης των καταθέσεων και σε άλλες αγορές όπως π.χ. η αγορά τιτλοποίησης, θεωρούνται τα αίτια της καταστροφής, δεδομένης και της μικρής καταθετικής βάσης της. Ως αφορμή στάθηκε η διάδοση φημών στη διατραπεζική αγορά για την ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου της τράπεζας το 2007. Ακολούθησε η κατάρρευση της Northern Rock και η κρατικοποίησή της από τη Βρετανική Κυβέρνηση.

Στην περίπτωση της πανίσχυρης **Royal Bank of Scotland**, η «πτώση» προήλθε κυρίως από την ακολουθούμενη λανθασμένη εταιρική διακυβέρνηση, καθώς πλήρωσε την εμμονή των διοικούντων της στην εξαγορά, το 2007, της ABN Amro Bank. Παρά το γεγονός ότι η

οικονομική συγκυρία, με την έναρξη της κρίσης, δεν ευνοούσε μία τόσο παράτολμη κίνηση και ότι είχαν διαγνωστεί εγκαίρως κάποια σημάδια για την επερχόμενη κατάσταση, οι αποφάσεις του Διευθύνοντα Συμβούλου της Fred Goodwin και του 18μελούς ΔΣ την οδήγησαν, τελικώς, στην κρατικοποίηση.

Σχετικά με την ελβετική **UBS AG**, λανθασμένες αποφάσεις σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης έθεσαν την τράπεζα σε δύσκολη θέση. Όπως καταγράφηκε και στον ηλεκτρονικό Τύπο (Εξπρές, 2009) η τράπεζα κατέγραψε ζημιές 18 δις δολαρίων και για να αντεπεξέλθει αναγκάστηκε να προβεί σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου 32 δις δολαρίων, με τη συμμετοχή του ελβετικού Δημοσίου. Κύριο αίτιο για τη μεγαλύτερη κρίση στην ιστορία του ελβετικού κολοσσού ήταν οι μεγάλες απώλειες από τις διαγραφές χρεών και από λανθασμένες επενδυτικές επιλογές (ζημιές λόγω της κρίσης στην αγορά στεγαστικών δανείων στις ΗΠΑ) ύψους άνω των 50 δις δολαρίων. Ταυτόχρονα, προκειμένου να μην της ασκηθεί ποινική δίωξη από τις Αμερικανικές Αρχές επειδή συνέργησε στην αποφυγή φορολογίας πλούσιων Αμερικάνων πολιτών, η UBS αναγκάστηκε να καταβάλλει πρόστιμο 780 εκατ. δολαρίων.

Τέλος, στη διαβόητη περίπτωση της επενδυτικής αμερικανικής τράπεζας **Lehman Brothers**, η ιδιαίτερη προσωπικότητα του Διευθύνοντα Συμβούλου της Dick Fuld και ο αντίκτυπος που είχε στη διοίκησή της οδήγησε στην πτώχευσή της το Σεπτέμβρη του 2008. Κατά τους McDonald, Robinson και Sorkin, αιτία της πτώσης ήταν η αδυναμία τόσο του Fuld, όσο και του Joe Gregory, προέδρου της τράπεζας, να κατανοήσουν τους κινδύνους που έκρυβε το νέο επενδυτικό τραπεζικό περιβάλλον από τη δεκαετία του '90 και μετά.

Όπως απορρέει από τα παραπάνω παραδείγματα, η εσφαλμένη και ανεπαρκής εταιρική διακυβέρνηση στον τραπεζικό χώρο έχει συμβάλλει στη δημιουργία καταστροφικών αποτελεσμάτων. Παράγοντες όπως:

- Ανεπαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε επίπεδο μελών ΔΣ
- Αδυναμία κατάρτισης και εφαρμογής επαρκών συστημάτων και στρατηγικών σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων
- Επενδυτικές αποφάσεις με συγκέντρωση σε ένα προϊόν και αδυναμία διαφοροποίησης,

σε συνδυασμό με καταστάσεις οικονομικής ύφεσης και κρίσης, μπορούν να αποβούν μοιραίοι για τη λειτουργία ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού.

4.4 Διοικητικό Συμβούλιο - Αναζητώντας τους «μαγικούς αριθμούς»

Πολλοί θα αναρωτιούνται αν μπορεί να βρεθεί μία «συνταγή» που όταν ακολουθείται, να υπάρχει η καλύτερη δυνατή εταιρική διακυβέρνηση με όλα τα θετικά αποτελέσματα για την εταιρεία και τους μετόχους της. Επικεντρώνοντας την προσοχή μας στην κορωνίδα κάθε εταιρείας, το διοικητικό της συμβούλιο, μπορούν να αναζητηθούν πολλές μεταβλητές που ενδεχομένως να επηρεάζουν την επίδοσή του και κατ' επέκταση της επιχείρησης. Για παράδειγμα μία πρόκληση είναι να βρεθεί ο κατάλληλος αριθμός μελών του Δ.Σ. ώστε να μπορεί να θεωρηθεί άριστο ποσοτικά.

Στην ετήσια αναφορά για την ευρωπαϊκή εταιρική διακυβέρνηση των Heidrick και Struggles (2011), μελετώντας την κατάσταση στις ευρωπαϊκές εταιρείες (στις οποίες συμπεριλαμβάνονται φυσικά και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα), διαφάνηκε ότι ο μέσος όρος ατόμων που στελεχώνουν τα ΔΣ στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ανέρχεται στα 12,1 (σχ. 8).

Κοιτάζοντας: α) τους προαναφερθέντες τύπους συστημάτων και β) τους μέσους όρους μελών ΔΣ και δεδομένης της κρίσης που «χτύπησε» τις επιχειρήσεις και τις τράπεζες όλων, σχεδόν, των χωρών της Ευρώπης οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι παραπάνω δύο παράγοντες δεν ήταν καθοριστικοί για την αποτροπή της κρίσης και ανεξαρτήτως μεγεθών δεν έλειψαν τα προβλήματα. Για παράδειγμα η Γερμανία, που δεν αντιμετώπισε τόσο σοβαρά προβλήματα στην οικονομία της, έχει το μεγαλύτερο αριθμό μελών ΔΣ (17,1), αλλά και η Πορτογαλία επί παραδείγματι που ένιωσε και νιώθει μεγάλους τριγμούς, είχε και αυτή αριθμό μελών 15,2, πολύ πάνω από τον μέσο όρο. Το «ελληνικό» δείγμα που λάβαμε και αφορά σε στοιχεία από τις ελληνικές και εν Ελλάδι δραστηριοποιημένες τράπεζες: Εθνική Τράπεζα, Eurobank, Alpha Bank, Τράπεζα Πειραιώς, Αγροτική Τράπεζα, Marfin Egnatia Bank και Τράπεζα Κύπρου, έδωσε ένα μέσο όρο 14,9 μελών σε ΔΣ (σχ. 3). Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε είναι ότι οι Μεσογειακές χώρες τείνουν να έχουν, σε γενικές γραμμές, μεγαλύτερη συμμετοχή στα ΔΣ των εταιρειών τους από ότι οι βόρειες και δη οι Σκανδιναβικές χώρες. Σύμφωνα με τον David Walker (2009: 144) «ο ιδεατός αριθμός μελών ΔΣ πρέπει να ανέρχεται στα 8-12», καθώς σε περίπτωση περαιτέρω αύξησής του δημιουργούνται κίνδυνοι ως προς τη διατήρηση αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων, την ύπαρξη κινήτρων και την αντιμετώπιση της δημιουργίας πολύπλοκων δεσμών. Πάντως, κρίνοντας από τα παραπάνω στατιστικά, μάλλον σημαντικότερη και από τα ποσοτικά μεγέθη, είναι η ποιοτική διάσταση των αποφάσεων που λαμβάνουν τα ΔΣ, οι οποίες πρέπει να

βασίζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες και επιδιώξεις της εκάστοτε εταιρείας και να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες της αγοράς.

Συγκρίνοντας και άλλα στατιστικά που σχετίζονται με τη σύνθεση και λειτουργία των Διοικητικών Συμβουλίων σε Ελλάδα και Ευρώπη, προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Όσον αφορά στη σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων, προκύπτουν τα εξής:

A) Στην Ελλάδα, όπως και κατά μέσο όρο στο σύνολο της Ευρώπης, η θητεία των ΔΣ ανέρχεται σχεδόν στα 3 έτη (σχ. 1), με τη δυνατότητα να μπορεί να ανανεωθεί και τα μέλη να παραμείνουν για πολύ περισσότερα χρόνια. Αν μπορεί να εξαχθεί κάποια παρατήρηση, είναι ότι οι σκανδιναβικές χώρες προτιμούν να ανανεώνουν με μεγαλύτερη συχνότητα το συμβούλιό τους απ' ό,τι η υπόλοιπη Ευρώπη (σχ. 7).

B) Στα διοικητικά συμβούλια των ελληνικών τραπεζών τα μέλη τους είναι κατά κύριο λόγο γηγενή (σχ. 9, στο δείγμα των δύο κυπριακών τραπεζών οι ελληνοκύπριοι λογίζονται ως μη αλλοδαπά μέλη). Είναι χαρακτηριστικό ότι μόλις το 5,73% των μελών είναι αλλοδαπά (κανένας σε ΕΤΕ, Alpha Bank, ΑΤΕ και Τράπεζα Κύπρου, 6% σε Eurobank, 11% σε Τράπεζα Πειραιώς και 23,1% στη Marfin Egnatia Bank), καθιστώντας το ποσοστό αυτό το χαμηλότερο στην Ευρώπη, ενώ από κοντά ακολουθούν και οι Ισπανία, Γερμανία και Ιταλία με 10%, 11% και 12% αντίστοιχα. Στον αντίποδα, Ελβετοί και Ολλανδοί έχουν αλλοδαπά σχεδόν τα μισά μέλη των ΔΣ (53% και 47%). Τα στατιστικά αυτά δείχνουν μία τάση των χωρών της βόρειας και κεντρικής Ευρώπης να έχουν ένα πιο διεθνοποιημένο ΔΣ.

