
Εταιρική Διακυβέρνηση Τραπεζών

Δρ. Μαρία-Ελένη Αγοράκη

*11ο Συνέδριο Συνδέσμου Επενδυτών & Διαδικτύου
21 Δεκεμβρίου 2013*

Η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης

- Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο **εταιρικής διακυβέρνησης** είναι απαραίτητο σε κάθε χώρα για να εξασφαλίσει την **ισχυρή και υγιή** λειτουργία της **χρηματιστηριακής αγοράς** και να ενισχύσει τον ρόλο των **εποπτικών αρχών**.
- Διεθνείς οργανισμοί όπως ο **ΟΟΣΑ**, η **Παγκόσμια Τράπεζα** και το **ΔΝΤ** έχουν τονίσει τη σπουδαιότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης.
- Τα πρόσφατα σκάνδαλα και η κρίση στο χρηματοοικονομικό τομέα έχουν φέρει το θέμα της **εταιρικής διακυβέρνησης** στο επίκεντρο της **ακαδημαϊκής και εποπτικής προσοχής**. Πρόσφατες μελέτες έδειξαν πως εταιρίες με **υψηλά επίπεδα εταιρικής διακυβέρνησης** κατάφεραν να **επιβιώσουν σε περιόδους κρίσης**.
- Οι **εσωτερικοί μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης** (π.χ., ανεξάρτητοι διευθυντές, εσωτερικά συστήματα ελέγχου, επιτροπές ελέγχου, επιτροπές αμοιβών) παρουσιάζονται ως οι δημοφιλέστεροι μηχανισμοί για να **πειθαρχήσει η διοίκηση** και να **περιοριστεί η ανάληψη κινδύνου**.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική στις τράπεζες;

- Το **ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα** έχει δεχθεί πλήθος σημαντικών αλλαγών κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, που ωθούν στη μελέτη θεμάτων όπως αυτά της **εταιρικής διακυβέρνησης**.
- Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης στις **ανεπτυγμένες αγορές** σχετίζεται πρώτιστα με τις δομικές αλλαγές, την **καινοτομία και την παγκοσμιοποίηση** των χρηματοοικονομικών αγορών, τον αντίκτυπο των πρόσφατων εταιρικών σκανδάλων αλλά και τις ευρύτερες επιπτώσεις που έχει η εταιρική διακυβέρνηση στο σύνολο της οικονομίας μιας χώρας.
- Όσον αφορά τις **αναπτυσσόμενες αγορές**, ακόμα κι αν η αναδόμηση των τραπεζικών συστημάτων ήταν ιδιαίτερα έντονη κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας στις χώρες της **νοτιοανατολικής και κεντρικής Ευρώπης**, υπάρχει ανάγκη για πολλές ακόμα ριζικές μεταρρυθμίσεις.
- Ο ρόλος του **τραπεζικού κλάδου** στην **βιωσιμότητα** αυτών των χωρών γίνεται ευδιάκριτος, εάν αναλογιστούμε το εμβρυακό σε ορισμένες περιπτώσεις μέγεθος των κεφαλαιαγορών στις χώρες αυτές.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική στις τράπεζες;

- Συνολικά, οι αλλαγές στο **ευρωπαϊκό οικονομικό σύστημα** κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών δημιούργησαν νέες ευκαιρίες και κινδύνους αλλά και **νέες προκλήσεις** για τους επόπτες και τους ρυθμιστές.
- Τα **αναπτυσσόμενα** αλλά και τα **ανεπτυγμένα** ευρωπαϊκά τραπεζικά συστήματα αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις σε θέματα **εταιρικής διακυβέρνησης, ανταγωνισμού, κερδοφορίας και μεταρρυθμίσεων.**
- Η κατανόηση αυτών των μηχανισμών μπορεί να βοηθήσει ιδιαίτερα στον καλύτερο σχεδιασμό αυτών των συστημάτων αλλά και στο σχεδιασμό **αποτελεσματικών κανονισμών.**

