



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΤΛΟ:

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΩΝ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ:ΒΑΛΑΣΣΑΣ ΑΓΓΕΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΡ.ΚΟΥΤΟΥΠΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΒΟΛΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2021

ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Δηλώνω υπεύθυνα πως είμαι ο συγγραφέας της παρούσας διπλωματικής εργασίας με τίτλο: «**Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση των Συνεταιριστικών Τραπεζών στην Ελλάδα**» η οποία συντάχθηκε στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και Ελεγκτική του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και παραδόθηκε τον μήνα Ιανουάριο του έτους 2021. Η αναφερόμενη εργασία δεν αποτελεί αντιγραφή ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν αναφέρονται σαφώς στη βιβλιογραφία και στο κείμενο ενώ κάθε εξωτερική βοήθεια, αν υπήρξε, αναγνωρίζεται ρητά.

ΟΝΟΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

A/M:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

ΒΑΛΑΣΣΑΣ ΑΓΓΕΛΟΣ

M021618003

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

.....

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου
και στα κοντινά μου πρόσωπα
για την πολύτιμη κατανόηση και στήριξη τους

Περίληψη

Ο κύριος σκοπός της εργασίας είναι η θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση του θέματος. Σχετικά με το θεωρητικό μέρος στην αρχή θα γίνει μια ιστορική αναδρομή σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση από τα πρώτα σημάδια εμφάνισης μέχρι τα σημερινά δεδομένα, παγκοσμίως και τι ισχύει στην Ελλάδα. Επίσης, θα γίνει καταγραφή στην ελεγκτική, στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου και την αλληλεπίδραση του με την εταιρική διακυβέρνηση. Ακόμα, θα γίνει μια ιστορική αναφορά στη δημιουργία των Συνεταιριστικών τραπεζών παγκοσμίως και στην Ελλάδα και στις συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Θα καταγραφεί το νομικό πλαίσιο, το οποίο διέπει τις Συνεταιριστικές τράπεζες και ποιο το καθεστώς ισχύει σήμερα στη χώρα μας. Από την άλλη η εμπειρική διερεύνηση θα πραγματοποιηθεί με τη συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων, όπου θα απευθύνονται στους υπεύθυνους εσωτερικούς ελεγκτές των Συνεταιριστικών τραπεζών για να καταγραφούν οι απόψεις και οι γνώμες τους για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου και τις εταιρικές διακυβερνήσεις των τραπεζών τους. Τέλος μέσα από τα δεδομένα που θα προκύψουν θα γίνει προσπάθεια να εξαχθεί το συμπέρασμα κατά πόσο ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι αποτελεσματικός στην Εταιρική Διακυβέρνηση των Συνεταιριστικών Τραπεζών στην Ελλάδα.

Λέξεις κλειδιά:, Εταιρική Διακυβέρνηση, Εσωτερικός Έλεγχος, Συνεταιριστικές Τράπεζες, Ελλάδα

Abstarct

The main purpose of the work is the theoretical and empirical investigation of the subject. Regarding the theoretical part, at the beginning there will be a historical review of corporate governance from the first signs of appearance to the current data, worldwide and what is valid in Greece. Also, the role of internal control and its interaction with corporate governance will be recorded in the audit, in the internal control system. Furthermore, there will be a historical reference to the creation of Cooperative banks worldwide in Greece and to the consequences of the financial crisis. The legal framework, which governs the Cooperative banks and what is the current regime in our country, will be recorded. On the other hand, the empirical investigation will be carried out by collecting data through questionnaires, where they will address the responsible internal auditors of the Cooperative banks to record their views and opinions on the internal audit department and the corporate governance of their banks. Finally, through the data that will emerge, an attempt will be made to conclude whether the role of Internal Audit is effective in the Corporate Governance of Cooperative Banks in Greece.

Key words: Corporate Governance, Internal Audit, Cooperative Banks, Greece

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	4
Abstarct.....	5
Εισαγωγή.....	8
1. Εταιρική διακυβέρνηση	11
1.1 Η Ιστορία της Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	11
1.2 Εταιρική Διακυβέρνηση στον Δέκατο Έβδομο και Δέκατο Όγδοο Αιώνα.....	11
1.3 Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	12
1.4 Η ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης στον εικοστό αιώνα	13
1.4.1 Η δεκαετία του 1970.....	14
1.4.2 Η δεκαετία του 1980.....	16
1.4.3 Η δεκαετία του 1990 – Εταιρική Ρύθμιση, Εθελοντικοί Κώδικες	18
1.4.4 Κρίση και μεταρρύθμιση της εταιρικής διακυβέρνησης στον 21 ^ο αιώνα 20	
1.4.5 Η Δεύτερη Δεκαετία του 21 ^{ου} αιώνα.....	24
2. Εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα και ο ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης	26
2.1 Γενικές αρχές του ελληνικού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης	27
2.1.1 Διοικητικό Συμβούλιο και τα στελέχη του.....	27
2.1.2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.....	28
2.1.3 Αμοιβές.....	29
2.1.4 Σύνδεση με τους μετόχους.....	29
2.1.5 Καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης για μη εισηγμένες εταιρείες.....	30
2.1.6 Διαχωρισμός των θέσεων μεταξύ Δ.Σ και Προέδρου του Δ.Σ.....	31
2.1.7 Η παρουσία μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών στο Δ.Σ.	31
2.1.8 Η δημιουργία επιτροπών από το διοικητικό συμβούλιο	32
2.1.9 Συμβούλιο δύο επιπέδων	33
3. Ελεγκτική – Εσωτερικός Έλεγχος	34
3.1 Ελεγκτική.....	34
3.2 Αντικείμενο του ελέγχου	36
3.3 Στόχος του Ελέγχου.....	37
3.4 Ασκούντες τον έλεγχο	37
3.5 Ο εσωτερικός έλεγχος - Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.....	37

3.6	Ο βασικός στόχος του εσωτερικού ελέγχου	37
3.7	Αντικείμενο της εργασίας του εσωτερικού ελέγχου	38
3.8	Η σκοπιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου	38
3.9	Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου στα Πιστωτικά Ιδρύματα	40
3.10	Επιτροπή Ελέγχου	42
3.11	Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης	43
3.12	Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων	44
3.13	Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης	45
3.14	Δικλίδες Ασφαλείας	45
3.15	Η αλληλεπίδραση του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης	46
4.	Συνεταιριστικές Τράπεζες	48
4.1	Χαρακτηριστικά των ώριμων συνεταιριστικών τραπεζών	52
4.2	Το Ελληνικό Συνεταιριστικό Πιστωτικό Σύστημα	54
4.3	Η ίδρυση και εξέλιξη του Ελληνικού Συνεταιριστικού Πιστωτικού Συστήματος	54
4.3.1	Το καθεστώς πριν από το 1992	54
4.3.2	Το καθεστώς μετά το 1992: Το νέο νομικό πλαίσιο	55
4.4	Μια αυτόνομη ανάπτυξη	56
4.5	Οι επιπτώσεις της κρίσης στις συνεταιριστικές τράπεζες της Ελλάδας	57
4.6	Η εταιρική διακυβέρνηση και ο εσωτερικός έλεγχος των συνεταιριστικών τραπεζών στην Ε.Ε. και στην Ελλάδα	58
4.6.1	Ο δημοκρατικός έλεγχος προέρχεται από τη βάση	59
4.6.2	Ισορροπία μεταξύ των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη οργάνων	61
4.6.3	Λιγότερες συγκρούσεις συμφερόντων	61
4.6.4	Εποπτεία του εθνικού επιπέδου από το τοπικό	62
4.6.5	Αμοιβαία σχέδια εγγύησης	62
5.	Μεθοδολογία Έρευνας	64
6.	Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου	67
6.1	Περιγραφική στατιστική των αποτελεσμάτων	67
6.2	Ανάλυση χ^2	73
6.3	Ανάλυση συσχέτισης Spearman	78
7.	Συμπεράσματα	83
8.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	93
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	97

Εισαγωγή

Η πρόσφατη οικονομική κρίση, η οποία ξεκίνησε από τους τραπεζικούς ομίλους των Η.Π.Α. και επεκτάθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο, ήταν η αφορμή ώστε η εταιρική διακυβέρνηση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα να αποκτήσει περισσότερη βαρύτητα. Οι χώρες του δυτικού κόσμου επηρεάστηκαν είτε λίγο είτε πολύ από τις πολιτικές αλλαγές που ακολούθησαν τα τραπεζικά ιδρύματα. Η κρίση ήταν αυτή που ξεσκέπασε την αδυναμία των πιστωτικών ιδρυμάτων να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης. Όπως είναι και ευρέως γνωστό, οι χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης και ιδιαίτερα η Ελλάδα είχαν τρομερές αδυναμίες. Από τότε υπάρχει μια συντονισμένη προσπάθεια να αλλάξει το αρνητικό κλίμα από τις εκάστοτε κυβερνήσεις και τους διεθνείς οργανισμούς, όπου έχουν ως στόχο να διορθώσουν τα λάθη και να εξαλείψουν τα αίτια που έφεραν την οικονομική κρίση.

Αντικείμενο και σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει κατά πόσο ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει αποτελεσματικά στην εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζικών ιδρυμάτων και επικεντρώνεται ιδιαίτερα στο θεσμό των συνεταιριστικών τραπεζών που υπάρχουν στην Ελλάδα. Κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος συνεισφέρει και διασφαλίζει τους τραπεζικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι συνεταιριστικές τράπεζες, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπου τα τελευταία χρόνια μαστίζει την Ελλάδα αλλά και άλλες χώρες παγκοσμίως. Μέσα από την έρευνα θα διερευνηθεί, αν υπάρχουν αστοχίες της εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης, να προτείνει λύσεις ώστε να διορθωθούν ή αν λειτουργούν όλα αποτελεσματικά στο σύστημα των συνεταιριστικών τραπεζών και δεν υπάρχει χώρος για περεταίρω παρακολούθηση ή αλλαγή.

Σχετικά με τη μεθοδολογία και τις προσεγγίσεις που θα ακολουθήσει, θα αφορούν σε πρωτογενή αλλά και δευτερογενή δεδομένα. Τα δευτερογενή δεδομένα, όπου είναι και το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, θα υποστηριχθούν από την εξεύρεση πηγών από βιβλία και επιστημονικά άρθρα περιοδικών κατά κύρια βάση, τα οποία έχουν αναρτηθεί στο διαδίκτυο αλλά και σε επίσημες βιβλιοθήκες παγκοσμίως. Επίσης, θα αντληθούν και θα χρησιμοποιούν πληροφορίες από πηγές του διαδικτύου και διεθνών φορέων, εφόσον κριθούν επιστημονικά τεκμηριωμένες και μπορούν να υποστηρίξουν την εργασία. Επιπλέον θα χρησιμοποιηθούν νόμοι και πλαίσια, τα οποία έχουν θεσπιστεί ή ρυθμιστεί από και δεν μπορούν να αλλοιωθούν. Από την άλλη, τα πρωτογενή δεδομένα, όπου είναι και το ερευνητικό κομμάτι, συλλέχθηκαν

και αντλήθηκαν από ερωτηματολόγια, τα οποία διαμοιράστηκαν στα κύρια στελέχη των τμημάτων του εσωτερικού ελέγχου των συνεταιριστικών τραπεζών στην Ελλάδα.

Έτσι, το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην εταιρική διακυβέρνηση. Γίνεται ιστορική αναφορά από τα πρώτα σημάδια εντοπισμού και πως προέκυψε η ορολογία μέσα από μελέτες. Επίσης, μέσα από τη χρονική ροή καταγράφεται η εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης παγκοσμίως, τα οικονομικά σκάνδαλα που συγκλόνισαν την παγκόσμια οικονομική κοινότητα και τις αλλαγές που προέκυψαν μετά. Γίνεται μια αναφορά στους πρώτους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, τις αλλαγές που έγιναν και στην έκδοση του κώδικα του Ο.Ο.Σ.Α., πάνω στον οποίο πάτησαν οι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης πολλών χωρών, το ίδιο και της Ελλάδας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφεται η ιστορική πορεία του ελληνικού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης και οι νόμοι που έχουν εκδοθεί στην Ελλάδα, οι γενικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθούν όλες οι εταιρίες της χώρας αλλά και μερικές από τις πρακτικές καλής εταιρικής διακυβέρνησης που θα πρέπει να εφαρμόσουν οι μη εισηγμένες εταιρείες για ένα αποτελεσματικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον κλάδο της ελεγκτικής και στον εσωτερικό έλεγχο. Δίνεται ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου και οι αρμοδιότητες με τις οποίες πρέπει να ασχολείται στις εταιρίες, έχοντας βάση τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Επίσης, καταγράφεται πιο αναλυτικά το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τα μέρη που περιλαμβάνει, μέρος του οποίου θα πρέπει να έχουν τα τραπεζικά ιδρύματα, ακολουθώντας τις γενικές αρχές του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης και οι δικλίδες ασφαλείας του. Ακόμα, θα αποτυπωθεί η αλληλεπίδραση που έχει ο ρόλος τους Εσωτερικού Ελέγχου στο τραπεζικό σύστημα και η επίδραση του στην εταιρική διακυβέρνηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο και διατυπώνεται ο ορισμός του συνεταιρισμού ως γενική έννοια και οι αξίες του, η εμφάνιση του πιστωτικού συνεταιρισμού στην Ευρώπη και ύστερα στην Ελλάδα. Γίνεται μια ιστορική αναδρομή από την πρώτη εμφάνιση τους, τον λόγο που έκαναν την εμφάνιση τους και το κενό που ήρθαν να συμπληρώσουν στο παγκόσμιο τραπεζικό σύστημα και αργότερα στην Ελλάδα. Επίσης γίνεται αναφορά στο νομικό και θεσμικό πλαίσιο μέσα από το οποίο εφαρμόζεται ο θεσμός των συνεταιριστικών τραπεζών στην Ελλάδα και οι αλλαγές που προέκυψαν. Καταγράφονται οι επιπτώσεις που οδήγησε η οικονομική κρίση και επηρέασαν ακόμα και τις συνεταιριστικές τράπεζες. Τέλος, αναφέρονται απόψεις σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση και τον εσωτερικό έλεγχο στις συνεταιριστικές τράπεζες της Ε.Ε. και της Ελλάδας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη δημιουργία των ερωτηματολογίων, τις μεθόδους με τις οποίες δημιουργήθηκαν, αλλά και στη συλλογή των δεδομένων που αντλήθηκαν από τα στελέχη των συνεταιριστικών πιστωτικών ιδρυμάτων. Μέσα από το πρόγραμμα στατικής ανάλυσης IBM SPSS εξάγονται και αναλύονται τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν και αφορούν για τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών αυτών. Επίσης στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων χρησιμοποιώντας τη περιγραφική στατιστική, την ανάλυση X^2 και την ανάλυση συσχέτισης Spearman.

Τέλος εξάγονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων και κρίνονται κατά πόσο αυτά μπορούν να συμβάλλουν στις στρατηγικές αλλαγές που θα πρέπει να εφαρμόσουν ή να επισημάνουν τη σωστή δουλειά που γίνεται από την εφαρμογή, την οποία κάνει ο εσωτερικός έλεγχος έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η εταιρική διακυβέρνηση των συνεταιριστικών τραπεζών στην Ελλάδα.

1. Εταιρική διακυβέρνηση

1.1 Η Ιστορία της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ο Chaucer¹ (1343-1400) ήταν ο πρώτος που καταγράφει τη λέξη «διακυβέρνηση» αν και δεν ήταν σίγουρος πώς θα έπρεπε να γράφεται ('gouernance' or 'gouvernaunce'). Εκείνη την εποχή μια πόλη ή ένα κράτος ήταν που χρειαζόταν διακυβέρνηση. Ωστόσο, αν και η χρήση της φράσης «εταιρική διακυβέρνηση» είναι πρόσφατη, η ανάγκη για διακυβέρνηση των εμπορικών επιχειρήσεων είναι αρχαία. Ο Σαίξπηρ (1564-1616) κατάλαβε την πρόκληση και ο Antonio, στο Έμπορος της Βενετίας, αγωνιούσε καθώς έβλεπε τα πλοία του πλέουν γνωρίζοντας ότι η περιουσία του ήταν τώρα στα χέρια των άλλων.

Κάθε φορά που ένας εντολέας βασίζεται σε άλλους για να φροντίσει τα συμφέροντά του, προκύπτουν ζητήματα διακυβέρνησης. Αυτό το δίλημμα των διάφορων οργανισμών έχει αναγνωριστεί εδώ και καιρό. Οι μέτοχοι μιας εταιρείας εκλέγουν τους διευθυντές του διοικητικού συμβουλίου τους για να φροντίζουν τα συμφέροντά τους. Τα μέλη των επαγγελματικών οργάνων εκλέγουν το συμβούλιο τους. Τα μέλη ενός συλλόγου διορίζουν την επιτροπή τους. Όλες οι εταιρικές οντότητες χρειάζονται ένα διοικητικό όργανο που να ορίζεται και να εκλέγεται σύμφωνα με το καταστατικό του εν λόγω οργανισμού. Αυτά τα διοικητικά όργανα έχουν διάφορα ονόματα. Για τις εταιρείες είναι συνήθως το διοικητικό συμβούλιο. Για άλλους οργανισμούς μπορεί να είναι το «συμβούλιο» ή η «επιτροπή».

1.2 Εταιρική Διακυβέρνηση στον Δέκατο Έβδομο και Δέκατο Όγδοο Αιώνα

Ο οικονομικός ανταγωνισμός που συνοδεύεται από πολιτικές και στρατιωτικές συγκρούσεις, αυξήθηκε κατά τη διάρκεια του δέκατου έβδομου αιώνα μεταξύ της Βρετανίας, της Ολλανδίας, της Πορτογαλίας και της Ισπανίας, με την κάθε μια χώρα να έχει φιλοδοξίες αυτοκρατορίας. Το 1600, η Εταιρεία Ανατολικών Ινδιών δημιουργήθηκε με μονοπώλιο σε όλο το εμπόριο μεταξύ Αγγλίας και Ασίας (Clarke, O'Kelley and O'Kelley, 2019). Στην Ολλανδία δημιουργήθηκαν διάφορες εταιρίες (πχ. η Ολλανδική Εταιρία Ανατολικών Ινδιών), στην Ισπανία και στην Πορτογαλία το ίδιο. Σημείο καμπής ήταν η δημιουργία το 1711 η ίδρυση στην Αγγλία της Εταιρείας Της Νότιας Θάλασσας που σηματοδότησε τη δημόσια στάση απέναντι στις εταιρικές οντότητες. Η εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης έχει έκτοτε επηρεαστεί από άλλα παραδείγματα αμφίβολων επιχειρηματικών μοντέλων και μη ρεαλιστικής ανάληψης

¹ [Geoffrey Chaucer \(c.1343-1400\) \(luminarium.org\)](https://luminarium.org)

κινδύνων, όπως θα δούμε στην Enron (LLC, 2002).

Ο Adam Smith (1723-90) (Stigler, 1976), ένας ηθικός φιλόσοφος στο Πανεπιστήμιο της Γλασκόβης, που συχνά θεωρείται ως ο πατέρας της σύγχρονης οικονομίας, σχολίασε την εταιρική συμπεριφορά προσφέροντας μια κλασική προοπτική εταιρικής διακυβέρνησης : «Οι διευθυντές των εταιρειών, όντας οι διαχειριστές των χρημάτων άλλων ανθρώπων και όχι των δικών τους χρημάτων, δεν μπορούν κάλλιστα να αναμένεται να προσέχουν τα χρήματα με την ίδια ανήσυχη επαγρύπνηση με την οποία [παρακολουθούν] τα δικά τους».

1.3 Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης

Καθώς ο δέκατος όγδοος αιώνας κινήθηκε στη βιομηχανική επανάσταση του δέκατου ένατου αιώνα, τότε υπήρχαν μόνο τρεις βασικές δομές διαθέσιμες σε μια επιχείρηση, εκτός από τις εταιρείες που δημιουργήθηκαν με χάρτη από το κράτος (με ένα μοναδικό έμπορο, μονοπώλιο). Σε κάθε μία από αυτές τις δομές, οι πιστωτές θα μπορούσαν να επιδιώξουν τα χρέη τους από τους ιδιοκτήτες. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι τελικά όποιος επενδύει σε μια επιχείρηση αντιμετώπιζε πτώχευση. Εκείνη την εποχή, η αποτυχία να καλυφθούν τα χρέη θεωρούνταν έγκλημα, το οποίο θα μπορούσε να οδηγήσει στη φυλακή τους οφειλέτες.

Είναι σαφές ότι, εκτός εάν συμμετείχε κάποιος άμεσα στον έλεγχο της επιχείρησης, υπήρχε μικρό κίνητρο για τους εταίρους ή τους μη διαχειριστικούς επενδυτές να διακινδυνεύσουν το κεφάλαιό τους. Ωστόσο, αυτό ακριβώς χρειαζόταν από τις επιχειρήσεις σε μια περίοδο οικονομικής ανάπτυξης, που δημιουργήθηκε από τη βιομηχανική επανάσταση. Οι επιχειρήσεις χρειάζονταν εξωτερικό κεφάλαιο για να επεκταθούν ταχύτερα από ό,τι θα επέτρεπε το κεφάλαιο των ιδρυτών και τα κέρδη που έχουν αυξηθεί. Επιπλέον, μια αναδυόμενη μεσαία τάξη είχε διαθέσιμα κεφάλαια. Αυτό που χρειαζόταν ήταν ένα μέσο για να επενδύσει σε μια επιχείρηση χωρίς να καταστεί υπεύθυνη για τα χρέη της.

Μια μορφή εταιρικής ενσωμάτωσης που περιόριζε την ευθύνη των επενδυτών για τα χρέη μιας εταιρείας δημιουργήθηκε στη Γαλλία το 1807 – η *Société en commandité par Actions* (Freedeman, 1979). Εντούτοις, στο γαλλικό μοντέλο, η προστασία του δικαίου εφαρμόζεται μόνο σε εξωτερικούς επενδυτές που δεν συμμετέχουν στη διαχείριση της επιχείρησης. Οι εκτελεστικοί διευθυντές και οι διευθυντές που κατέχουν μετοχές εξακολουθούσαν να είναι ευάλωτοι.

Στη Βρετανία, η ανάγκη για μια μορφή ενσωμάτωσης που θα μπορούσε να συγκεντρώσει κεφάλαια χωρίς να εκθέσει οικονομικά τους επενδυτές αυξήθηκε. Το Κοινοβούλιο συζήτησε το θέμα και υπήρξαν εκκλήσεις για τη δημιουργία μιας ενσωμάτωσης που ακολούθησε το

γαλλικό σχέδιο. Ωστόσο, ο νόμος περί περιορισμένης ευθύνης (1855) (Bryer, 1997) έδωσε περιορισμένη ευθύνη σε όλους τους μετόχους, είτε συμμετείχαν στη διαχείριση της εταιρείας είτε όχι. Ο νόμος περί εταιρειών (1862) ενίσχυσε αυτή τη μορφή εταιρικής ενσωμάτωσης (Freedeman, 1979).

Η ανώνυμη εταιρεία των μετοχών έγινε ένα από τα πιο επιτυχημένα συστήματα που έχουν σχεδιαστεί ποτέ. Σύμφωνα με τις επιταγές του εταιρικού δικαίου, δημιουργείται μια νομική οντότητα διακριτή από τους ιδιοκτήτες της. Αυτή η εταιρική οντότητα έχει πολλά από τα νομικά δικαιώματα ενός πραγματικού προσώπου όπως να συνάψει σύμβαση, να μηνύετε και να μηνύει την ιδιοκτησία και την απασχόληση ανθρώπων.

Ωστόσο, οι μέτοχοι κινδυνεύουν μόνο με ίδια κεφάλαια. Είναι δεν είναι υπεύθυνοι για το εταιρικό χρέος, σε αντίθεση με τους ιδιοκτήτες μιας μη ανώνυμης οντότητας.

Στην Αμερική, ορισμένα κράτη θέσπισαν νόμους για να διευκολύνουν την ενσωμάτωση των εταιρειών. Στα χρόνια που ακολούθησαν τον Αμερικανικό Εμφύλιο Πόλεμο (1861-5), πολλές εταιρείες ενσωματώθηκαν, μερικές αρκετά σημαντικές στον σιδηρόδρομο, το χάλυβα, τη μεταποίηση και άλλες μεγάλες βιομηχανίες. Το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης ιδρύθηκε το 1817 και η Wall Street (Geisst, 2018) διαπραγματεύτηκε μετοχές σε αυτές τις νέες δημόσιες εταιρείες, συγκεντρώνοντας κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή τους. Ωστόσο, η ευθύνη των επενδυτών δεν ήταν ακόμη περιορισμένη.

Στη συνέχεια, τα κρατικά συντάγματα τροποποιήθηκαν και οι νόμοι ξαναγράφηκαν για να είναι πιο επιδεκτικοί σε όλο και πιο ισχυρές εταιρείες.

1.4 Η ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης στον εικοστό αιώνα

Αρχικά, όλες οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης ήταν δημόσιες εταιρείες. Με άλλα λόγια, ενσωματώθηκαν για να συγκεντρώσουν κεφάλαια από το κοινό. Στις αρχές του εικοστού αιώνα, ωστόσο, αναγνωρίστηκε ότι το μοντέλο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να δώσει περιορισμένη ευθύνη στις οικογενειακές επιχειρήσεις και σε άλλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, παρόλο που δεν χρειάζονταν πρόσβαση σε εξωτερικά κεφάλαια. Σήμερα, φυσικά, οι ιδιωτικές εταιρείες υπερτερούν κατά πολύ των δημόσιων επιχειρήσεων.

Οι διευθυντές συνειδητοποίησαν επίσης ότι οι εταιρείες θα μπορούσαν να αποκτήσουν μετοχές σε άλλες εταιρείες και, εάν κατείχαν την πλειοψηφία των ιδίων κεφαλαίων με δικαίωμα ψήφου, να τις ελέγχουν. Αυτό οδήγησε, σε οικονομικά προηγμένες χώρες, σε πολύπλοκους ομίλους στους οποίους η εταιρεία χαρτοφυλακίου κατείχε μια πυραμίδα θυγατρικών εταιρειών που κατέχονται σε διαφορετικά επίπεδα.

Η ιδιοκτησία των εισηγμένων εταιρειών στα χρηματιστήρια είχε επίσης αλλάξει. Κατά τις πρώτες ημέρες, οι μέτοχοι έτειναν να είναι πλούσια άτομα που θα μπορούσαν να παρευρεθούν ή να εκπροσωπηθούν στις συνεδριάσεις των μετόχων. Αλλά από τα πρώτα χρόνια του εικοστού αιώνα τα πράγματα άλλαζαν. Καθώς πολλές εισηγμένες εταιρείες έγιναν μεγάλες και η βάση των μετόχων τους, μπορούσε τώρα να είναι πολυάριθμη και γεωγραφικά διαδεδομένη. Οι ιδιώτες επενδυτές επισκιάστηκαν από θεσμικούς επενδυτές: συνταξιοδοτικά ταμεία, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αμοιβαία κεφάλαια κινδύνου και εταιρείες ιδιωτικών συμμετοχών. Οι στόχοι αυτών των επενδυτών διέφεραν τόσο ως προς τους στρατηγικούς χρονικούς ορίζοντες όσο και ως προς τις προσδοκίες τους σχετικά με τα μερίσματα και την αύξηση του κεφαλαίου. Οι αλυσίδες ενδιάμεσων χρηματοπιστωτικών οργανισμών θα μπορούσαν επίσης να βρίσκονται μεταξύ των εταιρειών και των επενδυτών τους. Οι μέτοχοι σε μεγάλες εταιρείες είχαν απομακρυνθεί από τα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών που κατείχαν.

Χρησιμοποιώντας δεδομένα από εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι (Frank *et al.*, 1933) επέστησαν την προσοχή στον αυξανόμενο διαχωρισμό της εξουσίας μεταξύ της εκτελεστικής εξουσίας των μεγάλων δημόσιων εταιρειών και των όλο και πιο ποικίλων και απομακρυσμένων μετόχων τους. Συνειδητοποίησαν τη σημασία της εταιρικής εξουσίας ενώ το έργο τους συνέβαλε σημαντικά στη σκέψη για την «εταιρική διακυβέρνηση» αν και αυτή δεν ήταν μια φράση που γνώριζαν. Αλλά ήταν να πάρει πολύ χρόνο για την πνευματική κληρονομιά τους να αναγνωριστεί.

1.4.1 Η δεκαετία του 1970

Το 1971, ένα πρωτοποριακό έργο του Mace (Mace, 1971; Adams, Hermalin and Weisbach, 2010), βασισμένο σε έρευνα σε αμερικανικές εταιρείες, προσπάθησε να καθορίσει τι πραγματικά έκαναν οι διευθυντές. Τα ευρήματά του αμφισβήτησαν τη συμβατική μέχρι τότε λειτουργία αναφέροντας ότι «Στις περισσότερες εταιρείες, τα διοικητικά συμβούλια χρησιμεύουν ως πηγή συμβουλών και συμβουλών, χρησιμεύουν ως κάποιο είδος πειθαρχίας και ενεργούν σε καταστάσεις κρίσης εάν ο πρόεδρος πεθάνει ξαφνικά ή του ζητηθεί να παραιτηθεί λόγω μη ικανοποιητικής απόδοσης της διοίκησης.» (Tricker, 2015, p. 8)

Το ενδιαφέρον για το έργο των διοικητικών συμβουλίων αναπτύχθηκε περαιτέρω στη δεκαετία του 1970. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το 1972, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς απαιτούσε από τις εισηγμένες εταιρείες να δημιουργήσουν επιτροπές ελέγχου ως μόνιμες επιτροπές του κύριου διοικητικού συμβουλίου που αποτελείται από ανεξάρτητους εξωτερικούς διευθυντές.

Αυτές οι επιτροπές ελέγχου επρόκειτο να παράσχουν μια γέφυρα μεταξύ του εξωτερικού ελεγκτή και του κύριου διοικητικού συμβουλίου, διασφαλίζοντας ότι οι διευθυντές ενημερώθηκαν για τυχόν ζητήματα που είχαν προκύψει μεταξύ του ελεγκτή και του τμήματος οικονομικών της εταιρείας (Ghafran and O'Sullivan, 2013).

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο Tricker (Tricker, 1978) εξετάζοντας τη συμμετοχή σε βρετανικές εταιρείες, με σκοπό να υποστηρίξει επιτροπές ελέγχου για το Ηνωμένο Βασίλειο. Ωστόσο, διαπίστωσε ότι αν και πολλά εισηγμένα διοικητικά συμβούλια εταιρειών είχαν μη εκτελεστικούς διευθυντές, έτειναν να είναι μειοψηφία και η έννοια της ανεξαρτησίας του διευθυντή δεν ήταν κατανοητή. Η συμβατική σοφία φαινόταν να είναι ότι, ενώ οι μη εκτελεστικοί διευθυντές θα μπορούσαν να παρέχουν χρήσιμες εισροές στις συζητήσεις του διοικητικού συμβουλίου, ο ρόλος τους δεν ήταν να παρέχουν έλεγχο στους εκτελεστικούς διευθυντές. Κατά συνέπεια, ο Tricker κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι επιτροπές ελέγχου, βάσει του αμερικανικού μοντέλου, δεν θα λειτουργούν στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, ένα ολοένα και πιο δικαστικό κλίμα είδε τους μετόχους να ζητούν αποζημίωση από τους διευθυντές, τα διοικητικά συμβούλια και τους ελεγκτές των εισηγμένων εταιρειών και ελεγκτών για υποτιθέμενες ζημίες που είχαν υποστεί. Οι ελεγκτές κινδύνευαν ιδιαίτερα, διότι θεωρήθηκε ότι η ασφάλιση αποζημίωσης τους ήταν πολύ μεγάλη. Η εστίαση στους ελέγχους και τις ισορροπίες σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου αυξήθηκε.

Η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα² (ΕΟΚ), προσπαθώντας να εναρμονίσει το εταιρικό δίκαιο σε όλα τα κράτη μέλη, εξέδωσε μια σειρά σχεδίων οδηγιών. Το σχέδιο πέμπτης οδηγίας της ΕΟΚ (1972) (Conlon, 1975) πρότεινε τα ενιαία διοικητικά συμβούλια, με τόσο εκτελεστικούς όσο και μη εκτελεστικούς εξωτερικούς διευθυντές, που χρησιμοποιούνται στο Ηνωμένο Βασίλειο και αλλού στην ΕΟΚ, να αντικατασταθούν από διοικητικά συμβούλια δύο επιπέδων, όπως χρησιμοποιούνται στη Γερμανία και την Ολλανδία.

Μια άλλη εντυπωσιακή εξέλιξη κατά τη δεκαετία της δεκαετίας του 1970 ήταν η αμφισβήτηση της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Σε γενικές γραμμές, η ανησυχία ήταν κατά πόσον οι μεγάλες εταιρείες είχαν ευθύνες πέραν της νομικής τους υποχρέωσης εις βάρος των μετόχων τους. Αναγνωρίστηκε ευρέως ότι όλες οι εταιρείες έπρεπε να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και, κατά τη διαδικασία, να παράσχουν απασχόληση,

² Μετέπειτα μετονομάστηκε σε Ευρωπαϊκή Ένωση

ευκαιρίες για τους προμηθευτές και να συνεισφέρουν στην κοινωνία καταβάλλοντας τους φόρους τους. Αλλά το κλασικό μοντέλο του δέκατου ένατου αιώνα της ανώνυμης εταιρείας ήταν αδιαμφισβήτητο: το πρωταρχικό καθήκον των διευθυντών ήταν προς τους επενδυτές τους, οι οποίοι τους είχαν εκλέξει, και να ενεργούν ως διαχειριστές των επενδύσεων αυτών των μετόχων» (Hsieh, 2017; Kingsly, 2019).

Ωστόσο, δεδομένης της κλίμακας και της σημασίας πολλών εταιρειών, ορισμένοι υποστήριζαν ότι οι διευθυντές θα πρέπει να αναφέρουν και, ορισμένοι πίστευαν, να λογοδοτούν σε μια σειρά ενδιαφερομένων που θα μπορούσαν να επηρεαστούν από τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου – πελάτες, υπαλλήλους, προμηθευτές και άλλους στην αλυσίδα εφοδιασμού, την τοπική κοινότητα και το κράτος

Ο Αμερικανικός Δικηγορικός Σύλλογος, ο οποίος εξέταζε εναλλακτικές βάσεις εξουσίας επί των εταιρειών, συγκρούστηκαν με την Εταιρική Στρογγυλή Τράπεζα, η οποία εκπροσώπησε τους διευθυντές, οι οποίοι ήταν πεπεισμένοι για τα πλεονεκτήματα του υπάρχοντος μοντέλου διαχείρισης. Οι Jensen και Meckling (Jensen and Meckling, 1976) σε ένα άρθρο που επρόκειτο να παράσχει τα θεμέλια για τη θεωρία του οργανισμού εταιρικής διακυβέρνησης, αμφισβήτησαν κατά πόσον η κλασική έννοια της εταιρείας θα μπορούσε να επιβιώσει.

Ο Friedman (Friedman, 1970) έκανε μια σημαντική συμβολή στην εταιρική διακυβέρνηση σκέψης, η οποία υποστήριξε τη θεωρία του οργανισμού (agency theory) (Panda and Leepsa, 2017; Solomon *et al.*, 2021), που αποτελεί τη θεωρία με την μεγαλύτερη συνεισφορά στην βιβλιογραφία της εταιρικής διακυβέρνησης. Η αρχή της υπεροχής των μετόχων πλέον αμφισβητείται ολοένα και περισσότερο.

1.4.2 Η δεκαετία του 1980

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, στο πλαίσιο των οικονομικών πολιτικών του Reagan στις Ηνωμένες Πολιτείες και της Thatcher στο Ηνωμένο Βασίλειο, η προσοχή των διευθυντών επικεντρώθηκε στην αύξηση της αξίας των μετόχων. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, πολλές εθνικοποιημένες οντότητες – άνθρακας, ηλεκτρική ενέργεια, φυσικό αέριο, σιδηρόδρομοι και νερό – ιδιωτικοποιήθηκαν εκ νέου. Οι οντότητες που ήταν κρατικής ιδιοκτησίας και ελέγχονταν ήταν πλέον ιδιωτικής ιδιοκτησίας.

Σε όλο τον οικονομικά αναπτυσσόμενο κόσμο, τα διοικητικά συμβούλια των δημόσιων εταιριών αντιμετώπισαν πιθανές εχθρικές προσφορές για τον έλεγχο των εταιρειών τους από «αρπακτικά», που μερικές φορές χρηματοδοτούνται από τα πρόσφατα διαθέσιμα υψηλής

απόδοσης, υψηλού κινδύνου «junk bonds» (Hurduzeu and Popescu, 2015).

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, τα διοικητικά συμβούλια εισηγμένων εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες δέχθηκαν πιέσεις από τους θεσμικούς επενδυτές τους, οι οποίοι απαίτησαν καλύτερες επιδόσεις και πιο μακροπρόθεσμες στρατηγικές πληροφορίες. Οι εταιρείες χρειάζονταν θεσμική στήριξη από τους επενδυτές για να αξιοποιήσουν το αναπτυσσόμενο συνταξιοδοτικό ταμείο και τα ταμεία ταμειυτηρίου. Τα ερευνητικά μέσα ενημέρωσης και η απειλή της δικαστικής διαμάχης προστέθηκαν στην πίεση στους διευθυντές στην Αμερική.

Τα διοικητικά συμβούλια που κυριαρχούνται από ισχυρούς εκτελεστικούς διευθυντές θεωρούνταν πλέον ότι χρειάζονται ελέγχους και ισορροπίες, μέσω ισχυρών ανεξάρτητων διευθυντών. Όπου συνδυάστηκαν οι θέσεις του διευθύνοντος συμβούλου και του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου, όπως συνέβη σε ορισμένες εξέχουσες αμερικανικές εταιρείες, η ανάγκη ήταν ιδιαίτερα έντονη. Οι έννοιες της εταιρικής διακυβέρνησης επρόκειτο επιτέλους να αποτελέσουν το επίκεντρο της προσοχής πράγματι, η ίδια η φράση ήταν έτοιμη να εμφανιστεί. Επίσημες έρευνες, οι οποίες ξεκίνησαν μετά από αποτυχίες των εταιρειών, υποτιθέμενες υπερβολές σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου και φαινομενικά κυρίαρχα διευθυντικά στελέχη, οι οποίες οδήγησαν σε νέους εταιρικούς κανονισμούς και εξελίξεις στο εταιρικό δίκαιο.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η έρευνα άρχισε επίσης να συμβάλλει στο θέμα και του έδωσε ένα όνομα. Ο Mintzberg (Mintzberg, 1984) διερεύνησε κατά πόσον ήταν πλέον εφικτό για τις μεγάλες δημόσιες επιχειρήσεις να ελέγχονται από τους μετόχους τους. Ο Tricker (Tricker, 1984) έγραψε για τη δομή των διοικητικών συμβουλίων και των σύνθετων εταιρικών ομίλων στις βρετανικές εισηγμένες εταιρείες. Η κλίμακα και η πολυπλοκότητα των εταιρικών ομίλων συνέχισαν να αυξάνονται, με ομίλους περισσότερων από 250 θυγατρικών, με αλυσίδες θυγατρικών εταιρειών να καλύπτουν επτά ή οκτώ επίπεδα. Αυτό το βιβλίο χρησιμοποίησε τον τίτλο Εταιρική Διακυβέρνηση.

Οι Baysinger και Butler (1985), χρησιμοποιώντας τη φράση «εταιρική διακυβέρνηση», εξέτασαν τις επιπτώσεις στις εταιρικές επιδόσεις των αλλαγών στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου. Το 1988, το Ίδρυμα Ερευνών Χρηματοοικονομικών Στελεχών (Cochran and Wartick, 1988) δημοσίευσε μια βιβλιογραφία της εταιρικής διακυβέρνησης με μόλις 74 σελίδες.

1.4.3 Η δεκαετία του 1990 – Εταιρική Ρύθμιση, Εθελοντικοί Κώδικες

Μέχρι σήμερα, οι σχολιαστές είχαν την τάση να διακρίνουν δύο βασικά μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης: το αγγλοαμερικανικό μοντέλο με τα ενιαία διοικητικά συμβούλια που επιτηρούν τόσο τους εκτελεστικούς διευθυντές όσο και τους εξωτερικούς, τους μη εκτελεστικούς διευθυντές και το ευρωπαϊκό ή γερμανικό μοντέλο δύο επιπέδων, με ξεχωριστά εποπτικά συμβούλια που αποτελούνται εξ' ολοκλήρου από μη εκτελεστικούς διευθυντές που επιβλέπουν τις δραστηριότητες του εκτελεστικού συμβουλίου, το οποίο έχει μόνο εκτελεστικούς διευθυντές υπεύθυνους για τη διοίκηση. Αλλά τα εταιρικά ζητήματα της προηγούμενης δεκαετίας προκάλεσαν ένα χάσμα στην αγγλοσαξονική προσέγγιση. Οι ρυθμιστικές αρχές των εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες, τόσο σε ομοσπονδιακό όσο και σε κρατικό επίπεδο, ανταποκρίθηκαν σε προβλήματα εταιρικής συμπεριφοράς με νέο κανονισμό και εταιρικό δίκαιο, υποστηριζόμενοι από τους κανόνες των σχετικών χρηματιστηρίων. Το Ηνωμένο Βασίλειο και άλλες χώρες της Κοινοπολιτείας, ωστόσο, προτίμησαν να ρυθμίσουν τις εταιρείες μέσω εθελοντικών κωδίκων βέλτιστης πρακτικής.

Ο πρώτος κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης ήταν η έκθεση Cadbury (1992) (Stiles and Taylor, 1993) στο Ηνωμένο Βασίλειο, η οποία εκπονήθηκε από επιτροπή υπό την προεδρία του Sir Adrian Cadbury. Ο κώδικας κάλυπτε τη διακυβέρνηση των εισηγμένων εταιρειών στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η έκθεση Cadbury δήλωσε ότι η «εταιρική διακυβέρνηση» είναι το σύστημα με το οποίο κατευθύνονται και ελέγχονται οι εταιρείες. Στην ουσία, ο Κώδικας Cadbury ζήτησε:

- η συμπερίληψη των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου, με την ανεξαρτησία προσεκτικά καθορισμένη.
- ο διαχωρισμός των ρόλων του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου από τον διευθύνοντα σύμβουλο. Αν οι δύο ρόλοι συνδυάζονταν, τότε θα πρέπει να υπάρχουν ισχυροί ανεξάρτητοι διευθυντές στο διοικητικό συμβούλιο.
- τη σύσταση ελεγκτικής επιτροπής του διοικητικού συμβουλίου, η οποία θα αποτελείται από μη εκτελεστικούς διευθυντές, για τη συνεργασία με τους ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές και την εποπτεία των χρηματοοικονομικών θεμάτων.
- η χρήση επιτροπής αποδοχών του διοικητικού συμβουλίου με μη εκτελεστικά άμεσα 2000 χρόνια για την εποπτεία των αμοιβών των ανώτερων στελεχών.

- τη σύσταση επιτροπής διορισμών με μη εκτελεστικούς διευθυντές για τον εντοπισμό και την πρόταση νέων μελών του διοικητικού συμβουλίου για την έγκριση του διοικητικού συμβουλίου.

Οι εταιρείες δεν ήταν σε θέση να ανταποκριθούν στις συστάσεις. Η τήρηση του κώδικα Cadbury ήταν προαιρετική, αν και οι εταιρείες ήταν υποχρεωμένες να αναφέρουν τη συμμόρφωσή τους με τον κώδικα και, εάν δεν το είχαν κάνει, να εξηγήσουν τους λόγους. Ο Κώδικας ενσωματώθηκε στους κανόνες εισαγωγής στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, έτσι ώστε η τελική κύρωση για τη μη τήρηση των απαιτήσεων του Κώδικα ήταν η διαγραφή.

Το 1999, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) δημοσίευσε μια σειρά κατευθυντήριων γραμμών για την εταιρική διακυβέρνηση, ενθαρρύνοντας τις κυβερνήσεις να τις υιοθετήσουν. Η έκθεσή τους έρχεται σε αντίθεση με τις ισχυρές εταιρικές πρακτικές διακυβέρνησης στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Βρετανία με εκείνες της Ιαπωνίας, της Γαλλίας και της Γερμανίας, σημειώνοντας ότι άλλες εκλογικές περιφέρειες, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, έχουν να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο. Ορισμένοι σχολιαστές απέρριψαν τις προτάσεις του ΟΟΣΑ ως «άσκοπες»: άλλοι θεώρησαν ότι αξίζουν να καθιερώσουν ορισμένες βασικές αρχές του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης (OECD, 1999).

Τον Οκτώβριο του 1999, το Επιχειρηματικό Φόρουμ της Κοινοπολιτείας αποφάσισε ότι: όλες οι χώρες της Κοινοπολιτείας [θα πρέπει] να δημιουργήσουν ή να ενισχύσουν ιδρύματα για την προώθηση βέλτιστων πρακτικών στην εταιρική διακυβέρνηση ειδικότερα, θα πρέπει να συμφωνηθούν κώδικες ορθής πρακτικής για τη θέσπιση προτύπων συμπεριφοράς στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να διασφαλιστεί μεγαλύτερη διαφάνεια και να μειωθεί η διαφθορά (Okike, 2001).

Η Ένωση Κοινοπολιτείας για την Εταιρική Διακυβέρνηση δημοσίευσε στη συνέχεια έναν κώδικα των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης.

Αντίθετα, η εταιρική διακυβέρνηση στις Ηνωμένες Πολιτείες βασίζεται στη συμμόρφωση - συμμόρφωση με τη ρύθμιση και το δίκαιο, δεν είναι η διακριτική προσέγγιση «συμμορφώνονται ή εξηγούν» του Cadbury και παρόμοια κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης. Ωστόσο, το 1997, η Επιχειρηματική Στρογγυλή Τράπεζα των Ηνωμένων Πολιτειών, εκπόνησε δήλωση για την εταιρική διακυβέρνηση, η οποία ενημερώθηκε το 2002. Η δήλωση προσέφερε «κατευθυντήριες αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης» και ανέφερε ότι: «Το πρωταρχικό καθήκον του διοικητικού συμβουλίου μιας δημόσιας εταιρείας είναι να επιλέγει έναν

διευθύνοντα σύμβουλο και να επιβλέπει αυτόν τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και άλλα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Το περιβάλλον στο οποίο σημειώθηκαν αυτές οι εξελίξεις εταιρικής διακυβέρνησης είδε επίσης σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς να γίνονται. Οι δυναμικές, ευέλικτες εταιρικές δομές, συχνά παγκόσμιες, αντικατέστησαν τις σταθερότερες, συχνά περιφερειακές, εταιρικές ομάδες των προηγούμενων ετών. Εταιρικά δίκτυα που λειτουργούν σε πολλές χώρες, κουλτούρες, ζώνες ώρας, δικαιοδοσίες και Νομίσματα. Οι όμιλοι αυτοί θα μπορούσαν να σχηματίσουν πολύπλοκα δίκτυα θυγατρικών εταιρειών και κοινοπραξιών. Μπορούν επίσης να έχουν στρατηγικές συμμαχίες με διασταυρούμενες κρατήσεις μετοχών, διακομματικές θέσεις, αλυσίδες μοχλευμένης χρηματοδότησης και πολύπλοκες αλυσίδες εφοδιασμού. Η διακυβέρνηση, με άλλα λόγια η άσκηση της εξουσίας σε τέτοιες καταστάσεις, έθεσε νέες προκλήσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ενώ ισχυρίζονταν ότι επιδιώκουν τα συμφέροντα των μετόχων, ορισμένοι διευθυντές θεωρήθηκε ότι ακολουθούν τις δικές τους ημερήσιες διατάξεις και λαμβάνουν μαζικές ανταμοιβές προνόμια που απολαμβάνουν στις προηγούμενες γενιές μόνο από μονάρχες.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ο Τζέιμς Ντι. Ο Wolfensohn, Πρόεδρος της Παγκόσμιας Τράπεζας, πρότεινε ότι: «Η σωστή διακυβέρνηση των εταιρειών θα καταστεί εξίσου ζωτικής σημασίας για την παγκόσμια οικονομία όσο και η σωστή διακυβέρνηση των χωρών» (Commonwealth Association for Corporate Governance, 1999).

1.4.4 Κρίση και μεταρρύθμιση της εταιρικής διακυβέρνησης στον 21^ο αιώνα

Καθ' όλη τη διάρκεια του εικοστού αιώνα, η κυρίαρχη εστίαση των επιχειρήσεων ήταν στη διαχείριση: σύμβουλοι διαχείρισης, θεωρίες διαχείρισης και γκουρού της διαχείρισης όλα άκμασαν. Δημιουργήθηκαν θεωρίες οργάνωσης, αν και το διοικητικό συμβούλιο σπάνια εμφανίστηκε στα διαγράμματα οργάνωσης επιχείρησης. Στρατηγικός σχεδιασμός, οικονομική διαχείριση και μάρκετινγκ, όλα ανεπτυγμένα αλλά με μικρή ανησυχία για το ρόλο των διευθυντών. Αυτή ήταν η εποχή της τεχνοκρατικής διαχείρισης. Ωστόσο, καθώς ο εικοστός αιώνας ξημέρωσε, τα φώτα της δημοσιότητας είχαν στραφεί προς την εταιρική διακυβέρνηση. Σε όλο τον κόσμο, αναγνωρίστηκε η αξία της υγιούς εταιρικής διακυβέρνησης για την προώθηση των συμφερόντων των μετόχων και την ενίσχυση της αξίας των μετοχών. Κώδικες ή αρχές ή βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης κάλυπταν εταιρείες εισηγμένες στα περισσότερα χρηματιστήρια. Πολλοί από αυτούς τους κώδικες απαιτούσαν τώρα την αξιολόγηση διευθυντών, την κατάρτιση και την ανάπτυξη και για τις αναθεωρήσεις απόδοσης

σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. Οι Ηνωμένες Πολιτείες είχαν αναπτύξει την εταιρική ρύθμιση μέσω της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (SEC) για πολλά χρόνια και οι αμερικανικές δημόσιες εταιρείες φαινόταν καλά ότι ο έλεγχος γινόταν. Ορισμένοι πίστευαν ότι άλλες χώρες σταδιακά συγκλίνουν με το επιτυχημένο καθεστώς εταιρικής διακυβέρνησης των ΗΠΑ.

Τότε η Enron (LLC, 2002; Ali, 2020; Konadu, 2020; Sendyona, 2020), μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες, απέτυχε. Ωστόσο, η εταιρεία φάνηκε να έχει εκπληρώσει όλες τις απαιτήσεις της SEC κανονισμού και τους κανόνες εισαγωγής στο χρηματιστήριο. Είχε κύρους, έμπειρους ανεξάρτητους διευθυντές, όλες τις απαιτούμενες επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου, και είχε ακόμη διαχωρίσει τους ρόλους του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και διευθύνων σύμβουλος, σε αντίθεση με ορισμένες άλλες μεγάλες εταιρείες των ΗΠΑ. Ωστόσο, μεταγενέστερες έρευνες έδειξαν ότι η ανώτατη διοίκηση είχε μετατοπίσει την εταιρική στρατηγική πέραν της παροχής ενέργειας για την εμπορία ενεργειακών συμβολαίων μελλοντικής εκπλήρωσης. Για λίγο αυτό παρέδωσε καλά αποτελέσματα. Ωστόσο, το διοικητικό συμβούλιο δεν είχε συνειδητοποιήσει ότι η νέα στρατηγική είχε αλλάξει το προφίλ κινδύνου της εταιρείας από προμηθευτή ενέργειας σχετικά χαμηλού κινδύνου σε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα υψηλού κινδύνου. Ο οικονομικός διευθυντής είχε επίσης δημιουργήσει ορισμένα «οχήματα ειδικού σκοπού», οντότητες που χρησιμοποιήθηκαν για την άντληση του ιδιαίτερα προσανατολισμένου κεφαλαίου που απαιτείται για τις προθεσμιακές επιχειρήσεις. Οι συνθήκες της χρηματοοικονομικής αγοράς άλλαξαν και η Enron κατέρρευσε. Οι μέτοχοι έχασαν το κεφάλαιό τους και κάποια στελέχη πήγαν φυλακή για απάτη. Ο ελεγκτής της Enron, Arthur Andersen, ένας από τους πέντε μεγάλους διεθνείς λογιστικούς οίκους, κατέρρευσε καθώς οι πελάτες άλλαξαν ελεγκτές και συνεργάτες εντάχθηκαν σε άλλες εταιρείες. Οι πέντε μεγάλοι είχαν γίνει οι «μεγάλοι τέσσερις».

Οι Ηνωμένες Πολιτείες δεν ήταν οι μόνες που αντιμετωπίζουν εταιρείες με προβλήματα διακυβέρνησης: στο Ηνωμένο Βασίλειο, το Marconi, τη British Rail, την Independent Insurance και τον οργανισμό Tomkins· στην Αυστραλία, την HII Insurance στην Ιταλία, στο Parmalat· και στη Γερμανία, Vodafone Mannesmann, όλοι είχαν προβλήματα διακυβέρνησης. Οι ρυθμιστικές αρχές της εταιρείας ξεκίνησαν έρευνες σε κάθε περίπτωση. Άλλες αμερικανικές δημόσιες εταιρείες – Διαχείριση Αποβλήτων, Worldcom και Tyco – επίσης κατέρρευσαν μετά από προβλήματα εταιρικής διακυβέρνησης.

Η απάντηση των αμερικανικών αρχών ήταν περαιτέρω ομοσπονδιακός νόμος: ο νόμος Sarbanes του 2002-Oxley (U.S. Securities and Exchange Commission, 2020). Σύντομα μεταγλωττισμένος «SOX» ή «Sarbox», ο νόμος είχε ως στόχο να παρέχει μεγαλύτερη

προστασία στους μετόχους των εισηγμένων εταιριών. Μόνο οι ανεξάρτητοι διευθυντές μπορούσαν τώρα να υπηρετήσουν σε επιτροπές ελέγχου και αποδοχών, οι μέτοχοι έπρεπε να εγκρίνουν σχέδια για τα δικαιώματα προαίρεσης των διευθυντών και τα επιδοτούμενα δάνεια προς τους διευθυντές απαγορεύονταν. Το άρθρο 404 του SOX απαιτούσε από τις εταιρείες να δημοσιεύουν πληροφορίες στις ετήσιες εκθέσεις τους σχετικά με το πεδίο εφαρμογής, την επάρκεια και την επίδραση των εσωτερικών ελέγχων, συμπεριλαμβανομένου του δημοσιονομικού ελέγχου. Ο Sarbanes - Oxley αύξησε τις απαιτήσεις για την εταιρική διακυβέρνηση στις Ηνωμένες Πολιτείες και, αναπόφευκτα, το κόστος. Κατά τη διαδικασία, τα ονόματα του γερουσιαστή Sarbanes και του βουλευτή Oxley κατοχυρώθηκαν στο λεξικό εταιρικής διακυβέρνησης.

Ένα νέο ίδρυμα, το Συμβούλιο Εποπτείας Ελέγχου (PCAOB)³ της Δημόσιας Εταιρείας δημιουργήθηκε για να επιβλέπει τα ελεγκτικά γραφεία. Οι ελεγκτές των δημόσιων εταιρειών ήταν πλέον υποχρεωμένοι να εναλλάσσονται οι ελεγκτικοί εταίροι τους για να αποφευχθεί η υπερβολική εξοικείωση μεταξύ του ελεγκτή και του τμήματος οικονομικών του πελάτη. Το ελεγκτικό προσωπικό πρέπει τώρα να τηρεί μια «περίοδο υπαναχώρησης» πριν ενταχθεί στο προσωπικό ενός πελάτη ελέγχου.

Δεδομένης της εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία ρυθμίζεται από το εταιρικό δίκαιο και τις απαιτήσεις της SEC⁴, υπήρξε μικρό ενδιαφέρον για τις Ηνωμένες Πολιτείες για τους εθελοντικούς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης που είχαν εισαχθεί από την έκθεση Cadbury του Ηνωμένου Βασιλείου και είχαν εγκριθεί γρήγορα από άλλες χώρες σε όλο τον κόσμο. Ωστόσο, η Εθνική Ένωση Εταιρικών Διευθυντών (NACD)⁵ έκανε την εκπόνηση μιας έκθεσης (NACD, 2002) σχετικά με τον επαγγελματισμό των διευθυντών. Οι συστάσεις της Επιτροπής πρότειναν οι βασικές επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου να αποτελούνται εξ' ολοκλήρου από ανεξάρτητους διευθυντές, να διαθέτουν γραπτό χάρτη που να περιγράφει τα καθήκοντά τους και να μπορούν να διορίζουν ανεξάρτητους συμβούλους. Εάν ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου δεν ήταν ανεξάρτητος διευθυντής, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να διορίσει ανεξάρτητο διευθυντή για να ηγηθεί των εξωτερικών διευθυντών, ο οποίος θα πρέπει να πραγματοποιεί περιοδικές συνεδριάσεις χωρίς την παρουσία των εκτελεστικών διευθυντών. Οι

³ PCAOB = Public Company Accounting Oversight Board

⁴ SEC = Securities Exchange Committee

⁵ NACD = National Association of Corporate Directors

επιτροπές ελέγχου θα πρέπει να συνεδριάζουν ανεξάρτητα τόσο με τους εσωτερικούς όσο και με τους ανεξάρτητους ελεγκτές. Τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να παρέχουν στους νέους διευθυντές ένα πρόγραμμα προσανατολισμού για να τους εξοικειώνουν με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις τάσεις του κλάδου και τις πρακτικές διακυβέρνησης της εταιρείας τους. Το Αμερικανικό Ινστιτούτο Δικαίου δημοσίευσε ένα σύνολο γενικών αρχών για την εταιρική διακυβέρνηση, που προκάλεσε μια συζήτηση σχετικά με τη ρύθμιση των διοικητικών συμβουλίων και των διευθυντών από τα δικαστήρια. Στη συνέχεια, το 2003, η SEC ενέκρινε νέες απαιτήσεις καταχώρισης που αντικατοπτρίζουν πολλές από τις συστάσεις της NACD.

Κατά τα πρώτα χρόνια αυτής της δεκαετίας, τα επιτόκια στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες ήταν χαμηλά, οι χρηματοπιστωτικές αγορές ήταν ιδιαίτερα ρευστές και οι νομισματικές πολιτικές χαλαρές. Ως αποτέλεσμα, τα δάνεια για την ιδιοκτησία εκτινάχθηκαν στα ύψη και οι τιμές των κατοικιών αυξήθηκαν με περισσότερο δανεισμό για τις αγορές ακινήτων. Τα χρηματοοικονομικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την τιτλοποίηση του χρέους ήταν πολύ ευφυή. Η αντιστοίχιση της ασφάλειας με συγκεκριμένες υποθήκες ήταν δύσκολη. Η εμπιστοσύνη μειώθηκε καθώς διαδόθηκαν φήμες για την έκθεση ορισμένων τραπεζών σε αμφίβολο χρέος υψηλού κινδύνου, μειώνοντας ακόμη περαιτέρω την εμπιστοσύνη (Iglesias-Casal et al., 2020).

Η Bear Stearns, ένα σημαντικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, είχε διασωθεί από την κυβέρνηση των ΗΠΑ. Στη συνέχεια, στη Fannie Mae και Freddie Mac, οι δύο εταιρίες που παρέχουν τα περισσότερα δάνεια σε ιδιοκτήτες σπιτιού στις Ηνωμένες Πολιτείες, δόθηκαν κρατικές εγγυήσεις έως και 5 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για την ενίσχυση της αγοράς και την πρόληψη του πανικού. Στη συνέχεια, η American International Group (AIG), ο μεγαλύτερος ασφαλιστής στον κόσμο και πάροχος κάλυψης αντιστάθμισης στον τραπεζικό τομέα, κατέρρευσε. Το επόμενο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που αντιμετώπισε προβλήματα ήταν η Lehman Brothers στη Νέα Υόρκη. Αλλά δεν ήταν τόσο τυχεροί. Παρόμοιες τράπεζες σε άλλες χώρες αντιμετώπισαν επίσης παρόμοια προβλήματα ρευστότητας (Iglesias-Casal et al., 2020; Keffala and Farjaoui, 2020).

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση έθεσε ορισμένα θεμελιώδη ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της έκθεσης σε κινδύνους. Ανεξάρτητοι εξωτερικοί διευθυντές τέθηκαν για να παρακολουθούν τη διαχείριση. Ωστόσο, στα αποτυχημένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, πολλοί διευθυντές φάνηκαν να αγνοούν την έκθεση σε στρατηγικούς κινδύνους που ενέχουν τα εξελιγμένα τιτλοποιημένα μέσα που χρησιμοποιούσαν οι τράπεζές τους. Είχαν μεγάλα μπόνους και επιλογές μετοχών πράγμα το οποίο ενθάρρυνε

απαράδεκτη ανάληψη κινδύνων. Ανεξάρτητοι ελεγκτές είχαν εγκρίνει τις οικονομικές εκθέσεις των τραπεζών χωρίς να εκθέσουν τον πιθανό κίνδυνο. Οι πιστωτικοί οργανισμοί είχαν χορηγήσει υψηλές πιστώσεις σε εταιρείες που, στην πραγματικότητα, εκτέθηκαν σε οικονομική καταστροφή. Οι χρηματοπιστωτικές ρυθμιστικές αρχές απέτυχαν επίσης να εκτιμήσουν το οικονομικό χάος που αναπτύσσεται (Holland, 2010, 2019).

Αντιδρώντας στην καταστροφική αποτυχία του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η κυβέρνηση των ΗΠΑ θέσπισε τον νόμο Dodd–Frank WallStreet Reform and Consumer Protection Act τον Ιούλιο του 2010· μια ολοκληρωμένη και απαιτητική ρύθμιση του χρηματοπιστωτικού τομέα, απαιτώντας μεγαλύτερη λογοδοσία και διαφάνεια. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς κάλεσε όλες τις δημόσιες εταιρείες να δημιουργήσουν επιτροπές σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου για να εξετάσουν την έκθεση των εταιρειών τους σε κινδύνους. Η SEC ζήτησε επίσης ψήφους των μετόχων για τις αποδοχές των κορυφαίων στελεχών (αν και το αποτέλεσμα θα ήταν συμβουλευτικό και όχι δεσμευτικό), και για την ετήσια εκλογή των διευθυντών, αντί για την κλιμακωτή, περιοδική επανεκλογή που απαιτείται σε άρθρα πολλών εταιρειών. Συζητήθηκε ο διαχωρισμός του ρόλου του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου από τον διευθύνοντα σύμβουλο, όπως απαιτείται σε πολλούς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης αλλού, αλλά δεν εφαρμόστηκε (SEC, 2010).

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το Συμβούλιο Χρηματοοικονομικής Επιθεώρησης πρότεινε αλλαγές στον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου, προκειμένου να βελτιωθεί η ικανότητα των μετόχων να διασφαλίζουν ότι τα διοικητικά συμβούλια είναι καλά διαρθρωμένα και να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των διοικητικών συμβουλίων.

1.4.5 Η Δεύτερη Δεκαετία του 21^{ου} αιώνα

Ο ΟΟΣΑ είχε δημοσιεύσει ένα σύνολο αρχών εταιρικής διακυβέρνησης που είχαν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τις χώρες να αναπτύξουν τους δικούς τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης. Αρχικά, το 2004, η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση προκάλεσε την αναθεώρηση αυτών των αρχών (Kirkpatrick, 2009). Ο ΟΟΣΑ το 2015 μαζί με την ομάδα της G20 προώθησε νέες αναθεωρημένες αρχές (OECD, 2015).

Το 2016, η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου εφάρμοσε την οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τη γνωστοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και στατιστικών για την πολυμορφία. Οι εν λόγω κανονισμοί περί εκθέσεων εφαρμόζονται μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις. Επίσης, το 2010, το UK Davies Review ζήτησε αύξηση του αριθμού των γυναικών σε ηγετικές θέσεις των εταιρειών του FTSE 350, θέτοντας ως στόχο το 33 τοις εκατό

των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια τους μέχρι το 2020.

Ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου, επικαιροποιήθηκε το 2018, αντανακλώντας την έμφαση του νόμου περί εταιρειών του 2006 στις σχέσεις μεταξύ εταιρειών, μετόχων και άλλων ενδιαφερομένων. Κάλυψε τις εταιρείες να δημιουργήσουν μια εταιρική κουλτούρα ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική της εταιρείας, προωθώντας την ακεραιότητα και αποτιμώντας την ποικιλομορφία. Ο κώδικας ζητούσε τη συνεργασία του διοικητικού συμβουλίου με το εργατικό δυναμικό για να κατανοήσουν τις απόψεις τους να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο το διοικητικό συμβούλιο έχει εξετάσει τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων. Μέσω του κώδικα, το Συμβούλιο Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (FRC) ζήτησε από τα συμβούλια να έχουν το «σωστό συνδυασμό δεξιοτήτων και εμπειρίας, εποικοδομητική πρόκληση και να προάγουν την πολυμορφία» και την ανάγκη «ανανέωσης των διοικητικών συμβουλίων και ανάληψης προγραμματισμού διαδοχής», διευρύνοντας το ρόλο της επιτροπής διορισμών για τη δημιουργία «ενός διαφοροποιημένου διοικητικού συμβουλίου».

Άλλες προτεινόμενες αλλαγές περιλάμβαναν την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα των εταιρειών και τη χρηματοοικονομική στρατηγική, θέσπιση αρχών επί της ευθύνης του διοικητικού συμβουλίου για τις πολιτικές κινδύνου, ετήσια επανεκλογή του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου, με έμφαση στον ηγετικό ρόλο του προέδρου, εστίαση στους ρόλους, τις δεξιότητες και την ανεξαρτησία των μη εκτελεστικών διοικητικών στελεχών, τακτικές αναθεωρήσεις από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου της απόδοσης και της δυνατότητας διαθεσιμότητας του χρόνου, κάθε διευθυντή και απαίτηση ότι, εάν η αμοιβή ενός διευθυντή σχετίζεται με τις επιδόσεις, θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική και το προφίλ κινδύνου της εταιρείας.

2. Εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα και ο ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης

Στον ορισμό του Ο.Ο.Σ.Α. για την εταιρική διακυβέρνηση γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο οι οντότητες διοικούνται και ελέγχονται, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη υποενότητα. Στην Ελλάδα ο τρόπος έχει νομοθετηθεί από τον νόμο 2190/1920 περί ανωνύμων εταιρειών (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 1920). Η Ελλάδα αποτελείται κυρίως από μικρομεσαίες και οικογενειακές επιχειρήσεις, γι' αυτό και κατατάσσεται στο Ευρωπαϊκό Σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης, όπου την ιδιοκτησία την κατέχουν κυρίως ιδρυτικά μέλη ή μέλη οικογενειών τους. Έτσι το πρόβλημα των μετόχων μειοψηφίας αντιμετώπισε ο νομοθέτης στο άρθρο 39 του παραπάνω νόμου, δίνοντας τους μια σειρά δικαιωμάτων. Επιπλέον, ήρθε ο νόμος 3884/2010, ο οποίος ενσωματώθηκε στο νόμο 2190 για τα δικαιώματα των μετόχων και στο άρθρο 12 για τους μετόχους ψειοψηφίας, δίνονται περισσότερες υποχρεώσεις που θα πρέπει να εφαρμόσουν οι εταιρείες, σχετικά με τις γνωστοποιήσεις της προς αυτούς, όσον αφορά στην προετοιμασία και τη διενέργεια της Γενικής Συνέλευσης (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2010). Το 1999 συντάχθηκε από το Χρηματιστήριο Αθηνών ο πρώτος κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα μετά από συζητήσεις σχετικά με μια μελέτη που είχε εκπονήσει. Ο κώδικας είχε εθελοντική εφαρμογή (Spanos, 2005).

Το 2000 η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εκδίδει την οδηγία 5/204/2000 σχετικά με τη συμπεριφορά των εισηγμένων εταιρειών στο χρηματιστήριο, όπου στο άρθρο 3 αναφέρεται για τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και στο άρθρο 4 ο όρος του εσωτερικού ελέγχου στις εταιρείες, τονίζοντας τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου. Αργότερα η Τράπεζα της Ελλάδος με τη διοικητική πράξη 2577/2006 ορίζει «το πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων» (Τράπεζα της Ελλάδος, 2006).

Το 2010 με τον νόμο 3873/2010 στον οποίο ενσωματώνεται οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφέρει για τις εισηγμένες ότι θα πρέπει να εμφανίζουν στη δημοσιότητα μαζί με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, το προσάρτημα και τις εκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, και τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει αλλά και τις πρακτικές με τις οποίες συντάζουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και πολλά άλλα. Έναν χρόνο μετά, το 2011 ο Σ.Ε.Β. (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών) δημοσιεύει τις Γενικές Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης και στη συνέχεια σε σύμπραξη με το Ελληνικό Χρηματιστήριο

ιδεύει το Εθνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Σ.Ε.Δ.) το 2012, καθώς ήταν ανάγκη της ελληνικής οικονομίας να προσαρμοστεί στις παγκόσμιες οικονομικές και ανταγωνιστικές απαιτήσεις για την προσέλκυση νέων επενδυτών και κεφαλαίων (ΕΣΕΔ, 2013).

Στόχος του ελληνικού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης είναι η εφαρμογή των πρακτικών καλής εταιρικής διακυβέρνησης από τις οντότητες, χωρίς να είναι δεσμευτικός, αφού αναγνωρίζει τις ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες που έχουν οι επιχειρήσεις και ότι οι πιο κατάλληλοι για να τις υιοθετήσουν είναι οι ίδιες οι επιχειρήσεις με τα όργανά τους. Παρόλο που ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης ρίχνει το ενδιαφέρον του στις ανώνυμες εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών, οι πρακτικές του μπορούν να τις εκτελέσουν και εταιρίες που δεν διαπραγματεύονται τις μετοχές τους στο χρηματιστήριο, γι' αυτό και ο κώδικας αποτελείται από γενικούς κανόνες για όλες τις επιχειρήσεις (ΕΣΕΔ, 2013).

Για να προστατευτεί η χρησιμότητά του για όλο των ειδών των εταιρειών στις οποίες κατευθύνεται, ο ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης συμπεριλαμβάνει δύο ειδών κατηγορίες: «γενικές αρχές», οι οποίες απευθύνονται τόσο στις εισηγμένες όσο και στις μη, και «ειδικές πρακτικές», οι οποίες αφορούν μόνο τις εταιρείες, των οποίων οι μετοχές τους διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο. Για την παρούσα διπλωματική θα γίνει καταγραφεί στην επόμενη υποενότητα μόνο η κατηγορία των γενικών αρχών, καθώς αυτή διερευνά την εταιρική διακυβέρνηση των συνεταιριστικών τραπεζών στην Ελλάδα, των οποίων οι μερίδες (μετοχές) δεν διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο.

2.1 Γενικές αρχές του ελληνικού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης

2.1.1 Διοικητικό Συμβούλιο και τα στελέχη του

Σύμφωνα με τον ελληνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης στο πεδίο ρόλος και αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου, το Δ.Σ. θα πρέπει να ασκεί αποτελεσματικά τον ρόλο του και να διευθύνει τους επιχειρηματικούς σκοπούς της οντότητας προς όφελος της ίδιας αλλά και όλων των μελών της εξασφαλίζοντας δίκαιη και ίση αντιμετώπιση όλων των εμπλεκόμενων μελών. Επίσης θα πρέπει να προβλέπει τη σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των μερών, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με εκείνα της εταιρείας αλλά και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών της, δημιουργώντας επιτροπές ελέγχου, αμοιβών και επιλογής μελών για το Δ.Σ. Ακόμα, στο πεδίο μέγεθος και σύνθεση του Δ.Σ. καταγράφεται ότι το μέγεθος και η σύνθεση του Δ.Σ. θα πρέπει να επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του σύμφωνα με το μέγεθος, την εκτέλεση και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της οντότητας. Θα πρέπει να έχει πολυμορφία, ως προς τα χαρακτηριστικά και ικανότητες των μελών του, έτσι

ώστε να εκτελούν με σαφήνεια τους στρατηγικούς σκοπούς της οντότητας. Στο πεδίο για τον ρόλο και τις ιδιότητες του προέδρου το Δ.Σ. ο κώδικας αναφέρει ότι ο Πρόεδρος θα πρέπει εξασφαλίζει την αποτελεσματική εκτέλεση, οργάνωση, διεξαγωγή των εργασιών του Δ.Σ. και της ημερίσιας συνεδρίας. Επίσης, θα πρέπει να εξασφαλίζει την διαφάνεια και την πλήρη πληροφόριση των μελών του Δ.Σ. για θέματα της οντότητας αλλά και την σωστή επικοινωνία με όλους τους μετόχους.

Επιπροσθέτως, η συμπεριφορά των μελών του Δ.Σ. θα πρέπει να ενεργεί ως προς το συμφέρον της εταιρείας και να μην υπάρχουν φιλοδοξίες για δικό τους συμφέρον. Να εξασφαλίζουν να παραμένουν εμπιστευτικά τα μη δημόσια έγγραφα και πληροφορίες της οντότητας, καθώς μπορούν να βλάψουν την φήμη και τη δραστηριότητα της. Επιπλέον, θα πρέπει να έχουν την προσοχή τους ως προς τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί στο Δ.Σ. και να μην αποσπάται η προσοχή τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους τόσο ως μέλη του Δ.Σ. όσο και μέλη των επιτροπών, στις οποίες εκτελούν καθήκοντα.

Η ανάδειξη των υποψήφιων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να εκτελείται με αξιοκρατία και αντικειμενικότητα. Θα πρέπει να εξασφαλίζεται η ομαλή αλλαγή των μελών και των ανώτατων στελεχών, ως γνώμονα την μακροπρόθεσμη εξέλιξη της οντότητας. Η διεξαγωγή των συνεδριάσεων θα πρέπει να έχει μια συχνότητα, ώστε να εκτελούνται αποτελεσματικά οι υποχρεώσεις του και η πληροφορία που δέχεται από τη Διοίκηση να είναι σωστή, έτσι ώστε να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις. Τέλος, θα πρέπει να αξιολογεί τακτικά το επίπεδο εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του αλλά και των επιτροπών που έχει δημιουργήσει (ΕΣΕΔ, 2013).

2.1.2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Το κράτος με ψήφιση νόμου επιβάλλει τη δημιουργία επιτροπής ελέγχου κυρίως στις εισηγμένες εταιρείες, όπου ο κώδικας της εταιρικής διακυβέρνησης προτείνει η επιτροπή ελέγχου να αποτελείται κυρίως από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Η πρόταση αυτή θεσπίστηκε καθώς ενισχύει την αίσθηση της ασφάλειας που λαμβάνουν οι μέτοχοι μειοψηφίας, ένταντι των μεγαλομετόχων, υποχρεώνοντας ανεξάρτητο έλεγχο του συστήματος και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ακόμα και για την χρηματοοικονομική κατάσταση της οντότητας. Επίσης οι οντότητες είναι υποχρεωμένες να εξετάζουν τακτικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (ΕΣΕΔ, 2013). Σύμφωνα με τις γενικές αρχές του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να δημοσιεύει στους μετόχους και στο δημόσιο κοινό την ρεαλιστική εικόνα και τους στόχους της εταιρείας

μέσω της εύλογης απεικόνισης των χρηματοοικονομικών καταστάσεως και τους κανόνες που επιβάλλουν τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Στη δεύτερη γενική αρχή του κώδικα καταγράφεται πως το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου με στόχο τη διασφάλιση της περιουσιακής εικόνας της εταιρείας, αλλά και την ανασκόπηση, την διαχείριση και την αντιμετώπιση των κινδύνων που μπορεί να προκύψουν. Πάντως η ανασκόπηση θα πρέπει να γίνεται σε όλους τους άμεσους ελέγχους, τόσο τους χρηματοοικονομικούς, λειτουργικούς και συμμόρφωσης, όσο και στους ελέγχους των συστημάτων αντιμετώπισης των κινδύνων. Τέλος, μέσω της επιτροπής το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να έχει συχνή επικοινωνία με τους εξωτερικούς ελεγκτές για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της οντότητας (ΕΣΕΔ, 2013). Για το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και συγκεκριμένα για τον Εσωτερικό Έλεγχο θα δωθούν διευκρινήσεις στο επόμενο κεφάλαιο.

2.1.3 Αμοιβές

Η πολιτική των αμοιβών που εφαρμόζει μια οντότητα είναι σημαντική καθώς θα πρέπει να εναρμονίζεται με τους στόχους και τα κίνητρα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, των ανώτατων στελεχών και των άλλων εργαζομένων της οντότητας μαζί με εκείνα των μετόχων. Είναι καίριο θέμα της σωστής εταιρικής διακυβέρνησης καθώς ο κώδικας ο ίδιος ορίζει βάση πλαισίου τις αμοιβές των εκτελεστικών και μη μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και είναι ευθύνη του ίδιου του Συμβουλίου στο ποιος θα είναι ο καθορισμός τους. Επίσης το επίπεδο και διάρθρωση των αμοιβών σύμφωνα με τις Γενικές Αρχές του κώδικα θα πρέπει να έχουν ως στόχο την προσέλκυση ή παραμονή τόσο των μελών του Δ.Σ. όσο και όλων των εργαζομένων της εταιρείας, καθώς προσδίδουν περισσότερη αξία βάση των γνώσεων και εμπειριών τους. Το Συμβούλιο θα πρέπει να έχει διαφανή πληροφορία με τον οποία καθορίζονται ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών για όλους και κυρίως των εργαζομένων που έχουν τα κατάλληλα προσόντα για την διοίκηση. Για να είναι οι αμοιβές αντικειμενικές, διαφανής και επαγγελματικές και να μην προκαλούν προστριβές και συγκρούσεις συμφερόντων, θα πρέπει τη διαδικασία να τη διαθέσει το Συμβούλιο σε επιτροπή αμοιβών, αποτελούμενη μόνο από μη εκτελεστικά και στην πλειονότητα ανεξάρτητα μέλη (ΕΣΕΔ, 2013).

2.1.4 Σύνδεση με τους μετόχους

Ως γενική αρχή της επικοινωνίας με τους μετόχους, το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να δημιουργεί συχνό και εποικοδομητικό διάλογο και επικοινωνία με τους μετόχους της οντότητας, ιδιαίτερα με εκείνους που έχουν στρατηγικούς και μακροπρόθεσμους στόχους και

σημμετέχουν σημαντικά σε αυτούς. Οι νόμοι των εταιρειών και ειδικά των ανώνυμων εταιρειών επιβάλλουν στους μετόχους το βασικότερο καθήκον της διακυβέρνησης, το οποίο είναι η εκλογή και η ανάκληση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Η σωστή πληροφόρηση και ενημέρωση των μετόχων σε θέματα της οντότητας αποτελεί σημαντικό κομμάτι για την ορθή εφαρμογή αυτού. Με στόχο τη διευκόλυνση της ενημέρωσης και της συμμετοχής των μετόχων, οι εταιρείες θα πρέπει να αξιοποιούν όλα τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα που διαθέτουν ή θα πρέπει να προσαρμοστούν στη νέα τεχνολογική εποχή των πραγμάτων π.χ. του ιστότοπου της εταιρείας. Μια ακόμα υποχρέωση του Διοικητικού Συμβουλίου βάση κώδικα είναι η προετοιμασία και η διεξαγωγή της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, όπου θα πρέπει να ενημερώνονται όλοι οι μέτοχοι για τα δικαιώματά τους και ειδικά οι μέτοχοι μειοψηφίας. Επίσης θα πρέπει να πληροφορούνται πλήρως για τα θέματα που θα συζητηθούν στη συνέλευση στην οποία συμμετέχουν ακόμα και εκείνων που σχετίζονται με την ημερήσια διάταξη. Επίσης θα πρέπει να διευκολύνει την πρόσβαση στη Γενική Συνέλευση όλων των εμπλεκόμενων μελών βάση του πλαισίου και των προβλεπόμενων διατάξεων του καταστατικού της εταιρείας. Τέλος το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να είναι υπεύθυνο και να αξιοποιεί τη Γενική Συνέλευση των μετόχων ως το μέσο με το οποίο θα υπάρχει ουσιαστικό και ανοιχτός διάλογος σχετικά με τα θέματα, τις αποφάσεις και τους στόχους της εταιρείας (ΕΣΕΔ, 2013).

2.1.5 Καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης για μη εισηγμένες εταιρείες

Σύμφωνα με τους Chen κ.ά. (2011) οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης καταρτίστηκαν για να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της θεωρίας της αντιπροσώπευσης και τη σύγκρουση των συμφερόντων μεταξύ των μετόχων και αυτών που διοικούν, αλλά όχι για να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις μεταξύ των διοικούντων και των μετόχων μειοψηφίας στις αναδύμενες οικονομίες. Ο Σ.Ε.Β. συνέταξε τις καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης για τις μη εισηγμένες εταιρείες, όπως νεοφυείς επιχειρήσεις (start up), εταιρείες με έναν μόνο μέτοχο που ταυτοχρόνως ασκεί και τη διοίκηση (μονομετοχικές), οικογενειακές επιχειρήσεις, κοινοπραξίες, καθώς και θυγατρικές εισηγμένων εταιρειών, προκυμένου να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες στη μακροπρόθεσμη αποτελεσματική επιτυχία τους. Στην Ελλάδα οι καλές πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης έχουν εθελοντική εφαρμογή και δημιουργήθηκαν στα πλαίσια για μια αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, φέρνοντας σε ισορροπία τα θέματα των ενδιαφερόμενων μερών με την εταιρεία. Έτσι, η εφαρμογή των πρακτικών αυτών από τις μη εισηγμένες εταιρείες μπορεί να τις κάνει πιο ελκυστικές για ένα μειοψηφικό επενδυτή. Είναι ευθύνη, λοιπόν, των διοικούντων των εταιρειών να εφαρμόσουν

το σύνολο ή μέρος των αρχών που θέτουν οι καλές πρακτικές, λαμβάνοντας υπ' όψιν το κόστος και το όφελος που προκύπτει. (ΕΣΕΔ, 2013). Στις επόμενες υποενότητες ακολουθεί ανάλυση για ορισμένες πρακτικές.

2.1.6 Διαχωρισμός των θέσεων μεταξύ Δ.Σ και Προέδρου του Δ.Σ.

Ο ρόλος του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου θεωρείται ότι ελέγχει τη δραστηριότητα του Δ.Σ. και να παρακολουθεί αποτελεσματικά την ομάδα των εκτελεστικών διευθυντών, όμως αποδυναμώνεται όταν ο ίδιος ασκεί αρμοδιότητες και του διευθύντος συμβούλου στην οντότητα (Ξανθάκης κ.ά, 2003). Άρα σύμφωνα με τις καλές πρακτικές του ΣΕΒ θα πρέπει να γίνεται διαχωρισμός μεταξύ των δύο προσώπων και των αρμοδιοτήτων τους, έτσι ώστε να υπάρχει αποφυγή κατάχρησης της εξουσίας. Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι υπεύθυνος να συντονίζει τις συνεδριάσεις του συμβουλίου, να επικοινωνεί και να ενημερώνει τους μετόχους, ώστε να διευκολύνει την πρόσβαση και τη συμμετοχές τους στη Γενική Συνέλευση. Από την άλλη ο διευθύνοντας σύμβουλος είναι αυτός που είναι πάρα πολύ καλά ενημερωμένος σχετικά με τα θέματα της εταιρείας, καθώς είναι μέρος της λειτουργίας της (ΕΣΕΔ, 2013). Επίσης, οι Ξανθάκης κ.ά. (2003) σημειώνουν ότι η χρησιμότητα του διαχωρισμού αυτού θα πρέπει να κρίνεται για το σκοπό τον οποίο γίνεται, έχοντας κατά νου τις ανάγκες της επιχείρησης και πολλούς άλλους παραμέτρους. Όμως ο ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης στις ειδικές πρακτικές του στο άρθρο 3.1. δεν καθορίζει τον διαχωρισμό των εξουσιών, αλλά μόνο των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στα δύο πρόσωπα που στις περισσότερες μη εισηγμένες εταιρείες είναι το ίδιο πρόσωπο.

2.1.7 Η παρουσία μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών στο Δ.Σ.

Μια ακόμα θεμελιωμένη καλή πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης για ένα αποτελεσματικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης είναι όταν στο διοικητικό συμβούλιο συμπεριλαμβάνονται στην πλειονότητα του από μη εκτελεστικά μέλη και να υπάρχει σημαντικός αριθμός ανεξάρτητων μελών, έτσι ώστε να δημιουργείται εξισορρόπηση σε γνώμες και απόψεις μακριά από συμφέροντα και δίκαιη αντιμετώπιση όλων των πλευρών (Ξανθάκης κ.ά., 2003). Σύμφωνα με τις καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης των μη εισηγμένων εταιριών στην Ελλάδα στο διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να διασφαλίζεται και η παρουσία τριών ανεξάρτητων προσώπων, τα οποία δεν έχουν καθημερινή επαφή με τη διοίκηση της επιχείρησης, αλλά ούτε και με τους μετόχους. Σύμφωνα με τους Ξανθάκη κ.ά. (2013) καταγράφουν ότι αυτή η πρακτική θα πρέπει να γίνεται καθώς θεωρούνται ικανά να παρακολουθούν τις αποφάσεις των εκτελεστικών μελών της διοίκησης, καθώς έχουν ως

κίνητρο να θέλουν να προστατεύσουν τη φήμη τους ως αποτελεσματικοί και ανεξάρτητοι σύμβουλοι και ακόμα με την ύπαρξη ανεξάρτητων μελών, υπάρχει μικρότερο ποσοστό να εμφανιστούν λογιστικά και ελεγκτικά προβλήματα. Επιπροσθέτως, στις καλές πρακτικές σημειώνεται ότι στα κριτήρια επιλογής των μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι έχουν την απαραίτητη επαγγελματική εμπειρία, το κύρος, την καταξίωση και το χρόνο να ασχοληθούν με την θέση που τους δίδεται και να συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου. Επίσης, συμβουλεύουν ότι τα πρόσωπα αυτά θα ήταν καλό και χρήσιμο, όταν συνεδριάζει το διοικητικό συμβούλιο, να αντιπροτείνουν προτάσεις για συζήτηση όσον αφορά τη στρατηγική της επιχείρησης και τέλος να συμμετέχουν ως προς την πολιτική καθορισμού των αμοιβών των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

2.1.8 Η δημιουργία επιτροπών από το διοικητικό συμβούλιο

Η ανεπάρκεια αξιοπιστίας και δικαιοσύνης στη διακυβέρνηση της οντότητας και το αίσθημα της ανασφάλειας των επενδυτών ενδυναμώνουν την ανάγκη για περισσότερο έλεγχο. Μια καλή πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι η συγκρότηση διάφορων ειδικών επιτροπών με σκοπό να βοηθήσουν στην αποτελεσματική εποπτεία και παρακολούθησης του δύσκολου έργου της διοίκησης. Η λειτουργία των ειδικών επιτροπών δίνει τη δυνατότητα ώθησεις μιας σειράς διαδικασιών με αντικειμενικό και οργανωτικό τρόπο. Παρόλα αυτά κρίσημο θεωρείται η αποτελεσματική λειτουργία των επιτροπών μέσα στην επιχείρηση σύμφωνα με τους Ξανθάκης κ.ά. (2003). Οι πιο διαδεδομένες επιτροπές είναι η ελεγκτική επιτροπή, η επιτροπή αμοιβών και η επιτροπή αξιολόγησης των στελεχών της επιχείρησης. Οι Ξανθάκης κ.ά. (2003) καταγράφουν πως οι επιτροπές αυτές θα πρέπει να συγκροτούνται από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, κάτι που ο ελληνικός κώδικας αναγνώρισε ως βέλτιστη πρακτική και στην επιτροπή ελέγχου ορίζει στο μέρος Β άρθρο 1.4 ότι θα πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον τρία μέλη μη εκτελεστικά. Αργότερα ο νόμος 4449 του 2017 στο άρθρο 44 επισφράγισε τον κώδικα, ορίζοντας ότι στην επιτροπή ελέγχου μπορεί να είναι ανεξάρτητη ή επιτροπή του Δ.Σ. και τα μέλη να εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Οι Ξανθάκης κ.ά. (2003) επισημαίνουν ότι θα πρέπει να συνεδριάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα και να αναφέρονται κατευθείαν στο διοικητικό συμβούλιο της οντότητας. Τέλος, θεωρούν κρίσημο παράγοντα την ανεξαρτησία των επιτροπών αυτών, καθώς όση λιγότερη επίδραση ασκεί ο διαυθύνων σύμβουλος επάνω τους, τόσο ελάχιστο είναι το ποσοστό δυσλειτουργίας στα εκτελεστικά στελέχη.

2.1.9 Συμβούλιο δύο επιπέδων

Η συγκρότηση των διαφόρων επιτροπών από το διοικητικό συμβούλιο έχει ως στόχο τη διευκόλυνση του ρόλου της εποπτείας, παρέχοντας εξουσία σε διάφορα ζητήματα της επιχείρησης στις επιτροπές, όμως κρατά την τελική ευθύνη της εποπτείας (Zabihollah, 2007). Όταν οι επιτροπές είναι βοηθητικές του διοικητικού συμβουλίου, χωρίς να τους δίνεται κάποια εξουσία, τότε δημιουργείται το συμβούλιο ενός επιπέδου, από την άλλη όταν εποπτική επιτροπή είναι ανεξάρτητη και έχει ως βασικό ρόλο την εποπτεία του διοικητικού συμβουλίου και τον έλεγχο του διορισμού ή της απομάκρυνσης των μελών από αυτό, τότε είναι το συμβούλιο δύο επιπέδων. Στην Ελλάδα η επιτροπή ελέγχου περιορίζεται στον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και την αποφυγή σύγκρουσης οικονομικών συμφερόντων μεταξύ μητρικών εταιριών και θυγατρικών τους. Ενώ ο ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης ορίζει ότι η επιτροπή ελέγχου συγκροτείται από το διοικητικό συμβούλιο, ο νόμος 4449 του 2017 παρέχει την επιλογή είτε να δημιουργείται από το διοικητικό συμβούλιο, είτε να είναι ανεξάρτητη και θα έχει εποπτικό ρόλο. Σύμφωνα με τους Chen κ.ά. (2011) η κυριαρχία του διοικητικού συμβουλίου είναι σαφέστατη καθώς αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα των μετόχων, ο ρόλος της επιτροπής εμποδίζεται στην αποδυνάμωση της δύναμης του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων. Με την ύπαρξη ανεξάρτητων μελών χωρίς έλεγχο στο διοικητικό συμβούλιο δεν αντιμετωπίζεται η κατάχρηση εξουσίας, διότι τα ανεξάρτητα μέλη μπορούν να συμμετέχουν σε θέματα του διοικητικού συμβουλίου αλλά ταυτόχρονα να παίρνουν και μέρος στη λήψη των αποφάσεων, έχοντας διπλή ιδιότητα μέλους, δηλαδή να ελέγχουν και λαμβάνουν μέρος στην ψηφοφορία, αλλά και να αξιολογούν τις ίδιες τους τις θέσεις.

3. Ελεγκτική – Εσωτερικός Έλεγχος

3.1 Ελεγκτική

Κάθε Οργανισμός κινείται μέσα σε ένα σύνολο ενεργειών με άμεσα και έμμεσα αποτελέσματα για αυτόν. Έτσι, προκύπτει η ανάγκη να χρησιμοποιεί διαδικασίες με άμεσο στόχο να μπορεί να ελέγχει αυτές τις ενέργειες. Ο έλεγχος αποτελεί ένα εργαλείο προς αυτή την κατεύθυνση. Η Έννοια του ελέγχου σχετίζεται με την δυνατότητα διαχείρισης των κινδύνων που προκύπτουν έτσι ώστε να προστατεύονται οι αποφάσεις και οι ενέργειες των οργανισμών. Οι κυριότερες κατηγορίες ελέγχου αφορούν

- την ποσοτική διάσταση των ενεργειών του οργανισμού
- την ποσοτική του διάσταση, δηλαδή ο έλεγχος από την πλευρά της ποιότητας και της ποσότητας του παραγόμενου έργου.
- ο προληπτικός (διάσταση χρόνου) και
- κατασταλτικός έλεγχος (διάσταση χρόνου).
- Άλλες κατηγορίες του ελέγχου είναι ο
- έλεγχος αποδοτικότητας
- συγκριτικός έλεγχος.
- έλεγχος αποτελεσματικότητας

Η Ελεγκτική, γενικά, ασχολείται με το έλεγχο των συστημάτων και των παραγώγων αυτού.

Έτσι, σύστημα θεωρείται ένα σύνολο πραγμάτων που λειτουργούν μαζί ως ένα σύνολο παράγοντας ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η βασική ιδιότητα των συστημάτων είναι η αλληλεπίδραση των συστατικών του μερών (ύπαρξη, λειτουργία, συνεργασία).

Τα συστήματα τα οποία λειτουργούν κατά κανόνα σε μια οικονομική οντότητα τα οποία ενδιαφέρουν όχι μόνο τον εσωτερικό ελεγκτή έχουν ως μέρη τους ανθρώπους, αγαθά, μηχανήματα, οδηγίες κλπ.. Τα συστήματα αυτά τα οποία λειτουργούν για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων στόχων (ενδιάμεσων και τελικών). Άλλες διακρίσεις συστημάτων αφορούν τα ανοικτά και κλειστά συστήματα (επίδραση ή όχι από το εξωτερικό περιβάλλον), στατικά ή δυναμικά.

Μια άλλη διάκριση του ελέγχου στα οικονομικά συστήματα έχει να κάνει με το μέγεθος

του ελεγχόμενου οργανισμού. Έτσι στις περιπτώσεις που ο έλεγχος έχει σχέση με τα μακρομεγέθη μια οικονομίας (Εθνική Οικονομία) αναφέρεται ως ΜακροΕλεγκτική ενώ στις περιπτώσεις μιας οικονομικής οντότητας (επιχείρησης) αναφέρεται ως ΜικροΕλεγκτική.

Η Ελεγκτική είναι ένας παράλληλος κλάδος της Λογιστικής, μέσα από τον οποίο γίνεται η παρακολούθηση και ο έλεγχος εφαρμογής της ορθής λειτουργίας των κανόνων και των αρχών (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

Σύμφωνα με τον Δήμου (2000) η Ελεγκτική είναι «το σύνολο των αρχών που αποσκοπούν στον συστηματικό προσδιορισμό του είδους, της έκτασης και του τρόπου διενέργειας του ελέγχου των ενεργειών και ιδιαίτερα των διαχειριστικών, των αρμοδίων οργάνων των οικονομικών μονάδων για την πρόληψη λαθών ή καταχρήσεων ή για την εξακρίβωση της ορθότητας, νομιμότητας και σκοπιμότητας αυτών». Άρα, η ελεγκτική είναι η ενέργεια με την οποία εφαρμόζεται ο έλεγχος και ενσωματώνει κανόνες και αρχές, πάνω στις οποίες στηρίζεται ο ελεγκτής για να πραγματοποιήσει το επάγγελμά του. Στη συνέχεια καλεί τον έλεγχο ως το σύστημα ελέγχου των βιβλίων και εγγράφων μιας επιχείρησης για να διαπιστωθεί η ορθή καταγραφή των γεγονότων που διενεργούνται στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και η εξακρίβωση της γνώμης επ' αυτών από τον ελεγκτή ο οποίος είναι ο αρμόδιος για την άσκηση του ελέγχου.

Από την άλλη, οι Lakis & Giriunas (2012) καταγράφουν πως στο εξειδικευμένο Λεξικό Οικονομικών Όρων το 2005, ο έλεγχος ορίζεται ως μια απόδοση με συγκεκριμένη επίδραση στη διαχείριση μιας επιχείρησης, καθώς τα δικαιώματα που βασίζονται σε νόμους και συμβάσεις, οι οποίοι συνεπάγονται σε ιδιοκτησιακά δικαιώματα σε ολόκληρη την ιδιοκτησία ή μέρος ή οποιαδήποτε άλλα δικαιώματα που επιτρέπουν να ασκήσει σημαντική επιρροή στη διαχείριση και τις επιδόσεις μιας επιχείρησης ή στην κρατική εποπτεία.

Αρκετά χρόνια νωρίτερα ο Τσιμάρας (1956) όρισε την ελεγκτική ως «το σύνολο των αρχών, κανόνων και ενεργειών δια των οποίων – απορρυσών από βαθιά γνώσιν της Οικονομικής των Εκμεταλλεύσεων (Επιχειρήσεων), της Λογιστικής και του Δικαίου (Εμπορικού, Αστικού, Φορολογικού) διενεργείται η εξέλιξις (Verification) εμπορικών βιβλίων, οικονομικών καταστάσεων, λογιστικών και συναφών στοιχείων, προς διαπίστωσιν πράξεων ή παραλείψεων και συναγωγήν ήτιολογημένων συμπερασμάτων σχετικών προς οικονομικήν τινα διαχείρισιν». Από την άλλη, η Αμερικανική Ένωση Λογιστικής (American Accounting Association) όρισε την Ελεγκτική ως «μια συστηματική διαδικασία αντικειμενικής συγκέντρωσης και αξιολόγησης ελεγκτικών τεκμηρίων, που αφορούν σε πιστοποιήσεις

οικονομικών ενεργειών και γεγονότων, με σκοπό την εξακρίβωση του βαθμού ανταπόκρισης μεταξύ αυτών των πιστοποιήσεων και των προκαθορισμένων κριτηρίων, για τη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων σε ενδιαφερόμενους χρήστες».

Αντικείμενο της ελεγκτικής σύμφωνα με τους Νεγκάκης και Ταχυνάκης (2017) είναι «ο έλεγχος των επιχειρήσεων με στόχο: (α) την πρόληψη, αποκάλυψη ή καταστολή ακούσιων ή εκούσιων λογιστικών λαθών και οικονομικών ατασθαλιών και (β) την πιστοποίηση, ύστερα από διενέργεια συστηματικού ελέγχου και ανάλογων δοκιμαστικών επαληθεύσεων, της αξιοπιστίας των οικονομικών δεδομένων, της πιστοληπτικής ικανότητας καθώς και της ορθής εφαρμογής των κείμενων φορολογικών διατάξεων».

Η Ελεγκτική στη σημερινή εποχή έχει σημαντική θέση στην οικονομική κατάσταση του τόπου και είναι θεσμοθετημένη μέσα από τις νομικές διατάξεις του νόμου 3329/55 και ασκείται κυρίως από το τότε σώμα ελεγκτών ΣΟΛ (Σώμα Ορκωτών Λογιστών) και με τα σημερινά δεδομένα το ΣΟΕΛ (Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών). Το σώμα εκδίδει τα ΔΠΕ (Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου) σύμφωνα με τα πρότυπα που ισχύουν παγκοσμίως, τα οποία είναι ένα ενιαίο και ολοκληρωμένο πλαίσιο κανόνων και αρχών, μέσα από τα οποία πραγματοποιείται ο έλεγχος από τους ελεγκτές στις εταιρίες, οι οποίες συντάσσουν υποχρεωτικά ή προαιρετικά τις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις τους.

Τέλος, η ελεγκτική των οικονομικών οντοτήτων (επιχειρήσεων και οργανισμών) εμπίπτει στην μικροελεγκτική (βλέπε διάκριση πιο πάνω). «Είναι ο κλάδος της οικονομικής των επιχειρήσεων και των εκμεταλλεύσεων και ασχολείται με τις γενικές αρχές και τις τεχνικές άσκησης ελέγχου στη διαχείριση ξένης περιουσίας που παρακολουθείται λογιστικά. Επίσης, η έννοια της ελεγκτικής μπορεί να γενικευθεί ως η επιστήμη εκείνη που θέτει τις αρχές τους κανόνες και τις τεχνικές του ελέγχου των διαφόρων οικονομικών συστημάτων» (Νεγκάκης, 2017).

Η ελεγκτική επιδίδεται στον έλεγχο των συστημάτων (κλειστών ή ανοικτών) και με αυτό το τρόπο εξυπηρετούν τον ελεγκτή να ασκήσει τον έλεγχο αναλυτικά και λειτουργικά αλλά αποτελεσματικότερα

3.2 Αντικείμενο του ελέγχου

Το αντικείμενο του ελέγχου είναι π.χ. στην περίπτωση μια επιχείρησης, οποιασδήποτε εταιρικής μορφής (ΑΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ κλπ) κατά πόσον τα συστήματα και υποσυστήματα αυτών των οργανισμών (λειτουργικά, δραστηριοτήτων κλπ) λειτουργούν με ευρυθμία και πάντα μέσα στο νομοθετημένο πλαίσιο.

3.3 Στόχος του Ελέγχου

Οι καταστάσεις που συντάσσονται από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό (Ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης, Ταμειακές Ροές κλπ) απεικονίζουν ως εικόνα την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της διαχείρισης σε αυτές. Αναφορικά με τη διαχείριση (αποδοτική, αποτελεσματική) είναι μέρος της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών και τους αφορά άμεσα ενώ αναφορικά με τους εξωτερικούς ελεγκτές αυτή η διάσταση τους αφορά εμμέσως

3.4 Ασκούντες τον έλεγχο

Ο ελεγκτής μπορεί να είναι εσωτερικός ή εξωτερικός, ανάλογα με τη σχέση εργασίας που υφίσταται. Στο εσωτερικό ελεγκτή που είναι πρόσωπο με σχέση εξαρτημένης εργασίας με την επιχείρηση ή τον οργανισμό ενώ ο εξωτερικός ελεγκτής είναι πρόσωπο εξωτερικό ανεξάρτητος από την εταιρεία. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν εξωτερικούς ελεγκτές το κάνουν είτε λόγω νομοθεσίας είτε διότι το θέλουν, για διαφορετικούς σε αρκετές περιπτώσεις λόγους οι μέτοχοι ή ακόμα και η εκάστοτε διοίκηση.

3.5 Ο εσωτερικός έλεγχος - Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται στη λειτουργία του ελέγχου μέσα στην επιχείρηση - οργανισμό και μπορεί να λειτουργεί εποπτεύοντας την εφαρμογή μέτρων και διαδικασιών που έχει ορίζει η επιχείρηση. Ειδικά στις εισηγμένες εταιρείες στα Χρηματιστήρια αυτό προβλέπεται από την νομοθεσία όπως και η ύπαρξη ανεξάρτητων επιτροπών, εντός των εταιρειών, ανθρώπων που επιβλέπουν τελούν αυτό το έργο. Αυτές οι ανεξάρτητες επιτροπές αποτελούν μέρους του οργανογράμματος των εταιρειών. Έτσι, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις / οργανισμούς είναι ένα σύνολο διαδικασιών μέσω των οποίων ασκείται και λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος

3.6 Ο βασικός στόχος του εσωτερικού ελέγχου

Ενώ ο εξωτερικός έλεγχος έχει ως στόχο κυρίως στο να πιστοποιεί σε πιο βαθμό οι Οικονομικές Καταστάσεις της επιχείρησης - οργανισμού απεικονίζουν ακριβοδίκαια την περιουσιακή διάρθρωση και την οικονομική κατάσταση (Καθαρή θέση) της επιχείρησης, ο εσωτερικός έλεγχος έχει ως στόχο στην δυνατότητα προώθηση της εύρυθμης λειτουργίας της σε όλους της τους τομείς. Έτσι, ο εξωτερικός έλεγχος, αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως μια οργανωτική οντότητα (σύστημα) που υπάρχει και λειτουργεί για την υποβοήθηση της επίτευξης των στόχων

3.7 Αντικείμενο της εργασίας του εσωτερικού ελέγχου

Ο Εσωτερικός ελεγκτής κατανοεί τους σημαντικότερους κινδύνους για την οικονομική οντότητα και εκτιμά την καταλληλότητα των διαδικασιών με τις οποίες αυτοί οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται. Έτσι:

- Επιβλέπει την επάρκεια της πληροφόρησης και την λειτουργικότητα των ελέγχων που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων.
- Εκτιμάει την αξιοπιστία και τη ακρίβεια της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής πληροφόρησης, και των μέσων που χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστεί (μετρηθεί, ταξινομηθεί και αναφερθεί αυτή η πληροφόρηση).
- Επιβλέπει την καταλληλότητα των διαδικασιών και των συστημάτων ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται η εφαρμογή της πολιτικής της διοίκησης και των προγραμμάτων, νόμων και κανονισμών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την οικονομική οντότητα.
- Εποπτεύει τα μέσα προστασίας των περιουσιακών στοιχείων και άλλων σημαντικών πόρων της οικονομικής οντότητας, ειδικά της μηχανογραφημένης πληροφόρησης.
- Επιβλέπει τις λειτουργίες και τα έργα (συμπεριλαμβανομένων και των συστημάτων υπό ανάπτυξη), ώστε να διαβεβαιώσει αν τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει η οικονομική οντότητα και αν οι λειτουργίες η τα έργα εκτελούνται όπως είχε προγραμματιστεί.
- Συμβουλεύει τη διοίκηση για ελέγχους εξοικονόμησης κόστους και για νέα συστήματα και δραστηριότητες.
- Εκτελεί (χρήν συνδέσμου με αυτούς που έχουν αναλάβει την διακυβέρνηση, της οικονομικής οντότητας (π.χ. επιτροπή ελέγχου) και τους εξωτερικούς ελεγκτές.

3.8 Η σκοπιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Η σκοπιμότητα του εσωτερικού ελέγχου εντοπίζεται στο ότι ο ίδιος ενεργεί προληπτικά, κατά την διάρκεια της ενέργειας των οικονομικών γεγονότων και προλαμβάνει λάθη, παραλείψεις και μη κανονικές ενέργειες, που σε περίπτωση ανακαλυφθούν αργότερα και ιδιαίτερα μετά την απομάκρυνση των συναλλασσόμενων, θα χρειαζόταν για την τακτοποίηση

τους, πρόσθετος κόπος, χρόνος και κόστος απασχόλησης των αρμόδιων εργαζομένων της επιχείρησης. Επίσης ενεργεί αποτρεπτικά, αφού οι υπάλληλοι που διενεργούν λογιστική ή ταμειακή παρακολούθηση γνωρίζουν ότι ελέγχονται και δε θα τολμήσουν να πραγματοποιήσουν κάποια κατάχρηση ή υπεξαίρεση για δικά τους συμφέροντα. Ακόμα, ενεργεί κατασταλτικά, αφού διενεργείται και δεύτερος έλεγχος από αρμόδιο εξουσιοδοτημένο άτομο, ελεγκτή ή τον προϊστάμενο του τμήματος, έτσι ώστε να βρεθούν λάθη που ξέφυγαν της προσοχής, κυρίως λόγω φόρτου εργασίας από τα άτομα που ασκούν τον έλεγχο (Δήμου, 2000).

Σύμφωνα με τους Νεγκάκης και Ταχυνάκης (2017) κύριος σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι να παρέχουν υπηρεσίες οι οποίες είναι εξειδικευμένες και ερευνητικά αποδεδειγμένες προς τη διοίκηση της οντότητας για τη σωστή και αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της, προσκομίζοντας της δεδομένα, πληροφορίες και στοιχεία για τις δραστηριότητες της οντότητας. Αυτό φαίνεται και στον ορισμό του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών που αποτυπώθηκε παραπάνω, σύμφωνα με τον οποίο αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι «η βοήθεια προς τα μέλη του οργανισμού στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Για το σκοπό αυτό η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου τους εφοδιάζει με αναλύσεις, αξιολογήσεις, συστάσεις, συμβουλές και πληροφορίες που αφορούν τις ελεγχόμενες δραστηριότητες». Επίσης, στον αντικειμενικό στόχο του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνεται και το λογικό κόστος της άσκησης του ελέγχου.

Συμπεραίνουν, ότι ο κυριότερος σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η δημιουργία ενός συστήματος, το οποίο θα έχει την κατάλληλη οργάνωση των χρηματοοικονομικών, μηχανογραφικών και λοιπών υπηρεσιών της οντότητας, στον σωστό διαμοιρασμό των καθηκόντων του προσωπικού της, στην ασφάλεια των περιουσιακών της στοιχείων, στην διασφάλιση της ορθής απεικόνισης των λογιστικών εγγραφών και βιβλίων της, καθώς και στην αποτελεσματική δραστηριότητα της οντότητας, εξασφαλίζοντας τη συνέχιση της λειτουργίας της. Επιπροσθέτως, διασφαλίζει όλα τα εργαζόμενα μέλη και μη να συμπεριφέρονται βάση τους κανόνες, αρχές και διαδικασίες που ορίζονται. Τέλος, οι προτάσεις του ελέγχου δια μεταβιβάζονται στη διοίκηση της εταιρείας και αυτή αξιολογεί και παίρνει αποφάσεις είτε για βελτίωση ή είτε για διόρθωση.

Μετά τις παγκοσμίως γνωστές καταρρεύσεις εταιριών Enron, Worldcom, Ahold, Parmalat και άλλων οι Η.Π.Α. αποφάσισαν να εκδοθεί το 2002 ο νόμος Sarbanes-oxley, όπου η προσοχή του επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων και στην εκτίμησή του. Ένας τόσο σημαντικός νόμος όπως ο Sarbanes-oxley δείχνει πολύ καλά ότι πρέπει να συγκεκριμενοποιηθεί και να καθοριστεί με σαφήνεια όχι μόνο

το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, αλλά και τα μέσα εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς τους. Για τα ελληνικά δεδομένα, την ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου στις εισηγμένες εταιρείες κάνει υποχρεωτική η απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/00 αλλά και ο Κώδικας των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ, 2013). Άρα, η υπηρεσία έχει ως σκοπό, να ελέγχει, να εκτιμά και να υποδεικνύει στο διοικητικό συμβούλιο της οντότητας κατά πόσο οι δραστηριότητες της εταιρείας γενικά πραγματοποιούνται, χωρίς να προσβάλλονται τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων μελών, δηλαδή βασικών μετόχων, μετόχων μειοψηφίας και των ενδιαφερόμενων μερών και πιο πολύ να απειλείται η διαφάνεια και ορθή λειτουργία του χρηματιστηρίου. Επίσης η Τράπεζα της Ελλάδος με την Π.Δ. 2577/2006 επιβάλλει τη δημιουργία επιτροπής ελέγχου από τα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία εδρεύει (Τράπεζα της Ελλάδος, 2006) Τέλος, σύμφωνα με τους Νεγκάκης & Ταχυνάκης (2017) οι παρεμβάσεις του νόμου 4438/2016 δίνουν έμφαση στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

3.9 Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου στα Πιστωτικά Ιδρύματα

Ένα οργανωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβάνει μια ποικιλία από ελεγκτικούς μηχανισμούς και δικλίδες ασφαλείας έχοντας ως στόχο την συνεχή και αποτελεσματική δραστηριότητα του πιστωτικού ιδρύματος. Σύμφωνα με τη Τράπεζα της Ελλάδος (2006) και την Π.Δ. 2577 το σύστημα εσωτερικού ελέγχου των πιστωτικών οργανισμών θα πρέπει να στοχεύει:

- «Τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων.
- Την αναγνώριση και αντιμετώπιση των πάσης φύσεως κινδύνων που αναλαμβάνονται, περιλαμβανομένου και του λειτουργικού κινδύνου.
- Την διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής κατάστασης του πιστωτικού ιδρύματος και την παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων.
- Τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, περιλαμβανομένων των εσωτερικών κανονισμών και των κανόνων δεοντολογίας.

- Την πρόληψη και την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών και παρατυπιών που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντα του πιστωτικού ιδρύματος, των μετόχων και των συναλλασσόμενων με αυτό».

Η ίδια η Διοικητική Πράξη ορίζει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου των πιστωτικών οργανισμών ως ένα ενιαίο σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που πραγματοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα του οργανισμού. Οι μηχανισμοί αυτοί έχουν ως σκοπό:

- Στην αποφυγή των σφαλμάτων και στην πρόληψη των καταχρήσεων και ατασθαλιών.
- Στην διαχείριση και αποφυγή των ενδεχόμενων κινδύνων που προκύπτουν εντός του πιστωτικού οργανισμού με επιδέξιο και γρήγορο τρόπο.
- Στην σωστή εφαρμογή των εσωτερικών κανονισμών και της νομοθεσίας που υπάρχουν στον πιστωτικό οργανισμό και μάλιστα σε συνεχή ισχύ.
- Στο μηδενισμό περιπτώσεων χρηματοδότησης της τρομοκρατίας ή για τη νομιμοποίηση εσόδων που προέρχονται από κάθε είδους εγκληματική δραστηριότητα.

Για να μπορέσει να υλοποιηθεί ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου υπάρχουν κάποια κριτήρια και προϋποθέσεις σύμφωνα με τη παραπάνω διοικητική διάταξη. Γι' αυτό και θα πρέπει να εκπονείται ένα επιχειρηματικό πλάνο που θα έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- «Οριοθετημένο χρονικό διάστημα.
- Σαφείς και συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες για κάθε τμήμα του τραπεζικού ιδρύματος, λαμβάνοντας υπόψη τις πολιτικές αποφυγής σύγκρουσης συμφερόντων.
- Θεσμοθέτηση της ανεξάρτητης λειτουργίας των ελεγκτικών μηχανισμών.
- Κατοχύρωση μέτρων που αποσκοπούν στην διασφάλιση των συστημάτων πληροφορικής.
- Λήψη κατάλληλων μέτρων για την συνεχόμενη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Διασφάλιση της παρακολούθησης της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και της εκτίμησης της αξιοπιστίας και της ποιότητάς τους.
- Ύπαρξη μηχανισμών αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται» (Λάρδα, 2018).

Επιπλέον η συγκεκριμένη πράξη του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος καθιέρωσε την δημιουργία δύο ειδικών επιτροπών, την επιτροπή ελέγχου και την επιτροπή διαχείρισης κινδύνου, όπως επίσης και τριών βασικών υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, την μονάδα

κανονιστικής συμμόρφωσης, την μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης και την μονάδα διαχείρισης κινδύνων έχοντας ως σκοπό την ισχυροποίηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ο Φίλος (2004) επισήμανε τη σημαντικότητα της επιλογής των κατάλληλων μέτρων βάσει των οποίων πραγματοποιείται ο έλεγχος και γι' αυτό διακρίνονται σε γενικά και ειδικά μέτρα. Τα γενικά μέτρα ελέγχου εμπεριέχουν την υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου, την απασχόληση του κατάλληλου αριθμού και απόδοσης προσωπικού και την ύπαρξη γρήγορων και έγκαιρων πληροφοριών και προϋπολογισμών. Τα πιο ειδικά μέτρα ελέγχου εμπεριέχουν την υιοθέτηση αυστηρών ορίων στις συναλλαγές, την σύνταξη πιστοληπτικής ικανότητας για την αξιολόγηση δανείων κλπ. Τέλος δυο ακόμα εξίσου σημαντικά μέτρα είναι το μέγεθος του ελέγχου, καθώς ο έλεγχος θα πρέπει να καλύπτει όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες του πιστωτικού ιδρύματος, για όλους τους απασχολούμενους σε αυτό και για όλον τον χρόνο, και επίσης ο κατάλληλος χρονικός διαμοιρασμός του ελέγχου, εφαρμόζοντας τα κατάλληλα ελεγκτικά βήματα έτσι ώστε να καλυφθεί ένα ολοκληρωμένο επίπεδο ελέγχου (Φίλος, 2001).

3.10 Επιτροπή Ελέγχου

Το διοικητικό συμβούλιο των πιστωτικών οντοτήτων έχει την αρμοδιότητα για τη δημιουργία, αλλά και τον έλεγχο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στο ίδρυμα. Έχει αναφερθεί πολλές φορές πως η ίδια η διοίκηση έχει την ευθύνη της πραγματοποίησης των στρατηγικών σκοπών και δραστηριοτήτων. Γι' αυτό και η επιτροπή ελέγχου (audit committee) βοηθά το διοικητικό συμβούλιο στην εφαρμογή των αρμοδιοτήτων του. Η επιτροπή συγκροτείται κυρίως από μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ., αλλά διαθέτουν γνώση και εμπειρία έτσι ώστε να υποβοηθούν τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης του πιστωτικού οργανισμού. Στην επιτροπή διορίζεται και πρόεδρος μη εκτελεστικός με την κατάλληλη εμπειρία.

Στην επιτροπή ελέγχου λογοδοτούν και έχουν επικοινωνία το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου αλλά και οι εξωτερικοί ορκωτοί ελεγκτές - λογιστές που εποπτεύουν το πιστωτικό ίδρυμα, γι' αυτό και η επιτροπή είναι το ενδιάμεσο όργανο μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων. Η επιτροπή δρα με το να εποπτεύει και να αξιολογεί όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες, αλλά και να αναλύει και να προτείνει λύσεις για βελτίωση της λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού οργανισμού. Στην πράξη του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2438/98 στο τμήμα VII αναφέροντα τα καθήκοντα της επιτροπής ελέγχου, τα οποία είναι:

- «Η αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Σ.Ε.Ε., καθώς και παρακολούθηση του έργου της εσωτερικής επιθεώρησης, σχετικά με την ποιότητα και το εύρος εφαρμογής των διαχειριστικών ελέγχων.
- η παροχή γνώμης κατά το στάδιο αξιολόγησης και πρόσληψης εξωτερικών ορκωτών ελεγκτών – λογιστών.
- η διαβεβαίωση προς το Δ.Σ. του ιδρύματος ότι εφαρμόζονται πλήρως οι νόμοι και οι σχετικοί κανονισμοί λειτουργίας.
- η εξέταση των ετήσιων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, καθώς και των σημειώσεων και πληροφοριών που προορίζονται για δημοσίευση ή υποβολή προς τις αρμόδιες φορολογικές ή χρηματιστηριακές αρχές.
- η διευκόλυνση επικοινωνίας μεταξύ Δ.Σ., εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτικών οργάνων για ανταλλαγή απόψεων και οικονομικών πληροφοριών» (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

3.11 Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης

Οι χρηματοπιστωτικές οντότητες παρέχουν μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης (ΜΕΕ) η οποία είναι ανεξάρτητη από τις άλλες μονάδες υπηρεσίας, καθώς υπάγεται και εποπτεύεται από το διοικητικό συμβούλιο και έχει άμεση επικοινωνία στην επιτροπή ελέγχου. Επίσης είναι διοικητικά ανεξάρτητη από τις μονάδες η οποίες έχουν εκτελεστική αρμοδιότητα, όπως και από τις μονάδες που ασκούν ή λογιστικοποιούν τις συναλλαγές. Ακόμα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες και μονάδες του οργανισμού αλλά και εργάζεται σε αυτή ένα αρκετά εκπαιδευτικό και έμπειρο επιστημονικό προσωπικό. Κύρια καθήκοντα της μονάδας βάση της πράξης του διοικητική της Τράπεζας της Ελλάδος 2438/1998 στο τμήμα VIII είναι:

- «ο τακτικός έλεγχος της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του Σ.Ε.Ε.,
- η διαρκής ενημέρωση της διοίκησης του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος για την κατάσταση και πορεία των ακολουθούμενων ελεγκτικών διαδικασιών,
- η διενέργεια γενικών ή δειγματοληπτικών ελέγχων αναφορικά με τις λειτουργίες και εμπορικές συναλλαγές,
- η αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των ακολουθούμενων διαδικασιών ελέγχου, διαχείρισης και μέτρησης των τραπεζικών κινδύνων που απορρέουν από τις χρηματοπιστωτικές πράξεις,
- η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του λογιστικού συστήματος, της εφαρμογής του κλαδικού λογιστικού σχεδίου, καθώς και των κανόνων και διαδικασιών

συγκέντρωσης, επεξεργασίας, διαχείρισης και ασφαλούς φύλαξης λογιστικών στοιχείων και πληροφοριών αναγκαίων για τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων» (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

Για να λειτουργεί αποτελεσματικά η μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης θα πρέπει να βασίζεται σε βασικές αρχές, όπως στην ανεξαρτησία και πλήρη ελευθερία των ελέγχων της, στην αντικειμενική και αμερόληπτη άσκηση των καθηκόντων της, στην αντικειμενική και αξιοκρατική επιλογή των επιθεωρητών της, αλλά και στην συνεχή επιμόρφωση και εξειδίκευση τους και τέλος να ενεργεί ποιοτικού ελέγχους και να παραβλέπει το κόστος αυτών (Δήμου, 2000).

3.12 Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

Όπως η μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης, έτσι και μονάδα διαχείρισης κινδύνων είναι ανεξάρτητη από τις άλλες μονάδες της χρηματοπιστωτικής οντότητας, όπως και από τις μονάδες που ασκούν ή λογιστικοποιούν τις συναλλαγές. Δίνει αναφορά στη διοίκηση και στην επιτροπή διαχείρισης κινδύνων ή στο διοικητικό συμβούλιο και εποπτεύεται από τη μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης ως προς την αποτελεσματικότητα της στη διαχείριση των κινδύνων. Είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό, έλεγχο και εξειδίκευση σε θέματα πολιτικής της διαχείρισης των κινδύνων αλλά και της κεφαλαιακής επάρκειας. Οι αρμοδιότητές της όπως αυτές καθορίζονται από την διοικητική πράξη της Τράπεζας της Ελλάδος 2577/2006 τμήμα V είναι οι εξής:

- «Εφαρμόζουν συγκεκριμένες μεθόδους με σκοπό την πρόβλεψη, αναγνώριση, μέτρηση και καταπολέμηση των κινδύνων που αναλαμβάνουν ή στους οποίους εκτίθενται τα πιστωτικά ιδρύματα.
- Καθορίζουν τα όρια ανάληψης κινδύνων των τραπεζικών ιδρυμάτων.
- Συγκεκριμενοποιούν τις προϋποθέσεις έγκαιρης αναγνώρισης κινδύνων, κατηγοριοποιώντας τους ανά κλάδο, χώρα, νόμισμα, σύστημα, προϊόν κτλ.
- Εισηγούνται τις κατάλληλες μεθόδους προσαρμογής των κινδύνων στην Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων.
- Προτείνουν διορθωτικά μέτρα αν αυτό κρίνεται απαραίτητο, ενώ ταυτόχρονα επιβλέπουν σε διαρκή βάση την επάρκεια των συστημάτων αναγνώρισης, παρακολούθησης και μέτρησης κινδύνων.
- Εισηγούνται τις πολιτικές διαχείρισης των κινδύνων και παράλληλα καθορίζουν τις κεφαλαιακές απαιτήσεις για την κάλυψη όλων των κινδύνων.

- Πραγματοποιούν κάθε χρόνο προσομοιώσεις καταστάσεων κρίσης (stress tests) τα αποτελέσματα των οποίων υποβάλλουν στην Διεύθυνση Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος.
- Τέλος, συντάσσουν αναφορές σχετικές με τις αρμοδιότητές τους κάθε τρίμηνο για την πληροφόρηση της Διοίκησης» (Λάρδα, 2018).

3.13 Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Σύμφωνα με τη Λάρδα (2018) ως Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης ορίζεται «η τήρηση των κανόνων του δικαίου της επιχείρησης, δηλαδή η συμμόρφωση ως προς τις νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις». Είναι υποχρεωτική όταν το πιστωτικό ίδρυμα έχει μετοχές στο χρηματιστήριο ή όταν το ενεργητικό του ξεπερνά το ποσό των 10 δις ευρώ ή έχει θυγατρικές ή υποκαταστήματα στο εξωτερικό. Στο οργανόγραμμα η μονάδα υπάγεται στην εποπτεία της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης σχετικά με την αποτελεσματική πορεία της κανονιστικής συμμόρφωσης και αντικείμενο της μονάδας είναι η «θέσπιση και εφαρμογή των κατάλληλων διαδικασιών, καθώς και η εκπόνηση ενός ετήσιου προγράμματος, με στόχο την συμμόρφωση του ιδρύματος στο ρυθμιστικό πλαίσιο και στους εσωτερικούς κανονισμούς που διαθέτει» (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

3.14 Δικλίδες Ασφαλείας

Για να είναι αποτελεσματική η λειτουργία μιας οντότητας, το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου συγκροτείται από ελεγκτικούς μηχανικούς και δικλίδες ασφαλείας ή ελέγχου (internal controls). Οι δικλίδες ελέγχου είναι στο σύστημα έχουν ως σκοπό τη σημαντικότητα και την γρήγορη αντιμετώπιση των κινδύνων που πολύ πιθανόν να έρχεται η εταιρεία αντιμετώπιη και ασκούνται με τρεις μεθόδους: οργανωτικά, προληπτικά και κατασταλτικά. Πιο συγκεκριμένα:

- «οι οργανωτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου, αφορούν στη βασική οργάνωση των δραστηριοτήτων της εταιρείας, εξετάζοντας τις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας αναφορικά με τους στόχους, τους κανονισμούς προσωπικού, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, κ.λπ.,
- οι προληπτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου, αφορούν στην ανάδειξη λαθών, όσον αφορά στην ορθή λειτουργία των διαδικασιών της εταιρείας,
- οι κατασταλτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου, αφορούν στην παρέμβαση του εσωτερικού ελέγχου σε περιπτώσεις που εντοπιστούν αποκλίσεις από την ορθή λειτουργία της εταιρείας, καθώς και σε μέτρα που μπορεί να ληφθούν για την αντιμετώπισή τους».

Προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές οι δικλίδες ασφαλείας θα πρέπει να τις πληροφορούνται και να τις κατανοούν από όλο το δυναμικό προσωπικό της εταιρείας και να χαρακτηρίζονται από απλότητα, αρτιότητα, αντικειμενικότητα και ισχύ. Οι δικλίδες ασφαλείας διαχωρίζονται σε «γενικές» και «εξειδικευμένες» ανάλογα με τη γκάμα και το τόπο εφαρμογής τους (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017).

3.15 Η αλληλεπίδραση του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες στο κύριο μέρος της διπλωματικής η μελέτη της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου από τους ακαδημαϊκούς και ερευνητές έχει αυξηθεί σημαντικά. Καθώς υπάρχει η ανάγκη για περισσότερη διαφάνεια στις εταιρείες και στην αποτροπή των παγκόσμιων οικονομικών σκανδάλων και κρίσεων. Τόσο η εταιρική διακυβέρνηση, όσο και ο εσωτερικός έλεγχος έχουν καθοριστικό ρόλο και σημασία στην αποφυγή τέτοιων γεγονότων. Από τη μια η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με την εταιρική δομή και με τη διαφάνεια των σχέσεων και τις αρμοδιότητες και ευθύνες διαφόρων τμημάτων σε μια εταιρεία, ενώ από την άλλη ο εσωτερικός έλεγχος ως εργαλείο βελτίωσης της διαφάνειας των οικονομικών λειτουργιών κυρίως, αλλά όπως αναφέρθηκε και παραπάνω και όλων των δραστηριοτήτων σε μια εταιρεία. Σε αυτό συμφωνούν και οι Al-Jabali κ.ά. (2011) καθώς ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή είναι να βοηθήσει στη διατήρηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αλλά και της εταιρικής διακυβέρνησης. Άρα ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώθηκε από ένα εργαλείο που ασχολείται με οικονομικά και λογιστικά θέματα σε μια λειτουργία που ασχολείται με όλο το πλαίσιο της δομής διακυβέρνησης της εταιρείας.

Σε αυτό βοήθησε και ο νόμος Sarbanes – Oxley του 2002 στις Η.Π.Α., ο πρώτος περί εταιρικής διακυβέρνησης ενισχύοντας το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου και της επιτροπής ελέγχου, η οποία και αυτή παίζει σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία και στη σύνδεση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των μηχανισμών της εταιρικής διακυβέρνησης. Όπως έχει καταγραφεί η Επιτροπή Ελέγχου είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών για τη διασφάλιση της διαφάνειας των χρηματοοικονομικών πληροφοριών και των εκθέσεων. Επίσης βοηθάει το διοικητικό συμβούλιο στην παρακολούθηση της αποτελεσματικής εφαρμογής των πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης. Γενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να εξασφαλίσει και να διαβεβαιώσει ότι το σύστημα διαχείρισης και ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά, αποτελώντας γραμμή άμυνας κατά της απάτης και αξιολογώντας τους σχετικούς κινδύνους που εφαρμόζει το εκτελεστικό διοικητικό συμβούλιο (Radu, 2012).

Σύμφωνα με τις Florea & Florea (2013) κατά τα προηγούμενα χρόνια, οι νέοι τρόποι προσέγγισης της εταιρικής διακυβέρνησης άλλαξαν εντελώς, αφού καταδεικνύουν το διοικητικό συμβούλιο ως υπεύθυνο για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε μια εταιρεία, αφού παίζει καθοριστικό ρόλο στήριξης του ίδιου του διοικητικού συμβουλίου ως προς την εποπτεία της εταιρείας. Αφού ένα από τους κύριους ρόλους του εσωτερικού ελέγχου είναι να συνδράμει έγκαιρα το συμβούλιο ή την επιτροπή ελέγχου να ασκήσει τις αρμοδιότητές τους.

Η Λάρδα (2018) διερευνά πως η σημασία του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση μια εταιρείας είναι καθοριστικός, αφού επιδρά στον έλεγχο της διοίκησης. Οι Joksimovic & Alseddig (2017) διατυπώνουν τη συμβουλευτική δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου προσθέτοντας αξία στην εταιρεία και στη λειτουργία της. Αφού ο εσωτερικός έλεγχος εξασφαλίζει πως οι πληροφορίες που λαμβάνει το διοικητικό συμβούλιο για να πάρει τις αποφάσεις, έχοντας υπόψιν του τις συγκρούσεις συμφερόντων των μετόχων, είναι ορθές έχοντας ως στόχο την μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρείας. Τέλος, η Λάρδα (2018) καταγράφει πως μια εταιρεία δεν μπορεί να καταστεί βιώσιμη σε περίπτωση που δεν υπάρχει αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση «χωρίς καλό εσωτερικό έλεγχο», διότι η αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης έχει αντίκτυπο σε επιπτώσεις και συνέπειες των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας. Γι' αυτό και όλοι οι εμπλεκόμενοι διεθνής φορείς κατευθύνουν τις εταιρείες να εφαρμόζουν αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των δύων, έτσι ώστε να βελτιώνουν τις οικονομικές επιδόσεις τους και τον ανταγωνισμό τους.

4. Συνεταιριστικές Τράπεζες

Οι ρίζες της συνεργατικής τραπεζικής μπορούν να αναχθούν στο δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα στη Γερμανία, όπου εμπνεύστηκε από την αγγλική κοινωνία Rochdale των Δίκαιων Πρωτοπόρων (1844)⁶ (Mueller et al., 2010), των οποίων οι ιδέες της συλλογικότητας μεταξύ και προς όφελος των εργαζομένων τους επέτρεψε να αντιμετωπίσουν την ανεργία και τη στέρηση που βίωναν τα μέλη της. Η γέννηση αυτών των πιστωτικών Συνεταιριστικών οντοτήτων στη Γερμανία συνδέεται στη διάδοση μιας εκτεταμένης θεωρητικής συζήτησης εκείνη την εποχή για ποια κοινωνικά μοντέλα ανάπτυξης θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την πολιτική και οικονομική ανάκαμψη που βίωνε η Γερμανία (Guinnane, 2002). Η Γερμανία θα γίνει εθνικό κράτος το 1871 μέσω των προσπάθειες ενοποίησης των φιλόδοξων Πρώσων, που επηρέασαν το σχεδιασμό των πρωτόγονων πιστωτικών συνεταιρισμών, οι οποίοι σχεδιάστηκαν ως ανεξάρτητες τοπικές οντότητες, συντονισμένες μέσα σε ενώσεις ή ομοσπονδίες. Παράλληλα, η ανάπτυξη της συνεργατικής τραπεζικής διατηρήθηκε από φιλοσοφικές πρωτοπορίες ακολουθώντας τις θεωρίες του Μαρξ, των οποίων η άποψη της πολιτικής και της οικονομικής ζωής επηρέασε σημαντικά την εκκίνηση και την εξάπλωση των πιστωτικών συνεταιρισμών εντός της Γερμανίας και πέραν αυτής, σε γειτονικές χώρες, όπως όπως η Γαλλία, η Ιταλία και οι Κάτω Χώρες. (Birchall, 2013)

Η ιστορία πολλών συνεταιριστικών τραπεζών μπορεί να αποδοθεί στον οικονομικό αποκλεισμό που αντιμετωπίζουν πολλές κοινότητες στην Ευρώπη του 19ου αιώνα. Με τη βιομηχανική επανάσταση σε πλήρη εξέλιξη, ο αναδυόμενος τομέας των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών επικεντρώθηκε κυρίως σε εύπορα άτομα και μεγάλες επιχειρήσεις στις αστικές περιοχές. Ο αγροτικός πληθυσμός, ιδίως οι αγρότες, οι μικρές επιχειρήσεις και οι κοινότητες που υποστήριζαν, εξαιρέθηκαν ουσιαστικά από τις χρηματοπιστωτικές αυτές υπηρεσίες (Wyman, 2008).

Οι περισσότερες συνεταιριστικές τράπεζες ιδρύθηκαν ακολουθώντας τις ιδέες των Hermann Schulze (1808-83) και Wilhelm Raiffeisen (1818-88). Ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο, άρχισαν να προωθούν την ιδέα των πιστωτικών συνεταιρισμών, με τον Schulze να επικεντρώνεται στο να βοηθά τους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων και τους τεχνίτες στις αστικές περιοχές και τον Raiffeisen να επιδιώκει να βοηθήσει τους φτωχούς της υπαίθρου.

⁶ Το Rochdale Society of Equitable Pioneers ήταν η συνεταιριστική επιχείρηση που ιδρύθηκε από τους πρωτοπόρους Rochdale στο Rochdale στην Αγγλία.

Έτσι, δημιουργήθηκαν αρχικά συνεταιριστικές τράπεζες για να διορθώσουν αυτή την ανεπάρκεια της αγοράς και να ξεπεράσουν τα συναφή προβλήματα ασύμμετρης ενημέρωσης υπέρ των δανειοληπτών. Τα οικονομικά κίνητρα για τα μέλη να παρακολουθούν το ένα το άλλο και οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των μελών συνέβαλαν σημαντικά στην άνθηση των συνεταιριστικών τραπεζών. Ξεκινώντας από τη Γερμανία, η έννοια του συνεργατικού τραπεζικού τομέα εξαπλώθηκε σταδιακά στην υπόλοιπη ήπειρο και στις σκανδιναβικές χώρες.

Παρά το γεγονός ότι αντιμετώπισαν παρόμοια ζητήματα, στην Ευρώπη προέκυψαν διαφορετικά συνεργατικά τραπεζικά μοντέλα. Οι διακυμάνσεις αυτές προέκυψαν από ιστορικούς και πολιτιστικούς παράγοντες ανά χώρα, οι οποίοι διαμόρφωσαν τις εθνικές δομές της αγοράς και το περιβάλλον της αγοράς. Σε ορισμένες χώρες, η ανάπτυξη της συνεργατικής τραπεζικής ξεκίνησε, γαλουχήθηκε και υποστηρίχθηκε από εξωτερικές δυνάμεις, π.χ. κυβερνήσεις. Κατά συνέπεια, η μορφή, η εμφάνιση, η οργάνωση και η λειτουργία των συνεργατικών τραπεζικών ομίλων διαφέρουν μεταξύ των χωρών και με την πάροδο του χρόνου. Ποικίλλουν από την άποψη της στάσης τους στην ιδιότητα μέλους και την ερμηνεία των συνεταιριστικών αξιών (Diepenbeek, 2007).

Οι πρώιμες συνεταιριστικές τράπεζες (Cooperative Banks) ήταν από πολλές απόψεις σαν σύγχρονες ιδρύματα μικροχρηματοδότησης (microfinance) (Sun and Liang, 2021), εξειδικευμένα σε μικρής κλίμακας δανεισμό, με στόχο της χρηματοδότησης της παραγωγικής δραστηριότητας ή της αγοράς κατοικιών (όπως οι Βρετανικές οικοδομικές εταιρείες που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια του δέκατου όγδοου αιώνα) ειδικά στοχευμένων μελών (συχνά από την άποψη του επαγγέλματος και της πίστης) εντός μια σαφώς οριοθετημένης γεωγραφικής περιοχής (Balmer and Wilkinson, 1991).

Το γερμανικό συνεταιριστικό κίνημα εξαπλώθηκε πρώτα στις γειτονικές χώρες και στη συνέχεια σε ολόκληρη την Ευρώπη. Οι πιστωτικοί συνεταιρισμοί εμπνεύστηκαν κυρίως από τον Schulze-Delitzsch και αργότερα από τον Raiffeisen και εμφανίστηκαν στη Γαλλία, την Ιταλία και την Αυστρία από τη δεκαετία του 1860 και μετά στη Σκανδιναβία, ωστόσο, αυτοί οι συνεταιρισμοί έγιναν σημαντικοί μόνο στη Φινλανδία, ακόμα και εκεί κυρίως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο (Colvin and McLaughlin, 2014) (Kalmi 2012).

Ωστόσο, σε πολλές χώρες (π.χ. Αυστρία, Γαλλία, Ιταλία) η δυαδικότητα στο πλαίσιο του οικονομικού συνεταιριστικού κινήματος παραμένει μέχρι σήμερα (Kalmi, 2016) (

Πίνακας 1). Γερμανικά CBs ήταν πρόδρομοι μιας μεγάλης πλειοψηφίας των οικονομικών Συνεταιρισμών (Financial Cooperatives) στη Βόρεια Αμερική, όπου έδωσαν το έναυσμα της

δημιουργίας των Caisses Desjardins στον Καναδά και τις πιστωτικές ενώσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες. Από εκεί, η πιστωτική συνεταιριστική ιδέα εξαπλώθηκε μέσω του μεγαλύτερου μέρους του αγγλοσαξονικού κόσμου και πέραν αυτού (Fonteyne and Hardy, 2011).

Πίνακας 1: Βασικά στοιχεία Συνεταιριστικών Τραπεζών στην Ε.Ε (2018)

European Union countries	Total assets (€ 100 mil.)	# employees (thou.)	# customers (thou.)	# independent cooperative banks	# branches domestic	# members (thou.)	Domestic deposit share (%)	Domestic loans share (%)	Mortgage share (%)	Market share SMEs (%)
Austria	326.2	30.1	4709	403	1746	2361	36.8	35.3	35.9	n.a.
Bulgaria	2.9	2.0	1785	n.a.	308	6.4	5.6	3.9	4.1	n.a.
Denmark	193.7	3.4	1159	56	42	493	5.1	31.4	41.3	n.a.
Finland	140.4	12.2	4282	156	365	1911	38.4	35.5	39.5	39.6
France	3981.4	327.9	113,500	86	21,055	27,000	62.7	60.3	76.9	50.3
Germany	1293.2	174.3	30,000	875	10,520	18,560	21.9	21.9	30.6	35.8
Greece	2.8	0.9	412	7	110	179.2	1.0	0.8	n.a.	18.0
Hungary	7.8	7.4	1390	19	1019	29.2	7.3	8.3	6.5	11.4
Italy	213.7	29.4	6000	268	4233	1290	7.8	7.2	10.1	n.a.
Lithuania	0.4	0.5	116	49	110	108.4	1.4	1.4	1.2	n.a.
Luxembourg	8.8	0.6	121	13	38	33.9	21.0	16.0	14.0	8.0
Netherlands	590.4	35.9	8300	101	409	1900	33.3	n.a.	19.9	39.0
Poland	42.4	31.0	n.a.	549	4415	951.7	10.1	6.9	5.1	12.1
Portugal	18.8	4.1	1643	80	657	425.3	7.5	5.4	3.1	9.5
Romania	0.3	1.9	610	40	738	656.8	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Slovenia	1.0	0.3	90	1	81	0.3	3.1	2.3	n.a.	n.a.
Spain	146.6	17.8	10,441	61	4273	2997.4	9.1	8.0	n.a.	n.a.
United Kingdom	453.2	32.6	25,000	43	1469	25,000	18.4	n.a.	22.8	n.a.
Total	7423.8	712.7	209,560	2816	51,588	83,904	-	-	-	-

Πηγή: (EACB, 2019)

Εθνική-διεθνής εξέλιξη

Σύμφωνα με τις τάσεις διεθνοποίησης και παγκοσμιοποίησης, οι συνεταιριστικές τράπεζες έχουν ξεκινήσει διεθνείς στρατηγικές. Πριν από περίπου 30 χρόνια, οι ευρωπαϊκές συνεταιριστικές τράπεζες δημιούργησαν πλατφόρμες αμοιβαίας διεθνούς συνεργασίας: την Ευρωπαϊκή Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών (EACB) και τον Τραπεζικό Όμιλο Unico. Η EACB αποτελεί μια πολύτιμη συνεργασία στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον. Επικεντρώνεται στην προώθηση του ενδιαφέροντος των συνεταιριστικών τραπεζών στην Ευρώπη, αλλά ενθαρρύνει επίσης τις συζητήσεις σχετικά με τον κοινωνικό ρόλο των συνεταιρισμών και επισημαίνει σημαντικές αλλαγές στο ρυθμιστικό περιβάλλον και ίσους όρους ανταγωνισμού σε επίπεδο ΕΕ. Ο αρχικός στόχος της Unico ήταν να υποστηρίξει την επέκταση των διεθνών δραστηριοτήτων των εταίρων της. Τα σημαντικότερα στοιχεία της συμμαχίας Unico αυτές τις μέρες είναι ο τρόπος και η εμπειρογνωμοσύνη σε ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών θεμάτων και εμπορικών πρωτοβουλιών, καθώς και την από κοινού κατάρτιση του προσωπικού. Ένα αξιοσημείωτο προϊόν που έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο Unico είναι UniCash - μια διεθνής διευκόλυνση διαχείρισης μετρητών (EACB, 2005).

Οι συνεταιριστικές τράπεζες έλαβαν επίσης μεμονωμένα διεθνή μέτρα. Οι λόγοι και οι στρατηγικές της διασυννοριακής επέκτασης διαφέρουν τράπεζες και με την πάροδο του χρόνου, αλλά είναι γενικά σύμφωνες με εκείνες των ιδιωτικών ανταγωνιστών τους (ECB, 2008). Όσον αφορά τα κίνητρά τους, ορισμένες συνεταιριστικές τράπεζες δηλώνουν ότι ο κύριος μοχλός της διεθνούς επέκτασης ήταν το περιορισμένο (οργανικό) δυναμικό ανάπτυξης στις εγχώριες αγορές τους και το υψηλότερο δυναμικό ανάπτυξης στις χώρες υποδοχής τους. Άλλοι συνεργατικοί χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί ισχυρίστηκαν ότι η διεθνοποίηση στις στρατηγικές των πελατών τους οδήγησαν στη διασυννοριακή επέκτασή τους (Cuevas and Fischer, 2006) .

Όπως και οι ιδιωτικοί ανταγωνιστές τους, οι συνεταιριστικές τράπεζες έχουν διερευνήσει διαφορετικές διεθνείς στρατηγικές τις τελευταίες δεκαετίες με διαφορετική επιτυχία. Ορισμένα βήματα οδήγησαν σε απογοητευτικές εμπειρίες και απαιτούσαν προσαρμογές στη διεθνή στρατηγική. Ωστόσο, ένα γενικό πρότυπο είναι ότι οι συνεταιριστικές τράπεζες εισήλθαν κυρίως σε ξένες αγορές λιανικής τραπεζικής είτε μέσω εξαγορών άλλων τραπεζών είτε μέσω στρατηγικών συμμαχιών με άλλους ευρωπαίους ομολόγους τους. Για παράδειγμα, η Raiffeisen International (θυγατρική του κεντρικού ιδρύματος Raiffeisen στην Αυστρία) δημιούργησε ένα μεγάλο δίκτυο λιανικών δραστηριοτήτων στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, κυρίως μέσω εξαγορών πρώην δημόσιων τραπεζών. Η γαλλική Crédit Agricole και η Crédit Mutuel ανέλαβαν πρόσφατα διεθνείς επιθέσεις εξαγοράς σε Ιταλία, Ελλάδα, Πολωνία και Γερμανία. Η Rabobank έχει επιδιώξει μια σειρά στρατηγικών εξαγορών και νέων επιχειρήσεων, αλλά έχει επίσης συνάψει συμμαχίες με συνεταιριστικές τράπεζες να είναι σε θέση να εξυπηρετούν εγχώριους πελάτες λιανικής στο εξωτερικό. Σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, οι συνεταιριστικές τράπεζες δεν μετέτρεψαν τις επίκτητες ξένες τράπεζες σε συνεργατικό μοντέλο ούτε εφάρμοσαν «αμιγώς» συνεταιριστικές αρχές στη διαχείριση νέων επιχειρηματικών κλάδων στο εξωτερικό (Barra and Ruggiero, 2020; McKillop et al., 2020).

Ορισμένες συνεταιριστικές τράπεζες έχουν ή είχαν τη φιλοδοξία να δραστηριοποιηθούν σε διεθνείς τομείς μη λιανικής τραπεζικής, όπως η επενδυτική τραπεζική. Ωστόσο, οι πρακτικές στον τραπεζικό τομέα διαφέρουν σημαντικά από εκείνες της λιανικής τραπεζικής. Η επενδυτική τραπεζική έχει μια πολύ πιο προσανατολισμένη στις συναλλαγές και το χρήμα κουλτούρα, η οποία απέχει περισσότερο από τη βασική φιλοσοφία των συνεταιριστικών τραπεζών που βασίζεται στην αξία των πελατών (γενικά συνοδεύεται από μια περιορισμένη όρεξη για ρίσκο που απορρέει από το συντηρητικό εγχώριο τραπεζικό μοντέλο). Ακόμα, ορισμένες συνεταιριστικές τράπεζες επέλεξαν μια διεθνή εξειδικευμένη στρατηγική. Έχουν

επεκτείνει τις διεθνείς δραστηριότητές τους σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές ή περιοχές προϊόντων όπου διαθέτουν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, η Rabobank έχει τη φιλοδοξία να γίνει η κορυφαία διεθνής τράπεζα για τα τρόφιμα και τις γεωργικές επιχειρήσεις (Khafagy, 2020).

Τέλος, το κίνητρο της «εξαγωγής» του εγχώριου μοντέλου συνεργασίας σε άλλες χώρες είχε μέχρι πρόσφατα μικρό ρόλο στις διεθνείς στρατηγικές των συνεταιριστικών τραπεζών. Αυτό άλλαξε, ωστόσο, με την αυξανόμενη προσοχή για μικροχρηματοδότηση (microfinance) στις αναδύμενες αγορές και τις αναπτυσσόμενες χώρες. Σήμερα, ορισμένες συνεταιριστικές τράπεζες σπέρνουν νέες τραπεζικές δραστηριότητες σε νέες περιοχές στο πλαίσιο του συνεργατικού μοντέλου. Η γαλλική Crédit Agricole ίδρυσε το Ίδρυμα Grameen Crédit Agricole για την ανάπτυξη συνεργασιών με ιδρύματα μικροχρηματοδότησης που δραστηριοποιούνται σε αναπτυσσόμενες και αναδύμενες οικονομίες. Για παράδειγμα, η Rabobank βοηθά τις κυβερνήσεις και τις κοινότητες στη δημιουργία γεωργικών συνεταιρισμών ή/και στην υποστήριξη συνεργατικών οργανωμένων τραπεζών. Με τον τρόπο αυτό, συμβάλλουν στη δημιουργία της απαιτούμενης υποδομής για τη χορήγηση μικρών δανείων (μικροχρηματοδότησης) σε άτομα σε αγροτικές περιοχές. Από την άποψη αυτή, ορισμένες συνεταιριστικές τράπεζες επέστρεψαν στις αρχικές τους ρίζες. Η λογική της ίδρυσης των συνεταιριστικών τραπεζών τον δέκατο ένατο αιώνα ήταν παρόμοια με εκείνη που αφορά τις τρέχουσες πρωτοβουλίες μικροχρηματοδοτήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες, δηλαδή την παροχή στους ανθρώπους των εργαλείων και των μέσων για να βοηθήσουν συλλογικά και ατομικά τον εαυτό τους. Οι πρωτοβουλίες αυτές εκτελούνται συχνά υπό τη σημαία της «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» (Purwanto, 2020).

4.1 Χαρακτηριστικά των ώριμων συνεταιριστικών τραπεζών

Στο σημείο αυτό, προκύπτουν δύο θεμελιώδη ερωτήματα, τα οποία δεν μπορούν να απαντηθούν εύκολα και με σαφήνεια: i) Ποια είναι η «παρουσία» των συνεταιριστικών τραπεζών στις ώριμες εγχώριες αγορές και (ii) Πώς οι συνεταιρισμοί διαφοροποιούνται από τους σημερινούς ανταγωνιστές τους; Όσον αφορά το πρώτο ερώτημα, η Ευρωπαϊκή Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών διατύπωσε την ακόλουθη απάντηση (EACB, 2005): "Η κύρια αποστολή των συνεταιριστικών τραπεζών είναι να προωθήσουν το οικονομικό συμφέρον των μελών τους, τα οποία είναι πελάτες τους. Οι συνεταιριστικές τράπεζες προσπαθούν να το πράξουν προσφέροντας ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες σε ελκυστικές τιμές από την άποψη του τι είναι καλό για τον πελάτη. Έχουν παρουσία αντίκτυπου στις συνθήκες των προϊόντων

σε ολόκληρη την τραπεζική αγορά και να υποστηρίξει την οικονομική και κοινωνική ένταξη των ατόμων». Αυτή η συνοπτική διατύπωση ενσωματώνει τις ρίζες της συνεργατικής τραπεζικής. Ο πελάτης ήταν πάντα στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων του και, σε τοπικό επίπεδο, τα μέλη έχουν λόγο στην πολιτική της τοπικής τράπεζας-μέλους.

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τις εκθέσεις πολιτικής, καθώς και την εμπειρία της Rabobank, οι βασικοί παράγοντες διαφοροποίησης των συνεταιριστικών τραπεζών στη χώρα καταγωγής τους μπορούν να χωριστούν στις παρακάτω κατηγορίες (Sui, 2014):

- Ειδική εταιρική διακυβέρνηση ιδιοκτησία μελών: Τα μέλη, τα οποία είναι επίσης πελάτες, κατέχουν ολόκληρο τον οργανισμό και είναι σε θέση να επηρεάσουν τη λήψη των αποφάσεων του.
- Πρώτα τα συμφέροντα των πελατών : Οι συνεταιριστικές τράπεζες έχουν ένα πλεονέκτημα στην απεικόνιση της αξιοπιστίας, καθώς δηλώνουν δημοσίως ότι δεν αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση των κερδών, αλλά μάλλον στη μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών.
- Υψηλή κεφαλαιοποίηση, υψηλή βαθμολογία και χαμηλό κόστος χρηματοδότησης: Οι συνεταιριστικές τράπεζες δεν διανέμουν το κέρδος, αλλά το προσθέτουν στα αποθεματικά τους ή στα ίδια κεφάλαια των τραπεζών. Κατά συνέπεια, οι συνεταιριστικές τράπεζες είναι μερικά από τα πιο κεφαλαιοποιημένα ιδρύματα στην Ευρώπη.
- Κέρδος ως απαραίτητη προϋπόθεση: Με βάση τη μακροπρόθεσμη εστίαση στην αξία των πελατών και την επιρροή των μελών, οι συνεταιριστικές τράπεζες ισχυρίζονται ότι δεν αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση του βραχυπρόθεσμου κέρδους, ενώ η υγιής κερδοφορία αποτελεί σημαντική απαραίτητη προϋπόθεση για τις συνεταιριστικές τράπεζες να διαφυλάξουν τη συνέχισή τους, να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη και την πίστωση, και να παράσχουν ένα απόθεμα ασφαλείας για τους δύσκολους καιρούς, το κέρδος δεν αποτελεί από μόνο του στόχο.
- Συντηρητικό επιχειρηματικό μοντέλο: εστίαση στη λιανική τραπεζική: Η ιδιοκτησία των μελών οδηγεί σε ένα συντηρητικό επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο επικεντρώνεται στη βιώσιμη λιανική τραπεζική. Αυτό οδηγεί σε καλή ρευστότητα και υγιή ποιότητα περιουσιακών στοιχείων.

4.2 Το Ελληνικό Συνεταιριστικό Πιστωτικό Σύστημα

Το σύστημα πιστωτικού συνεταιρισμού εισήχθη στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, το σύστημα της πιστωτικής συνεργασίας διακρίνεται μεταξύ συνεταιριστικών τραπεζών και πιστωτικών συνεταιρισμών. Οι συνεταιριστικές τράπεζες είναι τραπεζικά ιδρύματα, ενώ οι πιστωτικοί συνεταιρισμοί δεν είναι τραπεζικά ιδρύματα και δεν μπορούν να προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες. Από την ίδρυσή της, το σύστημα πιστωτικών συνεταιρισμών έχει αναπτυχθεί εντυπωσιακά όσον αφορά τον αριθμό των συνεταιριστικών τραπεζών, των γεωγραφικών περιοχών και των τραπεζικών δραστηριοτήτων. Ορισμένες τράπεζες συνεργασίας παρουσιάζουν πολύ υψηλότερη ανάπτυξη σε σύγκριση με άλλες. Σε εθνικό επίπεδο, οι συνεταιριστικές τράπεζες έχουν περιορισμένη θέση στον ελληνικό τραπεζικό τομέα όσον αφορά τα περιουσιακά στοιχεία και τα υποκαταστήματα. Αυτό οφείλεται κυρίως στους περιορισμούς που επιβάλλονται στο σύστημα πιστωτικού συνεταιρισμού από το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο και στην απουσία τραπεζών στην Ελλάδα για τα δύο κύρια αστικά κέντρα. Το ελληνικό πιστωτικό συνεταιριστικό σύστημα χαρακτηρίζεται από την αυτονομία του που βασίζεται σε ανεξάρτητες τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες. Η χρηματοπιστωτική κρίση οδήγησε σε οικονομική κρίση στην Ελλάδα δημιουργώντας σημαντική ύφεση κατά την περίοδο 2009-2014. Κατά συνέπεια, έχουν δημιουργηθεί σημαντικά προβλήματα στον τραπεζικό τομέα. Οι συνεταιριστικές τράπεζες υπέφεραν από την οικονομική δραστηριότητα σε διαφορετικό επίπεδο. Υπέστησαν κυρίως τις συνέπειες της μη αποπληρωμής των δανείων. Αυτό το νέο τραπεζικό περιβάλλον έθεσε περαιτέρω όρια στην ανάπτυξη του ελληνικού συστήματος πιστωτικών συνεταιρισμών. Οι συνέπειες ήταν πολύ σοβαρές για έξι συνεταιριστικές τράπεζες, και η Τράπεζα της Ελλάδος ανακάλεσε τις άδειες τους, ενώ, για άλλες, οι συνέπειες ήταν πιο περιορισμένες, ακόμη και σε σύγκριση με τις εμπορικές τράπεζες.

4.3 Η ίδρυση και εξέλιξη του Ελληνικού Συνεταιριστικού Πιστωτικού Συστήματος

4.3.1 Το καθεστώς πριν από το 1992

Δύο νόμοι αφορούν τη δυνατότητα ίδρυσης και λειτουργίας πιστωτικού συνεταιρισμού, τον νόμο 602/31.12.1914 «Για συνεταιρισμούς», (Γενική Κωδικοποίηση 1933) και το Νόμο 1667/1986 «Για Τους Πολιτικούς Συνεταιρισμούς» (Εφημερίδα της Κυβέρνησης 1986). Ο Νόμος 602/1914 «Για Συνεταιρισμούς», Παρά την ύπαρξη αυτού του νόμου, η γεωργική πίστωση στην Ελλάδα ασκήθηκε κυρίως από την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (ΑΤΕ). Σε

μια χώρα που χαρακτηρίζεται από τη σημασία της αγροτικής οικονομίας, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η ύπαρξη της ΑΤΕ εμπόδισε την ανάπτυξη πιστωτικών συνεταιρισμών στην Ελλάδα

4.3.2 Το καθεστώς μετά το 1992: Το νέο νομικό πλαίσιο

Το 1992, προκειμένου να εναρμονιστεί η ελληνική νομοθεσία με τη σχετική απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η ελληνική κυβέρνηση ψήφισε το νόμο 2076/1992 για τα πιστωτικά ιδρύματα. Όσον αφορά τους πιστωτικούς συνεταιρισμούς, ο νόμος αυτός αναγνώρισε για πρώτη φορά τη δυνατότητα ίδρυσης και λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων με τη μορφή συνεταιρισμού. Ο Νόμος 2258/1993 του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος ρύθμισε τη λειτουργία και τις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει ένας πιστωτικός συνεταιρισμός. Επιπλέον, ο νόμος 2076/1992 και ο νόμος 2258/1993 διευκρινίζουν για πρώτη φορά έναν πιστωτικό συνεταιρισμό και μια συνεταιριστική τράπεζα.

Σύμφωνα με τη νέα νομοθεσία, τα συνεργατικά πιστωτικά ιδρύματα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

Πιστωτικοί συνεταιρισμοί που δεν είναι τραπεζικά ιδρύματα και δεν μπορούν να προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες (περιορισμένη μόνο οικονομική βοήθεια στα μέλη τους). Στόχος τους είναι η είσπραξη του αιτούμενου κεφαλαίου προκειμένου να γίνουν συνεταιριστικές τράπεζες. Υπόκεινται στην εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών.

Οι συνεταιριστικές τράπεζες, ως πιστωτικό ίδρυμα, μπορούν να προσφέρουν όλες τις τραπεζικές υπηρεσίες, εκτός από την αναδοχή.

Η δημιουργία του νομοθετικού πλαισίου είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πολυάριθμων πιστωτικών συνεταιρισμών, οι περισσότεροι από τους οποίους μετατράπηκαν σε συνεταιριστικές τράπεζες. Η πλειοψηφία δημιουργήθηκε κατά τα έτη 1994 και 1995 μετά από πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν κυρίως το 1999. Δημιουργήθηκαν κυρίως στις επαρχίες της Ελλάδας και όχι στα κύρια αστικά κέντρα της Αθήνας ή της Θεσσαλονίκης. Το ελάχιστο κεφάλαιο που απαιτείται για τη δημιουργία συνεταιριστικής τράπεζας στους δύο αυτούς τομείς είναι ο κύριος λόγος για την απουσία συνεταιριστικής τράπεζας στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Το ελληνικό κράτος που χρησιμοποιεί κεφάλαια της Ευρωπαϊκής Ένωσης διευκόλυνε τη δημιουργία συνεταιριστικών τραπεζών χρηματοδοτώντας πρωτοβουλίες για τη μετατροπή πιστωτικών συνεταιρισμών σε συνεταιριστικές τράπεζες.

Πίνακας 2 : Συνεταιριστικές Τράπεζες στην Ελλάδα

Cooperative Banks	No of branches	No of employees
Cooperative Bank of Chania	33	222
Cooperative Bank of Thessaly	10	85
Cooperative Bank of Epirus	9	84
Cooperative Bank of Central Macedonia	3	48
Cooperative Bank of Karditsa	4	38
Cooperative Bank of Drama	3	50

Πηγή : (Mylonakis, 2020)

4.4 Μια αυτόνομη ανάπτυξη

Το ελληνικό πιστωτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από την αυτονομία που βασίζεται στα τοπικά πιστωτικά ιδρύματα. Αρχικά, το σύστημα αποτελούνταν μόνο από πιστωτικούς συνεταιρισμούς. Από το 1993, λόγω έντονου ενδιαφέροντος, έχουν δημιουργηθεί 31 πιστωτικοί συνεταιρισμοί σε 30 πόλεις. Κατά την περίοδο που ακολούθησε, 16 πιστωτικοί συνεταιρισμοί πέτυχαν τη μετατροπή τους σε συνεταιριστική τράπεζα, συγκεντρώνοντας το αντίστοιχο απαιτούμενο κεφάλαιο για μια συνεταιριστική τράπεζα, ενώ 11 συνέχισαν να λειτουργούν ως πιστωτικοί συνεταιρισμοί. Μέχρι το τέλος του 2014 υπήρχαν δέκα συνεταιριστικές τράπεζες και πέντε πιστωτικοί συνεταιρισμοί.

Το ελληνικό σύστημα δεν αναγνώρισε την ύπαρξη περιφερειακών συνεταιριστικών τραπεζών, όπως στην περίπτωση της Γαλλίας, Γερμανίας ή Ιταλίας. Η νομοθεσία δεν προϋποθέτει την ύπαρξη κεντρικής συνεταιριστικής τράπεζας, όπως συμβαίνει με πολυάριθμα συστήματα πιστωτικών συνεταιρισμών στην Ευρώπη. Η ιδέα μιας κεντρικής συνεταιριστικής τράπεζας συζητήθηκε λόγω των αδυναμιών στην ανάπτυξη του συστήματος, και ιδιαίτερα για τα περισσότερα από τα ιδρύματα που συμμετέχουν. Η δημιουργία αυτής της τράπεζας στόχευε στην ανάπτυξη των υπηρεσιών που δεν μπορούν να προσφερθούν ή είναι πολύ δαπανηρές για τους πελάτες της τράπεζας. Η παρέμβασή της θα μπορούσε να γίνει σε διάφορα επίπεδα με την προσφορά ενός δικτύου που θα εξαπλώνεται σε διεθνές επίπεδο, ακόμη και διεθνώς, εκτός από την προσφορά κεντρικών υπηρεσιών με αποδεκτό κόστος και μεταφορά τεχνολογίας. Το 2001

δόθηκε απάντηση στην αναγκαιότητα αυτή με τη δημιουργία της Panellinia Bank ως χρηματοπιστηριακής εταιρείας και όχι ως τράπεζα συνεργασίας. Όμως τα αποτελέσματα δεν ήταν αναμενόμενα λόγω της διαμόρφωσης του συνεταιριστικού πιστωτικού συστήματος και των αλλαγών που έλαβαν χώρα στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και την ελληνική οικονομία λόγω της κρίσης χρέους της χώρας μας.

4.5 Οι επιπτώσεις της κρίσης στις συνεταιριστικές τράπεζες της Ελλάδας

Ενώ οι Παπαδημητρίου & Τοay (2014) καταγράφουν ότι η οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2007 παρέμεινε αλώβητη για τις συνεταιριστικές τράπεζες της Ευρώπης, το ίδιο δε συνέβει και για την Ελλάδα. Η κρίση χρέους στην Ελλάδα και τα μέτρα που εφαρμόστηκαν από το 2010 προκάλεσαν την ύφεση της ελληνικής οικονομίας. Βασική συνέπεια της τραπεζικής αγοράς υπήρξε η τεράστια αύξηση των μη αμειβόμενων δανείων μη τραπεζικών πελατών. Μέχρι το τέλος του 2013, τα μη καταβληθέντα δάνεια υπολογίστηκαν κατά μέσο όρο στο 31,9% των συνολικών δανείων, ενώ μέχρι το τέλος του 2014 ήταν 33,8% (Karafolas, 2016). Επιπλέον, οι ελληνικές τράπεζες, ιδιαίτερα οι συστημικές εμπορικές τράπεζες, υπέφεραν από το «κούρεμα» των ελληνικών ομολόγων μέσω της συμφωνίας του PSI που εγκρίθηκε το 2012 (Τράπεζα της Ελλάδος, 2014). Μέσω της συμφωνίας αυτής, οι τράπεζες έχασαν σχεδόν το ήμισυ της αξίας που αντιστοιχούσε στα ελληνικά ομόλογα που κατείχαν πριν από τη συμφωνία.

Από την άλλη πλευρά η συμμετοχή των συνεταιριστικών τραπεζών ήταν πολύ περιορισμένη. Το «κούρεμα» ομολόγων, τα απομειωμένα δάνεια και η γενική ύφεση της οικονομίας επηρέασαν τα περιουσιακά στοιχεία και τα αποτελέσματα των τραπεζών. Οι τράπεζες υποχρεώθηκαν να καταχωρίσουν σημαντικές διατάξεις που προκάλεσαν αρνητικά αποτελέσματα των οποίων οι συνέπειες εμφανίστηκαν στην κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών, σύμφωνα με τα αιτήματα της Βασιλείας II. Οι ελληνικές τράπεζες έπρεπε να αντιμετωπίσουν σημαντική αύξηση του κεφαλαίου. Για την επίλυση του κεφαλαιακού προβλήματος, οι συστημικές τράπεζες κέρδισαν τη χρηματοδότηση του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας που δημιουργήθηκε μέσω της συμφωνίας του Μηχανισμού Σταθερότητας. Δυστυχώς, οι συνεταιριστικές τράπεζες δεν διέθεταν αυτή την επιλογή. Οι συνεταιριστικές τράπεζες έπρεπε να βρουν, χωρίς βοήθεια, παλιά και νέα μέλη, επιπλέον των απαραίτητων κεφαλαίων για την κάλυψη των κεφαλαιακών απαιτήσεων σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Βασιλείας II (Karafolas, 2016).

Οι περισσότερες συνεταιριστικές τράπεζες επέτυχαν στην αλλαγή αυτή. Ωστόσο, έξι από αυτές δεν το έκαναν. Μια κατάσταση που δε χρειάζεται κριτική, καθώς οι συνεταιριστικές

τράπεζες δεν είχαν την ίδια ευνοϊκή μεταχείριση με τις συστημικές τράπεζες. Έτσι, η Τράπεζα της Ελλάδος με την απόφαση της Επιτροπής Πιστωτικών και Ασφαλιστικών Θεμάτων της Τράπεζας της Ελλάδος, αποφάσισε να ανακαλέσει τις άδειες έξι συνεταιριστικών τραπεζών το 2012 και το 2013. Αργότερα η άδεια της Τράπεζας της Πανελλήνιας ανακλήθηκε με απόφαση της Κεντρικής Ευρωπαϊκής Τράπεζας τον Απρίλιο του 2015. Ένα μέρος των περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων των συνεταιριστικών τραπεζών μεταφέρθηκαν σε άλλες συστημικές τράπεζες (Karafolas, 2016).

4.6 Η εταιρική διακυβέρνηση και ο εσωτερικός έλεγχος των συνεταιριστικών τραπεζών στην Ε.Ε. και στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την EACB (2013) η ρύθμιση και η αξιολόγηση της διακυβέρνησης πρέπει να σέβεται το συνεταιριστικό μοντέλο. Οι κανονισμοί των τραπεζών δεν πρέπει να ερμηνεύονται με τρόπους που περιορίζουν τη διαφορετικότητα των μοντέλων και δημιουργούν κίνδυνο συγκέντρωσης. Η διερμηνεία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη διπλή φύση των συνεταιριστικών τραπεζών, όπως οι τράπεζες και οι συνεταιρισμοί γι' αυτό και οι αρχές πρέπει να υπερισχύουν των λεπτομερών κανόνων. Επισημαίνει ότι οι συνεταιριστικές τράπεζες δεν πρέπει να διακρίνονται ως ένα είδος "ανώμαλου" μοντέλου με τους δικούς τους κανόνες και ότι οι αρχές διακυβέρνησης θα πρέπει να είναι συμβατές με όλα τα μοντέλα και το συνεταιριστικό σύστημα θα πρέπει επίσης να θεωρείται ως υποδειγματικό μοντέλο διακυβέρνησης. Τα χαρακτηριστικά του συνεταιριστικού μοντέλου θα πρέπει να λαμβάνονται δεόντως υπόψη κατά την εφαρμογή των αρχών και ότι οι συνεταιριστικές τράπεζες ενθαρρύνουν την ολοκληρωμένη κατανόηση της καλής διακυβέρνησης, η οποία δεν περιορίζεται στους κανόνες σχετικά με τους οργανισμούς διαχείρισης, αλλά αφορά και τις επιχειρήσεις, την οργάνωση και τις δομές. Θεωρούν πως η εταιρική κουλτούρα και οι αξίες αποτελούν θεμελιώδες στοιχείο της καλής διακυβέρνησης που βασίζεται στην υπεύθυνη και δεοντολογική συμπεριφορά. Επίσης, η διακυβέρνηση πρέπει να αξιολογείται ανάλογα με το μέγεθος, τις προκλήσεις και τους κινδύνους των οργανισμών και οι ρυθμιστικές αρχές και οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να είναι ανοικτές στη καλή διακυβέρνηση όπως ο συνεταιριστικός τρόπος. Κατανοούν πως οι συνεταιριστικές τράπεζες είναι πλήρως αφοσιωμένες στη καλή διακυβέρνηση και δεσμεύονται για τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα, την αλληλεγγύη, τη δημοκρατία και την ηθική των επιχειρήσεων και προτίθενται να προωθήσουν την κατάρτιση των μελών του διοικητικού συμβουλίου τους. Χρειάζονται ρύθμιση και εποπτεία διακυβέρνησης βασισμένη σε αρχές συμβατές με όλα τα τραπεζικά μοντέλα, που εφαρμόζονται ανάλογα με τις προκλήσεις και τους κινδύνους, αξιολογώντας τις διαφορετικές περιστάσεις λεπτομερώς και κατά περίπτωση.

Όπως έχει ειπωθεί και στο 2^ο κεφάλαιο αυτής της διερευνητικής εργασίας, παρόλο που οι Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα δημιουργήθηκαν και εφαρμόζονται κυρίως για τις εισηγμένες εταιρίες, μπορούν να τις εφαρμόσουν και οντότητες οι οποίες δεν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, άρα και οι συνεταιριστικές τράπεζες. Βέβαια δεν εφαρμόζουν τις ειδικές πρακτικές που ακολουθούν οι εισηγμένες, αλλά τις «γενικές αρχές» και τις καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που έχει δημοσιεύσει ο Σ.Ε.Β.

Η Ένωση των Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδος το 2006 έκδωσε ένα κείμενο για τις αρχές διακυβέρνησης των τραπεζών αυτών, βάση των αρχών που είχε εκδώσει η EACB την ίδια χρονιά και αναφέρεται στον εταιρικό μηχανισμό διακυβέρνησης. Υποστηρίζουν ότι η εταιρική διακυβέρνηση έχει σημασία και για τις συνεταιριστικές τράπεζες, με δεδομένο ότι υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και διαχείρισης σε μικρότερο βαθμό από ότι τις άλλες κοινές εταιρίες και τις εισηγμένες, αφού η διαχείριση είναι επανδρωμένη από μέλη της τράπεζας. Επίσης, και στις αρχές αυτές αναφέρεται πως στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι να εξασφαλίσει ότι οι αποφάσεις της διοίκησης μιας τράπεζας έχουν ως στόχο το συμφέρον των ιδιοκτητών της, ενώ παράλληλα παρέχουν μια γκάμα δραστηριοτήτων. Έτσι υποστηρίζουν ότι η άσκηση ελέγχου προς το διοικητικό συμβούλιο είναι άκρως απαραίτητη και αυτό έχει ως συνέπεια τα καθήκοντα των δύο συμβουλίων να είναι διαχωρισμένα και αναγκαία η ισορροπία μεταξύ των αρμοδιοτήτων και εξουσιών. Στην περίπτωση των συνεταιριστικών τραπεζών, διεξάγεται τόσο εξωτερικός έλεγχος από την Τράπεζα της Ελλάδος όσο και εσωτερικός έλεγχος. Ο εσωτερικός έλεγχος από τα μέλη χαρακτηρίζεται από τις δημοκρατικές αρχές των συνεταιρισμών και επεκτείνεται σε ολόκληρο το συνεταιριστικό δίκτυο. Φυσικά, σημειώνουν πως υπάρχει και εξωτερικός έλεγχος από ορκωτούς ελεγκτές ή εταιρίες (ΕΣΤΕ, 2006). Παρακάτω καταγράφονται οι λόγοι για τους οποίους εφαρμόζουν οι συνεταιριστικές τράπεζες έναν δικό τους συνεταιριστικό μηχανισμό διακυβέρνησης.

4.6.1 Ο δημοκρατικός έλεγχος προέρχεται από τη βάση

Η διακυβέρνηση κυβερνά την επιχείρηση και αυτό έχει εξωτερική και εσωτερική διάσταση. Η εξωτερική διάσταση αναφέρεται στις δομές και στη διαχείριση των διαφόρων φορέων που εξισορροπούν τα συμφέροντά τους στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εσωτερική διάσταση αναφέρεται στην θεσμική επιχειρηματική πλατφόρμα, στις δομές της, στους οργανισμούς, στις διαδικασίες, στους ελέγχους και τις ισορροπίες, στους ελέγχους και στον πολιτισμό. Ένα μεγάλο μέρος της καλής διοίκησης ή της επιχειρηματικής διοίκησης αφορά δομές που υπόκεινται, κατά το μάλλον ή ήττον, σε ανισορροπίες ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται (EACB, 2013).

Στις συνεταιριστικές τράπεζες, τα μέλη είναι εκείνα που παρέχουν εξουσία στα όργανα της εταιρείας, η οποία σχετίζεται κατά κύριο λόγο, με τον διαμοιρασμό των εξουσιών και την επίβλεψη της εφαρμογής τους από τα όργανα. Σε ένα δημοκρατικό πλαίσιο, τα μέλη μπορούν να ασκήσουν επίδραση διαμέσου της γενικής συνέλευσης καθώς συνιστούν τη γενική συνέλευση ή εκπροσωπούνται από τα άτομα που έχουν ψηφίσει. Η γενική συνέλευση είναι αυτοδύναμη, ενώ η σύνθεσή της δεν επηρεάζεται από τις ενέργειες άλλων οργάνων. Συνεπώς, το σύνολο των καθηκόντων αφορούν τα μέλη που εκπροσωπούνται στη γενική συνέλευση. Εξαιτίας του γεγονότος ότι όλα τα μέλη έχουν δικαίωμα να ψηφίσουν και η ψήφος όλων χαρακτηρίζεται από ισότητα, οι ενέργειες που αποφασίζονται τονίζουν τη δημοκρατικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης των συνεταιριστικών τραπεζών.

Η Γενική συνέλευση εκπροσωπεί το σύνολο των μελών και επιθεωρεί την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης. Επίσης, ευθύνη της γενικής συνέλευσης είναι η ανάδειξη των μελών των συμβουλίων μετά από ψηφοφορία, καθώς και η αποδοχή των οικονομικών καταστάσεων του έτους. Τα μέλη των συμβουλίων είναι νόμιμα καθώς έχουν ψηφισθεί από τα μέλη σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο και συνεπώς οφείλουν να λογοδοτήσουν σε αυτά. Τα μέλη παρακολουθούν τις αποφάσεις των μελών που έχουν εκλεγεί, ενώ σε περιπτώσεις όπου υπάρξει κάποια παράβαση ορίων αναφορικά με τις αρμοδιότητες, έχουν τη δυνατότητα να στερήσουν τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες από τα στελέχη ή ακόμα και να τα απομακρύνουν από τη θέση τους. Επιπρόσθετα, η γενική συνέλευση έχει τη δυνατότητα να μην εγκρίνει την έκθεση του έτους και ένα να μην επικυρώσει όσα έχουν αποφασισθεί από το διοικητικό συμβούλιο. Ο δημοκρατικός χαρακτήρας της γενικής συνέλευσης και η παρουσία των μελών επιτυγχάνει την εξισορρόπηση των εξουσιών μεταξύ των μελών είτε είναι ιδιοκτήτες, μέλη του συμβουλίου και διευθυντές της συνεταιριστικής τράπεζας (ΕΣΤΕ, 2006).

Η δημοκρατική αρχή "ένα μέλος, μία ψήφος" διαπερνά τη διακυβέρνηση και εξασφαλίζει την αντιπροσωπευτικότητα του συμβουλίου. Αυτό προάγει την ποικιλομορφία και περιορίζει το groupthink. Η ιδιότητα μέλους δημιουργεί ένα σύνολο ελέγχων και ισορροπιών μεταξύ μελών και διαχειριστών. Η αρχή της οικοδόμησης από κάτω προς τα πάνω και η εστίαση στην εκπροσώπηση των διαφόρων εκλογικών περιφερειών (μέλη, διευθυντικά στελέχη κ.λπ.) οδηγεί στη διακυβέρνηση των κεντρικών δομών δημιουργώντας ένα σύνολο ελέγχων και ισορροπιών μεταξύ των κεντρικών δομών και των συνδεδεμένων τραπεζών. Οι συνεταιριστικές τράπεζες έχουν ισχυρούς παράγοντες που υποστηρίζουν τη διαρθρωτική τους σταθερότητα, τη διασπορά των κινδύνων μεταξύ πολλών περισσότερο ή λιγότερο ανεξάρτητων φορέων. Οι απλές και τοπικές επιχειρήσεις που βασίζονται στην εγγύτητα και την οικεία γνώση του τομέα με

μακροπρόθεσμη στρατηγική που στοχεύει στη χρηματοδότηση της οικονομίας και την ανάπτυξη των κοινοτήτων και όχι στο βραχυπρόθεσμο κέρδος. Γι' αυτό και οι τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες έχουν επίσης ισχυρούς μηχανισμούς αλληλεγγύης, πολλοί έχουν ένα ανώτατο όργανο που ασκεί έλεγχο πρώτου επιπέδου, συχνά κεφαλαιοποιούνται καλά επειδή τα κέρδη τους τίθενται σε μεγάλο βαθμό σε αποθεματικό (EACB, 2013).

4.6.2 Ισορροπία μεταξύ των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη οργάνων

Τα όργανα των οποίων αρμοδιότητα είναι να εποπτεύουν τις ενέργειες των εκτελεστικών οργάνων έχουν το δικαίωμα να επιτηρούν τη διαχείριση. Οι εθνικές νομοθετικές ρυθμίσεις προβλέπουν ότι τα συγκεκριμένα όργανα ευθύνονται για την παρακολούθηση των αποφάσεων της διαχείρισης, όπως και στις επιχειρήσεις που συνδέονται με αυτή. Επιπλέον ελέγχουν σε γενικές γραμμές τη λειτουργία της συνεταιριστικής τράπεζας. Ακόμα επιβλέπουν την εναρμόνιση με τις νομοθετικές ρυθμίσεις. Κατά συνέπεια, τα εκτελεστικά όργανα δεσμεύονται να καταθέσουν έκθεση κατόπιν αιτήσεως των στελεχών που εποπτεύουν. Επίσης, τα εκτελεστικά όργανα έχουν την υποχρέωση να παρέχουν πρόσβαση σε αρχεία της τράπεζας για περαιτέρω έλεγχο. Τα εποπτικά όργανα θα εκθέσουν τις ιδέες τους αναφορικά με τη πολιτική της τράπεζας και παράλληλα συνεισφέρουν στο έργο των εκτελεστικών οργάνων. Προκειμένου να ληφθούν ουσιαστικές αποφάσεις, είναι απαραίτητη η έγκριση των εποπτικών οργάνων (ΕΣΤΕ, 2006).

4.6.3 Λιγότερες συγκρούσεις συμφερόντων

Ο κίνδυνος για την ύπαρξη σύγκρουσης συμφερόντων είναι περιορισμένος εξαιτίας των δύο προηγούμενων γνωρισμάτων, αφού αποτρέπουν τέτοιες καταστάσεις για τα εκτελεστικά όργανα των συνεταιριστικών τραπεζών και ελέγχουν τον τρόπο με τον οποίο παίρνονται οι αποφάσεις τους. Όπως ισχύει από την κουλτούρα των συνεταιριστικών τραπεζών, έτσι και τα εκτελεστικά όργανα δεν μπορούν να επηρεάσουν περισσότερο σε μια ψηφοφορία καθώς τα ίδια είναι μέλη των συνεταιριστικών τραπεζών και άρα εφαρμόζουν στην ψηφοφορία την αρχή «ένα άτομο – μια ψήφος». Επιπροσθέτως όπως ισχύει για τα όλα μέλη, έτσι κι στα εκτελεστικά άτομα η δυνατότητα άντλησης κεφαλαιακών κερδών από τη συνεταιριστική μερίδα δεν είναι δυνατόν, έτσι εξασφαλίζεται πως τα διοικητικά άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις, τις παίρνουν έχοντας ως στόχο τη συνεχή ανάπτυξη της τράπεζας και όχι σε βραχυχρόνιους κερδοσκοπικούς σκοπούς. Σε αυτό βέβαια βοηθάει και ο περιορισμός που ισχύει για τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που μπορούν να κατέχουν όλα τα μέλη, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα του μερίσματος για τη συνεχή μακροπρόθεσμη ωφέλεια της τράπεζας.

4.6.4 Εποπτεία του εθνικού επιπέδου από το τοπικό

Στις συνεταιριστικές τράπεζες υπάρχει και μια επιπλέον όψη για την εταιρική διακυβέρνηση. Σε κάθε τοπικό κατάστημα, η εταιρική διακυβέρνηση έχει επίσης και μια όψη μέσα στο δίκτυο. Σε ένα μεγάλο μέρος των ευρωπαϊκών χωρών, οι συνεταιριστικές τράπεζες δομούνται σε τραπεζικά δίκτυα, τα οποία εμπεριέχουν και από δύο ή τρία επίπεδα, δηλαδή τις τοπικές, τις περιφερειακές τράπεζες και τα εθνικά δίκτυα, μέσα σε αυτά και μια κεντρική τράπεζα. Γι' αυτό και η εταιρική διακυβέρνηση μέσα στο δίκτυο των συνεταιρισμών έχει αντίστροφη δομή πυραμίδας. Έτσι επιτρέπει στην μητρική τράπεζα να εποπτεύει, να ασκεί βέτο και να ελέγχει τις θυγατρικές της. Βέβαια σε αυτό βοηθάει και διαφορετική κατανομή εξουσίας και ελέγχου, αφού οι τοπικές τράπεζες έχουν μετοχές στις περιφερειακές και στα κεντρικά ιδρύματα. Άρα, η δύναμη εξουσία και άσκησης ελέγχου μέσα στο τραπεζικό δίκτυο των συνεταιριστικών τραπεζών γίνεται από τη βάση, αφού θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι οι τοπικές ανάγκες έχουν τη σημασία τους σε κάθε μορφή πολιτικής απόφασης που παίρνεται στα κεντρικά επίπεδα. Έτσι τα μέλη των τοπικών επιπέδων εκλέγουν τα διοικητικά όργανα των περιφερειακών και κεντρικών ιδρυμάτων (ΕΣΤΕ, 2006). Ένα τέτοιο επιχειρηματικό εγχείρημα στην Ελλάδα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω με την Πανελλήνια Τράπεζα, προσπάθησε να γίνει αλλά λόγω της οικονομικής κρίσης απέτυχε. Οι Παπαδημητρίου και Τοay (2014) αναδεικνύουν έναν τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να αναδιαρθρωθεί η δομή του επιχειρηματικού συνεταιριστικού τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα.

4.6.5 Αμοιβαία σχέδια εγγύησης

Τέλος, ένα ακόμη χαρακτηριστικό του τραπεζικού δικτύου των συνεταιριστικών τραπεζών είναι ότι οι τράπεζες συνεισφέρουν οικονομικά ένα αμοιβαίο κεφάλαιο εγγύησης ανάλογα με το ενεργητικό που κατέχει η κάθε τράπεζα. Ο σκοπός ενός τέτοιου μηχανισμού εγγύησης είναι να διαμοιραστούν οι ενδεχόμενοι οικονομικοί κίνδυνοι που θα μπορούσαν να προκύψουν, ώστε να αντιμετωπιστούν και να εξασφαλιστεί η οικονομική φερεγγυότητα των τραπεζικών μελών του δικτύου. Γι' αυτό και αυτά τα κεφάλαια εγγύησης βοηθούν στην αντιμετώπιση δυσκολιών από τα προβληματικά δάνεια των τοπικών τραπεζών και να μη υπάρξει πρόβλημα στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ομαλή λειτουργία των τραπεζών. Σύμφωνα με το ΕΣΤΕ (2006) αυτός ο μηχανισμός είναι συμπληρωματικό είδος ελέγχου. Σε αυτό βοηθάει και ο εσωτερικός έλεγχος των τραπεζών που πρόκειται να λάβουν μέτρα για να αντιμετωπίσουν τη φερεγγυότητα τους μέσα στο συνεταιριστικό τραπεζικό σύστημα. Αυτή η ελεγκτική διαδικασία είναι επιπρόσθετο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης, γι' αυτό και εξασφαλίζονται με αυτό τον τρόπο τα συμφέροντα των ιδιοκτητών-μελών των τραπεζών.

Η ευρωπαϊκή ένωση των συνεταιριστικών τραπεζών (ECB, 2013) αντιτίθεται στον νέο εποπτικό νόμο που εξέδωσε το Συμβούλιο στις Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με την εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων, καθώς οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι δεν είναι οι ίδιοι για μια μεγάλη διεθνή τράπεζα που δραστηριοποιείται στις αγορές, όπως για μια μικρή τράπεζα λιανικής συνεταιρισμού. Από την άποψη αυτή, προτείνουν πως θα πρέπει να εφαρμοστεί με ακρίβεια η αρχή της αναλογικότητας. Επίσης διατυπώνουν ότι συχνά φαίνεται να έχουν συνταχθεί νομοθετικά κείμενα για μεγάλες διεθνείς ανώνυμες τράπεζες, χωρίς να πιστεύεται ότι θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και σε άλλους πολύ διαφορετικούς και τοπικούς θεσμούς. Θεωρούν ότι η εφαρμογή των αρχών διακυβέρνησης πρέπει να είναι ανάλογη με την εθνική νομοθεσία και ρύθμιση, μέγεθος, πολυπλοκότητα, δομή, οικονομική σημασία, προφίλ κινδύνου και επιχειρηματικό μοντέλο της τράπεζας. Ακόμα θεωρούν πως οι αρχές πρέπει να προηγούνται των λεπτομερών κανόνων, αφού ο καθορισμός λεπτομερών κανόνων θα οδηγούσε μόνο στην τυποποιημένη διακυβέρνηση χωρίς ουσιαστικές βελτιώσεις. Πράγματι, σε πολλές περιπτώσεις, οι τραπεζικές αδυναμίες έχουν προκληθεί από τη σύνταξη διοικητικών συμβουλίων που αποτελείται από πάρα πολλά παρόμοια προφίλ, όπου οι χρηματοοικονομικοί τεχνικοί επικεντρώνονται στη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της μόχλευσης. Γι' αυτό και οι διάφορες περιστάσεις πρέπει να αξιολογούνται λεπτομερώς και κατά περίπτωση.

Παρόλα αυτά θεωρούν ότι η καλή διακυβέρνηση των συνεταιριστικών τραπεζών είναι ζωτικής σημασίας και αποτελεί μέρος της ταυτότητας και των αξιών τους. Ο τρόπος συνεταιριστικής διακυβέρνησης πρέπει να θεωρείται ως μοντέλο που βασίζεται στα δικά του και μοναδικά πλεονεκτήματα και όχι, όπως μερικές φορές προτείνεται, ως ένα άτυπο μοντέλο, το οποίο είναι καλά εδραιωμένο σε διάφορα επιχειρηματικά περιβάλλοντα των εθνικών οικονομιών. Έτσι, οι συνεταιριστικές είναι αποφασισμένες να συνεχίσουν να βελτιώνουν τη διακυβέρνησή τους και να λάβουν όλα τα αναγκαία μέτρα γι' αυτό, με συνεργατικό τρόπο, με σεβασμό στο συγκεκριμένο τους μοντέλο οργάνωσης και διακυβέρνησης στο πλαίσιο του νόμου. Επιθυμούν πραγματική διακυβέρνηση με βάση την ευθύνη, την εμπλοκή και όχι την τυπική απόκλιση της προσέγγισης του κουτιού που συχνά οδηγεί σε ρουτίνα και εφησυχασμό. Τέλος, θεωρούν ότι οι λεπτομερείς διατάξεις περί διακυβέρνησης βασίζονται σε νομικές αρχές μπορούν να συμφωνηθούν μόνο σε τραπεζικό επίπεδο και σε τράπεζα ανά τράπεζα.

5. Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός αυτής της διπλωματικής είναι να διερευνηθεί ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση των Συνεταιριστικών Τραπεζών στην Ελλάδα. Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό κομμάτι τα δύο αυτά μέρη είναι αλληλένδετα μεταξύ τους για μια οντότητα, ακόμα και για ένα πιστωτικό ίδρυμα όπως οι Συνεταιριστικές Τράπεζες. Επίσης, όπως καταγράφηκε οι Συνεταιριστικές Τράπεζες εξαιτίας της χρηματοοικονομικής κρίσης μειώθηκαν ή συγχωνεύθηκαν και σήμερα υπάρχουν 7 σε όλη την Ελλάδα. Επιπρόσθετα θα διερευνηθεί κατά πόσο προσαρμόστηκαν οι Συνεταιριστικές Τράπεζες στην Ελλάδα, μετά τις νομοθετικές και επιχειρηματικές αλλαγές που συνέβησαν στην χώρα την περίοδο της οικονομικής κρίσης και πιο συγκεκριμένα τα τελευταία χρόνια. Επιλέχθηκε η περίοδος αυτή, διότι τα τελευταία χρόνια μεταβλήθηκε το θεσμικό πλαίσιο κυρίως στα πιστωτικά ιδρύματα, μέσα στα οποία ανήκουν και οι Συνεταιριστικές, άρα έπρεπε να προσαρμοστούν και αυτές στους νέους κανόνες και αλλαγές περί εταιρικής διακυβέρνησης.

Γενικά υπάρχουν πολλοί ερευνητές που τους απασχολούν τα θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε μορφή επιχείρησης, όπως αναφέρθηκαν και στο θεωρητικό κομμάτι οι Melin & Nordqvist (2000), Spanos (2005), Aguilera & Cuervo-Cazurra (2009), Al-jabali κ.ά. (2011), Chen κ.ά. (2011), Radu (2012), Florea & Florea (2013). Πολλοί είναι και οι ερευνητές των οποίων οι έρευνες επικεντρώνονται στα χρηματοπιστωτικά συστήματα παγκοσμίως και κυρίως στις συστημικές τράπεζες. Στην Ελλάδα η Λάρδα (2018) ασχολήθηκε με τις συστημικές και οι Alexopoulos & Goglio (2009) στις συνεταιριστικές τράπεζες, αλλά στο κομμάτι της κεφαλαιακής απόδοσης. Δυστυχώς όμως δεν έχει εντοπιστεί κάποια σχετική μελέτη ή έρευνα, η οποία να επικεντρώνεται στο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση των Συνεταιριστικών τραπεζών στην Ελλάδα.

Μια πρώτη προσπάθεια προσέγγισης του θέματος γίνεται μέσα από αυτή την ποιοτική έρευνα, η οποία έλαβε χώρα το διάστημα του 2^{ου} εξαμήνου του 2020 και έγινε με τη μέθοδο των τηλεφωνικών συνεντεύξεων και τη χρήση του εργαλείου του ερωτηματολογίου. Θεωρήθηκε ότι αυτή η μέθοδος εξασφάλιζε την αποκόμιση, αξιολόγηση και αποτίμηση των απαιτούμενων πληροφοριών για την ολοκλήρωση της εργασίας. Για το σκοπό της έρευνας δημιουργήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο διάρκειας περίπου 10'-15' (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1), το οποίο απευθύνθηκε στους 7 υπεύθυνους Εσωτερικούς Ελεγκτές των τμημάτων του Εσωτερικού Ελέγχου των Συνεταιριστικών Τραπεζών. Ακόμα, υπήρξε ενημερωτικό e-mail αλλά και τηλεφωνική επικοινωνία με τις γραμματείες των Συνεταιριστικών Τραπεζών, έτσι ώστε να ενημερωθούν οι αρμόδιοι σχετικά με την έρευνα που γίνεται και την

δυνατότητα ύπαρξης τηλεφωνικής συνέντευξης για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον συνεντευξιζόμενο σε ώρες που μπορούν να είναι διαθέσιμοι οι ερωτώμενοι.

Όσο για τη συνέντευξη επιλέχτηκε η μέθοδος της προγραμματισμένης και όχι τυχαίας συνέντευξης προκειμένου να συλλεχθούν οι απόψεις και των 7 κύριων Εσωτερικών Ελεγκτών που εμπλέκονται με τις συγκεκριμένες τράπεζες. Ακόμα, να υπάρχει η δυνατότητα διευκρίνησης ασαφών ερωτήσεων και να υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής των ερωτημάτων ανάλογα με το προφίλ του ερωτώμενου. Αξίζει να σημειωθεί ότι, ο διεθνώς οίκος αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης Governance Metrics International (GMI) χρησιμοποιεί ανάλογη μέθοδο αφού παράλληλα με τα δημοσιευμένα στοιχεία των επιχειρήσεων, συλλέγει και προσωπικές απόψεις των μελών του Δ.Σ. και των ανώτατων εκτελεστικών στελεχών με τη μέθοδο των συνεντεύξεων σε βάθος, με στόχο να αξιολογήσει την ακρίβεια των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών. Επίσης ένας ακόμα λόγος επιλογής της τηλεφωνικής συνέντευξης και όχι αποστολής του ερωτηματολογίου είναι να μη καταπονηθεί το άτομο κατά τη διαδικασία της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και να μην παρατηρηθούν φαινόμενα προχειρότητας και μη σωστής άντλησης πληροφοριών.

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα από τα πιο διευρυμένα εργαλεία άντλησης πρωτογενών δεδομένων και θα πρέπει να διαμορφώνεται ώστε ο ερωτώμενος να είναι διατεθειμένος να απαντήσει με ακρίβεια, ευκρίνεια και σε μικρό χρονικό διάστημα. Ακόμα ο αριθμός των ερωτήσεων θα πρέπει να είναι τέτοιος έτσι ώστε να καλύπτει το θεωρητικό κομμάτι της έρευνας και να είναι σε λογικά επίπεδα. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 3 κατηγορίες. Στο πρώτο κομμάτι του ερωτηματολογίου γίνονται ερωτήσεις δημογραφικές, έτσι ώστε να υπάρχει μια εικόνα για τα στελέχη των Συνεταιριστικών Τραπεζών στην Ελλάδα αυτή την περίοδο, όπως το φύλο, τα ακαδημαϊκά τους προσόντα, τα χρόνια εργασίας και προϋπηρεσίας, τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται στον Εσωτερικό Έλεγχο του ιδρύματος, αλλά και αν κατέχουν μερίδες. Στο δεύτερο και τρίτο κομμάτι του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις έχουν να κάνουν με το κομμάτι της έρευνας, δηλαδή με την εταιρική διακυβέρνηση και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που υπάρχουν στις Συνεταιριστικές Τράπεζες στην Ελλάδα, κατά πόσο έχουν αλλάξει ή βελτιωθεί και κατά πόσο έχουν βοηθήσει στην απόδοση του ιδρύματος τα τελευταία χρόνια. Ιδιαίτερα στο δεύτερο μέρος οι ερωτήσεις δημιουργήθηκαν για την Εταιρική Διακυβέρνηση των Συνεταιριστικών Τραπεζών, δηλαδή για τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης τους, την πολιτική που ακολουθούν, τις καλές πρακτικές που χρησιμοποιούν τόσο για το Διοικητικό Συμβούλιο όσο και για την Γενική Συνέλευση. Στο τρίτο μέρος οι ερωτήσεις επικεντρώνονται στο κομμάτι του Εσωτερικού Ελέγχου, δηλαδή στη βελτίωση του

τιμήματος, στον αριθμό των ελέγχων στην επικοινωνία και ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου, τις δικλίδες ασφαλείας του Συστήματος και τέλος για τις εκθέσεις και τα σφάλματα που ανακοινώνονται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Στη 2^η και 3^η κατηγορία οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής χρησιμοποιώντας την πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει το βαθμό συμφωνίας του με μια σειρά προτάσεων, οι οποίες σχετίζονται με το σκοπό της έρευνας. Οι κλίμακες Likert γνωστοποιούνται σε «διατάξιμες μεταβλητές», όπου η σειρά των τιμών έχει σημασία, αφού οι υψηλότερες αριθμητικές τιμές συμβολίζουν την εμφάνιση του χαρακτηριστικού σε υψηλότερο βαθμό και οι μικρότερες τιμές την εμφάνιση του χαρακτηριστικού σε χαμηλότερο βαθμό. Γενικά η κλίμακα Likert είναι μια ψυχομετρική κλίμακα που χρησιμοποιείται για να διαλευκάνει κατά πόσο συμφωνούν οι ερωτώμενοι με διάφορες δηλώσεις. Κάθε στοιχείο της κλίμακας είναι και μια δήλωση και πάνω σε αυτό δηλώνουν οι ερωτώμενοι το βαθμό συμφωνίας τους. Σε αυτό το ερωτηματολόγιο οι απαντήσεις λαμβάνουν τις τιμές από 0 έως 4, όπου το 0 συνεπάγεται με καθόλου, το 1 με λίγο το 2 με αρκετά το 3 με πολύ και το 4 με πάρα πολύ.

Τέλος, σχετικά με τη μεθοδολογία ανάλυσης των αποτελεσμάτων, αφού εξήχθησαν τα αποτελέσματα με τη βοήθεια του προγράμματος IBM SPSS, χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική, η ανάλυση X^2 , και η ανάλυση συσχέτισης Spearman . Με την περιγραφική στατιστική εξήχθησαν από κάθε μια ερώτηση (όπου ήταν εφικτό) του ερωτηματολογίου ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, η συχνότητα και τα αντίστοιχα ποσοστά. Τα δεδομένα παρουσιάζονται σε μορφή πινάκων. Όσον αφορά την ανάλυση X^2 μελετήθηκαν συγκεκριμένες ερωτήσεις για να βρεθεί εάν υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους. Όσον αφορά την Spearman μελετήθηκαν συγκεκριμένες ερωτήσεις για να βρεθεί εάν συσχετίζονται μεταξύ τους είτε θετικά είτε αρνητικά.

6. Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου

Στο κεφάλαιο αυτό αποτυπώνονται και σχολιάζονται τα σημαντικότερα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου (Παράτημα Α) στα οποία δώσανε τις απαντήσεις οι 7 υπεύθυνοι των τμημάτων του Εσωτερικού Ελέγχου των Συνεταιριστικών Τραπεζών στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και όπως αναφέρθηκε, στο κεφάλαιο 4 της μεθοδολογίας έρευνας το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τρεις (3) κατηγορίες, τα γενικά χαρακτηριστικά, τις ερωτήσεις για την Εταιρική Διακυβέρνηση και τις ερωτήσεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο. Τα αποτελέσματα εξήχθησαν με τη βοήθεια του προγράμματος IBM SPSS.

6.1 Περιγραφική στατιστική των αποτελεσμάτων

Στην υποενότητα αυτή θα δούμε τα περιγραφικά στατιστικά αποτελέσματα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Στο παράρτημα (Παράστημα Β) της εργασίας (Α΄ κατηγορίας των δημογραφικών χαρακτηριστικών), παρατηρείται από την συχνότητα πως το 71,43 % των ερωτηθέντων είναι άντρες και το υπόλοιπο 28,57 % είναι γυναίκες. Επίσης οι 5 στους 7 είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με ποσοστό συχνότητας 71,43%, ενώ οι 2 κατέχουν και τον ανώτατο τίτλο της διδακτορικής εκπαίδευσης σε ποσοστό 28,57%, παρόλα αυτά και οι 7 κατέχουν από 20 και πάνω χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας ως εργαζόμενοι. Όμως, παρατηρείται, πως στα χρόνια που είναι ως εργαζόμενοι στη Συνεταιριστική τους τράπεζα, το 42,86 % εργάζεται μέχρι και 5 χρόνια στη τράπεζα, ενώ συνολικά το υπόλοιπο 57,14 % εργάζεται 10 χρόνια και πάνω, όπου το μισό 28,57 % έχει συνεργασία πάνω από 20 χρόνια με την τράπεζα. Στην ερώτηση από πόσα άτομα αποτελείται ο Εσωτερικός Έλεγχος με ελάχιστη τιμή το 1 άτομο και μεγαλύτερη τιμή τα $5 \leq$, καταγράφεται πως 2 στις 7 τράπεζες είναι από 1 άτομο, 2 στις 7 έχουν από 3 άτομα και άλλες 2 κατέχουν από $5 \leq$ άτομα με 28,57% αθροιστική συχνότητα η κάθε μια. Μόνο 1 τράπεζα με ποσοστό 14,29 % έχει 2 άτομα στο τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου. Έτσι παρατηρείται μια ποικιλία ως προς το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στο τμήμα αυτό του κλάδου των Συνεταιριστικών τραπεζών, φυσικά αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν ως προς την απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού στο συγκεκριμένο τμήμα, όπως π.χ. η απόδοση – δυναμική κάθε Συνεταιριστικής τράπεζας, τα κονδύλια που δαπανά για το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου και τη σημασία που δίνει σε αυτό. Τέλος, για καθαρά τυπικούς λόγους μόνο, καθώς θα μπορούσαν να εννοηθούν, στα Διοικητικά Συμβούλια και των 7 Συνεταιριστικών τραπεζών υπάρχουν και μη εκτελεστικά μέλη, εκτός από εκτελεστικά. Παράλληλα στη Γενική Συνέλευση συμμετέχουν ως μέλη και οι 7 ερωτηθέντες Εσωτερικοί Ελεγκτές, οι οποίοι όπως ορίζει ο Νόμος και τα καταστατικά κατέχουν μερίδες σε αυτές.

Στις ερωτήσεις της Β' κατηγορίας, το ερωτηματολόγιο (βλέπε Παράρτημα Α) επικεντρώνεται στην Εταιρική Διακυβέρνηση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ελεγκτών, όπως φαίνονται και στον πίνακα (Παράρτημα Β), όσων αφορά για την καταγραφή μιας επίσημης πολιτικής Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Συνεταιριστική τους τράπεζα με μέγιστη τιμή το 4 και ελάχιστη τιμή το 2, ο μέσος όρος να είναι το 3, υπάρχει μια σημαντική καταγραφή όσον αφορά την πολιτική της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το ίδιο συμβαίνει περίπου και όσον αφορά τη δημοσίευση – κοινοποίηση της πολιτικής Εταιρικής Διακυβέρνησης των Συνεταιριστικών ιδρυμάτων με μέγιστη τιμή το 4 και ελάχιστη το 0, ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 3,29. Άρα οι ενδιαφερόμενοι μελλοντικοί επενδυτές, εξωτερικοί ελεγκτές, ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται με μια Συνεταιριστική αλλά και ο γενικός πληθυσμός έχει μια πολύ καλή πρόσβαση όσον αφορά τη πολιτική Εταιρικής Διακυβέρνησης που ακολουθεί μια Συνεταιριστική Τράπεζα. Στην ερώτηση για την ύπαρξη βελτιώσεων, αλλαγών ή αντικαταστάσεων στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης των Συνεταιριστικών τραπεζών τα τελευταία χρόνια, με μέγιστη τιμή το 4 και ελάχιστη το 3 και μέσος όρος 3,43, διαφαίνεται πως οι Συνεταιριστικές Τράπεζες έχουν αλλάξει και προσαρμόσει πολύ έως πάρα πολύ τον Κώδικα τους τα τελευταία χρόνια. Αυτό οφείλεται κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης, τις συγχωνεύσεις των Συνεταιριστικών τραπεζών αλλά και των αλλαγών στους νόμους της Ε.Ε. και της Ελλάδας. Οι Συνεταιριστικές Τράπεζες έπρεπε να προσαρμοστούν και να υπακούσουν και αυτές στις αλλαγές, εάν ήθελαν να είναι ανταγωνιστικές και αποδοτικές.

Πιο αναλυτικά όσον αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο, σύμφωνα με τις Καλές Πρακτικές τις οποίες συνέταξε ο ΣΕΒ, όπως καταγράφηκε στο θεωρητικό κομμάτι, οι Συνεταιριστικές Τράπεζες θα πρέπει να έχουν διαχωρίσει τον ρόλο, τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του Διευθύνοντα Συμβούλου από τον πρόεδρο του Δ.Σ. Με μέγιστη τιμή το 4 και ελάχιστη 0, ο μέσος όρος να είναι στο 2,57, δηλαδή αρκετά έως πολύ. Αυτό οφείλεται στο ότι 2 από τις Συνεταιριστικές Τράπεζες με αθροιστική συχνότητα στο 28,57 % απάντησαν πως δεν έχουν καθόλου Διευθύνοντα Σύμβουλο ή τα καθήκοντα του τα έχει αναλάβει άλλος μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, το οποίο έχει την ίδια ιδιότητα μαζί και του Διευθύνοντα Συμβούλου σε θυγατρική εταιρία της Συνεταιριστικής Τράπεζας. Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνεται και η ερώτηση όσον αφορά τις πληροφορίες που κοινοποιούνται στα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται με τη Συνεταιριστική τράπεζα. Με μέγιστη τιμή το 4 και ελάχιστη το 1, ο μέσος όρος είναι 2,86. Παρόλα αυτά στην αθροιστική συχνότητα με 42,86 % φαίνεται να απάντησαν τις Συνεταιριστικές στην τιμή πολύ, δύο στην τιμή πάρα πολύ με ποσοστό 28,57 %, ενώ οι άλλες δύο κατέλαβαν τις υπόλοιπες τιμές με ποσοστό 14,29 % η κάθε μια. Έτσι φαίνεται πως

η κάθε Συνεταιριστική τράπεζα, αντιμετωπίζει ή δίνει βαρύτητα στις πληροφορίες που κοινοποιεί στα ενδιαφερόμενα μέρη τελείως διαφορετικά. Για τις επιτροπές ελέγχου και για το πόσο υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή για τον ρόλο, στη σύνθεση και τα καθήκοντα κάθε επιτροπής, οι απαντήσεις με μέγιστη τιμή το 4 και ελάχιστη το 3, ο μέσος όρος να είναι στο 3,71, οι Συνεταιριστικές τράπεζες έχουν προσαρμοστεί πλήρως σε ότι αφορά αυτό το κομμάτι της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Σε ότι αφορά τις αρμοδιότητες των εκτελεστικών μελών που κατέχουν μερίδες στη Γενική Συνέλευση και αν αυτές γνωστοποιούνται όπως φαίνεται στον πίνακα 1.2., ο μέσος όρος είναι στο 3, με ελάχιστη τιμή το 1 και μέγιστη το 4. Όπως και στην ερώτηση για την επίβλεψη των πληροφοριών που κοινοποιεί το Δ.Σ. στα ενδιαφερόμενα μέρη και εδώ υπάρχει μια διασπορά στις απαντήσεις σύμφωνα με την αθροιστική συχνότητα. Οι τρεις Συνεταιριστικές απάντησαν στην τιμή πάρα πολύ με 42,86 %, οι δύο στην τιμή πολύ με 28,57 % και οι άλλες δύο με 14,29 % η κάθε μια στις τιμές λίγο και αρκετά. Άρα, στις περισσότερες Συνεταιριστικές τράπεζες τους ενδιαφέρει πάρα πολύ ως προς τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν τα εκτελεστικά μέλη όταν αυτά κατέχουν μερίδες, καθώς θα πρέπει να αποφεύγουν να υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων και αποφάσεων για την λειτουργία της τράπεζας. Σε αυτή την ερώτηση έρχεται και η επιβεβαίωση με την επόμενη ερώτηση, όπου ερωτήθηκαν οι ελεγκτές εάν εξασφαλίζεται ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης της Συνεταιριστικής τους τράπεζας από τι στιγμή που επικρατεί η αρχή της δημοκρατικής συμμετοχής των μελών, όπως αναφέρεται στο νόμο και στα καταστατικά, με μέσο όρο στο 3,43, μέγιστη τιμή την 4 και ελάχιστη τη 2. Επομένως δεν επηρεάζει η δημοκρατική συμμετοχή των μελών τον Κώδικα στις Συνεταιριστικές τράπεζες και δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων ως προς τα μέλη που την αντιπροσωπεύουν. Ίσα ίσα σύμφωνα με κάποιους ερωτηθέντες ελεγκτές κατά την διάρκεια των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, συνέχισαν πως η αρχή της δημοκρατικής συμμετοχής δίνει ένα επιπλέον κύρος ως προς την αποτελεσματικότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης των Συνεταιριστικών τραπεζών.

Στην ερώτηση για την προσέλευση όλων των μελών στη Γενική Συνέλευση, οι οποίοι κατέχουν μερίδες, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές απάντησαν με μέγιστη τιμή τη 4 και ελάχιστη τιμή τη 2, ο μέσος όρος να υπολογίζεται στο 3, πολύ καλά. Εν αντιθέσει, στην ερώτηση για το κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα ή οι τρόποι να παραστούν στη Συνέλευση τα μέλη με ηλεκτρονικά μέσα, εφόσον δεν μπορούν να παραστούν δια ζώσης, όλων ανεξαιρέτως η απάντηση ήταν καθόλου (0). Δυστυχώς εδώ φαίνεται πως είτε οι Συνεταιριστικές τράπεζες δεν διαθέτουν ή δεν προϋπολογίζουν αρκετά κονδύλια στην εξεύρεση τέτοιων λύσεων και δεν επενδύουν αρκετά

τόσο σε ηλεκτρονικά μέσα όσο και στην ασφάλεια των πληροφοριών αυτών. Να σημειωθεί πως επειδή οι ψήφοι και η δημοκρατική συμμετοχή γίνεται με το σύστημα του εκλέγειν, πολύ πιθανόν να μην δίνεται και η δυνατότητα από τα καταστατικά των ιδρυμάτων ή του Νόμου περί Συνεταιριστικών τραπεζών. Ακόμα, στην ερώτηση κατά πόσο η Συνεταιριστική τράπεζα γνωστοποιεί τις παροχές που δίνει στα κύρια διοικητικά στελέχη της, με μέγιστη τιμή τη 4 και ελάχιστη τιμή το 0, ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 1,71. Και όπως δείχνουν τα πράγματα ο Κώδικας στις Συνεταιριστικές Τράπεζες δεν είναι τόσο εφαρμόσιμος όσων αφορά τις πληροφορίες για τις παροχές που δίνονται στα στελέχη τους. Τέσσερα ιδρύματα απάντησαν με συνολικό ποσοστό αθροιστικής συχνότητας 57,14 % καθόλου ή λίγο. Δύο ιδρύματα απάντησαν με 28,57 % πολύ, ενώ μόνο μια τράπεζα απάντησε 14,29 % πάρα πολύ. Να επισημανθεί βέβαια πως στον Κώδικα που έχει εξέδωσε ο ΕΣΕΔ το 2013 ήταν προαιρετικός για τις Συνεταιριστικές τράπεζες.

Επιπροσθέτως, στην ερώτηση για το κατά πόσο υπάρχει η κατάλληλη διαδικασία μέσα από την οποία επιλέγονται τα κατάλληλα πρόσωπα για να κατέχουν τις κύριες θέσεις στον Εσωτερικό Έλεγχο ή στο Διοικητικό Συμβούλιο με ελάχιστη απάντηση τη 2 και μέγιστη απάντηση τη 4, ο μέσος όρος διαμορφώνεται στο 3,43. Άρα, η στελέχωση των ανθρώπων που εμπλέκονται είτε στο Διοικητικό συμβούλιο, είτε στον Εσωτερικό Έλεγχο περνά μέσα από μια πολύ καλή διαδικασία και ασφαλή. Στέλεχος σε μια Συνεταιριστική τράπεζα, επισήμανε πως για να τοποθετηθεί στη θέση αυτή πέρασε από αρκετές συνεντεύξεις με πολλές ερωτήσεις κατά τη διαδικασία επιλογής. Στην ερώτηση για να εκφράσουν την γνώμη τους κατά πόσο έχει βελτιωθεί η απόδοση της τράπεζας τους τα τελευταία χρόνια ως προς την αποτελεσματικότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές απάντησαν με ελάχιστη τιμή την 2 και μέγιστη την τιμή 4, μέσο όρο 3,14. Μάλιστα στην αθροιστική συχνότητα φαίνεται ότι δύο Εσωτερικοί Ελεγκτές απάντησαν πάρα πολύ με ποσοστό 28,57 %. Οι τέσσερις απάντησαν πολύ με ποσοστό 57,14%, ενώ μόνο ένας απάντησε αρκετά με ποσοστό στο 14,29 %. Άρα φαίνεται πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης ως προς την απόδοση των Συνεταιριστικών στην αποτελεσματικότητα την Εταιρικής Διακυβέρνησης τουλάχιστον των 5 από τις 7 συνολικά Συνεταιριστικές τράπεζες.

Τέλος, στην ερώτηση κατά πόσο πιστεύεται ότι θα μπορούσε να εκδοθεί ένας Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης μόνο για τις Συνεταιριστικές τράπεζες με μέγιστη απάντηση την 4 και ελάχιστη απάντηση το 0, ο μέσος όρος των γνωμών των Εσωτερικών Ελεγκτών είναι το 2. Πιο αναλυτικά, στην αθροιστική συχνότητα εντοπίζεται μια ποικιλία στις απόψεις των Εσωτερικών Ελεγκτών καθώς δύο απάντησαν καθόλου με ποσοστό 28,57 %, καθώς θεωρούν

πως ο Βασικός που υπάρχει καλύπτει και τις Συνεταιριστικές και μπορούν να πατήσουν πάνω σε αυτόν. Στις απαντήσεις αρκετά και πολύ με ποσοστό αθροιστικής συχνότητας 28,57 % απάντησαν αντίστοιχα οι τέσσερις. Θεωρούν ότι θα πρέπει να υπάρξει μια συζήτηση καλή ως προς το κομμάτι αυτό, διότι οι Συνεταιριστικές τράπεζες έχουν άλλη μορφή και ιδιότητες από τις Συστημικές τράπεζες ή από τις εισηγμένες επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο, οι οποίες ακολουθούν τον Κώδικα υποχρεωτικά. Μόνο ένας Εσωτερικός Ελεγκτής με ποσοστό αθροιστικής συχνότητας 14,29 % απάντησε πως θα πρέπει να εκδοθεί ένας Κώδικας μόνος για τις Συνεταιριστικές τράπεζες.

Τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής συνεχίζονται με τις ερωτήσεις της Γ' κατηγορίας, όπου αφορούν το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου καθ' αυτό. Όπως φαίνεται και στον πίνακα (Παράρτημα Β), οι απόψεις των Εσωτερικών Ελεγκτών για το κατά πόσο έχει βελτιωθεί από τη χρονιά που δημιουργήθηκε ο Εσωτερικός Έλεγχος ο μέσος όρος των απαντήσεων τους είναι 3,29 με μέγιστη τιμή απάντησης το 4 και ελάχιστη τιμή το 2. Στην ερώτηση για το κατά πόσο έχουν αυξηθεί οι έλεγχοι τα τελευταία χρόνια στην Συνεταιριστική τράπεζα, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές απάντησαν με μέσο όρο 2,57, με μέγιστη τιμή το 4 και ελάχιστη τιμή το 0. Σύμφωνα με την αθροιστική συχνότητα και τα ποσοστά αυτής, οι τέσσερις Ελεγκτές απάντησαν με ποσοστό συνολικά 57,14 % πολύ και οι άλλοι τρεις απάντησαν με ποσοστό 14,29 % ο κάθε ένας τις απαντήσεις καθόλου, αρκετά και πάρα πολύ. Όπως παρατηρείται μόνο σε μια τράπεζα οι Έλεγχοι δεν έχουν αυξηθεί καθόλου τα τελευταία χρόνια. Επιπροσθέτως, στην ερώτηση κατά πόσο πιστεύεται ότι επικοινωνείτε επαρκώς ο ρόλος του Εσωτερικού ελέγχου με μέγιστη τιμή απάντησης το 4 και ελάχιστη τιμή απάντησης το 2, ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι στο 3. Έτσι φαίνεται ότι είναι ευρέως γνωστό ότι υπάρχει τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στις Συνεταιριστικές τράπεζες και πως ενεργούν ελέγχους για να διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία της και την αποφυγή κρουσμάτων απάτης. Ακόμα, σύμφωνα με τις γνώμες των Εσωτερικών Ελεγκτών και όπως εντοπίζεται στον πίνακα, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές με μέσο όρο 3,29 μπορούν και ενεργούν ανεξάρτητα τις λειτουργίες τους. Το ίδιο φαίνεται και στην αθροιστική συχνότητα, όπου με ποσοστό 42,86 % σε κάθε μια απάντηση, πολύ και πάρα πολύ καταλαμβάνουν οι 6 στις 7 Συνεταιριστικές τράπεζες. Μόνο 1 Συνεταιριστική καταλαμβάνει την απάντηση αρκετά με ποσοστό 14,29 %.

Σε ότι αφορά τις δικλίδες ασφαλείας και κατά πόσο υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο εφαρμογής και λειτουργίας τους με ελάχιστη τιμή το 0 και μέγιστη τιμή το 3, ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 1,43. Στην αθροιστική συχνότητα εντοπίζεται πως μόνο σε τρεις Συνεταιριστικές τράπεζες δεν υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο λειτουργίας και εφαρμογής των δικλίδων

ασφαλείας με ποσοστό 42,86 %. Στις υπόλοιπες τέσσερις οι απαντήσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών καταλαμβάνουν τις απαντήσεις αρκετά και πολύ με ποσοστό 28,57 % σε κάθε μια. Δεδομένου το ότι σε 4 από τις 7 Συνεταιριστικές τράπεζες με συνολικό ποσοστό 57,14 % οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ισχυρίζονται ότι υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο και εφαρμογής των δικλίδων ασφαλείας των τραπεζών τους. Εξάγεται το συμπέρασμα πως υπάρχει πρόβλημα με τις δικλίδες ασφαλείας των τραπεζών αυτών ή υπάρχουν δυσκολίες στην εφαρμογή των δικλίδων αυτών. Φυσικά, αυτό είναι ένα πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οπωσδήποτε όλοι οι εμπλεκόμενοι αυτών των Συνεταιριστικών τραπεζών, καθώς θα υπάρχουν προβλήματα τόσο στην εφαρμογή της αποτελεσματικής Εταιρικής Διακυβέρνησης, όσο και στην λειτουργία του κάθε Συνεταιριστικού ιδρύματος. Σε συνδυασμό με την επόμενη ερώτηση για το κατά πόσο έχουν περιορισθεί τα κρούσματα απάτης τα τελευταία χρόνια, σε περίπτωση που έχουν εντοπισθεί, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές απαντούν με μέγιστη τιμή το 4 και ελάχιστη τιμή το 1, ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 3,14, άρα πολύ καλά. Πιο αναλυτικά όμως, στην αθροιστική συχνότητα φαίνεται πως στις τέσσερις Συνεταιριστικές τράπεζες τα κρούσματα απάτης τα τελευταία χρόνια έχουν περιορισθεί πάρα πολύ με ποσοστό 57,14 %. Στις άλλες τρεις Συνεταιριστικές τα κρούσματα έχουν περιορισθεί από λίγο έως πολύ με ποσοστό 14,29 % σε κάθε μια απάντηση και συνολικά όλες μαζί 42,87 %. Αν συνδυαστούν οι απαντήσεις των δύο αυτών ερωτήσεων, διαφαίνεται πως τουλάχιστον σε 3 από τις 7 Συνεταιριστικές τράπεζες υπάρχουν θέματα ως προς τις δικλίδες ασφαλείας με αποτέλεσμα όταν εντοπίζονται τα κρούσματα απάτης να είναι δύσκολο να περιορισθούν.

Στην ερώτηση κατά πόσο γνωστοποιούνται τα σφάλματα που εντοπίζονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές στο Διοικητικό Συμβούλιο, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές απάντησαν με μέσο όρο 3,43, αφού οι απαντήσεις αυτών είχαν μέγιστη τιμή 4 και ελάχιστη τιμή 1. Μάλιστα οι σε πέντε Συνεταιριστικές τράπεζες καταλαμβάνουν την απάντηση πάρα πολύ με ποσοστό 71,43 %. Άρα οι Εσωτερικοί Ελεγκτές γνωστοποιούν και παραδίδουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στο Διοικητικό Συμβούλιο και στις Επιτροπές Ελέγχου για να πάρουν τις αποφάσεις για την εύρυθμη λειτουργία των ιδρυμάτων τους. Επιπλέον, με την ερώτηση κατά πόσο πιστεύουν ότι λαμβάνουν υπόψιν οι εκθέσεις και οι προτάσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών στο Διοικητικό Συμβούλιο, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές απάντησαν με μέσο όρο και εδώ 3,43 και αυτό διότι και η μέγιστη απάντηση ήταν 4 και η ελάχιστη 1. Να επισημανθεί πως και εδώ οι αθροιστικές συχνότητες των δύο αυτών ερωτήσεων έχουν τα ίδια ποσοστά στις απαντήσεις, δηλαδή οι πέντε Συνεταιριστικές τράπεζες καταλαμβάνουν την απάντηση πάρα πολύ με ποσοστό 71,43 %. Τέλος, για το κατά πόσο πιστεύετε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να

ασχολείται με θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης ο μέσος όρος των απαντήσεων των Εσωτερικών Ελεγκτών υπολογίζεται όπως φαίνεται και στον πίνακα στο 3,57 με μέγιστη τιμή το 4 και ελάχιστη το 3. Άρα, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, όπως και στην θεωρία με τα χρόνια, πιστεύουν πως πέραν τα χρηματοοικονομικά δεδομένα της τράπεζας τους, θα πρέπει να ασχολούνται και με την Εταιρική Διακυβέρνηση. Δεδομένου τα αποτελέσματα των τελευταίων ερωτήσεων οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ασχολούνται με θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και οι έλεγχοι τους έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, εντοπίζεται πως υπάρχουν θέματα ως προς την εφαρμογή ή τον τρόπο λειτουργίας των δικλίδων ασφαλείας των Συνεταιριστικών τραπεζών, παρόλο που οι Εσωτερικοί Ελεγκτές γνωστοποιούν τα σφάλματα και τις εκθέσεις τους στα Διοικητικά Συμβούλια τους.

6.2 Ανάλυση χ^2

Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με το πόσο πιστεύουν ότι θα μπορούσε να εκδοθεί ένας Κώδικας Εταιρική Διακυβέρνησης μόνο για τις Συνεταιριστικές Τράπεζες.

Στην ανάλυση αυτή μελετώνται το φύλο και η ερώτηση 14 (της εταιρικής διακυβέρνηση). Για αυτό το λόγο διατυπώνονται οι υποθέσεις της ανάλυσης.

Μηδενική Υπόθεση: : Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με το πόσο πιστεύουν ότι θα μπορούσε να εκδοθεί ένας Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης μόνο για τις Συνεταιριστικές Τράπεζες.

Εναλλακτική Υπόθεση: : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με το πόσο πιστεύουν ότι θα μπορούσε να εκδοθεί ένας Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης μόνο για τις Συνεταιριστικές Τράπεζες.

Πίνακας 6.1:. Φύλο και ερώτηση 14 Crosstab

		1) Φύλο		Total	
		Ανδρας	Γυναίκα		
14) Κατά πόσο πιστεύεται ότι θα μπορούσε να εκδοθεί ένας Κώδικας Εταιρική Διακυβέρνησης μόνο για τις Συνεταιριστικές Τράπεζες;	Καθόλου	Count	1	1	2
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		Residual	-,4	,4	
Αρκετά		Count	1	1	2
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		Residual	-,4	,4	

Πολύ	Count	2	0	2
	Expected Count	1,4	,6	2,0
	Residual	,6	-,6	
Πάρα πολύ	Count	1	0	1
	Expected Count	,7	,3	1,0
	Residual	,3	-,3	
Total	Count	5	2	7
	Expected Count	5,0	2,0	7,0

Από τους πίνακες 1 και 2 παρατηρείται ότι όλα τα κελιά (100%>20%) έχουν αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη του 5 οπότε παραβιάζονται οι παραδοχές και για το λόγο αυτό αντί του Pearson chi square ελέγχεται το fisher exact test και συγκεκριμένα το Exact 2-sided. Η τιμή του είναι μεγαλύτερη από το 0,05 (1,000>0,050) και για το λόγο αυτό ισχύει η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 6.2.: Chi-Square Tests του πίνακα 1

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	2,100 ^a	3	,552	1,000		
Likelihood Ratio	2,831	3	,418	1,000		
Fisher's Exact Test	2,437			1,000		
Linear-by-Linear Association	1,200 ^b	1	,273	,476	,238	,190
N of Valid Cases	7					

a. 8 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. The standardized statistic is -1,095.

Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με το πόσο πιστεύουν ότι επικοινωνείται επαρκώς ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου.

Στην ανάλυση αυτή μελετώνται το φύλο και η ερώτηση 3 (του εσωτερικού ελέγχου). Για αυτό το λόγο διατυπώνονται οι υποθέσεις της ανάλυσης.

Μηδενική Υπόθεση: : Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με το πόσο πιστεύουν ότι επικοινωνείται επαρκώς ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου.

Εναλλακτική Υπόθεση: : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με το πόσο πιστεύουν ότι επικοινωνείται επαρκώς ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου.

Πίνακας 6.3: Φύλο και ερώτηση 3 Crosstab

		1) Φύλο		Total	
		Άνδρας	Γυναίκα		
3) Κατά πόσο πιστεύεται ότι επικοινωνείτε επαρκώς ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου;	Αρκετά	Count	0	1	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		Residual	-,7	,7	
	Πολύ	Count	4	1	5
		Expected Count	3,6	1,4	5,0
		Residual	,4	-,4	
	Πάρα πολύ	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		Residual	,3	-,3	
Total	Count	5	2	7	
	Expected Count	5,0	2,0	7,0	

Από τους πίνακες 3 και 4 παρατηρείται ότι όλα τα κελιά (100%>20%) έχουν αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη του 5 οπότε παραβιάζονται οι παραδοχές και για το λόγο αυτό αντί του Pearson chi square ελέγχεται το fisher exact test και συγκεκριμένα το Exact 2-sided. Η τιμή του είναι μεγαλύτερη από το 0,05 (0,524>0,050) και για το λόγο αυτό ισχύει η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 6.4: Chi-Square Tests του πίνακα 3

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	3,080 ^a	2	,214	,524		
Likelihood Ratio	3,372	2	,185	,524		
Fisher's Exact Test	2,709			,524		
Linear-by-Linear Association	2,100 ^b	1	,147	,476	,238	,238
N of Valid Cases	7					

a. 6 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. The standardized statistic is -1,449.

Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με το πόσο πιστεύουν ότι υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται και λειτουργούν οι δικλίδες ασφαλείας της Τράπεζας σας.

Στην ανάλυση αυτή μελετώνται το φύλο και η ερώτηση 5 (του εσωτερικού ελέγχου). Για αυτό το λόγο διατυπώνονται οι υποθέσεις της ανάλυσης.

Μηδενική Υπόθεση: : Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με το πόσο πιστεύουν ότι υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται και λειτουργούν οι δικλίδες ασφαλείας της Τράπεζας σας.

Εναλλακτική Υπόθεση: : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με το πόσο πιστεύουν ότι υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται και λειτουργούν οι δικλίδες ασφαλείας της Τράπεζας σας.

Πίνακας 6.5:. Φύλο και ερώτηση 5 Crosstab

			1) Φύλο		Total
			Ανδρας	Γυναίκα	
5) Κατά τη γνώμη σας υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται και λειτουργούν οι δικλίδες ασφαλείας της Τράπεζας σας;	Καθόλου	Count	2	1	3
		Expected Count	2,1	,9	3,0
		Residual	-,1	,1	
	Αρκετά	Count	1	1	2
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		Residual	-,4	,4	
	Πολύ	Count	2	0	2
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		Residual	,6	-,6	
Total	Count	5	2	7	
	Expected Count	5,0	2,0	7,0	

Από τους πίνακες 5 και 6 παρατηρείται ότι όλα τα κελιά ($100\% > 20\%$) έχουν αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη του 5 οπότε παραβιάζονται οι παραδοχές και για το λόγο αυτό αντί του Pearson chis quare ελέγχεται το fisher exact test και συγκεκριμένα το Exact 2-sided. Η τιμή του είναι μεγαλύτερη από το 0,05 ($1.000 > 0,050$) και για το λόγο αυτό ισχύει η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 6.6: Chi-Square Tests του πίνακα 5

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	1,283 ^a	2	,526	1,000		
Likelihood Ratio	1,784	2	,410	1,000		
Fisher's Exact Test	1,469			1,000		
Linear-by-Linear Association	,263 ^b	1	,608	,714	,429	,286
N of Valid Cases	7					

a. 6 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

b. The standardized statistic is -,513.

Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με το πόσο πιστεύουν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να ασχολείται με θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Στην ανάλυση αυτή μελετώνται το φύλο και η ερώτηση 9 (του εσωτερικού ελέγχου). Για αυτό το λόγο διατυπώνονται οι υποθέσεις της ανάλυσης.

Μηδενική Υπόθεση: : Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με το πόσο πιστεύουν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να ασχολείται με θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Εναλλακτική Υπόθεση: : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με το πόσο πιστεύουν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να ασχολείται με θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Πίνακας 6.7: Φύλο και ερώτηση 9 crosstab

		1) Φύλο		Total	
		Άνδρας	Γυναίκα		
9) Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να ασχολείται με θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης;	Πολύ	Count	2	1	3
		Expected Count	2,1	,9	3,0
		Residual	-,1	,1	
	Πάρα πολύ	Count	3	1	4
		Expected Count	2,9	1,1	4,0
		Residual	,1	-,1	
Total		Count	5	2	7
		Expected Count	5,0	2,0	7,0

Από τους πίνακες 7 και 8 παρατηρείται ότι όλα τα κελιά (100%>20%) έχουν αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη του 5 οπότε παραβιάζονται οι παραδοχές και για το λόγο αυτό αντί του Pearson chi square ελέγχεται το fisher exact test και συγκεκριμένα το Exact 2-sided. Η τιμή του είναι μεγαλύτερη από το 0,05 (1.000>0,050) και για το λόγο αυτό ισχύει η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 6.8: Chi-square tests του πίνακα 7

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,058 ^a	1	,809	1,000	,714	
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,058	1	,810	1,000	,714	
Fisher's Exact Test				1,000	,714	
Linear-by-Linear Association	,050 ^c	1	,823	1,000	,714	,571
N of Valid Cases	7					

a. 4 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is -,224.

6.3 Ανάλυση συσχέτισης Spearman

Συσχέτιση αριθμού ατόμων (του εσωτερικού ελέγχου) και βελτίωσης του εσωτερικού ελέγχου από τη χρονιά δημιουργίας.

Στην ανάλυση αυτή μελετάται η συσχέτιση του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και η βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου από τη χρονιά δημιουργίας. Για το λόγο αυτό διατυπώνονται δύο υποθέσεις.

Μηδενική υπόθεση: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της βελτίωσης του εσωτερικού ελέγχου από τη χρονιά δημιουργίας.

Εναλλακτική υπόθεση: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της βελτίωσης του εσωτερικού ελέγχου από τη χρονιά δημιουργίας.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των δύο αυτών ερωτήσεων είναι 0,196 ($>0,050$) οπότε δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση και ισχύει η μηδενική υπόθεση.

Συσχέτιση αριθμού ατόμων (του εσωτερικού ελέγχου) και αύξηση αριθμού ελέγχων τα τελευταία χρόνια.

Στην ανάλυση αυτή μελετάται η συσχέτιση του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της αύξησης του αριθμού ελέγχων τα τελευταία χρόνια. Για το λόγο αυτό διατυπώνονται δύο υποθέσεις.

Μηδενική υπόθεση: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της αύξησης του αριθμού ελέγχων τα τελευταία χρόνια.

Εναλλακτική υπόθεση: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της αύξησης του αριθμού ελέγχων τα τελευταία χρόνια.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των δύο αυτών ερωτήσεων είναι 0,914 ($>0,050$) οπότε δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση και ισχύει η μηδενική υπόθεση.

Συσχέτιση αριθμού ατόμων (του εσωτερικού ελέγχου) και ανεξαρτησίας εσωτερικών ελεγκτών και λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου.

Στην ανάλυση αυτή μελετάται η συσχέτιση του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της ανεξαρτησίας εσωτερικών ελεγκτών και λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου. Για το λόγο αυτό διατυπώνονται δύο υποθέσεις.

Μηδενική υπόθεση: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της ανεξαρτησίας εσωτερικών ελεγκτών και λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου.

Εναλλακτική υπόθεση: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της ανεξαρτησίας εσωτερικών ελεγκτών και λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των δύο αυτών ερωτήσεων είναι 0,328 ($>0,050$) οπότε δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση και ισχύει η μηδενική υπόθεση.

Συσχέτιση αριθμού ατόμων (του εσωτερικού ελέγχου) και περιορισμού κρουσμάτων απάτης.

Στην ανάλυση αυτή μελετάται η συσχέτιση του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και του περιορισμού των κρουσμάτων απάτης. Για το λόγο αυτό διατυπώνονται δύο υποθέσεις.

Μηδενική υπόθεση: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και του περιορισμού των κρουσμάτων απάτης.

Εναλλακτική υπόθεση: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και του περιορισμού των κρουσμάτων απάτης.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των δύο αυτών ερωτήσεων είναι 0,897 (>0,050) οπότε δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση και ισχύει η μηδενική υπόθεση.

Συσχέτιση αριθμού ατόμων (του εσωτερικού ελέγχου) και γνωστοποίησής σφαλμάτων στο διοικητικό συμβούλιο .

Στην ανάλυση αυτή μελετάται η συσχέτιση του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της γνωστοποίησής των σφαλμάτων στο διοικητικό συμβούλιο. Για το λόγο αυτό διατυπώνονται δύο υποθέσεις.

Μηδενική υπόθεση: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της γνωστοποίησής των σφαλμάτων στο διοικητικό συμβούλιο.

Εναλλακτική υπόθεση: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και της γνωστοποίησής των σφαλμάτων στο διοικητικό συμβούλιο.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των δύο αυτών ερωτήσεων είναι 0,807 (>0,050) οπότε δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση και ισχύει η μηδενική υπόθεση.

Συσχέτιση αριθμού ατόμων (του εσωτερικού ελέγχου) και του κατά πόσο λαμβάνονται υπόψιν οι εκθέσεις και οι προτάσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Στην ανάλυση αυτή μελετάται η συσχέτιση του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και του κατά πόσο λαμβάνονται υπόψιν οι εκθέσεις και οι προτάσεις των Εσωτερικών

Ελεγκτών στο Διοικητικό Συμβούλιο. Για το λόγο αυτό διατυπώνονται δύο υποθέσεις.

Μηδενική υπόθεση: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και του κατά πόσο λαμβάνονται υπόψιν οι εκθέσεις και οι προτάσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Εναλλακτική υπόθεση: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου και του κατά πόσο λαμβάνονται υπόψιν οι εκθέσεις και οι προτάσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των δύο αυτών ερωτήσεων είναι 0,807 (>0,050) οπότε δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση και ισχύει η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 6.9: Συσχέτιση Spearman

		5	1	2	4	6;	7	8	
Spearman's rho	5) Από πόσα άτομα αποτελείται ο Εσωτερικός Έλεγχος της τράπεζας σας;	Correlation Coefficient	1,000	-,555	,051	,436	-,061	,114	,114
		Sig. (2-tailed)	.	,196	,914	,328	,897	,807	,807
		N	7	7	7	7	7	7	7
	1) Έχει βελτιωθεί από την χρονιά που δημιουργήθηκε ο Εσωτερικός Έλεγχος;	Correlation Coefficient		1,000	-,298	-,167	-,447	,048	-,241
		Sig. (2-tailed)			,516	,721	,315	,918	,603
		N			7	7	7	7	7
	2) Κατά πόσο έχει αυξηθεί ο αριθμός των ελέγχων τα τελευταία χρόνια;	Correlation Coefficient			1,000	,128	,152	,516	,516
		Sig. (2-tailed)				,785	,745	,236	,236
		N				7	7	7	7
	4) Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές και οι λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου κατά πόσο είναι σε θέση να ενεργούν ανεξάρτητα;	Correlation Coefficient				1,000	-,319	,722	,289
		Sig. (2-tailed)					,485	,067	,530
		N					7	7	7
6) Σε περίπτωση που υπήρξαν κρούσματα απάτης τα τελευταία χρόνια, κατά πόσο έχουν περιορισθεί;	Correlation Coefficient					1,000	-,516	-,516	
	Sig. (2-tailed)						,236	,236	
	N						7	7	

7) Γνωστοποιούνται τα σφάλματα που εντοπίζονται από τους Ελεγκτές στο Διοικητικό Συμβούλιο;	Correlation						1,000	,500
	Coefficient							
	Sig. (2-tailed)							,253
8) Κατά πόσο λαμβάνονται υπόψη οι εκθέσεις και οι προτάσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών στο Διοικητικό Συμβούλιο;	N							7
	Correlation							1,000
	Coefficient							.
	Sig. (2-tailed)							
	N							7

7. Συμπεράσματα

Η εργασία αυτή επικεντρώθηκε στις Συνεταιριστικές τράπεζες στην Ελλάδα μετά την οικονομική κρίση, καθώς έπρεπε και αυτές να προσαρμοστούν στις αλλαγές της εταιρικής διακυβέρνησης που είχαν. Μέσα από τη δημιουργία του ποιοτικού ερωτηματολογίου που εκπονήθηκε, ερωτήθηκαν οι 7 υπεύθυνοι εσωτερικοί ελεγκτές των τραπεζών και διερευνήθηκε κατά πόσο συμβάλει ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματικότητα των χρηματοπιστοτικών αυτών ιδρυμάτων. Όπως αναλύονται τα αποτελέσματα στο προηγούμενο κεφάλαιο, δυστυχώς, υπήρξαν κάποιες αστοχίες και περιορισμοί όσον αφορά στα αποτελέσματα για την ανάλυση X^2 , και την ανάλυση συσχέτισης Spearman, εξαιτίας του δείγματος, το οποίο ήταν πολύ μικρό και οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δεν ήταν τόσο ουσιώδεις. Όλες οι πιθανές και εφικτές συσχετίσεις που έγιναν μεταξύ των ερωτήσεων των τριών κατηγοριών ήταν μηδενικές, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει επίδραση του φύλου και ότι δεν σχετίζεται ο αριθμός των ατόμων του εσωτερικού ελέγχου με κάποιον από τους μελετούμενους παράγοντες.

Εν αντιθέσει ως προς την περιγραφική στατιστική φαίνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει αποτελεσματικά στην εταιρική διακυβέρνηση των Συνεταιριστικών τραπεζών στην Ελλάδα, εφαρμόζοντας των κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης της Ελλάδας στο γενικό κομμάτι και πιο ειδικά τις καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, αφού έχει γίνει διαχωρισμός ως προς τον ρόλο και τα καθήκοντα του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου από το διευθύνοντα σύμβουλο και τη δημιουργία επιτροπών ελέγχων με καταγεγραμμένα τα καθήκοντα και τον ρόλο τους σε πολύ σημαντικό επίπεδο. Επίσης υπάρχει σημαντική πληροφόρηση ως προς τις πληροφορίες που διαμοιράζονται οι τράπεζες με όλους του εμπλεκόμενους φορείς αλλά και ως προς τη Γενική Συνέλευση στην οποία εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης από τη στιγμή που επικρατεί η αρχή της δημοκρατικής συμμετοχής των μελών, ένας παράγοντας σημαντικός εξαιτίας της φύσης – ιδιότητας των Συνεταιριστικών τραπεζών. Ακόμα ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου μέσα στις τράπεζες επικοινωνεί και εφαρμόζεται σε με μεγάλο βαθμό, αφού μπορεί και λειτουργεί ανεξάρτητα. Παρέχει όλες τις πληροφορίες και τις εκθέσεις στο διοικητικό συμβούλιο, έτσι ώστε να βγάλουν τις όποιες αποφάσεις και αλλαγές θέλουν.

Πρέπει να σημειωθεί όμως ότι παρόλο τον περιορισμό στα κρούσματα απάτης στις Συνεταιριστικές τράπεζες, ο αριθμός των ελέγχων δεν έχει αυξηθεί σημαντικά, με αποτέλεσμα να υπάρχουν κάποιες δυσκολίες τόσο ως προς τη λειτουργία των δικλίδων ασφαλείας, όσο και ως προς την σωστή εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης των Συνεταιριστικών τραπεζών.

Φυσικά αυτό δεν είναι θέμα καθαρά του εσωτερικού ελέγχου, καθώς όπως είναι γνωστό αυτός λειτουργεί, πράττει ανεξάρτητα και γνωστοποιεί τα σφάλματα μέσα από τις εκθέσεις στο διοικητικό συμβούλιο, το οποίο αυτό παίρνει τις αποφάσεις και ζητήματα για το μέλλον της οντότητας. Ακόμα, μέσα από τα αποτελέσματα φαίνεται πως καμία Συνεταιριστική τράπεζα, δεν φαίνεται να δίνει βάση ως προς την εσωτερική τεχνολογική ανάπτυξη, αφού δεν υπάρχει ηλεκτρονικό σύστημα για την δυνατότητα να παραστούν στη Γενική Συνέλευση τα μέλη εξ' αποστάσεως, ειδικά όπως σε μια περίοδο ιατρικής πανδημίας, που υπάρχει αυτή τη στιγμή και να εξασφαλίζεται έτσι η προσέλευσης όλων των μελών άμεσα. Επίσης, υπάρχει μικρό ποσοστό στο οποίο οι Συνεταιριστικές τράπεζες συμμετέχουν ως προς την δημοσίευση των παροχών που δίνουν στα κύρια διοικητικά στελέχη, με αποτέλεσμα οι ενδιαφερόμενοι να μην έχουν κάποια άποψη ως προς το πως λειτουργεί και πως συμπεριφέρεται η οντότητα ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της. Φυσικά, μεγάλο ρόλο παίζει εδώ η απόδοση και τα κέρδη της κάθε Συνεταιριστικής τράπεζας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί τις διαφορετικές απόψεις και ποικίλες που υπάρχουν των εσωτερικών ελεγκτών ως προς την έκδοση ενός κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης μόνο για τις συνεταιριστικές τράπεζες. Είναι ένα θέμα το οποίο θα έπρεπε να διερευνηθεί στο εγγύς μέλλον. Επίσης να γίνει μια ποιοτική έρευνα για τον εσωτερικό έλεγχο των συνεταιριστικών τραπεζών όπου το δείγμα να είναι φυσικά πολύ μεγαλύτερο από ότι σε αυτή την εργασία με την συμμετοχή όλων των εργαζομένων των Συνεταιριστικών τραπεζών, αλλά να καταγραφεί και η άποψη των μελών των διοικητικών συμβουλίων των τραπεζών αυτών. Ακόμα μια πρόταση θα ήταν να υπάρξει μια σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ των Συνεταιριστικών τραπεζών με των Συστημικών τραπεζών στην Ελλάδα ή με Συνεταιριστικές τράπεζες άλλη χώρας είτε Ευρωπαϊκής Ένωσης, είτε παγκόσμιας.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams, R., Hermalin, B. and Weisbach, M. (2010) “The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey,” *Journal of Economic Literature*, 48(1), pp. 58–107.

Ali, B. M. (2020) “Reviewing Enron Scandal,” *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3697549.

Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of Good Governance. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, Issue 3, σσ. 376-387.

Al- jabali, M. A., Abdalmanam, O., & Ziadat, K. N. (2011). Internal Audit and its Role in Corporate Governance. *Middle Eastern Finance and Economics*, 11(11), σσ. 161-176.

Alexopoulos, Y., & Goglio, S. (2009). Financial deregulation and economic distress: Is there a future for financial co-operatives? *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*, σ. N. 001.

Balmer, J. M. T. and Wilkinson, A. (1991) “Building Societies: Change, Strategy and Corporate Identity,” *Journal of General Management*, 17(2), pp. 20–33. doi: 10.1177/030630709101700203.

Barra, C. and Ruggiero, N. (2020) “Do microeconomic and macroeconomic factors influence Italian bank credit risk in different local markets? Evidence from Cooperative and Non-Cooperative banks,” *Journal of Economics and Business*, p. 105976. doi: 10.1016/j.jeconbus.2020.105976.

Baysinger, B. D. and Butler, H. N. (1985) “Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition,” *JSTOR*, 1(1), pp. 101–124. Available at: <http://www.jstor.org/stable/764908>.

Birchall, J. (2013) *Finance in an Age of Austerity: The Power of Customer-owned Banks*. (Finance in an age of Austerity: The Power of Customer-Owned Banks). doi: 10.4337/9781781951842.

Bryer, R. A. (1997) “The Mercantile Laws Commission of 1854 and the Political Economy of Limited Liability,” *The Economic History Review*, 50(1), pp. 37–56. doi: 10.1111/1468-0289.00044.

Chen, V. Z., Li, J., & Shapiro, D. M. (2011). Are OECD-prescribed “good corporate governance practices” really good in an emerging economy? *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), σσ. 115-138.

Clarke, O’Kelley, J. O. and C. and O’Kelley, C. (2019) *The Oxford Handbook of Corporation*. Oxford: The Oxford University Press.

Cochran, P. L. and Wartick, S. L. (1988) *Corporate governance : a review of the literature*. Morristown, N.J.: Financial Executives Research Foundation.

Colvin, C. L. and McLaughlin, E. (2014) “Raiffeisenism abroad: why did German cooperative banking fail in Ireland but prosper in the Netherlands?,” *The Economic History Review*, 67(2), pp. 492–516. doi: 10.1111/1468-0289.12030.

Commonwealth Association for Corporate Governance (1999) *CACG Guidelines Principles for Cooperate Governance*.

Conlon, T. (1975) “Industrial Democracy and EEC Company Law: A Review of the Draft Fifth Directive,” *International and Comparative Law Quarterly*, 24(2), pp. 348–359. doi: 10.1093/iclqaj/24.2.348.

Cuevas, C. E. and Fischer, K. P. (2006) “Cooperative Financial Institutions,” *World Bank Working Papers*. doi: 10.1596/978-0-8213-6684-4.

Diepenbeek, W. J. J. van (2007) *Cooperatives as a business organization, lessons from cooperative organization history*. Maastricht: Universiteit Maastricht, [Faculteit der Economische Wetenschappen & Bedrijfskunde] (/z-wcorg/).

EACB (2005) *Co-operative banks in Europe: values and practices to promote development*. Brussels: European Association of Co-operative Banks. Available at: http://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/eacb_studies/cooperative_banks_in_europe_values_and_practices_to_promote_development.pdf.

EACB. (2013, February 03). *European Association of Co-Operative Banks*. Ανάκτηση από Corporate Governance in Co-operative Banks: Key Features:

http://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/eacb_studies/EACB_2015-GOVERNANCE-Final_WEB.pdf

EACB. (2019). *European Association of Co-Operative Banks*. Ανάκτηση από The Voice of Co-operative Banks: <http://www.eacb.coop/en/european-association-of-co-operative-banks.html>

EACB (2019) *Key Statistics 2018 for Co-operative Banks are out ! - EACB News*. Available at: <http://www.eacb.coop/en/news/eacb-news/key-statistics-2018-for-co-operative-banks-are-out.html> (Accessed: December 22, 2020).

ECB (2008) *EU Banking Structures*. Frankfurt am Main: European Central Bank. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructures2008en.pdf>.

Florea, R., & Florea, R. (2013). Internal Audit and Corporate Governance. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(1), σσ. 79-83.

Fonteyne, W. and Hardy, D. (2011) “Cooperative Banks and Ethics: Past, Present and Future,” *Ethical Perspectives*, 4(18(4)), pp. 491–514.

Frank, J., Meyers, N. L., Berle, A. A. and Means, G. C. (1933) “The Modern Corporation and Private Property,” *The Yale Law Journal*, 42(6), p. 989. doi: 10.2307/790998.

Freedeman, C. (1979) *Joint-Stock Enterprise in France 1807–1867 from Privileged Company to Modern Corporation*. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press.

Friedman, M. (1970) *A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits - The New York Times*. Available at: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (Accessed: December 20, 2020).

Geisst, R. (2018) *Wall Street: A History (4th Edition)*. London: Oxford University Press.

Ghafran, C. and O’Sullivan, N. (2013) “The Governance Role of Audit Committees: Reviewing a Decade of Evidence,” *International Journal of Management Reviews*, 15(4), pp. 381–407. doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00347.x.

Guinnane, T. (2002) “Delegated Monitors, Large and Small: Germany’s Banking System, 1800-1914.,” *Journal of Economic Literature*, 40(1), pp. 73–124. doi: 10.1257/jel.40.1.73.

- Holland, J. (2010) “Banks, knowledge and crisis: a case of knowledge and learning failure,” *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Volume 18(Issue 2), pp. 87–105. doi: 10.1108/13581981011033961.
- Holland, J. (2019) “Bank top management teams, disclosure, learning , survival and failure – 1990-2017,” *Qualitative Research in Financial Markets*, 11(1), pp. 31–59. doi: 10.1108/qrfm-03-2018-0031.
- Hsieh, N. (2017) “The Responsibilities and Role of Business in Relation to Society: Back to Basics?,” *Business Ethics Quarterly*, 27(2), pp. 293–314. doi: 10.1017/beq.2017.8.
- Hurduzeu, G. and Popescu, M.-F. (2015) “The History of Junk Bonds and Leveraged Buyouts,” *Procedia Economics and Finance*, 32, pp. 1268–1275. doi: 10.1016/s2212-5671(15)01504-x.
- Iglesias-Casal, A., López-Penabad, M.-C., López-Andión, C. and Maside-Sanfiz, J. M. (2020) “Securitization, financial stability and effective risk retention. A European analysis,” *PLOS ONE*, 15(2), p. e0228141. doi: 10.1371/journal.pone.0228141.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976) “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure,” *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.94043.
- Joksimović, M., & Alseddig, A. (2017). The internal audit as function to the corporate governance. *Megatrend revija*, 14(2), σσ. 109-125.
- Kalmi, P. (2016) “Institutional Diversity in Banking, Small Country, Small Bank Perspectives,” pp. 33–50. doi: 10.1007/978-3-319-42073-8_2.
- Karafolas, S. (2016). The Greek Cooperative Credit System. Στο S. Karafolas, *Credit Cooperative Institutions in European Countries, Contributions to Economics* (σσ. 111-126). Switzerland: Springer International Publishing.
- Lakis, V., & Giriunas, L. (2012). The concept of internal control system: Theoretical aspect. *Ekonomika*, 91(2), σ. 142.
- Keffala, M. R. and Farjaoui, A. (2020) “The Effect of Using Securitization on the Stability and the Risk of Banks: Evidence From Emerging Countries,” *International Journal of Financial Research*, 11(2), p. 205. doi: 10.5430/ijfr.v11n2p205.
- Khafagy, A. (2020) *The Economics of Financial Cooperatives Income Distribution, Political Economy and Regulation*. Oxon, UK: Routledge. doi: 10.4324/9780429342196.

- Kingsly, K. (2019) “Corporate Social Responsibility and Public Private Partnership,” *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3398429.
- Kirkpatrick, G. (2009) “The corporate governance lessons from the financial crisis,” *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2009(1), pp. 61–87. doi: 10.1787/fmt-v2009-art3-en.
- Konadu, J. S. (2020) “Ethical Implications of Full Disclosure Principle on the fall of Enron Corporation,” *The International Journal of Business & Management*, 8(4). doi: 10.24940/theijbm/2020/v8/i4/bm2004-042.
- LLC, N. M. M. (2002) “Reforming Corporate Governance After Enron,” *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, 16(3), pp. 6–6. doi: 10.5840/bemag2002163/421.
- Mace, M. (1971) *Directors: myth and reality*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A. L. and Wilson, J. O. S. (2020) “Cooperative financial institutions: A review of the literature,” *International Review of Financial Analysis*, 71, p. 101520. doi: 10.1016/j.irfa.2020.101520.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2000). Corporate Governance Processes in Family Firms. *The Role of Influence Actors and the Strategic Arena*. ICSB World Conference 2000
- Mintzberg, H. (1984) “Who Should Control the Corporation?,” *California Management Review*, 27(1), pp. 90–115. doi: 10.2307/41165115.
- Mueller, C. von, Opstal, W. V., Biggers, C. S., Kelen, A., Froehle, B. T., Crawford, S., Schnell, S., Brinkerhoff, D., Bode, I., Hölz, M., Reaves, A., Levi, E., Schortgen, A., Freise, M., Sloan, M. F., Sacharko, J., List, R. and Singh, K. K. (2010) “International Encyclopedia of Civil Society,” pp. 1326–1327. doi: 10.1007/978-0-387-93996-4_820.
- Mylonakis, J. (2020) “Cooperative Banks in Greece and Small & Medium Enterprises Views at a Time of Credit Constraints,” *International Finance and Banking*, 7(2), p. 55. doi: 10.5296/ifb.v7i2.17943.
- NACD (2002) *Report of the Blue-Ribbon Commission on Director Professionalism*. The National Association of Corporate Directors, , Washington, DC.
- OECD (1999) *Organisation for Economic Co-operation and Development (1999) Principles of Corporate Governance*. OECD, Paris. Paris, France: OECD. Available at:

[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En).

OECD (2015) *G20/OECD Principles of Corporate Governance - OECD*. Available at: <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/> (Accessed: December 31, 2020).

Okike, E. (2001) “A REVIEW OF CORPORATE GOVERNANCE INITIATIVES IN THE COMMONWEALTH,” in *2nd International Conference for the BAA SIG on Corporate Governance*.

Panda, B. and Leepsa, N. M. (2017) “Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives,” *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), pp. 74–95. doi: 10.1177/0974686217701467.

Purwanto, P. (2020) “Agency Cost of Credit on Microfinance Institutions of Cooperative and Rural Bank Type,” *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(03). doi: 10.29040/ijebar.v4i03.1252.

Radu, M. (2012). Corporate Governance, Internal Audit and Environmental Audit - The performance tools in Romanian companies. *Accounting and Management Information Systems*, 11(1), σσ. 112–130.

SEC (2010) *Implementing the Dodd Frank Act*. Available at: <https://www.sec.gov/spotlight/dodd-frank.shtml> (Accessed: December 22, 2020).

Sendyona, C. (2020) “Enron Scandal: Evidence of A Missed Opportunity to Detect and Halt Fraud and Bankruptcy,” *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 8(5), pp. 54–65. doi: 10.37745/ejafr/vol8.no5.pp54-65.2020.

Solomon, S. J., Bendickson, J. S., Marvel, M. R., McDowell, W. C. and Mahto, R. (2021) “Agency theory and entrepreneurship: A cross-country analysis,” *Journal of Business Research*, 122, pp. 466–476. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.09.003.

Spanos, L. J. (2005). Corporate governance in Greece: developments and policy implications. *Corporate Governance*, Vol. 5 No. 1, σσ. 15-30.

Stigler, G. (1976) *Adam Smith : The Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press.

Stiles, P. and Taylor, B. (1993) "Benchmarking corporate governance: The impact of the Cadbury Code," *Long Range Planning*, 26(5), pp. 61–71. doi: 10.1016/0024-6301(93)90078-t.

Sui, C. (2014) "Competition and Financial Stability in European Cooperative Banks," *CFA Digest*, 44(7). doi: 10.2469/dig.v44.n7.21.

Sun, S. L. and Liang, H. (2021) "Globalization and affordability of microfinance," *Journal of Business Venturing*, 36(1), p. 106065. doi: 10.1016/j.jbusvent.2020.106065.

Tricker, B. (2015) *Corporate Governance: principles policies and practices (4th edition)*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Tricker, R. (1984) *Corporate Governance: Practices, Procedures and Powers in British Companies and Their Boards of Directors*. Farnham, UK: Ashgate Publishing Limited.

Tricker, R. I. (1978) *The independent director: a study of the non-executive director and of the audit committee*. Croydon: Tolley (/z-wcorg/).

U.S. Securities and Exchange Commission (2020) *The Laws That Govern the Securities Industry*. Available at: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/role-sec/laws-govern-securities-industry> (Accessed: December 25, 2020).

Wyman, O. (2008) *Co-operative Bank: Customer Champion*. Oliver Wyman. Available at: https://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/external_studies/CBank_Customer_Champion.pdf.

Zabihollah, R. (2007). *Corporate governance Post-Sarbanes – Oxley, Regulations, Requirements and Integrated Processes*. U.S.A.: John Wiley & Sons.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δήμου, Ν. Γ. (2000). *Ελεγκτική Ι: Βασικές Αρχές Γενικής και Τραπεζικής Ελεγκτικής*. Αθήνα: "ΕΛΛΗΝ".

ΕΣΕΔ. (2013). *Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ)*. Ανάκτηση 2 12, 2020, από Athens Exchange Group: <https://www.athexgroup.gr/el/esed>

ΕΣΤΕ. (2006). *Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδος*. Ανάκτηση από Αρχές Διακυβέρνησης Συνεταιριστικών Τραπεζών: <https://www.este.gr/el/ekdoseis/arxes-diakyvernisis-ton-synetairistikon-trapezon>

Λάρδα, Δ. (2018). Εταιρική Διακυβέρνηση – Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Τραπεζών (Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Εργασία). Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Νεγκάκης, Χ. Ι., & Ταχυνάκης, Π. Δ. (2017). *Ελεγκτική - Εσωτερικός Έλεγχος: Θεωρία και Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: Αειφόρος Λογιστική.

Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Λ., & Σπανός, Λ. (2003). *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Παπαδημητρίου, Δ. Β., & Toay, T. N. (2014). *Συνεταιριστικό τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα: Μια πρόταση για αγροτική επανεπένδυση και αστική επιχειρηματικότητα*. Annandale-on-Hudson, New York: Levy Economics Institute of Bard College.

Τράπεζα της Ελλάδος. (2006). *Τράπεζα της Ελλάδος*. Ανάκτηση από https://www.bankofgreece.gr/RelatedDocuments/ΠΔ.ΤΕ_2577-9.3.2006_Πλαίσιο_αρχών_λειτουργίας_και_κριτηρίων_αξιολόγησης_των_ΣΕΕ.pdf

Τράπεζα της Ελλάδος. (2014). *The chronicle of the big crisis: The bank of Greece 2008-2013*. Ανάκτηση από Τράπεζα της Ελλάδος: <https://www.bankofgreece.gr/Publications/Selections%20from%20The%20Chronicle%20of%20the%20great%20crisis%20-%20the%20Bank%20of%20Greece%202008-2013.pdf>

Τσιμάρας, Μ. (1954). *Αρχές Γενικής Λογιστικής*. Αθήνα: Παπαζήση.

Φίλος, Ι. Λ. (2001). Κανονισμός (εσωτερικής) λειτουργίας τραπεζών. *Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών Β' - Γ' τρίμηνο 2001*, σσ. 116-121.

Φίλος, Ι. Λ. (2004). Η εκτίμηση κινδύνων ως εργαλείο εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών. *Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών Α' τρίμηνο 2004*, σσ. 39-46.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Θέμα διπλωματικής: Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση των Συνεταιριστικών Τραπεζών στην Ελλάδα.

Συνεταιριστική Τράπεζα:.....

Ερωτηματολόγιο σε Εσωτερικούς Ελεγκτές των Συνεταιριστικών Τραπεζών

Ερωτήσεις Α΄ κατηγορίας: Γενικές ερωτήσεις

- 1) Φύλο;
 Άρρεν Θήλυ
- 2) Σε ποιο επίπεδο είναι τα ακαδημαϊκά σας προσόντα;
 Λύκειο Προπτυχιακό Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
- 3) Πόσα χρόνια έχετε συνολικά ως εργαζόμενος στη Συνεταιριστική τράπεζα;
 ≥ 5 5 – 10 10 – 15 20 \leq
- 4) Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;
 ≥ 5 5 – 10 10 – 15 20 \leq
- 5) Από πόσα άτομα αποτελείται ο Εσωτερικός Έλεγχος της τράπεζας σας;
 1 2 3 4 5 \leq
- 6) Υπάρχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο μη εκτελεστικά εποπτικά μέλη;
 Ναι Όχι
- 7) Είστε παράλληλα μέλος στη Γενική Συνέλευση και κατέχετε μερίδες;
 Ναι Όχι

Ερωτήσεις Β' κατηγορίας: Εταιρική διακυβέρνηση

(Δηλώστε με Χ την απάντησή σας, όπου το 0 ισούται με καθόλου, το 1 με λίγο το 2 με αρκετά το 3 με πολύ και το 4 με πάρα πολύ)

- 1) Έχει καταγραφεί επίσημη πολιτική Εταιρικής Διακυβέρνησης;
 0 1 2 3 4
- 2) Έχει κοινοποιηθεί – δημοσιευθεί;
 0 1 2 3 4
- 3) Έχουν υπάρξει αλλαγές, βελτιώσεις ή και αντικαταστάσεις στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης της Συνεταιριστικής Τράπεζας τα τελευταία χρόνια;
 0 1 2 3 4
- 4) Κατά πόσο έχουν διαχωριστεί ο ρόλος, οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του Διευθύνοντα Συμβούλου από του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου;
 0 1 2 3 4
- 5) Επιβλέπει το Διοικητικό Συμβούλιο τις πληροφορίες που κοινοποιούνται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται στη Συνεταιριστική τράπεζα;
 0 1 2 3 4
- 6) Κατά πόσο υπάρχει λεπτομερής επιγραφή για τον ρόλο, τη σύνθεση και τα καθήκοντα κάθε επιτροπής;
 0 1 2 3 4
- 7) Κατά πόσο γνωστοποιούνται οι αρμοδιότητες των εκτελεστικών μελών, όταν αυτά κατέχουν και μερίδες στην Γενική Συνέλευση;
 0 1 2 3 4
- 8) Εξασφαλίζεται ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης από τη στιγμή που επικρατεί η αρχή της δημοκρατικής συμμετοχής των μελών;
 0 1 2 3 4
- 9) Εξασφαλίζεται η προσέλευση όλων των μελών στη Γενική Συνέλευση;
 0 1 2 3 4
- 10) Κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα ή οι τρόποι να παραστούν στη Συνέλευση με ηλεκτρονικά μέσα όταν δεν υπάρχει η δυνατότητα προσέλευσης;
 0 1 2 3 4

- 11) Κατά πόσο γνωστοποιεί το ίδρυμα τις παροχές που δίνει σε κύρια διοικητικά στελέχη
 0 1 2 3 4
- 12) Υπάρχει κατάλληλη διαδικασία μέσα από την οποία επιλέγονται τα κατάλληλα πρόσωπα για να κατέχουν τις κύριες θέσεις στον Εσωτερικό Έλεγχο ή στο Διοικητικό Συμβούλιο;
 0 1 2 3 4
- 13) Κατά πόσο έχει βελτιωθεί η απόδοση της τράπεζας τα τελευταία χρόνια ως προς την αποτελεσματικότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης;
 0 1 2 3 4
- 14) Κατά πόσο πιστεύεται ότι θα μπορούσε να εκδοθεί ένας Κώδικας Εταιρική Διακυβέρνησης μόνο για τις Συνεταιριστικές Τράπεζες;
 0 1 2 3 4

Ερωτήσεις Γ' κατηγορίας: Εσωτερικός Έλεγχος

(Δηλώστε με X την απάντησή σας, όπου το 0 ισούται με καθόλου, το 1 με λίγο το 2 με αρκετά το 3 με πολύ και το 4 με πάρα πολύ)

- 1) Έχει βελτιωθεί από την χρονιά που δημιουργήθηκε ο Εσωτερικός Έλεγχος;
 0 1 2 3 4
- 2) Κατά πόσο έχει αυξηθεί ο αριθμός των ελέγχων τα τελευταία χρόνια;
 0 1 2 3 4
- 3) Κατά πόσο πιστεύεται ότι επικοινωνείτε επαρκώς ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου;
 0 1 2 3 4
- 4) Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές και οι λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου κατά πόσο είναι σε θέση να ενεργούν ανεξάρτητα;
 0 1 2 3 4
- 5) Κατά τη γνώμη σας υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται και λειτουργούν οι δικλίδες ασφαλείας της Τράπεζας σας;
 0 1 2 3 4

- 6) Σε περίπτωση που υπήρξαν κρούσματα απάτης τα τελευταία χρόνια, κατά πόσο έχουν περιορισθεί;
- 0 1 2 3 4
- 7) Γνωστοποιούνται τα σφάλματα που εντοπίζονται από τους Ελεγκτές στο Διοικητικό Συμβούλιο;
- 0 1 2 3 4
- 8) Κατά πόσο λαμβάνονται υπόψιν οι εκθέσεις και οι προτάσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών στο Διοικητικό Συμβούλιο;
- 0 1 2 3 4
- 9) Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να ασχολείται με θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης;
- 0 1 2 3 4

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Περιγραφική Στατιστική

Κατηγορία Α΄

		1) Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	5	71,4	71,4	71,4
	Γυναίκα	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

2) Σε ποιο επίπεδο είναι τα ακαδημαϊκά σας προσόντα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προπτυχιακό	5	71,4	71,4	71,4
	Διδακτορικό	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

3) Πόσα χρόνια έχετε συνολικά ως εργαζόμενος στη Συνεταιριστική τράπεζα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>5	3	42,9	42,9	42,9
	10 – 15	2	28,6	28,6	71,4
	20>	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

4) Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20>	7	100,0	100,0	100,0

5) Από πόσα άτομα αποτελείται ο Εσωτερικός Έλεγχος της τράπεζας σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	28,6	28,6	28,6
	2	1	14,3	14,3	42,9
	3	2	28,6	28,6	71,4
	>5	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

6) Υπάρχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο μη εκτελεστικά εποπτικά μέλη;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	7	100,0	100,0	100,0

7) Είστε παράλληλα μέλος στη Γενική Συνέλευση και κατέχετε μερίδες;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	7	100,0	100,0	100,0

Κατηγορία Β'

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1) Έχει καταγραφεί επίσημη πολιτική Εταιρικής Διακυβέρνησης;	7	2	4	3,00	,816
2) Έχει κοινοποιηθεί – δημοσιευθεί;	7	0	4	3,29	1,496
3) Έχουν υπάρξει αλλαγές, βελτιώσεις ή και αντικαταστάσεις στον Κώδικα Εταιρικής	7	3	4	3,43	,535
4) Κατά πόσο έχουν διαχωριστεί ο ρόλος, οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του Διευθύνοντα Συμβούλου από του Προέδρου	7	0	4	2,57	1,813
5) Επιβλέπει το Διοικητικό Συμβούλιο τις πληροφορίες που κοινοποιούνται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη;	7	1	4	2,86	1,069
6) Κατά πόσο υπάρχει λεπτομερής επιγραφή για τον ρόλο, τη σύνθεση και τα καθήκοντα κάθε επιτροπής;	7	3	4	3,71	,488
7) Κατά πόσο γνωστοποιούνται οι αρμοδιότητες των εκτελεστικών μελών, όταν αυτά κατέχουν και μερίδες στην Γενική Συνέλευση;	7	1	4	3,00	1,155

8) Εξασφαλίζεται ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης από τη στιγμή που επικρατεί η αρχή της δημοκρατικής συμμετοχής των μελών;	7	2	4	3,43	,787
9) Εξασφαλίζεται η προσέλευση όλων των μελών στη Γενική Συνέλευση;	7	2	4	3,00	,816
10) Κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα ή οι τρόποι να παραστούν στη Συνέλευση με ηλεκτρονικά μέσα όταν δεν υπάρχει η δυνατότητα προσέλευσης;	7	0	0	,00	,000
11) Κατά πόσο γνωστοποιεί το ίδρυμα τις παροχές που δίνει σε κύρια διοικητικά στελέχη ;	7	0	4	1,71	1,604
12) Υπάρχει διαδικασία για να επιλέγονται τα κατάλληλα πρόσωπα για να κατέχουν τις κύριες θέσεις στον Εσωτερικό Έλεγχο ή στο Δ.Σ.;	7	2	4	3,43	,787
13) Κατά πόσο έχει βελτιωθεί η απόδοση της τράπεζας τα τελευταία χρόνια ως προς την αποτελεσματικότητα της Εταιρική Διακυβέρνησης;	7	2	4	3,14	,690
14) Κατά πόσο πιστεύεται ότι θα μπορούσε να εκδοθεί ένας Κώδικας Εταιρική Διακυβέρνησης μόνο για τις Συνεταιριστικές Τράπεζες;	7	0	4	2,00	1,528
Valid N (listwise)	7				

Κατηγορία Γ'

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1) Έχει βελτιωθεί από την χρονιά που δημιουργήθηκε ο Εσωτερικός Έλεγχος;	7	2	4	3,29	,756
2) Κατά πόσο έχει αυξηθεί ο αριθμός των ελέγχων τα τελευταία χρόνια;	7	0	4	2,57	1,272
3) Κατά πόσο πιστεύεται ότι επικοινωνείτε επαρκώς ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου;	7	2	4	3,00	,577
4) Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές και οι λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου κατά πόσο είναι σε θέση να ενεργούν ανεξάρτητα;	7	2	4	3,29	,756
5) Κατά τη γνώμη σας υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται και λειτουργούν οι δικλίδες ασφαλείας της Τράπεζας σας;	7	0	3	1,43	1,397
6) Σε περίπτωση που υπήρξαν κρούσματα απάτης τα τελευταία χρόνια, κατά πόσο έχουν περιορισθεί;	7	1	4	3,14	1,215
7) Γνωστοποιούνται τα σφάλματα που εντοπίζονται από τους Ελεγκτές στο Διοικητικό Συμβούλιο;	7	1	4	3,43	1,134
8) Κατά πόσο λαμβάνονται υπόψιν οι εκθέσεις και οι προτάσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών στο Διοικητικό Συμβούλιο;	7	1	4	3,43	1,134
9) Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να ασχολείται με θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης;	7	3	4	3,57	,535
Valid N (listwise)	7				