Γ) Αντιθέτως με την παραπάνω κατηγορία, στην Ελλάδα (σχ. 5) είναι αρκετά μεγάλο το ποσοστό των εκτελεστικών μελών (26,6%), όπως είναι και σε Πορτογαλία (35%) και Ηνωμένο Βασίλειο (30%). Αντίθετα, σε χώρες που επικρατεί το δυαδικό σύστημα στα ΔΣ το ποσοστό των εκτελεστικών μελών είναι πολύ μικρότερο (σχ. 11), στις περισσότερες περιπτώσεις μικρότερο του 10% (Αυστρία 1%, Γερμανία 5%, Ολλανδία 5%, Δανία 3%, Φιλανδία 7%, Νορβηγία 10%). Το δείγμα αυτό, ενδεχομένως να υποδεικνύει εμμέσως ότι το δυαδικό σύστημα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα διακυβέρνησης από το μονιστικό, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι χώρες με πολλά εκτελεστικά μέλη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, είτε στη γενικότερη οικονομική τους δραστηριότητα (Ελλάδα, Πορτογαλία), είτε ως προς τα εμφανιζόμενα ελλείμματα (Ηνωμένο Βασίλειο). Αυτό ίσως οφείλεται στα μεγαλύτερα περιθώρια ελέγχου που επιτρέπει το δυαδικό σε σχέση με το μονιστικό σύστημα.

Δ) Τέλος, όσον αφορά στα ανεξάρτητα μέλη των συμβουλίων, παρατηρούμε ότι η χώρα μας (σχ. 6), με βάση το ληφθέν δείγμα, κινείται χαμηλότερα από τους μέσους όρους και παρόμοια με Πορτογαλία και Ισπανία (περίπου 30%). Τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεξάρτητων μελών σε ΔΣ εντοπίζουμε σε χώρες με δυαδικά συστήματα (π.χ. Φιλανδία 72%, Ολλανδία

75%), χωρίς αυτό όμως να είναι ο κανόνας, αφού ταυτόχρονα, η Γερμανία έχει μόλις 21% - δηλαδή το χαμηλότερο ποσοστό-, ενώ υψηλά ποσοστά έχουν και χώρες με μονιστικό σύστημα, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο (61%) και η Ιταλία με 48% (σχ. 10). Εδώ, τα συμπεράσματα είναι ανάμικτα και δυσερμήνευτα, αφού δεν υπάρχουν σαφείς τάσεις ούτε με γεωγραφικά, ούτε με οικονομικά κριτήρια.

Αρκετά μεγάλος είναι και ο αριθμός των, βοηθητικών στο ΔΣ επιτροπών που έχουν καθιερώσει οι τράπεζες στην Ελλάδα (σχ. 4) σε σχέση με τις αντίστοιχες εταιρείες στην Ευρώπη (σχ. 12). Φυσικά, είναι πλέον παραδεκτό ότι ο ρόλος των επιτροπών στη διοίκηση μίας εταιρείας είναι εξαιρετικής σημασίας, τόσο σε τομείς στρατηγικής, όσο σε ελέγχου και αμοιβών. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο 98% των εταιρειών σε πανευρωπαϊκό επίπεδο λειτουργεί Επιτροπή Ελέγχου, η οποία πρέπει να λειτουργεί με τρόπο τέτοιο ώστε να δοκιμάζει, με μεγάλη συχνότητα, κατά πόσο ο οργανισμός είναι σύμφωνος και εφαρμόζει την πολιτική που έχει χαραχθεί. Επίσης, 91% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν Επιτροπή Αμοιβών (Heidrick and Struggles, 2011: 18) . Στις εν Ελλάδι τράπεζες, με ένα μέσο όρο 5,1 επιτροπών ανά ίδρυμα, φαίνεται πως γίνεται μεγαλύτερη χρήση και ανάθεση αρμοδιοτήτων σε επιτροπές ΔΣ έναντι 3 που είναι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος, καθώς απ' ότι φαίνεται οι ευρωπαϊκές εταιρείες προτιμούν λιγότερες και σε σταθερή βάση.

4.5 Προτάσεις - πιθανές λύσεις

Σύμφωνα με τους Ciancanelli & Reyes (1999), Ciancanelli & Scher (1999), Prowse (1994), όπως παρατίθεται στους Ciancanelli & Gonzales (2000), είναι κοινά αποδεκτό ότι κάθε χώρα έχει διαμορφώσει συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης τέτοια, που είναι προσαρμοσμένα στην ιστορία, την οικονομία και την εν γένει κουλτούρα της. Δεν είναι δυνατό να υπάρχει ένας ιδεατός τύπος που θα βρει πεδίο εφαρμογής στις εταιρείες όλων, ανεξαιρέτως, των κρατών. Απόδειξη ως προς αυτό είναι και η υιοθέτηση και εφαρμογή –με παραλλαγές- συγκεκριμένων μοντέλων από κάθε οικονομία ξεχωριστά.

Ειδικότερα, όσον αφορά στον τραπεζικό χώρο, είναι χαρακτηριστικά τα λόγια του Visentini (1997), σύμφωνα με τα οποία τα είδη εταιρικών διακυβερνήσεων που έχουν παρατηρηθεί σε τραπεζικά ιδρύματα ισορροπούν ανάμεσα στο σεβασμό των συμφερόντων των ιδιοκτητών από τη μία και στο δημόσιο συμφέρον σχετικά με τη γενικότερη ισορροπία του συστήματος από την άλλη.

Όμως, προκειμένου αυτά τα μοντέλα να είναι και αποτελεσματικά και να διατηρούν τις επιχειρήσεις σε ένα καλό επίπεδο διοίκησης, πρέπει να επιτυγχάνουν σε ένα ελάχιστο στόχων και να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις. Προσπαθώντας να συνοψίσουμε αυτές τις συνθήκες, προκύπτουν τα ακόλουθα:

i) Σε μία οικονομία που είναι αναπτυσσόμενη, όπως ήταν μέχρι πρότινος η ελληνική, προκειμένου να ανθίσει ενδέχεται να κάνει «εκπτώσεις» σε διάφορους τομείς. Χαρακτηριστικός είναι αυτός της προληπτικής εποπτείας, αφού ένα σφιχτό θεσμικό πλαίσιο μπορεί να καθυστερήσει τους ρυθμούς ανάπτυξης προβάλλοντας πολυποίκιλα «εμπόδια». Ένα χαλαρό πλαίσιο, αν και προσωρινά μπορεί να φαίνεται πως αίρει κάποιες δυσκολίες, μακροπρόθεσμα ενδέχεται να οδηγήσει σε καταστάσεις όπως αυτές που βιώνει η σύγχρονη Ελλάδα, δηλαδή οικονομικής ύφεσης, πολύ υψηλών ποσοστών ανεργίας και ταυτόχρονης πτώσης ονομαστικών και πραγματικών μισθών.

Για να μη συμβεί αυτό, λοιπόν, τα εποπτικά όργανα πρέπει να είναι πιο καταρτισμένα, ώστε να μπορούν να ασκούν αποτελεσματική εποπτεία ως προς την τήρηση νόμων και κανονισμών και ανεπηρέαστα από πολιτικές σκοπιμότητες. Παράδειγμα για τη χώρα μας είναι η ύπαρξη των Επιτροπής για την Καταπολέμηση του Ξεπλύματος Χρήματος και Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας, η οποία –αν και τώρα ανεξάρτητη- για αρκετό διάστημα υπάγονταν στο Υπουργείο Οικονομικών, γεγονός που την καθιστούσε αβέβαιη ως προς την αποτελεσματικότητά της στον αγώνα για την καταπολέμηση της κρατικής διαφθοράς. Η ύπαρξη ενός στιβαρού κανονιστικού και νομικού πλαισίου είναι αδήριτη, αλλά δεν θα μπορέσει να αποδώσει αν δεν εφαρμόζεται με αποτελεσματικότητα και διαφάνεια.

ii) Σε συνάρτηση με τα παραπάνω και από τη στιγμή που ένας από τους στόχους της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η εξυπηρέτηση των δανειοληπτών και των τραπεζικών εποπτικών Αρχών, αυτό που θα πρέπει να συμβεί είναι η μείωση του κινδύνου. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, ιδιαίτερη ευαισθησία πρέπει να δοθεί στο ρόλο, τόσο του ΔΣ, όσο και του Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανάπτυξη εργαλείων και μεθόδων εντοπισμού και μέτρησης του κινδύνου, συντείνουν στην καλύτερη κατανόηση της πραγματικότητας και τη λήψη των καλύτερων δυνατών μέτρων για την αντιμετώπισή του. Βέβαια, το καλύτερο μέτρο για την επίτευξη σταθερότητας είναι η αποφυγή ανάληψης κινδύνων, αλλά από τη στιγμή που κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό, ελέω της κερδοφορίας που επιδιώκουν οι τράπεζες (όπως άλλωστε κάθε επιχείρηση στο καπιταλιστικό σύστημα), πρέπει να υπάρχει σωστή εκτίμηση του λαμβανομένου επιπέδου κινδύνου.

iii) Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να διορθωθεί είναι η πολιτική αμοιβών των μελών των ΔΣ. Ειδικά σε περιπτώσεις που οι αμοιβές αυτές (και τα μπόνους) προέρχονται άμεσα από τα χρήματα των φορολογούμενων (κρατικές τράπεζες) είναι ακόμη πιο αυξημένο το «δημόσιο αίσθημα» για εξορθολογικοποίησή τους και μεγαλύτερο έλεγχο και διαφάνεια σχετικά με αυτούς. Μία λύση θα ήταν να υπάρχει ένας αξιοπρεπής μισθός για τις «κεφαλές» των τραπεζών, ο οποίος θα ενισχύονταν με κάποια προκαθορισμένα μπόνους ατομικής επίδοσης και –κυρίως– επίτευξης στόχων της εταιρείας. Η τακτική αυτή πιθανότατα θα ωφελούσε την εξέλιξη της εταιρείας και θα έδινε κίνητρα στα στελέχη. Αντίθετα, οι πολύ υψηλοί μισθοί συνήθως οδηγούν σε συμπεριφορές αδιαφορίας και συντήρησης.

iv) Πρέπει να υπάρχει σαφώς προσανατολισμένη στόχευση των συμβουλίων των τραπεζών στη δημιουργία μίας τέτοιας στρατηγικής και σειράς πολιτικών που να αποβλέπουν στη σταθερά μακροπρόθεσμη αύξηση της αξίας και μεγέθυνση της τράπεζας (Dermine, 2011). Κάτι τέτοιο θα έχει ως άμεση συνέπεια να επωφεληθούν ανάλογα και οι μέτοχοι, και ταυτόχρονα θα αντιτεθεί στο κινήγι του εφήμερου κέρδους. Το συμβούλιο πρέπει να εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση είναι στελεχωμένη κατάλληλα, ώστε να έχει και τις ανάλογες επιδόσεις.

v) Τέλος, ακριβώς επειδή μία εν γένει προβληματική οικονομία είναι πιο ευάλωτη σε κλυδωνισμούς, πρέπει να υπάρχουν μεγαλύτερες κεφαλαιακές απαιτήσεις από πλευράς των τραπεζών, έτσι ώστε να μεγαλώσει η εξασφάλιση και το αίσθημα ασφαλείας των αγορών και των επενδυτών.