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική στις τράπεζες;

- Η **Εταιρική διακυβέρνηση** για τους τραπεζικούς οργανισμούς έχει ιδιαίτερη σημασία, συγκριτικά και με άλλους κλάδους:
 - ο κρίσιμος ρόλος της **χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης** των τραπεζών σε μια οικονομία (κυρίως στις τραπεζοκεντρικές οικονομίες);
 - το πλήθος των άλλων υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της σύγχρονης οικονομίας και την **οικονομική ανάπτυξη** (πρόσβαση στα συστήματα πληρωμών, η συλλογή πληροφοριών, η διαχείριση του κινδύνου);
 - την ανάγκη **διασφάλισης** κεφαλαίων των καταθετών;
 - ο υψηλός βαθμός ευαισθησίας σε πιθανές δυσκολίες και τον συγκριτικά υψηλότερο **κίνδυνο μόλυνσης** άλλων κλάδων (*higher risk of contagion*).
 - τον καίριο ρόλο **στην εταιρική διακυβέρνηση των άλλων επιχειρήσεων**, είτε ως πιστωτές ή ως μέτοχοι.
 - οι **ασυμμετρίες στην πληροφόρηση** είναι μεγαλύτερες στην περίπτωση των τραπεζών.
 - η **ασφάλεια των καταθέσεων** - σιωπηρά ή ρητά - μειώνει τα κίνητρα των καταθετών να ελέγχουν τις τράπεζες καθώς και **η ύπαρξη του δανειστή ύστατης προσφυγής**.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική στις τράπεζες;

- «Αποτελεσματικές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, τόσο σε ολόκληρο το σύστημα αλλά και σε κάθε τράπεζα ατομικά, είναι ουσιαστικής σημασίας για την επίτευξη και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού και της εμπιστοσύνης στο τραπεζικό σύστημα, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για την **εύρυθμη λειτουργία της οικονομίας στο σύνολό της**» (ΕΚΤ, Επιτροπή της Βασιλείας).
- Οι τράπεζες που επλήγησαν περισσότερο από την κρίση δεν δημιούργησαν τα αναγκαία συστήματα και διαδικασίες για την τακτική συζήτηση και **ανασκόπηση της διάθεσης ανάληψης κινδύνων** και την επίβλεψη της διαχείρισής τους.
- Προβλήματα παρουσιάζονται με την αδυναμία κατανόησης από πλευράς ΔΣ των όλο και πιο σύνθετων και γεωγραφικά **εκτεταμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων** των τραπεζών που διευθύνουν.
- Τα τραπεζικά συμβούλια δυσκολεύονται να βρουν **μη εκτελεστικά μέλη** για τη θέση του προέδρου που να έχουν **αφενός επαρκή εμπειρία στον χρηματοοικονομικό τομέα** και αφετέρου να μην αντιμετωπίζουν σημαντικές συγκρούσεις συμφερόντων.
- Σε όλα αυτά μπορούμε να προσθέσουμε και **τις αρνητικές επιπτώσεις ενός επιθετικού συστήματος υπολογισμού των αμοιβών του CEO**, συστήματος που ευνοεί την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων.

Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου

- Το διοικητικό συμβούλιο :
 - αποτελεί το αρμόδιο εταιρικό όργανο για την υιοθέτηση, την εφαρμογή και τον έλεγχο των στρατηγικών στόχων και πολιτικών
 - γεφυρώνει αποτελεσματικά τα συμφέροντα των διαφόρων ομάδων
 - διατηρεί ένα αποδοτικό και οικονομικό εποπτικό σύστημα.
- Το μέγεθος και η σύνθεση αποτελούν δύο από τους βασικούς παράγοντες εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να έχουν επιπτώσεις στην ικανότητα του διοικητικού συμβουλίου να είναι αποτελεσματικό όργανο ελέγχου της διοίκησης και να επηρεάζει την εταιρική απόδοση (Singh και Davidson, 2003).

Σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου

- Τα **εκτελεστικά μέλη** είναι επιφορτισμένα με την **παροχή πληροφοριών** για τις λειτουργίες της επιχείρησης. Τα εκτελεστικά μέλη του ΔΣ θα πρέπει να ασχολούνται με την **καθημερινή διοίκηση της εταιρείας** και να διατηρούν κάποιας μορφής **εργασιακή σχέση** με αυτήν.
- Κάθε άλλο μέλος θεωρείται **μη εκτελεστικό**. Τα μη εκτελεστικά μέλη συνεισφέρουν με την **αντικειμενικότητα** και την **εξειδίκευση** τους στην **αξιολόγηση** και την **εποπτεία** των αποφάσεων της διοίκησης. Η **αμοιβή** και οι τυχόν λοιπές αποζημιώσεις των μη εκτελεστικών μελών είναι ανάλογες με το **χρόνο που διαθέτουν** για τις συνεδριάσεις του και την εκπλήρωση των καθηκόντων που τους ανατίθενται.
- Τα **ανεξάρτητα μέλη** είναι μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ που ικανοποιούν ορισμένα **κριτήρια ανεξαρτησίας**.
- Σύμφωνα με τον **νόμο 3016/2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης** εισηγμένων εταιριών, το ΔΣ θα πρέπει να αποτελείται τουλάχιστον κατά το **ένα τρίτο** από **μη εκτελεστικά μέλη** και να συμπεριλαμβάνει **τουλάχιστον 2 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη**.

Σημασία της ανεξαρτησίας των μελών

- Οι Fama και Jensen (1983) σημειώνουν ότι ο ρόλος των ανεξάρτητων διευθυντών στο ΔΣ είναι θεμελιώδης στην προώθηση της **καλής διακυβέρνησης** επειδή οι εξωτερικοί διευθυντές έχουν την **εκτίμηση** και την **αποδοχή** της αγοράς. Υποστηρίζουν πως οι εξωτερικοί διευθυντές θα είναι αποτελεσματικοί στο ρόλο τους για να **μη βλάψουν τη φήμη τους**.
- Ο Beasley (1996) συγκρίνει τις επιχειρήσεις που διέπραξαν ή όχι απάτη και διαπιστώνει ότι **οι επιχειρήσεις που δεν διέπραξαν απάτη έχουν σημαντικά ένα υψηλότερο επίπεδο εξωτερικών διευθυντών**.
- Ο Jensen (1986) υποστηρίζει ότι όταν ο **εξωτερικός έλεγχος είναι αδύνατος**, ο εσωτερικός έλεγχος υπό τη μορφή των ανεξάρτητων μελών του ΔΣ είναι ένας **εναλλακτικός μηχανισμός ελέγχου**.

Σημασία της ανεξαρτησίας των μελών

- Πολλές μελέτες βρίσκουν μια **θετική σχέση** μεταξύ του **ποσοστού των ανεξάρτητων διευθυντών** και της **εταιρικής απόδοσης** (μεταξύ άλλων Zahra και Pearce, 1989, Daily and Dalton, 1992). Γιατί;
 - έχουν **κίνητρο** να ενεργήσουν ως όργανα ελέγχου της διοίκησης για να προστατεύσουν τη **φήμη** τους ως **αποτελεσματικοί** και **ανεξάρτητοι**.
 - προσθέτουν αξία στις εταιρίες με την παροχή **εξειδικευμένων γνώσεων** και τον **έλεγχο των λειτουργιών**.
 - συμβάλουν στην αξία των εταιριών μέσω της **αξιολόγησης στρατηγικών αποφάσεων** και μέσω του ρόλου τους στην **απομάκρυνση ανεπαρκών στελεχών**.
 - παρέχουν πρόσθετους πόρους στην εταιρία από την άποψη της **πείρας** ή τις **εξωτερικές επαφές** τους.
 - είναι σε θέση να παρέχουν υψηλότερο βαθμό **αντικειμενικότητας** στην αξιολόγησή τους για την κατάσταση της εταιρίας και ειδικότερα σε **περιόδους κρίσης** και σε σημαντικά αναδιαρθρωτικά γεγονότα όπως οι **συγχωνεύσεις** και οι **εξαγορές**.

