



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Executive MBA

Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Ελληνικές Τράπεζες στην εποχή του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Επιβλέπων Καθηγητής: Κοπανάκη Ευαγγελία

Ιωάννης Γεωργίου Βρεττός - EMBA 1809

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος του Προγράμματος Executive MBA

Πειραιάς, Νοέμβριος 2020

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA με τίτλο «Εταιρική Διακυβέρνηση ή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Ελληνικές Τράπεζες στην εποχή του Ψηφιακού Μετασχηματισμού» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας.....

Όνοματεπώνυμο... Βρεττός Ιωάννης.....

Ημερομηνία... 23/11/2020.....

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο η υιοθέτηση και υλοποίηση βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης και λειτουργίας μίας επιχείρησης, διασφαλίζει το εταιρικό συμφέρον και το συμφέρον των μετόχων της επιχείρησης με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Σε πρώτη φάση αναλύεται η έννοια, ο θεσμός και τα βασικά χαρακτηριστικά των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και πως η επιτυχής εφαρμογή τους μπορεί να οδηγήσει στη βιώσιμη ανάπτυξη, ώστε να συντελέσουν απαραίτητα συστατικά της υγιούς επιχειρηματικότητας.

Εν συνεχεία, μέσα από την κλαδική μελέτη της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος προσεγγίσαμε τη νέα εποχή που διαβαίνουμε προς την ψηφιακή οικονομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις νέες δυνατότητες που ανοίγονται στις επιχειρήσεις με την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του Διαδικτύου, των ψηφιακών μέσων και των νέων τεχνολογιών.

Έπειτα προσεγγίσαμε το παράδειγμα της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, ενός Ομίλου με μακροχρόνια παρουσία, που χαρακτηρίζεται για την εμπιστοσύνη των μετόχων, πελατών, καταθετών και εργαζομένων του. Είναι ένας όμιλος με χρόνια παράδοση και διαρκή συμβολή στον αναπτυξιακό μετασχηματισμό της χώρας.

Συγκεκριμένα αναλύσαμε πως μέσα από τη θέσπιση μίας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στη βάση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, υπευθυνότητας, αξιοκρατίας και διαφάνειας αποσκοπεί η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος να αποτελέσει πυλώνα σταθερότητας για την ελληνική οικονομία, στηρίζοντας την ανάπτυξη και την καινοτομία.

Τέλος, αναλύσαμε γιατί οι στόχοι για βιώσιμη ανάπτυξη, υπεύθυνη εταιρική συμπεριφορά και συνεισφορά στην κοινωνία αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου και της στρατηγικής μίας επιχείρησης υποστηρίζοντας τις αξίες της Υπευθυνότητας, της Αξιοκρατίας και της Διαφάνειας.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο και με την περάτωση της παρούσας διπλωματικής μου εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου κα. Ευαγγελία Κοπαυδάκη, για την επίβλεψη, την καθοδήγηση και τις παρατηρήσεις της επί της οργάνωσης, δομής και του περιεχομένου της παρούσας εργασίας, καθώς εν μέσω αυτών των πρωτόγνωρων συνθηκών ήταν πάντα διαθέσιμη να μου προσφέρει τις γνώσεις και την εμπειρία της.

Ιδιαίτερα θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω στην οικογένειά μου, για τη συμπαράσταση, τις πολύτιμες συμβουλές και την αγάπη τους. Τους ευγνωμονώ που στέκονται πάντα δίπλα μου, σε κάθε κομμάτι της ζωής μου, δίνοντάς μου την ελπίδα και τη δύναμη να συνεχίσω και να προσπαθώ για το καλύτερο.

Σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, ήταν καθοριστική η συμβολή των καθηγητών μου στα επιστημονικά πεδία που διδάχθηκα, Οφείλω να τους εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες για τη συμβολή τους στην επιτυχή ολοκλήρωση των σπουδών μου. Τέλος δεν θα ήθελα να ξεχάσω να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου, χωρίς τη βοήθεια των οποίων δε θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση του προγράμματος.

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Ευχαριστίες.....	4
Περιεχόμενα	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	7
1.1. Εισαγωγή	7
1.2. Ορισμός	8
1.3. Βασικά χαρακτηριστικά.....	14
1.4. Η θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών.....	16
1.5. Τομείς εφαρμογής της Εταιρικής Διακυβέρνησης & της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΨΗΦΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ & ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	56
4.1. Μεθοδολογία έρευνας.....	56
4.2. Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ	

ΕΥΘΥΝΗ – ΕΥΡΗΜΑΤΑ, ΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΛΟΓΟΣ	75
6.1. Συμπεράσματα και κατευθύνσεις	75
6.2. Επίλογος	77
Βιβλιογραφία.....	79
Πηγές	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΉ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

1.1. Εισαγωγή

Η πρόσφατη οικονομική κρίση αφενός έφερε στην επιφάνεια την ανάγκη επανασχεδιασμού του στρατηγικού αναπτυξιακού πλάνου της Ελλάδας. Επίσης, έκανε ακόμα πιο αισθητή τη σημασία της συμβολής των επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση των ιδιαίτερα αυξημένων κοινωνικών αναγκών. Η προσπάθεια επανόδου της χώρας σε τροχιά ανάπτυξης βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ κοινωνίας, επιχειρήσεων και δημόσιου τομέα. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να εφαρμόσουν ισχυρή και υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση και εταιρική κοινωνική ευθύνη δημιουργώντας ισχυρά θεμέλια για την ανάπτυξη της χώρας, επιδιώκοντας μακροχρόνια οφέλη, μεγιστοποιώντας το θετικό αντίκτυπο για, το περιβάλλον, την κοινωνία, την απασχόληση και την ίδια την επιχειρηματικότητα.¹

Η αποτελεσματική λειτουργία των εταιρειών επηρεάζεται από παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Οι ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες (μικροοικονομική προσέγγιση) φαίνεται να παίζουν ολοένα και κρισιμότερο ρόλο στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Όμως, επηρεάζονται από τις μακροοικονομικές πολιτικές που σχεδιάζονται και υπαγορεύονται από υπερεθνικά όργανα και διεθνείς οργανισμούς. Τα διάφορα μοντέλα διακυβέρνησης που αναπτύσσονται σε μία εταιρεία προσδιορίζουν και το αποτέλεσμα των οικονομικών της επιδόσεων και προοπτικών. Οι επιχειρήσεις με την κοινωνικά υπεύθυνη δράση τους ενισχύουν την επιχειρηματικότητα, συμβάλλοντας στη δημιουργία άρρηκτων δεσμών μεταξύ κοινωνίας, επιχειρήσεων και δημοσίου τομέα.²

Στο πλαίσιο αυτό, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει τη σημασία της υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και

¹ <http://www.opengov.gr/ypoiian/wp-content/uploads/downloads/2014/07/eke.pdf>

² Ξανθάκης, Μ. (2003) *Εταιρική Διακυβέρνηση : Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

1.2. Ορισμός

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την εταιρική διακυβέρνηση. Οι Shleifer και Vishny (1997) υποστηρίζουν ότι η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται με το πως οι χρηματοδότες των επιχειρήσεων θα εξασφαλίσουν ότι θα λάβουν την αναμενόμενη απόδοση για την επένδυσή τους. Ο όρος εταιρική διακυβέρνηση περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διοικούνται και ελέγχονται σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Θα πρέπει να σημειωθεί πως οι αρχές αυτές αποτελούν διεθνώς σημείο αναφοράς. Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης διαρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνιστά τη δομή μέσω της οποίας εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η επιχείρηση/οργανισμός κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται και τίθενται οι στόχοι της, αποφασίζονται τα μέσα επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων, δημιουργείται ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνων και παρακολουθείται η απόδοση της Διοίκησης, κατά τη διαδικασία εφαρμογής όλων των προαναφερόμενων.

Καθώς οι ιδιοκτήτες (μέτοχοι) και οι διαχειριστές (ανώτατη διοίκηση) της επιχείρησης ενδέχεται να έχουν διαφορετικά και πολλές φορές αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα, το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης στοχεύει στην ευθυγράμμιση αυτών των συμφερόντων, ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα και κερδοφορία σε ένα επιθυμητό επίπεδο. Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, η ύπαρξη διαφάνειας και γνωστοποίησης πληροφοριών ώστε να εξασφαλίζεται η προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων, και ιδιαίτερα των μετόχων μειοψηφίας, ο βαθμός κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης κ.λπ. αποτελούν παράγοντες που προσδιορίζουν το είδος και την ποιότητα των διαδικασιών και των σχέσεων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της επιχείρησης μεταξύ των διαφόρων μερών. Παράλληλα, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τους επενδυτές και κυρίως τους θεσμικούς.³

³ Ξανθάκης, ό.π.

Οι Αρχές του ΟΟΣΑ τονίζουν τη σπουδαιότητα της καλής εταιρικής διακυβέρνησης στην αυξημένη ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, τόσο στην αποτελεσματική εσωτερική τους οργάνωση, όσο και στο χαμηλό κόστος κεφαλαίου. Επιπλέον, η αυξημένη διαφάνεια που προάγει η εφαρμογή καλών και αξιόπιστων συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης, βελτιώνει τη διαφάνεια της οικονομικής λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών και θεσμών. Στην Ευρώπη τα τελευταία 20 χρόνια υιοθετήθηκαν και διαδόθηκαν εκτενώς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, βασιζόμενοι στην οικειοθελούς χαρακτήρα «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain). Οι βασικές αρχές τους χτίζουν τα θεμέλια για την υιοθέτηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση προτύπων διακυβέρνησης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ακολουθεί την ίδια προσέγγιση και για τη δημοσιοποίηση μη οικονομικών πληροφοριών.⁴

Στην Ελλάδα, το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης αναπτύχθηκε με υιοθέτηση:

- i. Υποχρεωτικών κανόνων που περιλαμβάνουν το Ν. 2190/1920 περί Ανωνύμων Εταιρειών, το Ν. 3016/2002 που θεσπίζει τον εσωτερικό έλεγχο και ένα πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων που δημιουργούν τους νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, ενσωματώνοντας αντίστοιχες ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου.
- ii. Αυτορρύθμισης: Ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης, ο οποίος συντάχθηκε το 2011 με πρωτοβουλία του ΣΕΒ και στη συνέχεια τροποποιήθηκε το 2013, στο πλαίσιο της πρώτης αναθεώρησής του, από το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) που ιδρύθηκε το 2012 από το Χρηματιστήριο Αθηνών και τον ΣΕΒ. Ο Κώδικας είναι προσαρμοσμένος στην ελληνική νομοθεσία και στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Ο κώδικας αυτός έχει συνταχθεί με βάση την αρχή της «συμμόρφωσης ή επεξήγησης» και περιλαμβάνει θέματα που ξεπερνούν τους υπάρχοντες νόμους και κανόνες. Δεν επιβάλλει υποχρεώσεις, αλλά εξηγεί πώς να υιοθετηθούν ορθές πρακτικές. Επίσης, διευκολύνει τη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, ώστε να

⁴ <http://www.opengov.gr/yipoian/wp-content/uploads/downloads/2014/07/eke.pdf>

ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε εταιρείας.

Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) ανέλαβε, το 2014, τη δημιουργία του Οδηγού Υπεύθυνης Επιχειρηματικότητας (Διαφάνεια και Διακυβέρνηση), βασιζόμενο και στον Κώδικα του ΕΣΕΔ: Κύριος σκοπός ήταν αυτός ο οδηγός να αποτελέσει βασικό εργαλείο για όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα για τις μεσαίες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ), που ως μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας των μεγάλων επιχειρήσεων αγωνίζονται καθημερινά για την προσέλκυση επενδυτών, τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας τους, προσδοκώντας να πρωταγωνιστήσουν στο κλάδο, αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου υπεύθυνης επιχειρηματικότητας.⁵

Η ΕΚΕ είναι μία έκφραση που χρησιμοποιούν ορισμένοι για να περιγράψουν τις υποχρεώσεις μίας εταιρείας, αναφορικά με τη συνδρομή της σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα. Με δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις συνδέονται άρρηκτα και αλληλεπιδρούν με την κοινωνία, εντός της οποίας δραστηριοποιούνται, αναγνωρίζουν την ευθύνη που έχουν ως προς τα παραπάνω ζητήματα, σεβόμενες τις αρχές και τις αξίες που διέπουν τον πολιτισμό μας.⁶ Η έννοια της ΕΚΕ έχει αναλυθεί στη βιβλιογραφία. Ενδεικτικά η ΕΚΕ έχει οριστεί ως:

- “μια μορφή εταιρικής αυτο-δέσμευσης ενσωματωμένης σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο” (Wood, 1991).
- “η διαρκής δέσμευση των επιχειρήσεων για συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους όπως επίσης των κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα” (World Business Council for Sustainable Development, 1998).
- “η εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων για διαχείριση των δραστηριοτήτων τους με υπεύθυνο τρόπο” (International Chamber of Commerce, 2002).

⁵ <http://www.opengov.gr/ypoian/wp-content/uploads/downloads/2014/07/eke.pdf>

⁶ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D%CE%BD%CE%B7

- “η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες και στις συναλλαγές τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους” (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001).
- “η ευθύνη των επιχειρήσεων για την επίδραση που έχουν στην κοινωνία” (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011).

Η ιστορική πορεία της ΕΚΕ στην Ευρώπη έχει διάρκεια σχεδόν δύο δεκαετίες. Τα σημαντικότερα ορόσημα για την ΕΚΕ συνοψίζονται παρακάτω:

- ✓ Το 1995, ύστερα από προτροπή του τότε Προέδρου της ΕΕ, Jacques Delors, ιδρύεται το Ευρωπαϊκό Επιχειρηματικό Δίκτυο για την Κοινωνική Συνοχή.
- ✓ Το 2000, στη Σύνοδο Κορυφής της Λισαβόνας προσδιορίζεται η Στρατηγική για την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης έως το 2010.
- ✓ Το 2001 συντάσσεται η Πράσινη Βίβλος, ως πλατφόρμα διαλόγου για θέματα ΕΚΕ.
- ✓ Το 2002 συστήνεται το European Multi-Stakeholder Forum (EMSF), με συμμετοχή επιχειρήσεων, ΜΚΟ κ.λπ. για προώθηση της καινοτομίας, της διαφάνειας και της σύγκλισης των εργαλείων και πρακτικών ΕΚΕ.
- ✓ Το 2004 με κατάθεση προτάσεων του EMSF στην ΕΕ, ανανεώθηκε η στρατηγική της Λισαβόνας, για ισχυρότερη και βιώσιμη ανάπτυξη και για δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας.
- ✓ Το 2005 διαμορφώνεται Ευρωπαϊκή Οδηγία για προαγωγή των δικαιωμάτων του καταναλωτή, με υιοθέτηση δέκα βασικών αρχών για τη διασφάλιση της προστασίας του καταναλωτή.
- ✓ Στήριξη ΕΕ στην “Ευρωπαϊκή Σύμπραξη για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη”, το 2006. Ήταν μία πρωτοβουλία χωρίς νομικό χαρακτήρα των μεγάλων επιχειρήσεων, ΜμΕ και άλλων σχετικών φορέων, για εθελοντική υποστήριξη των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην ΕΚΕ.
- ✓ Το 2008 πραγματοποιήθηκε το 1ο High-Level Group για τα μέλη της ΕΕ, υπό την Προεδρία της Γαλλικής Δημοκρατίας.

- ✓ Το 2009 διερευνήθηκε από την ΕΕ η πρόταση δημοσιοποίησης πληροφοριών, σχετικά με τις μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων.
- ✓ Το 2010 πραγματοποιήθηκε συνάντηση του Multistakeholder Forum και διαβούλευση από την ΕΕ (DG MARKT) για τους τρόπους βελτίωσης της δημοσιοποίησης πληροφοριών, σχετικά με τις μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων (δηλαδή, τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις, το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων κ.λπ.)
- ✓ –Την ίδια χρονιά συστάθηκε Ομάδας Εργασίας (Expert Group) για τη δημοσίευση πληροφοριών από την Επιτροπή (DG Industry & Entrepreneurship) με φορείς που εκπροσωπούσαν επιχειρήσεις, επενδυτές, καταναλωτές, ελεγκτικές εταιρείες, πανεπιστημιακούς κ.λπ.
- ✓ Το 2011 της ανακοινώθηκε από την ΕΕ ανανέωση στρατηγικής για την ΕΚΕ για τα έτη 2011 - 2014 και αναθεώρηση του ορισμού της ΕΚΕ. ΕΘΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΚΕ –ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ 51
- ✓ Το 2013 δόθηκε Οδηγία για δημοσίευση μη-χρηματοοικονομικών πληροφοριών 2013/34/ΕΕ.
- ✓ Το 2014 ψηφίστηκε η πρότασης της Ελληνικής Προεδρίας για την Οδηγία 2013/34/ΕΕ (δημοσίευση μη-χρηματοοικονομικών πληροφοριών) από Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (15/4/2014).

Τα σημαντικότερα ορόσημα για την ΕΚΕ στην Ελλάδα συνοψίζονται παρακάτω:

- ✓ Το 1994 συγκαλέστηκε από τον τότε Πρόεδρο της Ε.Ε. Jacques Delors η πρώτη συνάντηση εκπροσώπων της Ευρωπαϊκής επιχειρηματικής κοινότητας με σκοπό την ίδρυση του πρώτου Επιχειρηματικού Δικτύου για την Κοινωνική Συνοχή. Στη συνάντηση συμμετείχε και ο Αντιπρόεδρος του ΣΕΒ (Ν. Αναλυτής) ως εκπρόσωπος της Ελλάδας.
- ✓ Το 1996 διοργανώθηκε από το ΕΒΕΑ, σε συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Επιχειρηματικό Δίκτυο για την Κοινωνική Συνοχή ημερίδα με σκοπό την παρουσίαση σε μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις των δραστηριοτήτων του Ευρωπαϊκού Δικτύου προκειμένου στη συνέχεια να διερευνηθεί η δυνατότητα

ίδρυσης ενός Ελληνικού Δικτύου Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή, αντίστοιχου με το Ευρωπαϊκό.

- ✓ Το 1999 συνυπογράφεται η διακήρυξη για τη δημιουργία του “Ελληνικού Δικτύου Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή” από δεκατρείς ελληνικές επιχειρήσεις και τρεις συλλογικούς φορείς (ΕΒΕΑ, ΣΕΒ και ΣΒΒΕ).
- ✓ Το 2000 συστάθηκε η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρία με την επωνυμία “Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη” (ΕΔΕΚΕ) με αγγλική ονομασία “Hellenic Network for Corporate Social Responsibility” (HNCSR).
- ✓ Το 2001 ξεκίνησε από την Αθήνα, ο Επιχειρηματικός Μαραθώνιος “Ευρωπαϊκή Εκστρατεία για την ΕΚΕ 2005” και παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της πρώτης ποιοτικής έρευνας για την ΕΚΕ στην Ελλάδα.
- ✓ Το 2005 εκδόθηκε ο πρώτος κατάλογος καλών πρακτικών “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – 50+ Καλές πρακτικές.
- ✓ Το 2006 ξεκίνησε πρωτοβουλία της Γενικής Γραμματείας Ισότητας των Φύλλων για την προώθηση των ίσων ευκαιριών στους χώρους εργασίας.
- ✓ –Την ίδια χρονιά διεξάχθηκε η πρώτη έρευνα καταγραφής εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ ως προς την ενσωμάτωση των αρχών της ΕΚΕ, με πρωτοβουλία του ΕΔΕΚΕ σε συνεργασία με το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- ✓ Το 2006 οι Ελληνικές επιχειρήσεις συμμετέχουν στην υλοποίηση της Ευρωπαϊκής Επιχειρηματικής Πρωτοβουλίας για την ΕΚΕ (European Business Alliance for CSR)
- ✓ Παράλληλα, ξεκινάει από το Πανεπιστήμιο Αιγαίου η πρώτη προσπάθεια αξιολόγησης κοινωνικών απολογισμών, η οποία έκτοτε συνεχίζεται ανελλιπώς σε ετήσια βάση
- ✓ Το 2008 δημιουργήθηκε η πρώτη Ευρωπαϊκή διαδικτυακή πύλη για την Υπεύθυνη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιχειρηματικής Πρωτοβουλίας για την ΕΚΕ
- ✓ –Την ίδια χρονιά εκδόθηκαν δυο Νέοι Κατάλογοι Καλών Πρακτικών ΕΚΕ και

ο Οδηγός ΕΚΕ για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

- ✓ Το 2008 ιδρύθηκετο Ελληνικό Δίκτυο για το Οικουμενικό Σύμφωνο (UN Global Compact Network Hellas) υπό την αιγίδα του UNDP και με το συντονισμό του ΕΔΕΚΕ
- ✓ Το 2008 ιδρύθηκε το Συμβούλιο του ΣΕΒ για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη από 31 ελληνικές επιχειρήσεις- μέλη του ΣΕΒ, που εκπροσωπούσαν κυρίως τη μεταποίηση με σκοπό την προώθηση της Βιώσιμης Ανάπτυξης στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα και στη δημιουργία του απαραίτητου σχετικού πλαισίου διαλόγου.
- ✓ Το 2012 η 1η Διασυνοριακή Διάσκεψη των Δικτύων του Οικουμενικού Συμφώνου της Νοτιο-ανατολικής Ευρώπης, πραγματοποιήθηκε στη Θεσσαλονίκη.
- ✓ Το 2012 ξεκίνησε ο πρώτος Ευρωπαϊκός Διαγωνισμός Καλών Πρακτικών ΕΚΕ με τη συμμετοχή μεγάλων και ΜμΕ τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες της Ευρώπης.
- ✓ Το 2013 έγινε προκήρυξη του πρώτου διαγωνισμού για σπουδαστές με θέμα «Ο ρόλος της ΕΚΕ στο Επιχειρείν».⁷

1.3. Βασικά χαρακτηριστικά

Αρκετοί διεθνείς οργανισμοί και εγχώριοι φορείς στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τα συστήματα που επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε μία εταιρεία διατύπωσαν ένα σημαντικό αριθμό μοντέλων εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπλέον, σε πολλές χώρες στον κόσμο, είτε με πρωτοβουλία των αρμόδιων αρχών είτε με πρωτοβουλία συλλογικών οργανώσεων και φορέων, διατυπώνονται αρχές βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που συστήνονται προς τις εισηγμένες εταιρείες να υιοθετήσουν. Σε όλους τις περιπτώσεις παρατηρείται μία ενιαία αντιμετώπιση, υπάρχουν

⁷ <http://www.opengov.gr/ypoiian/wp-content/uploads/downloads/2014/07/eke.pdf>

ωστόσο συστάσεις σε επιμέρους ζητήματα, λόγω του διαφορετικού νομικού και θεσμικού πλαισίου της κάθε χώρας, τη διαφορετική κουλτούρα, την αντιμετώπιση ζητημάτων σε θέματα περιβάλλοντος, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κλπ.⁸

Με το δίλημά της επιλογής μεταξύ της εθελοντικής προσαρμογής και αυτορρύθμισης ή της επιβολής υποχρεωτικών κανόνων και ρυθμίσεων να υφίσταται, ένας κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υιοθετούν ένα πρότυπο διεθνώς αποδεκτών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Με τις χώρες των οποίων οι ρυθμιστικές αρχές και οι κυβερνήσεις λαμβάνουν υποχρεωτικά μέτρα και νόμους για την εταιρική διακυβέρνηση συνεχώς να αυξάνονται, η ενίσχυση της διαφάνειας, η έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση των επενδυτών/μετόχων, οι αποτελεσματικοί και ανεξάρτητοι έλεγχοι, η ισχυροποίηση του εποπτικού ρόλου του διοικητικού συμβουλίου και η κατάρτιση αξιόπιστων λογιστικών καταστάσεων είναι μόνο μερικές από τις προκλήσεις στις οποίες καλείται κάθε οργανωμένη κεφαλαιαγορά να ανταποκριθεί.⁹

Επιπλέον, οι ορισμοί του παραπάνω κεφαλαίου, μας βοηθούν να συνοψίσουμε τα κύρια χαρακτηριστικά της έννοιας της ΕΚΕ στα εξής: αυτοδέσμευση, διαρκής, με έμφαση σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά ζητήματα, απευθυνόμενη στα ενδιαφερόμενα μέρη μίας επιχείρησης (οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, οι τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση, το κράτος, το περιβάλλον, διάφορες οργανώσεις κ.λπ.). Η ΕΚΕ αφορά όλους όσους επηρεάζονται από τη λειτουργία της επιχείρησης (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον). Οι επιχειρήσεις μέσω της ΕΚΕ δεσμεύονται για την υπεύθυνη λειτουργία τους και τη διαχείριση των δραστηριοτήτων τους, σε συμμόρφωση πάντα με την εκάστοτε νομοθεσία. Έτσι, μέσω υπεύθυνων πολιτικών και δράσεων προσδιορίζεται η σχέση της επιχείρησης με την κοινωνία.¹⁰

Ο Ν. Αναλυτής (2003) χαρακτηριστικά αναφέρει «οι προσδοκίες που έχουν πλέον

⁸ Ξανθάκης, ό.π.

