



ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων

Πτυχιακή εργασία

**Τα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης των πιστωτικών
ιδρυμάτων**

Φοιτήτρια: Κούτρα Αικατερίνη

A.M.: 000100005351

Ιωάννινα

Δεκέμβριος 2019

Περίληψη

Σκοπός αυτής της εργασίας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, καθώς και η εξέταση της σχέσης μεταξύ αυτών των δύο συνθηκών στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο. Για τους σκοπούς αυτούς, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε δείγμα 81 στελεχών τραπεζών στο νομό Ιωαννίνων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών φαίνεται να λειτουργεί αρκετά αποτελεσματικά. Οι τράπεζες έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο επιχειρηματικό περιβάλλον - όπως η οικονομική κρίση - για να τις προσαρμόσουν και να αναπτύξουν στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητές τους. Ωστόσο, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της διακυβέρνησης, κάθε τράπεζα πρέπει να τη συνδέσει με την ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, η εταιρική διακυβέρνηση κάθε εταιρείας πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην εφαρμογή των προγραμμάτων ΕΚΕ, ενσωματώνοντάς τα στη συνολική στρατηγική της.

Abstract

The purpose of this thesis was to explore the factors that influence the application of corporate governance and corporate social responsibility in the Greek banking sector, as well as to examine the relationship between these two conditions in the domestic banking industry. For these purposes, questionnaires were distributed to a sample of 81 bank executives in the prefecture of Ioannina. The results of the survey showed that the corporate governance of banks seems to be working quite effectively. Banks have the ability to perceive the changes taking place in the business environment - such as the financial crisis - to adapt to them and develop strategies taking into account its specificities. However, in order to improve the quality of governance, each bank must associate it with CSR. In particular, the corporate governance of each company should place more emphasis on implementing CSR programs, incorporating them into its overall strategy.

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract.....	3
Περιεχόμενα.....	4
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1. Η εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα	8
1.1 Θεωρία των οργανισμών και εταιρική διακυβέρνηση.....	8
1.2 Οι τύποι των μετόχων	9
1.3 Ενέργειες εταιρικής διακυβέρνησης: εθελοντικοί κώδικες και κανονιστικές μεταρρυθμίσεις	11
1.4 Μετέπειτα βελτιώσεις.....	13
1.5 Ο κώδικας εθελοντικής εταιρικής διακυβέρνησης	14
1.6 Δημιουργία νομοθετικής επιτροπής για την εταιρική διακυβέρνηση.....	15
1.7 Δύο σημαντικοί κανόνες από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς	16
1.7.1 Υποχρεώσεις υποβολής εκθέσεων και συναλλαγές πριν από την ανακοίνωση	16
1.8 Υποχρεώσεις υπηρεσιών επενδυτών εσωτερικού ελέγχου.....	17
1.9 Σύστημα διαβάθμισης εταιρικής διακυβέρνησης από το Πανεπιστήμιο Αθηνών	19
1.10 Ο νέος νόμος για την εταιρική διακυβέρνηση	19
1.10.1 Σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου.....	20
1.10.2 Αμοιβή μη εκτελεστικών συμβούλων	20
1.10.3 Εσωτερικός έλεγχος.....	20
1.10.4 Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	21
1.11 Ποιοτικά κριτήρια από το Χρηματιστήριο Αθηνών	21
1.12 Δομή ιδιοκτησίας και δικαιώματα ψήφου στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες	22

1.13 Μεθοδολογίες αξιολόγησης εταιρικής διακυβέρνησης για τις εισηγμένες στο Χ.Α. εταιρείες	23
Κεφάλαιο 2. Εταιρική διακυβέρνηση στις τράπεζες	27
2.1 Αδιαφάνεια: Συνέπειες για τη διακυβέρνηση από τους μετόχους και τους κατόχους χρεών.....	27
2.2 Αδιαφάνεια: Επιπτώσεις στη διακυβέρνηση από τον ανταγωνισμό.....	28
2.3 Ανασκόπηση μελετών.....	29
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία.....	33
3.1 Σκοπός της εργασίας.....	33
3.2 Ερευνητική προσέγγιση	33
3.3 Δείγμα και δειγματοληψία	35
3.4 Στατιστική ανάλυση.....	37
3.5 Ηθική και δεοντολογία της έρευνας	37
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα.....	39
4.1 Δημογραφικά	39
4.2 Εταιρική διακυβέρνηση	41
4.3 Συσχετίσεις	45
4.3.1 Συσχετίσεις φύλου	45
4.3.2 Συσχετίσεις ηλικίας.....	47
4.3.3 Συσχετίσεις μορφωτικού επιπέδου	50
4.4 Έλεγχος ερευνητικών ερωτημάτων	51
4.4.1 Οικονομική κρίση και άσκηση εταιρικής διακυβέρνησης.....	51
4.4.2 Σχέση Εταιρικής Διακυβέρνησης με την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ.....	52
4.4.3 Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την άσκηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις τράπεζες στην Ελλάδα.....	53
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση- Συμπεράσματα- Προτάσεις	54
5.1 Συζήτηση - Συμπεράσματα.....	54
5.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων	55

5.3 Μελλοντικές επεκτάσεις	56
5.4 Περιορισμοί της Έρευνας	56
Βιβλιογραφία	57
Παράρτημα	61

Εισαγωγή

Η τράπεζα αποτελεί ανέκαθεν αναπόσπαστο μέρος του κοινού και των κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται σε οικονομικό, εργασιακό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

Η εξέλιξη των κοινωνιών είχε σημαντικό αντίκτυπο στο τραπεζικό σύστημα με την αναθεώρηση πολλών από τις προτεραιότητές του, αλλά το κέρδος παραμένει ο πρωταρχικός του στόχος, δηλαδή η οικονομική ευημερία και η επιβίωσή του σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει άμεση σύνδεση με δράσεις εταιρικής διακυβέρνησης που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων κάθε υποκαταστήματος των τραπεζών. Αυτή η εργασία θα είναι μια προσπάθεια ενημέρωσης του κοινού για τις πράξεις Εταιρικής Διακυβέρνησης των τραπεζών στην Ελλάδα.

Η εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι παρά ένα σύστημα αρχών. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (1999), οι βασικές αρχές είναι η αξιοπιστία, η διαφάνεια, η ειλικρίνεια, η αμεροληψία και η υπευθυνότητα. Οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Στη χώρα μας, τα τελευταία χρόνια, οι ελληνικές εταιρείες που έχουν υιοθετήσει αρχές εταιρικής διακυβέρνησης έχουν αυξηθεί σημαντικά με μια καλά οργανωμένη προσπάθεια, η οποία αποδείχθηκε εξαιρετικά κερδοφόρα και έχει επιτύχει πολλές διακρίσεις σε ελληνικές εταιρείες σε διεθνές επίπεδο. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη όλα τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποδειχθεί ότι η εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης συνέβαλε θετικά στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Κεφάλαιο 1. Η εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα

1.1 Θεωρία των οργανισμών και εταιρική διακυβέρνηση

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ένα ευρέως συζητημένο ζήτημα μεταξύ των ακαδημαϊκών, των διεθνών οργανισμών και του επιχειρηματικού κόσμου. Η θεωρία του οργανισμού είναι η θεμελιώδης αναφορά στην εταιρική διακυβέρνηση. Το πρόβλημα του πρακτορείου διαχωρισμού ιδιοκτησίας και ελέγχου, όπως θέτει ο Berle and Means (1932), αναφέρεται στα εγγενή αντικρουόμενα συμφέροντα των διαχειριστών και των ιδιοκτητών. Τόσο οι αγορές προϊόντων όσο και οι κεφαλαιαγορές δεν λειτουργούν με πλήρη και συμμετρική πληροφόρηση, με αποτέλεσμα οι διαχειριστές να επιδιώκουν τα δικά τους συμφέροντα με έξοδα των μετόχων. Επιπλέον, οι πλήρεις συμβάσεις δεν μπορούν να συνταχθούν επαρκώς μεταξύ διαχειριστών και ιδιοκτητών χωρίς εκτεταμένο κόστος (Hart and Moore, 1990, Hart 1995). Ως εκ τούτου, οι μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης μπορούν να θεωρηθούν ως επίλυση μιας δυσμενούς επιλογής και ενός προβλήματος ηθικού κινδύνου, μειώνοντας το κόστος της υπηρεσίας (Tirole, 1999). Οι Shleifer και Vishny (1997), ορίζουν την εταιρική διακυβέρνηση ως τον τρόπο με τον οποίο οι προμηθευτές χρηματοδότησης προς εταιρείες εξασφαλίζουν επαρκείς αποδόσεις στις επενδύσεις τους. Σε πολλές χώρες, όπου οι περισσότερες από τις εταιρείες δεν διεξάγονται ευρέως, προκύπτει το πρόβλημα του οργανισμού μεταξύ των ελεγχόντων μετόχων και του αδύναμου μειοψηφικού μετόχου (Becht, 1997).

Η απόκλιση των διαχειριστών και των ιδιοκτητών μπορεί να μειωθεί μέσω ορισμένων μηχανισμών ελέγχου, όπως οι δομές κινήτρων (π.χ. ιδιοκτησιακή διαχείριση), το διοικητικό συμβούλιο, η αγορά εταιρικού ελέγχου και η παρακολούθηση από μεγάλους μετόχους (Shleifer and Vishny, 1986, Jensen Murphy, 1990, Maug, 1998). Ωστόσο, η παρακολούθηση από τους μεγάλους μετόχους συνδέεται με ένα σοβαρό μειονέκτημα: η συγκέντρωση της ιδιοκτησίας είναι δυνατόν να οδηγήσει σε συγκρουσιακές σχέσεις μεταξύ ισχυρών blockholders και αδύναμων μειοψηφούντων μετόχων (Becht, 1997). Από την άλλη πλευρά, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να επιβλέπει και να ελέγχει τις ενέργειες της διοίκησης, διασφαλίζοντας τα συμφέροντα των μετόχων. Με άλλα λόγια, το διοικητικό συμβούλιο ενεργεί ως εκπρόσωπος των συμφερόντων των μετόχων. Οι

μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζουν την ύπαρξη αποτελεσματικής διαδικασίας και δομών διαχείρισης, όπως η ανεξαρτησία των διευθυντών, το κατάλληλο υπόβαθρο και οι αρμοδιότητες των διευθυντών, η επαρκής ροή πληροφοριών προς τους διευθυντές από τη διοίκηση κ.λπ.

1.2 Οι τύποι των μετόχων

Έχουν εντοπιστεί δύο μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης, ο μέτοχος και το μοντέλο των ενδιαφερομένων (Zingales, 1997 · Shleifer and Vishny 1999). Ο έλεγχος της αγοράς, η διασπορά ιδιοκτησίας μετοχών και ο ανταγωνισμός χαρακτηρίζουν το μοντέλο "μέτοχος" ή "ξένο". Το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι μεταξύ των ευκαιριακών ενεργειών των διαχειριστών αποφάσεων και των μετόχων (Fama and Jensen, 1983). Οι τελευταίοι συνήθως χρησιμοποιούν τις επιλογές εξόδου τους εάν διαφωνούν με τη διοίκηση ή εάν απογοητεύονται από την απόδοση της εταιρείας, σηματοδοτώντας - μέσω της μείωσης των τιμών των μετοχών - την αναγκαιότητα των στελεχών να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησής τους (Hirschman, 1970). Οι εχθρικές προσφορές εξαγοράς είναι το απόλυτο μέσο για την αντικατάσταση της διαχείρισης. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης διαμορφώνεται από τις απαιτήσεις εισαγωγής στο χρηματιστήριο και από ένα ευρύ φάσμα κανονισμών και νόμων που αφορούν τους περιορισμούς των συναλλαγών εμπιστευτικών πληροφοριών, τους διαγωνισμούς αγοράς για έλεγχο, τις λογιστικές εκθέσεις και την εύλογη δημοσιοποίηση και την ανεξαρτησία των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Ο απώτερος στόχος είναι η προστασία των συμφερόντων των εξωτερικών (μειονοτικών) μετόχων (Roe, 1994, Gelauff and Broeder, 1997).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, η αύξηση των θεσμικών συμμετοχών τόσο στις ΗΠΑ όσο και στο ΗΒ οδήγησε τους θεσμικούς επενδυτές να αμφισβητήσουν την εταιρική διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο σε μια σειρά από αμφισβητήσιμα ζητήματα (Καφές, 1991, Brancato, 1997, Gillan and Starks, 1998 · Murg, 1998). Αντί να πωλούν τις μετοχές τους όταν διαφωνούν με τη διοίκηση (επιλογή εξόδου), οι θεσμικοί επενδυτές λειτουργούν ως ομάδα πίεσης για εταιρικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις (επιλογή φωνής). Ο ακτιβισμός των μετόχων απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε εταιρείες που (i) απαλλοτριάζουν τα δικαιώματα των μετόχων, (ii) εισάγουν μια σειρά μηχανισμών κατά της ανάληψης και (iii) υποφέρουν από την άποψη του

συνολικού μέσου όρου της αγοράς ή του μεμονωμένου κλάδου. Τα ζητήματα κοινωνικής ευθύνης αντιμετωπίστηκαν επίσης από τα ενεργά ταμεία κοινωνικών επενδύσεων. Τα εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τα αποτελέσματα του ακτιβιστή των μετόχων είναι μικτά. Παρότι υπάρχουν ενδείξεις βελτίωσης των βραχυπρόθεσμων επιδόσεων της αγοράς μετά τον ακτιβισμό (Gillan και Starks, 2000, Bizjak και Marquette, 1998, De Guercio και Hawkins, 1999, Carleton et al, 1997) (Gillan, 1995 · Wahal, 1996 · Smith, 1996 · Karpoff et al, 1996, Opler and Sokobin, 1995). Η αύξηση του ακτιβισμού των μετόχων εμφανίζεται σε ορισμένες χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης, αν και το υψηλό κόστος, οι δυσκίνητες διαδικασίες και τα άνισα δικαιώματα ψήφου δημιουργούν ένα δυσμενές περιβάλλον (Davis και Lannoo, 1998).

Ένα εναλλακτικό μοντέλο "εμπλεκόμενων φορέων", που εντοπίζεται στην ηπειρωτική Ευρώπη και την Ασία, χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική ιδιοκτησία, διασυνοριακές συμμετοχές ή κάθετες πυραμίδες, μακροπρόθεσμους δεσμευμένους επενδυτές και σχετικά χαμηλή σημασία της χρηματιστηριακής αγοράς και της αγοράς (Maher and Andersson, 1999, Becht and Mayer, 2001). Οι μεγάλοι μέτοχοι επηρεάζουν τη διαχείριση μέσω της φωνής, συνήθως μέσω άτυπων και ιδιωτικών συναντήσεων. Επομένως, το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης ως πρακτόρευσης αποτελεί το πώς να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα των ισχυρών κατόχων μετοχών και των αδύναμων μετόχων της μειοψηφίας. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων φορέων υποδεικνύει την εκπροσώπηση των συμβουλίων από πολλές εκλογικές ομάδες (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενοι και εκπρόσωποι της τοπικής κοινότητας). Αν και η προσέγγιση των ενδιαφερομένων ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη δέσμευση, δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί μια κατάλληλη λειτουργία χρησιμότητας μεγιστοποίησης (όπως η λειτουργία μεγιστοποίησης κερδών στο μοντέλο των μετόχων). Με αυτόν τον τρόπο, η προσέγγιση των ενδιαφερομένων παραβιάστηκε ευρέως (Maher and Andersson, 1999). Το νέο μοντέλο των ενδιαφερομένων προσπαθεί να ξεπεράσει αυτό το πρόβλημα, παρέχοντας έναν πολύ στενό ορισμό του τι συνιστά ο ενδιαφερόμενος (Maher and Andersson, 1999).