❖ Κεφάλαιο 5

Μελέτη περίπτωσης

Εφαρμογή των Αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Alpha Bank

5.1 Εισαγωγικά – Ιστορική Αναδρομή

Ενδιαφέρον παρουσιάζει να εξετάσουμε σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο οι Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης έχουν εφαρμοστεί στην Alpha Bank. Η επιλογή του συγκεκριμένου χρηματοπιστωτικού ιδρύματος σε σχέση με άλλα που δραστηριοποιούνται στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα έγινε λόγω της σημαντικής και μακρόχρονης, έστω και μέσα από μετεξελίξεις, παρουσίας του στον κλάδο, αλλά και η σημερινή, ισχυρή παρουσία του.

Ως έτος ίδρυσης της Alpha Bank, στην αρχική της μορφή, αναφέρεται το 1879, οπότε και δημιουργήθηκε ο –εμπλεκόμενος με τραπεζικές δραστηριότητες- Εμπορικός Οίκος Ι.Φ. Κωστόπουλου. Έπειτα από μία σειρά σχηματισμών που προέκυψαν από ποικίλους προσεταιρισμούς και συγχωνεύσεις (Τράπεζα Καλαμών το 1918, Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως το 1924, Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως το 1947, Τράπεζα Πίστεως το 1972, Alpha Τράπεζα Πίστεως το 1994), η Alpha Bank έλαβε την τρέχουσα ονομασία της το 2000. Για να συμβεί αυτό, έπρεπε ένα χρόνο πριν (1999), η Alpha Τράπεζα Πίστεως να εξαγοράσει το 51% των μετοχών της Ιονικής Τράπεζας. Η συγχώνευσή των δύο τραπεζών ήρθε ένα χρόνο μετά.

Σήμερα, η Alpha Bank διαθέτει μία ευρύτατη παρουσία στη χώρα μας, ενώ δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό, έχοντας παρουσία σε Ρουμανία, Σερβία, Βουλγαρία, Σκόπια, Αλβανία, Κύπρο και Ουκρανία, με το δίκτυο καταστημάτων να ανέρχεται σχεδόν στα 900 (450 στην Ελλάδα). Η τράπεζα, η οποία εδρεύει στην Αθήνα (Σταδίου 40), καταλαμβάνει την τρίτη θέση ανάμεσα σε αυτές που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια (πίσω από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και την EFG Eurobank) βάσει του ενεργητικού της, κατέχοντας ποσοστό 11,2% (Τράπεζα της Ελλάδος, 2010).

5.2 Οργανωτική δομή

Σκοπός της μελέτης αυτής είναι να εξετάσουμε κατά πόσο η Alpha Bank ενσωματώνει στις διαδικασίες και τη λειτουργία της το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τις βέλτιστες πρακτικές που αφορούν στην εταιρική διακυβέρνηση και είδαμε σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσης εργασίας.

Για την καλύτερη τεκμηρίωση της μελέτης θα ανατρέξουμε στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Alpha Bank, 2011) που έχει δημοσιεύσει η ίδια η εταιρεία και τον οποίο ανανεώνει και επικαιροποιεί όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Σε αυτόν δίδεται αναλυτική περιγραφή σε ό,τι αφορά τη σύσταση, λειτουργία και τους κανόνες που διέπουν το Διοικητικό Συμβούλιο της τράπεζας. Άλλωστε στην καρδιά της έννοιας «εταιρική διακυβέρνηση» βρίσκεται το ΔΣ κάθε εταιρείας, ως κέντρο για τη χάραξη κάθε απόφασης και στρατηγικής. Η σημασία του, εκτός από την ελληνική νομοθεσία επισημαίνεται και από την Επιτροπή της Βασιλείας, η οποία επικεντρώνει το ρόλο του στην έγκριση των πολιτικών, των στρατηγικών στόχων και την οριοθέτηση ευθυνών ιδίως των δικών τους και των σημαντικών στελεχών του οργανισμού.

5.3 Διοικητικό Συμβούλιο

Το ΔΣ της Alpha Bank, το οποίο εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων με μυστική ψηφοφορία και είναι επανεκλέξιμο, απαρτίζεται από 13 άτομα, συν τον εκπρόσωπο του ελληνικού Δημοσίου (βάσει του Ν. 3723/2008 – μη εκτελεστικό μέλος). Απώτερος σκοπός των μελών του τίθεται η προάσπιση του εταιρικού συμφέροντος, των συμφερόντων των μετόχων και της οικονομικής θέσης της τράπεζας. Από τα μέλη αυτά:

- τα 8 λογίζονται ως μη εκτελεστικά

Σε αυτά συμπεριλαμβάνεται ο Αντιπρόεδρος του Δ.Σ., τρία (συν ένα του Δημοσίου) τακτικά μέλη και τέσσερα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά και

- τα 5 ως εκτελεστικά,

συμπεριλαμβανομένων του Προέδρου, του Διευθύνοντος Συμβούλου και τριών εντεταλμένων συμβούλων και γενικών διευθυντών.

Η θητεία των μελών του ΔΣ είναι τετραετής και η αμοιβή τους ορίζεται στην Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων.

Αναφορικά στην αριθμητική σύνθεση του ΔΣ της Alpha Bank, διαπιστώνουμε ότι το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών επί του συνόλου των μελών ανέρχεται στο 61,5% (ή 64,3% αν υπολογίσουμε στα μέλη και τον εκπρόσωπο του Δημοσίου), αριθμός σχεδόν διπλάσιος από τον προβλεπόμενο ως ελάχιστο στο Ν. 3016 (1/3 ή 33,3% επί του συνόλου). Τα ανεξάρτητα μέλη ανέρχονται στα 4, επίσης υπερκαλύπτοντας τα προβλεπόμενα (τουλάχιστον 2). Κατά συνέπεια, αυτό που διαπιστώνουμε είναι ότι το Διοικητικό Συμβούλιο της Alpha Bank, βάσει αριθμών, μπορεί να χαρακτηριστεί ανεξάρτητο, κατάσταση που θεωρείται θετική για την προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων, της ύπαρξης διαφάνειας και της αποφυγής φαινομένων ιδιοποίησης περιουσίας από τα μέλη.

Όσον αφορά στις αρμοδιότητες των μελών του ΔΣ, οι οποίες πρέπει να προσδιορίζονται βάσει και του άρ. 6, παρ. 2β του νόμου 3016/02, υπάρχει σαφής διάκριση και ανάθεση. Εξαιρετικά σημαντικός είναι ο ρόλος του Προέδρου, ο οποίος είναι εκτελεστικός και συμμετέχει αποφασιστικά στον καθορισμό της πολιτικής και στρατηγικής ολόκληρου του ομίλου. Προκειμένου να διασφαλίζεται η ανεξαρτησία του ΔΣ, τον Πρόεδρο αναπληρώνει, σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος, ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος. Θέση – κλειδί είναι και αυτή του Διευθύνοντος Συμβούλου (εκτελεστικός), καθώς συντονίζει, επιβλέπει και ευθύνεται για τη σωστή λειτουργία της τράπεζας και την αναβάθμισή της. Εν συνεχεία, και τα υπόλοιπα εκτελεστικά μέλη οφείλουν να ενεργούν προς την κατεύθυνση της σωστής και ολοκληρωμένης παρουσίασης στο ΔΣ απολογιστικών καταστάσεων του τομέα ευθύνης τους και των οικονομικών προοπτικών που έχει αυτός.

5.4 Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη

Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη ορίζονται από τη Γενική συνέλευση. Συμμετέχουν σε Επιτροπές του ΔΣ και έχουν ως κύρια αρμοδιότητα την εξασφάλιση της συμμόρφωσης του ΔΣ με τις αρχές της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης.

Όσον αφορά στην προσαρμογή των κανονισμών της Alpha Bank με το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο, διαπιστώνουμε ότι το άρθρο 4 του Ν. 3016 περί «ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ» καλύπτεται από την παράγραφο 1.1. του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Σύνθεση και θητεία ΔΣ) διασφαλίζοντας σε μεγάλο βαθμό την ανεξαρτησία

τους. Επιπλέον, μάλιστα, ο ΚΕΚ θέτει και μία σειρά πρόσθετων πρακτικών που συγκεκριμενοποιούν τη θέση των μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών, θέτοντας παράλληλα αυστηρές προϋποθέσεις για την ανάδειξή τους. Πιο συγκεκριμένα:

- Τα μη εκτελεστικά μέλη αποτελούν την πλειοψηφία ανάμεσα στα μέλη του ΔΣ
- Για το διορισμό ανεξάρτητου μέλους ο υποψήφιος ελέγχεται από ΔΣ ως προς τις προϋποθέσεις ανεξαρτησίας, όπως αυτές ορίζονται στον Ν. 3016 και στον ΚΕΚ. Όσον αφορά στο τελευταίο, ο υποψήφιος θα πρέπει: α) να μην έχει λάβει από την τράπεζα αποζημίωση (πλην της αμοιβής του ως μέλους) για ένα έτος πριν το διορισμό, β) να μη σχετίζεται με κανέναν τρόπο με εταιρία που άσκησε έλεγχο στην τράπεζα για τρία χρόνια πριν το διορισμό, γ) να μην ελέγχει με κανέναν τρόπο πάνω από το 10% των δικαιωμάτων ψήφου της εταιρείας ή να εκπροσωπεί σημαντικό μέτοχο σε αυτή ή θυγατρική της και δ) να μην είναι στο ΔΣ για περισσότερα από 12 χρόνια.