⁹ Ξανθάκης, ό.π.

¹⁰ <http://www.opengov.gr/ypoian/wp-content/uploads/downloads/2014/07/eke.pdf>

οι κοινωνίες από τις επιχειρήσεις έχουν πλέον διευρυνθεί και η ανάληψη κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών έχουν συνδεθεί με την οικονομική αποδοτικότητα. Θέματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία είναι κύρια θέματα και για τις επιχειρήσεις, αφού οι επιχειρήσεις σε όλη την ιστορική διαδρομή τους δεν λειτουργούν αποκομμένες από τις κοινότητες μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται. Ανεξάρτητα από το όποιο μέγεθός τους, ενσωματώνουν την αξία της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης τους στις επιχειρηματικές τους στρατηγικές και ενεργούν ως αναπόσπαστα μέλη της κοινωνίας, ως ενεργές εταιρείες πολιτών».¹¹

Οι επιχειρήσεις πλέον ευαισθητοποιούνται σε περιβαλλοντικά και ηθικά ζητήματα, προάγουν τον εθελοντισμό και ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να συμμετάσχουν στην κοινοτική εργασία. Οι επενδυτές λαμβάνουν υπόψη την πολιτική ΕΚΕ μίας εταιρείας για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Πολλοί καταναλωτές είναι ευαίσθητοι στις επιδόσεις της εταιρείας από την οποία προμηθεύονται τα αγαθά τους και τις υπηρεσίες τους σε θέματα ΕΚΕ. Η ΕΚΕ υπερβαίνει τη φιλανθρωπία προκρίνοντας μία υπεύθυνη εταιρεία που λαμβάνει υπόψη τον αντίκτυπο σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη λήψη αποφάσεων. Σε αυτή τη βάση οι επιχειρήσεις λειτουργώντας με οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά βιώσιμο τρόπο.¹²

1.4. Η θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών

Τόσο σε διεθνές επίπεδο, όσο και στην Ελλάδα η Εταιρική Υπευθυνότητα αναγνωρίζεται ως μια σημαντική πολιτική στάση και κατεύθυνση που προάγει την αιφόρο ανάπτυξη. Σχετίζεται με τις πρωτοβουλίες και τις προσπάθειες των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση και την επίλυση περιβαλλοντικών και κοινωνικών θεμάτων. Οι επιχειρήσεις, με δεδομένη την άρρηκτη σύνδεση τους με την κοινωνία που δραστηριοποιούνται, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής, της αγοράς και του χώρου δράσης τους, οφείλουν να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους

¹¹ Συνέντευξη με τον Νίκο Αναλυτή, πρόεδρο του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 16/11/2003, σελ.17

¹² <http://planningskills.com/library/article.php?id=3>

αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Σεβασμός προς τον άνθρωπο, την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, περιβαλλοντική διαχείριση και βελτίωση του επιπέδου και της ποιότητας ζωής, είναι κάποια από αυτά τα στοιχεία. Επομένως, απαιτείται ισχυρή δέσμευση προς τις αξίες και τις αρχές του πολιτισμού μας.¹³

Οφείλουμε εδώ να αναφέρουμε ότι υπάρχουν αρκετές θεωρίες σχετικά με την Εταιρική Υπευθυνότητα, με την πλέον δημοφιλή και απλή να είναι η θεωρία των ενδιαφερομένων ή εμπλεκόμενων μερών (stakeholders της επιχείρησης). Οι επιχειρήσεις προχωρούν στην αναβάθμιση των λειτουργιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών τους καθώς και στη βελτίωση του συνόλου των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την επιχειρηματική τους λειτουργία ανταποκρινόμενες στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών τους. Οι τελευταίοι αποτελούν τους συμμετέχοντες από το περιβάλλον (εσωτερικό ή εξωτερικό, άμεσο και έμμεσο) οι οποίοι αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση και ενδιαφέρονται για τις δραστηριότητες της.¹⁴

Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι σε μία επιχείρηση είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι δανειστές-πιστωτές (τράπεζες), ενώ οι έμμεσα ενδιαφερόμενοι είναι το κράτος, η τοπική κοινωνία όπου δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, οι ομάδες πίεσης (pressure groups) π.χ. ακτιβιστές, διαδηλωτές, κ.α. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών επιτρέπει στην επιχείρηση να αξιολογήσει όλες αυτές τις πλευρές και μέσα από διάλογο να διαμορφώσει και να καθορίσει το αναπτυξιακό της σχέδιο της στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.¹⁵

Στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος ως ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται τα φυσικά και νομικά πρόσωπα που επηρεάζουν και επηρεάζονται ή πρόκειται να επηρεαστούν σημαντικά από τις επιχειρηματικές της αποφάσεις, τη

¹³ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D%CE%BD%CE%B7

¹⁴ Freeman, E. and Moutchnik, A. (2013); *Stakeholder management and CSR: questions and answers*. In: Umwelt Wirtschafts Forum, Springer Verlag, Bd. 21, Nr. 1. <http://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3>

¹⁵ Freeman, E. and Moutchnik A., ό.π.

λειτουργία και τις δραστηριότητές της. Με εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών η Τράπεζα για τον καθορισμό των ενδιαφερόμενων μερών, αναγνωρίζει ως βασικές τις ακόλουθες ομάδες: Επενδυτές και Μετόχους, Πελάτες, Εργαζομένους, Επιχειρηματική κοινότητα, Τοπικές κοινωνίες, Προμηθευτές, Μη Κυβερνητικές και Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), Πολιτεία, Θεσμικούς Φορείς και Εποπτικές Αρχές, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Η Εθνική Τράπεζα επικοινωνεί σε τακτική βάση με κάθε ομάδα από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η επικοινωνία αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για τη λήψη της αναγκαίας πληροφόρησης, με στόχο τη βελτίωση των δράσεων της.¹⁶

1.5. Τομείς εφαρμογής της Εταιρικής Διακυβέρνησης & της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η εφαρμογή βέλτιστων μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης εφαρμόζεται με την υιοθέτηση πολιτικών για την προάσπιση των δικαιωμάτων των μετόχων, την εξασφάλιση της διαφάνειας και του αυξημένου επιπέδου πληροφόρησης για τα δρώμενα της εταιρείας, καθώς και την υψηλή απόδοση του διοικητικού συμβουλίου και της εκτελεστικής ομάδας. Οι εταιρείες στοχεύουν στην ουσιαστική εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και όχι απλά την προσαρμογή τους στο ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Με τον ανταγωνισμό συνεχώς να αυξάνεται, η αγορά εφαρμόζει βέλτιστα συστήματα αξιολόγησης των εταιρειών για τον βαθμό υιοθέτησης συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ προτείνεται η πολιτική της προσαρμογής ή αιτιολόγησης της μη προσαρμογής για τις επιχειρήσεις στον εθνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης. Σε κάθε περίπτωση το νομικό πλαίσιο κάθε χώρας εμπεριέχει ένα δυναμικό στοιχείο στη διαμόρφωσή του και προσαρμόζεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.

Σε όλες στις χώρες το νομικό πλαίσιο αναγνωρίζει τα βασικά δικαιώματα των μετόχων ενώ βασική αρχή για την αποτελεσματική λειτουργία της κεφαλαιαγοράς αποτελεί η προστασία τους. Ο κύρια πράξη έμπρακτης άσκησης των δικαιωμάτων των

¹⁶ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2018). *Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018 ΕΤΕ*, Αθήνα

μετόχων αποτελεί η ψήφος τους στη γενική συνέλευση, ιδιαίτερα τη σύγχρονη εποχή με την επιχείρηση ως ένας σύνθετος οργανισμός με συχνά συγκρουόμενα συμφέροντα μεταξύ θεσμικών και ιδιωτών επενδυτών. Με τους περισσότερους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης να κάνουν ιδιαίτερη αναφορά σχετικά, οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ αναφέρουν ότι «όλοι οι μέτοχοι, ανεξαρτήτως κατηγορίας, θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου», ενώ συνεχίζει αναφέροντας ότι «οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ψηφίζουν αυτοπροσώπως ή με αντιπροσώπους και θα πρέπει να δίνεται ίδια ισχύς στις ψήφους, είτε ψηφίζει ο μέτοχος είτε ο αντιπρόσωπός του» και καταλήγει ότι «οι μέτοχοι θα πρέπει να λαμβάνουν αποτελεσματική και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με την ημερομηνία, τον τόπο και τα θέματα ημερήσιας διατάξεως της γενικής συνέλευσης».

Η ύπαρξη επιχειρήσεων με διευρυμένη μετοχική σύνθεση καθιστά αναγκαία τη δημιουργία αποτελεσματικών μηχανισμών εξυπηρέτησης των μετόχων εντός της επιχείρησης. Στην Ελλάδα, με απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς κάθε επιχείρηση συστήνει υπηρεσία/τμήμα εξυπηρέτησης μετόχων, με ευθύνη για την έγκαιρη και ισότιμη πληροφόρησή τους καθώς και την έγκαιρη εξυπηρέτηση αυτών κατά την άσκηση των δικαιωμάτων τους με βάση το καταστατικό της εταιρείας και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Επιπλέον, κάθε εταιρεία διαθέτει υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων με στόχο τη συμμόρφωση της εταιρείας στις υποχρεώσεις που προβλέπονται για τη γνωστοποίηση πληροφοριών και την επικοινωνία με τις δημόσιες αρχές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και κάθε άλλο αρμόδιο φορέα. Οι εταιρείες στην Ελλάδα οφείλουν να ενημερώνουν τους μετόχους για τον τόπο, την ημερομηνία και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης της γενικής συνέλευσης 20 ημέρες πριν τη σύγκλιση της. Τέλος, στις περιπτώσεις εξαγορών, δεν θα πρέπει να υπάρχει παραβίαση των δικαιωμάτων των μετόχων, καθώς η πορεία της εξαγοράς τείνει να μεταβάλει σημαντικά την πορεία τόσο της υπό εξαγορά επιχείρησης, όσο και της επιχείρησης που εξαγοράζει.

Η πλήρης και έγκαιρη γνωστοποίηση πληροφοριών για την επιχείρηση, αποτελεί δείγμα διαφάνειας, ενισχύει την ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση των μετόχων και την αποτελεσματική λειτουργία της κεφαλαιαγοράς. Οι επενδυτές προσελκύονται από εταιρείες με υψηλό επίπεδο γνωστοποίησης πληροφοριών για τις δραστηριότητες και τη δομή της εταιρείας και επιθυμούν την αξιόπιστη και έγκαιρη πρόσβαση σε πληροφορίες. Οι θεσμικοί επενδυτές έχουν ως προτεραιότητα α) από τις εταιρείες τη διαφάνεια και β) από τις ρυθμιστικές αρχές τη βελτίωση των λογιστικών προτύπων με βάση τα οποία καταρτίζονται οι οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών. Οι εταιρείες πέρα από την

περιοδική δημοσιοποίηση πληροφοριών, δημοσιοποιούν κάθε πληροφορία που έχει επίδραση επί της τιμής της μετοχής.

Οι επιχειρήσεις, εντός ενός περιβάλλοντος αυξανόμενης αβεβαιότητας και έντονης πολυπλοκότητας, θα πρέπει όχι να μην αναλαμβάνουν κινδύνους, αλλά να τους καθορίζουν να αποφεύγουν όσοι από αυτούς μπορούν και να αναπτύσσουν συστήματα αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων για την εξισορρόπηση των δυνητικών αποδόσεων των μετόχων σε σχέση με τους κινδύνους που αναλαμβάνονται. Οι εταιρείες θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να αναπτύσσουν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης κινδύνων, ενώ ο ΟΟΣΑ αναφέρει σχετικά ότι στις δημοσιεύσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να αναφέρονται στοιχεία για κινδύνους ειδικούς στον κλάδο ή σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, κινδύνους που φέρουν προϊόντα, οικονομικούς κινδύνους, περιλαμβανομένου του κινδύνου επιτοκίου ή του συναλλαγματικού κινδύνου, κινδύνους σχετιζόμενους με παράγωγα προϊόντα και περιβαλλοντικούς κινδύνους.

Ο νόμος 2533/1985 στην Ελλάδα υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρείες να δημοσιεύουν εξαμηνιαίες και τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις και ετήσια έκθεση. Στο ΠΔ 350/1985 ορίζεται ότι οι τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να δημοσιεύονται εντός διμήνου από τη λήξη του εκάστοτε τριμήνου, ενώ οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, οι μεν συνοπτικές εντός διμήνου, οι δε οριστικές εντός τετράμηνου από τη λήξη της διαχειριστικής περιόδου. Επιπλέον η ετήσια έκθεση θα πρέπει να δημοσιεύεται τουλάχιστον 10 ημέρες πριν τη γενική συνέλευση των μετόχων. Επιπλέον, παράλληλα με τα εγχώρια πρότυπα, θεωρείται καλή πρακτική η υιοθέτηση διεθνών προτύπων κατάρτισης οικονομικών καταστάσεων, όπως τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS) ή τα Αμερικάνικα Λογιστικά Πρότυπα (US-GAAP). Η δημοσιοποίηση των λογιστικών και χρηματοοικονομικών στοιχείων, Η εφαρμογή διεθνώς αποδεκτών και αναγνωρισμένων αρχών μέσω της δημοσιοποίησης των λογιστικών και χρηματοοικονομικών στοιχείων, ενισχύει την αποδοτικότητα, επιτρέποντας στα στελέχη και τους επενδυτές της εταιρείας να επιλέγουν κερδοφόρες επενδυτικές ευκαιρίες με μικρότερο σφάλμα. Αυτό οδηγεί σε ορθολογικότερη κατανομή των επιχειρηματικών κεφαλαίων και αυξάνουν την εταιρική αποδοτικότητα, ενώ η ύπαρξη έγκυρων, αποτελεσματικών και ελεγμένων με βάση τα ΔΛΠ οικονομικών καταστάσεων διευκολύνει το διοικητικό συμβούλιο και διαφυλάσσει την αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων

ψήφου των μετόχων.¹⁷

Οι εταιρείες επιδιώκουν την εφαρμογή υψηλού και αποτελεσματικού επιπέδου εταιρική κοινωνική ευθύνη, μέσα από την τήρηση και την προώθηση των πανανθρώπινων αξιών αλλά και των κοινωνικών, πνευματικών και πολιτιστικών αξιών εντός των χωρών που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους. Φροντίζουν ώστε οι δράσεις τους για την κοινωνία να βρίσκεται πάντα σε αρμονία και με τα μακρόπνοα συμφέροντα των μετόχων τους. Σε μία εταιρεία οι βέλτιστες πρακτικές σε θέματα ΕΚΕ αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, την υγεία, την ασφάλεια τη διαχείριση της αλλαγής, ενώ οι περιβαλλοντικές πρακτικές σχετίζονται με θέματα διαχείρισης φυσικών πόρων που παίρνουν μέρος στην παραγωγική δραστηριότητα της εταιρείας.¹⁸

✓ Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία πολύ σημαντική πρόκληση των Εταιρειών. Για την προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει συγκεκριμένες ενέργειες και να λάβει μέτρα σχετικά με τη δια βίου μάθηση, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζόμενους, τη βέλτιστη ενημέρωση σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, την ισορροπία μεταξύ οικογένειας εργασίας και ελεύθερου χρόνου, την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, την ίση αμοιβή και τις προοπτικές εξέλιξης για γυναίκες, τον καταμερισμό κερδών και τα συστήματα παροχής μεριδίων τύπου μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και την απασχολησιμότητα και την εξασφάλιση εργασίας.

✓ Τα θέματα της υγείας και της ασφάλισης της εργασίας παραδοσιακά έγκειται σε νομοθετικά και εκτελεστικά μέτρα, ωστόσο με την τάση να ανατίθενται οι εργασίες σε εργολάβους και προμηθευτές για αυτά τα θέματα, οι εταιρείες εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τις επιδόσεις τους. Οι εταιρείες, οι οργανισμοί και οι κυβερνήσεις εξετάζουν όλο και περισσότερο τρόπους προώθησης που βασίζονται στην υγεία και την ασφάλεια. Αυτές τις 2 παραμέτρους τις χρησιμοποιούν συνήθως ως κριτήρια είτε κατά την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών από άλλες εταιρείες είτε για την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους. Τα κριτήρια αυτά περιλαμβάνονται σε κάποιο

¹⁷ Ξανθάκης, ό.π.

¹⁸ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2018), *Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018 ΕΤΕ*, Αθήνα

βαθμό και στα συστήματα πιστοποίησης για τα προϊόντα και τον εξοπλισμό.

✓ Η ευρύτητα διαδεδομένη αναδιάρθρωση που συντελείται στην Ευρώπη προκαλεί την ανησυχία των υπαλλήλων και των ενδιαφερόμενων μερών, συνεπώς η αναδιάρθρωση με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο σημαίνει προσαρμογή στην αλλαγή από την πλευρά της Εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη στις αποφάσεις και τις αλλαγές όλες αυτές τις ανησυχίες. Στην πράξη, η διαδικασία είναι συχνά εξίσου σημαντική όσο και η ουσία για την επιτυχία της αναδιάρθρωσης. Υποστηρίζοντας την τοπική ανάπτυξη και τις στρατηγικές για την αγορά εργασίας, οι εταιρείες προετοιμάζονται για τον προσδιορισμό των σημαντικότερων κινδύνων, τον υπολογισμό του συνολικού κόστους, άμεσου και έμμεσου, που συνδέεται με τις επιμέρους στρατηγικές και πολιτικές, καθώς και για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων που πιθανώς θα μειώσουν την ανάγκη για απολύσεις.

✓ Η μείωση της κατανάλωσης πόρων ή της εκπομπής ρυπογόνων ουσιών και αποβλήτων μπορεί να περιορίσει τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο και να ωφελήσει τις επιχειρήσεις. Η διαχείριση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου και των φυσικών πόρων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα, καθώς οι περιβαλλοντικές επενδύσεις αναφέρονται ως ευκαιρίες διπλού κέρδους (επιχείρησης και περιβάλλοντος). Οι εταιρείες γνωρίζουν τις ευκαιρίες που συνδέονται με τις βελτιωμένες περιβαλλοντικές επιδόσεις και εργάζονται συστηματικά για να τις εκμεταλλευτούν.

Επιπλέον, η ΕΚΕ επεκτείνεται πέρα από την εταιρεία και σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ενδιαφερόμενων μερών που μπορεί να περιλαμβάνουν τοπικές κοινότητες, επιχειρηματικούς εταίρους, προμηθευτές, πελάτες, δημόσιες αρχές και Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς (ΜΚΟ) που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινωνίες ή δραστηριοποιούνται σε θέματα περιβάλλοντος. Η ΕΚΕ αφορά την ένταξη των εταιρειών στις τοπικές κοινωνίες, συνεισφέροντας με τις θέσεις εργασίας, τους μισθούς, τις κοινωνικές παροχές και τους φόρους. Από την άλλη, οι εταιρείες εξαρτώνται από την υγεία, τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων εντός των οποίων χτίζουν την εικόνα τους ως εργοδότες και παραγωγοί, προσβλέποντας στην αύξηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Η αλληλεπίδραση των εταιρειών με τους τοπικούς φορείς, τις παραδόσεις και τα οφέλη του τοπικού τους περιβάλλοντος, αποτελεί ανοικτό πεδίο για την απόκτηση πλεονεκτήματος.

Οι εταιρείες πασχίζουν μέσα από τη στενή συνεργασία για την οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων με επιχειρηματικούς εταίρους, προμηθευτές και καταναλωτές, με στόχο τις δίκαιες τιμές, όρους και προσδοκίες και ποιότητα και αξιόπιστη παράδοση ή εκτέλεση, εντός του εκάστοτε τοπικού νομοθετικού πλαισίου περί ανταγωνισμού. Οι εταιρείες που εστιάζουν την προσοχή τους στην κατανόηση του τι θέλουν και έχουν ανάγκη οι πελάτες και πως θα τους το παρέχουν στην υψηλότερη δυνατή ποιότητα, αξιοπιστία και εξυπηρέτηση μελλοντικά μπορούν να ευελπιστούν ότι θα είναι επικερδής και προσοδοφόρες.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ενέχει έντονη διάσταση των ανθρώπινων δικαιωμάτων που ξεπερνά το πεδίο των εργατικών δικαιωμάτων. Μέσα από ένα τόσο πολύπλοκο θέμα με πολιτικά, νομικά και ηθικά διλήμματα οι εταιρείες καλούνται να υιοθετήσουν επιτυχώς κώδικες συμπεριφοράς και δεσμευτικούς κανόνες εφαρμόζοντας υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης που εξασφαλίζουν πλήρη διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα.

Επιπρόσθετα, οι εταιρείες διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στο παγκόσμιο περιβάλλον, μέσω των διασυνοριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με τις επιχειρήσεις και την κατανάλωση πόρων από ολόκληρο τον κόσμο. Με την κουβέντα για τη συνεισφορά των εταιρειών στη βιώσιμη ανάπτυξη να γίνεται ολοένα και πιο συχνή και τις παγκόσμιες περιβαλλοντικές ανησυχίες συνεχώς να εντείνονται, οι εταιρείες επιδεικνύουν κοινωνική ευθύνη σε διεθνές επίπεδο ενώ επιδρούν στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη τρίτων χωρών μέσω της επέκτασης των επιχειρηματικών τους σχεδίων στις χώρες αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΨΗΦΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ & ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Η ψηφιακή οικονομία αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό και εξαπλώνεται παγκοσμίως, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό το περιβάλλον των επιχειρήσεων – τόσο μεγάλων όσο και μικρών - σε όλους τους τομείς. Ψηφιακές τεχνολογίες, όπως το internet, τα κινητά τηλέφωνα, τα social media και οι λύσεις cloud, παρέχουν νέες ευκαιρίες για νέες επιχειρηματικές υπηρεσίες και καινοτομία, βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, μετασχηματισμό της συμπεριφοράς των καταναλωτών και των προτιμήσεων τους,

ανοίγοντας νέους τρόπους επικοινωνίας και συμμετοχής και μειώνοντας το κόστος.¹⁹

Η χρήση του διαδικτύου έχει αυξηθεί στα ύψη σε παγκόσμιο επίπεδο, με τον αριθμό των χρηστών να αυξάνονται κατά 260% τα τελευταία 15 χρόνια, ενώ, με τη συνεχή πρόοδο της τεχνολογίας, αναπτύχθηκαν πιο εξελιγμένα ψηφιακά συστήματα (βιομηχανικά ρομπότ και μεγάλες βάσεις δεδομένων). Οι χώρες επωφελήθηκαν από την τάση αυτή σε διαφορετικούς βαθμούς. Έρευνα της Εθνικής Τράπεζας έχει δημιουργήσει έναν Επιχειρηματικό Δείκτη Ψηφιοποίησης για τη μέτρηση του ψηφιακού ανταγωνισμού κάθε χώρας. Οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι το κλειδί καθορίζεται από παράγοντες όπως είναι i) το επιχειρηματικό περιβάλλον (θεσμικό πλαίσιο και δομές) και ii) η «ψηφιακή ποιότητα» του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η Ελλάδα κατατάσσεται χαμηλά στη λίστα, κυρίως λόγω νομικών / δικαστικών ζητημάτων και χαμηλής ταχύτητας διαδικτύου.²⁰

Η ανάλυσή μας αποκάλυψε επίσης ότι η Ελλάδα διαθέτει μια ανεπτυγμένη δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου ICT (Information & Communication Technology), το οποίο όμως είναι κυρίως άπειρο, καθώς ο τομέας ICT στην Ελλάδα είναι μικρότερος από το ήμισυ του σχετικού μεγέθους της ΕΕ (1,9% του ΑΕΠ, έναντι 4,4% του ΑΕΠ). Επιπλέον, οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνονται πρόθυμες να αποκτήσουν περισσότερες υπηρεσίες ICT ή / και απασχολούν περισσότερους ειδικούς ICT. Οι περισσότερες ψηφιακά προηγμένες χώρες των Βαλκανίων (πχ Σλοβενία) θα ενισχύσουν τον τομέα ICT αυξάνοντας το μερίδιο των ειδικών ICT στο 2,3% της συνολικής απασχόλησης (από το 1,8% το 2018), δημιουργώντας έτσι προστιθέμενη αξία 1,1 δισ. ευρώ. Επιπλέον, σύμφωνα με ένα σενάριο αναβάθμισης δομών και θεσμικού πλαισίου (σύγκλιση με τα πρότυπα της Σλοβενίας), το θετικό αποτέλεσμα στην οικονομία θα ήταν σχεδόν διπλάσιο.