1.3 Ενέργειες εταιρικής διακυβέρνησης: εθελοντικοί κώδικες και κανονιστικές μεταρρυθμίσεις

Ορισμένα οικονομικά σκάνδαλα και εταιρικές αποτυχίες στη δεκαετία του '80 στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο ενίσχυσαν τη συζήτηση σχετικά με τον καλύτερο τρόπο για να καταστούν οι διαχειριστές υπεύθυνοι έναντι των μετόχων. Οι εταιρικές καταρρεύσεις, όπως οι Maxwell, BCCI και Barings, και οι τεράστιες αυξητικές αποζημιώσεις των εκτελεστών οδήγησαν σε ποικίλες εγχώριες και διεθνείς πρωτοβουλίες για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του κοινού. Αυτές οι πρωτοβουλίες αποτελούνταν από ένα σύνολο εθελοντικών αρχών και κανονισμών για την εταιρική διακυβέρνηση. Η αυξανόμενη προσοχή στην εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται επίσης με την κοινή πεποίθηση ότι ένα υγιές καθεστώς εταιρικής διακυβέρνησης ενισχύει τη ρευστότητα και την αποτελεσματικότητα της αγοράς.

Οι θεσμικοί επενδυτές, σύμφωνα με την έρευνα της επενδυτικής κοινής γνώμης που δημοσίευσε η McKinsey & Company, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα ασφάλιστρο για εταιρείες που παρουσιάζουν υψηλά πρότυπα διακυβέρνησης (McKinsey & Company, 2002). Τα ασφάλιστρα κατά μέσο όρο 12-14% στη Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη, 20-25% στην Ασία και τη Λατινική Αμερική και πάνω από 30% στην Ανατολική Ευρώπη και την Αφρική. Περισσότερο από το 60% των επενδυτών δηλώνουν ότι η διακυβέρνηση μπορεί να τους οδηγήσει να αποφύγουν μεμονωμένες εταιρείες με κακή διακυβέρνηση.

Η δημοσίευση της έκθεσης Cadbury το 1992 εισήγαγε αρκετές νέες κατευθυντήριες γραμμές εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ η αρχική ώθηση δόθηκε από τις αρχές και τις συστάσεις του Αμερικανικού Ινστιτούτου Δικαίου (1984) και της Treadway Commission (1987) στις ΗΠΑ. Επιπλέον, οι υπερεθνικές αρχές, όπως ο ΟΟΣΑ και η Παγκόσμια Τράπεζα, ανέπτυξαν ένα σύνολο εθελοντικών αρχών και συστάσεων που οδήγησαν στην προσοχή για τον ελάχιστο σεβασμό των βασικών κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης παγκοσμίως. Αυτές οι εξελίξεις ενθάρρυναν τις άλλες χώρες να εξετάσουν την ανάγκη θέσπισης σχετικών προαιρετικών κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν αναπτυχθεί συνολικά 35 κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης από διάφορους φορείς, από κυβερνητικές αρχές και επιτροπές που ασχολούνται με χρηματιστήρια, με επιχειρηματικές, επενδυτικές και ακαδημαϊκές ενώσεις (Weil, Gotshal και Manges, 2002). Οι διαφορετικές προτεραιότητες και ανάγκες αντικατοπτρίζονται στους κώδικες των χωρών. Παρόλο

που οι εθνικοί κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης αντικατοπτρίζουν διαφορετικά πολιτιστικά, νομικά και οικονομικά πρότυπα και πλαίσια, παρουσιάζουν επίσης σημαντικές ομοιότητες. Η σύγκλιση των κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης περιγράφεται καλύτερα από τις αρχές του ΟΟΣΑ για την εταιρική διακυβέρνηση (1999), οι οποίες προορίζονται να εφαρμοστούν επαρκώς σε οποιοδήποτε εθνικό νομικό καθεστώς. Οι αρχές του ΟΟΣΑ καλύπτουν πέντε τομείς: (i) τα δικαιώματα των μετόχων, (ii) Η δίκαιη αντιμετώπιση των μετόχων. (iii) ο ρόλος των ενδιαφερομένων. iv) Γνωστοποίηση και διαφάνεια. και v) τις ευθύνες του συμβουλίου. Οι αρχές δίνουν έμφαση στη δίκαιη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μειοψηφούντων μετόχων, στις ανεπάρκειες που δημιουργούνται από τη χρήση συσκευών κατά της ανάληψης, στην εφαρμογή διεθνώς αναγνωρισμένων λογιστικών προτύπων υψηλής ποιότητας και στην ανεξαρτησία των διευθυντών ελεγκτών και συμβούλων.

Η εισαγωγή του ευρώ είχε σημαντικές επιπτώσεις στις κεφαλαιαγορές, όπως μια μεγαλύτερη αγορά με ένα ενοποιημένο νόμισμα συνήθως προσελκύει περισσότερα κεφάλαια. Επιπλέον, οι αποτυχίες της Enron και άλλων επιχειρήσεων, καθώς και οι δυσκολίες στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, έφεραν την εταιρική διακυβέρνηση στην καρδιά της ανησυχίας της πολιτικής της ΕΕ. Τον Νοέμβριο του 2002, η ομάδα υψηλού επιπέδου εμπειρογνομόνων στον τομέα του εταιρικού δικαίου, υπό την προεδρία του Jaap Winter, παρουσίασε την τελική έκθεση της ομάδας για ένα σύγχρονο ρυθμιστικό πλαίσιο για το εταιρικό δίκαιο στην Ευρώπη (Winter report, 2002). Το Συμβούλιο προχώρησε σε σειρά συστάσεων προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση.

Σύμφωνα με την έκθεση, η ΕΕ δεν πρέπει να προσπαθήσει να δημιουργήσει έναν ενιαίο ευρωπαϊκό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς ο βασικός εταιρικός νόμος στα κράτη μέλη δεν είναι εναρμονισμένος σε βασικούς τομείς. Ωστόσο, η ΕΕ πρέπει να συντονίζει ενεργά τις προσπάθειες εταιρικής διακυβέρνησης των κρατών-μελών μέσω της νομοθεσίας περί εταιρειών, των νόμων περί κινητών αξιών, των κανόνων εισαγωγής και των κωδικών, προκειμένου να διευκολυνθεί η σύγκλιση. Τα κράτη μέλη καλούνται να συμμετάσχουν στη διαδικασία συντονισμού από την ΕΕ, αν και είναι ζωτικής σημασίας να είναι μια διαδικασία εθελοντικής σύγκλισης με έντονη συμμετοχή των συμμετεχόντων στην αγορά.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών, πολλές χώρες θέσπισαν διάφορους κανονισμούς και άρχισαν να επανεξετάζουν το εταιρικό τους δίκαιο. Οι συζητήσεις επικεντρώνονται στον τρόπο προστασίας των μειοψηφούντων μετόχων, στην ενίσχυση της διαφάνειας και της αποκάλυψης πληροφοριών, στη βελτίωση των λειτουργιών και δομών του διοικητικού συμβουλίου, στον περιορισμό του κανόνα των συσκευών κατά της ανάληψης και στη βελτίωση της διαδικασίας ελέγχου. Σε πολλές περιπτώσεις, οι νέοι κανονισμοί και νόμοι βασίζονται στους προηγουμένως αναπτυγμένους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης.

1.4 Μετέπειτα βελτιώσεις

Οι αποτυχίες της εταιρικής διακυβέρνησης έχουν εντοπιστεί ως ένας από τους βασικούς λόγους για την υποαπόδοση της ελληνικής κεφαλαιαγοράς τα τελευταία τρία χρόνια. Οι συγκεκριμένες εταιρικές καταχρήσεις μείωσαν την εμπιστοσύνη των επενδυτών στις εταιρείες, όπως είχαν (οι επενδυτές) να εισέλθουν στη χρηματιστηριακή αγορά τα τελευταία χρόνια. Η μεταρρύθμιση της προστασίας των επενδυτών και τα μέτρα για τη βελτίωση της διαφάνειας της αγοράς υποτίθεται ότι αποτελούν βασικά στοιχεία για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του κοινού. Οι La Porta και συν (1999) υπογραμμίζουν και αναλύουν τη σημασία μιας νομικής προσέγγισης στην εταιρική διακυβέρνηση. Δηλώνουν ότι όταν προστατεύονται τα δικαιώματα των επενδυτών (μειοψηφούντες μέτοχοι) μέσω της επιβολής κανονισμών και νόμων (π.χ. γνωστοποίηση και λογιστικά πρότυπα, δικαίωμα ψήφου για διευθυντές και πρόσκληση έκτακτων συνεδριάσεων των μετόχων), οι επενδυτές είναι πρόθυμοι να χρηματοδοτήσουν επιχειρήσεις, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη των αγορών μετοχών. Ακόμη και αν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις στις νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις μεταξύ των χωρών, τεκμηριώνεται εμπειρικά ότι η ισχυρή προστασία των επενδυτών συνδέεται με την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση (La Porta et al, 1998, 1999). Με τον τρόπο αυτό, η προστασία των επενδυτών επηρεάζει την πραγματική οικονομία, επιταχύνοντας την οικονομική ανάπτυξη. Στην Ελλάδα εισήχθησαν νέοι κανονισμοί για την αποκατάσταση της δημόσιας εμπιστοσύνης, την προστασία των δικαιωμάτων μειοψηφίας των μετόχων και τη βελτίωση των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης. Οι κανόνες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και ο νέος νόμος για την εταιρική διακυβέρνηση προβλέπουν ορισμένα πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης. Οι κανόνες προβλέπουν ανεξάρτητους εσωτερικούς ελέγχους για τη

χρηματοοικονομική πληροφόρηση, απαιτούν έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση και γνωστοποίηση σημαντικών εταιρικών γεγονότων, αναθέτουν τα διοικητικά συμβούλια σε μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια, θέτουν νέο πλαίσιο για τις δημόσιες προσφορές εξαγοράς και επιβάλλουν υψηλές διοικητικές κυρώσεις και πρόστιμα σε περίπτωση μη -συμμόρφωση.

Παράλληλα με τις ρυθμιστικές δράσεις, η εταιρική διακυβέρνηση συζητήθηκε σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των ακαδημαϊκών και του επιχειρηματικού κόσμου, με αποτέλεσμα πολλές εθελοντικές δραστηριότητες. Η Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα (υπό την καθοδήγηση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς) και η Ομοσπονδία Ελληνικών Βιομηχανιών έχουν αναπτύξει κώδικες προαιρετικής εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπλέον, το Πανεπιστήμιο Αθηνών δημιούργησε πρόσφατα ένα σύστημα διαβάθμισης για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιρίες με βάση αποκλειστικά κριτήρια εταιρικής διακυβέρνησης. Τέλος, το Χρηματιστήριο Αθηνών ανακοίνωσε τον Ιούλιο του 2002 τα εθελοντικά ποιοτικά κριτήρια που καλύπτουν την εταιρική διακυβέρνηση, τη διαφάνεια και την επικοινωνία με τους επενδυτές (βλ. Πίνακα 3).

1.5 Ο κώδικας εθελοντικής εταιρικής διακυβέρνησης

Στην Ελλάδα, το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης ξεκίνησε για πρώτη φορά το 1998, όταν το Χρηματιστήριο Αθηνών και η ΑΣΥΚ Α.Ε. (Ανάπτυξη Συστημάτων και Υποστήριξης Κεφαλαίων) πραγματοποίησαν σχετική μελέτη. Τον Απρίλιο του 1999, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, εκφράζοντας το ενδιαφέρον της για τη θέσπιση αποτελεσματικών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, συγκροτήθηκε στην Ελλάδα με την Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης (CCG). Η CCG εισήγαγε τον Οκτώβριο του 1999 Λευκή Βίβλο με τίτλο "Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ανταγωνιστική Μετατροπή". Ο εθελοντικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης αναπτύχθηκε σε συνεργασία με όλους τους σχετικούς παράγοντες στην ελληνική οικονομία και έγινε με βάση τις διεθνώς αποδεκτές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Οι αρχές και οι κανόνες βέλτιστης πρακτικής που ενσωματώθηκαν διαμορφώθηκαν στενά σύμφωνα με τις αρχές του ΟΟΣΑ για την εταιρική διακυβέρνηση (ΟΟΣΑ, 1999).

Ο ελληνικός κώδικας περιέχει 44 συστάσεις που συγκεντρώθηκαν σε επτά κύριες κατηγορίες:

- Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μετόχων (π.χ. ενθαρρύνει την ψηφοφορία από θεσμικούς επενδυτές και αποθαρρύνει τις πολλαπλές διαδικασίες ψηφοφορίας και την έκδοση προνομιούχων μετοχών χωρίς δικαίωμα ψήφου).
- Πρέπει να απαγορευθεί η δίκαιη μεταχείριση των μετόχων (π.χ. συναλλαγές που βασίζονται σε εμπιστευτικές πληροφορίες ή που πραγματοποιούνται για ιδιωτικό όφελος).
- Ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών στην εταιρική διακυβέρνηση (π.χ. ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής μεταξύ εταιρειών και ενδιαφερομένων).
- Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος (π.χ. πλήρης, έγκαιρη και λεπτομερής γνωστοποίηση των πληροφοριών, συγκρότηση επιτροπής εσωτερικού ελέγχου αποτελούμενου αποκλειστικά από μη εκτελεστικούς διευθυντές).
- Το διοικητικό συμβούλιο (π.χ. μέγιστο μέγεθος συμβουλίου 13, με πλειοψηφία μη εκτελεστικών διευθυντών, εξωτερικές συμβουλές προς διευθυντές).
- τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου (π.χ. ορισμός της ανεξαρτησίας, αποζημίωση των μη εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών πρέπει να είναι συγκρίσιμα με τον χρόνο που αφιερώνουν για τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου, η αποζημίωση πρέπει να αναφέρεται ξεχωριστά στην ετήσια έκθεση της εταιρείας).
- Εκτελεστική διαχείριση (π.χ. αποζημίωση για τα στελέχη με βάση τις επιδόσεις, επιτροπή αποζημίωσης για την επανεξέταση της αποζημίωσης διαχείρισης, διορισμός του CFO στην ανώτατη ομάδα διαχείρισης).

1.6 Δημιουργία νομοθετικής επιτροπής για την εταιρική διακυβέρνηση

Το 2000, ο κώδικας εθελοντικής εταιρικής διακυβέρνησης κορυφώθηκε ανάμεσα στον επιχειρηματικό κόσμο. Ταυτόχρονα, τα Υπουργεία Εθνικής Οικονομίας και Ανάπτυξης δημιούργησαν μια νομοθετική επιτροπή για την εταιρική διακυβέρνηση (επιτροπή Rokkas). Ξεκίνησε μια καυτή συζήτηση για την τροποποίηση του εταιρικού δικαίου, που χαρακτηρίζεται από τη διαμάχη μεταξύ των εκπροσώπων της Ομοσπονδίας Ελληνικών Βιομηχανιών (ΟΕΒ) και του κράτους. Η ΟΕΒ αντιτάχθηκε στις

περισσότερες από τις προτεινόμενες τροπολογίες και δήλωσε ότι η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να υιοθετηθεί σε εθελοντική βάση. Ο νέος νόμος οριστικοποιήθηκε και δημοσιεύθηκε δύο χρόνια αργότερα.