Κριτική προσέγγιση της ανεξαρτησίας των μελών

- Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός μελετών που τείνουν να μην υποστηρίξουν αυτήν την θετική προοπτική.
 - Ενδέχεται τα εκτελεστικά μέλη να είναι σε θέση να παρέχουν χρησιμότερες συμβουλές στην εταιρία.
 - Οι εξωτερικοί διευθυντές ενδέχεται να υστερούν σε εξειδικευμένες γνώσεις και σε εμπειρία συγκεκριμένων διαδικασιών σε σχέση με τους εσωτερικούς διευθυντές, οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες της επιχείρησης.
 - Τα εξωτερικά μέλη διαθέτουν μόνο ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση, και συνήθως στερούνται τις απαραίτητες πληροφορίες για να καταλάβουν την επιχείρηση σε βάθος.
 - Οι εξωτερικοί διευθυντές ενδέχεται να διοριστούν για πολιτικούς λόγους, ως εκ τούτου είτε μειώνουν την απόδοση είτε εξυπηρετούν άλλα συμφέροντα. Ειδικότερα σε νευραλγικούς κλάδους, η πλειοψηφία των ανεξάρτητων μελών σχετίζονται με την πολιτική ή την δικηγορία.

Εμπειρικά Αποτελέσματα

- Σε μια μελέτη (Agoraki et al., 2010) που πραγματοποιήθηκε σε μεγάλο δείγμα ευρωπαϊκών τραπεζών παρατηρήθηκε καταρχήν θετική σχέση του ποσοστού των μη-εκτελεστικών μελών και της κερδοφορίας.
- Εντούτοις, παρατηρείται πως μετά από ένα ορισμένο σημείο η επιπλέον προσθήκη μη εκτελεστικών μελών βλάπτει την απόδοση της εταιρίας. Αυτό το αποτέλεσμα είναι σε συμφωνία με το συμβουλευτικό ρόλο του συμβουλίου που απαιτεί την παρουσία εκτελεστικών διευθυντών των οποίων η γνώση και τα στοιχεία σχετικά με την λειτουργία της εταιρίας θα μπορούσαν να συμπληρώσουν τις ικανότητες των εξωτερικών μελών.
- Ένα τέτοιο αποτέλεσμα παραπέμπει στην ισορροπία μεταξύ του οργάνου ελέγχου (ανεξαρτησία) και των συμβουλευτικών λειτουργιών (πληροφοριών) του ΔΣ.

Εμπειρικά Αποτελέσματα

- Τα αποτελέσματα των εμπειρικών μελετών, έδειξαν πως η σχέση μεταξύ του μεγέθους του συμβουλίου και της κερδοφορίας είναι θετική, αλλά μετά από ένα σημείο τα προβλήματα που δημιουργούνται από την υπέρμετρη αύξηση του συμβουλίου και επηρεάζουν τον συντονισμό, τον έλεγχο και την λήψη των αποφάσεων αντισταθμίζουν τα οφέλη και μετατρέπουν την επίδραση σε αρνητική.
- Όσον αφορά το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών στο συμβούλιο, επηρεάζει θετικά την κερδοφορία καθώς βελτιώνει την ποιότητα της εποπτείας αλλά μετά από ένα συγκεκριμένο σημείο, η σχέση μετατρέπεται σε αρνητική, αντικρούοντας την άποψη πως περισσότερα μη εκτελεστικά μέλη αυξάνουν την κερδοφορία.
- Τα αποτελέσματα αυτά παραπέμπουν σε συνδυασμό εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών.

