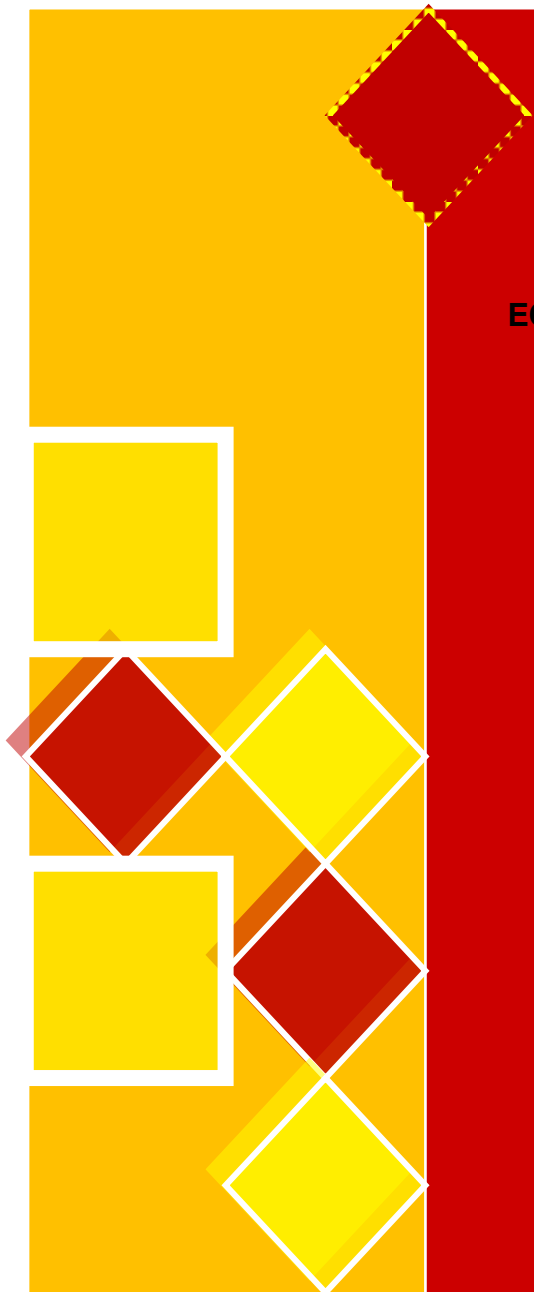




**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ
ΚΙΝΔΥΝΩΝ
ΚΑΙ
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

ΧΡΥΣΑΚΗ ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ-ΑΝΔΡΕΑΣ
ΚΥΡΤΣΗΣ**

ΑΘΗΝΑ (ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2013)



Αφιερώσεις

*Στο Τμήμα Αγοραπωλησίας Συναλλάγματος της Τράπεζας της Ελλάδος
(2012-2013)*

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Δεν υπάρχει τίποτα πιο ευχάριστο και συναρπαστικό για έναν φοιτητή, από το να του δίνεται η ευκαιρία να συνδυάζει τα φοιτητικά του καθήκοντα –όπως η διεκπεραίωση αυτής της διπλωματικής εργασίας- με την παραμονή του σε χώρους, που βρίσκονται στη καρδιά της επικαιρότητας και τη συναναστροφή του με σπουδαία, δεκτικά και μοναδικά άτομα.

Οι ερευνητικές συμπληγάδες της εργασίας αυτής παραμερίστηκαν με τις συνεντεύξεις, που μου παραχώρησε το κάθε άτομο ξεχωριστά και τα ονόματα των οποίων, όπως και η διοικητική τους θέση, αναφέρονται λεπτομερώς στο τέλος της εργασίας. Τους ευχαριστώ άλλη μια φορά για το χρόνο που δέθεσαν, παρά το βεβαρημένο πρόγραμμά τους, εξαιτίας των τρεχόντων εξελίξεων, που αφορούν την οικονομική πορεία της χώρας.

Με τον ίδιο τρόπο, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα άτομα, των οποίων ο διαμεσολαβητικός τους ρόλος υπήρξε καθοριστικός για την πραγματοποίηση αυτών των συνεντεύξεων: Βούλγαρης Γιάννης, Ζωγράφος Δημοκράτης, Ζωγράφου Ευαγγελία, Ιωάννου-Σιούτα Κατερίνα Γεωργία, Κακαλέτρη Σμαράγδα, Κότσιρα Καλλιόπη, Κύρσης Αλέξανδρος- Ανδρέας, Σακελλαρίου Γαρυφαλλιά και Σαρακινίδου Αργυρώ.

Επίσης, η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής έρευνας θα ήταν ανέφικτη χωρίς την ουσιαστική συμβολή των μελών της εξεταστικής επιτροπής. Επομένως, θα ήθελα να εκφράσω τη βαθιά μου ευγνωμοσύνη στην Επίκουρη Καθηγήτρια κ. Εμμανουέλα Δούση, η οποία μου επέστησε την προσοχή στην αναγκαία προσθήκη ζητημάτων δικαίου και πλαισίων αρχών, για μια πιο εμπεριστατωμένη οπτική της έρευνας.

Τον Καθηγητή κ. Γεράσιμο Κουζέλη, του οποίου η διδασκαλία στο μάθημα ‘Θεσμοί Κοινωνικής Ευθύνης και Κοινωνική Αλληλεγγύη’ υπήρξε καθοριστική και καίρια για την προσαρμογή μου στο εννοιολογικό περιεχόμενο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Κυρίως, όμως, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Αλέξανδρο-Ανδρέα Κύρση για την πολύτιμη γνώση, αποτελεσματική καθοδήγηση και σημαντική υποστήριξη καθ’ όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Περισσότερο ωστόσο, του είμαι ευγνώμων, που μου έδειξε τον τρόπο να αναζητώ και να ανασύρω στην επιφάνεια την αληθινή ουσία των πραγμάτων σε κάθε ερευνητική και συγγραφική μου προσπάθεια. Άλλωστε, όπως κατάλληλα περιγράφεται στα λόγια του Τζέιμς Μάντισον, ‘η αλήθεια λέγεται πάντοτε μπροστά σε *μεγάλους κινδύνους*’.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη ενός πλαισίου αυτορρύθμισης εντός των τραπεζών, που σχετίζεται ουσιαστικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και δημιουργείται κατόπιν της αλληλεπίδρασης σημαντικών δρώντων του τραπεζικού συστήματος: των Διαχειριστών Κινδύνου και των Εποπτικών Αρχών.

Το σύνολο των συζητήσεων, που εμφανίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία, αντικατοπτρίζει το γενικό κλίμα, που κυριαρχεί ως προς αυτήν την κατεύθυνση. Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '90, η μετατόπιση του ενδιαφέροντος, από τον τομέα της ανάλυσης κινδύνων σε αυτόν της διαχείρισης κινδύνων των τραπεζικών ιδρυμάτων, δημιουργεί ένα φάσμα σημαντικών παρατηρήσεων. Οι διαχειριστές κινδύνων έχουν σκοπό να παρουσιάσουν τον τρόπο οργάνωσης της μονάδας τους και όχι τι κάνουν στην πραγματικότητα. Σε αυτό συμβάλλει η πλαισίωση της από δομημένα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Τα τελευταία προβάλλουν πως η εταιρική ηθική και δεοντολογία, που προασπίζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, διοχετεύεται ουσιαστικά σε αυτά. Ωστόσο, οι σημαντικές ελλείψεις αυτού του θεσμικού πλαισίου, το κερδοσκοπικό μένος πολλών διαχειριστών κινδύνων, τα διάφορα σκάνδαλα, που έχουν τη βάση τους σε αυτές τις μονάδες και το ξέσπασμα της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης, που προκλήθηκε από τις τράπεζες, αποδεικνύουν κατά ένα μεγάλο βαθμό την ανεπάρκεια αυτού του συστήματος. Από τα παραπάνω, διαπιστώνει κανείς πως υπάρχει ανάγκη για μια Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις θα έχουν ευθύνη για τον αντίκτυπο των πράξεών τους στην κοινωνία. Στο χώρο των τραπεζικών ιδρυμάτων, αυτή θα αναζητηθεί με μια μορφή εσωτερικής αυτορρύθμισης, που αφορά τη σχέση αυτών των διαχειριστών κινδύνων και των ελεγκτικών μηχανισμών, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη δράση των πρώτων. Εντούτοις, μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας κάνει λόγο για τον παραλογισμό των Εποπτικών Αρχών, την εξαφάνιση του πορτρέτου του 'καλού επιθεωρητή'. Ως εκ τούτου, ο αναποτελεσματικός έλεγχος των μονάδων αυτών αφενός οδηγεί σε φαινόμενα εσωτερικής και εξωτερικής επίκρισης των ατόμων που τις απαρτίζουν, αφετέρου έχει μέρος ευθύνης σε οικονομικά σκάνδαλα, που επιφέρουν δυσάρεστες συνέπειες στον κοινωνικό ιστό. Η χρηματοοικονομική κρίση μπορεί να θεωρηθεί μια κρίση κοινωνικής ευθύνης, η οποία αφορά καθέναν από τους παραπάνω παράγοντες και τη μεταξύ τους δυσαρμονική αλληλοεπίδραση, εις βάρος της δομής του κοινωνικού συστήματος.

Βάσει των παραπάνω, επιχειρήθηκε μια εμπειρική διερεύνηση του ζητήματος στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Τα συμπεράσματα, που προέκυψαν, συνοψίζονται ως εξής: η περίπτωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και του κοινωνικού και πολιτικού του

πλαίσιου αποτελεί μια μοναδική περίπτωση για τα δεδομένα της διεθνούς βιβλιογραφίας, γεγονός που επιτάσσει την ξεχωριστή του μελέτη. Ο υγιής ελληνικός τραπεζικός χώρος δεν ήταν αυτός που έφερε την κρίση στην κοινωνία, αλλά το κράτος. Δηλαδή, η αξιοπιστία των ελληνικών τραπεζών δεν είχε αμφισβητηθεί, ούτε είχε διαταραχθεί σε τόσο μεγάλο βαθμό η σχέση τους με το κοινωνικό σύνολο. Αυτός είναι ένας λόγος, για τον οποίο η διαχείριση κινδύνων κινείται περισσότερο σε μια λογική ανάλυσης των κινδύνων, παρά στην καλή εικόνα των τραπεζών προς τα έξω. Η ίδια δεν είναι ουσιαστικά ανεξάρτητη, ούτε καθίσταται μοναδικά υπεύθυνη για το μέρος των εργασιών, το οποίο απασχολεί και τις υπόλοιπες μονάδες της τράπεζας. Αντίστοιχα, όταν το σύνολο των ενεργειών κάποιου δεν φέρει το μεγαλύτερο βάρος ευθύνης, αυτόματα δεν αποτελεί άμεσο στόχο εσωτερικής ή εξωτερικής επίκρισης.

Από την εμπειρική έρευνα, επίσης, διαπιστώθηκε ότι ένα εποπτικό σύστημα δεν μπορεί να ανήκει απόλυτα σε μια λογική παραλογισμού, αλλά ούτε εξ ολοκλήρου σε μια λογική ευελιξίας. Βάσει αυτού, προσδιορίζεται, επίσης, το είδος σχέσης της Εποπτείας με τους διαχειριστές. Οι Επόπτες δεν υιοθετούν μια άκαμπτη στάση απέναντί τους, ωστόσο, μπορεί να έχουν έναν πιο ενεργητικό ρόλο, που συντελεί στη δημιουργία ενός πλαισίου αυτορρύθμισης μεταξύ αυτών και των διαχειριστών, το οποίο είναι σχετικό με την ουσία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Εντούτοις, το είδος αλληλεπίδρασης, που μπορεί έχει καθοριστική επίδραση, τόσο εντός της τράπεζας όσο και εκτός, στην κοινωνία, εντοπίζεται κατά κύριο λόγο στη σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ της Εποπτείας και του Διευθύνοντος Συμβούλου (Chief Executive Officer- CEO) μιας τράπεζας. Αυτό συμβαίνει, διότι ο CEO είναι το υποκείμενο, του οποίου τις προτάσεις η Εποπτεία λαμβάνει πρωτίστως υπόψη της. Μια τέτοια ηγεσία, που περιγράφει το ηθικό κλίμα του οργανισμού (tone at the top), δύναται να αποτελέσει ένα ουσιαστικό πρότυπο αρχών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και διάχυσής του 'από πάνω προς τα κάτω'. Αν και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν είναι υπεύθυνο για τις συνέπειες της κρίσης, έχουν διαπιστωθεί ορισμένες αδυναμίες, που συνιστούν αναγκαία αυτήν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως δραστηριότητα επαναφοράς αξιών.

Λέξεις-κλειδιά: Κίνδυνος Φήμης, Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Internal-External Blame, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ), Διαχείριση Κινδύνων, Εποπτεία Πιστωτικού Συστήματος.

Πίνακας Περιεχομένων

Αφιερώσεις	-1-
Ευχαριστίες	-2-
Περίληψη	-3-
Πίνακας Περιεχομένων	-5-
Εισαγωγή.....	-9-
1. Γενικό θεωρητικό πλαίσιο.....	-15-
1.1. Ο κίνδυνος: τα νέα πλαίσια παρουσίας του στην κοινωνία.....	-15-
1.2. Η διαμόρφωση της διαχείρισης κινδύνου: η εικόνα των εταιρειών προς την κοινωνία.....	-19-
1.3. Η φήμη ως αντικείμενο κινδύνου.....	-25-
1.4. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η σημασία επιλογής ορισμού της....	-30-
1.5. Πλευρές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις ελληνικές τράπεζες- τι σημαίνει για τον τραπεζικό χώρο.....	-33-
1.6. Η Εταιρική Διακυβέρνηση περιφρουρεί ένα νέο λόγο για την ευθύνη των τραπεζών.....	-37-
1.7. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.....	-40-
1.7.1. Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ).....	-42-
1.7.2. Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων (ΜΔΚ).....	-43-
1.7.3. Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης (ΜΚΣ).....	-45-
1.8. Εποπτεία Πιστωτικού Συστήματος: ζητήματα παραλογισμού και ευελιξίας.....	-46-

1.9.	Επίρριψη ευθυνών: η ουσιαστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που δεν εφαρμόστηκε.....	-52-
1.10.	Υποθέσεις εργασίας.....	-59-
2.	Η Εμπειρική Διερεύνηση.....	-62-
2.1.	Εισαγωγή: Ο στόχος της έρευνας.....	-62-
2.2.	Η μεθοδολογία της έρευνας.....	-62-
3.	Ανάλυση Δεδομένων.....	-64-
3.1.	Η κουλτούρα της Διαχείρισης Κινδύνων: το προφίλ της στον ελληνικό τραπεζικό χώρο.....	-64-
3.2.	Η Διαχείριση Κινδύνου Φήμης και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που απορρέει από αυτό.....	-67-
3.3.	Διαχείριση Κινδύνων: ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών μέσα στο τραπεζικό χώρο.....	-73-
3.4.	Μια σημαντική διάκριση εντός των Εποπτικών Αρχών.....	-75-
3.5.	Εποπτεία και Διαχειριστές Κινδύνων: το περιεχόμενο της συνεργασίας τους.....	-80-
3.6.	Τα σημεία κρίσης της κοινωνικής ευθύνης στον ελληνικό εποπτικό και τραπεζικό χώρο.....	-83-
4.	Συμπεράσματα- Παρατηρήσεις- Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	-88-
4.1.	Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	-88-
4.2.	Αποτελέσματα έρευνας	-88-
4.3.	<i>Tone at the top</i> : κοινωνική ευθύνη η δραστηριότητα επαναφοράς αξιών.....	-96-

5. Συμπληρωματικό μέρος.....	-99-
Πηγές- Συνεντεύξεις στελεχών και συμβούλων.....	-99-
Παράρτημα.....	-101-
Βιβλιογραφία.....	-108-

«Η λέξη κίνδυνος (risk) προέρχεται από τη λατινική ρίζα ‘risicare’, η οποία σημαίνει ‘τολμώ’, υπονοώντας ότι ο κίνδυνος είναι επιλογή παρά πεπρωμένο. Οι δράσεις που τολμούμε να αναλάβουμε, οι οποίες εξαρτώνται από την ελευθερία επιλογών που διαθέτουμε, ουσιαστικά χαρακτηρίζουν την ιστορία της διαχείρισης κινδύνων, αλλά και την κοινωνική εξέλιξη»¹.

¹ Μιχαήλ Χαραλαμπίδης (2011), *Διαχείριση Κινδύνων Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές*, Άρθρο β.3, Η διεθνής κρίση, η κρίση στην Ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, Επιμέλεια: Γκίκας Α. Χαρδούβελης και Χρήστος Γκόρτσος, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Αθήνα, σ.124.

Εισαγωγή

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναζητήσει την κοινωνική ευθύνη των τραπεζικών ιδρυμάτων, όχι στην επίσημη εκδοχή της, αλλά ως μορφή εσωτερικής αυτορρύθμισης των τραπεζών. Κάτι τέτοιο περιλαμβάνει το είδος σχέσης, το οποίο συγκροτείται μεταξύ σημαντικών παραγόντων, όπως είναι οι ελεγκτικοί μηχανισμοί, οι διαχειριστές κινδύνων και τα θεσμικά πλαίσια αρχών, που κατά την αλληλεπίδρασή τους δύνανται να παράγουν ή όχι ένα θετικό αντίκτυπο στη λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων και κατ' επέκταση στην κοινωνία.

Η χρηματοοικονομική κρίση 2007-9 ήταν κάτι περισσότερο από οικονομική. Εκτός από τις βαθιές οικονομικές της διαστάσεις, αποτέλεσε, επίσης, μια κρίση γνώσεων και ιδεών, που συνιστά ένα πεδίο έρευνας για απαντήσεις από τις κοινωνικές επιστήμες². Γι' αυτόν το λόγο, η συγκεκριμένη μελέτη επιχειρεί να παρουσιάσει και να ενώσει στο θεωρητικό πλαίσιο το διεθνή διάλογο που υπάρχει για δύο ξεχωριστούς κόσμους, αυτόν της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και εκείνον της Διαχείρισης Κινδύνων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Μάλιστα, το ενδιαφέρον γίνεται ακόμα πιο έντονο, αν αναλογιστεί κανείς πως η χρηματοοικονομική κρίση έχει τη βάση της στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Πολλοί άνθρωποι έχουν αναρωτηθεί, γιατί οι κλειστές επαγγελματικές κοινότητες, που περιλαμβάνονται σε αυτά, έκαναν πράγματα, τα οποία εκ των υστέρων φαίνονται τόσο ανόητα³. Το τελευταίο επιβαρύνει, πιο συγκεκριμένα, τη μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, σκοπός της οποίας είναι να προστατεύει την κοινωνία από κινδύνους, που θα προκαλέσουν ρωγμές στον ιστό της.

Ήδη από το πρώτο κεφάλαιο, η διεθνής βιβλιογραφία (ενδεικτικά βλέπε Michael Power, 2007, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, Oxford: Oxford University Press), επιχειρεί να «σκιαγραφήσει την αρχιτεκτονική της διαχείρισης κινδύνου»⁴, προβάλλει έντονα τον τρόπο, με τον οποίο οργανώνεται ο κίνδυνος μέσω της ανάληψης και διαχείρισής του σε κάθε πεδίο της σύγχρονης κοινωνίας. Είναι διάχυτη η αίσθηση, πως ο καθένας πρέπει να προνοεί για τον κίνδυνο που ενυπάρχει στο καθετί, να τον περιγράφει και να επινοεί τρόπους αντιμετώπισής του. Ωστόσο, το κοινωνιολογικό ενδιαφέρον εντοπίζεται στο πώς συγκεκριμένες αβεβαιότητες μετατρέπονται σε

² Bridget Hutter/ Martin Lodge/ Peter Miller/ Michael Power (2008), "INTRODUCTION CARR on crisis", *Risk & Regulation: CARR REVIEW Financial Crisis Special*, London: ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation, The London School of Economics and Political Science, σ. 3.

³ Bruce G. Carruthers (2009), "A sociology of Bubbles", *Contexts*, Vol. 8, No. 3, pp. 22-26(5), σ. 25.

⁴ Richard Ericson and Myles Leslie (2008), 'The architecture of risk management', review article from *Economy and Society*, Vol. 37, No 4, σ. 614.

αντικείμενα κινδύνων, για τη δημιουργία μιας διαδικασίας που αφορά στη διαχείρισή τους. Αυτό αποτελεί το διακριτό στοιχείο της διαχείρισης κινδύνων. Όταν οργανώνεται η αβεβαιότητα, αυτοστιγμεί μετατρέπεται σε έναν κίνδυνο και άρα σε ένα αντικείμενο προς διαχείριση. Ως εκ τούτου, η μελέτη για το σύνολο των πρακτικών της διαχείρισης κινδύνου εμπνεόμενο από ιδέες, οράματα και ορθολογικούς σχεδιασμούς, συστήνει έναν μεταβαλλόμενο λόγο περί κινδύνου, μια σύγχρονη μεγάλη -παγκόσμιου βεληνεκούς- αφήγηση για τη διαχείριση του κινδύνου.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνει το ενδιαφέρον του για τη διαχείριση κινδύνου, ως τη συγκρότηση της εικόνας και ταυτότητας κάθε εταιρείας προς το κοινωνικό σύνολο. Σε αυτό αναγνωρίζεται η προσπάθεια κάθε οργανισμού, να διαβεβαιώσει τους κοινωνικούς εταίρους για την αξιοπιστία του. Ως προς αυτή τη κατεύθυνση μάλιστα, κατέστη αναγκαία μια καθολική μετατόπιση από την ανάλυση κινδύνων στη διαχείριση αυτών. Η παραδοσιακή βάση της διαχείρισης κινδύνων, η ανάλυση, προσεγγίζει με έναν καθαρά υπολογιστικό τρόπο τους κινδύνους, ο οποίος δεν εξυπηρετεί τη γενική γνώση. Οι κίνδυνοι χρειάζεται να γίνουν πιο ξεκάθαροι στο κοινό (ενδεικτικά βλέπε H. Beaver, George Parker, 1995, *Risk Management –Problems & Solutions*, New York: McGraw-Hill) και να δοθούν εξηγήσεις για τα διάφορα οικονομικά σκάνδαλα. Αυτό συνιστά το πρώτιστο αντικείμενο μελέτης για τις στρατηγικές επικοινωνίας κινδύνων και έτσι οικοδομείται ένα είδος εμπιστοσύνης απέναντι σε αριθμούς και αβεβαιότητες, δηλαδή κινδύνους, που φαίνεται να μην μπορούν να υπολογιστούν.

Το τρίτο κεφάλαιο του θεωρητικού πλαισίου επισημαίνει ξανά ότι οι ιδέες για τον κίνδυνο είναι αρκετά σύνθετες κοινωνικές κατασκευές και η ανάλυση κινδύνων αδυνατεί να εξετάσει τις ποικίλες αντιδράσεις αποδοχής του κοινού απέναντι σε αυτές. Ένας από τους κινδύνους είναι και ο Κίνδυνος Φήμης, ο οποίος δεν είναι μετρήσιμος, όπως όλα τα άλλα είδη κινδύνων. Αυτό δυσκολεύει ακόμα και το έργο της Διαχείρισης Κινδύνων, διότι ο Κίνδυνος Φήμης δεν αποτελεί ένα απλό υπο-πεδίο δράσης της διαχείρισης κινδύνων, αλλά από μόνος του συνιστά ένα καθοριστικό πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου. Η φήμη, ως αντικείμενο κινδύνου, ωθεί τη διαχείριση του κάθε οργανισμού να διαπραγματευτεί με την εξελισσόμενη εννοιολογική, νομική και ηθική δυναμική της κοινωνίας ως σύνολο (ενδεικτικά βλέπε Bridge Hutter and Michael Power, 2005, *Organizational encounters with risk: an introduction*, Cambridge University Press, Cambridge, USA). Με αυτόν τον τρόπο, τελικά, ο κάθε οργανισμός ή εταιρεία αντλεί την κοινωνική του νομιμοποίηση. Σχετικά με αυτό το σημείο παρατηρείται μια προοδευτική διεύρυνση των θεματικών για τη φήμη, που παρέχει μια νέα πλατφόρμα για τις διατάξεις μιας κρίσιμης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αυτές έχουν χαρακτηριστεί ως *soft law*⁵, δηλαδή δηλώσεις, κατευθυντήριες γραμμές και

⁵ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/softlaw.htm>.

απόψεις, οι οποίες σε αντίθεση με τις οδηγίες, τους κανονισμούς και τις αποφάσεις (hard law), δεν είναι δεσμευτικές για εκείνους, στους οποίους απευθύνονται. Σε κάποιες περιπτώσεις, αυτή η δεοντολογία περνά σε επίπεδο hard law, δηλαδή υπάρχουν κυρώσεις. Σε επίπεδο χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, το παραπάνω βρίσκει την εφαρμογή του στους κανόνες της Επιτροπής της Βασιλείας. Οι ίδιοι μπορεί να μην είναι δεσμευτικοί, όμως, αν δεν υιοθετηθούν από τα τραπεζικά ιδρύματα, αυτό θα αποβεί μοιραίο για τη φήμη τους. Οι συμμετοχοί (αγγλ. stakeholders, ενδεικτικά βλέπε R. Edward Freeman, 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press) βασίζονται σε αυτές τις soft law αξιολογήσεις, γεγονός υψίστης σημασίας για τη φήμη των πιστωτικών ιδρυμάτων. Η διαχείριση της φήμης προάγει ιδανικά μιας καλής διακυβέρνησης εντός των εταιρειών και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μια οργανωτική δυναμική βάση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Το τέταρτο κεφάλαιο προσδιορίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως μια εξελισσόμενη έννοια, κάτι που οφείλεται στον ακαδημαϊκό αντίλογο (Howard Bowen & Milton Friedman), ο οποίος συναθροίζεται γύρω από το όνομά της και εξηγεί την ποικιλία των ορισμών της. Η εργασία επιλέγει να συγκρατήσει σημεία από τη νέα έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία θέτει ως καρδιά της ΕΚΕ την «ευθύνη των επιχειρήσεων για τον αντίκτυπό τους στη κοινωνία». Σε πρακτική διάσταση, ο παραπάνω ορισμός βρίσκει διαφορετικές εφαρμογές και, ως εκ τούτου, η σημασία του ερμηνεύεται, με διαφορετικό τρόπο, ως μια μεμονωμένη πολιτική και πρωτοβουλία του επιχειρηματία Titus Salt τον 19^ο αιώνα, μέχρι τους ανεξάρτητους μηχανισμούς παρακολούθησης και αξιολόγησης των δεσμεύσεων, που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις σήμερα.

Σε αρμονία με το τελευταίο, το πέμπτο κεφάλαιο προσανατολίζεται στη δράση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, τον τρόπο με τον οποίο εκλαμβάνεται από αυτό η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και στη συνέχεια εφαρμόζεται. Η δράση αυτή περιλαμβάνει χορηγίες, δωρεές, οικονομικές ελαφρύνσεις και ειδικές προσφορές σε αδύναμες οικονομικά κοινωνικές ομάδες. Από την άλλη πλευρά, παρατηρείται, σύμφωνα με πρόσφατες δημοσιευμένες έρευνες, πως το σύνολο των Ευρωπαίων, ορμώμενο από τα διάφορα εταιρικά σκάνδαλα, διαφοροποιείται ως προς το τι καθιστά κοινωνικά υπεύθυνη μια επιχείρηση. Επομένως, για την εξισορρόπηση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης της επιχειρησιακής δραστηριότητας με την ταυτόχρονη προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών, κρίνεται όλο και πιο αναγκαία μια πιο ισχυρή προώθηση των αρχών της ΕΚΕ, η παρουσία συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance).

Το έκτο κεφάλαιο, εμπνεόμενο από τις συζητήσεις που προκύπτουν σε διεθνές επίπεδο, τονίζει πως οι σχεδιασμοί της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Δ.) εκπροσωπούν συλλογικές προσπάθειες, που έχουν ως στόχο να διαμορφώσουν την πορεία της

διακυβέρνησης διαχείρισης κινδύνου και ταυτόχρονα να δημιουργήσουν ένα νέο λόγο για την ευθύνη. Ταυτόχρονα, η μετατόπιση της ανάλυσης των κινδύνων στη διαχείριση αυτών, διαφορετικά η 'στροφή του μέσα προς τα έξω', αποτελεί συνέπεια της ανόδου της Εταιρικής Διακυβέρνησης ήδη από τις αρχές του '90. Η ανάπτυξη των αρχών της Ε.Δ. αντανakλά ένα ευρύ κανονιστικό πλαίσιο, η εφαρμογή του υιοθετείται από κάποιους μεγάλους οργανισμούς, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ). Η ιδέα της Ε.Δ. συστήνει ένα κοινό στοιχείο για όλες τις εθνικές και παγκόσμιες πρωτοβουλίες: την ακεραιότητα αυτών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Χωρίς την οργάνωση τέτοιων αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, δεν μπορεί να εφαρμοστεί Εταιρική Διακυβέρνηση για τη θωράκιση των συμφερόντων της επιχείρησης, των μετόχων και τη διαφύλαξη των εργαζομένων. Οι τραπεζικοί όμιλοι στην Ελλάδα ενστερνίζονται αυτό το κανονιστικό πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η ανάπτυξη ενός τέτοιου πλαισίου επιβεβαιώνει το γεγονός πως ένα κλίμα οργανωτικής αμυντικότητας και λογικής του ελέγχου διαχέεται στις πρακτικές της διαχείρισης κινδύνων, η οποία αποτελεί μια από τις μονάδες του Συστήματος αυτού. Η ένταξή αυτής σε θεσμικά πλαίσια Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί έναν ισχυρό λόγο για τη δράση της σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.

Η ιδέα αυτού του εσωτερικού ελέγχου και η ικανότητά του να εκτείνει τα όριά του σε πολλές διαφορετικές ομάδες ανασύρει πρακτικές και ενδεχόμενα για δράση μεταξύ κοινοτήτων, που σε διαφορετική περίπτωση θα παρέμεναν ασύνδετες. Το έβδομο κεφάλαιο αναφέρεται στο θεσμικό πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο εναρμονίζονται αυτές οι τρεις υπηρεσιακές μονάδες, που αποτελούν τους βασικούς μηχανισμούς για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας μιας τράπεζας: η Μονάδα της Εσωτερικής Επιθεώρησης, η Μονάδα της Διαχείρισης Κινδύνων και η Μονάδα της Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Σε αυτό το σημείο εντοπίζει κανείς τη σημαντική λειτουργία των επικεφαλής της μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, ευρέως γνωστοί με τον αγγλικό όρο Chief Risk Officer (CRO). Οι ίδιοι συνιστούν στοιχείο της δημιουργίας μιας νέου είδους οργανωτικής ταυτότητας γύρω από τον κίνδυνο και παίζουν σπουδαίο ρόλο στην ανακατασκευή των ιδανικών της διαχείρισης. Ωστόσο, τα διάφορα εταιρικά σκάνδαλα, η χρηματοοικονομική κρίση του 2007-9 και οι συνέπειές της, απέδειξαν ότι η ένταξη του τραπεζικού χώρου σε πλαίσια Εταιρικής Διακυβέρνησης και η επιθυμία του να δραστηριοποιηθεί με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, δε λειτούργησαν ως προστατευτικός κλοιός για την κοινωνία – πολύ περισσότερο το οργανωμένο πλαίσιο κινδύνων που δραστηριοποιείται στον τραπεζικό χώρο, η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων. Σε αυτό το σημείο εισάγεται η σημασία του ρόλου των Εποπτικών Αρχών, των μηχανισμών που ασκούν εποπτικό έλεγχο στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και αποτρέπουν τυχόν παρενέργειες των λειτουργιών του.

Το όγδοο κεφάλαιο παραθέτει το θεσμικό πλαίσιο, που περιβάλλει τις Εποπτικές Αρχές της Τράπεζας της Ελλάδος και τα καθήκοντα των βασικών τομέων της. Η συνοπτική αναφορά στις αρμοδιότητες των βασικότερων διευθύνσεων θα διευκολύνει εν συνεχεία την κατανόηση του εμπειρικού μέρους, το οποίο περιλαμβάνει συνεντεύξεις και από άτομα που εργάζονται σε αυτές. Ωστόσο, το ενδιαφέρον της παρούσας εργασίας δεν εντοπίζεται τόσο στο νομικό πλαίσιο, το οποίο περιβάλλει τις αρμοδιότητες της Εποπτείας, αλλά σε μια κοινωνιολογική σκοπιά, που προέρχεται από τη διεθνή βιβλιογραφία (ενδεικτικά βλέπε Eugene Bardach, Robert A. Kagan, 1982, *Going by the book –The Problem of Regulatory Unreasonableness*, Philadelphia: Temple University Press). Ένας επιθεωρητής κανονιστικών πλαισίων (regulatory inspector) εκπροσωπεί την επίσημη επιβολή του νόμου. Ωστόσο, οι απαιτήσεις που προβάλλουν κάποιες φορές, παρουσιάζουν την εικόνα του παραλογισμού αυτών των αρχών. Ενδεικτικά, αυτές μπορεί να είναι το υψηλό κόστος, που επιβάλλει στις τράπεζες για την αγορά νέων τεχνικών αντιμετώπισης κινδύνων ένα σύνολο πρακτικών, εναρμονισμένο αποκλειστικά και μόνο σύμφωνα με το γράμμα του νόμου, που προκαλεί αισθήματα δυσαρέσκειας και αντίστασης. Επιπρόσθετα, ίσως, δεν αφιερώνει χρόνο για να καλλιεργήσει το ηθικό στοιχείο στη συνειδηση των διαχειριστών ή δεν αναδεικνύει τα ταλέντα τους. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα να υπονομεύσει τη διοχέτευση σημαντικών πληροφοριών, που, σε άλλη περίπτωση, θα ήταν καρποφόρες για την αποφυγή λανθασμένων χειρισμών των οικονομικών θεμάτων. Πάντα, βέβαια, υπάρχει το προφίλ του ‘καλού επιθεωρητή’ και η ευελιξία, που τον διακρίνει στις πρακτικές αντιμετώπισης διαχείρισης κινδύνων. Το πρότυπο αυτό, όμως, τείνει να εκλείψει σημαντικά σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, γεγονός που συμπληρώνει με αρνητικό τρόπο την ήδη κακή σχέση μεταξύ των ελεγκτικών μηχανισμών και των διαχειριστών κινδύνων.

Το ένατο κεφάλαιο συγκεντρώνει τα αίτια της χρηματοοικονομική κρίσης του 2007-9, τα βασικότερα εκ των οποίων αναφέρονται στην ελλιπή εποπτεία, την κακή διαχείριση κινδύνων και το ανεπαρκές θεσμικό πλαίσιο της Βασιλείας, που επίσης εντάσσεται σε συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Επαναλαμβάνονται ορισμένα αρνητικά χαρακτηριστικά για καθένα από τα παραπάνω, όπως έχουν διατυπωθεί σε άλλα μέρη της εργασίας, ενώ προστίθενται και αρκετά νέα σε αυτά. Στο σύνολό τους, όμως, αυτά συνθέτουν το κλίμα, που χαρακτηρίζει τη μη παραγωγική σχέση και συνεργασία μεταξύ των ελεγκτικών αρχών και των διαχειριστών κινδύνων. Επίσης, το συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζει μια πιο ευρεία κριτική, που υπάρχει σχετικά με το προβληματικό πλαίσιο της Βασιλείας και τα υποδείγματα που προέρχονται από αυτήν.

Οι παραπάνω εκτιμήσεις ισχύουν σε διεθνές επίπεδο. Η χρηματοοικονομική κρίση ξέσπασε στην Αμερική με κύριους υπαίτιους τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, επομένως οι διαπιστώσεις διεθνούς βιβλιογραφίας και οι υποθέσεις της παρούσας εργασίας κινούνται

σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που δίνει το συγκεκριμένο πλαίσιο. Από την άλλη πλευρά, η χρηματοοικονομική κρίση δεν άφησε ανεπηρέαστη την ελληνική κοινωνία. Το παράδοξο όμως, που γεννάται σε αυτή την περίπτωση, είναι ότι η εξάπλωση αυτών των αρνητικών συνεπειών στην ελληνική οικονομία, προκλήθηκε από τις δημοσιονομικές ανισορροπίες της ίδιας της χώρας και όχι από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται από τα πλέον υγιή. Ωστόσο, ίσως χρειαστεί να επαναπροσδιορίσει κανείς, πιο ενδελεχώς, τι εννοεί όταν χαρακτηρίζει υγιές ένα τραπεζικό σύστημα, καθώς η προβληματική παραμένει: αν και πως παράγεται η ουσία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κατά την αλληλεπίδραση σημαντικών δρώντων του τραπεζικού συστήματος, των διαχειριστών Κινδύνων και των Εποπτικών Αρχών. Το τελευταίο παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τον αντίκτυπο των τραπεζών στην κοινωνία και την ουσιαστική τους συμβολή στην επούλωση των οικονομικών επιπτώσεων της παγκόσμιας κρίσης.

Γι' αυτό το λόγο, το δέκατο κεφάλαιο εκθέτει ορισμένες υποθέσεις, που αποτελούν εμπνεύσεις της προηγούμενης επιλεγμένης διεθνούς βιβλιογραφίας. Στη συνέχεια, το δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας, το εμπειρικό, έχει ως στόχο, μέσω της μεθόδου των ανοιχτών συνεντεύξεων, να εξετάσει κατά πόσο οι υποθέσεις του θεωρητικού πλαισίου ευσταθούν στην ελληνική περίπτωση του τραπεζικού συστήματος. Οι συνεντεύξεις, που πραγματοποιήθηκαν, αφορούν σημαντικά πρόσωπα, που δραστηριοποιούνται, ως επί το πλείστον, σε εποπτικούς και τραπεζικούς χώρους και, ως εκ τούτου, οι διευκρινήσεις τους και οι σχολιασμοί τους διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό την ολοκλήρωση του τρίτου μέρους της εργασίας, τα τελικά συμπεράσματα. Αυτά θέτουν με διαφορετικό τρόπο το παρόν θέμα, μετατοπίζοντας, ίσως, το θεωρητικό πλαίσιο της διεθνούς βιβλιογραφίας και δημιουργώντας παράλληλα το πλαίσιο για τις προτάσεις μιας μελλοντικής έρευνας.

1. Γενικό Θεωρητικό Πλαίσιο

1.1. Ο κίνδυνος: τα νέα πλαίσια παρουσίας του στη κοινωνία

Η έννοια του κινδύνου στην κοινωνία εν γένει αποτελεί ένα ενδιαφέρον αντικείμενο μελέτης για το χώρο της κοινωνιολογίας. Ωστόσο, η δυναμική με την οποία, εμφανώς, έχει εισβάλει στην καθημερινή χρήση του σύγχρονου λόγου ο λόγος περί ανάληψης κινδύνου, αποτελεί κάτι το καινούριο και διαφορετικό.

Ιδιαίτερα μετά το ξέσπασμα της διεθνούς χρηματοοικονομικής κρίσης (2007-2009), ο λόγος περί ανάληψης κινδύνου κατέληξε να γίνει κοινός, τόσο στα άτομα χωριστά, όσο και συνολικά σε μεγάλες οργανώσεις και εταιρείες. Πλέον, οι δραστηριότητες στην καθημερινότητα επαναπροσδιορίζονται βάσει των κινδύνων, που φαίνεται να βρίσκονται οπουδήποτε. Το εκπληκτικό, μάλιστα, είναι πως η ανάληψη κινδύνου και η καλύτερη δυνατή διαχείρισή της αποτελεί, επίσης, κύριο αντικείμενο συζήτησης διαφορετικών μεταξύ τους συνόλων, όπως ξενοδοχειακών μονάδων και δημόσιων οργανισμών. Επιπρόσθετα, εκτός από τον οικονομικό κίνδυνο που αφορά κυρίως τις τράπεζες, διαπιστώνει κανείς την έκρηξη μιας πληθώρας νέων κατηγοριών κινδύνων: κλινικός κίνδυνος, στον οποίο εκτίθενται οι ασθενείς και που συναρτάται με οργανωσιακές ελλείψεις των νοσοκομειακών μονάδων, νομικός κίνδυνος, πολιτικός κίνδυνος και άλλα.

Ως εκ τούτου, ο κίνδυνος δεσπόζει ως προεξέχουσα έννοια, γεγονός που τροφοδοτεί ένα ολοένα και αυξανόμενο σώμα ευρυμάθειας, το οποίο καλύπτει πεδία όπως η κοινωνική πολιτική, το business management, η ψυχιατρική, τα νομικά, οι διεθνείς σχέσεις, αλλά και τις πολιτικές επιστήμες. Η μελέτη της φύσης του κινδύνου, του υπολογισμού του ή της διαχείρισής του σε διαφορετικές ρυθμίσεις, αποτελούν πτυχές έρευνας των προηγούμενων πεδίων. Ακόμα περισσότερο, η διεθνής βιβλιογραφία βρίθει από πραγματείες για τον κίνδυνο και τη σχέση του με τις δημοκρατικές αξίες ή την προσθετική του αξία στις οργανωτικές δραστηριότητες των εταιρειών.

Δυο λόγοι, που εξηγούν σε επιφανειακό επίπεδο αυτή τη μαζική προσήλωση σε ζητήματα διαχείρισης του κινδύνου, αφορούν στον αυξανόμενο ρυθμό, με τον οποίο εμφανίζονται οι κίνδυνοι τα τελευταία χρόνια και τη μεταβλητή φύση αυτών και των ευκαιριών στον κόσμο⁶. Ωστόσο, αυτοί οι λόγοι δε φαίνεται να είναι επαρκώς πειστικοί για την εμφάνιση του φαινομένου συνολικά. Μάλλον, ο κίνδυνος και η διαχείρισή του

⁶ Michael Power (2007), *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, Oxford: Oxford University Press, σ. vii.

σημαίνουν κάτι πολύ περισσότερο: λειτουργούν ως φακός, μέσω του οποίου προβλέπεται ένα συγκεκριμένο είδος ορθολογικού οργανωτικού σχεδιασμού⁷.

Μάλιστα, το ζήτημα μιας 'κοινωνίας του κινδύνου', έχει τεθεί ήδη από τον κοινωνιολόγο Ούλριχ Μπεκ στο βιβλίο του 'Risk Society: Towards a New Modernity', στο οποίο αναδεικνύει μια σημαντική προβληματική: την ιδέα της κοινωνίας του κινδύνου, που βασίζεται στη δυνατότητά της να αναφέρεται σε εκκολαπτόμενες ανησυχίες. Ο Μπεκ κάνει λόγο για τα πλαίσια, στα οποία διακρίνεται μια μορφή επίγνωσης για την αύξηση αυτό-παραγωγικών κινδύνων και ένα ανάλογο ποσοστό αμφιβολιών για τη δυνατότητα ενός ακμάζοντα κλάδου ρυθμιστικών διαδικασιών για τον κίνδυνο και τον τρόπο, που επιλέγει να τον αντιμετωπίσει⁸.

Ως εκ τούτου, είναι διάχυτη η αίσθηση πως ο κίνδυνος είναι πανταχού παρών και η κοινωνία πρέπει να προνοεί και να περιγράφει τους κινδύνους, που ενυπάρχουν στο καθετί. Οι άνθρωποι επηρεάζονται από το περιβάλλον τους και το περιβάλλον επηρεάζει τη γνωστική λειτουργία, καθώς και τη συμπεριφορά και τις μεμονωμένες αποφάσεις⁹. Σε κάθε περίπτωση, τόσο ο κίνδυνος όσο και η διαχείρισή του συστήνουν το πλέον διαπρεπές φαινόμενο της σύγχρονης ζωής. Από την άλλη πλευρά, χρειάζεται να σημειωθεί πως ανέκαθεν οι ανθρώπινες προσπάθειες, είτε σε ατομικό είτε σε συλλογικό επίπεδο, να κατεργαστούν την αβεβαιότητα στη ζωή τους, δεν ήταν τίποτε άλλο πέρα από οργάνωση και διαχείριση αυτής. Παρόμοια, η επίσημη δομή μιας οργάνωσης –είτε κάποιος τη βλέπει ως σύνολο θέσεων είτε ως σύνολο ανθρώπων¹⁰– υπάρχει προκειμένου να διαχειρίζεται, έστω και σε βασικά επίπεδα, την αβεβαιότητα. Η διαχείριση της αβεβαιότητας σε οργανισμούς μπορεί να γίνει κατανοητή στην πιο απλή της μορφή από την οπτική μείωσης του κόστους του συντονισμού και της παρακολούθησης. Αυτό το είδος διαχείρισης αποτελεί συστατικό στοιχείο των οργανισμών σύμφωνα με τη θεωρία του κόστους συναλλαγών.

Εντούτοις, το διακριτικό στοιχείο της διαχείρισης κινδύνων στη σύγχρονη κοινωνία έχει να κάνει με το πώς συγκεκριμένες αβεβαιότητες μετατρέπονται σε αντικείμενα κινδύνων για τη δημιουργία μιας διαδικασίας, που αφορά στη διαχείριση αυτών¹¹. Η κοινωνία απαιτεί την κατασκευή ενός είδους διαχείρισης, που μετατρέπει σε κινδύνους ακόμα και τα πιο ανθεκτικά αντικείμενα. Όταν οργανώνεται η αβεβαιότητα, αυτοστιγμεί

⁷ Στο ίδιο.

⁸ Στο ίδιο, σ. 21.

