

Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

## **Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

ΤΣΑΜΠΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

κ. ΚΥΡΜΙΖΟΓΛΟΥ

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....Σελ.5

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΝΟΜΟΣ 3016/2002 ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

1.1 Ο Νόμος 3016/2002 .....Σελ.9

1.2 Νόμοι για τα πιστωτικά ιδρύματα  
{Δραστηριότητες πιστωτικών ιδρυμάτων(Άρθρο:11)} .....Σελ.11

1.3 Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης και συστήματα εσωτερικού ελέγχου των πιστωτικών συστημάτων (Άρθρο:26) .....Σελ.12

1.4 Η σημασία του δανεισμού στην Εταιρική Διακυβέρνηση .....Σελ.12

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η χρηματιστηριακή κρίση στην Ελλάδα ....Σελ.14

2.2 Η Εταιρική Διακυβέρνηση και διανομή μερίσματος .....Σελ.17

2.3 Η χρηματοοικονομική κρίση και η εταιρική τραπεζική διακυβέρνηση .....Σελ.19

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

- 3.1 Πρωτοβουλίες βελτίωσης της Εταιρικής Διακυβέρνησης .....Σελ.25
- 3.2 Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....Σελ.26
- 3.3 Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης και η Κοινωνική Ευθύνη των Εταιρειών .....Σελ.35

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

- 4.1 Τα υψηλότερα πρότυπα Εταιρικής Διακυβέρνησης που υιοθετούν οι επιχειρήσεις μεταμορφώνουν τη λειτουργία του .....Σελ.37
- 4.2 Στοιχεία Εσωτερικού Ελέγχου .....Σελ.38
  - 4.2.1 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου.....Σελ.38
  - 4.2.2 Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου .....Σελ.39
  - 4.2.3 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στο τραπεζικό σύστημα .....Σελ.40
- 4.3 Ο τρόπος εκλογής και οι ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου .....Σελ.41

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

- 5.1 Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ).....Σελ.47
- 5.2 Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Εταιρικής Διακυβέρνησης .....Σελ.50

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

6.1 Τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	Σελ.52
6.2 Κινέζικο Σύστημα .....	Σελ.52
6.3 Γερμανικό Σύστημα .....	Σελ.53
6.4 Ιαπωνικό Σύστημα .....	Σελ.55
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	Σελ.57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	Σελ.61

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν από 20 χρόνια, η φράση «Εταιρική Διακυβέρνηση» ήταν άγνωστη. Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα θέμα που τελευταία βρίσκεται στην επικαιρότητα διεθνώς. Το νομοθετικό πλαίσιο αυτό, έφερε στην ζωή των επιχειρήσεων μια καινούργια αντίληψη για την ευθύνη των επιχειρήσεων και των διοικήσεων τους έναντι των μετόχων τους. Αρχίζει να απασχολεί όλες τις εμπλεκόμενες στη λειτουργία μιας εταιρείας πλευρές-μετόχους, Διοικητικό Συμβούλιο, ανώτατα στελέχη και εργαζόμενους αλλά και όσους άλλους έχουν κάποιο σχετικό ενδιαφέρον. Η Εταιρική Διακυβέρνηση προσελκύει επιπλέον το ενδιαφέρον της πολιτείας σε διάφορες εκδοχές της: τα νομοθετικά σώματα εκδίδουν νόμους, οι ρυθμιστικές αρχές θεσπίζουν κανόνες ή υιοθετούν «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης», ενώ τα δικαστήρια εκδίδουν αποφάσεις σχετικές με εταιρικά σκάνδαλα.

Αν και δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός για την Εταιρική Διακυβέρνηση, η έννοια αυτή φαίνεται να καλύπτει ένα πλήθος θεμάτων που σχετίζονται με την διοίκηση και τον έλεγχο μιας εταιρείας. Κυρίως όμως, η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι συνδεδεμένη με το πρόβλημα αντιπροσώπευσης, το διαχωρισμό, δηλαδή ιδιοκτησίας και ελέγχου και τα προβλήματα που ο διαχωρισμός αυτός προκαλεί στους μετόχους. Οι μέτοχοι είναι πολλοί, διάσπαρτοι, συχνά απληροφόρητοι και δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο για την συστηματική παρακολούθηση της δραστηριότητας των στελεχών της επιχείρησης.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση ασχολείται με τις μεθόδους με τις οποίες οι χρηματοδότες των εταιρειών εξασφαλίζουν ότι θα πάρουν πίσω τα χρήματά τους, προφανώς με κάποια απόδοση. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που καθιστούν σημαντική την Εταιρική Διακυβέρνηση σήμερα. Πρέπει να γίνει σαφές ότι η αποτελεσματική και ελεγχόμενη λειτουργία της κεφαλαιαγοράς και των εισηγμένων επιχειρήσεων είναι αναγκαία για λόγους οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού χαρακτήρα. Ο οικονομικός λόγος συνίσταται στην αναγκαιότητα ύπαρξης ενός μηχανισμού ελέγχου των διοικητικών συμβουλίων και των μάνατζερ, έτσι ώστε να προλαμβάνεται η σπατάλη πόρων. Ο κοινωνικός λόγος είναι ότι οι εισηγμένες επιχειρήσεις αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι του κοινωνικού ιστού και οι αποτυχίες τους επιδεινώνουν προβλήματα όπως ανεργία και η εγκατάλειψη συγκεκριμένων περιοχών. Ο πολιτικός λόγος είναι ότι η εισηγμένη επιχείρηση συχνά επιτυγχάνει μεγάλη συγκέντρωση πόρων και ισχύς, γεγονός που προσδίδει σε αυτούς που τη διοικούν ανάλογη πολιτική ισχύ. (Μέκος, 2003, Σελ.9, [www.iraj.gr](http://www.iraj.gr))

Η Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται ως το σύστημα με το οποίο διευθύνονται και ελέγχονται οι εταιρείες. Τα διοικητικά συμβούλια είναι υπεύθυνα για την διακυβέρνηση των εταιρειών τους και διασφαλίζουν την καλή τους διαχείριση. Ο ρόλος των μετόχων στη διακυβέρνηση είναι να διορίζουν τους διευθυντές και τους ελεγκτές. Ο όρος Εταιρική Διακυβέρνηση αναφέρεται στους μηχανισμούς ελέγχου των στελεχών μιας επιχείρησης με στόχο από την προστασία των μετόχων και οποιοσδήποτε λογιστικές ατασθαλίες και αλχημείες.

Με απλά λόγια, ο όρος Εταιρική Διακυβέρνηση αναφέρεται στο πλαίσιο που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των τριών πυλώνων της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών (management) και του διοικητικού συμβουλίου. Η ρύθμιση των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων των τριών αυτών πλευρών αποτελεί αντικείμενο συστηματικού προβληματισμού σε όλες τις αναπτυσσόμενες οικονομίες, και ενώ διαφορετικές χώρες έχουν υιοθετήσει διαφορετικά συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, είναι βέβαιο πως η έλλειψη ενός συγκροτημένου και εφαρμόσιμου πλαισίου που να ρυθμίζει την Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί ασυγχώρητη παράλειψη του νομοθέτη.  
( [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr))

Γενικά, η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η εξουσία στις εταιρικές οντότητες. Βέβαια, καθοριστικό ρόλο παίζουν η διάρθρωση, τα μέλη και οι διαδικασίες του διευθυντικού οργανισμού. Ωστόσο, οι σχέσεις με τους μετόχους και άλλες πηγές χρηματοδότησης, η σύνδεση με ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές και η επιρροή της κεφαλαιαγοράς και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι θεμελιώδεις. Ωστόσο, η ύπαρξη ισχυρών συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης έχει σημαντικές θετικές επιδράσεις τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στην οικονομία κάθε χώρας.

Αντίθετα, η έλλειψη ισχυρών συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν επιτρέπει την ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς. Πρόσφατα οικονομικά σκάνδαλα και λογιστικές ατασθαλίες σε διάφορες χώρες οδήγησαν σε μια παγκόσμια αναβίωση του προβληματισμού σχετικά με την αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση. Η κακή Εταιρική Διακυβέρνηση κατέστρεψε εταιρείες, έστειλε διευθυντές στη φυλακή, απείλησε οικονομίες και κυβερνήσεις.

Η ανάγκη για την εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης, σήμερα είναι πλέον δεδομένη. Για χρόνια, οι επιχειρήσεις εστίαζαν το ενδιαφέρον τους στο μάντζμεντ. Σήμερα ο τρόπος διακυβέρνησης των εταιρειών είναι πιο σημαντικός από τον τρόπο διαχείρισης τους. Όπως σχεδόν σε κάθε φάση και εκδήλωση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής ζωής, η σύγκρουση συμφερόντων και η αντιπαράθεση αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της «δυσδικής σύνθεσης» μάντζμεντ-μέτοχοι. Η διασφάλιση των μακροχρόνιων συμφερόντων των δεύτερων έρχεται σε σύγκρουση με τους κατά κανόνα βραχυχρόνιους ορίζοντες των πρώτων. Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης πρόκειται να απαλύνουν τις συγκρούσεις αυτές και να επικαθορίσουν «ακριβέστερη» ισορροπία μεταξύ των διαφορετικών χρονικών οριζόντων των δυο πλευρών. (Μέκος, 2003, Σελ.9, [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr))

Η Εταιρική Διακυβέρνηση δηλώνει «παρών» και στην ελληνική πραγματικότητα. Συγκεκριμένα βήματα που έχουν γίνει θεωρούνται τα πιο σημαντικά και επηρεάζουν την αγορά. Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένας σημαντικός θεσμός, ο οποίος εφαρμόζεται με επιτυχία σε όλες τις αναπτυσσόμενες αγορές. Στην Ελλάδα η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης δυστυχώς δεν είναι ευρέως διαδεδομένη και έχουν γίνει ελάχιστα βήματα για την περαιτέρω ενίσχυση αυτού του τόσο χρήσιμου θεσμού.

Στην χώρα μας η Εταιρική Διακυβέρνηση καθιερώθηκε με το νόμο 3016/2002 και συμπληρώθηκε με τροπολογία στο νόμο 3091/2002. Ο προηγούμενος νόμος ήταν ο 2190/1920, ορισμένες διατάξεις του οποίου εξακολουθούν να ισχύουν ακόμη και σήμερα. Αρκετές από αυτές τις διατάξεις είναι πλέον αναχρονιστικές και πρέπει να προσαρμοστούν στις σύγχρονες αντιλήψεις περί λειτουργίας των επιχειρήσεων. ([www.babiseglezos.blogspot.com](http://www.babiseglezos.blogspot.com))

Στην Ελλάδα η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης ολοκληρώθηκε το έτος 1998 με την εκπόνηση από το Χ.Α.Α. σχετικής μελέτης, που αποσκοπούσε στην πρόταση ειδικών μέτρων στο Χρηματιστήριο εταιρειών. Στη συνέχεια το Χ.Α.Α. σε μια προσπάθεια να ξεπεράσει τη δυσκολία που παρατηρήθηκε όρισε μια σειρά ποιοτικών κριτηρίων για τις εισηγμένες εταιρείες με σκοπό να εξετάσει το βαθμό τήρησής τους από αυτές. ([www.yiannisdimas.gr](http://www.yiannisdimas.gr))

Το γεγονός ότι για την μέση ελληνική επιχείρηση οι μέτοχοι, το management, και το Διοικητικό Συμβούλιο είναι και το ένα και το αυτό, με συνέπεια η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των τριών πλευρών να καθίσταται προβληματική. Η ωρίμανση της κεφαλαιαγοράς τα τελευταία χρόνια οδήγησε στην μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση του νομοθέτη αλλά και της αγοράς γύρω από τα ζητήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, όμως ο προβληματισμός αυτός έχει οδηγήσει μόνο στην εκπόνηση κάποιων σωστών συστάσεων από την αρμόδια υποεπιτροπή της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, καθώς και στη λήψη λίγων αποσπασματικών μέτρων, που σε καμία περίπτωση δεν αντιμετωπίζουν το θέμα συνολικά.

Η σωστή εφαρμογή αρχών εταιρικής διακυβέρνησης είναι απαραίτητη όχι μόνο για την προστασία των υπαρχόντων μετόχων αλλά και για την προσέλκυση νέων επενδύσεων στη Ελλάδα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διοικούνται με στόχο τη μακροχρόνια επιτυχία τους προς όφελος όλων των μετόχων, ενώ παράλληλα πρέπει να διατηρούν εποικοδομητικές σχέσεις με τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες τους καθώς και τους λοιπούς σημαντικούς μετόχους (Stakeholders).

Στην Ελλάδα, αρκετές εταιρείες εξακολουθούν να έχουν έναν κύριο μέτοχο ο οποίος ελέγχει τη διοίκηση, στην οποία περίπτωση η προστασία των δικαιωμάτων της μειοψηφίας πρέπει να αποτελεί βασικότερη προτεραιότητα του διοικητικού συμβουλίου. (Μέκος, 2003, Σελ.9)

Η εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, αποβαίνει πρωτίστως εις όφελος των ίδιων των επιχειρήσεων και των ελληνικών τραπεζών. Αυτό αποδεικνύεται από δεκάδες έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς παγκοσμίως, αλλά και στη χώρα μας.

Η αύξηση των τοποθετήσεων των ξένων θεσμικών επενδυτών στις μετοχές του ελληνικού Χρηματιστηρίου, οι οποίοι ελέγχουν πλέον το 55%-60% της ελεύθερης διασποράς των μετόχων, οδηγεί τους τελευταίους σε μεγαλύτερες απαιτήσεις από τις εισηγμένες εταιρείες σε θέματα διαφάνειας και Εταιρικής Διακυβέρνησης.  
(οικονομικός τραχυδρόμος, Α.Κεφαλάς, φ.15, σελ.65)



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΝΟΜΟΣ 3016/2002 ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

## 1.1 Ο Νόμος 3016/2002

Η θέσπιση των κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης μέσω της νομοθετικής οδού έλαβε χώρα με το Ν3016/2002, με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή των ανωτέρω κανόνων στο ελληνικό εταιρικό δίκαιο και η προσαρμογή της νομοθεσίας που διέπει τη διοίκηση και τη λειτουργία των ανώνυμων εταιρειών στα ξεχωριστά δεδομένα που προκύπτουν από την εισαγωγή των μετόχων τους σε οργανωμένες χρηματιστηριακές αγορές. Υπογραμμίζεται ότι ο Ν 2190/1920 «περί Ανώνυμων Εταιρειών» τροποποιείται μόνο ως προς τα ειδικά θέματα που ρυθμίζονται από το Ν3016/2002 και μόνο όσον αφορά στις εισηγμένες εταιρείες.

Οι αρχές που διέπουν το σύστημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι σε όλους όσους εμπλέκονται στην ζωή της επιχείρησης υπάρχει ένα υποκειμενικό αίσθημα του σωστού και του δικαίου. Οι εσωτερικοί κανονισμοί, οι αποφάσεις της διοίκησης, παντού, θα πρέπει να αφήνουν ένα περιθώριο της ατομικής έκφρασης του σωστού, του ηθικού και του δικαίου, χωρίς βέβαια αυτά να μπαίνουν σε τύπους ή σε φόρμες δράσης. Για το ότι δεν υπάρχει απαγόρευση για κάτι δεν σημαίνει και ότι υπάρχει πλήρης ελευθερία για δράση, ή το ότι η υποκειμενική αντίληψη της διοίκησης για το δίκαιο είναι καθορισμένη κατά κάποιο τρόπο, δεν της επιτρέπει την επιλογή να δράσει παραβαίνοντας το νόμο, προκειμένου να εξυπηρετήσει τα μικρά ή μεγάλα συμφέροντα της επιχείρησης ή των μετόχων, μικρών ή μεγάλων.

Πιο συγκεκριμένα, ο Ν3016/2002 εισάγει στα άρθρα 2 έως 5, ρυθμίσεις για τα καθήκοντα του Διοικητικού Συμβουλίου, το διορισμό εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών και τα καθήκοντα τους και στα άρθρα 6 έως 8 τις υποχρεώσεις των εισηγμένων εταιρειών για τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και τον εσωτερικό έλεγχο.

Το άρθρο 2, συγκεκριμενοποιεί τα ιδιαίτερα καθήκοντα της διοίκησης της ανώνυμης εταιρείας που έχει εισάγει τις μετοχές της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Οι διοικήσεις αυτών των εταιρειών οφείλουν να αποβλέπουν στους μετόχους, επενδυτές ως ένα ευνοϊκό και συμφέροντα τρόπο χρηματοδότησης για την εταιρεία, σε αντιδιαστολή με την παραδοσιακή αλλά και επαχθέστερη μέθοδο του τραπεζικού δανεισμού.

Περαιτέρω, το άρθρο 2, προβλέπει ότι «πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρείας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος».

Το άρθρο 3, εισάγει τη διάκριση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου σε εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα, μη εκτελεστικά όργανα. Η διάκριση αυτή είναι διεθνώς αναγνωρισμένη και συνιστά κεντρική αρχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ο ενιαίος χαρακτήρας του Διοικητικού Συμβουλίου ως συλλογικού οργάνου δεν αναιρείται διαχωρισμός, ο οποίος μάλιστα ήδη είχε εφαρμοστεί στην πράξη από πολλές εταιρείες.

Το άρθρο 4, εισάγει τον θεσμό των ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, τα οποία πρέπει να είναι τουλάχιστον δυο και συγκαταλέγονται στα μη εκτελεστικά όργανα. Το πνεύμα του νομοθέτη στη περίπτωση των ανεξάρτητων μελών είναι η εξασφάλιση αντικειμενικότερων απόψεων στο Διοικητικό Συμβούλιο, οι οποίες προτάσσουν το εταιρικό συμφέρον χωρίς να επηρεάζονται με οποιονδήποτε τρόπο από οικονομικά, προσωπικά ή επαγγελματικά κίνητρα.

Στο άρθρο 6, αποκτά ισχύ νόμου λαμβάνοντας τη θεσμική θέση που του αρμόζει το ελάχιστο περιεχόμενο, το οποίο θα πρέπει να έχει ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας της εταιρείας. Το ελάχιστο αυτό περιεχόμενο μπορεί να εξειδικεύεται με βάση κανονιστικές αποφάσεις των αρμόδιων εποπτικών αρχών.

Σκοπός του εσωτερικού κανονισμού είναι, η αυτοδέσμευση της εταιρείας να ακολουθεί διαδικασίες που θα έχει διαμορφώσει εκούσια σχετικά με τη διάρθρωση των υπηρεσιών της, τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των μελών του Δ.Σ., τις διαδικασίες πρόσληψης διευθυντικών στελεχών, τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του Δ.Σ. κ.α.

Τέλος, το άρθρο 7, αναφέρεται στην οργάνωση της ειδικής υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας, στόχος της οποίας είναι καταρχήν η παρακολούθηση του εσωτερικού κανονισμού και δευτερευόντως του καταστατικού και της ειδικής νομοθεσίας, καθώς και των λοιπών κανόνων που διέπουν τη λειτουργία της εταιρείας. ([www.yiannisdimas.gr](http://www.yiannisdimas.gr), [www.iraj.gr](http://www.iraj.gr))

## **1.2 Νόμοι για τα πιστωτικά ιδρύματα {Δραστηριότητες πιστωτικών ιδρυμάτων(Άρθρο:11)}**

Ο ορισμός που αποδίδει το νόημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης, είναι το σύνολο των θεσμικών και οργανωτικών μηχανισμών και των αντίστοιχων δικαιωμάτων ελέγχου, διοίκησης και λήψης αποφάσεων, που αφενός χρησιμεύουν στην επίλυση των συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων ομάδων και οργάνων με ρόλο και λόγο στην εταιρεία και αφετέρου σε συνδυασμό ή μεμονωμένα, καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι σημαντικότερες αποφάσεις που αφορούν την εταιρεία και εν τέλει το ποιες είναι οι αποφάσεις.

Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελούν κατά κύριο λόγο άσκηση νομοθετικής πολιτικής και διατύπωση προτάσεων για την προαγωγή του δικαίου και δεν είναι απαραίτητο να περιβάλλονται αποκλειστικά και μόνο τον τύπο νομοθετικού κειμένου. Αντίθετα θα μπορούσαν να περιλαμβάνονται παράλληλα με τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις και σε έναν κώδικα δεοντολογίας. Ο συνδυασμός άλλωστε των πλεονεκτημάτων των δυο αυτών μεθόδων ρύθμισης των ζητημάτων της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι προφανής, συνδυάζοντας τη δεσμευτικότητα των κανόνων δικαίου με την απαραίτητη ελαστικότητα των κανόνων που ισχύουν με τη λογική της αυτορρύθμισης.

Σημαντικό όμως ρόλο παίζουν και οι δραστηριότητες των πιστωτικών ιδρυμάτων σύμφωνα με την Εφημερίδα της Κυβερνήσεως οι οποίες είναι: Η αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων, η χορήγηση δανείων ή λοιπών πιστώσεων συμπεριλαμβανομένων και των πράξεων πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων, η χρηματοδοτική μίσθωση, οι πράξεις διενέργειας πληρωμών (περιλαμβανομένης της μεταφοράς κεφαλαίων), η έκδοση και διαχείριση μέσων πληρωμής, οι εγγυήσεις και αναλήψεις υποχρεώσεων, οι συναλλαγές για λογαριασμό του ίδιου του ιδρύματος ή της πελατείας του, που αφορούν:μέσα χρηματαγοράς, συνάλλαγμα, προθεσμιακά συμβόλαια χρηματοπιστωτικών τίτλων ή χρηματοπιστωτικά δικαιώματα, συμβάσεις ανταλλαγής επιτοκίων και συναλλάγματος και κινητές αξίες.

Ακόμη, τις συμμετοχές σε εκδόσεις τίτλων και παροχή συναφών υπηρεσιών περιλαμβανομένων ειδικότερα και των υπηρεσιών αναδόχου εκδόσεων τίτλων, παροχή συμβουλών σε επιχειρήσεις όσον αφορά τη διάρθρωση του κεφαλαίου, τη βιομηχανική στρατηγική και συναφή θέματα παροχής συμβούλων, καθώς και υπηρεσιών στον τομέα της συγχώνευσης και της εξαγοράς επιχειρήσεων, την διαμεσολάβηση στις διαπραγματευτικές αγορές και τέλος την διαχείριση χαρτοφυλακίου ή παροχή συμβουλών για τη διαχείριση χαρτοφυλακίου κ.λ.π.(Εφημερίδα της Κυβερνήσεως,2007,σελ.3758)

### **1.3 Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης και συστήματα εσωτερικού ελέγχου των πιστωτικών ιδρυμάτων(Άρθρο:26)**

Σύμφωνα με την Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, κάθε πιστωτικό ίδρυμα που εδρεύει στην Ελλάδα οφείλει να διαθέτει άρτιο και αποτελεσματικό σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, που περιλαμβάνει σαφή οργανωτική διάρθρωση με ευκρινείς, διαφανείς και συνεπείς γραμμές ευθύνης, αποτελεσματικές διαδικασίες εντοπισμού, διαχείρισης, παρακολούθησης και αναφοράς των κινδύνων τους οποίους αναλαμβάνει ή ενδέχεται να αναλάβει, καθώς και επαρκείς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου, περιλαμβανομένων κατάλληλων διοικητικών και λογιστικών διαδικασιών.

Το πλαίσιο, οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί που αναφέρονται στην προηγούμενη παράγραφο πρέπει να είναι επαρκείς και ανάλογοι προς την φύση, την κλίμακα και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων του πιστωτικού ιδρύματος και να καλύπτουν, πλην των άλλων, και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τις παρεχόμενες από το πιστωτικό ίδρυμα επενδυτικές υπηρεσίες, κατά τα εκάστοτε προβλεπόμενα από τις σχετικές διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας για τη παροχή επενδυτικών υπηρεσιών από πιστωτικά ιδρύματα. (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως,2007,σελ.3766)

### **1.4 Η σημασία του δανεισμού στην Εταιρική Διακυβέρνηση**

Το δάνειο είναι μια σύμβαση με την οποία ο οφειλέτης ( η επιχείρηση) παίρνει κεφάλαια από τον πιστωτή (μια τράπεζα ή τον αγοραστή ομολογίας) και υπόσχεται σε αντάλλαγμα μια προκαθορισμένη ροή μελλοντικών πληρωμών προς τον πιστωτή. Συχνά όμως, ο οφειλέτης υπόσχεται ταυτόχρονα να μην παραβιάσει κάποιες ρήτρες, που συνήθως έχουν να κάνουν με την διατήρηση εντός της επιχείρησης συγκεκριμένων περιουσιακών στοιχείων. Αν ο οφειλέτης παραβιάσει μια ρήτρα και κυρίως αν δεν μπορεί να πραγματοποιήσει τις πληρωμές που έχει υποσχεθεί, ο πιστωτής αποκτά κάποια δικαιώματα, όπως να κατάσχει περιουσιακά στοιχεία ή να τον οδηγήσει στην πτώχευση.

Ένα σημαντικό λοιπόν χαρακτηριστικό του δανείου είναι σε περίπτωση αδυναμίας του οφειλέτη να εκπληρώσει τους όρους της σύμβασης, ο πιστωτής αποκτά δικαιώματα ελέγχου της επιχείρησης. Ο φόβος του μάντζερ για την απώλεια του ελέγχου τον οδηγεί στην έγκαιρη αποπληρωμή των οφειλών προς τους πιστωτές.

Ένα μειονέκτημα που έχουν οι μέτοχοι έναντι των πιστωτών είναι η δυσκολία καθορισμού της αξίας της επιχείρησης: για να βρεθεί η κατάλληλη τιμή για τη μετοχή απαιτείται όχι μόνο η γνώση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, αλλά και ο υπολογισμός των μελλοντικών δυνατοτήτων ανάπτυξης της. Αντίθετα, οι πιστωτές ενδιαφέρονται μόνο για την αξία των περιουσιακών στοιχείων επί των οποίων μπορούν να εγγράψουν υποθήκη.

Το όφελος συνήθως αναφέρεται στη μείωση του κόστους αντιπροσώπευσης: ο μάνατζερ αποτρέπεται από τη επένδυση σε σχέδια με αρνητική καθαρή παρούσα αξία ή υποχρεούται να πουλήσει περιουσιακά στοιχεία που η τιμή πώλησης τους είναι μεγαλύτερη από την αξία που έχουν για την εταιρεία. Το κόστος συνήθως συνίσταται στην ύπαρξη ρητρών που μπορεί να εμποδίζουν τον περαιτέρω δανεισμό ή στον κίνδυνο πτώχευσης.

Μια τράπεζα δανείζει συνήθως σε πολλές εταιρείες, ώστε να μειώσει τον κίνδυνο και τη ζημία που θα προκύψει από την πτώχευση μιας απ'αυτές. Ο μεγάλος αριθμός των εταιρειών που της οφείλουν καθιστά ακόμη δυσκολότερη την ενεργό ανάμιξη της τράπεζας στη διοίκηση της καθεμιάς από αυτές. Το προσωπικό των πιστωτικών ιδρυμάτων, μπορεί να έχει εκπαιδευτεί στην αξιολόγηση των πιστωτικών κινδύνων, δεν έχει όμως την ικανότητα να συμμετέχει στην διοίκηση ενός ευρέος φάσματος βιομηχανιών, εμπορικών επιχειρήσεων κ.λ.π. (Μέκος, 2003, Σελ.51-54)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 2.1 Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η χρηματοπιστηριακή κρίση στην Ελλάδα

Η ενασχόληση με το θέμα της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί για την Ελλάδα πρόσφατο φαινόμενο. Η ανάγκη για την υιοθέτηση κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης κατέστη ακόμη πιο επιτακτική μετά τη ραγδαία ανάπτυξη της ελληνικής κεφαλαιαγοράς κατά τα τελευταία χρόνια και την ένταξη της στην κατηγορία των ώριμων αγορών, γεγονός που δημιούργησε την εύλογη αναγκαιότητα της λειτουργίας και των ελληνικών εταιρειών σύμφωνα με τους αντίστοιχους κανόνες διακυβέρνησης των εταιρειών των προηγμένων αγορών. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς συνέστησε την Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα που εξέδωσε το 1999 κείμενο με τίτλο « Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικής και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της».

Πρόκειται για μια προσπάθεια διαμόρφωσης ενός πλαισίου συμπεριφοράς των επιχειρήσεων που δεν θα έχει το χαρακτήρα άμεσα εφαρμοζόμενων υποχρεωτικών ρυθμίσεων, καθώς κατά την άποψη της Επιτροπής κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε συμμόρφωση προς το γράμμα και όχι προς το πνεύμα τους. Έτσι, τα μέλη της Επιτροπής πρότειναν σε πρώτη φάση τη συναινετική σύνταξη ενός κώδικα αρχών και προτάσεων, η αποτελεσματικότητα του οποίου θα εξαρτιόταν από το βαθμό αποδοχής του από τους παραγωγικούς φορείς.

Έτσι, η ύπαρξη αποτελεσματικού συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην εμπέδωση εμπιστοσύνης μεταξύ επενδυτών και διαχειριστών (managers) μιας εταιρείας και συμβάλλει κατ' αυτόν τον τρόπο στην δημιουργία πιο μακροπρόθεσμων επενδυτικών ροών κεφαλαίων προς τις επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια επιμηκύνεται ο χρονικός ορίζοντας μιας επένδυσης, γεγονός που δημιουργεί μεγαλύτερη σταθερότητα και πιο ομαλό χρηματοοικονομικό περιβάλλον με ευεργετικές συνέπειες στις αποδόσεις και στα αποτελέσματα των εταιρειών.

Οι μέχρι σήμερα έρευνες έχουν αποδείξει ότι όσο πιο αποτελεσματικά είναι τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης τόσο πιο ανταγωνιστική είναι η θέση της εταιρείας και κατά επέκταση της οικονομίας στον παγκόσμιο στίβο. Με άλλα λόγια υπάρχει μια βαθύτερη σχέση μεταξύ ανταγωνιστικότητας, παραγωγικότητας, Εταιρικής Διακυβέρνησης, και μακροοικονομικών επιδόσεων. Η καλύτερευση των δομών της Εταιρικής Διακυβέρνησης, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, δημιουργεί πρόσθετο πλούτο για τους μέτοχούς της, ενώ ταυτόχρονα μειώνει το κόστος κεφαλαίου. Μ' αυτό τον τρόπο συντελείται η μεγιστοποίηση των επιδόσεων των οικονομικών μονάδων και διευκολύνεται.

Οι ανάγκες επενδυτικών κεφαλαίων των επιχειρήσεων μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο τις υποχρεώνει να στραφούν στις κεφαλαιαγορές προσφέροντας νέους μετοχικούς τίτλους. Αυτή η διευρυμένη προσφορά μετοχικών τίτλων προς το ευρύ επενδυτικό κοινό συντελεί στην αλλαγή του χαρακτήρα της ιδιοκτησίας τους. Η πολυμετοχική ιδιοκτησία συνεπάγεται τον διαχωρισμό μεταξύ της ιδιοκτησίας και ελέγχου καθώς και την ανάδειξη επαγγελματιών διαχειριστών (managers) των επιχειρήσεων.

Ο διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου των επιχειρήσεων συνοδεύεται από την εμφάνιση ενός σημαντικού προβλήματος, το οποίο προκύπτει από την δυνατότητα που έχουν οι επαγγελματίες διαχειριστές να κυβερνούν την επιχείρηση στο πλαίσιο της εξουσίας που τους παρέχεται, προς ίδιον όφελος και όχι προς αυτό των μετόχων ιδιοκτητών.

Στην Ελλάδα, αυτό το πρόβλημα πήρε μια κάπως πιο διαφορετική μορφή από αυτή που αναφέραμε, οι διαχειριστές (managers) και οι μέτοχοι που ελέγχουν την πλειοψηφία των μετόχων της εταιρείας ουσιαστικά ταυτίζονται: αυτό δημιουργεί προβλήματα στην μειοψηφούσα κατηγορία επενδυτών-μετόχων. Τα προβλήματα μπορούν να εσπαστούν σε δυο κυρίως πλευρές:

Πρώτον, στα θέματα που σχετίζονται με την πληροφόρηση, είτε αυτή αφορά τα χρηματοοικονομικά δεδομένα της εταιρείας, είτε αφορά τα επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης, όπως επίσης και το θέμα της κατάχρησης της εσωτερικής πληροφόρησης από την πλευρά των διαχειριστών (managers) και δεύτερον στην ισότιμη και δίκαιη αντιμετώπιση των μετόχων. Σκοπός της διατριβής είναι να αποδείξει, ότι εκτός άλλων παραγόντων, αυτή η χρηματιστηριακή κρίση οφειλόταν και στην ανεπάρκεια κατάλληλου θεσμικού

Εδώ και περίπου τρία χρόνια, με πρωτοβουλία της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς έχει ξεκινήσει διάλογος για την Εταιρική Διακυβέρνηση με συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών: εισηγμένες επιχειρήσεις, θεσμικοί επενδυτές, χρηματιστήριο, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Η συνεργασία αυτή έχει αποδώσει καρπούς και ειδικότερα παράγαγε τη Λευκή Βίβλο, μια καταγραφή των βασικών αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Όμως, ακόμη και σήμερα δεν έχει συμφωνηθεί η θέσπιση κανόνων που θα διέπουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε θέματα της Εταιρικής Διακυβέρνησης και κατά πόσον οι κανόνες αυτοί θα εφαρμοστούν σε υποχρεωτική ή εθελοντική βάση. Το θέμα είναι άκρως ενδιαφέρον, καθώς εντάσσεται στις ιδιαίτερες προσπτώσεις που γίνονται από τους φορείς της ελληνικής κεφαλαιαγοράς να διεκδικηθεί η αρμόζουσα θέση ανάμεσα στις ανεπτυγμένες αγορές, στις οποίες τυπικά ανήκει από τον Μάιο του 2001.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο κανόνων συμπεριφοράς με τους οποίους η επιχείρηση διευθύνεται και ελέγχεται. Η συμπεριφορά αφορά όλους όσοι εμπλέκονται στη διοίκηση της εταιρείας με όσους έχουν σχέση με αυτήν (δηλαδή προμηθευτές, πελάτες, δανειστές, μέτοχοι). Σύμφωνα με τις καλές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, η λειτουργία της επιχείρησης και οι αποφάσεις που λαμβάνονται θα πρέπει να γίνονται με τρόπο που να προάγονται τα συμφέροντα της επιχείρησης, και κυρίως των μετόχων, χωρίς να δημιουργούνται συνθήκες εκμετάλλευσης μιας κατηγορίας μετόχων από μια άλλη ή των μετόχων από τους διαχειριστές της επιχείρησης ή των δανειστών από τους μετόχους κ.λ.π.

Καθώς κάθε χώρα έχει τους δικούς της κανόνες που διέπουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων της, είναι εύλογο ότι για να προσελκυστούν επενδυτές από άλλες χώρες, που ενδεχομένως προστατεύονται από άλλους κανόνες και διαδικασίες, θα πρέπει οι τοπικές επιχειρήσεις να ακολουθούν κάποιους διεθνώς αποδεκτούς κανόνες καλής συμπεριφοράς. Οι κανόνες αυτοί είναι γνωστοί ως αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης και προάγονται μέσα από διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι π.χ. ο ΟΟΣΑ.

Περισσότερο ουσιώδες για τις επιχειρήσεις είναι να αντιληφθούν την αναγκαιότητα των κανόνων της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε ένα σύγχρονο περιβάλλον που τις οδηγεί συνεχώς και συχνά στην αναζήτηση κεφαλαίων στην κεφαλαιαγορά τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι το ίδιο σημαντική με την απόφαση της εταιρείας να εισαχθεί στο χρηματιστήριο. Η θελημένη άρνηση υποδοχής των αρχών αυτών χρόνο με το χρόνο θα οδηγήσει τους επενδυτές σε φυγή, με αποτέλεσμα να αυξηθεί το κόστος κεφαλαίου που θα καθιστά την παρουσία της επιχείρησης στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ασύμφορη.

Έτσι, η αδυναμία μιας επιχείρησης να αποδεχτεί τους κανόνες καλής συμπεριφοράς στην ουσία θα αναιρέσει τα οφέλη που προκύπτουν από την εισαγωγή στο χρηματιστήριο. Το ουσιώδες στο θέμα της Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν είναι η υποχρεωτική αποδοχή από τις επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός και η άμιλλα μεταξύ των επιχειρήσεων θα τις οδηγήσει να αποδεχτούν εθελουσίως αυτές τις αρχές. Ήδη σήμερα υπάρχουν ελληνικές επιχειρήσεις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών που έχουν αποδεχτεί τις αρχές αυτές και προβάλλουν την ενέργεια αυτή ως αποτέλεσμα της λειτουργίας τους ως σύγχρονη επιχείρηση με όραμα και ανάπτυξη. Τέτοια παραδείγματα θα ενισχυθούν στο άμεσο μέλλον κυρίως από τις ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν παρουσία στο εξωτερικό, είναι εισηγμένες σε ξένα χρηματιστήρια ή έχουν ενταχθεί σε ξένες πολυεθνικές που ήδη λειτουργούν στη χώρα τους με τις αρχές αυτές.

Η εταιρική συμπεριφορά στο θέμα της αποδοχής των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης θα τείνει να γίνει καθολική από την στιγμή που οι επιχειρήσεις αντιληφθούν τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτό. ([www.news.disabled.gr](http://www.news.disabled.gr))



## 2.2 Η Εταιρική Διακυβέρνηση και διανομή μερίσματος

Ένα ζήτημα που αρκετοί ασχολούνται με την Εταιρική Διακυβέρνηση είναι η διανομή μερίσματος. Φαίνεται ότι οι πολιτικές μερίσματος σχετίζονται με το πρόβλημα αντιπροσώπησης. Αν τα κέρδη δεν διανεμηθούν ως μερίσμα στους μετόχους, κινδυνεύουν να χρησιμοποιηθούν από τους «εσωτερικούς» για ιδιοτελείς σκοπούς ή να «αξιοποιηθούν» σε μη κερδοφόρες επενδύσεις. Οι «εξωτερικοί» προτιμούν τη διανομή μερίσματος από τη διακράτηση των κερδών εντός της επιχείρησης, αφού έτσι βελτιώνεται η επενδυτική πολιτική της και αποφεύγονται οριακές επενδύσεις. Επιπρόσθετα, η διανομή των κερδών εκθέτει την εταιρεία στον «κίνδυνο» να προσφύγει και πάλι στην κεφαλαιαγορά όταν ξαναχρειαστεί κεφάλαια. Οι πιθανολογούμενες νέες προσφυγές στην κεφαλαιαγορά αποτελούν ένα μηχανισμό ελέγχου των «εσωτερικών».

Υπάρχουν δύο απόψεις για το πώς επιτυγχάνεται η διανομή κερδών με τη μορφή μερίσματος. Σύμφωνα με την πρώτη, η διανομή μερίσματος είναι το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου συστήματος νομικής προστασίας των μετόχων. Οι μέτοχοι μπορούν να εκλέξουν ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου όσους διάκινται ευμενώς προς τη διανομή μερίσματος, να πουλήσουν τις μετοχές τους σε κάποιον που επιχειρεί επιθετική εξαγορά ή να ενάγουν την εταιρεία για δαπάνες που ωφελούν μόνο τους «εσωτερικούς». Σύμφωνα με την άποψη αυτή, όσο περισσότερα δικαιώματα έχουν οι μέτοχοι της μειοψηφίας, τόσο περισσότερο ρευστό μπορούν να εισπράξουν από την εταιρεία.