¹⁹ European Commission 2015a, Digital Transformation of European Industry and Enterprises: A report from the Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship, Brussels

²⁰ National Bank of Greece (2020), *A digital reboot for the Greek Economy*, Sectoral Report

Ειδικότερα, θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα βήματα:

- ✓ Ταχεία αναβάθμιση δικτύου (5G & fiber).
- ✓ Καθιέρωση ενιαίας εθνικής στρατηγικής για την ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα.
- ✓ Αναβάθμιση του νομικού πλαισίου για την επιχειρηματικότητα και της δικαστικής διαδικασίας που το προστατεύει.
- ✓ Εισαγωγή πολιτικών και κινήτρων για την ψηφιακή κατάρτιση

Βαδίζοντας στην εποχή μίας ψηφιοποιημένης παγκόσμιας οικονομίας, η Ελλάδα μέσω μεταρρυθμίσεων θα μπορούσε να μετασχηματίσει το ελληνικό μοντέλο ανάπτυξης παρέχοντας μια "ψηφιακή επανεκκίνηση", με αύξηση του ΑΕΠ κατά τη διάρκεια ενός 5ετούς πλάνου κατά 2,6 εκατοστιαίες μονάδες στο πλαίσιο του σενάριο θεσμικής μεταρρύθμισης και κατά 6,4 ποσοστιαίες μονάδες με παράλληλο σενάριο αναβάθμισης υποδομών. Επιπλέον, οι μετρήσεις αυτές «αδικούν» το συνολικό όφελος, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο μετασχηματισμός πιθανώς θα προσελκύσει επίσης φυσικές επενδύσεις - ενισχύοντας περαιτέρω την ανάπτυξη. Η Ελλάδα θα μπορούσε να μετατραπεί σε μία υψηλά ψηφιοποιημένη οικονομία και σε ένας περιφερειακός κόμβος ICT.

Μετά την παρατεταμένη ύφεση, η Ελλάδα χρειάζεται επείγοντως το έναυσμα για την επανεκκίνηση της οικονομίας της. Επιπλέον, πρόσφατες διεθνείς έρευνες έχουν εντοπίσει ότι η ταχεία και αποτελεσματική ψηφιοποίηση θα είναι το βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων (και των χωρών) που διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο στις παγκόσμιες αγορές κατά την επόμενη δεκαετία. Στη νέα ψηφιακή εποχή, νέες δυνάμεις στο χώρο θα εμφανιστούν ως παγκόσμιες δυνάμεις, ενώ οι αυξημένες διασυνδέσεις μεταξύ ανθρώπων και μηχανών θα αναδιαμορφώσουν τους εμπλεκόμενους τομείς, τις οικονομίες και τις κοινωνίες. Βασικό ζητούμενο λοιπόν είναι αν μπορεί η Ελλάδα να εκμεταλλευτεί τους νέους κανόνες του παιχνιδιού μεταβαίνοντας προς μια ψηφιοποιημένη οικονομία και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διεθνή αγορά.

Στην ανάλυση που ακολουθεί εξετάζουμε το παγκόσμιο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των επιχειρήσεων καθώς και τη σχετική θέση της Ελλάδας. Εστιάζουμε

στους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την ψηφιακή πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού τομέα κάθε χώρας. Λαμβάνουμε επίσης εκτιμήσεις για την πιθανή μακροπρόθεσμη ώθηση στην ελληνική οικονομία στην περίπτωση που η Ελλάδα εγκαινιάσει τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις και αναλάβει τα απαραίτητα έργα υποδομής για να γίνει περιφερειακός κόμβος ICT.

Η προαναφερόμενη ραγδαία αύξηση της χρήσης του διαδικτύου τα τελευταία 15 χρόνια, επέφερε μία τεράστια ώθηση στις ηλεκτρονικές συναλλαγές, με το ηλεκτρονικό εμπόριο να καλύπτει το 10% του λιανικού εμπορίου το 2018 σε σύγκριση με λιγότερο από το 1% το 2000. Με τη συνεχή πρόοδο της τεχνολογίας, έχουν αναπτυχθεί πιο εξελιγμένα ψηφιακά συστήματα. Τα προϊόντα της νέας τεχνολογίας, είναι ενδεικτικά της γρήγορης προόδου της ψηφιοποίησης, ενώ αυτή η ανοδική τάση αναμένεται να συνεχιστεί.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις παγκοσμίως έχουν τοποθετήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ψηλά στις ατζέντες τους, ως μέσο ενίσχυσης της οικονομικής ανάπτυξης και διευκόλυνσης δημιουργίας θέσεων εργασίας. Ενώ είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί ο οικονομικός αντίκτυπος της ψηφιοποίησης, υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις που ακολουθεί η υπάρχουσα έρευνα για το θέμα αυτό:

✓ Η προσέγγιση των ψηφιακών στοιχείων: Οι παγκόσμιες ψηφιακές επενδύσεις ανέρχονται στο 3,5% του ΑΕΠ για τις προηγμένες οικονομίες (από 0,8% το 2000) και 1,9% για τις αναπτυσσόμενες χώρες (από 0,3% το 2000). Με βάση εκτιμήσεις για ψηφιακά στοιχεία σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις τους, η ψηφιακή οικονομία εκτιμάται ότι καλύπτει επί του παρόντος το 18% του παγκόσμιου ΑΕΠ (και αναμένεται να φθάσει το 22% έως το 2025).

✓ Η προσέγγιση της αύξησης του ΑΕΠ: Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Παγκόσμιας Τράπεζας, η αύξηση της ψηφιακής διείσδυσης κατά 10% εκτιμάται ότι παρέχει κίνητρο ανάπτυξης κατά 1%-2% (1,2% κατά μέσο όρο για τις ανεπτυγμένες χώρες και 1,4% κατά μέσο όρο για τις αναπτυσσόμενες χώρες). Σύμφωνα με μια έκθεση της GSMA, το 5G θα συνεισφέρει περίπου 2,1 τρισεκατομμύρια δολάρια στην παγκόσμια οικονομία έως το 2034. Αρκετοί τομείς θα βιώσουν σημαντική ώθηση (π.χ. βιομηχανίες καταναλωτών κατά 5 τρισεκατομμύρια δολάρια κατά την επόμενη δεκαετία), κυρίως μέσω εξοικονόμησης

κόστους και βελτιώσεων παραγωγικότητας.

Προκειμένου να κατανοηθεί η πολυπλοκότητα της διαδικασίας ψηφιοποίησης και η επίδρασή της στις εθνικές οικονομίες, η έρευνα της Εθνικής Τράπεζας διατύπωσε μια προσέγγιση σε 3 στάδια. Συγκεκριμένα:

✓ Κατασκεύασε περιεκτικούς δείκτες που μετρούν όλο το φάσμα του φαινομένου της ψηφιοποίησης των επιχειρήσεων - δηλαδή τους οδηγούς και τα αποτελέσματά της.

✓ Εντόπισε τα κανάλια και τους μηχανισμούς που μπορεί να χρησιμοποιήσει η Ελλάδα για την ψηφιακή αναβάθμιση της οικονομίας της.

✓ Εκτίμησε την ώθηση στην ελληνική οικονομία, σε περίπτωση που η Ελλάδα αξιοποιήσει τις δυνάμεις της.

Με την ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων να αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επόμενη δεκαετία, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η θέση κάθε χώρας στο παγκόσμιο ψηφιακό τοπίο. Έτσι θα αξιολογηθεί πρώτα η θέση της ΕΕ στο παγκόσμιο πλαίσιο (δηλαδή έναντι ΗΠΑ και Ιαπωνίας) και, στη συνέχεια, τη θέση της Ελλάδας στο ευρωπαϊκό πλαίσιο (δηλαδή έναντι άλλων χωρών της ΕΕ). Προκειμένου να αποκτηθεί μια σαφή εικόνα της τρέχουσας κατάστασης της ψηφιοποίησης των επιχειρήσεων σε κάθε χώρα, δημιουργήθηκε ένας Δείκτης Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων, που αποτελείται από τρεις βασικούς άξονες:

✓ α. Υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο, ERP)

✓ β. Υιοθέτηση της ψηφιακής κουλτούρας

✓ γ. Απασχόληση ειδικών ICT

Πηγαίνοντας την ανάλυση ένα βήμα παραπέρα, ομαδοποιήθηκαν βασικοί καθοριστικοί παράγοντες του ψηφιακού επιπέδου σε δύο δείκτες πυλώνων:

✓ Πυλώνας 1: Δείκτης Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος, με 2 δευτερεύοντες δείκτες:

I. Θεσμικό πλαίσιο, και

II. Υποδομή

✓ Πυλώνας 2: Δείκτης Ανθρώπινου Κεφαλαίου, με 2 δευτερεύοντες δείκτες:

I. Εργατικό δυναμικό και

II. Ιδιώτες

Επομένως, καθώς ο Δείκτης Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων μας προσφέρει το «τι» της τρέχουσας ψηφιακής θέσης κάθε χώρας, οι δύο Δείκτες Πυλώνα μας παρέχουν το «γιατί».

Μια πρώτη ματιά στα δεδομένα αποκαλύπτει μια σημαντική ψηφιακή υστέρηση της περιοχής της ΕΕ έναντι των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας. Σε ένα ψηφιακό περιβάλλον με προκλήσεις, δεν υπάρχει επαρκής πρόοδος στην ΕΕ σε συγκριτικά με ΗΠΑ την Ασία. Η επέκταση της ψηφιακής υποδομής στην ΕΕ πραγματοποιήθηκε αργά και όχι συνολικά. Ενδεικτικά, η Ευρώπη υστερεί στην ανάπτυξη 5G σε σύγκριση με την Ασία ή τη Βόρεια Αμερική. Είναι προφανές ότι ενώ όλες οι ευρυζωνικές συνδρομές στην ΕΕ φαίνεται να είναι παρόμοιες με εκείνες της Ιαπωνίας και των ΗΠΑ (ΕΕ: 33 συνδρομές / 100 κάτοικοι, Ιαπωνία: 31 / 100 κάτοικοι, ΗΠΑ: 34/ 100 κάτοικοι), στις συνδρομές ταχείας τεχνολογίας (καλωδιακή - οπτική ίνα) υπάρχει απόκλιση (48% έναντι Ιαπωνίας: 94% και ΗΠΑ: 74%). Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα (όπως το Ισραήλ), παρά το γεγονός ότι είναι ανεπτυγμένη χώρα, παραμένει στο 0% της χρήσης τεχνολογιών ταχείας ταχύτητας. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για την ανεπαρκή πρόοδο, όσον αφορά τις βελτιώσεις της ψηφιακής υποδομής.

✓ Σημαντικό λόγο για τη χαμηλή πρόοδο των ταχέων υποδομών σε μικρές χώρες οφείλονται στο ότι η ανάπτυξη των δικτύων και η ενεργοποίηση τεχνολογιών ταχείας ταχύτητας είναι πολύ πιο δαπανηρή στις χώρες μικρού πληθυσμού. Για τις πόλεις με μεγαλύτερο πληθυσμό όπως το Λονδίνο και τη Νέα Υόρκη, οι οποίες θα μπορούσαν να έχουν χιλιάδες πελάτες ανά κτίριο, οι αποδόσεις είναι πιο αξιόλογες. Αυτή είναι και μια εξήγηση για την πρόοδο στην υποδομή ταχείας ταχύτητας των χωρών με μεγαλύτερο πληθυσμό (ΗΠΑ, Ιαπωνία).

✓ Η χαμηλή ζήτηση για γρήγορες συνδέσεις στο Διαδίκτυο, ιδίως σε αγροτικές

περιοχές, γεγονός που καθιστά τις επενδύσεις μη ελκυστικές. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, το 50% των δαπανών που θα ήταν απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων ευρυζωνικής σύνδεσης για το 2020 θα πρέπει να δαπανηθεί σε αγροτικές περιοχές, όπου, ωστόσο, μόνο το 20% του πληθυσμού ζει.

✓ Πολλές και μικρές επιχειρήσεις στην Ευρώπη όπου οι πολύπλοκες και γραφειοκρατικές διαδικασίες στις Βρυξέλλες έχουν δημιουργήσει μια κατακερματισμένη αγορά. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα δεδομένα του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι ICT των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις ΗΠΑ είναι περίπου 4 εκ. έναντι της ΕΕ όπου φτάνουν τα 20 εκ.

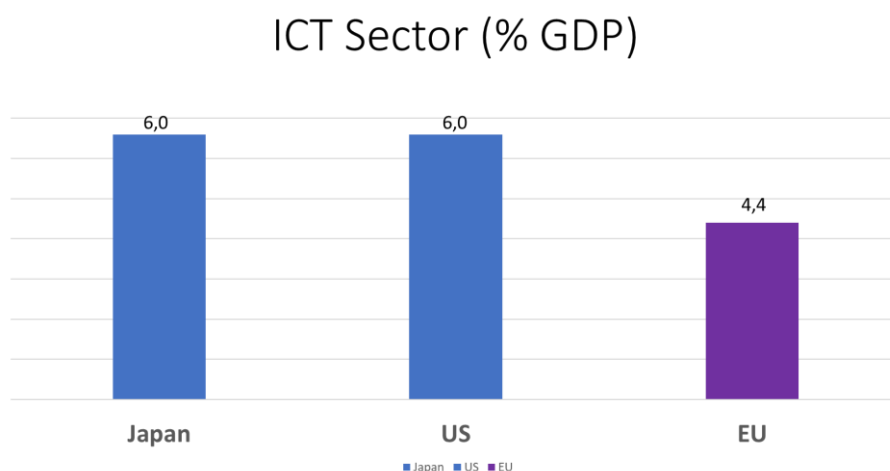
Επιπλέον, υπάρχουν μερικές πιθανές ελλείψεις της αγοράς που δικαιολογούν πολιτικές για παρέμβαση και υποστήριξη της ψηφιοποίησης της βιομηχανίας στην Ευρώπη:

✓ Η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς η ΕΕ δαπάνησε το 5% του ΑΕΠ στην εκπαίδευση το 2013, λιγότερο δηλαδή από το 6,2% που ξοδεύουν οι ΗΠΑ και το 5,9% από τη Νότια Κορέα.

✓ Η έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης Τραπεζών στην ψηφιοποίηση. Η ψηφιακή χρηματοδότηση περιορίζεται από τις Τράπεζες. Σύμφωνα με την έρευνα για τις επενδύσεις της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων το 2018, πάνω από το 60% της εξωτερικής χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προέρχεται από Τράπεζες. Το υψηλό προφίλ κινδύνου των ψηφιακών εταιρειών και η πολυπλοκότητα του καινοτόμου επιχειρησιακού τους μοντέλου αποτελούν βασικά εμπόδια για τη χρηματοδότηση από τις Τράπεζες. Απαιτούνται εναλλακτικές μέθοδοι χρηματοδότησης (πλατφόρμες συγκέντρωσης χρημάτων - crowdfunding) ή προγράμματα συγχρηματοδότησης προκειμένου να βοηθηθούν νέες ψηφιακές εταιρείες.

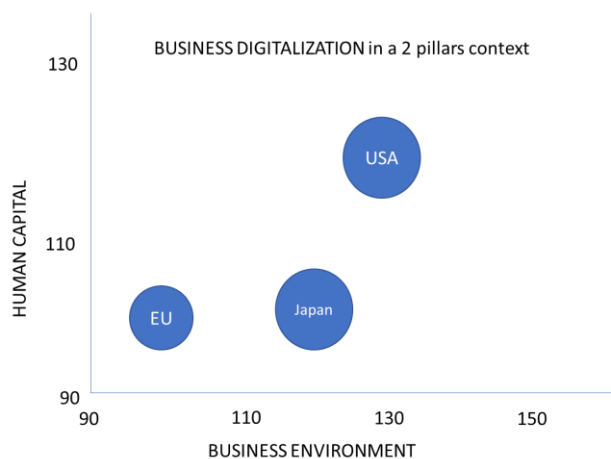
Ως αποτέλεσμα, η ανεπαρκής ψηφιακή υποδομή θέτει τις εταιρείες της ΕΕ σε μειονεκτική θέση έναντι των ΗΠΑ και της Ασίας. Είναι πιθανό οι ευρωπαϊκές εταιρείες να επιτεθούν, να ξεπεραστούν ή να αποσυρθούν από την αγορά ακόμη και σε τομείς όπου βρίσκονται σήμερα σε καλή ή ηγετική θέση, όπως η ρομποτική και η αυτοματοποίηση. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα σημάδια προόδου στην αγορά μέσω ενός νέου

επενδυτικού σχεδίου της ΕΕ (βλ. παρακάτω πίνακα).



Sources: Eurostat, Wireless Intelligence, Operators, regulators, Light Reading, WEF, European Commission (Digital Agenda Scoreboard-DESI), speedtest, NBG estimates

Ο πυρήνας της ψηφιακής οικονομίας κάθε χώρας είναι ο τομέας των ICT. Ως εκ τούτου, ένα απλό μέτρο ψηφιοποίησης είναι το σχετικό μέγεθος του τομέα των ICT, το γεγονός ότι καλύπτει μόλις το 4,4% του ΑΕΠ της ΕΕ σε σύγκριση με το 6% στην Ιαπωνία και το 6% στις ΗΠΑ αποτελώντας μια πρώτη ένδειξη σημαντικού χάσματος. Στην πραγματικότητα, εφαρμόζοντας το αναλυτικό μοντέλο του Δείκτη Ψηφιακής Στατιστικής και των Δύο Δεικτών Πυλώνα, έχουμε μια σαφέστερη ένδειξη για το ψηφιακό κενό της ΕΕ. Συγκεκριμένα, ο Δείκτης Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων της ΕΕ είναι 24 μονάδες χαμηλότερος από τον αμερικανικό δείκτη και 12 μονάδες χαμηλότερος από τον δείκτη της Ιαπωνίας. Με την απεικόνιση αυτής της σύγκρισης σε ένα διάγραμμα διασποράς (με τους άξονες που είναι οι 2 Πυλώνες), παρατηρούμε ότι τόσο το επιχειρησιακό περιβάλλον (άξονας x) όσο και ο δείκτης ανθρώπινου κεφαλαίου (άξονας y) είναι σημαντικά χαμηλότεροι στην ΕΕ έναντι των ΗΠΑ και την Ιαπωνία. Ως εκ τούτου, το εκτιμώμενο ψηφιακό κενό της ΕΕ (όπως καταγράφηκε από το Δείκτη Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων) φαίνεται συνεπές με τις επικρατούσες συνθήκες στην ήπειρο (όπως καταγράφονται από τους δείκτες 2 πυλώνων).



* Η διάσταση του κύκλου αποτυπώνει το Δείκτη Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων

Sources: Eurostat, Wireless Intelligence, Operators, regulators, Light Reading, WEF, European Commission (Digital AgendaScoreboard-DESI), speedtest, NBG estimates

Όσον αφορά τον ελληνικό επιχειρηματικό τομέα, παρατηρούμε ότι παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα ψηφιοποίησης σε σχέση με της ΕΕ μέσο όρο. Πρώτον, ο «βασικός τομέας» του (δηλαδή ο τομέας των ICT) στην Ελλάδα είναι μικρότερος από το μισό του σχετικού μεγέθους της ΕΕ (καλύπτει το 1,9% του ΑΕΠ στην Ελλάδα, έναντι ενός μέσου όρου της ΕΕ 4,4% του ΑΕΠ). Η ανάλυση του Δείκτη Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων μας επιβεβαιώνει το χαμηλό επίπεδο της ψηφιοποίησης στον ελληνικό επιχειρηματικό τομέα. Στην πραγματικότητα, εκτιμούμε ότι η Ελλάδα έχει ένα χάσμα Δείκτη Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων 37 βαθμών έναντι του μέσου όρου της ΕΕ και, πιο ανησυχητικά, έχει επίσης ένα χάσμα 14 βαθμών έναντι του μέσου όρου των Βαλκανίων.

Παρατηρούμε επίσης διαφορές να εντοπίζονται ανάμεσα στα επίπεδα των τριών συνιστωσών του Δείκτη Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Η πρώτη συνιστώσα είναι η σχετικά καλή απόδοση του «Κουλτούρας» (που δείχνει ένα χάσμα στην ΕΕ των 21 βαθμών) - ενισχύεται κυρίως από την προθυμία των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν ειδικούς ICT (με το 22% των ελληνικών επιχειρήσεων να διαθέτουν ειδικό ICT, έναντι 20% στην ΕΕ). Στην αντίπερα όχθη και στη δεύτερη συνιστώσα, είναι η σχετικά αδύναμη απόδοση των "Εργαζομένων" (παρουσιάζοντας ένα κενό της ΕΕ των 51 βαθμών) - που περιορίζεται κυρίως από τον αριθμό των ειδικών των ICT (1,8% της απασχόλησης στην Ελλάδα έναντι 3,9% στην ΕΕ), αντανakλώντας κυρίως τον σχετικά μικρό τομέα ICT (καθώς η πλειονότητα των ειδικών ICT εργάζονται ή έχουν εργαστεί στον τομέα των ICT). Αυτή η ανομοιογένεια (δηλ. πολλές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν λίγους ειδικούς) φαίνεται αρχικά αντιληπτή. Εμβαθύνοντας ακόμα περισσότερο

βλέπουμε ότι τα τμήματα ICT των ελληνικών επιχειρήσεων είναι γενικά περιορισμένα, καθώς μόνο το 45% των επιχειρήσεων με ειδικούς ICT δηλώνουν ότι οι ανάγκες τους σε ICT καλύπτονται κυρίως από τους υπαλλήλους τους (έναντι 80% ΕΕ).

Όσον αφορά την τρίτη συνιστώσα "Εργαλεία", η απόδοσή της πέφτει κάπου ενδιάμεσα - παρουσιάζοντας ένα χάσμα της ΕΕ με 36 μονάδες. Συγκεκριμένα, μόνο το 10% των ελληνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν περισσότερα από 7 ψηφιακά εργαλεία στις δραστηριότητές τους, σε σύγκριση με το 18% στην ΕΕ (και περίπου το 14% στα Βαλκάνια). Επιπλέον, οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επιλέξει κυρίως επιφανειακή χρήση της τεχνολογίας, καθώς φαίνεται ότι υπάρχει σαφής προτίμηση για την υιοθέτηση απλών εφαρμογών (όπως βασικά ψηφιακά εργαλεία και ιστοσελίδες) και μια γενική απροθυμία υιοθέτησης ολοκληρωμένων συστημάτων (που περιλαμβάνονται από το ηλεκτρονικό εμπόριο και άλλα προηγμένα ψηφιακά εργαλεία). Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν από μια πρόσφατη έρευνα της Εθνικής Τράπεζας για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ):

✓ υψηλό ποσοστό ΜΜΕ (34%) χωρίς ψηφιακό εργαλείο,

✓ χαμηλό μερίδιο ψηφιακών ΜΜΕ που διαθέτουν ολοκληρωμένο ψηφιακό σύστημα είτε για πελάτες (15%) είτε για εσωτερικές λειτουργίες (28%).