1.7 Δύο σημαντικοί κανόνες από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς

Σημαντική συμβολή κατά τη διάρκεια του 2000 στην ενίσχυση της διαφάνειας και της γνωστοποίησης σχετικά με τη συμπεριφορά των εισηγμένων εταιρειών στην κεφαλαιαγορά ήταν η θέσπιση του κανόνα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς: "Κώδικας συμπεριφοράς για τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών και τα συνδεδεμένα με αυτά πρόσωπα" (Κανόνας CMC 5/204/2000). Ο κώδικας καθορίζει τα πρότυπα συμπεριφοράς για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες και ορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των κυριότερων μετόχων των εταιρειών, των μελών του διοικητικού συμβουλίου, της εκτελεστικής διοίκησης ή άλλων προσώπων ή νομικών προσώπων που τις αφορούν. Γενικά, σύμφωνα με τον κώδικα, κάθε εταιρεία εξασφαλίζει την άμεση αποκάλυψη πληροφοριών ή γεγονότων που προκύπτουν στον τομέα δραστηριότητάς της, οι οποίες δεν είναι προσιτές στο κοινό και που μπορεί να προκαλέσουν σημαντική διακύμανση στην τιμή των μετοχών της. Επιπλέον, ο κώδικας ορίζει τις οργανώσεις, τις δομές και τους μηχανισμούς εσωτερικής λειτουργίας που απαιτούνται για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων και των συμφερόντων των επενδυτών εν γένει. Σκοπός είναι να εξαλειφθεί η αβεβαιότητα στην αγορά των εταιρικών υποθέσεων και να αποφευχθεί η κερδοσκοπία από τους εμπλεκόμενους της εταιρείας ή άλλα πρόσωπα που ενδέχεται να έχουν εμπιστευτικές πληροφορίες.

1.7.1 Υποχρεώσεις υποβολής εκθέσεων και συναλλαγές πριν από την ανακοίνωση

Σύμφωνα με τον κώδικα, οι εισηγμένες εταιρείες θα γνωστοποιήσουν αμέσως στο κοινό τα ακόλουθα στοιχεία:

- Εταιρικές αποφάσεις σχετικά με ουσιαστικές αλλαγές στην επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας, περιουσιακά στοιχεία και κεφαλαιακή διάρθρωση (π.χ., συμπέρασμα ή τερματισμός σημαντικών συνεργασιών ή επιχειρηματικών συμμαχιών, σημαντική διεθνής πρωτοβουλία, αναλογίες δανειακού / μετοχικού κεφαλαίου και κερδοφορία).

- Εταιρικές αποφάσεις ή συμφωνίες για συμμετοχή σε διαδικασία συγχώνευσης, απόσυρσης ή εξαγοράς, απόκτηση ή εκχώρηση μετοχών που αντιστοιχούν τουλάχιστον στο 5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας, στην οποία η εισηγμένη εταιρεία ή τα μέλη του διοικητικού της συμβουλίου ή οι μέτοχοί της κατέχουν ποσοστό τουλάχιστον 10%.
- Εταιρικές αποφάσεις για αλλαγές στη σύνθεση του διοικητικού ή ανώτερου διοικητικού συμβουλίου και για τη διανομή και πληρωμή μερισμάτων, νέες εκδόσεις μετοχών, διανομή, εγγραφή, παραίτηση και μετατροπή μετοχών.
- Εταιρικές αποφάσεις για αλλαγές σε σημαντικά στοιχεία που αναφέρονται στο πιο πρόσφατο Ενημερωτικό Δελτίο ή στο Ετήσιο Δελτίο, συμπεριλαμβανομένων των αναλήψεων υποχρεώσεων που έχουν αναληφθεί για τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν μέσω της αγοράς.

Επιπλέον, ο κώδικας επιβάλλει συγκεκριμένες συναλλαγές πριν από την ανακοίνωση.

Οι μέτοχοι της Εταιρείας, οι οποίοι οφείλουν τουλάχιστον το 10% οποιασδήποτε κατηγορίας μετοχών, προτίθενται να αγοράσουν, εντός των επόμενων τριών μηνών ή λιγότερο, μετοχές της ίδιας κατηγορίας που αντιστοιχούν στο 5% τουλάχιστον του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ή προτίθενται να μεταβιβάσουν μετοχές της ίδιας κατηγορίας που αντιστοιχεί τουλάχιστον στο 5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας, γνωστοποιεί ολόκληρη την συναλλαγή. Ειδικότερα, πρέπει να γνωστοποιούν τον προβλεπόμενο όγκο και τη χρονική περίοδο της συναλλαγής, καθώς και την Εταιρεία Επενδύσεων μέσω της οποίας πρόκειται να εκτελεστεί η συναλλαγή και τους αναδόχους της σχετικής προκήρυξης. Σημαντικό στοιχείο για τη δημοσιοποίηση των οικονομικών στοιχείων είναι η απαίτηση για τις εισηγμένες εταιρείες να δημοσιεύουν μια ετήσια έκθεση και μια κατάσταση ταμειακών ροών. Η κατάσταση ταμειακών ροών είναι διαρθρωμένη σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα και αποτελεί το πρώτο βήμα εφαρμογής των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (IAS) στην Ελλάδα (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, 2000).

1.8 Υποχρεώσεις υπηρεσιών επενδυτών εσωτερικού ελέγχου

Οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται να σχηματίζουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Ο κώδικας καθορίζει τους όρους και τις προϋποθέσεις για την ανεξαρτησία του τμήματος.

Ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, υποβάλλει έκθεση στο διοικητικό συμβούλιο και πληροί κατάλληλα και κατάλληλα κριτήρια για το διορισμό.

Ο κώδικας καθορίζει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, τα οποία περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα:

- Παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τις υποχρεώσεις που ορίζονται στον κανόνα και με τις δεσμεύσεις που περιλαμβάνονται στα Ενημερωτικά Δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρείας.

- Η παρακολούθηση της νομιμότητας των αμοιβών και των λοιπών παροχών που προκύπτουν από τη διοίκηση και των σχέσεων και συναλλαγών της εταιρείας με συνδεδεμένες εταιρείες, καθώς και με άλλες εταιρείες στο μετοχικό κεφάλαιο των οποίων τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή οι μέτοχοι κατέχουν συμμετοχή τουλάχιστον 10%.

Ο κώδικας απαιτεί επίσης από ανεξάρτητο εξωτερικό ελεγκτή να παρέχει στις ρυθμιστικές αρχές την άποψή τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι εισηγμένες εταιρείες είναι επίσης υποχρεωμένες να σχηματίζουν τμήμα υπηρεσιών επενδυτών, με την ευθύνη της παροχής πληροφοριών σχετικά με τα εταιρικά θέματα, την άσκηση των δικαιωμάτων των επενδυτών, την πορεία των εργασιών τους και την πορεία των οικονομικών τους καταστάσεων.

Η άλλη σημαντική συμβολή κατά το 2000 για την ενίσχυση των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης ήταν το νέο πλαίσιο για τις δημόσιες προσφορές εξαγοράς (Καν. 1/195 της CMC 1/195/2000). Ο κανόνας διαμορφώθηκε σύμφωνα με τη σύσταση της σχετικής ευρωπαϊκής οδηγίας και της σχετικής νομοθεσίας σε άλλα κράτη μέλη της ΕΕ. Ο κανόνας ορίζει όρους δημόσιας προσφοράς εξαγοράς προς τους μετόχους της εισηγμένης στο χρηματιστήριο εταιρείας, για την απόκτηση των μετοχών της εταιρείας. Επιπλέον, ο κανόνας ορίζει τις διαδικασίες για την δημόσια πρόσκληση από ένα άτομο ή μια εταιρεία για υποβολή προσφορών για το απόθεμα της εταιρείας στόχου.

Τον Αύγουστο του 2001 η Ομοσπονδία Ελληνικών Βιομηχανιών (ΟΕΒ) εισήγαγε τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης για όλες τις εταιρείες αλλά κυρίως για τις εταιρείες

που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η συμμόρφωση με τις αρχές είναι προαιρετική. Οι βασικές συστάσεις περιλαμβάνουν:

- Δημιουργία επιτροπών επιπέδου διοικητικών συμβουλίων αποτελούμενων από πλειοψηφία μη εκτελεστικών διευθυντών.

- Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου από μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή μεμονωμένα σχόλια

Οι αρχές της ΟΕΒ δεν αντιμετωπίζουν το ζήτημα της ίσης / δίκαιης μεταχείρισης των μετόχων και των δικαιωμάτων των ενδιαφερομένων. Δεν περιέχουν επίσης διατάξεις που να αφορούν ειδικά την προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων, τον λόγο των μη εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών, την αποζημίωση των μη εκτελεστικών διευθυντών και τον διαχωρισμό μεταξύ του Διευθύνοντος Συμβούλου και του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου.

1.9 Σύστημα διαβάθμισης εταιρικής διακυβέρνησης από το Πανεπιστήμιο Αθηνών

Το Μάρτιο του 2002 το Κέντρο Οικονομικών Μελετών του Πανεπιστημίου Αθηνών παρουσίασε τη μεθοδολογία αξιολόγησης εταιρικής διακυβέρνησης στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Η ερευνητική ομάδα, με επιχορήγηση από το Χρηματιστήριο Αθηνών, συνέστησε Ειδική Συμβουλευτική Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης, αποτελούμενη από μέλη όλων των αρμόδιων αρχών (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Χρηματιστήριο Αθηνών, Ομοσπονδία Ελληνικών Βιομηχανιών, Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών, Ένωση Θεσμικών Επενδυτών, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών και Ένωση Χρηματιστηριακών Επιχειρήσεων). Η ερευνητική εργασία προχώρησε με αποτελέσματα στην αξιολόγηση του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης των εταιρειών που είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α. (για λεπτομέρειες βλ. Επόμενο κεφάλαιο).

1.10 Ο νέος νόμος για την εταιρική διακυβέρνηση

Η κυριότερη εξέλιξη στην Ελλάδα το 2002 ήταν ο νόμος περί εταιρικής διακυβέρνησης που εισήγαγε το ελληνικό Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και βασίστηκε στο αρχικό σχέδιο της Επιτροπής Ρόκκας (Νόμος 3016/2002: «για την εταιρική διακυβέρνηση, την

αμοιβή του διοικητικού συμβουλίου και άλλα θέματα»). Ο νόμος, ο οποίος δημοσιεύθηκε τον Μάιο του 2002, θέσπισε βασικές υποχρεώσεις εταιρικής διακυβέρνησης και αποσκοπούσε να επιβάλει τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Οι βασικές απαιτήσεις σύμφωνα με τον νέο νόμο είναι οι εξής:

1.10.1 Σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου

Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι μικρότερος από το ένα τρίτο (1/3) του συνολικού αριθμού των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Τουλάχιστον δύο ανεξάρτητοι μη εκτελεστικοί διευθυντές θα πρέπει να υπάρχουν στο διοικητικό συμβούλιο. Η συμμόρφωση με αυτή τη διάταξη δεν είναι υποχρεωτική, εάν διοριστούν και συμμετέχουν ως μέλη στο διοικητικό συμβούλιο εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων.

Κατά τη διάρκεια της θητείας τους, τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν επιτρέπεται να κατέχουν πάνω από το 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας και να έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή τα πρόσωπα που συνδέονται με αυτήν.

1.10.2 Αμοιβή μη εκτελεστικών συμβούλων

Οι αμοιβές και οι λοιπές αποζημιώσεις μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου καθορίζονται σύμφωνα με τον Νόμο Αρ. 2190/1920 και είναι ανάλογες με το χρόνο που αφιερώνουν στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων που τους ανατίθενται σύμφωνα με τον παρόντα Νόμο. Το σύνολο των αποδοχών και άλλων αποζημιώσεων των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να αναφέρεται στο παράρτημα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.

1.10.3 Εσωτερικός έλεγχος

Η ύπαρξη και η λειτουργία ενός τμήματος ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την έγκριση της αρχικής δημόσιας προσφοράς μετοχών ή άλλων τίτλων. Ο έλεγχος πραγματοποιείται από το αρμόδιο τμήμα. Οι ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, δεν αναφέρονται σε κανένα άλλο τμήμα της εταιρείας

και εποπτεύονται από ένα έως τρία (1-3) μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

1.10.4 Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου

Σε περίπτωση αύξησης κεφαλαίου μέσω εισφοράς μετρητών, το συμβούλιο υποχρεούται να υποβάλει έκθεση στη συνέλευση των μετόχων σχετικά με τις γενικές κατευθύνσεις του επενδυτικού σχεδίου της εταιρείας, καθώς και αξιολόγηση της χρήσης των κεφαλαίων που αντλήθηκαν κατά την προηγούμενη αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, εάν αυτό συνέβη κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων ετών. Οποιοσδήποτε σημαντικές αποκλίσεις στη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων μπορούν να αποφασιστούν από το διοικητικό συμβούλιο με πλειοψηφία τριών τετάρτων των μελών του και πρέπει να εγκριθούν από γενική συνέλευση των μετόχων.

1.11 Ποιοτικά κριτήρια από το Χρηματιστήριο Αθηνών

Λίγες μέρες αργότερα, τον Ιούνιο του 2002, το Χρηματιστήριο Αθηνών ανακοίνωσε τα ποιοτικά κριτήρια που καλύπτουν την εταιρική διακυβέρνηση, τη διαφάνεια και την επικοινωνία με τους επενδυτές. Τέτοια ποιοτικά κριτήρια έχουν αναπτυχθεί μετά από μελέτη του τμήματος E & A του Χρηματιστηρίου Αθηνών και ολοκληρώθηκαν σε συνεννόηση με τις εισηγμένες εταιρείες και τις ενώσεις που τις εκπροσωπούν. Η εφαρμογή αυτών των κριτηρίων είναι προαιρετική και συμπληρώνει τις απαιτήσεις που οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται να εκπληρώσουν, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Τα κριτήρια είναι τα εξής:

- Δημιουργία και περιεχόμενο εταιρικού δικτυακού τόπου που καλύπτει τους τέσσερις θεματικούς τομείς: εταιρική οργάνωση, εταιρικό προφίλ και οικονομικά και χρηματιστηριακά δεδομένα.
- Οργάνωση, από μια Μονάδα Σχέσεων με Επενδυτές, οδικών εκθέσεων και πρόσθετων δραστηριοτήτων.
- Χαρακτηριστικά της εταιρικής διακυβέρνησης
- Δείκτης ελεύθερου επιτοκίου (25% για την Κύρια Αγορά και 20% για την Παράλληλη Αγορά).

Κάθε μία από τις παραπάνω τέσσερις ομάδες κριτηρίων, που καλύπτονται από ένα σχετικό ερωτηματολόγιο, αντιπροσωπεύει συστάσεις που συμβάλλουν κυρίως στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία των εισηγμένων εταιρειών με τους επενδυτές. Η υιοθέτηση των κριτηρίων είναι στη διακριτική ευχέρεια των εισηγμένων εταιρειών (με την επιφύλαξη των υφιστάμενων νομικών απαιτήσεων σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση).

Παρόλο που το Χ.Α.Α αναφέρει σαφώς ότι η υιοθέτηση των ανωτέρω ποιοτικών κριτηρίων είναι εθελοντική, απελευθερώνει σε συνεχή βάση έναν πίνακα εισηγμένων εταιρειών, ανάλογα με το βαθμό συμμόρφωσής τους.