Η ερμηνεία του μερίσματος ως αποτέλεσμα της νομικής προστασίας έχει και συνέχεια. Σε μια χώρα που παρέχει καλή προστασία στους «εξωτερικούς» επενδυτές, η μερισματική πολιτική μιας εταιρείας με μεγάλες επενδυτικές ευκαιρίες θα διαφέρει από κείνη μιας εταιρείας με μικρές προοπτικές ανάπτυξης. Στην πρώτη περίπτωση οι μέτοχοι νοιώθοντας ασφαλείς, είναι διατεθειμένοι να ανεχθούν την πληρωμή μικρών μερισμάτων σήμερα και την επανεπένδυση των κερδών, αφού ξέρουν ότι στο μέλλον θα εισπράξουν υψηλά μερίσματα που θα προέρχονται από τις αποδοτικές επενδύσεις της εταιρείας. Αντίθετα, οι μέτοχοι μιας ώριμης εταιρείας με μικρές προοπτικές ανάπτυξης θα προτιμούν περισσότερο την άμεση είσπραξη υψηλού μερίσματος, παρά την επανεπένδυση των κερδών.

Σύμφωνα με την δεύτερη άποψη, η διανομή μερίσματος δεν είναι αποτέλεσμα του συστήματος νομικής προστασίας, αλλά υποκατάστατο του. Οι εταιρείες γνωρίζουν ότι κάποτε θα αναγκαστούν να προσφύγουν στις αγορές κεφαλαίου για να αντλήσουν τους πόρους που χρειάζονται.

Για να μπορούν να επιτύχουν, και μάλιστα με ευνοϊκούς όρους, προσπαθούν να καλλιεργήσουν τη φήμη τους. Έτσι, πληρώνουν μερίσματα μειώνοντας τα ποσά που μένουν διαθέσιμα για κατάχρηση από τους «εσωτερικούς».

Η καλή φήμη μια εταιρείας έχει μεγαλύτερη αξία σε χώρες με ανεπαρκή νομική προστασία. Συνεπώς, σε αυτές τις χώρες προβλέπει αυτή η θεωρία τη διανομή μεγαλύτερων μερισμάτων. Αντίθετα, σε χώρες με ισχυρή νομική προστασία η ανάγκη ύπαρξης καλής φήμης είναι μικρότερη και συνεπώς και τα μερίσματα θα είναι μικρότερα. Έτσι οι δύο αυτές απόψεις για τη διανομή μερίσματος οδηγούν σε αντίθετες προβλέψεις. (Μέκος, 2003, Σελ.123-125)

Στη διανομή μικρότερου ποσοστού των κερδών τους ως μερίσματος προς τους επενδυτές οδηγούνται από τις συνθήκες στις αγορές οι τράπεζες. Η προοπτική αυτή οδηγεί τους τραπεζίτες στη μείωση του δείκτη payout ratio, δηλαδή του ποσοστού που θα διανείμουν ως μέρισμα από τα κέρδη των τραπεζών, διατηρώντας ωστόσο ικανοποιητικές μερισματικές αποδόσεις.

Στη χρήση 2007, χωρίς να υπολογίζονται οι κινήσεις επανεπένδυσης του μερίσματος που πραγματοποίησαν αρκετές τράπεζες, η Εθνική μοίρασε μέρισμα 1,40 ευρώ ανά μετοχή, η Eurobank 0,82 ευρώ, η Alpha Bank 0,90 ευρώ, η Τράπεζα Πειραιώς 0,72 ευρώ και η Marfin 0,35 ευρώ.

Οι πέντε προαναφερόμενες τράπεζες είχαν υψηλές μερισματικές αποδόσεις, οι οποίες κινήθηκαν από 3,7% στην περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς μέχρι 7,3% στην περίπτωση της Marfin, δικαιολογώντας και τη διάκριση που γίνεται για τις ελληνικές τράπεζες από τους ξένους οίκους αναφορικά με την ελκυστικότερη μερισματική τους απόδοση σε σχέση με τις ξένες.

Οι ελληνικές τράπεζες θα μπορέσουν να διατηρήσουν το πλεονέκτημα αυτό, ωστόσο δεν θα αποφύγουν να μειώσουν το ποσοστό προς διανομή κερδών, στο πλαίσιο της γενικότερης κρίσης. Σημειώνεται ότι η πίεση που θα δεχτούν τα μερίσματα κατά την τρέχουσα χρήση είναι πολύ μεγαλύτερη στο εξωτερικό, όπου οι τράπεζες έχουν γράψει μεγάλες ζημίες και συνακόλουθα έχουν μεγάλη ανάγκη κεφαλαίων για να τις καλύψουν.

Στο πλαίσιο αυτό, οι διοικήσεις των ξένων τραπεζών δέχονται ήδη την γκρίνια των μετόχων για το ότι, πέραν της μεγάλης πτώσης των τιμών των μετοχών τους, θα δουν και σημαντική συρρίκνωση στα τραπεζικά μερίσματα.

Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά τραπεζίτες, οι τράπεζες θα πρέπει να βρουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ διανεμόμενων κερδών και διατήρησης υψηλού δείκτη βασικών εποπτικών κεφαλαίων, κλίνοντας σαφώς προς την επιλογή διατήρησης υψηλών κεφαλαίων.

Τα βασικά εποπτικά κεφάλαια των ελληνικών τραπεζών βρίσκονται σε ικανοποιητικά επίπεδα και δεν φαίνεται ότι θα επηρεαστούν σημαντικά φέτος σε σχέση με πέρυσι, αφού δεν αναμένονται ζημιές στα ίδια κεφάλαια του κλάδου.(www.trustsa.gr)

### **2.3 Η χρηματοοικονομική κρίση και η εταιρική τραπεζική διακυβέρνηση**

Ο παγκόσμιος τραπεζικός τομέας ήταν οι τελευταίοι 12 μήνες. Οι καθοδικές αναπροσαρμογές των αξιών σύνθετων παραγώγων ανάγκασαν τις μεγαλύτερες τράπεζες του κόσμου να προβούν σε σημαντικές αυξήσεις κεφαλαίου μέσα σε αντίξοες συνθήκες πτωτικών αγορών. Πολλές από τις σημαντικότερες πηγές τραπεζικής χρηματοδότησης είδαν τη ρευστότητά τους να εξατμίζεται.

Ορισμένες τάσεις όμως που διαφαίνονται είναι οι εξής: Παρά την οποιαδήποτε ανάκαμψη των χρηματιστηρίων, η φύση και έκταση των πρόσφατων γεγονότων αναμένεται να αφήσουν έντονα σημάδια στη δομή του τραπεζικού τομέα, καθώς και στη γενική εμπιστοσύνη στο σύστημα για αρκετά χρόνια.

Η δομή των τραπεζικών οργανισμών έχει αρχίσει να αλλάζει και θα συνεχίσει να εξελίσσεται ως αντίδραση στη χρηματοοικονομική κρίση και την επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας. Μια άμεση συνέπεια είναι η αύξηση στα επίπεδα κρατικής ιδιοκτησίας, η οποία όμως θα πρέπει να μειωθεί με την ανάκαμψη της εμπιστοσύνης στις αγορές στο μέλλον. Μια άλλη αλλαγή, η οποία διαφαίνεται ότι θα παραμείνει για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, είναι η τάση για συγχωνεύσεις στον ευρωπαϊκό τραπεζικό τομέα, και ιδιαίτερα διασυνοριακές συγχωνεύσεις. Αυτό συμβαίνει λόγω των εξαγορών μεριδίων σε τράπεζες οι οποίες αντιμετωπίζουν χρηματοδοτικές δυσκολίες αλλά επίσης και λόγω των εμπορικών και στρατηγικών ευκαιριών που αναγνωρίστηκαν εν μέσω των χαμηλών κεφαλαιοποιήσεων. Ως αντίδραση στην παγκόσμια ύφεση που αναμένεται, οι ανταγωνιστικές πιέσεις αυξάνονται και οι τράπεζες προσπαθούν να εντοπίσουν νέες πηγές εισοδημάτων .

Θα υπάρξει περισσότερη πίεση για κρατική παρέμβαση στις λειτουργίες των τραπεζών και για υποχρέωση λογοδοσίας της διοίκησής τους, ως απόρροια της κρατικής χρηματοδότησής τους. Τα μέτρα υποστήριξης των τραπεζικών ιδρυμάτων που αντιμετωπίζουν δυσκολίες συνοδεύονται από ανάλογα μέτρα προστασίας των φορολογούμενων, μέτρα που καθιστούν υπόλογους τα στελέχη και τους μετόχους και μέτρα που προστατεύουν τα καλώς νοούμενα συμφέροντα των υπόλοιπων παικτών της αγοράς. Ήδη η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί μέτρα για να ενθαρρύνει τις τράπεζες να ευθυγραμμίσουν τα σχέδια απολαβών των στελεχών τους με τη μακροπρόθεσμη απόδοση των τραπεζών και να αποφύγουν ορισμένα σχέδια που ενθαρρύνουν την επικέντρωση στο βραχυπρόθεσμο κέρδος και τη λήψη υπέρμετρων κινδύνων.

Στην Ελλάδα τα προβλήματα στην τραπεζική Εταιρική Διακυβέρνηση φαίνεται να είναι ακόμη «κλασικού» τύπου, έχουν δηλαδή να κάνουν κατά κύριο λόγο με την ανεξαρτησία και τη διαφάνεια. Στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχουν μέχρι και σήμερα επιβιώσει και ρυθμιστικές παρεμβάσεις που επιβαρύνουν την ανταγωνιστικότητα των τραπεζών. Πρόκειται για ρυθμίσεις που έχουν κληρονομηθεί από το παρελθόν, από την περίοδο που οι τράπεζες μας λειτουργούσαν μέσα από τον ασφυκτικό εναγκαλισμό του κράτους. Ορισμένα κατάλοιπα των ρυθμίσεων εκείνων εξακολουθούν και σήμερα να επηρεάζουν τη δομή της τιμολόγησης των τραπεζικών υπηρεσιών διευρύνοντας τα επιτόκια και τις καταθέσεις, παρά τον ανταγωνισμό που συνεχώς εντείνεται.

Ο ρόλος των ρυθμιστικών αρχών υπήρξε μέχρι στιγμής σημαντικός τουλάχιστον όσον αφορά τα δομικά χαρακτηριστικά της διακυβέρνησης. Η Τράπεζα της Ελλάδος έχει από το 2006 υποχρεώσει τα συμβούλια των τραπεζών να συστήνουν επιτροπές διαχείρισης κινδύνων ενώ οι επιτροπές ελέγχου είναι υποχρεωτικές από δεκαετίας. Τα ελληνικά συμβούλια έχουν όμως πολλά να ζηλέψουν από τα ευρωπαϊκά σε θέματα σύνθεσης: οι πρόεδροι των συμβουλίων στην πλειονότητά τους (ΕΤΕ, Αlpha, Πειραιώς) έχουν ακόμη εκτελεστικά καθήκοντα, πράγμα που δεν προάγει την ανεξάρτητη μεν από την παρούσα διοίκηση αλλά ενδελεχή εποπτεία της στρατηγικής ανάληψης κινδύνων.

Τα ευρωπαϊκά Διοικητικά Συμβούλια στην πορεία τους προς όλο και περισσότερη ανεξαρτησία έχασαν την ικανότητα να επιβλέπουν αποτελεσματικά τη στρατηγική, τη διάθεση ανάληψης κινδύνων και τη διαμόρφωση αποτελεσματικών κινήτρων για τη διοίκηση.

Στην Ελλάδα, ανιθέτως τα Διοικητικά Συμβούλια είναι κατά κύριο λόγο ακόμη υπό τον έλεγχο της διοίκησης τους και ως εκ τούτου τα συμπτώματα που παρουσιάζουν είναι αυτά της ελλειμματικής ανεξαρτησίας και διαφάνειας. Η ειρωνεία είναι ότι το αποτέλεσμα για τον επενδυτή είναι τελικά το ίδιο: καταστροφή αξίας που οφείλεται στην έλλειψη εποικοδομητικής αμφισβήτησης της πορείας που χαράζει η διοίκηση. ([www.tovima.gr](http://www.tovima.gr))

### **Eurobank**

Για την EFG Eurobank Ergasias η ορθή και υπεύθυνη Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η EFG Eurobank Ergasias βασίζεται στη σχετική εγχώρια νομοθεσία, τις διατάξεις και τους κανονισμούς, τις διεθνείς εξελίξεις, καθώς και στις εσωτερικές εταιρικές της αξίες, για την ανάπτυξη των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης που εφαρμόζει. Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης της EFG Eurobank Ergasias αφορούν στη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και των επί μέρους επιτροπών, καθώς και στην ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων του Ομίλου, με ιδιαίτερη έμφαση στη διεξαγωγή τραπεζικών εργασιών. Στόχος της EFG Eurobank Ergasias είναι η άρρηκτη σύνδεση των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης με την ευρύτερη εταιρική της κουλτούρα, καθώς η ορθή διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στην τυπική τήρηση των νόμων, αλλά απαιτεί προσωπική αξιοπιστία και υπευθυνότητα. ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

## **Alpha Bank**

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών επί τη βάσει του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρεία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρεία.

Η Alpha Bank υιοθέτησε και εφάρμοσε, ήδη από το 1994, τις αρχές της εταιρικής διακυβερνήσεως, επιδιώκοντας τη διαφάνεια στην επικοινωνία με τους Μετόχους της και την άμεση και συνεχή ενημέρωση του επενδυτικού κοινού.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Τράπεζα έχει προχωρήσει στο διαχωρισμό των καθηκόντων του Προέδρου από αυτά του Διευθύνοντος Συμβούλου, όπως ισχύει σε πολλές χώρες του εξωτερικού και τείνει να καθιερωθεί σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπροσθέτως, έχει συστήσει Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμορφώσεως και έχει θεσπίσει Κώδικα Δεοντολογίας κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας με σκοπό να προωθήσει τα πρότυπα που επιβάλλει η σύγχρονη διακυβέρνηση των εταιριών και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των κανόνων για τον Εσωτερικό Έλεγχο.([www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr))

## **Marfin Egnatia Bank**

Η Εγνατία Τράπεζα ΑΕ ανακοινώνει ότι την 26.03.2007 πραγματοποιήθηκε η Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων κατόχων κοινών μετοχών της Τράπεζας, με τη συμμετοχή 8 μετόχων εκπροσωπούμενων 80.646.842 μετοχές, ήτοι ποσοστό 86,449312% του κοινού μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας.

Κατά τη Συνέλευση συζητήθηκαν και ελήφθησαν ομόφωνα αποφάσεις επί όλων των θεμάτων της ημερησίας διατάξεως ως ακολούθως:

Πρώτον, εγκρίθηκαν οι Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις και οι Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις της εταιρικής χρήσης 2006 και οι σχετικές εκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και του Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή. Αποφασίσθηκε η διανομή μερίσματος 0,05 ευρώ ανά μετοχή. Δικαιούχοι απόληψης του διανεμομένου μερίσματος θα είναι οι μέτοχοι-κάτοχοι κοινών και προνομιούχων μετοχών, αντίστοιχα, κατά το κλείσιμο της συνεδρίασης της 19/04/2007. Ημέρα αποκοπής ορίζεται η 20/04/2007. Η καταβολή του μερίσματος θα πραγματοποιηθεί την 30/04/2007 από την Εγνατία Τράπεζα ΑΕ. Η Εταιρεία θα προβεί σε ξεχωριστή ανακοίνωση για τη διαδικασία αποκοπής και καταβολής μερίσματος, σύμφωνα με το άρθρο 279 του Κανονισμού του Χ.Α.

Δεύτερον, αποφασίσθηκε η απαλλαγή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών από κάθε ευθύνη αποζημίωσης για τις Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις, τις Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις και τη διαχείριση της εταιρικής χρήσης 2006.

Τρίτον, αποφασίσθηκε η εκλογή της Εταιρείας Grant Thornton για τις Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις της Τράπεζας και τις Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις του Ομίλου των εταιρειών της, για την εταιρική χρήση 2007 και καθορίσθηκε η αμοιβή τους.

Τέταρτον, εγκρίθηκε η απόκτηση από την τράπεζα μετοχών που κατέχουν στην θυγατρική Εγνατία Ανώνυμη Εταιρεία Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων Α.Ε. ιδρυτές και μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της σύμφωνα με το άρθρο 23α κ.ν. 2190/1920.

Πέμπτον, χορηγήθηκε άδεια, σύμφωνα με το άρθρο 23 παρ. 1 του Κ.Ν. 2190/1920, στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τους Διευθυντές για την συμμετοχή τους σε Διοικητικά Συμβούλια ή στη Διεύθυνση συνδεδεμένων εταιρειών που επιδιώκουν όμοιους ή παρεμφερείς σκοπούς.

Τέλος, εγκρίθηκαν οι ενέργειες του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας αναφορικά με την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και την έκδοση μετατρέψιμου ομολογιακού δανείου που είχαν αποφασιστεί από την Τακτική Γενική Συνέλευση της Τράπεζας στις 22.06.2006.(www.marfin.gr)

### **Εθνική Τράπεζα**

Η ΕΤΕ θεωρεί την Εταιρική της Διακυβέρνηση βασικό μοχλό για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του Ομίλου και της εμπιστοσύνης των επενδυτών και των συμμετοχών της. Εξάλλου, ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός ενόψει της μετάβασης της ΕΤΕ από κρατικά ελεγχόμενο οργανισμό σε όμιλο με ευρεία μετοχική βάση, αυξανόμενη παρουσία στην περιφέρεια και περισσότερο από 30% του κεφαλαίου του στα χέρια ξένων θεσμικών επενδυτών.

Στις αρχές του 2005, η Τράπεζα υιοθέτησε πρόγραμμα βελτίωσης πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, και κατά τη διάρκεια του έτους πολλοί από τους βασικούς στόχους του προγράμματος αυτού επιτεύχθηκαν: Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει συστήσει τρεις επιτροπές, που απαρτίζονται από μη εκτελεστικά μέλη και έχει βελτιώσει τις πολιτικές αξιολόγησης των ανώτατων στελεχών της διοίκησης και αμοιβής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου της ΕΤΕ.

Τον Φεβρουάριο του 2006, το Διοικητικό Συμβούλιο υιοθέτησε πλαίσιο Κατευθυντήριων Γραμμών Εταιρικής Διακυβέρνησης στο οποίο αποτυπώνονται αναλυτικά οι δομές και οι πολιτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης της Τράπεζας. Οι εξελίξεις αυτές συνέβαλαν ώστε η ΕΤΕ να έχει εναρμονίσει εν γένει την πολιτική της με τη διεθνή βέλτιστη πρακτική και να κατέχει ήδη ηγετική θέση σε θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης στον τραπεζικό τομέα και στην εγχώρια κεφαλαιαγορά. ([www.ethniki.gr](http://www.ethniki.gr))

### **Τράπεζα Πειραιώς**

Η Τράπεζα Πειραιώς, με γνώμονα τη διαρκή ενίσχυση της αξίας της και την προάσπιση του εταιρικού συμφέροντος, έχει προσαρμοστεί στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο περί Εταιρικής Διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, η Τράπεζα διαθέτει:

Πρώτον, Εσωτερικό Κανονισμό Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας, με τον οποίο διασφαλίζεται η διαφάνεια και η σύμμετρη πληροφόρηση και καλύπτονται θέματα, τα οποία δεν προβλέπονται από το καταστατικό της Τράπεζας, αλλά είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της και Κώδικα Δεοντολογίας.

Δεύτερον, Επιτροπή Ελέγχου, η οποία παρακολουθεί και αξιολογεί σε ετήσια βάση την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε επίπεδο Τράπεζας και Ομίλου, με βάση τα σχετικά στοιχεία και πληροφορίες της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης, τις διαπιστώσεις και παρατηρήσεις των εξωτερικών ελεγκτών, καθώς και των εποπτικών αρχών

Τρίτον, Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου-ΓΔΕΕΟ (Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης κατά την Πράξη 2577/2006 του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος), η οποία είναι ανεξάρτητη και αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου και στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας.