Εφαρμόζοντας το μοντέλο μας του Δείκτη Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων και των δύο πυλώνων του, η κύρια αιτία του ψηφιακού χάσματος φαίνεται να είναι το Επιχειρηματικό Περιβάλλον (το οποίο είναι λιγότερο ανταγωνιστικό ακόμη και σε σύγκριση με τον μέσο όρο των Βαλκανίων), ενώ η ποιότητα του Ανθρώπινου Κεφαλαίου πλησιάζει τον μέσο όρο της ΕΕ (και ανώτερο από το μέσο όρο των Βαλκανίων). Συγκεκριμένα, το αναλυτικό πλαίσιο των 2 Πυλώνων μας υποδεικνύει ότι:

➤ Ο δείκτης Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος αποκαλύπτει ένα σημαντικό κενό 35 μονάδων (και 26 μονάδων έναντι του μέσου όρου των Βαλκανίων), αντανακλώντας και τα κάτωθι δύο:

✓ Θεσμικά ελλείμματα (κυρίως όσον αφορά δικαστική / νομική αποτελεσματικότητα και υποστήριξη της ψηφιοποίησης), και

✓ Ελλείμματα υποδομής (κυρίως όσον αφορά τη χαμηλή ταχύτητα δικτύου).

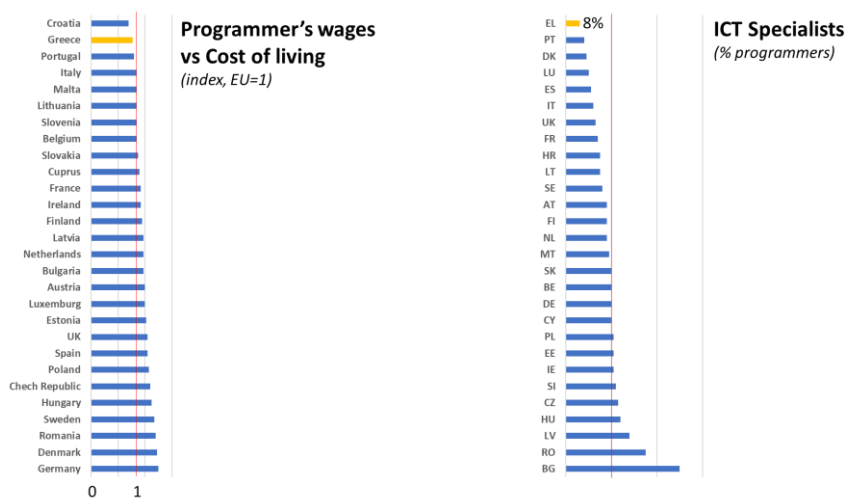
➤ Ο Δείκτης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σχετικά κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ (δηλ. παρουσιάζει χάσμα 10 μονάδων) και υπεραποδίδει τον μέσο όρο των Βαλκανίων, καθώς

✓ Η ψηφιακή ποιότητα του εργατικού δυναμικού ενισχύεται από την αφθονία των προγραμματιστών (6% των ατόμων έχουν γράψει πρόγραμμα ηλεκτρονικών υπολογιστών χρησιμοποιώντας μια εξειδικευμένη γλώσσα προγραμματισμού, έναντι 3% στα Βαλκάνια και 6% στην ΕΕ).

✓ Από την άλλη πλευρά, όπως στην περίπτωση της ψηφιακής χρήσης των επιχειρήσεων, η χρήση των ατόμων είναι για λιγότερο προηγμένες εργασίες - ενημέρωση ειδήσεων και κοινωνικά μέσα ενημέρωσης αντί ηλεκτρονικές αγορές.

Με βάση το Δείκτη Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων, αυτό που ξεχωρίζει είναι ότι η Ελλάδα φαίνεται να βρίσκεται σε μια περίεργη κατάσταση, όπου (i) υπάρχουν επιχειρήσεις που είναι πρόθυμες να προσλάβουν ειδικούς ICT και (ii) πολλούς απόφοιτους με ICT και δεξιότητες προγραμματισμού, αλλά δεν έχουμε ενδιάμεση ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ώστε να μετατρέψει τους άπειρους προγραμματιστές σε επαγγελματίες ICT. Δεδομένου ότι η ομάδα εμπειρογνομόνων ICT συνδέεται άμεσα με τις θέσεις εργασίας που παρέχονται από τον τομέα των ICT, ο σύνδεσμος που λείπει είναι ένας τομέας ICT επαρκούς μεγέθους.

Επομένως, το βασικό ερώτημα είναι εάν η Ελλάδα θα μπορούσε να προσελκύσει παγκόσμιες εταιρείες ICT και να υποστηρίξει τη δημιουργία εγχώριων συμπλεγμάτων ICT. Το πιθανό ανθρώπινο κεφάλαιο υπάρχει, καθώς οι απόφοιτοι και οι προγραμματιστές ICT καλύπτουν ένα μερίδιο στον πληθυσμό τόσο υψηλό όσο ο μέσος όρος της ΕΕ. Επιπλέον, η ελκυστικότητα της Ελλάδας για τις εταιρείες ICT ενισχύεται από τους σχετικά χαμηλούς μισθούς των κατασκευαστών στην Ελλάδα (με το μέσο μισθό των developers στην Ελλάδα να ανέρχεται σε € 15.000-20.000 ετησίως, έναντι ενός παγκόσμιου μέσου όρου € 45.000-50.000). Επιπλέον, οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνονται πρόθυμες να απορροφήσουν περισσότερες υπηρεσίες ICT, καθώς οι μισοί από αυτούς χρησιμοποιούν εξωτερικούς παρόχους για την κάλυψη των αναγκών τους σε ICT (μερίδιο παρόμοιο με τον μέσο όρο της ΕΕ).



Sources: Eurostat, Wireless Intelligence, Operators, regulators, Light Reading, WEF, European Commission (Digital AgendaScoreboard-DESI), speedtest, NBG estimates

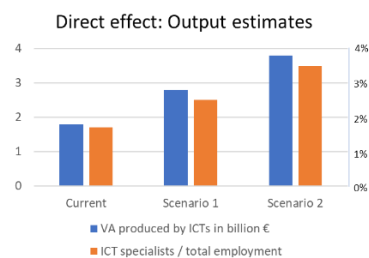
Αυτή η δυνατότητα έχει υλοποιηθεί μέχρι στιγμής; Φαίνεται ότι το πρόβλημα έγκειται στο επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα (όπως φαίνεται από το μεγάλο κενό έναντι του Δείκτη Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος της ΕΕ). Για να δοκιμάσει αυτή την υπόθεση, το Τμήμα Οικονομικής Ανάλυσης της Εθνικής Τράπεζας έχει κατασκευάσει ένα οικονομικό μοντέλο διατομής, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 25 χωρών της ΕΕ, με στόχο την εκτίμηση του μεγέθους του τομέα των ICT με βάση τον Δείκτη Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος (δηλαδή αντικατοπτρίζοντας την ποιότητα των ιδρυμάτων και των υποδομών). Έχοντας καθιερώσει μία σημαντική σχέση (βλέπε Παράρτημα), εξετάσαμε δύο πιθανά σενάρια που βασίζονται στην υπόθεση ότι η Ελλάδα κλείνει το χάσμα επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έναντι της πιο ψηφιακά προηγμένης βαλκανικής χώρας (δηλ. της Σλοβενίας, μιας χώρας με Δείκτη Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ):

✓ Σύμφωνα με ένα σενάριο θεσμικής μεταρρύθμισης (δηλαδή σύγκλισης με τα πρότυπα της Σλοβενίας), ο εκτιμώμενος μεγαλύτερος τομέας ICT θα αυξήσει το μερίδιο των ειδικών ICT στη συνολική απασχόληση σε 2,3%, από 1,8% το 2018.

✓ Σε ένα σενάριο αναβάθμισης θεσμικής και ψηφιακής υποδομής (δηλαδή σύγκλιση με τα πρότυπα της Σλοβενίας), ο εκτιμώμενος ακόμη μεγαλύτερος τομέας ICT θα αυξήσει το μερίδιο των ειδικών ICT στη συνολική απασχόληση στο 3,1 τοις εκατό, από 1,8 τοις εκατό το 2018.

Direct effect: Assumptions

	Current	Scenario 1	Scenario 2
Institutional Framework Index	65	96	96
Infrastructure	66	66	91



Scenario 1: Change in institutional framework
Scenario 2: Change institutional framework and infrastructure

Sources: Eurostat, WEF, European Commission (Digital Agenda Scoreboard-DESI), www.numbeo.com , NBG estimates

Με βάση την παραγωγικότητα της εργασίας των ειδικών ICT, η άμεση οικονομική επίδραση (σε όρους προστιθέμενης αξίας) του ευρύτερου κλάδου ICT εκτιμάται ότι κυμαίνεται από 1,1 δισ. έως 2,1 δισ. Ευρώ, ανάλογα με το βάθος και την έκταση του προγράμματος μεταρρυθμίσεων (δηλαδή από μια θεσμική μεταρρύθμιση σε ένα πλήρες σχέδιο αναβάθμισης της θεσμικής και ψηφιακής υποδομής, που θα συγκλίνει στα πρότυπα της Σλοβενίας).

Εκτός από τον άμεσο αντίκτυπο, η ψηφιοποίηση ωφελεί την οικονομία με πολλαπλούς τρόπους. Στην πραγματικότητα, και σύμφωνα με μελέτες των τελευταίων δεκαετιών, επισημαίνεται πώς οι ενδογενείς δομικοί παράγοντες μπορούν να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη. Με βάση αυτό, η έρευνα της Εθνικής Τράπεζας δημιούργησε ένα μακροπρόθεσμο μοντέλο ανάπτυξης, παρέχοντας το θεμελιώδες επίπεδο παραγωγής ανά εργαζόμενο θεωρώντας το φυσικό και ψηφιακό κεφάλαιο ως τους κύριους καθοριστικούς παράγοντες.

Συγκεκριμένα, με βάση ένα δείγμα πίνακα από 19 ευρωπαϊκές χώρες και με σκοπό την εξεύρεση των οδηγών του ΑΕΠ ανά εργαζόμενο, έχουμε συμπεριλάβει στο μοντέλο μας δύο βασικές παραμέτρους:

✓ Το φυσικό κεφάλαιο, όπως εξηγείται από τη σχέση ΑΞΕ (Άμεση Ξένη Επένδυση) με το ΑΕΠ, και

✓ Το Ψηφιακό κεφάλαιο, όπως ορίζεται από τον Δείκτη Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων.

Αυτό το μοντέλο - το NBG Digital Growth Model - εξηγεί τα 2/3 των διαφορών ανάπτυξης μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών τα τελευταία 10 χρόνια.

Με βάση τις προβλέψεις μοντέλων, στην περίπτωση που η Ελλάδα σταδιακά συγκλίνει στα θεσμικά πρότυπα της Σλοβενίας, η αύξηση του ΑΕΠ θα μπορούσε να ενισχυθεί κατά περίπου 25 δισ. Ευρώ. Σημειώστε ότι εάν αυτή η μεταρρύθμιση πραγματοποιήθηκε σε διάστημα 5 ετών, η ετήσια ώθηση στην αύξηση του ΑΕΠ θα κυμαίνεται από 2,6 εκατοστιαίες μονάδες.

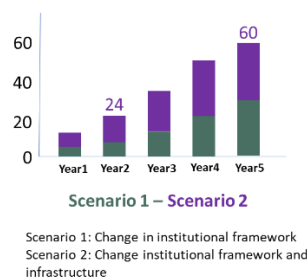
Το πιο σημαντικό, η παράλληλη αναβάθμιση της ψηφιακής υποδομής της Ελλάδας για την επίτευξη των προτύπων της Σλοβενίας θα παρείχε ακόμη μεγαλύτερη ώθηση στο ΑΕΠ, συνολικού ύψους περίπου 60 δισ. Ευρώ. Σε περίπτωση που το σενάριο αυτό υλοποιηθεί επίσης κατά τη διάρκεια μιας πενταετούς πορείας, η συνολική ετήσια ώθηση στην αύξηση του ΑΕΠ θα είναι της τάξης των 6,4 ποσοστιαίων μονάδων.

Επιπλέον, αυτές οι εκτιμήσεις έχουν γίνει χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι συνολικές θετικές επιπτώσεις στην οικονομία, καθώς υποθέσαμε ότι η τάση των επενδύσεων δεν θα επηρεαστεί. Στην πραγματικότητα, οι προαναφερθείσες διαρθρωτικές βελτιώσεις της ελληνικής οικονομίας θα προσελκύσουν επίσης επενδύσεις υψηλής ποιότητας - ενισχύοντας έτσι περαιτέρω το αναπτυξιακό της δυναμικό.

Long run impact: Assumptions

	Current	Scenario 1	Scenario 2
Institutional Framework Index	65	96	96
Infrastructure	66	66	91

Long run impact: Output estimates



Sources: Eurostat, WEF, European Commission (Digital Agenda Scoreboard-DESI), www.numbeo.com , NBG estimates

Η προσκόλληση σε δίκτυα που υποστηρίζουν χαμηλή ταχύτητα είναι το κύριο εμπόδιο στη βελτίωση της υποδομής. Η ψηφιακή υποδομή είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη ψηφιακών αγορών και εφαρμογών. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο πιστεύει ότι €515 δισ. θα πρέπει να επενδυθούν την επόμενη δεκαετία ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι για το 2025:

✓ Όλοι οι σημαντικοί άξονες της κοινωνίας και της οικονομίας (σχολεία, κόμβοι μεταφορών, κύριοι πάροχοι δημόσιων υπηρεσιών ή οι ψηφιοποιημένες εταιρείες) θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε συνδεσιμότητα τουλάχιστον 1 gigabit / δευτερόλεπτο.

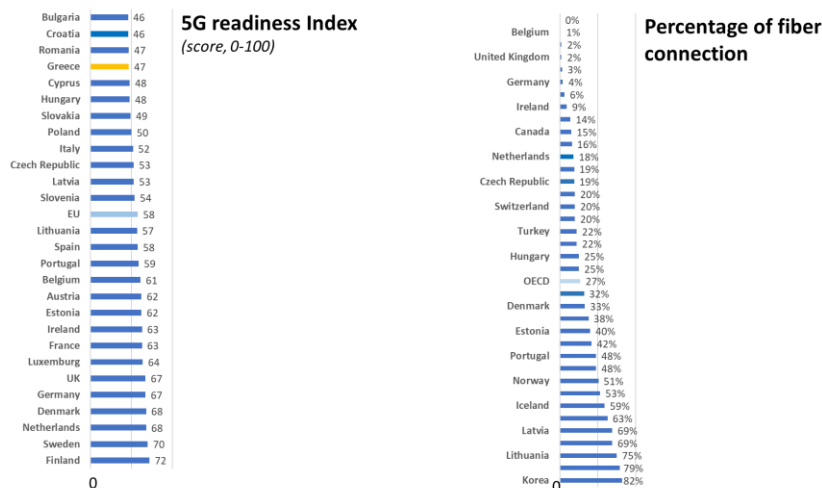
✓ Όλες οι αστικές περιοχές και όλοι οι μεγάλοι κόμβοι χερσαίας μεταφοράς θα πρέπει να έχουν αδιάλειπτη κάλυψη 5G.

✓ Όλα τα ευρωπαϊκά νοικοκυριά θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε σύνδεση στο Διαδίκτυο τουλάχιστον 100 Mbit / s, η οποία μπορεί να αναβαθμιστεί σε ταχύτητα gigabit.

Παρά τα παραπάνω, στο πρόγραμμα InvestEU, το οποίο θα λειτουργεί μεταξύ 2021 και 2027, προγραμματίζονται επενδύσεις σε ψηφιακές πρωτοβουλίες με συνολικό κόστος περίπου 11,25 δισ. ευρώ. Επιπλέον, το eGovernment Action Plan για το 2016-2020 στοχεύει στην ταχεία και εύκολη πρόσβαση και χρήση δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, οι προτάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου για το ευρωπαϊκό δημοσιονομικό πλαίσιο για τα επόμενα επτά χρόνια (2021-2027) προβλέπουν μόνο το 1% των συνολικών δαπανών του προϋπολογισμού για ψηφιακό μετασχηματισμό και υποδομές σε σύγκριση με το 60% για τη γεωργική πολιτική.

Όσον αφορά το ελληνικό σχέδιο, πρόσφατα ανακοινώθηκε η έναρξη ενός επενδυτικού πλάνου που συγχρηματοδοτείται από το ESPA και ιδιωτικές εταιρείες για την ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου οπτικών ινών για την επίτευξη υψηλής ταχύτητας. Η χρηματοδότηση εκτιμάται σε περίπου €870 εκατ. (συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ) και είναι το μεγαλύτερο χρηματοδοτούμενο από κοινού έργο για την ανάπτυξη της ευρυζωνικής υποδομής στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το έργο Ultrafast Broadband (UFBB) έχει ως στόχο να καλύψει πάνω από το 98% των περιοχών με υπηρεσία τουλάχιστον 100 Mbps (Class B), αναβαθμίζοντας όσο το δυνατόν περισσότερο μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού από 100 Mbps σε 1 Gbps (κλάση A) (> 65% των ενεργών συνδέσεων). Ο δημόσιος διαγωνισμός για το έργο έχει διεξαχθεί. Συνολικά 10 επενδυτές έχουν εκφράσει μη δεσμευτικό ενδιαφέρον για το έργο, συμπεριλαμβανομένου ενός από το εξωτερικό. Τα υπόλοιπα εννέα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ελληνικές επιχειρήσεις, με επικεφαλής τους κολοσσούς των τηλεπικοινωνιών, δύο ενεργειακές εταιρείες και τέσσερις κατασκευαστικές.

Πρόσφατα οριστικοποιήθηκε η απόφαση σχετικά με τη νομιμοποίηση του Mobile Virtual Network Operator (MVNOs). Ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ, η Ελλάδα ήταν η μοναδική χωρίς κανένα ενδιαφέρον. Οι ηγέτες των ελληνικών τηλεπικοινωνιών πιστεύουν ότι δεν υπήρχε αρκετό περιθώριο κέρδους στην αγορά για την είσοδο αυτού του είδους επιχειρήσεων. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο είναι τώρα υπεύθυνο για την τελική απόφαση σχετικά με το σχετικό κανονισμό. Η απόφαση της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, μετά την έγκριση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, ορίζει το πλαίσιο και τις τιμές στις οποίες οι φορείς εκμετάλλευσης κινητής τηλεφωνίας υποχρεούνται να προσφέρουν υπηρεσίες χονδρικής σε εικονικούς παρόχους κινητής τηλεφωνίας (MVNOs).



Sources: Eurostat, Wireless Intelligence, Operators, regulators, Light Reading, WEF, European Commission (Digital AgendaScoreboard-DESI), speedtest, NBS estimates

Η τεχνολογία 5G είναι απαραίτητη για ένα δίκτυο κινητής υψηλής ταχύτητας. Καθώς η Ελλάδα βρίσκεται χαμηλά στον δείκτη 5G ετοιμότητας (47/100 έναντι της ΕΕ 58/100), είναι κρίσιμο να κινηθεί γρήγορα. Ένα βασικό ζήτημα που θα πρέπει να αντιληφθούμε είναι η υπερβολική φορολογία των ψηφιακών παρόχων ως ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τη χαμηλή επένδυση στον τομέα (καθώς περιορίζει τη διείσδυση στην αγορά και, συνεπώς, την αναμενόμενη απόδοση επένδυσης). Για παράδειγμα, η αύξηση της διείσδυσης 3G το 2013 ήταν πιο αργή σε χώρες με υψηλότερη φορολογική επιβάρυνση. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι σε περίπτωση που οι άδειες 5G αποδειχθούν πολύ δαπανηρές (όπως στην Ιταλία), τα επόμενα επενδυτικά σχέδια θα είναι πιο περιορισμένα (και με χαμηλότερη απόδοση επένδυσης). Ωστόσο, σε περίπτωση που οι προσιτές, ως προς την τιμή, άδειες 5G (όπως στη Φινλανδία) μπορούν να συνδυαστούν με τα επενδυτικά σχέδια υποβολής προσφορών, θα μπορούσε να επιτευχθεί γρήγορη αναβάθμιση του δικτύου. Επίσης, οι καθυστερήσεις των επενδύσεων θα μπορούσαν επίσης να προκληθούν από την έλλειψη σαφούς και συνεκτικού πλαισίου ρύθμισης σχετικά με το δίκτυο 5G.

Μια άλλη υποδομή, η οποία είναι εξίσου σημαντική, είναι οι οπτικές ίνες (οι οποίες χρησιμοποιούνται επίσης για την υποστήριξη του δικτύου 5G, ειδικά όσον αφορά τη μεταφορά δεδομένων σε πραγματικό χρόνο). Η Ελλάδα κατατάσσεται στην τελευταία θέση σε δίκτυο οπτικών ινών μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, καθώς το ποσοστό των συνδέσεων ινών στο σύνολο των ευρυζωνικών συνδέσεων είναι μόνο 0,16% για την Ελλάδα (έναντι μέσου όρου του ΟΟΣΑ 26,8%).

Προκειμένου να επιταχυνθεί η διαδικασία, χρειαζόμαστε συντονισμένες δράσεις από τρεις παράγοντες:

✓ Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών θα δώσουν προτεραιότητα στις επενδύσεις δικτύου

✓ Οι χρήστες τηλεπικοινωνιών (επιχειρήσεις και νοικοκυριά) να απαιτούν υψηλότερη ταχύτητα και να είναι έτοιμοι να πληρώσουν ένα πρόσθετο ασφάλιστρο

✓ Η Κυβέρνηση να επιλύσει τυχόν νομικές περιπλοκές καθώς και να παράσχει κίνητρα στις επιχειρήσεις να επενδύσουν και να αποκτήσουν οι χρήστες τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για ψηφιακή πρόοδο και, ως εκ τούτου, έχει διαμορφώσει ένα ψηφιακό θεματολόγιο για το 2025, με στόχο:

✓ Πρόσβαση στη συνδεσιμότητα τουλάχιστον 1 Gbit / sec για όλους τους σημαντικούς κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες (σχολεία, κόμβοι μεταφορών, δημόσιες υπηρεσίες, ψηφιοποιημένες επιχειρήσεις)

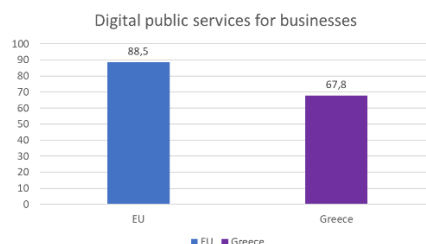
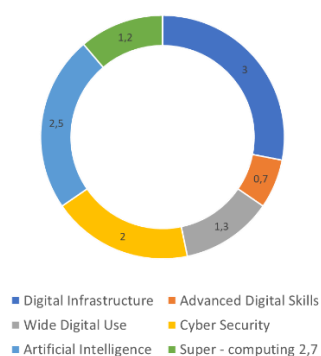
✓ Απρόσκοπτη κάλυψη 5G (5η γενιά κινητών τηλεπικοινωνιών) σε όλες τις αστικές περιοχές και μεγάλες μεταφορικές διαδρομές

✓ Πρόσβαση σε σύνδεση στο διαδίκτυο τουλάχιστον 100 Mbit / sec (αναβάθμιση σε ταχύτητα Gbit) για όλα τα νοικοκυριά

Εκτιμάται ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι, οι επενδυτικές ανάγκες για ψηφιακή υποδομή ανέρχονται σε 500 δισ. Ευρώ (ήτοι 150 δισ. Ευρώ πέρα από την τρέχουσα τάση). Ωστόσο, ο διαθέσιμος προϋπολογισμός για τις ψηφιακές επενδύσεις στο πλαίσιο του προγραμματισμού της ΕΕ για το 2021-2027 είναι μόλις 12 δισ. Ευρώ (εκ των οποίων 3 δισ. Ευρώ για την ψηφιακή υποδομή) - αφήνοντας έτσι τους ιδιώτες επενδυτές και τις τράπεζες να καλύψουν το μεγαλύτερο μέρος. Στο πλαίσιο αυτό, οι επενδυτικές ανάγκες για ψηφιακή υποδομή στην Ελλάδα κυμαίνονται από 6 δισ. Ευρώ (βάσει του ελληνικού μεριδίου στο ευρωπαϊκό ΑΕΠ). Σύμφωνα με ένα πιο φιλόδοξο σχέδιο για την κάλυψη του σημερινού χάσματος με τη Σλοβενία, οι ελληνικές επενδυτικές ανάγκες θα ανέλθουν σε 15 δισ. Ευρώ.