⁹ Sigve Olteidal, Bjørg-Elin Moen, Hroar Klempe and Torbjørn Rundmo (2004), "Explaining risk perception. An evaluation of cultural theory", *Rotunde* No. 85, σ. 7.

¹⁰ Bridge Hutter and Michael Power (2005), *Organizational encounters with risk: an introduction*, Cambridge University Press, Cambridge, USA, σ. 68.

¹¹ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 8.

μετατρέπεται σε έναν κίνδυνο και άρα σε ένα αντικείμενο προς διαχείριση¹². Ο τρόπος, με τον οποίο εκπροσωπείται και κατασκευάζεται μια τέτοια διαχείριση εντός των οργανισμών, άπτεται συζητήσεων κοινωνιολογικού ενδιαφέροντος, όπως θα δούμε στη συνέχεια. Στον ίδιο βαθμό, υπάρχει ανάγκη να λάβει κανείς υπόψη τις ενδογενείς αβεβαιότητες ως προϊόντων προσπαθειών για διαχείριση και οργάνωση και τις ακούσιες συνέπειες, που προκύπτουν από αυτό το είδος δράσης των οργανισμών.

Ένα νέο στάδιο οργανωτικής διακυβέρνησης επαναπροσδιορίζεται, όσον αφορά τις δυνατότητές του για έναν αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης κινδύνου. Σύμφωνα με τις πολιτικές και νομικές επιστήμες, γίνεται αντιληπτή η εξάπλωση κανονιστικών ρυθμίσεων και ελεγκτικών μηχανισμών, βάσει των οποίων διαμορφώνονται αντιλήψεις για τον τρόπο κυβέρνησης εντός της διαχείρισης κινδύνων. Αυτός ο κλάδος δραστηριότητας ρύθμισης και ελέγχου, αυτών που διαχειρίζονται τον κίνδυνο, αυξάνει ολοένα και πιο πολύ ως απάντηση σε κοινωνικές και πολιτικές επιταγές για τις παρενέργειες, που προέρχονται από την διαχείριση των κινδύνων¹³.

Επομένως, ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η αβεβαιότητα στις εταιρείες και τους οργανισμούς, προσδίδει δύο διαφορετικές όψεις στο ρόλο τους: ως επεξεργαστές των κινδύνων μέσω της διαχείρισης αυτών και ως παραγωγοί κινδύνων, που προκύπτουν κάποιες φορές από την ίδια προσπάθεια να αναζητήσουν αξιοπιστία¹⁴. Οι οργανισμοί και οι εταιρείες, περισσότερο από τα ίδια τα άτομα μεμονωμένα, είναι οι κρίσιμοι παράγοντες για τη θεμελίωση της λεγόμενης κοινωνίας του κινδύνου, γιατί, πρωτίστως μέσα σε αυτά τα πλαίσια, οι κίνδυνοι και τα επακόλουθά τους επινοούνται, μετριοούνται και ελέγχονται¹⁵. Τα οργανωτικά δίκτυα, που δομούνται για την καλύτερη δυνατή διαχείριση των κινδύνων, αλλά και τα καθεστώτα ρύθμισης αυτών, προκαλούν ζημίες και κινδύνους, τους κινδύνους της διαχείρισης κινδύνων¹⁶. Για παράδειγμα, διάφορων ειδών καταστροφές, που συμβαίνουν εις βάρος του κοινωνικού ιστού, όπως η χρηματοοικονομική κρίση, δεν αποτελούν ξαφνικά περιστατικά, αλλά κατά ένα μεγάλο βαθμό είναι οργανωμένα, εννοώντας με αυτό πως οφείλουν τη βάση τους σε αποτυχίες της διαχείρισης και μεθόδους πληροφόρησης.

Ένας λόγος, στον οποίο οφείλεται αυτό, αφορά στους κινδύνους και τα επακόλουθά τους, που κατανοούνται και αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τον κάθε οργανισμό, καθώς ο τελευταίος αποτελείται από άτομα με ξεχωριστές κουλτούρες και

¹² Στο ίδιο, σ. 6.

¹³ Στο ίδιο, σ. 9.

¹⁴ Στο ίδιο.

¹⁵ Bridge Hutter and Michael Power, *Organizational encounters with risk: an introduction*, σ.1.

¹⁶ Στο ίδιο.

καταβολές, όπως και η κάθε κοινωνία με τις ποικίλες κοινότητες και ομάδες της¹⁷. Γι' αυτό το λόγο, η παραδοσιακή τεχνική βάση της διαχείρισης των κινδύνων είναι η ανάλυσή τους, ένα σύστημα που εστιάζει στην αναγνώριση και τον υπολογισμό τους.

Τα κείμενα των MacKenzie και Jasanof προσεγγίζουν κοινωνιολογικά την ανάλυση των κινδύνων, ως χαρακτηριστική κατασκευή της γνώσης για τον κίνδυνο που κατανοείται μέσα από αυτή. Λόγου χάρη, ο λειτουργικός κίνδυνος εντάσσεται σε αυτήν την κατασκευή νέων αντικειμένων κινδύνου. Τα αντικείμενα κινδύνου είναι, κατ' ουσίαν, ιδέες αναφορικά με τη ζημιά, μέσω της οποίας προβάλλεται έμμεσα η αιτιότητα και μπορεί να γίνει το αντικείμενο κοινωνικοτεχνικών δικτύων στοιχείων και φορέων, που ασχολούνται με στρατηγικές θεσμοθέτησης συγκεκριμένων αντικειμένων γνώσης¹⁸. Κοινωνιολογικά, η κατασκευή αντικειμένων κινδύνου συγκροτεί ένα εξαιρετικά δυναμικό θέμα, καθώς τείνει να γίνει αντικείμενο κοινής λογικής για τους σκοπούς της διαχείρισης, δηλαδή να προάγει συστηματικά ένα είδος τάσης κατασκευής, περιγραφής και σταθεροποίησης ενός αυξανόμενου αριθμού αντικειμένων κινδύνου με βλαβερές συνέπειες.

Προηγουμένως, έγινε αναφορά στο λειτουργικό κίνδυνο, ως ένα από τα κατασκευασμένα αντικείμενα κινδύνου. Η φύση του λειτουργικού κινδύνου είναι πολύπλοκη και δυναμική. Σε αντίθεση με πιστωτικό κίνδυνο και κίνδυνο αγοράς, ο λειτουργικός κίνδυνος βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό στο εσωτερικό των τραπεζών, όμως είναι δύσκολο να εκτιμηθεί και έχει τη δυνατότητα να εξαλείψει την ίδια την ύπαρξη της τράπεζας¹⁹. Η Βασιλεία II, μάλιστα, σημειώνει ειδικές προτάσεις για τη διαχείριση και ρύθμιση του λειτουργικού κινδύνου: την ανύψωση και θεσμοθέτησή του ως ιδιαίτερη κατηγορία²⁰.

Παρά την έμφαση στην ανθρώπινη αδυναμία, οι οικονομικοί αναλυτές κινδύνου συζητούν συνήθως το λειτουργικό κίνδυνο, χωρίς να λάβουν υπόψη τους συμπεριφορές ή μικρο-κοινωνιολογικές πτυχές²¹. Μια εναλλακτική προσέγγιση, που παρουσιάζεται εδώ, βασίζεται στην ιδέα ότι η κοινωνική κατασκευή πλαισίων του λόγου και οι συναισθηματικές εντάσεις είναι μια κεντρική πτυχή αυτού που εννοούμε λειτουργικό κίνδυνο²². Η αίσθηση ότι κάτι μπορεί να πάει στραβά, αν δεν κάνουμε το σωστό πράγμα στη σωστή στιγμή,

¹⁷ Στο ίδιο, σ. 72.

¹⁸ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 25.

¹⁹ Dayanand Pandey, 'Who owns Operational Risk' (presented at St. Edmunds College, Cambridge University, UK in June 2007), σ. 3.

²⁰ Michael Power (2005), "The invention of operational risk", *Review of International Political Economy*, 12 (4), σ. 578.

²¹ Alexandros-Andreas Kyrtis, 'Context-awareness, emotional tensions and operational risk perception', (Paper presented at the "Risk & Rationalities Conference", Queen's College, Cambridge, March 29-31, 2007), σ. 1.

²² Στο ίδιο.

ειδικά σε περιβάλλοντα τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλών προδιαγραφών τεχνολογίες, αποτελεί θεμελιώδη σημασία για την επιχειρησιακή αντίληψη του κινδύνου²³. Η εμφάνιση αυτού αντανακλά και την αλλαγή στις συζητήσεις για τον κίνδυνο, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Τα διάφορα είδη κινδύνων, που άλλοτε ήταν αποκλειστικά κομμάτι αυτού του τομέα της ανάλυσης, πλέον, επιχειρεί να τα περιγράψει η μονάδα της διαχείρισης με στόχο την παρουσίαση του χειρισμού της. Η μελέτη για το σύνολο των πρακτικών της διαχείρισης κινδύνου, εμπνεόμενο από ιδέες, οράματα και ορθολογικούς σχεδιασμούς, συστήνει έναν μεταβαλλόμενο λόγο περί κινδύνου, μια μεγάλη -παγκόσμιου βεληνεκούς- αφήγηση για τη διαχείριση του κινδύνου²⁴.

Η καθοριστική μετατόπιση του ενδιαφέροντος, από την ανάλυση κινδύνου στη διαχείρισή του, έχει θέσει ήδη ορισμένα κοινωνιολογικά ζητήματα, η σημασία των οποίων θα κατανοηθεί στην ολότητά της με τον προσδιορισμό των εννοιών της ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνων στο πεδίο της έρευνάς μας: τα τραπεζικά ιδρύματα. Τα τελευταία, περισσότερο από ποτέ, ενδιαφέρονται για την όλο και πιο καλή αναδιοργάνωση της κεντρικής διαχείρισης των κινδύνων τους²⁵. Άλλωστε, οι τράπεζες είναι αυτές, που «διαθέτουν εκ φύσεως το στοιχείο του κινδύνου»²⁶.

1.2. Η διαμόρφωση της διαχείρισης του κινδύνου: η εικόνα των εταιρειών προς την κοινωνία

Σε γενικές γραμμές, ο κίνδυνος, όπως είδαμε, συνδέεται με την αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα, από την άλλη πλευρά, επηρεάζει κάθε τομέα δραστηριότητας. Ο τραπεζικός τομέας, ωστόσο, επηρεάζεται περισσότερο από άλλα οικονομικά πεδία²⁷. Σε αυτήν την περίπτωση μετρώντας τον κίνδυνο, θα σήμαινε μέτρηση της ίδιας της αβεβαιότητας.

Η διαχείριση του κινδύνου αντιστοιχεί σε μια ιδέα και ένα σύνολο πρακτικών, τόσο για τις εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, όσο και των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Παράλληλα, αποτελεί ένα σημαντικό όριο σε μια δραστηριότητα, που μετατρέπει την ίδια

²³ Στο ίδιο.

²⁴ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. viii.

²⁵ Herbert Kalthoff (2005), "Practices of Calculation: Economic Representations and Risk Management", *Theory Culture & Society*, Vol. 22, No. 2, σ. 75.

²⁶ Roger McCormick (2009), 'Legal risk in the Financial Markets following the Global Financial Crisis: a UK perspective', http://www.astrid-online.it/rassegna/Rassegna-28/27-07-2009/McCornick_Legal-risk_16_07_09.pdf, σ.1.

²⁷ Leonardo Badea and Adela Socol (2008), "Characteristics of Managing Operational Banking Risk", *Theoretical and Applied Economics journal*, Vol. 12(529), σ. 42.

σε ένα μοντέλο οργάνωσης²⁸. Ένας τυπικός ορισμός, που θα μπορούσε να αποδοθεί στον τομέα της διαχείρισης κινδύνων και την δράση της στις τράπεζες, αποτυπώνεται στις αρχές της Βασιλείας. Το κανονιστικό αυτό πλαίσιο επιτάσσει πως αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Διαχείρισης Κινδύνων είναι η καθιέρωση μιας εξειδικευμένης και ανεξάρτητης λειτουργίας παρακολούθησης, μέτρησης και διαμόρφωσης στρατηγικών άμβλυνσης των κινδύνων, «που να καλύπτει όλο το φάσμα των εργασιών ενός τραπεζικού ομίλου και όλες τις μορφές των τραπεζικών κινδύνων. Η λειτουργία αυτή πρέπει να εξασφαλίζει με κατάλληλες διαδικασίες ότι οι πάσης φύσεως κίνδυνοι, που ενυπάρχουν σε κάθε εργασία που αναλαμβάνει ο όμιλος, αναγνωρίζονται, αναλύονται, μετριοούνται σε συνεχή βάση και αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά... αυτές πρέπει να διακρίνονται για την ευαισθησία και δυνατότητα προσαρμογής τους στις εκάστοτε μεταβολές των οικονομικών συνθηκών, αφού σε διαφορετική περίπτωση εγκυμονούν κίνδυνοι για τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος λόγω της αλληλεξάρτησής της με τους οικονομικούς κύκλους»²⁹.

Με άλλα λόγια, η διαχείριση κινδύνου (Risk Management) είναι ο κεντρικός πυρήνας της στρατηγικής διαχείρισης κάθε οργανισμού. Είναι η διεργασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους, που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη κέρδους σε κάθε δραστηριότητα. Μάλιστα, η ετήσια αναφορά της Τράπεζας της Αγγλίας επισημαίνει πως τυχόν αναθεώρηση των πολιτικών κινδύνου κάθε τράπεζας, εναπόκειται στις αποφάσεις της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων Επιχειρήσεων (BRC)³⁰. Επομένως, το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Κάτι τέτοιο αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας των συνολικών στόχων του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί το πλαίσιο ελέγχου για τη προστασία του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος και της φερεγγυότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων. Το παράδειγμα μιας μεθόδου μέτρησης κινδύνων, της VaR, το κάνει πιο κατανοητό.

Στα τέλη της δεκαετίας του '80 άρχισαν να εφαρμόζονται τα συγκεκριμένα υποδείγματα. Μάλιστα το 1993, η J.P. Morgan εισήγαγε την τράπεζα δεδομένων «Risk Metrics», αναπτύσσοντας μια μέθοδο εκτίμησης του κινδύνου αγοράς βασισμένη σε αυτή την προσέγγιση της «αξίας σε κίνδυνο»³¹. Το 1996, η Επιτροπή της Βασιλείας υποστήριξε

²⁸ Peter Miller, Liisa Kurunmäki and Ted O'Leary (2006), "Accounting, Hybrids and the Management of Risk", discussion paper No 40, Centre for Analysis of Risk and Regulation at the London School of Economics and Political Science, σ. 2.

²⁹ Γεώργιος Πάσχας, *Ο ρόλος των Εποπτικών Αρχών και η αναγκαιότητα λειτουργίας επαρκών Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου*, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, σ. 64,65.

³⁰ Bank of England, Annual Report 2010, σ. 34.

³¹ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 71.

και ενθάρρυνε, κατά τον ίδιο τρόπο, τη χρήση των υποδειγμάτων αυτών για τον καθορισμό των ελάχιστων εποπτικών κεφαλαιακών απαιτήσεων έναντι του κινδύνου αγοράς. Η VaR (Value at Risk) εκφράζει τη χειρότερη αναμενόμενη ζημία σε δεδομένο χρονικό ορίζοντα κάτω από κανονικές συνθήκες της αγοράς και για δεδομένο επίπεδο εμπιστοσύνης. Το πλεονέκτημα της VaR είναι ότι συνοψίζει σε έναν και μόνο αριθμό την έκθεση στον κίνδυνο της αγοράς ενός τραπεζικού οργανισμού, ενώ ο εύκολος τρόπος υπολογισμού με γνωστές στατιστικές τεχνικές καθιστά δυνατό για τον καθένα τον εντοπισμό του επιθυμητού αριθμού³². Η χρήση κατάλληλων εργαλείων ανάλυσης –όπως η VaR- αποτελεί συντελεί στο να διερευνηθούν εναλλακτικές λύσεις για την αντιμετώπιση κινδύνων³³.

Ωστόσο, η ίδια αποτελεί κάτι περισσότερο από μια απλή τεχνική, αντιπροσωπεύει τη χρηματοπιστωτική διαχείριση. Πρεσβεύει την οργανωτική αξία της διαχείρισης του κινδύνου, που ελέγχεται από τους επικεφαλής της μονάδας αυτής και οι οποίοι προβάλλουν με αυτόν τον τρόπο μια νέα κουλτούρα υψηλής απόδοσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ως ισχυρά πρότυπα οργανισμών³⁴. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ανυψωθεί η διαχείριση κινδύνων σε ένα απαραίτητο κομμάτι, που συμβάλλει στη παραγωγή αξίας για την εταιρική διαδικασία³⁵. Αυτή η ανάληψη των κινδύνων αποτελεί τη σημαντικότερη εργασία διαχείρισης κινδύνων μιας τράπεζας και γενικά όλων των χρηματοπιστωτικών οργανισμών.

Ως εκ τούτου, αναγνωρίζουν συγκεκριμένους τύπους κινδύνου ως σημαντικούς, εντοπίζουν τα αίτια εκδήλωσής τους, προβαίνουν στην ανάλυση και εκτίμηση αυτών και παράλληλα στοχεύουν στην υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών αναφορικά με αυτούς. Για να αντιληφθούμε, όμως, το πόσο σπουδαίο και επείγον αποτελεί για ένα τραπεζικό ίδρυμα η ανάληψη και η διαχείριση των κινδύνων, δεν έχουμε παρά να ρίξουμε μια ματιά σε μια συνοπτική εννοιολογική αναφορά των πιο σημαντικών από αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο, θα κατανοήσουμε τις μορφές που παίρνει ο κίνδυνος για τα τραπεζικά ιδρύματα, ενώ θα αποβεί αποτελεσματικότερη η κατανόηση του υπόλοιπου θεωρητικού πλαισίου και κυρίως του εμπειρικού μέρους.

Ο **Κίνδυνος της Αγοράς** (Market Risks) ορίζεται ως η διασπορά των μη αναμενόμενων αποτελεσμάτων του χαρτοφυλακίου τίτλων, που οφείλονται σε αιφνίδιες

³² Joël Bessis (2002), *Risk Management in Banking*, John Wiley & Sons Ltd, England, σ. 87, 88.

³³ Casualty Actuarial Society- Enterprise Risk Management Committee, *Overview of Enterprise Risk Management*, σ. 5.

³⁴ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 71.

³⁵ Στο ίδιο.

διακυμάνσεις ορισμένων χρηματοοικονομικών μεταβλητών³⁶. Πηγάζει από την αβεβαιότητα και την ανασφάλεια που δημιουργούν οι μεταβολές των επιτοκίων, χρηματιστηριακών τιμών, συναλλαγματικών ισοτιμιών και άλλων περιουσιακών στοιχείων. Αντίστοιχα, διακρίνουμε τον Κίνδυνο της Αγοράς σε **Χρηματιστηριακό Κίνδυνο** (Equity Risk) ή κίνδυνο αλλαγής τιμών των μετοχών, **Κίνδυνο του Επιτοκίου** (Interest Rate Risk) ή κίνδυνο αλλαγής επιτοκίων, **Νομισματικό Κίνδυνο** (ForeignExchange Risk) ή κίνδυνο αλλαγής συναλλαγματικών ισοτιμιών, **Κίνδυνο Εμπορευμάτων** (Commodity Risk) ή κίνδυνος αλλαγής τιμών των εμπορευμάτων (πετρέλαια, μέταλλα)³⁷. Ωστόσο, ο πιο σημαντικός, όσον αφορά τις ενδεχόμενες ζημιές που μπορεί να προκαλέσει στο χρηματιστηριακό κόσμο, είναι ο **Πιστωτικός Κίνδυνος** (Credit Risk). Οι λόγοι επέλευσης ζημιών αφορούν, κυρίως, την ανεπαρκή ανταπόκριση του χρηματοοικονομικού ιδρύματος στο να αποπληρώσει τις υποχρεώσεις του προς τους πιστωτές του, τους δανειολήπτες, που αδυνατούν ή καθυστερούν να αποπληρώσουν τις οφειλές τους ή ακόμα και την αλλαγή στην ποιότητα των επενδύσεων³⁸. Τα συστήματα εσωτερικής διαβάθμισης στις μεγάλες τράπεζες έχουν επίσης μεγάλη σημασία για τον τρόπο, με τον οποίο εφαρμόζονται στη μέτρηση του πιστωτικού κινδύνου του χαρτοφυλακίου³⁹. Ο επόμενος κίνδυνος, ο **Κίνδυνος της Ρευστότητας** (Liquidity Risk), συνδέεται με την ανεύρεση των επαρκών ρευστών διαθεσίμων για την κάλυψη των υποχρεώσεων της τράπεζας σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα⁴⁰. Η ανεπάρκεια της ρευστότητας ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού ισοδυναμεί με την κατάρρευσή του. Βαρυστήμαντη αξία ενέχει και άλλο ένα είδος κινδύνου, ο **Νομικός Κίνδυνος** (Legal Risk), ο οποίος εξαιτίας των νέων αλλαγών και ενεργειών στις νομικές υποθέσεις, μπορεί να επηρεάσει την αναμενόμενη απόδοση (πολλές νόμιμες επενδύσεις ίσως θεωρηθούν παράνομες πλέον)⁴¹. Ο Νομικός Κίνδυνος προσδιορίζεται από μια πληθώρα πολιτικών, οικονομικών, αλλά και πολιτισμικών παραγόντων (παραδείγματος χάρη, το εποπτικό πλαίσιο, που διέπει το τραπεζικό σύστημα μιας χώρας, ίσως να μην είναι κατανοητό για το υποκατάστημα μιας ξένης τράπεζας και έτσι την οδηγήσει στην επιβολή επώδυνων κυρώσεων). Οι τράπεζες, συνήθως, προσπαθούν να αποφύγουν τη λήψη νομικών κινδύνων, διότι οι συνέπειες μπορεί να είναι καταστροφικές, καταστρέφοντας τη φήμη

³⁶ William H. Beaver, George Parker (1995), *Risk Management –Problems & Solutions*, New York: McGraw-Hill, σ. 9,10.

³⁷ Στο ίδιο, σ. 7,8,10,11.

³⁸ Στο ίδιο, σ. 5.

³⁹ Tor Jacobson, Jesper Linde´ and Kasper Roszbach (2006), ‘Internal ratings systems, implied credit risk and the consistency of banks’ risk classification policies’, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 30, σ. 1923.

⁴⁰ William H. Beaver, George Parker, *Risk Management –Problems & Solutions*, σ.11.

⁴¹ Στο ίδιο, σ. 9.

τους, καθώς και τη τσέπη τους⁴². Ο **Λειτουργικός Κίνδυνος** (Operating Risk) οφείλεται στην αδυναμία ανάληψης προληπτικής δράσης και αυτό φέρει ως αποτέλεσμα την ανεπάρκεια των συστημάτων και των εσωτερικών ελέγχων, των ανθρώπινων σφαλμάτων, των αποτυχιών του management, ενδεχόμενων δυσχερειών μεταξύ των βασικών παραγόντων της εταιρικής διοίκησης (μετόχων, διευθυντικών στελεχών ή εκπροσώπων εργαζομένων), όπως επίσης και των συστημάτων τεχνολογίας και πληροφορικής⁴³. Άλλες όψεις του λειτουργικού κινδύνου αναφέρονται σε αναπάντεχα γεγονότα, όπως είναι οι φυσικές καταστροφές. Ο **Κίνδυνος της Χώρας** ορίζεται ως η πιθανότητα μια χώρα να αδυνατεί να παράγει αρκετό συνάλλαγμα για να φροντίσει τα εξωτερικά, υπάρχοντα ή και μελλοντικά χρέη της. Ο **Πολιτικός Κίνδυνος** συνιστά τους κινδύνους στις εργασίες μιας ιδιωτικής εμπορικής τράπεζας από διάφορες απειλητικές πολιτικές παρεμβάσεις (περιορισμοί στα επιτόκια, έλεγχοι στην εξαγωγή συναλλάγματος ή και εθνικοποίηση της τράπεζας). Ο **Κίνδυνος Διακανονισμού Πληρωμών** (Settlement Risk), που είναι εμφανής στη διατραπεζική αγορά, όταν ο όγκος και η αξία των συναλλαγών κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα και ο ένας από τους δύο αντισυμβαλλόμενους αθετήσει τη συμφωνία, ενώ ο άλλος έχει ήδη πληρώσει το χρηματικό ποσό⁴⁴. Ο **Κίνδυνος Φήμης ή Αξιοπιστίας** (Reputational Risk) δημιουργείται από τις αποτυχίες των λειτουργικών συστημάτων, της διαχείρισης ή των προϊόντων της τράπεζας και υπονομεύει τη φύση των τραπεζικών εργασιών, σείοντας παράλληλα την εμπιστοσύνη των συμμετεχόντων μιας αγοράς. Ο **Κίνδυνος του Πληθωρισμού** αφορά τους ιδιώτες επενδυτές ή επιχειρήσεις, γιατί δεν έχουν χρηματοπιστωτικό αντικείμενο. Αποτελεί την απώλεια της πραγματικής αγοραστικής αξίας του κεφαλαίου, που προέρχεται από μεγαλύτερη αύξηση της αναμενόμενης αύξησης του πληθωρισμού. Ο **Κίνδυνος Βάσης** (Basis Risk) είναι ο κίνδυνος απόκλισης των τιμών παραγώγων χρηματοπιστωτικών μέσων από τις αντίστοιχες τιμές των υποκείμενων μέσων λόγω των συνθηκών ή των κανόνων λειτουργίας της αγοράς των υποκείμενων μέσων⁴⁵. Τέλος, ο **Συστημικός Κίνδυνος** (Systemic Risk), εν αντιθέσει με τους προηγούμενους κινδύνους που αναφέρονται σε μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, αφορά το σύνολο όχι μιας μεμονωμένης αγοράς, αλλά όλων των χρηματοπιστωτικών αγορών. Εξαιτίας της αλληλεξάρτησης των αγορών, ελλοχεύει ο κίνδυνος αδυναμίας πληρωμής ή πτώχευσης ενός συμμετέχοντα σε ένα σύστημα μεταφοράς κεφαλαίων και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρασύρει κι άλλους συμμετέχοντες σε αδυναμία εκπλήρωσης των υποχρεώσεών τους (ένα σημαντικό

⁴² Roger McCormick (2007), 'Legal risk, law and justice in a globalizing financial market', *Law and Financial Markets Review*, <http://academico.diretorio.fgv.br/ccmw/images/6/66/Derivativos.pdf>, σ. 283.

⁴³ William H. Beaver, George Parker, *Risk Management –Problems & Solutions*, σ. 7.

⁴⁴ Στο ίδιο, σ. 12.

⁴⁵ Στο ίδιο.

παράδειγμα είναι τα αποτελέσματα της κρίσης των στεγαστικών δανείων που επηρέασαν κι άλλες χώρες). Από την άλλη, ο **Μη Συστημικός Κίνδυνος** (Non Systemic Risk) είναι ένας ειδικός κίνδυνος, κατά τον οποίο μεταβάλλεται η αξία ενός χρηματοπιστωτικού μέσου (παραδείγματος χάρη, μεταβολή της κατάστασης μιας συγκεκριμένης εταιρείας που έχει εκδώσει τη μετοχή).

Οι παραπάνω κίνδυνοι συστήνουν το αντικείμενο της ανάλυσης κινδύνου ή, διαφορετικά, περιγράφουν ως στατιστική την πρακτική που έχει αναπτυχθεί εδώ και αιώνες και η οποία είναι πλέον αντιληπτή μέσω των αναλογιστικών και υπολογιστικών εκτιμήσεών μας για τους κινδύνους⁴⁶. Αυτή η αίσθηση της υπολογιστικής αντίληψης του κινδύνου έχει ενταχθεί πολύ γρήγορα σε ένα σύστημα ελέγχου διαχείρισης. Αλλά ας εξετάσουμε πρώτα τη σημασία της πρώτης.

Η ανάπτυξη της ανάλυσης κινδύνου παρουσιάζει μια επιταχυνόμενη διεύρυνση των ορίων της τυποποίησης, η οποία εφαρμόζει τεχνικές μετρήσεων για νέες αβεβαιότητες και κινδύνους. Η φιλοδοξία της ανάλυσης να μοντελοποιήσει απείθαρχα και πολύπλοκα φαινόμενα κινδύνου αποτελεσματικά παρέχει τις δυνατότητες για την ορθολογική χρήση αποφάσεων και πολιτικής. Η ανάλυση κινδύνων ως σύνολο μεθόδων υπολογισμών και μετρήσεων, από την άλλη πλευρά, συναντά εμπόδια κατά την εμβέλεια και τη συνοχή της. Μια καθαρά υπολογιστική προσέγγιση για τους κινδύνους δεν εξυπηρετεί τη γενική γνώση, που θεωρεί περισσότερο οικεία μια επιχειρηματική αντίληψη της αβεβαιότητας⁴⁷. Μάλιστα, οι περισσότερες αποφάσεις, που πάρθηκαν κάτω από εξαιρετικά πολύπλοκες καταστάσεις, αποστασιοποιήθηκαν από τη λογική των υπολογισμών πιθανοτήτων. Βάσει αυτού, γεννιούνται πολλά ερωτήματα για την ανάλυση κινδύνων ως ορθολογικό παράγοντα αποφάσεων και πως τα άτομα αντιδρούν, εντέλει, κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι καθαρά υπολογιστικές-μηχανικές λύσεις σε τεχνικά προβλήματα βρίσκουν ανταπόκριση μονάχα σε εξειδικευμένες κοινότητες, όπου υπάρχει ένας μεγάλος βαθμός συμφωνίας σχετικά με τη γνώση του κινδύνου και επιχειρηματική και πολιτική συναίνεση για το συγκεκριμένο θέμα⁴⁸. Μια από τις πιο σημαντικές πιέσεις για αλλαγές στις πρακτικές της ανάλυσης κινδύνου οφείλεται στα σκάνδαλα και τις διάφορες καταστροφές. Η προβληματική για τη δημόσια αντίληψη του κινδύνου μετατράπηκε, από πρόκληση που αφορούσε την ανάλυση κινδύνων, σε πρόκληση για τη νομιμότητα της κυβέρνησης. Στην Μ. Βρετανία ο επικοινωνιακός λόγος για τον κίνδυνο απέκτησε μια νέα πολιτική σημασία ως στρατηγική διαχείρισης

⁴⁶ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 3.

⁴⁷ Στο ίδιο.

⁴⁸ Στο ίδιο, σ. 14.

προσδοκιών του κοινού και την ενδεχόμενη απογοήτευσή του⁴⁹. Επομένως, η αλλαγή της ανάλυσης σε διαχείριση των κινδύνων συντελεί στην αποτελεσματικότερη στρατηγική διοίκησης της δημόσιας αντίληψης. Με αυτόν τον τρόπο, οικοδομείται ένα είδος εμπιστοσύνης απέναντι σε αριθμούς και αβεβαιότητες, δηλαδή κινδύνους, που φαίνεται να μην μπορούν να υπολογιστούν. Εντούτοις, εξαιτίας της ανάπτυξης αναλυτικών μεθόδων της διαχείρισης κινδύνου, όπως η θεωρία του χαρτοφυλακίου και τα υποδείγματα τιμολόγησης, οι χρηματοοικονομικές επιστήμες έχουν εξελιχθεί σε ένα θεωρητικό πεδίο με πρακτική ισχύ⁵⁰.

Η διαχείριση αυτού, που ονομάζεται κίνδυνος, αποτελεί ένα συστατικό στοιχείο, για να προσδιορίσει την ενότητα και ταυτότητα ενός συνόλου πρακτικών υπαγμένων σε αυτή. Η διαχείριση είναι η εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω. Πράγματι, ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '80, ο τρόπος, με τον οποίο οι κίνδυνοι θα γίνονταν πιο ξεκάθαροι στο κοινό, αποτελεί το πρώτιστο αντικείμενο μελέτης για τις στρατηγικές επικοινωνίας κινδύνων⁵¹. Η αποτελεσματική επικοινωνία για τον κίνδυνο μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για να καλύψει ένα κενό ασυνεννοησίας και να μεταφράσει τη γλώσσα των εμπειρογνομόνων με τέτοιο τρόπο, ώστε το κοινό να κατανοεί πιο εύκολα ζητήματα κινδύνου⁵². Επομένως, τυχόν λάθη και αποπίες της διαχείρισης κινδύνου συστήνουν τον πολύ σημαντικό κίνδυνο αξιοπιστίας της εταιρείας προς τους πελάτες της αλλά και το ευρύ κοινό ή διαφορετικά περισσότερο γνωστό ως Κίνδυνο Φήμης.

1.3. Η φήμη ως αντικείμενο κινδύνου

Σε όλους τους τύπους των δραστηριοτήτων, υπάρχει το ενδεχόμενο για γεγονότα και συνέπειες, που συνιστούν ευκαιρίες προς όφελος (upside) ή απειλές της επιτυχίας (downside). Η Διαχείριση Κινδύνων σχετίζεται και με τα δύο. Έτσι, τα οικονομικά σκάνδαλα, που ξέσπασαν για την τράπεζα Barings και τις εταιρείες Daiwa και Sumitomo, χρεώθηκαν ως αποτυχίες, όχι των μεθόδων πληροφόρησης και της ανάλυσης κινδύνων, αλλά της διαχείρισης αυτών⁵³.

Ένας λόγος που το εξηγεί, αναφέρεται στη στάση που υιοθετούν τα άτομα, ανάλογα με τις πολιτιστικές συνθήκες που τους πλαισιώνουν. Οι υποστηρικτές, λοιπόν, αυτής της ιδέας καθιστούν τον κίνδυνο ως κάτι αρκετά σχετικιστικό. Κάποιοι άλλοι

⁴⁹ Στο ίδιο, σ. 17.

⁵⁰ Στο ίδιο, σ. 13.

⁵¹ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 18.

⁵² Norma L. Nielson, Anne E. Kleffner and Ryan B. Lee (2005), 'The Evolution of the Role of Risk Communication in effective risk management', *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 8, No. 2, σ. 280.

⁵³ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 10.

μελετητές επικεντρώνονται στις συνθήκες, κάτω από τις οποίες τα άτομα ανταποκρίνονται στα αποδεικτικά στοιχεία του κινδύνου, τη διαμόρφωση και επικοινωνία της πληροφόρησης αυτού⁵⁴. Επομένως, η ανάλυση κινδύνων από μόνη της, χωρίς τη συμμετοχή της μονάδας διαχείρισης αυτών, δεν είναι ικανή να ανταπεξέλθει στην αποδοχή, που θα επιφυλάξει το κοινό για τους κινδύνους. Οι ιδέες για τον κίνδυνο είναι αρκετά σύνθετες κοινωνικές κατασκευές -όπως αναφέρθηκε- και η ανάλυση κινδύνων αδυνατεί να εξετάσει τις ποικίλες αντιδράσεις αποδοχής του κοινού απέναντι σε αυτές. Μάλιστα, ένας από τους κινδύνους που προαναφέρθηκαν ήταν και ο Κίνδυνος Φήμης, ο οποίος δεν είναι μετρήσιμος, όπως όλα τα άλλα είδη κινδύνων. Ακόμα περισσότερο, ο Κίνδυνος Φήμης δεν αποτελεί ένα απλό υπο-πεδίο δράσης της διαχείρισης κινδύνων, αλλά συστήνει από μόνος του ένα καθοριστικό πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου⁵⁵.

Κατ' επέκταση, οι δράσεις και οι τελικές αποφάσεις της Διαχείρισης Κινδύνου έχουν επίδραση στους βασικούς παίκτες της Εταιρικής Διακυβέρνησης (θα αναλύσουμε πιο κάτω την σημασία της), κάτι που επηρεάζει άμεσα τη φήμη του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Δίνει εσωτερική αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο για τους κινδύνους και εξωτερική αναφορά στους συμμετόχους (αγγλ. stakeholders), διαφορετικά, τους έχοντες το έννομο ενδιαφέρον.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τους συμμετόχους, αλλά αυτός που χρησιμοποιείται συνήθως, είναι ο ορισμός του Freeman στο βιβλίο του *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984): «μια οποιαδήποτε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεάζεται από την επίτευξη του στόχου του οργανισμού». Τέτοιοι είναι: όχι μόνο τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, αλλά εργαζόμενοι, συνεργάτες, μέτοχοι ή και πελάτες της τράπεζας. Η εμπλοκή τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο διαχείρισης κινδύνου, με στόχο να αποφευχθούν οι συγκρούσεις, να ελαχιστοποιηθεί το κόστος και οι κίνδυνοι. Άλλες φορές, λειτουργεί ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης ή ως ένα στρατηγικό εργαλείο για την εξεύρεση λύσεων πιθανών κινδύνων. Ως εκ τούτου, οι συμμετόχοι αναμένουν από τους οργανισμούς να παρέχουν τα αποδεικτικά στοιχεία για την αποτελεσματική διαχείριση της επίδοσης του οργανισμού, τόσο σε χρηματοοικονομικά, όσο και σε μη χρηματο-οικονομικά θεματικά πεδία, όπως σχέσεις με την κοινότητα, ανθρώπινα δικαιώματα, εργασιακές πρακτικές, υγιεινή, ασφάλεια και περιβάλλον. Γι' αυτούς τους λόγους, πολλοί καταναλωτές εμπιστεύονται εταιρείες, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τους συμμετόχους, θέτοντας παράλληλα τη βάση για μια κοινωνία των συμμετόχων⁵⁶.

⁵⁴ Στο ίδιο, σ. 15.

⁵⁵ Στο ίδιο, σ. 151.

⁵⁶ Franklin Allen, Elena Carletti and Robert Marquez (2009), 'Stakeholder Capitalism, Corporate Governance and Firm Value', Wharton Financial Institutions Center, *Working Paper* # 09-28.

Η επίσημη αναφορά προς τους συμμετόχους θα έπρεπε να αναφέρει: τις μεθόδους ελέγχου – ιδιαιτέρως τις διοικητικές υπευθυνότητες για τη διαχείριση κινδύνου, τις διεργασίες που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση κινδύνων και πώς αυτοί αντιμετωπίζονται από τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων, τα κύρια συστήματα ελέγχου που εφαρμόζονται για τη διαχείριση σημαντικών κινδύνων, το σύστημα παρακολούθησης και ανασκόπησης σε εφαρμογή. Οποιοσδήποτε σημαντικές ελλείψεις ανακαλύπτονται από το σύστημα ή στο σύστημα αυτό καθ' εαυτό, θα έπρεπε να αναφέρονται μαζί με τις ενέργειες, που έχουν ληφθεί για να τις αντιμετωπίσουν.

Αξιοσημείωτο είναι να παρατηρήσει κανείς και τη σχέση των εταιρειών με τα ζητήματα *soft law*, που δημιουργούνται και εμπλέκονται εμφανώς στην καλή διαχείριση φήμης ενός οργανισμού. Χάριν της καλής τους εικόνας προς τους συμμετόχους, σχεδόν όλα τα τραπεζικά ιδρύματα ακολουθούν κανόνες *soft law*. Η ίδια η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων για το σύνολο των τραπεζών αποτελεί δημιούργημα των *soft law* κανόνων της Βασιλείας. Πριν όμως χρησιμοποιήσουμε τους κανόνες της Βασιλείας ως παράδειγμα, ας κατανοήσουμε πρώτα την σημασία του *soft law*.

Για το *soft law* δεν υπάρχει μια ακριβής μετάφραση στα ελληνικά. Όροι που αντιστοιχούν σε αυτό, είναι το ενδοτικό δίκαιο, 'συμπληρωματική νομοθεσία', 'μη δεσμευτικοί κανόνες' ή 'μη υποχρεωτικοί κανόνες'. Το περιεχόμενο του ορισμού του αναφέρεται σε αυτόν ως τις δηλώσεις, τις κατευθυντήριες γραμμές και απόψεις, οι οποίες, σε αντίθεση με τις οδηγίες, τους κανονισμούς και τις αποφάσεις (*hard law*), δεν είναι δεσμευτικές για εκείνους στους οποίους απευθύνονται⁵⁷. Συμπληρωματικά, ενδοτικό δίκαιο είναι οι κανόνες, των οποίων η εφαρμογή αφήνεται στη θέληση των ιδιωτών και εφαρμόζονται σε περίπτωση που οι ιδιώτες δεν προβλέψουν ή δε συμφωνήσουν για κάποιο ζήτημα⁵⁸. Επίσης, ο όρος *soft law* αναφέρεται σε οιονεί νομικά μέσα, που δεν έχουν νομικά δεσμευτική ισχύ ή η δεσμευτική ισχύ των οποίων είναι κάπως "αδύναμη" σε σχέση με τη δεσμευτική ισχύ των παραδοσιακών δικαίου, που συχνά έρχεται σε αντίθεση με το ενδοτικό δίκαιο. Εντούτοις, είναι δυνατόν και το *soft law* να παράγει κάποια έννομα αποτελέσματα. Μάλιστα η ασυνέπεια *soft law* έχει συνέπειες *hard law*.

Το *soft law* έχει χαρακτηριστεί ως βιομηχανία ιδεών, που βγαίνουν από ομάδες, οι οποίες δεν ανήκουν πουθενά. Στη συνέχεια, αυτή η δεοντολογία περνά σε επίπεδο *hard law*, δηλαδή υπάρχουν κυρώσεις. Το παράδειγμα με τους κανόνες της Επιτροπής της Βασιλείας θα φανεί αρκετά χρήσιμο, για να κατανοήσουμε το λόγο, για τον οποίο τραπεζικά ιδρύματα προτιμούν να ακολουθούν τους μη δεσμευτικούς κανόνες της

⁵⁷ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/softlaw.htm>.

⁵⁸ Στο ίδιο.

Βασιλείας. Οι συμμετοχοί βασίζονται στις soft law αξιολογήσεις, γεγονός που παίζει υψίστης σημασία ρόλο για τη φήμη των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Η Επιτροπή της Βασιλείας δεν αποτελεί υπερεθνική εποπτική αρχή, αλλά έναν οργανισμό συμβουλευτικού χαρακτήρα χωρίς νομική εξουσία. Συστήθηκε το 1974 και ξεκίνησε να λειτουργεί ως ένα άτυπο forum για την ανταλλαγή απόψεων ανάμεσα στα μέλη της αναφορικά με τη σταθερότητα του διεθνούς τραπεζικού συστήματος και έως σήμερα διατηρεί αυτόν το βασικό στόχο. Έτσι, τα συμπεράσματα, που προκύπτουν από αυτήν, δεν έχουν νομική ισχύ, αλλά αποσκοπούν στη διαμόρφωση γενικών εποπτικών κατευθύνσεων, προτύπων και βέλτιστων πρακτικών. Το βασικό της αντικείμενο αφορά, κυρίως, τη θέσπιση κανόνων για την προληπτική εποπτεία της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών.

Βάσει των παραπάνω, μπορεί να αναλογιστεί κανείς το βάρος ευθύνης που φέρει, ιδιαίτερα οι διαχειριστές κινδύνων, όταν αποτρέπουν την τράπεζα να διακινδυνεύσει μέσω των δραστηριοτήτων της. Εφαρμόζοντας τους κανόνες της Βασιλείας, αφενός αυξάνονται οι καλές αξιολογήσεις, γεγονός που ελκύει θετικά το ενδιαφέρον των συμμετόχων για την Εταιρική Διακυβέρνηση της τράπεζας, αφετέρου η δράση της διαχείρισης κινδύνων συμβάλλει στην καλή του φήμη. Ωστόσο, οι αναφορές των διαχειριστών κινδύνων δεν απεικονίζουν πάντα επαρκώς τους κινδύνους. Αναμφίβολα, η σημασία του Κινδύνου Φήμης έπαιξε σημαντικό ρόλο στη ραγδαία μετάδοση της κρίσης ρευστότητας, η οποία εξαπλωνόταν από τις χρηματαγορές προς την καταθετική βάση των εμπορικών τραπεζών⁵⁹. Για παράδειγμα, λίγες βδομάδες μετά την πτώχευση της Lehman Brothers, οι τράπεζες, που προσέφεραν χαμηλότερα επιτόκια καταθέσεων από τον ανταγωνισμό, δέχτηκαν εισροές καταθέσεων, καθώς οι καταθέτες πίστεψαν ότι οι εν λόγω τράπεζες δεν αντιμετώπιζαν προβλήματα ρευστότητας και φερεγγυότητας⁶⁰. Έτσι, αναδείχθηκε η ανεπαρκής διαχείριση και μέτρηση του κινδύνου ρευστότητας της μονάδας διαχείρισης κινδύνων.

Η διαχείριση του κινδύνου της φήμης, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί από μόνη της καθοριστικό πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου και έχει ως στόχο την κατασκευή και συνεχή διαμόρφωση των κοινωνικών στάσεων και αντιλήψεων για τους κινδύνους, στους οποίους υπεύθυνες είναι οι εταιρείες. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, το γεγονός πως το εταιρικό ενδιαφέρον για τη φήμη ξεκίνησε ταυτόχρονα με τις πρακτικές για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Αυτή η νέα κατηγορία του λειτουργικού κινδύνου συστήνει μια κρίσιμη διάσταση αναδιοργάνωσης δραστηριοτήτων των τραπεζικών ιδρυμάτων. Η δημιουργία του λειτουργικού κινδύνου αποτελεί μια εκτεταμένη θεσμική προσπάθεια, να

⁵⁹ Μιχαήλ Χαραλαμπίδης, *Διαχείριση κινδύνων- Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές*, σ. 130.