1.12 Δομή ιδιοκτησίας και δικαιώματα ψήφου στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες

Σε ελληνικές εισηγμένες εταιρείες, όπως και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, η ιδιοκτησία είναι συγκεντρωμένη. Μεγάλες οικογένειες ελέγχουν συνήθως τις περισσότερες από τις εταιρείες και τα μέλη των ελέγχουσων οικογενειών συνήθως εξυπηρετούν ως ανώτατο διευθυντικό στέλεχος. Επιπλέον, το κράτος ελέγχει μεγάλα ποσοστά ψήφων σε σημαντικό αριθμό εισηγμένων εταιρειών. Οι εταιρείες μεγάλης κεφαλαιοποίησης εμφανίζουν μεγαλύτερη διασπορά ιδιοκτησίας και ελέγχου από ό, τι οι επιχειρήσεις μεσαίας και μικρής κεφαλαιοποίησης.

Ως εκ τούτου, το πρόβλημα της υπηρεσίας αναδύεται ως μια σύγκρουση μεταξύ των "ισχυρών κακομαθητών και των αδύναμων ιδιοκτητών μειονοτήτων" και όχι μεταξύ "ισχυρών στελεχών και αδύναμων ιδιοκτητών". Το αγγλοσαξονικό μοντέλο ιδιοκτησίας περιγράφει τις τελευταίες αντίθετες σχέσεις, το μοντέλο κυριότητας της ηπειρωτικής Ευρώπης το πρώτο (Becht, 1997, Becht and Roell, 1999).

Το Τμήμα Ερευνών της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς υπολογίζει τη διασπορά ιδιοκτησίας των εισηγμένων εταιρειών τον Σεπτέμβριο του 2001. Όταν ο κύριος μέτοχος ορίζεται ως μέτοχος που κατέχει τουλάχιστον το 5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας, η μέση διασπορά της κυριότητας των εισηγμένων εταιρειών είναι 47,22%. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο ανταγωνισμός για τον έλεγχο σε επίπεδο εταιρείας είναι μικρός. Συνολικά, τον Σεπτέμβριο του 2001, υπήρχαν 370 μετοχές που κατείχαν 974 κύριοι μέτοχοι. Υπάρχουν, κατά μέσον όρο, λίγοι κύριοι μέτοχοι ανά

εισηγμένη εταιρεία (περίπου 3). Ωστόσο, οι εταιρείες μεγάλης κεφαλαιοποίησης (FTSE-20) παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό διασποράς ιδιοκτησίας από τις εταιρείες μεσαίας κεφαλαιοποίησης (FTSE-40). Στην πρώτη, η διασπορά της κυριότητας είναι 54,04% (52 κύριοι μέτοχοι), στην τελευταία 44,4% (101 κύριοι μέτοχοι). Η τάση αυτή δικαιολογείται από τα αποτελέσματα.

Ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης ιδιοκτησίας είναι συνεπής με τα αποτελέσματα στις περισσότερες άλλες χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης. Στην Ιταλία, οι Bianchi et al (1997) έδειξε ότι ο μεγαλύτερος μέτοχος σε εισηγμένες εταιρείες κατείχε κατά μέσο όρο το 48% των συνολικών δικαιωμάτων ψήφου, ενώ οι τρεις μεγαλύτεροι μέτοχοι κατείχαν το 62%. Οι Bloch και Kremp (1997) ανέφεραν σημαντικό βαθμό συγκέντρωσης ιδιοκτησίας (56%) για εισηγμένες επιχειρήσεις στη Γαλλία. Μια μελέτη από τους Facio και Lang (2000), σε δείγμα 1.740 επιχειρήσεων σε πέντε χώρες της Δυτικής Ευρώπης (Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία και Ηνωμένο Βασίλειο) κατέδειξε μικρό βαθμό διασποράς της ιδιοκτησίας (38,3% των εταιρειών είναι ευρέως διαδεδομένες). Αναφέρουν επίσης σημαντική συγκέντρωση ιδιοκτησίας σε μικρό αριθμό οικογενειών (οι οικογένειες ελέγχουν το 43,9% των εταιρειών της Δυτικής Ευρώπης).

1.13 Μεθοδολογίες αξιολόγησης εταιρικής διακυβέρνησης για τις εισηγμένες στο Χ.Α. εταιρείες

Το Κέντρο Οικονομικών Μελετών του Πανεπιστημίου Αθηνών (2002) έχει αναπτύξει μια μεθοδολογία αξιολόγησης εταιρικής διακυβέρνησης για τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α.

Η προσπάθεια ήταν να δημιουργηθεί ένα σημαντικό εργαλείο πολιτικής για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συγκεκριμένα, το σύστημα διαβάθμισης είχε ως στόχο:

- Να παράγει χρήσιμα αποτελέσματα συγκεντρωτικών δεδομένων για τις αρμόδιες αρχές (π.χ. το Χρηματιστήριο Αθηνών, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς).
- Να παρέχει ένα ανεξάρτητο και αξιόπιστο εργαλείο για όλους τους επενδυτές που πιστεύουν ότι η ενδεδειγμένη εξέταση των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης θα οδηγήσει σε αύξηση της μακροπρόθεσμης αξίας των μετόχων. Η σημασία αυτού αυξάνεται σε ένα πλαίσιο ανοικτής κεφαλαιαγοράς με «απαιτητικούς» διεθνείς επενδυτές.

- Να παρέχει μια ολοκληρωμένη και συγκεκριμένη αξιολόγηση σχετικά με όλα τα κριτήρια εταιρικής διακυβέρνησης για κάθε εταιρεία.

Η συμπεριφορά της εταιρικής διακυβέρνησης αξιολογήθηκε το 2001 μέσω των ακόλουθων βασικών κριτηρίων εταιρικής διακυβέρνησης:

- Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μετόχων (π.χ. τήρηση της αρχής της μονομερούς ψήφου, συσκευές κατά της ανάληψης, περιορισμοί του δικαιώματος ψήφου, θέματα ψηφοφορίας, προτάσεις μετόχων και διαδικασίες ψηφοφορίας).

- Διαφάνεια, αποκάλυψη πληροφοριών και έλεγχος (π.χ. ποσότητα και ποιότητα των πληροφοριών που αποκαλύπτονται, λογιστικά πρότυπα και έλεγχος, πληροφορίες για τους κυριότερους μετόχους της εταιρείας).

- Το διοικητικό συμβούλιο (π.χ. ανεξάρτητοι διευθυντές, διαίρεση μεταξύ του ρόλου του προέδρου και του εκτελεστικού διευθυντή, προγραμματισμός διαδοχής, εκλογή του διοικητικού συμβουλίου, αμοιβή διευθυντή και λειτουργία και αρχές επιτροπών του διοικητικού συμβουλίου).

- Εκτελεστική διοίκηση (π.χ. καθήκοντα και ευθύνες του Διευθύνοντος Συμβούλου και της εκτελεστικής διοίκησης, αμοιβές των στελεχών).

- δέσμευση εταιρικής διακυβέρνησης, ο ρόλος των ενδιαφερομένων και η εταιρική κοινωνική ευθύνη (π.χ. παρουσία συγκεκριμένων εταιρικών κατευθυντήριων γραμμών εταιρικής διακυβέρνησης, ευαισθητοποίηση σχετικά με την κοινωνική ευθύνη και την φιλανθρωπία).

Τα πέντε βασικά κριτήρια αποτελούνταν από συνολικά 37 μερικούς δείκτες. Το τελικό αποτέλεσμα βασίστηκε στις απαντήσεις, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, 120 εισηγμένων εταιρειών που αντιπροσωπεύουν από κοινού πάνω από το 85% της κεφαλαιοποίησης της αγοράς.

Τα συμπεράσματα της μελέτης συνοψίζονται ως εξής (Spanos, 2003):

- Η συστηματική αξιολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι εφικτή στην Ελλάδα τόσο στο επίπεδο της μεθοδολογίας όσο και στο επίπεδο ενδιαφέροντος της πλειοψηφίας των εισηγμένων εταιρειών.

- Οι εταιρείες έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να συγκρίνουν τα αποτελέσματα της δικής τους αξιολόγησης με τη βέλτιστη διαβάθμιση και τον μέσο όρο. Ως εκ τούτου, προέκυψε ένα εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης.

- Η ελληνική κεφαλαιαγορά, κατά μέσον όρο, φαίνεται να έχει ένα σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο συμμόρφωσης με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, αλλά οι πιθανές αλλαγές στη μεθοδολογία ενδέχεται να αλλάξουν σε μεγάλο βαθμό αυτό το συμπέρασμα.

- Η υιοθέτηση μιας ενεργού πολιτικής συμμόρφωσης με τις διεθνείς "καλές πρακτικές" είχε ξεκινήσει από ορισμένες ελληνικές εταιρείες, αλλά αργά ή γρήγορα όλοι θα πρέπει να το συνειδητοποιήσουν. Οι εταιρείες με χαμηλό βαθμό συμμόρφωσης κινδυνεύουν να έχουν μειωμένη ζήτηση για τις μετοχές τους, παρά την κερδοφορία τους.

- Η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι μια δυναμική διαδικασία. Μια καλή βαθμολογία σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή δεν σημαίνει μακροπρόθεσμη ασφάλεια.

Η ερευνητική ομάδα με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης έκανε βασικές και προχωρημένες συστάσεις στις αρμόδιες αρχές και στις εταιρείες. Οι βασικές συστάσεις περιλαμβάνουν (Spanos, 2003):

- Η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας για τη βελτίωση της άσκησης των δικαιωμάτων των μετόχων της μειοψηφίας.

- Διευκρίνιση και βελτίωση του νομικού πλαισίου που καλύπτει τα σχέδια δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών.

- Βελτίωση της δημοσιογραφικής κάλυψης των εισηγμένων εταιρειών.

- Εξορθολογισμός των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου.

- Η χρήση του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από εισηγμένες εταιρείες για επικοινωνία με τους μετόχους.

- Η χρήση της αγγλικής γλώσσας σε όλες τις ετήσιες και ενδιάμεσες εκθέσεις της εταιρείας, σε δελτία τύπου και σε άλλα φυλλάδια.

- Ανάλυση από την ομάδα διαχείρισης οποιασδήποτε απόκλισης από τους στόχους που είχαν ανακοινωθεί προηγουμένως.

- Ο διορισμός επαρκούς αριθμού ανεξάρτητων μη εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών (ο αριθμός των ανεξάρτητων διευθυντών πρέπει να προσδιορίζεται σε ad hoc βάση, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες της εταιρείας).
- Συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου στα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.
- Συνολική εξέταση πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων στους μηχανισμούς ελέγχου (εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος).

Οι προτεινόμενες συστάσεις περιλαμβάνουν:

- Η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας για τη διευκόλυνση της συνέλευσης των μετόχων.
- Περιοδική επανεξέταση του μεγέθους του σκάφους
- Δημιουργία επιτροπών συμβουλίου
- Ανάπτυξη γραπτών κατευθυντήριων γραμμών εταιρικής διακυβέρνησης από τις εισηγμένες εταιρείες.
- Αξιολόγηση του συμβουλίου και των επιδόσεων του Διευθύνοντος Συμβούλου
- Νέα ενσωμάτωση και προσανατολισμός μελών του διοικητικού συμβουλίου
- Σχέδια αμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση της εκτελεστικής διοίκησης

Κεφάλαιο 2. Εταιρική διακυβέρνηση στις τράπεζες

Οι τράπεζες έχουν δύο χαρακτηριστικά που παρακινούν μια ξεχωριστή ανάλυση. Συγκεκριμένα, οι τράπεζες είναι γενικά πιο αδιαφανείς από τις μη χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις παρεμβαίνουν πολύ πιο συχνά στον τραπεζικό κλάδο.

2.1 Αδιαφάνεια: Συνέπειες για τη διακυβέρνηση από τους μετόχους και τους κατόχους χρεών

Οι μεγαλύτερες πληροφοριακές ασυμμετρίες μεταξύ των εμπλεκομένων και των εξωτερικών τραπεζών καθιστούν πολύ δύσκολη την παρακολούθηση των τραπεζικών διαχειριστών από τους διάχυτους ιδιώτες και τους κατόχους χρεών. Όπως σημειώνεται, οι ελεγχόμενοι ιδιοκτήτες έχουν κίνητρα να αυξήσουν το προφίλ κινδύνου της τράπεζας. Οι κάτοχοι χρεωστικών τίτλων, ωστόσο, δεν απολαμβάνουν καμιά ανοδική τάση από την ανάληψη κινδύνου, αλλά κάνουν τα μειονεκτήματα εάν η τράπεζα δεν μπορεί να εξυπηρετήσει τα χρέη της. Η μεγαλύτερη αδιαφάνεια των τραπεζών δυσκολεύει τους κατόχους χρεών να ελέγχουν τις τράπεζες από αυτή την αλλαγή κινδύνου.

Όσον αφορά τις συμβάσεις παροχής κινήτρων, οι μεγαλύτερες ασυμμετρίες στον τομέα των πληροφοριών καθιστούν δυσκολότερη την εκπόνηση συμβάσεων που ευθυγραμμίζουν τα συμφέροντα των διαχειριστών με τους κατόχους τραπεζικών ιδίων κεφαλαίων. Όταν τα αποτελέσματα είναι δύσκολο να μετρηθούν και είναι εύκολο να επηρεαστούν βραχυπρόθεσμα, οι διαχειριστές θα βρουν ευκολότερο να χειριστούν τις αποζημιώσεις από τα πακέτα «αντιστάθμισης». Οι τραπεζίτες που ενδιαφέρονται να ενισχύσουν την αποζημίωσή τους βραχυπρόθεσμα μπορούν να δώσουν ένα υψηλό επιτόκιο δανείου σε έναν δανειολήπτη που αντιμετωπίζει πρόβλημα, ενισχύοντας έτσι τα έσοδα από τόκους. Και ελέγχοντας σημαντικές πηγές πόρων, οι τραπεζίτες μπορούν να μεταφέρουν τις τιμές των περιουσιακών στοιχείων που ενεργοποιούν τις πληρωμές στους ίδιους με συμβάσεις παροχής κινήτρων. Επιπλέον, δεδομένου ότι οι διαχειριστές συχνά ελέγχουν τα διοικητικά συμβούλια που γράφουν τις συμβάσεις παροχής κινήτρων, οι διαχειριστές αδιαφανών τραπεζών μπορούν συχνά να σχεδιάζουν πακέτα αποζημιώσεων που επιτρέπουν στους διαχειριστές να επωφελούνται εις βάρος της μακροχρόνιας υγείας της τράπεζας.

Ενώ πολλοί υποστηρίζουν ότι μεγάλοι πιστωτές - π.χ. κάτοχοι χρεωστικών τίτλων και χρεωστικών τίτλων μειωμένης εξασφάλισης - μπορούν να διευκολύνουν τις πληροφοριακές ασυμμετρίες στις τράπεζες και να ενισχύσουν την εταιρική διακυβέρνηση, υπάρχουν περίπλοκοι παράγοντες. Οι μεγάλοι πιστωτές βασίζονται σε νομικά συστήματα τα οποία συχνά δεν μπορούν να υποστηρίξουν τα δικαιώματά τους, με αρνητικές επιπτώσεις στην εταιρική διακυβέρνηση. Επίσης, οι μεγάλοι πιστωτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν το καθεστώς εμπιστευτικών πληροφοριών για να επωφεληθούν οι ίδιοι εις βάρος των λιγότερο ενημερωμένων επενδυτών και της αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης, όπως φάνηκε από τους Calomiris και Powell (2000). Πέραν αυτών των περιπλοκών παραγόντων, υπάρχουν και άλλες δυσκολίες που συνδέονται με την εξάρτηση από το χρέος μειωμένης εξασφάλισης για τη βελτίωση της διακυβέρνησης, όπως αναφέρεται παρακάτω.