Τέταρτον, έχει προσαρμόσει τη σύνθεση του Διοικητικού της Συμβουλίου, ώστε να είναι σύμφωνη με τα ισχύοντα περί Εκτελεστικών, μη Εκτελεστικών και Ανεξάρτητων μελών

Πέμπτο, Γενική Διεύθυνση Εταιρικής Διοίκησης, η οποία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη δράσεων και προγραμμάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης που εγκρίνει η Διοίκηση και εποπτεύει την εφαρμογή τους στην Τράπεζα και σε όλες τις εταιρείες του Ομίλου, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Επίσης, η Γενική Διεύθυνση Εταιρικής Διοίκησης εποπτεύει τη λειτουργική υποστήριξη των εργασιών του Διοικητικού Συμβουλίου, του Εκτελεστικού Συμβουλίου, της Εκτελεστικής Επιτροπής Εργασιών και του Γραφείου Προέδρου, με εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης

Έκτο, Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, η οποία θεσπίζει και εφαρμόζει κατάλληλες διαδικασίες και εκπονεί σχετικό ετήσιο Πρόγραμμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, με στόχο να επιτυγχάνεται η έγκαιρη και διαρκής συμμόρφωση της Τράπεζας και του Ομίλου προς το εκάστοτε ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο και να υφίσταται ανά πάσα στιγμή πλήρης εικόνα για το βαθμό επίτευξης του στόχου αυτού. Εξασφαλίζει δε ότι η Τράπεζα και ο Όμιλος συμμορφώνονται με το κανονιστικό πλαίσιο που σχετίζεται με την πρόληψη της χρησιμοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και την καταπολέμηση της τρομοκρατίας

Τέλος, έχει οργανώσει Υπηρεσίες Ενημέρωσης Επενδυτών, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων, επιφορτισμένες με το έργο της πληροφόρησης των επενδυτών, των μετόχων και των αρμόδιων εποπτικών αρχών αντίστοιχα.([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

### 3.1 Πρωτοβουλίες βελτίωσης της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η ύπαρξη ισχυρών συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης έχει σημαντικές θετικές επιδράσεις τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στην οικονομία κάθε χώρας. Περαιτέρω, η έλλειψη ισχυρών συστημάτων της Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν επιτρέπει την ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς.

Οι βασικότερες προτάσεις βελτίωσης είναι:

- Τα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών πρέπει να περιλαμβάνουν και μη εκτελέστια μέλη, δηλαδή συμβούλους που δεν έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας μέσα στην εταιρεία.
- Οι θέσεις του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος σύμβουλου είναι προτιμότερο να κατέχονται από διαφορετικά πρόσωπα.
- Οι εταιρείες πρέπει να θεσπίσουν Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου, που θα απαρτίζεται κατά πλειοψηφία από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Οι εταιρείες πρέπει να θεσπίσουν Επιτροπή Καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών/ Διοικητικών Στελεχών, που θα απαρτίζεται αποκλειστικά από τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Οι εταιρείες πρέπει να θεσπίσουν Επιτροπή Υποβολής και Αξιολόγησης Υποψηφιοτήτων για το Διοικητικό Συμβούλιο.

Η υιοθέτηση των σύγχρονων συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης δημιουργεί την ανάγκη μέτρησης του βαθμού συμμόρφωσης μιας εταιρείας με επιθυμητούς κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς επίσης και τον καθορισμό ενός μέτρου αναφοράς και σύγκρισης. Η ανάγκη έχει αντιμετωπισθεί με την κατάστρωση σχετικών δεικτών συμμόρφωσης.

Οι σχετικοί δείκτες συμμόρφωσης λαμβάνουν υπόψιν:

- Την ποσότητα και την ποιότητα ποιοτικών πληροφοριών που παρέχονται στους μετόχους σχετικά με το σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης.
- Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων (περιορισμός του δικαιώματος ψήφου, διαδικασίες ψηφοφορίας)
- Τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και των επιτροπών (π.χ. εσωτερικού ελέγχου, αμοιβών διευθυντικών κτλ)
- Την απουσία μηχανισμών αποθάρρυνσης εχθρικών εξαγορών.
- Τη γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με τη χρηματοοικονομική πορεία της εταιρείας, τη σύνθεση των μετόχων και τα γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν την τιμή της τιμής.

Η ύπαρξη ενός δείκτη συμμόρφωσης σε επιθυμητούς κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης προσφέρει σημαντικές υπηρεσίες στους επενδυτές εγχώριων και διεθνών μετόχων. Ως προς την έκταση, δε, που τέτοιοι δείκτες θα χρησιμοποιούνται ευρέως από ατομικούς και θεσμικούς επενδυτές για την επιλογή μετοχών και την κατάστρωση επενδυτικών χαρτοφυλακίων, θα οδηγήσουν τις εταιρείες στην εθελοντική συμμόρφωση τους προς τους επιθυμητούς κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης. Αντίθετα, οι εταιρείες που δεν θα συμμορφώνονται προς τους επιθυμητούς κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης θα αντιμετωπίζουν πολύ υψηλότερο κόστος κεφαλαίων.  
(οικονομικός ταχυδρόμος, Α.Κεφαλάς, σελ.67)

### **3.2 Ο ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Οι εκθέσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης βρίσκουν εφαρμογή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στην υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, στην προσαρμογή στην ευρύτερη αναδιάρθρωση των οικονομικών που συντελείται στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στη διαχείριση του περιβάλλοντος και στη συνεργασία με την κοινωνία.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν είναι μόνο φιλανθρωπία αποτελεί εδώ και λίγα χρόνια, στρατηγικό στόχο για έναν ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό επιχειρηματικών Ομίλων. Όπως για παράδειγμα τίθενται στρατηγικοί στόχοι για την παραγωγή, τη γεωγραφική παρουσία, τον περιορισμό του κόστους και την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων, με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, στόχος είναι και η βελτιστοποίηση των επιδόσεων στο μέτωπο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Τα κεφάλαια που διατίθενται όχι μόνο θα πρέπει να είναι αρκετά, αλλά και να αποδίδουν όσο το δυνατόν περισσότερο.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η μέριμνα για το προσωπικό (δίκαιο σύστημα αμοιβών, σωστό εργασιακό περιβάλλον, αξιοποίηση δεξιοτήτων και πρωτοβουλιών, σεβασμός και αλληλεγγύη, ασφάλεια στο χώρο εργασίας και τόσα άλλα).

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων, μέσα από μια υψηλή αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων, μέσα από τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, μέσα από την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας και των προσώπων της.([www.hrma.gr](http://www.hrma.gr), [www.iraj.gr](http://www.iraj.gr))

Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, είναι δύο μη οικονομικοί παράγοντες, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια υιοθετούνται όλο και περισσότερο από τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Οι παράγοντες αυτοί, αν και μη οικονομικοί, θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι κάθε σοβαρής επιχείρησης και οι σύγχρονοι αναλυτές τους λαμβάνουν όλο και περισσότερο υπ'όψιν τους στις αναλύσεις των οικονομικών αποτελεσμάτων και μελλοντικών προοπτικών των επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα πρέπει να τονίσουμε ότι οι μεγάλοι Θεσμικοί ή μη Θεσμικοί Επενδυτές, εξετάζουν ενδελεχώς το επίπεδο Εταιρικής Διακυβέρνησης και στις δραστηριότητες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της κάθε εταιρείας, πριν πάρουν βαθμό οποιαδήποτε απόφαση για να επενδύσουν σε αυτήν τα κεφάλαια τους.

Σε αρκετούς επιχειρηματίες, αλλά και χρηματιστές και επενδυτές υπάρχει η λανθασμένη αντίληψη ότι μοναδικός σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης, είναι ο έλεγχος των αποφάσεων της διοίκησης της κάθε εταιρείας.

Η εφαρμογή χρηστής Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις επιχειρήσεις αποβαίνει σε πολύ μεγάλο βαθμό πρωτίστως εις όφελος των ίδιων των εταιρειών. Αν εξετάσουμε μία προς μία τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, θα παρατηρήσουμε ότι οι καλύτερες εταιρείες, δηλαδή εκείνες που έχουν τη μεγαλύτερη ανάπτυξη και κερδοφορία, είναι εκείνες που έχουν και την καλύτερη Εταιρική Διακυβέρνηση.

Αντίθετα οι εταιρείες που βρίσκονται στα όρια της χρεοκοπίας «μπαινοβγαίνουν» στην επιτήρηση και συνήθως καταλήγουν σε αναστολή διαπραγμάτευσης, είναι εκείνες που έχουν και το χαμηλότερο επίπεδο Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Σε αρκετές χώρες του κόσμου έχουν ήδη θεσπισθεί κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι οποίοι έχουν σαν βασικό στόχο τη διασφάλιση διαφανούς, χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης που μεγιστοποιεί την οικονομική αξία των εταιρειών, προστατεύοντας ταυτοχρόνως τα συμφέροντα όλων των μετόχων. Οι κανόνες αυτοί αναφέρονται κυρίως στο Διοικητικό Συμβούλιο της κάθε εταιρείας, την οργάνωσή του και εξασφάλιση της ανεξαρτησίας του από μεγαλομετόχους και ανώτατα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας.

Οι επιχειρήσεις κατανοούν ολοένα και περισσότερο τον ευαίσθητο ρόλο που καλούνται να παίξουν στο ευρύτερο περιβάλλον τους: στους εργαζόμενους, στους μετόχους, στο περιβάλλον, στον πολιτισμό και στις τοπικές κοινωνίες.

Οι κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης, μεταξύ άλλων προβλέπουν:

Την συμμετοχή στα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών μη εκτελεστικών μελών, δηλαδή Συμβούλων που δεν έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με την εταιρεία και ενός αριθμού ανεξαρτήτων Συμβούλων, δηλαδή Συμβούλων που δεν έχουν στενούς συγγενικούς δεσμούς με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή με τους μεγαλομετόχους. Ακόμη, μπορεί να έχει διαφορετικά άτομα για τις θέσεις του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου, ειδική υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου που απαρτίζεται κατά πλειοψηφία από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Σημαντικό ρόλο παίζει η υποχρεωτική ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού της κάθε εταιρείας, ο οποίος μεταξύ άλλων πρέπει να περιλαμβάνει την διάρθρωση όλων των υπηρεσιών και τη σχέση μεταξύ τους, καθώς και τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του Διοικητικού συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και γενικά όλων όσων έχουν εσωτερική πληροφόρηση εξ αιτίας της θέσης τους στην εταιρεία. Τέλος, ειδική υπηρεσία καθορισμού αμοιβών διευθυντικών στελεχών που απαρτίζεται αποκλειστικά, ή κύρια από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τα τελευταία δέκα χρόνια, υπό την πίεση δυσμενών επιχειρηματικών εξελίξεων σε αρκετές χώρες, ξεκίνησε από τη Βρετανία μια πρωτοβουλία μεταρρύθμισης του συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης των Βρετανικών επιχειρήσεων που μεταδόθηκε σύντομα σε πολλές χώρες σε όλες τις ηπείρους.

Τα εμπειρικά ευρήματα ενισχύουν την άποψη πως οι κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης, εφ'όσον εφαρμοσθούν σωστά, αυξάνουν την εταιρική αξία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Στο εξωτερικό έννοιες όπως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ή επιχειρησιακή συνέχεια αποτελούν μέρος του Core Business κάθε μεγάλης επιχείρησης. Στην Ελλάδα, ανακαλύψαμε τον τροχό πρόσφατα, και προς το παρόν είναι λίγες οι εταιρείες που αφιερώνουν πραγματικά σημαντικούς πόρους για τα συγκεκριμένα τμήματα. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ο σεβασμός του περιβάλλοντος, η ανάπτυξη του πολιτισμού, η βοήθεια αθλητών και σπουδαστών που διακρίνονται, η συνδρομή σε άτομα με ειδικές ανάγκες.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η στήριξη των τοπικών κοινωνιών μέσα από διάφορες δράσεις, αλλά και μέσα από την ανάπτυξη των εργασιών της ίδιας της Εταιρείας. ([www.babiseglezos.blogspot.com](http://www.babiseglezos.blogspot.com))

Κάθε εταιρεία αντιλαμβάνεται με το δικό της τρόπο την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε διαφορετικές ομάδες πληθυσμού: άλλες στην παιδική ηλικία, άλλες στις τοπικές κοινωνίες, άλλες στο περιβάλλον, άλλες στα άτομα με ειδικές ανάγκες, ενώ πολλές εταιρείες ακολουθούν πολιτικές ενισχύσεων σε μια ευρεία σειρά τομέων.

Η θετική έκπληξη είναι ότι κατά τα τελευταία χρόνια, έχουν πολλαπλασιαστεί οι ελληνικοί Όμιλοι που κάνουν πολύ σημαντική δουλειά στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, δίνοντας το παράδειγμα και στις υπόλοιπες. Ωστόσο, πολλές φορές, ιδιαίτερα σημαντικό έργο γίνεται και από μεσαίου μεγέθους εταιρείες, οι οποίες κατά το μέτρο που τους αναλογεί να βοηθούν κυρίως σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, χωρίς όμως να «απολαμβάνουν» την αίγλη των μεγάλων Ομίλων. ([www.hgrima.gr](http://www.hgrima.gr))

Οι τράπεζες παίζουν τον δικό τους όμως ρόλο στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:

- **Eurobank**

Η αειφορία αναγνωρίζεται πλέον από τους περισσότερους οργανισμούς ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μηχανισμού κέρδους και ανάπτυξης. Έτσι λοιπόν, η στρατηγική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του ομίλου Eurobank EFG αναγνωρίζει ότι η ανάπτυξη και ευημερία του οργανισμού βασίζεται στην ευθύνη που επιδεικνύει και κάνει πράξη η επιχείρηση έναντι της κοινωνίας και ειδικότερα των «ενδιαφερόμενων μερών» (stakeholders). Τα ενδιαφερόμενα μέρη δημιουργούν το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η Eurobank EFG και ως εκ τούτου η προστασία και βιωσιμότητά του αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της ύπαρξης της ίδιας της επιχείρησης.

**Εργαζόμενοι:** Ο όμιλος Eurobank EFG απασχολεί πάνω από 22.000 ανθρώπους στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η στρατηγική του Ομίλου στοχεύει στη δημιουργία και διατήρηση ενός επαγγελματικού περιβάλλοντος, το οποίο προάγει και επιβραβεύει την πρωτοβουλία και την αποτελεσματικότητα.

**Μέτοχοι:** Η στρατηγική του Ομίλου βασίζεται σε ένα πνεύμα διαρκούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητας με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους.

**Πελάτες:** Οι πελάτες του Ομίλου αποτελούν το θεμέλιο του οργανισμού και τη βασική προϋπόθεση επιτυχίας του για το μέλλον. Η στρατηγική της Eurobank EFG βασίζεται σε μία πελατοκεντρική προσέγγιση, η οποία χαρακτηρίζει όλες τις δραστηριότητές της.

Προμηθευτές: Για τους προμηθευτές, ο όμιλος Eurobank EFG έχει θεσπίσει και ακολουθεί μία συνεπή διαδικασία προμηθειών με στόχο την αξιοκρατία και την ποιότητα των προμηθειών.

Κοινωνία: Για άλλη μία χρονιά ο όμιλος Eurobank EFG συνέχισε την προσφορά του στους τομείς της Παιδείας, του Πολιτισμού, του Αθλητισμού και του Περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα αγκάλιασε μία σειρά ιδρυμάτων και οργανισμών, των οποίων τη δράση υποστήριξε με χορηγίες για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων δράσεων.

Ειδικότερα όμως, το 2007, η Eurobank EFG μαζί με το Κοινοφελές Ίδρυμα Ι.Σ.Λάτση βρέθηκαν στο πλευρό των πολιτών που δοκιμάστηκαν από τις καταστροφικές πυρκαγιές του Αυγούστου. Ανακοινώνοντας ένα πρόγραμμα με συγκεκριμένους στόχους και δράσεις, το οποίο ξεκίνησε μέσα στη χρονιά και θα συνεχισθεί και το 2008, οι δύο οργανισμοί προσπαθούν να υποστηρίξουν τόσο τους πληγέντες πολίτες, όσο και τις περιοχές που υπέστησαν τις μεγαλύτερες καταστροφές.

Για το έργο της Eurobank EFG σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η μετοχή της συμπεριλαμβάνεται για έβδομη συνεχή χρονιά στους δείκτες FTSE4Good Europe και FTSE4Good World, οι οποίοι περιλαμβάνουν εταιρείες που πληρούν μια σειρά αυστηρών κριτηρίων σε θέματα περιβάλλοντος, διαλόγου και συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα προς την εταιρεία μέρη, καθώς και προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

- **Alpha Bank**

Η κοινωνική ευθύνη αναπτύσσεται και εφαρμόζεται μέσα από το σύστημα αξιών, στόχων και δράσεων που διέπουν τη διακυβέρνηση της Τραπέζης.

Ο άνθρωπος και ο σεβασμός των ανθρωπίνων αξιών, αποτελούν απόλυτη προτεραιότητα για την Τράπεζα. Μαζί με την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών μέσων, αποτελούν τον οδηγό κάθε συναλλαγής ή επικοινωνίας μεταξύ μας.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι η βάση της επιτυχίας της Τραπέζης. Η Alpha Bank, στο πλαίσιο της προσφοράς της στο κοινωνικό σύνολο, μεριμνά για το ανθρώπινο δυναμικό της και το εργασιακό περιβάλλον, την προστασία της φύσεως, την κοινωνική και πολιτιστική ζωή του τόπου.

Σε αυτή την ενότητα θα βρείτε πληροφορίες για τον τρόπο που η Alpha Bank δραστηριοποιείται στοχεύοντας σε μια καλύτερη κοινωνία.(www.alphabank.gr)

- **ATEbank**

Η ATEbank από το 1929 που ιδρύθηκε ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα μέχρι σήμερα, συμβάλλει ουσιαστικά στην εξέλιξη του χρηματοπιστωτικού συστήματος και στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Είναι Τράπεζα με τεράστια κοινωνική προσφορά. Επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον.

Με ανθρώπινο πρόσωπο. Οι πελάτες της την προτιμούν για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος.

Επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει και εμπνέει τους ανθρώπους της παρέχοντας δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον.

Εξασφαλίζει κερδοφορία για τους μετόχους της, και δημιουργεί πραγματικές αξίες συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας. Είναι σύγχρονη και τράπεζα εμπιστοσύνης για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αυτά τα στοιχεία προσδιορίζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ενός μεγάλου χρηματοπιστωτικού Ομίλου που έχει συνδέσει το όνομά του με την εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας. Η ATEbank ως «ενεργός συλλογικός πολίτης», ο οποίος με βασικά κίνητρα την αλληλεγγύη και την απόδοση στην κοινωνία μέρους των κερδών της, επενδύει στην εκπαιδευτική διαδικασία, στην πολιτιστική, αθλητική και την κοινωνική προσφορά. (www.atebank.gr)

- **Marfin Egnatia Bank**

Η Marfin Egnatia Bank είναι μια σύγχρονη, δυναμικά αναπτυσσόμενη Τράπεζα που εντάσσει στις επιχειρηματικές της πρακτικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις που έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τη λειτουργία της. Το 2007, ακόμη κερδοφόρα χρονιά για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, ο όμιλος της Marfin Εγνατίας μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της νομικής και λειτουργικής συγχώνευσης των τριών τραπεζών, σημείωσε μεγάλη επιτυχία και σημαντική ανάπτυξη.