⁶⁰ Στο ίδιο.

πλασιωθεί το ακανόνιστο και, κυρίως, να καταπραυνθούν φόβοι και ανησυχίες για τους ανθρωποποίητους κινδύνους του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ο ίδιος, ως κίνδυνος, έχει να κάνει, κυρίως, με τις απώλειες σε συστήματα τεχνολογίας και διαφοροποιείται ριζικά από τον κίνδυνο φήμης.

Ο κίνδυνος φήμης είναι πιθανόν να συμβεί σε οποιαδήποτε πρακτική διαχείρισης, η συνάρτησή του, όμως, με το λειτουργικό κίνδυνο είναι απόλυτα καθοριστική για κάθε οργανισμό. Σε γενικές γραμμές, η αιτιολόγηση αυτού αποδίδεται στην οργανωτική ισχύ αυτής της κατηγορίας κινδύνου, να συνενώνει ανόμοιες ανησυχίες σε ζητήματα όπως η απάτη, τα λάθη στις επεξεργασίες, ασυνέχεια στους εργασιακούς στόχους, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη νομική ευθύνη⁶¹. Ως εκ τούτου, αν κάτι από τα παραπάνω διακυβεύεται ως προς την αξιοπιστία του, κινδυνεύει άμεσα η φήμη του οργανισμού. Όπως επισημάνθηκε ήδη, η φήμη κατανοείται καλύτερα ως η όψη μιας γενικότερης εστίασης στην ταυτότητα του οργανισμού και την εικόνα της διαχείρισής του⁶². Είναι οι εντυπώσεις, που δημιουργούνται από την έκθεση του απολογισμού ενός οργανισμού και, στη συγκεκριμένη περίπτωση, ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Παράλληλα, η φήμη για τον τρόπο λειτουργίας τους αποτελεί ένα είδος πρόκλησης στις μεταξύ τους σχέσεις με τους συμμετόχους. Η αντιμετώπιση και αποδοχή των τελευταίων για τις λειτουργίες της εταιρείας δομεί τη φήμη ως αντικείμενο κινδύνου. Η φήμη, ως αντικείμενο κινδύνου, ωθεί τη διαχείριση του κάθε οργανισμού να συμπεριλάβει στις εσωτερικές του πολιτικές τα εξωτερικά ερεθίσματα, που προέρχονται από όλους εκείνους, που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με αυτήν. Με άλλα λόγια, διαπραγματεύεται την εξελισσόμενη εννοιολογική, νομική και ηθική δυναμική της κοινωνίας ως σύνολο και με αυτόν τον τρόπο, τελικά, ο κάθε οργανισμός ή εταιρεία αντλεί την κοινωνική του νομιμοποίηση. Σχετικά με αυτό το σημείο, παρατηρείται μια προοδευτική διεύρυνση των θεματικών για τη φήμη, που παρέχει μια νέα πλατφόρμα για τις διατάξεις μιας κρίσιμης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)⁶³.

Η διαχείριση της φήμης προάγει ιδανικά μιας καλής διακυβέρνησης εντός των εταιρειών και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μια οργανωτική δυναμική βάση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αν και φαίνεται, ίσως, παράξενο τα άτομα και οι αντίστοιχες διευθύνσεις να είναι υπεύθυνα για ζητήματα φήμης, εντούτοις, οι ίδιοι οι οργανισμοί συνιστούν σημαντικούς παράγοντες ευθύνης, που πρέπει να αντιδρούν αναλόγως στο τρόπο, με τον οποίο γίνονται αντιληπτοί στον περίγυρο⁶⁴. Ο κίνδυνος φήμης, λοιπόν, ως καθαρά τεχνητός κίνδυνος, καθώς αποτελεί προϊόν αξιολόγησης,

⁶¹ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 124.

⁶² Στο ίδιο, σ. 131.

⁶³ Στο ίδιο, σ. 133.

⁶⁴ Στο ίδιο, σ. 150.

κατασκευάζει ρητώς ένα καινούριο είδος αβεβαιότητας, που έχει να κάνει και με τον ορθολογισμό υπολογιστικών μεθόδων. Γι' αυτούς τους λόγους, οι εταιρείες δεν αφήνουν τη φήμη τους στην τύχη και επικεντρώνονται στη νομιμοποίηση δεικτών απόδοσής τους, που να είναι εύκολα αναγνώσιμες από τους εξωτερικούς παίκτες. Η φήμη για τις εταιρείες παίζει κεντρικό ρόλο, καθώς, φοβούμενες τις αντιλήψεις που σχηματίζει η κοινωνία για τη δράση τους, υιοθετούν υπεύθυνες συμπεριφορές και κάπως έτσι αντανakλάται η μεταβλητή σχέση μεταξύ μεγάλων εταιρειών και του επιχειρησιακού του περιβάλλοντος⁶⁵.

Καταληκτικά, διαπιστώνει κανείς πως το περιεχόμενο του κόνσεπτ 'φήμη' αποτελεί μια γέφυρα συνομιλίας μεταξύ της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της αναγνώρισης και διαχείρισης κινδύνου. Ωστόσο, η σημασία αυτής, των εννοιών που συνδέονται μαζί της - συμπεριλαμβανομένων των συμμετόχων-, το πώς νοείται στα τραπεζικά ιδρύματα και η σύνδεσή της με τη μονάδα διαχείρισης των κινδύνων, φέρνουν στο προσκήνιο ποίκιλα ηθικά και κοινωνιολογικά ζητήματα.

1.4. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η σημασία επιλογής ορισμού της

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι μια εξελισσόμενη έννοια, όπως και η εννοιολογική της προσέγγιση. Παραδοσιακά δε, είχε προσδιοριστεί ως μια επαγγελματική δραστηριότητα, που δεν ήταν υποχρεωτική από το νόμο⁶⁶. Η συζήτηση για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει αποκτήσει την αίσθηση του επείγοντος, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, στο πλαίσιο της επιχειρηματικής κοινότητας, τα διεθνή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τις κυβερνήσεις και τις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις (ΜΚΟ)⁶⁷. Ο θεμελιωτής της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, Howard Bowen, διατυπώνει στο βιβλίο του *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), ότι οι επιχειρηματίες έχουν την ευθύνη να προσανατολιστούν στους σκοπούς, στις προσδοκίες και στις αξίες μίας κοινωνίας. Από την άλλη, ο ισχυρός αντίλογος προέρχεται, κυρίως, από τον γνωστό Αμερικάνο οικονομολόγο, Milton Friedman. Ο τελευταίος διακηρύσσει πως υπάρχει μία και μόνο μία κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων - να χρησιμοποιούν πόρους και να συμμετάσχουν σε

⁶⁵ Bridge Hutter and Michael Power, *Organizational encounters with risk: an introduction*, σ. 26.

⁶⁶ Anita Fernandez Young, Jeremy Moon & Robert Young (2003), 'The UK Corporate Social Responsibility consultancy industry: a phenomenological approach', *No. 14 ICCSR Research Paper Series International Centre for Corporate Social Responsibility*, σ. 1.

⁶⁷ Piotr Mazurkiewicz and Robert Crown (2005), "Opportunities and Options for Governments in Promoting CSR in ECA Countries- with evidence from Bulgaria, Croatia and Romania", *Working Paper The Development Communication Division (DevComm)*, EXT The World Bank, σ. 6.

δραστηριότητες, που έχουν σχεδιαστεί μονάχα για να αυξήσουν τα κέρδη τους, παραμένοντας εντός των κανόνων του παιχνιδιού ενός ανοικτού και ελεύθερου ανταγωνισμού⁶⁸.

Είναι εμφανές, λοιπόν, πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτέλεσε ένα εξέχον αντικείμενο συζήτησης τα τελευταία σαράντα χρόνια του εικοστού αιώνα, ωστόσο η ιδέα ότι η επιχείρηση οφείλει να έχει κοινωνικές υποχρεώσεις ήταν εμφανής, ήδη, από τον δέκατο ένατο αιώνα. Μια πολύ μικρή ιστορική αναδρομή προκαλεί άμεσα το στοχαστικό μας ενδιαφέρον, ενώ θα αποτελέσει το έναυσμα για περαιτέρω προβληματισμούς σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.

Ευρήματα πρώιμης μορφής της ΕΚΕ εμφανίζονται, επίσης, στη πόλη Saltaire, που ιδρύθηκε το 1851 από τον Sir Titus Salt (1803-1876) λίγο έξω από την πόλη Bradford, την τότε πρωτεύουσα της κλωστοϋφαντουργίας σε ολόκληρο το κόσμο⁶⁹. Στα μέσα του δέκατου ένατου αιώνα, η Bradford ήταν, επίσης, γνωστή ως η πιο μολυσμένη πόλη στην Αγγλία, με τις καμινάδες των εργοστασίων να αναδεύουν θειούχο καπνό και τα λύματα να χύνονται στο ποτάμι της περιοχής, που παρείχε, επίσης, το πόσιμο νερό της πόλης. Το αποτέλεσμα ήταν η χολέρα και ο τύφος να μειώσουν αισθητά το μέσο όρο ζωής εκεί κατά 20 έτη. Στην πόλη αυτή, η Daniel Salt and Sons ήταν μία από τις πιο σημαντικές κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις και ο Titus Salt ο μεγαλύτερος εργοδότης. Εξαιτίας αυτών των συνθηκών στην πόλη, ο Titus Salt, προς αναζήτηση μιας κατάλληλης τοποθεσίας για ένα νέο εργοστάσιο, έφυγε από το Bradford και έχτισε μια νέα βιομηχανική κοινότητα που ονομάστηκε Saltaire. Μέχρι τη στιγμή του θανάτου του, το 1876, το Saltaire περιελάμβανε 850 σπίτια για τους εργαζομένους του, όπου το καθένα παρείχε φρέσκο νερό από την δεξαμενή Saltaire, καθώς και ένα πάρκο, εκκλησία, σχολείο, νοσοκομείο, και μια βιβλιοθήκη.

Σήμερα, οι οργανισμοί και οι εταιρείες φροντίζουν να είναι κοινωνικά υπεύθυνες, συμμετέχοντας ενεργά στη δημιουργία ενώσεων, επιτροπών και διαδικασιών, που τις βοηθούν να αντιληφθούν, μέσω τακτικών ελέγχου και των ευθυνών, πως εκλαμβάνει ο περίγυρος τη δράση τους⁷⁰. Η διαμόρφωση εταιρικών αποφάσεων στη στρατηγική, τεχνική και κανονιστική της διάσταση χαρακτηρίζεται από προσπάθειες να εσωτερικεύσει στη λογική της εξωτερικά στοιχεία, όπως είναι οι συμμετοχοί.

Αυτή η νέα μορφή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ξεκίνησε να προβάλλεται τη δεκαετία του 1990 στην Ευρώπη, καταρχήν ως εργαλείο για την εξάλειψη του κοινωνικού

⁶⁸ Milton Friedman (1970), «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», New York: The New York Times Magazine.

⁶⁹ N. Craig Smith (2002), *Corporate Social Responsibility: Not whether, but how?*, Centre for Marketing Working Paper No. 03-701, London: London Business School, σ. 1,2.

⁷⁰ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 150.

αποκλεισμού, ενώ το 2000 στη διάσκεψη κορυφής της Λισσαβόνας αποκτά το περιεχόμενο, που ισχύει σε γενικές γραμμές έως σήμερα: γίνεται έκκληση στο αίσθημα ευθύνης των επιχειρήσεων για βιώσιμη ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και κοινωνική συνοχή στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Εν συνεχεία, το 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω της Πράσινης Βίβλου την αναγορεύει σε βασικό εργαλείο ανάπτυξης και διάδοσης «κοινωνικά υπεύθυνων-καλών πρακτικών» όλων των επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα, ανεξάρτητοι μηχανισμοί παρακολούθησης και αξιολόγησης των δεσμεύσεων που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις, δημιουργούν έναν ουσιαστικό διάλογο των κοινωνικών εταίρων γύρω από το θέμα ΕΚΕ. Ομοιογενή πρότυπα όπως, SA8000 (που εκδίδεται από τον οργανισμό Social Accountability International SAI και αφορά σε εργασιακά θέματα <http://www.cepaa.org>), OHSAS 18001 (International Standardization Organization, ISO και αφορά σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, ISO 14001 (για θέματα περιβάλλοντος), AA100 (Account Ability που αφορά συνολικά τις κοινωνικές επιδόσεις, τις επιχειρήσεις και τη σύνταξη κοινωνικών ισολογισμών και απολογισμών), το EMAS (που αφορά στο περιβάλλον) και το EFQM Excellence Modell (που προσπαθεί να ενσωματώσει το σύνολο των απαιτήσεων), θεσπίζουν ένα πλαίσιο για τις αναφορές των εταιρειών και δεικτών αξιολόγησης των επενδύσεων σε ζητήματα ΕΚΕ. Έτσι, λοιπόν, οι οργανισμοί εν γένει υιοθετούν ορθολογιστικές προσεγγίσεις, ακριβώς για να δείξουν ότι έχουν κάνει οτιδήποτε είναι λογικό, εξαιτίας του φόβου των θεσμικών κυρώσεων⁷¹.

Αν και ως έννοια, λοιπόν, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι ευρέως πια δημοφιλής, δεν υπάρχει ένας και μόνο καθιερωμένος ορισμός για αυτήν τόσο στη διεθνή βιβλιογραφία, όσο και το δημόσιο διάλογο. Για το σύνολο της κοινωνίας αυτή κατανοείται ως ένας γενικός όρος, που περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις, τις σχέσεις που δομούνται εντός της κοινωνίας και την επιχειρηματική ηθική⁷². Ένας πιο πρόσφατος ορισμός σχετικά με την ΕΚΕ υπογραμμίζει, κυρίως, «τον τρόπο με τον οποίο εταιρείες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα λαμβάνουν υπόψη τους την επίδραση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων τους στη κοινωνία»⁷³. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει προσδιορίσει την ΕΚΕ ως «μια έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε μια εθελοντική βάση τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες τους στις επιχειρηματικές λειτουργίες τους και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)»⁷⁴. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έπειτα από

⁷¹ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 11.

⁷² Dirk Matten and Jeremy Moon (2004), 'Corporate Social Responsibility Education in Europe', *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, Issue 4, σ. 3.

⁷³ Hany Abou-El Fotouh, «Corporate Social Responsibility in Banks- What Does It Mean?» (15/07/2011), http://ezinearticles.com/?expert=Hany_Abou-El_Fotouh.

⁷⁴ COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility (Green Paper)*, 366 final, Brussels, 18/7/2001, σ. 6.

πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, επίσης, προσδιορίζει ως κύριο χαρακτηριστικό της ΕΚΕ, την εθελοντική συμπεριφορά των επιχειρήσεων, που ξεπερνάει τις νομικές υποχρεώσεις, αποσκοπώντας στο μακροπρόθεσμο επιχειρηματικό συμφέρον, ενώ συνδέεται στενά με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και ιδιαίτερα με τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις⁷⁵. Αφορά τον τρόπο διαχείρισης των επιχειρήσεων και όχι απλώς ένα προαιρετικό πρόσθετο ρόλο στις κύριες δραστηριότητές τους. Από αυτούς τους ορισμούς, ας κρατήσουμε στο νου μας νωπές τις φράσεις, που υπεισέρχονται πλησίστιες στη λογική της παρούσας εργασίας: *εθελοντική συμπεριφορά των επιχειρήσεων, που ξεπερνάει τις νομικές υποχρεώσεις και αφορά τον τρόπο διαχείρισης των επιχειρήσεων*.

Είναι ενδιαφέρον, επίσης, να δει κανείς το ίδιο προσεκτικά και να συγκρατήσει σημεία από τη νέα έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία θέτει ως καρδιά της ΕΚΕ την «ευθύνη των επιχειρήσεων για τον αντίκτυπό τους στη κοινωνία»⁷⁶. Με άλλα λόγια, το ζήτημα έγκειται στο πως μέσα από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα κάθε εταιρείας επιτελείται η επίδοση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης⁷⁷. Πώς νοείται, αλήθεια, κάτι τέτοιο από το σύνολο των τραπεζικών ιδρυμάτων και ποιο είναι το πεδίο εφαρμογής του;

1.5. Πλευρές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις ελληνικές τράπεζες- τι σημαίνει για τον τραπεζικό χώρο

Οι τράπεζες έχουν αναλάβει τα τελευταία χρόνια αξιόλογη δράση στο πλαίσιο της αυξημένης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τους. Είναι αλήθεια ότι οι περισσότερες εταιρείες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα χρησιμοποιούν εσωτερικούς κώδικες δεοντολογίας για την εφαρμογή πολιτικών ΕΚΕ⁷⁸. Στην περίπτωση των ελληνικών τραπεζών, αυτές συγκλίνουν στα εξής: τείνουν να εφαρμόζουν ευνοϊκές τιμολογιακές πολιτικές απέναντι σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, που περιέρχονται σε δυσχερή θέση

⁷⁵ COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, 347 final, Brussels, 2/7/2002, σ. 5.

⁷⁶ COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS- A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 681 final, Brussels, 25/10/2011, σ. 6.

⁷⁷ Anita Fernandez Young, Jeremy Moon & Robert Young, 'The UK Corporate Social Responsibility consultancy industry: a phenomenological approach', σ. 1.

⁷⁸ Development Communication Division World Bank: 'Attitudes about Corporate Social Responsibility in Bulgaria, Croatia, and Romania', σ. 8.

λόγω έκτακτων συμβάντων (παραδείγματος χάρη, σεισμόπληκτοι, πυρόπληκτοι). Κάποιοι άλλοι τραπεζικοί όμιλοι κατευθύνουν πόρους και παρακολουθούν με αμείωτο ενδιαφέρον και προσήλωση την εξέλιξη του έργου τους, που αφορά συγκεκριμένες εκπαιδευτικές, περιβαλλοντικές και πολιτιστικές δραστηριότητες, όπως μεταξύ άλλων η λειτουργία μορφωτικών ιδρυμάτων, εκθέσεις, χορηγίες και δωρεές.

Σε εκδήλωση, που οργάνωσε το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις 23/04/2013, ανακοινώθηκαν οι τίτλοι των πρακτικών και τα ονόματα των επιχειρήσεων, που τις εφαρμόζουν. Οι τελευταίες βραβεύτηκαν στο πλαίσιο των Ευρωπαϊκών Βραβείων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, το νέο θεσμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ανάδειξη των καλύτερων πρακτικών ΕΚΕ.

Απονομές βραβείων έγιναν και σε τραπεζικούς ομίλους. Για παράδειγμα, στην κατηγορία ‘Μεγάλη επιχείρηση’ βραβεύτηκε η πρακτική ‘Η Ελλάδα Καινοτομεί!’ της τράπεζας Eurobank Ergasias A.E ή στη κατηγορία ‘Μικρομεσαία επιχείρηση’ μια από τις πρακτικές που κέρδισαν ήταν ο ‘Πόρος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης’ της ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ⁷⁹. Τα βραβεία αυτά, ωστόσο, δεν αποτελούν παρά μια μικρογραφία μόνο της πληθώρας των εκδηλώσεων ΕΚΕ σχεδόν κάθε τράπεζας στην Ελλάδα. Σύμφωνα με άλλες δημοσιεύσεις⁸⁰, η Alpha Bank εκδηλώνει πτυχές ΕΚΕ, θέτοντας ως επίκεντρο και σχεδιάζοντας τη δραστηριότητά της στον τομέα του περιβάλλοντος και τη βιωσιμότητα και εξοικονόμηση των φυσικών πόρων. Η Τράπεζα Χανίων παίρνει την πρωτοβουλία για πρακτικές ΕΚΕ σε ένα διαφορετικό πεδίο, αυτό της δημόσιας υγείας και της διάθεσης φαρμάκων στους ασφαλισμένους κατά τη διάρκεια απεργιών των φαρμακοποιών. Η Citi δεσμεύτηκε να ενισχύει την Οικονομική Εκπαίδευση με προγράμματα όπως ‘Οικονομία: Γνώση με αξία’, που έχουν παρακολουθήσει μέχρι σήμερα περισσότεροι από 54.000 μαθητές, ενώ παράλληλα υποστηρίζει το Σωματείο Επιχειρηματικότητας Νέων/Junior Achievement Greece για μια επιτυχημένη επαγγελματική πορεία. Η HSBC Ελλάδος προωθεί τον ένα από τους τρεις βασικούς πυλώνες κοινωνικής υπευθυνότητας, τον τομέα ‘HSBC και Κοινωνία’, υποστηρίζοντας το μη κερδοσκοπικό σωματείο ‘Άλλη Όψη’ και τη νεοσύστατη εθνική ομάδα ράγκμπι με αμαξίδιο.

Ενδεικτικά, αυτές αποτελούν κάποιες μορφές δράσης της ΕΚΕ στο ελληνικό επιχειρηματικό –ειδικότερα τραπεζικό- τοπίο. Όπως έγινε διακριτό στο κομμάτι των ορισμών, η ΕΚΕ για την Ευρωπαϊκή Ένωση διακρίνεται για τα εθελοντικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και την αποφασιστικότητά τους να προχωρήσουν πέρα από τις ελάχιστες νομικές υποχρεώσεις, που τις βαρύνουν και που απορρέουν από συλλογικές

⁷⁹ ΕΞΠΡΕΣ Ημερησία Οικονομική Εφημερίδα, Αφιέρωμα-Έτος 52^ο, τεύχος Απριλίου, Αθήνα 2013, σ. 4.

⁸⁰ Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΙΔΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ, «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ», τεύχος Νοεμβρίου, Αθήνα 2012.

συμβάσεις. Το τελευταίο συμβαίνει με σκοπό να ανταποκριθούν στις ανάγκες κοινωνικών ομάδων και τη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, έως ότου πετύχουν έναν συνδυασμό οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών φιλοδοξιών. Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή-ΟΚΕ(2003) στηρίζει τη γνώμη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και κατ' επέκταση της ΕΕ, κάνοντας ιδιαίτερη αναφορά στα χαρακτηριστικά της έννοιας της ΕΚΕ, όπως είναι η περιβαλλοντική προστασία και η πεποίθηση ότι η επιχείρηση οφείλει να αποτελεί ενεργό και συνειδητό μέλος της κοινωνίας. Μέρος των παραπάνω όψεων της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποτελούν σημείο αναφοράς της δράσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, όπως τονίστηκε στα προηγούμενα παραδείγματα προσφοράς και αλληλεγγύης. Μάλιστα, η διεύθυνση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις περισσότερες τράπεζες έχει δημιουργηθεί, προκειμένου να ενσωματώσει με αυτό τον τρόπο στην επιχειρηματική της στρατηγική το συγκεκριμένο πλαίσιο αξιών και αρχών.

Αναμφίβολα, λοιπόν, τα θέματα ΕΚΕ στη διαχείριση και της ευθύνης έναντι της κοινωνίας μιας επιχείρησης είναι δύο από τα προκλητικότερα ζητήματα, που αντιμετωπίζει η κάθε εταιρεία και ο κάθε χρηματοπιστωτικός οργανισμός σήμερα. Βάσει αυτής της διαπίστωσης, μερικές πρόσφατες έρευνες τοποθετούνται κριτικά στο συγκεκριμένο ζήτημα. Σύμφωνα με αυτές, οι Ευρωπαίοι αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τις διαθέσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του επιχειρηματικού κόσμου, τονίζοντας πως έχουν να επιδείξουν μονάχα ένα μειωμένο ενδιαφέρον για κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα σε σύγκριση με μια δεκαετία πριν. Η έρευνα του Ευρωβαρόμετρου⁸¹, που δημοσιοποιήθηκε τον Απρίλη του 2013, δείχνει ότι το 39% των Ευρωπαίων πιστεύει ότι οι εταιρείες δεν αποδίδουν σημασία στον κοινωνικό τους αντίκτυπο. Σε αυτό προστίθενται τα αρνητικά της επιχειρηματικότητας, όπως ανέδειξε η έρευνα, η διαφθορά (41%), οι απολύσεις (39%) και η ρύπανση του περιβάλλοντος (39%). Όπως δηλώνει ο Βρετανός ευρωβουλευτής των Εργατικών και υπεύθυνος του Ευρωκοινοβουλίου σε θέματα ΕΚΕ, Ρίτσαρντ Χόουιτ: «στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να αντιδράσουν στις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης». Ένα εξίσου ενδιαφέρον σημείο της έρευνας στρέφει την προσοχή στο τι οι Ευρωπαίοι θεωρούν κοινωνικά υπεύθυνο προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Η δημιουργία θέσεων εργασίας εκλαμβάνεται ως ο θετικότερος αντίκτυπος των επιχειρήσεων (57%), με τη συμβολή τους στην οικονομική ανάπτυξη να ακολουθεί (37%).

Επίσης, τα εταιρικά σκάνδαλα σε διεθνές επίπεδο (για παράδειγμα, το 2002 εταιρείες των ΗΠΑ όπως, η Enron και η WorldCom, έχασαν το κύρος τους) εγείρουν την προσοχή όλων σε ζητήματα διοίκησης και ελέγχου εισηγμένων σε χρηματιστήρια εταιρειών. Αναλύσεις τέτοιων σκανδάλων και αποτυχιών από τη διεθνή βιβλιογραφία

⁸¹ ΕΞΠΡΕΣ Ημερησία Οικονομική Εφημερίδα, Αφιέρωμα-Έτος 52^ο, τεύχος Απριλίου 2013, σ. 2.

καταδεικνύουν με ομοιόμορφο τρόπο την τάση των εταιρειών αυτών να μην αντιδρούν έγκαιρα σε προειδοποιήσεις. Από αυτό συνάγεται ότι τα πρότυπα Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελούν μια στρατηγική διαχείρισης κινδύνων για ένα συγκεκριμένο είδος κινδύνου: την αποτυχία της ανώτατης διαχείρισης να προνοήσει για τους κινδύνους, που επωάζονται σε ορισμένες καταστάσεις⁸². Επομένως, για την εξισορρόπηση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης της επιχειρησιακής δραστηριότητας, με ταυτόχρονη προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών, κρίνεται όλο και πιο αναγκαία η παρουσία συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance). Άλλωστε, σημαντικός πυλώνας της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η προώθηση των αρχών της ΕΚΕ.

Η ΕΚΕ ενδιαφέρεται για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων, μέσα από μια υψηλή αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων, τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Δ.), την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας και των προσώπων της. Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι δύο μη οικονομικοί παράγοντες, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια υιοθετούνται όλο και περισσότερο από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η εταιρική ηθική και δεοντολογία, που προασπίζεται η ΕΚΕ, διοχετεύεται στα δομημένα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης κάθε οργανισμού, προκειμένου να εξασφαλιστούν τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών. Κάτι τέτοιο, άλλωστε, επιβεβαιώνεται και από την εμφάνιση τυποποιημένων μορφών οργάνωσης, όπως οι επιτροπές κινδύνου και συγκεκριμένα η διαχείριση κινδύνων τόσο στον ιδιωτικό όσο και το δημόσιο τομέα⁸³. Τα σχόλια του Σωκράτη Λαζαρίδη, προέδρου του Χρηματιστηρίου, έτσι όπως δημοσιεύτηκαν στη Ναυτεμπορική, διευκολύνουν στη συνέχεια την εξέταση του εννοιολογικού πλαισίου, που ονομάζουμε Εταιρική Διακυβέρνηση: «Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι σαφώς ένα σημαντικό εργαλείο, ωστόσο, για να προχωρήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν το εξής: μόνο αν δεχτούν την εφαρμογή των κανόνων Ε.Δ. ως 'δικό τους όπλο' για την ανάπτυξη και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους και όχι ως αναγκαστική/υποχρεωτική διαδικασία, τότε και μόνο η Ε.Δ. θα μετατραπεί σε απαραίτητο και άκρως αποτελεσματικό γι' αυτές εργαλείο»⁸⁴.

Σε αρμονία με τα παραπάνω σχόλια, η αγορά χρειάζεται, πρώτα απ' όλα, να αποδεχθεί την ουσία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ('ο αντίκτυπος των πράξεών τους στην κοινωνία' σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή) και στη συνέχεια να εφαρμόσει τους κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ας κάνουμε μια αντιπαραβολή σε αυτό το σημείο.

⁸² Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σελ.10.

⁸³ Στο ίδιο, σ. 2.

⁸⁴ Ιουλία Ζαφόλια, «Η αγορά διστάζει στους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης», Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ 15 Μαρτίου 2013, σ. 17.

Στο εισαγωγικό μας παράδειγμα, ο βικτωριανός επιχειρηματίας Salt δεν ήταν υποχρεωμένος να ακολουθεί κάποιον διατυπωμένο κανόνα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Πάραυτα, διακατεχόμενος από το πνεύμα της κοινωνικής ευθύνης, συνειδητοποίησε το εξής: αν εκπλήρωνε τις υποχρεώσεις, που πίστευε ότι όφειλε στους εργάτες του, εξασφαλίζοντάς τους ένα βελτιωμένο περιβάλλον εργασίας και καλύτερες συνθήκες διαβίωσης, θα απέφευγε τις πολιτικές αναταραχές από τις απεργίες στα κέντρα των πόλεων, ενώ παράλληλα θα γευόταν την κερδοφορία της επιχείρησής του.

Αυτό βέβαια δε μειώνει την ανάγκη θέσπισης του κατάλληλου νομικού πλαισίου προστασίας, που συμφιλιώνει την επιδίωξη του κέρδους (ιδιαίτερα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) με την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος και δημιουργεί ένα νέο τρόπο διοίκησης της εταιρείας.

1.6. Η Εταιρική Διακυβέρνηση περιφρουρεί έναν νέο λόγο για την ευθύνη των τραπεζών

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί επίσης μια ευρεία έννοια⁸⁵, για την οποία έχει δοθεί ένας στενός ορισμός από την επίσημη σελίδα του Ο.Ο.Σ.Α (Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη): «Η εταιρική διακυβέρνηση περιέχει ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ της διεύθυνσης μιας εταιρείας, του διοικητικού συμβουλίου και όλων των εμπλεκόμενων, παρέχοντας την δομή μέσω της οποίας καθορίζονται οι στόχοι της εταιρείας, τα μέσα για την επίτευξη αυτών και η παρακολούθηση της απόδοσης»⁸⁶.

Αντίστοιχα, στην πλειονότητά τους οι ερευνητές συμφωνούν πως η δομή, η διαχείριση και η οργάνωση της εκάστοτε επιχείρησης έχουν άμεση σχέση με την Εταιρική Διακυβέρνηση. Οι σχεδιασμοί της Ε.Δ. εκπροσωπούν συλλογικές προσπάθειες να διαμορφώσουν την πορεία της διακυβέρνησης διαχείρισης κινδύνου και ταυτόχρονα να δημιουργήσουν ένα νέο λόγο για την ευθύνη⁸⁷. Ακόμα περισσότερο, η αλλαγή από ανάλυση σε διαχείριση κινδύνων, διαφορετικά η 'στροφή του μέσα προς τα έξω', αποτελεί συνέπεια της ανόδου της Ε.Δ. στις αρχές του '90⁸⁸.

Γενικότερα, η αποτελεσματικότητα της Ε.Δ. κρίνεται από το αν οι επιχειρήσεις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τον κάθε ένα συμμετέχοντα στη διαδικασία αυτή, καθώς οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών μερών μιας επιχείρησης είναι

⁸⁵ Tom Baker and Sean J. Griffith (2007), 'Predicting Corporate Governance Risk: Evidence from the Directors' & Officers' Liability Insurance Market', *Chicago Law Review*, Vol. 74, σ. 516.

⁸⁶ <http://www.oecd.org/>.

⁸⁷ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 185.

⁸⁸ Στο ίδιο, σ. 29.

αυτές που συστήνουν μια χρηστή Εταιρική Διακυβέρνηση. Αυτές έχουν ως στόχο την εξασφάλιση και αποδοτική διαχείριση των πόρων της εταιρείας και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης για το μέτοχο μέσα από διαφανείς διαδικασίες και πρακτικές⁸⁹. Ως εκ τούτου, η τελευταία είναι ένα σύστημα μηχανισμών, στο οποίο η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη κατέχει κύρια θέση σε ζητήματα όπως: το μέγεθος, η δομή και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και των επιτροπών του, ο τρόπος με τον οποίο εκλέγονται και διορίζονται τα στελέχη και τα μέλη των επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου, τα δικαιώματα και οι αρμοδιότητες των στελεχών και της διοίκησης, τα δικαιώματα και οι ευθύνες των μετόχων, οι πολιτικές και οι διαδικασίες αναφοράς στοιχείων, που άπτονται των λογιστικών θεμάτων, του ελεγκτικού μηχανισμού και των χρηματοοικονομικών δεδομένων, οι πολιτικές και οι διαδικασίες που αφορούν την αμοιβή των στελεχών.

Αυτές οι πρακτικές και η εφαρμογή των κανόνων Ε.Δ. ακολουθούνται, επίσης, και από κάποιους μεγάλους οργανισμούς, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ). Παρατηρείται ξεκάθαρα πως η ανάπτυξη των αρχών της Ε.Δ. αντανακλά ένα ευρύ κανονιστικό πλαίσιο. Σε αυτό το σημείο κρίνεται κατάλληλο να αναφερθεί πως, για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, η Εταιρική Διακυβέρνηση εξετάζεται όχι από τη σκοπιά της διακυβέρνησης, δηλαδή ενός συνόλου συστημάτων, αρχών και διαδικασιών με τις οποίες μια εταιρεία διέπεται. Στην παρούσα εργασία, η Εταιρική Διακυβέρνηση χρησιμοποιείται προκειμένου να αναδειχτεί η σημασία του κεντρικού οργάνου διεύθυνσης και ελέγχου. Η ιδέα της Ε.Δ. συστήνει ένα κοινό στοιχείο για όλες τις εθνικές και παγκόσμιες πρωτοβουλίες: την ακεραιότητα αυτών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου⁹⁰. Οι τραπεζικοί όμιλοι στην Ελλάδα ενστερνίζονται το κανονιστικό πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης, γιατί, πολύ απλά, τους παρέχει μια πειθαρχημένη δομή, μέσω της οποίας η τράπεζα διαχειρίζεται και παρακολουθεί τους πόρους της και έτσι επιτυγχάνει τους στόχους της, εκδηλώνοντας παράλληλα την εταιρική της κουλτούρα.

Η εναρμόνιση των σχετικών νομοθετικών διατάξεων με έναν κώδικα δεοντολογίας, αποτελεί ένα δυνατό πλαίσιο για τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, γιατί συνδυάζει τη δεσμευτικότητα των κανόνων δικαίου (με την απαραίτητη ελαστικότητα των κανόνων) - οι οποίοι ισχύουν- με τη λογική της αυτορρύθμισης. Συγκεντρωτικά, η Ε.Δ. θα μπορούσε να διαχωριστεί σε εσωτερική και εξωτερική. Εσωτερικά περιλαμβάνει τους μετόχους, το Διοικητικό Συμβούλιο, τους Διευθυντές και τις λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ εξωτερικά περιλαμβάνει τους ενδιαφερόμενους, τις Εποπτικές Αρχές, τον χρηματοοικονομικό τομέα, τις αγορές, τους αναλυτές και άλλους. Ωστόσο και οι βασικοί παίκτες της κατηγοριοποιούνται ως εξής: *Συστημικοί Παίκτες*: Κανονιστικές και Εποπτικές Αρχές,

⁸⁹ <http://www.misr.eu/>.

⁹⁰ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 29.

Θεσμικοί παίκτες: Μέτοχοι, Διοικητικό Συμβούλιο, Εκτελεστική Διοίκηση, Επιτροπή εσωτερικού ελέγχου, Εσωτερική επιθεώρηση, Εξωτερικοί Ελεγκτές, *Ευρύ κοινό/καταναλωτικό κοινό*: Επενδυτές / καταθέτες, Εταιρείες αξιολόγησης και μέσα μαζικής ενημέρωσης, Αναλυτές⁹¹. Το παράρτημα στο τέλος της εργασίας παραθέτει ολόκληρο το νόμο 3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα και τους κανονισμούς για τις Διοικήσεις των εταιρειών και τον εσωτερικό έλεγχο.

Αν και το νομοθετικό πλαίσιο αρχών Ε.Δ. είναι ευρύ, πολλές χώρες παρουσιάζουν αδυναμίες ως προς την εφαρμογή του, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής⁹². Το ίδιο ισχύει και για την Ευρώπη, όσο και τη μεταφορά του σε εθνικό επίπεδο. Το παράδοξο είναι πως -σύμφωνα με τα σχόλια της Σοφίας Κουνενάκη-Εφραίμογλου, προέδρου του Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης- «ένα από τα διδάγματα της πρόσφατης χρηματοοικονομικής κρίσης ήταν πως η εταιρική διακυβέρνηση είχε σημαντικά περιθώρια βελτίωσης, ώστε να γίνει αποτελεσματικότερη»⁹³ και του εκτελεστικού αντιπροέδρου του ΣΕΒ, Χάρη Κυριαζή, «η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα ζήτημα λιγότερο δημοφιλές από άλλα που ασφαλώς απασχολούν σήμερα εντόνως τις επιχειρήσεις... η προσέλκυση επενδυτών είναι το ζητούμενο και, προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητο να υποστηριχθούν όλες οι κινήσεις που αποβλέπουν στην εφαρμογή πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης»⁹⁴.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, φαίνεται πως οι νέοι τρόποι ελέγχου και η εντατικοποίηση των ελεγκτικών και λογιστικών πρακτικών της Ε.Δ. για την πρόληψη των κινδύνων, αποτελεί για πολλές εταιρείες ευκαιρία για κέρδος⁹⁵. Πράγματι, εντυπωσιακά χαμηλό είναι το ποσοστό των εταιρειών (15%), που δηλώνει ότι αξιολογεί συστηματικά την αποτελεσματικότητα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των επιτροπών τους και εφαρμόζει την εταιρική διακυβέρνηση στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου (14%)⁹⁶. Επίσης, ο Ξενοφώντας Αυλωνίτης, αντιπρόεδρος της Επιτροπής της Κεφαλαιαγοράς, επισημαίνει κάτι αρκετά σημαντικό: «η πρόσφατη κρίση δημιούργησε σειρά προβληματισμών και ασφαλώς ένα κύριο συμπέρασμα είναι πως η αξιοπιστία εταιρειών

⁹¹ <http://www.bis.org/> (BIS-BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS).

⁹² Tom Baker and Sean J. Griffith (2007), 'The missing Monitor in Corporate Governance: The Directors' & Officers' Liability Insurer', *THE GEORGETOWN LAW JOURNAL* Vol. 95, σ. 1796.

⁹³ Ιουλία Ζαφόλια, «Η αγορά διστάζει στους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης», *Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ* 15 Μαρτίου 2013, σ. 17.

⁹⁴ *Στο ίδιο*.

⁹⁵ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 22.

⁹⁶ Ιουλία Ζαφόλια, «Η αγορά διστάζει στους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης», *Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ* 15 Μαρτίου 2013, σελ. 17.

και οικονομιών είναι εξαιρετικά κρίσιμο στοιχείο και σε αυτό παίζει ρόλο η Εταιρική Διακυβέρνηση»⁹⁷.

Όπως τονίστηκε, η ΕΚΤ διαθέτει μηχανισμούς και πρακτικές συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, για να τηρηθούν οι αρχές της Ε.Δ. Έτσι, η περίπτωση των εταιρειών που θέλει να έχουν διεισδύσει βαθύτερα, με αποτέλεσμα να ενσωματώσουν την ΕΚΕ στις συνολικές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου τους⁹⁸, αντικατοπτρίζεται κατάλληλα και στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Στην Ελλάδα, ήδη από το τέλος του 1998, με την Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος- (ΠΔ/ΤΕ) 2438, είχε θεσπιστεί το πλαίσιο των βασικών αρχών και κριτηρίων, που πρέπει να ακολουθούν τα πιστωτικά ιδρύματα, προκειμένου να αναπτύξουν ένα πλήρες και ολοκληρωμένο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανάπτυξη ενός τέτοιου πλαισίου επιβεβαιώνει το γεγονός πως ένα κλίμα οργανωτικής αμυντικότητας και λογικής του ελέγχου διαχέεται στις πρακτικές της διαχείρισης κινδύνων, η οποία αποτελεί μια από τις μονάδες του Συστήματος αυτού⁹⁹.

Ακόμα περισσότερο, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στις ελληνικές τράπεζες επιδιώκει, μεταξύ άλλων, την έγκαιρη διαπίστωση λαθών ή παραλείψεων και τη διόρθωση ή συμπλήρωση αυτών. Χωρίς την οργάνωση τέτοιων αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να εφαρμοστεί Εταιρική Διακυβέρνηση για τη θωράκιση των συμφερόντων της επιχείρησης, των μετόχων και τη διαφύλαξη των εργαζομένων. Επίσης, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως η ιδέα αυτού του εσωτερικού ελέγχου και το ταλέντο του να εκτείνει τα όριά του σε πολλές διαφορετικές ομάδες, όπως θα εξετάσουμε πιο κάτω, αναμορφώνει πρακτικές και ενδεχόμενα για δράση μεταξύ κοινοτήτων, που σε διαφορετική περίπτωση θα παρέμεναν ασύνδετες¹⁰⁰.

1.7. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Για πολλά χρόνια ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελούσε κυρίως ιδιωτική υπόθεση των εταιρειών, ενώ στη καλύτερη των περιπτώσεων συνδεόταν αόριστα με τους

⁹⁷ Στο ίδιο.

⁹⁸ Ronen Shamir (2011), "Socially Responsible Private Regulation: World-Culture or World-Capitalism?", *Law & Society Review*, Volume 45, Number 2, σ. 329.

⁹⁹ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 11.

¹⁰⁰ Στο ίδιο, σ. 27.

επίσημους ελεγκτικούς μηχανισμούς¹⁰¹. Ωστόσο, αυτό άλλαξε δραματικά ήδη από τις αρχές του 90.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος για τις ελληνικές τράπεζες εισήχθη με την Πράξη Διοικητού της Τράπεζας της Ελλάδος 2438/1998 και βελτιώθηκε με την πρόσφατη Πράξη 2577/2006. Με την Πράξη αυτή επισημαίνεται ότι οι βέλτιστες αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του ΣΕΕ των πιστωτικών και των χρηματοδοτικών ιδρυμάτων, που ισχύουν από 31 Μαΐου 2006. Ωστόσο, εξαιτίας αρκετών τραπεζικών σκανδάλων (Enron), τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου έχουν αμφισβητηθεί για την πολιτική και εταιρική τους διακυβέρνηση. Ο αντίκτυπος αυτών των καταστροφών κατέδειξε πως τα συστήματα αυτά επιδείκνυαν εξαιρετική ανοχή και διατηρούσαν οργανωμένη την ισορροπία μεταξύ των συμβιβαστικών πλαισίων για πολλά χρόνια¹⁰². Προηγουμένως, όμως, ας πάρουμε μια ιδέα για το ρόλο αυτών των συστημάτων στον ελληνικό χώρο.

Το Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα είναι θεσμοθετημένο ως εξής: αποτελεί σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών, που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα του Πιστωτικού Ιδρύματος (ΠΙ) και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του. Ειδικότερα, αποβλέπει στη διασφάλιση των ακόλουθων ιδίως στόχων (ΠΔ/ΤΕ 2577/2006): 1) Τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων 2) Την αναγνώριση και αντιμετώπιση των πάσης φύσεως κινδύνων που αναλαμβάνονται, περιλαμβανομένου και του λειτουργικού κινδύνου 3) Τη 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 4) Τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, περιλαμβανομένων των εσωτερικών κανονισμών και των κανόνων δεοντολογίας 5) 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 συναλλασσομένων με αυτό.

Σε αρμονία με τα παραπάνω, το ΣΕΕ ενσωματώνει και τις δύο δυνατότητες, από τη μια τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και το συντονισμό κι από την άλλη μεγαλύτερη ευαισθησία σε θέματα κοινωνικής ευθύνης¹⁰³.

Η εν λόγω ΠΔ/ΤΕ αποσκοπεί στην ενίσχυση και αναβάθμιση του ΣΕΕ με τη θέσπιση δύο ειδικών επιτροπών του Δ.Σ. (επιτροπή ελέγχου και επιτροπή διαχείρισης

¹⁰¹ Bridget Hutter and Michael Power (2000), 'Risk Management and Business Regulation', In: Pickford, James, (ed.) *Mastering risk. Financial Times mastering series*, 1. Pearson Education, London, UK, σ. 1,2.

¹⁰² Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 5.

¹⁰³ Στο ίδιο, σ. 40.

κινδύνων) και τριών υπηρεσιακών μονάδων: Εσωτερικής Επιθεώρησης, Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Οι τελευταίοι αποτελούν και τους βασικούς μηχανισμούς για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης.

1.7.1. Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ)

Η *Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου* (ΜΕΕ) έχει την ευθύνη του γενικού εσωτερικού ελέγχου των δραστηριοτήτων των ελεγχόμενων μονάδων και αφορά διοικητικούς-διαχειριστικούς, λειτουργικούς ή διαδικαστικούς, χρηματοοικονομικούς ελέγχους, αλλά και ελέγχους συμμόρφωσης (με αυτούς τους ελέγχους αξιολογείται η ποιότητα και η καταλληλότητα των πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών στην ελεγχόμενη Μονάδα για τη συμμόρφωσή της με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο και τις εγκύκλιες οδηγίες). Σύμφωνα με τον Μακρή Α. (1992), *Προληπτικός και κατασταλτικός έλεγχος τραπεζικών εργασιών πλην πιστοδοτήσεων*, η μονάδα είναι διοικητικά ανεξάρτητη, διότι ελέγχει και αξιολογεί την εξέλιξη και την ποιότητα των δραστηριοτήτων της, του προσωπικού της Τράπεζας, ενώ ενημερώνει για τυχόν προτάσεις διόρθωσης στη Διοίκηση.

Συνήθως, αποτελεί μια οργανική Διεύθυνση Επιθεώρησης ή Διεύθυνση Ελέγχου Εργασιών. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3016/2002 «Για την Εταιρική Διακυβέρνηση», κατά την άσκηση των καθηκόντων του είναι ανεξάρτητος, δεν υπάγεται ιεραρχικά σε καμία υπηρεσιακή μονάδα της Τράπεζας και εποπτεύεται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, που ορίζονται από αυτό και συμμετέχουν στην Επιτροπή Ελέγχου. Η λειτουργία αυτής της ανεξάρτητης μονάδας ως ανώτερη βαθμίδα ελέγχου του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της τράπεζας στηρίζεται στις αρχές της ανεξαρτησίας και της πλήρους ελευθερίας των κινήσεών της, όπως επίσης και της αντικειμενικότητας και αμεροληψίας των ενεργειών της. Με αυτόν τον τρόπο, προστατεύει την περιουσία της τράπεζας και των συμφερόντων των καταθετών και των μετόχων της.

Στην περίπτωση της Enron, ήταν γνωστό σε αρκετά στελέχη πως η εταιρεία και η δημοσιευμένη ανάπτυξή της ήταν προβληματική και η εκ των υστέρων κατάρρευσή της ήταν προδιαγεγραμμένη. Αν και η ίδια δεν ήταν τράπεζα αλλά ενεργειακή εταιρεία, τα ερωτηματικά πληθαίνουν για το είδος αξιοποίησης πληροφοριών από συστήματα εσωτερικών ελέγχων. Στα τραπεζικά πλαίσια συναντά κανείς το παράδειγμα της Barings Bank. Η παράνομη συναλλαγματική δραστηριότητα του γενικού μάντζερ της Barings Bank στη Σιγκαπούρη, Νικ Λέιζον, οδήγησε στην κατάρρευση μια από τις πιο παλιές τράπεζες της Μ. Βρετανίας. Τα ερωτηματικά, που εγείρονται, αφορούν κυρίως το σύστημα

που του επέτρεψε –ίσως και τον ενθάρρυνε- να συμπεριφέρεται κατ’ αυτό τον τρόπο¹⁰⁴. Η ευθύνη, βέβαια, αφενός αποδίδεται στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου, διότι είναι ανεξάρτητες και ασκούν, όπως αναφέρθηκε, το γενικό έλεγχο, αφετέρου –και σύμφωνα με το παράδειγμα- το αντικείμενο της μονάδας διαχείρισης κινδύνων ενέχει το στοιχείο της επαγρύπνησης για τους κινδύνους, που ελλοχεύουν στο χώρο εργασίας τους.

1.7.2. Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων (ΜΔΚ)

Η κεντρική ιδέα της διαχείρισης κινδύνων, σύμφωνα με τα εμπειρικά δεδομένα που προκύπτουν κατά γενική ομολογία, είναι να πλαισιώσει τις διαδικασίες, με τις οποίες οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τα πολλά και διαφορετικά είδη αβεβαιότητας¹⁰⁵. Ας δούμε τον τρόπο, με τον οποίο το θεσμικό πλαίσιο ανταποκρίνεται προς το σκοπό αυτό.

Σύμφωνα με την ΠΔ/ΤΕ 2577/2006, σε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα πρέπει να υπάρχει υπηρεσιακή Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων (ΜΔΚ), η λειτουργία της οποίας διέπεται από αρχές, οι βασικότερες είναι: αναφέρεται, για θέματα της αρμοδιότητας της, στη Διοίκηση και στην Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων ή και μέσω αυτής στο Δ.Σ., υπόκειται στον έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό, εξειδίκευση και υλοποίηση της πολιτικής σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και κεφαλαιακής επάρκειας, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Δ.Σ. Ειδικότερα: χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους για τη διαχείριση των κινδύνων, τους οποίους εν γένει το πιστωτικό ίδρυμα αναλαμβάνει ή στους οποίους μπορεί να εκτεθεί, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης υποδειγμάτων (models) για την πρόβλεψη, αναγνώριση, μέτρηση, παρακολούθηση, αντιστάθμιση, μείωση και αναφορά τους. Καθορίζει κριτήρια έγκαιρου εντοπισμού κινδύνων (early warning system) σε ατομικά και συνολικά χαρτοφυλάκια και εισηγείται για τις κατάλληλες διαδικασίες και μέτρα αυξημένης παρακολούθησης, διαρκώς, ή και περιοδικά, αναλόγως της φύσεως των κινδύνων. Αξιολογεί περιοδικά την επάρκεια των μεθόδων και συστημάτων αναγνώρισης, μέτρησης και παρακολούθησης κινδύνων και προτείνει διορθωτικά μέτρα, εφόσον κριθεί σκόπιμο. Διενεργεί ετησίως (με στοιχεία τέλους έτους ή εξαμήνου) δοκιμές προσομοίωσης καταστάσεων κρίσης (stress tests) με σενάρια προσαρμοσμένα στη φύση των δραστηριοτήτων του πιστωτικού ιδρύματος¹⁰⁶ ή/και κατόπιν οδηγιών της Τράπεζας της Ελλάδος για όλες τις μορφές των κινδύνων και ιδίως του πιστωτικού, αγοράς, επιτοκίων και ρευστότητας, αναλύει τα αποτελέσματα τους, εισηγείται τις κατάλληλες πολιτικές

¹⁰⁴ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 81.

¹⁰⁵ Στο ίδιο, σ. 10.

¹⁰⁶ Basel Committee on Banking Supervision, *The management of liquidity risk in financial groups*, σ. 12.

και υποβάλλει τα σχετικά αποτελέσματα στην Τράπεζα της Ελλάδος (Διεύθυνση Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος) εντός τριών (3) μηνών από τη λήξη του έτους ή του εξαμήνου.

Ωστόσο, η μελέτη για το ρόλο του κινδύνου ως μέρος μιας οργανωτικής αφήγησης για τους οργανισμούς αφορά τα συμφέροντα και τη δράση, όχι μόνο των διαχειριστών της μονάδας, αλλά και των υπευθύνων τους.

Για τον επικεφαλής της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων (ΠΔ/ΤΕ 2577/2006): διαθέτει υψηλού επιπέδου γνώσεις και επαρκή εμπειρία σε θέματα διαχείρισης κινδύνων, τις σχετικές μεθόδους και τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές, συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης από τις εποπτικές αρχές της επάρκειας του οικονομικού και εποπτικού κεφαλαίου, εποπτεύει και συντονίζει τη δραστηριότητα των μονάδων διαχείρισης κινδύνων, εφόσον υφίστανται, στις λοιπές μονάδες του πιστωτικού ιδρύματος και στις εταιρείες του ομίλου.

Ο επικεφαλής της μονάδας αυτής, καλύτερα γνωστός με τον αγγλικό όρο Chief Risk Officer (CRO), αποτελεί ένα νέο επαγγελματικό κλάδο στο ανταγωνιστικό πεδίο της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η άνοδός τους συμπίπτει με αυτήν της Ε.Δ. και του εσωτερικού ελέγχου στις αρχές του '90. Οι CRO τοποθετούνται στο κέντρο του επιχειρησιακού ελέγχου και της λογικής του, αφού τόσο το σύστημα διαχείρισης κινδύνων, όσο και του εσωτερικού ελέγχου, αποτελούν τον κεντρικό στόχο κανονιστικών συστημάτων¹⁰⁷. Όπως και άλλοι εσωτερικοί παράγοντες, έτσι και οι CRO πρέπει να δημιουργήσουν μια άσφονη εικόνα και να παρουσιάσουν τη διαχείριση κινδύνων ως μια ενοποιητική και παραγωγική λειτουργία¹⁰⁸. Συνολικά, ο ρόλος τους πρέπει να κατανοηθεί στο πλαίσιο των επιχειρησιακών στρατηγικών, να αντιμετωπίσουν τις αβεβαιότητες σε ειδικά προβλήματα των τραπεζών, όπως είναι τα ζητήματα αποτελεσματικότητας. Είναι πολύ δύσκολο για αυτούς να αποδείξουν πως θα παρεκτρεπτόταν μια κατάσταση χωρίς την παρέμβαση του υπεύθυνου, διότι οι υποθέσεις είναι αναπόδεδεικτες¹⁰⁹. Οι καινοτομίες των CRO σε θέματα διοίκησης σηματοδοτούν τη σοβαρότητα σε πολλά θέματα: είναι υπεύθυνοι στο δικό τους ιδανικό μοντέλο, όσο και για τον τρόπο που διαχειρίζονται τα προβλήματα. Αυτή η μορφή ορθολογισμού είναι διακριτή από κάθε άλλη ιδιαιτερότητα του θεσμικού¹¹⁰. Η άνοδος της σημασίας των CRO είναι στοιχείο της δημιουργίας ενός νέου είδους οργανωτικής ταυτότητας γύρω από τον κίνδυνο¹¹¹, με άλλα λόγια παρουσιάζει το ρόλο, που έχει ο κίνδυνος στην ανακατασκευή των ιδανικών της διαχείρισης.

¹⁰⁷ Bridge Hutter and Michael Power, *Organizational encounters with risk: an introduction*, σ. 132,133.

¹⁰⁸ Στο ίδιο, σ. 143.

¹⁰⁹ Στο ίδιο, σ. 147.

¹¹⁰ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 194.

¹¹¹ Στο ίδιο.

1.7.3. Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης (ΜΚΣ)

Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης είναι η συμμόρφωση της επιχείρησης με τους κανόνες δικαίου και οποιαδήποτε κανονιστική-νομοθετική ρύθμιση. Μάλιστα, οι εταιρείες έχουν ένα σημαντικό κίνητρο για συμμόρφωση σύμφωνα με παρατηρήσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας, διότι το ελεγκτικό έργο αυτής εστιάζεται στα επιθυμητά αποτελέσματα, παρά σε λεπτομερείς αναφορές που επιδιώκουν ως έσχατη λύση την παρέμβαση¹¹².

Αυτή η έγκαιρη και αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου κανονιστικής συμμόρφωσης (επιβολή νομικών κυρώσεων, χρηματικών προστίμων ή απώλειας της φήμης που ενδέχεται να υποστεί ένα πιστωτικό ίδρυμα, ως συνέπεια της αδυναμίας συμμόρφωσής του με νόμους, κανονισμούς ή πρότυπα και κώδικες συμπεριφοράς που εφαρμόζονται στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του¹¹³) αποτελεί τη θεμελιώδη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων. Με άλλα λόγια, είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση του κινδύνου από τη μη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο (compliance risk) της εκάστοτε τράπεζας και των εταιρειών του ομίλου της.

Υπόκειται στον έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης ως προς την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της κανονιστικής συμμόρφωσης. Οι δραστηριότητές της ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος του πιστωτικού ιδρύματος και τη διοικητική του οργάνωση, κάποιες βασικές δραστηριότητες ωστόσο είναι: το ελεγκτικό έργο, η νομοθετική ενημέρωση, η διάχυση πληροφόρησης, η πρόληψη κινδύνων παραβίασης νομικών κανόνων, η έγκαιρη και διαρκής συμμόρφωση, ο συντονισμός έργου υπεύθυνων κανονιστικής συμμόρφωσης.

«Η ανάπτυξη και λειτουργία αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων στα πιστωτικά ιδρύματα δεν αποτελεί αρμοδιότητα και ευθύνη μεμονωμένων Διευθύνσεων»¹¹⁴. Πολλές ήταν οι τράπεζες σε ευρωπαϊκό επίπεδο, που σημείωσαν ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου θεωρούνται ως το κυριότερο εργαλείο για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου¹¹⁵. Επίσης, συνεργασία μεταξύ των διαχειριστών κινδύνων και των άλλων δύο μονάδων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, τη Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης, μπορεί να δημιουργήσει ένα πλαίσιο αυτορρύθμισης, που έχει να κάνει με την ουσία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στο εσωτερικό των τραπεζών και, επομένως, την

¹¹² Στο ίδιο, σ. 37.

¹¹³ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ΑΕ, περιοδική έκδοση 'ΠΡΩΤΟΙ ΕΜΕΙΣ', τεύχος 16, Ιανουάριος 2010.

¹¹⁴ Γεώργιος Πάσχας, *Ο ρόλος των Εποπτικών Αρχών και η αναγκαιότητα λειτουργίας επαρκών Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου*, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, σ. 65.

¹¹⁵ Basle Committee on Banking Supervision, *Operational Risk Management* (September 1998), σ. 6.

ουσιαστική εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης. Η σημαντικότητα αυτού τονίζεται και από την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, η οποία και επισημαίνει με ξεκάθαρο τρόπο: «η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων προϋποθέτει ειλικρινή και έγκαιρη επικοινωνία τόσο εσωτερικά στην τράπεζα μεταξύ των επιμέρους αρμοδίων, κατά περίπτωση, μονάδων όσο και μέσω αναφορών στο Διοικητικό Συμβούλιο και τη Διοίκηση»¹¹⁶.

Μάλιστα, η διεθνής βιβλιογραφία εξετάζει αν και σε ποιο βαθμό η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αντικαταστήσει τον επίσημο έλεγχο των τραπεζών¹¹⁷ από τις Εποπτικές Αρχές. Όπως και να 'χει –για τα ελληνικά δεδομένα τουλάχιστον- η μέχρι τώρα συνεργασία των παραπάνω τριών διαφορετικών μονάδων του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των τραπεζών διευκολύνει την άσκηση του εποπτικού ελέγχου της Τράπεζας της Ελλάδος.

1.8. Εποπτεία Πιστωτικού Συστήματος: Ζητήματα παραλογισμού και ευελιξίας

Ένας επιθεωρητής κανονιστικών πλαισίων (regulatory inspector) εκπροσωπεί την επίσημη επιβολή του νόμου. Οι πληροφορίες που μπορεί να απαιτήσει σε κάθε περίπτωση, οι αιτιολογήσεις εκ μέρους των εταιρειών που αισθάνεται υποχρεωμένος να αναγνωρίσει, οι κυρώσεις που μπορεί να επικαλεστεί για να απειλήσει σοβαρά εκείνους που επιβλέπει –στη δική μας περίπτωση τα τραπεζικά ιδρύματα- έχουν τη βάση τους σε ειδικές διατάξεις κανονισμών¹¹⁸.

Φυσικά, η ερμηνεία των κανόνων ποικίλει σε μερικές καταστάσεις. Διαφορετικοί επιθεωρητές αντιμετωπίζουν ξεχωριστά γεγονότα και αξιολογούν τη σοβαρότητα μιας συγκεκριμένης παράβασης με σχετικό και διαφορετικό τρόπο ο καθένας. Γι' αυτό το λόγο, μια κύρια ανησυχία τους είναι να μειώσουν τις διακυμάνσεις αυτές, αναπτύσσοντας κοινές ερμηνείες των κανόνων και μια ενιαία φιλοσοφία επιβολής τους. Κάτι αξιοσημείωτο, σχετικά με την δράση τους αυτή, αναφέρεται στο συναφές κείμενο της Επιτροπής¹¹⁹: 'η Εποπτεία των Τραπεζών δεν είναι θετική επιστήμη και συνεπώς είναι αναπόφευκτο στις

¹¹⁶ Έκθεση πεπραγμένων 2010 Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.

¹¹⁷ Oren Perez, Yair Amichai-Hamburger and Tammy Shterental (2009), 'The Dynamic of Corporate Self-Regulation: ISO14001, Environmental Commitment, and Organizational Citizenship Behavior', *Law & Society Review*, Volume 43, Number 3, σ. 593.

¹¹⁸ Eugene Bardach, Robert A. Kagan (1982), *Going by the book –The Problem of Regulatory Unreasonableness*, Philadelphia: Temple University Press σ. 30.

¹¹⁹ Γεώργιος Πάσχος, *Ο ρόλος των Εποπτικών Αρχών και η αναγκαιότητα λειτουργίας επαρκών Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου*, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, σ. 63.

σχετικές διαδικασίες να υπεισέρχονται κάποια ιδιαίτερα (υποκειμενικά) στοιχεία'. Για αυτό το λόγο, υπάρχει έντονη ανάγκη οι Αρχές να διεκπεραιώνουν το έργο τους κατ' απόλυτα διαφανή και υπεύθυνο τρόπο: δημοσίευση κριτηρίων αξιολόγησης, δημοσίευση τραπεζών με δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας καλύτερους από τους εποπτικά ελάχιστα καθορισμένους, επεξήγηση για τα χαρακτηριστικά των κινδύνων και συνέπειες των μεθόδων αντιμετώπισής τους¹²⁰.

Επομένως, τα ζητήματα νόμου είναι πολύ σημαντικά για εκείνους. Βάσει αυτών, αναφέρονται σε συγκεκριμένες διατάξεις του καταστατικού, που διαχειρίζονται και τις απαιτήσεις και τους στόχους, που αυτές απαιτούν. Σύμφωνα με κάποιες εμπειρικές παρατηρήσεις πολιτικών επιστημόνων, αυτά τα συστήματα ελέγχου έχουν κατηγορηθεί για παραλογισμό, που ίσως οδηγήσει ένα νόμιμο πολιτικό σύστημα, το οποίο επιζητά να κάνει τους πάντες υπεύθυνους για το καθετί, και, παραδόξως, αυτό μας ωθήσει να θέλουμε λιγότερο να ενεργούμε ως υπεύθυνοι πολίτες και ανθρώπινες οντότητες¹²¹. Κάτι τέτοιο αφαιρεί την κοινωνιολογική διάσταση¹²² αυτών των κανονιστικών επιθεωρήσεων. Πριν, όμως, εξετάσουμε το τι σημαίνει ο παραλογισμός των κανονιστικών επιθεωρήσεων και ποιες οι κοινωνικές τους επιπτώσεις, ας προσδιορίσουμε την ταυτότητα των αυτών στην Ελλάδα -που παίρνει τη μορφή της Εποπτείας της ΤτΕ- τις αρμοδιότητες και τη δράση τους.

Όπως επισημάνθηκε ήδη, η ΤτΕ με το άρθρο 55^A του καταστατικού της ασκεί την εποπτεία στα πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα. Οι Εποπτικές Αρχές είναι αυτές, που παρακολουθούν τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου, καθώς και τον έλεγχο της συμμόρφωσης των τραπεζών προς τους κανονισμούς.

Μόλις το 2003, η Διεύθυνση Γενικής Επιθεώρησης Τραπεζών (ΓΕΤ), που δημιουργήθηκε το 1952, μετονομάζεται σε Διεύθυνση Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος (ΔΕΠΣ). Ο βασικός σκοπός της μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις θεματικές: 1. Άσκηση Εποπτείας, 2. Διασφάλιση Εύρυθμης Λειτουργίας Τραπεζικού Κλάδου, 3. Διασφάλιση Σταθερότητας του Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, 4. Διαφάνεια Διαδικασιών και των όρων συναλλαγών που διέπονται από αυτή.

Το θεσμικό πλαίσιο της Εποπτείας ακολουθεί κανόνες της Βασιλείας II, η οποία περιλαμβάνει τον Τραπεζικό Νόμο Ν3601/2007 και τροποποιήσεις αυτού στον επόμενο Νόμο, τον 4021/2011.

¹²⁰ William H. Beaver, George Parker, *Risk Management –Problems & Solutions*, σελ.61.

¹²¹ Eugene Bardach, Robert A. Kagan, *Going by the book –The Problem of Regulatory Unreasonableness*, σελ.xxxii.

¹²² Στο ίδιο, σελ.xiv.

Το έργο Διεύθυνσης της Εποπτείας οργανώνεται στα εξής τμήματα: την Off site- Εποπτεία, τον Επιτόπιο Έλεγχο, το Θεσμικό Πλαίσιο, την Ανάλυση Κινδύνων, το Ξέπλυμα Χρήματος, τη Στατιστική & Μεθοδολογία Υποβολής Στοιχείων και τα Πληροφοριακά Συστήματα. Η εργασία επικεντρώνει, κυρίως, το ενδιαφέρον της λόγω του ερευνητικού της πεδίου σε τέσσερα τμήματα των Εποπτικών Αρχών: την Off site- Εποπτεία, τον Επιτόπιο Έλεγχο, την Ανάλυση Κινδύνων και το Θεσμικό Πλαίσιο.

Η βασική αρμοδιότητα της *Off-site Εποπτείας* ως προληπτική εποπτεία είναι: η συνολική αξιολόγηση των ΠΙ με τη χρήση του εσωτερικού συστήματος αξιολόγησης CAMELS και μετά από ανάλυση και επεξεργασία των εποπτικών στοιχείων –των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων- των εκθέσεων των ειδικών μονάδων- των πορισμάτων ελέγχου, η διαρκής παρακολούθηση της εφαρμογής του πλαισίου εποπτείας, η αξιολόγηση αιτημάτων και σύνταξη εισηγήσεων στην ΕΠΑΘ, η λειτουργία των Κολεγίων των Εποπτικών Αρχών.

Στο τμήμα *Επιτόπιου Ελέγχου* γίνεται: η διενέργεια Επιτόπιων Ελέγχων σε ατομική/ενοποιημένη βάση, η αξιολόγηση των Αναλαμβανομένων Κινδύνων και του βαθμού τήρησης των Χρονοδιαγραμμάτων Υλοποίησης Διορθωτικών Ενεργειών, η συμμετοχή σε Κολέγια Εποπτικών Αρχών, συνεργασία με άλλες Εποπτικές Αρχές για τη Διενέργεια Ελέγχων και η Διενέργεια Ειδικών Ελέγχων κατόπιν Αιτημάτων Δημόσιων Αρχών.

Οι βασικές αρμοδιότητες του *Θεσμικού Πλαισίου* σχετίζονται με τη: διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των εποπτευόμενων από την ΤτΕ ιδρυμάτων, συμμετοχή στην έκδοση Οδηγιών (ΕΕ) και Guidelines (ΕΒΑ), ενσωμάτωση οδηγιών και θέσπιση εθνικών διατάξεων, σύνταξη εισηγήσεων για επιβολή κυρώσεων και υποστήριξη ΕΠΑΘ.

Το έργο της *Ανάλυσης Κινδύνων* περιστρέφεται γύρω από την παρακολούθηση και τεχνική υποστήριξη ομάδων εργασίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ενσωμάτωση του Διεθνούς θεσμικού πλαισίου και των βέλτιστων πρακτικών στο κανονιστικό πλαίσιο, εφαρμογή του πλαισίου-αξιολόγηση των κινδύνων των ΠΙ -πιστοποίηση υποδειγμάτων, τεχνική υποστήριξη των τμημάτων εποπτείας και επιτόπιου ελέγχου, ad hoc έργα (παραδείγματος χάρη, υποχρεώσεις μνημονίου, επεξεργασία ερωτημάτων εποπτών-εποπτευομένων).

Προηγουμένως, επισημάνθηκε μια από τις αρμοδιότητες του Επιτόπιου Ελέγχου, που είναι η αξιολόγηση των Αναλαμβανομένων Κινδύνων. Βάσει αυτού, διαπιστώνουμε πως πράγματι και ο δεύτερος πυλώνας του Συμφώνου της Βασιλείας στοχεύει να ενθαρρύνει την τήρηση υψηλών προδιαγραφών στη διαφάνεια και παρουσίαση των αναλαμβανόμενων κινδύνων. Σε αυτόν τον 2^ο πυλώνα (supervisory review process) οι νέες προτάσεις της Επιτροπής της Βασιλείας έχουν σαν σκοπό την αναθεώρηση του Πλαισίου για την Κεφαλαιακή Επάρκεια των πιστωτικών ιδρυμάτων. Έτσι,

προσδιορίστηκαν οι κεφαλαιακές ανάγκες των ελληνικών εμπορικών τραπεζών για την περίοδο 2012-2014 και αξιολογήθηκε η βιωσιμότητα των επιχειρηματικών τους σχεδίων για το ίδιο διάστημα. Επομένως, η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών είναι ζήτημα υψίστης σημασίας για τις εποπτικές αρχές μετά την χρηματοπιστωτική κρίση και αποτελεί ένα από τα κύρια διδάγματα για την ύπαρξη και διατήρηση της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Στον 2^ο Πυλώνα καταγράφονται οι διαδικασίες, που πρέπει να εφαρμόσουν οι Εποπτικές Αρχές, για να εξετάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των μεθόδων, που ακολουθούν οι τράπεζες για την αξιολόγηση της κεφαλαιακής τους επάρκειας¹²³. Αυτή η διαδικασία ελέγχου αφορά τόσο την Εποπτεία όσο και τα πιστωτικά ιδρύματα.

Γι' αυτό το λόγο, το κανονιστικό πλαίσιο της Βασιλείας ενθαρρύνει την αξιοποίηση ενός άλλου εργαλείου διαχείρισης κινδύνου: το Stress Testing. Το τελευταίο ορίζεται ως η διαδικασία ταυτοποίησης και διαχείρισης καταστάσεων, που θα μπορούσαν να προκαλέσουν μεγάλες ζημίες (J.P. Morgan, 1999, *Risk Metrics: Practical Guide*). Με άλλα λόγια, είναι η προσομοίωση δυσμενών σεναρίων προς τη διαχείριση και μέτρηση του κινδύνου της αγοράς και του πιστωτικού κινδύνου.

Αυτά και άλλα μέτρα της Εποπτείας θεσπίστηκαν με στόχο να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη των καταθετών και των αγορών και μεσοπρόθεσμα οι τράπεζες να είναι σε θέση να συμβάλλουν στη χρηματοδότηση και ανάπτυξη της πραγματικής οικονομίας και κοινωνίας. Άλλωστε, σε μια τέτοια σύνθετη κοινωνία αυτές οι ρυθμίσεις και οι ενέργειες, στις οποίες επιδίδονται οι εποπτικές αρχές, δεν μπορούν παρά να είναι συγκεκριμένα κομμάτια του παζλ, που συνθέτουν με ωφέλιμο τρόπο το οικοδόμημα της κοινωνικής ευθύνης.

Οι εποπτικές αρχές καλλιεργούν την αίσθηση ευθύνης μέσα στις τράπεζες, όταν επινοούν και σχεδιάζουν πρωτοποριακές λύσεις για τα προβλήματα, που προκύπτουν σε κάθε επίπεδο. Τέτοια ουσιαστικά πρότυπα με κοινωνικό και προστατευτικό χαρακτήρα έλαβαν χώρα στις αρχές του '90 σε χώρες όπως η Γερμανία, οι ΗΠΑ, η Αγγλία, η Ολλανδία και η Ιαπωνία. Εντούτοις, μια σχετική διαμάχη που προέκυψε, χώρισε τις διάφορες κανονιστικές αρχές σε δύο μέτωπα: αυτούς που συναινούν στην επιβολή των κανόνων με ευέλικτο τρόπο και αυτούς που επιβάλλουν τα κανονιστικά πλαίσια μηχανικά με νομικίστικο τρόπο: διαφορετικά τον παράλογο. Βέβαια, σε αυτό παίζει ρόλο η πληθώρα αυστηρών νομικών διατάξεων και δικαιωμάτων προστασίας, που είναι δύσκολο να τροποποιηθούν και μορφές επιβολής, οι οποίες άπαξ και είναι δομημένες από το νόμο,

¹²³ Γεώργιος Πάσχας, *Ο ρόλος των Εποπτικών Αρχών και η αναγκαιότητα λειτουργίας επαρκών Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου*, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, σ. 62.

αλλάζουν πολύ αργά¹²⁴. Μια τέτοιου είδους ροπή δεν είναι περιστασιακή στους ελεγκτικούς μηχανισμούς, αλλά αντιθέτως αρκετά δημοφιλής, ειδικά στις ΗΠΑ.

Ο παραλογισμός των ελεγκτικών μηχανισμών προϋποθέτει την οικονομική ανεπάρκεια. Για παράδειγμα, οι απαιτήσεις, που μπορούν να προβάλλουν και να είναι παράλογες, αναφέρονται σε δραστηριότητες που δεν αποφέρουν κοινωνικά οφέλη ή συνεπάγεται κόστος, που σαφώς τα υπερβαίνει. Σε πολλές περιπτώσεις, ο παραλογισμός αυτός αποτελεί τη μήτρα 'ιστοριών τρόμου' για τις ελεγκτικές αρχές και το αναπόφευκτο του παραλογισμού τους¹²⁵. Το υψηλό κόστος, που άλλοτε επιβάλλει στις τράπεζες για την αγορά νέων τεχνικών αντιμετώπισης κινδύνων, βάζει σε δοκιμασία τη σχέση τους με αυτές. Ίσως προκαλέσει αισθήματα δυσαρέσκειας και αντίστασης, υπονομεύσει στάσεις και πρακτικές διοχέτευσης πληροφοριών, που σε άλλη περίπτωση θα ήταν καρποφόρες και θα ενίσχυαν τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ τους, ενώ εκτρέπει τη δυναμική και τη δημιουργικότητα και των δυο μερών σε άσκοπες και αποθαρρυντικές νομικές τακτικές και συγκρούσεις¹²⁶. Τούτων δοθέντων, ο πιο ασφαλής και ο ευκολότερος τρόπος εξέτασης όλων των πραγμάτων για τις ελεγκτικές αρχές –στην προκειμένη περίπτωση οι εποπτικές αρχές– καταλήγει να είναι το λεγόμενο box-ticking¹²⁷, το σύνολο πρακτικών εναρμονισμένο αποκλειστικά και μόνο σύμφωνα με το γράμμα του νόμου, τη συμπλήρωση κενών με περισσότερες διατάξεις, την επιβολή για μια πληρέστερη τήρηση αρχείων και την απαίτηση υποβολής εκθέσεων¹²⁸. Έτσι και αλλιώς, γνωρίζουν ότι οι αλλαγές σε νέους κανονισμούς χρειάζονται αρκετό χρόνο¹²⁹.

Πρωτοβουλίες, σχεδιασμένες να προωθήσουν την ευελιξία των ελεγκτικών σχεδιασμών, συχνά εμποδίζονται –αν όχι στο πλήρες, μερικώς– από ήδη υπάρχουσες κανονιστικές διατάξεις (οι οποίες σε γενικές γραμμές σχεδιάστηκαν για να περιορίσουν τη διακριτική ευχέρεια των εποπτικών αρχών), από πολιτικές διαιρέσεις και δυσπιστία ή ακόμα και από αγωγές, που κατατέθηκαν από ομάδες, που προτιμούν τη νομική

¹²⁴ Eugene Bardach, Robert A. Kagan, *Going by the book –The Problem of Regulatory Unreasonableness*, σ. 57.

¹²⁵ Στο ίδιο, σ. 7.

¹²⁶ Στο ίδιο, σ. 119.

¹²⁷ Michael Power (2008), 'The risk management of nothing', *Risk & Regulation: CARR REVIEW Financial Crisis Special*, London: ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation, The London School of Economics and Political Science, σ. 10.

¹²⁸ Eugene Bardach, Robert A. Kagan, *Going by the book –The Problem of Regulatory Unreasonableness*, σ. 301.

¹²⁹ Gary Whalen (1997), "Bank Organizational Form and the Risks of Expanded Activities", *Office of the Comptroller of the Currency Economics Working Paper 97-1*, σ. 22.

δυσκαμψία, διότι έτσι έχουν μεγαλύτερη επιρροή¹³⁰. Τέτοιου είδους προσπάθειες για ευελιξία αντικατοπτρίζονται στο προφίλ του ‘καλού επιθεωρητή’.

Ο ίδιος επιθυμεί να χρησιμοποιεί τα καταναγκαστικά νομικά μέσα μόνο όταν αυτό είναι αναγκαίο, ενώ είναι σε θέση να κάνουν λογικούς συμβιβασμούς, αποφεύγοντας τον παραλογισμό και τη διάλυση συνεργασιών¹³¹. Ενθαρρύνει την ευελιξία στους ελεγκτικούς χειρισμούς όταν: αφιερώνει χρόνο και πόρους στην προσεκτική εκπαίδευση των εποπτών, που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, χειρίζεται έξυπνα τους περιορισμένους πόρους, καλλιεργεί δεσμούς- συμμαχίες με τις διάφορες ομάδες στις τράπεζες, πιέζει τα νομοθετικά σώματα για επαρκή χρηματοδότηση¹³². Το βάρος από τον παραλογισμό των ελεγκτικών αρχών πέφτει κυρίως σε άτομα, των οποίων τα καθημερινά καθήκοντα τους εμπλέκουν άμεσα στην ανάληψη ευθύνης για την ευημερία των άλλων¹³³. Αν οι ελεγκτικές αρχές τους βοηθούν να κάνουν την δουλειά τους, με τρόπους που να έχει νόημα για αυτούς, τότε τα αποτελέσματα της παραγωγικής εργασίας των τελευταίων θα είναι αξιόλογα. Βέβαια, η ευέλικτη δράση τους εξαρτάται κατά πολύ από το αν το επιχειρησιακό ή πολιτικό περιβάλλον το προωθεί ή έστω το επιτρέπει¹³⁴.

Για πολλούς, το πορτρέτο ενός ‘καλού επιθεωρητή’ αποτελεί ένα κράμα σπουδαίων ιδιοτήτων από σημαντικές προσωπικότητες της ιστορίας: της σοφίας του Σολομώντα, της πανουργίας του Οδυσσέα και του σθένους του Winston Churchill¹³⁵. Εντούτοις, το μοντέλο αυτό δεν μπορεί παρά να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση, αφού και οι ίδιοι οι ελεγκτές δεν είναι εξιδανικευμένες μορφές, αλλά πραγματικά ανθρώπινα όντα με τις δικές τους προσωπικές ατέλειες. Ωστόσο, η συμβολή των Εποπτικών Αρχών είναι αξιοσημείωτη όσο ποτέ άλλοτε: το γεγονός ότι τα τραπεζικά σκάνδαλα στοχοποιούν τομείς όπως η διαχείριση κινδύνων, φέρνει στην επιφάνεια ζητήματα ανάγκης προστασίας των διαχειριστών από την κατάκριση και τη μομφή¹³⁶. Ίσως αυτό είναι το σημείο, στο οποίο πρέπει να αναζητηθεί η κοινωνική ευθύνη των εποπτικών αρχών και η εταιρική κοινωνική ευθύνη των τραπεζών να ειδωθεί ως μορφή εσωτερικής αυτορρύθμισης: στην ευθύνη των εποπτών να μην επιβάλλουν απλώς τους ελέγχους, αλλά να ενεργοποιήσουν

¹³⁰ Eugene Bardach, Robert A. Kagan, *Going by the book –The Problem of Regulatory Unreasonableness*, σ. xviii.

¹³¹ Στο ίδιο, σ. xi.

¹³² Στο ίδιο.

¹³³ Στο ίδιο, σ. 28.

¹³⁴ Στο ίδιο, σ.151.

¹³⁵ Στο ίδιο, σ.150.

¹³⁶ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 203.

και να επενδύσουν στη συνείδηση και τα talέντα εκείνων που επιδιώκουν να ελέγξουν και να συμμορφώσουν¹³⁷.

1.9. Επίρριψη ευθυνών: η ουσιαστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που δεν εφαρμόστηκε

Οι Εποπτικές Αρχές προνοούν, μέσω της κεφαλαιακής επάρκειας, τα πιστωτικά ιδρύματα να καλύπτουν ενδεχόμενες ζημίες εξαιτίας λανθασμένων επενδυτικών ή πιστωτικών πολιτικών. Το επαρκές απόθεμα σε κεφάλαια αποτρέπει την έκθεση των τραπεζών στα διάφορα είδη κινδύνων. Μάλιστα, οι ίδιες οι ελληνικές τράπεζες δεν είχαν πρόβλημα κεφαλαιακής επάρκειας, διέθεταν υψηλή κεφαλαιακή επάρκεια, δηλαδή ασφαλείς καταθέτες. Ακόμα περισσότερο, δε διέθεταν στο χαρτοφυλάκιό τους -εν αντιθέσει με τις τράπεζες του εξωτερικού- τοξικά ομόλογα (subprimes ή Sub-Prime Loans: δάνεια, που χορηγούνταν χωρίς εγγύηση σε άτομα με ιδιαίτερα χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα), για να αντιμετωπίσουν σημαντικά προβλήματα φερεγγυότητας¹³⁸. Ωστόσο, η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση, που ξεκίνησε από τα subprimes δάνεια στην Αμερική και οδήγησε στις κατασχέσεις σπιτιών και τις χιλιάδες εξώσεις, έπληξε όχι μόνο την ευρωπαϊκή αγορά, αλλά και το υγιές ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Το κόστος δανεισμού των τραπεζών έχει αυξηθεί και οι επιπτώσεις στο επιτόκιο δανεισμού των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων ήταν αισθητές¹³⁹, ενώ η εφαρμογή αυστηρότερων κριτηρίων για τη χορήγηση δανείων και η πτωτική διάθεση του κοινού για επενδύσεις δημιουργεί έως σήμερα αρνητικές επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία.

Ακόμη, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρέθηκε στη δίνη της χρηματοοικονομικής κρίσης λόγω των δευτερογενών επιπτώσεων της (όπως η κρίση ρευστότητας) και των δημοσιονομικών ανισορροπιών της χώρας¹⁴⁰. Αναφορικά με το τελευταίο, η διεθνής βιβλιογραφία τονίζει τη σοβαρότητα του ρόλου των κυβερνήσεων των εκάστοτε χωρών ως

¹³⁷ Eugene Bardach, Robert A. Kagan, *Going by the book –The Problem of Regulatory Unreasonableness*, σ. 323.

¹³⁸ Ελληνική Ένωση Τραπεζών, «Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2009», Ιούνιος 2010, <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapeziko2010-FullForWeb.pdf>.

¹³⁹ Στο ίδιο.

¹⁴⁰ Μιχαήλ Χαραλαμπίδης, *Διαχείριση κινδύνων- Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές* από το συλλογικό τόμο της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών με θέμα: *Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, σ. 125.

παράγοντα προώθησης της ΕΚΕ¹⁴¹, χωρίς ωστόσο να είναι ο κυριότερος¹⁴². Ακόμα περισσότερο αρνητική είναι η διεθνής βιβλιογραφία για τις πολιτικές κομματικές υποθέσεις ως παράγοντες, που επηρεάζουν διάφορες αλλαγές σε θεσμικά πλαίσια των χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων¹⁴³. Βέβαια, τόσο οι κυβερνήσεις όσο και τα κόμματα θα μπορούσαν να επιδοθούν σε μια δραστηριότητα ΕΚΕ μέσω μια διαφανούς πολιτικής και των ρυθμιστικών πλαισίων¹⁴⁴. Όπως και να 'χει, οι επιπτώσεις αυτές συνεχίζουν να προκαλούν ζημιές και απώλειες θέσεων εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα, κάτι που στην πραγματική οικονομία είναι πολύ μεγαλύτερο από πλευράς ζημιών και απασχόλησης.

Αυτή η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση, που είχε τη βάση της στα τραπεζικά ιδρύματα, και οι μέχρι τώρα συνέπειές της εξαντλούν τις δυνάμεις του κοινωνικού ιστού και επηρεάζουν βαθιά το αξιακό πλαίσιο του κοινωνικού συστήματος. Για παράδειγμα, το τεράστιο πρόβλημα της ανεργίας έχει συντελέσει στο να θεωρούν οι Ευρωπαίοι ως κοινωνικά υπεύθυνο προσανατολισμό των εταιρειών τη δημιουργία θέσεων εργασίας, κάτι που εκλαμβάνεται ως ο θετικότερος αντίκτυπος αυτών (57%) σε θέματα κοινωνικής ευθύνης. Παρουσιάζει τεράστιο ενδιαφέρον, ως εκ τούτου, να δούμε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, όχι ως μια διεύθυνση των τραπεζών που προνοεί αφίλοκερδώς για την ευημερία μεμονωμένων ομάδων –κάτι εξαιρετικά θετικό αλλά βραχύβια επωφελές– αλλά ως μια μορφή εσωτερικής αυτορρύθμισης των τραπεζών, ως ένα παιχνίδι διαλεκτικής μεταξύ αυτών των θεσμικών πλαισίων και κυρίως των εποπτικών αρχών, που οικοδομεί ένα είδος σχέσης απόλυτα σημαντικό για την ευημερία και το μέλλον της κοινωνίας.

Κάποια από τα αίτια της χρηματοοικονομικής κρίσης σε διεθνές επίπεδο αναφέρονται στις παγκόσμιες μακροοικονομικές ανισορροπίες, την υπερβολική πιστωτική επέκταση και μόχλευση, τα ρυθμιστικά κενά και η ελλιπής σε έλεγχο Εποπτεία, την αναποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, ιδιαίτερα σε θέματα διαχείρισης κινδύνων, και ανεπαρκούς εποπτείας από τα Διοικητικά Συμβούλια¹⁴⁵. Ας εξετάσουμε τα βασικότερα, για τα οποία εστιάζει το κοινωνιολογικό της ενδιαφέρον η εργασία.

¹⁴¹ Jeremy Moon (2004), 'Government as a Driver of Corporate Social Responsibility', *Research Paper Series International Centre for Corporate Social Responsibility*, No. 20, UK, σ. 10.

¹⁴² Στο ίδιο, σ. 17.

¹⁴³ Jonathan Westrup (2005), "The Politics of Financial Regulatory Reform and the Privatization of Risk", *CARR*, LSE, σ. 42.

¹⁴⁴ Development Communication Division World Bank: 'Attitudes about Corporate Social Responsibility in Bulgaria, Croatia, and Romania', σ. 18.

¹⁴⁵ Μιχαήλ Χαραλαμπίδης, *Διαχείριση κινδύνων- Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές* από το συλλογικό τόμο της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών με θέμα: *Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, σ. 126.

Εποπτικές Αρχές

Οι εκθέσεις, που δημοσιεύουν οι Εποπτικές Αρχές για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν την υποχρεωτική ενημέρωση και παροχή πληροφοριών σε αυτούς, που διατρέχουν κίνδυνο. Η Εποπτεία με αυτή τη σειρά ρυθμίσεων από την πλευρά της εξωτερικής παρέμβασης έχει και εκείνη μερίδιο ευθύνης για ζημιές, που προκαλούνται στο κοινωνικό σύνολο. Μια σωστή εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης απαιτεί οι εταιρείες να υιοθετούν μία μεθοδική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων, η οποία: προστατεύει τα ενδιαφέροντα των δικών τους συμμετοχών. Πολλές φορές, ωστόσο, η εκπροσώπηση των συμμετοχών στη διαχείριση κινδύνου είναι κενή, όχι μόνο σε ηθικό περιεχόμενο, αλλά και οποιουδήποτε περιεχομένου αναφορικά με τα δικαιώματα ατόμων και ομάδων προς αυτόν τον οργανισμό¹⁴⁶. Επομένως, εμμέσως πλην σαφώς, τίθεται σε κίνδυνο η φήμη του οργανισμού (reputational risk), καθώς με το αρνητικό ή θετικό περιεχόμενο των εκθέσεων αυτών οι συμμετοχοί επηρεάζονται ανάλογα, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση της εικόνας του χρηματοπιστωτικού οργανισμού. Η Εποπτεία, λοιπόν, είναι υπεύθυνη για σύσταση κανόνων περί ευθύνης, που ενθαρρύνουν τις ιδιωτικές αγωγές μετά από κάποιο γεγονός ζημίας, έτσι ώστε να δημιουργηθούν κίνητρα για την αποφυγή μελλοντικών ζημιών¹⁴⁷. Διασφαλίζει την πειθαρχία μέσω της αγοράς (market discipline), κάτι για το οποίο –σύμφωνα με τον 3^ο πυλώνα της Βασιλείας II- απαιτείται η δημοσίευση έγκυρων και σε τακτά χρονικά διαστήματα στοιχείων των πιστωτικών ιδρυμάτων. Εντούτοις, η δράση τους δε θα πρέπει να παίρνει το είδος φοράς προς τα έξω, δηλαδή, να περιορίζεται στον έλεγχο ευθύνης των τραπεζών προς την κοινωνία, αλλά χρειάζεται να παρουσιάσει νέους τρόπους ρύθμισης εύκαμπτων πλαισίων προς τα μέσα: τον ίδιο το χώρο των τραπεζών.

Για παράδειγμα, να είναι ικανή να προστατέψει τους διαχειριστές κινδύνων από ανώτερους και συναδέλφους και να αντιστρέψει τις κυρίαρχες τάσεις, που θέλουν τη δημιουργία μιας αντιμαχόμενης στάσης, ιδιαίτερα από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού προς αυτούς τους ειδικούς. Οι διαχειριστές κινδύνων είναι πολύ πιθανό να εμπλακούν σε τέτοιου είδους ευαίσθητες καταστάσεις¹⁴⁸. Αντίστοιχα, αν οι Επόπτες διέπονται από το πνεύμα του παραλογισμού ή ελέγχουν με λεπτομερή ρυθμό, επιδιώκοντας ως έσχατη λύση την παρέμβαση¹⁴⁹, όπως επισημαίνεται στη διεθνή βιβλιογραφία, μάλλον δε θα είναι σε θέση και διάθεση να ασχοληθούν ουσιαστικά με την

¹⁴⁶ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 138.