Η αδιαφάνεια επιτρέπει επίσης στους επενδυτές να εκμεταλλεύονται τους εξωτερικούς επενδυτές και την κυβέρνηση. Σε πολλές χώρες, η κυριαρχία μεγάλων τομέων της οικονομίας από σχετικά λίγες οικογένειες καθιστά πιο πιθανή την κατάχρηση εμπιστευτικών πληροφοριών, συνήθως σε βάρος των εξωτερικών επενδυτών, των καταθετών και τελικά των φορολογουμένων. Οι La Porta, Lopez-de-Silanes και Zamarripa (2003) βρίσκουν υψηλά ποσοστά συνδεδεμένου δανεισμού στο Μεξικό. Διαπιστώνουν ότι το 20% των συνολικών δανείων πηγαίνουν σε συνδεδεμένα μέρη. Αυτά τα δάνεια επωφελήθηκαν από επιτόκια που ήταν περίπου 415-420 μονάδες βάσης κάτω από τα αντίστοιχα μη συνδεδεμένα μέρη. Οι σχετικοί δανειολήπτες επωφελήθηκαν επίσης από μεγαλύτερες διάρκειες, ήταν πολύ λιγότερο πιθανό να χρειαστεί να τοποθετήσουν τις εξασφαλίσεις, είχαν 33% λιγότερες πιθανότητες να επιστρέψουν και τα ποσοστά ανάκτησης αυτών των δανείων ήταν σημαντικά χαμηλότερα (78% χαμηλότερα) από τα δάνεια σε μη συνδεδεμένα μέρη. Ομοίως, ο Laeven (2001) παρουσιάζει τα στοιχεία ότι οι εμπιστευματοδόχοι στις ρωσικές τράπεζες εκτρέπουν τη ροή των δανείων προς τον εαυτό τους και στη συνέχεια αθετούν το 71% του χρόνου.

2.2 Αδιαφάνεια: Επιπτώσεις στη διακυβέρνηση από τον ανταγωνισμό

Η αδιαφάνεια των τραπεζών μπορεί να αποδυναμώσει τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που, σε άλλες βιομηχανίες, βοηθούν τους διαχειριστές πειθαρχίας μέσω της απειλής

της εξαγοράς καθώς και μέσω ανταγωνιστικών αγορών προϊόντων. Ο ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντων είναι συχνά λιγότερο έντονος στον τραπεζικό τομέα. Οι τραπεζίτες συνήθως αποτελούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες - για να βελτιώσουν τα πληροφοριακά προβλήματα που συνδέονται με την παροχή δανείων - και αυτές οι σχέσεις αποτελούν εμπόδια στον ανταγωνισμό.

Οι εξαγορές είναι πιθανό να είναι λιγότερο αποτελεσματικές όταν οι εμπλεκόμενοι έχουν πολύ καλύτερη πληροφόρηση από τους δυνητικούς αγοραστές. Ακόμη και στις βιομηχανικές χώρες, οι εχθρικές εξαγορές τείνουν να είναι σπάνιες στον τραπεζικό τομέα (Prowse, 1997). Πράγματι, οι μεγάλες καθυστερήσεις στη διαδικασία έγκρισης κανονιστικών ρυθμίσεων που σχετίζονται με τις τραπεζικές αγορές κάνουν εξαιρετικά σπάνιες τις εχθρικές εξαγορές στον τραπεζικό τομέα. Η εξαγορά μετά την αποτυχία, η οποία συμβαίνει με μεγαλύτερη συχνότητα, σχεδόν εξ ορισμού, δεν επηρεάζει τα διευθυντικά κίνητρα. Επιπλέον, η απουσία αποτελεσματικής αγοράς κινητών αξιών εμποδίζει την εξαγορά και επομένως την εταιρική διακυβέρνηση. Εάν οι πιθανοί εταιρικοί επιδρομείς δεν μπορούν γρήγορα να αντλήσουν κεφάλαια, αυτό θα μειώσει την αποτελεσματικότητα της απειλής εξαγοράς. Ομοίως, εάν οι μετοχές των τραπεζών δεν διαπραγματεύονται ενεργά σε αποδοτικές αγορές μετοχών, αυτό θα εμποδίσει περαιτέρω τις εξαγορές ως αποτελεσματικό μηχανισμό διακυβέρνησης.

Επιπλέον, η απουσία αποτελεσματικών αγορών κινητών αξιών σημαίνει ότι δεν υπάρχουν πολλά χρηματοπιστωτικά μέσα - όπως δάνεια μειωμένης εξασφάλισης και ομόλογα - που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τον περιορισμό της διαχειριστικής διακριτικής ευχέρειας. Υπάρχουν υγιή κίνητρα για τη δημιουργία μιας ομάδας μεγάλων, εξελιγμένων ανασφάλιστων πιστωτών με τα κίνητρα και την ικανότητα παρακολούθησης των τραπεζών ως ένα σχέδιο για την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης. Παρ' όλα αυτά, το σχέδιο αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη αποτελεσματικών αγορών κινητών αξιών, οι οποίες δεν υπάρχουν στις περισσότερες χώρες.

2.3 Ανασκόπηση μελετών

Οι ακαδημαϊκοί συγγραφείς όπως οι Hackethal et al (2005), De Andres & Vallelado (2008), Grove et al (2011) και Αγοράκη (2013) έχουν εξετάσει την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης στον τραπεζικό κλάδο. Πρώτον, οι Hackethal, Schmidt &

Tyrell (2005) διερεύνησαν την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης στον γερμανικό τραπεζικό τομέα. Συγκεκριμένα, οι Hackethal et al (2005) διακρίνουν τρεις τομείς στους οποίους επικεντρώνεται η τραπεζική διακυβέρνηση: ο έλεγχος της ρευστότητας, ο δανεισμός και οι ανθρώπινοι πόροι. Όσον αφορά τη ρευστότητα, οι ακολουθούμενες πολιτικές είναι πιο συντηρητικές, εστιάζοντας στην κατοχή μερικών μετοχών και στην εκπροσώπηση της τράπεζας στα εποπτικά συμβούλια που παρακολουθούν τα επίπεδα ρευστότητας στην αγορά. Αντίθετα, τα χαρακτηριστικά της διακυβέρνησης των ανθρώπινων πόρων υπογραμμίζουν την υπεράσπιση της θέσης των εργαζομένων στις τράπεζες και την ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, γεγονός που αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Τέλος, οι Hackethal et al (2005) αναφέρουν ότι ένα τραπεζικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να είναι σε θέση να αλλάξει τα χαρακτηριστικά του προκειμένου να είναι αποτελεσματικό σε μια βιομηχανία που αντιμετωπίζει συνεχή μεταβολή και μετάλλαξη παγκοσμίως.

Ταυτόχρονα, οι De Andres & Vallelado (2008) εξέτασαν το ρόλο του διοικητικού συμβουλίου στην επιτυχημένη εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών. Προκειμένου να προσεγγίσουν τα ερευνητικά τους ερωτήματα, οι συντάκτες συγκέντρωσαν στοιχεία από έξι αγορές ανεπτυγμένων οικονομιών, ιδίως τον Καναδά, τη Γαλλία, την Ιταλία, την Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου μιας τράπεζας είναι θετικά συνδεδεμένο με την εταιρική της απόδοση. Με άλλα λόγια, οι τράπεζες με μεγάλα συμβούλια έχουν καλύτερες επιδόσεις στην αγορά. Επιπλέον, ο βαθμός ανεξαρτησίας των μελών του διοικητικού συμβουλίου αποτελεί σημαντικό παράγοντα. Συνήθως ένας μέτριος βαθμός ανεξαρτησίας οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Τα συμπεράσματα του De Andres & Vallelado (2008) συμφωνούν με αυτά των Hackethal et al (2005), τα οποία τονίζουν τη σημασία μιας ευρύτερης εκπροσώπησης των στελεχών των τραπεζών στη διακυβέρνησή τους.

Σε ένα κλίμα συμφωνίας, οι Grove et al (2011) αναφέρουν ότι η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που οδηγούν σε αύξηση της συνολικής απόδοσης των τραπεζών, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Οι Grove et al (2011) τονίζουν επίσης τη σημασία του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου, γράφοντας ότι τα μεγαλύτερα συμβούλια οδηγούν σε πιο δημοκρατική διακυβέρνηση και καλύτερη οικονομική απόδοση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι

Grove et al (2011) βασίζονται στην έρευνά τους στην τραπεζική αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου.

Τέλος, σύμφωνα με την Αγόρακη (2013), η Εταιρική Διακυβέρνηση για τον τραπεζικό τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι:

- Σε μια οικονομία, ιδιαίτερα στις τράπεζο-κεντρικές οικονομίες, η χρηματοπιστωτική διαμεσολάβηση των τραπεζών είναι απαραίτητη.
- Το πλήθος των υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της σύγχρονης οικονομίας και την οικονομική ανάπτυξη, για παράδειγμα πρόσβαση σε συστήματα υδραυλικών εγκαταστάσεων, συλλογή πληροφοριών, διαχείριση κινδύνων.
- Τα κεφάλαια των καταθετών είναι ουσιώδη
- Στις πιθανές δυσκολίες περιλαμβάνεται ο βαθμός ευαισθησίας και ο υψηλός κίνδυνος μόλυνσης άλλων βιομηχανιών.
- Οι πιστωτές ή οι μέτοχοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση άλλων εταιρειών
- Οι τράπεζες σημειώνουν ότι η ασυμμετρία των πληροφοριών είναι πολύ μεγαλύτερη.
- Η παρουσία του δανειστή σε αμφοτέρως τις προσφυγές και με την ασφάλεια των καταθέσεων (σιωπηρή ή ρητή), μειώνει τα κίνητρα για τους πελάτες των τραπεζών να ασκούν έλεγχο στις τράπεζες.
- Σύμφωνα με την Επιτροπή της Βασιλείας για αποτελεσματικές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, για τον τραπεζικό τομέα είναι πρωταρχικής σημασίας η επίτευξη και ο διαχωρισμός της εμπιστοσύνης των καταθετών στο τραπεζικό σύστημα, που είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία της οικονομίας.

Συμπερασματικά, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη συμβολή της εταιρικής διακυβέρνησης στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των τραπεζών. Η τραπεζική διακυβέρνηση επηρεάζεται από παράγοντες όπως: το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, ο βαθμός ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κλπ. Ειδικότερα, προωθεί ένα πιο δημοκρατικό και πιο αποτελεσματικό μοντέλο διακυβέρνησης. Οι Grove et al (2011) προσθέτουν ότι σε περιόδους οικονομικής κρίσης ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ακόμα πιο σημαντικός.

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία

3.1 Σκοπός της εργασίας

Στην Ελλάδα το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, όπως ο νόμος 3016/2002, που επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποδειχθεί ότι η εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης συνέβαλε θετικά στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Με βάση λοιπόν τους παραπάνω στόχους, διαμορφώνονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πόσο έχει επηρεαστεί η εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης των τραπεζών στην Ελλάδα από την οικονομική κρίση;
2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ Εταιρικής διακυβέρνησης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ);
3. Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την άσκηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις τράπεζες στην Ελλάδα;

3.2 Ερευνητική προσέγγιση

Σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο και Σαμαντά (2011) η μεθοδολογία της έρευνας κατηγοριοποιείται σε ποιοτικά και ποσοτικά.

Σκοπός της ποιοτικής προσέγγισης είναι η διερεύνηση και η κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων, δηλαδή της ολιστικής κατανόησης. Παρέχει στον ερευνητή την ευκαιρία να συγκεντρώσει χρήσιμες πληροφορίες για το ερευνητικό θέμα, την πιο κατάλληλη μέθοδο για να απαντήσει στις ερωτήσεις "Γιατί" και "Πώς". Η ποιοτική προσέγγιση είναι, καταρχήν, διερευνητική μέθοδος. Σκοπός του είναι να διερευνήσει και να αναπτύξει νέα θεωρητικά μοντέλα παρά να επαληθεύσει τις υποθέσεις και να τις γενικεύσει σε μεγαλύτερο πληθυσμό. Είναι η πλέον κατάλληλη μέθοδος επιλογής

για την εξέταση των αντιλήψεων, των συναισθημάτων, των κινήτρων, των παραστάσεων και των συμπεριφορών των ατόμων.

Ως φόντο, διερευνώνται οι υποκειμενικές έννοιες και η εμπειρία που φέρνει. Για να είναι σαφές, αυτό επικεντρώνεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό, (ιδεολογικό, αξία) πλαίσιο στο οποίο βρίσκεται το αντικείμενο της έρευνας. Τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι η ανάλυση κειμένων και λόγου και ένα μικρό δείγμα συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο και Σαμαντά (2011), η παραπάνω έρευνα επιλέγεται όταν επιχειρείται η κατανόηση των συμπεριφορών και η μετάβαση από τον ειδικό σε γενικό, δηλαδή από τις παρατηρήσεις στη θεωρία. Το υποκειμενικό στοιχείο κυριαρχεί επειδή ο άνθρωπος που διεξάγει την έρευνα καταλήγει στη δημιουργία μιας θεωρίας που βασίζεται στις δικές του αντιλήψεις και πεποιθήσεις.

Επομένως, η ποιοτική έρευνα επιλέγεται όταν:

1. Εστιάζουμε στους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι χτίζουν τις αντιλήψεις τους για την πραγματικότητα.
2. Εστιάζουμε στις έννοιες και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για την ερμηνεία των φαινομένων και των καταστάσεων που βιώνουν.
3. Εστιάζουμε στο πώς τα εννοιολογικά σχήματα που βασίζονται εσφαλμένα σε καθιερωμένες αντιλήψεις για το συγκεκριμένο θέμα οδηγούν σε ένα επεξηγηματικό σχήμα που ερμηνεύει μια διαδικασία ή ένα φαινόμενο.
4. Ψάχνουμε για τις αντιλήψεις, τις εμπειρίες και τα συναισθήματα των συμμετεχόντων στο θέμα που ερευνούμε.

Ποιοτικά ερευνητικά εργαλεία:

- Συμμετοχική παρατήρηση και συνεντεύξεις (τηλεφωνική συνέντευξη, προσωπική συνέντευξη και εστιασμένες ομαδικές συζητήσεις)
- Ανάλυση δεδομένων χρησιμοποιώντας τεχνικές βασισμένες στη γλώσσα.

Από την άλλη πλευρά, η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των αιτιών και των αλλαγών που παρατηρούνται στα κοινωνικά φαινόμενα χρησιμοποιώντας αριθμητική ανάλυση και αντικειμενική μέτρηση. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2003), η ποσοτική έρευνα απαντά κυρίως σε ερωτήσεις «ποιος» και «πόσα».

Χρησιμοποιεί κυρίως αντιπροσωπευτικά δείγματα δεδομένων και προσφέρει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων του δείγματος στον πληθυσμό. Τα δεδομένα συλλέγονται κατά κύριο λόγο χρησιμοποιώντας δομημένα / κωδικοποιημένα πρωτόκολλα όπως ερωτηματολόγια. Τα δεδομένα αναλύονται μέσω στατιστικών προγραμμάτων (π.χ. αριθμητικές, στατιστικές μετρήσεις). Σύμφωνα με τους Billig και Waterman (2014), εφαρμόζεται ποσοτική έρευνα όταν ο πρωταρχικός σκοπός του ερευνητή είναι να εξετάσει την αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών προκειμένου να ερμηνεύσει μια θεωρία. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται το πιο δημοφιλές εργαλείο για την ποσοτική έρευνα.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της χρήσης του ερωτηματολογίου είναι: (α) η τοπική, εθνική και διεθνής κάλυψη, (β) οι ανώνυμες απαντήσεις, (γ) το χαμηλό κόστος, (δ) η σχετικά δαπανηρή ερευνητική διαδικασία, (ε) η δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου οποιαδήποτε στιγμή; στ) καλή μέθοδος για προσωπικά ερωτήματα και ζ) αυθεντικότητα πρωτογενών δεδομένων (Saunders et al, 2009, Malhotra & Bricks, 2006).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη σχεδιάστηκε μετά την ανάλυση της βιβλιογραφίας και περιείχε 2 ενότητες. Η πρώτη ενότητα συγκέντρωσε τα δημογραφικά στοιχεία των στελεχών των τραπεζών (φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, ηλικία), ενώ το δεύτερο τμήμα βασίστηκε σε θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και περιλάμβανε 14 δηλώσεις στις οποίες οι ερωτηθέντες δήλωσαν το βαθμό συμφωνίας / διαφωνίας τους, χρησιμοποιώντας ένα κλίμα (Likert) 5 βαθμολογίες με 1 που αντιστοιχεί σε "έντονα διαφωνούν" και 5 σε "συμφωνούν έντονα".

3.3 Δείγμα και δειγματοληψία

Ο πληθυσμός είναι το σύνολο αντικειμένων που εξετάζει ένας ερευνητής. Το υποσύνολο του πληθυσμού που αναλύθηκε είναι ένα δείγμα. Σύμφωνα με τον Κυριαζόπουλο και τον Σαμαντά (2011), δύο είναι οι κύριοι τύποι δειγματοληψίας.

1. Δειγματοληψία με πιθανότητες που χωρίζεται σε:

- Απλή ή τυχαία δειγματοληψία: χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η ευρεία χρήση της για ένα μικρό πληθυσμό και λόγω της απλότητας της στα στατιστικά συμπεράσματα, ενώ κάθε μέλος του πληθυσμού έχει την ίδια

πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα. Όταν ένα μέλος επιλέγεται στην έρευνα δεν έχει δεύτερη επιλογή, διαγράφεται αυτόματα από τη λίστα. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιεί στατιστικό λογισμικό SPSS.

- *στρωματοποιημένη δειγματοληψία*: χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η κατανομή του πληθυσμού σε υποσύνολα με αντιπροσωπευτικότητα και επιλογή. Καταμερίζουμε τον πληθυσμό σε δύο ή περισσότερα υποσύνολα (ομοιογένεια ομάδων). Κάθε μέλος ανήκει σε μία μόνο ομάδα. Υποδιαιρείται σε υποσύνολα για την παρακολούθηση ορισμένων μεταβλητών ενδιαφέροντος, όπως το φύλο, η ηλικία, το εισόδημα, ο τόπος κατοικίας, το επάγγελμα, το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Η δειγματοληψία κατά ομάδες είναι η κατανομή του πληθυσμού σε διαφορετικές ομάδες και η επιλογή του δείγματος.

1. Η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες που χωρίζεται σε:

- *μέθοδο ποσοτώσεων*: Ο ερευνητής επιλέγει το δείγμα που θα εξετάσει και θεωρεί ότι είναι αντιπροσωπευτικό με τα κριτήρια που έχει θέσει (Αναλογική στρωματοποιημένη δειγματοληψία χωρίς τυχαία επιλογή).
- *δειγματοληψία ευκολίας*: ενέχει την επιλογή των στοιχείων και των πιο εύκαιρων ατόμων που είναι διαθέσιμα και σχετικά εύκολα καθώς η διαδικασία εξελίσσεται μέχρι να φτάσουμε στο απαιτούμενο μέγεθος του δείγματος.
- *δειγματοληψία χιονοστιβάδας*: σε αυτή μέθοδο εντοπίζονται στην αρχή όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη της ομάδας που θα ερευνηθεί τα οποία είναι πρόθυμα να συμμετέχουν στην έρευνα. Στη συνέχεια, τα προηγούμενα μέλη υποδεικνύουν τα επόμενα μέλη του δείγματος. Τα πλεονεκτήματα αυτής της τεχνικής είναι η μελέτη ομάδων που βρίσκονται στο περιθώριο και ομάδων στις οποίες υπάρχει δυσκολία πρόσβασης.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιλέχτηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία, η οποία θεωρείται μία απλή και αξιόπιστη μέθοδος. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε στα τραπεζικά υποκαταστήματα των συστημικών τραπεζών. Ο ερευνητής έστειλε τα ερωτηματολόγια μέσω μείλ στους εργαζόμενους των τραπεζών,. Σε γενικές γραμμές, οι ερωτώμενοι ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην έρευνα. Με αυτή τη στρατηγική συλλέχθηκαν συνολικά 81 έγκυρες απαντήσεις.

3.4 Στατιστική ανάλυση

Το SPSS Statistics (Statistical Package for Social Sciences) είναι ένα πακέτο λογισμικού που χρησιμοποιείται για στατιστική ανάλυση. Παραχθέν από την SPSS Inc., αποκτήθηκε από την IBM το 2009. Οι τρέχουσες εκδόσεις ονομάζονται IBM SPSS Statistics.

Το όνομα του λογισμικού ήταν αρχικά για το στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες (SPSS), που αντικατοπτρίζει την αρχική αγορά, αν και το λογισμικό είναι πλέον δημοφιλές και σε άλλους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επιστημών υγείας και του μάρκετινγκ (Argyrous, 2005).

Το SPSS είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης. Το αρχικό εγχειρίδιο του SPSS έχει περιγραφεί ως ένα από τα "πιο σημαντικά βιβλία της κοινωνιολογίας", επιτρέποντας στους συνηθισμένους ερευνητές να κάνουν τη δική τους στατιστική ανάλυση. Εκτός από τη στατιστική ανάλυση, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του λογισμικού βάσης είναι η διαχείριση δεδομένων (επιλογή περιπτώσεων, αναδιαμόρφωση αρχείων, δημιουργία παράγωγων δεδομένων) και τεκμηρίωση δεδομένων (ένα λεξικό μεταδιδόμενων αποθηκεύεται στο αρχείο δεδομένων) (Bryman & Cramer, 2011).

Στην παρούσα έρευνα και κατά τη διάρκεια της ανάλυσης τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας περιγραφικά και στατιστικά στοιχεία για τη δημιουργία πινάκων συχνότητας για τις υπό εξέταση μεταβλητές. Τα δεδομένα παρουσιάστηκαν με μέσες τιμές και σταθερές (τυπικές) αποκλίσεις. Συγκρίσεις μεταξύ υποομάδων πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση της δοκιμής χ^2 για ποιοτικές μεταβλητές. Το επίπεδο στατιστικής σημασίας ρυθμίστηκε σε $p < 0,05$. Όλες οι αναλύσεις διεξήχθησαν χρησιμοποιώντας το SPSS 25.0.

3.5 Ηθική και δεοντολογία της έρευνας

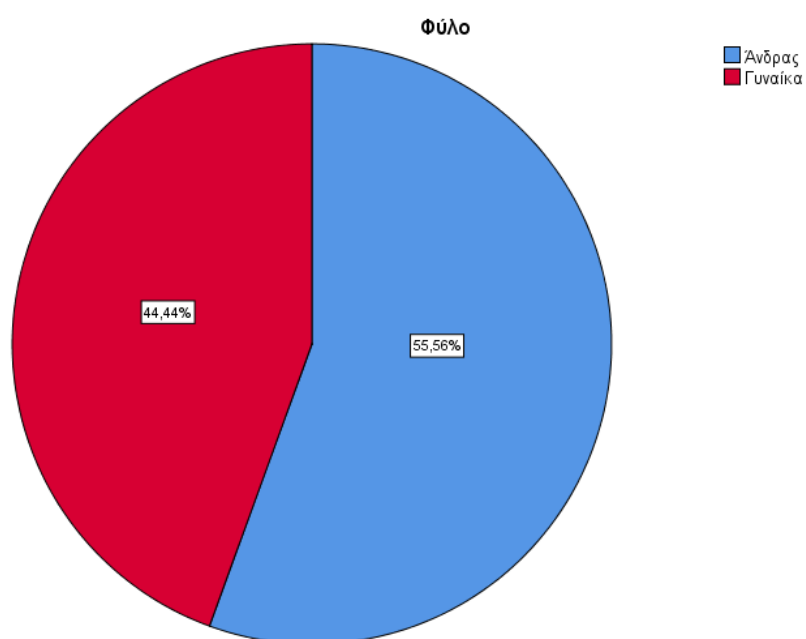
Τα βασικά δεοντολογικά και ηθικά ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τη διάρκεια της έρευνας ήταν: 1) ο ερευνητής δεν προσβάλλει και δεν έκανε τους συμμετέχοντες να αισθάνονται άβολα 2) η φυσική ακεραιότητα των ερωτηθέντων δεν διακυβεύεται 3) η έρευνα ήταν ανώνυμη 4) οι ερωτηθέντες είχαν το δικαίωμα να τερματίσουν τη

συμμετοχή τους στην έρευνα ανά πάσα στιγμή, 5) οι ερωτηθέντες είχαν δικαίωμα πρόσβασης στα αποτελέσματα της έρευνας και 6) κανένας τρίτος δεν είχε δικαίωμα πρόσβασης στα δεδομένα που συλλέχθηκαν. Όπως επισημαίνουν οι Saunders et al (2009), πρέπει να διατηρηθεί η εμπιστευτικότητα των ευρημάτων για τους συμμετέχοντες και η έρευνα να αποσκοπεί στην προστασία των δικαιωμάτων τους.

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα

4.1 Δημογραφικά

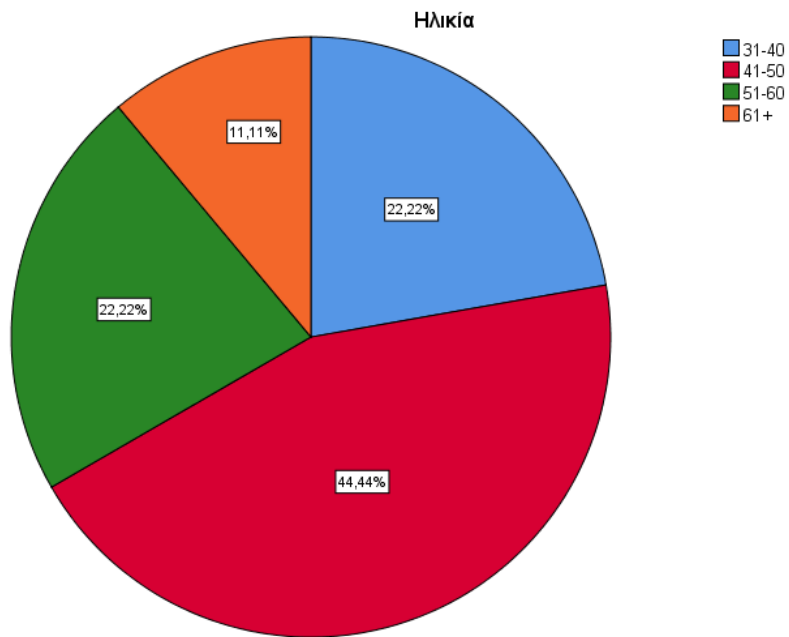
Στην έρευνα συμμετείχαν 81 άτομα, εκ των οποίων οι 45 (55,6%) ήταν άνδρες και οι 36 (44,4%) γυναίκες.



Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	45	55,6	55,6	55,6
	Γυναίκα	36	44,4	44,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

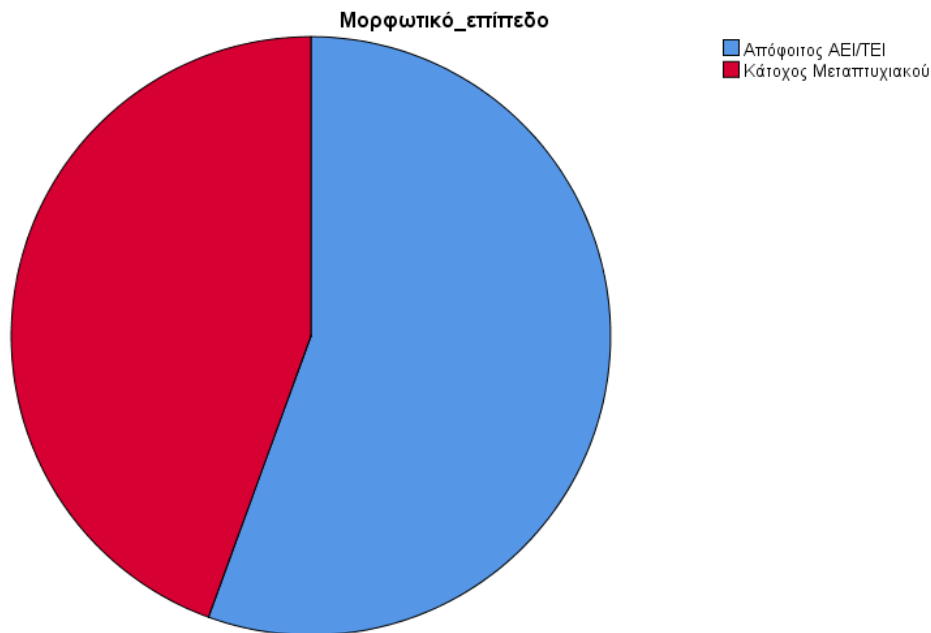
Ηλικιακά, το 44,4% ήταν μεταξύ 41-50 ετών, το 22,2% 31-40 και 51-60 ετών και το 11,1% άνω των 60 ετών.



Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40	18	22,2	22,2	22,2
	41-50	36	44,4	44,4	66,7
	51-60	18	22,2	22,2	88,9
	61+	9	11,1	11,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το 55,6% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, και το 44,4% κάτοχοι μεταπτυχιακού.



Μορφωτικό_επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	45	55,6	55,6	55,6
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	36	44,4	44,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

4.2 Εταιρική διακυβέρνηση

Στην επόμενη ενότητα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τη συμφωνία τους με κάποιες προτάσεις που αφορούσαν την εταιρική διακυβέρνηση.

Όπως φαίνεται λοιπόν παρακάτω, υψηλά επίπεδα συμφωνίας παρατηρήθηκαν σε ερωτήσεις όπως:

- Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της.

- Θεωρώ την εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας που εργάζομαι ως αποτελεσματική
- Η εταιρεία μου συμπεριφέρεται ως ένας υπεύθυνος κοινωνικά πολίτης (Corporate citizenship).
- Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στην τοπική κοινωνία.
- Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στο φυσικό περιβάλλον.

Ειδικότερα, οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι οι πρακτικές εταιρική διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα στην οποία εργάζονται επηρεάζονται από το μέγεθος και τον βαθμό ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και από τον βαθμό εκπροσώπησης των υπαλλήλων σε αυτό. Παράλληλα, η κρίση είχε αρνητικές συνέπειες στην εταιρική διακυβέρνηση όσον αφορά τη συντηρητικότητά της. Όμως, η ύφεση άσκησε πιέσεις στους ιθύνοντες της εταιρικής διακυβέρνησης στο να εφαρμόσουν εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές.

Επιπρόσθετα, ο σχετικά ικανοποιητικός βαθμός συμφωνίας σε δηλώσεις όπως:

- Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από το μέγεθος του διοικητικού της συμβουλίου
- Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από τον βαθμό ανεξαρτησίας του διοικητικού της συμβουλίου.
- Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από το βαθμό εκπροσώπησης των υπαλλήλων στο διοικητικό της συμβούλιο.
- Στην τράπεζα που εργάζομαι υπάρχει επαρκής εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιό της.
- Η οικονομική κρίση έκανε τους υπεύθυνους της εταιρικής διακυβέρνησης στη εταιρεία που εργάζομαι να εφαρμόσουν εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές

(προσεγγίσεις σε νέες αγορές, δημιουργία νέων υπηρεσιών κτλ.) για την ενίσχυση της οικονομικής της απόδοσης.

- Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι εστιάζουν στην εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ.
- Η μεγαλύτερη εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας οδηγεί στην εφαρμογή περισσότερων προγραμμάτων ΕΚΕ.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι επηρεάζονται από το μέγεθος του διοικητικού της συμβουλίου.	81	2,00	5,00	3,3333	,82158
Το διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας στην οποία εργαζομαι έχει αρκετά μέλη.	81	2,00	4,00	2,8889	,74162
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι επηρεάζονται από τον βαθμό ανεξαρτησίας του διοικητικού της συμβουλίου.	81	2,00	5,00	3,3333	,94868
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι επηρεάζονται από το βαθμό εκπροσώπησης των υπαλλήλων στο διοικητικό της συμβούλιο.	81	2,00	5,00	3,3333	,94868
Στην τράπεζα που εργαζομαι υπάρχει επαρκής εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιό της.	81	1,00	5,00	3,0000	1,06066
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της.	81	2,00	5,00	3,6667	,94868

Η εταιρική διακυβέρνηση στην τράπεζα που81 εργάζομαι έχει γίνει πιο συντηρητική λόγω της κρίσης.	1,00	4,00	2,2222	,92195
Η οικονομική κρίση έκανε τους υπεύθυνους81 της εταιρικής διακυβέρνησης στη εταιρεία που εργάζομαι να εφαρμόσουν εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές (προσεγγίσεις σε νέες αγορές, δημιουργία νέων υπηρεσιών κτλ.) για την ενίσχυση της οικονομικής της απόδοσης.	2,00	4,00	3,1111	,74162
Θεωρώ την εταιρική διακυβέρνηση της81 τράπεζας που εργάζομαι ως αποτελεσματική.	2,00	5,00	3,6667	,82158
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που81 εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι εστιάζουν στην εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ.	2,00	4,00	2,7778	,63246
Η μεγαλύτερη εκπροσώπηση των υπαλλήλων81 στο διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας οδηγεί στην εφαρμογή περισσότερων προγραμμάτων ΕΚΕ.	1,00	4,00	2,6667	,82158
Η εταιρεία μου συμπεριφέρεται ως ένας81 υπεύθυνος κοινωνικά πολίτης (Corporate citizenship).	2,00	5,00	3,6667	,82158
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που81 εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στην τοπική κοινωνία.	2,00	5,00	3,7778	,92195

Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στο φυσικό περιβάλλον.	81	2,00	5,00	3,8889	1,00000
Valid N (listwise)	81				

4.3 Συσχετίσεις

4.3.1 Συσχετίσεις φύλου

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, το φύλο επηρέασε σε μικρό βαθμό τις απαντήσεις των στελεχών σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Μόνο σε 5 ερωτήσεις παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($\text{sig} < 0.05$), με τους μέσους όμως να κινούνται σε κοντινά επίπεδα

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από το μέγεθος του διοικητικού της συμβουλίου.	Between Groups	1,800	1	1,800	2,724	,103
	Within Groups	52,200	79	,661		
	Total	54,000	80			
Το διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας στην οποία εργάζομαι έχει αρκετά μέλη.	Between Groups	1,250	1	1,250	2,310	,133
	Within Groups	42,750	79	,541		
	Total	44,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από τον βαθμό ανεξαρτησίας του διοικητικού της συμβουλίου.	Between Groups	,450	1	,450	,497	,483
	Within Groups	71,550	79	,906		
	Total	72,000	80			
	Between Groups	1,800	1	1,800	2,026	,159

Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι επηρεάζονται από το βαθμό εκπροσώπησης των υπαλλήλων στο διοικητικό της συμβούλιο.	Within Groups	70,200	79	,889		
	Total	72,000	80			
Στην τράπεζα που εργαζομαι υπάρχει επαρκής εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιο της.	Between Groups	4,050	1	4,050	3,723	,057
	Within Groups	85,950	79	1,088		
	Total	90,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της.	Between Groups	,450	1	,450	,497	,483
	Within Groups	71,550	79	,906		
	Total	72,000	80			
Η εταιρική διακυβέρνηση στην τράπεζα που εργαζομαι έχει γίνει πιο συντηρητική λόγω της κρίσης	Between Groups	,050	1	,050	,058	,810
	Within Groups	67,950	79	,860		
	Total	68,000	80			
Η οικονομική κρίση έκανε τους υπεύθυνους της εταιρικής διακυβέρνησης στη εταιρεία που εργαζομαι να εφαρμόσουν εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές (προσεγγίσεις σε νέες αγορές, δημιουργία νέων υπηρεσιών κτλ.) για την ενίσχυση της οικονομικής της απόδοσης.	Between Groups	9,800	1	9,800	22,637	,000
	Within Groups	34,200	79	,433		
	Total	44,000	80			
Θεωρώ την εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας που εργαζομαι ως αποτελεσματική.	Between Groups	7,200	1	7,200	12,154	,001
	Within Groups	46,800	79	,592		
	Total	54,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι εστιάζουν στην εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ.	Between Groups	5,000	1	5,000	14,630	,000
	Within Groups	27,000	79	,342		
	Total	32,000	80			
Η μεγαλύτερη εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό	Between Groups	7,200	1	7,200	12,154	,001
	Within Groups	46,800	79	,592		

συμβούλιο της τράπεζας οδηγεί στην εφαρμογή περισσότερων προγραμμάτων ΕΚΕ.	Total	54,000	80			
Η εταιρεία μου συμπεριφέρεται ως ένας υπεύθυνος κοινωνικά πολίτης (Corporate citizenship).	Between Groups	11,250	1	11,250	20,789	,000
	Within Groups	42,750	79	,541		
	Total	54,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στην τοπική κοινωνία.	Between Groups	3,200	1	3,200	3,901	,052
	Within Groups	64,800	79	,820		
	Total	68,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στο φυσικό περιβάλλον.	Between Groups	,800	1	,800	,798	,374
	Within Groups	79,200	79	1,003		
	Total	80,000	80			

4.3.2 Συσχετίσεις ηλικίας

Ανάλυση συσχέτισης διεξήχθη για να διαπιστωθεί αν διαφοροποιήθηκαν οι απαντήσεις με βάση την ηλικία. Σε αυτή την περίπτωση παρατηρήθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές σε όλες πλην μία ερωτήσεις ($\text{sig} < 0.05$), οπότε μπορούμε να πούμε πως η ηλικία επηρεάζει τις απόψεις των συμμετεχόντων.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι επηρεάζονται από το μέγεθος του διοικητικού της συμβουλίου.	Between Groups	45,000	3	15,000	128,333	,000
	Within Groups	9,000	77	,117		
	Total	54,000	80			
	Between Groups	26,000	3	8,667	37,074	,000

Το διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας στην οποία εργαζόμαστε έχει αρκετά μέλη.	Within Groups	18,000	77	,234		
	Total	44,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζόμαστε επηρεάζονται από τον βαθμό ανεξαρτησίας του διοικητικού της συμβουλίου.	Between Groups	24,750	3	8,250	13,444	,000
	Within Groups	47,250	77	,614		
	Total	72,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζόμαστε επηρεάζονται από το βαθμό εκπροσώπησης των υπαλλήλων στο διοικητικό της συμβούλιο.	Between Groups	29,250	3	9,750	17,561	,000
	Within Groups	42,750	77	,555		
	Total	72,000	80			
Στην τράπεζα που εργαζόμαστε υπάρχει επαρκής εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιό της.	Between Groups	54,000	3	18,000	38,500	,000
	Within Groups	36,000	77	,468		
	Total	90,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζόμαστε επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της.	Between Groups	29,250	3	9,750	17,561	,000
	Within Groups	42,750	77	,555		
	Total	72,000	80			
Η εταιρική διακυβέρνηση στην τράπεζα που εργαζόμαστε έχει γίνει πιο συντηρητική λόγω της κρίσης	Between Groups	34,250	3	11,417	26,047	,000
	Within Groups	33,750	77	,438		
	Total	68,000	80			
Η οικονομική κρίση έκανε τους υπεύθυνους της εταιρικής διακυβέρνησης στη εταιρεία που εργαζόμαστε να εφαρμόσουν εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές (προσεγγίσεις σε νέες αγορές, δημιουργία νέων υπηρεσιών κτλ.) για την ενίσχυση της οικονομικής της απόδοσης.	Between Groups	32,750	3	10,917	74,719	,000
	Within Groups	11,250	77	,146		
	Total	44,000	80			

Θεωρώ την εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας που εργαζομαι ως αποτελεσματική.	Between Groups	18,000	3	6,000	12,833	,000
	Within Groups	36,000	77	,468		
	Total	54,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι εστιάζουν στην εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ.	Between Groups	7,250	3	2,417	7,519	,000
	Within Groups	24,750	77	,321		
	Total	32,000	80			
Η μεγαλύτερη εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας οδηγεί στην εφαρμογή περισσότερων προγραμμάτων ΕΚΕ.	Between Groups	24,750	3	8,250	21,718	,000
	Within Groups	29,250	77	,380		
	Total	54,000	80			
Η εταιρεία μου συμπεριφέρεται ως ένας υπεύθυνος κοινωνικά πολίτης (Corporate citizenship).	Between Groups	38,250	3	12,750	62,333	,000
	Within Groups	15,750	77	,205		
	Total	54,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στην τοπική κοινωνία.	Between Groups	14,000	3	4,667	6,654	,000
	Within Groups	54,000	77	,701		
	Total	68,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργαζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στο φυσικό περιβάλλον.	Between Groups	1,250	3	,417	,407	,748
	Within Groups	78,750	77	1,023		
	Total	80,000	80			

4.3.3 Συσχετίσεις μορφωτικού επιπέδου

Τέλος, σε έξι περιπτώσεις οι απαντήσεις διαφοροποιήθηκαν στατιστικώς σημαντικά με βάση το μορφωτικό επίπεδο ($\text{sig} < 0.05$). Σε γενικές γραμμές λοιπόν, τα δημογραφικά στοιχεία επηρέασαν μερικώς τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από το μέγεθος του διοικητικού της συμβουλίου.	Between Groups	7,200	1	7,200	12,154	,001
	Within Groups	46,800	79	,592		
	Total	54,000	80			
Το διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας στην οποία εργάζομαι έχει αρκετά μέλη.	Between Groups	8,450	1	8,450	18,778	,000
	Within Groups	35,550	79	,450		
	Total	44,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από τον βαθμό ανεξαρτησίας του διοικητικού της συμβουλίου.	Between Groups	1,800	1	1,800	2,026	,159
	Within Groups	70,200	79	,889		
	Total	72,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από το βαθμό εκπροσώπησης των υπαλλήλων στο διοικητικό της συμβούλιο.	Between Groups	1,800	1	1,800	2,026	,159
	Within Groups	70,200	79	,889		
	Total	72,000	80			
Στην τράπεζα που εργάζομαι υπάρχει επαρκής εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιό της.	Between Groups	,000	1	,000	,000	1,000
	Within Groups	90,000	79	1,139		
	Total	90,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της.	Between Groups	,450	1	,450	,497	,483
	Within Groups	71,550	79	,906		
	Total	72,000	80			
Η εταιρική διακυβέρνηση στην τράπεζα που εργάζομαι έχει γίνει πιο συντηρητική λόγω της κρίσης	Between Groups	3,200	1	3,200	3,901	,052
	Within Groups	64,800	79	,820		
	Total	68,000	80			
Η οικονομική κρίση έκανε τους υπεύθυνους της εταιρικής διακυβέρνησης	Between Groups	8,450	1	8,450	18,778	,000
	Within Groups	35,550	79	,450		

στη εταιρεία που εργάζομαι να εφαρμόσουν εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές (προσεγγίσεις σε νέες αγορές, δημιουργία νέων υπηρεσιών κτλ.) για την ενίσχυση της οικονομικής της απόδοσης.	Total	44,000	80			
Θεωρώ την εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας που εργάζομαι ως αποτελεσματική.	Between Groups	1,800	1	1,800	2,724	,103
	Within Groups	52,200	79	,661		
	Total	54,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι εστιάζουν στην εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ.	Between Groups	3,200	1	3,200	8,778	,004
	Within Groups	28,800	79	,365		
	Total	32,000	80			
Η μεγαλύτερη εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας οδηγεί στην εφαρμογή περισσότερων προγραμμάτων ΕΚΕ.	Between Groups	,450	1	,450	,664	,418
	Within Groups	53,550	79	,678		
	Total	54,000	80			
Η εταιρεία μου συμπεριφέρεται ως ένας υπεύθυνος κοινωνικά πολίτης (Corporate citizenship).	Between Groups	22,050	1	22,050	54,521	,000
	Within Groups	31,950	79	,404		
	Total	54,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στην τοπική κοινωνία.	Between Groups	3,200	1	3,200	3,901	,052
	Within Groups	64,800	79	,820		
	Total	68,000	80			
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στο φυσικό περιβάλλον.	Between Groups	9,800	1	9,800	11,028	,001
	Within Groups	70,200	79	,889		
	Total	80,000	80			

4.4 Έλεγχος ερευνητικών ερωτημάτων

4.4.1 Οικονομική κρίση και άσκηση εταιρικής διακυβέρνησης

Η κρίση επηρέασε την άσκηση της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Όμως, η επιρροή ήταν θετική -μετά από 10 χρόνια κρίσης. Αυτό αντανακλάται στη θετική συσχέτιση της εφαρμογής εφαρμογή συντηρητικών πολιτικών με την αποτελεσματική διακυβέρνηση ($p=0,000<0,05$).

Η εταιρική διακυβέρνηση στην τράπεζα που εργάζομαι έχει γίνει πιο συντηρητική λόγω της κρίσης

Θεωρώ την εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας που εργάζομαι ως αποτελεσματική	Pearson Correlation	-.644**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81

4.4.2 Σχέση Εταιρικής Διακυβέρνησης με την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, κάποιες στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις παρατηρήθηκαν ανάμεσα στην εταιρική διακυβέρνηση και την εφαρμογή των προγραμμάτων ΕΚΕ. Ειδικότερα, η εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας εστιάζει στην μέτρηση του αντίκτυπου της εταιρείας στη λειτουργία της τοπικής κοινωνία και στο φυσικό περιβάλλον. Στο ίδιο μήκος κύματος οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται εστιάζουν στην εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ, ενώ η συσχέτιση με τη λειτουργία της τράπεζας ως υπεύθυνος κοινωνικά πολίτης δεν ήταν στατιστικώς σημαντική.

	Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι εστιάζουν στην εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ.	Η εταιρεία μου συμπεριφέρεται ως ένας υπεύθυνος κοινωνικά πολίτης (Corporate citizenship)	Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στην τοπική κοινωνία	Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στο φυσικό περιβάλλον	
Θεωρώ την εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας που εργάζομαι ως αποτελεσματική	Pearson Correlation	-.361**	,167	,644**	,365**
	Sig. (2-tailed)	,001	,137	,000	,001
	N	81	81	81	81

4.4.3 Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την άσκηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις τράπεζες στην Ελλάδα

Τέλος, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, παράγοντες όπως το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, ο βαθμός ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου και η επαρκής εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιο επηρεάζουν την άσκηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις τράπεζες, καθώς έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εταιρική διακυβέρνηση ($\text{sig}=0.000<0.05$).

		Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από το μέγεθος του διοικητικού της συμβουλίου	Το διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας στην οποία εργάζομαι έχει αρκετά μέλη	Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από τον βαθμό ανεξαρτησίας του διοικητικού της συμβουλίου	Στην τράπεζα που εργάζομαι υπάρχει επαρκής εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιό της
Θεωρώ την εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας που εργάζομαι ως αποτελεσματική	Pearson Correlation	-,333**	,492**	-,289**	-,387**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,009	,000
	N	81	81	81	81

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση- Συμπεράσματα- Προτάσεις

5.1 Συζήτηση - Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Παράλληλα, διερευνήθηκε ο αντίκτυπος της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, (1999) η Εταιρική Διακυβέρνηση μπορεί να οριστεί ως σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου των επιχειρήσεων. Το κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο που επηρεάζει την εταιρική διακυβέρνηση σε μακροοικονομικό επίπεδο επηρεάζεται από τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας, τη νομοθεσία, τις χρηματοπιστωτικές αγορές κλπ. Διαμορφώνεται επίσης σε μικροοικονομικό επίπεδο από προμηθευτές, πελάτες, ιδιοκτήτες και εργαζόμενους της (ιδίως Aguilera & Jackson, 2003). Μεγάλη αναφορά γίνεται στη βιβλιογραφία σχετικά με τη συμβολή της εταιρικής διακυβέρνησης στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των τραπεζών (Hackethal et al., 2005, De Andres & Vallelado, 2008, Αγοράκη, 2013). Η τραπεζική διακυβέρνηση επηρεάζεται από παράγοντες όπως: το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, ο βαθμός ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κλπ. Οι Grove et al (2011) προσθέτουν ότι σε περιόδους οικονομικής κρίσης ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ακόμα πιο σημαντικό.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η έρευνα έδειξε ότι παράγοντες όπως το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, ο βαθμός ανεξαρτησίας του και η μεγαλύτερη εκπροσώπηση των εργαζομένων σε αυτό έχουν θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα αυτής της διατριβής ευθυγραμμίζονται με τα ευρήματα προηγούμενων μελετών που εδρεύουν σε άλλες χώρες, καλώντας τις ελληνικές τράπεζες να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις προαναφερθείσες πτυχές εάν θέλουν να βελτιώσουν την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησής τους. Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε ότι η οικονομική κρίση επηρέασε την άσκηση της εταιρικής διακυβέρνησης στις ελληνικές τράπεζες.

Επιπλέον, προηγούμενη έρευνα στη βιβλιογραφία έχει δείξει ότι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρική διακυβέρνηση επηρεάζει το βαθμό στον οποίο τα προγράμματα ΕΚΕ εφαρμόζονται από τις τράπεζες. Ομοίως, η παρούσα μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρική διακυβέρνηση εφαρμόζεται από τις τράπεζες στην Ελλάδα δεν προωθεί την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, η εταιρική διακυβέρνηση δεν προωθεί προγράμματα ΕΚΕ με επίκεντρο την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, την ορθή λειτουργία της τοπικής κοινότητας, την εξάλειψη της διαφθοράς στον τραπεζικό τομέα και τις επενδύσεις στην έρευνα, την ανάπτυξη και την καινοτομία.

5.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων

Συμπερασματικά, η εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών φαίνεται να λειτουργεί αρκετά αποτελεσματικά. Είναι σε θέση να κατανοήσουν τις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον - όπως η οικονομική κρίση -, να προσαρμοστούν σε αυτές και να αναπτύξουν στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητές τους. Ωστόσο, προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης για άλλες τράπεζες περιλαμβάνουν: την επέκταση του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου μέσω της αυξημένης εκπροσώπησης των εργαζομένων και την ενίσχυση του βαθμού ανεξαρτησίας του. Φαίνεται λοιπόν ότι η υιοθέτηση πιο δημοκρατικών διαδικασιών οδηγεί σε καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση.

Ταυτόχρονα, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της διακυβέρνησης, κάθε τράπεζα πρέπει να συνδέσει την εταιρική διακυβέρνηση με την ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην εφαρμογή των προγραμμάτων ΕΚΕ και να τα ενσωματώσει στη συνολική στρατηγική της. Με άλλα λόγια, τα προγράμματα ΕΚΕ πρέπει να γίνουν οι κύριοι εκφραστές της στρατηγικής των ελληνικών τραπεζών.

Για να γίνει αυτό, η ΕΚΕ πρέπει να επικεντρωθεί σε θέματα όπως: διασφάλιση των προτύπων υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας της εταιρείας, εξάλειψη της διαφθοράς στον τραπεζικό τομέα, προστασία του περιβάλλοντος, επενδύσεις στην έρευνα και καινοτομία και σύνδεση των δραστηριοτήτων της τράπεζας με την τοπική κοινότητα. Εάν γίνει αυτό, τότε η ΕΚΕ θα κατορθώσει μακροπρόθεσμα να συμβάλει

θετικά στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης, ιδίως βελτιώνοντας την εικόνα της εταιρείας στη συνείδηση του καταναλωτή.

5.3 Μελλοντικές επεκτάσεις

Προτάσεις μελλοντικής έρευνας περιλαμβάνουν:

Δεδομένου ότι η διατριβή βασίστηκε σε ένα σχετικά μικρό δείγμα, οι μελλοντικές μελέτες μπορούν να βασίζονται σε ένα μεγαλύτερο, διευρύνοντας την ανάλυση του υπό εξέταση θέματος.

Άλλες έρευνες μπορούν επίσης να διανέμουν ερωτηματολόγια στους πελάτες των τραπεζών για να εξετάσουν από άλλη οπτική την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ΕΚΕ και της εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι μελλοντικές μελέτες μπορούν να περιλαμβάνουν στελέχη τραπεζών που εργάζονται σε διαφορετικές χώρες, εξετάζοντας την επίδραση του διαστήματος στη διακυβέρνηση και θέματα ΕΚΕ.

5.4 Περιορισμοί της Έρευνας

Οι κύριοι ερευνητικοί περιορισμοί της διατριβής είναι οι εξής: α) το δείγμα ήταν αρκετά μικρό ($N = 81$). Η χρήση ενός μεγαλύτερου δείγματος θα βελτίωνε την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. β) η εταιρική διακυβέρνηση και η ΕΚΕ ενδέχεται να επηρεαστούν από παράγοντες που δεν αναφέρονται στην παρούσα μελέτη · γ) η ανάλυση βασίστηκε σε μία μόνο τράπεζα και όχι σε ολόκληρο τον τραπεζικό κλάδο, το δείγμα περιελάμβανε μόνο στελέχη τραπεζών.

Βιβλιογραφία

- Becht, M. and C. Mayer, 2001, The Control of Corporate Europe, in: Barca F., and M. Becht (eds.), The Control of Corporate Europe, Oxford University Press, Oxford.
- Becht, M., 1997, Strong blockholders, weak owners and the need for European mandatory disclosure, European Corporate Governance Network, Executive Report, October.
- Becht, M., and A. Roell, 1999, Blockholding in Europe: An international comparison, *European Economic Review* 43, 1049-1056.
- Berle, A. A., and G. Means, 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company, New York.
- Bianchi, M., M. Bianco, and L. Enriques, 1997, Ownership, pyramidal groups and separation between ownership and control in Italy, European Corporate Governance Network.
- Bizjak, J. M., and C. Marquette, 1998, Are Shareholder Proposals All Bark and No Bite? Evidence from Shareholder Resolutions to Rescind Poison Pills, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 33, 499-521.
- Bloch, L. and E. Kremp, 1997, Ownership and Control in France, European Corporate Governance Network.
- Brancato, C., 1997, *Institutional investors and Corporate Governance: Best Practices for Increasing Corporate Value*, Irwin Professional Publishing, Chicago.
- Calomiris, C., Powell, A., 2000, Can emerging market bank regulators establish credible discipline? The case of Argentina, World Bank mimeo.
- Carleton, Willard T., James M. Nelson, and Michael Weisbach, 1997, The Influence of Institutions on Corporate Governance through Private Negotiations: Evidence from TIAA-CREF, University of Arizona Working Paper.
- Carlin, W., and C. Mayer, 1998, Finance, Investment and Growth, University College, manuscript.
- commercial banks. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 418-436.

- Davis, S. and K. Lannoo, 1998, Shareholder Voting in Europe, Centre for European Policy Studies, mimeo.
- De Andres, P., & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of banking & finance*, 32(12), 2570-2580.
- Fama, E. and M. Jensen, 1983, Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics* 26, 301-325.
- Gelauff, G. and C. den Broeder, 1997, Governance of Stakeholder relationships: The German and Dutch Experience, *Societe Universitaire Europeene de Recherches Financieres Studies*, No. 1.
- Gillan, S., 1995, Shareholder Activism through the Proxy Mechanism: an Empirical Investigation, Dissertation, University of Texas at Austin.
- Gillan, S., and L. Starks, 1998, A Survey of Shareholder Activism: Motivation and Empirical Evidence, *Contemporary Finance Digest* 2, 310-334.
- Gillan, S., and L. Starks, 2000, Corporate Governance Proposals and Shareholder Activism: The Role of Institutional Investors, *Journal of Financial Economics* 57, 275-305.
- Grove, H., Patelli, L., Victoravich, L. M., & Xu, P. T. (2011). Corporate governance and performance in the wake of the financial crisis: Evidence from US
- Guercio, D., and J. Hawkins, 1999, The Motivation and Impact of Pension Fund Activism – Evidence from the 1989 Honeywell proxy Solicitation, *Journal of Financial Economics* 52, 293-340.
- Hackethal, A., Schmidt, R. H., & Tyrell, M. (2005). Banks and German Corporate Governance: on the way to a capital market-based system?. *Corporate Governance: An International Review*, 13(3), 397-407.
- Hart, O. and J. Moore, 1990, Property Rights and the Nature of the Firm, *Journal of Political Economy* 98, 1119-1158.
- Hart, O., 1995, *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford University Press, London.

- Hirschman, A., 1970, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Jensen, M., and K. Murphy, 1990, Performance Pay and Top-Management Incentives, *Journal of Political Economy* 98, 225-264.
- Karpoff, J., P. Malatesta, and R. Walkling, 1996, Corporate Governance and Shareholder Initiatives: Empirical Evidence, *Journal of Financial Economics* 42, 365-395.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, and R. Vishny, 1999, Investor protection and corporate governance, *Journal of Financial Economics* 58, 1-25.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Zamarripa, G., 2003, Related lending, *Quarterly Journal of Economics*, forthcoming.
- Laeven, L., 2001, Insider lending: The case of Russia, *Journal of Comparative Economics* 29, 207-29.
- Maher, M. and T. Andersson, 1999, Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth, paper presented at the Tilburg University Conference on: Convergence and Diversity in Corporate Governance Regimes and Capital Markets, Eindhoven, The Netherlands, November 4-5.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach 3rd European edition*. Harlow: Pearson Education.
- Maug, E., 1998, Large Shareholders as Monitors: Is There a Trade-off between Liquidity and Control?, *Journal of Finance* 53, 65-98.
- McKinsey & Company, 2002, Global Investor Opinion Survey: Key Findings, July.
- OECD, (1999) OECD Principles of Corporate Governance (www.oecd.org)
- Opler, T. and J. Sokobin, 1995, Does Coordinated Institutional Activism Work? An Analysis of the Activities of the Council of Institutional Investors, Ohio State University and Southern Methodist University Working Paper.
- Prowse, S., 1997. The corporate governance system in banking: What do we know? *Banca del Lavoro Quarterly Review* (March): 11-40.

Roe, M., 1994, *Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton University Press, Princeton, N.J.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), *“Research Methods for business students”* 5th ed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Shleifer, A. and L. Summers, 1988, *Breach of Trust in Hostile Takeovers*, in: Auerbach, A. (ed.), *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press, Chicago.

Shleifer, A., and R. Vishny, 1986, *Large Shareholders and Corporate Control*, *Journal of Political Economy* 94, 461-468.

Shleifer, A., and R. Vishny, 1997, *A Survey on Corporate Governance*, *Journal of Finance* 52, 737-783.

Smith, M., 1996, *Shareholder Activism by Institutional Investors: Evidence from CalPERS*, *Journal of Finance* 51, 227-252.

Spanos J. Loukas, «Corporate governance in Greece: developments and policy implications», *Corporate Governance*, 2005, Vol. 5, No 1, pp 15-30

Tirole, J., 2001, *Corporate Governance*, *Econometrica* 69, 1-35.

Wahal, S., 1996, *Pension Fund Activism and Firm Performance*, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 31, 1-23.

Winter Report, 2002, *The High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe*, Brussels, November.

Zingales, L., 1997, *Corporate Governance*, NBER Working Paper 6309, December.

Αγοράκη Ε-Μ, «Εταιρική Διακυβέρνηση Τραπεζών», 11 Συνέδριο Συνδέσμων Επενδυτών & Διαδικτύου, 21 Δεκεμβρίου, 2013

Κυριαζόπουλος Π. & Σαμαντά Ε., (2011), *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*, Αθήνα, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας πραγματοποιώ μια έρευνα σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση στα πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα. Γι' αυτό το λόγο, σας παρακαλώ να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται ως το σύνολο των πρακτικών που έχει υιοθετήσει μια εταιρεία για να εξασφαλιστεί η αποδοτική λειτουργία της, η προστασία των μετόχων της, αλλά και το σύνολο όλων των προσώπων που έχουν νόμιμα συμφέροντα στην επιχείρηση.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί λίγα λεπτά από τον χρόνο σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμμετοχή σας και για τον χρόνο που μου διαθέσατε.

A. Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενου

ΦΥΛΟ:

Ανδρας Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ

18-30 31-40 41-50 51-60 60+

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Απόφοιτος Δημοτικού/Γυμνασίου Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

Θέση στην τράπεζα:

B. Εταιρική διακυβέρνηση

Παρακαλώ συμπληρώστε το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)

	1	2	3	4	5
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από το μέγεθος του διοικητικού της συμβουλίου.					
Το διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας στην οποία εργάζομαι έχει αρκετά μέλη.					
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από τον βαθμό ανεξαρτησίας του διοικητικού της συμβουλίου.					

Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζονται από το βαθμό εκπροσώπησης των υπαλλήλων στο διοικητικό της συμβούλιο.					
Στην τράπεζα που εργάζομαι υπάρχει επαρκής εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιό της.					
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της.					
Η εταιρική διακυβέρνηση στην τράπεζα που εργάζομαι έχει γίνει πιο συντηρητική λόγω της κρίσης.					
Η οικονομική κρίση έκανε τους υπεύθυνους της εταιρικής διακυβέρνησης στη εταιρεία που εργάζομαι να εφαρμόσουν εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές (προσεγγίσεις σε νέες αγορές, δημιουργία νέων υπηρεσιών κτλ.) για την ενίσχυση της οικονομικής της απόδοσης.					
Θεωρώ την εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας που εργάζομαι ως αποτελεσματική.					
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι εστιάζουν στην εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ.					
Η μεγαλύτερη εκπροσώπηση των υπαλλήλων στο διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας οδηγεί στην εφαρμογή περισσότερων προγραμμάτων ΕΚΕ.					
Η εταιρεία μου συμπεριφέρεται ως ένας υπεύθυνος κοινωνικά πολίτης (Corporate citizenship).					
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στην τοπική κοινωνία.					
Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από την τράπεζα που εργάζομαι λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο της λειτουργίας της τράπεζας στο φυσικό περιβάλλον.					