Η επιτυχή επιχειρηματική του δράση, ο Όμιλος της Marfin Εγνατία Τράπεζας, προωθεί τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζει ο Όμιλος, περιλαμβάνει πρωτοβουλίες συμπαράστασης σε ανθρώπους που χρήζουν αρωγής, καθώς και την ανάπτυξη τοπικών κοινωνικών και την προστασία του περιβάλλοντος. Από τις σημαντικότερες δράσεις κοινωνικής ευθύνης είναι η διοργάνωση κάθε χρόνο του Ραδιομαραθωνίου για παιδιά, με τα έσοδα του οποίου ενισχύονται ιδρύματα περίθαλψης, νοσηλείας και αποκατάστασης παιδιών με σοβαρά προβλήματα υγείας. Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι το πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προβλέπει ειδικότερα την χρηματοδότηση έργων προστασίας και ανάπτυξης του Εθνικού Δρυμού της Πάρνηθας καθώς και ενίσχυση αθλητικών σωματείων που διατηρούν ομάδες παιδιών και εφήβων σε ομαδικά αθλήματα.

Εργαζόμενοι: Η Marfin Egnatia Bank, έχει δεσμευτεί και εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού της, παρέχει πρόγραμμα συνεχούς και συστηματικής εκπαίδευσης και εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών ώστε να εξασφαλίζει στο ανθρώπινο δυναμικό της τη δυνατότητα για συνεχή εξέλιξη και ανάδειξη των ικανοτήτων του καθώς και άμεση αναγνώριση της αφοσίωσης, δέσμευσης και προσφοράς του.

Μέτοχοι-Επενδυτές: Η Marfin Egnatia Bank λαμβάνει αποφάσεις και λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, με διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και στις οικονομικές συναλλαγές της και με τέτοιο τρόπο ώστε να μην επηρεάζεται αρνητικά το μέλλον της εταιρείας.

Συνεργάτες: Η Τράπεζα εφαρμόζει ενιαία διαδικασία προμηθειών και επιλέγει τους προμηθευτές της με αξιοκρατικά και ποιοτικά κριτήρια.

Κοινωνία: Με αίσθημα ευθύνης απέναντι στη κοινωνία και ιδιαίτερη ευαισθησία απέναντι στους συνανθρώπους μας που έχουν ανάγκη και στο παιδί, η Marfin Egnatia Bank αναπτύσσει δράσεις σε όλη την Ελλάδα με κορυφαία την ετήσια διοργάνωση του Ραδιομαραθωνίου για παιδιά με ειδικές ικανότητες.



Στην Ελλάδα ο Ραδιομαραθώνιος διοργανώνεται από το 1992 και στα 15 χρόνια δραστηριοποίησής του έχει προσφέρει πλούσιο έργο που συνέβαλε σημαντικά στη βελτίωση των συνθηκών εκπαίδευσης, θεραπείας και αποκατάστασης των παιδιών με ειδικές ανάγκες ολόκληρης της χώρας. Τα χρήματα που συγκεντρώνονται διατίθενται σε ιδρύματα παιδιών με ειδικές ανάγκες, σωματεία αλλά και μεμονωμένες περιπτώσεις παιδιών, για την αγορά ειδικών εξοπλιστικών οργάνων ή την παροχή κατάλληλης θεραπευτικής αγωγής. Πάνω από 80 μεγάλα έργα υλοποιήθηκαν στο διάστημα αυτό από τα οποία έχουν ωφεληθεί εκατοντάδες παιδιά σε όλη την Ελλάδα.

Ο ραδιομαραθώνιος αποτελεί εδώ και 17 χρόνια ένα κορυφαίο φιλανθρωπικό γεγονός και πυρήνα της κοινωνικής πολιτικής της Λαϊκής Κυπριακής Τράπεζας και διεξάγεται ταυτόχρονα στην Κύπρο, την Ελλάδα, την Αγγλία, την Αυστραλία, τη Ν. Αφρική, τον Καναδά και τις Η.Π.Α.

Στον τομέα του αθλητισμού, η Τράπεζα ενισχύει συστηματικά αθλητικές ομάδες της περιφέρειας, επαγγελματικές και ερασιτεχνικές, με στόχο την ενίσχυση του αθλητισμού σε πανελλαδικό επίπεδο. Για την αγωνιστική περίοδο 2006-2007, η Τράπεζα υποστήριξε τον Ναυτικό Όμιλο Χίου, την Ομάδα Μπάσκετ Κολοσσός Ρόδου, την ομάδα ποδοσφαίρου ΑΕΛ (Λάρισα).

Σεβασμός Στον Άνθρωπο: Η εταιρεία σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και βοηθάει την τοπική, εθνική και παγκόσμια κοινωνία, ανάλογα με το αντικείμενο και τη γεωγραφική της εξάπλωση. Σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα, δεν χρησιμοποιεί παιδική εργασία, δίνει ίσα δικαιώματα σε άντρες και γυναίκες, στις εθνικές, θρησκευτικές και φυλετικές μειονότητες και υπερκαλύπτει τη νομοθεσία σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας εργασίας. Επιλέγει συνεργάτες που αποδέχονται τις ίδιες ηθικές αξίες.

Περιβάλλον: Η Marfin Egnatia Bank λειτουργεί με τρόπο που να μην επηρεάζει αρνητικά το περιβάλλον. Αποφεύγει συνεργάτες που οι δραστηριότητές τους βλάπτουν το περιβάλλον. Αναπτύσσει πρόγραμμα ανακύκλωσης χαρτιού σε κτίρια διοίκησης και Καταστήματα Αττικής, το οποίο και προτίθεται να διευρύνει σε όλο το Δίκτυό της. Όλο το Δίκτυο της Τράπεζας συμμετέχει σε πρόγραμμα ανακύκλωσης ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού. ([www.marfin.gr](http://www.marfin.gr))

- **Τράπεζας Πειραιώς**

Μια από τις βασικές πεποιθήσεις της Τράπεζας Πειραιώς είναι ότι η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της θα έχει τα βέλτιστα αποτελέσματα όταν συντελείται σε ένα εύρωστο κοινωνικά περιβάλλον. Έχοντας ως στόχο λοιπόν την λειτουργία της σε αρμονία με την κοινωνία, αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στα θέματα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility), που περιλαμβάνουν την Εταιρική Διακυβέρνηση, το Κοινωνικό έργο, τις Πολιτιστικές παρεμβάσεις και τα Περιβαλλοντικά θέματα.

Σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (εργαζόμενοι, μέτοχοι, συνεργάτες, προμηθευτές, επενδυτές, καταναλωτές, κοινότητες μέσα στις οποίες είναι δραστηριοποιημένες).([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

- **Εθνική Τράπεζα**

Στη μεγαλύτερη χορηγία που ίσως έχει κάνει ποτέ στην ιστορία της προχώρησε η Εθνική Τράπεζα. Το Διοικητικό Συμβούλιο της μεγαλύτερης ελληνικής τράπεζας αποφάσισε ομόφωνα να χρηματοδοτήσει την κατασκευή κτιρίου με 30 νέα χειρουργεία, συνολικού κόστους 30 εκατ. ευρώ. Η πρωτοβουλία αυτής της μονάδας οφείλεται στον καθηγητή κ. Χαρ. Ρούσσο, ο οποίος έχει ήδη την ευθύνη της μονάδας εντατικής θεραπείας στον «Ευαγγελισμό». Με δική του φροντίδα μελετήθηκε το εγχείρημα, έγιναν τα προσχέδια και η εισήγηση προς τον πρόεδρο της Εθνικής κ. Τάκη Αράπογλου. Αναφερόμενος στον θεσμό των χορηγιών, ο κ. Αράπογλου σημειώνει ότι κερδίζει έδαφος και τονίζει: «Κάθε επιχείρηση έχει μία πολύ σοβαρή κοινωνική διάσταση, την οποία θα πρέπει να προσδιορίσει, να επεκτείνει και να αναπτύξει, στο πλαίσιο του κοινωνικού της ρόλου».

Η Εθνική δαπανά κάθε χρόνο για χορηγίες στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ποσοστό 1,5-2% των καθαρών κερδών της, ενώ προβαίνει και σε έκτακτες χορηγίες όπως η συγκεκριμένη όταν υπάρχει ανάγκη. «Ο «Ευαγγελισμός», ίσως το πιο σημαντικό νοσοκομείο της χώρας μας, έχει σήμερα 11 χειρουργεία, ενώ με το μέγεθός του, κατά τα διεθνή πρότυπα, χρειάζεται 30 χειρουργεία νέας τεχνολογίας και υποδομής για να ανταποκριθεί στις σημερινές απαιτήσεις. Αναλάβαμε λοιπόν να κατασκευάσουμε κτίριο με 30 νέα χειρουργεία σε διάστημα περίπου τεσσάρων ετών με μια σταδιακή και σύνθετη διαδικασία που θα επιτρέπει στο νοσοκομείο να λειτουργεί κανονικά το διάστημα αυτό.

Η χρηματοδότηση όλων των χορηγιών της Εθνικής προέρχεται από τα κέρδη των μετόχων, αφού είναι ένα από τα κονδύλια κόστους της Τράπεζας. Εκτός εκτάκτων περιπτώσεων, το τακτικό πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της Εθνικής ακολουθεί τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές προσφέροντας στο κοινωνικό σύνολο μεταξύ 1,5% και 2% των ετήσιων καθαρών κερδών της».  
([www.ethniki.gr](http://www.ethniki.gr))

### **3.3 Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης και η Κοινωνική Ευθύνη των Εταιρειών**

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση εμφανίζεται όλο και περισσότερο στην παγκόσμια σκηνή. Σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η ενίσχυση του εποπτικού ρόλου του Διοικητικού Συμβουλίου, η εξασφάλιση επαρκούς ανεξαρτησίας του Διοικητικού Συμβουλίου στη λήψη αποφάσεων, καθώς και η προστασία των μικρομετόχων.

Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων και η συστηματική ενημέρωση τους ενισχύει την εμπιστοσύνη του προς τις επιχειρήσεις και την κεφαλαιαγορά. Όλες βεβαίως οι πληροφορίες που δημοσιεύονται θα πρέπει να είναι αληθείς και πλήρης και όπου χρειάζεται ελεγμένες από εξωτερικούς και εσωτερικούς ελεγκτές και θα πρέπει να καταρτίζονται με βάση διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές και πρακτικές.

Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις εξασκούν τις δραστηριότητες τους, διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Επιχειρήσεις, είτε αυτές είναι οικογενειακές, είτε έχουν την μορφή του μεγάλου και σχετικά απρόσωπου οικονομικού οργανισμού, είτε είναι κρατικές λειτουργούν μέσα στα όρια που ορίζονται από τους νόμους και τους κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία τους, από τις εντολές και την καθοδήγηση εκείνων που διέπουν τη λειτουργία τους, από τις εντολές και την καθοδήγηση εκείνων που τις κατέχουν ή τις χρηματοδοτούν ή τις διοικούν και από τις προσδοκίες εκείνων που αυτές εντεταλμένες να εξυπηρετούν. Έτσι τα όρια αυτά διαφέρουν από χώρα σε χώρα και αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Αυτός είναι ο λόγος που δεν υπάρχει ένα μοναδικό εφαρμόσιμο μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Οι αρχές που βασίζεται η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι η διαφάνεια, η ευθύνη, η αμεροληψία, η τιμιότητα, η αξιοπιστία. Ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι αρχές τίθενται σε ισχύ αποφασίζεται από εκείνους που είναι υπεύθυνοι να τις εφαρμόσουν.

Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι η εξισορρόπηση μεταξύ των οικονομικών και κοινωνικών στόχων, μεταξύ των προσωπικών, ατομικών και ευρύτερων επιχειρηματικών στόχων και συμφερόντων. Γι'αυτό χρειάζεται στενή συνεργασία μεταξύ Εταιρείας και σημαντικών μετόχων.(Stakeholders)

Η Εταιρική Διακυβέρνηση θα μπορούσε να διαχωριστεί σε εσωτερική και εξωτερική. Εσωτερικά περιλαμβάνει τους μετόχους, το Διοικητικό Συμβούλιο, τους Διευθυντές και τις λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ εξωτερικά περιλαμβάνει τους ενδιαφερόμενους, τις κανονιστικές αρχές, τον χρηματοοικονομικό τομέα, τις αγορές του αναλυτές κ.λ.π. Αυτό που κάνει την Εταιρική Διακυβέρνηση απαραίτητη. Με απλά λόγια τα συμφέροντα αυτών που έχουν τον έλεγχο μιας επιχείρησης μπορεί να διαφέρουν από τα συμφέροντα αυτών που άμεσα ή έμμεσα έχουν σχέση με τις δραστηριότητες της όπως π.χ. μετόχους και stakeholders.

Μπορεί ο τρόπος που εφαρμόζεται η Εταιρική Διακυβέρνηση να διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία ή από χώρα σε χώρα αλλά οι βασικές αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι οι ίδιες και αποτελούν το σημείο εκκίνησης όπως, τα δικαιώματα των μετόχων να έχουν έγκαιρα τη σχετική με την εταιρεία πληροφόρηση, να έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις σχετικά με βασικές εταιρικές αλλαγές, και να συμμετέχουν στα κέρδη της εταιρείας. Πρέπει να υπάρχει δίκαιη μεταχείριση όλων των μετόχων, ιδιαίτερα των μειοψηφιών και αλλοδαπών μετόχων, η αναγνώριση του ρόλου των stakeholders και της συνεργασίας μεταξύ αυτών και των επιχειρήσεων για τη δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας, και οικονομικά ισχυρών εταιρειών. Ακόμη η έγκαιρη και ακριβής αποκάλυψη και διαφάνεια σε όλα τα θέματα που έχουν σχέση με την απόδοση της επιχείρησης, το ιδιοκτησιακό της καθεστώς, τους εργαζόμενους και τους stakeholders και οι ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τέλος για να εφαρμοστεί σωστά η Εταιρική Διακυβέρνηση σε μια επιχείρηση θα πρέπει να γίνουν ριζικές αλλαγές στη νοοτροπία, στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των Διοικητικών Συμβούλων και όχι μόνον, θα χρειαστεί μια συντονισμένη προσπάθεια μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην οικοδόμηση συναίνεσης, την ανταλλαγή εμπειριών, την κατανόηση και την διάθεση των αναγκαίων πόρων, όπου απαιτείται. Αυτές οι αλλαγές όμως δεν πρέπει να γίνουν υπό το πρίσμα και την προοπτική ενός βραχυπρόθεσμου ορίζοντα αλλά να στοχεύουν σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.(www.hcmc.gr)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

### 4.1 Τα υψηλότερα πρότυπα Εταιρικής Διακυβέρνησης που υιοθετούν οι επιχειρήσεις μεταμορφώνουν τη λειτουργία του

Στις μέρες μας, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες από τον Εσωτερικό Έλεγχο είναι περισσότερες από ποτέ άλλοτε. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν το Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης και να εφαρμόσουν αποτελεσματικότερες μορφές οργάνωσης και διοίκησης, υιοθετούν αυστηρότερα πρότυπα διακυβέρνησης και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Προς την κατεύθυνση αυτή, κρίνεται επιτακτική η βελτίωση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου ώστε να είναι σε θέση να συνεισφέρει ουσιαστικά στην ποιοτική αναβάθμιση του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου καθίσταται πλέον βασικός πύλος αναφοράς με σκοπό την εξασφάλιση των μετόχων του οργανισμού αλλά και όλων των φορέων, ενδιαφερομένων που έχουν νόμιμο συμφέρον σε αυτόν.

Όλα τα παγκόσμια κλάσης συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης δίνουν έμφαση στη διαδικασία αναγνώρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, στην αποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου και στην ανεξάρτητα εποπτεία και αξιολόγηση.

Το 2003 είναι η πρώτη χρονιά που εφαρμόζεται υποχρεωτικά για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεις η νομοθεσία για την Εταιρική Διακυβέρνηση. Η εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με την προκαταρκτική καθιέρωση των διεθνών λογιστικών προτύπων, δημιουργεί ένα διαφορετικό εν πολλοίς περιβάλλον, όπως υποστηρίζουν αρμόδια επιχειρηματικά στελέχη γύρω από θέματα κρίσιμα, που καταταλαιπώρησαν στο πρόσφατο παρελθόν επενδυτές και μετόχους. Με την εφαρμογή της νομοθεσίας περί Εταιρικής Διακυβέρνησης, κατά κάποιον τρόπο το διαβατήριο αξιοπιστίας των μεγάλων επιχειρηματικών οργανισμών και των χρηματοπιστωτικών κυρίως ομίλων, που διαθέτουν εκατοντάδες χιλιάδες μικρούς και μεγάλους μετόχους στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και αναπτύσσουν τη δραστηριότητα τους σε πολλά σημεία πέραν των εθνικών συνόρων. Ειδικότερα στον χρηματοοικονομικό τομέα, η νέα νομοθεσία δημιουργεί πράγματι συνθήκες μεγάλης ασφάλειας, στο βαθμό βέβαια που λειτουργήσουν σωστά τα νέα θεσμοθετημένα όργανα.

Για τις τράπεζες είναι η πρώτη φορά στην Ελλάδα που δημιουργείται ένα σύνθετο νομοθέτημα, ο οποίο ταιριάζει και συνδυάζει με τις απαιτήσεις που έχει και η Τράπεζα της Ελλάδος από τα πιστωτικά ιδρύματα. Υπάρχουν βέβαια και ορισμένες διαφορετικές έννοιες που δεν είναι απόλυτα συμβατές και λογικό είναι να εξαλειφθούν στην συνέχεια. Πάντως, πλέον το ελληνικό πιστωτικό σύστημα διαθέτει όλο εκείνο το πλέγμα που το καθιστά εξίσου φερέγγυο με τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά. ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr))

## **4.2 Στοιχεία Εσωτερικού Ελέγχου**

Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν είναι ευχάριστος, είναι όμως χρήσιμος. Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) είναι μια αναγκαία λειτουργία του σύγχρονου management, είναι ο σύμβουλος του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Η επισήμανση των αδυναμιών από τον Εσωτερικό Έλεγχο έχει ως βασικό στόχο τη βελτίωση των συστημάτων λειτουργίας, διαδικασίες και όχι την επιβολή ποινών. Οι γνώμες, οι προτάσεις, οι απόψεις των ελεγκτών είναι υπεύθυνες γνώμες και όχι ιεραρχικές εντολές.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, μέσω της διερεύνησης, αποσκοπεί να διαβεβαιώνει στα στελέχη και στα τμήματα γενικότερα που εποπτεύουν, ότι αυτό που κάνουν είναι σύμφωνα με τις αποφάσεις και τις εντολές της διοίκησης, πράγμα που τους απαλλάσσει πολλές φορές από τις ευθύνες. Για τον Εσωτερικό Έλεγχο καμία λειτουργία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελέγχου, εκτός και αν δεν παρουσιάζει ελεγκτικό ενδιαφέρον. Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν υποκαθιστά τους επιτελείς ή τα γραφεία της οργάνωσης για να συντάσσει κανονισμούς και διαδικασίες, αλλά για να βοηθά αυτά τα όργανα να υιοθετούν τους κανόνες λειτουργίας.

Με τον όρο «Εσωτερικός Έλεγχος» εννοούμε την ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και τη συμβουλευτική παροχή προς τη διοίκηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του φορέα της επιχείρησης, με το ελάχιστο κόστος. Να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.(www.mogax.gr)

### **4.2.1 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου**

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω επιστημονικών προσεγγίσεων και αναλύσεων με σκοπό την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, προκειμένου η διοίκηση, να διαχειρισθεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους κατά άριστο τρόπο, που είναι και το κύριο μέλημά της.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποσκοπεί στην εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης για τη θωράκιση των συμφερόντων της επιχείρησης, των μετόχων και τη διαφύλαξη των εργαζομένων.