5.5 Επιτροπές

Ακολουθώντας τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές στην κατεύθυνση της υιοθέτησης την πλέον εύρυθμης λειτουργίας του οργανισμού και της διευκόλυνσης του έργου του ΔΣ, η Alpha Bank έχει συστήσει και λειτουργεί, υπό την εποπτεία του ΔΣ, μία σειρά από επιτροπές. Πιο συγκεκριμένα, αυτές σκοπεύουν στην εξέταση θεμάτων που θέτει το ΔΣ και ακολούθως στην παροχή πληροφοριών και την υποβολή προτάσεων. Διακρίνονται σε:

- A) επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου (τρεις) και
- B) επιτροπές Διοικήσεως (τρεις)

A) Οι επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου, σύμφωνα και με τον ΚΕΚ της τράπεζας έχουν την ακόλουθη σύνθεση:

	Όνομασία Επιτροπής	Συμμετέχοντες
1.	Ελεγκτική Επιτροπή	Μη Εκτελεστικό μέλος (πρόεδρος), δύο μη εκτελεστικά, τουλάχιστον ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό (μέλη). Η σύνθεση εγκρίνεται από τη γενική συνέλευση των μετόχων.
2.	Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων	Ένα εκτελεστικό και δύο μη εκτελεστικά μέλη (το ένα ορίζεται πρόεδρος και τα άλλα δύο μέλη). Η σύνθεση ορίζεται από το ΔΣ
3.	Επιτροπή Αποδοχών Διοικήσεως	Μη Εκτελεστικό μέλος (πρόεδρος), δύο μη εκτελεστικά (μέλη).

Β) Οι επιτροπές Διοικήσεως, οι οποίες –εκτός των άλλων- ασχολούνται με πιο τρέχοντα και πρακτικά θέματα της τράπεζας και στις οποίες σημαντικό ρόλο παίζει ο πρόεδρος, αλλά κυριότερα ο Διευθύνων Σύμβουλος, έχουν ως εξής:

	Όνομασία Επιτροπής	Συμμετέχοντες	Συνεδριάσεις
1.	Εκτελεστική Επιτροπή	Πρόεδρος (πρόεδρος Επιτροπής), Γενικοί Διευθυντές, Γραμματέας ΔΣ και Στελέχη / μέλη διοικήσεων εταιριών ομίλου κατά περίπτωση	Τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα
2.	Συμβούλιο Εργασιών	Διευθύνων Σύμβουλος (πρόεδρος Επιτροπής), Γενικοί Διευθυντές,, Εντεταλμένοι Γενικοί Διευθυντές, Chief Information Officer, Γραμματέας ΔΣ και Στελέχη / μέλη διοικήσεων εταιριών ομίλου κατά περίπτωση	Τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα
3.	Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού - Παθητικού	Διευθύνων Σύμβουλος (πρόεδρος Επιτροπής), Γενικοί Διευθυντές,, Εντεταλμένοι Γενικοί Διευθυντές, Chief Information Officer, Διευθυντές Διευθύνσεων Financial Markets, Διαχείρισης Κινδύνων, Επιχειρησιακού Σχεδιασμού & Λογιστικών θεμάτων και Οικονομικών μελετών	Τουλάχιστον μία φορά το μήνα

Η Alpha Bank, αναφορικά στη χρησιμοποίηση επιτροπών ΔΣ, ακολουθεί αρκετά «σφιχτή» γραμμή, καθώς έχει το μικρότερο αριθμό επιτροπών (3) μεταξύ των μεγαλύτερων τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Θα λέγαμε ότι μάλλον ακολουθεί ευρωπαϊκά πρότυπα, τόσο ως προς το νούμερο (Heidrick & Struggles, 2011) ισοφαρίζοντας τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, όσο και ως προς το είδος, καθώς έχει υιοθετήσει τις δύο «δημοφιλέστερες», στην Ευρώπη, επιτροπές (Heidrick & Struggles, 2011): α) την προεξάρχουσα όλων και ανώτερο εκτελεστικό όργανο της τράπεζας, την *Ελεγκτική* (98% των ευρωπαϊκών εταιριών) και β) των *Αποδοχών* (υπάρχει στο 91% των ευρωπαϊκών εταιριών).

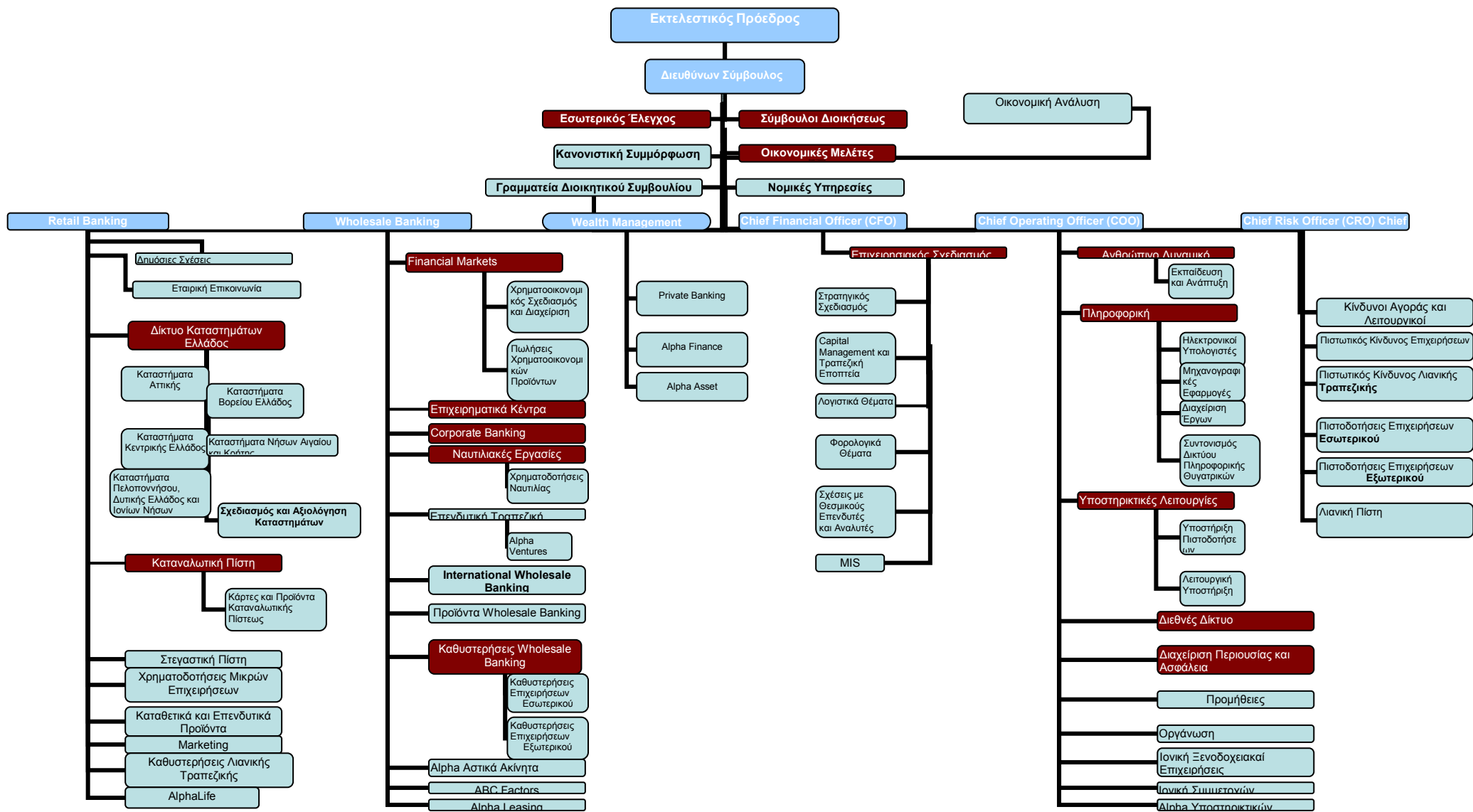
5.6 Πολιτική Αμοιβών

Θέματα που άπτονται της γενικότερης πολιτικής αμοιβών της εταιρείας ρυθμίζονται και χαράσσονται από την αρμοδίως συσταθείσα Επιτροπή Αποδοχών Διοικήσεως. Και αν για τις αμοιβές του προσωπικού η Επιτροπή απλά ορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές, σίγουρα διαδραματίζει πιο συγκεκριμένο και καθοριστικό ρόλο σχετικά με τις αμοιβές των μελών της Εκτελεστικής Επιτροπής, ενώ γνωμοδοτεί για τις αποζημιώσεις των μελών του ΔΣ και των Επιτροπών του. Τα μέλη του ΔΣ λαμβάνουν αμοιβή όπως ορίζεται από τη Γενική Συνέλευση.

Σχετικά με την αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ, ο ΚΕΚ της Alpha Bank ευθυγραμμίζεται με τα οριζόμενα στο άρθρο 5 του Ν. 3016 και τη συναρτά με το χρόνο που αφιερώνουν για τις συνεδριάσεις και τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει.

5.7 Εσωτερικός κανονισμός και εσωτερικός έλεγχος

Για περισσότερη εξειδίκευση σε θέματα πρακτικών και αρχών εταιρικής διακυβέρνησης καταρτίζεται από το ΔΣ εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, διαδικασία σύμφωνη και με το άρθρο 6 του Ν. 3016/2002. Αυτός λαμβάνει έγκριση από την Εκτελεστική Επιτροπή. Η Alpha Bank, στα πλαίσια τήρησης του παραπάνω νόμου, υποχρεούται και έχει προβεί, μεταξύ άλλων, σε εκπόνηση και δημοσιοποίηση οργανογράμματος, βάσει του οποίου γίνονται σαφείς τόσο οι υπηρεσίες και τα αντικείμενά τους, όσο και αν σχετίζονται μεταξύ τους ή με την ανώτερη διοίκηση. Το οργανόγραμμα, όπως αυτό ισχύει τον 5/2012 (Alpha Bank, 2012) έχει ως ακολούθως:



Σε αυτό διακρίνεται, μεταξύ άλλων, η μία εκ των τριών κατ' ελάχιστο προβλεπόμενη, από τον νόμο, υπηρεσία, του Εσωτερικού Ελέγχου. Για τις άλλες δύο σημειώνουμε ότι αν και δεν αναφέρονται επ' ακριβώς στο οργανόγραμμα, αφενός σχετικά με την υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων λειτουργεί σε επίπεδο ομίλου η εταιρεία "Alpha Finance" που δραστηριοποιείται στον τομέα αγοραπωλησίας μετοχών, αξιών και παραγώγων και αφετέρου σχετικά με αυτή των Εταιρικών Ανακοινώσεων, κάτω από τη Λιανική Τραπεζική (Retail banking) λειτουργεί η «Εταιρική Επικοινωνία».

Με το πέμπτο κεφάλαιο του ΚΕΚ, η Alpha Bank ορίζει την ύπαρξη οργανωμένου συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Αναφορικά στα σχετικώς προβλεπόμενα από τη νομοθεσία, έχει συσταθεί ειδική «Ανώτερη» Διεύθυνση, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου. Αυτή αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή του ΔΣ και στο Διευθύνοντα Σύμβουλο. Στην ουσία δηλαδή αναφέρεται σε μία επιτροπή που απαρτίζεται από τρία μη εκτελεστικά μέλη, διασφαλίζοντας τρόπον τινά την ανεξαρτησία του.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος πραγματοποιεί μία σειρά ελέγχων, προσαρμοσμένες στις τυχόν επικαιροποιήσεις του κανονιστικού πλαισίου και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις. Οι έλεγχοι αυτοί γίνονται με τριμηνιαία ενημέρωση της Ελεγκτικής Επιτροπής, η οποία αξιολογεί –σε συνδυασμό και με τα πορίσματα εξωτερικών –ανεξάρτητων από την τράπεζα-ελεγκτών και άλλων εποπτικών Αρχών το σύστημα εσωτερικού ελέγχου κάθε έτος. Για τον πιο ολοκληρωμένο έλεγχο και τη μείωση των κινδύνων από την καθημερινή λειτουργία της που διατρέχει η τράπεζα, λειτουργούν επίσης οι απαραίτητες, σύμφωνα με το ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006, Διευθύνσεις:

- **Κανονιστικής Συμμόρφωσης:** Αξιολογεί και διαχειρίζεται τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει η τράπεζα αν το κανονιστικό της πλαίσιο δεν είναι ευθυγραμμισμένο με το ισχύον και αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή του ΔΣ (ανεξάρτητη Διεύθυνση)

- **Διαχείρισης Κινδύνων:** Με βάση την αρχή του «αποδεκτού κινδύνου» έχει αναλάβει την εξισορρόπηση ανάμεσα στην προσέλευση κεφαλαίων / αύξηση κερδών και τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο που προκύπτει από αυτή τη δραστηριότητα. Στα πλαίσια της Διεύθυνσης αυτής υπάρχει και η Επιτροπή Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου. Και οι δύο αναφέρονται στην Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων.

Όσον αφορά με τα συστήματα ελέγχου που λειτουργούν στην Alpha Bank, σημειώνουμε ότι, σύμφωνα και με την Επιτροπή της Βασιλείας (BIS - Basel Committee on Banking Supervision, 2010), υπάρχει ολοκληρωμένο *σύστημα εσωτερικού ελέγχου*, η επάρκεια και αποτελεσματικότητα του οποίου αξιολογείται από την Ελεγκτική Επιτροπή. Επίσης,

λειτουργεί και *σύστημα διαχείρισης κινδύνων*, με τη μέριμνα της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων και καθώς και κανονιστικής συμμόρφωσης

5.8 Ο ρόλος των μετόχων

Στην προσπάθειά της να υιοθετήσει τους κανόνες και τις αρχές που εξέδωσε ο ΟΟΣΑ (1999) σχετικά με τη σωστή ενημέρωση των μετόχων και των δικαιωμάτων / υποχρεώσεών τους, η Alpha Bank έχει συμπεριλάβει στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης σχετική ενότητα που αφορά στο ανώτατο όργανο της τράπεζας, τη Γενική Συνέλευση των μετόχων, τις αρμοδιότητες και τον τρόπο με τον οποίο συνέρχεται, αποφασίζει, λειτουργεί. Βασική Αρχή της τράπεζας είναι η ίση μεταχείριση όλων των μετόχων, εντός και εκτός Ελλάδος και η εξασφάλιση διαφάνειας στην επικοινωνία ανάμεσα σε αυτή και τους μετόχους της. Υποχρέωσή της είναι να διασφαλίζει ότι οι μέτοχοί της είναι ενήμεροι με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να μπορούν να ασκούν απρόσκοπτα τα δικαιώματά τους όσον αφορά την παρουσία και συμμετοχή τους στις Γενικές Συνελεύσεις.

❖ Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

Από τη δεκαετία του '90 στα πιο ανεπτυγμένα κράτη και από το 2000 στην Ελλάδα, η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, αφού αρχικά έκανε την εμφάνισή της ως μία πρόταση για την καλύτερη διοίκηση των επιχειρήσεων, κατέληξε να επιβάλει την παρουσία της μέσω της ενσωμάτωσης των αρχών της στο νομοθετικό πλαίσιο ολοένα και περισσότερων χωρών.

Ο βασικότερος στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αναδείχθηκε εμπειρικά, είναι να ενισχύσει περισσότερο τους ελεγκτικούς μηχανισμούς που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση, προσφέροντας σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, και κυρίως στους μετόχους, ένα όπλο για την αντιμετώπιση της διαφθοράς και κακοδιοίκησης και αυξάνοντας –παράλληλα– την αξία της, την εμπιστοσύνη του επενδυτικού κοινού και της αγοράς. Η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης πολλαπλασιάζεται όταν ο υπό εξέταση κλάδος είναι ο τραπεζικός ή –ακόμα ευρύτερα– ο χρηματοπιστωτικός. Αυτό αποδεικνύεται αν αναλογιστεί κανείς ότι η βαθιά οικονομική κρίση του 2008 ήταν κατά βάση χρηματοπιστωτική και εν συνεχεία μεταδόθηκε σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας.

Προσπαθώντας να διαπιστώσουμε καταρχήν κατά πόσο οι κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης είναι απαραίτητοι, εν συνεχεία αν εφαρμόζονται από τις τράπεζες στην Ελλάδα και την υπόλοιπη Ευρώπη και εν τέλει αν αυτή ευθύνεται ή θα μπορούσε να αποτρέψει τη δύσκολη οικονομική συγκυρία της τελευταίας τετραετίας, προβήκαμε σε χρήσιμα συμπεράσματα. Όντως η ΕΔ κλήθηκε να διαδραματίσει σωστικό ρόλο για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Όσον αφορά στον ευρωπαϊκό χώρο, αυτό δεν έγινε πάντοτε με επιτυχία, αφού δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις τραπεζών που –λόγω φτωχού μάνατζμεντ, και ανάληψης αυξημένων κινδύνων– οδηγήθηκαν ουσιαστικά στην καταστροφή. Κάτι που θα μπορούσε να αποτραπεί με πιο καλή εφαρμογή των αρχών της ΕΔ.

Στην Ελλάδα, οι τράπεζες δείχνουν να είναι πλέον σε μεγάλο βαθμό συμμορφωμένες με το ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο που θεμελιώθηκε από το ν. 3016/2002 και τις μετέπειτα προσθήκες του. Εντούτοις, μέσα στη γενικότερη οικονομική δυσπραγία, και παρά την τήρηση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, οι ελληνικές τράπεζες οφείλουν σε μεγάλο βαθμό τη σωτηρία τους χάρη στην κρατική και κοινοτική ενίσχυση. Ακόμη κι έτσι όμως, το γεγονός και μόνο ότι παρά τη ραγδαία υφεσιακή κατάσταση της χώρας δεν έχουν σημειωθεί

πτωχεύσεις τραπεζών, μάλλον προσμετράται σε ένα σημείο και ως δείγμα καλής εταιρικής διακυβέρνησης.

Αποτέλεσε πρόκληση η προσπάθεια εύρεσης της καλύτερης φόρμουλας σχηματισμού εταιρικής διακυβέρνησης και ειδικά του ΔΣ, ως προεξάρχοντος παράγοντα για τον καθορισμό της. Αξιολογώντας σημαντικά οικονομικά μεγέθη, όπως: α) το έλλειμμα / πλεόνασμα, β) η ποσοστιαία μεταβολή του ΑΕΠ προ, κατά τη διάρκεια και μετά το χρονικό επίκεντρο της κρίσης και γ) τα ποσοστά ανεργίας σε επίπεδο Ε.Ε., επιχειρήθηκε ο συσχετισμός τους με τον τρόπο δόμησης και λειτουργίας των ΔΣ των επιχειρήσεων / τραπεζών.

Όσον αφορά στη σύνθεση του ΔΣ, φαίνεται να είναι πιο αποδοτικό ένα σχήμα με μικρό ποσοστό εκτελεστικών μελών και δυαδικό μοντέλο ΔΣ, το οποίο ευνοεί την καλύτερη οργάνωση των ελεγκτικών μηχανισμών. Αν θέλουμε να αναζητήσουμε τον καλύτερο αριθμό μελών που αυτό πρέπει να έχει, τότε τα αποτελέσματα είναι συγκεκριμένα, αφού ή οποία ομαδοποίηση μπορεί να γίνει βασίζεται περισσότερο σε γεωγραφικά κριτήρια (δηλαδή οι Μεσογειακές χώρες φαίνεται να ακολουθούν παρόμοια πρότυπα, καθώς και οι Σκανδιναβικές αναμεταξύ τους). Τέλος, αναφορικά στη λειτουργία των Διοικητικών Συμβουλίων, καθοριστικής σημασίας παράγοντας για την ομαλότερη λειτουργία των τραπεζών και τον καλύτερο έλεγχο τους, αποτελεί η ύπαρξη βοηθητικών σε αυτά Επιτροπών.

Αναγκαιότητα, αλλά όχι πανάκεια. Θεσμική υποχρέωση, αλλά και ένα πραγματικό «εργαλείο» προκειμένου οι επιχειρήσεις να αναπτύσσονται με υγεία, διαφάνεια και σεβασμό σε όσους σχετίζονται με αυτές. Αυτή είναι η εταιρική διακυβέρνηση και ο ρόλος που καλείται να έχει, i) ειδικά για πολυδαίδαλους και καθοριστικούς οργανισμούς όπως οι χρηματοπιστωτικοί και ii) ειδικά σε ταραγμένες περιόδους όπως αυτή που διανύουμε, θα είναι καίριος. Φαντάζει ως απαραίτητη η συνεχής εναρμόνιση και αναθεώρηση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τις συνθήκες που θα δημιουργηθούν στο άμεσο μέλλον, οπότε και το υπάρχον σύστημα ενδέχεται να «δοκιμαστεί» ακόμη περισσότερο, και θεωρείται ως άξιος διερεύνησης ο τρόπος με τον οποίο θα τον υιοθετήσει το σύνολο των επιχειρήσεων την περίοδο αυτή.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- **Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών**, (2007), «Προγράμματα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης, Πρόγραμμα: Εταιρική Διακυβέρνηση – Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)»
- **Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών**, (2012), Ο Εσωτερικός Έλεγχος, http://www.hiia.gr/internal_audit_orismos.htm
- **Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα υπό το συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς**, (1999), Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού μετασχηματισμού της, Αθήνα
- **Νόμος 2190/1920**, «Περί Ανωνύμων Εταιρειών»
- **Νόμος 3016/2002**, «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις»
- **Παγώνη Σ.**, (2005), «Η εξουσία της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς», Εκδόσεις Σάκκουλα
- **Πράξη Διοικητή 2577/2006 της Τράπεζας της Ελλάδος**, «Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων»
- **ΣΕΒ**, (2011), «Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις εισηγμένες Εταιρείες»
- **Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων και Επενδύσεων**, <http://www.hdgf.gr/info/main.htm>
- **www.express.gr**, (2009), «Απώλειες 18 δις. δολαρίων σημείωσε η UBS το 2008», http://www.express.gr/news/diethnisoz_oikonomia/142758oz_20090312142758.php3+ubs+2008&cd=18&hl=el&ct=clnk&gl=gr
- **www.tovima.gr**, (2010), ««Βάλτε το χέρι στην τσέπη - κάντε το όπως η Εθνική Τράπεζα»» <http://www.tovima.gr/finance/finance-news/article/?aid=363608&wordsinarticle=>
- **Τραυλός Ν.**, (2009), «Μανατζμεντ – Εταιρική Διακυβέρνηση», Alba Executive Briefings
- www.alpha.gr (2012), «Εταιρική Διακυβέρνηση»
- www.nbg.gr (2012), «Εταιρική Διακυβέρνηση»
- www.eurobank.gr (2012), «Εταιρική Διακυβέρνηση»
- www.atebank.gr (2012), «Εταιρική Διακυβέρνηση»
- www.marfinbank.gr (2012), «Εταιρική Διακυβέρνηση»

- www.emporiki.gr (2012), «Εταιρική Διακυβέρνηση»
- www.bankofcyprus.gr (2012), «Εταιρική Διακυβέρνηση»

Ξένη

- **Arun T.G. and Turner J.D.**, (2004), Corporate Governance of banks in developing economies: Concepts and issues
- **Bank for International Settlements - Basel Committee on Banking Supervision**, (2006), “Enhancing corporate governance for banking organisations”
- **Bank for International Settlements - Basel Committee on Banking Supervision**, (2010), “Principles for enhancing corporate governance”
- **Bank for International Settlements**, (2012), Basel Committee on Banking Supervision, <http://www.bis.org/bcbs/about.htm>
- **Chouldry M.**, (2011), “Effective bank corporate governance: observations from the market crash and recommendations for policy”, Journal of Applied Finance & Banking, vol.1, no.1, 2011, 179-211
- **Ciancanelli, P. and A. Reyes**, (1999), Banking Reform in Mexico, 1980-1993, Working Paper, Department of Accounting and Finance, Strathclyde University, Glasgow, UK.
- **Ciancanelli, P. and Scher**, (1999), The Mystery of the Main Bank System: Notes towards a Cross Cultural Theory of Corporate Finance. Working Paper, Department of Accounting and Finance, Strathclyde University, Glasgow, UK.
- **Ciancanelli, P. and A. Reyes**, (2000), Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework, Strathclyde University, Glasgow, UK.
- **Claessens S.**, (2003), Corporate Governance and Development, Global Corporate Governance Forum, Focus 1
- **Corsetti, Giancarlo, Paolo Pesenti, and Nouriel Roubini**, (1998), “What caused the Asian currency and financial crisis?” Mimeo, Revised March
- **Davis, E.W. and Spekman, R.E.**, (2003), “The Extended Enterprise: Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains”, Financial Times Prentice Hall Books
- **Dermine J.**, (2011), “Bank Corporate Governance, Beyond the Global Banking Crisis”, Faculty and Research Working Paper, INSEAD
- **Ellul, A., and V. Yerramilli**, (2010), “Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from

U.S. Bank Holding Companies” Mimeo, Indiana University

- **Heidrick and Struggles**, (2011), Corporate Governance Report 2011
- **Henderson, J. P.**, (1986), “Agency of Alienation? Smith, Mill and Marx on the Joint-Stock Company”, History of Political Economy, Vol.18, pp.111-131
- **House of Commons Treasury Committee**, (2009), “Banking Crisis: reforming corporate governance and pay in the city”, Ninth report of session 2008-09
- **Kettel B.**, (2011), Introduction to Islamic Banking and Finance, Wiley Finance
- **King, R. G. and Levine, R.**, (1993a), “Finance and growth: Schumpeter might be right”, Quarterly Journal of Economics, Vol.108, pp: 717-37
- **King, R.G and R. Levine**, (1993b), ‘Finance, Entrepreneurship and Growth: Theory and Evidence’, Journal of Monetary Economics, Vol.32, pp: 513-42- **Krugman, Paul**, (1998), “What Happened to Asia?” Mimeo, MIT
- **Laeven, L. And R. Levine**, (2009), “Bank Governance, Regulation, and Risk-Taking.” Journal of Financial Economics, 93(2): 259–75- **Macey, J. R. and O’Hara, M.**, (2001), “The Corporate Governance of Banks”, Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review
- **Mallin C.A.** (2007), Corporate Governance, Oxford, Second Edition
- **McKnight P.J., Milonas N.T., Travlos N.G. and Weir C.**, (2005), “The Cadbury Code Reforms and Corpo-rate Performance”
- **Mehran H., Morrison A., Shapiro J.**, (2011), “Corporate Governance and Banks: What Have We Learned from the Financial Crisis?”, Federal Reserve Bank of New York Staff Reports
- **OECD**, (1999), «OECD Principles of Corporate Governance»
- **OECD**, (2004), «OECD Principles of Corporate Governance»
- **Prowse, S.**, (1994), Corporate Governance in an International Perspective: A survey of corporate control mechanisms among large firms in the United States, the United Kingdom, Japan and Germany, Economic Papers, Bank of International Settlements, No. 41, July
- **Radelet, Steven and Jeffrey D. Sachs**, (1998b), “The East Asian Financial Crisis: Diagnosis, Remedies, Prospects.” Brookings Papers on Economic Activity, 1998:1, pp.1-90
- **Sheridan, T. and Kendall, N.**, (1992), Corporate Governance, An Action Plan for Profitability and Business Success, Financial Times/Pitman, Publishing, London
- **Shleifer, Andrei and Robert Vishny**, (1997b), “The Limits of Arbitrage”. The Journal of Finance, Vol. LII, No.1, March, pp.35-55.

- **Soros G.**, (2008), “The Crash of 2008 and what it means: the new paradigm for financial markets”, PublicAffairs, USA
- **Szego B., De Vincenzo A. and Marano G.**, (2008), “The evolution of corporate governance of Italian listed banks: what happened in the boardroom?”
- **Twomey B.**, (2011) “Understanding the Japanese Keiretsu”, <http://www.investopedia.com/articles/economics/09/japanese-keiretsu.asp>
- **Visentini, G.**, (1997), Corporate Governance: The Case of Banking, Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review, Special Issue, March
- **Walker D.**, (2009), “A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities – Final Recommendations”
- **www.bbc.co.uk**, (2000), “Vodafone seals Mannesmann deal”, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/630293.stm>

Γλωσσάριο

CG = Corporate Governance

ΟΟΣΑ = Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΗΠΑ = Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής

ΔΣ = Διοικητικό Συμβούλιο

ΕΙΕΕ = Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών

ΕΚΕ = Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ε.Β.Ε.Α. = Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών

Σ.Β.Β.Ε. = Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος

Σ.Ε.Β. = Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών

ΧΑΑ = Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

ΤΕΚΕ = Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων και Επενδύσεων

π.χ. = παραδείγματος χάρη

άρ. = άρθρο

παρ. = παράγραφος

ΕΚ = Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο

Ν. = Νόμος

ΔΝΤ = Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

Εκατ. = εκατομμύρια

ΕΤΕ = Εθνική Τράπεζα Ελλάδος

ΚΕΔ = Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης

ΑΤΕ = Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος

IT = Information and Technology

ΠΔΤΕ = Πράξη Διοικητή Τραπεζικής Ελλάδος

ΤτΕ = Τράπεζα της Ελλάδος

ΣΕΕ = Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

ΠΙ = Πιστωτικό Ίδρυμα

ΕΚΤ = Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Μ/Δ = Μη Διαθέσιμα

σχ. = σχήμα

MIG = Marfin Investment Group

BIS = Bank for International Settlements

ΚΕΚ = Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης

Παράρτημα

Ποσοστιαία (%) μεταβολή ΑΕΠ σε ετήσια βάση						
	Χώρα	2007	2008	2009	2010	2011
Χώρες με τις σημαντικότερες μεταβολές εντός Ευρωζώνης	Ελλάδα	3,0	-0,2	-3,3	-3,5	-6,9
	Πορτογαλία	2,4	0,0	-2,9	1,4	-1,6
	Σλοβακία	10,5	5,8	-4,9	4,2	3,3
	Γερμανία	3,3	1,1	-5,1	3,7	3,0
	Γαλλία	2,3	-0,1	-3,1	1,7	1,7
	Εσθονία	7,5	-3,7	-14,3	2,3	7,6
Χώρες της Ε.Ε. με τις σημαντικότερες μεταβολές εκτός Ευρωζώνης	Λιθουανία	9,8	2,9	-14,8	1,4	5,9
	Λετονία	9,6	-3,3	-17,7	-0,3	5,5
	Ρουμανία	6,3	7,3	-6,6	-1,6	2,5
	Μ.Ο. χωρών 27 χωρών Ε.Ε.	3,2	0,3	-4,3	2,0	1,5