Οι χώρες με μεγάλους τομείς ICT έχουν υιοθετήσει μια σειρά πολιτικών για την προσέλκυση τέτοιων επιχειρήσεων και την τόνωση της ανάπτυξής τους - από τα φορολογικά κίνητρα π.χ. Δουβλίνο) για την έκδοση θεωρήσεων επιχειρήσεων (π.χ. Λονδίνο). Δεδομένης της περιορισμένης δυνατότητας παροχής κινήτρων που συνεπάγονται δημοσιονομικό κόστος, προτείνουμε να δοθεί προτεραιότητα στην αναβάθμιση του νομικού πλαισίου για την επιχειρηματικότητα και των δικαστικών διαδικασιών που τη διασφαλίζουν. Για παράδειγμα, ο διακανονισμός των διαφορών των συμβάσεων των επιχειρήσεων απαιτεί 4,5 έτη στην Ελλάδα (3 φορές τον μέσο όρο στην ΕΕ). Στο πλαίσιο αυτό, βάσει των διεθνών αξιολογήσεων, το εθνικό δικαστικό σύστημα όσον αφορά τη διαδικαστική αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα της διαδικασίας υστερεί σε σύγκριση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο κατά 25%.

EU digital budget for 2021 – 2027 (billion €)



Sources: Wireless Intelligence, Operators, regulators, Light Reading, Eurostat, WEF, OECD, European Commission (Digital Agenda Scoreboard-DES), speedtest, Ministry of Digital Policy, Telecommunications and Media, NBG estimates

Τα ισχυρά εμπειρικά στοιχεία υπογραμμίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής υποστήριξης από το νομικό και δικαστικό σύστημα, ώστε ο επιχειρηματικός τομέας να μπορεί να αισθάνεται ότι λειτουργεί εντός ενός κράτους δικαίου και οι υποθέσεις προωθούνται σε άμεση επεξεργασία. Υπό το πρίσμα αυτό, είναι σημαντικό να επικεντρωθούμε στα εξής: (i) κατάρτιση ενός περιεκτικού και συνεκτικού νομικού πλαισίου για την επιχειρηματικότητα και (ii) αναβάθμιση και επιτάχυνση των δικαστικών υπηρεσιών στον επιχειρηματικό τομέα.

Το πρόβλημα της γραφειοκρατίας εντείνεται περαιτέρω εξαιτίας των φτωχών ψηφιακών υποδομών όσον αφορά τη διαχείριση των φακέλων των δικαστηρίων και τη σύνδεση των δικαστηρίων με το κοινό (60% υστέρηση έναντι της Ευρώπης). Αυτό το σημείο μας φέρνει στην τρίτη θεσμική προτεραιότητα: iii) Η ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα μπορεί να λειτουργήσει τόσο ως αναγκαία πλατφόρμα όσο και ως κρίσιμος καταλύτης για την εκτόξευση του ψηφιακού μετασχηματισμού του επιχειρηματικού τομέα.

Η Ελλάδα κατατάσσεται χαμηλά μεταξύ των χωρών της ΕΕ όσον αφορά την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η Ελλάδα έχει το χαμηλότερο μερίδιο πληθυσμού χρηστών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ΕΕ (36,2%, έναντι μέσου όρου της ΕΕ 64,3%). Επιπλέον, η Ελλάδα βαθμολογείται μόλις 68/100 όσον αφορά τον δείκτη που μετρά την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών για επιχειρήσεις (έναντι 89/100 στην ΕΕ).

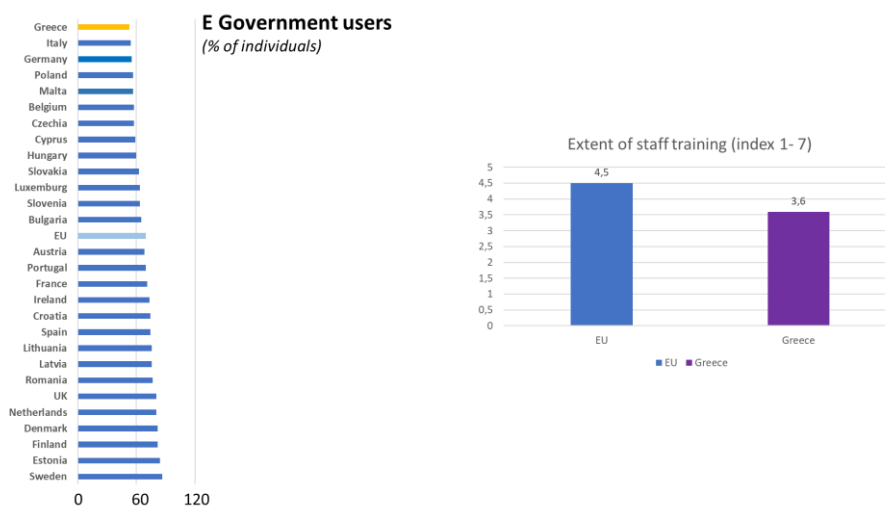
Ενόψει αυτών των προκλήσεων, η ελληνική κυβέρνηση (i) έχει θέσει την ψηφιοποίηση ψηλά στο πολιτική της ατζέντα, (ii) έχει ήδη καθιερώσει ένα νέο Υπουργείο

Ψηφιακής Διακυβέρνησης και (iii) ανακοίνωσε μια σειρά σχετικών πρωτοβουλιών, όπως:

✓ Το "gov.gr", μια διαδικτυακή πύλη που θα είναι το μοναδικό σημείο πρόσβασης για όλες τις ψηφιακές κυβερνητικές υπηρεσίες

✓ Ο αριθμός φορολογικού μητρώου (ΑΦΜ) θα καταστεί σταδιακά ο μοναδικός αριθμός αναγνώρισης σε όλες τις κυβερνητικές υπηρεσίες τόσο για τους πολίτες όσο και για τις επιχειρήσεις

✓ Οι κόμβοι cloud της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων και της Κοινωνίας της Πληροφορίας έχουν ενοποιηθεί ως μέρος της στρατηγικής της κυβέρνησης να φέρει όλα τα συστήματα πληροφοριών μεμονωμένων οντοτήτων Δημόσιας Διοίκησης σε ένα μόνο G-cloud.



Source: EU Commission, Digital Single Market, Ministry of Digital Policy, Telecommunications and Media, NBG estimates

Εκτός από την κατάρτιση και ανάπτυξη ειδικών ICT, σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αποκτήσουν βασικές ψηφιακές δεξιότητες. Για να πραγματοποιηθεί αυτή η προϋπόθεση, η Ελλάδα πρέπει να ξεπεράσει δύο κρίσιμα εμπόδια:

✓ Οι ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν χαμηλό ενδιαφέρον για επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο τους. Με βάση τη συνιστώσα GCI, η Ελλάδα βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα όσον αφορά τις εταιρείες που προσφέρουν κατάρτιση στους υπαλλήλους τους (αξίας 3,6 σε κλίμακα από 1 έως 7, σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ 4,5). Ως

αποτέλεσμα, μόλις το 30% των Ελλήνων εργαζομένων έχουν εκπαιδευτεί ψηφιακά (έναντι 60% στην ΕΕ).

✓ Τα ελληνικά πανεπιστήμια έχουν πολύ περιορισμένη συνεργασία με τον επιχειρηματικό τομέα. Στην πραγματικότητα, με βάση τη σχετική συνιστώσα GCI, η Ελλάδα κατατάσσεται τελευταία μεταξύ των ομοτίμων της ΕΕ όσον αφορά τη συνεργασία πανεπιστημίων με τον επιχειρηματικό τομέα (με τιμή 2,7 σε κλίμακα 1 έως 7, σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ 4,3).

Συνοψίζοντας, η Ελλάδα χρειάζεται περισσότερη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών (εργαζόμενοι, κράτος, επιχειρήσεις), μεταρρύθμιση των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και ισχυρότερους δεσμούς εκπαίδευσης με τις ψηφιακές ανάγκες της αγοράς εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΤΑΙΡΙΚΉ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

Σύμφωνα με τον Πρόεδρο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος κο Κ. Μιχαηλίδη «Η εξωστρέφεια της οικονομίας έχει ενισχυθεί με τις εξαγωγές αγαθών να ακολουθούν σταθερά ανοδική τάση, σημειώνοντας νέο ιστορικό υψηλό το 2018. Αντιστοίχως, ο τουρισμός αναβαθμίζεται ποιοτικά και ποσοτικά, ενώ η ναυτιλία και οι άλλες εξαγωγικές υπηρεσίες εμφανίζουν αξιοσημείωτο δυναμισμό, αποτυπώνοντας την αυξανόμενη διαφοροποίηση των ελληνικών εξαγωγών. Παράλληλα ο βιώσιμος επιχειρηματικός τομέας εμφανίζει σημάδια δυναμισμού, έχοντας αναδιρθρωθεί σε σημαντικό βαθμό και επιτυγχάνοντας καλύτερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Όλα τα ανωτέρω σημάδια βελτίωσης είναι ορατά και υπογραμμίζουν τη βαθιά αναδιάρθρωση που έχει συντελεστεί στην ελληνική οικονομία. Η πρόκληση του μετασχηματισμού της ελληνικής οικονομίας είναι άμεση και επείγουσα και απαιτεί ρεαλιστικό όραμα, στόχευση και συντονισμένες ενέργειες που υποβοηθούν την επίτευξη των στόχων και συντείνουν στην αξιοπιστία του συνολικού εγχειρήματος. Τόσο οι δρώντες στο πεδίο της οικονομίας, όσο και οι έχοντες την ευθύνη χάραξης της οικονομικής πολιτικής καλούνται να συνδιαμορφώσουν ένα χάρτη προθέσεων, ενδιάμεσων στόχων και απώτερου οράματος. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο στρατηγικής για την επόμενη μέρα της οικονομίας, με συγκεκριμένες δράσεις και προτεραιότητες, που να επιταχύνει αυτή την πορεία και να διορθώνει έγκαιρα αποκλίσεις. Ο τραπεζικός τομέας ήδη κινείται αποφασιστικά προς αυτή την κατεύθυνση».²¹

Κάθε μεγάλη βιομηχανική χώρα όπως και ο ΟΟΣΑ και η Παγκόσμια Τράπεζα έχουν καταβάλει προσπάθειες τα τελευταία χρόνια για να αναπτύξουν απόψεις και θεωρίες σχετικά με τις μεγάλες Τράπεζες και τον τρόπο που πρέπει να διοικούνται. Προς αυτή την κατεύθυνση, ειδικοί στο δίκαιο και στα οικονομικά τονίζουν τον ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης στην εταιρική απόδοση. Η συζήτηση για την εταιρική διακυβέρνηση έχει επικεντρωθεί στο αν η εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά στο να διασφαλίζει τα συμφέροντα των μετόχων ή αν θα

²¹ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2019). *Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης*, Αθήνα

πρέπει να επεκτείνει την εστίαση της στην αντιμετώπιση θεμάτων που αφορούν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Περαιτέρω, η συζήτηση επεκτείνεται θεωρώντας ότι η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να αφορά την προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων, προσπαθώντας παράλληλα να προσδιοριστούν οι τρόποι που η εταιρεία προστατεύει καλύτερα τα συμφέροντα αυτά.

Κατά το αγγλοαμερικανικό μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης αποκλειστικός στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης προς όφελος των μετόχων. Στο βαθμό που η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων έρχεται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα άλλων μερών στην επιχείρηση, τα επιμέρους αυτά συμφέροντα θα πρέπει να αγνοούνται εκτός αν απαιτηθεί από τη διοίκηση να ληφθούν υπόψη αυτά τα συμφέροντα. Η γαλλογερμανική προσέγγιση αντίθετα υποστηρίζει ότι η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να εφαρμόζεται στο βαθμό που τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με τον ίδιο σεβασμό με αυτά των μετόχων. Η καθοριστική αρχή της αμερικάνικης εταιρικής διακυβέρνησης είναι ένας σιωπηρός όρος – σύμβαση των μετόχων και της Εταιρείας ότι καθήκον στελεχών και Διευθυντών είναι η αύξηση της σταθερής αξίας των μετόχων.

Ενώ η βασική αρχή είναι ότι αποκλειστικός σκοπός στη λειτουργία των εταιρειών πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων, στην περίπτωση ειδικά των Τραπεζών θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των ανώτερων στελεχών και διευθυντών. Οι τελευταίοι θα πρέπει να πράττουν με αυξημένα καθήκοντα ώστε να διασφαλίζουν την ευρωστία του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και όχι να εκτελούν τα καθήκοντά τους αποκλειστικά για τον πλουτισμό των μετόχων. Προτείνεται έτσι ένα υβριδικό μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης για τις Τράπεζες, στα πρότυπα του γαλλογερμανικού μοντέλου, σε αντίθεση με τις περισσότερες Εταιρείες που εφαρμόζουν το αγγλοαμερικανικό. Θα πρέπει τα υψηλόβαθμα τραπεζικά στελέχη, με υψηλό το καθήκον της φροντίδας και της πίστης της Τράπεζας, λόγω της ιδιαίτερης φύσης των ηθικών προβλημάτων (σε σχέση με μία τυπική εταιρεία), να αναλαμβάνουν τον υψηλό κίνδυνο κατά τη λήψη των αποφάσεών τους, ώστε να χρεώνονται και την ευθύνη σε τυχόν περίπτωση αποτυχίας.²²

²² R. Macey, J. and O'Hara, M, *The Corporate Governance of Banks*, The Corporate Governance of Banks, Federal Reserve Bank, New York

Αυτό που διακρίνει τις Τράπεζες από άλλες εταιρείες είναι η κεφαλαιακή τους δομή καθώς τείνουν να έχουν λιγότερα ίδια κεφάλαια σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Το κύριο χαρακτηριστικό των Τραπεζών που τις καθιστά πυλώνες της οικονομίας είναι ότι λειτουργούν ως παραγωγός ρευστότητας για την οικονομία. Στη δεκαετία του 1980 πολλές απάτες στις συναλλαγές εντός των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων παρουσιάζονται σήμερα ως ο λόγος για το 1/3 των τραπεζικών αποτυχιών. Μία παρόμοια στατιστική δείχνει ότι τη διετία 1990 – 1991 ο «εσωτερικός δανεισμός» συνέβαλε σε μεγάλο νούμερο τραπεζικών αποτυχιών. Ενώ λοιπόν σε όλες τις μεγάλες Εταιρείες παρόμοιες απάτες είναι αναπόφευκτες, τα προβλήματα στις Τράπεζες σε τέτοιες περιπτώσεις είναι τεράστια λόγω και του ηθικού κινδύνου. Κόντρα λοιπόν στη βασική αρχή ότι οι μέτοχοι πρέπει να κερδίζουν πάντα, υπάρχουν περιπτώσεις όπως στις Τράπεζες όπου κατά τη λήψη αποφάσεων λαμβάνονται υπόψη ευρύτερα κριτήρια πέραν των συμφερόντων των μετόχων, καθώς το κόστος πιθανής αποτυχίας θα φτάσει να έχει κοινωνικό κόστος, επηρεάζοντας τη λειτουργία ενός ολόκληρου τραπεζικού συστήματος, υπερβαίνοντας κατά πολύ το ιδιωτικό κόστος.

Η πρόσφατη παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, οδήγησε ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών να εκτιμήσουν τον αντίκτυπο και τη χρησιμότητα των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης στην απόδοση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Τα ευρήματα που προκύπτουν καταλήγουν α) στο θετικό αντίκτυπο των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης στις ελληνικές τράπεζες, β) ότι η αύξηση του αριθμού των μελών του διοικητικού συμβουλίου και του αριθμού των ανεξάρτητων μελών του έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των Τραπεζών γ) ο διπλός ρόλος του CEO και ως Πρόεδρος δείχνει να επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των Τραπεζών. Η εξασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού τομέα θεωρείται νούμερο ένα προτεραιότητα των εθνικών κυβερνήσεων παγκοσμίως προς την εξασφάλιση μιας μακροχρόνιας ευημερίας. Επιπλέον, τα μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης του τραπεζικού κλάδου, λόγω της μοναδικής τους θέσης προσφέρονται προς υιοθέτηση από τους ευρύτερους οικονομικούς επιχειρηματικούς τομείς μίας χώρας.²³

Μελέτες έχουν δείξει ότι η λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου, μπορεί να είναι

²³ G. Georgantopoulos, A. and Filos, I. (2017) *Corporate governance mechanisms and bank performance: evidence from the Greek banks during crisis period*, Investment Management and Financial Innovations, Volume 14, Issue 1

καθοριστική για την επιχείρηση. Μετά τα σκάνδαλα της Enron, της HealthSouth, της Tyco και της Worldcom, μία από τις βασικές πρακτικές που υιοθετήθηκαν ήταν η συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών, ώστε να γίνονται τοποθετήσεις ανεπηρέαστες από συγκεκριμένα συμφέροντα ή βραχυπρόθεσμες προσεγγίσεις. Η συγκεκριμένη θεμελιώδης πρακτική συστήνεται από όλες τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης διεθνώς, καθώς τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θεωρούνται πιο ικανά στην παρακολούθηση των αποφάσεων της εκτελεστικής διοίκησης. Πέραν των εκτελεστικών στελεχών στην Τράπεζα (συμπεριλαμβανομένου και του CEO), τα εκτελεστικά μέλη ενεργούν ως ανεξάρτητοι και αποτελεσματικοί σύμβουλοι με κίνητρο, εκτός από την αποτελεσματική διοίκηση του ιδρύματος, τη διατήρηση της φήμης τους. Η εμπειρία, το κύρος και η καταξίωση στο χώρο θα πρέπει να είναι τα βασικά κριτήρια επιλογής των μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών του διοικητικού.²⁴

Ο θεσμικός ρόλος του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου ως το ανώτατο όργανο ελέγχου της λειτουργίας και παρακολούθησης των εκτελεστικών στελεχών, αποδυναμώνεται όταν ο ίδιος ασκεί παράλληλα και καθήκοντα CEO, επομένως ο διαχωρισμός της θέσης γίνεται με γνώμονα την προάσπιση των συμφερόντων της εταιρείας, καθώς ενισχύει την εταιρική αποδοτικότητα. Πολλοί κώδικες στο εξωτερικό ενθαρρύνουν το διαχωρισμό των ευθυνών στα ανώτατα κλιμάκια, ενώ σε περίπτωση που ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι ίδιο πρόσωπο με τον CEO, προτείνεται ο αυξημένος αριθμός ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο ως μία μέθοδος εξισορρόπησης της δύναμης, της αξιοπιστίας και της ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου στη λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον, η λειτουργία (σύσταση και αποτελεσματική λειτουργία) ειδικών επιτροπών σε επίπεδο Δ.Σ. δύναται να συνδράμει στην αποτελεσματική και απρόσκοπτη εποπτεία της εκτελεστικής διοίκησης, με πιο διαδεδομένες της επιτροπή ελέγχου, την επιτροπή αμοιβών και την επιτροπή εκλογής/επιλογής στελεχών.²⁵

²⁴ Lagasio, V. (2019). *35 Years of Literature on Corporate Governance in Banks*, Corporate Governance: Search for the Advanced Practices, Rome

²⁵ Ξανθάκης, ό.π.

Στον ελληνικό κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης συστήνεται ως ανώτατο μέγεθος μελών Διοικητικού Συμβουλίου τα 13 μέλη, ωστόσο συστήνεται οι εταιρείες να εξετάζουν σε τακτική βάση το μέγεθος του και το κατά πόσο ανταποκρίνεται στις ανάγκες και επιδιώξεις τους. Η διαδικασία αξιολόγησης του διοικητικού συμβουλίου και των μελών του, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου και ξεχωριστά του κάθε μέλους, με χρήσιμα συμπεράσματα να εξαγονται.

Η συχνότητα των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και η δυνατότητα συνεδριάσεων των μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου δίχως την παρουσία εκτελεστικών μελών, αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας και της λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου. Περαιτέρω, η αμοιβή των μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών του Δ.Σ. σε μορφή stock options καθώς και οποιαδήποτε σύνδεση της αμοιβής τους με την κερδοφορία του ιδρύματος αποφεύγεται, καθώς ενδέχεται να επηρεάζει την ανεξάρτητη κρίση τους και συστήνεται η αμοιβή τους να συνδέεται μόνο με τη συχνότητα των συμμετοχών στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. και των επιτροπών του.²⁶

Η εκτελεστική διοίκηση όπως καθοδηγείται από τον CEO αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις μονάδες μίας Τράπεζας καθώς πρέπει να διαθέτει το ιδανικό μείγμα ηγετικών ικανοτήτων και χρηματοοικονομικών και διοικητικών γνώσεων για τον κλάδο, ώστε να επιτελείται επαρκώς η καθημερινή διαχείριση του ιδρύματος. Εξαιτίας της θέσης του ο Δ/νων Σύμβουλος αποκτά σημαντική εξουσία μέσα στην εταιρεία, ενώ οι αναφορές που εντοπίζονται στους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης των Τραπεζών σκοπό έχουν τη σαφή κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και του ανώτατου εκτελεστικού στελέχους. Επιπλέον, όπως και των υπόλοιπων ανώτατων διευθυντικών στελεχών, η αμοιβή του CEO θα πρέπει να συνδέεται με την εν γένει απόδοση της Τράπεζας και σε κάθε περίπτωση να ευθυγραμμίζεται με τα συμφέροντα του ιδρύματος. Αυτή η διασύνδεση της αμοιβής, μπορεί να συμβάλει στην αυξημένη εταιρική αποδοτικότητα και στην ελαχιστοποίηση του κόστους μεταξύ μετόχων – εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.²⁷

²⁶ G. Georgantopoulos, A. and Filos, I. ό.π.

²⁷ Ξανθάκης, ό.π.

Οι Τράπεζες υιοθετούν κοινωνικά υπεύθυνες πολιτικές, ενώ σε επίπεδο διάρθρωσης η ανάμειξη της Διοίκησης σε ζητήματα εταιρικής κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης αποτελούν σοβαρές ενδείξεις για το πόσο σημαντικά αντιμετωπίζονται. Οι Τράπεζες εφαρμόζουν μηχανισμούς για την υιοθέτηση κατάλληλων πολιτικών στον στρατηγικό τους πλάνο μέσω:

- Δημιουργίας ειδικής επιτροπής σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου

Σημειώνουμε ότι οι μεγαλύτερες Τράπεζες στην Ελλάδα εφαρμόζουν Επιτροπή σε επίπεδο Δ.Σ. που ασχολείται αποκλειστικά με ζητήματα κοινωνικής, περιβαλλοντικής και ηθικής ευθύνης. Ενδεικτικά αναφέρουμε στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, έχει συσταθεί και λειτουργεί σε επίπεδο Δ.Σ. Η «επιτροπή ηθικής & κουλτούρας», στην Τράπεζα Πειραιώς η «επιτροπή διακυβέρνησης & δεοντολογίας», στην Eurobank η «επιτροπή δεοντολογίας» κλπ.

- Επέκταση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων των υφιστάμενων επιτροπών διοίκησης

Σε επίπεδο επιτροπών Διοίκησης γίνεται επέκταση των κανονισμών λειτουργίας των υφιστάμενων επιτροπών ως προς το σκοπό τους, τις αρμοδιότητές τους και τις εγκριτικές τους ευχέρειές τους σε ζητήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, ηθικής, κινητοποίησης της τοπικής κοινωνίας, ανθρώπινων πόρων, φιλανθρωπίας, ασφάλειας των προϊόντων κ.α.

- Ενεργός ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου

Ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης φτάνουν πλέον και σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου και προς το σκοπό αυτό τα μέλη του εκπαιδεύονται και ενημερώνονται σε τακτική βάση σχετικά. Για την αποδοτικότερη πραγματοποίηση αυτού του σκοπού, επικεφαλής της επιτροπής του Δ.Σ. αναφορικά με ζητήματα εταιρικής κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης, εκλέγεται από τα μέλη του Δ.Σ. ειδικός σε τέτοια ζητήματα.