Στα πλαίσια του σκοπού αυτού ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξετάζει και αξιολογεί:

- α. Το Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου, καθαυτού ως σύστημα και τα επιμέρους υποσυστήματά του.
- β. Την αξιολόγηση της κάθε μορφής επιχειρηματικού κινδύνου και την αποτελεσματική διαχείρισή του.
- γ. Την ύπαρξη οργάνωσης, επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών.
- δ. Την τήρηση πολιτικής προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- ε. Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων με τις αποφάσεις της διοίκησης και τους κανόνες λειτουργίας.
- στ. Τη σύγκριση του κόστους λειτουργίας των επί μέρους τμημάτων σε σχέση με το όφελος τους.
- ζ. Την ακρίβεια, την ειλικρίνεια και την εξασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων.
- η. Την αξιολόγηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων.
- θ. Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητά τους.
- ι. Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των υπηρεσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και παντός είδους φθορές, κ.λ.π

#### **4.2.2 Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου**

Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί βασική προϋπόθεση της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο. Ο εσωτερικός ελεγκτής υπάγεται μεν ιεραρχικά στη διοίκηση της εταιρείας είναι όμως ανεξάρτητος κατά την άσκηση των καθηκόντων του και ορίζεται από κάθε Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας.

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να ακολουθεί κάποιες αρμοδιότητες όπως, να παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρεία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανώνυμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής. Στη συνέχεια, να αναφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας με τα συμφέροντα της εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το Διοικητικό Συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων και να παρέχουν, μετά από έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας,

οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.  
([www.ecgi.org.gr](http://www.ecgi.org.gr))

#### **4.2.3 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στο τραπεζικό σύστημα**

Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα επεκτάθηκε ραγδαία την τελευταία δεκαετία, τόσο χάρη στην απελευθέρωση του Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, όσο και λόγω της ανάγκης προσαρμογής στις νέες συνθήκες που δημιούργησε η ένταξη της Χώρας μας στην Ευρωζώνη, αλλά και η διαρκώς εντεινόμενη διεθνοποίηση των οικονομικών συναλλαγών. Οι νέες αυτές συνθήκες παρέχουν αρκετές ευκαιρίες για την επέκταση των τραπεζικών δραστηριοτήτων, αλλά ταυτόχρονα παρουσιάζουν προκλήσεις και κινδύνους που θέτουν υπό αμφισβήτηση καθιερωμένες πρακτικές και στρατηγικές διοίκησης.

Σήμερα, οι Ελληνικές Τράπεζες κινούνται σε ένα αρκετά σταθερό και αναπτυσσόμενο οικονομικό περιβάλλον, το οποίο δημιουργεί Θετικές προοπτικές για την Ελληνική Τραπεζική Αγορά. Παρά τη σημαντική αύξηση των μεγεθών τους, κυρίως μετά το 2000, οι Ελληνικές Τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να επεκτείνουν περαιτέρω τις δραστηριότητές τους, δεδομένου ότι, αφενός το επίπεδο της τραπεζικής διαμεσολάβησης στην Ελληνική Οικονομία είναι σημαντικά χαμηλότερο από το Μέσο Όρο της Ευρωζώνης, και αφετέρου υφίστανται ευκαιρίες επέκτασης των δραστηριοτήτων στις Βαλκανικές και Παρευξείνιες Οικονομίες.

Όμως, ταυτόχρονα με τις ευκαιρίες ανάπτυξης που καλούνται να εκμεταλλευτούν οι Ελληνικές Τράπεζες, παράλληλα έχουν αυξηθεί οι Κίνδυνοι αλλά και οι υποχρεώσεις προσαρμογής τους στο Ευρωπαϊκό και Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο που επιβάλλουν κυρίως τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Οι διαδικασίες αυτές, απαιτούν τη διάθεση σημαντικών πόρων, οικονομικών και ανθρώπινων από τις τράπεζες, δημιουργούν όμως Συνθήκες διάφανης απεικόνισης των χρηματοοικονομικών στοιχείων των τραπεζών, αποτελεσματικότερης διαχείρισης των κινδύνων, νέες συνθήκες Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, Διεθνώς και στην Ελλάδα, διαρκώς βελτιώνεται και διαφοροποιείται από την κλασική έννοια του κατασταλτικού ελέγχου της επιθεώρησης.



Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου μιας Τράπεζας, οφείλει να περιλαμβάνει, τον καθορισμό των Πολιτικών της Τράπεζας και την Ύπαρξη Κατάλληλου Οργανωτικού Σχήματος, την Καθιέρωση και Εφαρμογή Αποτελεσματικών Διαδικασιών για την Εκτέλεση των Εργασιών της και τη Δημιουργία Κατάλληλων Επιπέδων Ευθυνών και Συστημάτων Προϋπολογισμού και Απολογισμών, όπου ενσωματώνονται τα Κατάλληλα Μέτρα Ελέγχου, την Αποτελεσματική Διοικητική Πληροφόρηση, τον Έλεγχο των Συστημάτων Πληροφορικής και τη Διασφάλιση της Αξιοπιστίας των Πληροφοριακών Συστημάτων.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος για τις Ελληνικές Τράπεζες εισήχθη με την Πράξη Διοικητού της Τράπεζας της Ελλάδος 2438/1998 και βελτιώθηκε με την πρόσφατη Πράξη 2577/2006.

Στο πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης, το Διοικητικό Συμβούλιο της Attica Bank έχει ορίσει ένα Πλαίσιο Γενικών Αρχών Αποτελεσματικής Διαχείρισης των Πόρων και Ανάλυσης των Κινδύνων, το οποίο είναι Προσαρμοσμένο στα Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά της Τράπεζας και το οποίο Συμμορφώνεται πλήρως με το ισχύον Νομοθετικό Πλαίσιο λειτουργίας του Τραπεζικού Συστήματος.

Τέλος, είναι όμως βέβαιο ότι ο αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος, η ορθή πρόβλεψη και αντιμετώπιση των κινδύνων, η ύπαρξη κατάλληλων Συστημάτων προϋπολογισμού/παρακολούθησης και τεκμηρίωσης των απολογισμών, μπορεί να επιβαρύνουν πρόσκαιρα τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους μιας τράπεζας, όμως καθιστούν αποτελεσματικότερη τη διοίκησή της, διάφανη τη λειτουργία της έναντι των μετόχων της και των πελατών της, θεμελιώνουν την αξιοπιστία της τράπεζας στην αγορά.(www.morax.gr)

#### **4.3 Ο τρόπος εκλογής και οι ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου**

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν 3016/2002, οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του Διοικητικού Συμβουλίου είναι:

Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρείας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο αρμοδιότητες του απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας, ακόμη οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του

διοικητικού συμβουλίου τα ίδια συμφέροντά τους, που ενδέχεται να ανακάμψουν από συναλλαγές της εταιρείας που εμπíπτουν στα καθήκοντα τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρείας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων.(N 3016/2002)

Τα πρόσφατα εταιρικά σκάνδαλα σε διεθνές επίπεδο φέρνουν στην επικαιρότητα τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και ελέγχονται οι εισηγμένες σε χρηματιστήρια εταιρείες. Επίσης, εγείρουν σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τη δυνατότητα προστασίας των συμφερόντων των μετόχων, ιδιαίτερα των μικρομετόχων, και των πιστωτών. Κάτω από την πίεση της κατάρρευσης πολλών μεγάλων εταιρειών, οι εποπτικές αρχές των κεφαλαιαγορών σχεδόν όλων των χωρών έχουν σχεδιάσει συστήματα αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονται με την προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών των εισηγμένων σε χρηματιστήρια εταιρειών.

Αυτά τα συστήματα, γνωστά ως συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, έχουν σαν βασικό στόχο τη διασφάλιση διαφανούς, χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης που μεγιστοποιεί την οικονομική αξία της επιχείρησης, προστατεύοντας ταυτοχρόνως τα συμφέροντα όλων των μετόχων και πιστωτών .

Το κέντρο ενδιαφέροντος των σύγχρονων συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, η οργάνωσή του, και η εξασφάλιση ανεξαρτησίας του από μεγαλομετόχους και ανώτατα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας. Υιοθετώντας τις προτάσεις της Επιτροπής Cadbury της Μεγάλης Βρετανίας που περιλαμβάνονται στον Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς που εκδόθηκε τον Δεκέμβριο του 1992, οι περισσότερες χώρες προέβησαν σε θεσμικές μεταρρυθμίσεις που μεταξύ άλλων προβλέπουν :

- (i) Διαφορετικά άτομα για τις θέσεις του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου
- (ii) Συμμετοχή στα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών Μη Εκτελεστικών Μελών, δηλαδή Συμβούλων που δεν έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με την εταιρεία. Σε μερικές χώρες, όπως και η Ελλάδα, προβλέπεται και η συμμετοχή ενός αριθμού ανεξαρτήτων Συμβούλων, δηλαδή Συμβούλων που δεν έχουν στενούς συγγενικούς δεσμούς με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή με τους μεγαλομετόχους.
- (iii) Θέσπιση Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου που θα απαρτίζεται κατά πλειοψηφία από Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.
- (iv) Θέσπιση Επιτροπής Καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών που θα απαρτίζεται αποκλειστικά ή κύρια από Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η κεντρική ιδέα πίσω από τις παραπάνω προτάσεις, μεταρρυθμίσεις είναι πως όσο ενισχύεται η ανεξαρτησία του Διοικητικού Συμβουλίου έναντι των διευθυντικών στελεχών τόσο θωρακίζεται το Διοικητικό Συμβούλιο στην άσκηση του εποπτικού και ελεγκτικού του ρόλου επί των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων ή την αντικατάσταση των ανεπαρκών στελεχών.  
(www.alba.edu.gr)

Το καθήκον του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να διευθύνει και τα μέλη του λέγονται διευθυντές. Η εργασία του Διοικητικού Συμβουλίου περιλαμβάνει τη χάραξη στρατηγικής και τη διαμόρφωση πολιτικής, την επίβλεψη των εκτελεστικών διευθυντών και την ευθύνη προς τους μετόχους.

Ως εκτελεστικά στελέχη, οι διευθυντές αυτοί αποτελούν εργαζόμενους της εταιρείας και έχουν δικαιώματα και υποχρεώσεις βάσει της εργατικής νομοθεσίας. Ως διευθυντές ωστόσο, έχουν ευθύνες όπως όλοι οι άλλοι διευθυντές που υπόκεινται στο εταιρικό δίκαιο, δεδομένου ότι ο νόμος δεν κάνει διακρίσεις μεταξύ τύπων διευθυντών.

Για την χάραξη της στρατηγικής το Διοικητικό Συμβούλιο συνεργάζεται με την ανώτερη διοίκηση, κοιτάζοντας μακροπρόθεσμα και πέρα από τα όρια της εταιρείας, εξετάζοντας την στο πλαίσιο του στρατηγικού της περιβάλλοντος. Στη συνέχεια οι στρατηγικές θα πρέπει να μεταφράζονται σε πολιτικές, για να καθοδηγούν το μάνατζμεντ και να παρέχουν σχέδια για επακόλουθο έλεγχο.

Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να παρακολουθεί και να επιβλέπει τις δραστηριότητες των εκτελεστικών μάνατζερ κοιτάζοντας την τρέχουσα διαχειριστική κατάσταση καθώς και την πρόσφατη απόδοση. Η ευθύνη συνίσταται στην εστίαση της προσοχής στο εξωτερικό περιβάλλον και στην εξέταση των δραστηριοτήτων και της απόδοσης της εταιρείας, ως προς τα αποτελέσματα τους για τους μετόχους και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων που νομιμοποιούνται να ζητούν υπεύθυνη συμπεριφορά από την εταιρεία.  
(Bob Tricker, 2003, Σελ.4-124)

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων με τριετή θητεία. Η πλειοψηφία του Διοικητικού Συμβουλίου, αποτελείται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, με την έννοια ότι δεν κατέχουν μετοχές της Εταιρείας σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού της κεφαλαίου και δεν βρίσκονται σε οποιαδήποτε σχέση εξάρτησης με την Εταιρεία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα.

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της εταιρείας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών. Μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δυο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη κατά την έννοια του άρθρου 4 του νόμου αυτού. Η ύπαρξη ανεξάρτητων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο Διοικητικό Συμβούλιο ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων. Η ιδιότητα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ως εκτελεστικών ή μη ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Τα ανεξάρτητα μέλη ορίζονται από τη γενική συνέλευση.

Τα μη εκτελεστικά μέλη, που προτείνονται εκάστοτε από το Διοικητικό Συμβούλιο στη Γενική Συνέλευση των Μετοχών για εκλογή, προέρχονται πάντοτε από χώρους που δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά προς την Εταιρεία και επιλέγονται με γνώμονα την επαγγελματική και επιστημονική τους καταδίωξη σε τομείς που μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση της πολιτικής της Εταιρείας και την περαιτέρω ανάπτυξη της.

Τα εκτελεστικά μέλη προέρχονται από το μετοχικό πυρήνα και το ανώτατο στελεχιακό δυναμικό της Εταιρείας και ο αριθμός τους δεν υπερβαίνει το ένα τρίτο των μελών. Ο Πρόεδρος είναι μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, ο δε Αντιπρόεδρος είναι ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του.

Η σύνθεση και λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου διέπεται από αρχές όπως, τα μέλη που προτείνει το Διοικητικό Συμβούλιο στη Γενική Συνέλευση προς εκλογή δεν πρέπει να έχουν υπερβεί το 75ο έτος της ηλικίας τους, τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη δεν μπορούν να προτείνονται προς εκλογή για περισσότερες των τεσσάρων θητειών και ο Πρόεδρος και ο Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να προέρχονται από τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και ένας τουλάχιστον από αυτούς θα πρέπει να είναι ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του.

Επίσης, έχει θεσπισθεί η ετήσια αξιολόγηση της λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών, η ξεχωριστή συνεδρίαση των μη εκτελεστικών μελών του και η δυνατότητα πρόσβασης των Επιτροπών, για εξειδικευμένα θέματα, σε ειδικούς τεχνικούς, οικονομικούς, νομικούς και λοιπούς συμβούλους.

Το Διοικητικό Συμβούλιο επικυρείται στο έργο του από επιτροπές οι οποίες είναι: η Ελεγκτική Επιτροπή, η Επιτροπή Αμοιβών, η Επιτροπή Ορισμού Υποψήφιων και Εταιρικής Διακυβέρνησης, η Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η Διευθύνουσα Επιτροπή και ο Εσωτερικός Έλεγχος.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος ασκείται από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ομίλου, η οποία είναι ανεξάρτητη Υπηρεσία και αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος ασκείται σήμερα από 15 στελέχη στη Ελλάδα και το εξωτερικό, που διαθέτουν επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία, για την άρτια διενέργεια του έργου της.([www.babiseglezos.blogspot.com](http://www.babiseglezos.blogspot.com))

Το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης πρέπει να διασφαλίζει τη στρατηγική καθοδήγηση της εταιρείας, την αποτελεσματική εποπτεία της άσκησης διοίκησης εκ μέρους του διοικητικού συμβουλίου και την ευθύνη του έναντι της εταιρείας και των μετόχων.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ενεργούν ενώ είναι πλήρως πληροφορημένα, με καλή πίστη, με τη δέουσα επιμέλεια και μέριμνα και για το καλύτερο συμφέρον της εταιρείας και των μετόχων.

Στις περιπτώσεις που οι αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου ενδέχεται να έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στις διαφορετικές κατηγορίες μετόχων, το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να αντιμετωπίσει όλους τους μετόχους κατά τρόπο δίκαιο.

Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με το εφαρμοστέο δίκαιο και να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών και να επιτελεί ορισμένες βασικές εργασίες όπως:

Πρώτα, τον απολογισμό και καθοδήγηση της εταιρικής στρατηγικής, βασικό σχεδιασμό δράσεων, πολιτική κινδύνων, ετήσιους προϋπολογισμούς και επιχειρηματικά σχέδια, καθορισμό των στόχων απόδοσης και επίβλεψη των σημαντικότερων αγορών και πωλήσεων κεφαλαιουχικών δαπανών.

Στην συνέχεια την επιλογή, αποζημίωση, παρακολούθηση και, αν είναι απαραίτητο, αντικατάσταση των βασικών εκτελεστικών στελεχών και επίβλεψη της διαδικασίας απόδοσης και την επανεξέταση των απολαβών των βασικών εκτελεστικών στελεχών και του Διοικητικού Συμβουλίου και την εξασφάλιση διαφάνειας στη διαδικασία διορισμού μελών στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Τέλος, την παρακολούθηση και διαχείριση εν δυνάμει συγκρούσεων συμφερόντων της διοίκησης των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων, την αποτελεσματικότητα των ακολουθούμενων πρακτικών διακυβέρνησης και εφαρμογή αλλαγών, εάν χρειάζεται και την εξασφάλιση της ακεραιότητας των συστημάτων εταιρικής λογιστικής και εκπόνησης οικονομικών εκθέσεων, συμπεριλαμβανομένου του ανεξάρτητου ελέγχου, και διασφάλιση των κατάλληλων συστημάτων ελέγχου, ιδιαίτερα συστημάτων για την παρακολούθηση κινδύνων, του χρηματοοικονομικού ελέγχου και της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία.

Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να είναι σε θέση να ασκεί αντικειμενική κρίση στις εταιρικές υποθέσεις ανεξάρτητα από την διοίκηση. Τα Διοικητικά Συμβούλια πρέπει να αναθέτουν σε επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών μελών την άσκηση ανεξάρτητης κρίσης, σε εργασίες όπου υπάρχει το ενδεχόμενο σύγκρουσης συμφερόντων. Παραδείγματα τέτοιων βασικών ευθυνών είναι η εκπόνηση οικονομικών εκθέσεων, οι διορισμοί και οι απολαβές των εκτελεστικών στελεχών και του Διοικητικού Συμβουλίου. Επίσης, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να αφιερώνουν επαρκή χρόνο στις αρμοδιότητές τους. (Bob Tricker, 2003, Σελ.282-284)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

### 5.1 Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)

Τον Μάιο του 1999, μέλη του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) υιοθέτησαν τις αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ. Αυτές οι μη δευμετικές αρχές δεν αποτελούν ένα γενικό σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, σκοπός τους όμως είναι να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για τις προσπάθειες των κρατών να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν το νομικό, θεσμικό και κανονιστικό τους πλαίσιο. Ουσιαστικά, οι αρχές του ΟΟΣΑ απαιτούν το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης:

- Να προστατεύει τα δικαιώματα των μετόχων
- Να αναγνωρίζει τα δικαιώματα των ενδιαφερόντων μερών και να ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή εταιρειών και μετοχών στη δημιουργία πλούτου και θέσεων εργασίας στις εταιρείες, καθώς και στην διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους.
- Να εξασφαλίζει έγκαιρη και ακριβή δημοσιοποίηση όλων των θεμάτων που επηρεάζουν την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοοικονομικής κατάστασης, της απόδοσης, του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και της διακυβέρνησης της εταιρείας.
- Να απαιτεί από το Διοικητικό Συμβούλιο να διευθύνει τη στρατηγική της εταιρείας, να παρακολουθεί τη διοίκηση αποτελεσματικά και να είναι υπόλογη στους μετόχους. (Bob Tricker, 2003, Σελ.201,277)

Ο ΟΟΣΑ αποτέλεσε τη συνέχεια του Οργανισμού Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας που μετά το 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο είχε την ευθύνη συντονισμού του σχεδίου Marshal. Στις 14 Δεκεμβρίου 1960, 20 χώρες υπέγραψαν τη συνθήκη ίδρυσης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης έχει ιδρυθεί με σκοπό να προωθήσει την ευημερία με την δημιουργία ενός δικτύου συμβατών πολιτικών και πρακτικών των Κρατών Μελών του.