Εμπειρικά Αποτελέσματα

- Τα αποτελέσματα μας, επίσης, απεικονίζουν **αρνητική** σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής **διαχείρισης του κόστους** και της παρουσίας ανεξάρτητων μελών.
 - δεν θα πρέπει να αγνοούνται οι **πολιτικές προεκτάσεις** του διορισμού των μελών αυτών.
 - η προσθήκη ανεξάρτητων μελών πέρα από ένα ορισμένο σημείο **αυξάνει τις δαπάνες** (αμοιβές κλπ).
 - ο έλεγχος και οι πιθανές προσπάθειες των ανεξάρτητων διευθυντών περιορίζονται σημαντικά από την **έλλειψη** είτε των **απαραίτητων πληροφοριών**, ή του **απαραίτητου χρόνου**. Μια σχετική δυσκολία είναι η **πολυπλοκότητα** των θεμάτων που πρέπει να καταλάβει, να συζητήσει, και να αποφασίσει μέσα στον **περιορισμένο χρόνο** του.
 - Ακόμα κι αν τα στοιχεία παρεχόμενα ήταν περιεκτικά, και καλά οργανωμένα, ακόμα και τότε οι ανεξάρτητοι διευθυντές θα αντιμετώπιζαν δυσκολίες, καθώς θα έπρεπε να κατανοήσουν πλήρως την προηγούμενη αλλά και την παρούσα κατάσταση της εταιρίας σε έναν πολύ περιορισμένο χρόνο χωρίς βάθος εμπειρίας και υπόβαθρο στον κλάδο και στην εταιρία.

Εμπειρικά Αποτελέσματα

- Κατά συνέπεια, ένα βέλτιστο **μίγμα εκτελεστικών και μη-εκτελεστικών διευθυντών** είναι προτιμότερο από ένα συμβούλιο με υπερβολικό αριθμό ανεξάρτητων μελών.
- Το αποτέλεσμα έρχεται σε **αντίθεση** με την παγιωμένη αντίληψη πως η μεγαλύτερη **παρουσία μη-εκτελεστικών** έχει πάντα θετικά αποτελέσματα.

Εμπειρικά Αποτελέσματα

- Τα εξωτερικά μέλη ενδέχεται να διορίζονται για **πολιτικούς λόγους**, ως εκ τούτου είτε **μειώνουν την απόδοση** της επιχείρησης είτε δεσμεύονται από **πολιτικούς περιορισμούς** (Agrawal και Knoeber, 1996).
- Η προσθήκη εξωτερικών διευθυντών, ειδικά πέρα από ένα ορισμένο σημείο, **αυξάνει το μέγεθος** του συμβουλίου και κατ'επέκταση **δυσχεραίνει το συντονισμό** και **αυξάνει τις αμοιβές** που θα πρέπει να καταβληθούν.
- Οι πιθανές προσπάθειες των ανεξάρτητων διευθυντών ενδέχεται να περιορίζονται σημαντικά από την **έλλειψη** είτε του **απαραίτητου χρόνου** και της πίστης δεδομένου ότι μπορούν να **απορροφηθούν από τις άλλες υποχρεώσεις τους** (Maug, 1997; Raheja, 2005; Harris και Raviv, 2006; Adams και Ferreira, 2007).

Εμπειρικά Αποτελέσματα

- Όσον αφορά τη σύνθεση του συμβουλίου, τα μη εκτελεστικά μέλη ενδέχεται να τονώσουν την ποιότητα στη λήψη αποφάσεων και να φέρουν στον οργανισμό νέες προσεγγίσεις, μεγαλύτερη εξειδίκευση, ανεξάρτητη θεώρηση των καταστάσεων που προκύπτουν αλλά και νέες συνεργασίες και φήμη.
- Αλλά όταν τα μη εκτελεστικά μέλη υπερβούν σε αριθμό, τα πλεονεκτήματα αυτά θα αντισταθμιστούν από ενδεχόμενα προβλήματα (έλλειψη γνώσεων ή χρόνου για να ασχοληθούν με τα συγκεκριμένα ζητήματα της τράπεζας, έλλειψη κατάλληλων πληροφοριών για να εκτελέσουν σωστά τα καθήκοντα τους κ.ά.).

Μέγεθος Δ.Σ. και τραπεζική απόδοση

- Οι **Adams και Mehran (2005, 2008)** κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι τράπεζες με μεγαλύτερο μέγεθος Δ.Σ. δεν παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόδοση σε σχέση με τις υπόλοιπες τράπεζες.
- Οι **Zulkafli και Samad (2007)** δείχνουν ότι το μέγεθος του Δ.Σ. δεν συσχετίζεται σημαντικά με την απόδοση των τραπεζών.
- Οι **Andres και Vallelado (2008)** μετά τον έλεγχο για τη δομή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, ή τις διαφορές στο κανονιστικό και θεσμικό πλαίσιο, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι τα μεγαλύτερα Δ.Σ. επιδρούν θετικά στην απόδοση. Ωστόσο, πρόσθεσε ότι πέρα από ένα ορισμένο όριο (δηλαδή, 19 διευθυντικά στελέχη) τα προβλήματα συντονισμού, ελέγχου συντονισμό, και λήψης αποφάσεων αντισταθμίζουν τα οφέλη.
- Αντίθετα οι **Pathan et al. (2007)** χρησιμοποιώντας ένα σύνολο δεδομένων εμπορικών τραπεζών της Ταϊλάνδης κατέληξαν σε αρνητική σχέση της απόδοσης με το μέγεθος του Δ.Σ.

Ανεξαρτησία Δ.Σ. και τραπεζική απόδοση

- Οι **Andres και Valledado (2008)** καταλήγουν σε μια ανεστραμμένη σχέση σχήματος U μεταξύ του ποσοστού των ανεξάρτητων μελών και της απόδοσης των τραπεζών, γεγονός που υποδηλώνει ότι ένας βέλτιστος συνδυασμός των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών διευθυντών θα είναι πιο αποτελεσματικός για την εξασφάλιση των τραπεζών, σε σχέση με τράπεζες που έχουν μόνο ανεξάρτητα μέλη στο Δ.Σ.
- Οι **Pathan et al. (2007)** κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ανεξαρτησία του Δ.Σ. συνδέεται με την καλύτερη απόδοση των τραπεζών της Ταϊλάνδης, πράγμα που σημαίνει ότι τα ανεξάρτητα μέλη βελτιώνουν την υπευθυνότητα του Δ.Σ.

Αποτελεσματικότητα και Εταιρική Διακυβέρνηση

- Οι **Pi και Timme (1993)** εξετάζουν την αποδοτικότητα του κόστους ως μέτρο απόδοσης, υποστηρίζοντας ότι η αποδοτικότητα του κόστους σχετίζεται αρνητικά με την ταύτιση του ρόλου του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου, ενώ δεν σχετίζεται με την παρουσίαση θεσμικών επενδυτών και την συγκέντρωση ιδιοκτησίας, καθώς και με το μέγεθος και την ανεξαρτησία του Δ.Σ.
- Οι **Tanna et al. (2008)** χρησιμοποίησαν ένα δείγμα 18 τραπεζών που λειτουργούν στο Ηνωμένο Βασίλειο μεταξύ 2001 και 2006 και βρήκαν κάποιες ενδείξεις ότι το μέγεθος του Δ.Σ. σχετίζεται με την αποδοτικότητα κόστους, ενώ, ταυτόχρονα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η σύνθεση του Δ.Σ. έχει θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματική διαχείριση του κόστους.