Το επίπεδο της εφαρμογής καθώς και η επιλογή εργαλείων για την

αποτελεσματική ενσωμάτωση θεμάτων ΕΚΕ στον στρατηγικό σχεδιασμό των Τραπεζών εξαρτάται από την υφιστάμενη διάρθρωση της κάθε Τράπεζας, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και τη γενικότερη κουλτούρα του κάθε ιδρύματος. Συνεπώς και ανάλογα με τη δομή της Τράπεζας, είτε τα θέματα φτάνουν σε ειδική επιτροπή (μεγάλες Τράπεζες), είτε απλά φτάνουν προς συζήτηση στο ΔΣ (μικρότερες), κλειδί αποτελούν οι αποτελεσματικοί μηχανισμοί επικοινωνίας με την εκτελεστική διοίκηση. Προς αυτή την κατεύθυνση, έχουν συσταθεί Μονάδες ή τμήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενώ η έμπρακτη δέσμευσή τους στα εν λόγω ζητήματα καταγράφονται γραπτά, σε επίπεδο αρχών, με σχετικές πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες που ακολουθούν προς αυτό τον στόχο.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) και το crowdfunding είναι δύο έννοιες που επηρεάζονται από την ψηφιοποίηση. Το crowdfunding αναδείχθηκε ως εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης που συλλέγει κεφάλαια από το «πλήθος» και τα διοχετεύει σε διάφορες κοινωνικές αιτίες ή επιχειρήσεις έργα. Παρέχει ευκαιρίες που μπορούν να αλλάξουν ριζικά το παραδοσιακό τοπίο της ΕΚΕ. Οι εταιρείες και ειδικά οι Τράπεζες μπορούν να χρησιμοποιούν το crowdfunding όταν καταρτίζουν τη στρατηγική τους για την ΕΚΕ μέσω διαφόρων τρόπων, όπως η αύξηση της διαθέσιμης χρηματοδότησης, η ευαισθητοποίηση και η εμπλοκή, δημιουργώντας κανάλια επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και αυξάνοντας το μάρκετινγκ.²⁸

Η ΕΚΕ και το crowdfunding είναι δύο έννοιες που επηρεάζονται, μετασχηματίζονται και εξελίσσονται μέσω της ψηφιοποίησης. Η ψηφιοποίηση έχει ενεργοποιήσει τις εταιρείες να διερευνούν νέες ευκαιρίες σε στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ειδικά σε ότι αφορά την εξεύρεση βιώσιμων διαύλων επικοινωνίας (π.χ. κοινωνικά μέσα ενημέρωσης) με τους ενδιαφερόμενους και. Το Crowdfunding, από την άλλη πλευρά, ως διαδικασία αυξάνει το μικρό χρηματικό ποσό από ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων για ένα έργο, μέσω των διαδικτυακών πλατφορμών και αξιοποιώντας την τεχνολογία επεκτείνει τις ευκαιρίες χρηματοδότησης, τη συλλογή διαφόρων πεδίων εμπειρογνωμοσύνης και την αύξηση της διαφάνειας. Ως εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης, το crowdfunding έχει γίνει δημοφιλές τα τελευταία χρόνια για διάφορα

²⁸ Spanos, L. (2016). *Complementarity and interconnection between CSR and crowdfunding: A case study in Greece*, Paper presented at 5th International Conference on Social Responsibility, Ethics and Sustainable Business, Bocconi University, Milan

έργα, από φιλανθρωπικές οργανώσεις και κοινωνικά αίτια, μέχρι πολιτιστικές εκδηλώσεις και καινοτόμα νέα προϊόντα και ιδέες.²⁹

Εκτός από τις τεχνολογικές εξελίξεις, η έντονη ανάπτυξη του crowdfunding οφείλεται και στην οικονομική κρίση, η οποία οδήγησε σε ισχυρό περιορισμό της πιστοληπτικής ικανότητας και σημαντική απώλεια εμπιστοσύνης στο τραπεζικό σύστημα (παραδοσιακή πηγή χρηματοδότησης) σε πολλές χώρες. Το crowdfunding, αλλάζοντας το παραδοσιακό πεδίο της ΕΚΕ, πέρα από σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις για την εφαρμογή στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και τη αύξηση της διαθέσιμης χρηματοδότησης σε έργα ΕΚΕ, αυξάνει: 1) τη δημοσιότητα 2) τη δέσμευση 3) την ευαισθητοποίηση 4) την εμβέλεια του μάρκετινγκ 5) την αποτελεσματικότητα των καναλιών επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη 6) τις ευκαιρίες για την παραγωγή ιδεών, ανάπτυξης προϊόντων και δοκιμές της αγοράς.³⁰

Το crowdfunding είναι ένα ταχέως αναπτυσσόμενο, οικονομικό και ευέλικτο χρηματοδοτικό μέσο που χρηματοδοτείται μέσω φιλανθρωπικών οργανώσεων, δωρεών, δανείων ή συμμετοχών σε μετοχές. Η πρωτοβουλία του υλοποιείται μέσω διαδικτυακών πλατφορμών (με τη δέουσα επιμέλεια της online προβολής του έργου, ώστε να προκαλεί το συναισθηματικό ενδιαφέρον των χρηστών), προβάλλεται στα κοινωνικά δίκτυα και κοινότητες ανάλογα με τις βασικές αξίες του ιδιοκτήτη της πλατφόρμας, ενώ το πρόγραμμα είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο στους φορείς συγκέντρωσης των χρημάτων και τους συνεισφέροντες. Το σχέδιο έχει συνήθως έναν στόχο χρηματοδότησης ο οποίος πρέπει να ολοκληρωθεί εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου, ενώ εάν ένα έργο δεν επιτύχει το στόχο του τα χρήματα μεταφέρονται ξανά στους συνεισφέροντες.³¹

Οι πλατφόρμες του crowdfunding παρέχουν ένα μοναδικό χώρο, όπου η ΕΚΕ μπορεί να αλληλεπιδράσει με τους χορηγούς, τους δικαιούχους τις ΜΚΟ, τους

²⁹ Castelló, I, Morsing, M, & Schultz (2013) *Communicative dynamics and the polyphony of corporate social responsibility in the network society*, Journal of Business Ethics

³⁰ Illia, L, Romenti, S, Canovas, R, Murtarelli, G & Carroll (2015) *Exploring Corporations' Dialogue About CSR in the Digital Era*, Journal of Business Ethics

³¹ Belleflamme, P, Omrani, N & Peitz, (2015) *The Economics of Crowdfunding Platforms*, CORE Discussion Paper, no. 15, Université Catholique de Louvain

υπαλλήλους, τους πελάτες, τις τοπικές κοινωνίες και τους άλλους ενδιαφερόμενους. Η παροχή χρηματοδότησης προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (μετά την οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και ιδίως οι νεοσύστατες επιχειρήσεις αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα στον τραπεζικό δανεισμό) και η επέκταση του προϋπολογισμού των χορηγικών δράσεων είναι δύο πολύ σημαντικά οφέλη του προγράμματος. Το μεγαλύτερο ωστόσο όφελος είναι ότι το πρόγραμμα υπερβαίνει τη χρηματοδότηση και μπορεί να είναι επωφελές συνολικά για το στρατηγική της ΕΚΕ μίας Τράπεζας. Έρευνες έχουν δείξει ότι το crowdfunding, μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις για το προϊόν, την ανάπτυξη, το μάρκετινγκ καθώς και την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων με πελάτες, εργαζόμενους και τα ενδιαφερόμενα μέρη μίας εταιρείας. Τα οφέλη για την εταιρεία, από την άποψη της ορατότητας, της δημιουργίας ευαισθητοποίησης, της δημόσιας δέσμευσης, της συμμετοχής στην κοινωνία και την κοινωνική αναγνώριση μπορεί να είναι τεράστια.³²

Η ταχεία ανάπτυξη του crowdfunding, ως εναλλακτικού μοντέλου χρηματοδότησης προσέλκυσε τον ενδιαφέρον του τραπεζικού κυρίως κλάδου παγκοσμίως, ενώ η χρηματοπιστωτική και τραπεζική κρίση του 2007 – 2008, αποτέλεσε καταλυτικό παράγοντα για την ανάπτυξη επενδύσεων βασισμένες στο πρόγραμμα crowdfunding. Ο τραπεζικός τομέας δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος από ένα νέο εξελισσόμενο μοντέλο χρηματοδότησης ενώ παρά το συμπληρωματικό του χαρακτήρα στις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, αξιοποιήθηκαν οι νέες ευκαιρίες στην αγορά και η αναζήτηση νέων πιθανών συνεργιών. Τόσο το crowdfunding όσο και ο τραπεζικός κλάδος βασίζονται στην τεχνολογία και στο κοινό τους «ακροατήριο» τους πελάτες λιανικής και εταιρικής τραπεζικής καθώς, ειδικά η νέα γενιά, με τη μετάβαση στη νέα ψηφιακή εποχή απαιτούν γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες κινητής και κοινωνικών μέσων επικοινωνίας και η επεξεργασία συναλλαγών μέσω ψηφιακών πορτοφολιών και τεχνολογιών επαφής).³³

Οι Τράπεζες αναγνωρίζοντας τη σημασία της παροχής βοήθειας προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σύμφωνα και με το στρατηγικό τους πλάνο στην εταιρική κοινωνική ευθύνη που ακολουθούν, υποστήριξαν μέσω του προγράμματος την

³² Mollick, E. (2014). *The dynamics of crowdfunding: An exploratory study*, Journal of Business Venturing

³³ KPMG (2016) *Digital Banking* KPMG

κοινωνική οικονομία και την κοινωνική επιχειρηματικότητα, υποστηρίζοντας τις καινοτόμες μικροεπιχειρήσεις που είχαν περιορισμένη πρόσβαση στην τραπεζική χρηματοδότηση. Η Εθνική Τράπεζα έχει αναλάβει ηγετικό ρόλο στην αγορά του crowdfunding, αναπτύσσοντας τον Φεβρουάριο του 2016 μία πλατφόρμα (Act4Greece) με βάση τη δωρεά / επιβράβευση, μία πρωτοβουλία που απεικονίζει την πρόθεση της Τράπεζας να ενσωματώσει το crowdfunding στην πολιτική ΕΚΕ του Ομίλου. Με πλήρη διαφάνεια και υπευθυνότητα κάθε έργο που επιδιώκει τη χρηματοδότηση εμπίπτει στους ακόλουθους επτά θεματικούς τομείς: i. Πρόνοια, υγεία και αλληλεγγύη ii. Κοινωνική οικονομία και επιχειρηματικότητα iii. Πολιτισμός και πολιτιστική επιχειρηματικότητα iv. Έρευνα, εκπαίδευση και κατάρτιση v. Νέος και καινοτόμος επιχειρηματικότητα vi. Περιβάλλον και βιωσιμότητα vii. Αθλητικές δραστηριότητες.³⁴

³⁴ Spanos L., ό.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΉ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

4.1. Μεθοδολογία έρευνας

Η μέθοδος ανάλυσης περίπτωσης (Case Study), μία δημοφιλής μέθοδος έρευνας, μας βοηθάει να παρουσιάσουμε την ποιοτική έρευνα που κάνουμε σε ένα σύγχρονο γεγονός / φαινόμενο και μέσα από πολλαπλές βιβλιογραφικές πηγές, επιστημονικά άρθρα αλλά και το αρχειακό υλικό που υπάρχει διαθέσιμο, να αποκτήσουμε πληρέστερη γνώση, να κατανοήσουμε έννοιες, θεωρίες και πρακτικές, μέσα από την παρουσίαση πραγματικών συνθηκών, καταστάσεων και γεγονότων και να προχωρήσουμε στη κατασκευή και ανάπτυξη θεωριών. Επιπλέον, η διατύπωση θεωριών που βασίζεται στην εμπειρική έρευνα συνεπάγεται η θεωρία να είναι σε θέση να διασταυρωθεί, να επιβεβαιωθεί και τελικά να προσεγγιστεί με επιστημονικό ενδιαφέρον.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο η εμπειρική έρευνα έγινε μέσα από βιβλιογραφικές πηγές και επιστημονικά άρθρα και αναλύσαμε στον τραπεζικό κλάδο πως η διαμόρφωση εταιρικής στρατηγικής που βασίζεται στην υπεύθυνη επιχειρηματικότητα, της αειφορία και τις ισχυρές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Ομοίως, στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε την περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας μέσω παρουσίασης πραγματικών καταστάσεων και για τη συγγραφή των οποίων χρησιμοποιήθηκαν βιβλιογραφικές πηγές, επιστημονικά άρθρα και υλικό από το site της Τράπεζας και συγκεκριμένα από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης (2019) και την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (2018). Σκοπός της ανάλυσης της περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας είναι η εμφάνιση των δομών και των διαδικασιών του μεγαλύτερου χρηματοοικονομικού εμπορικού Ομίλου στην Ελλάδα σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η Εθνική Τράπεζα (ΕΤΕ) ιδρύθηκε το 1841 και έχει παραδοσιακά διαδραματίσει ηγετικό και θεσμικό ρόλο στην ελληνική κοινωνία και οικονομία. Ο Όμιλος της Εθνικής

Τράπεζας, έχει πολυετή παρουσία και σπουδαία συνεισφορά στον αναπτυξιακό μετασχηματισμό της χώρας. Με την ισχυρή παράδοση του, αλλά κυρίως με την εμπιστοσύνη των μετόχων, των πελατών, των καταθετών και των εργαζομένων του, ο όμιλος αποτελεί πυλώνα σταθερότητας για την ελληνική οικονομία.

Το δίκτυο της ΕΤΕ καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδος, παράλληλα αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες mobile, phone και internet banking. Η ΕΤΕ βρίσκεται στη 204^η θέση μεταξύ των 1.000 κορυφαίων τραπεζών στον κόσμο, σύμφωνα με την αξιολόγηση του The Banker Financial Times το 2019 για την οικονομική χρήση του 2018.³⁵

4.2. Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας

Τα τελευταία χρόνια εταιρείες, σχεδόν σε όλο το φάσμα των βιομηχανιών, έχουν αναλάβει μία σειρά πρωτοβουλιών για την εξεύρεση νέων ψηφιακών τεχνολογιών, ώστε να εκμεταλλευτούν τα οφέλη τους. Αυτό συχνά περιλαμβάνει μετασχηματισμούς στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης επηρεάζοντας προϊόντα και διαδικασίες, όπως και στις οργανωτικές δομές και τις στρατηγικές διαχείρισης. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι εταιρείες καθιερώνουν στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού για το συντονισμό, την προτεραιοποίηση και την εφαρμογή των ψηφιακών μετασχηματισμών εντός της εταιρείας, επηρεάζοντας πολλές φορές ακόμα και τα προϊόντα, τα κανάλια πωλήσεων, των επιχειρηματικών διαδικασιών και τις αλυσίδες εφοδιασμού. Πιθανά οφέλη της ψηφιοποίησης αντανακλώνται στην αύξηση των πωλήσεων και της παραγωγικότητας, καινοτομίες στη δημιουργία αξίας, καθώς και στην αλληλεπίδραση με τους πελάτες.³⁶

Ολόκληρα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να αναδιαμορφωθούν ή και αντικατασταθούν στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς οι στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού υπερβαίνουν το πρότυπο της διαδικασίας και περιλαμβάνουν αλλαγές και επιπτώσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες, συνεπώς σε ολόκληρα τα επιχειρηματικά μοντέλα. Οι εταιρίες πρέπει να έρθουν αντιμέτωπες με την πρόκληση του ψηφιακού μετασχηματισμού και να διεξάγουν ανοικτή έρευνα των

³⁵ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2018). *Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018 ΕΤΕ*, Αθήνα

³⁶ Downes L, Nunes PF (2013). *Big-bang disruption*. Harv Bus Rev

επιλογών τους εγκαίρως. Για τη διασφάλιση της επιτυχούς ανάπτυξης του προγράμματος μετασχηματισμού μίας επιχείρησης, θα πρέπει να αξιοποιηθούν πλήρως τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα στη βάση τεσσάρων διαφορετικών διαστάσεων οι οποίες θα ενσωματωθούν τελικά σε ένα κοινό πλαίσιο ψηφιακού μετασχηματισμού: α) χρήση τεχνολογιών β) αλλαγές στη δημιουργία αξίας γ) αλλαγές στη διάρθρωση δ) οικονομικές πτυχές. Εάν ληφθούν υπόψη οι τέσσερις αυτές διαστάσεις ως μέρος του πλαισίου, οι επιχειρήσεις θα μπορούν να αξιολογήσουν καλύτερα τις τρέχουσες ανάγκες τους και να χαράξουν αντίστοιχα μία στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού θα πρέπει να επανεκτιμώνται και να επαναξιολογούνται σε τακτά διαστήματα ώστε να λαμβάνονται έγκαιρα τυχόν διορθωτικά μέτρα.³⁷

Η Εθνική Τράπεζα πρωτοπόρησε και σε αυτό τον τομέα, υλοποιώντας ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού φιλόδοξο και ολοκληρωμένο, με αφετηρία το όραμα του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτατης διοίκησης και αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε με συμμετοχή του προσωπικού της. Το πρόγραμμα μετασχηματισμού οδήγησε έναν χρηματοπιστωτικό ίδρυμα με υψηλό επίπεδο διακυβέρνησης, διαφάνειας και αξιοκρατίας, να επενδύσει και να αξιοποιήσει το προσωπικό του. Μία πιο πελατοκεντρική, πειθαρχημένη, αποτελεσματική και κερδοφόρα τράπεζα που προσθέτει συστηματικά αξία στους μετόχους της προασπίζοντας τα συμφέροντά τους. Στα σχεδόν 180 χρόνια ιστορίας της, κάθε αλλαγή την έκανε ακόμα καλύτερη τράπεζα, χωρίς να αλλοιώνεται το δέσιμο και η σχέση της με την ελληνική κοινωνία. Αυτό έγινε και τώρα, δημιουργώντας την Εθνική Τράπεζα του μέλλοντος.³⁸

Η Εθνική Τράπεζα σε μία κρίσιμο σημείο της πορείας του προγράμματος και κεφαλαιοποιώντας τα πλεονεκτήματα του ισολογισμού της σημείωσε σημαντική πρόοδο στη βελτίωση της λειτουργικής κερδοφορίας και στη θεαματική μείωση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων. Το 2018 η Εθνική Τράπεζα, εστιάζοντας στην επίτευξη φιλόδοξων χρηματοοικονομικών και λειτουργικών στόχων, έθεσε σε εφαρμογή το πρόγραμμα μετασχηματισμού της. Το διοικητικό συμβούλιο της Τράπεζας έδωσε το έναυσμα για την είσοδο της Τράπεζας σε τροχιά μετασχηματισμού υλοποιώντας τη

³⁷ Matt Chr., Hess Th. And Benlian A. (2015). *Digital Transformation Strategies*, Bus Inf Syst Eng

³⁸ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2018). *Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018 ΕΤΕ*, Αθήνα

στρατηγική της μέσω έξι Αξόνων (κάθε ένας από τους οποίους διευθύνεται από ένα ανώτερο στέλεχος της Τράπεζας):

1. Διατήρηση και ενδυνάμωση του **Υγιούς** ισολογισμού της Εθνικής Τράπεζας, μέσα από μία σειρά πρωτοβουλιών, για την επιτάχυνση της μείωσης των Μη Εξυπηρετούμενων Ανοιγμάτων, καθώς και τη βέλτιστη της αξιοποίησης της κεφαλαιακής επάρκειας και της ρευστότητας που διαθέτει η Τράπεζα.
2. **Αποτελεσματικότητα** με στόχο την αποτελεσματική διόρθωση λειτουργικών αδυναμιών. Προς αυτή την κατεύθυνση, ο συγκεκριμένος άξονας θα εστιάσει σε εργασίες που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση του γεωγραφικού αποτυπώματος, την καλύτερη κατανομή του προσωπικού της Τράπεζας, τη μείωση των γενικών εξόδων και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών προμήθειας της Τράπεζας.
3. **Η καλύτερη Τράπεζα για τους πελάτες**, κεφαλαιοποιώντας τη σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της λιανικής και επιχειρηματικής τραπεζικής. Ο εν λόγω Άξονας εμβαθύνει στις σχέσεις με τους πελάτες της και την καλύτερη εξυπηρέτηση τους, ώστε η Τράπεζα να ανταποκριθεί στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες τους. Η επίτευξη αυτού του στόχου στηρίζεται στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών της Τράπεζας. Σε αυτό συμβάλλουν οι εξαιρετικές προσωπικές σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους πελάτες της σε συνδυασμό με την αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων ανάλυσης. Θα πρέπει να σημειωθεί πως η ψηφιοποίηση σε όλο το φάσμα των εργασιών της Εθνικής Τράπεζας αποτελεί βασικό πυλώνα της εμπορικής στρατηγικής της.
4. **Τεχνολογία και διαδικασίες** με στόχο τη βελτίωση όλων των πτυχών της υφιστάμενης τεχνολογικής υποδομής και των διαδικασιών της Τράπεζας. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκαν αποτελεσματικές διαδικασίες τόσο για τους πελάτες της, όσο και για το προσωπικό της Τράπεζας. Βασικός στόχος είναι η υποστήριξη, η απρόσκοπτη διεξαγωγή και η απλοποίηση των διαδικασιών σε όλα τα σημεία εξυπηρέτησης.
5. **Άνθρωποι, οργανωτικές δομές και διακυβέρνηση** με στόχο τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου διακυβέρνησης και των πολιτικών διαχείρισης

του ανθρώπινου δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας, προκειμένου η Τράπεζα να αναπτυχθεί σε ευέλικτο και αποδοτικό Οργανισμό.

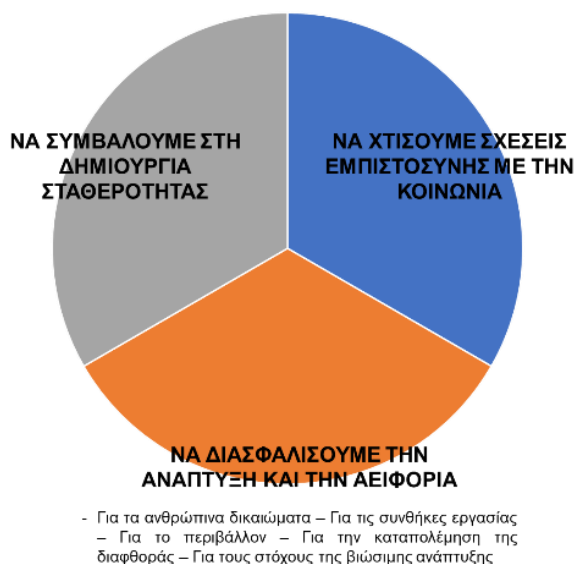
6. **Διαφάνεια, συμμόρφωση και έλεγχος** συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός σύγχρονου, ισχυρού και ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης, με στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας και της ποιότητας της λήψης αποφάσεων στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, ο συγκεκριμένος άξονας προωθεί βελτιώσεις στον τομέα διαχείρισης μη χρηματοοικονομικών κινδύνων, ενισχύει την κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού και αποτελεί τη βάση για το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση ενός ενισχυμένου συστήματος ελέγχων.

Κάθε Άξονας σε εξαμηνιαία βάση (περίοδοι εφαρμογής) παρουσιάζει την πορεία των αποτελεσμάτων. Οι περίοδοι εφαρμογής ενισχύουν το ρυθμό εφαρμογής και διασφαλίζουν ότι η Τράπεζα βρίσκεται σε τροχιά επίτευξης στόχων, εξετάζοντας τυχόν νέα ένταξη έργων στο πρόγραμμα (ή και αφαίρεση) και τυχόν κατάλληλης προσαρμογής ή και τροποποίησης των υφισταμένων. Η Περίοδος Εφαρμογής παύει με την ανασκόπηση της προόδου που σημειώθηκε, εξετάζοντας ενδελεχώς και τα ενδιάμεσα επιτεύγματα, διασφαλίζοντας έτσι ότι τα συμπεράσματα που εξαχθούν από κάθε περίοδο θα αποτελέσουν τον οδηγό για το μελλοντικό σχεδιασμό του προγράμματος μετασχηματισμού.

Προς αυτή την κατεύθυνση, δημιουργήθηκε ένα Γραφείο Υλοποίησης του προγράμματος μετασχηματισμού ώστε: α) Να διασφαλίσει τη συνοχή και συνέπεια του σχεδιασμού των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με κάθε Άξονα, τα έργα και τις επιμέρους δράσεις, καθώς και να ιεραρχηθούν οι προτεραιότητες και να αναγνωριστούν τυχόν ανάγκες που προέκυψαν κατά την εφαρμογή του προγράμματος β) Να εποπτεύει, να καθοδηγεί και να εξασφαλίζει για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών από τους Επικεφαλής των Αξόνων, έργων και δράσεων γ) Να εξασφαλίζει έγκαιρα την αποτελεσματική λειτουργία των μηχανισμών προόδου (και κινδύνων).