¹⁴⁷ Eugene Bardach, Robert A. Kagan, *Going by the book –The Problem of Regulatory Unreasonableness*, σ. xi.

¹⁴⁸ Στο ίδιο, σ. 139.

¹⁴⁹ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 35.

αξιοποίηση των δυνατοτήτων και της εικόνας των διαχειριστών στο εσωτερικό της τράπεζας.

Σε ένα γενικότερο πλάνο, κάτι που ενισχύει την ουσία αυτού, χωρίς ωστόσο να έχει τεθεί ακόμα σε εφαρμογή, αφορά την κοινωνική ευθύνη των ευρωπαϊκών εποπτικών αρχών, που θα περιοριστεί με τον πιο άμεσο τρόπο, τόσο προς τους διαχειριστές όσο και ως προς τις τράπεζες συνολικά. Προς το παρόν, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) στηρίζεται στις εθνικές ρυθμιστικές αρχές, για να αντλεί πληροφορίες για τις τράπεζες, που δανείζονται από εκείνη. Σύμφωνα με δημοσιεύσεις¹⁵⁰, αυτό θα αλλάξει από τη στιγμή που θα αναλάβει τον εποπτικό ρόλο. Η ΕΚΤ θα εποπτεύει απευθείας τις μεγαλύτερες τράπεζες της Ευρωζώνης και θα έχει λόγο στην εποπτεία των υπόλοιπων τραπεζών. Την εμφάνισή της θα κάνει ένα Ενιαίο Εποπτικό Σύστημα (Single Supervising Banking). Η ΕΚΤ μπορεί πράγματι να χρησιμοποιήσει το νέο εποπτικό της ρόλο, για να σκληρύνει τη στάση της απέναντι στις πιο αδύναμες τράπεζες και να καταστήσει πιο αυστηρούς τους όρους χρηματοδότησής τους. Σύμφωνα με τηλεγράφημα του Reuters από Βρυξέλλες, μια τέτοια προσέγγιση σημαίνει ότι η ΕΚΤ θα συνεχίσει να χρηματοδοτεί τους πιο σημαντικούς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, αναγκάζοντας τις μικρότερες τράπεζες να αυξήσουν τα κεφαλαιακά τους 'μαξιλάρια', με αποτέλεσμα να χρειαστεί οι κεντρικές τράπεζες να αναλάβουν το πρόβλημα ή ακόμη και να αναγκαστούν κάποιοι τράπεζες σε χρεοκοπία. Ο Γεργκ Άσμουσεν, μέλος του εκτελεστικού συμβουλίου της ΕΚΤ, εξέφρασε την άποψη ότι ο ενιαίος φορέας εποπτείας των τραπεζών της Ε.Ε μπορεί να λειτουργεί ως το επόμενο καλοκαίρι, προσθέτοντας, ωστόσο, ότι δεν είναι δυνατόν να προχωρήσει η τραπεζική ένωση, χωρίς έναν ενιαίο μηχανισμό εκκαθάρισης τραπεζών. Η ΕΚΤ με το ρόλο του εκκαθαριστή αυξάνει τα σενάρια αυστηροποίησης των προϋποθέσεων για την παροχή ρευστότητας στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, με τελικό στόχο τον εκτοπισμό των αδυνάμων της τραπεζικής ένωσης. «Σήμερα γράψαμε ιστορία» τόνισε, μάλιστα, από την πλευρά του ο επίτροπος αρμόδιος για θέματα Εσωτερικής Αγοράς και Υπηρεσιών, Μισέλ Μπαρνιέ. Αυτή τη σκληρότερη στάση θα εφαρμοστεί από την ΕΚΤ έναντι των μικρών τραπεζών το 2014, έτος στο οποίο θα αναλάβει την απόλυτη εποπτεία του χρηματοπιστωτικού συστήματος της ευρωζώνης.

Διαχειριστές Κινδύνων

Αν και οι Μονάδες Διαχείρισης Κινδύνου εποπτεύονται μέχρι στιγμής απευθείας από τις κεντρικές τράπεζες των ευρωπαϊκών χωρών, δεν παύουν να είναι άγρυπνες σχετικά με τα όρια έκθεσης στον κίνδυνο και να εκτιμούν τις συνέπειες μιας πολύ επικερδούς, αλλά επικίνδυνης δράσης. Αν λάβουμε υπόψη μας τον όρο της λέξης 'κρίση' σύμφωνα με τους Rosenthal , Charles, Paul 'tHart (1989), «μία σοβαρή απειλή κατά της

¹⁵⁰ ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ 18/05/2013.

υφιστάμενης δομής, των θεμελιωδών αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος, η οποία επιβάλλει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων εντός περιορισμένου χρόνου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας», τότε η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων των τραπεζών δύναται να επιδράσει συνολικά στην κοινωνία μέσω της διαχείρισης αυτών των κινδύνων. Η άνοδος της σημασίας της Εταιρικής Διακυβέρνησης και οι συναφείς της απαιτήσεις υποδεικνύουν πως τόσο ο εσωτερικός έλεγχος των τραπεζών όσο και η διαχείριση κινδύνου, έχει γίνει η βάση, στην οποία οι τράπεζες δείχνουν πως κυβερνάνε τους εαυτούς τους παρά τι κάνουν. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, που η δημοσιοποίηση των γενικών καταστάσεων τους για τις διαδικασίες, που ακολουθεί η διαχείριση κινδύνων, έχει αυξηθεί, εν αντιθέσει με τη δημοσίευση ουσιαστικών καταστάσεων, όπως η VaR, που παραμένουν ασυνεπείς και προβληματικές¹⁵¹.

Οι διαχειριστές χρηματοπιστωτικών κινδύνων χρειάζεται να διακρίνονται για το ρεαλισμό τους και το είδος των πρωτοβουλιών και τις πολιτικές, που ακολουθεί η ίδια η ΜΔΚ κάθε τράπεζας. Κάτι τέτοιο δεν μπορεί να ισχύει, αν τη στιγμή ανάληψης κινδύνου επιλέγει πολιτικές υπεκφυγής ευθυνών, με το να ακολουθεί το γράμμα του νόμου και μόνο –στη προκειμένη περίπτωση την Βασιλεία- ή να ενεργεί σύμφωνα με τα δικά της ιδιοτελή κίνητρα, έχοντας ως απώτατο σκοπό το κέρδος.

Επίσης, η στάση που υιοθετεί ένα χρηματοπιστωτικό σύστημα απέναντι στην ανάληψη κινδύνου (risk taking), συνιστά τη λειτουργία των συστημάτων διαχείρισης και την τάση τους να αποδέχονται ή να απορρίπτουν τα διαφορετικά επίπεδα κινδύνου. Το σύστημα διαχείρισης κινδύνων μπορεί να είναι απρόθυμο να αναλάβει τον κίνδυνο, προστατεύοντας τους καταθέτες ή αποφεύγοντας τις αρνητικές επιπτώσεις του ισολογισμού, με το να επενδύουν συντηρητικά και να περιορίζουν αυστηρά την έκθεση τους σε διακυμάνσεις. Από την άλλη, οι διαχειριστές χρηματοπιστωτικών κινδύνων, ίσως, ακολουθήσουν μια επιθετική στρατηγική σχετικά με τις επενδύσεις, προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη, αναλαμβάνοντας παράλληλα μεγαλύτερο κίνδυνο. Για παράδειγμα, το κίνητρο για την ανάληψη κινδύνου είναι πιο έντονο στους διαχειριστές νέων και μικρών κεφαλαίων, όπου επικίνδυνες στρατηγικές υψηλής απόδοσης –ακόμα και αυτές που είναι σίγουρο τελικά πως θα καταρρεύσουν- είναι προτιμότερες από τις σταθερές και πάγιες¹⁵².

Τούτων δοθέντων, η επιλογή μιας από τις δύο πολιτικές δεν υποδεικνύει μονάχα το μέγεθος των κερδών και των δυνατοτήτων ανάπτυξης, αλλά επίσης υπονοεί τη δυνητική μεταβλητότητα και ζημιές¹⁵³. Αναμφίβολα, η επιλογή σωστών στρατηγικών και μέσων διαχείρισης κινδύνου επαφίεται στα κίνητρα του κάθε διαχειριστή κινδύνων, είτε

¹⁵¹ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 95.

¹⁵² Raghuram G. Rajan (2005), 'Has Financial Development Made the World Riskier?', *NBER Working Paper*, No. 11728 σ. 336.

¹⁵³ William H. Beaver, George Parker, *Risk Management –Problems & Solutions*, σ. 172.

αυτός κινείται συντηρητικά είτε με βάση το κέρδος. Από την άλλη, η επιλογή σωστών στρατηγικών σημαίνει πως αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για τον κίνδυνο, την ανάληψη μιας ευθύνης στο όνομα της αναγνώρισης της διαφοράς¹⁵⁴. Κάτι τέτοιο ίσως είναι αρκετά δύσκολο σε πλαίσια, στα οποία διαχέεται το πνεύμα της κατάκρισης και υπάρχει η νοοτροπία απόδοσης ευθυνών και κατηγοριών σε πρόσωπα με άδικο κι άνισο τρόπο.

Οι αρχές της Βασιλείας ως Εταιρική Διακυβέρνηση

Ωστόσο, το πρόβλημα δεν οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στις πρωτοβουλίες και τα κίνητρα των διαχειριστών, αλλά και στα υποδείγματα, που προέρχονται από τη Βασιλεία. Έχει υποστηριχθεί από τη γενικότερη βιβλιογραφία, ότι η Βασιλεία II προκάλεσε το λεγόμενο 'προκυκλικό φαινόμενο', δηλαδή οι κεφαλαιακές απαιτήσεις για την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου θα τείνουν να αυξάνονται κατά τη διάρκεια οικονομικής καθόδου (λόγω επιδείνωσης της ποιότητας των χαρτοφυλακίων δανεισμού) και, αντίθετα, να μειώνονται κατά τη διάρκεια οικονομικής ανόδου. Κάπως έτσι, η τραπεζική κεφαλαιακή επάρκεια επιδεινώθηκε κατά τις υφέσεις, δημιουργώντας προβλήματα στην άντληση κεφαλαίων από την αγορά. Το αποτέλεσμα ήταν οι τράπεζες να περιορίσουν το δανεισμό τους, ενώ κατά τη διάρκεια ανόδου τον αύξησαν υπέρμετρα. Μάλιστα, η Βασιλεία III, προκειμένου να εξομαλύνει τις μεταβολές του οικονομικού κύκλου (αντικυκλικό), θα εισάγει μέτρα, όπου τα κεφαλαιακά αποθέματα θα είναι διαθέσιμα για την απορρόφηση ενδεχόμενων αυξημένων ζημιών κατά τη διάρκεια οικονομικών υφέσεων ή κρίσεων¹⁵⁵.

Είναι ολοφάνερο πως το κανονιστικό πλαίσιο της Βασιλείας II δεν ήταν αρκετά επαρκές, για να προφυλάξει τα τραπεζικά ιδρύματα από καταστροφικές απώλειες. Ακόμα δε περισσότερο, η μέτρηση και η διαχείριση κινδύνων (παραδείγματος χάρη, stress testing) πραγματοποιούνταν μεμονωμένα τόσο σε επίπεδο κινδύνων όσο και σε επίπεδο εταιρείας, κυρίως λόγω ανεπαρκών πληροφοριακών συστημάτων και της μη ύπαρξης ενοποιημένης βάσης δεδομένων ως αποτέλεσμα να μη μετριοούνται ή να συνεκτιμούνται οι κίνδυνοι συνολικά¹⁵⁶.

Η σχέση μεταξύ των διαχειριστών κινδύνου και των Εποπτικών Αρχών

Τα ζητήματα φήμης και κατάκρισης, που προκύπτουν από σκάνδαλα στον τραπεζικό χώρο, αποτελούν, όπως εξετάστηκε, αντικείμενα κινδύνου και διαμορφώνουν κοινωνικές αντιλήψεις¹⁵⁷. Έτσι, οι διαχειριστές κινδύνων είναι άτομα, τα οποία είναι

¹⁵⁴ Bridge Hutter and Michael Power, *Organizational encounters with risk: an introduction*, σ. 91.

¹⁵⁵ Μιχαήλ Χαραλαμπίδης, *Διαχείριση κινδύνων- Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές* από το συλλογικό τόμο της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών με θέμα: *Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, σ. 135.

¹⁵⁶ Στο ίδιο, σ. 131.

¹⁵⁷ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 129.

αναγκασμένα να εργάζονται κάτω από τις συνθήκες υψηλής έκθεσης στον οικονομικό κίνδυνο και έκθεσης στην εχθρότητα του κοινού¹⁵⁸.

Γι' αυτό το λόγο, χρειάζεται να αναπτύξουν συναισθήματα, που θα τους επιτρέψουν να εργαστούν σε τέτοιου είδους περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι εποπτικές αρχές μπορούν να επενδύσουν και να διευκολύνουν μια αλλαγή στη διαχείριση των συναισθημάτων και να ανυψώσει τα ηθικά πρότυπα της διαχείρισης κινδύνων¹⁵⁹. Ωστόσο, δεν είναι μόνο μια μέθοδος τροποποίησης συμπεριφορών σε οργανισμούς, μέσω επαναλαμβανόμενων συζητήσεων μεταξύ αυτών που υπόκεινται σε ρυθμίσεις. Είναι, επίσης, ένας τρόπος να ενεργοποιήσει τις υπολανθάνουσες δυνατότητες του κάθε μέλους αυτής της κοινότητας για ηθική –να βγάλει το καλύτερο στους ανθρώπους- και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ενδυνάμωσης εκείνων, που είναι πρόθυμοι να ξεπεράσουν τις καθιερωμένες πρακτικές, οι οποίες πρέπει να εγκαταλειφθούν σύμφωνα με ορισμένα πρότυπα του θεσμικού σχεδιασμού¹⁶⁰. Παράλληλα, υπάρχει ανάγκη να σχεδιαστούν ευέλικτα συστήματα ελέγχου, ικανά να αντιμετωπίσουν στα όρια της διαχείρισης δυσάρεστες καταστάσεις αβεβαιότητας και τα οποία δεν είναι δέσμια των λογικών ελεγχιμότητας¹⁶¹. Με αυτόν τον τρόπο, η σχέση αυτών δε θα χρειάζεται να μπαίνει σε λογικές ανταγωνισμού, αλλά συνεννόησης και παραγωγικότητας. Το μοντέλο του 'καλού επιθεωρητή', όμως, φαίνεται να εκλείπει –σύμφωνα με τη βιβλιογραφία- και μαζί με αυτό και η ουσιαστική επικοινωνία και σχέση μεταξύ εποπτών και διαχειριστών.

Προφανώς, κάτι τέτοιο υποδηλώνει έναν ενσωματωμένο, αυτορρυθμιζόμενο μηχανισμό, μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις θα τηρούν το νόμο, τα ηθικά και διεθνή πρότυπα, για να παράγουν συνολικά ένα θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία. Η ΕΚΕ, λοιπόν, ως μορφή εσωτερικής αυτορρύθμισης των τραπεζικών ιδρυμάτων, συγκροτεί μια επιχειρηματολογία υπέρ μιας συγκεκριμένης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, που μπορεί να δικαιολογήσει και να υποστηρίξει την ονομασία που της δόθηκε: να έχει πραγματική ευθύνη απέναντι στην κοινωνία.

¹⁵⁸ Alexandros- Andreas Kyrtis (2012), *Immoral panic and emotional operations in times of financial fragility*, In J. Pixley (ed.) *New Perspectives on Emotions in Finance*, London: Routledge, σ. 51.

¹⁵⁹ Στο ίδιο, σ. 65.

¹⁶⁰ Στο ίδιο, σ. 64.

¹⁶¹ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. 201.

1.10. Υποθέσεις εργασίας

Το πρώτο μέρος της εργασίας είχε ως στόχο να αποδώσει το περιεχόμενο των ορισμών και του ευρύτερου δημόσιου διαλόγου, για θέματα που αφορούν τη σχέση των διαχειριστών χρηματοπιστωτικών κινδύνων και των εποπτών, αλλά και του είδους εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, που προκύπτει τελικά στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας, θα επιχειρήσουμε να δούμε, αν αυτά που ορίζει το θεωρητικό πλαίσιο ανταποκρίνονται στα συμπεράσματα, που προκύπτουν από τις παρατηρήσεις της πραγματικότητας.

Παραδείγματος χάρη, ο τυποποιημένος κόσμος των διαχειριστών κινδύνων δραστηριοποιείται, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, μέσα σε ένα οργανωμένο πλαίσιο κανονιστικών ρυθμίσεων και προτύπων. Αυτή η λογική των πραγμάτων δημιουργεί την εξής υποθετική αντίληψη: σε γενικές γραμμές, αναμένει κανείς από τους διαχειριστές κινδύνων κάθε τράπεζας να προσκολλούνται στις οδηγίες και τους κανονισμούς, που προέρχονται από τη Βασιλεία. Ωστόσο, οι άνθρωποι πολλές φορές πράττουν αλλιώς μπροστά σε ένα συμβάν, που θα προκύψει. Είναι αυτές οι κρίσιμες στιγμές που ανακύπτουν με αναπάντεχο τρόπο κατά την διάρκεια των καθημερινών τους εργασιών και ανασύρουν στην επιφάνεια τη πραγματική συνειδησιακή κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι διαχειριστές κινδύνων. Τότε, είναι πολύ πιθανόν οι περισσότεροι από αυτούς παρεκκλίνουν από τα πρότυπα της Βασιλείας. Οι σκέψεις που τους περνούν από το μυαλό πως ίσως πρέπει να πράξουν διαφορετικά από αυτό που ορίζει η Βασιλεία, είτε γιατί θα εκτροχιαστεί εν λεπτό μια απρόβλεπτη κατάσταση που προέκυψε στους κόλπους της τράπεζας, είτε γιατί δέχονται πιέσεις από την κεντρική διοίκηση της τράπεζας να μην αποκλίνουν από την κερδοσκοπική γραμμή που τους επιτάσσει, είτε διότι επωφελούνται σημαντικά οι ίδιοι σε προσωπικό επίπεδο, δημιουργούν σε αυτούς ορισμένες εσωτερικές εντάσεις τη δεδομένη εκείνη στιγμή. Αυτές οι εσωτερικές εντάσεις και οι σκέψεις, στις οποίες οδηγούνται εν συνεχεία, σε συνδυασμό με τον φόβο της ενδεχόμενης εσωτερικής και εξωτερικής επίκρισης, διαμορφώνουν τον τρόπο δράσης τους και λήψης αποφάσεων. Ο τελευταίος, κάποιες φορές, είναι πολύ διαφορετικός απ' ό,τι παρουσιάζεται στην τυπική λίστα αρμοδιοτήτων της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων.

Επίσης, το θεωρητικό πλαίσιο επικέντρωσε το ενδιαφέρον του στην κουλτούρα διαχειριστών κινδύνου και των αντίστοιχων μονάδων, που δραστηριοποιούνται, κυρίως, στις περιοχές της Μ. Βρετανίας και της Αμερικής. Επομένως, υποθέτει κανείς εύλογα, αν τελικά αυτή η κουλτούρα της συγκεκριμένης μονάδας και των διαχειριστών της αποτελεί η ίδια μια φόρμα, ένα καλούπι που έτσι απλά το 'φοράει' η κάθε κοινωνία, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί τα ίδια χαρακτηριστικά και για όλες τις υπόλοιπες κοινωνίες. Η πραγματικότητα

που ισχύει σε μια άλλη κοινωνία, ενδεχομένως να είναι πολύ διαφορετική. Η υπόθεση αυτή είναι αρκετά κρίσιμη για τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας. Στην περίπτωση κατά την οποία η κουλτούρα των διαχειριστών κινδύνου δεν είναι πάγια για την κάθε κοινωνία, αναπροσδιορίζεται η σημαντικότητα και η επίδραση του ρόλου τους και άρα το μέγεθος συμβολής τους στις τελικές αποφάσεις της εκάστοτε τράπεζας. Κάτι τέτοιο μπορεί, σχετικά εύκολα, να διαπιστωθεί από τη διεξαγωγή μιας εμπειρικής έρευνας σε ένα διαφορετικό τραπεζικό σύστημα, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια, το ελληνικό.

Αντίστοιχα, αυτή η εμπειρική έρευνα θα επιχειρήσει να δείξει, αν το προφίλ, που σχηματίζει κανείς για τους επόπτες σύμφωνα με τα στοιχεία της διεθνούς βιβλιογραφίας, εναρμονίζεται με τα στοιχεία της ελληνικής πραγματικότητας. Είναι λογικό, επομένως, να προσμένει κανείς πως αυτή η κοινότητα των εποπτών δεν επιθυμεί να καλλιεργήσει μια προσωπική σχέση με τους διαχειριστές, που στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των τελευταίων ή να αφιερώνει χρόνο, ώστε να διακρίνει πότε πρέπει να τους παράσχει ουσιαστική βοήθεια. Επομένως, η έλλειψη προσωπικού ενδιαφέροντος για τους διαχειριστές και ο ταυτόχρονος καταιγισμός από μια πληθώρα προτύπων και αρχών της Βασιλείας, κατευθύνει τους επόπτες σε μια λογική box-ticking. Κατά την υιοθέτηση αυτής της λογικής, ελλοχεύουν ορισμένα στοιχεία παραλογισμού, όπως αυτά αναφέρθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, δημιουργείται η εικόνα ενός επόπτη σε έναν απρόσωπο ρόλο, ο οποίος δεν έχει τη διάθεση να ασχοληθεί ουσιαστικά με τον διαχειριστή, παρά μόνο για να τον ελέγξει και η λογική του box-ticking τον διευκολύνει ακριβώς για αυτό το σκοπό: κάνει γρήγορα τη δουλειά του, χωρίς να οικοδομεί ουσιαστικούς δεσμούς συνεργασίας με τους διαχειριστές κινδύνων.

Καταληκτικά, μια ακόμη υποθετική αντίληψη αντιστοιχεί στην άποψη που περιμένει κανείς να έχουν, τόσο οι διαχειριστές κινδύνων όσο και οι επόπτες για το τι είναι Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Σύμφωνα με το πέμπτο κεφάλαιο, η ΕΚΕ είναι γνωστή στους τραπεζικούς χώρους, κυρίως, ως μορφή προσφοράς, που αναλαμβάνει η αντίστοιχη διεύθυνση αυτών, με διάφορους τρόπους προς τις οικονομικά αδύναμες ομάδες. Η πληροφορία αυτή δημιουργεί την προδιάθεση, για να υποθέσει κανείς πως τα άτομα, που προέρχονται από τον τραπεζικό αλλά και από τον εποπτικό, χώρο, αντιλαμβάνονται και επεξεργάζονται την ουσία της ΕΚΕ –όποτε χρειαστεί- στους συλλογισμούς τους μονάχα με αυτόν τον τρόπο και όχι ως αποτέλεσμα, που είναι δυνατόν να προκύψει από το πλέγμα της δικής τους σχέσης. Με άλλα λόγια, θεωρούν ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι, πρωτίστως, υπόθεση των άλλων, όχι δική τους.

Οι παραπάνω υποθέσεις του θεωρητικού πλαισίου αποτελούν εμπνεύσεις όλων των προηγούμενων παρατιθέμενων βιβλιογραφικών πηγών. Η μέθοδος των συνεντεύξεων, για τους λόγους που θα αναφερθούν στη συνέχεια, συντελεί σε μια

καρποφόρα εμπειρική διερεύνηση, που θα μας δώσει τη δυνατότητα να διακρίνουμε τυχόν μετατοπίσεις του θεωρητικού πλαισίου ή ελλείψεις της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

2. Η Εμπειρική Διερεύνηση

2.1. Εισαγωγή: Ο στόχος της έρευνας

Στόχος της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η προσπάθεια διερεύνησης των στάσεων ή απόψεων ερωτώμενων, που προέρχονται κυρίως τόσο από τον τραπεζικό όσο και από τον εποπτικό χώρο της Τράπεζας της Ελλάδος. Οι δράσεις, που εφαρμόζονται από το σύνολο των ερωτώμενων, συνιστούν παρατηρήσεις της πραγματικότητας, οι οποίες καταληκτικά θα συντελέσουν σε ένα είδος ανάλυσης της εικόνας των πραγμάτων.

Στην αρχή κάθε κεφαλαίου, προτάσσω μια μικρή παράγραφο ή ακόμα και πρόταση, που αποτελεί την πεμπτουσία και συνοψίζει το νόημα ολόκληρου του κεφαλαίου. Αυτή η πρόταση ανήκει σε κάποιο από τα συνεντευξαζόμενα άτομα, τα ονόματα των οποίων παρατίθενται σε ειδικό πίνακα στο τέλος της εργασίας. Με τον ίδιο τρόπο, οι στοχασμοί και ορισμένες συμπερασματικές παρατηρήσεις, που τοποθετούνται ενδιάμεσα ή προς το τέλος κάθε κεφαλαίου, ανήκουν επίσης σε μια λογική της πληροφορίας, που προέρχεται από τα λεγόμενα των συνεντευξαζόμενων. Σε κάθε περίπτωση, το περιεχόμενο και η ανάπτυξη του εμπειρικού μέρους βασίζεται άμεσα στο πρωτογενές υλικό, που χρησιμοποιήθηκε για την εξέλιξη αυτής της έρευνας.

2.2. Η μεθοδολογία της έρευνας

Για την πραγματοποίηση μιας έρευνας με ποιοτικό προσανατολισμό, ως καταλληλότερο εργαλείο κρίθηκε το ανοιχτό σχήμα συνέντευξης. Εξαιτίας του θέματος, του σκοπού και της θεωρητικής προσέγγισης που χαρακτηρίζει το παρόν πόνημα, «*μια ελεύθερη, μη τυποποιημένη συνέντευξη*» παίρνει τη μορφή συζήτησης που κατευθύνεται από το συνεντευκτή, αλλά με ερωτήσεις που μεταβάλλονται, διαμορφώνονται ή προστίθενται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης»¹⁶². Η σωστή επιλογή ερωτώμενων συμβάλλει στην ανάδειξη της θεωρίας από τα δεδομένα, καθώς οι απαντήσεις τους διαμορφώνουν τις ερωτήσεις, που ακολουθούν στη συνέχεια των συζητήσεων. Το ευέλικτο αυτό σχήμα των ερωταπαντήσεων συντελεί επαρκώς στη διαδικασία συλλογής και ερμηνείας δεδομένων.

Η προσωπική συνέντευξη οδηγεί σε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα και για έναν άλλο λόγο. Για τη σύνθεση και μορφοποίηση των πληροφοριών μιας ολοκληρωμένης

¹⁶² Νότα Κυριαζή, *Η κοινωνιολογική έρευνα- Κριτική επισκόπηση των μεθόδων*, επιμέλεια: Αρετή Μπουκάλα, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1999 (1^η έκδοση), 2010 (16^η έκδοση), σ. 123.

έρευνας, εξίσου καθοριστικό ρόλο παίζει το συγκινησιακό υπόβαθρο, δηλαδή, οι αντιδράσεις, η συμπεριφορά και ο τόνος της φωνής των ερωτώμενων. Τα παραπάνω συνυπολογίζονται ως θετικά στοιχεία για την ολοκλήρωση μιας εμπειριστατωμένης έρευνας σε ένα μεγαλύτερο επίπεδο ποιοτικού προσανατολισμού. Μας ενδιαφέρει να μελετήσουμε «τα κίνητρα που ωθούν τους ανθρώπους σε συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές»¹⁶³ προκειμένου η έρευνα να αναδείξει τις γενικές τάσεις, οι οποίες χαρακτηρίζουν τις υποθέσεις του θεωρητικού πλαισίου και να μελετηθούν εις βάθος τα κοινωνικά φαινόμενα, τα οποία περιγράφονται στο πρώτο μέρος της εργασίας.

¹⁶³ Στο ίδιο, σ. 246.

3. Ανάλυση δεδομένων

3.1. Η κουλτούρα της Διαχείρισης Κινδύνων: το προφίλ της στον ελληνικό τραπεζικό χώρο

«Έχουμε πολύ δουλειά μέχρι να φτάσουμε εκεί. Η κουλτούρα μας δεν ανταποκρίνεται σε αυτό το ιδεατό επίπεδο. Δεν έχουμε φτάσει σε ένα σημείο ώστε να πεις πως το risk management είναι αρκετά δυνατό προκειμένου να έχει αιτιολογημένη γνώμη στις αποφάσεις του οργανισμού. Σημαίνει ότι εσύ παίρνεις αποφάσεις και λες δεν θα κάνεις αυτό ή εκείνο. Εμείς προσπαθούμε ακόμα να φτιάξουμε το ρόλο μας, να ενταχθούμε στις αποφάσεις της γενικής διεύθυνσης ώστε αυτή να βγάλει μια πληροφορημένη απάντηση».

Σύμφωνα με τους περισσότερους διαχειριστές κινδύνων, η λειτουργία για τα πρώτα risk managements στις τράπεζες τέθηκε σε εφαρμογή πριν δέκα περίπου χρόνια. Ωστόσο, φαίνεται να μην ξεκίνησε με τις καλύτερες προοπτικές. Οι Εποπτικές Αρχές μάλιστα το επιβεβαιώνουν από την πλευρά τους, τονίζοντας πως οι τράπεζες έβλεπαν ως ένα πάρεργο το risk management, ως ‘ένα εμπόδιο στα πόδια τους’.

Το γεγονός αυτό καθιστούσε εξαιρετικά δύσκολο το εγχείρημα, να περάσει αυτή η καινούρια κουλτούρα προς τη διοίκηση των τραπεζών. Εκείνη την περίοδο, οι τράπεζες ήταν στη φάση της ανάπτυξης, τις ενδιέφερε να πιάνουν τους στόχους -ιδιαίτερα τα business units τους- ενώ το ενδεχόμενο μιας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και των συνεπειών της στον ελληνικό χώρο αποτελούσε ένα αδιανόητο σενάριο. Σήμερα, από την άλλη, κατά τον απόηχο της οικονομικής κρίσης, το προφίλ κινδύνου, που έχει χαράξει η πολιτική της κάθε τράπεζας και πιο συγκεκριμένα ο Διευθύνων Σύμβουλος (Chief Executive Officer- CEO), είναι αυτό που ορίζει στο risk manager τον τρόπο, με τον οποίο θα λειτουργήσει. Η κάθε τράπεζα οφείλει -και το κάνει- να ορίζει το προφίλ κινδύνου που έχει, το οποίο εξαρτάται από την εποχή ή τα κεφάλαια που έχει διαθέσιμα.

Ωστόσο, πολλά άτομα από τον εποπτικό χώρο είναι της άποψης πως ο ρόλος του risk manager τώρα είναι πολύ πιο σημαντικός απ’ ότι ήταν πριν πέντε χρόνια. Οι δυσκολίες έχουν πληθύνει, τα κεφάλαια έχουν μικρύνει και ως εκ τούτου ο ρόλος των διαχειριστών κινδύνου έχει αναβαθμιστεί. Και όχι άδικα. Στο σύνολό τους, είναι κάτοχοι πτυχίων χρηματοοικονομικών και μεταπτυχιακών πάνω στη διαχείριση κινδύνου είτε σε ασφαλιστικές είτε σε τράπεζες. Το αντικείμενο της διαχείρισης κινδύνων είναι εξαιρετικά ελκυστικό για αυτούς, γιατί δεν αποσκοπεί μόνο στο να αυξήσει τα κέρδη, αλλά να ελέγξει, επίσης, τις δραστηριότητες, τις εργασίες και τον κίνδυνο που κάνει η τράπεζα.

Προκειμένου, όμως, να αντιληφθεί κανείς συνολικά τη σημασία του ρόλου τους, χρειάζεται να γίνει μια αναφορά σε ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα, τα οποία περιγράφουν το είδος των εργασιών της μονάδας αυτής στην Ελλάδα.

Η κάθε τράπεζα έχει μια οργανωμένη διαχείριση κινδύνων. Η περιήγηση σε διαφορετικά τραπεζικά ιδρύματα, βέβαια, ανέδειξε μικρές διαφοροποιήσεις για τον τρόπο έναρξης και στελέχωσης της μονάδας διαχείρισης κινδύνων. Για παράδειγμα, το νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (μόλις τους τελευταίους μήνες εξαγοράστηκε από την Eurobank, έπειτα από την επιλογή που έκανε το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας) αποτελείται από είκοσι άτομα, το διευθυντή, τον υποδιευθυντή και τους υπόλοιπους υπαλλήλους μοιρασμένους σε τέσσερα τμήματα. Είναι αποτέλεσμα της συγχώνευσης της διαχείρισης κινδύνων του πρώην Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της πρώην T Bank. Η μονάδα ήταν στελεχωμένη πριν από το 2009, μάλιστα λειτουργούσε με δύο έως πέντε άτομα αρχικά και σιγά σιγά αυξανόταν. Σε άλλες τράπεζες, αντιθέτως, η μονάδα αυτή δημιουργήθηκε κατόπιν οδηγιών της ΤτΕ, η οποία ήθελε μια ανεξάρτητη αρχή, που θα ονομαζόταν διεύθυνση διαχείρισης κινδύνων με συγκεκριμένες εργασίες και αρμοδιότητες. Οι οδηγίες αυτές προέρχονται από τη συγκεκριμένη Πράξη Διοικητή την 2577, η οποία καθορίζει τις αρμοδιότητες του διευθυντή, της διεύθυνσης και της επιτροπής διαχείρισης κινδύνων. Στην Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, το τμήμα Κινδύνων Αγοράς και Χρηματοοικονομικών Κινδύνων περιλαμβάνει οχτώ άτομα εκτός του διευθυντή. Τα αντικείμενα εκεί έχουν χωριστεί σε ομάδες εργασίας, δηλαδή ανά δυο άτομα ασχολούνται με συναφές αντικείμενο. Παραδείγματος χάρη, υπάρχουν δύο άτομα που υπολογίζουν τον αντισυμβαλλόμενο κίνδυνο, μετά ακόμα δύο άτομα που επεξεργάζονται τα μοντέλα VaR - υποχρεωτικά από τη Βασιλεία- αλλά πάντα στενά προσκολλημένοι στις οδηγίες της Βασιλείας. Στην ALPHA BANK η συγκεκριμένη μονάδα ξεκίνησε να λειτουργεί τη περίοδο 1998-1999. Ειδικότερα, όταν συμπεριλήφθηκε ο Λειτουργικός Κίνδυνος στο προφίλ ευθυνών της τράπεζας- μια σχετικά νέα διαδικασία- η ΜΔΚ μεγάλωσε ακόμα περισσότερο. Σε κάθε περίπτωση, βέβαια, υπάρχει ο CRO (Chief Risk Officer) ως γενικός διευθυντής και έχει την ευθύνη όλων των μονάδων risk, αφού όπως διαπιστώθηκε, δεν υφίσταται μονάχα μια μονάδα risk, αλλά το ρίσκο τμηματοποιείται.

Οι περισσότερες από αυτές τις μονάδες διεκπεραιώνουν όλο το φάσμα των εργασιών της διαχείρισης κινδύνων και ακολουθούν τις οδηγίες, που έρχονται από τη ΤτΕ –ως τον βασικό τους επόπτη- και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, ή άλλους κανονισμούς, οι οποίοι αποστέλλονται κατά καιρούς από άλλες εποπτικές αρχές, όπως η ΕΒΑ ή η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Ακόμη, η Βασιλεία αποτελεί η ίδια μια εποπτική αρχή, η οποία καθορίζει μεθόδους υπολογισμού, ενώ οι διαχειριστές στη συνέχεια επιλέγουν κι ακολουθούν κάποιες τακτικές σε ευρωπαϊκό ή διεθνές επίπεδο, όσον αφορά μεθόδους αναγνώρισης, μέτρησης, ποσοτικοποίησης των κινδύνων. Επομένως, για την αποφυγή

κινδύνων η αποτελεσματικότητα της μονάδας αξιολογείται από στοιχεία, που της ζητούνται από τη ΤτΕ. Τόσο σε συλλογική όσο και σε ατομική σφαίρα πρέπει να προστατέψουν την τράπεζα από ενδεχόμενο κίνδυνο και καθημερινά θα πρέπει να δίνουν τα σωστά στοιχεία, ως προς αυτά που τους ζητούνται.

Άρα, όταν μια τράπεζα αναλαμβάνει τον κίνδυνο, εκείνο για το οποίο οι περισσότεροι διαχειριστές προσπαθούν να σιγουρευτούν ως risk management είναι, όπως χαρακτηριστικά τονίστηκε, 'να ξέρουν που πατάνε'. Γι' αυτό το λόγο, οι εργασίες των διαχειριστών κινούνται μέσα σε αυτό το πλαίσιο εφαρμογής των οδηγιών και διεθνών τακτικών.

Στη συνέχεια, οι εργασίες εξειδικεύονται εντός της ίδιας της μονάδας. Κάποιο τμήμα της μονάδας είναι υπεύθυνο για το τι κινδύνους έχει το ενεργητικό και το παθητικό μέρος της τράπεζας, μελετώντας το από τη σκοπιά των Κινδύνων Αγοράς. Κάποια από τα ερωτηματικά, που επεξεργάζονται σε αυτήν την περίπτωση, είναι τα εξής: αν αλλάξουν οι συνθήκες της αγοράς και ίσως υπάρξει μεταβολή των επιτοκίων στις ισοτιμίες, θα υποστούν μεταβολές τα κέρδη της τράπεζας; Θα έχει τελικά ζημίες η τράπεζα; Κάποια άλλα τμήματα είναι υπεύθυνα για τον πιστωτικό κίνδυνο. Αντίστοιχα, μερικά άλλα ασχολούνται με τον Χρηματοοικονομικό Κίνδυνο και υπολογίζουν πιο ποσοτικά μοντέλα. Μετράνε μέσω κάποιων μοντέλων, λόγου χάρη, τη μέγιστη ζημία, που μπορεί να έχει σε μια μέρα η τράπεζα από τις επενδύσεις που κάνει, δηλαδή μην κάνει κάποιες επενδύσεις σε επισφαλή assets (ενεργητικά περιουσιακά στοιχεία), σε μετοχές ή παράγωγα, όπου ο συνολικός τους κίνδυνος είναι πολύ μεγάλος, με αποτέλεσμα η τράπεζα να έχει πολύ μεγάλη ζημία. Επίσης, υπάρχει και η μέτρηση του αντισυμβαλλόμενου κινδύνου, δηλαδή του κινδύνου άλλων τραπεζών. Το τελευταίο σχετίζεται με την περίπτωση που χρεοκοπήσει μια τράπεζα και υποστούν τροποποιήσεις οι καταθέσεις μιας άλλης τράπεζας, που έχουν κάποιο άνοιγμα σε αυτή. Ο Λειτουργικός Κίνδυνος, από την άλλη, απασχολεί άλλα τμήματα της διαχείρισης κινδύνων και αφορά τις λειτουργίες της τράπεζας: δηλαδή αν δεν ακολουθηθούν κάποιες διαδικασίες, σημειώνονται ζημίες. Άλλο ένα παράδειγμα λειτουργικού κινδύνου είναι η εσωτερική ή εξωτερική απάτη.

Η τράπεζα πάνω σε αυτό προσπαθεί να απαντήσει σε πολλά σημεία, άλλωστε υπάρχει τμήμα παραπόνων και μελετών. Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, σύμφωνα με τις αντίστοιχες πράξεις ΤτΕ Εσωτερικής Παρακολούθησης των παραπόνων που υποβάλλουν οι πελάτες, κοιτάζει να απαντήσει άμεσα σε διάφορα θέματα, με σκοπό να αποφύγει ζητήματα, τα οποία θα μπορούσαν να προκαλέσουν προβλήματα στη φήμη της, όπως να μη δουλεύουν κάποια συστήματα ή να μην υπάρχει εξυπηρέτηση του πελάτη. Επίσης, υπάρχουν εσωτερικές πράξεις της τράπεζας, που συνδέουν τη συμμόρφωση με τους κινδύνους, υπάρχουν δηλαδή όργανα και συμβούλια της τράπεζας, που αφορούν στον κίνδυνο και στα οποία μετέχουν ως κανονιστική συμμόρφωση μόνιμες

ομάδες, που παρακολουθούν την προσαρμογή των λειτουργικών κινδύνων, την απομάκρυνση, μείωση ή εξάλειψή τους.

Αυτό που παρατηρεί κανείς είναι πως το κομμάτι που έχει να κάνει με τον κίνδυνο, αποτελεί μια αμοιβαιότητα και μια συνεργασία μεταξύ της ΜΔΚ και της Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Έχει παρατηρηθεί ότι αυτό το είδος σχέσης ωθεί αρκετούς διαχειριστές να σκεφτούν πως η μονάδα διαχείρισης κινδύνων, μέσω της παραπάνω διαδικασίας, εργάζεται έμμεσα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Μέσα από τη συνεργασία αυτή επιχειρείται να μειωθούν ή να εξελιχθούν αυτοί οι κίνδυνοι. Κάτι, ωστόσο, που διακρίνεται για άλλη μια φορά, είναι πως πριν το ξέσπασμα της χρηματοοικονομικής κρίσης, μια τράπεζα προσπαθούσε να εξυπηρετήσει και να κρατήσει τους πελάτες της, δίχως να βασίζεται εξ ολοκλήρου σε πρακτικές risk management της αντίστοιχης μονάδας. Πλέον, η φήμη για τη διαχείριση των τραπεζικών κινδύνων είναι σχετική με το κατά πόσο μια τράπεζα ως σύνολο προσαρμόζεται στο ρυθμιστικό πλαίσιο της Βασιλείας.

Αντίστοιχα, οι συμμετοχοί προσδιορίζουν τη μελλοντική πορεία του τραπεζικού ιδρύματος και αναμένουν τις δημοσιευμένες εκθέσεις αυτού, χωρίς να επικεντρώνεται το ενδιαφέρον τους στις πρακτικές μια συγκεκριμένης μονάδας. Στο τέλος, όλα αφορούν τη φήμη του ονόματος της τράπεζας και όχι τα θετικά ή αρνητικά στοιχεία της δράσης των μονάδων χωριστά. Το παραπάνω, ίσως, εκφράζει τη γενικότερη στάση της κοινωνίας απέναντι στις ελληνικές τράπεζες- ακριβώς επειδή οι τελευταίες δεν είχαν δώσει αφορμές για τυχόν αναξιόπιστη συμπεριφορά εκ μέρους τους, η κοινωνία μένει ικανοποιημένη και αποδέχεται μια λογική του γενικού. Αντιθέτως, τα οικονομικά σκάνδαλα των διεθνών αγορών έχουν κατευθύνει την κοινή γνώμη σε μια λογική του ειδικού. Σύμφωνα με αυτήν, το κοινωνικό σύνολο αισθάνεται την ανάγκη να πληροφορηθεί εκτενώς και να συγκεκριμενοποιήσει διευθύνσεις και άτομα για σφάλματα που τους αφορούν. Με αυτόν τον τρόπο, ο Κίνδυνος Φήμης δύναται να προσβάλλει μονάδες, διευθύνσεις ακόμα και άτομα, διαχωρίζοντάς τους από την ίδια την τράπεζα.

3.2. Η διαχείριση του Κινδύνου Φήμης και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που απορρέει από αυτό

«Μας ενδιαφέρει όμως η φήμη που χτίζουν οι τράπεζες πέραν της υποχρέωσής τους για να υπάρχουν ως τράπεζες. Η φήμη μπορεί να κλείσει μια τράπεζα, αν για παράδειγμα διαρρεύσει ότι δεν μπορεί να πληρώσει τις καταθέσεις της. Η φημολογία πιο σωστά, όχι φήμη».

Αναμφίβολα, οι πελάτες επηρεάζονται από τη συμπεριφορά της και τις δραστηριότητές μιας τράπεζας σε θέματα φιλανθρωπιών, τα οποία ενισχύουν τη φήμη της. Το ίδιο ισχύει, αν μια τράπεζα μπορέσει να ενισχύσει την εγχώρια παραγωγή. Παραδείγματος χάρη, αν ενισχύσει την πράσινη ανάπτυξη- αυτές είναι κινήσεις που θα ενισχύσουν τη φήμη της. Όπως και με τις παρούσες συνθήκες της κρίσης, πολλές τράπεζες διαμορφώνουν θετικά τη φήμη τους με ένα προϊόν, που θα υποστηρίξει τα πολύ αδύνατα στρώματα (ανέργους και ηλικιωμένους), όπως το μειωμένο επιτόκιο με μεγαλύτερη διάρκεια. Σε γενικό πλαίσιο όμως, η φήμη μιας τράπεζας μπορεί να τρωθεί, κυρίως από την αδυναμία της να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της. Πράγματι, άτομα που προέρχονται κυρίως από τον εποπτικό χώρο, αποφαίνονται πως αυτό που την καταστρέφει είναι η αποτυχία της. Ας δούμε τι ερμηνεύεται ως σοβαρότερη αποτυχία μιας τράπεζας από τη σκοπιά της Εποπτείας και ποιες τακτικές αντιμετώπισης υπάρχουν ως προς αυτό.

Κάτι που επισημάνθηκε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων είναι το γεγονός πως ο Κίνδυνος Φήμης δεν ποσοτικοποιείται και για αυτό γίνονται προσπάθειες να μετρηθεί μέσα από άλλους κινδύνους. Ο ίδιος χωριστά δε γίνεται να μετρηθεί και με αυτόν τον τρόπο να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισής του. Επομένως, οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες μέσω της 2577 και μιας άλλης πράξης της 2595, η οποία αποτελεί παράρτημα της 2577 - του λεγόμενου Πυλώνα II της Βασιλείας- και οφείλουν να παρακολουθούν όλους τους κινδύνους, συμπεριλαμβανομένου και του κινδύνου φήμης και να εκτιμούν κατά πόσο αυτός ο κίνδυνος είναι σημαντικός ή όχι. Αν πράγματι κριθεί σημαντικός, τότε υιοθετούνται μέτρα για την αντιμετώπισή του, όχι απαραίτητα για να τον μετράνε. Άλλωστε, ο κίνδυνος φήμης μπορεί να προκληθεί και από εξωγενείς παράγοντες. Για παράδειγμα, ο λειτουργικός κίνδυνος ακουμπά πάνω σε όλους τους κινδύνους. Αν τα συστήματα είναι προβληματικά, θα γίνει λάθος αποτίμηση ενός προϊόντος, που θα έχει κακό αντίκτυπο στον κίνδυνο αγοράς. Δεν ακολουθήθηκαν οι σωστές διαδικασίες αποτίμησης. Επίσης, ο πιστωτικός κίνδυνος (συμβαίνει συνήθως όταν τα συμβόλαια για την αποπληρωμή των δανείων δεν είναι σωστά) εντάσσεται και αυτός στον λειτουργικό κίνδυνο. Παρόμοια, ο κίνδυνος φήμης μπορεί να είναι απόρροια αδυναμιών και όλων των άλλων κινδύνων. Όλες οι τράπεζες που απέτυχαν, είτε αυτό οφειλόταν σε πιστωτικό γεγονός είτε σε καθαρά λειτουργικού κινδύνου γεγονός, γέυτηκαν την παταγώδη καταστροφή της φήμης τους. Για παράδειγμα, αυτό συνέβη στη Βρετανία με την Barings Bank, στην Ελλάδα οι συνεταιριστικές τράπεζες (βλέπε Αχαϊκή), όταν άρχισαν να έχουν τριγμούς και η κεφαλαιακή τους επάρκεια να μην είναι καλή, αμφισβητήθηκε η αξιοπιστία τους και οι καταθέτες άρχισαν να τραβούν τις αποταμιεύσεις τους. Επιγραμματικά, ο κίνδυνος φήμης είναι ένας κίνδυνος που εμπλέκεται με όλους τους υπόλοιπους κινδύνους και οι

περισσότερες τράπεζες στην Ελλάδα το λαμβάνουν σοβαρά υπόψη. Σε αυτό συμβάλλει η λειτουργία της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

Σε ορισμένες τράπεζες (λόγου χάρη, ALPHA BANK), η Κανονιστική Συμμόρφωση λειτουργεί ως μονάδα ήδη από το 2006, πριν ακόμα η 2577 τεθεί σε εφαρμογή. Αξιοσημείωτο, επίσης, είναι το γεγονός πως η λειτουργία της αναιρεί κάθε τυπολατρικό στοιχείο ήδη από την αρχή της, το 2003, καθώς υπήρχε κάποιο προβάδισμα στην εφαρμογή κάποιων πραγμάτων από τα διεθνή πρότυπα, που εκπορεύονται από τη Βασιλεία ή τη διεθνή Τράπεζα Συναλλαγών. Η ΜΚΣ είναι μια ενδιαφέρουσα δραστηριότητα, η οποία απαιτεί πολύπλευρη γνώση και διάθεση, γιατί διακρίνεται για το ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων της. Καλύπτει τις περιοχές, που έχουν να κάνουν με τη συμμόρφωση στο κανονιστικό πλαίσιο, όπως η προστασία του καταναλωτή, του επενδυτή, τα προσωπικά δεδομένα και από το κομμάτι του ξεπλύματος μαύρου χρήματος καθώς, επίσης, και την περιοχή που έχει να κάνει με θέματα απάτης. Αυτές είναι οι τρεις μεγάλες περιοχές προς κάλυψη. Σημαντικά θέματα με τα οποία ασχολείται, αγγίζουν, επίσης, ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, μέρος της οποίας στην πραγματικότητα αποτελεί και η εταιρική κοινωνική ευθύνη, αφού στην ουσία είναι μια σειρά από δεσμεύσεις, τις οποίες αναλαμβάνει η τράπεζα ή η επιχείρηση έναντι των συμμετόχων, όπως ονομάζονται στο σύνολο οι πελάτες, οι υπάλληλοι, οι προμηθευτές, η κοινωνία. Γι' αυτό το λόγο, ορισμένες τράπεζες δημοσιεύουν τον απολογισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ο οποίος διέπεται από πρότυπα και δείκτες. Αυτοί, στην ουσία, λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση της τράπεζας και για την εφαρμογή των απαιτούμενων καλύτερων πρακτικών, που ισχύουν διεθνώς σε μια τράπεζα, η οποία θέλει να δραστηριοποιείται πέρα από το εθνικό πλαίσιο.

Όσον αφορά το τελευταίο, προκύπτει πως τράπεζες, οι οποίες διαθέτουν υποκαταστήματα στο εξωτερικό, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εφαρμογή αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, που έχουν σχέση με δημοσίευση στοιχείων. Ο λόγος, για τον οποίο παρατηρείται κάτι τέτοιο σε αυτές τις τράπεζες, είναι διότι εγκλιματίζονται με τις επιταγές του διεθνούς περιβάλλοντος και την αναξιοπιστία του τραπεζικού συστήματος, που προσπαθεί να καταπολεμήσει.

Η προσαρμογή στο κανονιστικό πλαίσιο παράγεται ή οριοθετείται μέσα από ένα πρόγραμμα κανονιστικής συμμόρφωσης, το οποίο καλύπτει και περιλαμβάνει κάποιες περιοχές, όπως η επαφή με τις εποπτικές αρχές, η παρακολούθηση του κανονιστικού πλαισίου, δηλαδή του κανονιστικού και νομοθετικού έργου, σχετικά με το θέμα του ξεπλύματος, την αξιολόγηση και γενικότερα το κομμάτι της προστασίας του πελάτη-καταναλωτή-επενδυτή. Το πιο κοινό παράδειγμα αναφορικά με το τελευταίο, είναι η ΤτΕ, η οποία υπενθυμίζει πολλές φορές θέματα, που αφορούν τη διεύθυνση Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος. Αυτά σχετίζονται με καταγγελίες πελατών, δηλαδή, θέματα για τα

οποία η τράπεζα κατά την καταγγελία του πελάτη δεν έχει πράξει, σύμφωνα με το ισχύον πλαίσιο προστασίας του καταναλωτή, επενδυτή κλπ. Η ΜΚΣ υποδέχεται αυτά τα ερωτήματα, ενώ υπάρχει και σύστημα Εσωτερικής Παρακολούθησης των παραπόνων, που υποβάλλονται από τους πελάτες. Τις περισσότερες φορές, δίνεται απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα, αν ωστόσο κάποιος πελάτης δεν ικανοποιηθεί, αυτή η απάντηση με μια πρόσθετη έγγραφη καταγγελία πηγαίνει στη ΤτΕ. Η ΤτΕ επικοινωνεί με την ΜΚΣ, η οποία και ασχολείται με όλο το πλέγμα: από το πώς έγινε η απάντηση, αν ήταν επαρκής, ποια μονάδα κινήθηκε και το τι αφορά, αν επρόκειτο για ένα καταναλωτικό, στεγαστικό δάνειο ή μια κάρτα. Με λίγα λόγια, κοιτούν αν όλα αυτά έχουν λειτουργήσει σύμφωνα με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο κι αν υπάρχουν αποκλίσεις με το κανονιστικό πλαίσιο. Σε κάθε περίπτωση, η ΤτΕ προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες, ώστε η εκάστοτε τράπεζα να επιστρέψει σε αυτό το πλαίσιο. Εάν δεν υπάρχουν αποκλίσεις, αλλά υπάρχουν ασυνεννοησίες, τότε και πάλι η τράπεζα μέσω της ΜΚΣ προσπαθεί να είναι ένας αξιόπιστος συνομιλητής με τον πελάτη και να ικανοποιήσει το αίτημα, που εκ παραδρομής δεν είχε καταλάβει το κατάστημα. Άλλωστε, η αξιολόγησή της κατά κύριο λόγο κρίνεται στο κατά πόσο καλά είναι προσαρμοσμένη στο κανονιστικό πλαίσιο.

Η μέτρηση αυτή προσφέρεται μέσα από το ρόλο που έχουν οι Εποπτικές Αρχές και τη δυνατότητα που τους παρέχει ο νόμος για την επιβολή κυρώσεων και προστίμων. Η ΤτΕ στο καταστατικό της, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, η Γραμματεία Καταναλωτή του Υπουργείου Ανάπτυξης και η Επιτροπή Ανταγωνισμού έχουν τη δυνατότητα να επιβάλλουν ποινές. Αυτές είναι κατά βάση χρηματικές, οι οποίες άλλοτε και ειδικά από την ΤτΕ μπορεί να ήταν μια άτοκη κατάθεση ενός συγκεκριμένου μεγάλου ποσού για ένα διάστημα, περίπου 6 μήνες ή, τα πιο πρόσφατα χρόνια, επιβάλλει ένα χρηματικό πρόστιμο (10-15000 ευρώ). Ειδικότερα, για το ξέπλυμα χρήματος επιβάλλονται πρόστιμα, τα οποία είναι ατομικά και ίσως υπάρξουν και ποινικές διώξεις. Το ίδιο συμβαίνει και με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, που βάζει χρηματικά πρόστιμα ή, αν όχι πρόστιμο, να δημιουργήσουν κίνδυνο φήμης. Αν διαπιστωθεί πως κάτι υπαγόταν στην ευθύνη της συμμόρφωσης να το προστατεύει και να το παρακολουθεί και πάραυτα δεν υπήρξε η τήρηση του κανονιστικού πλαισίου ή παρατηρήθηκε πλημμελής παρακολούθηση της εφαρμογής των διαδικασιών κατά του οικονομικού εγκλήματος (η απάτη και το ξέπλυμα), τότε ο κίνδυνος φήμης απειλεί σοβαρά την εικόνα της τράπεζας. Είναι η πιο σοβαρή ποινή που μπορεί να έχει μια τράπεζα.

Άρα, η αποφυγή απάλειψης προστίμων είναι ένας δείκτης μέτρησης αποτελεσματικότητας της μονάδας. Η ΜΚΣ έχει την ευθύνη να παρακολουθεί ότι η τράπεζα συμμορφώνεται με τις νομοθετήσεις του πλαισίου, που έχει να κάνει με την εταιρική διακυβέρνηση, πιστωτική πολιτική και με κάθε κίνηση που, ενδεχομένως, θα ενισχύει, παρά θα δημιουργεί κίνδυνο της χρηματοδότησης και το βασικό χρηματοδότη,

που είναι το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Επομένως, η αποτελεσματικότητά της συνάδει και με τη δυνατότητα, την οποία αποκτά η τράπεζα να έχει πρόσβαση στις πηγές χρηματοδότησης, που προέρχονται είτε από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας είτε από τις εποπτεύουσες αρχές: τρόικα, επιτροπή Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που έχει επιβάλλει τη χρήση και παρουσία.

Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια και μετά την κρίση που έχουν αυξηθεί οι εποπτικοί έλεγχοι και η ΜΚΣ βρίσκεται σε μια διαρκή επαφή με αυτούς. Για παράδειγμα, ένα σημαντικό κομμάτι, το οποίο αναδεικνύεται ιδιαίτερα και το βιώνει η ΜΚΣ από τη καθημερινότητα των υποχρεώσεων, που απορρέουν με τους επόπτες, είναι ότι δίνεται έμφαση στην εταιρική διακυβέρνηση, στο ρόλο και τις γνώσεις, που έχουν οι έχοντες τη δυνατότητα λήψης απόφασης και ελέγχου, δηλαδή, τα άτομα που βρίσκονται στο Διοικητικό Συμβούλιο. Αυτά, είτε είναι εκτελεστικά μέλη με τις αποφάσεις που παίρνουν και γνωρίζουν τους κινδύνους είτε όχι (μη εκτελεστικά με την ευθύνη που έχουν να ελέγχουν την εκτελεστική διοίκηση και να μπορούν να προστατεύουν τα συμφέροντα των μετόχων), πρέπει να έχουν επίγνωση των καθηκόντων τους και να συμμετέχουν στις διάφορες επιτροπές, που επιβάλλει η εταιρική διακυβέρνηση μέσω του νόμου 3016 για την Ελλάδα (βλέπε παράρτημα). Άρα, λοιπόν, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στο ρόλο αυτό και τις γνώσεις, που πρέπει να έχουν για να συνθέτουν τις επιτροπές, που προβλέπονται από την 2577. Αυτές αφορούν την ελεγκτική επιτροπή και την επιτροπή κινδύνων, δυο πολύ σημαντικές επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου συμπεριλαμβανομένης και μιας τρίτης επιτροπής, που είναι η επιτροπή αποδοχών.

Επιπρόσθετα, η ΜΚΣ ελέγχεται και αυτή από τη μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης σε ετήσια βάση. Η κανονιστική συμμόρφωση είναι στους τρεις βασικούς πυλώνες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, άρα υπάρχει άμεση σχέση με τις άλλες δυο μονάδες, διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου. Η τελευταία έχει την υποχρέωση να μεταφέρει τα αποτελέσματα των ελέγχων της, είτε μέσω του ετήσιου report που προβλέπει η 2577, είτε με ελέγχους που γίνονται σε θυγατρικές εταιρείες της τράπεζας στο εξωτερικό, είτε με ελέγχους που προβλέπονται πάλι από την 2577, όπως ο εξωτερικός έλεγχος του συστήματος αξιολόγησης, ο οποίος έλεγχος πρέπει πάλι να διαβιβάζεται στην ΤτΕ. Η ΜΚΣ έχει επικοινωνία τόσο με τους εσωτερικούς όσο και με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Οι τελευταίοι, προκειμένου να συντάξουν τις οικονομικές καταστάσεις -μεταξύ των οποίων υπάρχουν και οι απαιτήσεις του νόμου 3556 για την εταιρική διακυβέρνηση και τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί κανείς και επιβάλλεται να κάνει κάποιες δηλώσεις προς τους μετόχους και προς την κοινωνία- είναι υποχρεωμένοι να επιβεβαιώνουν την ορθότητα κάποιων από αυτών των δηλώσεων. Για παράδειγμα, η ALPHA BANK είχε την πρώτη έκθεση στον κίνδυνο, έναντι των άλλων τραπεζών, με στοιχεία που διατίθενται. Άρα, η ΜΚΣ βρίσκεται πάντα σε μια επικοινωνία και επαφή μαζί τους, προκειμένου να

αξιολογήσουν ότι η τράπεζα ακολουθεί το κανονιστικό πλαίσιο στις διάφορες περιοχές. Ως εκ τούτου, συμμετέχουν στο κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης, αλλά και στο κομμάτι της ΕΚΕ. Μάλιστα, υπάρχει συγκεκριμένο κομμάτι σχετικά με την ΕΚΕ και τον απολογισμό της. Αποτελείται από υπηρεσίες σε επίπεδο σύνθεσης, υπάρχει μια εταιρεία, η οποία συνεργάζεται με την ΜΚΣ, που παρακολουθεί και αξιολογεί την διαρκή εξέλιξη και βελτίωση σε δείκτες και πρότυπα.

Αντίστοιχα, ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την εφαρμογή σε όλα τα κομμάτια που την αφορούν και έρχεται με πορίσματα, που γνωστοποιούν αποκλίσεις οι οποίες υπάρχουν, είτε γίνονται έλεγχοι σε επίπεδο άλλων μονάδων είτε στο δίκτυο των καταστημάτων και αφορά την προστασία του καταναλωτή, το ξέπλυμα ή θέματα απάτης, το οικονομικό έγκλημα εν γένει. Ακόμη, έχει την ευθύνη να ελέγχει την ΜΚΣ και με την περιοχή που ονομάζεται νομική υπηρεσία, γιατί αυτή έχει έναν καθοριστικό ρόλο είτε στην ερμηνεία-γνωμοδότηση των νομοθετημάτων είτε στην ακολουθούμενη κατά περίπτωση νομική κατεύθυνση, που πρέπει να πάρει η ΜΚΣ σε κάποια θέματα, υποστηρίζοντας την κατεύθυνση της τράπεζας και των υπαλλήλων της. Επίσης, η μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης ενημερώνει την ΜΚΣ και από κοινού συνεργάζονται, προκειμένου να παρθούν μέτρα για τον περιορισμό ή την απάλειψη κινδύνων.

Πράγματι, έχουν προστεθεί κάποιοι κανόνες και νόμοι, που αυξάνουν τον έλεγχο και γίνεται καλύτερα η διαχείριση κινδύνου, εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα και επιπρόσθετοι κανόνες, όπως θα γίνει με την Βασιλεία III. Μετά την εμφάνιση της χρηματοοικονομικής κρίσης παρατηρείται ένα πλήθος κανονιστικών πλαισίων, αναφορών και δημοσιεύσεων. Ωστόσο, είναι γνωστή η πεποίθηση που εξακολουθεί να τρέφει η κοινωνία, ότι, ενώ συμβαίνουν όλα αυτά ταυτόχρονα, υπάρχουν πάντα κάποια παραθυράκια, ώστε οι 'μεγάλοι πάντα να γλιτώνουν', είτε αποφεύγοντας την επιβολή των φόρων είτε αποφεύγοντας τον έλεγχο, όπως συνέβη με τις τράπεζες στην Κύπρο.

Βάσει των παραπάνω, ίσως προσθέσει κανείς πως οι αδυναμίες του τραπεζικού συστήματος, οι οποίες αφορούσαν τις υψηλές αμοιβές μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, κρίνονται τελικά και ως αδυναμίες των συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης ή της εφαρμογής τους. Τα παραπάνω αποτελούν κρίσιμους παράγοντες, αν σκεφτεί κανείς ότι η ευθύνη δημιουργίας, συντήρησης και ανάπτυξης της σταθερότητας, αλλά και αξιοπιστίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος, όσο και της διαχείρισης κινδύνων που το πλαισιώνουν, αποδίδεται στις αποφάσεις που λαμβάνονται όχι από τις μεμονωμένες μονάδες, αλλά από το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

3.3. Διαχείριση Κινδύνων: ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών μέσα στο τραπεζικό χώρο

«Δεν πάει σε κάποιον προσωπικά η ευθύνη, η ποινή θα μπει στη τράπεζα».

Σήμερα το προφίλ κινδύνου, που έχει χαράξει η πολιτική της κάθε τράπεζας – όπως επισημάνθηκε- είναι αυτό που ορίζει και στον risk manager τον τρόπο, με τον οποίο θα λειτουργήσει. Ο Διευθύνων Σύμβουλος (Chief Executive Officer-CEO) προσδιορίζει τον καθορισμό ορίων ανοχής κινδύνου (risk appetite¹⁶⁴) του οργανισμού και στη συνέχεια ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζει κατά πόσο οι προτάσεις του εφαρμόζονται στην πράξη. Επίσης, για τις Εποπτικές Αρχές στην Ελλάδα ο λόγος του CEO είναι αυτός που εισακούεται, κυρίως σε θέματα διαχείρισης κινδύνων. Το ενδιαφέρον τους γίνεται πιο συγκεκριμένο στο πρόσωπο του διευθύνοντα συμβούλου μιας τράπεζας και, κατ' επέκταση, η ευθύνη για τυχόν αδυναμίες σε τέτοιου είδους θέματα αποδίδεται σε αυτόν και όχι στους διαχειριστές. Μέσα από τη διαδικασία των συνεντεύξεων τονίστηκε επανειλημμένως ότι οι ενέργειες, στις οποίες προβαίνει η Εποπτεία, σε καμία περίπτωση δεν προσωποποιούν το συγκεκριμένο άτομο, όταν υποβάλλεται η ποινή σε μια τράπεζα για κάποιο λόγο (λόγου χάρη, αδυναμίες στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου). Η Εποπτεία λειτουργεί έτσι, ώστε να μην κατονομάζει και τα άτομα σε προσωπικό επίπεδο – στη συγκεκριμένη περίπτωση τον CEO- αλλά αποδίδει την ευθύνη για συγκεκριμένες ελλείψεις και παρατυπίες στο όνομα της τράπεζας γενικά. Υπάρχει, βέβαια, σοβαρή πιθανότητα –σύμφωνα με τα λεγόμενα ατόμων του εποπτικού χώρου- να αλλάξει το θεσμικό πλαίσιο στο μέλλον και τότε, ίσως, να στοχοποιούνται συγκεκριμένα πρόσωπα ως οι υπαίτιοι παράγοντες δυσμενών τραπεζικών εξελίξεων.

Αλλά και η νοοτροπία, που επικρατεί στον ελληνικό τραπεζικό και εποπτικό χώρο, εικονογραφεί τη διαχείριση των κινδύνων ως μια γενικότερη λειτουργία μέσα στην τράπεζα, που δεν είναι απαραίτητα ευθύνη του risk manager ή τελοσπάντων ενός ατόμου μιας συγκεκριμένης θέσης. Άτυπα, διαχείριση κινδύνων κάνει κι ένας διευθυντής σε ένα υποκατάστημα, στο δικό του το επίπεδο και γι' αυτό που πρέπει να κάνει.

Μάλιστα σε αυτό συντελεί και η τακτική που ακολουθεί η Εποπτεία (Τμήμα Ανάλυσης και Μεθοδολογίας Κινδύνων Αγοράς και Ρευστότητας), όταν, για παράδειγμα, γίνεται έμμεσα αποδέκτης των εκθέσεων διαχείρισης κινδύνων και των εκθέσεων της διαδικασίας αξιολόγησης ιστορικού κεφαλαίου (ΠΤ/ΤΕ 2595). Σε αυτό το σημείο, γίνεται αποδοχή, κρίνεται, αξιολογείται η ποιότητα της ίδιας της έκθεσης του risk management

¹⁶⁴ Neil Cantele, Neil Allan, Yun Yin, 'How to develop a framework for describing risk appetite, setting limits and assessing outcomes, using complex systems thinking and beliefs networks', ", a research project funded by the UK Actuarial Profession, σ. 2,3.

γενικά μέσα στη τράπεζα. Μάλιστα, όταν βγαίνει τελικά αυτή η αξιολόγηση, η Εποπτεία ενδιαφέρεται για την παράβαση που έχει γίνει στο θεσμικό πλαίσιο και συζητά γενικά με τις τράπεζες για τις εκθέσεις τους και όχι κατ' ανάγκη με τη συγκεκριμένη μονάδα.

Εξίσου σημαντικό είναι το μεγάλο μέρος ευθύνης, που αποδίδεται στη μονάδα συμμόρφωσης των τραπεζών, είτε για την προστασία της ίδιας της τράπεζας από πιθανούς κινδύνους είτε για τη διάθεσή της να προάγει πνεύμα συνεργασίας εντός της τράπεζας. Είναι πολύ βασικό για τη συγκεκριμένη μονάδα να τυγχάνει απολύτου εκτιμήσεως εσωτερικής συνεργασίας, είτε πρόκειται για τη Διοίκηση είτε για το δίκτυο των καταστημάτων είτε για τις μονάδες της τράπεζας, με τις οποίες έρχεται σε επαφή.

Γι' αυτό το λόγο, μια τράπεζα εφαρμόζει επιπρόσθετα διάφορες δραστηριότητες, όπως το να εκπαιδεύει το προσωπικό για συγκεκριμένα καθήκοντα, αλλά και με την καλύτερη ικανότητα επικοινωνίας είτε εσωτερικής είτε εξωτερικής με τους πελάτες. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα μέσα από τον οργανισμό του προσωπικού και τη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία είναι ετήσια, να αξιολογείται, να αναπτύσσεται και να προάγεται ή να μετακινείται, για να μαθαίνει περισσότερα πράγματα και να εκτελεί τα καθήκοντά του. Η μονάδα του Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει κατευθύνσεις στις αρμόδιες διευθύνσεις, παρακολουθεί εξελίξεις, συνεργάζεται με εταιρείες, ώστε να παρακολουθεί την ανάπτυξη δυναμικής του ανθρώπινου δυναμικού, εξελίσσει τον τρόπο οργάνωσης και δράσης της και τον διαχέει σε όλες τις μονάδες, προκειμένου να εφαρμόζεται με πολιτικές, διαδικασίες, συστήματα. Έχει παρατηρηθεί πως υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ αυτών των μονάδων, ούτως ή άλλως βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ελέγχου όλες οι μονάδες σε μια τράπεζα (παραδείγματος χάρη, οι εσωτερικοί ελεγκτές και το risk management). Όπως σημειώνει και η Εποπτεία, κάποιες διαφωνίες αναπόφευκτα θα υπάρξουν, ωστόσο φροντίζουν να μη φανούν προς τα έξω. Παράλληλα, οι διευθύνσεις σε μια τράπεζα είναι ενημερωμένες για τη σημαντικότητα κάποιων μονάδων και τον τρόπο αντιμετώπισής τους προς αυτές. Θεωρούν σημαντικό πλέον το τμήμα Διαχείρισης Κινδύνων, όπως και την επιθεώρηση που έχει εποπτικό χαρακτήρα. Δεν τίθεται θέμα αμφισβήτησης των ενεργειών της, διότι η ΜΔΚ ακολουθεί τις οδηγίες, που προέρχονται από την ΕΕ και ως προς αυτό δε διαφωνεί κανείς στην τράπεζα.

Ακόμα και εντός της διαχείρισης κινδύνων δε δημιουργούνται διαφωνίες για την απόφαση, που θα πάρει κάποιος. Δεν είναι ένας αυτός που λαμβάνει τις αποφάσεις, αλλά γίνονται επιτροπές, μελέτες και έτσι η απόφαση δεν είναι στιγμιαία. Δεν είναι μια απόφαση που λαμβάνεται από έναν και ο οποίος δε διατηρεί την ψυχραιμία του. Υπάρχει η αντίστοιχη κλίμακα ιεραρχίας, που παίρνει αποφάσεις και βασίζεται σε κάποια δεδομένα. Αυτή αποτελείται από τον Chief Risk Officer, που έχει την ευθύνη όλων των μονάδων κινδύνου, χωρίς κάτι τέτοιο, όμως, να παραπέμπει στην εικόνα του διευθυντή, που κλείνεται στο γραφείο του και αποφασίζει μόνος του. Προφανώς, αυτό που αποφασίζει

εκείνος ή το Συμβούλιο είναι βαρυσήμαντα, αλλά λαμβάνονται υπόψη κάποια άτομα με εμπειρία, γνώσεις και επαγγελματική πορεία. Ως εκ τούτου, δε διακρίνεται κάποιο είδος αυστηρής ιεραρχίας, ούτε ένα πνεύμα 'αποφασίζω και διατάζω'. Από την άλλη, αν κάποιος στο τμήμα ανήκει σε junior θέση, πιθανότατα δε θα τον λάβουν υπόψη, ακόμα κι αν αυτό που θα προτείνει ίσως είναι σωστό. Αυτό συμβαίνει, γιατί η κάθε πρόταση – για ζητήματα μεγάλης ή μικρής σημασίας- πρέπει να τεκμηριώνεται επιστημονικά, να ελέγχονται τα αποτελέσματα και το πιο βασικό να παρουσιάζονται, μέρος το οποίο αναλαμβάνουν και δύνανται συνήθως να διεκπεραιώσουν τα πιο έμπειρα στελέχη.

Πάραυτα, η συνεργασία και ομαδικότητα, που διακρίνει αυτές τις μονάδες στο εσωτερικό τους, δημιουργεί τις προϋποθέσεις, ώστε να εισακούονται οι γνώμες όλων, ακόμα και αυτών που έχουν αντίστοιχη ή λιγότερη εμπειρία. Σε ευρύτερα πλαίσια και ως ομάδα, οι διαχειριστές καλύπτουν την τράπεζα από ενδεχόμενο κίνδυνο. όπως το να μη χάσουν κεφάλαια από επενδύσεις που είχαν προβλέψει και να είναι επιμελείς ως προς αυτά που τους ζητούνται, δηλαδή να δίνουν τα σωστά στοιχεία. Ειδικότερα, τα σωστά στοιχεία που απαιτούνται από την Τράπεζα της Ελλάδος.

3.4. Μια σημαντική διάκριση εντός των Εποπτικών Αρχών

«Άλλο εποπτεύω άλλο ελέγχω».

Η διεθνής βιβλιογραφία εξετάζει τη λογική της ελεγχιμότητας, η οποία διακατέχει τους εποπτικούς μηχανισμούς. Βάσει αυτής της εμπειρικής έρευνας είναι ενδιαφέρον να δει κανείς ένα καινούριο στοιχείο, που προκύπτει σε σχέση με την προηγούμενη μονοδιάστατη οπτική του ρόλου της Εποπτείας. Είναι σχετικά εύκολο να διαπιστώσει κανείς τη διάκριση, που συμβαίνει εσωτερικά στους κόλπους των εποπτικών λειτουργιών. Το διαχωρισμό μεταξύ εποπτείας γενικά και ελέγχου, καθώς η σχέση κάθε τέτοιου μέρους με τα τραπεζικά ιδρύματα και ειδικότερα με τους διαχειριστές διαμορφώνεται με διαφορετικό τρόπο.

Για παράδειγμα, ο Επιτόπιος Έλεγχος (Onsite) είναι αυτός που ελέγχει άμεσα τα τραπεζικά ιδρύματα έπειτα από επισκέψεις στον χώρο τους. Μάλιστα, λειτουργεί επικουρικά στον Offsite έλεγχο, καθώς ο Offsite έλεγχος -διαφορετικά η *Off-site Εποπτεία*- γίνεται από το γραφείο και στοχεύει εν γένει στην εποπτεία των τραπεζών και όχι μόνο στη διαχείριση κινδύνων. Αντίστοιχα, το Τμήμα Ανάλυσης και Μεθοδολογίας Κινδύνων Αγοράς και Ρευστότητας και το Τμήμα Θεσμικού Πλαισίου Χρηματοπιστωτικού Συστήματος δεν έχουν άμεση επαφή με τις τράπεζες και τους διαχειριστές κινδύνων.

Το Τμήμα Ανάλυσης και Μεθοδολογίας Κινδύνων Αγοράς και Ρευστότητας ασχολείται με όλους τους κινδύνους, πιστωτικούς και λειτουργικούς. Επομένως, όλοι οι εργαζόμενοι λειτουργούν ομαδικά, σα 'συγκοινωνούντα δοχεία', όπου όλοι καλύπτουν όλους. Ο καθένας έχει την ειδικότητά του και οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται ο καθένας χωριστά, αλλά ταυτόχρονα και όλοι μαζί ως σύνολο. Αυτοί μπορεί να είναι είτε κίνδυνοι, που ορίζονται από κάποιες μεθοδολογίες και πρέπει να μετριοούνται από τις τράπεζες, είτε κίνδυνοι τους οποίους οι τράπεζες μέσω του ΠΔ/ΤΕ 2577 -ο κίνδυνος χώρας για παράδειγμα- πρέπει να τους υπολογίζουν μόνες τους η καθεμιά με τη δική της μεθοδολογία, ή τουλάχιστον να δίνει αναφορά για το ποιους κινδύνους έχει ή δεν έχει, είτε κίνδυνοι οι οποίοι δε μετριοούνται, όπως ο Κίνδυνος Φήμης. Όλα αυτά έχουν τη βάση τους στο συγκεκριμένο τμήμα. Παρακολουθεί ανελλιπώς αυτούς τους κινδύνους, παρέχοντας ειδικούς για την υπόθεση κάθε κινδύνου (κίνδυνος ρευστότητας αγοράς, πιστωτικός, λειτουργικός). Ειδικά για το τελευταίο, αξιοσημείωτο αποτελεί το γεγονός πως το σύνολο των τραπεζικών ιδρυμάτων επισήμανε πως το ποιοτικό επίπεδο των εποπτών έχει αναβαθμιστεί σημαντικά. Πράγματι, το συγκεκριμένο τμήμα ασχολείται με όλες τις τράπεζες και είναι το κέντρο ανάλυσης και παρακολούθησης μεθοδολογίας του κάθε κινδύνου. Με αυτόν τον τρόπο, οι επόπτες στην *Off-site εποπτεία*, καθένας από τους οποίους έχει τη δική του τράπεζα, μπορούν να παρακολουθήσουν την τράπεζά τους ως προς όλους τους κινδύνους της, ο καθένας είναι υπεύθυνος για την δική του. Το Τμήμα Ανάλυσης και Μεθοδολογίας Κινδύνων Αγοράς και Ρευστότητας, λοιπόν, παρέχει μια συνολική εικόνα του κινδύνου και όχι της κάθε τράπεζας χωριστά. Εξαρτάται, αν επιθυμεί κάποιος να ξεκινήσει από την τράπεζα (στην *Off-site εποπτεία*) και να καταλήξει στο σύνολο (όπως τους παρουσιάζει όλους τους κινδύνους το συγκεκριμένο τμήμα) ή το αντίστροφο.

Εντούτοις, δεν υφίσταται συνεργασία μονάχα μεταξύ των παραπάνω τμημάτων και της *Off-site Εποπτεία*, αλλά η επικοινωνία είναι άμεση και μεταξύ των τμημάτων αυτών. Για παράδειγμα, το CAMELS είναι ένα εσωτερικό εργαλείο της ΤτΕ, που με αυτό γίνεται το rating στις τράπεζες, ανάλογα με τα στοιχεία τους ποσοτικά και ποιοτικά, όπως προτάσσει ο Πυλώνας II. Στην περίπτωση που μια τράπεζα θέλει να χρησιμοποιήσει εσωτερικά υποδείγματα, για να υπολογίσει κεφαλαιακές απαιτήσεις για τον πιστωτικό κίνδυνο, τον κίνδυνο αγοράς ή για τον λειτουργικό, η ΤτΕ, πρέπει να δώσει κάποια έγκριση. Τότε το Τμήμα Ανάλυσης και Μεθοδολογίας Κινδύνων Αγοράς και Ρευστότητας είναι εκείνο που εμπλέκεται κατά κύριο λόγο σε αυτό. Πάραυτα, οι δραστηριότητές του συμβαίνουν κατόπιν συνεργασίας με την Εποπτεία, δηλαδή, τον αρμόδιο επόπτη της Τράπεζας και τους επιτόπιους, εφόσον κριθεί απαραίτητο να γίνει επιτόπιος έλεγχος.

Ακόμα περισσότερο, η επαφή του με τους διαχειριστές κινδύνων δεν είναι τόσο άμεση. Το τμήμα είναι απλώς αποδέκτης των εκθέσεων διαχείρισης κινδύνων και των

εκθέσεων της διαδικασίας αξιολόγησης ιστορικού κεφαλαίου (ΠΤ/ΤΕ 2595). Ουσιαστικά, μέσω αυτού, γίνεται αποδοχή της δουλειάς τους και ταυτόχρονα κρίνεται και αξιολογείται η ποιότητα και της ίδιας της έκθεσης του διαχειριστή κινδύνων. Κάποια στοιχεία από αυτά, ποσοτικά και ποιοτικά, εισάγονται στο εσωτερικό σύστημα CAMELS της ΤτΕ και στη συνέχεια αξιολογείται κάθε τράπεζα ξεχωριστά. Μέσω της έκθεσης αυτής – η οποία μπορεί να περιλαμβάνει σχόλια, όπως το ότι είναι ελλιπείς ή έχουν προβλήματα, κυρίως για το τι εσωτερικό κεφάλαιο έχει η τράπεζα, δηλαδή ποια θα πρέπει να είναι τα κεφάλαιά της- γίνεται αξιολόγηση γενικότερα του τρόπου της διαχείρισης των κινδύνων μέσα στην τράπεζα, κάτι που συνιστά ακόμα πιο έμμεση την επαφή του τμήματος με τους διαχειριστές. Βέβαια, η αξιολόγηση γίνεται και πάλι σε συνεργασία με τον επόπτη, για να καταλήξουν τελικά στο τι είναι αυτό που θα ζητήσουν από την τράπεζα. Κατόπιν, ακολουθούν επαφές με τις τράπεζες, για να ακούσουν προφορικά το πώς αξιολογήθηκαν οι εκθέσεις τους. Εδώ, χρειάζεται και πάλι να επισημανθεί πως ο διάλογος γίνεται μεταξύ μιας εποπτικής αρχής και της τράπεζας. Το τμήμα απλώς προτάσσει την αξιολόγησή του στον επόπτη και στη συνέχεια αυτός έρχεται σε επαφή με την τράπεζα. Η άποψη του τμήματος είναι αυτή που εκπροσωπείται, γιατί κάνει τους υπολογισμούς και την αξιολόγηση.

Το τμήμα ασχολείται, επίσης, με όλες τις νέες εξελίξεις, που συμβαίνουν, ενόψει και της νέας οδηγίας του κανονισμού κεφαλαιακών απαιτήσεων CRR (Cash Reverse Ratio), που θα έρθει σε εφαρμογή 1/1/14. Επίσης, συγκεκριμένοι εργαζόμενοι του τμήματος συμμετείχαν και στο συμβούλιο κατά τη διαμόρφωση του νέου κανονισμού και της νέας οδηγίας, οπότε έχουν τη δυνατότητα να προετοιμάσουν τους υπόλοιπους συναδέλφους, που συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας της ΕΒΑ, συντονίζοντας παράλληλα τη διεύθυνση. Με βάση αυτές τις ενημερώσεις από τις ομάδες εργασίας, αλλά και από τις τελευταίες εξελίξεις του κανονισμού που διαμορφώνεται στις Βρυξέλλες, καταβάλλονται τεράστιες προσπάθειες για το συντονισμό της προετοιμασίας, που αφορά τη μετάβαση των τραπεζών στο νέο πλαίσιο. Αναγκαστικά, η μετάβαση θα είναι σύντομη και άμεση, εφόσον θα έχει εφαρμογή από 1/1. Αυτή η εφαρμογή δε θα είναι τόσο δύσκολη, απλά, λόγω των δυσμενών συνθηκών και της ανακεφαλαιοποίησης, φαίνεται πως υπάρχει χρονοτριβή. Ωστόσο, προϋπήρχε μια σχετική προετοιμασία των τραπεζών, επειδή συμμετείχαν σε ασκήσεις QIS (Quantitative Impact Study) της ΕΒΑ, οι οποίες ουσιαστικά παρείχαν στις τράπεζες κάποιους πίνακες αναφοράς. Εκεί, καταχωρούσαν τα δεδομένα, που θα πρέπει να υποβάλλουν με το νέο πλαίσιο. Έτσι, κατά κάποιον τρόπο είχαν ήδη μπει σε αυτό το κλίμα –αν όχι όλες- σίγουρα κάποιες τράπεζες, που μπορούσαν να συμμετάσχουν.

Το Θεσμικό Τμήμα των Εποπτικών Αρχών λειτουργεί ακόμα περισσότερο στα πλαίσια του 'εποπτεύω'. Αναλαμβάνει την προετοιμασία ή και δημιουργία του θεσμικού

πλαίσιου, σύμφωνα με το οποίο θα λειτουργούν οι τράπεζες ή τα υπόλοιπα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (leasing, factoring) και γενικά όλα τα άλλα ιδρύματα που εποπτεύει: τα ιδρύματα πληρωμών, τις συνεταιριστικές. Πιο συγκεκριμένα, οτιδήποτε εποπτεύεται, εκτός από τις ασφαλιστικές που τις εποπτεύει η Διεύθυνση Εποπτείας Ιδιωτικής Ασφάλισης (ΔΕΥΑ) και τις Χρηματοοικονομικές Εταιρείες, που τις εποπτεύει η Επιτροπή κεφαλαιαγοράς. Ωστόσο, ακόμα και με αυτές το Θεσμικό Τμήμα βρίσκεται πάντα σε συνεργασία, αν και εφόσον τα θέματα είναι κοινά. Αυτό ισχύει σε ελληνικό επίπεδο, αλλά και σε ευρωπαϊκό. Ειδικότερα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο ισχύει ένας διακριτός διαχωρισμός ανάμεσα σε τράπεζες, ασφαλιστικές και οι εταιρείες επενδύσεων, παρ' όλα αυτά υπάρχει συντονισμός μεταξύ των αρχών, που εποπτεύουν αυτές τις τρεις κατηγορίες ιδρυμάτων, ώστε να έχουν μια κοινή κατεύθυνση. Το τμήμα, λοιπόν, αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση αυτού του έργου και συμμετέχει ενεργά σε όλη αυτή τη διαδικασία.

Συνολικά, οι Επιτόπιοι Έλεγχοι, το Τμήμα Ανάλυσης και Μεθοδολογίας Κινδύνων Αγοράς και Ρευστότητας και το Τμήμα Θεσμικού Πλαισίου Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, όλοι δίνουν την πληροφορία τους στον επόπτη του *Off-site*, ώστε να έχει μια πιο συνολική εικόνα της τράπεζάς του. Έτσι, το εποπτικό έργο των *Off-site* αποκτά έναν πιο ουσιαστικό ελεγκτικό χαρακτήρα. Από το σύνολο των προηγούμενων ελέγχων είναι σε θέση να διακρίνουν ποιους κινδύνους αναλαμβάνει η τράπεζα, αν αυτοί οι κίνδυνοι είναι υπέρμετροι για τη συγκεκριμένη τράπεζα, αν έχει τα συστήματα για να μπορέσει να τους αξιολογεί ή ίδια και να καλύπτεται έναντι αυτών των κινδύνων. Αν διαπιστωθεί ότι οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει είναι σημαντικοί, κατευθύνονται προς κάποιες κοινές, διορθωτικές ενέργειες, για να μην είναι η τράπεζα εκτεθειμένη στους κινδύνους αυτούς.

Οι εποπτικοί ρυθμοί δε διαφέρουν στον ευρωπαϊκό χώρο. Άλλωστε, ισχύει ίδιο θεσμικό πλαίσιο, είναι η ΕΒΑ, η οποία κάνει μια ενοποίηση των πρακτικών που εφαρμόζονται. Το θεσμικό πλαίσιο της Βασιλείας, επίσης, καθορίζει τις εποπτικές λειτουργίες. Από την άλλη, σε χώρες όπως η Αμερική, υφίστανται διαφορές, αλλά σε επίπεδο φιλοσοφίας. Κατά τα άλλα, τα καθεστώτα είναι ισοδύναμα. Ενδιαφέρουσες θα ήταν και κάποιες παρατηρήσεις για το ευρωπαϊκό πλαίσιο, που αφορούν τον Επιτόπιο Έλεγχο. Εκεί, υπάρχουν διαφοροποιήσεις, ισχυρίζονται κατηγορηματικά οι Εποπτικές Αρχές.

Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο, στη Μ. Βρετανία, ο διαχειριστής κινδύνων, Νικ Λέιζον, έκανε πάρα πολλά παράγωγα, σε σημείο να παραβεί τα όρια, που είχαν διαμορφώσει οι μεγάλες συναλλαγές στη τράπεζα. Το αποτέλεσμα ήταν η τράπεζα να πτωχεύσει και να πουληθεί για μια λίρα σε μια άλλη τράπεζα. Αυτό είναι και το καίριο σημείο: πριν το σκάνδαλο υπήρχε μια διαφορετική κουλτούρα στη χώρα της Μ. Βρετανίας, αλλά και ειδικότερα στις τράπεζες, που δεν ήταν νοητό να υπάρχει παραπλάνηση εκ μέρους των τραπεζών προς τις Εποπτικές Αρχές. Ως εκ τούτου σημειώνονται διαφορές,

όμως –κατά κύριο λόγο- η γενικότερη φιλοσοφία για την Εποπτεία κινείται στα ίδια επίπεδα. Το ίδιο ισχύει και για την ύπαρξη των Εποπτικών Κολλεγίων. Σε αυτήν την περίπτωση, υπάρχουν τράπεζες που δρουν διασυννοριακά. Επίσης, οι Εποπτείες των Κεντρικών Τραπεζών παρουσιάζουν ένα στενό είδος συνεργασίας. Ειδικά, αν μια τράπεζα έχει παρουσία σε 10 χώρες της Ευρώπης ή και εκτός, τότε θα συναντηθούν όλοι οι επόπτες, για να αντιμετωπίσουν και να αξιολογήσουν από κοινού τους κινδύνους, που αντιμετωπίζουν. Το ίδιο θα ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό, αν αλλάξει η δομή της Εποπτείας. Ο έλεγχος των κεντρικών τραπεζών θα γίνεται από την ευρωπαϊκή τραπεζική αρχή, την ΕΒΑ. Κάτι τέτοιο, αν πραγματοποιηθεί μελλοντικά, κρίνεται αρκετά θετικό, γιατί θα υπάρξει καλύτερος έλεγχος και μια ενιαία εικόνα για όλες τις τράπεζες. Το αποτέλεσμα είναι πως ο καταθέτης θα προστατεύεται από αδύναμες τράπεζες, που θα κλείσουν και ο επενδυτής θα κρίνει πιο εύκολα σε ποια τράπεζα είναι πιο ασφαλή τα χρήματά του. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως τόσο άτομα από την Εποπτεία όσο και από τα τραπεζικά ιδρύματα, είτε δεν ήταν καθόλου ενημερωμένα για το μελλοντικό αυτό πλαίσιο είτε είχαν μια βασική γνώση επί τούτου.

Αλλά ακόμα κι αν δεν υλοποιηθεί σύντομα το σχέδιο για ένα Ενιαίο Εποπτικό Σύστημα, υπάρχει ένας επιπρόσθετος λόγος για τον οποίο δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις Εποπτείες των ευρωπαϊκών χωρών. Το εποπτικό σύστημα κάθε Κεντρικής Τράπεζας έχει τον ίδιο βαθμό ελευθερίας και δικαιοδοσίας, που επιτρέπεται και στις υπόλοιπες Εποπτείες σε σχέση με την ΕΚΤ.

Για παράδειγμα, όταν βγαίνουν κάποιες οδηγίες, τεχνικά standards, η κάθε Εποπτεία είναι υποχρεωμένη να τις μεταφέρει σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο στο εθνικό δίκαιο. Φυσικά, στα σημεία που υπάρχουν δυνατότητες ελιγμών, να ακολουθηθεί κάτι διαφορετικό είναι αποδεκτό, αν και εφόσον υφίσταται αιτιολόγηση. Εδώ, θα πρέπει να τονίσουμε ότι συνήθως ακολουθούν τις οδηγίες, όχι της ΕΚΤ, αλλά ουσιαστικά αυτές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Σε αυτό το σημείο, η ΤτΕ θα πρέπει να δίνει έγκριση στην εφαρμογή μοντέλων για τη μέτρηση κινδύνων πιστωτικών, λειτουργικών ή αγοράς. Ο ρόλος της ΕΒΑ εξειδικεύει το πώς, το πού θα δοθεί αυτή η έγκριση και σε ποια κριτήρια πρέπει να στηριχθεί ο επόπτης, γιατί το βασικό μέρος της εργασίας αφορά τη σύγκλιση των εποπτικών πρακτικών. Έτσι, πριν εγκριθούν τα μοντέλα από την ΤτΕ, εγκρίνονται προηγουμένως από την ΕΒΑ. Μάλιστα, προηγείται διαδικασία, η οποία ορίζεται από την ΕΒΑ, είτε με οδηγίες είτε με τεχνικά πρότυπα (που αν βγουν είναι νόμος). Αυτό που γίνεται αντιληπτό, είναι το γεγονός πως η ΕΒΑ έχει ενδυναμωθεί, γιατί αυτά, για τα οποία έχει κληθεί να διαμορφώσει από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, θα είναι πλέον νόμος, διευκρινιστικές οδηγίες και υποχρεωτικά εφαρμόσιμα από τις τράπεζες.

Παλαιότερα η έγκριση μοντέλων εναπόκειτο στη κρίση του καθενός, γι' αυτό υπήρχε και απόκλιση των εποπτικών πρακτικών (της μιας χώρας από την άλλη). Προφανώς, είτε στην ΕΒΑ είτε στις Βρυξέλλες συμμετέχουν χώρες, που η καθεμιά έχει τα δικά της θέματα, εξαιτίας της διαφορετικότητας του τραπεζικού της συστήματος. Για να αποδοθεί αυτή η διαφορετικότητα με τα πιο έντονα χρώματα, ας αναλογιστούμε το εξής: η Γερμανία έχει χιλιάδες μικρές τράπεζες, το τραπεζικό σύστημα της Κύπρου λειτουργούσε ως off-shore, κάποιες χώρες δεν έχουν δικά τους πιστωτικά ιδρύματα αλλά άλλων χωρών (θυγατρικές), ενώ υπάρχει και η Ελλάδα, η οποία απασχολεί την ΕΒΑ και τις Βρυξέλλες ως μόνιμο θέμα συζήτησης, εξαιτίας του προβλήματος της κρίσης. Ως εκ τούτου, ο καθένας έχει τις ιδιαιτερότητές του. Αυτές, στο εύρος που είναι δυνατόν, λαμβάνονται υπόψη, ώστε να βγει κάτι που να μπορεί να εφαρμοστεί: να είναι αρκετά ειδικό, ώστε να έχουμε τη σύγκλιση, και αρκετά γενικό, ώστε να μπορούν όλοι να το εφαρμόσουν και να τους βοηθήσει.

Γι' αυτό το λόγο, άλλωστε, χρειάζεται η ΕΒΑ. Η ΕΒΑ, ωστόσο εξειδικεύει και από τεχνική άποψη, βρίσκει λύσεις στο πώς θα εφαρμοστούν αυτά, που έχουν αποφασιστεί στις Βρυξέλλες. Πάνω σε αυτόν το γενικό κανόνα, η Εποπτεία κάνει μια σημαντική εξειδίκευση. Αυτή αφορά την έγκριση μοντέλων, πώς θα γίνει αυτή η έγκριση και με ποια μοντέλα.

Η Εποπτεία έχει την ευθύνη να εφαρμόσει το γενικότερο πλαίσιο, που πρέπει να γίνει ειδικό. Τούτων δοθέντων, έρχεται άμεσα ή έμμεσα σε επαφή με τον τραπεζικό χώρο και με καίριες μονάδες, όπως η Διαχείριση Κινδύνων. Αντίστοιχα, ο τρόπος με τον οποίο η Εποπτεία προσαρμόζει ή οργανώνει τα διάφορα πλαίσια και μεταφέρει οδηγίες και αποφάσεις στις τραπεζικές διευθύνσεις, συνθέτει διαφορετικές θεωρήσεις των τελευταίων για αυτήν. Η αντίληψη, που διαμορφώνει το ελεγκτικό κομμάτι για το ελεγχόμενο και το αντίστροφο, υποδεικνύει το είδος σχέσης που επικρατεί μεταξύ τους.

3.5. Εποπτεία και Διαχειριστές Κινδύνων: Το περιεχόμενο της συνεργασίας τους

«Η φιλοσοφία είναι συναινετική- δεν υπάρχει 'έγκλημα και τιμωρία'»

Η Εποπτεία

Μια γενική διαπίστωση των Εποπτικών Αρχών –ιδιαίτερα προς το τέλος των συνεντεύξεων- συνοψίζεται στο ότι οι ελληνικές τράπεζες διόλου δεν υπολείπονται έναντι των άλλων ευρωπαϊκών ή διεθνών τραπεζών, τόσο σε οργανωτικά ζητήματα και όσο από

άποψη διαχείρισης κινδύνων ή σε συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Μάλιστα, επιθυμούν η διαχείριση κινδύνων να συμμετέχει στις αποφάσεις και την υλοποίηση στρατηγικών.

Το εντυπωσιακό είναι πως ακόμα και τμήματα της Εποπτείας, που διατηρούν μια έμμεση επαφή με τους διαχειριστές, δεν αποκλείεται να έχουν ακόμα και μια τηλεφωνική επικοινωνία μαζί τους, αν προκύψουν κάποια θέματα κινδύνων (συνήθως αφού υποβάλλουν την ετήσια έκθεση κινδύνων). Στη συνέχεια, αν υπάρχει ανάγκη, κανονίζεται μια συνάντηση μαζί τους, για να συζητηθεί τι έχει φταίξει, γιατί υπάρχουν όλες αυτές οι αδυναμίες και τι προτίθεται να κάνει η τράπεζα για να τις καλύψει. Στο τέλος, ακολουθεί μια επιστολή προκειμένου να δεσμευτεί η τράπεζα σε ένα χρονοδιάγραμμα για την κάλυψη αυτών των αδυναμιών.

Μάλιστα, τα παραπάνω επιβεβαιώνει το τηλεφώνημα ενός διαχειριστή κινδύνων, που δέχτηκε ένας από τους επόπτες κατά τη διάρκεια της συνέντευξής μας. Η μεταξύ τους συζήτηση κινήθηκε σε εξαιρετικά φιλικούς τόνους, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι δε διστάζουν να απευθύνονται στην Εποπτεία με έναν ακόμα πιο άμεσο τρόπο. Ειδικότερα, στις μεγάλες τράπεζες υπήρχε πάντα επικοινωνία με τον Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων (CRO). Αν μάλιστα επιθυμεί κάτι περισσότερο, γίνονται συναντήσεις, ίσως και με μεικτά κλιμάκια (πάνω από εξειδικευμένο τμήμα της διαχείρισης κινδύνων), οι οποίοι συζητούν περισσότερο για τεχνικά κομμάτια. Δηλαδή, μπορεί να ζητήσουν τη συμβουλή, για το ποιος είναι ο σωστός τρόπος χειρισμού κάποιων θεμάτων και άμεσα να κανονιστεί ένα conference-call μαζί με την ομάδα της διαχείρισης κινδύνων, για να τους δοθούν κάποιες κατευθύνσεις. Ιδιαίτερα, οι μεγάλες τράπεζες, που απασχολούνται με πιο πολύπλοκα συστήματα και μοντέλα, φροντίζουν πάντα να ενημερώνουν την Εποπτεία, πριν προβούν σε οποιαδήποτε ενέργεια. Σε μικρές τράπεζες, η επικοινωνία μπορεί να γίνει και με έναν searcher risk officer. Σε κάθε περίπτωση, η συνεργασία μεταξύ τους είναι εποικοδομητική, γιατί σημαίνει πως πλέον καλύτερα τα μοντέλα που χρησιμοποιούν, αλλά και ενισχυτική. Όπως αναφέρθηκε, οι διαχειριστές παλιότερα -όταν ξεκίνησε η λειτουργία του risk management στις τράπεζες- επιζητούσαν τη βοήθεια της Εποπτείας, για να ισχυροποιηθούν προς τη διοίκηση των τραπεζών και να δείξουν ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα risk management.

Από την άλλη, αδυναμίες πάντα διαπιστώνονται και γι' αυτό υποβάλλουν την ετήσια αίτηση. Αντίστοιχα, γίνεται μια παρόμοια επεξεργασία από παρατηρήσεις των επιτόπιων ελέγχων, για το πως λειτουργεί η διαχείριση κινδύνων. Στέλνονται τα πορίσματα στην τράπεζα και ταυτόχρονα αναμένονται οι διορθωτικές ενέργειες στα πλαίσια ενός χρονοδιαγράμματος, για να βελτιωθούν, να καλυφθούν οι αδυναμίες. Εδώ, αξίζει να σημειωθεί πάλι πως οι αδυναμίες, που θα βρεθούν σε κάποιο τμήμα, μονάδα ή διεύθυνση, χρεώνονται στο τραπεζικό ίδρυμα γενικά. Το ίδιο συμβαίνει και με τη

χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Κοιτάει συνολικά τις τράπεζες και αναλύει στοιχεία, χωρίς να έχει άμεση σχέση με τους risk managers.

Στα ίδια επίπεδα σχέσεων κινούνται και με τις άλλες δύο Μονάδες του ΣΕΕ. Όπως συμβαίνει και με τους διαχειριστές, οι εσωτερικοί επιθεωρητές αντιμετωπίζονται με την ίδια οπτική. Σε αυτήν την περίπτωση, μάλιστα, υπάρχουν περισσότερα κοινά. Οι εσωτερικοί επιθεωρητές βλέπουν τον τρόπο λειτουργίας της τράπεζας από μέσα, ενώ η Εποπτεία λαμβάνει περισσότερο θεσμικό χαρακτήρα. Οι περισσότερες επαφές της τελευταίας γίνονται πάντα μέσω της εσωτερικής επιθεώρησης, την οποία και θεωρούν ως την πιο κοντινή υπηρεσία μιας τράπεζας προς αυτήν. Ωστόσο, το αντικείμενο της εσωτερικής επιθεώρησης είναι πιο ευρύ από αυτό του risk manager, μιας και είναι αυτή που θα παρουσιάσει τα ευρήματα σχετικά με τις αδυναμίες μιας τράπεζας. Επιπλέον, ο ρόλος τους μπορεί να είναι ανεξάρτητος, αλλά πάντα έχουν μια διοίκηση, η οποία τους προσφέρει εργασία και τελικά σε αυτήν θα λογοδοτήσουν και θα ακολουθήσουν τις οδηγίες της.

Μια από τις Μονάδες της Κανονιστικής Συμμόρφωσης επιβεβαιώνει από την πλευρά της τα λόγια της Εποπτείας για τη σχέση της με τις υπόλοιπες δυο μονάδες. Ειδικά για την ίδια, η επαφή της με τις εποπτικές αρχές χαρακτηρίζεται ως μια σχέση συνεργασίας και συνεννόησης –μάλιστα- από την ίδρυση της μονάδας. Η Κανονιστική Συμμόρφωση είναι η πύλη της τράπεζας προς τις εποπτικές αρχές, αποτελεί το φίλτρο που λειτουργεί εκ μέρους της τράπεζας προς αυτές και ταυτόχρονα ο εκπρόσωπος των εποπτικών αρχών στην τράπεζα, προκειμένου να κάνουν περισσότερο κατανοητές, περισσότερο άμεσες και αναγκαίες τις απαντήσεις, που απαιτούν οι εποπτικές αρχές.

Οι Διαχειριστές Κινδύνων

Αρκετοί από τους διαχειριστές τόνισαν την καλή συνεννόηση, που υπήρχε μεταξύ αυτών και της Εποπτείας. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο ‘καλό όνομα’ της ελληνικής Εποπτείας και την αξιοπρεπή της παρουσία στο γενικότερο ευρωπαϊκό εποπτικό χώρο.

Καταχωρούν ως θετική εμπειρία το γεγονός πως η τελευταία ακούει τις προτάσεις τους, ενώ θεωρούν πως η ποιότητα των στελεχών της ΤτΕ έχει αναβαθμιστεί σημαντικά, όπως έχει ήδη τονιστεί. Οι Επόπτες σαφώς δίνουν τυποποιημένες μεθόδους, για να ακολουθήσει η ΜΔΚ και από κει και πέρα, αναλόγως με την πολιτική κάθε τράπεζας, το εργατικό δυναμικό που έχει, το πόσο εξειδικευμένοι είναι οι risk managers, προτείνεται από τους τελευταίους κάποιο μοντέλο πιο εξειδικευμένο που τους συμφέρει, το οποίο ελέγχει η ΤτΕ και είτε το εγκρίνει ή το απορρίπτει. Επίσης, τα εργαλεία είναι συγκεκριμένα. Αναμφισβήτητο στόχος της Εποπτείας είναι τα τραπεζικά ιδρύματα να εφαρμόσουν πιο εξελιγμένες τεχνολογίες. Από την πλευρά των διαχειριστών εκπληρώνονται τέτοιου είδους

στόχοι με επιτυχία, όπως στον Κίνδυνο Αγοράς, ενώ προετοιμάζονται να προσεγγίσουν με πιο εξελιγμένα μέσα τον πιστωτικό και λειτουργικό κίνδυνο.

Ωστόσο, το περιεχόμενο της συνεργασίας μεταξύ των Εποπτικών Αρχών και των διαχειριστών κινδύνων μπορεί να προσδιοριστεί με ακόμα πιο ουσιαστικό τρόπο, όπως και ο βαθμός σημαντικότητάς του εντός και εκτός του τραπεζικού χώρου. Οι αδύναμες όψεις του τελευταίου και η τελική ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων συνολικά και ειδικότερα για θέματα διαχείρισης κινδύνων, επαναπροσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό το ζήτημα εσωτερικής αυτορρύθμισης των τραπεζών ως μορφή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μεταξύ σημαντικών δρώντων υποκειμένων.

3.6. Τα σημεία κρίσης της κοινωνικής ευθύνης στον ελληνικό εποπτικό και τραπεζικό χώρο

«Οι εξελίξεις τρέχουν πάντα πιο γρήγορα από τον έλεγχο, η απάτη προηγείται του νόμου»

Η χρηματοοικονομική κρίση του 2007-2008 δεν επηρέασε τόσο την Ελλάδα όσο την Αμερική. Όσον αφορά την τελευταία, εκεί αναδείχθηκε με τον πιο περιγραφικό τρόπο η απύθμενη απληστία των διαχειριστών σε συνδυασμό με την ελλιπή Εποπτεία, η οποία είτε 'έκλεινε τα μάτια' μπροστά σε αμφισβητήσιμες καταστάσεις είτε είχε πλήρη άγνοια. Το αξιοσημείωτο είναι πως παράλληλα με αυτό, ο ελληνικός χώρος γνώριζε μια περίοδο άνθισης των στεγαστικών, χρηματοδοτήσεων και δανείων. Ακόμα και οι τιμές των ακινήτων αυξάνονταν ολοένα και πιο πολύ. Επίσης, η εισροή των καταθέσεων από το εξωτερικό λόγω της διεθνούς κρίσης προς την Ελλάδα περιγράφηκε ως καταγιστική. Προσωρινά, ίσως οι μόνοι που επηρεάστηκαν ήταν τα άτομα, που είχαν κάποιες επενδύσεις με μεγαλύτερη μεταβλητότητα, όπως μετοχές ή κάποια αμοιβαία κεφάλαια στο εξωτερικό. Το κυριότερο, όμως, είναι ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν είχαν εκτεθεί σε τοξικά ομόλογα (αν εξαιρέσει κανείς την Αγροτική Τράπεζα) ή πολλά σύνθετα παράγωγα. Γι' αυτό το λόγο, άλλωστε, χαρακτηρίστηκε υγιές τραπεζικό σύστημα στο εισαγωγικό μέρος της εργασίας. Οι ελληνικές τράπεζες υπήρξαν κρατικοδίαιτες, δηλαδή, το κράτος δραστηριοποιούνταν μέσα από αυτές. Η Ελλάδα μπήκε σε κρίση όχι λόγω των τραπεζών, όπως έγινε στην Ιρλανδία όπου οι τράπεζες δημιούργησαν πρόβλημα στο κράτος. Στην Ελλάδα το Δημόσιο πτώχευσε, διότι αδυνατούσε να πληρώσει τα ομόλογα.

Από την άλλη πλευρά, οι τράπεζες βασίζονταν στο ελληνικό δημόσιο, ήταν κρατικοδίαιτες. Δε χρειαζόταν να κρατήσουν κεφάλαια από το ελληνικό Δημόσιο, λογική που επικρατεί άλλωστε και στην Ευρώπη. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την οικονομική

θεωρία ισχύει ότι το μηδενικό επιτόκιο (zero risk weight) είναι του Δημοσίου. Πάραυτα, η θεωρία αυτή στην Ελλάδα αποδείχθηκε ακράδαντα άτοπη. Τα τεράστια χρέη και η τροφοδότησή τους, το έλλειμμα στον κρατικό προϋπολογισμό, οδήγησαν τις τράπεζες, με περισσότερα ή λιγότερα ομόλογα στην κατοχή τους, να σημειώνουν τεράστιες ζημιές. Η πλειονότητα των συνεντευξιζόμενων –Επόπτες και Διαχειριστές- παραδέχθηκε πως δε θα μπορούσε να το είχε προβλέψει: θεωρούσε απίθανο να χρεοκοπήσει το ελληνικό Δημόσιο. Φυσικά προετοίμαζε κάποια σχέδια για το τι θα γίνει όταν ανοίξουν τα spreads, αλλά και πάλι το σενάριο ότι το κράτος κάνει default, ξεπερνούσε κατά πολύ το σχεδιασμό τους. Ωστόσο, η αιτία δεν εντοπίζεται μόνο εκεί. Άλλωστε, οι λόγοι είναι πάντα πολλοί περισσότεροι και αρκετά διαφορετικοί.

Όταν στελεχώθηκαν τα πρώτα τμήματα διαχείρισης κινδύνων, αρχές του 2000, ασφαλώς δε γινόταν λόγος για την εμφάνιση μιας τέτοιας κρίσης. Έτσι, από τη μια πλευρά, οι τράπεζες στο βωμό της κερδοφορίας επιδίωκαν να πάρουν μερίδιο αγοράς, να δείξουν τα κέρδη τους και να αποσπάσουν πελάτες από άλλες τράπεζες, όπως ειπώθηκε πρωτύτερα στην εργασία. Άλλωστε, τα αίτια της κρίσης σε ένα βαθμό έχουν να κάνουν στο τρόπο, με τον οποίο συνδεόταν η κερδοφορία των τραπεζικών ιδρυμάτων σε σχέση με τις αμοιβές των εκτελεστικών μελών των εκάστοτε διοικήσεων. Και αυτό γινότανε με τη μορφή δημιουργικής λογιστικής. Ένας χαρακτηριστικός στόχος της δημιουργικής λογιστικής είναι να διογκωθούν οι αριθμοί κέρδους και έτσι οι επιχειρήσεις να μπορούν να κρύψουν τα προβλήματα. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, η μετεξέλιξη της δημιουργικής λογιστικής, μετά την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης και των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, διαφοροποιήθηκε από την υψηλή μόχλευση. Η τελευταία αφορά τον τρόπο, με τον οποίο μοχλεύω τα κεφάλαιά μου και μπορώ στην ουσία να παράγω ένα κέρδος, το οποίο όμως και πάλι -σε πολλές περιπτώσεις- ήταν επισφαλές, με την έννοια της ανάληψης κάποιων υπέρμετρων κινδύνων.

Από την άλλη πλευρά, το risk management βρέθηκε να είναι σε ένα πολύ αρχικό επίπεδο, όταν ξέσπασε η κρίση και μέχρι τώρα εξελίσσεται. Ως εκ τούτου, η γνώμη της διαχείρισης κινδύνων, όπως και η παρουσία του διευθυντή διαχείρισης κινδύνων, δεν εισακουόταν τόσο, όσο εισακούεται τώρα. Πάντα, όμως, βρίσκεται σε ένα επίπεδο παρακάτω. Αρχικά, εντός της τράπεζας, όταν η διάθεση ανάληψης κινδύνων (risk appetite), δηλαδή ο τύπος και το ύψος των κινδύνων που μια τράπεζα είναι έτοιμη να αποδεχθεί σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, ορίζεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO), αλλά και εκτός τραπεζικού ιδρύματος, όταν ο τρόπος λήψης αποφάσεων για την οικονομική πολιτική λαμβάνεται από την εκάστοτε κυβέρνηση και τη νομισματική πολιτική που ασκεί, χωρίς να συμβουλευτεί ξεχωριστά τη συγκεκριμένη μονάδα. Οι διαχειριστές, βέβαια, προσαρμόζονται ανάλογα με τις αποφάσεις και κάνουν αυτό που ξέρουν: να μετρούν τον κίνδυνο. Από την άλλη, οι τράπεζες επίσης επηρεάζονταν από τις αποφάσεις

των υψηλότερων κυβερνητικών βαθμίδων. Παραδείγματος χάρη, αν η κυβέρνηση ακολουθούσε άλλη πολιτική, για να αντιμετωπίσει την κρίση και έδινε χρήμα στην αγορά, τότε δεν θα προκαλούνταν επισφάλειες στα δάνεια.

Σε κάθε περίπτωση, είναι αδύνατον για τους διαχειριστές να προβλεφθεί ένα μεγάλο γεγονός, πέραν αυτών που έχουν γίνει. Ίσως, πλέον, να ελέγχουν καλύτερα κινδύνους, που ήδη γνωρίζουν βάσει της κρίσης, αλλά υπάρχουν αμφιβολίες για το αν θα προβλέψουν μελλοντικούς κινδύνους, που δεν έχουν εμφανιστεί ξανά. Κάποιοι από τους διαχειριστές διατείνονται, μάλιστα, πως, μελλοντικά, η λειτουργία της μονάδας τους πρέπει να αποκοπεί τελείως από τη λειτουργία των υπόλοιπων τμημάτων της τράπεζας, που έχουν ως στόχο το κέρδος, για να μπορέσει να ασκήσει καλύτερα το ρόλο της. Από την άλλη πλευρά, η ευθύνη της ΜΔΚ για τους επερχόμενους κινδύνους δεν αποδίδεται μονάχα στην ίδια και τους υπαλλήλους της. Η Επιτροπή της Βασιλείας και οι μέθοδοι που είχε αναπτύξει για την πρόληψη των κινδύνων ξεκινήσανε το 2004 με προσαρμογή τεσσάρων ετών μέχρι το 2008. Η κρίση, όμως, είχε προλάβει ήδη να χτυπήσει.

Επίσης, τα διαφορετικά μοντέλα, που δημοσιεύονται από τη Βασιλεία, βασίζονται σε παραδοχές. Παραδείγματος χάρη, τι συμβαίνει στην περίπτωση που αλλάξει το μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο όσοι έχουν το καλύτερο rating, δε θα πτωχεύσουν ποτέ; Όταν αλλάζουν οι παραδοχές, δεν ισχύουν πλέον και τα μοντέλα. Άρα η εμφάνιση μοντέλων για τους κινδύνους που βασίζεται σε παραδοχές, δε μένει στάσιμη, αλλά είτε αλλάζει ριζικά είτε ανάλογα με την εμπειρία εμπλουτίζεται. Πάνω σε αυτό, οι τράπεζες πλέον σημειώνουν κατευθείαν τα όριά τους, όταν γίνεται μια υποβάθμιση, ενώ προβαίνουν άμεσα σε ενέργειες. Σε γενικές γραμμές, έχουν γίνει σημαντικά γεγονότα, που έχουν ενσωματωθεί στη μέτρηση κινδύνων. Παράμετροι που είναι δύσκολο να μετρηθούν, αναφέρονται σε κάποια μακροοικονομικά χαρακτηριστικά, όπως η ανεργία, η απασχόληση, το εργατικό δυναμικό. Σε αυτό το σημείο, τόσο το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας όσο και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δε διευκολύνουν το έργο των διαχειριστών. Τις περισσότερες φορές, οι προβλέψεις τους είναι λανθασμένες, κάτι εξαιρετικά σοβαρό, αφού αυτές έχουν να κάνουν με χαρακτηριστικά, τα οποία σχετίζονται με την πορεία της οικονομίας. Αρκετοί από τους διαχειριστές κινδύνων σημειώνουν πως οι εκθέσεις της ΤτΕ τα τελευταία χρόνια βασίζονται σε στοιχεία, που προβλέπουν μια κρίση της τάξεως του 5% και τελικά είναι 10%. Οι περισσότερες μετρήσεις της είναι λάθος, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τις εκθέσεις των τραπεζών για το πώς θα πάει η οικονομία. Αυτό οφείλεται στο ότι δεν υπάρχει αντίστοιχη εμπειρία στην Ευρώπη, για να δει κανείς τον αντίκτυπο και, έτσι δικαιολογημένα, οι μετρήσεις αυτές δεν ανταποκρίνονται στα σωστά αποτελέσματα.

Σημαντικό ρόλο, επίσης, έπαιξαν και τα διάφορα θεσμικά πλαίσια της Βασιλείας. Η Βασιλεία I υπολόγιζε το δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας, δίνοντας πολύ μεγάλη βαρύτητα

στον πιστωτικό κίνδυνο και στον κίνδυνο αγοράς, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του πιστούχου. Με αυτήν την απλή προσέγγιση δε διαφοροποιούνταν ο κίνδυνος μεταξύ στεγαστικών, καταναλωτικών ή επιχειρηματικών δανείων. Έτσι, η Βασιλεία I κατηγορήθηκε για κυκλικότητα και για ύφεση. Η Βασιλεία II εισάγει την έννοια του λειτουργικού κινδύνου, που δεν υπήρχε μέχρι τώρα, και εκεί δίνει τη δυνατότητα στην κάθε μια τράπεζα, με βάση τα δικά της στοιχεία, να υπολογίσει το λειτουργικό κίνδυνο. Οι τράπεζες, βέβαια, πρέπει να φτιάχνουν καλές βάσεις δεδομένων, δηλαδή ιστορικά στοιχεία, με τα οποία θα αξιολογείται καλύτερα ο πελάτης. Κάτι ανάλογο γίνεται και στον πιστωτικό κίνδυνο. Εκεί, τα δάνεια που ανήκουν στην ίδια κατηγορία (λόγου χάρη, τα στεγαστικά), διαφοροποιούνται από την πιθανότητα αθέτησης του πιστούχου, από τη ζημιά κατά την αθέτηση του πιστούχου. Η Βασιλεία II, επίσης, επεσήμανε ότι τα κυβερνητικά ομόλογα όλων των χωρών της ΕΕ είναι με μηδενικό επιτόκιο, είτε πρόκειται για τα ελληνικά, ισπανικά, ιταλικά, πορτογαλικά ομόλογα είτε για τα ομόλογα της Γερμανίας, μη λαβαίνοντας υπόψη τη διαφορετική δυναμική τους.

Αρκετοί είναι αυτοί από το χρηματοπιστωτικό χώρο, που διατείνονται πως το συγκεκριμένο πρόβλημα παραμένει. Μάλιστα, αντί να διορθωθεί, έχουν περιγραφεί κάποιες κινήσεις πανικού, όπως ο υπολογισμός των κεφαλαιακών απαιτήσεων για τον κίνδυνο αγοράς. Αν και υπήρχε το εσωτερικό μοντέλο με την αξία σε κίνδυνο, το μοντέλο VaR, προστίθεται σε αυτό το Stress VaR και έτσι διπλασιάζεται. Με λίγα λόγια, το πραγματικό πρόβλημα δεν επιλύθηκε, ενώ παράλληλα ζητείται αύξηση στα κεφάλαια των τραπεζών. Από την άλλη, η Βασιλεία III, αν και δεν εφαρμόζεται ακόμα, έχει ως στόχο να καλύψει τα προβλήματα, που έφερε η κρίση. Παρόλο που το πλαίσιο αρχών της απαιτεί ακόμα περισσότερα κεφάλαια για τις τράπεζες, κάτι τέτοιο, σε αρμονία με τα λεγόμενα ορισμένων διαχειριστών, είναι προς το συμφέρον των πελατών και της κοινωνίας γενικότερα.

Από την άλλη μεριά, είναι επίσης αρκετοί οι διαχειριστές, οι οποίοι διακρίνουν ότι με τη Βασιλεία III οι Εποπτικές Αρχές κάνουν ένα βήμα πίσω και οδηγούνται περισσότερο σε standard παρά σε advanced εσωτερικά μοντέλα. Οι διαχειριστές ερμηνεύουν την κίνηση αυτή ως άλλη μια 'κίνηση πανικού' της Εποπτείας εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Βάσει αυτού, κάνουν ένα γενικότερο απολογισμό της δράσης της και συμπληρώνουν πως ίσως το εποπτικό πλαίσιο δεν ήταν τόσο καλά οργανωμένο. Σε κάποιες περιπτώσεις, διαμορφώνουν αβίαστα άλλο ένα προφίλ του Επόπτη στον ελληνικό χώρο: Ο επόπτης της ΤτΕ δεν είναι ο top στον χώρο του. Έχει περιοριστεί τα τελευταία χρόνια, δηλαδή, δεν ενημερώνει πια και δεν παίρνει πρωτοβουλίες. Ακόμα χειρότερα, δεν εξετάζει αν πραγματικά έχει χρήματα μια τράπεζα ή δεν ενδιαφέρεται να μάθει τη στρατηγική ή τη διάθεση των μονάδων. Αρκετοί από τους διαχειριστές αναπολούν την παλιά Εποπτεία, τότε που οι έλεγχοι ήταν πιο αυστηροί και ουσιαστικοί χωρίς το τυπικό 'box-ticking'.

Συνοψίζοντας, τα θέματα κοινωνικής ευθύνης αγγίζουν έμμεσα ή άμεσα, με περισσότερο ή λιγότερο αρνητικό βαθμό, όλους τους παραπάνω φορείς ελεγκτικών μηχανισμών και τραπεζικών ιδρυμάτων, αλλά και την δυναμική των ίδιων των θεσμικών πλαισίων εταιρικής διακυβέρνησης. Το ζήτημα, όμως, είναι να αναζητήσει κανείς το που μπορούν να επενδυθούν ουσιαστικά οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό χώρο. Με αυτόν τον τρόπο, το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης θα διαχυθεί και θα εφαρμοστεί αβίαστα από τους υπόλοιπους δρώντες, αποδίδοντας έτσι μακροπρόθεσμα οφέλη στην κοινωνία.

4. Συμπεράσματα- Παρατηρήσεις- Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

4.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Αρχικός στόχος της μελέτης ήταν να διαπιστώσει, αν κατά την αλληλεπίδραση σημαντικών δρώντων, που αποτελούν τα εποπτικά και διαχειριστές κινδύνων, δημιουργείται ένα πλαίσιο αυτορρύθμισης των τραπεζών, το οποίο έχει να κάνει με την ουσία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Γι' αυτό το λόγο, το πρώτο μέρος της εργασίας στηρίχθηκε στη διεθνή βιβλιογραφία. Στη συνέχεια, το εμπειρικό κομμάτι – χρησιμοποιώντας ως βάση του το υλικό των συνεντεύξεων- είχε ως στόχο να αναδείξει τις τάσεις, που ισχύουν στα πλαίσια του ελληνικού τραπεζικού και εποπτικού συστήματος, πάντα σε σύγκριση με τις υποθέσεις του πρώτου μέρους. Βάσει αυτού, καταδεικνύονται ίσως κάποιες ελλείψεις της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, αλλά και το τι θα μπορούσε να μελετηθεί σε μελλοντικό χρόνο.

4.2. Αποτελέσματα έρευνας

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές παραπομπές, η διαχείριση κινδύνων χαρακτηρίζεται ως μια από τις μεγάλες αφηγήσεις¹⁶⁵ των σύγχρονων καιρών. Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται οι αβεβαιότητες, τις μετατρέπει σε αντικείμενα κινδύνων, που προϋποθέτει την διαχείριση αυτών. Η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, όπως και οι επικεφαλής της, οι CRO, συγκροτούν ένα νέο είδος οργανωτικής ταυτότητας γύρω από τον κίνδυνο, διαμορφώνοντας έτσι κάθε φορά την εικόνα του εκάστοτε τραπεζικού ιδρύματος. Ως εκ τούτου, η δημιουργία και οι εργασίες της Διαχείρισης των Κινδύνων από τις αρχές της δεκαετίας του '90, περιλαμβάνουν την ευθύνη απέναντι στην κοινωνία και την διαχείριση σκανδάλων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Σε αρμονία με αυτό, παρατηρείται διεθνώς μια μετατόπιση ενδιαφέροντος από την ανάλυση κινδύνων στη διαχείριση, δηλαδή, από την παραδοσιακή βάση της εσωστρεφούς τεχνικής και υπολογιστικής αντίληψης των κινδύνων στην παρουσίαση αυτών. Η ΜΔΚ επιδιώκει να

¹⁶⁵ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σ. viii.

παρουσιάσει στην κοινωνία το πώς οργανώνεται η ίδια και με ποιους τρόπους θα χειρίζεται τυχόν κινδύνους.

Ωστόσο, στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, η λογική της ανάλυσης κινδύνων είναι αυτή που σε πολύ μεγάλο βαθμό κυριαρχεί ακόμα στις Μονάδες Διαχείρισης Κινδύνων. Πιο συγκεκριμένα, αυτές προσανατολίζονται περισσότερο στην ανάλυση των κινδύνων και την τμηματοποίησή τους. Αυτό συνέβη, διότι οι πρώτες μονάδες διαχείρισης κινδύνων άρχισαν να συγκροτούνται με αργούς ρυθμούς και χωρίς την ιδιαίτερα ενθαρρυντική συμπαράσταση των τραπεζών, που επιδίδονταν σε έναν ανταγωνισμό για κερδοφορία μεταξύ τους. Αν και περιλαμβάνεται στη λειτουργία τους η χρήση του μοντέλου της VaR - το οποίο σύμφωνα με τις εισαγωγικές παρατηρήσεις αποτελεί ένα διακριτό στοιχείο της διαχείρισης κινδύνων, με το οποίο δείχνει πως είναι οργανωμένη εσωτερικά συμβάλλοντας θετικά στην εταιρική διαδικασία- τα κίνητρα, με τα οποία αυτή χρησιμοποιείται από τις ΜΔΚ, έχουν τη βάση τους στην ένταξη αυτών, στα πλαίσια της Βασιλείας και των υποχρεωτικών αναφορών τους προς τις Εποπτικές Αρχές.

Με τον ίδιο τρόπο, στο θεωρητικό πλαίσιο έγινε αναφορά για το λειτουργικό κίνδυνο, ως ένα από τα κατασκευασμένα αντικείμενα κινδύνου και την αντιστοιχία της εμφάνισης αυτού με τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων στο δημόσιο διάλογο. Σύμφωνα με τα βιβλιογραφικά στοιχεία, η κατασκευή του λειτουργικού κινδύνου έδινε τη δυνατότητα στη ΜΔΚ να δείξει πως οργανώνεται. Εν αντιθέσει με την επικρατούσα αντίληψη, που κυριαρχεί στο διεθνές πλαίσιο για την ιδιαίτερη σχέση μεταξύ της ΜΔΚ και του λειτουργικού κινδύνου, η περίπτωση των ελληνικών τραπεζών διαφοροποιείται. Ο λειτουργικός κίνδυνος συστήνει μια κρίσιμη διάσταση αναδιοργάνωσης δραστηριοτήτων των τελευταίων, που στρέφει ή μοιράζεται θέματα διαχείρισης κινδύνων και με άλλες μονάδες. Το γεγονός αυτό, από τη μία πλευρά ενισχύει την άποψη πως το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου συνδέει πρόσωπα και υπηρεσίες, που σε άλλη περίπτωση θα παρέμεναν ασύνδετα, αλλά, από την άλλη, εμποδίζει την ανεξαρτησία κάποιων από αυτών σε ορισμένες λειτουργίες τους. Το τελευταίο, βέβαια, υποδηλώνει πως η επιθυμία κάποιων διαχειριστών για ουσιαστική ανεξαρτησία της μονάδας τους χάριν της καλύτερης λειτουργίας της, είναι αδύνατον να επιτευχθεί στο κοντινό μέλλον. Ως εκ τούτου, η απορρόφηση ενδιαφέροντος για βασικές θεματικές της ΜΔΚ και από άλλες μονάδες έχει ως αποτέλεσμα την παραμονή της πρώτης σε μια λογική ανάλυσης κινδύνων. Το θέμα της ουσιαστικής ανεξαρτησίας της ΜΔΚ απασχολεί κάποιους διαχειριστές, οι οποίοι θεωρούν –όπως διαπιστώθηκε από την εμπειρική έρευνα- ότι η ανεξάρτητη θέση της ΜΔΚ στις τράπεζες θα διευκολύνει το έργο της και θα την αποσυνδέσει από τη λογική του κέρδους, φυσική τάση της πολιτικής κάθε τράπεζας.

Εδώ παρατηρεί κανείς μια αλλαγή ρόλων. Η βιβλιογραφία εκτείνει την έρευνά της σε παραδείγματα τραπεζικών χώρων της Αμερικής και της Μεγάλης Βρετανίας, όπου η

κερδοσκοπία των διαχειριστών κινδύνων ήταν η αιτία, για την οποία κατέρρευσαν οι τράπεζες. Άλλωστε, μια Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων αποτελεί συστατικό στοιχείο της καλής εικόνας των εταιρειών προς την κοινωνία σε αρμονία με τις πρώτες υποθέσεις της εργασίας. Στον ελληνικό χώρο τα σημάδια αδυναμίας, που προϋπήρχαν της χρηματοοικονομικής κρίσης, αν και όπως τονίστηκε η αξιοπιστία των ελληνικών τραπεζών δεν είχε αμφισβητηθεί, ούτε είχε διαταραχθεί η σχέση τους με το κοινωνικό σύνολο. Αυτά αναφέρονταν στον αλόγιστο τραπεζικό ανταγωνισμό μεταξύ των διοικήσεων, που διακατείχε τις περισσότερες τράπεζες. Η κερδοσκοπική διάθεση, λοιπόν, δεν ήταν πρόβλημα που αφορούσε και αφορά τη ΜΔΚ, αλλά την πολιτική, που θα επέλεγε η διοίκηση της κάθε τράπεζας. Το φαινόμενο του ‘σε ποιον ανήκει η λογική του κέρδους’ προσφέρει νέα ερευνητικά δεδομένα και θέτει εκ νέου ερωτήματα και βάσεις για συλλογισμούς. Το ζήτημα της ουσιαστικής ανεξαρτησίας αυτής της μονάδας, αφενός καταδεικνύει την τεράστια δύναμή της να προκαλεί οικονομικούς κλυδωνισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, αφετέρου μπορεί να χρησιμοποιηθεί εφιστώντας την προσοχή σε κινδύνους, που προέρχονται από το κερδοσκοπικό πνεύμα των διοικήσεων. Δυστυχώς, τα παραδείγματα, που προέρχονται από το διεθνές περιβάλλον, συναινούν στη ροπή της ΜΔΚ να κερδοσκοπεί η ίδια σε κάθε ευκαιρία, παρά να αποτρέπει τη διάθεση κερδοσκοπίας άλλων.

Στον ελληνικό τραπεζικό χώρο αυτή η αλλαγή των ρόλων, δηλαδή το ότι η λογική του κέρδους μετατοπίζεται από τη ΜΔΚ στις διοικήσεις των τραπεζών, έχει τη βάση της στην περιορισμένη ανεξαρτησία της πρώτης, κάτι που αυξάνει ακόμα περισσότερο, όταν συνεργάζεται ως επί τον πλείστον και με άλλες μονάδες. Από την άλλη πλευρά, ίσως αναλογιστεί κανείς, πως κάτι τέτοιο είναι θετικό, καθώς ο συγκεντρωτικός της ρόλος –από τη στιγμή που φέρει σχεδόν ολοκληρωτικά την ευθύνη για την εικόνα της τράπεζας προς τους εταίρους- σε διεθνές επίπεδο την εντάσσει όλο και περισσότερο σε συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, με σκοπό τη διευκόλυνσή της σε ζητήματα απόκρυψης κερδοσκοπικών ενεργειών. Εντούτοις, στον ελληνικό χώρο η ένταξη της ανάλυσης κινδύνων σε μια διαχείριση αυτών είναι μονάχα τυπικά προσδιορισμένη. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το ουσιαστικό στοιχείο συγκρότησης της διαχείρισης, που είναι η καλή εικόνα των τραπεζών προς τα έξω, φαίνεται να λείπει. Το τελευταίο εξηγείται βάσει ενός κοινωνιολογικού πρίσματος. Όπως είδαμε στο θεωρητικό πλαίσιο, το διακριτικό στοιχείο της διαχείρισης κινδύνων στη σύγχρονη κοινωνία έχει να κάνει με το πώς συγκεκριμένες αβεβαιότητες μετατρέπονται σε αντικείμενα κινδύνων για τη δημιουργία μιας διαδικασίας, που αφορά στη διαχείριση αυτών¹⁶⁶. Προκειμένου, λοιπόν, η κοινωνία να απαιτήσει την κατασκευή μιας τέτοιου είδους διαχείρισης, είναι απαραίτητη η εμφάνιση αυτών των

¹⁶⁶ Michael Power, *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, σελ.8.

συγκεκριμένων αβεβαιοτήτων. Η ύπαρξη ενός υγιούς ελληνικού τραπεζικού συστήματος, που δεν προξενούσε τα οικονομικά σκάνδαλα χωρών, όπως η Μ. Βρετανία, είχε ως αποτέλεσμα αφενός τον καθησυχασμό των κοινωνικών εταίρων σε μια εικόνα αξιοπιστίας των τραπεζικών ιδρυμάτων, αφετέρου τον παραγκωνισμό της ανάπτυξης αυτής της μονάδας από τα τελευταία. Όταν δεν υπάρχουν αβεβαιότητες, δε γίνεται η μετατροπή τους σε αντικείμενα κινδύνων προς κατασκευή και άρα δεν υπάρχει ανάγκη διαχείρισης αυτών. Ίσως, μια αδυναμία της υπάρχουσας βιβλιογραφίας εντοπίζεται ως προς αυτό το σημείο: ποιο κοινωνικό πλαίσιο δύναται να επωάσει συγκεκριμένες αβεβαιότητες, προκειμένου αυτές να οργανωθούν σε κινδύνους και κατόπιν να γίνουν αντικείμενο προς διαχείριση. Η εμφάνιση ενός διαφορετικού κοινωνικού πλαισίου, η δυναμική μιας κοινωνίας και οι ποικίλες και διαφορετικές εισδοχές της μετατοπίζουν σημαντικά τη σειρά σχετικά με το πώς και ποια υποκείμενα δύνανται να λειτουργήσουν κάθε φορά σε μια λογική του κέρδους.

Σε άμεση συνάρτηση με τα παραπάνω, ίσως, ιδωθούν εξίσου ενδιαφέρουσες οι σκέψεις για το πώς εκλαμβάνεται αυτή η κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων στο εσωτερικό των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων. Αυτή η προσέγγιση διευκολύνει τον ερευνητή να έχει μια συνολική εικόνα για το πλαίσιο, που περιβάλλει τη συγκεκριμένη μονάδα και τη σημαντικότητα της λειτουργίας της εντός του τραπεζικού χώρου. Η κουλτούρα της διαχείρισης κινδύνου εκλαμβάνεται με απροσδόκητο τρόπο από αρκετούς υπαλλήλους της τράπεζας. Καταρχήν, αυτή ενέχει σε πολύ μεγάλο βαθμό την έννοια της προστασίας των τραπεζών από πλείστους εξωγενείς παράγοντες. Το αξιοσημείωτο, όμως, εδώ, έγκειται στο ότι το κάθε κομμάτι μιας τράπεζας, είτε ονομάζεται ΜΔΚ είτε όχι, αισθάνεται επιφορτισμένο με την ευθύνη να συμβάλλει στην προστασία του τραπεζικού χώρου, στον οποίο εργάζεται. Μάλιστα, πιστεύει ότι μπορεί να το κάνει ακόμα και μέσω του αντικειμένου του ή της θέσης του, που κατά πάσα πιθανότητα δεν έχει άμεση σχέση με τη ΜΔΚ. Ίσως, αυτό το τραπεζικό σύστημα να αποτελεί και μια μικρογραφία της κοινωνίας, στην οποία ανήκει και να υποδηλώνει το μέγεθός της, τη νοοτροπία των κατοίκων της και το γενικό ή ειδικό περιεχόμενο των κινδύνων, που την περιβάλλουν. Παράλληλα, υπεισέρχεται στην προσοχή μας το στοιχείο 'άτυπα'. Ο καθένας δύναται, άτυπα, να συμβάλει με τον τρόπο του στην αποφυγή κινδύνων στο χώρο που εργάζεται. Μέσα από αυτό το παράδειγμα, διαπιστώνει κανείς το εξής: το στοιχείο που προκύπτει ορμέμφυτα μέσα από μια τέτοιου είδους συμπεριφορά, απεικονίζει κατάλληλα ένα είδος τάσης, που βρίσκεται σε κυριαρχία μεταξύ των εργαζομένων και των διευθύνσεών τους. Δεν υπερτερεί καμιά μονάδα, τμήμα ή διεύθυνση έναντι της άλλης. Δεν αποκτά καμιά διαστάσεις συγκεντρωτικού χαρακτήρα. Ειδικότερα, θέματα αρμοδιοτήτων που έχουν να κάνουν με την ανάληψη των κινδύνων και παίζουν ρόλο στην πορεία του τραπεζικού ιδρύματος, δε συγκεντρώνονται σε μια μονάδα, ούτε αποτελούν ευθύνη μονάχα αυτής. Η

κουλτούρα της διαχείρισης κινδύνων στο εσωτερικό των ελληνικών τραπεζών λαξεύει ένα ανάγλυφο ιεραρχίας. Το τελευταίο θα γίνει πιο συγκεκριμένο στη συνέχεια του κεφαλαίου. Από την άλλη πλευρά, γίνεται μια σπουδαία αντιπαράθεση, σχετικά με την αντίληψη που διαμορφώνει κανείς για την κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων. Προηγουμένως, διατυπώθηκε πως αυτή δημιουργεί και ενεργοποιεί κίνητρα για την προστασία του χώρου εργασίας. Ωστόσο, εργαζόμενοι σε μικρότερη ηλικία και για το ίδιο θέμα προσεγγίζουν την κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου, όχι από τη πλευρά της προστασίας, αλλά της εκπληκτικής δυνατότητας που της δίνει ο σκοπός δημιουργίας της: να ασκεί έλεγχο. Η παραπάνω διάσταση αντιμετώπισης της κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων υποδεικνύει, επίσης, τις ηλικιακές ομάδες, που συμπλέουν σε μεγαλύτερο βαθμό με το γενικότερο κλίμα και τις νέες κατανοήσεις που έρχονται από το διεθνές πλαίσιο.

Σε αρμονία με τα σχόλια του θεωρητικού πλαισίου, η δραστηριοποίηση της ΜΔΚ στα πρότυπα *soft law* της Εταιρικής Διακυβέρνησης χρησιμεύει ως επικάλυψη για τις πραγματικές κερδοσκοπικές της δραστηριότητες. Είναι αλήθεια πως μετά το ξέσπασμα της χρηματοοικονομικής κρίσης, του οποίου οι επιδράσεις εκδηλώθηκαν στην ελληνική κοινωνία κατά την εφαρμογή του Μνημονίου, δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στον Κίνδυνο Φήμης και τη δημιουργία της καλής εικόνας των τραπεζών. Γι' αυτό το λόγο, διακρίνει κανείς εύκολα μια έντονη προσκόλληση στο θεσμικό πλαίσιο της Βασιλείας. Η προσκόλληση της ΜΔΚ σε αυτό το κανονιστικό πλαίσιο οφείλεται, κυρίως, στη σχέση στήριξης με την Εποπτεία και την παρακίνηση της τελευταίας για τυπική εφαρμογή αυτών των πλαισίων. Επομένως, το αίσθημα προσανατολισμού αυτής της μονάδας ισχυροποιείται κατά την εφαρμογή των κανόνων της Βασιλείας. Εντούτοις, η προσκόλληση στις αρχές της Βασιλείας δεν αφορά μόνο τη δράση της ΜΔΚ, αλλά την κινητοποίηση των περισσότερων μονάδων του ΣΕΕ. Η προσκόλληση αυτή δεν έγινε με κίνητρο να επικαλυφθούν τυχόν κερδοσκοπικές ενέργειες –όπως εξετάστηκε αυτό δεν ισχύει για τις ΜΔΚ στον ελληνικό χώρο- αλλά για να κριθεί η αποτελεσματικότητα και η επίδοση των μονάδων του ΣΕΕ. Η αφοσίωση ολόκληρου του ΣΕΕ σε ζητήματα *soft law* έγινε ιδιαίτερα εμφανής μέσω της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Ο ενημερωτικός της χαρακτήρας τόσο ως προς τους συμμετόχους όσο και ως προς την Εποπτεία στοχεύει στην προστασία του τραπεζικού ιδρύματος από τον Κίνδυνο Φήμης.

Πάνω σε αυτό, η ίδια η ΜΚΣ αποτελεί το φίλτρο –όπως έχει αναφερθεί- που λειτουργεί εκ μέρους της τράπεζας προς την Εποπτεία και ταυτόχρονα ο εκπρόσωπος των εποπτικών αρχών στην τράπεζα. Σε αντίθεση με το διεθνές πλαίσιο και τις ελλειπείς –εκ των υστέρων- εκθέσεις που δημοσιεύουν οι ΜΔΚ, στην Ελλάδα η ΜΔΚ δεν είναι μοναδικά υπεύθυνη για την εικόνα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων προς τα έξω. Με λίγα λόγια, η δημοσίευση μελετών και στοιχείων προς την Εποπτεία και τους συμμετόχους προέρχεται με ιδιαίτερη δυναμική και από άλλες μονάδες. Ακόμη, το κομμάτι που έχει να

κάνει με το λειτουργικό κίνδυνο αποτελεί μια αμοιβαιότητα μεταξύ της ΜΔΚ και της ΜΚΣ. Επίσης, η τυπική εφαρμογή των αρχών της Βασιλείας από την ΜΔΚ και ο συνεχής έλεγχος τήρησης των πλαισίων δεν αφήνει κανένα περιθώριο για λάθος ενέργειες, που θα επισύρουν το όνειδος στη συγκεκριμένη μονάδα. Αυτό, εν μέρει, απαντά και στην πρώτη υπόθεση της εργασίας για ζητήματα εσωτερικής και εξωτερικής επίκρισης. Όταν το σύνολο των ενεργειών κάποιου δε φέρει το μεγαλύτερο βάρος ευθύνης, αυτόματα δεν αποτελεί άμεσο στόχο επίκρισης. Αντίστοιχα, με την ΜΔΚ, όπως και με τα λοιπά τμήματα, δεν έχουν διαπιστωθεί φαινόμενα εσωτερικής επίκρισης ή ακόμα περισσότερο εξωτερικής. Τόσο η μονάδα Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και η ΜΚΣ επιτελούν ένα εξαιρετικό έργο ως προς αυτόν το σκοπό.

Από την άλλη πλευρά, η πρώτη υπόθεση έκανε λόγο για φαινόμενα επίκρισης εντός της ΜΔΚ, ιδιαίτερα, όταν τα πρόσωπα που την αναλαμβάνουν, υστερούν σε κομβικά σημεία θέσεων και η επιλογή σωστών στρατηγικών από μέρους τους για την ανάληψη κινδύνων σημαίνει την αναγνώριση της διαφοράς. Όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα, δε διακρίνεται κάποιο είδος αυστηρής ιεραρχίας και εισακούονται οι γνώμες όλων. Ωστόσο, το αν αυτές λαμβάνονται υπόψη στην πράξη, εξαρτάται από την εμπειρία του εργαζομένου. Ο λόγος εντοπίζεται στο ότι συνήθως πιο έμπειρα στελέχη είναι σε θέση να επεξεργαστούν και να παρουσιάσουν τα στοιχεία των εργασιών της μονάδας. Το παραπάνω πλαίσιο, ίσως, δημιουργούσε προβλήματα σε άτομα με σωστές ιδέες, που, όμως, εξαιτίας της μικρής εργασιακής τους εμπειρίας δε θα έβλεπαν την υλοποίηση αυτών. Από την άλλη πλευρά, η τακτική αυτή απωθεί τον κίνδυνο της εσωτερικής επίκρισης. Σε επίπεδο εξωτερικής επίκρισης, αυτό ισχύει από τον πιο μικρό υπάλληλο μέχρι τον CRO της μονάδας. Ακόμα και οι τελικές αποφάσεις της ΜΔΚ για την ανάληψη κινδύνων δεν περιλαμβάνουν τον κίνδυνο της επίκρισης. Όπως χαρακτηριστικά είπε ένας διαχειριστής κινδύνων: 'εδώ δεν σκέφτεται κανείς έπρεπε η τράπεζα αυτή και φταίει η ΜΔΚ ή ο CRO της'. Αυτό οφείλει τη βάση του στις επαφές της ΜΔΚ και της Εποπτείας, οι οποίες περιορίζονται στο επίπεδο υποβολής αξιολογήσεων. Οι Εποπτικές Αρχές, πρωτίστως, επικεντρώνονται και εξετάζουν τις προτάσεις του Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO) για θέματα που αφορούν τους κινδύνους. Ακόμα και τα πορίσματα που προέρχονται από τμήματα της Εποπτείας, όπως οι επιτόπιοι έλεγχοι και έχουν άμεση επαφή με τους διαχειριστές, απευθύνονται στην τράπεζα συνολικά, ενώ χρεώνονται ως αδυναμίες του ίδιου του ιδρύματος.

Στο σημείο αυτό ίσως συμπληρώνεται το ανάγλυφο ιεραρχίας, για το οποίο έγινε αναφορά προηγουμένως. Το υποκείμενο, στο οποίο η Εποπτεία απευθύνεται κυρίως και ζητά το λόγο, συνιστά ένα είδος στάσης από μέρους της, που προσδιορίζει το βαθμό σημαντικότητάς του πρώτου και την αξιοσημείωτη απόσταση, που τον χωρίζει από όλες τις υπόλοιπες τραπεζικές μονάδες, οι οποίες συνεργάζονται μεταξύ τους. Για τους

ελεγκτικούς μηχανισμούς, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, το υποκείμενο αυτό αντιστοιχεί στη ΜΔΚ και τους διαχειριστές της. Στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα αυτό αντικατοπτρίζεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO) μιας τράπεζας.

Το τελευταίο, συμπληρωματικά με το γεγονός ότι η Εποπτεία υπήρξε πηγή ενδυνάμωσης και είχε συμβουλευτικό ρόλο κατά τη στελέχωση των πρώτων risk managements στις ελληνικές τράπεζες, αλλάζει τα δεδομένα σύμφωνα με την τρίτη υπόθεση της εργασίας. Διαμορφώνεται ένα ξεχωριστό είδος σχέσης μεταξύ εποπτικών αρχών και διαχειριστών. Άλλωστε, η εναρκτήρια βάση κάθε είδους σχέσης καθορίζει ή έστω παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της πορείας της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αυτό το είδος υποστήριξης εκτός τραπεζικού ιδρύματος, έκανε αρκετούς από τους διαχειριστές κινδύνων να σχηματίσουν μια πολύ καλή εικόνα για την Εποπτεία μέχρι σήμερα. Επομένως, δεν υπήρξε το έδαφος αυτό, που να δώσει τη δυνατότητα αντιπαράθεσης των δυο μερών. Οι επόπτες γνωρίζουν ότι δε συναναστρέφονται με τους σκληρούς και κερδοσκόπους διαχειριστές των τραπεζών του εξωτερικού, αλλά με διαχειριστές κινδύνων, οι οποίοι ακολουθούν τις αρχές της Βασιλείας, συμβάλλοντας παράλληλα στο γενικότερο πλαίσιο της κουλτούρας της Διαχείρισης Κινδύνων, που επιτάσσει την ένταξή της σε κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως ορίζει η πολιτική της Διοίκησης σε κάθε τράπεζα. Άρα, οι επόπτες δε συναντούν κάποιο είδος αντίστασης, όταν προωθούν τα νέα πλαίσια και αρχές. Βάσει αυτού μάλιστα, έχει διαμορφωθεί μια νοητή διάκριση εντός των Εποπτικών Αρχών. Τα περισσότερα τμήματα ανήκουν στην κατηγορία του εποπτεύω, σύμφωνα, δηλαδή, με την ετυμολογική χρήση του όρου τα άτομα ‘παρατηρούν από ψηλά την επιτέλεση ενός έργου’ και όχι στην κατηγορία του ελέγχω, που περιλαμβάνει, επίσης, την ερμηνεία του ‘επικρίνω’ ή ‘μαρτυρώ’. Το τελευταίο λειτουργεί συμπληρωματικά ως προς την εκδοχή που θέλει -σύμφωνα με τη βιβλιογραφία- τους εποπτικούς μηχανισμούς να κινούνται μονάχα μέσα από μια λογική της ελεγχιμότητας.

Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει παραλογισμός των Εποπτικών Αρχών, που περιλαμβάνει τις παράλογες οικονομικές απαιτήσεις και την προσκόλληση στο γράμμα του νόμου. Οι Επόπτες συζητούν τις διαφορετικές προτάσεις, που έχει η τράπεζα ως σύνολο και εκφράζουν την ευελιξία τους σε κάθε ευκαιρία, όταν βέβαια τα κανονιστικά πλαίσια τους παρέχουν δυνατότητες για την υιοθέτηση μιας τέτοιου είδους στάσης. Εντούτοις, εδώ διακρίνει κανείς πως η διεθνής βιβλιογραφία χρειάζεται να επανατοποθετηθεί στο ζήτημα παραλογισμός ή ευελιξία, ή μάλλον να γίνει περισσότερο διευκρινιστική σε αυτήν τη διάκριση. Ένα εποπτικό σύστημα δεν μπορεί να ανήκει απόλυτα σε μια λογική παραλογισμού, αλλά ούτε εξ ολοκλήρου σε μια λογική ευελιξίας. Ας το δούμε με παραδείγματα. Η ελληνική περίπτωση των τραπεζών έδειξε πως είναι δυνατόν ένα εποπτικό σύστημα να δανειστεί στοιχεία και από τις δύο κατηγορίες, χωρίς

να το εντάσσουν με καθολικό τρόπο είτε στη μια πλευρά είτε στην άλλη. Ως επί το πλείστον, οι Εποπτικές Αρχές δεν είναι παράλογες με την έννοια που αναφέρθηκε, από την άλλη, όμως, ίσως χαρακτηριστούν παράλογες και λιγότερο ευέλικτες, αν σκεφτεί κανείς τη δράση τους τα τελευταία χρόνια. Παλαιότερα, οι έλεγχοι ήταν σαφώς πιο αυστηροί, αλλά και πιο ουσιαστικοί. Εντούτοις, εξαιτίας του οικονομικού πανικού που κυριαρχεί μετά το 2008, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, αντιθέτως έχουν περιοριστεί στην υιοθέτηση προτύπων από τη Βασιλεία, που την κατευθύνουν σε τακτικές 'box-ticking'. Από την άλλη πλευρά, λιγότερο ευέλικτες, διότι δεν αρκεί μόνο να μην είναι είναι άκαμπτες σε σημεία που μπορούν να συζητηθούν, αλλά να αναλάβουν έναν πιο ενεργητικό ρόλο: να δραστηριοποιηθούν σε θέματα ανεπαρκών θεσμικών πλαισίων Βασιλείας, να εξασφαλίσουν τη σωστή πληροφόρηση για τα μακροοικονομικά στοιχεία, ώστε να μην παρακωλύεται το έργο των διαχειριστών, να αναδείξουν τα ταλέντα αυτών και να επενδύσουν στην ηθική διάσταση του ρόλου τους και των αρμοδιοτήτων, που αυτός περιλαμβάνει.

Οι παραπάνω αλλαγές είναι αυτές, που συντελούν στη δημιουργία ενός πλαισίου αυτορρύθμισης των τραπεζών, που έχει να κάνει με την ουσία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Σύμφωνα με την τέταρτη υπόθεση, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εκλαμβάνεται μονάχα ως η προσφορά χορηγιών ή δωρεών από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Από το σύνολο των συνεντεύξεων γίνεται αντιληπτό πως δεν αποκτά το περιεχόμενό της μια τόσο επιφανειακή και βραχυπρόθεσμα ωφέλιμη διάσταση. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της ως προέκταση της δραστηριότητας των τραπεζών με σκοπό την ενίσχυση της εγχώριας παραγωγής, με στόχο τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για την εξάλειψη της ανεργίας. Αυτός είναι πράγματι ένας τρόπος, με τον οποίο μπορούν τα τραπεζικά ιδρύματα να συμβάλλουν θετικά και καθοριστικά στην ενίσχυση των δομών της κοινωνίας. Επίσης, έγινε λόγος για τη δράση κοινωνικής ευθύνης, που επιδεικνύει η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, κυρίως, γιατί αξιολογεί την αποτελεσματικότητα εφαρμογής των πλαισίων της Βασιλείας με όρους επίδοσης σε ζητήματα όπως η απάτη, ξέπλυμα χρήματος και καταγγελίες πελατών.

Εντούτοις, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δε νοήθηκε από τους περισσότερους ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ ελεγκτικών μηχανισμών και διαχειριστών κινδύνων. Αυτό συμβαίνει διότι οι διαχειριστές κινδύνων -όπως είδαμε- δεν αποτελούν το υποκείμενο, στο οποίο η Εποπτεία λαμβάνει πρωτίστως υπόψη της τις προτάσεις του. Δεν μπορεί να συσταθεί ένα είδος αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, που να έχει επίδραση τόσο εντός της τράπεζας όσο και εκτός, στην κοινωνία. Από την άλλη, αυτό δεν αποτελεί λόγος η Εποπτεία να μην υιοθετήσει τις παραπάνω τακτικές που αναφέρθηκαν και οι οποίες περιλαμβάνονται στο προφίλ του 'καλού επιθεωρητή'. Η Τράπεζα της Ελλάδος διαθέτει ένα πολύ καλό όνομα μεταξύ των καλύτερων Εποπτειών σε ευρωπαϊκό επίπεδο,

επομένως, υπάρχει η βάση, πάνω στην οποία μπορεί να επενδύσει με πιο ενεργό τρόπο σε θέματα ευελιξίας σχετικά με τη δυναμική των διαχειριστών.

Εκεί, όμως, που χρειάζεται να επενδύσει, κατά κύριο λόγο, είναι στο είδος σχέσης, που διαμορφώνεται μεταξύ αυτής και του Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO) μιας τράπεζας. Εδώ, παρατηρεί κανείς μια ουσιαστική μετατόπιση του θεωρητικού πλαισίου, όσον αφορά το ποια υποκείμενα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτήν την αλληλεπίδραση. Από αυτό προκύπτουν άλλα δύο συμπεράσματα. Αρχικά, εντοπίζεται μια αδυναμία της διεθνούς βιβλιογραφίας να συμπεριλάβει στο θεωρητικό της πλαίσιο την περίπτωση, κατά την οποία τα θέματα, αυτού που ονομάζεται διαχείριση των κινδύνων τις τελευταίες δύο δεκαετίες, δεν είναι απαραίτητο να τα διαχειρίζεται πρωτίστως και να έχει το τελευταίο λόγο η αντίστοιχη μονάδα. Εξαιτίας των διαφορετικών κοινωνικών πλαισίων και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των τραπεζών και της κοινωνίας, η ουσιαστική διαχείριση των κινδύνων και οι τελικές αποφάσεις σχετικά με αυτήν, ίσως, επαφίενται σε πρόσωπα, που δεν ανήκουν στη ΜΔΚ. Το παράδειγμα των ελληνικών τραπεζών επιβεβαιώνει το παραπάνω μέσω της δραστηριοποίησης του CEO σε ζητήματα διαχείρισης κινδύνων.

Σε συνάρτηση με το δεύτερο συμπέρασμα, η αλληλεπίδραση, για την οποία έγινε αναφορά προηγουμένως μεταξύ της Εποπτείας και του CEO, είναι αρκετά σημαντική. Μέσω αυτής, θα καρποφορήσει σε ένα μεγαλύτερο επίπεδο το εσωτερικό πλαίσιο αυτορρύθμισης των τραπεζών, που συνάδει με τον αρχικό ορισμό, που δόθηκε στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και αναφερόταν ως την «ευθύνη των επιχειρήσεων για τον αντίκτυπό τους στη κοινωνία»¹⁶⁷.

4.3. *Tone at the top*: κοινωνική ευθύνη η δραστηριότητα επαναφοράς αξιών

«Ο τραπεζίτης σε παλαιότερες εποχές ήταν ο εξομολογητής σου- χάθηκε από τον τραπεζικό χώρο αυτό που λέμε 'fiducia' (εμπιστοσύνη)»

Είναι αλήθεια πως διαπιστώθηκαν αδυναμίες πριν την κρίση, όπως ο παραγκωνισμός της ΜΔΚ με στόχο την κερδοσκοπική διάσταση του ιδρύματος και οι υψηλές αμοιβές ανώτατων στελεχών. Αν και δεν συναινούν στη γενικότερη εφαρμογή των

¹⁶⁷ COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS- A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 681 final, Brussels, 25/10/2011, σ. 6.

αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, δεν ήταν αυτοί οι παράγοντες που οδήγησαν στην κρίση της ελληνικής κοινωνίας.

Η χρηματοοικονομική κρίση μπορεί να θεωρηθεί κρίση κοινωνικής ευθύνης και πράγματι σε αυτό συντελούν οι παίκτες και τα θεσμικά πλαίσια, για τα οποία έγινε λόγος καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας. Όμως, το τελευταίο ισχύει σε διεθνές επίπεδο. Για τον ελληνικό χώρο, η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση μπορεί να ιδωθεί ως αφορμή για τη δημιουργία ενός ξεχωριστού πεδίου εφαρμογής της κοινωνικής ευθύνης. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως δραστηριότητα επαναφοράς αξιών, ίσως, ανοικοδομήσει τη γενικότερη αρνητική αντίληψη της κοινωνίας για τις τράπεζες, εξαιτίας του γενικότερου κλίματος που κυριαρχεί διεθνώς και επανατοποθετήσει ζητήματα αξιοπιστίας αυτών.

Ως προς αυτήν την κατεύθυνση, μπορούν να εργαστούν δυναμικά οι Εποπτικές Αρχές και ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) της κάθε τράπεζας από κοινού. Η αλληλεπίδραση αυτής της σχέσης θα συστήσει μια ουσιαστική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, που θα επενεργήσει δραστικά τόσο εντός των τραπεζών όσο και σε όλους τους κοινωνικούς εταίρους. Προηγουμένως, είδαμε με ποιους τρόπους μπορεί να το κάνει αυτό η Εποπτεία. Επομένως, μια έλλειψη που διακρίνεται και αποτελεί και μελλοντική πρόταση της εργασίας είναι η δυναμική, στην οποία μπορεί να επενδύσει ο CEO πάνω σε ζητήματα ΕΚΕ. Όπως διαπιστώθηκε, μια από τις αδυναμίες του ελληνικού τραπεζικού συστήματος αφορούσε ζητήματα κερδοφορίας των μελών της Διοίκησης, που δεν εναρμονίζονταν με το πλαίσιο αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ο ίδιος ο CEO μπορεί να αποτελέσει ένα δυνατό πρότυπο των αρχών της εταιρικής ηθικής και δεοντολογίας που προασπίζεται η ΕΚΕ και να τη διοχετεύσει ουσιαστικά στα δομημένα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης κάθε οργανισμού. Μια τέτοια ηγεσία, που περιγράφει το ηθικό κλίμα του οργανισμού (tone at the top), μας θυμίζει κατά πολύ το αρχικό μας –και καθόλου τυχαίο– παράδειγμα, αυτό του επιχειρηματία Titus Salt και τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ, που έπαιρνε, χωρίς να υπάρχει ανάγκη λογοδότησής του σε κάποιο από τα πρότυπα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Βάσει αυτού, ανοίγει ένα νέο πεδίο έρευνας που επικεντρώνεται στους τρόπους, με τους οποίους η ηγεσία μιας τράπεζας –στην προκειμένη περίπτωση ο CEO– δύναται να αξιοποιήσει της Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως δραστηριότητα επαναφοράς αξιών. Κάτι τέτοιο, περιλαμβάνει μια περιγραφική αναφορά των δραστηριοτήτων του, μια πιο ενδελεχή εξέταση της σχέσης του με την ΜΚΣ, τις προσπάθειές του να αναβαθμίσει τον ρόλο των διαχειριστών και να λάβει ενεργό δράση σε ζητήματα ανεπαρκούς πλαισίου Βασιλείας, που παρακωλύει το έργο των τελευταίων και τελικά, αν η πιθανή προσωποποίησή του από το θεσμικό πλαίσιο μελλοντικά θα επενεργούσε θετικά στα τραπεζικά ιδρύματα και την κοινωνία. Τα παραπάνω χρειάζεται να παρατεθούν αυτή τη φορά εντός ενός ιστορικού πλαισίου, το οποίο να παρουσιάζει την εξέλιξη της σχέσης μεταξύ της ελληνικής κοινωνίας

και των τραπεζών, το πώς η πρώτη πριν και μετά την κρίση εκλαμβάνει την έννοια του κινδύνου -έτσι όπως περιγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία- και τη συμβολή των τραπεζών σχετικά με αυτό. Επίσης, η σημασία λειτουργίας άλλων εποπτικών αρχών πέραν της Τράπεζας της Ελλάδος, όπως η ΕΒΑ ή η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, θα συμβάλει σε μια συνολική εικόνα αντιμετώπισης του ζητήματος.

Συνοψίζοντας, αποτελεί ένα ενδιαφέρον αντικείμενο μελέτης η διοχέτευση κοινωνικής ευθύνης 'από πάνω προς τα κάτω'. Το θετικό είναι πως το έδαφος, για να γονιμοποιηθεί κάτι τέτοιο, τηρεί τις βασικές προδιαγραφές στον ελληνικό τραπεζικό χώρο. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ως δραστηριότητα επαναφοράς αξιών, θα ξαναχτίσει το προφίλ των τραπεζιτών και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και θα επαναπροσλάβει το κλίμα εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας. Το παραπάνω αποτελεί ένα δύσκολο, αλλά, όχι ακατόρθωτο, στόχο για τον CEO μιας τράπεζας. Ακόμα περισσότερο, η επένδυσή του στα talenta των διαχειριστών και η συνεργασία του μαζί τους και ιδιαίτερα με τους επικεφαλής της μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, προάγει την ανασυγκρότηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε κάθε επίπεδο, προβάλλοντας εντέλει το πρότυπο μιας ιδεατής κοινωνίας αξιών. Το είδος συνεργασίας αυτών των δυο μπορεί να απεικονιστεί κατάλληλα στα σχόλια του κ. Γεώργιου Πάσχα, Συμβούλου Διοίκησης της Τράπεζας της Ελλάδος: 'ο ηγέτης δείχνει δρόμους, ο manager σε οδηγεί να πας καλά σε αυτούς τους δρόμους'.

Πηγές

Συνεντεύξεις στελεχών και συμβούλων

(με αλφαβητική σειρά)

<i>Ονοματεπώνυμο</i>	<i>Τελευταία θέση</i>	<i>Ημερομηνία και ώρα συνέντευξης</i>
Αγγέλης Κωνσταντίνος	Διευθυντής Υποκαταστήματος Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Βύρωνας	11-07-2013/3:30 μ.μ.
Γεωργάρας Κώστας	Αναπληρωτής Διευθυντής στην Εποπτεία Πιστωτικού Συστήματος της Τράπεζας της Ελλάδος	6-06-2013/7:30 π.μ.
Δουβάνη Βασιλική	Risk Manager στην διεύθυνση Κινδύνων Αγοράς και Χρηματοοικονομικών Κινδύνων της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος	15-07-2013/5:00 μ.μ.
Ζούτσου Σταυρούλα	Επόπτης στην Εποπτεία Πιστωτικού Συστήματος της Τράπεζας της Ελλάδος	10-06-2013/1:30 μ.μ.
Θωμάς Νίκος	Επόπτης στην Εποπτεία Πιστωτικού Συστήματος της Τράπεζας της Ελλάδος	10-06-2013/1:30 μ.μ.
Καραπαππάς Ανδρέας	Διευθυντής διεύθυνσης Στατιστικής της Τράπεζας της Ελλάδος	Συνεχής ενημέρωση: Οκτώβριος 2012- Φεβρουάριος 2013
Κορμπή Αικατερίνη	Αναπληρώτρια Προϊσταμένη στο Τμήμα Θεσμικό Πλαίσιο	12-06-2013/11:00 π.μ.

	Χρηματοπιστωτικού Συστήματος της Τράπεζας της Ελλάδος	
Κουρτίδης Ε. Χαράλαμπος	Διευθυντής (CRO) στην διεύθυνση Κινδύνων Αγοράς και Λειτουργικών Κινδύνων της Alpha Bank	2-07-2013/3:30 μ.μ.
Λευκαδίτης Κωνσταντίνος	Υποδιευθυντής Διεύθυνσης Διαχείρισης Κινδύνων του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου	25-06-2013/5:30 μ.μ. & 5-07-2013/9:00 μ.μ.
Λυγερός Μ. Χρήστος	Υποδιευθυντής στη διεύθυνση Κανονιστικής Συμμορφώσεως της Alpha Bank	20-06-2013/3:00 μ.μ.
Μπιτζάνης Κωνσταντίνος	Διευθύνων Σύμβουλος Τεχνόπολις Δήμου Αθηναίων Α.Ε.	6-11-2012/4:00 μ.μ.
Πάσχας Γεώργιος	Σύμβουλος Διοικήσεως της Τράπεζας της Ελλάδος	9-09-2013/11:30 μ.μ.
Τσατήρης Γεώργιος	Δικηγόρος, μέλος της Επιτροπής Κοινωνικών Θεμάτων της Ευρωπαϊκής Τραπεζικής Ομοσπονδίας	12-06-2013/4:00 μ.μ.
Φιλιπποπούλου Αμαλία	Υπάλληλος στο Τμήμα Ανάλυσης και Μεθοδολογίας Κινδύνων Αγοράς και Ρευστότητας της Τράπεζας της Ελλάδος	12-06-2013/11:00 π.μ.
Φωτοπούλου Βασιλική	Επιθεωρητής Τμήμα Β' Επιτόπιου Ελέγχου Τράπεζας της Ελλάδος	6-06-2013/7:30 π.μ.

Παράρτημα

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3016 / 2002

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

(Άρθρα 1- 11)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α.

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

Άρθρο 1

Πεδίο εφαρμογής

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

Α. Διοικητικό Συμβούλιο

Άρθρο 2

Υποχρεώσεις. Καθήκοντα

1. Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου {Δ.Σ.} κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρίας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.
2. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητές του απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρίας.
3. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτος στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητές του οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού

συμβουλίου τα ίδια συμφέροντά τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρίας που εμπíπτουν στα καθήκοντά τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρίας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920, που ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

4. Το διοικητικό συμβούλιο κατ' έτος συντάσσει έκθεση στην οποία αναφέρονται αναλυτικά οι συναλλαγές της εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920. Η έκθεση αυτή γνωστοποιείται στις εποπτικές αρχές. Σελίδα 2 από 5

Άρθρο 3

Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

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

Άρθρο 4

Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει κατά τη διάρκεια της θητείας τους να μην κατέχουν μετοχές σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρία ή με

συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα. Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου:

α. Διατηρεί επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική σχέση με την εταιρία ή με συνδεδεμένη με αυτή επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/ 1920, η οποία σχέση από τη φύση της επηρεάζει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, όταν ιδίως είναι σημαντικός προμηθευτής ή πελάτης της εταιρείας

β. Είναι πρόεδρος του Δ.Σ. ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρίας, καθώς και εάν έχει τις ως άνω ιδιότητες ή είναι εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου σε συνδεδεμένη με την εταιρία επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920 ή διατηρεί σχέση εξαρτημένης εργασίας ή έμμισθης εντολής με την εταιρία ή τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις

γ. Έχει συγγένεια μέχρι δεύτερου βαθμού ή είναι σύζυγος εκτελεστικού μέλους του διοικητικού συμβουλίου ή διευθυντικού στελέχους ή μετόχου που συγκεντρώνει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας ή συνδεδεμένης με αυτήν επιχείρησης κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920

δ. Έχει διοριστεί σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ. 3 του Κ.Ν. 2190/1920.

2. Τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να υποβάλλουν, ο καθένας ή από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του διοικητικού συμβουλίου προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση της εταιρίας, εφόσον κρίνουν τούτο αναγκαίο.

3. Προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση των διατάξεων του νόμου αυτού, η εταιρία, μέσα σε είκοσι ημέρες από τη συγκρότηση σε σώμα του Δ.Σ. υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το πρακτικό της γενικής συνέλευσης που εξέλεξε τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ομοίως, υποβάλλεται στην ίδια προθεσμία και το πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου, στο οποίο ορίζεται η ιδιότητα του κάθε μέλους του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικού, μη εκτελεστικού, ή εκλέγεται προσωρινό ανεξάρτητο μέλος σε αντικατάσταση άλλου που παραιτήθηκε, εξέλιπε ή για οποιονδήποτε λόγο κατέστη έκπτωτο.

Άρθρο 5

Αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών

Η αμοιβή και οι τυχόν λοιπές αποζημιώσεις των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου καθορίζονται σύμφωνα με τον Κ.Ν. 2190/1920 και είναι ανάλογες με το χρόνο που διαθέτουν για τις συνεδριάσεις του και την εκ- πλήρωση των καθηκόντων που τους ανατίθενται σύμφωνα με το νόμο αυτόν. Το σύνολο των αμοιβών και των τυχόν

αποζημιώσεων των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου αναφέρονται σε χωριστή κατηγορία στο προσάρτημα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.

Β. Εσωτερικός κανονισμός και εσωτερικός έλεγχος

Άρθρο 6

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

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

Άρθρο 7

Οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου

1. Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας.
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Η εταιρία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν.
4. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρίας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Άρθρο 8

Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- α. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.
- β. Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

γ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.

δ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρίας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

Άρθρο 9

Αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών.

Αποκλίσεις στη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων

1. Σε περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου εταιρίας με καταβολή μετρητών, το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας υποβάλλει στη γενική της συνέλευση έκθεση, στην οποία αναφέρονται οι γενικές κατευθύνσεις του επενδυτικού σχεδίου της εταιρίας, ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του, καθώς και απολογισμός της χρήσης των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από την προηγούμενη αύξηση, εφόσον έχει παρέλθει από την αύξηση αυτή χρόνος μικρότερος των τριών ετών. Στη σχετική απόφαση της γενικής συνέλευσης περιλαμβάνονται τα παραπάνω στοιχεία, καθώς και το πλήρες περιεχόμενο της έκθεσης.
2. Εάν η απόφαση για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου λαμβάνεται από το διοικητικό συμβούλιο κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 13 παρ. 1 του Κ.Ν. 2190/1920, όλα τα στοιχεία της προηγούμενης παραγράφου θα πρέπει να αναφέρονται στο πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου.
3. Σημαντικές αποκλίσεις στη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων από αυτή που προβλέπεται στο ενημερωτικό δελτίο και στις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης ή του διοικητικού συμβουλίου, σύμφωνα με τις παραγράφους 1 και 2 του παρόντος άρθρου, μπορούν να αποφασιστούν από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας με πλειοψηφία των 3/4 των μελών του και έγκριση της γενικής συνέλευσης που συγκαλείται για το σκοπό αυτόν. Η ρύθμιση αυτή δεν αφορά αποκλίσεις που συντελέστηκαν προ της ισχύος της. Η απόφαση αυτή γνωστοποιείται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Υπουργείο Ανάπτυξης, χωρίς να αίρονται άλλες υποχρεώσεις γνωστοποίησης που προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία.

Άρθρο 10

Συνέπειες παραβίασης των διατάξεων του παρόντος

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

Άρθρο 11

Μεταβατικές διατάξεις

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

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

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Allen Franklin/ Elena Carletti/ Robert Marquez (2009), “Stakeholder Capitalism, Corporate Governance and Firm Value”, Wharton Financial Institutions Center, Working Paper # 09-28, pp.39.

Badea Leonardo/ Adela Socol (2008), “Characteristics of Managing Operational Banking Risk”, *Theoretical and Applied Economics journal*, Vol. 12(529), pp.39-60.

Baker Tom/ Sean J. Griffith (2007), “Predicting Corporate Governance Risk: Evidence from the Directors’ & Officers’ Liability Insurance Market”, *Chicago Law Review*, Vol. 74, p.487.

Baker Tom/ Sean J. Griffith (2007), “The missing Monitor in Corporate Governance: The Directors’ & Officers’ Liability Insurer”, *Georgetown Law Journal*, Vol. 95, p. 1795.

Bardach Eugene/ Robert A. Kagan (1982), *Going by the book –The Problem of Regulatory Unreasonableness*, Philadelphia: Temple University Press.

Beaver H./ George Parker (1995), *Risk Management –Problems & Solutions*, New York: McGraw-Hill.

Bessis Joël (2002), *Risk Management in Banking*, John Wiley & Sons Ltd, England.

Bowen Howard Rothmann (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Brothers.

Carruthers G. Bruce (2009), “A sociology of Bubbles”, *Contexts*, Vol. 8, No. 3, pp. 22-26(5).

Cantle Neil/ Neil Allan/ Yun Yin, “How to develop a framework for describing risk appetite, setting limits and assessing outcomes, using complex systems thinking and beliefs networks”, a research project funded by the UK Actuarial Profession, pp.23.

Ericson Richard/ Myles Leslie (2008), "The architecture of risk management", *Economy and Society*, Vol. 37, No. 4, pp.613-624.

Fotouh Abou-El Hany, «Corporate Social Responsibility in Banks- What Does It Mean?» (15/07/2011), http://ezinearticles.com/?expert=Hany_Abou-El_Fotouh.

Freeman R. Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.

Friedman Milton (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", New York: The New York Times Magazine.

Hutter Bridget/ Michael Power (2000), "Risk Management and Business Regulation", In: Pickford, James, (ed.) *Mastering risk. Financial Times mastering series*, 1. Pearson Education, London, UK, 166.

Hutter Bridge/ Michael Power (2005), *Organizational encounters with risk: an introduction*, Cambridge University Press, Cambridge, USA.

Hutter Bridget/ Martin Lodge/ Peter Miller/ Michael Power (2008), "INTRODUCTION CARR on crisis", *Risk & Regulation: CARR REVIEW Financial Crisis Special*, London: ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation, The London School of Economics and Political Science.

Jacobson Tor, Jesper Linde' and Kasper Roszbach (2006), "Internal ratings systems, implied credit risk and the consistency of banks' risk classification policies", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 30, pp.1899-1926.

Kalthoff Herbert (2005), "Practices of Calculation: Economic Representations and Risk Management", *Theory Culture & Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 69-97.

Kyrtsis Alexandros-Andreas (2007), "Context-awareness, emotional tensions and operational risk perception", (Paper presented at the "Risk & Rationalities Conference", Queen's College, Cambridge, March 29-31)

Kyrtsis Alexandros- Andreas (2012), "Immoral panic and emotional operations in times of financial fragility". In J. Pixley (ed.) *New Perspectives on Emotions in Finance*, London: Routledge, pp. 49-65.

Matten Dirk/ Jeremy Moon (2004), "Corporate Social Responsibility Education in Europe", *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, Issue 4, pp. 323-337.

Mazurkiewicz Piotr/ Robert Crown (2005), "Opportunities and Options for Governments in Promoting CSR in ECA Countries- with evidence from Bulgaria, Croatia and Romania", *Working Paper The Development Communication Division (DevComm)*, EXT The World Bank.

McCormick Roger (2007), "Legal risk, law and justice in a globalizing financial market", *Law and Financial Markets Review*,
<http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/6/66/Derivativos.pdf>

McCormick Roger (2009), "Legal risk in the Financial Markets following the Global Financial Crisis: a UK perspective", http://www.astrid-online.it/rassegna/Rassegna-28/27-07-2009/McCornick_Legal-risk_16_07_09.pdf

Miller Peter/ Liisa Kurunmäki/ Ted O'Leary (2006), "Accounting, Hybrids and the Management of Risk", discussion paper No 40, Centre for Analysis of Risk and Regulation at the London School of Economics and Political Science.

Moon Jeremy (2004), 'Government as a Driver of Corporate Social Responsibility', Research Paper Series International Centre for Corporate Social Responsibility, No. 20, UK.

Nielson L. Norma/ Anne E. Kleffner/ Ryan B. Lee (2005), "The Evolution of the Role of Risk Communication in effective risk management", *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 279-289.

Oltedal Sigve/ Bjørg-Elin Moen/ Hroar Klempe/ Torbjørn Rundmo (2004), "Explaining risk perception. An evaluation of cultural theory", *Rotunde* No. 85.

Pandey Dayanand (2007), "Who owns Operational Risk" (presented at St. Edmunds College, Cambridge University, UK in June 2007)

Perez Oren/ Yair Amichai-Hamburger/ Tammy Shterental (2009), "The Dynamic of Corporate Self-Regulation: ISO14001, Environmental Commitment, and Organizational Citizenship Behavior", *Law & Society Review*, Vol. 43, No. 3.

Power Michael (2005), "The invention of operational risk", *Review of International Political Economy*, 12 (4), pp. 577 — 599.

Power Michael (2007), *Organized Uncertainty –Designing a World of Risk Management*, Oxford: Oxford University Press.

Power Michael (2008), "The risk management of nothing", *Risk & Regulation: CARR REVIEW Financial Crisis Special*, London: ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation, The London School of Economics and Political Science.

Rajan G.Raghuram (2005), "Has Financial Development Made the World Riskier?", *NBER Working Paper*, No. 11728, pp. 313-369.

Rosenthal Uriel/ Charles T. Michael/ Hart 't Paul (1989), *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots, and Terrorism*, publisher: Charles C Thomas Pub Ltd., Springfield.

Shamir Ronen (2011), "Socially Responsible Private Regulation: World-Culture or World-Capitalism?", *Law & Society Review*, Vol. 45, No. 2.

Smith N. Craig (2002), "Corporate Social Responsibility: Not whether, but how?", *Centre for Marketing Working Paper*, No. 03-701, London: London Business School.

Young Anita Fernandez/ Jeremy Moon/ Robert Young (2003), "The UK Corporate Social Responsibility consultancy industry: a phenomenological approach", No. 14 ICCSR *Research Paper Series International Centre for Corporate Social Responsibility*.

Whalen Gary (1997), "Bank Organizational Form and the Risks of Expanded Activities", *Office of the Comptroller of the Currency Economics Working Paper 97-1*.

Westrup Jonathan (2005), "The Politics of Financial Regulatory Reform and the Privatization of Risk", *CARR, LSE*, p. 46.

Ελληνική

Ζαφόλια Ιουλία, 'Η αγορά διστάζει στους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης', Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ 15 Μαρτίου 2013.

Κυριαζή Νότα, *Η κοινωνιολογική έρευνα- Κριτική επισκόπηση των μεθόδων*, επιμέλεια: Αρετή Μπουκάλα, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1999 (1^η έκδοση), 2010(16^η έκδοση).

Μακρής Α., *Προληπτικός και κατασταλτικός έλεγχος τραπεζικών εργασιών πλην πιστοδοτήσεων*, Αθήνα, Οδηγός Τραπεζικών Στελεχών, 1992.

Πάσχας Γεώργιος, *Ο ρόλος των Εποπτικών Αρχών και η αναγκαιότητα λειτουργίας επαρκών Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου* από το Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (Β'-Γ' τρίμηνο 2001).

Χαραλαμπίδης Μιχαήλ, (2011), *Διαχείριση Κινδύνων Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές*, Άρθρο β.3, Η διεθνής κρίση, η κρίση στην Ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, Επιμέλεια: Γκίκας Α. Χαρδούβελης και Χρήστος Γκόρτσος, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Αθήνα.

Μελέτες- Συλλογικές Εκδόσεις

ΕΞΠΡΕΣ Ημερησία Οικονομική Εφημερίδα, Αφιέρωμα-Έτος 52^ο , Αθήνα, Απρίλιος 2013.

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ΑΕ, περιοδική έκδοση 'ΠΡΩΤΟΙ ΕΜΕΙΣ', τεύχος 16, Ιανουάριος 2010

Έκθεση πεπραγμένων 2010 Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.

Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ ειδική έκδοση, «ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ», Αθήνα, Νοέμβριος 2012.

ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ 18/05/2013.

Bank of England, Annual Report 2010

Basel Committee on Banking Supervision, The management of liquidity risk in financial groups.

Basle Committee on Banking Supervision, Operational Risk Management (September 1998).

Casualty Actuarial Society- Enterprise Risk Management Committee, *Overview of Enterprise Risk Management*

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility (Green Paper)*, 366 final, Brussels, 18/7/2001.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, 347 final, Brussels, 2/7/2002.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS- A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 681 final, Brussels, 25/10/2011.

Development Communication Division World Bank: 'Attitudes about Corporate Social Responsibility in Bulgaria, Croatia, and Romania'.

Χρήσιμες ιστοσελίδες

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, «Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2009», Ιούνιος 2010, <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapeziko2010-FullForWeb.pdf>

<http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/softlaw.htm>

<http://www.oecd.org/>

<http://www.misr.eu/>