Ο ΟΟΣΑ είναι ένας διεθνής διακυβερνητικός οργανισμός με 30 Κράτη-μέλη και αποτελεί φόρουμ στο οποίο οι κυβερνήσεις συγκρίνουν και ανταλλάσσουν εμπειρίες, συζητούν κοινά προβλήματα και αναζητούν λύσεις. Αποστολή του ΟΟΣΑ είναι η ενδυνάμωση της συνεργασίας ανάμεσα στα Κράτη-μέλη έτσι ώστε να επιτύχουν την Οικονομική Ανάπτυξη. Ο ΟΟΣΑ παρέχει συστάσεις προς τα μέλη του, έτσι ώστε να διαμορφώσουν την πολιτική τους, ενώ εκδίδει μελέτες και στατιστικά στοιχεία για κάθε Κράτος-μέλος. ([www.minagric.gr](http://www.minagric.gr))

Πρόκειται για την κοινή βάση αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης την οποία τα κράτη μέλη του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) θεωρούν απαραίτητη για την ανάπτυξη σωστής πρακτικής διακυβέρνησης. Σκοπός του ΟΟΣΑ είναι εν λόγω αρχές να παρέχουν καθοδήγηση και προτάσεις για χρηματιστήρια, επενδυτές, εταιρείες και άλλα ενδιαφερόμενα μέλη, που διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στη διαδικασία ανάπτυξης καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς και η στήριξη τόσο των κυβερνήσεων των κρατών μελών όσο και ανεξάρτητων κυβερνήσεων, στις προσπάθειές τους να

αξιολογήσουν και να βελτιώσουν το νομικό, θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την Εταιρική Διακυβέρνηση στις χώρες τους.

Οι αρχές επικεντρώνονται στις δημόσιες εισηγμένες εταιρείες. Ωστόσο, αποτελούν χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της Εταιρικής Διακυβέρνησης μη εισηγμένων εταιρειών για παράδειγμα ιδιωτικών και κρατικών επιχειρήσεων. (Bob Tricker, 2003, Σελ.201,277)

Ο Οργανισμός καλύπτει ευρύτερο φάσμα θεμάτων και ασχολείται με όλους τους τομείς πολιτικής, πλην του πεδίου άμυνας. Αποτελεί την πιο αξιόπιστη πηγή για στατιστικά, οικονομικά και κοινωνικά στοιχεία. Ενδεικτικά τομείς δράσης: οικονομική ανάλυση, περιβαλλοντική πολιτική, αναπτυξιακή συνεργασία, εμπόριο, οικονομικά και δημοσιονομικά θέματα, τεχνολογία, βιομηχανική πολιτική, εκπαίδευση, τρόφιμα, γεωργία και αλιεία κλπ.

Σήμερα, ο ΟΟΣΑ απαρτίζεται από τις 30 περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου, με σημαντική επιρροή στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι. Η Ελλάδα ανήκει στην πρώτη ομάδα χωρών που επικύρωσαν τη συνθήκη δημιουργίας του το 1961. Είναι προφανής η σημασία της συμμετοχής της Ελλάδας σε ένα τόσο σημαντικό διεθνή οργανισμό και η δυνατότητα συμμετοχής της στη συνεργασία για την ανάπτυξη κοινωνικοοικονομικών πολιτικών με παγκόσμια και μακροχρόνια εμβέλεια

Οι χώρες μέλη ΟΟΣΑ είναι: Αυστρία (1961), Βέλγιο (1961), Γαλλία (1961), Γερμανία (1961), Δανία (1961), Ελβετία (1961), Ελλάδα (1961), Ηνωμένο Βασίλειο (1961), ΗΠΑ (1961), Ιρλανδία (1961), Ισλανδία (1961), Τουρκία (1961), Ισπανία (1961), Φινλανδία (1961), Καναδάς (1961), Λουξεμβούργο (1961), Νορβηγία (1961), Ολλανδία (1961), Πορτογαλία (1961), Σουηδία (1961), Ιταλία (1962), Ιαπωνία (1964), Αυστραλία (1971), Νέα Ζηλανδία (1973), Μεξικό (1994), Τσεχία (1995), Κορέα (1996), Πολωνία (1996), Ουγγαρία (1996), Σλοβακία (2000)..

Οι χώρες μέλη του ΟΟΣΑ έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, όπως, σεβασμός στις αρχές της δημοκρατικής διακυβέρνησης και στις αρχές της οικονομίας της αγοράς. Ο ΟΟΣΑ συνεργάζεται με 70 ακόμη χώρες καθώς και άλλους διεθνείς οργανισμούς.

Ο ΟΟΣΑ είναι περισσότερο γνωστός για τις μελέτες που εκπονεί για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών σε διάφορους τομείς, καθώς και για τις στατιστικές μελέτες του. Λόγω της εγκυρότητάς τους, οι μελέτες και στατιστικές του ΟΟΣΑ αποτελούν συχνά, ακόμη και αρκετά χρόνια μετά την εκπόνησή τους, σοβαρή βάση για την ανάληψη αλλά και κριτική της αποτελεσματικότητας στρατηγικών και μέτρων πολιτικής. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης έχει ιδρυθεί με σκοπό να προωθήσει την ευημερία με την δημιουργία ενός δικτύου συμβατών πολιτικών και πρακτικών των Κρατών Μελών του.



Συνολικά, το ιδιαίτερο βάρος του ΟΟΣΑ έγκειται στο ότι παρέχει στις χώρες μέλη του το πλαίσιο για τη συζήτηση και ανάπτυξη οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών που καθορίζουν την εξέλιξη διάφορων κείριων τομέων σε παγκόσμιο επίπεδο και με μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

Ο ΟΟΣΑ συστήνει στις μεγάλες τράπεζες να συνεχίσουν τις μειώσεις των επιτοκίων και τις κυβερνήσεις να λάβουν μέτρα για την αποφυγή της παρατεταμένης ύφεσης, καθώς εκτιμά ότι οι οικονομίες των ΗΠΑ και της Ευρώπης θα βρίσκονται σε ύφεση το 2009. Για το λόγο αυτό ο ΟΟΣΑ αναθεώρησε για δεύτερη φορά φέτος τις προβλέψεις του για την ανάπτυξη, προβλέποντας συρρίκνωση στο 0,9% του ΑΕΠ για τις ΗΠΑ, 0,5% στην Ευρωζώνη και 0,1% στην Ιαπωνία.

Το Κέντρο Ανάπτυξης του ΟΟΣΑ αποτελεί ένα forum στο οποίο τα κράτη μοιράζονται τις εμπειρίες τους όσον αφορά πολιτικές για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Το Κέντρο συνεισφέρει στην έκδοση αναλύσεων από ειδικούς σχετικά με την αναπτυξιακή πολιτική. Στόχος είναι η προσφορά λύσεων προς όσους είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ενεργοποίηση της ανάπτυξης και τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες οικονομίες.

Η συμμετοχή στο Κέντρο Ανάπτυξης του ΟΟΣΑ είναι ανοικτή τόσο σε μέλη και σε μη μέλη του ΟΟΣΑ. Τα μέλη του Κέντρου συντάσσουν το Πρόγραμμα Εργασίας, μέσω του διακυβερνητικού Συμβουλίου και χρηματοδοτούν το Κέντρο. Το Κέντρο συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα του ΟΟΣΑ και ιδιαίτερα με όσα ασχολούνται με την ανάπτυξη καθώς και με την Επιτροπή Αναπτυξιακής Βοήθειας.

Ο διάλογος στο Κέντρο Ανάπτυξης προωθεί την ανοικτή διαβούλευση και τις δημιουργικές λύσεις πολιτικής. Καθίσταται έτσι εφικτή η διασύνδεση των αναπτυσσόμενων και αναδυόμενων οικονομιών με τους αναπτυγμένους εταίρους τους. Η θεματολογία του διαλόγου καθορίζεται από Πρόγραμμα εργασίας και αντανακλά προτεραιότητες των κρατών μελών. Η έρευνα και ο διάλογος καλύπτουν ερωτήματα που επιδρούν άμεσα στις στρατηγικές για την ανάπτυξη. ([www.minagric.gr](http://www.minagric.gr))

## **5.2 Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΙΕΔ) που μόλις πρόσφατα δημιουργήθηκε με έδρα τις Βρυξέλλες ούτε δίνει, ούτε και θέλει να δίνει, το Ο.Κ. στα θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Οι σκοποί και η φιλοδοξία του διεθνούς μη κερδοσκοπικού αυτού Ινστιτούτου είναι να «παντρέψει» τα ανώτατα πνευματικά και ερευνητικά ιδρύματα και τις επιχειρήσεις με τα «δεσμά» της επιστημονικής έρευνας. Μιας έρευνας ανεξάρτητης και υψηλής ποιότητας με στόχο να βελτιώσει και να προωθήσει την «καλή πρακτική» στην Εταιρική Διακυβέρνηση.

Ο «γάμος» αυτός δεν προοιωνίζεται πάντα «βίον ανέφελον». Και οι καταγεγραμμένες συγκρούσεις είναι πολλές, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις εμμένουν σε παραδοσιακές δοκιμασμένες πρακτικές διακυβέρνησης.

Ο ΕΙΕΔ θέλει επίσης να συμβάλλει στην δημόσια συζήτηση που διεξάγεται τη στιγμή αυτή παρέχοντας ως βάση την αμερόληπτη και επιστημονική έρευνα όπως αυτή παράγεται από τα οποία μπορούν να εκλέγονται στο Διοικητικό Συμβούλιο, β) εταιρείες, ιδρύματα και επιχειρήσεις, χρηματιστήρια, επενδυτές, εταιρείες νομικών συμβούλων ανεξάρτητα αν η έδρα τους είναι η Ευρώπη ή αλλού, γ) μεμονωμένα άτομα ή εταιρείες, επιχειρήσεις και ιδρύματα τα οποία επιθυμούν να γίνουν μέλη του.

### *Θέσπιση κανόνων*

Οι ειδικοί λένε ότι η ίδρυση του ΕΙΕΔ ήρθε την πλέον κατάλληλη στιγμή. Τώρα που αφ' ενός η κοινωνική ασφαλιστική μεταρρύθμιση στην Ευρώπη και τα συνταξιοδοτικά ταμεία απαιτούν σίγουρες επενδύσεις, αφ' έτερου η κατάρρευση της αμερικανικής ENRO όπως και άλλα συναφή γεγονότα (είτε ευρωπαϊκά είτε εθνικά, Swissair κ.ά. έχουν εξουδετερώσει και τους τελευταίους «θύλακες» αθωότητας των εμπλεκομένων. Όσων δηλαδή εξακολουθούσαν ακόμη να πιστεύουν ότι η ανάγκη για καθιέρωση κωδίκων Εταιρικής Διακυβέρνησης αφορά κυρίως άλλους γεωπολιτικούς χώρους και όχι την Ευρώπη και την Αμερική. Η ίδρυσή του, άλλωστε, εντάσσεται, παράλληλα, και στην προώθηση μιας κουλτούρας δικαιοσύνης που γίνεται αισθητή στην Ευρώπη.

Ιδιαίτερη σημασία δίνει το ΕΙΕΔ στην «ισορροπία δυνάμεων» μεταξύ ακαδημαϊκών και επιχειρηματιών στο Διοικητικό Συμβούλιο. Η πλειονότητα προέρχεται από τους πανεπιστημιακούς ώστε να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία της έρευνας. Τα υπόλοιπα μέλη ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα ή σε εθνικές κυβερνητικές θέσεις. Δεσμεύονται όμως να υπηρετούν τους στόχους και την αποστολή του Ινστιτούτου.

### *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*

Σημαντικός πυλώνας της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι και η προώθηση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ένα θέμα το οποίο στη χώρα μας έχει αρχίσει μόλις τα δύο τελευταία χρόνια να προωθείται με τη δημιουργία του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στο θέμα αυτό αναφέρεται και η σημαντική μελέτη με τίτλο «Μεθοδολογία αξιολόγησης του επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα» που πραγματοποίησε πρόσφατα επιστημονική ομάδα του Κέντρου Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Αθηνών για λογαριασμό του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της μελέτης σχετικά με τα θέματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συνιστάται προς τις εταιρείες να ενεργοποιήσουν το Διοικητικό Συμβούλιο και τους συλλογικούς φορείς. Αφού, όπως αναφέρεται στη μελέτη «η ενασχόληση των επιχειρήσεων με ζητήματα εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας δεν είναι συστηματική. Οι δραστηριότητές τους σε γενικές γραμμές στον τομέα αυτό περιορίζονται στη διάθεση πόρων για φιλανθρωπίες και χορηγίες εκδηλώσεων. Συνιστάται ακόμη να συμμετέχουν σε προσπάθειες συλλογικών φορέων, όπως αυτές του προαναφερθέντος Δικτύου.

Ωστόσο, στα συμπεράσματα της μελέτης παρατίθεται ότι «στη μεθοδολογία αξιολόγησης που ακολουθήθηκε, ζητήματα εταιρικής κοινωνικής και ηθικής υπευθυνότητας δεν αναλύθηκαν επί μακρόν σκόπιμα και τους δόθηκε χαμηλός συντελεστής στάθμισης. Η επιλογή αυτή έγινε για λόγους ωριμότητας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς και του επιχειρηματικού κόσμου σε τέτοια ζητήματα αλλά και επειδή η σχέση μεταξύ Εταιρικής Διακυβέρνησης και κοινωνικής υπευθυνότητας είναι σύνθετη και απαιτεί περαιτέρω συστηματική και ίσως αυτόνομη διερεύνηση». Δεν παραλείπεται βεβαίως να επισημανθεί στη συνέχεια ότι «στο εξωτερικό τέτοια ζητήματα τίθενται με ιδιαίτερη ένταση λόγω και της ύπαρξης οργανωμένων μορφών επένδυσης και ταμείων που διοχετεύουν τους πόρους τους σε κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες». ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr))

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

### 6.1 Τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης όσο πιο αποτελεσματικά είναι τόσο πιο ανταγωνιστική είναι η θέση της εταιρείας και κατά επέκταση της οικονομίας στον παγκόσμιο στίβο. Έτσι πρέπει να υπάρχει μια βαθύτερη σχέση μεταξύ ανταγωνιστικότητας, παραγωγικότητας, Εταιρικής Διακυβέρνησης και μακροοικονομικών επιδόσεων.

Η καλυτέρευση των δομών της Εταιρικής Διακυβέρνησης, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, δημιουργεί πρόσθετο πλούτο για τους μετόχους της, ενώ ταυτόχρονα μειώνει το κόστος κεφαλαίου. Με αυτό τον τρόπο συντελείται η μεγιστοποίηση των επιδόσεων των οικονομικών μονάδων και διευκολύνεται μακροπρόθεσμα η άριστη κατανομή των πόρων.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση διακρίνεται σε σύστημα μονιστικό και το δυαδικό. Στο μονιστικό σύστημα υπάρχει ένα διοικητικό όργανο, ενώ στο δυαδικό σύστημα συνυπάρχουν ένα εποπτικό και ένα διευθυντικό όργανο. Η βασική διαφορά των δύο συστημάτων έγκειται στο ότι το δυαδικό σύστημα υιοθετεί τον πλήρη διαχωρισμό των ρόλων του εκτελεστικού από το εποπτικό όργανο της εταιρείας.

Οι ευρωπαϊκές χώρες που ακολουθούν το μονιστικό σύστημα διακυβέρνησης είναι η Μεγάλη Βρετανία, η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Ιταλία και η Ελλάδα. Από την άλλη πλευρά το δυαδικό σύστημα έχουν υιοθετήσει η Γερμανία, η Ελβετία, η Αυστρία, η Ολλανδία και οι Σκανδιναβικές χώρες. Ένα παράδειγμα δυαδικού συστήματος αποτελεί η Γερμανία η οποία έχει υιοθετήσει προ πολλού το θεσμό του εποπτικού συμβουλίου, που αποτελείται από πρόσωπα, τα οποία αντιπροσωπεύουν όχι μόνο τους μετόχους, αλλά και τους εργαζόμενους της εταιρείας. ([www.soc.poc.gr](http://www.soc.poc.gr))

### 6.2 Κινέζικο Σύστημα

Σε μια χώρα όπου η επιρροή της μαρξιστικής φιλοσοφίας είναι έντονη, η ιδιοκτησία δεν αποτελεί προφανώς τη βάση της εξουσίας. Ορισμένες κρατικές επιχειρήσεις έχουν μετατραπεί σε εταιρικές οντότητες και βρίσκονται υπό διαπραγμάτευση στις χρηματαγορές της Σαγκάη και του Σένζεν. Από τις 1200 περίπου εταιρείες που έχουν εισαχθεί στην αγορά Μετόχων Τύπου Α της Κίνας οι περισσότερες είναι κρατικές εταιρείες στις οποίες το δημόσιο έχει ελάχιστη συμμετοχή, οι 100 περίπου είναι κολεκτίβες, διοικούνται δηλαδή ως δημόσιες εταιρείες και λιγότερες από 100 ανήκουν σε ιδιώτες.

Περίπου το ένα τρίτο των μετοχών έχουν εισαχθεί για διαπραγμάτευση ενώ οι υπόλοιπες ανήκουν σε κρατικά όργανα.

Τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών με έδρα την ηπειρωτική Κίνα θα πρέπει να αντεπεξέλθει με πολλαπλές γραμμές ελέγχου από διάφορες κινέζικες αρχές όπως το σχετικό υπουργείο βιομηχανίας στο Πεκίνο, τη Λαϊκή Τράπεζα της Κίνας, φορολογικά και ρυθμιστικά όργανα καθώς και κρατικούς, επαρχιακούς και κλαδικούς αξιωματούχους, οι οποίοι θέλουν να αποφύγουν απaráδεκτες οικονομικές και κοινωνικές εντάσεις, όπως ανεργία, χρεοκοπία, διαφθορά, οικονομικές πιέσεις στη κρατική οικονομία και ανεπιθύμητο ανταγωνισμό με κρατικές επιχειρήσεις.

Η ρυθμιστική επιτροπή στον τομέα των χρηματοοικονομικών τίτλων δημιούργησε ένα σύνολο προτύπων Εταιρικής Διακυβέρνησης, τα οποία όμως δεν κατάφερε να υλοποιήσει αποτελεσματικά. Μάλιστα, το 2001, ζήτησε από τις εισηγμένες εταιρείες να έχουν τουλάχιστον δυο ανεξάρτητους μη εκτελεστικούς διευθυντές στα διοικητικά συμβούλια, διαπίστωσε όμως ότι δεν υπήρχαν κατάλληλα άτομα.

Τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης στο Χονγκ Κονγκ αναπτύχθηκαν από το βρετανικό εταιρικό δίκαιο και είναι από τα πιο προηγμένα στην Ασία. Οι περισσότερες εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αξιών του Χονγκ Κονγκ είναι οικογενειακές, όπου ο έλεγχος ανήκει αποκλειστικά στα μέλη της οικογένειας. Παρόλο που οι ρυθμιστικές αρχές του Χονγκ Κονγκ απαιτούν την ύπαρξη τουλάχιστον δυο μη εκτελεστικών διευθυντών, οι επικεφαλής πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρούν ότι οι διευθυντές αυτοί έχουν ελάχιστη αξία. Η μυστικοπαθής, αυταρχική και οικογενειοκεντρική προσέγγιση των κινέζικων εταιρειών ως προς την επιχειρηματική δράση δεν είναι κατάλληλη για εξωτερικούς διευθυντές που ενδεχομένως να διαφωνούν με τις αποφάσεις τους. (Bob Ticker, 2003, Σελ.69-71)

### **6.3 Γερμανικό Σύστημα**

Οι γερμανικές επιχειρήσεις άρχισαν να αντιμετωπίζουν προβλήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης καθώς η μετοχική τους σύνθεση αποκτούσε σταδιακά διεθνή χαρακτήρα κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990. Με δεδομένη την απουσία ισχυρών εξωτερικών μετόχων, ρόλο τον οποίον παραδοσιακά έπαιζαν οι τράπεζες, το γερμανικό σύστημα δύο επιπέδων (με δύο συμβούλια) εξασφάλιζε υπέρμετρη ισχύ στη διοίκηση και τα συνδικάτα στο Εποπτικό Συμβούλιο.