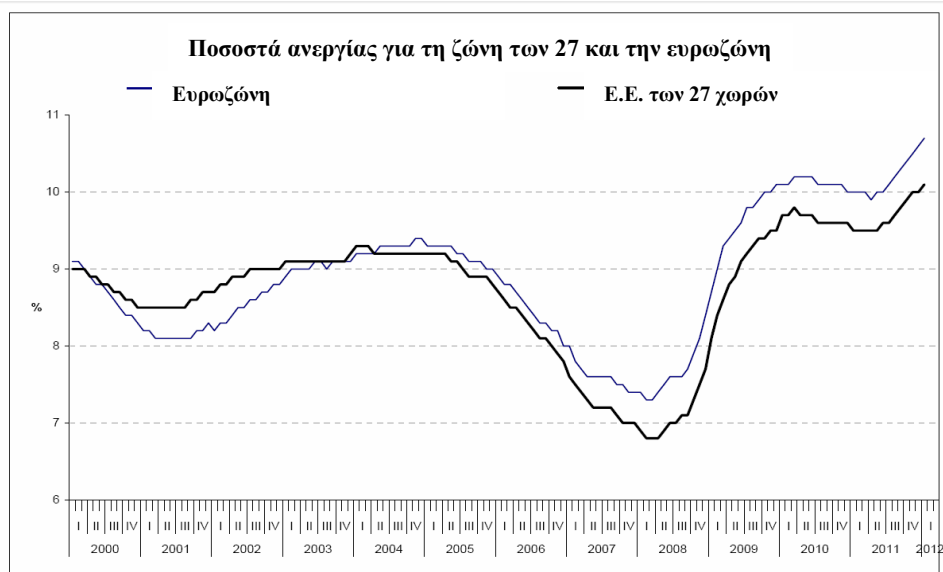
Πίνακας 1

Πηγή: Eurostat, Euroindicators, 02.04.2012

Ποσοστό (%) Ανεργίας (μικρότερα – μεγαλύτερα ποσοστά στις 27 χώρες της Ε.Ε.)									
Χώρα Περίοδος	Ελλάδα	Ισπανία	Πορτογαλία	Σλοβακία	Γερμανία	Λουξεμβούργο	Ολλανδία	Αυστρία	Μ.Ο. χωρών 27 χωρών Ε.Ε.
	Ιανουάριος 2011	14,7	20,6	12,3	13,6	6,5	4,7	4,3	4,5
Ιανουάριος 2012	19,9 (11/11)	23,3	14,8	13,3	5,8	5,1	5,0	4,0	10,1

Πίνακας 2

Πηγή: Eurostat, Euroindicators, 01.03.2012



Πίνακας 3

Πηγή: Eurostat, Euroindicators, 15.02.2012 (σελ. 3)

Ποσοστό (%) μεταβολής Πληθωρισμού (Ιανουάριος 2012 / Ιανουάριος 2011, μεγαλύτερα – μικρότερα ποσοστά στις 27 χώρες της Ε.Ε.)									
Χώρα	Ελλάδα	Ουγγαρία	Εσθονία	Σλοβακία, Πολωνία	Βουλγαρία	Μάλτα	Ιρλανδία	Σουηδία	Μ.Ο. χωρών 27 χωρών Ε.Ε.
Μεταβολή Πληθωρισμού	2,1	5,6	4,7	4,1	1,9	1,5	1,3	0,7	2,9

Πίνακας 4

Πηγή: Eurostat, Euroindicators, 29.02.2012

Έλλειμμα / πλεόνασμα ως ποσοστό (%) του ΑΕΠ στις χώρες της Ε.Ε. (Μεγαλύτερα – μικρότερα ποσοστά)				
Χώρα	2007	2008	2009	2010
Ελλάδα	-6,5	-9,8	-15,8	-10,6
Ιρλανδία	0,1	-7,3	-14,2	-31,3
Ηνωμένο Βασίλειο	-2,7	-5,0	-11,5	-10,3
Πορτογαλία	-3,1	-3,6	-10,1	-9,8
Ισπανία	1,9	-4,5	-11,2	-9,3
Δανία	4,8	3,2	-2,7	-2,6
Βουλγαρία	1,2	1,7	-4,3	-3,1
Εσθονία	2,4	-2,9	-2,0	0,2
Σουηδία	3,6	2,2	-0,7	0,2
Μ.Ο. χωρών 27 χωρών Ε.Ε.	-0,9	-2,4	-6,9	-6,6

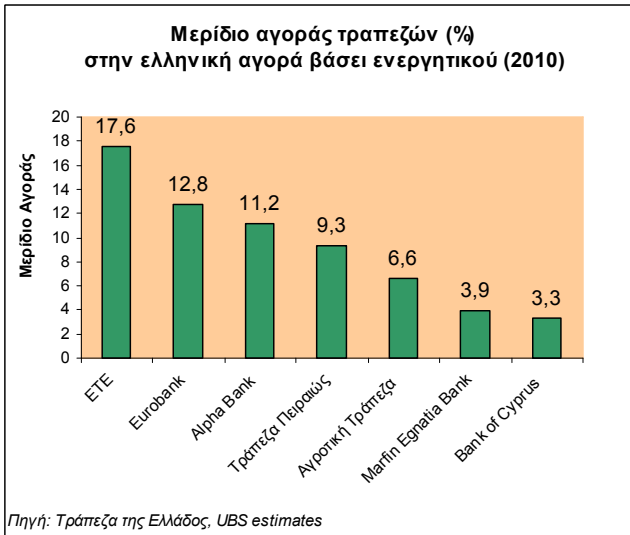
Πίνακας 5

Πηγή: Eurostat, Euroindicators, 21.10.2011

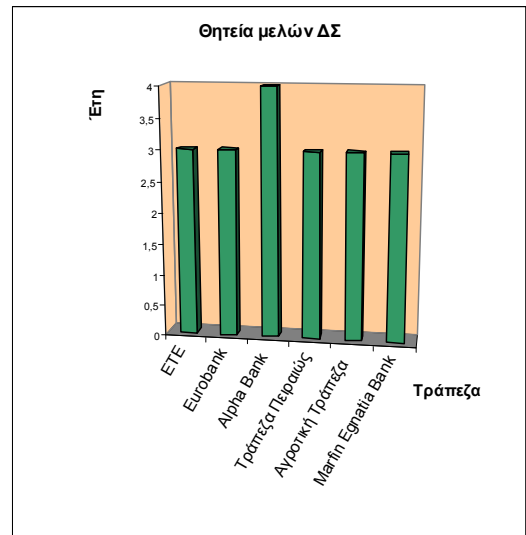
Κατώτατος Βασικός Μισθός (Ιανουάριος 2012)	
Χώρα Ευρωζώνης	Μισθός (€)
Λουξεμβούργο	1.801,49
Ιρλανδία	1.461,85
Ολλανδία	1.446,60
Βέλγιο	1.443,54
Γαλλία	1.398,37
Ελλάδα	876,62
Σλοβενία	763,06
Ισπανία	748,30
Μάλτα	679,87
Πορτογαλία	565,83
Σλοβακία	327,00
Εσθονία	290,00
Φιλανδία	M/Δ
Γερμανία	M/Δ
Ιταλία	M/Δ
Κύπρος	M/Δ
Αυστρία	M/Δ

Πίνακας 6

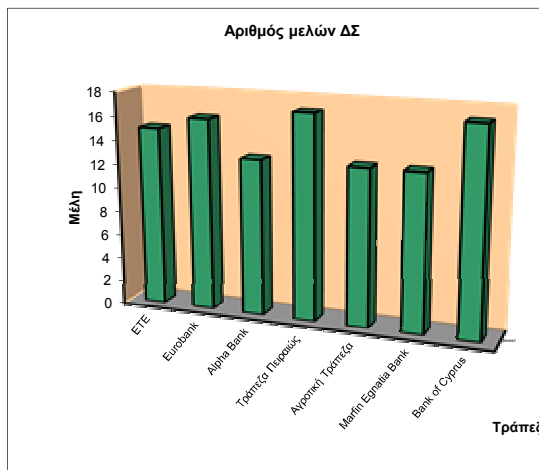
Πηγή: Eurostat, 01.02.2012



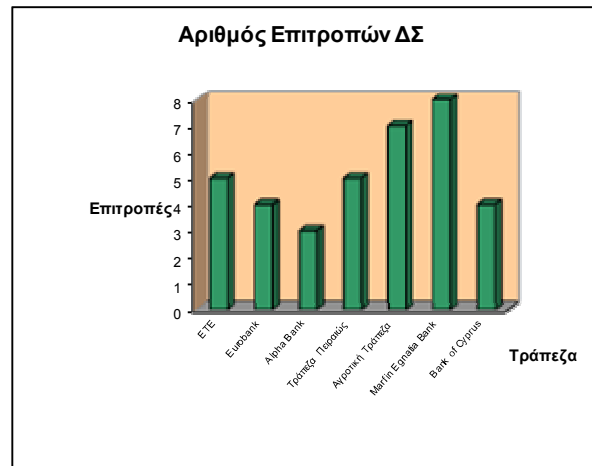
Σχήμα 1



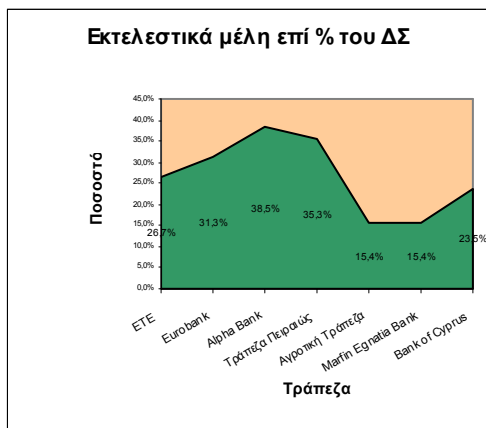
Σχήμα 2



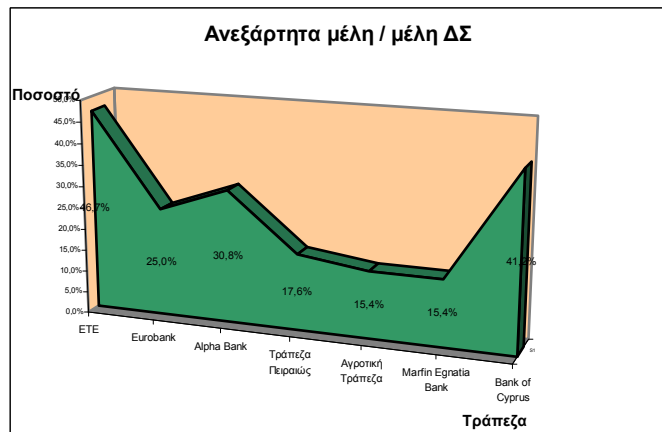
Σχήμα 3



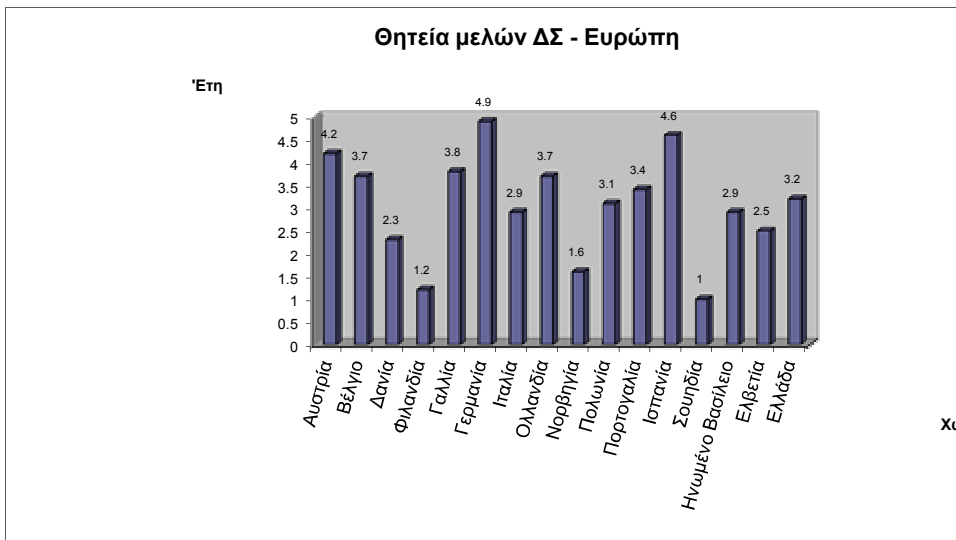
Σχήμα 4



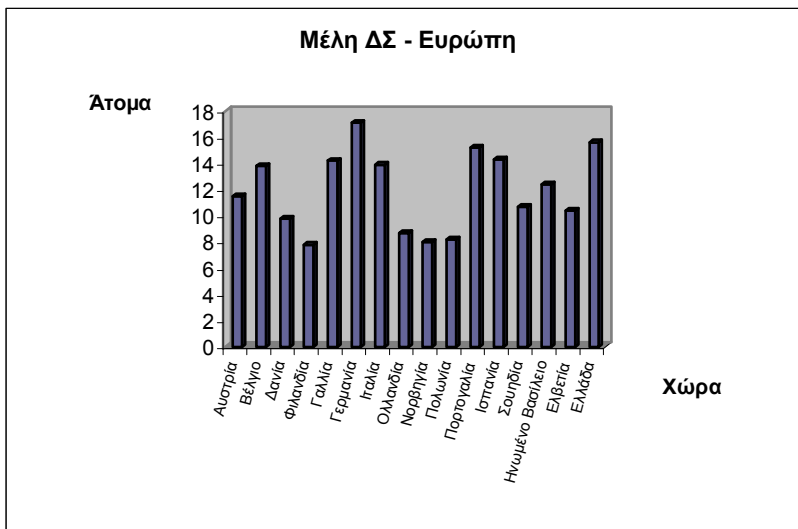
Σχήμα 5



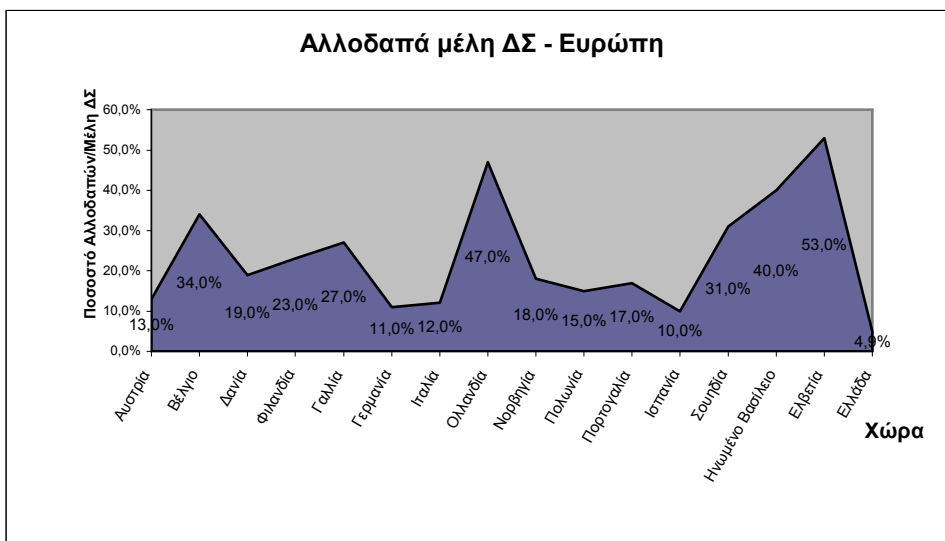
Σχήμα 6



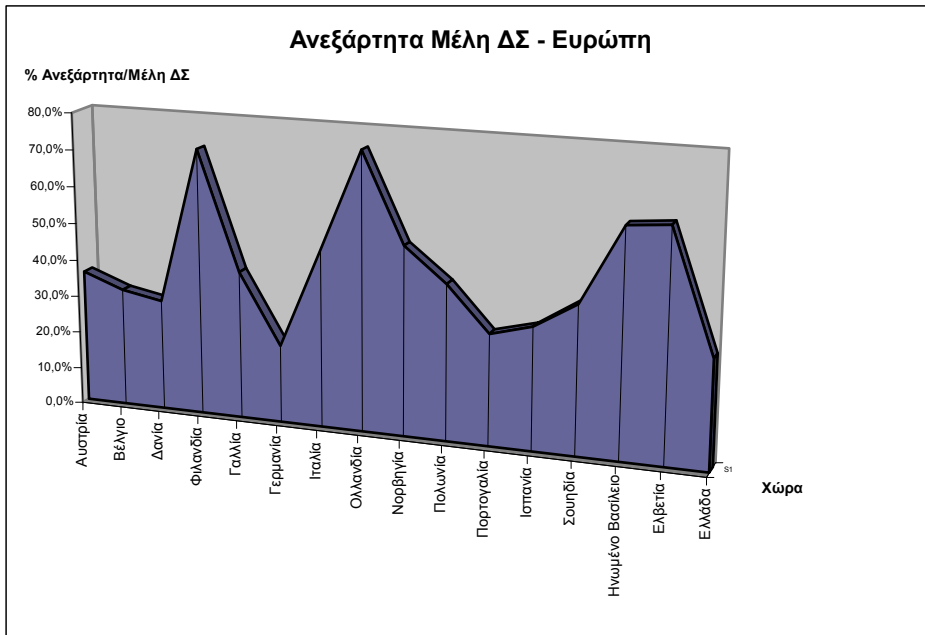
Σχήμα 7



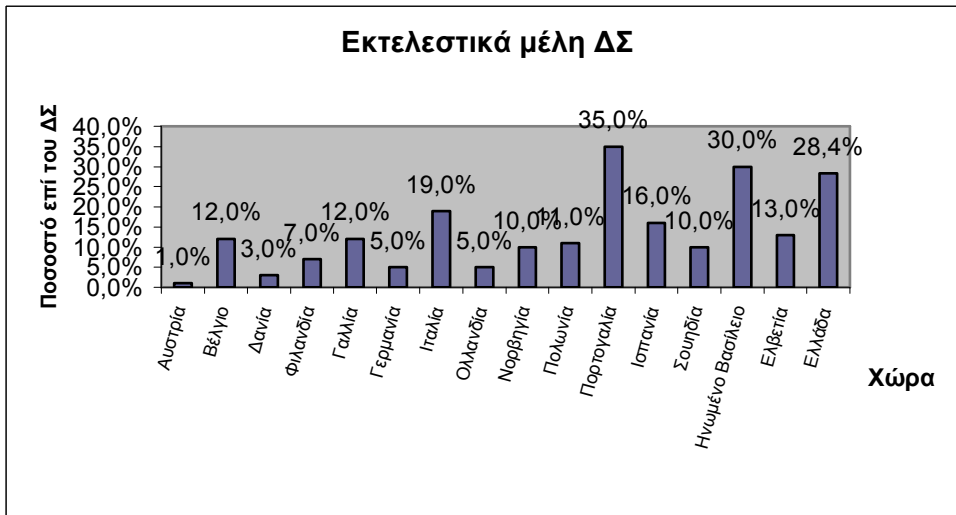
Σχήμα 8



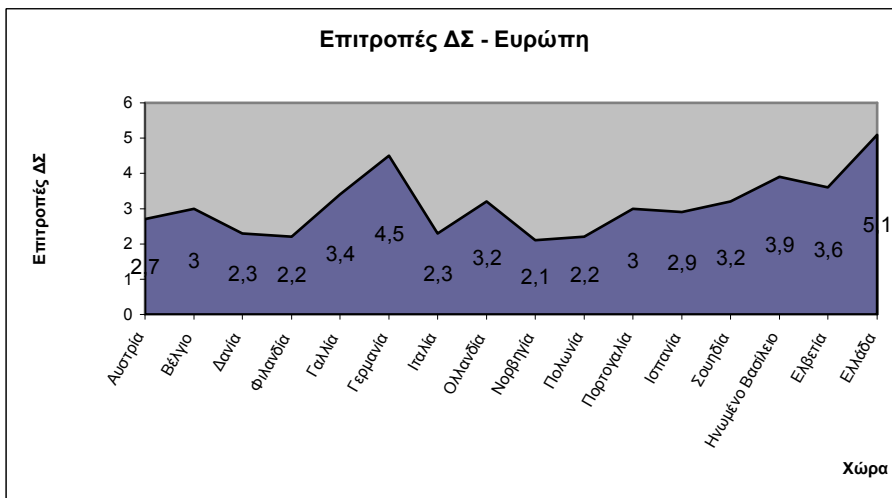
Σχήμα 9



Σχήμα 10



Σχήμα 11



Σχήμα 12

** Στους αριθμούς των μελών των ΔΣ δεν υπολογίζονται οι εκπρόσωποι (από ένας στις τράπεζες: ΕΤΕ - Ανεξάρτητο μη Εκτελεστικό μέλος, Eurobank - Μη Εκτελεστικό Μέλος, Alpha Bank - Μη εκτελεστικό μέλος, Πειραιώς - Μη Εκτελεστικό Μέλος, Αγροτική - Μη Εκτελεστικό Μέλος) που έχει θέσει το Ελληνικό Δημόσιο, δυνάμει του Ν. 3723/2008 (άρθρο 1), στα πλαίσια της κρατικής ενίσχυσης των πληγέντων από την κρίση τραπεζών.*