Εταιρική Διακυβέρνηση Τραπεζών: Σύγχρονες Προκλήσεις

- Η Επιτροπή της Βασιλείας (2010), ο ΟΟΣΑ (2010), η Ε.Ε. (2010) αλλά και η Έκθεση Walker (2009) στο Η.Β. παρέχουν οδηγίες για να βελτιωθεί η εταιρική διακυβέρνηση, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στη **διαχείριση κινδύνων**.
 - Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να έχουν τα **απαραίτητα προσόντα** και να έχουν μια σαφή κατανόηση του ρόλου τους στην εταιρική διακυβέρνηση.
 - Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να **εγκρίνει και να επιβλέπει τους στρατηγικούς στόχους της τράπεζας** και των εταιρικών αξιών που ανακοινώνονται μέσω του τραπεζικού οργανισμού.
 - Καθιέρωση και διατήρηση αποτελεσματικών συστημάτων και ελέγχων για τη συμμόρφωση με τις ισχύουσες απαιτήσεις και τα πρότυπα βάσει του κανονιστικού συστήματος για την **καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και προγράμματα συμμόρφωσης για την καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες**.

Εταιρική Διακυβέρνηση Τραπεζών: Σύγχρονες Προκλήσεις

- Οι τράπεζες πρέπει να αναβαθμίσουν τα συμβούλιά τους από την άποψη τόσο της **ικανότητας** των μελών τους όσο και της **δομής** λειτουργίας τους.
- Τα τραπεζικά συμβούλια θα χρειαστεί να εστιάσουν τη δουλειά τους ακόμη περισσότερο στην **κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου** και στον **καθορισμό της διάθεσης ανάληψης κινδύνων**.
- Τέλος, μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις είναι ο **επανασχεδιασμός των αμοιβών** της διοικητικής ηγεσίας των τραπεζών και η εύρεση της χρυσής τομής ανάμεσα στην **παροχή κινήτρων απόδοσης** και στην αποφυγή ανάληψης υπερβολικών κινδύνων.

Εταιρική Διακυβέρνηση Τραπεζών: Σύγχρονες Προκλήσεις

- Η **Επιτροπή της Βασιλείας** εξέδωσε διάφορα έγγραφα σχετικά με θέματα, όπου τονίζουν τη σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτά περιλαμβάνουν:
 - Αρχές για την διαχείριση του κινδύνου επιτοκίου
 - Πλαίσιο για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου σε τραπεζικούς οργανισμούς
 - Ενίσχυση της διαφάνειας της τράπεζας και
 - Αρχές για τη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου.
- Το **διοικητικό συμβούλιο** θα πρέπει να καθορίσει τις στρατηγικές που θα κατευθύνουν τις δραστηριότητες της τράπεζας. Επίσης, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η διοίκηση θα εφαρμόζει τις πολιτικές που απαγορεύουν δραστηριότητες και σχέσεις που μειώνουν την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως:
 - Συγκρούσεις συμφερόντων
 - Χορήγηση δανείων σε υπαλλήλους και σε εργαζομένους
 - Παροχή ειδικής μεταχείρισης σε συνδεδεμένα μέρη

Εταιρική Διακυβέρνηση Τραπεζών: Σύγχρονες Προκλήσεις

- Η **Επιτροπή της Βασιλείας**, αναγνωρίζει ότι η βασική ευθύνη για την καλή εταιρική διακυβέρνηση ανήκει στα διοικητικά συμβούλια και στα ανώτατα στελέχη των τραπεζών. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι τρόποι με τους οποίους η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να προωθηθεί. Μερικοί από αυτούς είναι:
 - **Κυβερνήσεις**
 - **Εποπτικές αρχές κεφαλαιαγοράς**
 - **Χρηματιστήρια**
 - **Ενώσεις Τραπεζικού Κλάδου**