Η Εθνική Τράπεζα αναγνωρίζοντας το ρόλο της **Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.)** και της βιώσιμης ανάπτυξης, ως βασικών παραγόντων για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης του Ομίλου της και με στόχο την υλοποίηση της στρατηγικής της για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και εξέλιξης, κατά το 2018 προσανατολίστηκε στην υιοθέτηση των ακόλουθων στρατηγικών στόχων: α) Δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και βιωσιμότητας β) Υιοθέτηση διεθνών προτύπων για την

αιεφορία και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη γ) Μέτρηση του αντικτύπου των εργασιών του Ομίλου σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο δ) Προώθηση της προστασίας του περιβάλλοντος και της συμβολής στην κοινωνία. Σε αυτό το πλαίσιο Εθνική Τράπεζα ανέπτυξε μία σειρά πρωτοβουλιών σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) και Βιώσιμης Ανάπτυξης, ανταποκρινόμενη πλήρως στις υψηλές προσδοκίες και απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών.



Σύμφωνα με στοιχεία που είναι δημοσιευμένα στην επίσημη ιστοσελίδα της Εθνικής Τράπεζας (www.nbg.gr):

«Η Εθνική Τράπεζα εκδίδει Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σύμφωνα με το πρότυπο GRI G3 από το 2007 και GRI G3.1 από το 2012. Από το 2010 έως και το 2013 παρέχει και τα συμπληρωματικά στοιχεία του Χρηματοοικονομικού Τομέα (Financial Sector Supplement) και αξιολογείται στο επίπεδο B+. Το 2014 η Εθνική Τράπεζα αναβαθμίστηκε στο επίπεδο A+ για την Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2013, σύμφωνα με το πρότυπο GRI G3.1. Από το 2015 η Τράπεζα εφάρμοσε το πρότυπο GRI G4 για τις Εκθέσεις 2014 και 2015. Από το 2016 οι Εκθέσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας συντάσσονται σύμφωνα με το νέο πρότυπο GRI Standards.

Σημαντικό γεγονός αναφορικά με τη στρατηγική Εταιρικής Υπευθυνότητας και Βιώσιμης Ανάπτυξης της Τράπεζας για το 2018,

αποτελεί η συμμετοχή της στην εθελοντική πρωτοβουλία των Ηνωμένων Εθνών “Global Compact” η οποία εγκρίθηκε στις 18 Ιουνίου 2018. Στην πρωτοβουλία αυτή συμμετέχουν χιλιάδες εταιρείες από 150 και πλέον χώρες, ενώ η Εθνική Τράπεζα είναι το μοναδικό ελληνικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που έχει προσχωρήσει στο Οικουμενικό Σύμφωνο του Ο.Η.Ε. ως «Participant». Το Οικουμενικό Σύμφωνο του Ο.Η.Ε. αποτελεί ένα μη δεσμευτικό πλαίσιο λειτουργίας και χάραξης στρατηγικής, σύμφωνα με το οποίο οι συμμετέχοντες καλούνται να ευθυγραμμιστούν με 10 παγκόσμια αποδεκτές Αρχές στα πεδία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των συνθηκών εργασίας, του περιβάλλοντος, της καταπολέμησης της διαφθοράς καθώς και με τους 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs). Η υιοθέτηση εταιρικών πρακτικών διαμορφωμένων στη βάση των παραπάνω Αρχών οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης με την κοινωνία, συμβάλλει στη δημιουργία σταθερότητας και διασφαλίζει την ανάπτυξη και την αειφορία όλων των εμπλεκόμενων μερών.»

Το 2018, στο πλαίσιο εφαρμογής της Περιβαλλοντικής Πολιτικής της Τράπεζας και του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, το οποίο είναι εναρμονισμένο με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 14001, υλοποιήθηκαν οι ακόλουθες δράσεις (στοιχεία δημοσιευμένα στην επίσημη ιστοσελίδα της Τράπεζας - www.nbg.gr):

- α) Ανάπτυξη διαδικασιών/συναλλαγών που στοχεύουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους, τη μείωση των εκτυπώσεων καθώς και την εξοικονόμηση φυσικών πόρων (χαρτί)
- β) Ανακύκλωση 8.556 τεμαχίων τόνερ από τις Κεντρικές Υπηρεσίες της Τράπεζας και το σύνολο του Δικτύου των Καταστημάτων της
- γ) Ανακύκλωση - με τη συμμετοχή των εργαζομένων της Τράπεζας - 307 τόνων χαρτιού, 4.150 κιλών μικρών και μεγάλων μπαταριών, περίπου 170 τόνων Ηλεκτρικού και Ηλεκτρονικού Εξοπλισμού καθώς και 3.306 κιλών λαμπτήρες χαμηλής κατανάλωσης και φωτιστικών ειδών
- δ) Εξοικονόμηση περίπου 1.821.990 σελίδων εκτυπώσεων, μέσω του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Αλληλογραφίας (ΣΗΔΑ) της Τράπεζας

ε) Εκπαίδευση 84 στελεχών της Τράπεζας σε θέματα περιβαλλοντικής πολιτικής και διαχείρισης, sustainable finance και ανθρωπίνων δικαιωμάτων, στο πλαίσιο του Εκπαιδευτικού Προγράμματος της Τράπεζας «ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΠΙΣΤΗΣ».

Με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος, η Τράπεζα δημιούργησε την υπηρεσία i-bank statements, για να λαμβάνουν οι πελάτες της ηλεκτρονικά ειδοποίηση για την έκδοση των λογαριασμών τους και των πιστωτικών τους καρτών, τα στεγαστικά-καταναλωτικά τους δάνεια και τους καταθετικούς τους λογαριασμούς. Ήδη, τα περισσότεροι από 570.000 έντυποι λογαριασμοί πελατών, έχουν αντικατασταθεί από ηλεκτρονικούς. Επιπλέον, η Τράπεζα συνεχίζει να ενδυναμώνει τα ηλεκτρονικά της κανάλια i-bank με νέες υπηρεσίες για τους πελάτες και περισσότερες συναλλαγές, επιτρέποντας με αυτό τον τρόπο την πραγματοποίηση συναλλαγών από το σπίτι ή το κινητό τους, 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα. Περισσότεροι από 362.000 νέοι χρήστες εγγράφηκαν το 2018 στο Internet/Mobile Banking της Τράπεζας.

Ακόμα το 2018 η Εθνική Τράπεζα, συνεισφέροντας στην αειφόρο ανάπτυξη διέθεσε τα ακόλουθα πράσινα τραπεζικά προϊόντα:

- α) Δάνειο για συμμετοχή στο συγχρηματοδοτούμενο από την Ε.Τ.Ε.Α.Ν. Α.Ε. πρόγραμμα «Εξοικονόμηση κατ' Οίκον II», με ευνοϊκούς όρους, για την ενίσχυση παρεμβάσεων βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης κατοικιών
- β) «Πράσινο Δάνειο» με ευνοϊκούς όρους, για τη χρηματοδότηση της αγοράς και εγκατάστασης εξοπλισμού εξοικονόμησης ενέργειας
- γ) Δάνειο «ΦΩΤΟΒΟΛΤΑΪΚΟ ΣΠΙΤΙ» για εγκατάσταση φωτοβολταϊκού συστήματος σε οικίες
- δ) Δάνειο «Εστία Πράσινη» για την αγορά, επισκευή ή κατασκευή ενεργειακά αναβαθμισμένης κατοικίας.

Επίσης, η Τράπεζα το 2018 ενέκρινε συνολικά €250,9 εκ. για πιστοδοτήσεις επενδύσεων σε ΑΠΕ, συνδράμοντας στην προσπάθεια της χώρας μας για ένα θετικό περιβαλλοντικό ισοζύγιο..

Πιστή στη δέσμευσή της για κοινωνική προσφορά, η Εθνική Τράπεζα, στο

κομμάτι της Εταιρικής Υπευθυνότητας ανέπτυξε και κατά το 2018 χορηγικό πρόγραμμα ύψους €12,8 εκατ. Παρά τις συνεχιζόμενες δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Στήριξε ένα ευρύ φάσμα δράσεων εκε, άμεσα, αλλά και έμμεσα, με την οικονομική στήριξη των δραστηριοτήτων του Μορφωτικού Ιδρύματος και του Ιστορικού της Αρχείου. Οι τρεις πυλώνες του Προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Δράσης της Τράπεζας «ΕΥΘΥΝΗ» είναι: «Άνθρωπος» – «Πολιτισμός» – «Περιβάλλον».

Ως προς τον πρώτο Πυλώνα, συνέδραμε στην κοινωνία αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες αναβάθμισης των υποδομών υγείας (Ευαγγελισμός, 11 δημόσια νοσοκομεία), στήριξε δράσεις κοινωνικής αλληλεγγύης (π.χ. συσσίτια), συνέδραμε φορείς με αναγνωρισμένη δράση σε κοινωνικά ζητήματα και υποστήριξε τις αδύναμες ομάδες. Επιπλέον προσέφερε χορηγίες σε προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα εντός και εκτός Ελλάδας, συνέδραμε στην αναβάθμιση των εκπαιδευτικών υποδομών, στήριξε επιστημονικά και εκπαιδευτικά συνέδρια προάγοντας την έρευνα και την καινοτομία. Τέλος στήριξε και τον ελληνικό αθλητισμό με χορηγική στήριξη εγνωσμένων αθλητών και αθλητικών διοργανώσεων παγκοσμίου επιπέδου (Ελληνική Παραολυμπιακή Επιτροπή, Μαρία Σάκκαρη, Στεφανίδη Αικατερίνη, κ.ά.).

Στον πυλώνα του Πολιτισμού ξεχώρισαν πρωτοβουλίες διαφύλαξης και ανάδειξης της πολιτιστικής κληρονομιάς με στήριξη ενεργειών σε θέματα αρχαιολογικών ανασκαφών και συντήρησης μνημείων, υποστήριξη καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων σε θέματα μουσικής και τέχνης και επιχορήγηση συνεδρίων επενδυτικών και χρηματοοικονομικών θεμάτων. Στον πυλώνα του περιβάλλοντος προσέφερε χορηγίες σε προγράμματα και σεμινάρια πρόληψης πυρκαγιών, βοήθησε πληγείσες από πυρκαγιές και πλημμύρες περιοχές, στήριξε εμπράκτως την βιοποικιλότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η Εθνική Τράπεζα διακρίθηκε σε διεθνές επίπεδο σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καθώς συμπεριλήφθηκε στη λίστα με τις 104 εταιρείες σε διεθνές επίπεδο που αποτέλεσαν μέλη του Δείκτη Ισότητας Φύλων Bloomberg 2018 – Gender Equality Index», εντάχθηκε στον Δείκτη Εταιρικής Αειφορίας FTSE4GOOD Emerging Index ο οποίος δημιουργήθηκε τον Δεκέμβριο του 2016 από την εταιρεία δεικτών FTSE Russel Group και διακρίθηκε σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας, διακυβέρνησης και βιώσιμης ανάπτυξης (το 2017-2018 έλαβε το βραβείο DIAMOND στον Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας, κατατάχθηκε το 2018 από το «Sustainability Performance Directory», τον Επιχειρηματικό Δείκτη Βιώσιμης Ανάπτυξης, στις 21 πρωτοπόρες εταιρείες στον

Θεσμό «THE MOST SUSTAINABLE COMPANIES IN GREECE 2017», κ.α.). Επιπλέον η Τράπεζα αποτελεί από το 2008 μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας υιοθετεί βέλτιστες πρακτικές με στόχο τη μακροπρόθεσμή βιωσιμότητα του Ομίλου και ενισχύοντας τη διαχρονική συμβολή του στα οικονομικά και κοινωνικά δρώμενα της χώρας. Μεταβαίνοντας στη νέα εποχή του στρατηγικού μετασχηματισμού της Τράπεζας, και με την αναμόρφωση του Ομίλου ως αποτέλεσμα του Σχεδίου Αναδιάρθρωσης και των εξελίξεων στο οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδος, η στρατηγική της Τράπεζας σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης :

1. Συνέχισε να υιοθετεί υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης, με στόχο την διευκόλυνση και την αντικειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τις ομιλικές δραστηριότητες
2. Λαμβάνοντας υπόψη τις ευρύτερες εξελίξεις στο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο προσέφερε συμβουλές για την ομαλή υλοποίηση του στρατηγικού μετασχηματισμού
3. Έλαβε υπόψη τα υψηλά επίπεδα κινδύνου εταιρικής διακυβέρνησης μεταβαίνοντας στη νέα ψηφιακή εποχή
4. Με στόχο την προστασία της Τράπεζας σε κανονιστικά ζητήματα και κινδύνους φήμης, συνέχισε να διατηρεί ένα πολύ ισχυρό σύστημα εσωτερικών ελέγχων
5. Διατήρησε υψηλά επίπεδα αρχών και εταιρικής κουλτούρας και ηθικής
6. Ενίσχυσε πρωτοβουλίες σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αειφόρου ανάπτυξης, βιώσιμης χρηματοδότησης, προστασίας περιβάλλοντος.

Με στόχο την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών στόχων της, η Εθνική Τράπεζα προέβη μία σειρά από ενέργειες. Με σκοπό την εύρυθμη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου της Εθνικής Τράπεζας, δόθηκε έμφαση από τη Διοίκηση της Τράπεζας στην παρακολούθηση των εξελίξεων στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ υποστηρίχθηκε το ΔΣ της Τράπεζας και τις Επιτροπές του σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Το 2018 συστάθηκε η Επιτροπή Ηθικής και Κουλτούρας του ΔΣ, με σκοπό την εξασφάλιση των υψηλότερων δυνατών επιπέδων εφαρμογής προτύπων ηθικής, δεοντολογίας και ακεραιότητας στο σύνολο της λειτουργίας της Τράπεζας. Περαιτέρω, για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τόσο του ΔΣ όσο και των υπόλοιπων οργάνων διακυβέρνησης και με στόχο την επέκταση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών το 2018 οργανώθηκε μία σειρά εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων (Εταιρική Διακυβέρνηση, Τεχνητή Νοημοσύνη), εφαρμόστηκε ένα ενιαίο πλαίσιο διακυβέρνησης με την υιοθέτηση της «Πολιτικής Διακυβέρνησης του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας» ενώ στο κομμάτι

ενίσχυσης των μέτρων διαφάνειας αναθεωρήθηκε η «Πολιτική για την Υποβολή Εμπιστευτικών Αναφορών» της Τράπεζας αποτυπώνοντας έτσι τη σημασία που δίνει η Τράπεζα σε θέματα αναφοράς δυσλειτουργιών.

Και στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, το 2018 ήταν έτος βραβεύσεων και διακρίσεων για την Εθνική Τράπεζα, καθώς κέρδισε, μεταξύ άλλων, για τρίτη συνεχόμενη χρονιά το βραβείο «Η εταιρεία με την καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα» από την παγκοσμίου φήμης εταιρεία Capital Finance International (CFI.co). Η δράση της Capital Finance International (CFI.co) είναι ευρέως γνωστή με συνεργασίες με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (ΕΤΑΑ), και τη Συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το εμπόριο και την ανάπτυξη (UNCTAD). Επιπλέον η Εθνική Τράπεζα ανακηρύχθηκε ως «Η Τράπεζα με την Καλύτερη Εταιρική Διακυβέρνηση Ελλάδα 2018», στο πλαίσιο των «Corporate Excellence Awards 2018» ενώ κέρδισε το ασημένιο βραβείο των «Ελληνικών Βραβείων Επιχειρηματικής Υπευθυνότητας 2018» στο κομμάτι της Εταιρικής Διακυβέρνησης και το Βραβείο «Bravo Governance 2018» στο διαγωνισμό βραβείων «Bravo Sustainability Awards 2018».

Με δεδομένο ότι η Τράπεζα βρίσκεται εν μέσω του προγράμματος μετασχηματισμού, η διατήρηση υψηλού επιπέδου διακυβέρνησης θα είναι πρωτεύουσας σημασίας της Διεύθυνσης, λόγω της σπουδαιότητας που έχει η υιοθέτηση ισχυρών και αποτελεσματικών μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης στη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας και φήμης της Εθνικής Τράπεζας. Αυτό, μεταξύ άλλων, θα συμβάλει στη στρατηγική κατεύθυνση, στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της στρατηγικής, στις βελτιωμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στη διευκόλυνση άμεσης ανταπόκρισης και στην προσαρμοστικότητα στις αλλαγές.³⁹

Τέλος, το 2020 η Εθνική Τράπεζα, καινοτομώντας στον τραπεζικό κλάδο, και σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής αρχής Τραπεζών (EAT), επιθεωρήθηκε επαρκώς και έλαβε σχετική βεβαίωση για την εφαρμογή και παρακολούθηση των απαιτήσεων εσωτερικής διακυβέρνησης στην Τράπεζα και τον Όμιλο.

³⁹ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2019). *Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης*, Αθήνα

Συγκεκριμένα η Τράπεζα ελέγχθηκε επιτυχώς από τον ανεξάρτητο οργανισμό ελέγχου και επιθεώρησης TÜV AUSTRIA Hellas, λαμβάνοντας τη σχετική βεβαίωση αποτελεσματικής εφαρμογής, παρακολούθησης και συντονισμού

α) του Συστήματος Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης στην Τράπεζα και τον Όμιλο, σύμφωνα με το διεθνή οδηγό ISO 19600:2014. Η συγκεκριμένη πιστοποίηση αφορά την διαχείριση της Κανονιστικής Συμμόρφωσης και την καταπολέμηση του ΞΧ/ΧΤ στην Τράπεζα και στον Όμιλο και

β) των αρχών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) στην Τράπεζα και στον Όμιλο, σύμφωνα με τον διεθνή οδηγό ISO 26000:2010. Στην Ελλάδα η Εθνική Τράπεζα είναι η πρώτη που πιστοποιείται με τα συγκεκριμένα ISO σε αυτές τις κατηγορίες.⁴⁰

Μέσω του προγράμματος μετασχηματισμού, στόχος ήταν η Εθνική Τράπεζα να συμβάλει στον μέγιστο βαθμό για την επιτυχία και ευημερία των ενδιαφερόμενων μερών της, καθώς και των πελατών της με υπηρεσίες υψηλού επιπέδου για τις καθημερινές οικονομικές τους δραστηριότητες, αποτελώντας έτσι έναν ελκυστικό, για το επενδυτικό κοινό, οργανισμό. Με το πρόγραμμα να βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη για την τετραετία 2019 – 2022, έχουν ήδη σημειωθεί αλλαγές στις λειτουργικές δομές της Τράπεζας, κυρίως στο κομμάτι εξυπηρέτησης πελατών εταιρικής τραπεζικής, στην εφαρμογή σταυροειδών πωλήσεων στη λιανική τραπεζική, την αναδιάρθρωση του δικτύου των καταστημάτων και την μετάπτωση των πελατών στα νέα ψηφιακά κανάλια της Τράπεζας, με σημαντικές καινοτομίες στην τραπεζική αγορά. Σημαντικές αλλαγές ήδη έχουν σημειωθεί και στο κομμάτι διαχείρισης του προσωπικού της Τράπεζας με παροχή κινήτρων για αύξηση της αποδοτικότητας, καθώς και αφομοίωσης της εταιρικής ηθικής και διαχείρισης αλλαγής. Τα νέα αυτά δεδομένα προσφέρουν στην Τράπεζα πλεονεκτήματα στον ανταγωνισμό, με την επιτυχία στην αποδοτικότητα και την κερδοφορία να αποτυπώνεται ήδη στις οικονομικές καταστάσεις του 2019.⁴¹

⁴⁰ <https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/pistopoiisi-iso>

⁴¹ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2019) Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΤΑΙΡΙΚΉ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ – ΕΥΡΗΜΑΤΑ, ΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Μετά τα σκάνδαλα αδιαφάνειας και διαστροφής των λογιστικών απεικονίσεων στις ΗΠΑ, το ενδιαφέρον για την εταιρική διακυβέρνηση αυξήθηκε ιδιαίτερα. Η αποτελεσματική προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας και η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών συμβουλίων στη διαδικασία λήψη αποφάσεων των εκτελεστικών στελεχών αποτελούν κρίσιμες διαδικασίες, σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες. Σε έναν διαρκώς αναπτυσσόμενο κόσμο, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί σημαντική πρόκληση, ενώ οι εταιρείες έχουν σε προτεραιότητα τη δημιουργία μίας υγιούς μετοχικής βάσης για την προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων σε μακροχρόνια βάση.⁴²

Η κινητικότητα από το άνοιγμα των αγορών στις αγορές κεφαλαίου, έχει αυξήσει σημαντικά τις δυνητικές πηγές άντλησης κεφαλαίων για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι θεσμικοί επενδυτές αναζητούν σε διεθνές επίπεδο εταιρείες υψηλών αποδόσεων, με βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για να επενδύσουν τα χρήματά τους. Οι επενδυτές που αποφασίζουν να τοποθετήσουν τις αποταμιεύσεις τους σε αυτές τις επιχειρήσεις, εφαρμόζουν μακροχρόνια στρατηγική καθώς είναι διατεθειμένοι να παραμείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έχει καταγραφεί λοιπόν σε μελέτες ότι επιχειρήσεις με βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν πόλο έλξης για επενδυτές, ενώ έρευνα της McKinsey, δείχνει ότι οι επενδυτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για εταιρείες με καλή εταιρική διακυβέρνηση.⁴³

Επιπλέον, αυξάνεται συνεχώς η άποψη ότι υπάρχει θετική συσχέτιση του βαθμού συμμόρφωσης μίας επιχείρησης προς τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης με την αξία της επιχείρησης και την τιμή διαπραγμάτευσης της μετοχής της. Συνεπώς, επακόλουθο

⁴² Maher M. and Andersson T (1999) *Corporate Governance: Effects on Firm Performance & Economic Growth*, paper presented at the Tilburg University Conference on: Convergence and Diversity in Corporate Governance Regimes and Capital Markets, Eindhoven, The Netherlands, November 4-5

⁴³ Π. Ξανθάκης, ό.π.

αυτής της ενισχυμένης με το χρόνο πεπτοίθησης είναι η διαμόρφωση μεθόδων αξιολόγησης του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης με στόχο να εφαρμοσθούν, άλλες από αυτές σε τοπικό και άλλες σε υπερεθνικό επίπεδο. Με το εγχείρημα να βρίσκεται σε εξέλιξη, στόχος είναι ο μετασχηματισμός των αρχών διακυβέρνησης σε δείκτες που θα ποσοτικοποιούνται σε βαθμό, στον οποίο οι εταιρείες να κατατάσσονται τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αυτό αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τους επενδυτές, ωστόσο και οι επιχειρήσεις θα εντοπίζουν δυνατά σημεία και τυχόν αδυναμίες και θα μπορούν συντεταγμένα να δουλεύουν για τη βελτίωσή τους. Τα τελευταία δέκα χρόνια, ένας διαρκώς αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων έχει αναγνωρίσει τα εταιρικά οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση κοινωνικά και ηθικά υπεύθυνων πρακτικών και πολιτικών. Οι εταιρείες ενθαρρύνονται να υιοθετούν ή να επεκτείνουν κοινωνικά υπεύθυνες πολιτικές, ως αποτέλεσμα πιέσεων που δέχονται από πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενους, επενδυτές, τοπικές κοινότητες, ακτιβιστικές οργανώσεις και άλλες ενδιαφερόμενους φορείς (stakeholders). Κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες βελτιώνουν το κύρος και τη δημόσια εικόνα τους, αυξάνοντας ακολούθως τον αριθμό των πελατών που αγοράζουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους.⁴⁴

Οι καταναλωτές θεωρούν καταλυτικό παράγοντα για τις αγορές τους να επιλέξουν προϊόντα από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πολιτικές και πρακτικές κοινωνικής και ηθικής ευθύνης. Παρόλο που το ποσοστό από χώρα σε χώρα διαφέρει, σε γενικές γραμμές οι καταναλωτές δείχνουν πρόθυμοι να πληρώσουν και ακριβότερα, προϊόντα επιχειρήσεων που σέβονται το περιβάλλον και η λειτουργία τους διέπεται από ηθικές αρχές. Εμπειρικές έρευνες καταλήγουν ότι εταιρική κοινωνική και ηθική ευθύνη συμβαδίζουν και συμβάλλουν στην κερδοφορία της επιχείρησης, αυξάνοντας την αξία των μετόχων. Η απόδειξη, ωστόσο, της ύπαρξης στατιστικά σημαντικής αιτιότητας είναι ένα ζήτημα που παραμένει ανοικτό στην ακαδημαϊκή έρευνα.⁴⁵

Για την υιοθέτηση διαχειριστικών πρακτικών κοινωνικής ευθύνης από τις εταιρείες οι υπάλληλοι και τα στελέχη χρειάζονται διαρκή εκπαίδευση για την απόκτηση των αναγκαίων δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Ειδικά οι Τράπεζες ως πρωτοπόρες σε

⁴⁴ Mescon T. and Tilson D. (1987) *Corporate philanthropy: a strategic approach to the bottom line*, California Management Review, 29 (2), pp 49-61

⁴⁵ Π. Ξανθάκης, ό.π.

