

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

ΠΛΕΜΕΝΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Α.Μ.: 03202666

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ:

ΗΡΕΙΩΤΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΟΥΤΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

ΜΕΛΟΣ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

Πλεμένος Αλέξανδρος

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως θέμα την εταιρική διακυβέρνηση στον χώρο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Η εταιρική διακυβέρνηση ερευνάται κυρίως από την πλευρά κυρίως του διοικητικού συμβουλίου, ως κατεξοχήν φορέα εταιρικής διακυβέρνησης, και της σύνθεσης και μορφολογίας αυτού. Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, η σύσταση και η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου είναι καθοριστικοί παράγοντες για την λειτουργία του και με τη σειρά της η λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου επηρεάζει τα διοικητικά και τα οικονομικά αποτελέσματα ενός ιδρύματος.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας επιχειρείται η ανάλυση της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης με βάση τη βιβλιογραφία. Γίνεται μια προσέγγιση που ξεκινά από την θεωρία της οικονομίας και της διοίκησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο η θεωρητική ανάλυση εμπλουτίζεται από τις υπάρχουσες κατευθυντήριες γραμμές διεθνών οργανισμών οι οποίοι οριοθετούν καλές πρακτικές. Στο τρίτο κεφάλαιο καθώς εισερχόμαστε στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης του Καναδά, αναλύεται το συγκεκριμένο νομικό – θεσμικό πλαίσιο που ισχύει στη χώρα αυτή.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της συλλογής των δεδομένων και του τρόπου ανάλυσης αυτών, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των στατιστικών μεγεθών και αποτελεσμάτων που βρέθηκαν με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα. Ως συμπεράσματα, τόσο από την όλη βιβλιογραφική μελέτη, όσο και από τη συγκεκριμένη ανάλυση των δεδομένων μας, μπορούμε να αναφέρουμε ότι στον Καναδά, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα διοικούνται από διοικητικά συμβούλια τα οποία παρουσιάζουν έναν πολύ μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας των μελών τους από σχέσεις εξάρτησης με το ίδρυμα. Το τυπικό μέλος ενός διοικητικού συμβουλίου χρηματοοικονομικού ιδρύματος του Καναδά είναι ανεξάρτητο και μη εκτελεστικό. Είναι σπάνιο το φαινόμενο ο Πρόεδρος του Συμβουλίου και ο

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Διευθύνοντας Σύμβουλος να είναι το ίδιο πρόσωπο. Υπάρχει ικανοποιητικό και αυξανόμενο ποσοστό γυναικών μελών διοικητικών συμβουλίων. Στα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα υπάρχει μια σημαντική αντιπροσώπευση μη καναδών μελών διοικητικών συμβουλίων. Τέλος όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που ερευνήθηκαν ελέγχονται εξωτερικά από μία εκ των τεσσάρων μεγάλων ελεγκτικών οίκων (KPMG, DELLOITTE, WATERHOUSECOOPERS (PWC) ή ERNEST & YOUNG).

Στο τέλος της εργασίας αναφέρεται η Βιβλιογραφία.

Λέξεις κλειδιά: Εταιρική Διακυβέρνηση, Διοικητικό Συμβούλιο, Διευθυντής, Μέλος Συμβουλίου, Κανονιστικό Πλαίσιο, Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα.

Summary

This paper deals with corporate governance in the field of financial institutions. Corporate Governance is analyzed mainly through the board of directors and its composition and morphology, as it is the primary corporate governance body. It is clear from the bibliography that the composition and form of the board of directors are decisive factors for its operation and, in turn, the operation of the board affects the administrative and financial results of an institution.

The first chapter of the paper attempts to analyze the concept of corporate governance through bibliography. There is an approach that starts from the theory of economics and administration. In the second chapter the theoretical analysis is enriched by the existing guidelines of international organizations which define good practices. In the third chapter, as we come to this particular case study in Canada, we analyze the specific legal and institutional framework in force in that country.

The fourth chapter presents the data collected and the way it is analyzed, while the fifth chapter presents the statistical sizes and results found using tables and diagrams.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Finally, the sixth chapter presents the conclusions. As a conclusion, both in the bibliographic study and in our analysis of our data, we can say that in Canada, financial institutions are run by boards of directors that have a very high degree of independence of their members from dependency relationships with the institution. The typical member of a board of a Canadian financial institution is independent and non-executive. It is rare for the President of the Council and the Managing Director to be the same person. There is a satisfactory and growing percentage of female board members. In major financial institutions there is a significant representation of non-Canadian board members. Finally, all the financial institutions surveyed are controlled externally by one of the four major audit firms (KPMG, DELLOITE, WATERHOUSECOOPERS (PWC) or ERNEST & YOUNG).

At the end of the paper, the bibliography list is displayed.

Key words: Corporate Governance, Board of Directors, Director, Member of the Board, Regulatory Framework, Financial Institution.

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Summary	3
1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και αρθρογραφία	6
1.1 Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης	8
1.2 Θεωρητικό υπόβαθρο Εταιρικής Διακυβέρνησης	10
1.2.1 Θεωρία Αντιπροσώπευσης (Agency Theory) και η Θεωρία του «Ελεύθερου Καβαλάρη» (Free Rider Theory)	10
1.3 Φορείς Διακυβέρνησης	14
1.3.1 Το Διοικητικό Συμβούλιο (board of directors)	15
3. Κανονιστικό πλαίσιο	29
3.1 Γενικά στοιχεία	29
3.2 Νομικό πλαίσιο για τα διοικητικά συμβούλια στον Καναδά	31
3.3 Ειδικότερες κατευθυντήριες γραμμές εταιρικής διακυβέρνησης για τα χρηματοπιστωτικά του Καναδά	39
4. Μεθοδολογία	57
4.1 Πηγές δεδομένων	57
4.2 Μεγέθη	59
4.4 Στατιστικά μεγέθη της εργασίας	73
5. Εμπειρικά αποτελέσματα	75
5.1 Στατιστικά μεγέθη ποσοτικών δεδομένων	75
6. Συμπεράσματα	86

Εισαγωγή

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένας τομέας της διοίκησης επιχειρήσεων (management), η οποία με τη σειρά της είναι μέρος της οικονομικής επιστήμης. Στόχος της είναι η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Στο πλαίσιο της διοίκησης ενός οργανισμού, πρωτεύοντα ρόλο παίζει το Διοικητικό Συμβούλιο καθώς αυτό είναι το ανώτατο όργανο της διοίκησης. Μέσα από αυτό εκφράζονται τα συμφέροντα των μετόχων, των ενδιαφερόμενων ομάδων και αυτό είναι ο φορέας που καλείται να εφαρμόσει αλλά και που ελέγχεται από το νομικό πλαίσιο.

Το πεδίο έρευνας της συγκεκριμένης εργασίας είναι οι λειτουργίες του Διοικητικού Συμβουλίου χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και συγκεκριμένα του Καναδά. Αρχικά προσπαθεί να οριοθετήσει μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης. Γίνονται αναφορές σε γενικές οικονομικές θεωρίες που βρίσκουν εφαρμογή στην εταιρική διακυβέρνηση και σε συνέχεια γίνεται πιο συγκεκριμένη αναφορά σε αρχές που έχουν θεσπιστεί από διεθνείς οργανισμούς (ΟΟΣΑ, Επιτροπή της Βασιλείας για την Εποπτεία του Τραπεζικού Συστήματος).

Στη συνέχεια της εργασίας γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση του νομικού και ευρύτερου θεσμικού πλαισίου που ισχύει στην χώρα αναφοράς, δηλαδή τον Καναδά. Το κανονιστικό πλαίσιο εξετάζεται από την πλευρά του νόμου που ισχύει στον Καναδά για όλες τις επιχειρήσεις (Canada Business Corporations Act) και στη συνέχεια μέσα από τις κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες έχουν καταρτιστεί από το Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada. Όπως δηλώνει και ο τίτλος του, το γραφείο αυτό επιβλέπει βάσει νόμου τη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του Καναδά.

Στο επόμενο κεφάλαιο (τέταρτο) ξεκινάει η ανάπτυξη των δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν για τη συγκεκριμένη εργασία. Γίνεται ανάπτυξη των στατιστικών

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

μεγεθών τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση καθώς και ανάλυση του πληθυσμού και του δείγματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο πέμπτο κεφάλαιο.

1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και αρθρογραφία

1.1 Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης δεν μπορεί να ειπωθεί ως μια στενή έννοια και να οριοθετηθεί με έναν ορισμό λόγω του ότι άπτεται πολλών επιστημονικών κλάδων, ακριβώς όπως και η ίδια η διοίκηση.

Η φράση "εταιρική διακυβέρνηση" μπορεί να περιγράψει μια σειρά κανόνων, σχέσεων, συστημάτων και διαδικασιών βάσει των οποίων λειτουργεί ένας οργανισμός καθώς και ποια είναι η αρχή η οποία ασκεί τη διακυβέρνηση, τον έλεγχο και με ποιο τρόπο και ποιους μηχανισμούς ασκείται η διακυβέρνηση.

Ο ορισμός της εταιρικής διακυβέρνησης που δίνει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ-OECD) ορίζει ότι: «η εταιρική διακυβέρνηση είναι οι μέθοδοι και οι διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες ένας οργανισμός διευθύνεται και ελέγχεται (OECD, 2002 και 2004). Οι δομές εταιρικής διακυβέρνησης ενός οργανισμού καθορίζουν την κατανομή των περιουσιακών δικαιωμάτων και ευθυνών ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες συμφερόντων ενός οργανισμού (διοικητικό συμβούλιο, διευθυντικά στελέχη, μέτοχοι, πιστωτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη) και καταγράφει τους κανόνες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.»¹

Η εταιρική διακυβέρνηση παρέχει επίσης τη δομή μέσω της οποίας καθορίζονται οι στόχοι της εταιρείας και καθορίζονται τα μέσα για την επίτευξη των στόχων αυτών και την παρακολούθηση των επιδόσεων. Η καλή εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα για το διοικητικό

¹<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

συμβούλιο και τη διοίκηση έτσι ώστε να επιδιώκουν στόχους που είναι προς το συμφέρον της εταιρείας και των μετόχων της και που θα διευκολύνουν την αποτελεσματική παρακολούθηση».

Οι κατάλληλες οργανωτικές δομές και πολιτικές καθώς και οι έλεγχοι συμβάλλουν στην προώθηση, αλλά δεν διασφαλίζουν, την καλή εταιρική διακυβέρνηση. Μπορεί να υπάρξει απώλεια καλής διακυβέρνησης λόγω ανεπιθύμητης συμπεριφοράς και ανεπιθύμητων εταιρικών αξιών. Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα των «σκληρών» διαρθρωτικών κανόνων, αλλά και των «μαλακών» παραγόντων συμπεριφοράς που προέρχονται από ειδικούς διευθυντές και τη διοίκηση που εκτελεί πιστά το καθήκον της προς το ίδρυμα.

Αυτό που καθιστά τις οργανωτικές δομές και τις πολιτικές αποτελεσματικές στην πράξη είναι η ύπαρξη ικανών ατόμων που είναι γνώστες και έχουν σαφή κατανόηση του ρόλου τους και που έχουν ισχυρή δέσμευση ως προς την εκτέλεση των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων τους.

Οι David Larcker και Brian Tayan (2011) ορίζουν ως εταιρική διακυβέρνηση το σύνολο των μηχανισμού ελέγχου που χρησιμοποιεί ένας οργανισμό προκειμένου να προστατευτεί από εν δυνάμει κακόβουλους διαχειριστές οι οποίοι μπορεί να βλάψουν τα συμφέροντα των μετόχων (shareholders) και των ενδιαφερόμενων μελών (stakeholders), ωθούμενοι από ίδια συμφέροντα.²

Τέλος από τη Wikipedia παίρνουμε τον εξής ορισμό: «Η εταιρική διακυβέρνηση είναι οι μηχανισμοί, οι διαδικασίες και οι σχέσεις με τις οποίες οι επιχειρήσεις ελέγχονται και κατευθύνονται. Οι δομές και οι αρχές διακυβέρνησης προσδιορίζουν την κατανομή των δικαιωμάτων και των ευθυνών μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων στην εταιρία (όπως το διοικητικό συμβούλιο, τα διευθυντικά στελέχη, οι μέτοχοι, οι πιστωτές, οι ελεγκτές, οι ρυθμιστικές αρχές

²"Corporate Governance Matters A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences" (David Larcker και Brian Tayan)"

και άλλοι ενδιαφερόμενοι) και περιλαμβάνει τους κανόνες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων υποθέσεις.»³

Σε γενικές γραμμές, οι διάφοροι ορισμοί τονίζουν σε διαφορετικούς βαθμούς δύο πλευρές της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης. Από την μια πλευρά τονίζεται η διοικητική πλευρά της εταιρικής διακυβέρνησης η οποία άπτεται και των «εσωτερικών» διοικητικών λειτουργιών του οργανισμού, αλλά και στο «εξωτερικό» νομικό και κανονιστικό πλαίσιο που ορίζεται από τις αρμόδιες κατά περίπτωση εποπτεύουσες αρχές και με το οποίο είναι υποχρεωμένοι να συμμορφώνονται οι οργανισμοί. Από την άλλη πλευρά μεγάλη σημασία δίνεται στην υποχρέωση της προστασίας των συμφερόντων της εταιρίας ως δημόσιου οργανισμού και άρα η προστασία των μετόχων και ενδιαφερόμενων από κακές ή κακόβουλες πρακτικές που μπορεί να ακολουθούν άτομα τα οποία είναι σε διοικητικές θέσεις.

1.2 Θεωρητικό υπόβαθρο Εταιρικής Διακυβέρνησης

1.2.1 Θεωρία Αντιπροσώπευσης (Agency Theory) και η Θεωρία του «Ελεύθερου Καβαλάρη» (Free Rider Theory)

Η εταιρική διακυβέρνηση καλείται να απαντήσει σε ζητήματα τα οποία προκύπτουν από το πρόβλημα εντολέα – εντολοδόχου (Agency theory) ή πιο συγκεκριμένα για τις εταιρίες, από το διαχωρισμό ιδιοκτησίας και ελέγχου – διοίκησης. Οι πρώτοι που ασχολήθηκαν με το πρόβλημα αυτό ήταν οι Berle και Means. (A.A. Berle και G.C. Means, 1967)

³https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Η θεωρία αντιπροσώπευσης, εξετάζοντας το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, εστιάζει στην πιθανή σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στον εντολέα (principal) που δίνει εντολές και στον αντιπρόσωπο (agent) που τις δέχεται, σε ό,τι αφορά τη λήψη αποφάσεων και του ελέγχου στις επιχειρήσεις. Η βασική σχέση αντιπροσώπευσης είναι αυτή μεταξύ διοίκησης και μετόχων μιας επιχείρησης, όμως επεκτείνεται και στις σχέσεις ανάμεσα σε διοίκηση, μετόχους, πιστωτές και ενδιαφερόμενα μέρη. Δύο βασικά προβλήματα είναι πιθανό να προκύψουν στη σχέση μεταξύ εντολέα και αντιπροσώπου:

Το πρώτο πρόβλημα παρουσιάζεται όταν δημιουργείται σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ εντολέα και αντιπροσώπου και υπάρχει δυσχέρεια στην άσκηση ελέγχου της διοίκησης από την πλευρά των μετόχων. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος είναι η σύναψη συμβολαίων ανάμεσα στα δύο μέρη. Στην ιδανική περίπτωση, οι επιχειρηματίες και οι χρηματοδότες θα υπέγραφαν ένα «ολοκληρωμένο» συμβόλαιο, το οποίο θα καθόριζε με ακρίβεια τις ενέργειες της διοίκησης καθώς και τον τρόπο διανομής των κερδών αλλά αυτό δεν είναι εφικτό καθώς δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν όλα τα γεγονότα που μπορεί να συμβούν το μέλλον. Πάντως, κρίνεται αναγκαίο να οριστεί ποιος θα είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων (residual control rights) σε μία τέτοια περίπτωση.

Το δεύτερο πρόβλημα προκύπτει από το γεγονός ότι θεωρητικά, από τη στιγμή που οι μέτοχοι διαθέτουν τα κεφάλαιά τους θα μπορούσαν να αποφασίζουν οι ίδιοι κάθε φορά που έπρεπε να ληφθεί μια απόφαση, ακόμη και αν το γεγονός που την προκάλεσε δεν ήταν προγραμματισμένο. Όμως οι μέτοχοι αφενός μπορεί να μην διαθέτουν πλήρη πληροφόρηση ούτε να έχουν τις εξειδικευμένες ή το χρόνο για τη λήψη όλων των αποφάσεων. Γι' αυτό άλλωστε εκχωρούν εξουσίες στη διοίκηση. Ως συνέπεια, στελέχη της διοίκησης συγκεντρώνουν τα περισσότερα δικαιώματα λήψης αποφάσεων (residual control rights) σε σύγκριση με τους μετόχους καθώς και τη διακριτική ευχέρεια διανομής κεφαλαίων.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Σε συνδυασμό με το παραπάνω, συναντάται και το πρόβλημα του «ελεύθερου καβαλάρη» (free rider problem) μιας κακής οικονομικής συμπεριφοράς που περιγράφεται στην «τραγωδία των κοινών» (tragedy of the commons).

Γενικά στην οικονομία το αρνητικό αυτό φαινόμενο προκύπτει όταν δεν υπάρχουν σαφώς καθορισμένα ιδιοκτησιακά δικαιώματα και δύναται να γίνει κατάχρηση κάποιου «κοινού» αγαθού. Στην περίπτωση των Α.Ε. όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός μικρομετόχων, ο μεγάλος αριθμός στην δεν θα ενδιαφέρεται να ασκήσει τα δικαιώματά του είτε γιατί θεωρεί ότι δεν θα έχει επιρροή, είτε γιατί δεν έχει πληροφόρηση. Έτσι τα απεμπολεί και τα καθιστά «κοινά», δηλαδή διαχειρίσιμα από τα στελέχη της διοίκησης.

Η απόκλιση μεταξύ των διαχειριστών και των ιδιοκτητών μπορεί να μειωθεί μέσω ορισμένων μηχανισμών ελέγχου, όπως οι δομές κινήτρων (π.χ. ιδιοκτησιακή διαχείριση), το διοικητικό συμβούλιο, η αγορά εταιρικού ελέγχου και η παρακολούθηση από μεγάλους μετόχους. Ωστόσο, η παρακολούθηση από τους μεγάλους μετόχους συνδέεται με ένα σοβαρό μειονέκτημα: η συγκέντρωση της ιδιοκτησίας είναι δυνατόν να οδηγήσει σε συγκρουσιακές σχέσεις μεταξύ ισχυρών – μεγάλων μετόχων και αδύναμων μειοψηφούντων μετόχων. Από την άλλη πλευρά, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να επιβλέπει και να ελέγχει τις ενέργειες της διοίκησης, διασφαλίζοντας τα συμφέροντα των μετόχων. Με άλλα λόγια, το διοικητικό συμβούλιο ενεργεί ως εκπρόσωπος των συμφερόντων των μετόχων. Οι μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζουν την ύπαρξη αποτελεσματικής διαδικασίας και δομών διαχείρισης, όπως η ανεξαρτησία των διευθυντών, το κατάλληλο υπόβαθρο και οι αρμοδιότητες των διευθυντών, η επαρκής ροή πληροφοριών προς τους διευθυντές από τη διοίκηση κ.λπ.

1.2.2 Το μοντέλο των μετόχων (shareholders) και το μοντέλο των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders)

Στο μοντέλο των μετόχων, το πρόβλημα εντοπίζεται στην αντίθεση μεταξύ των ευκαιριακών ενεργειών της διοίκησης και των συμφερόντων των μετόχων. Οι τελευταίοι συνήθως χρησιμοποιούν τις επιλογές εξόδου τους εάν διαφωνούν με τη διοίκηση ή εάν απογοητεύονται από την απόδοση της εταιρείας, σηματοδοτώντας - μέσω της μείωσης των τιμών των μετοχών - την αναγκαιότητα των στελεχών να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησής τους. Το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης διαμορφώνεται από τις απαιτήσεις εισαγωγής στο χρηματιστήριο και από ένα ευρύ φάσμα κανονισμών και νόμων που αφορούν τους περιορισμούς των συναλλαγών εμπιστευτικών πληροφοριών, τον ανταγωνισμό για τον έλεγχο της διοίκησης, τις λογιστικές εκθέσεις και τη δημοσιοποίηση και την ανεξαρτησία των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Ο απώτερος στόχος είναι η προστασία των συμφερόντων των εξωτερικών (μειονοτικών) μετόχων.

Ένα εναλλακτικό μοντέλο, το μοντέλο των ενδιαφερομένων μερών, που εντοπίζεται περισσότερο στην ηπειρωτική Ευρώπη και την Ασία, χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική ιδιοκτησία, μακροπρόθεσμα δεσμευμένους επενδυτές και σχετικά χαμηλή σημασία της χρηματιστηριακής αγοράς και της αγοράς. Οι μεγάλοι μέτοχοι επηρεάζουν τη διαχείριση δια ζώσης, συνήθως μέσω άτυπων και ιδιωτικών συναντήσεων. Επομένως, το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης ως πρόβλημα εντολέα – εντολοδόχου συνίσταται στο πώς να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα των ισχυρών κατόχων μετοχών και των αδύναμων μετόχων της μειοψηφίας. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων φορέων υποδεικνύει σαν λύση την εκπροσώπηση στα διοικητικά συμβούλια από πολλές ομάδες (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενοι και εκπρόσωποι της τοπικής κοινότητας). Αν και η προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη δέσμευση, δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί

μια κατάλληλη λειτουργία χρησιμότητας μεγιστοποίησης (όπως η λειτουργία μεγιστοποίησης κερδών στο μοντέλο των μετόχων).

1.3 Φορείς Διακυβέρνησης

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στην εταιρική διακυβέρνηση εμπλέκονται διάφοροι φορείς ή ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Σημαντικές για τη μελέτη μας κατηγορίες ενδιαφερόμενων είναι:

1) Οι Μέτοχοι: Οι είναι οι πλεονασματικές οικονομικές μονάδες, φυσικά ή νομικά πρόσωπα, οι οποίες επενδύουν τα κεφάλαια τους αγοράζοντας μετοχές σε μια εταιρεία και φυσικά αναμένουν κάποια απόδοση για την επένδυσή τους αυτή.

2) Το Διοικητικό Συμβούλιο: Είναι το συμβούλιο που εκλέγεται από τη γενική συνέλευση και εκφράζει τη πλειοψηφία των μετόχων, ορίζει τα διευθυντικά στελέχη και ελέγχει – επιβλέπει την απόδοση της διοίκησης χωρίς, όμως να επεμβαίνει στις καθημερινές διοικητικές αποφάσεις. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί ένα από τα κεντρικά αντικείμενα μελέτης αυτής της εργασίας και θα αναφερθούμε εκτενέστατα σε αυτό παρακάτω.

3) Τα Διευθυντικά Στελέχη: Είναι το σύνολο των εκτελεστικών στελεχών τα οποία είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της ομαλής και κερδοφόρας πορείας της εταιρείας.

4) Οι Εργαζόμενοι: Είναι τα πρόσωπα αυτά που έχουν μια σχέση εξαρτημένης εργασίας με την εταιρία (υπάλληλοι) ή μερικώς εξαρτημένης (συνεργάτες). Λόγω της σχέσης αυτής έχουν συμφέρον προς την προώθηση της αποτελεσματικότητας και τη διατήρηση της εταιρείας σε τροχιά ανάπτυξης,

ώστε αυτή να είναι κερδοφόρα και οι ίδιοι να διασφαλίζουν τις θέσεις εργασίας τους και τα εισοδήματά τους.

5) Οι Πιστωτές: Είναι τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που απαιτούν την επιστροφή κεφαλαίων που δάνεισαν και φυσικά τους νόμιμους τόκους.

6) Οι Προμηθευτές, και οι Πελάτες της εταιρείας: Είναι τα φυσικά και νομικά πρόσωπα που είτε προμηθεύουν την εταιρία με προϊόντα και υπηρεσίες είτε προμηθεύονται από αυτή προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι προς το συμφέρον τους η ομαλή πορεία της λειτουργίας της εταιρείας ώστε να διασφαλίζουν τις αμοιβές τους ή τα αγαθά τους.

7) Το Κράτος: Έχει δηλωμένο στόχο την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη ώστε να εισπράττει φόρους και εισφορές και παράλληλα δεν επιθυμεί τις κοινωνικές επιπτώσεις που μπορεί να φέρει πιθανή κακή ή μη λειτουργία των επιχειρήσεων.

1.3.1 Το Διοικητικό Συμβούλιο (board of directors)

Το Διοικητικό Συμβούλιο και η ανώτερη διοίκηση της εταιρείας είναι αυτοί που είναι τελικά υπεύθυνοι για την ασφάλεια και την ευρωστία της εταιρείας και τη συμμόρφωσή της με τη νομοθεσία που την διέπει. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση, την καθοδήγηση και την γενική εποπτεία της διαχείρισης και των λειτουργιών ολόκληρου της εταιρείας. Η Ανώτερη Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και είναι υπεύθυνη για την καθοδήγηση και την επίβλεψη των λειτουργιών της εταιρείας. Αυτή η διάκριση στις ευθύνες μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου και της Ανώτατης Διοίκησης είναι κρίσιμη.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Η σύνθεση της Ανώτατης Διοίκησης μιας εταιρείας διαφέρει από ίδρυμα σε ίδρυμα. Η Ανώτερη Διοίκηση απαρτίζεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (Chief Executive Officer) και από τα άτομα που είναι άμεσα υπεύθυνα έναντι του Διευθύνοντος Συμβούλου. Εκτός από αυτά τα άτομα, η Ανώτερη Διοίκηση μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τις εποπτικές λειτουργίες, όπως ο Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών (CFO), ο Διευθυντής Κινδύνου (CRO) ο Υπεύθυνος Συμμόρφωσης (CCO), ο Επικεφαλής Εσωτερικός Ελεγκτής και ο επικεφαλής αναλογιστής (CA).

Να τονίσουμε εδώ ότι σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση των εταιρειών συνολικά, η εταιρική διακυβέρνηση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων διαφοροποιείται κυρίως στη διαχείριση κινδύνων, λόγω της μοναδικής φύσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των κινδύνων που αναλαμβάνουν σε σχέση με άλλες εταιρείες.

Η έννοια του διοικητικού συμβουλίου είναι συνυφασμένη με την εταιρία της οποίας η κυριότητα μοιράζεται σε μετοχές οι οποίες διαπραγματεύονται δημόσια (public company), δηλαδή της Ανώνυμης Εταιρίας (A.E.) και δη της εισηγμένης A.E.

Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες του διοικητικού συμβουλίου καθορίζονται από το καταστατικό του εκάστοτε οργανισμού και υπόκεινται στους νόμους και τις ρυθμίσεις που απορρέουν από το νομικό πλαίσιο της χώρας καθώς και από το ρυθμιστικό πλαίσιο διεθνών οργανισμών και αρχών. Ανεξαρτήτως από το νομικό πλαίσιο, διοικητικό συμβούλιο είναι το σώμα το οποίο έχει την υψηλότερη θέση ευθύνης στη διοίκηση του οργανισμού και στις περιπτώσεις των A.E., εκλέγεται από το σώμα των μετόχων. Έχει υποχρέωση να παρακολουθεί τη διαχείριση του οργανισμού και να διασφαλίζει ότι η διοίκηση λειτουργεί προς το συμφέρον της εταιρείας και των μετόχων. Επίσης αξιολογεί και εκτιμά την απόδοση της εταιρείας και της διοίκησης, εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο και επιβλέπει τις διαδικασίες ελέγχου και υποβολής εκθέσεων.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Στο διοικητικό συμβούλιο προΐσταται ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου (Chairman of the Board). Ο πρόεδρος δεν πρέπει να συγχέεται με τον διευθύνοντα σύμβουλο (Chief Executive Officer – CEO) αν και δύναται το ίδιο άτομο να κατέχει και τις δύο θέσεις. Το ζήτημα της δυαδικότητας προέδρου και διευθύνοντος συμβούλου απασχολεί την εταιρική διακυβέρνηση και είναι ένα από τα μεγέθη που υπολογίζονται στην παρούσα εργασία. Συνοπτικά αναφέρουμε ότι είναι παράγοντας βαθμού ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου από την εκτελεστική (executive) διοίκηση.

1.3.2 Οι επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου (Board Committees)

Το διοικητικό συμβούλιο συνήθως πλαισιώνεται από επιτροπές οι οποίες έχουν επικεφαλής εκτελεστικούς διευθυντές οι οποίοι μπορεί να είναι ή να μην είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Αυτές οι επιτροπές έχουν αρμοδιότητες που τους τις έχει μεταβιβάσει το διοικητικό συμβούλιο.

Χαρακτηριστικές επιτροπές:

Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνου (risk committee): Η επιτροπή κινδύνου ασχολείται με τους τύπους κινδύνων στους οποίους μπορεί να εκτεθεί το ίδρυμα και των τεχνικών και συστημάτων που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό, τη μέτρηση, την παρακολούθηση, την αναφορά και τον μετριασμό αυτών των κινδύνων. Η Επιτροπή Κινδύνου θα πρέπει να επιδιώξει διαβεβαιώσεις από τον Chief Risk Officer ότι η επίβλεψη των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος είναι ανεξάρτητη από την επιχειρησιακή διαχείριση, ότι διαθέτει επαρκείς πόρους και έχουν κατάλληλη εικόνα για ολόκληρο τον οργανισμό.

Επιτροπή ελέγχου (audit committee): Είναι επιφορτισμένη με την επίβλεψη των χρηματοοικονομικών εκθέσεων και τη δημοσιότητά αυτών. απαραίτητη εσωτερική. Κάνει τους απαραίτητους ελέγχους για να διασφαλίζεται ότι οι συναλλαγές είναι κατάλληλα εξουσιοδοτημένες και περιουσιακά στοιχεία προστατεύονται από μη εξουσιοδοτημένη χρήση. Στελεχώνεται από εξειδικευμένο προσωπικό με καθορισμένη κατανομή των ευθυνών, Η Επιτροπή Πλεμένος Αλέξανδρος

Ελέγχου εξετάζει τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις τόσο της διοίκησης όσο και των ανεξάρτητων ελεγκτών.

Επιτροπή διακυβέρνησης (governance committee): Αναζητά και να συστήνει κατάλληλους υποψηφίους για κενές θέσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο και να διασφαλίζει την προοδευτική και ενδεδειγμένη ανανέωση της διάρθρωσης του Διοικητικού Συμβουλίου, όπως απαιτείται. Για το σκοπό αυτό, η επιτροπή αξιολογεί τις απαιτούμενες δεξιότητες και προσόντα, όσον αφορά την εμπειρογνωμοσύνη, τη γνώση και την εμπειρία, των προσώπων που θα ήταν κατάλληλα να συμμετάσχουν στο διοικητικό συμβούλιο και όσον αφορά την ποικιλομορφία και την ανεξαρτησία και προτείνει την κατάλληλη ισορροπία. Στα καθήκοντά της μπορεί να περιλαμβάνονται:

- Να εκτιμά την καταλληλότητα της διάρθρωσης, του μεγέθους και της σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου και να υποβάλει στην Επιτροπή σχετικές προτάσεις σχετικά με οποιεσδήποτε αλλαγές μπορεί να απαιτούνται.
- Να διασφαλίζει ότι θα υπάρχουν ανά πάσα στιγμή απρόβλεπτα για την κατάλληλη διαδοχή στις θέσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου, του CFO και άλλων εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και θα ενημερώνουν σχετικά το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Να προβαίνει σε συστάσεις σχετικά με την ορθή εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη τους ισχύοντες νόμους
- Να είναι επιφορτισμένη με το να συνάγει συμπεράσματα από τις απαντήσεις των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με το ετήσιο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης και να προβαίνει σε σχετικές προτάσεις και συστάσεις προς το Διοικητικό Συμβούλιο.

Επιτροπή ανθρωπίνων πόρων (human resources committee): Εποπτεύει γενικά τις πολιτικές μισθοδοσίας και παροχών της εταιρείας, αξιολογεί την απόδοση των εκτελεστικών στελεχών και εποπτεύει και καθορίζει αποζημιώσεις για τα διευθυντικά στελέχη της Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένου του Διευθύνοντος Συμβούλου του (CEO). Επίσης εξετάζει και συζητά με τη

Διοίκηση την έκθεση σχετικά με τη μισθοδοσία και συστήνει στο Διοικητικό Συμβούλιο τη συμπερίληψή της στην ετήσια έκθεση της Εταιρείας.

Επιπλέον είναι στη διακριτική ευχέρεια του Συμβουλίου να συστήσει και άλλες επιτροπές ανάλογα με τις ανάγκες που κρίνει ότι υπάρχουν, όπως για επιτροπές για νομικά θέματα, επιτροπές για θέματα διαχείρισης κινδύνων, επιτροπές για ειδικά επιστημονικά και τεχνολογικά θέματα, κ.α.

1.3.3 Δομή του Διοικητικού Συμβουλίου

Η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να έχει διάφορες μορφές. Για την καλύτερη μελέτη του αντικειμένου αναζητούμε κάποια χαρακτηριστικά του τα οποία περιγράφουν τη μορφή του και μας δίνουν μια εικόνα του η οποία βασίζεται σε συγκρίσιμα μεγέθη. Τέτοια είναι:

- Ο αριθμός των μελών του.
- Η σχέση των μελών με τον ίδιο τον οργανισμό. Αν μιλάμε για μια θέση εξάρτησης μιλάμε για μη ανεξάρτητο μέλος. Αντίθετα τα μέλη τα οποία δεν έχουν σχέση εξάρτησης με τον οργανισμό χαρακτηρίζονται ως ανεξάρτητα
- Η αναλογία αντρών γυναικών ή το ποσοστό των γυναικών μελών του Διοικητικού συμβουλίου
- Αν το ίδιο πρόσωπο κατέχει την θέση του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου (Chairman) και τη θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO).

1.3.4 Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να έχουν διακριτούς ρόλους. Οι ρόλοι αυτοί αναλύονται παρακάτω:

Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου (Chairman): Εκλέγεται από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και προεδρεύει κατά τις συνεδριάσεις. Διασφαλίζει την ομαλή διεξαγωγή των συνεδριάσεων και προσπαθεί να υπάρχουν αποφάσεις που εδράζονται στη συναίνεση. Μπορεί να έχει εκτελεστικό αλλά και μη εκτελεστικό χαρακτήρα στη δομή του ιδρύματος.

Πλεμένος Αλέξανδρος

Διευθύνων Σύμβουλος (CEO): Είναι το ανώτατο στέλεχος μιας εταιρίας και στις αρμοδιότητές του περιλαμβάνονται η λήψη σημαντικών εταιρικών αποφάσεων και η διαχείριση όλων των πόρων που έχει στη διάθεσή της η εταιρία. Είναι σχεδόν πάντα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ Συμβουλίου και οργανισμού.

Διευθυντής (Director): Πρόσωπο που εκλέγεται να είναι μέλος του διοικητικού Συμβουλίου. Ένας διευθυντής μπορεί να έχει και εκτελεστικά καθήκοντα οπότε μιλάμε για Εκτελεστικό Διευθυντή (Executive Director) ή να μην έχει οπότε είναι Μη Εκτελεστικός Διευθυντής (Non Executive Director).

Ανεξάρτητος Διευθυντής (Independent Director): Διευθυντής ο οποίος δεν έχει ουσιαστικές σχέσεις και εξαρτήσεις από τον οργανισμό και έχει μόνο τον ρόλο του διευθυντή – μέλους του Διοικητικού συμβουλίου στον οργανισμό.

Η ανεξαρτησία του Προέδρου αλλά και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου διαχωρίζει σαφώς τη διοίκηση και τον έλεγχο της από την πλευρά των μετόχων σε σχέση με την «εσωτερική» διοίκηση του οργανισμού.

2 Διεθνείς Πρακτικές

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν τεθεί ως καλές πρακτικές από οργανισμούς με διεθνές κύρος και ρόλο.

2.1 Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (Ο.Ο.Σ.Α.)

Υπερεθνικές αρχές, όπως ο ΟΟΣΑ ανέπτυξαν ένα σύνολο εθελοντικών αρχών και συστάσεων που εφιστούν την προσοχή για τον ελάχιστο σεβασμό των βασικών κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης παγκοσμίως. Η σύγκλιση των

κανονιστικών πλαισίων εταιρικής διακυβέρνησης περιγράφεται καλύτερα από τις αρχές του ΟΟΣΑ για την εταιρική διακυβέρνηση οι οποίες προορίζονται να εφαρμοστούν επαρκώς σε οποιοδήποτε εθνικό νομικό καθεστώς. Οι αρχές του ΟΟΣΑ (OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>) καλύπτουν πέντε τομείς:

1 Διασφάλιση της βάσης για ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να προάγει διαφανείς και δίκαιες αγορές και την αποτελεσματική κατανομή των πόρων. Θα πρέπει να είναι συνεπές με το κράτος δικαίου και να υποστηρίζει αποτελεσματική εποπτεία και έλεγχο.

2 Τα δικαιώματα και η δίκαιη μεταχείριση των μετόχων και των βασικών λειτουργιών ιδιοκτησίας. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να προστατεύει και να διευκολύνει την άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων και τη διασφάλιση της δίκαιης μεταχείρισης όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μειοψηφούντων και των αλλοδαπών μετόχων. Όλοι οι μέτοχοι πρέπει να έχουν την ευκαιρία να λάβουν αποτελεσματική αποζημίωση για παραβίαση των δικαιωμάτων τους.

3 Οι θεσμικοί επενδυτές, οι χρηματιστηριακές αγορές και άλλοι ενδιάμεσοι. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να παρέχει υγιή κίνητρα σε όλη την επενδυτική αλυσίδα και να παρέχεται η δυνατότητα στις αγορές μετοχών να λειτουργούν με τρόπο που συμβάλλει στην καλή εταιρική διακυβέρνηση.

4 Ο ρόλος των ενδιαφερομένων στην εταιρική διακυβέρνηση. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να αναγνωρίζει τα δικαιώματα των μετόχων που έχουν συσταθεί με νόμο ή μέσω αμοιβαίων συμφωνιών και να ενθαρρύνει την ενεργό συνεργασία μεταξύ των εταιρειών και των ενδιαφερόμενων μερών για τη δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας και αειφορίας από οικονομικά υγιείς επιχειρήσεις.

5 Δημοσιότητα και διαφάνεια. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει την έγκαιρη και ακριβή γνωστοποίηση σε όλα τα ουσιώδη ζητήματα που αφορούν την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής κατάστασης, των επιδόσεων, της ιδιοκτησίας και διακυβέρνησης της εταιρείας.

6 Οι ευθύνες του συμβουλίου. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να διασφαλίζει τη στρατηγική καθοδήγηση της εταιρείας, την αποτελεσματική παρακολούθηση της διαχείρισης από το διοικητικό συμβούλιο και την ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου έναντι της εταιρείας και των μετόχων.

2.2 Η Επιτροπή της Βασιλείας και οι Αρχές για τα
χρηματοπιστωτικά ιδρύματα Basel Committee on Banking Supervision
Guidelines for Corporate governance principles for banks, July 2015

Η Επιτροπή της Βασιλείας είναι μια διεθνής επιτροπή η οποία ασχολείται με την ανάπτυξη κανόνων και αρχών για τη ρύθμιση των χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων. Αποτελείται από είκοσι επτά χώρες μέλη και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Χώρα μέλος της είναι και ο Καναδάς.

Όπως αναφέρει στις οδηγίες του 2015:

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση είναι κρίσιμη για την εύρυθμη λειτουργία του τραπεζικού τομέα και της οικονομίας στο σύνολό της. Οι τράπεζες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην οικονομία με τη διαμεσολάβηση κεφαλαίων από αποταμιευτές και καταθέτες σε δραστηριότητες που υποστηρίζουν επιχειρήσεις και συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη. Η ασφάλεια και η ευρωστία των τραπεζών είναι καθοριστικής σημασίας για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και ο τρόπος με τον οποίο ασκούν τις δραστηριότητές τους είναι καθοριστικής σημασίας για την οικονομική υγεία. Οι αδυναμίες διακυβέρνησης στις τράπεζες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο

Πλεμένος Αλέξανδρος

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

στο χρηματοπιστωτικό σύστημα μπορεί να οδηγήσουν στη μετάδοση προβλημάτων σε ολόκληρο τον τραπεζικό τομέα και την οικονομία στο σύνολό της.

Ο πρωταρχικός στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να διασφαλίζει το συμφέρον των ενδιαφερομένων μερών σε συμμόρφωση με το δημόσιο συμφέρον σε βιώσιμη βάση. Μεταξύ των ενδιαφερομένων, ιδίως όσον αφορά τις τράπεζες λιανικής, το ενδιαφέρον των μετόχων είναι δευτερεύον του ενδιαφέροντος των καταθετών.

Η εταιρική διακυβέρνηση καθορίζει την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών με τις οποίες εκτελούνται οι λειτουργίες και οι υποθέσεις μιας τράπεζας από το διοικητικό συμβούλιο και το ανώτερο διοικητικό συμβούλιο, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Καθορισμός της στρατηγικής και των στόχων της τράπεζας.
- Επιλογή και επίβλεψη του προσωπικού.
- Η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης της τράπεζας.
- Η προστασία των συμφερόντων των καταθετών, η ανταπόκριση στις υποχρεώσεις προς τους μετόχους και ο συνυπολογισμός των συμφερόντων των άλλων αναγνωρισμένων ενδιαφερομένων μερών.
- Η ευθυγράμμιση της εταιρικής κουλτούρας, των εταιρικών δραστηριοτήτων και της συμπεριφοράς με την προσδοκία ότι η τράπεζα θα λειτουργεί με ασφαλή και υγιή τρόπο, με ακεραιότητα και σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.
- Καθορισμός λειτουργιών ελέγχου.

Η καθοδήγηση της Επιτροπής της Βασιλείας βασίζεται στις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης που δημοσιεύονται από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Οι γενικώς αποδεκτές και μακρόπνοες

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

αρχές του ΟΟΣΑ αποσκοπούν να βοηθήσουν τις κυβερνήσεις στις προσπάθειές τους να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τα πλαίσια τους για εταιρική διακυβέρνηση και να παράσχουν καθοδήγηση στους συμμετέχοντες και στις ρυθμιστικές αρχές των χρηματοπιστωτικών αγορών.

Οι εποπτικοί φορείς ενδιαφέρονται έντονα για την ορθή εταιρική διακυβέρνηση, καθώς αποτελούν ουσιώδες στοιχείο για την ασφαλή και υγιή λειτουργία μιας τράπεζας και ενδέχεται να επηρεάσουν δυσμενώς το προφίλ κινδύνου της τράπεζας εάν δεν λειτουργούν αποτελεσματικά. Οι καλά κυβερνημένες τράπεζες συμβάλλουν στη διατήρηση μιας αποδοτικής και οικονομικά αποδοτικής εποπτικής διαδικασίας, καθώς υπάρχει λιγότερη ανάγκη για εποπτική παρέμβαση.

Η χρηστή εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να επιτρέψει στον επιβλέποντα να έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις εσωτερικές διαδικασίες της τράπεζας. Από αυτή την άποψη, η εποπτική πείρα υπογραμμίζει τη σημασία της ύπαρξης κατάλληλων επιπέδων εξουσίας, ευθύνης, λογοδοσίας και ελέγχων και ισορροπιών σε κάθε τράπεζα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων του διοικητικού συμβουλίου, αλλά και των ανώτερων διοικητικών στελεχών και των αρμοδιοτήτων σχετικά με τον κίνδυνο, .

Η επιτροπή και τα κράτη μέλη της έχουν δει τις τράπεζες να ενισχύουν τις γενικές τους πρακτικές διακυβέρνησης και οι εποπτικές αρχές ενισχύουν τις διαδικασίες εποπτείας τους.

- Γενικά, οι τράπεζες επιδεικνύουν καλύτερη κατανόηση των σημαντικών στοιχείων της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως η αποτελεσματική εποπτεία των διοικητικών συμβουλίων, η αυστηρή διαχείριση κινδύνων, οι ισχυροί εσωτερικοί έλεγχοι, η συμμόρφωση και άλλοι συναφείς τομείς. Επιπλέον, πολλές τράπεζες έχουν σημειώσει πρόοδο όσον αφορά την εκτίμηση των δεξιοτήτων και προσόντων των συλλογικών συμβούλων, την ίδρυση ανεξάρτητων επιτροπών κινδύνου συμβουλίου, την καθιέρωση και ανύψωση του ρόλου του υπεύθυνου Πλεμένος Αλέξανδρος

κινδύνου (CRO) και την ενσωμάτωση των συζητήσεων μεταξύ επιτροπών ελέγχου και επιτροπών κινδύνου.

- Οι εθνικές αρχές έχουν λάβει μέτρα για τη βελτίωση της ρυθμιστικής και εποπτικής εποπτείας της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων στις τράπεζες. Τα μέτρα αυτά περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ή ενίσχυση υφιστάμενων ρυθμίσεων ή καθοδήγησης, την αύξηση των εποπτικών προσδοκιών για τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνου, την πιο συχνή συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου και της διοίκησης και την αξιολόγηση της ακρίβειας και της χρησιμότητας των πληροφοριών που παρέχονται στο διοικητικό συμβούλιο.

Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να θέσει τον "τόνο στην κορυφή" και να επιβλέπει το ρόλο της διοίκησης στην καλλιέργεια και διατήρηση μιας υγιούς εταιρικής κουλτούρας και μιας κουλτούρας κινδύνου. Η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει γραπτό κώδικα δεοντολογίας ή κώδικα δεοντολογίας. Οποιοσδήποτε κώδικας προορίζεται να προωθήσει μια νοοτροπία τιμιότητας και λογοδοσίας για την προστασία του συμφέροντος των πελατών και των μετόχων της.

Αρχή 1: Γενικές ευθύνες του συμβουλίου

Το διοικητικό συμβούλιο έχει τη γενική ευθύνη για την τράπεζα, συμπεριλαμβανομένης της έγκρισης και της επίβλεψης της εφαρμογής από μέρους της διοίκησης των στρατηγικών στόχων, του πλαισίου διακυβέρνησης και της εταιρικής κουλτούρας της τράπεζας.

Αρχή 2: Προσόντα και σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι και να παραμένουν κατάλληλα, ατομικά και συλλογικά, για τις θέσεις τους. Πρέπει να κατανοούν τον ρόλο τους στον έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση και να είναι σε θέση να ασκούν ορθή και αντικειμενική κρίση σχετικά με τις υποθέσεις της τράπεζας.

Αρχή 3: Δομή και πρακτικές του συμβουλίου

Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να ορίσει τις κατάλληλες δομές και πρακτικές διακυβέρνησης για τη δική του λειτουργία και να θέσει σε εφαρμογή τα μέσα για την τήρηση αυτών των πρακτικών και να επανεξετάζεται περιοδικά για συνεχή αποτελεσματικότητα.

Αρχή 4: Ανώτερη διοίκηση

Υπό την καθοδήγηση και επίβλεψη του διοικητικού συμβουλίου, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εκτελούν και να διαχειρίζονται τις δραστηριότητες της τράπεζας κατά τρόπο συνεπή με την επιχειρηματική στρατηγική, την όρεξη για ανάληψη κινδύνου, τις αποδοχές και άλλες πολιτικές που εγκρίνει το συμβούλιο.

Αρχή 5: Διακυβέρνηση των επιχειρηματικών ομίλων (group structure)

Σε μια ομαδική δομή (επιχειρηματικός όμιλος), το διοικητικό συμβούλιο της μητρικής εταιρείας έχει τη συνολική ευθύνη για την ομάδα και για τη διασφάλιση της δημιουργίας και της λειτουργίας ενός σαφούς πλαισίου διακυβέρνησης κατάλληλο για τη δομή, τις επιχειρήσεις και τους κινδύνους του ομίλου και των οντοτήτων του.

Αρχή 6: Λειτουργία διαχείρισης κινδύνου

Οι τράπεζες θα πρέπει να έχουν μια αποτελεσματική ανεξάρτητη λειτουργία διαχείρισης κινδύνου, υπό την καθοδήγηση ενός επικεφαλής υπεύθυνου κινδύνου (CRO), με επαρκή αναλογία, ανεξαρτησία, πόρους και πρόσβαση στο διοικητικό συμβούλιο.

Αρχή 7: Προσδιορισμός, παρακολούθηση και έλεγχος κινδύνου

Οι κίνδυνοι θα πρέπει να εντοπίζονται, να παρακολουθούνται και να ελέγχονται σε συνεχή βάση σε επίπεδο τράπεζας και ατομικής οντότητας. Η πολυπλοκότητα της υποδομής διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου

της τράπεζας πρέπει να συμβαδίζει με τις αλλαγές στο προφίλ κινδύνου της τράπεζας, στο εξωτερικό περιβάλλον κινδύνου και στην πρακτική του κλάδου.

Αρχή 8: Γνωστοποίηση του κινδύνου

Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων απαιτεί ισχυρή επικοινωνία εντός της τράπεζας σχετικά με τον κίνδυνο, τόσο σε ολόκληρο τον οργανισμό όσο και μέσω της υποβολής εκθέσεων στο διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Αρχή 9: Συμμόρφωση με το νομικό πλαίσιο

Το διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη της διαχείρισης του κινδύνου μη συμμόρφωσης της τράπεζας. Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να καθιερώσει μια λειτουργία συμμόρφωσης και να εγκρίνει τις πολιτικές και διαδικασίες της τράπεζας για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, την παρακολούθηση και την υποβολή εκθέσεων και παροχή συμβουλών σχετικά με τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης.

Αρχή 10: Εσωτερικός έλεγχος

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να παρέχει ανεξάρτητη διαβεβαίωση στο διοικητικό συμβούλιο και θα πρέπει να υποστηρίζει συμβούλια και ανώτερα διοικητικά στελέχη για την προώθηση μιας αποτελεσματικής διαδικασίας διακυβέρνησης και την μακροπρόθεσμη ευρωστία της τράπεζας.

Αρχή 11: Αποζημίωση

Η διάρθρωση των αμοιβών της τράπεζας πρέπει να υποστηρίζει την υγιή εταιρική διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνων

Αρχή 12: Γνωστοποίηση και διαφάνεια

Η διακυβέρνηση της τράπεζας θα πρέπει να είναι επαρκώς διαφανής για τους μετόχους της, τους καταθέτες, άλλους σχετικούς ενδιαφερόμενους και τους συμμετέχοντες στην αγορά.

Αρχή 13: Ο ρόλος των εποπτικών αρχών

Οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να παρέχουν οδηγίες και να εποπτεύουν την εταιρική διακυβέρνηση στις τράπεζες, μεταξύ άλλων μέσω περιεκτικών αξιολογήσεων και τακτικής αλληλεπίδρασης με συμβούλια και ανώτερα διοικητικά στελέχη, να απαιτούν βελτιώσεις και διορθωτικές ενέργειες όπως είναι απαραίτητο και να ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση με άλλους εποπτικούς φορείς.

3. Κανονιστικό πλαίσιο

3.1 Γενικά στοιχεία

Διοικητικά ο Καναδάς είναι ομοσπονδιακή κοινοβουλευτική δημοκρατία και συνταγματική μοναρχία. Διαιρείται σε δέκα επαρχίες (provinces) και τρεις περιοχές (territories). Στο βαθμό που ενδιαφέρει την παρούσα εργασία, δύναται να θεωρηθούν το ίδιο και να λογιστούν σαν δεκατρείς «πολιτείες» κατά την έννοια των πολιτειών των Η.Π.Α. η διοικητική διαίρεση των οποίων είναι πιο γνωστή στον μέσο αναγνώστη. Άρα μπορούμε να μιλάμε για ομοσπονδιακό νόμο και για το νόμο των επαρχιών και περιοχών ως πολιτειακό νόμο για χάρη ευκολίας.

Η εταιρική διακυβέρνηση των καναδικών εταιριών διέπεται από νόμους περί εταιρειών και νόμους περί κινητών αξιών.

Οι καναδικές εταιρείες μπορούν να ενσωματωθούν (incorporated) σύμφωνα με τον ομοσπονδιακό καναδικό νόμο περί επιχειρήσεων ή σύμφωνα με κάποιο από τους παρόμοιους πολιτειακούς (provincial ή territorial) νόμους που διέπουν τα εταιρικά καταστατικά. Αυτά τα καταστατικά ρυθμίζουν τις συνηθισμένες και τις έκτακτες εταιρικές συναλλαγές.

Η ρύθμιση των αξιόγραφων είναι ευθύνη των τοπικών αρχών, καθεμία από τις οποίες έχουν τη δική της νομοθεσία και κανονιστική ρύθμιση των κινητών αξιών. Οι επαρχίες του Οντάριο και του Κεμπέκ έχουν επιπλέον κανόνες που αποσκοπούν στη διασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης των μειοψηφούντων μετόχων.

Οι ρυθμιστικές αρχές των πολιτειών συντονίζουν τις δραστηριότητές τους μέσω ενός φόρουμ για την εναρμόνιση των ρυθμίσεων στη χώρα: το CSA (Canadian

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Securities Administrators). Τα τελευταία χρόνια το CSA έχει αναπτύξει ένα σύστημα αμοιβαίας συνεργασίας η οποία καθορίζει έναν ρυθμιστή κινητών αξιών ως κύριο οργανισμό όταν πρόκειται για την εξέταση αιτήσεων ή εγγράφων κοινοποίησης από καναδικές Α.Ε.

Οι μεγαλύτερες καναδικές Α.Ε. είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο του Τορόντο (TSX, Toronto Stock Exchange) και έτσι, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς του Οντάριο θεωρείται γενικά ως η κύρια ρυθμιστική αρχή κινητών αξιών στον Καναδά.

Το TSX και η δευτερεύουσα χρηματαγορά του Καναδά, το TSX Venture Exchange, συνιστούν πρακτικές βέλτιστης εταιρικής διακυβέρνησης και οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται να γνωστοποιούν αν τις έχουν υιοθετήσει.

Σε γενικές γραμμές, η καναδική προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι επηρεασμένη από:

- Το σχετικά μικρό μέγεθος των καναδικών κεφαλαιαγορών.
- Τον μεγάλο αριθμός καναδικών Α.Ε. μικρής κεφαλαιοποίησης (ο αριθμός εταιρειών που είναι εισηγμένες στο TSX Venture Exchange είναι μεγαλύτερος από διπλάσιος από ό,τι στο TSX).
- Τη συγκέντρωση της συμμετοχής σε μετοχές: πάνω από το 25% των 300 μεγαλύτερων εταιρειών που είναι εισηγμένες στο TSX έχουν έναν μέτοχο που ασκεί έλεγχο κατέχοντας την πλειοψηφία των μετοχών, ενώ ένας ακόμη μεγαλύτερος αριθμός έχει έναν σημαντικό μέτοχο που μπορεί να μην έχει την απόλυτη πλειοψηφία των μετοχών στην κατοχή του, αλλά πρακτικά ασκεί καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων.
- Την προνομιακή πρόσβαση των καναδικών Α.Ε. στις κεφαλαιαγορές των Η.Π.Α. Πολλές καναδικές εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από το Καναδο-Αμερικάνικο σύστημα ρυθμίσεων το οποίο επιτρέπει σε επιλέξιμες Καναδικές

Α.Ε. να έχουν πρόσβαση στις αγορές των Η.Π.Α. κάνοντας χρήση των καναδικών νομικών ρυθμίσεων και χωρίς να υπόκεινται στο σύστημα αναφοράς των Η.Π.Α.

3.2 Νομικό πλαίσιο για τα διοικητικά συμβούλια στον Καναδά

Σύμφωνα με τον καναδικό νόμο Canada Business Corporations Act (CBCA):

Η εταιρεία πρέπει να έχει τουλάχιστον έναν διευθυντή. Ο αριθμός των διευθυντών ορίζεται στο καταστατικό της κάθε εταιρίας. Οι μέτοχοι εκλέγουν διευθυντές στη συνέλευση των μετόχων με πλειοψηφία των ψήφων. Ένα άτομο μπορεί να είναι ο μοναδικός μέτοχος, διευθυντής και εκτελεστικός εταίρος μιας εταιρίας. Αύξηση ή μείωση του αριθμού των διευθυντών γίνεται με τροποποίηση των άρθρων του καταστατικού.

Προσόντα διευθυντή:

Ένας διευθυντής πρέπει:

- να είναι τουλάχιστον 18 ετών
- να μην έχει κηρυχθεί ανίκανος σύμφωνα με τους νόμους μιας επαρχίας ή περιοχής του Καναδά ή από ένα δικαστήριο σε μια δικαιοδοσία εκτός του Καναδά
- να είστε φυσικό πρόσωπο άτομο (μια εταιρεία δεν μπορεί να είναι διευθυντής)
- να μην είστε σε κατάσταση πτώχευσης.

Εντοπιότητα

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Συνήθως, τουλάχιστον το 25% των διευθυντών μιας εταιρείας πρέπει να είναι Καναδοί κάτοικοι. Εάν μια εταιρεία έχει λιγότερους από τέσσερις διευθυντές, ωστόσο, τουλάχιστον ένας από αυτούς πρέπει να είναι Καναδός κάτοικος. Επιπλέον, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε τομείς που υπόκεινται σε περιορισμούς ιδιοκτησίας (όπως οι αεροπορικές εταιρείες και οι τηλεπικοινωνίες) ή οι εταιρείες σε ορισμένους πολιτιστικούς τομείς (όπως λιανικό εμπόριο βιβλίων, διανομή βίντεο ή ταινιών) πρέπει να έχουν την πλειοψηφία των διευθυντών κατοίκους του Καναδά.

Οι διευθυντές ως μέτοχοι.

Οι διευθυντές επιτρέπεται να κατέχουν μετοχές μιας εταιρείας όπου είναι διευθυντές. Ωστόσο, οι διευθυντές μιας εταιρείας δεν υποχρεούνται να κατέχουν μετοχές στην εταιρεία, εκτός εάν τα άρθρα της καθιστούν την απαίτηση αυτή για τους διευθυντές.

Θητεία των διευθυντών

Οι διευθυντές μπορούν να εκλεγούν για περίοδο έως τρία (3) έτη. Η διάρκεια της θητείας του διευθυντή μπορεί να καθοριστεί στους κανονισμούς. Αν δεν αναφέρεται κανένας όρος, οι διευθυντές κατέχουν το αξίωμα μέχρι την επόμενη συνεδρίαση των μετόχων. Οι διευθυντές δεν χρειάζεται να εκλέγονται ταυτόχρονα ή για το ίδιο χρονικό διάστημα. Ένας διευθυντής του οποίου η θητεία έχει λήξει μπορεί να επανεκλεγεί ως διευθυντής. Τα άρθρα ή οι κανονισμοί μπορούν επίσης να περιορίσουν τον αριθμό των θητειών στις οποίες μπορεί να εκλεγεί ένα άτομο.

Τα άτομα που έχουν οριστεί ως διευθυντές και είναι παρόντα στη συνεδρίαση των μετόχων θεωρείται ότι έχουν συναινέσει να υπηρετήσουν ως διευθυντές, εκτός εάν αρνηθούν. Ωστόσο, αν δεν είναι παρόντες στη συνεδρίαση, πρέπει είτε:

- Να δώσουν τη συγκατάθεση για την εκλογή τους, γραπτώς, εντός 10 ημερών από την εκλογή τους ή

Πλεμένος Αλέξανδρος

- Να ενεργούν ως διευθυντές μετά τις εκλογές.

Οι θητείες των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου λήγουν με:

- παραίτηση
- θάνατο ή
- αποβολή ή απομάκρυνση από τους μετόχους

Κενή θέση στο διοικητικό συμβούλιο

Εάν υπάρξει κενή θέση στο διοικητικό συμβούλιο, τα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να συνεχίσουν να ασκούν όλες τις εξουσίες των διευθυντικών στελεχών, εφόσον ο αριθμός των εναπομενόντων εκλεγμένων διευθυντών αποτελεί απαραίτια (ο ελάχιστος αριθμός διευθυντών που απαιτείται κατά τη συνεδρίαση, όπως ορίζεται σύμφωνα με τους κανονισμούς της εταιρείας).

Είναι επίσης δυνατό οι υπόλοιποι διευθυντές να διορίσουν έναν ή περισσότερους διευθυντές μεταξύ των συνεδριάσεων των μετόχων, εκτός εάν το καταστατικό ορίζει ότι οι κενές θέσεις μπορούν να πληρωθούν μόνο μετά από ψηφοφορία από τους μετόχους.

Οι μέτοχοι μπορούν να καθαιρέσουν έναν διευθυντή που προηγουμένως είχαν εκλέξει, για διάφορους λόγους. Η καθαίρεση ενός διευθυντή είναι μια απλή διαδικασία που απαιτεί γενικά την έγκριση της πλειοψηφίας των ψήφων που εκπροσωπούνται σε ειδική συνεδρίαση των μετόχων που ζητείται με σκοπό την καθαίρεση του διευθυντή.

Ανυπαρξία διευθυντών

Αν η εταιρεία δεν έχει καθόλου διευθυντές, λόγω του γεγονότος ότι όλοι οι διευθυντές μιας εταιρείας έχουν παραιτηθεί ή έχουν καθαιρεθεί χωρίς

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

αντικατάσταση, το άρθρο 212 (1) του νόμου περί εταιρειών του Καναδά (CBCA) επιτρέπει στον Director of Corporations Canada να διαλύσει την εταιρεία .

Καθήκοντα και υποχρεώσεις των διευθυντών και των ανώτατων στελεχών της διοίκησης.

Επειδή το πεδίο αρμοδιότητας της διοίκησης της εταιρείας (οι διευθυντές και τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης.) είναι τόσο ευρύ, ο νόμος επιβάλλει ένα ευρύ φάσμα καθηκόντων και ευθυνών σε αυτούς. Γενικά, αυτά τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις αντανakλούν τη θέση εμπιστοσύνης που κατέχουν οι διευθυντές και τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης σε σχέση με την εταιρεία και τους μετόχους της. Ενώ πολλά από τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις των διευθυντών και των υπαλλήλων προβλέπονται από τον CBCA, άλλα καθήκοντα και υποχρεώσεις:

- περιλαμβάνονται σε άλλα ομοσπονδιακά και επαρχιακά καταστατικά ή καταστατικά της επαρχίας ή περιοχής ή
- προκύπτουν από δικαστικές αποφάσεις.

Οι διευθυντές μπορούν να βασίζονται σε εκθέσεις εμπειρογνομόνων, όπως οικονομικές καταστάσεις ή νομικές γνωματεύσεις, σε ορισμένες περιπτώσεις.

Οι διευθυντές δεν είναι υπεύθυνοι αν ασκούν τον ίδιο βαθμό φροντίδας, επιμέλειας και δεξιοτήτων που ένα λογικό, συνετό άτομο, θα ασκούσε σε παρόμοιες περιστάσεις.

Καθήκον φροντίδας

Ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα που καθορίζονται για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους μιας εταιρείας στον CBCA είναι το καθήκον φροντίδας. Το καθήκον φροντίδας απαιτεί, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οι διευθυντές και οι ανώτεροι υπάλληλοι:

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

- να ασκούν τουλάχιστον το επίπεδο φροντίδας και επιμέλειας που θα ασκούσε ένα λογικό πρόσωπο σε παρόμοιες περιστάσεις
- να ενεργούν ειλικρινά ανά πάσα στιγμή, με καλή πίστη και προς το καλύτερο συμφέρον της εταιρείας, σε αντίθεση με τα προσωπικά τους συμφέροντα.

Καθήκον ενημέρωσης

Οι διευθυντές και οι ανώτεροι υπάλληλοι της εταιρείας δεν μπορούν να αποφύγουν την ευθύνη επειδή δεν γνωρίζουν τι κάνει η εταιρεία. Ο CBCA διευκρινίζει ότι οι διευθυντές και οι ανώτεροι υπάλληλοι, στο πλαίσιο της εξουσίας τους, οφείλουν πάντοτε:

- να είναι ενήμεροι για τις δραστηριότητες της εταιρείας
- να εξασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες της εταιρείας είναι νόμιμες και προς το συμφέρον της εταιρείας.

Πρόληψη συγκρούσεων συμφερόντων

Ο CBCA προσπαθεί να αποτρέψει τις συγκρούσεις μεταξύ των συμφερόντων της εταιρείας και των συμφερόντων των διευθυντών ή των ανώτερων στελεχών της διοίκησης. Για παράδειγμα, οι διευθυντές και οι ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να γνωστοποιούν γραπτώς οποιοδήποτε προσωπικό συμφέρον μπορούν να έχουν σε μια σύμβαση με την εταιρεία. Η μη δημοσιοποίηση της εν λόγω γνωστοποίησης θα μπορούσε να οδηγήσει σε ακύρωση της σύμβασης από την εταιρεία ή από μέτοχο.

Ειδικές υποχρεώσεις

Η CBCA επιβάλλει επίσης συγκεκριμένες υποχρεώσεις σε διευθυντές και στα ανώτερα στελέχη της διοίκησης μιας εταιρείας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για μισθούς μισθών έως και έξι μηνών στους

υπαλλήλους της εταιρείας, καθώς και για τυχόν κρατήσεις αχρεωστήτως καταβληθείσας πηγής.

Προστασία από ευθύνη

Η εταιρία είναι δέον να εξετάσει το ενδεχόμενο να υιοθετήσει ορισμένες από τις παρακάτω μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί για να προστατεύσει τους διευθυντές και τους υπαλλήλους των εταιρειών από ορισμένες υποχρεώσεις που θα μπορούσαν να τους επιβληθούν. Για παράδειγμα, η εταιρεία μπορεί:

- να αγοράζει ασφάλιση για να προστατεύει τους διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης από τις υποχρεώσεις που προκύπτουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους
- να συμφωνήσει να αποζημιώνουν τους διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης για τις απώλειες που υφίστανται ή τις δαπάνες που συνεπάγονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, εκτός εάν ο διευθυντής ή ο υπάλληλος δεν έχει ενεργήσει ειλικρινά και προς το συμφέρον της εταιρείας ή
- να προκαταβάλει κεφάλαια, υπό ορισμένες περιστάσεις, σε διευθυντές και στα ανώτερα στελέχη της διοίκησης για να τους βοηθήσει να πληρώσουν τα έξοδα για να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους σε ένδικες προσφυγές που ασκήθηκαν εναντίον τους. Σημειώστε, ωστόσο, ότι σε περιπτώσεις όπου οι διευθυντές ή οι ανώτεροι υπάλληλοι αδυνατούν να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους με επιτυχία, οφείλουν να επιστρέψουν την εταιρία για αυτές τις προκαταβολές.

Οι διευθυντές οφείλουν ανά πάσα στιγμή να παραμένουν ελεύθεροι να εκτιμούν τα συμφέροντα της εταιρείας και να ενεργούν με βάση την εκτίμηση αυτή. Για το λόγο αυτό, οι διευθυντές δεν επιτρέπεται να συμφωνούν μεταξύ τους εκ των προτέρων πώς θα ενεργήσουν σε μια δεδομένη κατάσταση.

Ωστόσο, οι μέτοχοι μπορούν να συνάψουν ομόφωνες συμφωνίες μετόχων που μεταφέρουν ορισμένες ή όλες τις ευθύνες και εξουσίες συγκεκριμένου

διευθυντή στους μετόχους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο διευθυντής αυτός δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος για τη μη άσκηση εξουσίας ή εξουσίας, δεδομένου ότι έχουν μεταφερθεί από τον διευθυντή.

Συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου

Τα περισσότερα διοικητικά συμβούλια συνεδριάζουν σε τακτική βάση για να επιβλέπουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας. Οι συναντήσεις αυτές μπορούν να διεξάγονται σε μηνιαία, τριμηνιαία ή ετήσια βάση, ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας. Οι διευθυντές ενδέχεται επίσης να χρειαστεί να συναντηθούν περιστασιακά για τη διεξαγωγή ειδικών εργασιών.

Οι συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να πραγματοποιούνται οποτεδήποτε και οπουδήποτε επιθυμεί ο διοικητικός συμβούλιο, εκτός εάν τα άρθρα της εταιρείας αναφέρουν διαφορετικά. Σε όλες τις περιπτώσεις όμως, οι συναντήσεις πρέπει να έχουν απαρτία των μελών του διοικητικού συμβουλίου (ο ελάχιστος αριθμός διευθυντών που απαιτείται σε μια συνεδρίαση, όπως καθορίζεται από τους κανονισμούς της εταιρείας).

Οι διευθυντές μπορούν να ασκούν τις δραστηριότητές τους με υπογεγραμμένα ψηφίσματα αντί για συναντήσεις. Σημειώστε, ωστόσο, ότι σε τέτοιες καταστάσεις απαιτούνται οι υπογραφές όλων των διευθυντών. Αυτά τα υπογεγραμμένα ψηφίσματα έχουν την ίδια αξία που θα είχαν αν είχαν υιοθετηθεί σε συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου. Αυτός ο τρόπος διεξαγωγής της λειτουργίας της επιχείρησης μπορεί να είναι πολύ χρήσιμος για μικρές εταιρείες με μόνο έναν ή λίγους διευθυντές.

Είναι επίσης δυνατόν ένας ή περισσότεροι διευθυντές να συμμετάσχουν σε μια συνεδρίαση τηλεφωνικά ή ηλεκτρονικά, εφόσον το επιτρέπουν οι κανονισμοί της εταιρείας και εφόσον όλοι οι συμμετέχοντες στη συνάντηση μπορούν να επικοινωνήσουν πλήρως.

Κατάρτιση, κατάργηση και τροποποίηση εσωτερικού κανονισμού

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Η δημιουργία εταιρικών κανονισμών για την εσωτερική οργάνωση είναι μία από τις πρώτες δραστηριότητες μετά τη δημιουργία της εταιρείας. Εκτός αν ο κανονισμός της εταιρείας ορίζει διαφορετικά, οι διευθυντές έχουν την εξουσία να καταρτίζουν, να καταργήσουν και να τροποποιήσουν τους εσωτερικούς κανονισμούς. Κάθε νέος κανονισμός και οποιαδήποτε αλλαγή υποκείμενου δικαίου (συμπεριλαμβανομένης της κατάργησης ενός κανονισμού) απαιτούν έγκριση από τους μετόχους κατά την πρώτη συνεδρίαση των μετόχων που πραγματοποιείται αφού οι διευθυντές έχουν εγκρίνει το νέο ή τροποποιημένο καταστατικό. Η ημερομηνία έναρξης ισχύος ενός νόμου είναι η ημερομηνία κατά την οποία ψηφίστηκε από τους διευθυντές και όχι η ημερομηνία έγκρισης από τους μετόχους.

Διορισμός ανώτερων στελεχών της διοίκησης

Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης μιας εταιρείας είναι υπεύθυνα για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Διορίζονται από τους διευθυντές και, μαζί με τους διευθυντές, αποτελούν τη διεύθυνση της εταιρείας. Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης μπορούν να καταλάβουν οποιαδήποτε θέση στην εταιρεία που οι διευθυντές θέλουν να πληρώσουν (πρόεδρος, γραμματέας ή οποιαδήποτε άλλη θέση).

Οποιοσδήποτε μπορεί να είναι ανώτερο στέλεχος της διοίκησης της εταιρείας. Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης μπορεί να είναι μέτοχοι ή διευθυντές της εταιρείας ή και τα δύο, αλλά δεν χρειάζεται να είναι. Ένα άτομο μπορεί να ενεργεί ταυτόχρονα ως διευθυντής, ανώτερο στέλεχος και μέτοχος. Για πολλές μικρές επιχειρήσεις, ένα άτομο είναι ο μοναδικός διευθυντής, το μοναδικό ανώτερο στέλεχος και ο μοναδικός μέτοχος.

Αποφάσεις που απαιτούν έγκριση διευθυντή

Οι μέτοχοι αναμένουν και εμπιστεύονται τους διευθυντές για τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της εταιρείας με τρόπο που θα διατηρήσει και θα ενισχύσει την επένδυση των μετόχων.

Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την εποπτεία των δραστηριοτήτων της εταιρείας και για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με αυτές τις δραστηριότητες. Αν και κάποιες αποφάσεις των διευθυντών απαιτούν την έγκριση των μετόχων, άλλες σημαντικές αποφάσεις μπορούν να ληφθούν χωρίς την έγκριση αυτή.

3.3 Ειδικότερες κατευθυντήριες γραμμές εταιρικής διακυβέρνησης για τα χρηματοπιστωτικά του Καναδά.

Στον Καναδά η εποπτική αρχή που επιβλέπει την εταιρική διακυβέρνηση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι το Γραφείο του Επόπτη Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων, το O.S.C.I. (Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada).

Έγγραφο του Γραφείου του Επόπτη του 2013 αναφέρει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εταιρική διακυβέρνηση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που εποπτεύονται από την Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση:

Ως Αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου αναφέρει:

Εκτός από τους ρόλους και τις ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου που περιγράφονται στην ομοσπονδιακή νομοθεσία, το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να εκπληρώνει τουλάχιστον τα ακόλουθα βασικά καθήκοντα σε ότι αφορά το ίδρυμα (αναφέρεται ως F.R.F.I. – Federally Regulated Financial Institution, δηλαδή Ομοσπονδιακά Ελεγχόμενο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα):

- Εγκρίνει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμοι επιχειρησιακούς στόχους, τη στρατηγική και τα σχέδια (που αφορούν το κεφάλαιο, τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τη ρευστότητα), συμπεριλαμβανομένου του πλαισίου για την αντιμετώπιση κινδύνου.
- Εγκρίνει σημαντικές στρατηγικές πρωτοβουλίες ή συναλλαγές, όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

- Εγκρίνει το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου
- Εγκρίνει τους διορισμούς, εξετάζει τις επιδόσεις και τις αποζημιώσεις Διευθύνοντος Συμβούλου και, κατά περίπτωση, των άλλων μελών της ανώτατης διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των επικεφαλής των εμποπτικών λειτουργιών
- Εγκρίνει σχέδια διαδοχής όσον αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και, κατά περίπτωση, των άλλων μελών της ανώτατης διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των επικεφαλής των εμποπτικών λειτουργιών
- Εγκρίνει τις οδηγίες που αφορούν τους πόροι και προϋπολογισμούς για τις λειτουργίες εποπτείας.
- Εγκρίνει τα σχέδια εξωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων του κόστους ελέγχου και του πεδίου εφαρμογής του ελέγχου.

Αυτές είναι οι κύριες λειτουργίες του Διοικητικού Συμβουλίου και θα πρέπει να αποτελούν το κύριο μέλημα της προσοχής και των δραστηριοτήτων του Συμβουλίου.

Επίσης το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να επανεξετάσει και να συζητήσει:

- Σημαντικές επιχειρησιακές και επιχειρηματικές πολιτικές.
- Επιχειρηματικές και οικονομικές επιδόσεις σε σχέση με την εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο στρατηγική και το πλαίσιο για την αντιμετώπιση κινδύνου
- Πολιτικές αποζημιώσεων (μισθοδοσία) για όλους τους ανθρώπινους πόρους,
- Την εφαρμογή των εσωτερικών ελέγχων, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικότητάς τους.
- Την οργανωτική δομή.
- Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και κατευθυντήριες γραμμές.

Αυτές οι λειτουργίες είναι ευθύνη της Ανώτερης Διοίκησης. Ωστόσο, μέσω διεξοδικής εξέτασης και συζήτησης, το διοικητικό συμβούλιο έχει αποφασιστικό ρόλο στην παροχή καθοδήγησης υψηλού επιπέδου στους ανώτερους υπαλλήλους της Διοίκησης σε σχέση με αυτά τα θέματα.

Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να κατανοεί τις αποφάσεις, τα σχέδια και τις πολιτικές που αναλαμβάνει ο Ανώτερη Διοίκηση και τις πιθανές επιπτώσεις τους στο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα (FRFI). Πρέπει να διερευνήσει, να διερωτηθεί και να αναζητήσει διαβεβαιώσεις της Ανώτερης Διοίκησης ότι αυτές οι αποφάσεις, τα σχέδια και πολιτικές είναι σύμφωνες με την εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο στρατηγική και επιθυμία για ανάληψη κινδύνου και ότι οι αντίστοιχοι εσωτερικοί έλεγχοι εφαρμόζονται με αποτελεσματικό τρόπο. Το συμβούλιο θα πρέπει να καθιερώσει διαδικασίες για να αξιολογεί περιοδικά τις διαβεβαιώσεις που του παρέχονται από την Ανώτατη Διοίκηση.

Το συμβούλιο δεν είναι υπεύθυνο για την τρέχουσα και λεπτομερή εκτέλεση των αποφάσεών του και της στρατηγική του. Αυτά πρέπει να είναι θέματα που πρέπει να εξετάσει η Ανώτερη Διοίκηση.

Ενώ η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να έχει τακτική επικοινωνία με τους ρυθμιστικούς φορείς σε σχέση με τις συνολικές λειτουργίες του ιδρύματος, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι ρυθμιστικές αρχές ενημερώνονται αμέσως για ουσιαστικά ζητήματα που επηρεάζουν το ίδρυμα.

Τα συμβούλια των μητρικών εταιρειών πρέπει να καθορίζουν ποιες δομές συμβουλίου για τις θυγατρικές του ιδρύματος θα συνέβαλαν καλύτερα στην αποτελεσματική εποπτεία των επικουρικών δραστηριοτήτων. Ανεξάρτητα από τη σύνθεση των συμβουλίων θυγατρικών, τα μητρικά συμβούλια πρέπει να ασκούν επαρκή εποπτεία στις δραστηριότητες των θυγατρικών ώστε να διασφαλιστεί ότι το μητρικό συμβούλιο μπορεί να ανταποκριθεί στις ευθύνες του.

Αποτελεσματικότητα Διοικητικού Συμβουλίου

Ένα αποτελεσματικό συμβούλιο θα πρέπει, μέσω της συλλογικής εμπειρίας του, των δεξιοτήτων, των εμπειριών και των ικανοτήτων του, να παρέχει αντικειμενική καθοδήγηση και επίβλεψη στην Ανώτερη Διοίκηση.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού συμβουλίου, και των διευθυντών του, περιλαμβάνουν την αποδεδειγμένα ορθή κρίση, την πρωτοβουλία, την ανταπόκριση και την επιχειρησιακή αριστεία.

Ορθή κρίση - Το συμβούλιο πρέπει να λαμβάνει σωστές και ενημερωμένες αποφάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τους επιχειρηματικούς στόχους του ιδρύματος και την πρόθεσή του για ανάληψη κινδύνου.

Πρωτοβουλία - Το συμβούλιο θα πρέπει να ασκεί τις λειτουργίες του ενεργά και έγκαιρα και με ετοιμότητα να διερευνήσει, να προκαλέσει, καθώς και να παράσχει την κατάλληλη καθοδήγηση στα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Ανταπόκριση - Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να ανταποκρίνεται σε θέματα ή ελλείψεις που εντοπίζονται από την ανώτατη διοίκηση, τις εποπτικές λειτουργίες του ιδρύματος, τις ρυθμιστικές αρχές ή από το ίδιο (μέσω των εσωτερικών αξιολογήσεων του Διοικητικού Συμβουλίου) και θα πρέπει να επιβλέπει την αποκατάσταση αυτών των ελλείψεων.

Επιχειρησιακή αριστεία - Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να διαθέτει πρακτικές και διαδικασίες που να επιτρέπουν την ανοικτή συζήτηση και εκ των προτέρων εξέταση σημαντικών θεμάτων και συναλλαγών του ιδρύματος με βάση σχετικές και έγκαιρες πληροφορίες. Το συμβούλιο θα πρέπει να επανεξετάζει περιοδικά την επάρκεια και τη συχνότητα των πληροφοριών που απαιτούνται για να μπορέσει το διοικητικό συμβούλιο να εκπληρώσει τα καθήκοντά του.

Το συμβούλιο ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος πρέπει να διεξάγει τακτικά μια αυτοαξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συμβουλίου και των

επιτροπών του, περιστασιακά με τη βοήθεια ανεξάρτητων εξωτερικών συμβούλων. Το πεδίο και η συχνότητα αυτής της εξωτερικής εισροής θα πρέπει να καθοριστεί από το διοικητικό συμβούλιο.

Διοικητικές δεξιότητες και ικανότητες

Το OSFI αναμένει από όλους τους διευθυντές να διαδραματίσουν έναν αποτελεσματικό ρόλο, αλλά αναγνωρίζεται ότι η συμβολή των μεμονωμένων διευθυντών θα διαφέρει ανάλογα με τα ιδιαίτερα προσόντα και την εμπειρία τους. Ωστόσο, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει, συλλογικά, να φέρει ισορροπία εμπειρογνωμοσύνης, δεξιοτήτων, εμπειρίας και προοπτικών, λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική, το προφίλ κινδύνου και τις συνολικές λειτουργίες του ιδρύματος.

Ο σχετικός χρηματοοικονομικός κλάδος και η εμπειρογνωμοσύνη στον τομέα της διαχείρισης κινδύνων αποτελούν βασικές ικανότητες για το Διοικητικό Συμβούλιο. Πρέπει να υπάρχει λογική εκπροσώπηση αυτών των δεξιοτήτων στο διοικητικό συμβούλιο και σε επίπεδο επιτροπών.

Προκειμένου να εκτιμηθούν οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται για την επίβλεψη της στρατηγικής του ιδρύματος, των προϊόντων και των κινδύνων, τα Συμβούλια θα πρέπει να έχουν μια διαδικασία αξιολόγησης δεξιοτήτων και ικανοτήτων, η οποία θα πρέπει να είναι αναθεωρητέα ετησίως. Η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να ενσωματωθεί στη γενική λειτουργία διαδοχής του διοικητικού συμβουλίου ή στην ανανέωση του διοικητικού συμβουλίου με ιδιαίτερη προσοχή στις θέσεις του Προέδρου του Συμβουλίου και των επιτροπών.

Οι διευθυντές θα πρέπει να αναζητήσουν ευκαιρίες εσωτερικής ή εξωτερικής εκπαίδευσης για να κατανοήσουν πλήρως τους κινδύνους που αναλαμβάνει το ίδρυμα, καθώς και τις εξελίξεις στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων.

Ανεξαρτησία του συμβουλίου

Πλεμένος Αλέξανδρος

Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να είναι ανεξάρτητο από την Ανώτερη Διοίκηση. Το OSFI δεν θεωρεί ότι οι δομές ή οι διαδικασίες του διοικητικού συμβουλίου αποτελούν εγγύηση της ανεξαρτησίας, πέραν του διαχωρισμού των ρόλων του Προέδρου και του Διευθύνοντα Συμβούλου. Ωστόσο, είναι σημαντικό ότι η συμπεριφορά του Διοικητικού Συμβουλίου και η διαδικασία λήψης αποφάσεων να είναι αντικειμενική και αποτελεσματική, λαμβανομένων υπόψη των ιδιαίτερων περιστάσεων κάθε ιδρύματος.

Η ικανότητα του Διοικητικού Συμβουλίου να ενεργεί ανεξάρτητα από την Ανώτερη Διοίκηση μπορεί να αποδειχθεί μέσω πρακτικών όπως οι τακτικές συναντήσεις του διοικητικού συμβουλίου και των επιτροπών του διοικητικού συμβουλίου που περιλαμβάνουν συνεδρίες χωρίς την παρουσία της Ανώτερης Διοίκησης.

Η διαδικασία πρόσληψης νέων διευθυντών και η ανάπτυξη ενός προφίλ διευθυντή (και τα δύο αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου) πρέπει να τονίσει την ανεξαρτησία των μελών του διοικητικού συμβουλίου από τους ανώτερους υπαλλήλους της διοίκησης. Το συμβούλιο του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος πρέπει να τεκμηριώνει και να εγκρίνει μια πολιτική ανεξαρτησίας του διευθυντή που λαμβάνει υπόψη τη συγκεκριμένη μετοχική / ιδιοκτησιακή δομή του ιδρύματος.

Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου

Ο ρόλος του Προέδρου πρέπει να διαχωριστεί από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, καθώς αυτό είναι κρίσιμο για τη διατήρηση της Ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και την ικανότητά του να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του.

Ένα αποτελεσματικό συμβούλιο απαιτεί έναν Πρόεδρο που είναι έμπειρος, επιδέξιος και επιδεικνύει ηγεσία. Που ενθαρρύνει την ανοικτή συζήτηση και τη συζήτηση. Ο πρόεδρος του συμβουλίου αναμένεται να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στο ρόλο του από τα άλλα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο πρόεδρος πρέπει να έχει συχνά διάλογο με, και ένα ισχυρό επίπεδο επιρροής

Πλεμένος Αλέξανδρος

με τα άλλα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και της Ανώτερης Διοίκησης, καθώς και πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες και το προσωπικό του ιδρύματος. Δεδομένης της κρίσιμης θέσης του προέδρου μεταξύ των επιτροπών μελών, πρέπει επίσης να ενθαρρύνει τον άμεσο και συνεχή διάλογο με τους ρυθμιστικούς φορείς.

Διασύνδεση μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτατης διοίκησης.

Η κύρια διεπαφή του Διοικητικού Συμβουλίου με την Ανώτερη Διοίκηση είναι μέσω του Διευθύνοντος Συμβούλου. Επίσης, το συμβούλιο ή τα μεμονωμένα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να συνεδριάζουν τακτικά με τη διοίκηση των επιχειρηματικών μονάδων και με τις εποπτικές αρχές με και χωρίς άλλα μέλη της Ανώτατης Διοίκησης να είναι παρόντα.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος και άλλα μέλη της Ανώτατης Διοίκησης είναι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση και την επίβλεψη της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος στο πλαίσιο της εξουσιοδότησης που του έχει ανατεθεί από το διοικητικό συμβούλιο και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Από αυτή την άποψη, οι δεξιότητες, οι ικανότητές τους, η ακεραιότητα και η εμπειρία τους αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την ασφάλεια και την αξιοπιστία του ιδρύματος.

Για να εκπληρώσει τις λειτουργίες του, το Συμβούλιο στηρίζεται στην Ανώτερη Διοίκηση για να του παρέχει συμβουλές σχετικά με τους οργανωτικούς στόχους, τη στρατηγική, τη δομή και τις σημαντικές πολιτικές του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Η Ανώτατη Διοίκηση θα πρέπει να καθορίσει και να αναλύσει τις επιλογές για το Διοικητικό Συμβούλιο, να εντοπίσει πιθανούς συμβιβασμούς της κάθε επιλογής και να προβεί σε προτάσεις υποστήριξης. Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι πληροφορίες και το υλικό που παρουσιάζονται στο Διοικητικό Συμβούλιο είναι σχετικό και παρουσιάζεται κατά τρόπο που

Πλεμένος Αλέξανδρος

επιτρέπει στο διοικητικό συμβούλιο να επικεντρώνεται σε βασικά ζητήματα και να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις.

Η Ανώτατη Διοίκηση διευκολύνει τον εποπτικό ρόλο του Συμβουλίου παρέχοντας σχετικές και ακριβείς πληροφορίες ώστε να γίνεται έγκαιρη ενημέρωση του συμβουλίου, που του επιτρέπει να εποπτεύει τη διαχείριση και τη λειτουργία της αξιολόγησης των πολιτικών και να προσδιορίσει κατά πόσον η FRFI λειτουργεί υπό το κατάλληλο περιβάλλον ελέγχου. Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να παρέχει διαβεβαιώσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο ότι οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι έλεγχοι είναι επαρκείς, ότι λειτουργούν κατάλληλα και ότι ο κίνδυνος είναι κατάλληλα ελεγχόμενος.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι μηχανισμοί ελέγχου έχουν τους πόρους και την υποστήριξη ώστε να ασκούν τα καθήκοντά τους, είναι επαρκώς ανεξάρτητοι από την επιχειρησιακή διαχείριση και έχουν την ικανότητα να προσφέρουν αντικειμενικές γνώμες και συμβουλές στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην Ανώτατη Διοίκηση.

Διασύνδεση μεταξύ του συμβουλίου και των λειτουργιών εποπτείας

Η OSFI αναμένει από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να καθιερώσουν λειτουργίες εποπτείας ανεξάρτητες από τη διοίκηση. Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των λειτουργιών εποπτείας μπορεί να ποικίλλουν με βάση τη φύση, το μέγεθος και την πολυπλοκότητα ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και τους εγγενείς κινδύνους του. Ένα διοικητικό συμβούλιο θα εποπτεύει συχνά τη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος μέσω μιας αρμόδιας επιτροπής, όπως η Επιτροπή Ελέγχου ή η Επιτροπή Κινδύνων.

Οι επικεφαλής των εποπτικών λειτουργιών θα πρέπει να έχουν επαρκή θέση και εξουσία στο πλαίσιο της οργάνωσης του ιδρύματος και να είναι ανεξάρτητοι από την επιχειρησιακή διαχείριση. Θα πρέπει να έχουν απεριόριστη πρόσβαση και, για λειτουργικούς σκοπούς, άμεση αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στην αρμόδια επιτροπή.

Πλεμένος Αλέξανδρος

Προκειμένου να εκπληρώσει τα καθήκοντά του, το συμβούλιο βασίζεται στις αντικειμενικές συμβουλές των μηχανισμών εποπτείας. Αυτοί οι μηχανισμοί εποπτείας συμβάλλουν ώστε το Διοικητικό Συμβούλιο να εκπληρώσει το ρόλο του όσον αφορά την εποπτεία των δραστηριοτήτων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος επικυρώνοντας το κατά πόσον οι έλεγχοι του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος στο πλαίσιο των επιχειρησιακών μονάδων του είναι αποτελεσματικοί και κατά πόσον οι πράξεις, τα αποτελέσματα και οι εκθέσεις κινδύνου του ιδρύματος έχουν καταγραφεί αξιόπιστα. Για να είναι αποτελεσματικές, αυτές οι λειτουργίες εποπτείας πρέπει να παρέχουν αντικειμενικές εκτιμήσεις.

Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να εγκρίνει και να εντέλει τους πόρους (ποσό και τύπο) και τους προϋπολογισμούς των μηχανισμών ελέγχου και, κατά περίπτωση, να εγκρίνει το διορισμό, την επανεξέταση των επιδόσεων και την αποζημίωση των επικεφαλής αυτών των μηχανισμών.

Το συμβούλιο θα πρέπει να αξιολογεί τακτικά την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών εποπτείας του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και των διαδικασιών. Περιστασιακά, στο πλαίσιο της αξιολόγησής του, το συμβούλιο θα πρέπει να διεξάγει συγκριτική αξιολόγηση και ανάλυση αυτών των λειτουργιών ή των διαδικασιών τους με τη βοήθεια ανεξάρτητων εξωτερικών συμβούλων. Το πεδίο και η συχνότητα αυτής της εξωτερικής εισροής θα πρέπει να καθοριστεί από το διοικητικό συμβούλιο.

Επιτήρηση των εσωτερικών ελέγχων από το Συμβούλιο

Το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος καλύπτει όλο το προσωπικό, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, την κουλτούρα και άλλες πτυχές ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Διευκολύνει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, συμβάλλει στη διαχείριση κινδύνου, στη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, και ενισχύει την ικανότητα του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος να ανταποκρίνεται κατάλληλα στις επιχειρηματικές ευκαιρίες και προκλήσεις.

Το συμβούλιο πρέπει να εγκρίνει το γενικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου και να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητά του. Το συμβούλιο θα πρέπει να λαμβάνει τακτικές εκθέσεις σχετικά με τις γενικές λειτουργίες του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και την οικονομική του κατάσταση, την απόδοση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και άλλων συστημάτων ελέγχου και οποιαδήποτε αναποτελεσματικότητα ή σημαντική παραβίαση αυτών των ελέγχων, του κώδικα δεοντολογίας του ιδρύματος ή νόμους και κανονισμούς.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αξιοποιήσει εσωτερικά και εξωτερικά ελέγχους (π.χ. εκθέσεις ελέγχου), αναλογιστικές (έκθεση του ανεξάρτητου ελεγκτή) και κανονιστικές γνωμοδοτήσεις σχετικά με την οικονομική κατάσταση του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να ζητήσει διαβεβαιώσεις από την Ανώτατη Διοίκηση για την άμεση ανάληψη δράσης να διορθώσει τυχόν ελλείψεις ή παραβιάσεις εσωτερικού ελέγχου και ότι υπάρχει κάποια διαδικασία παρακολούθησης και υποβολής εκθέσεων σχετικά με την πρόοδο που σημειώθηκε για τη διόρθωση τέτοιων ελλείψεων. Το Συμβούλιο, μαζί με την Ανώτατη Διοίκηση, θα πρέπει επίσης να εξετάσει προληπτικά εάν ελλείψεις που εντοπίζονται σε έναν τομέα των δραστηριοτήτων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, μπορεί να υπάρχουν και σε άλλους τομείς.

Διαχείριση κινδύνου

Η ανάληψη κινδύνου είναι απαραίτητο μέρος των δραστηριοτήτων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Στις στρατηγικές τους ενσωματώνονται αποφάσεις σχετικά με τους κινδύνους που είναι διατεθειμένα να αναλάβουν και τα μέσα με τα οποία θα ασκήσουν τη διαχείριση και τον μετριασμό των κινδύνων αυτών.

Η διαχείριση κινδύνου είναι ένα ξεχωριστό και κρίσιμο στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης. Μπορεί να υπάρχουν κίνδυνοι που προκύπτουν από την

Πλεμένος Αλέξανδρος

άμεση έκθεση σε κίνδυνο ή από την έκθεση που έχουν θυγατρικές ή αντισυμβαλλόμενοι.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν τους σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν, να αξιολογούν τον πιθανό αντίκτυπο και να έχουν θεσπίσει πολιτικές και ελέγχους για την αποτελεσματική διαχείριση τους. Αυτό περιλαμβάνει, κατά περίπτωση, τους ακόλουθους κινδύνους: κίνδυνος ρευστότητας, πίστωσης, αγοράς, ασφάλισης, επιχειρησιακός και χρηματοοικονομικής κάλυψης τους άλλους κινδύνους που ισχύουν για το χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Πλαίσιο Ανάλυσης Κινδύνου

Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα θα πρέπει να έχει εγκεκριμένο από το συμβούλιο πλαίσιο για την ανάλυση του κινδύνου, το οποίο θα καθοδηγεί την ανάλυση ρίσκου στις δραστηριότητες του ιδρύματος.

Θα πρέπει να αναπτύξει ένα πλαίσιο για την έκθεση στα ριψοκίνδυνα προϊόντα, το οποίο θα είναι σε επίπεδο επιχείρησης και θα είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες του.

Το πλαίσιο πρέπει να είναι κατανοητό σε ολόκληρο τον οργανισμό και ενσωματωμένο μέσα στην κουλτούρα του ιδρύματος. Όλες οι επιχειρησιακές, οικονομικές και εταιρικές πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες θα πρέπει να υποστηρίζουν το πλαίσιο.

Το πλαίσιο ανάλυσης κινδύνου θα πρέπει να θέσει βασικούς στόχους, σημεία αναφοράς, παραμέτρους και όρια (π.χ., επίπεδο ζημιών) ως προς το ύψος του κινδύνου που το ίδρυμα είναι διατεθειμένο να αποδεχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τους διάφορους οικονομικούς, λειτουργικούς και μακροοικονομικούς παράγοντες. Θα πρέπει να εξετάσει τους ουσιαστικούς κινδύνους για το ίδρυμα, καθώς και για τη φήμη του ιδρύματος έναντι των αντισυμβαλλομένων, των καταθετών, των επενδυτών και των πελατών.

Το πλαίσιο για την ανάληψη κινδύνου θα πρέπει να είναι προσανατολισμένο προς το μέλλον και συνεπές με το επιχειρηματικό μοντέλο, τη γενική φιλοσοφία, το βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο, το σχέδιο κεφαλαίου, το οικονομικό σχέδιο, τους επιχειρηματικούς στόχους και την αντίστοιχη στρατηγική μετριασμού των κινδύνων. Προορίζεται να παρέχει όρια στις τρέχουσες πράξεις ενός ιδρύματος σε σχέση με την κατηγορία στοιχείων ενεργητικού και τις επιλογές, δραστηριοτήτων και συμμετοχής σε αγορές που δεν συνάδουν με την αναφερόμενη διάθεση ανάληψης κινδύνου ενός ιδρύματος.

Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνου

Ανάλογα με τη φύση, το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και το προφίλ κινδύνου που διατίθεται να αναλάβει κάθε χρηματοοικονομικό ίδρυμα, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να δημιουργήσει μια ειδική επιτροπή διαχείρισης κινδύνων για την εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων. Η επιτροπή κινδύνου πρέπει να κατανοεί τους τύπους κινδύνων στους οποίους μπορεί να εκτεθεί το ίδρυμα και των τεχνικών και συστημάτων που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό, τη μέτρηση, την παρακολούθηση, την αναφορά και τον μετριασμό αυτών των κινδύνων.

Η Επιτροπή Κινδύνου πρέπει να έχει σαφή εντολή. Όλα τα μέλη της επιτροπής, συμπεριλαμβανομένου του προέδρου, θα πρέπει να είναι μη εκτελεστικά στελέχη του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και θα πρέπει να υπάρχει επαρκής αριθμός μελών της επιτροπής και να διαθέτουν επαρκείς γνώσεις στη διαχείριση κινδύνων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Όπου ενδείκνυται, η επιτροπή πρέπει να περιλαμβάνει άτομα με τεχνικές γνώσεις σε κλάδους κινδύνου που είναι σημαντικοί για το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα.

Στο πλαίσιο των καθηκόντων της για την εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, η Επιτροπή Κινδύνου θα πρέπει να επιδιώξει διαβεβαιώσεις από τον Chief Risk Officer ότι η επίβλεψη των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος είναι

ανεξάρτητη από την επιχειρησιακή διαχείριση, διαθέτει επαρκείς πόρους και έχουν κατάλληλη εικόνα για ολόκληρο τον οργανισμό.

Η Επιτροπή Κινδύνων θα πρέπει να λαμβάνει έγκαιρες και ακριβείς εκθέσεις σχετικά με τους σημαντικούς κινδύνους του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και τη διάθεση έκθεσης στον κίνδυνο (συμπεριλαμβανομένων των εγκεκριμένων ορίων κινδύνου). Θα πρέπει να παρέχει στοιχεία για την έγκριση ουσιαστικών αλλαγών στη στρατηγική του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και την αντίστοιχη έκθεση σε κίνδυνο. Επίσης, η Επιτροπή Κινδύνου θα πρέπει να είναι ικανοποιημένη με τον τρόπο με τον οποίο εντοπίζονται, παρακολουθούνται, μετριοούνται και ελέγχονται σημαντικές εξαιρέσεις στις πολιτικές και τους ελέγχους, καθώς και στις διορθωτικές ενέργειες όταν εντοπίζονται εξαιρέσεις / παραβιάσεις.

Διευθυντής Υπεύθυνος Κινδύνου (Chief Risk Officer)

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να έχουν έναν ανώτερο αξιωματούχο, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη όλων των σχετικών κινδύνων. Ο CRO θα πρέπει να έχει επαρκές ανάστημα και να είναι ανεξάρτητος από την επιχειρησιακή διοίκηση. Ο CRO θα πρέπει να έχει απεριόριστη πρόσβαση και, για λειτουργικούς σκοπούς, απευθείας γραμμή αναφοράς προς το συμβούλιο ή την επιτροπή κινδύνου.

Ο CRO είναι επικεφαλής της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Ο CRO και η επιτροπή είναι υπεύθυνοι για τον εντοπισμό, τη μέτρηση, την παρακολούθηση και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τους κινδύνους ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος σε επίπεδο επιχείρησης και σε αναλυτικό επίπεδο, ανεξάρτητα από την επιχειρησιακή διαχείριση.

Η λειτουργία του CRO και της διαχείρισης κινδύνου δεν πρέπει να συμμετέχει άμεσα στη δημιουργία εσόδων ή στη διαχείριση και την οικονομική απόδοση οποιασδήποτε επιχειρηματικής γραμμής ή προϊόντος του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Όπως και η αποζημίωση του CRO δεν θα πρέπει να συνδέεται με

Πλεμένος Αλέξανδρος

την απόδοση (π.χ. παραγωγή εσόδων) συγκεκριμένων επιχειρηματικών τομέων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Ενώ η λειτουργία CRO και η διαχείριση κινδύνου πρέπει να επηρεάζουν την ανάληψη κινδύνων από το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα (για παράδειγμα, να διασφαλίσει ότι η στρατηγική ή η επιχειρηματική πρωτοβουλία του ιδρύματος θα λειτουργήσει εντός της δηλωμένης ανάληψη κινδύνου), η συνεχιζόμενη αξιολόγηση των δραστηριοτήτων ανάληψης κινδύνων και η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων πρέπει να παραμείνουν αντικειμενικά.

Ο CRO θα πρέπει να παρέχει τακτικές εκθέσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο, την Επιτροπή Κινδύνου και την Ανώτερη Διοίκηση με τρόπο και μορφή που τους επιτρέπει να κατανοούν σαφώς τους κινδύνους που υπάρχουν. Θα πρέπει να παρέχει μια αντικειμενική άποψη στην Επιτροπή Κινδύνου και στο Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με το κατά πόσον το ίδρυμα λειτουργεί εντός του πλαισίου ανάληψης κινδύνου. Ο CRO θα πρέπει να συναντάται τακτικά με την Επιτροπή Κινδύνου ή το Συμβούλιο με και χωρίς τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή άλλα μέλη της Ανώτατης Διοίκησης παρόντα.

Η λειτουργία του CRO και η διαχείριση κινδύνου πρέπει να έχει διαδικασίες και ελέγχους για την αξιολόγηση και την ακρίβεια οποιασδήποτε πληροφορίας ή ανάλυσης κινδύνου που παρέχονται από τις επιχειρηματικές γραμμές προκειμένου να είναι σε θέση να προσφέρει αντικειμενική αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο, την Επιτροπή Κινδύνου και την Ανώτερη Διοίκηση.

Το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Κινδύνου θα πρέπει να αναζητούν περιοδικά διαβεβαιώσεις από τον CRO την επιτροπή διαχείρισης κινδύνου της αντικειμενικότητας των πληροφοριών και της ανάλυσης κινδύνου.

Ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου

Η ομοσπονδιακή νομοθεσία απαιτεί από κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα να συγκροτήσει μια Επιτροπή Ελέγχου αποτελούμενη από μη εξαρτημένους διευθυντές, η πλειοψηφία των οποίων δεν είναι «συνδεδεμένοι» με το ίδρυμα.

Τα καταστατικά καθήκοντα της Επιτροπής Ελέγχου, όπως περιγράφονται στο Νόμο περί επιχειρήσεων, στο νόμο περί ασφαλιστικών εταιρειών και στο νόμο περί συνεταιριστικών πιστωτικών ενώσεων, περιλαμβάνουν επανεξέταση την ετήσιων δηλώσεων του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, αξιολόγηση και έγκριση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και συνάντηση με τον κύριο εσωτερικό ελεγκτή ή / και τον διορισμένο εξωτερικό ελεγκτή για να συζητηθεί η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων του ιδρύματος και η επάρκεια τους.

Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να επανεξετάσει και να εγκρίνει τα ελεγκτικά σχέδια του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (εσωτερικά και εξωτερικά) για να διασφαλιστεί ότι είναι κατάλληλα, βασισμένα στον υπολογισμό κινδύνου και να αντιμετωπίσουν όλες τις σχετικές δραστηριότητες σε ένα μετρήσιμο διάστημα και να βεβαιώσει ότι το έργο των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών είναι συντονισμένο. Όπου μέρος ή ολόκληρη η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να εξακολουθήσει να έχει την ευθύνη της εποπτείας της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.

Η Επιτροπή Ελέγχου, και όχι η Ανώτερη Διοίκηση, θα πρέπει να συστήσει στους μετόχους τον διορισμό, τον επαναδιορισμό, την απομάκρυνση και την αμοιβή του εξωτερικού ελεγκτή, και πρέπει επίσης να συμφωνεί για το πεδίο και τους όρους της ελεγκτικής δέσμευσης και να εγκρίνει την επιστολή δέσμευσης.

Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να βεβαιώνεται ότι το επίπεδο των αμοιβών για τον εξωτερικό έλεγχο είναι ανάλογο με το αντικείμενο των εργασιών που έχουν αναληφθεί. Όπου προσφέρονται μειώσεις των αμοιβών η Επιτροπή Πλεμένος Αλέξανδρος

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Ελέγχου θα πρέπει να εξακριβώσει κατά πόσον οι μειώσεις αυτές εξακολουθούν να εξασφαλίζουν ποιοτικό έλεγχο. Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει επίσης να εκτιμήσει κατά πόσο οποιαδήποτε μεταβολή στο επίπεδο σημαντικότητας ή / και προτεινόμενης ποιότητας του εξωτερικού ελεγκτή εξακολουθεί να διασφαλίζει τον έλεγχο ποιότητας.

Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να αξιολογεί τις δεξιότητες, τους πόρους (ποσό και τύπο) και την ανεξαρτησία του εξωτερικού ελεγκτή, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών πολιτικών και πρακτικών της ελεγκτικής εταιρείας για τον ποιοτικό έλεγχο, και να είναι ικανοποιημένη με το περιεχόμενο της επιστολής δέσμευσης του ελεγκτή πριν υπογραφεί.

Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να θεσπίσει ένα πλαίσιο διακυβέρνησης για την αντιμετώπιση τυχόν ανησυχιών που ανακύπτουν από τον OSFI ή άλλους ενδιαφερόμενους φορείς σχετικά με την ανεξαρτησία του εξωτερικού ελεγκτή.

Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει επίσης να καθορίζει κριτήρια για τους τύπους μη ελεγκτικών υπηρεσιών που ο εξωτερικός ελεγκτής μπορεί και δεν μπορεί να παράσχει, συμπεριλαμβανομένων των κανόνων που καθορίζουν την ανάγκη για έγκριση εκ των προτέρων από την Επιτροπή Ελέγχου για νέες συμβάσεις.

Η Επιτροπή Ελέγχου του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος πρέπει να αξιολογεί κατά πόσο οι λογιστικές και αναλογιστικές πρακτικές του είναι κατάλληλες και εντός των ορίων αποδεκτής πρακτικής. Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να λαμβάνει κάθε ουσιαστική αλληλογραφία μεταξύ του εξωτερικού ελεγκτή και της ανώτερης διοίκησης σχετικά με τα πορίσματά του ελέγχου.

Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να διερευνά, να θέτει υπό αμφισβήτηση και να διεξάγει καταγεγραμμένες τακτικές συνεδριάσεις με τον εξωτερικό ελεγκτή και τον επικεφαλής εσωτερικό ελεγκτή έτσι ώστε να κατανοήσουν όλα τα σχετικά ζητήματα και πώς αυτά τα ζητήματα έχουν επιλυθεί.

Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να συζητήσει με την Ανώτατη Διοίκηση και τον εξωτερικό ελεγκτή τα συνολικά αποτελέσματα του ελέγχου, τις ετήσιες και

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις και τα σχετικά έγγραφα, την έκθεση ελέγχου, την ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων και οποιοσδήποτε σχετικές ανησυχίες που εγείρει ο εξωτερικός ελεγκτής. Αυτή η συζήτηση θα πρέπει να περιλαμβάνει, χωρίς να περιορίζεται σε:

- Κύριους τομείς κινδύνου για ουσιώδεις ανακρίβειες των οικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένων των κρίσιμων λογιστικών εκτιμήσεων ή περιοχές αβεβαιότητας μέτρησης.
- Περιοχές όπου επέρχεται η κρίση των ελεγκτών, συμπεριλαμβανομένων των λογιστικών πολιτικών, των λογιστικών εκτιμήσεων και της γνωστοποίησης των οικονομικών καταστάσεων.
- Εάν ο εξωτερικός ελεγκτής θεωρεί εκτιμήσεις / μοντέλα ως "επιθετικά" ή "συντηρητικά" μέσα σε ένα αποδεκτό φάσμα και, συγκεκριμένα, όπου υπάρχουν επιλογές, το σκεπτικό της τελικής απόφασης αποτίμησης και εάν η επιλογή είναι συνεπή με την εταιρική πρακτική.
- Σημαντικές ή ασυνήθιστες συναλλαγές (π.χ. επαναδιατυπώσεις).
- Δύσκολα ή αμφισβητούμενα θέματα που διαπιστώθηκαν κατά τη διάρκεια του.
- Αλλαγές στο πεδίο ή τη στρατηγική του ελέγχου.
- Ελλείψεις εσωτερικού ελέγχου που διαπιστώθηκαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου.
- Περιοχές δημοσιοποίησης οικονομικών καταστάσεων που θα μπορούσαν να βελτιωθούν. και
- Τον ρόλο των άλλων ελεγκτικών εταιρειών (π.χ. όσον αφορά τον έλεγχο των θυγατρικών της εταιρίας).

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να διερευνά, να αμφισβητεί και να ζητά διαβεβαιώσεις από τον εξωτερικό ελεγκτή ότι οι οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογα την οικονομική κατάσταση, τα αποτελέσματα των εργασιών και τις χρηματικές ροές του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Κάθε χρόνο, η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να υποβάλλει έκθεση στο Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την αποτελεσματικότητα του εξωτερικού ελεγκτή.

4.Μεθοδολογία

4.1 Πηγές δεδομένων

Για την εύρεση στοιχείων και τον υπολογισμό των αριθμητικών μεγεθών και στατιστικών αποτελεσμάτων, αναζητήθηκαν αρχικά στοιχεία από δεκαοκτώ (18) канаδικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα:

- Royal Bank of Canada
- Toronto Dominion Bank
- Bank of Nova Scotia (The) – SCOTIABANK
- Bank of Montreal-Banque de Montreal
- Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC)
- National Bank of Canada-Banque Nationale du Canada
- HSBC Bank Canada
- Laurentian Bank of Canada
- Canadian Western Bank
- Home Capital Group Inc.
- Equitable Group Inc.
- Element Fleet Management Corp
- IGM Financial Inc.
- Canaccord Genuity Group Inc.
- MCAN Mortgage Corporation
- Versa Bank
- Dundee Corporation
- Accord Financial Corporation

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Η εύρεση των στοιχείων έγινε κυρίως μέσω ανασκόπησης στις ετήσιες εκθέσεις (annual reports) του κάθε οργανισμού και στα ενημερωτικά δελτία που συνοδεύουν την ετήσια γενική συνέλευση του κάθε έτους αναφοράς (proxy circulars) τα οποία ανακτήθηκαν από τους επίσημους διαδικτυακούς ιστοτόπους των οργανισμών. Επιπλέον πληροφορίες αντλήθηκαν και από τον ιστότοπο Bloomberg, κυρίως σε ό,τι αφορά προσωπικά στοιχεία των στελεχών, καθώς και από τη Wikipedia, κυρίως σε ό,τι αφορά το έτος ίδρυσης και ιστορικά στοιχεία των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Παρόλη την έρευνα, δεν κατέστη εφικτό να συγκεντρωθεί το σύνολο των ζητούμενων στοιχείων για τους παρακάτω λόγους:

Μη εύρεση πρωτογενών πηγών. Για κάποιους από τους οργανισμούς δεν κατέστη εφικτό να βρεθούν είτε οι ετήσιες εκθέσεις είτε τα ενημερωτικά δελτία λόγω ελλιπών ηλεκτρονικών αρχείων. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την HSBC Bank Canada για την οποία ανακτήθηκαν οι ετήσιες αναφορές για τα έτη 2011, 2012, 2013, 2014 και 2016 ενώ ο σύνδεσμος για το έτος 2015 ήταν ανενεργός για το χρονικό διάστημα κατά το οποίο αναζητήθηκε το πρωτογενές υλικό (Μάρτιος – Μάιος 2018).

Μη αναφορά στοιχείων στις πηγές. Σε κάποιες περιπτώσεις οι συγκεκριμένες πληροφορίες που αναζητήθηκαν δεν αναγράφονταν στις πρωτογενείς πηγές. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την Accord Financial Corporation για την οποία δεν ήταν δυνατόν να βρεθεί η εθνικότητα των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Συνολικά αναζητήθηκαν δέκα (10) διαφορετικά μεγέθη για δεκαοκτώ (18) χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για μια σειρά έξι ετών (2011-2016), δηλαδή συνολικά χίλια ογδόντα (1080) δεδομένα. Το σύνολο των δεδομένων που ανακτήθηκαν και αναφέρονται στην παρούσα εργασία είναι εννιακόσια τρία (903), ή ποσοστό 83,6% και το σύνολο των μη ανακτημένων είναι εκατόν εβδομήντα επτά (177), ή ποσοστό 16,4%. Στον παραπάνω υπολογισμό δεν Πλεμένος Αλέξανδρος

προσμετρώνται το όνομα της εταιρίας (COMPANY) και το έτος αναφοράς (YEAR) τα οποία θεωρούνται ως δοθέντα αλλά αναφέρονται παρακάτω μαζί με τα δεδομένα που αναζητήθηκαν.

4.2 Μεγέθη

Τα δεδομένα διακρίνονται σε ποιοτικά και ποσοτικά. Ποιοτικά είναι τα δεδομένα τα οποία δεν είναι αριθμητικά μετρήσιμα, όπως για παράδειγμα το φύλο ή η εθνικότητα. Ποσοτικά είναι τα δεδομένα που δύναται να μετρηθούν σε αριθμητική κλίμακα όπως π.χ. το μήκος ή το ύψος των αποδοχών. Τα ποιοτικά δεδομένα συνήθως χωρίζονται σε ομάδες ή ταξινομημένες κατηγορίες ενώ τα ποσοτικά διακρίνονται σε διακριτά και συνεχή. Διακριτά είναι π.χ. ο αριθμός μελών ενός συμβουλίου και συνεχή είναι για παράδειγμα το μήκος, ο χρόνος κ.λπ.

Στη συγκεκριμένη εργασία συλλέχθηκαν τα εξής μεγέθη:

- **Όνομα χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος (COMPANY).** Πρόκειται για την ονομασία του κάθε χρηματοοικονομικού ιδρύματος.
- **Έτος αναφοράς (YEAR).** Συλλέχθηκαν στοιχεία για τα έτη από 2011 έως 2016.
- **Αριθμός μελών διοικητικού συμβουλίου (BS).** Το σύνολο του αριθμού των μελών του διοικητικού συμβουλίου ανά έτος αναφοράς.
- **Αριθμός μη εκτελεστικών μελών διοικητικού συμβουλίου (NON_EXEC).** Ο αριθμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου που δεν έχουν εκτελεστικές αρμοδιότητες.
- **Αριθμός ανεξαρτήτων μελών στο διοικητικό συμβούλιο (INDEP).** Ο αριθμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου που δεν έχουν εξαρτημένη εργασιακή σχέση με την εταιρία – που λογίζονται ως ανεξάρτητα.
- **Αριθμός γυναικών μελών του διοικητικού συμβουλίου (FEMALE).** Ο αριθμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου που είναι γυναίκες.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

- **Αριθμός αλλοδαπών μελών διοικητικού συμβουλίου – μη καναδών (FOREIGN).** Ο αριθμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου που δεν είναι καναδοί.
- **Διπλή ιδιότητα προέδρου διοικητικού συμβουλίου – διευθύνοντα συμβούλου (CEO_CHAIRMAN DUALITY).** Στο πεδίο αυτό συμπληρώθηκε μηδέν (0) αν ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ήταν διαφορετικό πρόσωπο από τον διευθύνοντα σύμβουλο κατά το έτος αναφοράς. Σε περίπτωση που το ίδιο πρόσωπο έφερε και τις δύο ιδιότητες, συμπληρώθηκε ο αριθμός ένα (1).
- **Έτη λειτουργίας χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (BANK YEARS).** Τα έτη λειτουργίας της εταιρίας από την ίδρυσή της.
- **Εταιρία που έκανε τον έλεγχο (BIG4).** Στο πεδίο αυτό συμπληρώθηκε ένα (1) αν ο εξωτερικός έλεγχος πιστοποίησης των οικονομικών στοιχείων της εταιρίας έγινε από μια εκ των KPMG, DELLOITTE, WATERHOUSECOOPERS (PWC) ή ERNEST & YOUNG (EY), τις επονομαζόμενες BIG 4. Αν δεν έγινε ο έλεγχος από κάποια εκ των BIG 4, συμπληρώθηκε μηδέν (0).
- **Αριθμός συναντήσεων διοικητικού συμβουλίου κατά το έτος αναφοράς (MEYEAR).** Ο αριθμός του συνόλου των συναντήσεων του διοικητικού συμβουλίου.
- **Συγχωνεύσεις – Εξαγορές (MERGER).** Στο πεδίο αυτή συμπληρώθηκε ένα (1) αν κατά το έτος αναφοράς το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα προέβη σε κάποια σημαντική συγχώνευση ή εξαγορά. Στην αντίθετη περίπτωση συμπληρώθηκε ο αριθμός μηδέν (0).

Από τα παραπάνω μεγέθη, ποιοτικά είναι τα μεγέθη: Όνομα χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος (COMPANY), διπλή ιδιότητα προέδρου διοικητικού συμβουλίου – διευθύνοντα συμβούλου (CEO_CHAIRMAN DUALITY), εταιρία που έκανε τον έλεγχο (BIG4), συγχωνεύσεις – Εξαγορές (MERGER). Ποσοτικά είναι τα μεγέθη: Έτος αναφοράς (YEAR), αριθμός μελών διοικητικού συμβουλίου (BS), αριθμός μη εκτελεστικών μελών διοικητικού συμβουλίου (NON_EXEC), αριθμός ανεξαρτήτων μελών στο διοικητικό συμβούλιο (INDEP), αριθμός γυναικών μελών του διοικητικού συμβουλίου

(FEMALE), αριθμός αλλοδαπών μελών διοικητικού συμβουλίου – μη καναδών (FOREIGN), έτη λειτουργίας χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (BANK YEARS), αριθμός συναντήσεων διοικητικού συμβουλίου κατά το έτος αναφοράς (MEYEAR).

Το αντικείμενο της εργασίας είναι τα μεγέθη τα οποία αφορούν τη δομή των διοικητικών συμβουλίων και τον τρόπο με τον οποία αυτά λειτουργούν. Για την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν διακριτές τυχαίες μεταβλητές – από μία για κάθε μετρήσιμο ποσοτικό δεδομένο.

4.3 Στατιστική ανάλυση μεγεθών

Στη στατιστική ανάλυση έχουν μεγάλη σημασία οι έννοιες του πληθυσμού και του δείγματος. Πληθυσμός (population) είναι ένα συνήθως μεγάλο σύνολο ερευνητικών υποκειμένων- ατόμων, αντικειμένων, του οποίου ορισμένα χαρακτηριστικά θέλουμε να ερευνήσουμε. Για να ερευνήσουμε κάποιο χαρακτηριστικό του πληθυσμού, δηλαδή κάποια παράμετρο (parameter). Τις περισσότερες φορές όμως, επειδή είναι πρακτικά και τεχνικά αδύνατο να συμπεριλάβουμε όλο τον πληθυσμό στην έρευνα μας, αρκούμαστε στη μελέτη ενός μέρους του πληθυσμού, του δείγματος (sample), το οποίο και τελικά μελετούμε. Δείγμα (sample) είναι το υποσύνολο, το μέρος του πληθυσμού, το οποίο και τελικά ερευνούμε με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων που να αφορούν σε όλο τον πληθυσμό. Κάθε αριθμητική ποσότητα που υπολογίζεται στο δείγμα για να εκτιμηθεί μια άγνωστη παράμετρος του πληθυσμού λέγεται στατιστικό στοιχείο (statistic) π.χ. ο μέσος όρος του δείγματος.

Στην περίπτωση που εξετάζουμε ως πληθυσμός μπορεί να νοηθεί το σύνολο των διοικητικών συμβουλίων καναδικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και ως δείγμα τα διοικητικά συμβούλια των ιδρυμάτων που ερευνήθηκαν.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Για να πετύχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα σε μια μελέτη οφείλουμε το δείγμα μας να έχει επαρκές μέγεθος και αντιπροσωπευτικότητα. Το μέγεθος και η αντιπροσωπευτικότητα εξαρτώνται από τον πληθυσμό.

Στον Καναδά δραστηριοποιούνται τα παρακάτω χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κατά κατηγορίες: (πηγή: wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_banks_and_credit_unions_in_Canada).

Κατηγορία 1: Εγχώρια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα

Σύμφωνα με τον καναδικό Νόμο περί τραπεζών, στην κατηγορία 1 υπάγονται οι τράπεζες οι οποίες δεν είναι θυγατρικές αλλοδαπών τραπεζών, ακόμα και αν οι μέτοχοι είναι αλλοδαποί. Τον Σεπτέμβριο του 2016 στον Καναδά δραστηριοποιούνταν στην κατηγορία 1 τριάντα (30) τράπεζες:

Όνομα	Έτος ίδρυσης	Έδρα	Σημειώσεις
B2B Bank	2012	Τορόντο	Θυγατρική της Laurentian Bank.
Bank of Montreal	1817	Μόντρεαλ	
Bank of Nova Scotia	1832	Τορόντο	«Scotiabank»
Bridgewater Bank	2006	Κάλγκαρυ	
Canadian Imperial Bank of Commerce	1961	Τορόντο	
Canadian Tire Bank	2003	Oakville, Οντάριο	

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Canadian Western Bank	1985	Έντμοντον	
Citizens Bank of Canada	1997	Βανκούβερ	Δεν δέχεται καταθέσεις και δεν προσφέρει δανειακά προϊόντα
Street Capital Bank of Canada	2017	Τορόντο	Έναρξη λειτουργίας 01-02-2017
Continental Bank of Canada	2013	Whitby	
Concentra Bank	2017	Saskatoon	
CS Alterna Bank	2000	Οττάβα	
DirectCash Bank	2007	Κάλγκαρυ	
Equitable Bank	2013	Τορόντο	
Exchange Bank of Canada	2016	Τορόντο	Παρέχει υπηρεσίες συναλλάγματος σε επιχειρήσεις και άλλες τράπεζες
First Nations Bank of Canada	1996	Saskatoon	
General Bank of Canada	2005	Έντμοντον	

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Hollis Canadian Bank	1998	Τορόντο	Πρώην Dundee Bank of Canada, θυγατρική της Scotiabank
Home Bank	2015	Τορόντο	Μέλος της Oaken Financial, η οποία ανήκει στο Home Capital Group. Η HomeBank ξεκίνησε ως CFFBank, ονομάστηκε HomeBank τον Αύγουστο του 2016.
HomeEquity Bank	2009	Τορόντο	
Laurentian Bank of Canada	1846	Μόντρεαλ	
Manulife Bank of Canada	1993	Τορόντο	
National Bank of Canada	1859	Μόντρεαλ	
President's Choice Bank	2001	Τορόντο	
Rogers Bank	2013	Τορόντο	
Royal Bank of Canada	1864	Τορόντο	
Tangerine Bank	2013	Τορόντο	Πρώην ING Direct Canada, εξαγοράστηκε από την Scotiabank το Νοέμβριο του 2012, μετονομάστηκε σε Tangerine το 2014

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Toronto-Dominion Bank	1955	Τορόντο	«TD Canada Trust»
VersaBank	1980	Λονδίνο του Οντάριο	Πρώην Pacific & Western Bank of Canada
Wealth One Bank of Canada	2015	Τορόντο	
Zag Bank	2002	High River, Αλμπέρτα	Πρώην Bank West,

Κατηγορία 2: Θυγατρικές τραπεζών με έδρα στην αλλοδαπή

Τον Οκτώβριο του 2015, υπήρχαν είκοσι-τέσσερις (24) τράπεζες στην κατηγορία 2, τρεις εκ των οποίων ήταν σε διαδικασία ρευστοποίησης:

Όνομα	Χώρα Έδρας	Σημειώσεις
AMEX Bank of Canada	Η.Π.Α.	
Bank of America Canada	Η.Π.Α.	Υπό ρευστοποίηση
Bank of China (Canada)	Κίνα	
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Canada)	Ιαπωνία	
Bank One Canada	Η.Π.Α.	Υπό ρευστοποίηση
BNP Paribas (Canada)	Γαλλία	
BofA Canada Bank	Η.Π.Α.	Πριν το 2011, MBNA Canada Bank
Citco Bank Canada	Η.Π.Α.	
Citibank Canada	Η.Π.Α.	

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

CTBC Bank Corp. (Canada)	Ταϊβάν	
Habib Canadian Bank	Ελβετία	
HSBC Bank Canada	Ηνωμένο Βασίλειο	
ICICI Bank Canada	Ινδία	
Industrial and Commercial Bank of China (Canada)	Κίνα	
J.P. Morgan Bank Canada	Η.Π.Α.	
J.P. Morgan Canada	Η.Π.Α.	Υπό ρευστοποίηση
KEB Hana Bank Canada	Νότια Κορέα	πρώην Korea Exchange Bank of Canada
Mega International Commercial Bank (Canada)	Ταϊβάν	
Shinhan Bank Canada	Νότια Κορέα	
Société Générale Capital Canada	Γαλλία	
State Bank of India (Canada)	Ινδία	
Sumitomo Mitsui Banking Corporation of Canada	Ιαπωνία	
UBS Bank (Canada)	Ελβετία	
Walmart Canada Bank	Η.Π.Α.	

Κατηγορία 3: Υποκαταστήματα τραπεζών της αλλοδαπής

Οι τράπεζες αυτής της κατηγορίας δεν επιτρέπεται να δέχονται καταθέσεις ύψους χαμηλότερου των 150.000 δολαρίων. Τον Αύγουστο του 2016 Πλεμένος Αλέξανδρος

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Λειτουργούσαν στον Καναδά είκοσι-οκτώ (28) τράπεζες που υπάγονται σε αυτή την κατηγορία:

- Bank of America National Association
- Bank of China Toronto Representative Office
- Bank of New York Mellon(The)
- Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd., Canada Branch (The)
- Barclays Bank PLC(Canada Branch)
- BNP Paribas Capital One Bank(Canada Branch)
- China Construction Bank Toronto Branch
- Citibank, N.A.
- Comerica Bank
- Deutsche Bank AG
- Fifth Third Bank
- First Commercial Bank
- JPMorgan Chase Bank, National Association
- M&T Bank
- Maple Bank
- Mizuho Corporate Bank, Ltd., Canada Branch
- Northern Trust Company, Canada Branch (The)
- PNC Bank Canada Branch
- Rabobank Nederland
- Royal Bank of Scotland plc, Canada Branch (The)
- Société Générale(Canada Branch)
- State Street
- Sumitomo Mitsui Banking Corporation, Canada Branch
- U.S. Bank National Association
- UBS AG Canada Branch
- United Overseas Bank Limited
- Wells Fargo Bank, National Association, Canadian Branch

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Αν συνυπολογίσουμε τις τράπεζες στις δύο πρώτες κατηγορίες, μιλάμε για έναν πληθυσμό λίγο πάνω από τα πενήντα (50) ιδρύματα ενώ μαζί με την τελευταία κατηγορία χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων φτάνουμε γύρω στα ογδόντα (80) ιδρύματα.

Τις πληροφορίες της Wikipedia τις διασταυρώσαμε με τη Payments Canada (<https://www.payments.ca/>), την εταιρία που εκκαθαρίζει πληρωμές βάσει του Canadian Payments Act του 1980. Ο φορέας αυτός λειτουργεί τα εθνικά συστήματα εκκαθάρισης λογαριασμών του Καναδά. Πρακτικά πρόκειται για έναν κρατικό φορέα. Στις αναλυτικότερες λίστες επικοινωνίας που διαθέτει χωρίζει τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σε τρεις κατηγορίες:

A) Καταπιστεύματα, Εταιρίες δανειοδότησης και άλλα ιδρύματα που δέχονται καταθέσεις (Trust Companies, Loan Companies and Other Deposit-taking Institutions):

- ATB FINANCIAL
- B2B Bank
- THE CANADA TRUST COMPANY
- CIBC TRUST CORPORATION
- COMMUNITY TRUST COMPANY LTD
- THE EFFORT TRUST COMPANY
- INVESTORS GROUP TRUST CO. LTD.
- MANULIFE TRUST COMPANY
- MONTREAL TRUST COMPANY
- MONTREAL TRUST COMPANY OF CANADA
- NATIONAL TRUST COMPANY
- PEACE HILLS TRUST COMPANY
- PEOPLES TRUST COMPANY
- ROYAL TRUST COMPANY (THE)
- ROYAL TRUST CORPORATION OF CANADA
- SUN LIFE FINANCIAL TRUST INC.

- TD TRUST COMPANY
- TRUST LA LAURENTIENNE
- CANADA SAVINGS BOND REDEMPTION CERT.
- CREDIT SUISSE FIRST BOSTON CANADA
- HOME SAVINGS AND LOAN CORPORATION
- MENNONITE TRUST LIMITED
- NATIONAL BANK OF GREECE (CANADA)
- TRUST GENERAL INC

B) Ενώσεις (συνεταιρισμοί) Πιστωτών (Credit Unions and Caisses Populaires 4)

- ALL TRANS FINANCIAL SERVS. CR UN LTD
- L'ALLIANCE CAISSES POP. DE L'ONTARIO
- BRUNSWICK CR. UNION FEDERATION LTD.
- CAISSE FINANCIAL GROUP
- CENTRAL 1 CREDIT UNION
- CREDIT UNION CENTRAL OF MANITOBA
- CREDIT UNION CENTRAL OF SASKATCHEWAN
- DUCA FINANCIAL SERVICES CR UNION LTD.
- DUNDALK DISTRICT CREDIT UNION LTD.
- EN HORSESHOE CREDIT UNION LTD.
- FED. DES CAISSES POP. DE L'ONTARIO
- FEDERATION DES CAISSES DESJ. QUEBEC
- LATVIAN CREDIT UNION LIMITED.
- RAPPORT CREDIT UNION

⁴ Η Caisse populaire είναι ένα είδος χρηματοπιστωτικού συνεταιρισμού ιδιοκτησίας των μελών του, το οποίο έχει παραδοσιακές τραπεζικές λειτουργίες καθώς και πιο σύνθετες λειτουργίες όπως δανειοδότηση, ασφαλιστικές υπηρεσίες και διαχείριση επενδύσεων. Οι Caisses Populaires συναντώνται στην επαρχία του Κεμπέκ καθώς αποτελούν το γαλλόφωνο αντίστοιχο των credit unions.

- ALTERNA SAVINGS AND CREDIT UNION LTD.
- CAISSE POPULAIRE DE KAPUSKASING LTEE
- COMMUNITY FIRST A DIVISION.
- CREDIT UNIONS IN NEW BRUNSWICK
- CREDIT UNIONS IN NOVA SCOTIA
- CREDIT UNIONS IN ONTARIO
- CREDIT UNIONS IN QUEBEC
- MERIDIAN CREDIT UNION LIMITED.

Γ) Τράπεζες (Banks):

- ADS CANADIAN BANK
- AMEX BANK OF CANADA
- BANK OF AMERICA NATIONAL ASSOCIATION
- BANK OF CANADA
- BANK OF CHINA (CANADA)
- BANK OF MONTREAL
- THE BANK OF NEW YORK MELLON
- THE BANK OF NOVA SCOTIA
- BANQUE LAURENTIENNE DU CANADA
- BANQUE NATIONALE DU CANADA
- BARCLAYS BANK OF CANADA
- BNP PARIBAS
- BOFA CANADA BANK
- Bank of China Toronto Branch
- CANADIAN IMPERIAL BANK OF COMMERCE
- CANADIAN TIRE BANK
- CANADIAN WESTERN BANK
- CAPITAL ONE BANK (CANADA BRANCH)
- CIDEL BANK CANADA
- CITIBANK CANADA
- COMERICA BANK

- COMTECH FIRECREDIT UNION LIMITED
- CONCENTRA BANK
- CS ALTERNA BANK
- CTBC BANK CORP. (CANADA)
- China Construction Bank Toronto Br
- DEUTSCHE BANK AG
- DIRECTCASH BANK
- EQUITABLE BANK
- EXCHANGE BANK OF CANADA
- FIRST COMMERCIAL BANK
- FIRST NATIONS BANK OF CANADA
- HABIB CANADIAN BANK
- HSBC BANK CANADA
- Home Bank
- ICICI BANK CANADA
- INDUSTRIAL&COMMERCIAL BANK OF CHINA
- JP MORGAN BANK CANADA
- KEB HANA BANK CANADA
- MANULIFE BANK OF CANADA
- MEGA INT'L COMMERCIAL BANK (CANADA)
- MIZUHO BANK LTD., CANADA BRANCH
- MUFG BANK, LTD., CANADA BRANCH
- ROYAL BANK OF CANADA
- SBI CANADA BANK
- SHINHAN BANK CANADA
- SOCIETE GENERALE (CANADA BRANCH)
- STATE STREET
- SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION CAN.
- THE TORONTO-DOMINION BANK
- Tangerine Bank
- UBS BANK (CANADA)

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

- UNITED OVERSEAS BANK LIMITED
- VANCITY COMMUNITY INVESTMENT BANK
- Versa Bank
- WEALTH ONE BANK OF CANADA
- Wells Fargo Bank NA Canadian Branch
- ZAG BANK

Με διασταύρωση των στοιχείων των δύο πηγών βλέπουμε ότι ο αριθμός όλων των ιδρυμάτων που ασκούν χρηματοπιστωτικές λειτουργίες στον Καναδά είναι γύρω στα εκατό (100) στο μέγιστο. Στον αριθμό αυτό περιλαμβάνονται ιδρύματα με διαφορετικό νομικό καθεστώς από αυτό που εννοούμε με τον κλασικό όρο «τράπεζες» καθώς και επίσης ιδρύματα με πολύ μικρό μέγεθος, με καθαρό τοπικό χαρακτήρα και αμελητέο κύκλο εργασιών. Χαρακτηριστικά να αναφέρουμε ότι στους καταλόγους επικοινωνίας της Payments Canada, στην κατηγορία «Τράπεζες», για την πρώτη τράπεζα στη λίστα, την ADS CANADIAN BANK, υπάρχουν καταχωρημένα δύο (2) σημεία επικοινωνίας με ταχυδρομικές διευθύνσεις και τηλέφωνα επικοινωνίας, ενώ για την BANK OF MONTREAL αντίστοιχα αναφέρονται χίλια εξακόσια σαράντα τρία (1643) σημεία επικοινωνίας με ταχυδρομικές διευθύνσεις και τηλέφωνα επικοινωνίας. Είναι προφανές ότι πρόκειται μεν για δύο τραπεζικά ιδρύματα αλλά τα μεγέθη τους δεν είναι καν συγκρίσιμα.

Άρα βλέπουμε ότι ως πληθυσμός στην συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να νοηθεί ένα σύνολο μερικών δεκάδων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και αν εισάγουμε περιορισμούς που έχουν να κάνουν με τις λειτουργίες που ασκούν τα ιδρύματα αυτά, τη νομική τους μορφή, το μέγεθος και το γεωγραφικό εύρος των δραστηριοτήτων τους, καταλήγουμε σε έναν πληθυσμό που δύσκολα υπερβαίνει τα τριάντα (30) με σαράντα (40) ιδρύματα.

Για την παρούσα εργασία ανακτήσαμε το σύνολο των στοιχείων που αναζητήσαμε για έντεκα (11) από τα δεκαοκτώ (18) χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τα οποία ήταν εξ αρχής το δείγμα της εργασίας, ενώ για τα υπόλοιπα επτά (7) χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, για τα πέντε (5) από αυτά ανακτήθηκε η

Πλεμένος Αλέξανδρος

πλειοψηφία των στοιχείων και μόνο για δύο (2) ιδρύματα μπορούν να χαρακτηριστούν λίγες οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν.

Από τα παραπάνω μπορούμε να μιλήσουμε για ένα δείγμα το οποίο τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά – αφού πρόκειται και για τα μεγαλύτερα σε κύκλο εργασιών ιδρύματα, καλύπτει κάθε έννοια αντιπροσωπευτικότητας και μας δίνει μια ασφαλή εικόνα για την εταιρική διακυβέρνηση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του Καναδά. Θεωρούμε ότι χωρίς να είναι δυνατόν να εξαλειφθεί τελείως, έχουμε περιορίσει το όποιο σφάλμα δειγματοληψίας που μπορεί να προκύψει.

4.4 Στατιστικά μεγέθη της εργασίας

Για την εύρεση αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν τα εξής στατιστικά μεγέθη:

Μέτρα κεντρικής τάσης: Τα μέτρα κεντρικής τάσης είναι οι στατιστικά μεγέθη που μας δείχνουν γύρω από ποια τιμή βρίσκονται τα δεδομένα μας. Τα κυριότερα μέτρα κεντρικής τάσης είναι:

Μέσος Όρος ή Μέση Τιμή (mean): Είναι το άθροισμα των τιμών των δεδομένων μας διαιρεμένο με το πλήθος τους. Για δείγμα μεγέθους n οι παρατηρήσεις μιας μεταβλητής x είναι: t_1, t_2, \dots, t_n , τότε η μέση τιμή δίνεται από τη σχέση:

$$\bar{x} = \frac{t_1 + t_2 + \dots + t_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{n} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n t_i \quad (1)$$

Διάμεσος (median): Διάμεσος (δ) ενός δείγματος n παρατηρήσεων οι οποίες έχουν διαταχθεί σε αύξουσα σειρά ορίζεται ως η μεσαία παρατήρηση, όταν το Πλεμένος Αλέξανδρος

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

n είναι περιττός αριθμός, ή ο μέσος όρος (ημιάθροισμα) των δύο μεσαίων παρατηρήσεων όταν το n είναι άρτιος αριθμός.

Επικρατούσα Τιμή (mode): Είναι η τιμή που εμφανίζεται στα δεδομένα μας με τη μεγαλύτερη συχνότητα

Μέτρα διασποράς: Είναι τα αριθμητικά μεγέθη που μας δίνουν την διασπορά των παρατηρήσεων γύρω από τις κεντρικές τιμές της κατανομής. Κυριότερα μέτρα διασποράς είναι :

Το εύρος ή κύμανση (range) (R): ορίζεται ως η διαφορά της ελάχιστης παρατήρησης από τη μέγιστη παρατήρηση.

Διακύμανση (variance): Είναι ο μέσος όρος των τετραγώνων των αποκλίσεων των t_i από τη μέση τιμή τους και ορίζεται από τη σχέση:

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (t_i - \bar{x})^2 \quad (1)$$

Τυπική Απόκλιση (standard deviation), (s): Είναι η ποσότητα της θετικής τετραγωνικής ρίζας της διακύμανσης και δίνεται από τη σχέση:

$$s = \sqrt{s^2}$$

Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος (Q) (interquartile range): Είναι η διαφορά του πρώτου τεταρτημορίου Q_1 από το τρίτο τεταρτημόριο Q_3 , δηλαδή: $Q = Q_3 - Q_1$ ενώ Ημι-ενδοτεταρτημοριακό εύρος είναι το $\frac{1}{2}$ του ενδοτεταρτημοριακού εύρους ή $Q/2$.

Τα διαγράμματα που χρησιμοποιήθηκαν για την παρουσίαση των αριθμητικών αποτελεσμάτων είναι:

Ραβδόγραμμα

Πλεμένος Αλέξανδρος

Διάγραμμα

5. Εμπειρικά αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εύρεση των στατιστικών μεγεθών των δεδομένων που ανακτήθηκαν παρουσιάζονται εδώ με τη μορφή διαγραμμάτων αλλά και με την ανάλυση των αριθμητικών δεδομένων.

5.1 Στατιστικά μεγέθη ποσοτικών δεδομένων

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, αναζητήθηκαν τα εξής δεδομένα:

Ποσοτικά δεδομένα:

- Έτος αναφοράς (YEAR)
- Αριθμός μελών διοικητικού συμβουλίου (BS)
- Αριθμός μη εκτελεστικών μελών διοικητικού συμβουλίου (NON_EXEC)
- Αριθμός ανεξαρτήτων μελών στο διοικητικό συμβούλιο (INDEP)
- Αριθμός γυναικών μελών του διοικητικού συμβουλίου (FEMALE)
- Αριθμός αλλοδαπών μελών διοικητικού συμβουλίου – μη канаδών (FOREIGN)
- Έτη λειτουργίας χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (BANK YEARS)
- Αριθμός συναντήσεων διοικητικού συμβουλίου κατά το έτος αναφοράς (MEYEAR).

5.1.1. Παρουσίαση ποσοτικών δεδομένων

Από τα παραπάνω μεγέθη παρουσιάζονται μαζί λόγω συσχέτισής τους τα εξής πέντε (5):

- Αριθμός μελών διοικητικού συμβουλίου (BS)

Πλεμένος Αλέξανδρος

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

- Αριθμός μη εκτελεστικών μελών διοικητικού συμβουλίου (NON_EXEC)
- Αριθμός ανεξαρτήτων μελών στο διοικητικό συμβούλιο (INDEP)
- Αριθμός γυναικών μελών του διοικητικού συμβουλίου (FEMALE)
- Αριθμός αλλοδαπών μελών διοικητικού συμβουλίου – μη καναδών (FOREIGN)

Για αυτά τα δεδομένα υπολογίστηκαν τα εξής στατιστικά μεγέθη:

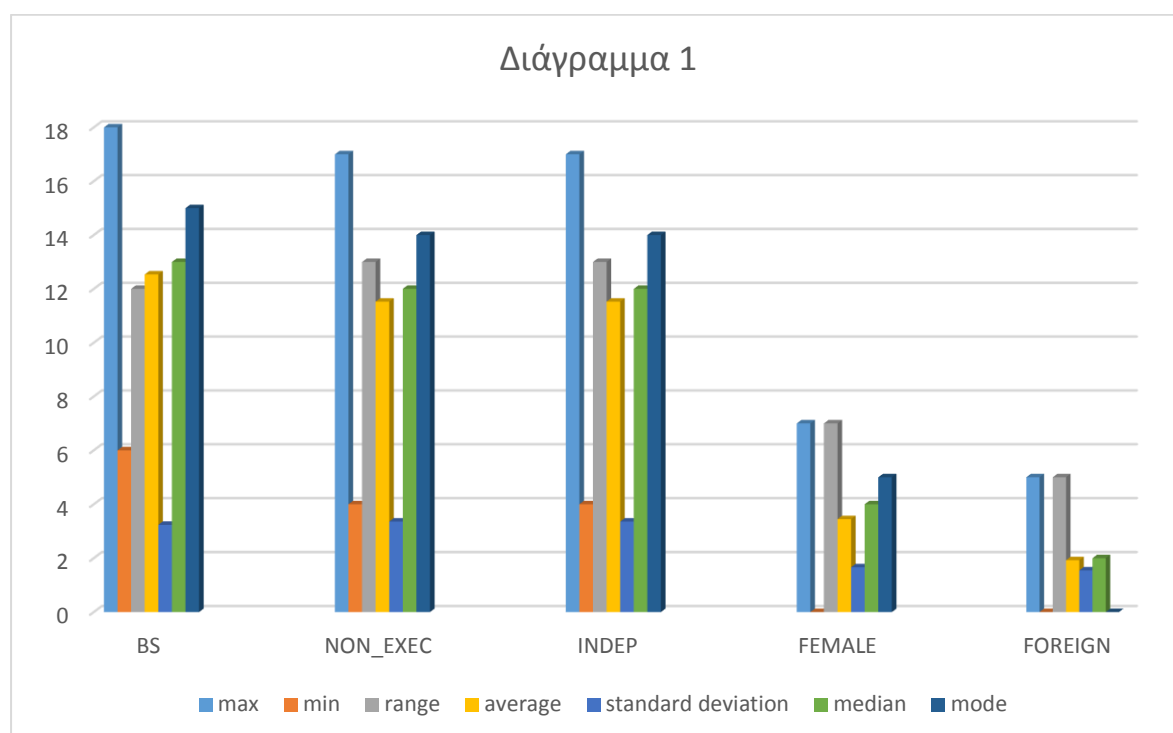
- Μέγιστη τιμή (max)
- Ελάχιστη τιμή (min)
- Εύρος (range)
- Μέσος όρος (average)
- Τυπική Απόκλιση (standard deviation)
- Διάμεσος (median)
- Επικρατούσα τιμή (mode)

Οι τιμές των μεγεθών αυτών όπως προέκυψαν από τα δεδομένα μας είναι:

	BS	NON_EXEC	INDEP	FEMALE	FOREIGN
max	18	17	17	7	5
min	6	4	4	0	0
range	12	13	13	7	5
average	12.538	11.524	11.524	3.448	1.923
standard deviation	3.236	3.356	3.356	1.662	1.544
median	13	12	12	4	2
mode	15	14	14	5	0

(πίνακας 1)

Και σε διαγραμματική μορφή παρουσιάζονται ως εξής:



Παρατηρούμε ότι:

- Τα διοικητικά συμβούλια έχουν κατά μέσο όρο λίγο πάνω από τα δώδεκα (12,538) μέλη και πολύ κοντά σε αυτήν την τιμή είναι ο διάμεσος (13) και η επικρατούσα τιμή (15). Μέγιστη τιμή είναι τα δεκαοκτώ (18) μέλη και ελάχιστη τα έξι (6) ενώ η τυπική απόκλιση είναι λίγο πάνω από το τρία (3,236).
- Τα μεγέθη για τα μη εκτελεστικά και τα ανεξάρτητα μέλη ουσιαστικά ταυτίζονται και αυτό ήταν προφανές και κατά την εύρεση των δεδομένων και επίσης κυμαίνονται σε υψηλά ποσοστά αναλογικά με τα μεγέθη του συνόλου των μελών των διοικητικών συμβουλίων. Αριθμητικά αυτό εκφράζεται από την απόκλιση κατά μια περίπου μονάδα των μεγεθών αυτών από τα μεγέθη του συνόλου των μελών των διοικητικών συμβουλίων. Στις περισσότερες των περιπτώσεων το διοικητικό συμβούλιο είχε ένα μη ανεξάρτητο και εκτελεστικό μέλος.
- Το πλήθος των γυναικών μελών διοικητικών συμβουλίων αν και απέχει από το να προσεγγίζει το 50%, δεν είναι αμελητέο. Κατά μέσο όρο

κυμαίνεται στα 3,448 μέλη το οποίο είναι το 28% αν συγκριθεί με το μέσο όρο μελών (12,538). Πάντως ο αριθμός γυναικών μελών διοικητικών συμβουλίων παρουσιάζει αρκετά μεγάλο εύρος (7) και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει μηδενική εκπροσώπηση γυναικών σε κάποια διοικητικά συμβούλια και εκπροσώπηση που αγγίζει και ξεπερνά το 1/3 σε άλλα.

- Το πλήθος των μη канаδών μελών διοικητικών συμβουλίων δεν είναι μεγάλο αλλά όπως θα δούμε και παρακάτω σε κάποια ιδρύματα είναι σημαντικός ενώ σε άλλα είναι μηδενικός.

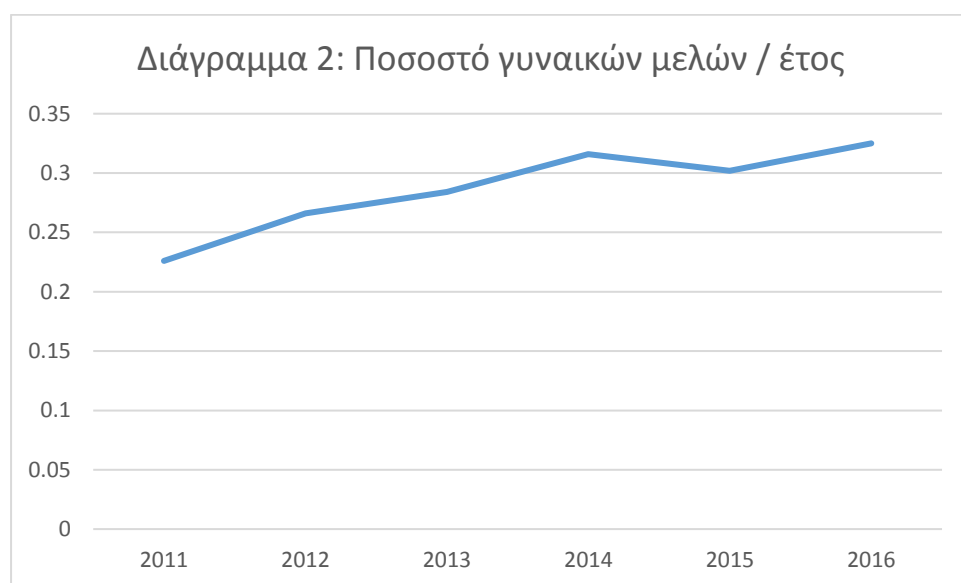
5.1.2 Παρουσίαση συμμετοχής γυναικών

Για να έχουμε μια εικόνα για τη συμμετοχή γυναικών στην διοίκηση χρησιμοποιήσαμε το ποσοστό γυναικών σε αναλογία με το σύνολο των μελών των διοικητικών συμβουλίων στην πρόοδο του χρόνου. Λόγω του ότι έχουμε στοιχεία για έξι έτη (2011-2016) μπορούμε να δούμε αν και πόσο έχει μεταβληθεί η εκπροσώπηση των γυναικών κατά την περίοδο αυτή έτσι ώστε να προσπαθήσουμε να αναγνώσουμε πιθανές τάσεις. Για τη χρονική περίοδο μελέτης έχουμε τα εξής δεδομένα:

Έτος	μέσος όρος ποσοστών γυναικών μελών / σύνολο μελών διοικητικού συμβουλίου
2011	0.226
2012	0.266
2013	0.284
2014	0.316
2015	0.302
2016	0.325

Πίνακας 2

Διαγραμματικά η τάση εκφράζεται στο διάγραμμα 2:



Είναι σαφές ότι η τάση είναι ανοδική το ποσοστό γυναικών μελών διοικητικών συμβουλίων στον Καναδά από λίγο κάτω από το 1/4 το 2011 (22,6%) μέσα σε έξι έτη έχει φτάσει στο 1/3 (32,5%).

5.1.3 Παρουσίαση εθνικότητας μελών

Σε ότι αφορά τα δεδομένα για την εθνικότητα των μελών των διοικητικών συμβουλίων ενδιαφέρον έχει η συμμετοχή μη καναδών ανά χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Αν δούμε το μέσο όρο των ποσοστών ανά τράπεζα για την περίοδο έρευνας και για τις τράπεζες αυτές για τις οποίες μπορέσαμε να ανακτήσουμε την συγκεκριμένη πληροφορία – δώδεκα τον αριθμό, έχουμε τον εξής πίνακα:

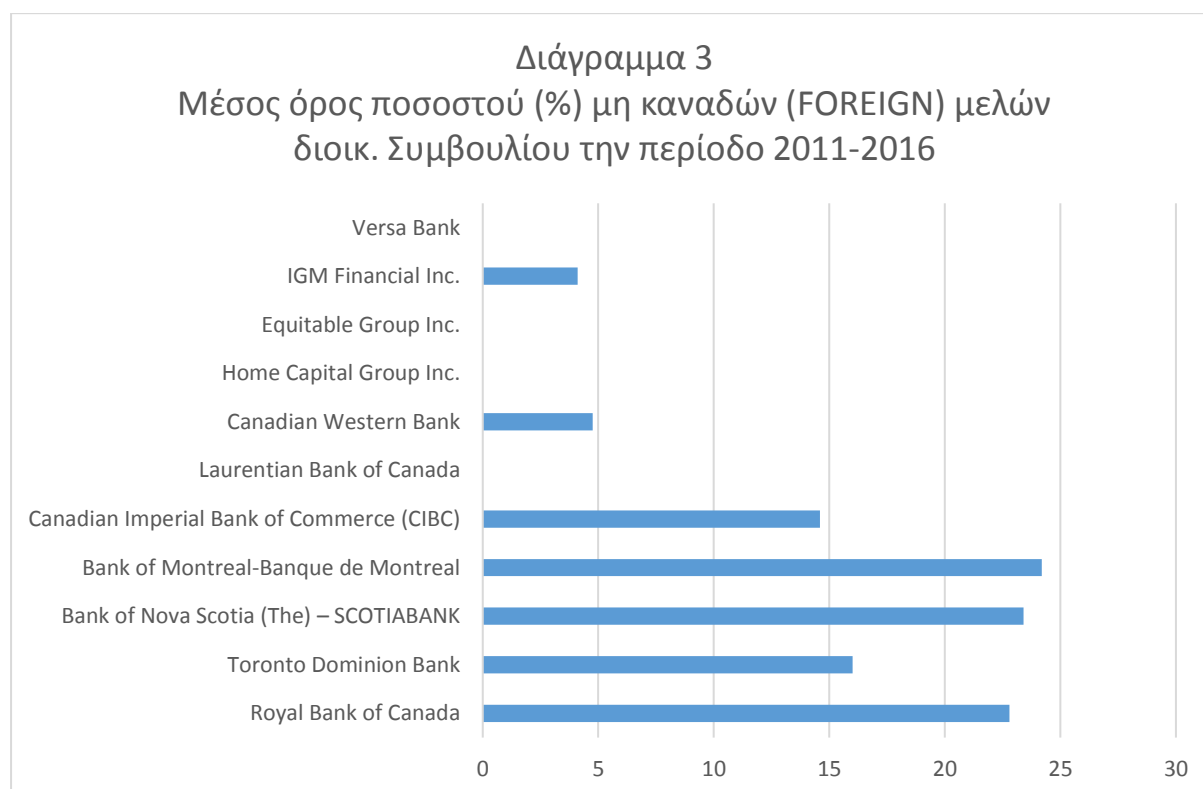
Χρηματοπιστωτικό ίδρυμα	Μέσος όρος ποσοστού (%) μη καναδών (FOREIGN) μελών διοικ. Συμβουλίου την περίοδο 2011-2016
Royal Bank of Canada	22,8
Toronto Dominion Bank	16
Bank of Nova Scotia (The) – SCOTIABANK	23,4

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Bank of Montreal-Banque de Montreal	24,2
Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC)	14,6
Laurentian Bank of Canada	0
Canadian Western Bank	4,76
Home Capital Group Inc.	0
Equitable Group Inc.	0
IGM Financial Inc.	4,1
Versa Bank	0

Πίνακας 3

Το οποίο διαγραμματικά απεικονίζεται ως εξής:



Παρατηρούμε ότι σε κάποια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα η συμμετοχή μη καναδών ως μέλη στα διοικητικά συμβούλια είναι σημαντική και κυμαίνεται περίπου από το 15% έως το 25%, ενώ σε άλλα ιδρύματα είναι μικρή – τα ποσοστά κάτω του 5% σε ένα 15μελές διοικητικό συμβούλιο υποδεικνύουν ένα άτομο - ως μηδενική. Παρατηρώντας ποιες τράπεζες παρουσιάζουν υψηλό ποσοστό μη καναδών και ποιες παρουσιάζουν χαμηλό ποσοστό, βλέπουμε ότι οι μεγαλύτερες και αυτές με το πιο «διεθνές» προφίλ έχουν υψηλό ποσοστό μη καναδών μελών διοικητικού συμβουλίου και οι μικρότερες και πιο «εγχώριες» έχουν μικρό ποσοστό μη καναδών μελών διοικητικού συμβουλίου. Αυτό είναι ενδεικτικό της «διεθνοποίησης» κάποιων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

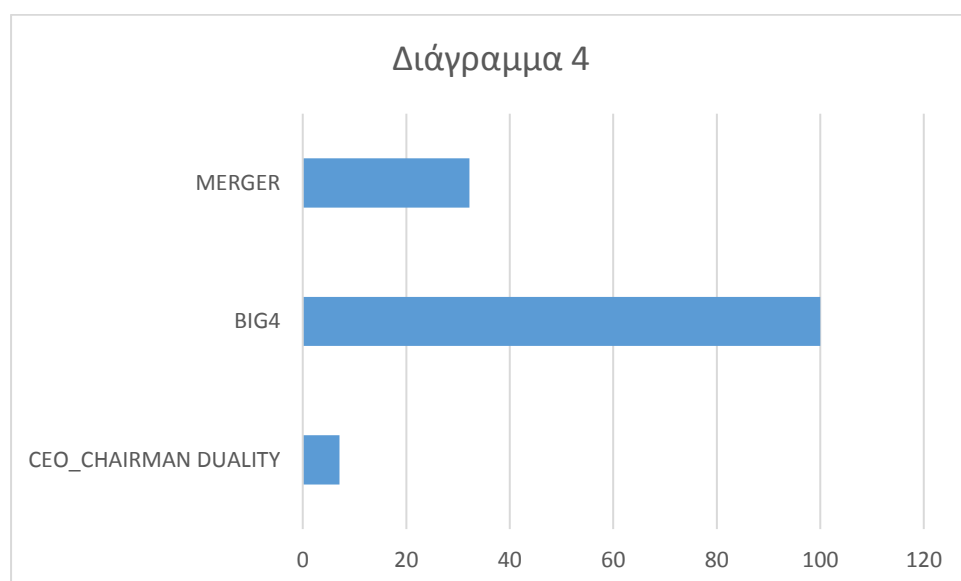
5.1.4 Παρουσίαση μεγέθους διπλής ιδιότητας και εταιρίας ελέγχου

Για τα ποιοτικά μεγέθη «Διπλή ιδιότητα προέδρου διοικητικού συμβουλίου – διευθύνοντα συμβούλου (CEO_CHAIRMAN DUALITY)», «Εταιρία που έκανε τον έλεγχο (BIG4)» και Συγχωνεύσεις – Εξαγορές (MERGER), ερευνήθηκε ο μέσος όρος τους όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Μέγεθος	Μέσος όρος
CEO_CHAIRMAN DUALITY	7,07%
BIG4	100%
MERGER	32,2%

Πίνακας 4

Και διαγραμματικά απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Παρατηρούμε ότι:

Σε ό,τι αφορά την εταιρία που έκανε τον έλεγχο, σε όλες τις περιπτώσεις στις οποίες είχαμε σχετικά δεδομένα, ο έλεγχος έγινε από μια εκ των λεγομένων BIG4 δηλαδή μιας εκ των KPMG, DELLOITTE, WATERHOUSECOOPERS (PWC) ή ERNEST & YOUNG (ποσοστό 100%).

Οι περιπτώσεις όπου το ίδιο πρόσωπο κατείχε και την θέση του Chief Executive Officer και του Chairman of the Board ήταν μόλις το 7,07%. Επί της ουσίας μόνο σε ένα εκ των δεκαοκτώ ιδρυμάτων που ερευνήθηκαν συνέβαινε αυτό και σε ένα δεύτερο χρηματοοικονομικό ίδρυμα συνέβηκε αυτό για ένα έτος κατά τη μετάβαση από έναν Chairman of the Board σε άλλο.

Το ποσοστό εξαγορών – συγχωνεύσεων είναι στο 32,2%. Δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό αλλά δεν μπορεί να θεωρηθεί και αμελητέο.

5.1.5 Παρουσίαση ετών λειτουργίας και αριθμού συναντήσεων

Τέλος, για τα δύο μεγέθη «Έτη λειτουργίας χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (BANK YEARS)» και «Αριθμός συναντήσεων διοικητικού συμβουλίου κατά το έτος αναφοράς (MEYEAR)», υπολογίστηκαν τα εξής στατιστικά μεγέθη:

Πλεμένος Αλέξανδρος

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

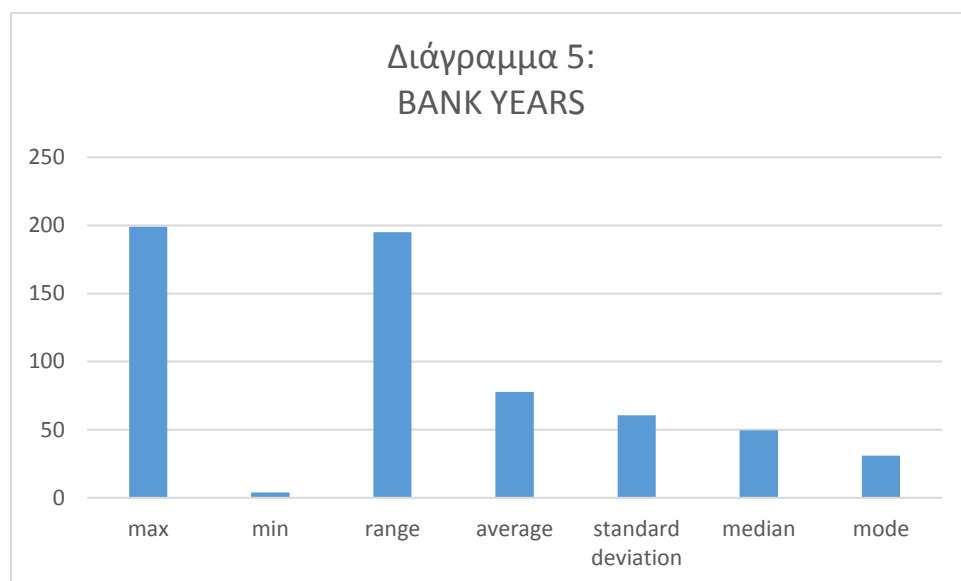
- Μέγιστη τιμή (max)
- Ελάχιστη τιμή (min)
- Εύρος (range)
- Μέσος όρος (average)
- Τυπική Απόκλιση (standard deviation)
- Διάμεσος (median)
- Επικρατούσα τιμή (mode)

Οι τιμές των μεγεθών αυτών όπως προέκυψαν από τα δεδομένα μας είναι:

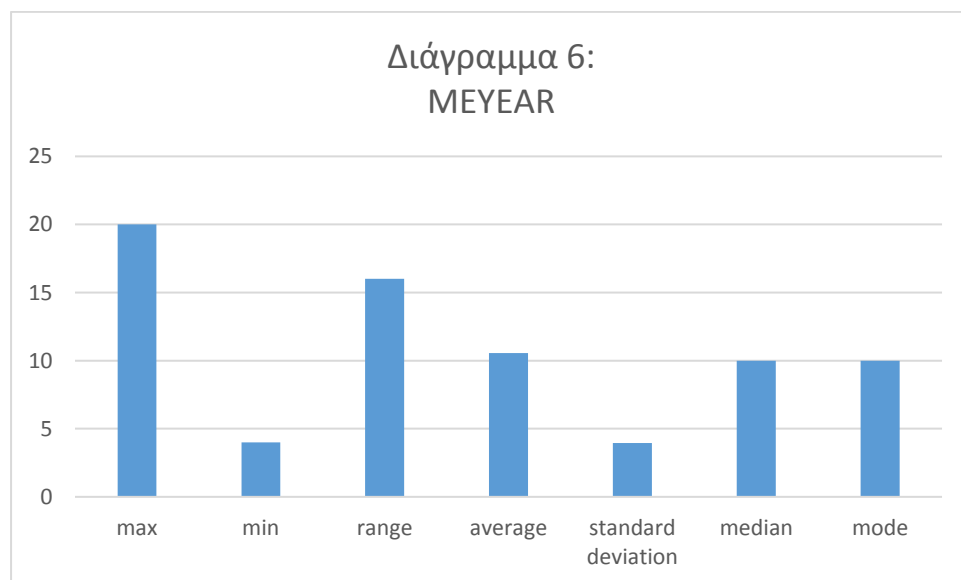
	BANK YEARS	MEYEAR
max	199	20
min	4	4
range	195	16
average	77.722	10.553
standard deviation	60.497	3.961
median	49.5	10
mode	31	10

(πίνακας 5)

Σε διαγραμματική μορφή παρουσιάζονται σε δύο διαγράμματα λόγω μεγάλης διαφοράς των μεγεθών:



και



Παρατηρούμε ότι σε ό,τι αφορά τα έτη λειτουργίας στον Καναδά υπάρχουν χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν εδώ και δύο αιώνες καθώς και νεοϊδρυθέντα ιδρύματα. Ο μέσος όρος ετών λειτουργίας είναι περίπου 77 έτη και η τυπική απόκλιση 60, δηλαδή πολύ μεγάλη. Πάντως ο διάμεσος και η επικρατούσα τιμή δεν είναι σχετικά πολύ μεγάλα (49,5 και 31 αντίστοιχα).

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Αναφορικά για τον αριθμό συναντήσεων των διοικητικών συμβουλίων κατά έτος παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος, ο διάμεσος και η επικρατούσα τιμή είναι πολύ κοντά (10,55, 10 και 10 αντίστοιχα) ενώ η τυπική απόκλιση πλησιάζει στο 4.

6. Συμπεράσματα

Τα δεδομένα και η στατιστική τους ανάλυση στο προηγούμενο κεφάλαιο μας βοηθούν να σχηματίσουμε μια εικόνα για την διοίκηση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων του Καναδά.

Το σύνηθες για ένα διοικητικό συμβούλιο στον Καναδά είναι να έχει ένα διοικητικό συμβούλιο το οποίο αποτελείται από δώδεκα με δεκατέσσερα μέλη. Εξ αυτών το ποσοστό των γυναικών κυμαίνεται από το 1/4 έως το 1/3 είναι γυναίκες και το ποσοστό αυτό έχει αυξητικές τάσεις τα τελευταία χρόνια.

Ο αριθμός των ανεξάρτητων και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι πολύ υψηλός με πιο χαρακτηριστική την περίπτωση ένα μόνο μέλος του διοικητικού συμβουλίου – ανεξάρτητα από το μέγεθος αυτού να μην είναι ανεξάρτητο και να έχει και εκτελεστικά καθήκοντα στην εταιρία. Αυτό δείχνει πόσο σημαντική θεωρούν την ανεξαρτησία των μελών του διοικητικού συμβουλίου στον Καναδά, κάτι που τονίζεται και στη νομοθεσία και στην αναφορά καλών πρακτικών και τη συμμόρφωση προς αυτές στις ετήσιες αναφορές των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Ο αριθμός των μελών των διοικητικών συμβουλίων που δεν είναι Καναδοί πολίτες δεν είναι πολύ μεγάλος κατά μέσο όρο αλλά όσο μεγαλύτερο και πιο «διεθνές» είναι ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό εκπροσώπησης μη Καναδών σε διοικητικά συμβούλια.

Όλες οι εταιρίες του δείγματός μας ελέγχθηκαν από κάποια εκ των μεγάλων λογιστικών εταιριών KPMG, DELLOITTE, WATERHOUSECOOPERS (PWC) ή ERNEST & YOUNG, γεγονός που δείχνει ότι είναι η πιο συνηθισμένη πρακτική στον Καναδά.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

Η θέση του CEO και του Chairman of the Board τείνουν να είναι διαχωρισμένες εντελώς για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα του Καναδά και αυτή η πρακτική είναι σαφώς ο κανόνας με πολύ λίγες εξαιρέσεις.

Ο αριθμός συνεδριάσεων των διοικητικών συμβουλίων είναι αρκετά μεγάλος και κατά μέσο όρο κυμαίνεται σε διψήφιο αριθμό.

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές δεν είναι ο κανόνας αλλά δεν είναι και ασυνήθιστο φαινόμενο. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στον Καναδά βρίσκονται σε σχετική κινητικότητα παρόλο που υπάρχουν υπεραιωνόβιες εταιρίες, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν ιδρύονται και νέες οι οποίες μπορούν να κινηθούν και να επεκταθούν σε μια ανοικτή αγορά.

7. Βιβλιογραφία

- Tayan, B., Larcker, D. 2011 *"Corporate Governance Matters A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences"*
- Berle, A.A., Means, G.C. 1967 *"The Modern Corporation and Private Property"* (2nd edn Harcourt, Brace and World, New York 1967)
- OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance
- <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>
- https://www.investopedia.com/terms/f/free_rider_problem.asp
- Grose Chris, Kargidis Theodoros, Chouliaras Vasilios, The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World (EBEEC 2013) Corporate governance in practice. The Greek case.
- ASX Corporate Governance Council, Corporate Governance Principles and Recommendations 3rd Edition ASX Corporate Governance Council
- Andreas G. Georgantopoulos, Ioannis Filos Corporate governance mechanisms and bank performance: evidence from the Greek banks during crisis period
- COMMITTEE CORPORATE GOVERNANCE IN GREECE under the coordination of the Capital Market Commission, PRINCIPLES ON CORPORATE GOVERNANCE IN GREECE: Recommendations for its Competitive Transformation, ATHENS, GREECE, OCTOBER 1999
- Vincent Aebi, Gabriele Sabato, Markus Schmid, 2011, Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis *Journal of Banking & Finance (2011)*
- Loukas Spanos (2003) THE EVOLUTION OF CORPORATE GOVERNANCE IN GREECE Center of Financial Studies National and Kapodistrian University of Athens 1st LSE PhD Symposium on Modern Greece: Current Social Science Research on Greece London School of Economics, Hellenic Observatory, London, June 21, 2003

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

- Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny. 1997. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance* 52, no. 2: 737–783.
- Allen N. Berger Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of the Static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign, and State Ownership, Board of Governors of the Federal Reserve System, Wharton Financial Institutions Center
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert Vishny. 2000. "Investor Protection and Corporate Governance." *Journal of Financial Economics* 58 (1-2) (January):
- Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny. 1997. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance* 52, no. 2: 737–783.
- McMillan Binch LLP (2004), Corporate governance in Canada Global Corporate Governance Guide 2004: best practice in the boardroom. Published by Globe White Page
- OSFI Guideline, (2013) Subject: Corporate Governance Category: Sound Business and Financial Practices Date: January 2013
- Basel Committee on Banking Supervision, 2015, Corporate governance principles for banks, July 2015
- Paul L Davies, 2000, The Board of Directors: Composition, Structure, Duties and Powers, Stockholm, Sweden, December 2000
- J Pablo de Andres, Eleuterio Vallelado, (2008) The role of the board of directors, *Journal of Banking & Finance* 32 (2008) 2570–2580 Corporate governance in banking:
- ISAR United Nations Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting. International Accounting and Reporting Issues: 2015 Review
- New York Stock Exchange Listed Company Manual, (Section 303A.05 - Corporate Governance Standards)
- New York Stock Exchange Listed Company Manual, " (303A.03 Executive Sessions)
- (International Corporate Governance Network - ICGN) Corporate Governance - the Foundation for Corporate Citizenship and Sustainable Business
- The State of Corporate Governance Research" Lucian A. Bebchuk ,Michael S. Weisbach

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

- "The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework & Survey" Adams, Renee, Hermalin, Benjamin E., Weisbach, Michael S
- "Audit Quality, Corporate Governance, and Earnings Management: A Meta-Analysis"ijJerry W. Lin and Mark I. Hwang
- "Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets" Shamsul N. Abdullah, Ku Nor Izah Ku Ismail, Lilac Nachum (2014)
- "Corporate Governance and Firm-Specific Stock Price Crashes"Panayiotis C. Andreou, Constantinos Antoniou, Joanne Horton and Christodoulos Louca December 2015
- "Behind the Scenes: The Corporate Governance Preferences of Institutional Investors" JOSEPH A. McCAHERY, ZACHARIAS SAUTNER, and LAURA T.STARKS* February 2015
- "Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance" Morten Huse
- "Corporate governance and environmental performance : is there really a link?" Walls, Judith L, Berrone, Pascual, Phan, Phillip H (2012).
- Corporate Governance Principles and Recommendations 3rd EditionASX Corporate Governance Council»
- "The missing link to an effective corporate governance system" Themistokles Lazarides and Evaggelos Drimpetas.
- "Corporate Governance, Product Market Competition, and Equity Prices" Xavier Giroud, Holger M. Mueller August 2008.
- The Corporate Governance Review - Ireland Edition 7 (Klaus Ilmonen , Antti Kuha, Anniina Järvinen, Jesse Collin)
- Corporate governance and directors duties in Ireland overview" (Pat English, McDonnell Matheson
- The Corporate Governance Review - Spain Edition 7 (Klaus Ilmonen , Antti Kuha, Anniina Järvinen, Jesse Collin)
- Corporate governance and directors duties in Spain overview (Pat English, McDonnell Matheson
- The Corporate Governance Review - Luxemburg Edition 7 (Klaus Ilmonen , Antti Kuha, Anniina Järvinen, Jesse Collin)

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΝΑΔΑΣ

- Corporate governance and directors duties in Luxemburg overview (Pat English, McDonnell Matheson)
- The Corporate Governance Review - Filand Edition 7 (Klaus Ilmonen , Antti Kuha, Anniina Järvinen, Jesse Collin)
- Corporate governance and directors duties in Filand overview (Pat English, McDonnell Matheson)