Στις δημόσιες εταιρείες, στην Γερμανία, η δομή διακυβέρνησης των Διοικητικών Συμβουλίων αποτελείται από δυο επίπεδα, ένα ανώτατο εποπτικό συμβούλιο και ένα εκτελεστικό συμβούλιο ή επιτροπή. Το εποπτικό συμβούλιο ζητάει από το εκτελεστικό συμβούλιο να παρουσιάσει τις προτάσεις και τα σχέδια του για σχολιασμό και έγκριση και στη συνέχεια εξετάζει και αξιολογεί την επακόλουθη διαχειριστική απόδοση. Η εξουσία του εποπτικού συμβουλίου έγκειται στη δυνατότητα που έχει να διορίζει και να απολύει εκτελεστικούς διευθυντές από την εκτελεστική επιτροπή. Στην Γερμανία προϋποθέτει μια στενή σχέση μεταξύ κεφαλαίου και εργαζομένων. Συνεπώς, τα εποπτικά συμβούλια στη Γερμανία έχουν ίσο αριθμό εκπροσώπων, μετόχων και εργαζομένων. Δεν επιτρέπεται η συμμετοχή ενός ατόμου και στα δύο συμβούλια.

Η έκθεση που δημοσίευσε μια επιτροπή που αποτελείτε από νομικούς και ειδικούς των επιχειρήσεων το 2000, οδήγησε σε σημαντικές μεταρρυθμίσεις του εταιρικού δικαίου και σε έναν κώδικα δεοντολογίας για την Εταιρική Διακυβέρνηση. Ο κώδικας θεσπίζει αρχές για την επιλογή, την αποζημίωση και τις σχέσεις διοίκησης, εποπτικών συμβουλίων. Οι εισηγμένες εταιρείες οφείλουν είτε να συμμορφωθούν με αυτές τις συστάσεις ή να αιτιολογήσουν γιατί δεν το έπραξαν.

Ο ρόλος των εργαζομένων στο εποπτικό συμβούλιο είναι θεμελιώδους σημασίας για την Εταιρική Διακυβέρνηση στη Γερμανία και μπορεί να εξομαλύνει τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Εντούτοις, εταιρείες με διεθνή δραστηριότητα όπως η Volkswagen οφείλουν να δώσουν θέση στο εποπτικό συμβούλιο και σε υπαλλήλους από άλλες χώρες καθώς θα ήταν παράδοξο αυτό να εκπροσωπεί μόνον γερμανούς εργαζόμενους.

Το 2002, η γερμανική επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης παρουσίασε ένα κώδικα βέλτιστης πρακτικής, ο οποίος έδωσε στα εποπτικά συμβούλια περισσότερες εξουσίες ως προς το μάνατζμεντ και τον εξωτερικό έλεγχο, ζήτησε λεπτομέρειες σχετικά με την αμοιβή των διευθυντών και απαίτησε πιο έγκαιρη ενημέρωση για τους επενδυτές. Επίσης, στο γερμανικό σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν επιτρέπεται η συμμετοχή περισσότερων από δυο πρώην εκτελεστικών διευθυντών στο εποπτικό συμβούλιο κάθε φορά.

Αν και θεωρητικά ορισμένες από τις προτάσεις αυτές είναι προαιρετικές, έχουν εντούτοις ενσωματωθεί στο εταιρικό δίκαιο. Από το 2003, οι γερμανικές εταιρείες πρέπει να δημοσιεύουν μια ετήσια δήλωση στην οποία φαίνεται εάν τήρησαν τον κώδικα και εξηγούν τυχόν ανακολουθίες. Επίσης, έχει προγραμματιστεί η σύσταση ενός οργάνου επόπτευσης των ισολογισμών παρόμοιου με εκείνου του εποπτικού συμβουλίου των δημόσιων εταιρειών. (Bob Tricker, 2003, Σελ.138-139)

## 6.4 Ιαπωνικό σύστημα

Τα Keiretsu είναι δίκτυα ιαπωνικών εταιρειών οι οποίες συνδέονται, μέσω διεπαγγελματικών συνεργασιών, με συμμετοχές διευθυντών σε διοικητικά συμβούλια άλλων εταιρειών. Συνήθως το δίκτυο περιλαμβάνει έναν χρηματοπιστωτικό οργανισμό. Οι πρόεδροι και οι ανώτεροι διευθυντές των εταιρειών που συμμετέχουν στο δίκτυο Keiretsu συνεδριάζουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα και διατηρούν στενές ανεπίσημες σχέσεις. Στο παρελθόν, η Εταιρική Διακυβέρνηση είχε έναν σαφή προσανατολισμό προς τα ενδιαφερόμενα μέρη αντί για τους μετόχους.

Τα τελευταία χρόνια, δεδομένης της οικονομικής ύφεσης στην Ιαπωνία, οι τράπεζες που βρίσκονταν στη καρδιά των δικτύων Keiretsu αποδυναμώθηκαν και οι εταιρείες δέχτηκαν ολοένα μεγαλύτερες πιέσεις, κυρίως από θεσμικούς επενδυτές του εξωτερικού, προκειμένου να βελτιώσουν την αξία της απόδοσης των μετόχων τους. Ως εκ τούτου, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στους μετόχους, οι εταιρείες προσχώρησαν σε αναδιάρθρωση των Διοικητικών τους Συμβουλίων και έδωσαν κίνητρα στους διευθυντές. (Bob Tricker, 2003, Σελ.69-173)

Γενικά στις αναπτυσσόμενες οικονομίες εμφανίζονται δυο συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης:

Πρώτον, το αγγλοσαξονικό σύστημα, που συνήθως ονομάζεται «βασισμένο στην αγορά» και στο οποίο τον αποφασιστικό ρόλο παίζουν οι αγορές που έχουν μεγάλη ρευστότητα, ενώ οι μετοχές είναι διάσπαρτες σε πολλούς ιδιοκτήτες. Η κυβέρνηση δεν παρεμβαίνει στις επιχειρήσεις αλλά δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτές επιχειρούν. Ο ανταγωνισμός πιέζει τις επιχειρήσεις στις αγορές προϊόντων και συντελεστών παραγωγής, ενώ τα ανώτατα στελέχη πιέζονται από τον ανταγωνισμό στην αγορά στελεχών και από τα Διοικητικά Συμβούλια των οποίων τα περισσότερα μέλη είναι εξωτερικά, δηλαδή δεν προέρχονται από τους κόλπους της επιχείρησης. Οι θιασώτες αυτού του συστήματος πιστεύουν ότι ο ανταγωνισμός και η λειτουργία της αγοράς θα εξαναγκάσουν τις εταιρείες και τους μάνατζερ να ενεργούν προ όφελος των μετόχων.

Δεύτερον, το σύστημα της ηπειρωτικής Ευρώπης και της Ιαπωνίας που ονομάζεται «προσανατολισμένο στις μακροχρόνιες σχέσεις» ή «βασισμένο στους ομίλους». Σε αυτό υπάρχει κυβερνητική παρέμβαση για τη χάραξη ενός εθνικού σχεδίου και κλαδικών πολιτικών. Κυρίως όμως το σύστημα αυτό χαρακτηρίζεται από τη συγκέντρωση των μετόχων σε λίγους ιδιοκτήτες και την έλλειψη ρευστότητας των αγορών κεφαλαίου.

Οι επιθετικές εξαγορές είναι σπάνιες και τα ανώτατα στελέχη ελέγχονται κυρίως από τις τράπεζες και τις άλλες εταιρείες-μετόχους.

Σύμφωνα με τους θιασώτες αυτού του συστήματος, οι στενές και μακροχρόνιες σχέσεις με τράπεζες και επιχειρήσεις μειώνουν το κόστος αντιπροσώπευσης και επιτρέπουν τον αποτελεσματικό έλεγχο των στελεχών. Με βάση το σκεπτικό αυτό, οι μεγαλομέτοχοι στη Γερμανία και στη Ιαπωνία μπορούν ευκολότερα να επιβάλλουν τις αναγκαίες αλλαγές, χωρίς να είναι απαραίτητες εχθρικές εξαγορές και άλλες αντιπαραθέσεις που κοστίζουν ακριβά και ταυτόχρονα διαταράσσουν το ομαλό κλίμα.

Ακόμη, οι γερμανικές και ιαπωνικές εταιρείες δεν είναι τόσο προσανατολισμένες στα βραχυπρόθεσμα κέρδη όσο αυτές των ΗΠΑ, αλλά έχουν την τάση να επενδύουν με πιο μακροχρόνιο ορίζοντα. Οι τράπεζες και οι μεγάλοι επενδυτές είναι διατεθειμένοι να χρηματοδοτήσουν μακροχρόνια σχέδια που δημιουργούν αξία.

Έτσι το σύστημα των ΗΠΑ πλεονεκτεί έναντι των άλλων στην περίπτωση εταιρειών που έχουν ήδη καλή επίδοση και ειδικά σε αγορές που δεν επικρατεί ανταγωνισμός. Κι αυτό γιατί είναι συνήθης πρακτική στις ΗΠΑ τα ανώτατα στελέχη να είναι και μέτοχοι. Όμως, έχουν κίνητρο να μην υπερεπενδύουν, ούτε να σπαταλούν πόρους με άλλο τρόπο.

### **Σύγκριση συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης**

	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	ΙΑΠΩΝΙΑ	Η.Π.Α.
Αμοιβή Στελεχών	Μέτρια	Χαμηλή	Υψηλή
Διοικητικό Συμβούλιο	Δυο όργανα	Κυρίως εσωτερικοί	Κυρίως εξωτερικοί
Ιδιοκτησία	Συγκεκριμένη	Λιγότερο συγκεκριμένη	Διάχυτη
Κεφαλαιαγορές	Λίγο ρευστές	Κάπως ρευστές	Πολύ ρευστές
Εξαγορές	Ελάχιστες	Ελάχιστες	Πολλές

(Μέκος, 2003,Σελ.57-61)



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το 1999 οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης είχαν προαιρετικό χαρακτήρα, ενώ στην Ελλάδα καθιερώθηκε ο νόμος περί Εταιρικής Διακυβέρνησης Ν.3016/2002. Το διάστημα από το 2002 και έπειτα η Εταιρική Διακυβέρνηση κερδίζει έδαφος όμως η ουσιαστική εφαρμογή της πάσχει επιτρέποντας στα στελέχη των επιχειρήσεων να δρουν ελεύθερα έναντι κυρίως των μακροπρόθεσμων συμφερόντων των μετόχων. Έτσι, υποχρέωνε όλες τις εισηγμένες εταιρείες να έχουν στοιχειώδεις μηχανισμούς Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση ως πλαίσιο καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ τριών συστατικών στοιχείων της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου. Αποτελεί ένα σύνολο νομικών θεσμικών ρυθμίσεων οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζουν τη δραστηριότητα κυρίως των εισηγμένων στα χρηματιστήρια επιχειρήσεων αλλά όχι μόνον αυτών. Είναι επένδυση και αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης και μακροπρόθεσμης προοπτικής για μια επιχείρηση. Η εφαρμογή της δεν πραγματοποιείται από την μια στιγμή στην άλλη και δεν επιβάλλεται.

Έτσι σημαντικό κομμάτι για την σωστή λειτουργία της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η εκλογή και οι ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου, κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η επίβλεψη της εταιρείας, δηλαδή η επίβλεψη και η ευθύνη των μετόχων και των μελών άλλων τομέων της εταιρείας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ορθή εφαρμογή των κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι σε θέση να ωφελήσει όχι μόνο τις εισηγμένες εταιρείες καθ'αυτές, αλλά περαιτέρω τους μετόχους τους καθώς συνιστά μια ακόμη δικλείδα ασφαλείας για την αποτελεσματικότερη προάσπιση των συμφερόντων τους.

Αποτελεί στην ουσία, έστω και με έμμεσο τρόπο έναν πρόσθετο μηχανισμό για την ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των εισηγμένων εταιρειών και κατ'επέκταση για την ενίσχυση της προστασίας των επενδυτών μέσα από την επίτευξη της πιο εύρυθμης λειτουργίας τους και την τήρηση των αντίστοιχων κανόνων διαφάνειας.

Έτσι, η πιστή εφαρμογή κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι σε θέση να συντελεί ουσιαστικά, μέσω της βελτίωσης της εταιρικής διοίκησης των εισηγμένων εταιρειών, στη συνολική αναβάθμιση της ελληνικής κεφαλαιαγοράς.

Η ύπαρξη αποτελεσματικού συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην εμπέδωση εμπιστοσύνης μεταξύ επενδυτών και στελεχών μιας επιχείρησης και συμβάλλει κατά αυτόν τον τρόπο στην δημιουργία πιο μακροπρόθεσμων επενδυτικών ροών κεφαλαίων προς τις επιχειρήσεις.

Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι όσο πιο αποτελεσματικά είναι τα συστήματα της Εταιρικής Διακυβέρνησης τόσο πιο ανταγωνιστική είναι η θέση της εταιρείας και κατά επέκταση της οικονομίας.

Στην Ελλάδα η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης δυστυχώς δεν είναι διαδεδομένη. Σε αυτό συνέτεινε το γεγονός ότι για τη μέση ελληνική επιχείρηση οι μέτοχοι, τα στελέχη και το Διοικητικό Συμβούλιο δεν έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους.

Το συμπέρασμα που μπορεί να βγάλει κανείς μελετώντας την Εταιρική Διακυβέρνηση, είναι ότι αυτή απασχολεί διεθνώς πολύ κόσμο: τα επιστημονικά περιοδικά που βρίθουν σχετικών δημοσιεύσεων, ενώ και τα ευρύτερης κυκλοφορίας έντυπα έχουν αρχίσει να ασχολούνται με το θέμα. Οι Έλληνες άρχισαν για το θέμα πολύ πρόσφατα.

Γενικά, η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η εξουσία στις εταιρικές οντότητες. Βέβαια, καθοριστικό ρόλο παίζουν η διάρθρωση, τα μέλη και οι διαδικασίες του διευθυντικού οργάνου. Ωστόσο, οι σχέσεις με τους μετόχους και άλλες πηγές χρηματοδότησης, η σύνδεση με ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές και η επιρροή της κεφαλαιαγοράς και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι θεμελιώδεις.

Το ίδιο ισχύει και με τις συνέπειες του εταιρικού δικαίου, των νομικών θεσμών και των ρυθμιστικών μηχανισμών της εκάστοτε χώρας. Άλλοι ενδιαφερόμενοι και η κοινωνία γενικότερα μπορούν επίσης να επηρεάσουν την Εταιρική Διακυβέρνηση.

Ιστορικά έχει διαφανεί ότι οι Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες επιδιώκουν τη συμμετοχή των θεσμικών επενδυτών, την αύξηση της διασποράς του μετοχικού τους κεφαλαίου, και τη βελτίωση της εμπορευσιμότητάς τους. Όμως για να το επιτύχουν αυτό, οι διοικήσεις τους πρέπει να πείσουν τους υποψήφιους επενδυτές όχι μόνο ότι τα θεμελιώδη μεγέθη τους είναι ισχυρά και προδιαγράφουν βελτιούμενη κερδοφορία στο μέλλον, αλλά και ότι οι δομές οργάνωσης και λειτουργίας τους είναι οι καλύτερες δυνατές, και ότι ακολουθούν πλέον τα διεθνή πρότυπα.

Οι Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες δεν φαίνεται να προσέχουν ιδιαίτερα ότι η νομοθεσία περί Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα είναι πράγματι επαρκής και ορίζει τις τυπικές παραμέτρους που πρέπει να πληρούνται, όμως από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι διεθνείς πρακτικές μεγιστοποίησης αυτών των αρχών που ήδη εφαρμόζονται και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

Ο Νόμος σχεδόν πάντα υποδηλώνει αυτό που κατά ελάχιστο πρέπει να γίνεται, όμως δεν σημαίνει ότι η εισηγμένη εταιρεία δεν οφείλει να ακολουθεί τον καλύτερο δυνατό δρόμο σε επίπεδο Εταιρικής Διακυβέρνησης. Για παράδειγμα, ο νόμος ορίζει τον ελάχιστο αριθμό των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου μιας εισηγμένης στο Χρηματιστήριο εταιρείας, όμως μία εισηγμένη επιχείρηση που θα είχε ακόμη περισσότερα, και πραγματικά, ανεξάρτητα μέλη στο διοικητικό της συμβούλιο θα βρισκόταν σε καλύτερο επίπεδο εφαρμογής των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Χαρακτηριστικό της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι ότι συνδέεται άμεσα με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη σε ότι αφορά τόσο την αυτοδέσμευση των επιχειρήσεων, όσο και την προσπάθεια τους μέσω διαφορετικών πρακτικών να δημιουργήσουν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για διαφάνεια, αλλά ταυτόχρονα και για συνεχή, ανοιχτό και εποικοδομητικό διάλογο με τους άμεσα ενδιαφερομένους για την επιχειρηματική δραστηριότητα, δηλαδή το σύνολο των ονομαζόμενων stakeholders.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση επίσης όπως και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, σηματοδοτούν μια νέα επιχειρηματική αντίληψη που δεν επιβάλλονται δια του νόμου. Αντίθετα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον δημιουργούν συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, που καλείται να επαναπροσδιορίσει ή και να διαμορφώσει την επιχειρηματική της στρατηγική ενσωματώνοντας τις σύγχρονες αντιλήψεις και αποκτώντας με αυτό τον τρόπο νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον που διακρίνεται μεν από τις συνεχείς και αστάθμητες μεταβολές του αλλά ταυτόχρονα εμφανίζεται να επηρεάζεται όλο και περισσότερο από παράγοντες και παραμέτρους κοινωνικού χαρακτήρα και περιεχομένου.

Σημαντικό ρόλο τα τελευταία χρόνια παίζει και ο ρόλος του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ), που βοηθάει στην βελτίωση του νομικού, θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου. Βασικός σκοπός του ΟΟΣΑ είναι η καθοδήγηση των εταιρειών. Ακόμη, η ίδρυση του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΙΕΔ), βοήθησε στην θέσπιση κανόνων και στην εταιρική κοινωνική ευθύνη που υπάρχουν στις περισσότερες εταιρείες και ελληνικές τράπεζες. Τέλος, για να υπάρχει η καλύτερη λειτουργία της Εταιρικής Διακυβέρνησης πρέπει να υπάρχει και ο σωστός αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου που εξασφαλίζει τα συμφέροντα των επιχειρήσεων, των μετόχων και των εργαζομένων, αλλά βοηθάει και την καλύτερη λειτουργία στο τραπεζικό σύστημα που εισήχθη με τον νόμο 2438/1998 και βελτιώθηκε σε 2577/2006.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΒΙΒΛΙΑ

Bob Tricker, 2003, Το αλφαβητάρι του Διευθυντή  
(Βασικές αρχές διοίκησης), εκδόσεις: Κέρκυρα  
(σελ. 4-71, 138-173, 201-284)

Κωνσταντίνος Ζ. Μέκος, 2003, Η Εταιρική Διακυβέρνηση  
(όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις)  
εκδόσεις: Αντ. Σταμούλης, (σελ. 9-125)

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2007, (σελ. 3758-3766)

Α. Κεφαλάς, 2002, Οικονομικός Ταχυδρόμος, φ. 15, (σελ. 65-67)

### ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

[www.alba.edu.gr](http://www.alba.edu.gr)

[www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)

[www.atebank.gr](http://www.atebank.gr)

[www.babiseglezos.blogspot.com](http://www.babiseglezos.blogspot.com)

[www.ecgi.org.gr](http://www.ecgi.org.gr)

[www.ethniki.gr](http://www.ethniki.gr)

[www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)

[www.hcmc.gr](http://www.hcmc.gr)

[www.hrima.gr](http://www.hrima.gr)

[www.iraj.gr](http://www.iraj.gr)

[www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)

[www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr)

[www.marfin.gr](http://www.marfin.gr)

[www.minagric.gr](http://www.minagric.gr)

[www.morax.gr](http://www.morax.gr)

[www.news.disabled.gr](http://www.news.disabled.gr)

[www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)

[www.soc.noc.gr](http://www.soc.noc.gr)

[www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)

[www.trustsa.gr](http://www.trustsa.gr)

[www.yiannisdimas.gr](http://www.yiannisdimas.gr)