ζητήματα ΕΚΕ μπορούν να βοηθήσουν στη διάδοση των καλύτερων πρακτικών. Παράλληλα με τη διεξαγωγή συνεχών εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν βέλτιστες πρακτικές όπως την εισαγωγή μιας κοινωνικά ή περιβαλλοντικά υπεύθυνης διάστασης σε σχέδια και προϋπολογισμούς, αξιολόγηση των εταιρικών επιδόσεων στους τομείς αυτούς, διεξαγωγή κοινωνικών ή περιβαλλοντικών ελέγχων κλπ., καθώς θέματα ΕΚΕ έχουν γίνει αναπόσπαστο κομμάτι του επιχειρησιακού πλάνου και της καθημερινής εταιρικής λειτουργίας.⁴⁶

Σύμφωνα με μελέτες οι καταναλωτές ενδιαφέρονται για ποιοτικά προϊόντα, τα οποία να έχουν παραχθεί και με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο. Προς αυτή την κατεύθυνση όλο και περισσότερες εταιρείες παρέχουν λεπτομέρειες σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές που υιοθετούν και τις επιδόσεις τους (πέραν από θέματα περιβάλλοντος υγείας και ασφάλειας) σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, απασχόλησης και συνθηκών εργασίας. Οι μεγάλες πρωτοπόροι εταιρείες μπορούν με την εμπειρογνωμοσύνη τους και τις δεξιότητές τους να σταθούν αρωγοί αυτής της προσπάθειας και να υποστηρίξουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε θέματα επικοινωνίας, συμμετοχής των εργαζομένων στον κοινωνικό διάλογο, εκπαίδευση και κατάρτιση, υγείας και ασφάλειας εργαζομένων, ίσων ευκαιριών, κλπ. Η επαλήθευση των εκθέσεων από ανεξάρτητα τρίτα μέρη συμβάλει στη διαφάνεια.

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται η δημοτικότητα των κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων, αποτελώντας μία αναδυόμενη αγορά. Οι κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες πολιτικές αποτελούν ενδείξεις για τους επενδυτές, σχετικά με την ορθή εσωτερική και εξωτερική διαχείριση. Συμβάλουν στη μείωση των κινδύνων, προλαμβάνοντας και αποτρέποντας κρίσεις που θέτουν σε κίνδυνο τη φήμη της εταιρείας και ενδέχεται να προκαλέσουν ζημιά στους μετόχους. Σε διεθνές επίπεδο οι σημαντικότερες πρωτοβουλίες εστιάζονται στην παγκοσμιοποίηση των κοινωνικών προτύπων, τη δημοσιοποίηση των πληροφοριών και την ανάπτυξη των εκθέσεων κοινωνικού περιεχομένου, δηλαδή το πρότυπο κοινωνικής ευθύνης Social Accountability 8000 και η πρωτοβουλία υποβολής εκθέσεων σε παγκόσμιο επίπεδο Global Reporting Initiative. Το Social Accountability 8000 είναι ένα ελεγχόμενο πρότυπο πιστοποίησης που ενθαρρύνει τους οργανισμούς να αναπτύξουν, να διατηρήσουν και να εφαρμόσουν

⁴⁶ Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2001). Πράσινο Βιβλίο, *Πρώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη*, Βρυξέλλες

κοινωνικά αποδεκτές πρακτικές στο χώρο εργασίας. Αναπτύχθηκε το 1989 από την International Social Accountability International , πρώην Συμβούλιο Οικονομικών Προτεραιοτήτων , από ένα συμβουλευτικό συμβούλιο αποτελούμενο από συνδικάτα , ΜΚΟ , οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και εταιρείες. Τα κριτήρια του SA8000 αναπτύχθηκαν από διάφορους βιομηχανικούς και εταιρικούς κώδικες για να δημιουργήσουν ένα κοινό πρότυπο συμμόρφωσης με την κοινωνική πρόνοια.⁴⁷

Η πρωτοβουλία Global Reporting Initiative (γνωστή ως GRI) είναι ένας διεθνής ανεξάρτητος οργανισμός τυποποίησης που συνδράμει τις επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις και άλλους οργανισμούς να εκτιμήσουν και να κοινοποιήσουν τις επιπτώσεις τους σε ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή, τα ανθρώπινα δικαιώματα και η διαφθορά. Υπό τη διαρκώς αυξανόμενη πίεση από διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων μερών – π.χ. κυβερνήσεις, καταναλωτές και επενδυτές - να είναι πιο διαφανείς σχετικά με τις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις τους, πολλές επιχειρήσεις δημοσιεύουν μια έκθεση βιωσιμότητας , γνωστή επίσης ως εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) ή περιβαλλοντική, κοινωνική και έκθεση διακυβέρνησης (ESG). Το πλαίσιο του GRI για την αναφορά αειφορίας βοηθά τις εταιρείες να εντοπίσουν, να συλλέξουν και να αναφέρουν αυτές τις πληροφορίες με σαφή και συγκρίσιμο τρόπο. Ξεκίνησε για πρώτη φορά το 2000, το πλαίσιο αναφοράς βιωσιμότητας της GRI είναι πλέον το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο από πολυεθνικούς οργανισμούς, κυβερνήσεις, μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), ΜΚΟ και βιομηχανικούς ομίλους σε περισσότερες από 90 χώρες. Το 2017, το 63% των μεγαλύτερων 100 εταιρειών (N100) και το 75% του Global Fortune 250 (G250) ανέφεραν ότι εφαρμόζουν το πλαίσιο αναφοράς GRI. Τα πιο πρόσφατα πλαίσια αναφοράς της GRI είναι τα πρότυπα GRI, που κυκλοφόρησαν τον Οκτώβριο του 2016. Αναπτύχθηκε από το Global Sustainability Standards Board (GSSB), τα πρότυπα GRI είναι τα πρώτα παγκόσμια πρότυπα για την αναφορά αειφορίας και είναι ένα δωρεάν δημόσιο αγαθό. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα πλαίσια αναφοράς, τα πρότυπα GRI έχουν σχετικά ευέλικτη δομή, καθιστώντας τα ευκολότερα για ενημέρωση και προσαρμογή.⁴⁸

Η Εκθέσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Εθνικής Τράπεζας συντάσσονται

⁴⁷ <https://en.wikipedia.org/wiki/SA8000>

⁴⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative

σύμφωνα με τα πρότυπα των Εκθέσεων ΕΚΕ και Αειφορίας του Διεθνούς Οργανισμού Global Sustainability Standards (GRI) από το 2007. Από το 2010 έως το 2013 παρέχει και τα στοιχεία του Χρηματοοικονομικού τομέα (FSSS) και αξιολογείται στο επίπεδο B+ ενώ το 2014 η Τράπεζα για Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2013 αναβαθμίστηκε στο επίπεδο A+ σύμφωνα με το GRI G3.1. Από το 2015 για τις Ετήσιες Εκθέσεις της 2014 και 2015 εφάρμοσε το πρότυπο GRI G4 και από το 2016 με το νέο πλέον πρότυπο. Η Εθνική Τράπεζα έχει εφαρμόσει στις σχετικές της διαδικασίες αναφορικά με θέματα ΕΚΕ και βιώσιμης ανάπτυξης όλα τα προβλεπόμενα από τις κατευθυντήριες οδηγίες απολογισμού βιωσιμότητας του προτύπου GRI Standards, του FSSS και των σχετικών πληροφοριών όπως απορρέουν από τη συμμετοχή της σε φορείς με θέματα σχετικά με εταιρική υπευθυνότητα - επιχειρηματική ηθική⁴⁹.

Τέλος, κορυφαίο εργαλείο αξιολόγησης αποτελεί ο CR Index, ο πιο σημαντικός διεθνώς δείκτης μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και χρησιμοποιείται ως εθνικός δείκτης ΕΚΕ σε διάφορες χώρες. Αποτελεί και σημείο αναφοράς για τη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στους 4 επιμέρους τομείς της Κοινωνίας, του Περιβάλλοντος, των Εργαζομένων και της Αγοράς. Πιο αναλυτικά ο δείκτης CRI μετράει την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίδρασή τους:

Στην κοινωνία, αξιολογώντας την υποστήριξη που παρέχουν σε πρωτοβουλίες των τοπικών και εθνικών κοινωνιών, με στόχο τη δημιουργία Αμοιβαίας Εμπιστοσύνης και την ανάπτυξη εποικοδομητικών σχέσεων με τις κοινωνίες αυτές. .

Στο περιβάλλον, αξιολογώντας τις πολιτικές τους και τις ενέργειές τους για τον περιορισμό των δυσμενών επιδράσεων στις κλιματικές αλλαγές, βοηθώντας τις να συνειδητοποιήσουν ότι η μετάβασή σε μια οικονομία που απαιτεί περιορισμό του διοξειδίου του άνθρακος αντιπροσωπεύει τόσο ένα μεγάλο ρίσκο όσο και μια μεγάλη ευκαιρία.

Στην αγορά και τους καταναλωτές, αξιολογώντας την επίδοση των επιχειρήσεων στις σχέσεις με τους πελάτες τους και την αγορά και εξετάζοντας πόσο παρακολουθούν,

⁴⁹ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2018). Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018 ΕΤΕ, Αθήνα

κατανοούν και ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταλλασσόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Συμβάλλοντας δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες με υπευθυνότητα, σωστή ποιότητα και τιμές.

Στους εργαζομένους, με αξιολόγηση συμπεριφορά και πολιτικών σε ζητήματα εργασίας όπως: Ασφάλεια, Υγιεινή, Ειλικρινή Επικοινωνία και Δίκαιη Μεταχείριση.⁵⁰

Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο διατηρεί υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης θέτοντας, μεταξύ άλλων, τις βασικές αρχές αναφορικά με τα όργανα διακυβέρνησης των θυγατρικών του Ομίλου, τη συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα, τα συστήματα λειτουργίας των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου, το κανονιστικό πλαίσιο κλπ. Επιπλέον ενισχύθηκαν τα μέτρα αναφοράς σοβαρών παρατυπιών αναφορικά με εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες και δόθηκε μεγάλη σημασία σε θέματα εμπιστευτικότητας πληροφοριών, ανωνυμίας, μέτρων προστασίας από αντίποινα καθώς και σε θέματα εκπαίδευσης. Εφαρμόστηκε έτσι ένα ισχυρό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης δημιουργώντας αξία στους μετόχους της Εθνικής Τράπεζας προασπίζοντας τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών.

⁵⁰ <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=29>

Στο κατώφλι της συμπλήρωσης 180 χρόνων λειτουργίας της η Εθνική Τράπεζα προσηλωμένη στο στόχο της αειφόρου ανάπτυξης, έθεσε τις βάσεις για ένα βιώσιμο μέλλον με την εταιρική κοινωνική ευθύνη να αποτελεί τον πυρήνα αυτής της στρατηγικής. Κατά τη μακρόχρονη πορεία της έχει επιδείξει ιδιαίτερα αυξημένη ευαισθησία σε θέματα κοινωνικά, πολιτισμικά, περιβαλλοντικά, σε θέματα δηλαδή που αφορούν τον άνθρωπο και αυτό αποδεικνύεται μέσα από τις πρωτοβουλίες της όλα αυτά τα χρόνια. Μεταβαίνοντας στην εποχή των ψηφιακών και μετασχηματιστικών καινοτομιών η Εθνική Τράπεζα στέκεται αρωγός δράσεων και προγραμμάτων που αφορούν την έρευνα την επιστήμη και την καινοτομία και προάγουν την ανάπτυξη της τεχνολογίας και της επιχειρηματικότητας. Με σεβασμό για την πολιτιστική κληρονομιά της χώρας και με ευθύνη για την άρρηκτη σχέση πολιτισμού και βιώσιμης ανάπτυξης στάθηκε δίπλα σε φορείς που προάγουν τις αρχές αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΛΟΓΟΣ

6.1. Συμπεράσματα και κατευθύνσεις

Σημαντική προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων αποτελεί η διαφάνεια η έλλειψη της οποίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μπορεί να έχει δραματικές επιπτώσεις για τη βιωσιμότητα τους, καθώς και δυσμενέστερες κοινωνικές και ψυχολογικές προεκτάσεις πλήττοντας τα χαμηλότερα κοινωνικά στρώματα. Είναι απαραίτητη λοιπόν η υιοθέτηση επιχειρηματικής κουλτούρας ως καθρέφτης της ηθικής ακεραιότητας του οργανισμού, δηλαδή, στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, στις τιμές και στη διαφανή συνεργασία με τους εργαζόμενους, προμηθευτές ή άλλους συνεργάτες. Η επιχείρηση οφείλει να υιοθετεί ένα πλαίσιο ακεραιότητας. Θεμελιώδες στοιχείο για αυτό είναι η πρόσβαση και η δυνατότητα ελέγχου των συμμετεχόντων σχετικά με την εφαρμογή των αρχών.

Σύμφωνα με στοιχεία που έχουν δημοσιευθεί στο orengon.gr, ενδεικτικές ενέργειες προς την εξασφάλιση της διαφάνειας της επιχείρησης αποτελούν:

- Η δέσμευση για την καταπολέμηση της διαφθοράς και η δέσμευση συμμόρφωσης με όλους τους σχετικούς νόμους, συμπεριλαμβανομένων των νόμων κατά της διαφθοράς.
- Η υποστήριξη της ηγεσίας στην καταπολέμηση της διαφθοράς.
- Ο Εταιρικός Κώδικας Δεοντολογίας καταπολέμησης της διαφθοράς, που αφορά ρητά όλους τους εργαζόμενους, συνεργάτες, διαμεσολαβητές, εργολάβους, υπεργολάβους και προμηθευτές.
- Εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους για την καταπολέμηση της διαφθοράς.
- Παροχή καναλιών/δομών μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι μπορούν να καταγγείλουν πιθανές παραβάσεις κάποιας πολιτικής ή να ζητήσουν συμβουλές (π.χ., whistleblowing).

Πηγές ενθάρρυνσης/υποστήριξης της επιχειρηματικότητας και του υγιούς ανταγωνισμού αποτελούν η ακεραιότητα και η διαφάνεια. Η/ο εταιρεία / οργανισμός

επιδεικνύει αποφασιστικότητα για εφαρμογή των θεσμών, μέσω της γνωστοποίησης πληροφοριών αναφορικά με τις δεσμεύσεις και τις πρωτοβουλίες που έχει αναλάβει.

Η εταιρική διακυβέρνηση και η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να συμβάλλουν στην ενίσχυση της αξιοπιστίας και της βιωσιμότητας και των επιχειρήσεων. Καθώς τα προγράμματα ΕΚΕ ενισχύουν τη διαφάνεια, δύναται να συνυπάρχουν με την ορθή εφαρμογή των κανόνων της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Η επιχειρηματική ηθική ωθεί την επιχείρηση στην ενασχόληση και την αντιμετώπιση του εταιρικού της περιβάλλοντος και της κοινωνίας, ώστε να προάγεται, παράλληλα με το επιχειρηματικό κέρδος, το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος και η δημιουργικότητα, μέσω:

- της τιμολογιακής πολιτικής των επιχειρήσεων
- της ενίσχυσης των κανόνων τιμολογιακής πολιτικής από τις πρόσφατες παρεμβάσεις των νόμων 4251/2014 και 4252/2014, με αυστηρή τήρηση αυτού του κανονιστικού πλαισίου από τις επιχειρήσεις
- της καθιέρωσης ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων μέσω της εκπαίδευσης τους σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία και της αξιοποίησης εργαλείων (π.χ. παρατηρητήριο τιμών) που καθιερώνουν ενιαίους κανόνες συγκρισιμότητας αγαθών και υπηρεσιών.

Ο ρόλος των επιχειρήσεων στην εφαρμογή της δέσμευσης, αναφορικά με τον πλήρη σεβασμό των οικονομικών συμφερόντων των καταναλωτών είναι πολύ σημαντικός, ιδιαίτερα στο ψηφιακό περιβάλλον που μας περικλείει. Η ποιοτική συνεργασία μεταξύ καταναλωτών και επιχειρήσεων είναι το πλέον ζητούμενο και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας ρυθμιστικών μη νομικών μέσων συμβάλει προς την κατεύθυνση αυτή. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να λειτουργούν με ηθική, με υπευθυνότητα και με σεβασμό στα δικαιώματα των πελατών τους, προσφέροντας ποιότητα στα προϊόντα και υπηρεσίες τους σε λογικό κόστος και με υψηλό επίπεδο προδιαγραφών, ασφάλειας και υγείας. Τέλος, η μέριμνα στις ανάγκες ευάλωτων ομάδων καταναλωτών, που αυξήθηκαν στην κρίση και η υιοθέτηση σχετικών πολιτικών από πλευράς επιχειρήσεων συμβάλει προς τη χάραξη μίας χρυσής τομής ανάμεσα στην

προστασία των καταναλωτών και της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας.⁵¹

6.2. Επίλογος

Η δέσμευση στις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στον τραπεζικό κλάδο δεν ήταν ποτέ τόσο αναγκαίες όσο σήμερα στον απόηχο των σκανδάλων μεγάλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων τα οποία συμπαρέσυραν και επηρέασαν ένα μεγάλο κομμάτι της κοινωνίας. Με τον ψηφιακό μετασχηματισμό που έχει συντελεστεί σχεδόν σε όλες τις μορφές επιχειρήσεων την τελευταία δεκαετία, και τις παράλληλες ραγδαίες εξελίξεις που απαιτούν καλύτερη, πιο περιεκτική και προσαρμοσμένη στις ανθρώπινες ανάγκες τεχνολογία και επιχειρηματικά περιβάλλοντα, υπάρχει η ανάγκη η επιχειρηματική ηθική να αλληλοεπιδρά όλο και περισσότερο με τους τρόπους με τους οποίους οι ψηφιακές τεχνολογίες ενημερώνονται και, μερικές φορές, μετασχηματίζονται από κανονιστικά ζητήματα θεμελιώδους ενδιαφέροντος.⁵²

Η Εθνική Τράπεζα στην περίοδο του ψηφιακού μετασχηματισμού διατηρεί υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης, θέτοντας τις βασικές αρχές αναφορικά με τα όργανα διακυβέρνησης του Ομίλου, τα συστήματα λειτουργίας των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου, το κανονιστικό πλαίσιο, κλπ. Παράλληλα εφάρμοσε ένα ισχυρό πλαίσιο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δίνοντας προτεραιότητα: α) στον προγραμματισμό και τη διεκπεραίωση του κοινωνικού και πολιτιστικού της έργου, β) στη στήριξη προγραμμάτων κοινωνικής αλληλεγγύης μέσω της διαχείρισης χορηγιών, γ) στον συντονισμό και την εφαρμογή του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Με δεδομένο ότι η επιχειρηματική ώθηση στην τεχνολογική και οργανωτική καινοτομία είναι μια σημαντική πηγή αλλαγής στους κανόνες και τις πρακτικές στην κοινωνία, στις επιχειρήσεις το κομμάτι της ηθικής θα πρέπει να είναι μια ολοένα και πιο εξέχουσα «φωνή» εξελίξεων και συζητήσεων.

Η εταιρική διακυβέρνηση και η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελούν μία μορφή εταιρικής αυτορρύθμισης ενσωματωμένης σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Στη σημερινή

⁵¹ <http://www.opengov.gr/ypoian/wp-content/uploads/downloads/2014/07/eke.pdf>

⁵² Martin, K. E., & Freeman, R. E. (2004) *The separation of technology and ethics in business ethics*. Journal of Business Ethics

δοκιμαζόμενη οικονομία, οι επιχειρήσεις αλλά και οι οργανισμοί/φορείς του Δημοσίου καλούνται να ενσωματώσουν βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην επιχειρησιακή τους στρατηγική και να αναπτύξουν δράσεις και πρακτικές εταιρικής υπευθυνότητας. Ο σημαντικός ρόλος των συγκεκριμένων πρακτικών αποτυπώνεται στο ολοένα και θετικότερο αντίκτυπο προς την κοινωνία, σε συνδυασμό με το εύρος και τη φύση της λειτουργίας και της οικονομικής τους δραστηριότητας.⁵³

⁵³ Etter, M., Fieseler, Chr. and Whelan G. (2019). *Sharing Economy, Sharing Responsibility? Corporate Social Responsibility in the Digital Age*, Journal of Business Ethics, Editorial Essay

Βιβλιογραφία

1. Αναλυτής, Ν. (2003). Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 16 Νοεμβρίου, σελ.17
2. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2018) Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018 ΕΤΕ, Αθήνα
3. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2019) Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης, Αθήνα
4. Ξανθάκης Μ., «Εταιρική Διακυβέρνηση : Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης», Εκδόσεις Παπαζήση, 2003, Αθήνα
5. «Πράσινο Βιβλίο, Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη», Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες, 18.7.2001 COM(2001) 366 τελικό
6. Belleflamme, P, Omrani, N & Peitz, M 2015, 'The Economics of Crowdfunding Platforms', CORE Discussion Paper, no. 15, Université Catholique de Louvain
7. Castelló, I, Morsing, M, & Schultz, F 2013, 'Communicative dynamics and the polyphony of corporate social responsibility in the network society', Journal of Business Ethics, vol. 118, no. 4, pp. 683–694
8. Downes L, Nunes PF (2013) *Big-bang disruption*. Harv Bus Rev
9. Edward Freeman, Alexander Moutchnik (2013): *Stakeholder management and CSR: questions and answers*. In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Bd. 21, Nr. 1. <http://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3>
10. Etter M, Fieseler Chr, Whelan G (2019) *Sharing Economy, Sharing Responsibility Corporate Social Responsibility in the Digital Age*, Journal of Business Ethics, Editorial Essay
11. European Commission 2015a, *Digital Transformation of European Industry and Enterprises: A report from the Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship*, European Commission, Brussels
12. G. Georgantopoulos A., Filos I. (2017) *Corporate governance mechanisms and bank performance: evidence from the Greek banks during crisis period*, *Investment Management and Financial Innovations*, Volume 14, Issue 1

13. KPMG 2016, Digital Banking, KPMG, February
14. National Bank of Greece (2020) *A digital reboot for the Greek Economy*, Sectoral Report
15. Macey J.R. and O'Hara M. (2003), *The Corporate Governance of Banks*, Federal Reserve Bank, New York, April
16. Maher M. and Andersson T (1999) *Corporate Governance: Effects on Firm Performance & Economic Growth*, paper presented at the Tilburg University Conference on: Convergence and Diversity in Corporate Governance Regimes and Capital Markets, Eindhoven, The Netherlands, November 4-5
17. Mescon T. and Tilson D. (1987) *Corporate philanthropy: a strategic approach to the bottom line*, California Management Review, 29 (2), pp 49-61
18. Matt Chr., Hess Th. And Benlian A. (2015) *Digital Transformation Strategies*, Bus Inf Syst Eng
19. Mollick, E 2014, 'The dynamics of crowdfunding: An exploratory study', Journal of Business Venturing, vol. 29, pp. 1-16
20. Lagasio V. (2019) *35 Years of Literature on Corporate Governance in Banks*, Corporate Governance: Search for the Advanced Practices, Rome
21. Romenti I, Canovas S, Murtarelli G & Carroll C (2015) 'Exploring Corporations' Dialogue About CSR in the Digital Era', Journal of Business Ethics, pp. 120.
22. Spanos L. (2016) *Complementarity and interconnection between CSR and crowdfunding: A case study in Greece*, Paper presented at 5th International Conference on Social Responsibility, Ethics and Sustainable Business, Bocconi University, Milan

Πηγές

1. <http://www.cri.org.gr/Contents.aspx?CatId=29>
2. <http://www.opengov.gr/ypoian/wp-content/uploads/downloads/2014/07/eke.pdf>
3. <https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/pistopoiisi-iso>
4. <http://planningskills.com/library/article.php?id=3>
5. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%

[CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE %CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D
%CE%BD%CE%B7](#)

6. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE %CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE %CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D %CE%BD%CE%B7>
7. <https://en.wikipedia.org/wiki/SA8000>
8. https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative