



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»

Διπλωματική Εργασία

ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ

Άννα Κωνσταντίου

ΜΔΟ 2019

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Σινανιώτη- Μαρούδη Αριστέα

Πειραιάς 2022

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο «ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ» 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 Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας

Όνοματεπώνυμο Άννα Κωνσταντίου

Ημερομηνία 23/03/2022



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Σινανιώτη- Μαρούδη Αριστέα που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας καθώς και για την άψογη συνεργασία της για τη διεκπεραίωσή της. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις καθηγήτριες κ. Πέκκα - Οικονόμου Βικτωρία και την κ. Δελούκα - Ιγγλέση Κορνηλία για τη συμμετοχή τους στη συμβουλευτική επιτροπή και την πολύτιμη βοήθεια τους στην ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου εργασίας.

Συνάμα, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου.

Περίληψη (Abstract)

Η παρούσα διπλωματική με τίτλο «Κανονιστική Συμμόρφωση» αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και της σημασίας της Κανονιστικής Συμμόρφωσης για την επιχείρηση στο σύγχρονο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις σήμερα καλούνται να ανταποκριθούν στις υψηλές απαιτήσεις των νομοθετικών και ρυθμιστικών αρχών αλλά και της ίδιας της κοινωνίας. Η ηθική κουλτούρα αποτελεί πλέον μέρος της στρατηγικής των επιχειρήσεων και ανάγεται σε πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για τη διατήρηση της φήμης. Η διασφάλιση της λειτουργίας ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου νομιμότητας αποτελεί όχι μόνο νομική υποχρέωση για τις ρυθμισμένες επιχειρήσεις αλλά αναγκαιότητα για τη διασφάλιση της σταθερότητας, της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης όλων των επιχειρήσεων που καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα έντονα παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον, με τους κινδύνους να αυξάνουν συνεχώς.

Η λειτουργία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης ως μέρος του ευρύτερου μηχανισμού της Εταιρικής Διακυβέρνησης (GRC) και του εσωτερικού ελέγχου, έχει στόχο τη μείωση και τη διαχείριση του κινδύνου μέσω συστήματος κανόνων, αρχών και πολιτικών, που θα διασφαλίζει την προστασία όλων των ενδιαφερομένων μερών και θα συμβαδίζει με τις στρατηγικές της επιχείρησης. Ο ρόλος του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης που θα καλείται να εξασφαλίσει τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού μηχανισμού συμμόρφωσης ανάγεται σε σημαντική θέση μέσα στην επιχείρηση. Εκτός από τις επιχειρήσεις που υπάγονται σε ρύθμιση, για πολλές μεγάλες ιδίως πολυεθνικές επιχειρήσεις, η παρακολούθηση του κανονιστικού πλαισίου και των αλλαγών του και η εκτίμηση του κατά πόσο επηρεάζουν την επιχείρηση, είναι σημαντική πληροφορία για τη διοίκηση και τη διαχείριση του κινδύνου συμμόρφωσης.

This thesis entitled "Compliance" is an attempt to document the special features and importance of Compliance for companies in the modern environment. Companies today are required to meet the high demands of legislative and regulatory authorities as well as society itself. Ethical culture is now part of business strategy and is crucial to maintaining company's reputation. Ensuring the functioning of an effective internal control system is not only a legal obligation for regulated companies but a necessity to ensure the stability, viability, and development for the companies which must operate in a highly competitive, globalized, environment, with ever-increasing risks.

The process of Compliance as part of the broader Corporate Governance (GRC) mechanism and internal control, aims to reduce and manage risk through a system of rules, principles, and policies, which will ensure the protection of all stakeholders and will go hand in hand with business strategies. The role of the Compliance Officer who will be called upon to operate an effective compliance system is raised to an important position within the company. In addition to regulated companies, for many companies, especially multinationals, monitoring the regulatory framework and its changes and assessing how they may affect the company, is an important information for the board and for managing the compliance risk.

Περιεχόμενα

<i>Ευχαριστίες</i>	i
Περίληψη (Abstract)	ii
Ακρωνύμια	vii
Εισαγωγή.....	1
Γενικά	1
Δομή της εργασίας.....	1
1. Κανονιστική Συμμόρφωση.....	3
1.1 Εισαγωγικά.....	3
1.1.1 Ιστορική αναδρομή	3
1.1.2 Έννοια.....	4
1.1.3 Πεδίο εφαρμογής.....	6
1.2 Μηχανισμός λειτουργίας.....	8
1.2.1 Σύστημα εσωτερικών δικλίδων.....	8
1.2.2 Επιμέρους λειτουργίες.....	9
1.3 Η σημασία της συμμόρφωσης για την επιχείρηση	11
1.3.1 Γενικά	11
1.3.2 Μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης.....	12
1.3.3 Εργαλείο αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνου	14
1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμόρφωση	16
1.4.1 Γενικά	16
1.4.2 Μοντέλα συμπεριφοράς.....	17
1.4.3 Τακτικές προώθησης της συμμόρφωσης	18
Προγράμματα Κανονιστικής Συμμόρφωσης	20
1.5 Εισαγωγικά.....	20

1.6	Κώδικες Δεοντολογίας	20
1.6.1	Γενικά	20
1.6.2	Διάρθρωση του Κώδικα Δεοντολογίας	21
1.6.3	Νομικές προεκτάσεις κατά το ελληνικό δίκαιο	25
1.7	Προγράμματα Εκπαίδευσης	27
1.7.1	Γενικά	27
1.7.2	Μέθοδοι εκπαίδευσης	28
1.7.3	Περιεχόμενο προγραμμάτων εκπαίδευσης	29
1.8	“Whistleblowing”	32
1.8.1	Έννοια	32
1.8.2	Νομοθετικό πλαίσιο	33
1.8.3	Κανάλια πληροφόρησης και υποβολής καταγγελιών	35
1.8.4	Προστασία προσωπικών δεδομένων	37
1.9	Αποτελεσματικότητα προγραμμάτων συμμόρφωσης	38
1.9.1	Γενικά	38
1.9.2	Αξιολόγηση αποτυχιών συμμόρφωσης	39
	Κανονιστική Συμμόρφωση και Εταιρική Διακυβέρνηση	41
1.10	Εισαγωγικά	41
1.11	Εταιρική Διακυβέρνηση	41
1.11.1	Έννοια	41
1.11.2	Σχέση Εταιρικής Διακυβέρνησης και Κανονιστικής Συμμόρφωσης	42
1.11.3	Εταιρική Διακυβέρνηση στην ελληνική έννομη τάξη	43
1.12	Εσωτερικός Έλεγχος	45
1.12.1	Έννοια	45
1.12.2	Σχέση με την Κανονιστική Συμμόρφωση	46
1.12.3	Εσωτερικός έλεγχος στην ελληνική έννομη τάξη	47

1.13	Χρηματοπιστωτικό σύστημα.....	48
1.13.1	Γενικά	48
1.13.2	Διεθνές πλαίσιο.....	49
1.13.3	Ελληνικό τραπεζικό σύστημα.....	51
1.14	Ασφαλιστική επιχείρηση.....	53
1.14.1	Γενικά	53
1.14.2	Φερεγγυότητα II (Solvency II)	54
1.14.3	Ελληνική νομοθεσία.....	56
	Υπεύθυνος (Κανονιστικής) Συμμόρφωσης	58
1.15	Εισαγωγικά.....	58
1.16	Ο ρόλος του Υπεύθυνου Συμμόρφωσης.....	60
1.16.1	Γενικά	60
1.16.2	Απαιτούμενες δεξιότητες.....	61
1.16.3	Προσωπική ευθύνη.....	64
1.17	Ο Δικηγόρος ως Υπεύθυνος Συμμόρφωσης	65
1.17.1	Γενικά	65
1.17.2	Ικανότητες	66
1.17.3	Εργαλεία και μέθοδοι για την υποβοήθηση του Δικηγόρου στο ρόλο του Υπεύθυνου Συμμόρφωσης.....	67
1.18	Επαγγελματικές Ενώσεις.....	70
	Συμπεράσματα.....	72
	Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	74
	Ελληνόγλωσσες.....	74
	Ξενόγλωσσες.....	76

Ακρωνύμια

ΑΕ Ανώνυμη Εταιρία

ΑΚ Αστικός Κώδικας

ΓΣ Γενική Συνέλευση

ΔΣ Διοικητικό Συμβούλιο

ΕΕ Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΚΕΔ Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης

ΕΠΕ Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης

ΗΠΑ Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

ΙΚΕ Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρία

ΚΠΔ Κώδικας Ποινικής Δικονομίας

Ν Νόμος

ΝΔ Νομοθετικό Διάταγμα

ΟΟΣΑ Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΠΔ/ΤΕ Πράξη Διοικητή Τράπεζας της Ελλάδος

ΠΚ Ποινικός Κώδικας

ΠΠρΑΘ Πολυμελές πρωτοδικείο Αθηνών

ΣΕΒ Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών

ΣΕΕ Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

ΣΕΚΑΣΕ Σύνδεσμος Επαγγελματιών Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ελλάδος

CFO Chief Financial Officer

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

ECEC European Ethics and Compliance Association

FCPA Foreign Corrupt Practices Act

ICA International Compliance Association

GRC Governance, Risk & Compliance

OCEG Open Compliance & Ethics Group

SCCE Society of Corporate Compliance and Ethics

SEC U.S. Securities and Exchange Commission

SOX Sarbanes–Oxley Act

USSCGM United States Federal Sentencing Guideline Manual

Εισαγωγή

Γενικά

Οι αυξημένες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, η πίεση από την κοινωνία για πιο ηθικές επιχειρήσεις και οι κίνδυνοι που καλούνται πλέον να αντιμετωπίσουν οι εταιρίες καθιστούν αναγκαία την καθιέρωση ενός συστήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Η Κανονιστική Συμμόρφωση απασχολεί όλο και περισσότερο τη σύγχρονη επιχείρηση καθώς τα σκάνδαλα του παρελθόντος οδηγούν σε αλλαγές όχι μόνο της νομοθεσίας αλλά και της ταυτότητας της ίδιας της επιχείρησης να αναγνωρίζεται ως πιο ηθική. Είναι σημαντικό λοιπόν να εξετάσουμε τον μηχανισμό της Κανονιστικής Συμμόρφωσης που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις νέες αυτές προκλήσεις.

Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια και η σημασία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή προκειμένου να εντοπιστούν τα αίτια που οδήγησαν στη γένεσή της, δίνεται ο ορισμός της και το πεδίο εφαρμογής καθώς και περιγράφονται οι βασικές της λειτουργίες για έναν οργανισμό. Επιπλέον εξετάζεται η σημασία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης για την επιχείρηση ως μέρος της στρατηγικής της και της διαχείρισης του κινδύνου καθώς και οι λόγοι που επηρεάζουν τη συμμόρφωση και οι τακτικές που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση για την προώθησή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζονται τα προγράμματα Κανονιστικής Συμμόρφωσης και των στοιχείων που τα απαρτίζουν. Συγκεκριμένα: α) οι Κώδικες Συμπεριφοράς και το περιεχόμενό τους, β) η εκπαίδευση του προσωπικού ως απαραίτητη προϋπόθεση για την κατανόηση και την εφαρμογή του προγράμματος αλλά και οι μέθοδοι παροχής εκπαίδευσης και γ) τα εσωτερικά συστήματα καταγγελίας (Whistleblowing) ως μέσα ελέγχου των παραβιάσεων και τα κύρια κανάλια υποβολής καταγγελιών που είναι διαθέσιμα για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον εξετάζεται η αξιολόγηση των προγραμμάτων Κανονιστικής Συμμόρφωσης ως μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η σχέση του μηχανισμού της Κανονιστικής Συμμόρφωσης με την Εταιρική Διακυβέρνηση. Παρουσιάζεται η έννοια της Εταιρικής διακυβέρνησης τόσο γενικά όσο και στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο με αναφορά στις διατάξεις που αφορούν στην Κανονιστική Συμμόρφωση στο πλαίσιο των εισηγμένων εταιριών αλλά και ειδικότερα στις διατάξεις που αφορούν στα πιστωτικά ιδρύματα και τις ασφαλιστικές εταιρίες. Επιπλέον εξετάζεται και η σχέση της Κανονιστικής Συμμόρφωσης με τον Εσωτερικό Έλεγχο ως μέρος του συστήματος της διακυβέρνησης των εταιριών. Και εδώ γίνεται ειδική αναφορά στην ελληνική έννομη τάξη.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται ο ρόλος του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Εξετάζεται η θέση του εντός της επιχείρησης, η αλληλεπίδραση του με άλλα διευθυντικά στελέχη καθώς και τα ιδιαίτερα προσόντα και δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης. Ειδική αναφορά γίνεται στον Δικηγόρο και τα προσόντα που κατέχει ή θα πρέπει να ενισχύσει ως υποψήφιος για μια τέτοια θέση καθώς και παρουσιάζονται κάποια εργαλεία και μέθοδοι για τη διεκπεραίωση των βασικών διαδικασιών για τον έλεγχο της συμμόρφωσης.

1. Κανονιστική Συμμόρφωση

1.1 Εισαγωγικά

1.1.1 Ιστορική αναδρομή

Η επιθυμία να ρυθμιστούν δεοντολογικές πρακτικές στη λειτουργία των επιχειρήσεων για την ενθάρρυνση της ηθικής συμπεριφοράς δεν είναι νέα και προέρχεται από τις ΗΠΑ. Η εποχή που ακολουθεί το σκάνδαλο Watergate τη δεκαετία του 1970 σηματοδοτείται από περιστατικά εταιρικής ανάρμοστης συμπεριφοράς που τραβούν την προσοχή του κοινού αλλά καταδεικνύουν στην ευρύτερη επιχειρηματική κοινότητα την αναγκαιότητα για κώδικες δεοντολογίας που θα καθορίζουν τα σχετικά ηθικά πρότυπα και τα πρότυπα συμπεριφοράς. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ (SEC) στα μέσα της δεκαετίας μετά από έρευνα σημαντικού αριθμού οργανώσεων αποκάλυψε το μέγεθος της διαφθοράς που αφορούσε σε αμφίβολες ή και παράνομες πληρωμές σε ξένους κυβερνητικούς αξιωματούχους και πολιτικούς, που κυμαίνονταν από δωροδοκία υψηλών ξένων αξιωματούχων για τη λήψη ευνοϊκών μέτρων από μια ξένη κυβέρνηση έως τη λεγόμενη διευκόλυνση πληρωμών προκειμένου κυβερνητικοί λειτουργοί να εκτελέσουν ορισμένα «καθήκοντα». Ο νόμος περί πρακτικών διαφθοράς σε ξένη χώρα του 1977 (The Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (FCPA)) σηματοδοτεί τις απαρχές των προγραμμάτων συμμόρφωσης στις ΗΠΑ. Ο νόμος έχει δύο κύριες διατάξεις, η πρώτη κατά της δωροδοκίας που καθιστά παράνομη την πληρωμή σε αλλοδαπούς αξιωματούχους με σκοπό τη διατήρηση της επιχείρησης και η δεύτερη που υποχρεώνει τους οργανισμούς που είναι καταχωρημένοι στις ΗΠΑ σε λογιστική διαφάνεια με την τήρηση βιβλίων που αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τις συναλλαγές αλλά και με τη διατήρηση ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικών λογιστικών ελέγχων. Η μείωση της φήμης λόγω της αυξανόμενης κριτικής του κοινού, των καταναλωτών αλλά και ομάδων συμφερόντων οδήγησε πολλούς οργανισμούς να αναπτύξουν κώδικες δεοντολογίας, να επαναπροσδιορίσουν τις αξίες και εν τέλει να παρουσιάσουν μια πιο ηθική εικόνα. (Wulf, 2012)

Μετά από αρκετά σκάνδαλα υψηλού προφίλ που ακολούθησαν, όπως της Enron και της Parmalat με υποθέσεις διαφθοράς και απάτης, το Ομοσπονδιακό Εγχειρίδιο Κατευθυντήριων Γραμμών Επιβολής Κυρώσεων (USSCGM) και ο νόμος Sarbanes–Oxley Act 2002 (SOX) επιβάλλουν τον διορισμό ανώτερων στελεχών ως υπεύθυνους για τη διασφάλιση της συνολικής συμμόρφωσης και

της ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Η επιρροή των διατάξεων αυτών ήταν παγκόσμια αφού αποτέλεσαν πρότυπο για τη νομοθεσία άλλων χωρών, άλλαξαν τις απαιτήσεις διεθνούς εμπορίου για πολυεθνικές που συναλλάσσονται με τις ΗΠΑ και χρησιμοποιήθηκαν ως κατευθυντήριες γραμμές από πολλές ευρωπαϊκές και ασιατικές εταιρίες. Μέχρι το 1999, σύμφωνα με το περιοδικό Fortune οι μισές από τις χίλιες εταιρίες της λίστας είχαν διορίσει ανώτερους αξιωματούχους για τη διαχείριση προγραμμάτων δεοντολογίας και συμμόρφωσης για την πρόληψη και τον εντοπισμό νομικών παραβιάσεων και τη διασφάλιση της ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς και ο αριθμός τους συνέχιζε να αυξάνεται. (de Klerk, 2021)

Όμως η παγκόσμια οικονομική κρίση, η χειρότερη της σύγχρονης εποχής, που εμφανίστηκε στα τέλη του 2007 στις Η.Π.Α έκανε εμφανές ότι το αγγλοαμερικανικό μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης μιας αυστηρής νομοθεσίας όπως ο νόμος Sarbanes–Oxley Act 2002 (SOX) απέιχε πολύ από το να είναι τέλειο μοντέλο και ειδικά για τον τραπεζικό τομέα και την αποτελεσματική εποπτεία αυτού (du Plessis et al., 2012). Στον απόηχο της κρίσης οι ρυθμιστικές αρχές αυξάνουν την επιρροή τους στην προσπάθεια μείωσης της εταιρικής απάτης και από την άλλη, οι επιχειρήσεις πασχίζουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των επενδυτών και να παραμείνουν ανταγωνιστικές υπό δύσκολες οικονομικές συνθήκες. Από τη μία προσπαθούν να μειώσουν τα κόστη και από την άλλη συνεχίζουν να αναζητούν ευκαιρίες σε αναδυόμενες αγορές και επενδύουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στο απαιτητικό αυτό περιβάλλον γίνεται σαφές ότι οι εταιρίες πρέπει να επικεντρωθούν στην πρόληψη της απάτης και γενικά να ενισχύσουν τα πρόγραμμα συμμόρφωσης. Οι εταιρίες του σήμερα και του μέλλοντος πρέπει να διασφαλίσουν ότι η εταιρική ακεραιότητα και η ηθική είναι πλέον κεντρικά στοιχεία της κουλτούρας τους. (Lucie Andreisonά, 2016)

1.1.2 Έννοια

Η έννοια της Κανονιστικής Συμμόρφωσης (Compliance) στη βάση της σημαίνει τη γνώση και την τήρηση όλων των σχετικών κανόνων δηλαδή των νόμων, των πολιτικών, των κανονισμών και των προτύπων εκ μέρους των επιχειρήσεων προκειμένου να συμμορφώνονται κάθε φορά με όλες τις ισχύουσες νομικές απαιτήσεις. Αφορά λοιπόν στην υποχρέωση τους να γνωρίζουν και να κατανοούν τους νόμους και τους εσωτερικούς κανόνες και να συμμορφώνονται με αυτούς. Η συμμόρφωση σε ένα τέτοιο οργανωμένο πλαίσιο διασφαλίζει ότι όλα τα άτομα γνωρίζουν τους κανόνες αυτούς εκ των προτέρων και τους ακολουθούν. Με την ευρύτερη έννοια ο όρος

Κανονιστική Συμμόρφωση περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από την αυστηρή συμμόρφωση, το στοιχείο αυτό της ηθικής. Ηθική στο επιχειρηματικό πλαίσιο σημαίνει τη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που βασίζεται στην ακεραιότητα, τις αξίες και την υπευθυνότητα. (Wulf, 2012)

Αν και η ηθική και η συμμόρφωση απέχουν εννοιολογικά, εντούτοις δεν είναι ασυμβίβαστες ή αμοιβαία αποκλειόμενες και μπορούν να προσθέτουν συμπληρωματική αξία η μία στην άλλη. Μια προσέγγιση συμμόρφωσης θα προωθήει την ουσιαστική διακυβέρνηση και τήρηση του νομικού και ρυθμιστικού πλαισίου, ενώ μια ηθική προσέγγιση την αυτορρύθμιση με βάση αξίες και ακεραιότητα. Ο συνδυασμός συμμόρφωσης και ηθικής είναι περίπλοκος και απαιτεί προσεκτικό έλεγχο προκειμένου να επιτευχθεί η ισορροπία μεταξύ του ελέγχου για την αποφυγή νομικών παραβάσεων και την προαγωγή μιας ηθικής κουλτούρας. (de Klerk, 2021) Προκειμένου να λειτουργήσει αυτός ο συνδυασμός απαιτείται συνεχής δέσμευση από τα ανώτερα στελέχη τόσο για συμμόρφωση αλλά και ηθική συμπεριφορά, δέσμευση που μεταφράζεται σε πρότυπα συμπεριφοράς. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αποδέχονται όλο και περισσότερο την άποψη ότι η ηθική πληρώνει, ότι η καλή φήμη της εταιρίας είναι τόσο πολύτιμη που τα πρότυπα συμπεριφοράς πρέπει να υπερβαίνουν την απλή συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Η ανώτατη διοίκηση και κυρίως ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι αυτοί που δίνουν τον ηθικό τόνο στην επιχείρηση. Η εταιρική κουλτούρα που βασίζεται στην ηθική συμπεριφορά και την ακεραιότητα στη διαχείριση, θέτει τα πρότυπα που καθορίζουν τι συμβαίνει στην πραγματικότητα δηλαδή ποιοι κανόνες τηρούνται, κάμπτονται ή αγνοούνται, πέρα από τις επίσημες επιταγές και πολιτικές. (Steinberg, 2011)

Το ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου εντάσσεται και λειτουργεί η Κανονιστική Συμμόρφωση (Compliance) είναι αυτό του λεγομένου GRC - (Corporate) Governance, Risk (Management) & Compliance. Το GRC αποτελεί μια ολοκληρωμένη, ολιστική προσέγγιση σε εταιρικό επίπεδο που έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίσει ότι οι εταιρίες δρουν κατά τρόπο ηθικό και συνεπή κατά την ανάληψη των κινδύνων και βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους μέσω των εσωτερικών κατευθυντήριων γραμμών που συντονίζουν τη στρατηγική, τις διαδικασίες, την τεχνολογία και τον ανθρώπινο παράγοντα. Το ακρωνύμιο GRC καθιερώθηκε το 2003 από τον OCEG (<https://www.ocge.org>), μη κερδοσκοπικό οργανισμό που στοχεύει να βοηθήσει τις εταιρίες να επιτύχουν αυτό που ονομάζουν «Principled Performance», ως μια συνοπτική αναφορά στις κρίσιμες δυνατότητες που πρέπει να συνδυαστούν για την επίτευξη του. Μεταξύ άλλων αφορά:

- στην κατανόηση και ιεράρχηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών

- στον προσανατολισμό και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων ανάλογα με τις αξίες και τους κινδύνους
- στη δράση εντός νομικών, συμβατικών, εσωτερικών, κοινωνικών και ηθικών ορίων
- στην αξιόπιστη και έγκαιρη πληροφόρηση των ενδιαφερομένων μερών
- στη μετρήσιμη απόδοση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος

Για την υλοποίηση του Principled Performance» προτείνεται η υιοθέτηση του «GRC Capability Model» που περιγράφει βασικά στοιχεία και πρακτικές υλοποίησης και διαχείρισης του GRC. Μια δραστηριότητα GRC περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες και δραστηριότητες που συμβάλλουν στο σύστημα ή αποτελούν μέρος του συστήματος. (Karlin, 2016)

Όσον αφορά στα επιμέρους στοιχεία του GRC συνοπτικά, ο όρος εταιρική διακυβέρνηση (Corporate Governance) αναφέρεται βασικά στο διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρίας, αλλά χρησιμοποιείται επίσης για να συμπεριλάβει μια σειρά από ενέργειες κατά τη διοίκηση μιας εταιρίας, από ανώτερα επίπεδα και κάτω σε όλα τα διοικητικά κλιμάκια, ενώ ο όρος διαχείριση κινδύνου (Risk Management) χρησιμοποιείται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, από μια απλή αξιολόγηση κινδύνου σε μια ολοκληρωμένη διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου. Ενώ τα στοιχεία του GRC αφορούν στους στρατηγικούς και άλλους επιχειρηματικούς στόχους μιας εταιρίας, αφορούν επίσης δραστηριότητες και διαδικασίες σε διαφορετικά επίπεδα ενός οργανισμού. Μεταξύ των στοιχείων του GRC υπάρχει και σημαντική επικάλυψη, καθώς για παράδειγμα η διαχείριση κινδύνου μπορεί και πρέπει να έχει σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση της συμμόρφωσης αλλά και άλλης κατηγορίας στόχων μιας εταιρίας.

1.1.3 Πεδίο εφαρμογής

Δεδομένου ότι η Κανονιστική Συμμόρφωση διασφαλίζει την εναρμόνιση μιας επιχείρησης με τους ισχύοντες κανόνες δικαίου γενικά, αντιλαμβανόμαστε ότι το πεδίο εφαρμογής είναι ευρύ και αφορά σε όλα τα ζητήματα που τίθενται εντός της επιχείρησης. Αφορά στο πλαίσιο όλων των νομικών δεσμεύσεων και πολιτικών, δηλαδή νόμων, εσωτερικών κανονισμών, προτύπων, συμβάσεων αλλά και προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) σε όλους τους τομείς. Ενδεικτικά παρακάτω οι κύριες περιοχές εφαρμογής για μια επιχείρηση:

- Δίκαιο ανταγωνισμού
- Κεφαλαιαγορά και εταιρικό δίκαιο

- Περιβάλλον, υγεία και ασφάλεια
- Εργατικό δίκαιο και ανθρώπινα δικαιώματα
- Προστασία προσωπικών δεδομένων
- Οικονομικές και λογιστικές εκθέσεις
- Φόροι
- Τελωνειακή νομοθεσία και διαχείριση εξαγωγών
- "Ξέπλυμα" χρήματος, απάτη, διαφθορά
- Διαχείριση ποιότητας και ευθύνη προϊόντος
- Συμμόρφωση συνεργατών
- Σύγκρουση συμφερόντων
- Whistleblowing. (Γκιόκας & Ζιάκα, 2021)

Αν και πρωταρχικά συναντάμε την έννοια της Κανονιστικής Συμμόρφωση εντός της επιχείρησης, εντούτοις οι αρχές που τη διέπουν έχουν πεδίο εφαρμογής και στον δημόσιο τομέα. Σε κάθε οργανισμό, η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς και τις αρχές, κάτι που στο δημόσιο τομέα καθίσταται ιδιαίτερος σημαντικό δεδομένου ότι οι κυβερνήσεις και όλοι οι δημόσιοι φορείς λειτουργούν εντός αυστηρού κανονιστικού πλαισίου και ελέγχονται βάσει αυτού. Στην έννοια του δημοσίου τομέα μπορούμε να συμπεριλάβουμε διεθνείς οργανισμούς, εθνικές κυβερνήσεις, την περιφερειακή και τοπική διοίκηση και συναφείς κυβερνητικές οντότητες (π.χ. φορείς, συμβούλια, επιτροπές και επιχειρήσεις). Η συμμόρφωση για τη διοίκηση των φορέων του δημόσιου τομέα είναι μεγάλης σημασίας καθόσον α) είναι υπόλογες για τη λειτουργία σύμφωνα με το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο, κυρίως διότι μέσω της νομοθεσίας ελέγχεται η συγκέντρωση και η δαπάνη χρημάτων στο δημόσιο τομέα, β) είναι υπεύθυνες για τη δίκαιη παρουσίαση των πληροφοριών στις οικονομικές εκθέσεις και την αποτελεσματική χρήση των πόρων για την επίτευξη συμφωνημένων στόχων και γ) είναι υπεύθυνες για την αξιολόγηση υπηρεσιών που θα εξαρτάται από εάν τηρούνται συγκεκριμένες απαιτήσεις. ("Auditing For Compliance with Authorities — A Public Sector Perspective", 1994)

1.2 Μηχανισμός λειτουργίας

1.2.1 Σύστημα εσωτερικών δικλίδων

Η Κανονιστική Συμμόρφωση αποτελεί μέρος του «συστήματος εσωτερικών δικλίδων», εργαλείο που σχεδιάζεται και τίθεται σε εφαρμογή από τη Διοίκηση με σκοπό την επίτευξη τριών στόχων: α) την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών β) την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και γ) τη συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους κανόνες. Αφορά όχι μόνο πολιτικές αλλά και μηχανισμούς και τον καθαυτό τρόπο οργάνωσης της ίδιας της επιχείρησης, την κουλτούρα της και διατρέχει το σύνολο των λειτουργιών της. Έχει δηλαδή ενσωματωθεί στην οργάνωση όλων των λειτουργιών της (π.χ. προμήθειες, πωλήσεις, παραγωγή, προσωπικό). Όσον αφορά στη δομή του συστήματος διακρίνονται πέντε στοιχεία:

α) Το περιβάλλον των δικλίδων (control environment). Δηλαδή το σύνολο των κανόνων συμπεριφοράς και λειτουργιών που η Διοίκηση θεωρεί σημαντικά. Δημιουργεί το όλο κλίμα, την κουλτούρα, τον τόνο από την κορυφή. Αφορά τη στάση της επιχείρησης και τη στήριξή της σε αξίες όπως ακεραιότητα αξιοκρατία, διαφάνεια, αλλά και τον τύπο οργάνωσης που ακολουθεί (π.χ. συγκεντρωτικός τύπος, αποκεντρωτική δομή). Για τη λειτουργία του συστήματος αυτού σημαντικό είναι να υπάρχει δέσμευση για την εφαρμογή στην πράξη, να μην δημιουργούνται κίνητρα μέσα στην επιχείρηση που να αντιστρατεύονται τους στόχους των δικλίδων, να διατηρείται η ουσιαστική πληροφόρηση μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου και της Επιτροπής Ελέγχου και να υπάρχει ουσιαστική άσκηση αρμοδιοτήτων.

(β) Η αξιολόγηση των κινδύνων και των επιπτώσεων τους. Μέσω του συστήματος αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν οι κίνδυνοι που απειλούν την πορεία της επιχείρησης και εμποδίζουν την επίτευξη των τριών στόχων που αναφέρθηκαν ανωτέρω και εν συνεχεία να εντοπιστούν τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπισή τους.

(γ) Δραστηριότητες δικλίδων. Περιλαμβάνει όλα τα μέτρα που παίρνει η Διοίκηση για να διασφαλίσει την εκτέλεση των αποφάσεών της συμπεριλαμβανομένης και της λειτουργίας των δικλίδων. Ένα σημαντικό κομμάτι αυτών των δικλίδων είναι η ανασκόπηση της πορείας και των επιδόσεων προκειμένου η Διοίκηση να παρακολουθεί την πορεία της επιχείρησης.

(δ) Πληροφόρηση. Πρόκειται για τη διαδικασία καταγραφής δεδομένων προς ενημέρωση των αρμοδίων προσώπων και για τη λήψη αποφάσεων. Μέσω της διαδικασίας αυτής καθίσταται δυνατός ο έλεγχος εκ των υστέρων των δεδομένων και των στοιχείων των συναλλαγών είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά. Επίσης διασφαλίζεται η λογοδοσία, η διαφάνεια και η αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων.

(ε) Επικοινωνία και παρακολούθηση. Το σύστημα των δικλίδων θα πρέπει να αξιολογείται περιοδικά για την αποτελεσματικότητα και την πληρότητά του και να ρυθμίζεται ανάλογα με τις ελλείψεις που εντοπίζονται και τις νέες εξελίξεις.

Ωστόσο, η συμμόρφωση της επιχείρησης δεν εξασφαλίζεται μόνο από το σύστημα των εσωτερικών δικλίδων. Η δέσμευση όλου του προσωπικού στη συμμόρφωση επιτυγχάνεται με τη διοχέτευση αυτής της φιλοσοφίας και την καθιέρωση της δέσμευσης αυτής ως πρότυπο εταιρικής κουλτούρας που ενισχύει την εταιρική ταυτότητα. Το πρότυπο αυτό εταιρικής κουλτούρας περιλαμβάνει τις αρχές και τις αξίες κάθε οργανισμού που προδιαγράφουν ένα σύννομο και ηθικό τρόπο λειτουργίας, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την πρόοδό του. Το πώς θα διαμορφωθεί, όμως, αυτό το πρότυπο δεν είναι αυστηρά καθορισμένο, αφού εξαρτάται από τις ειδικότερες συνθήκες κάθε επιχείρησης. (Καραμάνης, 2008)

Τα παραπάνω αποτελούν τα κοινά θεμελιώδη στοιχεία της συμμόρφωσης που κατά μια άλλη οπτική μπορούν να αποδοθούν ως το «σπίτι της συμμόρφωσης»: οι πολιτικές και οι κώδικες δεοντολογίας αποτελούν τη στέγη, η δομή του συστήματος συμμόρφωσης και οι διαδικασίες συμμόρφωσης αποτελούν τους πυλώνες, τα κίνητρα και οι κυρώσεις συμπληρώνουν το οικοδόμημα ενώ ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας και η συνεχής βελτίωση είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι. Εν τέλει ένα σύστημα διαχείρισης συμμόρφωσης θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στο μέγεθος και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. (Beglinger & Michel, 2014)

1.2.2 Επιμέρους λειτουργίες

Το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης ως μέρος του συστήματος ασφαλιστικών δικλίδων λειτουργεί εκ των προτέρων (*ex ante*), μέσω της παρακολούθησης του ισχύοντος κανονιστικού και θεσμικού πλαισίου και την αξιολόγηση του κινδύνου και συγκεκριμένα:

- Θεσπίζει τις πολιτικές και τους κανονισμούς της επιχείρησης που εξασφαλίζουν τη διαρκή

- συμμόρφωση σύμφωνα με τους επιχειρησιακούς στόχους και τις στρατηγικές,
- ενημερώνει για τις μεταβολές στο νομοθετικό πλαίσιο και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί αυτό να επηρεάσει τη λειτουργία του οργανισμού,
 - εκπονεί ετήσιο πλάνο εργασιών, (annual compliance plan) για την έγκαιρη και διαρκή συμμόρφωση προς το εκάστοτε ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο,
 - παρέχει οδηγίες, συμβουλές και προτάσεις στη Διοίκηση και τις άλλες διευθύνσεις, για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων συμμόρφωσης και τη μείωση των κινδύνων που προκύπτουν από τη μη συμμόρφωση,
 - εντοπίζει τις περιοχές υψηλότερου κινδύνου συμμόρφωσης και προτείνει τα κατάλληλα μέσα για τη μείωση σε αποδεκτά επίπεδα,
 - υποβάλλει αναφορές και εκθέσεις είτε στη διοίκηση είτε στο μηχανισμό εσωτερικού ελέγχου,
 - σχεδιάζει τα κατάλληλα συστήματα ελέγχου για την πρόληψη των προβλημάτων συμμόρφωσης και συντονίζει τους διαχειριστές των διαφόρων τμημάτων για την ανίχνευση ενδεχόμενων κινδύνων,
 - διασφαλίζει την τήρηση των προθεσμιών που τίθενται εκ του νόμου ώστε να μην υπάρξει ευθύνη της επιχείρησης,
 - μεριμνά για τη διαρκή ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού προκειμένου να γνωρίζει τους κινδύνους και πώς να τους διαχειρίζεται,
 - συμβουλεύει για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (ιδιαίτερα σημαντικό για τα πιστωτικά, ασφαλιστικά και επενδυτικά ιδρύματα) καθώς και νέες επιχειρηματικές κινήσεις όπως εξαγορές και συγχωνεύσεις,
 - είναι αρμόδια για τη διαχείριση περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων,

Σχετικά με τη λειτουργία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης προκύπτει λοιπόν ότι σκοπός της είναι η παρακολούθηση και όχι ο έλεγχος, που εξ ορισμού λειτουργεί εκ των υστέρων. Για να επιτύχει η ομάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης τον σκοπό της και να λειτουργεί αποτελεσματικά θα πρέπει να αναφέρεται απευθείας στην ανώτατη διοίκηση και να συνεργάζεται συστηματικά με τις άλλες μονάδες της επιχείρησης ειδικά του εσωτερικού ελέγχου, από την οποία θα ελέγχεται μόνο ως από προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της, όχι όμως για το περιεχόμενο των αποφάσεων της και των συμβουλών που έχει παράσχει. Η Κανονιστική Συμμόρφωση αποτελεί ασπίδα προστασίας για τη φήμη και το «brand name» της επιχείρησης και για αυτό κρίνεται απαραίτητη η επένδυση σε αυτή για την αποφυγή σοβαρών κινδύνων για την επιχείρηση. Οι

διοικήσεις λοιπόν οφείλουν να αντιλαμβάνονται ότι η συμβολή της κανονιστικής συμμόρφωσης, είναι πολύ βασική στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. (Στεφανίδης, 2008; Χρυσάνθης, 2006)

1.3 Η σημασία της συμμόρφωσης για την επιχείρηση

1.3.1 Γενικά

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον έτσι όπως έχει διαμορφωθεί με τις αυξημένες νομικές και κοινωνικές απαιτήσεις για τις εταιρίες, η λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης συμμόρφωσης φαίνεται πιο απαραίτητη από ποτέ. Μπορεί να φαντάζει για κάποιους ως αναγκαίο κακό και συνεπάγεται ένα σημαντικό κόστος για την επιχείρηση, όμως μακροπρόθεσμα η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού προγράμματος συμμόρφωσης έχει αδιαμφισβήτητα οφέλη. Μέσω της κατανόησης των συνεχώς διευρυνόμενων νομικών υποχρεώσεων αναγνωρίζονται οι τάσεις της αγοράς και ευθυγραμμίζονται οι στρατηγικές με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς και του κέρδους. Επιπλέον με την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στόχων και τη δημιουργία προγραμμάτων συμμόρφωσης, η ευθύνη και η λογοδοσία τοποθετούνται εκεί που λειτουργούν καλύτερα, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα, προστατεύεται η φήμη, μειώνεται το νομικό κόστος από κυρώσεις (π.χ. πρόστιμα) αλλά και από ενδεχόμενη προσωπική ευθύνη. Η εταιρική κουλτούρα που βασίζεται στην ακεραιότητα και την ηθική είναι αρωγός στην επιτυχία μιας εταιρίας, αφού αυτές οι επιχειρήσεις προσελκύουν τους καλύτερους πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδότες και εταίρους. (Steinberg, 2011) Η Κανονιστική Συμμόρφωση αποβλέπει συνολικά στη βελτίωση της εταιρικής διαφάνειας και της ακρίβειας στην τήρηση των λογιστικών κανόνων και του νομικού πλαισίου μέσω εταιρικών, πραγματικών και νομικών υποχρεώσεων, παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την ακρίβεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της, τη δυνατότητά της να προστατεύει την περιουσία της και εν τέλει τη βιωσιμότητά της. Η δε «ποιότητα» και «ποσότητα» της εταιρικής συμμόρφωσης θεωρείται ποιοτικό χαρακτηριστικό που εξετάζεται επισταμένως από τους επενδυτές στις τραπεζικές αγορές και τις αγορές κεφαλαίου. (Γκουτζίνης & Χειμώνα, 2017)

1.3.2 Μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης

Η στρατηγική ενός οργανισμού μπορεί να συνοψιστεί σε μια δήλωση στρατηγικής (strategy statement) που περιλαμβάνει τους βασικούς στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός αλλά και την αποστολή και το όραμα του, το φάσμα των δραστηριοτήτων του και τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που διαθέτει για την υλοποίηση τη στρατηγικής του. Η ικανότητα ανάπτυξης μίας ξεκάθαρης δήλωσης στρατηγικής υποδηλώνει τη διοικητική επάρκεια ενός οργανισμού και ως εκ τούτου αποτελεί χρήσιμο και απαραίτητο εργαλείο όπως για παράδειγμα να πειστούν οι επενδυτές και οι υποψήφιοι δανειστές. Βασικοί παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της στρατηγική θέσης (strategic position) μιας επιχείρησης εκτός από το εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες, απειλές) και τις στρατηγικές ικανότητες, δηλαδή τους πόρους και τις δεξιότητες του οργανισμού (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα), αποτελούν ο σκοπός και η κουλτούρα του οργανισμού. Ο σκοπός συνδέεται αφενός με την εταιρική διακυβέρνηση που αναδεικνύεται πολύ σημαντική, καθόσον μέσω αυτής διασφαλίζεται η ταύτιση ανάμεσα στις πράξεις των στελεχών και τον συμφωνούμενο σκοπό αλλά και με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την ηθική και κατ' επέκταση τη λογοδοσία. Ο σκοπός και η ηθική είναι με τη σειρά τους έννοιες στενά συνδεδεμένες με την οργανωτική κουλτούρα και η εναρμόνιση της επιθυμητής στρατηγικής στην οργανωτική κουλτούρα είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για έναν οργανισμό. (Μυλώνη, 2016). Οι εταιρίες βελτιστοποιούν την οικονομική τους επιτυχία και βιωσιμότητα όταν οι επιχειρηματικές τους δραστηριότητες ικανοποιούν όχι μόνο τα συμφέροντα των σχετικών ενδιαφερομένων (όπως οι εργαζόμενοι, πελάτες, επενδυτές, προμηθευτές κ.λπ.) αλλά και τα συμφέροντα της κοινωνίας συνολικά. (Wulf, 2012)

Αν και οι επιχειρήσεις επιθυμούν να υπακούσουν στις επιταγές συμμόρφωσης εντούτοις δεν είναι απαραίτητα σε θέση να το κάνουν. Ο βαθμός της συμμόρφωσης είναι ανάλογος με την ικανότητα τους για συμμόρφωση, η οποία εξαρτάται από τις γνώσεις των κανόνων, τα οικονομικά και τα τεχνολογικά μέσα αλλά και την αφοσίωση τους σε μια κουλτούρα συμμόρφωσης καθώς και τα κίνητρα για συμμόρφωση. Οι επιταγές συμμόρφωσης περιλαμβάνουν όλες τις νομικές επιταγές αλλά και τις αυτοεπιβαλλόμενες δεσμεύσεις που επιλέγονται από μια επιχείρηση για στρατηγικό ή επιχειρησιακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως η δήλωση αποστολής, τα πρότυπα (ποιοτικά ή τεχνικά), οι κατευθυντήριες γραμμές, οι πολιτικές, οι βέλτιστες πρακτικές, οι στρατηγικές κ.λπ. (Doyle, 2007)

Αλλά και η συμμόρφωση με τους κανόνες καθαυτούς, ιδίως αυτούς για την προστασία του ανταγωνισμού, πέρα από νομική υποχρέωση αποτελεί και κουλτούρα που μπορεί να επηρεάσει θετικά την επιχείρηση. Η εξισορρόπηση των βιώσιμων προσπαθειών για τήρηση των κανόνων με τη συνολική ανάγκη μείωσης του κόστους μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά εφικτή και δύναται να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια σειρά από πλεονεκτήματα όπως:

- Να μειώνει τον κίνδυνο βλάβης της φήμης
- Να δείχνει ως μια προοδευτική και ηθική επιχείρηση
- Να βελτιώνει τις εσωτερικές διαδικασίες και να τις καθιστά πιο ασφαλείς
- Να προσελκύει ηθικά συνειδητοποιημένους καταναλωτές και επενδυτές
- Να προσελκύει και να διατηρεί ταλέντα ηθικά συνειδητοποιημένα
- Να μειώνει τον κίνδυνο επιβολής προστίμων και να της αναγνωρίζονται ελαφρυντικές περιστάσεις κατά τον καθορισμό του προστίμου
- Να μειώνει το νομικό κόστος

Κάθε καλό πρόγραμμα συμμόρφωσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τις βασικές νομικές ευθύνες της διοίκησης για την εποπτεία και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία, συμπεριλαμβανομένων των αντιμονοπωλιακών κανόνων. Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι παραβάσεις της νομοθεσίας προλαμβάνονται ή ανακαλύπτονται και αποκαθίστανται αρκετά έγκαιρα, ώστε η εταιρία να αποφύγει διοικητικές και αστικές ευθύνες, παρατεταμένες διαδικασίες και υψηλά δικαστικά έξοδα, αυξάνοντας έτσι το ανταγωνισμό πλεονέκτημα. Επιπλέον, η συμμόρφωση έχει αναχθεί σε απαίτηση κατά τις συναλλαγές με προμηθευτές και πελάτες σε πολλές χώρες, οπότε είναι απαραίτητο για τις εταιρίες να πληρούν τις σχετικές προϋποθέσεις. Οι άμεσες συνέπειες της μη συμμόρφωσης, όπως οι βαριές κυρώσεις, η βλάβη της φήμης και η απώλεια πελατών είναι σοβαρές. Ειδικά ως προς τη δέσμευση για συμμόρφωση με την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, εμπνέει επίσης εμπιστοσύνη από τους πελάτες και καταναλωτές στο σύνολό τους. Μια αντιμονοπωλιακή παραβίαση (π.χ. καρτέλ) αμφισβητεί την ηθική και το επιχειρηματικό μοντέλο της εμπλεκόμενης εταιρίας, και ο δυνητικός οικονομικός αντίκτυπος που προέρχεται από τη ζημιά στη φήμη μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερος από τον κίνδυνο μιας ποινής. (*Business Compliance with Competition Rules.*, 2021)

Μέσω της Κανονιστικής Συμμόρφωσης διασφαλίζεται λοιπόν ότι οι δραστηριότητες της επιχείρησης συμμορφώνονται με τη νομοθεσία και τους κανόνες και ότι τα συμφέροντα όλων προστατεύονται αλλά και διαφυλάσσεται η επιχείρηση από συμπεριφορές που μπορούν να

επηρεάσουν αρνητικά τις δραστηριότητες και τη φήμη της. Από τη μία δηλαδή αποτελεί διαδικασία διαχείρισης κινδύνου που έχει σχεδιαστεί για να διατηρεί την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της σε συμμόρφωση με τους κανονισμούς αλλά εκτός από το ρυθμιστικό χαρακτήρα μπορεί και θα πρέπει να επηρεάζει θετικά τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τη φήμη της επιχείρησης. Ακόμα και όταν οι ελλείψεις που αντιμετωπίζονται είναι σημαντικές, υπάρχει μια ευκαιρία για την επιχείρηση για αντιμετώπισή τους μέσω των πολιτικών και των διαδικασιών συμμόρφωσης, ώστε να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα τη βιωσιμότητά της. Η επιτυχία στην προληπτική διαχείριση κινδύνου συμμόρφωσης είναι αυτή που μπορεί να δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Rathz, 2009)

1.3.3 Εργαλείο αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνου

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω βασικό στοιχείο της Κανονιστικής Συμμόρφωσης είναι η αξιολόγηση των κινδύνων και των επιπτώσεων τους. Στη βάση του GRC είναι η υιοθέτηση μιας προσέγγισης συμμόρφωσης με βάση τον κίνδυνο, όπου οι πόροι κατανέμονται στους τομείς που χρειάζονται περισσότερο με βάση τα επίπεδα κινδύνου. Οι απαιτήσεις συμμόρφωσης προέρχονται από πολλές πηγές, νομικές και μη. Στις νομικές συγκαταλέγονται οι νόμοι, οι κανονισμοί, οι συμβάσεις και οι δικαστικές αποφάσεις, ενώ οι μη νομικές πηγές μπορούν να θεωρηθούν τα βιομηχανικά και οργανωτικά πρότυπα, οι κώδικες και οι αρχές χρηστής διακυβέρνησης και οι γενικώς αποδεκτές και ηθικές αρχές και πρότυπα. Περαιτέρω διακρίνουμε τον κίνδυνο σε νομικό κίνδυνο, που προκύπτει δηλαδή από ένα σύνολο γεγονότων που αξιολογούνται βάσει ενός συνόλου νομικών κανόνων και σε κίνδυνο συμμόρφωσης που προκύπτει από αδυναμία συμμόρφωσης με νόμους, κανονισμούς, κανόνες, σχετικά πρότυπα οργάνωσης αυτορρύθμισης και ισχύοντες κώδικες συμπεριφοράς. Ο κίνδυνος που προκύπτει από τη μη τήρηση των απαιτήσεων του νόμου εμφανίζεται και στις δυο κατηγορίες και υπάρχει επικάλυψη ως προς αυτό αλλά όχι ταύτιση. Στους νομικούς κινδύνους μπορούμε να συμπεριλάβουμε τη νομική αβεβαιότητα, δηλαδή την έκθεση σε νέους νόμους, δυσμενή ερμηνεία και/ή μη εκτελεστικότητα συμβατικών διατάξεων και αλλαγές στις ερμηνείες των υφιστάμενων νόμων, που δεν εντάσσονται στον κίνδυνο συμμόρφωσης, ενώ στον κίνδυνο μη συμμόρφωσης όπως αναφέραμε εντάσσονται και μη νομικές πηγές. Στο πλαίσιο της συμμόρφωσης, η ταυτοποίηση του κινδύνου περιλαμβάνει την εξέταση του τρόπου με τον οποίο μια απαίτηση συμμόρφωσης (υποχρέωση ή απαγόρευση) μπορεί να οδηγήσει σε κίνδυνο. Η μη σωστή εξέταση των κινδύνων μπορεί να οδηγήσει σε επιλογή ακατάλληλων

μέτρων συμμόρφωσης και αναποτελεσματικά ρυθμιστικά αποτελέσματα. Στο πλαίσιο της συμμόρφωσης, ο προσδιορισμός του κινδύνου μπορεί να επικεντρωθεί στις απαιτήσεις συμμόρφωσης καθαυτές και στο τι μπορεί να τις αμφισβητήσει ή στον εντοπισμό γεγονότων και στην αξιολόγησή τους ως επιπτώσεων μη συμμόρφωσης. Δεδομένου ότι η μη συμμόρφωση περιλαμβάνει απαιτήσεις και γεγονότα και οι δύο οι προσεγγίσεις είναι σημαντικές. (Esayas & Mahler, 2015)

Καίριας σημασίας για την επιχείρηση είναι ο κίνδυνος που αφορά στην προσωπική ευθύνη της διοίκησης αστική και ποινική, είτε έναντι της εταιρίας (εσωτερική) είτε έναντι τρίτων (εξωτερική). Στα καθήκοντα λοιπόν των εταιρικών διοικητών εμπεριέχεται η άσκηση και ευθύνη άσκησης επαρκούς εποπτείας και ελέγχου εκ μέρους της διοίκησης συνολικά αλλά και των συμπεριφορών και επιδόσεων σε κρίσιμους τομείς καλλιεργώντας έτσι την ανάπτυξη μιας κουλτούρας της εσωτερικής και εξωτερικής νομιμότητας. (Οικονόμου, 2017). Η τήρηση κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς αναδεικνύεται σε κάτι περισσότερο από απλή γραφειοκρατία λειτουργώντας ως δικλείδα ασφάλειας όχι μόνο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και ως ασπίδα προστασίας έναντι αξιώσεων. (Ματθαίου, 2008) Το είδος και η έκταση της ευθύνης της διοίκησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής: α) τήρηση του νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων των εταίρων και των μετόχων, β) επιμελής διαχείριση προς το συμφέρον της εταιρίας (καθήκον επιμέλειας, «duty of care») και γ) τήρηση πίστης απέναντι στην εταιρία («duty of loyalty») στην οποία εμπίπτει η αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων και η εχεμύθεια.

Ειδικότερα κατά το ελληνικό δίκαιο, σε σχέση με την εσωτερική ευθύνη κατά το γενικό κανόνα της ευθύνης των διοικούντων των ΑΕ, τα διοικούντα πρόσωπα ευθύνονται μόνο έναντι της Εταιρίας για την (έμμεση) ζημία που αυτή υφίσταται λόγω πράξης ή παράλειψης που συνιστά παράβαση των καθηκόντων τους. Όσον δε αφορά στις ΙΚΕ και τις ΕΠΕ, οι διοικούντες ευθύνονται έναντι της εταιρίας για παραβάσεις της σχετικής νομοθεσίας, του καταστατικού και των αποφάσεων των εταίρων, καθώς και για κάθε διαχειριστικό πταίσμα. Σε κάθε περίπτωση, προϋπόθεση για την ύπαρξη ευθύνης είναι η ύπαρξη πταίσματος και συνεπώς υπαιτιότητας. Ο βαθμός ευθύνης κρίνεται πρωτίστως αντικειμενικά. Σε περίπτωση που η ζημία προέρχεται από κοινή πράξη περισσότερων ή αν για την ίδια ζημία ευθύνονται παράλληλα περισσότεροι, η ευθύνη είναι εις ολόκληρον και το μερίδιο αυτής κατανέμεται ανάλογα με το βαθμό υπαιτιότητας, τη βαρύτητα της πράξης και την κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διοικούντων (Ν. 4548/2018, ΠΠρΑθ 4108/2019). Ωστόσο, ευθύνη δεν υφίσταται αν οι διοικούντες αποδείξουν ότι κατέβαλαν κατά την

άσκηση των καθηκόντων τους την επιμέλεια του συνετού επιχειρηματία που δραστηριοποιείται σε παρόμοιες συνθήκες (business judgment rule), δηλαδή εφόσον στηρίζονται σε σύννομη απόφαση της γενικής συνέλευσης ή αφορούν εύλογη επιχειρηματική απόφαση για εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος που λήφθηκε σύμφωνα με την καλή πίστη και επαρκή για τις συγκεκριμένες συνθήκες πληροφόρηση. Η δε επιμέλεια αυτή κρίνεται ad hoc ανάλογα της ιδιότητας και των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί. Ως προς την εξωτερική ευθύνη. Η ευθύνη των διοικούντων έναντι τρίτων κρίνεται με βάση τις γενικές διατάξεις (ΑΚ 914, 919, 281) και μπορεί να συνίσταται σε ευθύνη λόγω αδικοπραξίας λόγω παράνομης πράξης ή παράλειψης η οποία βρίσκεται σε άμεσο αιτιώδη σύνδεσμο με τη ζημία που υπέστη ο τρίτος (προμηθευτές της εταιρίας, εργαζόμενοι, το Δημόσιο αλλά και οι μέτοχοι/εταίροι) συμπεριλαμβανομένης της ηθικής βλάβης. Ο παθών μπορεί να απευθύνει αξιώσεις και κατά των διοικούντων αλλά και κατά της εταιρίας, καθώς σε κάθε περίπτωση ο παραλήπτης των υποχρεώσεων είναι η εταιρία. Σχετικά με τις ποινικές ευθύνες των διοικούντων, ξεχωρίζουμε ιδιαίτερα τις κάτωθι περιπτώσεις: η εν γνώσει σύνταξη ή έγκριση ανακριβών ή παραπλανητικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων ή ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων ή σύνταξη κατά παράβαση του νόμου ως προς το περιεχόμενό τους, η παράλειψη σύνταξης ή εκπρόθεσμη σύνταξη ετησίων χρηματοοικονομικών καταστάσεων ή ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, η σύναψη για λογαριασμό της εταιρίας σύμβασης με συνδεδεμένο μέρος χωρίς τη χορήγηση της απαραίτητης άδειας από το ΔΣ ή τη ΓΣ για τις ΑΕ. Πέραν των ανωτέρω, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι υπάρχουν παράλληλες ποινικές διατάξεις και σε άλλους νόμους (π.χ. για την κατάχρηση της αγοράς, τη μόλυνση του περιβάλλοντος) ενώ συγχρόνως μπορεί να τύχουν εφαρμογής διατάξεις του Ποινικού Κώδικα (π.χ. δωροδοκία). (Σκολαρίκου, 2021)

1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμόρφωση

1.4.1 Γενικά

Η συμμόρφωση αν και απασχολεί έντονα τον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, εντούτοις είναι μια έννοια που εμφανίζεται εδώ και αιώνες. Ήδη από τον 17^ο αι. ο φιλόσοφος Thomas Hobbes θίγει το λεπτό ζήτημα του προβλήματος συμμόρφωσης διαπιστώνοντας ότι η συμμόρφωση με ένα συμβόλαιο μπορεί να είναι καλύτερη για το σύνολο και προς το συμφέρον του ατόμου αλλά μπορεί

κάλλιστα να μην είναι προς το συμφέρον του ατόμου να συμμορφωθεί πραγματικά με αυτό. Ακολουθώντας αυτή τη λογική σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, να μην η συμμόρφωση με τους κανόνες μπορεί να είναι προς το συμφέρον του οργανισμού στο σύνολό του, αλλά μπορεί να μην οδηγούμαστε σε βέλτιστα αποτελέσματα εξαιτίας της προοπτικής των συμμορφούμενων ατόμων, έργων και τμημάτων. Για αυτό καθίσταται απαραίτητο να παρακολουθείται ενεργά η συμμόρφωση τους. Η διαπίστωση αυτή δεν είναι μόνο φιλοσοφική, καθώς αρκετές μελέτες καταδεικνύουν ότι η μη συμμόρφωση σε οργανισμούς είναι ευρέως διαδεδομένη. Αυτό καθιστά τη συμμόρφωση στρατηγικό ζήτημα σήμερα, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη το υψηλό κόστος που πρέπει να πληρώσουν οι επιχειρήσεις για τη μη συμμόρφωσή τους. (Foorthuis & Bos, 2011)

1.4.2 Μοντέλα συμπεριφοράς

Στη βιβλιογραφία συναντάμε τη διάκριση μεταξύ δύο κατηγοριών, την ορθολογιστική και την κανονιστική προσέγγιση σχετικά με τη συμπεριφορά που σχετίζεται με τη συμμόρφωση και τα υποκείμενα κίνητρα όλων των φορέων (κρατών, επιχειρήσεων και ατόμων). Τα ορθολογιστικά μοντέλα επικεντρώνονται στον υπολογισμό των οφελών και του κόστους για την απόφαση για συμμόρφωση. Σε αυτή την περίπτωση τα κίνητρα και τα αντικίνητρα επηρεάζουν το αποτέλεσμα, επομένως η προσέγγιση που χρησιμοποιείται εδώ είναι η επιβολή (η ανεπιθύμητη συμπεριφορά αποτρέπεται με τιμωρία) και η ανταμοιβή. Από την άλλη τα κανονιστικά μοντέλα επικεντρώνονται στη συνεργασία και την υποστήριξη ως τρόπο τόνωσης της συμμόρφωσης. Αυτή η προσέγγιση είναι πιο διευρυμένη από την απλή εκτίμηση κόστους-οφέλους και επικεντρώνεται στις ενέργειες των ατόμων ανάλογα με την ταυτότητα, τους ρόλους, τις υποχρεώσεις και την εκτίμηση του τι θεωρείται κατάλληλη, δίκαιη και νόμιμη δράση. Εδώ οι θεσμοθετημένοι κανόνες και πρακτικές ακολουθούνται όταν συνδέουν συγκεκριμένες ταυτότητες με συγκεκριμένες καταστάσεις, εσωτερικεύονται και εκτιμώνται ως θεμιτές. Η συμμόρφωση δεν θα επιτυγχάνεται εάν οι κανόνες είναι διφορούμενοι, περίπλοκοι, συνεχώς μεταβαλλόμενοι, πολυάριθμοι και δυσπρόσιτοι ή όταν ελλείπουν οι ικανότητες και οι γνώσεις. Για αυτό η μη συμμόρφωση θα πρέπει να «διαχειρίζεται» αντί να επιβάλλονται κυρώσεις, κυρίως μέσα από την αύξηση της ικανότητας για συμμόρφωση. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συνεργασία, την παροχή υποστήριξης και την ενθάρρυνση της συζήτησης προκειμένου να καταστούν οι κανόνες σαφέστεροι και η δέσμευση σε αυτούς ευκολότερη. Τα ορθολογικά και κανονιστικά μοντέλα δεν αλληλοαποκλείονται αλλά αλληλοσυμπληρώνονται. Σε έναν οργανισμό μπορεί να συναντάμε τόσο περιπτώσεις μη συμμόρφωσης λόγω του ότι κάποια

πρότυπα απορρίπτονται για λογικούς λόγους, καθώς απαιτούν επιπλέον χρόνο ή προσπάθεια, ή μπορεί κάποιος να εκτιμούν την ταυτότητά τους ως «επαγγελματίες» ή τον ρόλο τους ως «διευθυντές». Οι δημόσιοι οργανισμοί δε μπορεί να αισθάνονται «υποχρεωμένοι» να μην ξοδεύουν άσκοπα τα χρήματα των φορολογουμένων.

Επιπλέον είναι σκόπιμο σε κάθε οργανισμό να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορετικές οργανωτικές μονάδες αλλά και τα μεμονωμένα μέλη, καθώς τα κίνητρα που σχετίζονται με τη συμμόρφωση μπορεί να διαφέρουν μεταξύ όλων αυτών των διαφορετικών παραγόντων. Μπορούμε να διακρίνουμε τρία εννοιολογικά επίπεδα. Στο πρώτο βρίσκεται η επιχείρησης στο σύνολό της. Εκεί βρίσκονται οι υπεύθυνοι χάραξης των εσωτερικών πολιτικών όπως αυτές καθορίζονται από υψηλότερα (εξωτερικά) επίπεδα με τη μορφή νόμων και βέλτιστων πρακτικών. Στο δεύτερο επίπεδο συναντάμε τμήματα και τις υπομονάδες αυτών, αλλά και προσωρινές δομές όπως τα προγράμματα με τα έργα και τις ομάδες. Συνήθως έχουν πιο τοπική εμβέλεια και μπορεί η πολιτική τους ατζέντα να μην ταυτίζεται απόλυτα με τις ευρύτερες πολιτικές της επιχείρησης. Το τρίτο επίπεδο είναι αυτό των μεμονωμένων ατόμων, τα οποία είτε αναμένεται να συμμορφώνονται ανεξάρτητα (π.χ. στην περίπτωση διαδικασιών ασφάλειας πληροφοριών) είτε ως μέλη ομάδας που καλείται να συμμορφωθεί (π.χ. στην περίπτωση έργου). Και στις δύο περιπτώσεις, οι αποφάσεις και η συμπεριφορά των ατόμων είναι καθοριστικοί παράγοντες για τη συμμόρφωση. (Foorthuis & Bos, 2011)

1.4.3 Τακτικές προώθησης της συμμόρφωσης

Εδώ είναι σημαντικό οι επικεφαλής για τη συμμόρφωση να έχουν τη σχετική εξουσία τόσο για την επιβράβευση αλλά και την τιμωρία. Σε σχέση με την τελευταία, η ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών που οδηγεί στη δημιουργία προτύπου και αποτρέπει την αυθαίρετη και ασυνεπή επιβολή κυρώσεων θα αυξάνει το επίπεδο της αντιληπτής δικαιοσύνης και συνέπειας των διαδικασιών, ενώ η διευκρίνιση των κανόνων και των συνθηκών θα αυξάνει την αντίληψη του «υποχρεωτικού» χαρακτήρα, σημαντικοί παράγοντες για την αύξηση της συμμόρφωσης. Περαιτέρω είναι σημαντικό ο οργανισμός να διαθέτει μια ξεκάθαρη κουλτούρα συμμόρφωσης, που θα διακρίνεται σε αυτή που διαμορφώνεται εσωτερικά με τις πολιτικές (σύστημα συμμόρφωσης) και την εξωτερικά καθορισμένη (π.χ. κοινωνικές αξίες). Ένας παράγοντας της μη συμμόρφωσης, μπορεί να είναι το υψηλό κόστος συμμόρφωσης, η έλλειψη τεχνικών γνώσεων ή οι περίπλοκοι και διφορούμενοι κανόνες, οπότε θα πρέπει να αναπτυχθεί μια νέα στρατηγική διαχείρισης συμμόρφωσης. Επίσης

μέσω της αξιολόγησης των διαδικασιών και των συστημάτων θα παρακολουθείται αν οι κανόνες τηρούνται πράγματι στην πράξη και θα προβαίνουν στη λήψη διορθωτικών μέτρων. Η προσφορά οικονομικών ανταμοιβών είναι ένα παράδειγμα τακτικής ανταμοιβής στο ατομικό επίπεδο, όπως η αύξηση μισθού, μπόνους, ρεπό, άδεια μετ'αποδοχών. Από την άλλη, δημιουργία κοινωνικών αντικινήτρων για το άτομο αποτελούν οι κυρώσεις όπως η επίπληξη, η αναστολή, η δυσμενής αναφορά και η συνακόλουθη απώλεια φήμης και θέσης. Ειδικά η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια αποδεδειγμένη και οικονομική τακτική διαχείρισης για τη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Μέσα από την αντικειμενική παρουσίαση της απόδοσης με έμφαση στο έργο και όχι στο πρόσωπο, είτε το άτομο ενθαρρύνεται ώστε να μειώσει τη διαφορά μεταξύ της απόδοσής του και του πρότυπου είτε κινητοποιείται εσωτερικά ώστε να «ανεβάσει τον πήχη». (Foorthis & Bos, 2011)

Προγράμματα Κανονιστικής Συμμόρφωσης

1.5 Εισαγωγικά

Η Κανονιστική Συμμόρφωση προϋποθέτει τη δημιουργία ενός προγράμματος εσωτερικού ελέγχου νομιμότητας και δεοντολογίας, που περιλαμβάνει κατάλληλα μέτρα τόσο αποτρεπτικά των παραβάσεων όσο και κατασταλτικά για την έγκαιρη ανίχνευση και αντιμετώπιση τους. Ένα τέτοιο πρόγραμμα μπορεί να λειτουργήσει υπό την καθιέρωση ενός επίσημου συστήματος πολιτικών εκτίμησης κινδύνων και λήψης μέτρων μείωσης αυτών καθώς και εσωτερικού ελέγχου που θα καθίστανται γνωστά εκ των προτέρων στο προσωπικό το οποίο και θα καλείται να συμμορφώνεται αντίστοιχα. (Σινανιώτη – Μαρούδη, 2021). Ένα τέτοιο σύστημα ελέγχου διαχείρισης στοχεύει σε αλλαγές συμπεριφοράς των εργαζομένων χρησιμοποιώντας ελέγχους δράσης, ελέγχους προσωπικού και κουλτούρας. Οι έλεγχοι δράσης περιλαμβάνουν κανόνες και διαδικασίες παρέχοντας συγκεκριμένη καθοδήγηση συμπεριφοράς, οι έλεγχοι προσωπικού ενισχύουν την κατανόηση των εργαζομένων για το τι αναμένεται από αυτούς από άποψη συμμόρφωσης ενώ οι έλεγχοι κουλτούρας αποτελούνται από τους κανόνες και τις αξίες που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού. Τα τρία βασικά στοιχεία των προγραμμάτων συμμόρφωσης είναι α) οι Κώδικες Δεοντολογίας που ορίζουν το πλαίσιο συμμόρφωσης της εταιρίας, β) η εκπαίδευση του προσωπικού που βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν αυτό το πλαίσιο στην καθημερινότητα τους και γ) τα συστήματα καταγγελίας (Whistleblowing), εργαλείο για τον εκ των υστέρων εντοπισμό των παραβιάσεων του Κώδικα. (Stöber et al., 2019)

1.6 Κώδικες Δεοντολογίας

1.6.1 Γενικά

Οι κανόνες και οι αξίες στις οποίες βασίζεται μια επιχείρηση μετουσιώνονται σε δεσμευτικές δηλώσεις μέσω Κωδίκων Δεοντολογίας (Κώδικας Συμπεριφοράς). Λόγω της σημασίας τους για την οργάνωση της επιχείρησης οι Κώδικες αυτοί εφαρμόζονται και ανεξάρτητα από το αν υπάρχει νομική απαίτηση και δεν αφορούν μόνο επιχειρήσεις αλλά και οργανισμούς όπως τον ΟΟΣΑ ή τα Ηνωμένα Έθνη. Ανάλογα με τη βιομηχανία, το μέγεθος και τα δημογραφικά στοιχεία ενός

οργανισμού, οι Κώδικες Συμπεριφοράς λαμβάνουν διαφορετικές μορφές και ποικίλλουν ως προς το περιεχόμενο. Στους Κώδικες περιγράφονται οι συμπεριφορές που αναμένεται να ακολουθήσουν όλα τα άτομα εντός της επιχείρησης (απαιτήσεις και απαγορεύσεις), οι διαδικασίες παροχής βοήθειας αλλά και καταγγελίας δυσλειτουργιών. Ο σκοπός των Κωδίκων είναι η υποστήριξη των εργαζομένων όλων των βαθμίδων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, για αυτό το περιεχόμενο τους πρέπει να είναι εύλογο, σαφές και κατανοητό για όλους. Μέσα από ενδεικτικά και ρεαλιστικά παραδείγματα οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εξοικειώνονται με τα διλήμματα που τυχόν θα αντιμετωπίσουν και θα είναι καλύτερα προετοιμασμένοι όταν αυτά προκύψουν. Για δε τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς οι Κώδικες είναι σημαντικοί για τη ρύθμιση ζητημάτων πολιτιστικής ποικιλομορφίας. (Wulf, 2012) Για τη λειτουργία του μηχανισμού συμμόρφωσης ενδείκνυται η έκδοση ενός εγχειριδίου Κανονιστικής Συμμόρφωσης είτε αυτοτελώς είτε ως μέρος του γενικού Κώδικα Δεοντολογίας που θα περιλαμβάνει όλα τα ζητήματα που άπτονται της Κανονιστικής Συμμόρφωσης και οφείλει να γνωρίζει όλο το προσωπικό του οργανισμού. (Τσεκρέκος & Μοιράγια, 2017)

1.6.2 Διάρθρωση του Κώδικα Δεοντολογίας

Ένας Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί το τυπικό σημείο εκκίνησης ενός προγράμματος συμμόρφωσης. Θέτει το ρυθμιστικό πλαίσιο και τις αξίες που σχετίζονται με θέματα συμμόρφωσης και ως εκ τούτου, παρέχει καθοδήγηση καθώς και προσδοκίες συμπεριφοράς. Ειδικότερα ένας γενικός Κώδικας Δεοντολογίας θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Δήλωση Σκοπού. Στην αρχή ενός Κώδικα δηλώνονται οι βασικές αξίες που αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση σε σχέση με την ακεραιότητα, την υπευθυνότητα και τη φήμη της.
- Δήλωση του Διοικητικού Συμβουλίου και της Ανώτατης Διοίκησης. Αποτελεί τον τόνο από την κορυφή. Τονίζει τη δέσμευση της επιχείρησης στις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που περιλαμβάνονται στο Κώδικα.
- Το Αντικείμενο του Εταιρικού Κώδικα Δεοντολογίας: Ένας ολοκληρωμένος Κώδικας που θα βοηθά το προσωπικό και θα στηρίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα βασικά στοιχεία που είναι σημαντικά για την επιχείρηση, όπως:
 - α) Σεβασμός και δίκαιη μεταχείριση. Ο σεβασμός οδηγεί στις καλές σχέσεις των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να υπάρχει σεβασμός μεταξύ όλων των εργαζομένων αλλά

και η επιχείρηση να δείχνει σεβασμό στα δικαιώματα των εργαζομένων και να προβαίνει στην επιλογή τους με αξιοκρατικά κριτήρια. Επιπλέον, θα πρέπει να δηλώνονται οι ηθικές ευθύνες που αναμένονται από τους εργαζόμενους, όπως το καθήκον πίστης και αφοσίωσης. Όλοι οι εργαζόμενοι, προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι αναμένεται να επιδείξουν δίκαιη μεταχείριση στην εργασία και να προσπαθούν να επιλύσουν οι ίδιοι τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία προτού γίνουν πραγματικά προβλήματα.

β) Παρενόχληση. Η επιχείρηση πρέπει να καθιστά σαφές ότι η παρενόχληση δεν απαγορεύεται μόνο από το νόμο, αλλά έχει και σημαντικές συνέπειες εντός της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η παρενόχληση αναφέρεται σε ένα ευρύ πεδίο μορφών συμπεριφοράς, συνιστάται στις επιχειρήσεις να δίνουν έναν σύντομο ορισμό του όρου «παρενόχληση» καθώς και τις πράξεις που περιλαμβάνει. Ως παρενόχληση ορίζεται η φυσική ή λεκτική συμπεριφορά που υποτιμά ή δείχνει εχθρότητα ή αποστροφή προς ένα άτομο που εκδηλώνεται για παράδειγμα με απειλές, εκφοβισμό, εχθρικές πράξεις, προσβλητικά αστεία και στερεότυπα είτε αυτοπροσώπως ή μέσω άλλων μέσων (π.χ. e-mail). Η σεξουαλική παρενόχληση ειδικότερα σημαίνει βλάβη στο θύμα με βάση το φύλο του και η πιο κοινή μορφή είναι αυτή που αναφέρεται ως «quid pro quo» παρενόχληση, με τον θύτη να εκμεταλλεύεται τη θέση ισχύος που κατέχει εντός της επιχείρησης.

γ) Διακρίσεις. Τόσο οι ΗΠΑ όσο και η Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν θεσπίσει διατάξεις κατά κάθε είδους διάκριση. Οι πιο συνήθεις τύποι είναι οι διακρίσεις εις βάρος ενός ατόμου με βάση το φύλο, τη φυλή, την ηλικία, την εθνική καταγωγή, τη θρησκεία αλλά και για λόγους αναπηρίας ή ακόμα και εγκυμοσύνης. Ειδικά σε πολυεθνικούς οργανισμούς που συγκεντρώνονται άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και εθνική καταγωγή, μπορεί η πλειονότητα των εργαζομένων να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αυτή τη διαφορετικότητα αλλά μερικές φορές συμβαίνει κάποιιοι να μη μπορούν ή να μη θέλουν. Για αυτές τις περιπτώσεις, οι οργανισμοί πρέπει να συμπεριλαμβάνουν ρήτρες για τις διακρίσεις στους Κώδικες Δεοντολογίας.

δ) Ποικιλομορφία. Ειδικά για τους πολυεθνικούς οργανισμούς που έχουν θυγατρικές σε όλο τον κόσμο είναι σημαντικό να συμπεριλάβουν μια ξεχωριστή ενότητα για τη διαφορετικότητα στους Κώδικες Δεοντολογίας που να εξετάζει τα ζητήματα που σχετίζονται με την πολιτιστική ποικιλομορφία προσεκτικά. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως για να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να πραγματοποιούν κέρδη πρέπει να γνωρίζουν τις εργασιακές πολιτικές και τις κουλτούρες

άλλων χωρών καθώς και να απασχολούν εγχώριο προσωπικό. Για τους οργανισμούς αυτούς ο σεβασμός και η αποδοχή της πολιτιστικής και εθνικής ποικιλομορφίας σε συνδυασμό με την ομαδική εργασία αποτελεί κεντρικό στόχο.

ε) Σύγκρουση συμφερόντων. Αποτελεί σημαντική ενότητα του Κώδικα και αφορά στην υποχρέωση όλων των υπαλλήλων να ενεργούν πάντα προς το συμφέρον του οργανισμού και να παραμερίζουν τα προσωπικά τους συμφέροντα. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να αποφεύγουν καταστάσεις όπου τα προσωπικά, κοινωνικά, οικονομικά ή πολιτικά τους συμφέροντα μπορούν να συγκρουστούν με τα συμφέροντα του οργανισμού. Οι περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων ή πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων πρέπει να αναφέρονται άμεσα στον υπεύθυνο ηθικής και συμμόρφωσης ή στον εκπρόσωπο ανθρώπινων πόρων ή οποιοδήποτε άλλο υπεύθυνο.

στ) Δωροδοκία και ακατάλληλες πληρωμές. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο πολλές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν πλεονεκτήματα προβαίνουν σε πληρωμές ή παροχές που δεν είναι συμβατές με τους ισχύοντες φορολογικούς κανονισμούς. Σύμφωνα με το νόμο περί πρακτικών διαφθοράς σε ξένη χώρα (FCPA) γίνεται διάκριση μεταξύ δωροδοκίας με την αυστηρή έννοια και το «λάδωμα» που αποτελεί κοινή πρακτική σε ορισμένες χώρες, ειδικά τις αναπτυσσόμενες, προκειμένου να επιταχυνθούν ορισμένες διαδικασίες. Σε κάθε περίπτωση οι πληρωμές πρέπει να είναι νόμιμες και εύλογες. Στον Κώδικα επομένως πρέπει γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ του τι είναι ανεκτό από τον οργανισμό και τι απαγορεύεται από το νόμο καθώς και να παρέχεται καθοδήγηση σε ασαφείς καταστάσεις.

ζ) Αντιμονοπωλιακή πολιτική. Σε πολλές χώρες ισχύει αντιμονοπωλιακή νομοθεσία ή νόμοι περί ανταγωνισμού που απαγορεύουν αθέμιτες επιχειρηματικές πρακτικές και συμφωνίες που υπονομεύουν τον ανταγωνισμό και το ελεύθερο εμπόριο. Η συμμόρφωση με τους αντιμονοπωλιακούς νόμους ή τους νόμους περί ανταγωνισμού, ειδικά για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες χώρες, είναι σημαντική καθώς οι παραβιάσεις έχουν πολύ σοβαρές συνέπειες για την επιχείρηση, όπως υψηλά πρόστιμα αλλά και ατομικά, αφού μπορεί να επισύρουν ποινές φυλάκισης.

η) Δώρα και ψυχαγωγία. Δεδομένου ότι σε πολλούς κλάδους είναι σύνηθες να προσφέρονται δώρα, ψυχαγωγία ή χάρες σε πελάτες αποτελεί πρόκληση για ένα Κώδικα Δεοντολογίας το να παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για τους εργαζόμενους και να διευκρινίζει τι από αυτά είναι ανεκτό ή ενθαρρύνεται ή απαγορεύεται αυστηρά, να

προσφέρουν και να λαμβάνουν. Ενώ σε ένα κυβερνητικό πλαίσιο για παράδειγμα όλα τα είδη «δώρων» απαγορεύονται, στο πλαίσιο μιας επιχείρησης και για ορισμένα τμήματα όπως το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, οι εργαζόμενοι είθισται να λαμβάνουν και να προσφέρουν δώρα ή να προσκαλούν πελάτες σε κάποια μορφή ψυχαγωγίας. Ενώ στη γραμμή παραγωγής οι εργαζόμενοι κατά κανόνα δεν λαμβάνουν τέτοια δώρα. Ωστόσο, μέσω του Κώδικα θα πρέπει να διευκρινίζεται σε όλους τους εργαζόμενους γιατί υπάρχουν αυτά τα «διπλά standards» προκειμένου αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις που θα μπορούσαν να καλλιεργήσουν τον φθόνο μεταξύ των υπαλλήλων.

θ) Εμπιστευτικότητα και προσωπικά δεδομένα. Όλα τα εσωτερικά έγγραφα και πληροφορίες είναι ιδιοκτησία του οργανισμού και επομένως εμπιστευτικά. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να χρησιμοποιούν κατάλληλα μέτρα για να διασφαλιστεί ότι οι προστατευόμενες και εμπιστευτικές πληροφορίες δεν καταλήγουν σε χέρια μη εξουσιοδοτημένων μερών, εσωτερικά ή εξωτερικά. Οι οργανισμοί έχουν επίσης νομική υποχρέωση αλλά και καθήκον να διαχειρίζονται τις προσωπικές πληροφορίες που σχετίζονται με τους υπαλλήλους τους με ασφάλεια. Οι πληροφορίες γενικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο για νόμιμους επιχειρηματικούς σκοπούς που εξειδικεύονται στην ισχύουσα νομοθεσία.

ι) Ευθύνη προϊόντος. Αφορά στις εταιρίες που παράγουν ένα φυσικό προϊόν και αναφέρεται στην ευθύνη όλων των μερών στην αλυσίδα εφοδιασμού του προϊόντος για ζημιές που προκαλούνται από αυτό το προϊόν.

- Κανάλια αναφοράς και προστασία καταγγελλόντων. Στον Κώδικα πρέπει να αναφέρονται λεπτομερώς όλα τα διαθέσιμα κανάλια για αναφορά περιστατικών και παροχή πληροφοριών (Whistleblowing). Οι οργανισμοί θα πρέπει να συμβουλεύουν τους υπαλλήλους που αντιλαμβάνονται παράνομες ή αμφισβητήσιμες δραστηριότητες ή έλλειψη συμμόρφωσης με τον Κώδικα να το αναφέρουν πρώτα στον προϊστάμενό τους ή στο τμήμα δεοντολογίας και συμμόρφωσης του οργανισμού είτε σε οποιοδήποτε άλλο αρμόδιο τμήμα (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό, νομικό, εσωτερικός έλεγχος). Θα πρέπει να γίνεται επίσης σαφές ότι οι εργαζόμενοι που αναφέρουν κακή συμπεριφορά δεν θα πρέπει να φοβούνται αντίποινα για τις υποψίες τους ακόμα κι αν αποδειχθούν αβάσιμες. Ωστόσο, στον Κώδικα θα πρέπει επίσης να περιγράφονται οι συνέπειες της εσκεμμένης παροχής ψευδών πληροφοριών. (Wulf, 2012)

Τίθεται, ωστόσο, το ερώτημα εάν οι Κώδικες από μόνοι τους είναι αποτελεσματικοί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς. Από τη μια πλευρά, μελέτες υποστηρίζουν τη θετική σχέση μεταξύ της ύπαρξης ενός Κώδικα και επιθυμητών αποτελεσμάτων όπως η ηθική στάση ή η μείωση της πίεσης για συμμετοχή σε ανήθικη συμπεριφορά, αφού λόγω του Κώδικα οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται περισσότερο τις ηθικά αμφισβητήσιμες και μη αποδεκτές επιχειρηματικές πρακτικές σε σχέση με εκείνους που εργάζονται σε επιχείρηση χωρίς Κώδικα. Από την άλλη πλευρά, αρκετές μελέτες υποδεικνύουν το αντίθετο για λόγους όπως η έλλειψη επικοινωνίας όταν οι Κώδικες απλά διανέμονται ως εγχειρίδια εργαζομένων ή λόγω της αρνητικής σχέσης του Κώδικα με τον προσωπικό ηθικό κώδικα. Γενικότερα οι μελέτες υποδηλώνουν πιο πολύπλοκους μηχανισμούς που καθορίζουν αν οι Κώδικες λειτουργούν ή όχι. Για παράδειγμα πολλές διαφορές στη λήψη ηθικών αποφάσεων οφείλονται σε δημογραφικά στοιχεία ή σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Όσον αφορά στις εταιρίες, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, τα στοιχεία των προγραμμάτων συμμόρφωσης που συμπληρώνουν τον Κώδικα και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως το αντιληπτό ηθικό κλίμα είναι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των Κωδίκων. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα των Κωδίκων ποικίλλει επειδή οι ίδιοι οι Κώδικες διαφέρουν σημαντικά ως προς τα θέματα και τον τόνο με τον οποίο είναι γραμμένοι ή τον σχεδιασμό. Ειδικά για το τελευταίο υπάρχουν πολλές συστάσεις σχετικά με τον τρόπο σχεδίασης ενός Κώδικα, όπως αν θα συμπεριλαμβάνει διευκρινιστικά παραδείγματα ή τη δήλωση από την ανώτατη διοίκηση ή την προσθήκη εσωτερικών καταγγελιών. Για την εταιρία που έχει τον ουσιαστικό έλεγχο στον σχεδιασμό του Κώδικα και του προγράμματος συμμόρφωσης, ο σχεδιασμός είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη για την αποτελεσματικότητα του Κώδικα καθώς αντιπροσωπεύει έναν προσιτό τρόπο για τη βελτίωση της συμμόρφωσης. (Stöber et al., 2019)

1.6.3 Νομικές προεκτάσεις κατά το ελληνικό δίκαιο

Ένας Κώδικας Δεοντολογίας ως ένα σύνολο κωδικοποιημένων δεσμευτικών κανόνων (προϊόν αυτοδέσμευσης) έχει κύριο σκοπό να κατευθύνει και να καθορίσει τη συμπεριφορά, δηλαδή τις πράξεις και ενδεχομένως τις ανοχές και παραλείψεις των στελεχών και των εργαζομένων στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Ο Κώδικας μπορεί να απευθύνεται πρωτίστως στο εσωτερικό της επιχείρησης, επιπλέον όμως δίνει το ευρύτερο στίγμα αυτής και πολλές φορές το πεδίο εφαρμογής του επεκτείνεται και στις σχέσεις της επιχείρησης με τρίτους ως συμβατική υποχρέωση. Αυτό

επιτυγχάνεται μέσω της ευθείας παραπομπής στο περιεχόμενο του Κώδικα που περιέχουν οι συμβάσεις που συνάπτουν οι εταιρίες με πελάτες και προμηθευτές είτε μέσω παραπομπής σε κάποιο σύνδεσμο στον ιστότοπο της επιχείρησης ή της ενσωμάτωσης στην ίδια τη σύμβαση.

Ως προς τη νομική ισχύ του Κώδικα σε σχέση με τους εργαζόμενους, οι κανόνες συμπεριφοράς θεσπίζονται μονομερώς από τον εργοδότη ως απόρροια του διευθυντικού δικαιώματος. Το διευθυντικό δικαίωμα θεωρείται σύμφυτο με την εξουσία του επιχειρηματία να οργανώνει και να διευθύνει με τον τρόπο που αυτός προκρίνει την επιχειρηματική του δράση και να ρυθμίζει ελεύθερα τα θέματα που ανάγονται στην οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, εφόσον δεν λειτουργεί αυθαίρετα ή καταχρηστικά ούτε παραβαίνει τις κείμενες διατάξεις. Ειδικότερα το δικαίωμα του υπόκειται στους εξής περιορισμούς: α) περιορισμούς που απαγορεύεται από το νόμο είτε την ατομική ή συλλογική σύμβαση εργασίας β) περιορισμούς κατά ΑΚ 281 αναφορικά με την απαγόρευση καταχρηστικής άσκησης δικαιώματος κατά παράβαση των αρχών της καλής πίστης και των χρηστών ηθών και γ) τα όρια που θέτει η διάταξη του άρθρου ΑΚ 371 και η οποία επιβάλλει ο προσδιορισμός της παροχής από τον εργοδότη να γίνεται κατά δίκαιη κρίση.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας περιλαμβάνει συγγενές υλικό προς τους εσωτερικούς κανονισμούς εργασίας οι οποίοι και αυτοί απευθύνονται στους εργαζόμενους της επιχείρησης και ρυθμίζουν ζητήματα εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης όπως συμπεριφοράς και πειθαρχίας. Για τις επιχειρήσεις που ισχύει Κανονισμός Εργασίας το περιεχόμενο του Κώδικα Δεοντολογίας μπορεί να ενσωματωθεί σε ένα ειδικό κεφάλαιο του Κανονισμού Εργασίας. Σε σχέση με τα κίνητρα που αναφέρθηκαν ανωτέρω και στο μέτρο που ο Κώδικας προβλέπει κυρώσεις για την παραβίαση της συμμόρφωσης, όταν αυτές ξεπερνούν την απλή παρατήρηση και την επίπληξη θα πρέπει να είναι σύμφωνες με τη νομοθεσία για την άσκηση της πειθαρχικής εξουσίας. Σύμφωνα με το άρθρο 1 παρ. 3 του ΝΔ 3789/1957 ορίζονται περιοριστικά ως ποινές για τον εργαζόμενο: α) η εγγραφή παρατήρησης β) επίπληξη γ) πρόστιμο μέχρι ποσού 25% του μισθού που αντιστοιχεί σε μία ημέρα ή του ημερομισθίου δ) υποχρεωτική αποχή από την εργασία (προσωρινή απόλυση) μέχρι 10 μέρες κατ' ανώτατο όριο εντός του ημερολογιακού έτους και εφόσον καθ' υποτροπή είχε υποπέσει σε σοβαρή αντιπειθαρχική παράβαση. Για τις επιχειρήσεις δε που δεν έχουν προβεί σε υιοθέτηση Κανονισμού Εργασίας δεν είναι δυνατή η επιβολή πειθαρχικών ποινών. Σε αυτή την περίπτωση είτε στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων μπορούν να προβαίνουν σε σχετική μείωση των ευέλικτων στοιχείων της αμοιβής των εργαζομένων (π.χ. μόνους αποδοτικότητας) είτε και εφόσον το πταίσμα είναι ιδιαιτέρως σοβαρό και

επαναλαμβανόμενο και κλονίζεται η εμπιστοσύνη του εργοδότη στο πρόσωπο του εργαζόμενου να οδηγούνται στη λύση της εργασιακής σχέσης.

Η καταγγελία της εργασιακής σχέσης αν και ιδίως στο πλαίσιο πολυεθνικών εταιρειών που έχουν ενιαίο κείμενο για το σύνολο των θυγατρικών όλο τον κόσμο αποτελεί την έσχατη ποινή, εντούτοις για τους κανονισμούς εργασίας που έχουν συνταχθεί σύμφωνα με το ΝΔ 3789/1957 δεν προβλέπεται και συνεπώς δεν μπορεί να επιβληθεί ως τέτοια στον παραβάτη. Όταν ένα σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα πλήττει σημαντικά την εμπιστοσύνη της επιχείρησης στο πρόσωπο του εργαζομένου, τα μέρη οδηγούνται στη λύση της εργασιακής σχέσης είτε με αμοιβαία συμφωνία είτε με καταγγελία της σύμβασης εργασίας. Ακόμη και αν εργοδότης δεν ακολουθήσει την πειθαρχική διαδικασία που προβλέπεται διατηρεί το δικαίωμα του σε καταγγελία εκτός αν το δικαίωμα αυτό αποκλείεται με νόμο ή συμβατικό όρο. Η καταγγελία είτε αυτή θεωρηθεί ότι παραμένει αναιτιώδης μετά και την κύρωση του Αναθεωρημένου Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Χάρτη και συνεπώς εξακολουθεί να ελέγχεται η καταχρηστικότητα της κατά ΑΚ 281 είτε θεωρηθεί αιτιώδης λόγω της παραβίασης των αρχών του Κώδικα, εφόσον η βαρύτητα της είναι προφανής συνιστά σε κάθε περίπτωση επαρκή βάσιμο λόγο για την απόλυση του εργαζομένου. (Παπαδόγιαννη, 2017)

1.7 Προγράμματα Εκπαίδευσης

1.7.1 Γενικά

Η υιοθέτηση ενός Κώδικα Δεοντολογίας δεν οδηγεί από μόνη της στις επιδιωκόμενες βελτιώσεις στην ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων και της διοίκησης. Η εμπειρία των τελευταίων δεκαετιών στις ΗΠΑ καταδεικνύει την ανάγκη για ανάπτυξη στρατηγικών προκειμένου να έχουν επιτυχή εφαρμογή οι Κώδικες ώστε να μπορούμε να μιλάμε για αλλαγή συμπεριφοράς όλων των μελών ενός οργανισμού. Μετά την αναθεώρηση του Εγχειριδίου Κατευθυντήριων Γραμμών Επιβολής Κυρώσεων (2004) και SOX των ΗΠΑ που απαιτεί από τις δημόσιες εταιρίες να εκπαιδεύουν όχι μόνο τους εργαζόμενους, αλλά και τα ανώτερα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο, όλο και περισσότερες εταιρίες προσθέτουν την ηθική στα εκπαιδευτικά τους προγράμματα. Δεδομένου ότι όλο και περισσότεροι είναι πεπεισμένοι ότι οι νόμοι και οι κανονισμοί είναι απαραίτητοι για την προστασία των ενδιαφερομένων και της κοινωνίας από

σκάνδαλα και διαφθορά, οι εταιρίες στρέφονται σε προγράμματα που αποσκοπούν στην αποφυγή εγκληματικής αλλά και ανήθικης συμπεριφορά εκ μέρους της διοίκησης και των εργαζομένων. Μέσα από τα προγράμματα κατάρτισης οι οργανισμοί κοινοποιούν το περιεχόμενο των Κωδίκων Δεοντολογίας καθώς και τις αξίες και τις αρχές που διέπουν τη λειτουργία τους. (Wulf, 2012)

1.7.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Ένας οργανισμός επιλέγει τις κατάλληλες μεθόδους ανάλογα με το εργατικό δυναμικό. Οι πιο κοινές μέθοδοι εκπαίδευσης είναι:

- Εκπαίδευση σε τάξη (π.χ. από το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Ανθρώπινου Δυναμικού ή/και εξωτερικούς εκπαιδευτές).
- Εκπαίδευση από προϊστάμενους (managers) που έχουν παρακολουθήσει συνεδρίες εκπαίδευσης (train-the-trainer) και έχουν λάβει το εκπαιδευτικό υλικό από το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης.
- Ενσωμάτωση της εκπαίδευσης στις υπάρχουσες συνεδριάσεις του προσωπικού.
- Διαδικτυακές εκπαιδευτικές ενότητες (εκπαιδευτικά βίντεο, tests) μέσω υπολογιστή.

Προφανώς, η εκπαίδευση που διεξάγεται σε περιβάλλον τάξης με έναν επαγγελματία εκπαιδευτή που κατέχει τα θέματα δεοντολογίας και συμμόρφωσης και μπορεί να προσαρμόσει τις συνεδρίες στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε συγκεκριμένης ομάδας, είναι και η πλέον αποτελεσματική. Μέσω τις ποικιλίας των μεθόδων που χρησιμοποιούνται, όπως η χρησιμοποίηση υποθετικών σεναρίων, προφορικών παρουσιάσεων, ομαδικών ασκήσεων κ.τ.λ., η εκπαίδευση στην τάξη γίνεται πιο ελκυστική. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή είναι και η πιο δαπανηρή ιδιαίτερα εάν πρόκειται για πολυεθνική εταιρία που θα χρειάζεται πολλούς εκπαιδευτές για τις διάφορες γλώσσες. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να μην αισθάνονται άνετα να συζητούν τέτοια θέματα μπροστά σε άλλους. Τέλος, ο οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα να ελέγξει αν οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.

Ένας οικονομικότερος τρόπος που διατηρεί πολλά πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης στην τάξη είναι οι συναντήσεις προσωπικού. Εξασφαλίζει καταρχήν τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ωστόσο και εδώ οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται άβολα ειδικά αν το θέμα αφορά τον προϊστάμενο τους. Ένα άλλο μειονέκτημα της ενσωμάτωσης της εκπαίδευσης στις συνεδριάσεις του προσωπικού είναι ο μειωμένος χρόνος που μπορεί να διατίθεται σε αυτές τις συναντήσεις για την

εκπαίδευση μπροστά σε άλλα σημαντικά θέματα. Επιπλέον, αυτού του είδους η εκπαίδευση είναι εφικτή μόνο εάν πρόκειται για ομοιογενές εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, όπως και με την εκπαίδευση στην τάξη, είναι δύσκολο για τον οργανισμό να παρακολουθεί τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης.

Δεδομένων των μειονεκτημάτων των ανωτέρω μεθόδων, οι μεγάλες εταιρίες συχνά επικεντρώνονται σε άλλες μεθόδους εκπαίδευσης, όπως μέσω διαδικτύου. Το υλικό είτε δημιουργείται από την εταιρία ή από εξωτερικό πάροχο. Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν τις ενότητες και συνήθως στο τέλος πρέπει να περάσουν ένα μικρό τεστ. Το κύριο πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες μεθόδους είναι η ευκολία πρόσβασης των εργαζομένων και μάλιστα από διαφορετικές τοποθεσίες. Επιπλέον, διευκολύνεται η παρακολούθηση της συμμετοχής των εργαζομένων και μειώνεται ο χρόνος και το χρήμα που διαθέτει ο οργανισμός για εκπαίδευση. Ως προς τα μειονεκτήματα αυτής τη μεθόδου, καταρχήν απαιτείται ένα ορισμένο επίπεδο τεχνολογικής πολυπλοκότητας καθώς και επαρκής πρόσβαση σε υπολογιστή για κάθε εργαζόμενο. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή δεν είναι αρκετά διαδραστική καθώς δεν παρέχεται η ευκαιρία για συζήτηση και ερωτήσεις.

Προκειμένου οι οργανισμοί να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα θα πρέπει να συνδυάζουν διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης. Για παράδειγμα οι διαδικτυακές εκπαιδευτικές ενότητες, μπορούν να συνδυαστούν με συζήτηση γύρω από τα θέματα δεοντολογίας και συμμόρφωσης στις τακτικές συναντήσεις του προσωπικού, ενώ η εκπαίδευση στην τάξη θα μπορούσε να αφορά σε εργαζόμενους με συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Ανεξάρτητα από τις μεθόδους που επιλέγει ένας οργανισμός, είναι επίσης σημαντικό να φαίνεται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην εκπαίδευση δεοντολογίας και συμμόρφωσης, όπως και η τακτική ανανέωση του περιεχομένου ιδίως έπειτα από αλλαγές στη νομοθεσία ή τον Κώδικα Δεοντολογίας. (Wulf, 2012)

1.7.3 Περιεχόμενο προγραμμάτων εκπαίδευσης

Για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα συμμόρφωσης απαιτείται συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης ώστε κάθε άτομο μέσα σε έναν οργανισμό να καταλάβει τι απαιτείται και τι αναμένεται από αυτό. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό το επίπεδο για τα άτομα ενός οργανισμού, η εκπαίδευση πρέπει να παρέχει μια καλή γνώση ως προς το τι αφορά το πρόγραμμα ηθικής, ποια συμπεριφορά απαιτείται, γιατί υπάρχουν οι κανόνες, πότε πρέπει ζητήσει κάποιος βοήθεια και από ποιον, με

τρόπο κατανοητό ώστε να μπορούν να ενεργήσουν σύμφωνα με αυτά που έμαθαν. (Steinberg, 2011) Η δομή και το περιεχόμενο των προγραμμάτων κατάρτισης για κάθε οργανισμό ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος, τον κλάδο, τη γεωγραφική εμβέλεια, την κουλτούρα, τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων και τεχνικούς λόγους. Ανεξάρτητα από τη μέθοδο τα προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται μετά από προσεκτική ανάλυση της αξιολόγησης κινδύνου του οργανισμού και να αναθεωρούνται και να επανεξετάζονται περιοδικά ώστε να αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές στην αξιολόγηση κινδύνου, την επιχειρηματική στρατηγική και τις αλλαγές στον Κώδικα Δεοντολογίας. Το εκπαιδευτικό περιεχόμενο μπορεί να αναπτυχθεί από το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης ή το Γενικό Διευθυντή ή άλλο υπεύθυνο για την ενσωμάτωση του περιεχομένου του Κώδικα στην εκπαίδευση.

Τα προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να εξαρτώνται από τη φύση των τομέων ευθύνης κάθε εργαζόμενου, ωστόσο όλοι θα πρέπει να λαμβάνουν γενική εκπαίδευση σχετικά με το περιεχόμενο του Κώδικα Δεοντολογίας κυρίως για θέματα παρενόχλησης, διακρίσεων και σύγκρουσης συμφερόντων. Οι περισσότεροι οργανισμοί παρέχουν εκπαίδευση στους νέους υπαλλήλους και κάποια ειδική εκπαίδευση επιλεκτικά αλλά δεν αναπτύσσουν προγράμματα για στελέχη και διευθυντές. Για τα μέλη της ανώτερης διοίκησης λόγω της υψηλής τους θέσης και τις ευαίσθητες και εμπιστευτικές πληροφορίες που διαχειρίζονται θα πρέπει να καταρτιστεί ένα ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης αλλά και εκείνοι να πεισθούν για την αναγκαιότητα της συμμετοχής τους στην εκπαίδευση. Εξάλλου τα σκάνδαλα του παρελθόντος έχουν αποδείξει ότι υπεύθυνοι για αυτά δεν είναι σχεδόν ποτέ οι χαμηλόβαθμοι υπάλληλοι αλλά αντίθετα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή του εποπτικού συμβουλίου. Επομένως όλα τα μέλη του συμβουλίου θα πρέπει να παρακολουθούν τακτικά προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με την αθέμιτη χρηματιστηριακή εκμετάλλευση εμπιστευτικών πληροφοριών (insider trading), την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, το απόρρητο και τη συμμόρφωση. (Wulf, 2012)

Κατά μια άποψη το περιεχόμενο της εκπαίδευσης πρέπει να ξεκινά με μια θεωρητική βάση αναφοράς στις αξίες, τον Κώδικα Συμπεριφοράς, τις διαδικασίες καθώς και τις προτεραιότητες της διοίκησης ως προς τη δεοντολογία. Μέσω της εκπαίδευσης επισημαίνεται η αξία του Κώδικα και η σημασία του για τις επιχειρηματικές αποφάσεις, υποδεικνύονται οι «σωστές» συμπεριφορές, το τι συνιστά ηθικό δίλημμα και ο τρόπος αντιμετώπισης του καθώς και παρέχεται η σωστή καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο χρήσης του Κώδικα στις καθημερινές δραστηριότητες. Γενικότερα, για την επιχείρηση, η αύξηση της ευαισθητοποίησης για ηθικά ζητήματα και τα

υπάρχοντα πρότυπα δεοντολογίας καθώς και ο τρόπος εφαρμογής του Κώδικα στην πράξη είναι οι πιο διαδεδομένοι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος. Επιπλέον η εκπαίδευση συμμόρφωσης δίνει το μήνυμα προς τους υπαλλήλους ότι η ηθική συμπεριφορά εκτιμάται και ότι οι ηθικές διαστάσεις λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων.

Η εκπαίδευση για τη συμμόρφωση αν και είναι πράγματι θετικά συνδεδεμένη με τη λήψη αποφάσεων δεοντολογίας, η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από διάφορους παράγοντες όπως το είδος της εκπαίδευσης, τη διάρκεια και τη συχνότητα της εκπαίδευσης καθώς και το συνδυασμό της εκπαίδευσης με άλλα στοιχεία του προγράμματος συμμόρφωσης αλλά και το επίπεδο εξατομικευμένης εκπαίδευσης συμμόρφωσης για την αντιμετώπιση διαφορετικών αναγκών. Η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή των Κωδίκων στην πράξη και την εξοικείωση με το περιεχόμενο και το πνεύμα τους και επιτυγχάνεται μέσω ενός επίσημου προγράμματος εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση συμμόρφωσης μπορεί να οργανωθεί πολύ διαφορετικά για κάθε εταιρία όπως για παράδειγμα ως προς τη συχνότητα. Υπάρχουν εταιρίες όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μόνο εκπαίδευση αρχικά κατά την ένταξή τους στην εταιρία ενώ άλλες εταιρίες έχουν πολύ ανεπτυγμένα προγράμματα εκπαίδευσης οπότε και η εκπαίδευση επαναλαμβάνεται συνήθως μια φορά το χρόνο. Δεδομένου ότι η επανάληψη βελτιώνει τη γνώση, όσο πιο συχνά επαναλαμβάνεται η εκπαίδευση, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι εξοικειώνονται με τον Κώδικα, αφενός για να αναγνωρίσουν ότι μια συγκεκριμένη κατάσταση υπόκειται στον Κώδικα και αφετέρου για να μπορούν να εφαρμόσουν τον Κώδικα στην προκειμένη περίπτωση. Άλλη μια διαφορά έγκειται στα θέματα που καλύπτονται και τις μεθόδους κατάρτισης που χρησιμοποιούνται. Ορισμένες εταιρίες έχουν μια πολύ γενική εκπαίδευση, η οποία παραμένει αφηρημένη, επαναλαμβάνοντας βασικά το περιεχόμενο του Κώδικα, ενώ άλλες χρησιμοποιούν περίτεχνα θέματα (π.χ. διαχείριση εξόδων ταξιδίου, προμήθειες και συναλλαγές με ανταγωνιστές) όπου οι κανονισμοί διδάσκονται μέσα από τη χρήση παραδειγμάτων (μάθηση βάσει παραδειγμάτων) που σύμφωνα με τη θεωρία του γνωστικού φορτίου παραδειγμάτων, μετριάξει τη μάθηση και την κατασκευή σχημάτων που αποθηκεύονται στη μακροπρόθεσμη μνήμη. Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα θα μετατρέπεται σε ένα πιο αφηρημένο σχήμα το οποίο μπορεί να ανακληθεί από κάποιον ακόμη και χωρίς υψηλό γνωστικό φορτίο, κάθε φορά που μια κατάσταση ταιριάζει κατά προσέγγιση με την πρωτότυπη ή με μια παρόμοια. Όταν εφαρμόζονται επανειλημμένα οι αφηρημένοι κανόνες του Κώδικα σε πιο συγκεκριμένα παραδείγματα, οι εκπαιδευόμενοι δημιουργούν τα δικά τους αφηρημένα σχήματα και καθώς αυτά είναι αποτέλεσμα

των προσωπικών γνωστικών προσπαθειών, είναι πιο αποτελεσματικά και πιο σχετικά για τα άτομα από την εκμάθηση των αφηρημένων αρχών του Κώδικα. (Stöber et al., 2019)

1.8 “Whistleblowing”

1.8.1 Έννοια

Το Whistleblowing ως σύνθετη αγγλική λέξη από το «whistle» (σφυρίχτρα) και το «blow» (φυσάω), μεταφορικά σημαίνει καταγγέλλω, αποκαλύπτω πληροφορίες. Στην ελληνική μπορεί να αποδοθεί ως «σύστημα εσωτερικού συναγερμού» ή «εσωτερικό σύστημα καταγγελίας δυσλειτουργιών». Η έννοια του Whistleblowing είναι αρκετά διευρυμένη και δεν υπάρχει διεθνώς αναγνωρισμένος ορισμός, αφού για παράδειγμα μπορεί να αφορά καταγγελία πολίτη ενώπιον δημόσιας αρχής ή καταγγελία υπάλληλου ή τρίτου εντός μιας δημόσιας ή ιδιωτικής επιχείρησης, στην περίπτωση που βλάπτονται συμφέροντα της επιχείρησης, των εργαζομένων, του καταγγέλλοντος ή τρίτων και που τελικά ανάγονται στο δημόσιο συμφέρον. Σκοπός της καταγγελίας είναι η αποτροπή της ζημίας, η προστασία της ανθρώπινης ζωής και άλλων ατομικών δικαιωμάτων καθώς και η τήρηση του νόμου. (Μολίνου, 2017) Ένας ορισμός για το Whistleblowing το προσδιορίζει ως την κατάσταση που «ένα νυν ή πρώην μέλος του οργανισμού αποκαλύπτει παράνομες ή ανήθικες πρακτικές υπό τον έλεγχο του εργοδότη, σε άτομα, οργανισμούς ή άλλα μέρη που μπορεί να είναι σε θέση να το σταματήσουν». Στο πλαίσιο της επιχείρησης ο Whistleblower (καταγγέλλων), ως νυν ή πρώην υπάλληλος, αναφέρει παραβίαση νόμων, κανονισμών ή πολιτικών της εταιρίας (π.χ. απάτη, διαφθορά, παραβιάσεις σε σχέση με το περιβάλλον ή την υγεία). (Wulf, 2012)

Το whistleblowing κατά τα ανωτέρω, περιλαμβάνει και εσωτερικές και εξωτερικές μορφές. Ως εξωτερικό σύστημα καταγγελίας, αποκαλύπτονται πληροφορίες σε μια αρχή που βρίσκεται εκτός της εταιρίας και είναι συνήθως δημόσια ενώ ως εσωτερικό επιτρέπει στους υπαλλήλους να αναφέρουν παραβιάσεις από συναδέλφους ή προϊσταμένους σε κεντρικό όργανο εντός της εταιρίας χωρίς να αποκαλύπτεται η ταυτότητα του καταγγέλλοντος. Έτσι, από τη μια πλευρά, υπάρχει σύστημα που ο καταγγέλλων παραμένει εντελώς ανώνυμος και από την άλλη σύστημα που ναι μεν πρέπει να παρουσιαστεί αλλά τα στοιχεία του θα παραμένουν εμπιστευτικά. Το προφανές πλεονέκτημα ενός ανώνυμου συστήματος είναι ότι τι στηρίζει την προθυμία του νομοταγούς υπαλλήλου να αποκαλύψει τις παραβιάσεις χωρίς να φοβάται αντίποινα. Από την

άλλη πλευρά, υπάρχουν και σημαντικά μειονεκτήματα εγγενή με την «ανώνυμη καταγγελία» ως φαινόμενο, ειδικά για χώρες με αρνητικές εμπειρίες ιστορικά (π.χ. Γερμανία). Ένα ακόμη μειονέκτημα του εξωτερικού συστήματος είναι ότι προκαλεί ζημιά στη φήμη της εταιρίας με κίνδυνο να χάσει πιθανούς επενδυτές και υπαλλήλους. Μια περαιτέρω σοβαρή συνέπεια της ανώνυμης καταγγελίας είναι ότι ο κατηγορούμενος συχνά δεν μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του με αποτελεσματικό τρόπο, εφόσον δεν γνωρίζει το από ποιον και για ποια πραγματικά περιστατικά καταγγέλλεται. Εδώ τίθεται το ζήτημα αν το δικαίωμα του να ακουστεί θα πρέπει να κατατάσσεται υψηλότερα από ένα πιθανό, αλλά εμπειρικά μη αποδεδειγμένο, κέρδος αποτελεσματικότητας από ένα ανώνυμο σύστημα αναφοράς. (Casper, 2012)

Δεδομένου ότι ο βαθμός της συμμόρφωσης μπορεί να αυξηθεί με τη συνεπή επιβολή του προγράμματος συμμόρφωσης, από αυτή την άποψη το whistleblowing αποτελεί ένα σημαντικό μέσο επιβολής καθώς μέσω της εγκατάστασης ενός εσωτερικού συστήματος παρακολούθησης από ισότιμους (peer-surveillance) αυξάνεται η πιθανότητα εντοπισμού των παραβατών. Οι εργαζόμενοι είναι η πρώτη γραμμή άμυνας του οργανισμού στο εντοπισμό ηθικών ή νομικών παραβάσεων ωστόσο άλλο η παρατήρηση της κακής συμπεριφοράς και άλλο η καταγγελία. Η αποτελεσματικότητα το whistleblowing εξαρτάται από το πόσο οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναφέρουν την παρατηρηθείσα ανάρμοστη συμπεριφορά. Σύμφωνα με μελέτη του Ethics Resource Center (2014) στις ΗΠΑ περισσότεροι από τέσσερις στους δέκα ερωτηθέντες παρατήρησαν ανάρμοστη συμπεριφορά αλλά μόνο το 63% το ανέφερε. Η απόφαση ενός ατόμου να αναφέρει ένα τέτοιο περιστατικό εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η σχέση με τον καταγγελλόμενο, τη θέση του εταιρία, αν υπάρχουν παρευρισκόμενοι ή αν φοβάται αντίποινα. Υπάρχουν επίσης εμπειρικές ενδείξεις ότι και τα προσωπικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την προθυμία αναφοράς ανάρμοστης συμπεριφοράς (π.χ. φύλο, ηλικία). Επιπλέον, τα κανάλια αναφοράς καταγγελιών και το αν πρόκειται για ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας εκτός της εταιρίας ή αν εντάσσονται στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου εντός της εταιρίας είναι ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη. (Stöber et al., 2019)

1.8.2 Νομοθετικό πλαίσιο

Όλο και περισσότερες χώρες έχουν θεσπίσει διατάξεις για την προστασία των καταγγελλόντων από την ίδια την εταιρία, άλλους υπαλλήλους ή ενδιαφερόμενους φορείς καθώς ο κύριος λόγος που αποτρέπει τα άτομα να αναφέρουν ανάρμοστες συμπεριφορές και αδικήματα είναι ο φόβος των

αντιποίνων από προϊσταμένους ή συναδέλφους. Ένας κακός χειρισμός υπαλλήλου σε περίπτωση αναφοράς μπορεί να κλονίσει την εμπιστοσύνη στο σύστημα αναφοράς της εταιρίας. Στις ΗΠΑ δύο βασικά νομοθετήματα, οι Ομοσπονδιακές Οδηγίες Καταδίκης και ο νόμος Sarbanes–Oxley Act 2002 (SOX) προστατεύουν τους καταγγέλλοντες και απαγορεύουν τα αντίποινα κατά υπαλλήλου που δίνει πληροφορίες ή βοηθά με άλλο τρόπο σε έρευνα για παράπτωμα. Οι κατευθυντήριες γραμμές του 1991 και οι τροποποιήσεις του 2004 τονίζουν τη σημασία των εσωτερικών καναλιών προκειμένου οι εργαζόμενοι να βρίσκουν καθοδήγηση και να αναφέρουν ύποπτες ενέργειες. Απαιτούν από τους οργανισμούς να εφαρμόζουν ένα σύστημα αναφοράς που να επιτρέπει και να ενθαρρύνει τα άτομα να αναφέρουν ανώνυμα ύποπτες παραβιάσεις της νομοθεσίας ή του Κώδικα Δεοντολογίας σε πλαίσιο εμπιστευτικότητας. (Wulf, 2012)

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ενιαίο πλαίσιο ρύθμισης για το Whistleblowing και την προστασία του καταγγέλλοντος. Καταρχήν υπάρχουν διάσπαρτες διατάξεις που έχουν εφαρμογή όπως το άρθρο 281 ΑΚ, 252 ΠΚ περί παραβίασης υπηρεσιακού απορρήτου, 263B ΠΚ περί μέτρων προστασίας και επιείκειας για όσους συμβάλλουν στην αποκάλυψη πράξεων διαφθοράς, άρθρο 371 ΠΚ περί παραβίασης επαγγελματικής εχεμύθειας, άρθρο 40 ΚΠΔ περί της υποχρέωσης ιδιωτών για μήνυση αξιόποινων πράξεων, το άρθρο 9 του Ν. 2928/2001 περί προστασίας μαρτύρων και άλλων διατάξεων για την προστασία του πολίτη από αξιόποινες πράξεις εγκληματικών οργανώσεων. Σύμφωνα δε με τον Ν. 2957/2001 με τον οποίο κυρώθηκε η σύμβαση του Συμβουλίου της Ευρώπης για θέματα Αστικού Δικαίου Διαφθοράς, προβλέπεται η υιοθέτηση αποτελεσματικών ενδίκων βοηθημάτων για πρόσωπα που έχουν υποστεί ζημιά από πράξεις διαφθοράς αλλά και προβλέπεται υποχρέωση παροχής κατάλληλης προστασίας έναντι οποιασδήποτε αδικαιολόγητης κύρωσης κατά εργαζομένων οι οποίοι καλόπιστα και βάσει εύλογων υποψιών καταγγέλλουν πράξεις διαφθοράς. Σε συνέχεια δε του Ν. 3560/2007 (κύρωση Σύμβασης Ποινικού Δικαίου για τη Διαφορά) και του Ν. 3666/2008 (κύρωση Σύμβασης των Ηνωμένων Εθνών κατά της Διαφθοράς) με τον Ν. 4254/2014 προστέθηκε νέο άρθρο 45B στον ΚΠΔ, σύμφωνα με το οποίο παρέχονται κίνητρα στα πρόσωπα που γνωρίζουν ή συμπεραίνουν επί τη βάση συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών ότι τελούνται εγκλήματα διαφθοράς (δωροδοκία/ δωροληψία πολιτικών αξιωματούχων και δικαστών, δωροδοκία δημοσίων υπαλλήλων, εμπορία/ επιρροή μεσαζόντων και συναφείς πράξεις) να συμβάλλουν στην αποκάλυψη της και στις διώξεις των υπαιτιών περιορίζοντας την προστασία του αναφέροντος. Αυτά τα πρόσωπα με πράξη του αρμόδιου εισαγγελέα ή του Εισαγγελέα Διαφθοράς μπορούν να χαρακτηρίζονται ως «μάρτυρες δημοσίου συμφέροντος» και να απολαμβάνουν ειδικής προστασίας και συγκεκριμένα τη δυνατότητα οριστικής αποχής από την άσκηση ποινικής

δίωξης σε βάρος τους (για εγκλήματα ψευδορκίας, ψευδούς καταμήνυσης και συκοφαντικής δυσφήμισης), τη δυνατότητα παροχής προστασίας από πιθανολογούμενες πράξεις εκφοβισμού ή αντεκδίκησης (ισχύει και για οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο συμβάλλει ουσιωδώς στην αποκάλυψη των αξιόποινων πράξεων και εφόσον τούτο κρίνεται αναγκαίο και στους οικείους τους) καθώς και τη διασφάλιση της μη παράλειψης σε διαδικασία προαγωγής ούτε υποβολή τους σε οποιαδήποτε πειθαρχική διαδικασία ή τιμωρία ή απόλυση ή καθ' οιονδήποτε τρόπο άλλη δυσμενή διακριτική μεταχείριση αμέσως ή εμμέσως και ιδίως σε θέματα υπηρεσιακής εξέλιξης, μετακίνησης ή τοποθέτησης κατά τη διάρκεια του αναγκαίου για τη δικαστική διερεύνηση της υπόθεσης χρόνου. Αν και η διάταξη έχει περιορισμένο πεδίο εφαρμογής και τα κριτήρια χαρακτηρισμού είναι αόριστα και υποκειμενικά, εντούτοις αποτελεί ένα σαφέστατο θετικό βήμα για την προστασία των μαρτύρων δημοσίου συμφέροντος. (Μολίνου, 2017)

1.8.3 Κανάλια πληροφόρησης και υποβολής καταγγελιών

Τα συνήθη κανάλια πληροφόρησης και υποβολής καταγγελιών ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης μπορεί να είναι είτε ο προϊστάμενος/διευθυντής, ή το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, ή εκπρόσωποι προσωπικού, ή το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, ή οι εσωτερικοί ελεγκτές, ή το νομικό τμήμα, ή ο διορισμένος τοπικός διαμεσολαβητής της εταιρίας καθώς και οι ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας, τα λεγόμενα «hotlines».

Η συνηθέστεροι δίαυλοι που μπορεί να προβλέπουν και τη δυνατότητα υποβολής ανώνυμης καταγγελίας είναι :

- Ηλεκτρονική επικοινωνία (email). Η επιχείρηση διαθέτει διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που δέχεται αποκλειστικά μηνύματα σχετικά με καταγγελίες. Η διεύθυνση μπορεί να ανήκει στον τοπικό διαμεσολαβητή εντός επιχείρησης, σε περιφερειακό ή σε εξωτερικό αποδέκτη.
- Ιστοσελίδα (portal). Η ιστοσελίδα φιλοξενεί ειδική φόρμα που δέχεται αποκλειστικά μηνύματα καταγγελιών. Δίνεται δηλαδή η δυνατότητα υποβολής καταγγελίας από τον υποψήφιο καταγγέλλοντα με την επίσκεψη της ιστοσελίδας σχεδιασμένης αποκλειστικά για την υποβολή καταγγελιών.
- Τηλεφωνική γραμμή. Οι πολυεθνικές εταιρίες που λειτουργούν σε πολλές ζώνες χρησιμοποιούν κυρίως την τηλεφωνική γραμμή που λειτουργεί καθημερινά επί 24ωρου

και μπορεί να συνδέει απευθείας τον καταγγέλλοντα με τον διαμεσολαβητή είτε να παρέχει τη δυνατότητα στον καταγγέλλοντα να ηχογραφεί το μήνυμά του που στη συνέχεια τροποποιείται σε γραπτό κείμενο για τον αποδέκτη. Ο καταγγέλλων έχει τη δυνατότητα να παραμείνει ανώνυμος, να δώσει τα στοιχεία του ή να λάβει ειδικό κωδικό ώστε να μπορεί να ενημερώνεται για την πορεία της υπόθεσης του. (Μολίνου, 2017)

Το είδος του συστήματος καταγγελιών που εφαρμόζει η κάθε εταιρία εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το μέγεθός της. Οι μικρότερες εταιρίες μπορεί να διαθέτουν απλά μια τηλεφωνική γραμμή ή φαξ ή διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Αυτό μπορεί να μην εγγυάται την ανωνυμία, αλλά θα λειτουργεί υπό το πλαίσιο της εμπιστευτικότητας. Ωστόσο μια εταιρία ορισμένου μεγέθους, με διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, θα έχει μια άλλη προσέγγιση. Η τηλεφωνική γραμμή βοήθειας (telephone helpline) έχει αναδειχθεί ως ο νούμερο ένα μηχανισμός αναφοράς καταγγελιών και ανησυχιών για τους εργαζόμενους, καθώς είναι απλοϊκός και εγγυάται την εμπιστευτικότητα αλλά και την ανωνυμία στις περισσότερες περιπτώσεις. Όταν οι εργαζόμενοι το επιθυμούν, καλούν έναν αριθμό χωρίς χρέωση και ένα άτομο απαντά προσωπικά στην κλήση. Ο αριθμός της γραμμής βοήθειας γίνεται γνωστός στους εργαζόμενους με διάφορους τρόπους όπως αφίσες, ενημερωτικό δελτίο εργαζομένων, ιστοσελίδα και δώρα όπως στυλό κλπ. Οι εργαζόμενοι είναι πιο εύκολο να χρησιμοποιήσουν την τηλεφωνική γραμμή λόγω της ανωνυμίας που παρέχει όταν καταγγέλλουν ανάρμοστη συμπεριφορά που διαπράχθηκε από τους άμεσους προϊστάμενους ή όταν έχουν ήδη απευθυνθεί εντός του οργανισμού και δεν έχει συμβεί τίποτα ή όταν πιστεύουν ότι δεν θα βρουν ανταπόκριση μέσα στον οργανισμό ή όταν φοβούνται τα αντίποινα και την αμηχανία.

Ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει εκ των προτέρων εάν η τηλεφωνική γραμμή βοήθειας θα λειτουργεί εσωτερικά (in-house) ή θα χρησιμοποιεί έναν εξωτερικό πάροχο. Το πλεονέκτημα της in-house λειτουργίας είναι ότι η εταιρία έχει τον έλεγχο των αναφορών και θα μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα είτε προωθώντας την αναφορά είτε παρέχοντας συμβουλές, ενώ ο δέκτης των ισχυρισμών θα γνωρίζει καλά την εταιρία, την κουλτούρα και τις πολιτικές της. Το κύριο πλεονέκτημα της χρήσης εξωτερικού παρόχου είναι η συνεχής λειτουργία της γραμμής καθώς και η δυνατότητα λειτουργίας σε διαφορετικές γλώσσες ή η παροχή διερμηνέα. Επιπλέον διασφαλίζεται πραγματική εμπιστευτικότητα, ανωνυμία αλλά και αντικειμενικότητα. Καλά εκπαιδευμένα άτομα μέσω προκαθορισμένων ερωτήσεων (π.χ. τι συνέβη, που συνέβη, ποιος εμπλέκεται κ.λπ.) καταγράφουν την παράβαση και την αποστέλλουν στο τμήμα που είναι

υπεύθυνο π.χ. το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Εάν ο καλών θέλει να παραμείνει ανώνυμος, του ζητείται να καλέσει ξανά μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, π.χ. δύο εβδομάδων, ώστε ο οργανισμός να μπορεί να τον ενημερώσει για τα βήματα που έχει λάβει. Οι εξωτερικοί πάροχοι διαθέτουν επίσης διαδικτυακούς μηχανισμούς αναφοράς όπως την αποστολή ανώνυμων και εμπιστευτικών email μέσω ενός ασφαλούς ιστότοπου. Το email του εργαζόμενου ανακατευθύνεται εντός του οργανισμού και μέσω του ιστότοπου λαμβάνει και την απάντηση του οργανισμού.

Είναι σημαντικό το σύστημα αναφοράς να έχει εγκατασταθεί και να λειτουργεί σωστά καθώς μια καλά εγκατεστημένη γραμμή βοήθειας για θέματα δεοντολογίας και συμμόρφωσης είναι ένας αποτελεσματικός και οικονομικά αποδοτικός τρόπος για την οργάνωση της επιχείρησης, δείχνει τη δέσμευσή της για τον έλεγχο της απάτης και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης.(Wulf, 2012)

1.8.4 Προστασία προσωπικών δεδομένων

Ιδιαίτερο θέμα στο πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού συστήματος αποτελεί η προστασία των προσωπικών δεδομένων σε σχέση με τις πληροφορίες των εργαζομένων και το πως αυτές παρέχονται, επεξεργάζονται και αποθηκεύονται. Στην ΕΕ που ισχύει ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Προσωπικών δεδομένων (679/2016 GDPR), εφόσον κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας διαδικασίας, θα είναι απαραίτητη η επεξεργασία προσωπικών δεδομένων (προσωπικές πληροφορίες) όσων είναι ύποπτοι για παράπτωμα αλλά και των καταγγελλόντων ή/και άλλων τρίτων (π.χ. μαρτύρων), αυτή είναι επιτρεπτή στα πλαίσια που θέτει ο Κανονισμός. Κύρια ζητήματα προστασίας των δεδομένων που προκύπτουν εν προκειμένω αφορούν στα ακόλουθα:

- Εμπιστευτικότητα. Οι πληροφορίες σχετικά με τον καταγγέλλοντα και τον κατηγορούμενο πρέπει να αντιμετωπίζονται με απόλυτη εμπιστευτικότητα.
- Ποιότητα δεδομένων. Είναι σημαντικό να μην γίνεται επεξεργασία περισσότερων δεδομένων από όσα χρειάζονται, συλλέγοντας μόνο σχετικές και απαραίτητες πληροφορίες εξαρχής. Στην πράξη αυτό σημαίνει έναν αρχικό έλεγχο των πληροφοριών και τη διατήρηση μόνο αυτών που σχετίζονται με την υπόθεση.
- Δικαίωμα ενημέρωσης. Δεν αρκεί η παροχή γενικής ειδοποίησης απορρήτου για παράδειγμα στον ιστότοπο ενός οργανισμού αλλά θα πρέπει να ενημερώνονται όλα τα εμπλεκόμενα άτομα για τον τρόπο επεξεργασίας των προσωπικών τους δεδομένων το συντομότερο δυνατό (καταγγέλλοντες, το άτομο που ερευνάται, μάρτυρες). Ωστόσο, είναι

πιθανό η έγκαιρη ενημέρωση ατόμου υπό διερεύνηση να θέσει σε κίνδυνο την έρευνα, οπότε σε αυτή την περίπτωση, η ανταλλαγή συγκεκριμένων πληροφοριών με το άτομο που κατηγορείται, μπορεί να αναβληθεί. Η αναβολή θα πρέπει να αποφασίζεται κατά περίπτωση και οι λόγοι για οποιονδήποτε περιορισμό θα πρέπει να τεκμηριώνονται.

- Δικαίωμα πρόσβασης. Είναι απαραίτητο να εξισοροποιηθούν όλα τα συμφέροντα που εμπλέκονται σε ένα τέτοιο αίτημα, συμπεριλαμβανομένου του καταγγέλλοντος και του ατόμου που κατηγορείται.
- Περίοδος διατήρησης. Οι αναφορές που δεν οδηγούν σε έρευνα δεν θα πρέπει να φυλάσσονται όσο και για αυτές που έχει ξεκινήσει έρευνα.
- Ασφάλεια δεδομένων. Δεδομένου ότι οι πληροφορίες που υποβάλλονται σε επεξεργασία είναι ευαίσθητες και ότι οι διαρροές ή η μη εξουσιοδοτημένη αποκάλυψη ενδέχεται να έχουν δυσμενείς συνέπειες τόσο για τους καταγγέλλοντες όσο και για τα άτομα που κατηγορούνται, πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερα τεχνικά και οργανωτικά μέτρα για τον μετριασμό των κινδύνων και την ασφάλεια των δεδομένων. (European Data Protection Supervisor, <https://edps.europa.eu>)

1.9 Αποτελεσματικότητα προγραμμάτων συμμόρφωσης

1.9.1 Γενικά

Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων συμμόρφωσης, δεδομένου του εύρους και της ποικιλομορφίας των θεμάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν, αποτελεί μεγάλη πρόκληση. Οι οργανισμοί σήμερα είναι υπεύθυνοι για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης σε πολλούς διαφορετικούς τομείς και η αδυναμία επίτευξής της απασχολεί τα δικαστήρια, τις ρυθμιστικές αρχές και όσους επηρεάζονται ή βλάπτονται. Ωστόσο, παρά την αδιαμφησβήτητη σημασία της συμμόρφωσης, οι αποτυχίες επιμένουν για αυτό είναι σημαντικό από την πλευρά των κυβερνήσεων να επαναπροσδιορίζονται οι στρατηγικές ώστε να βελτιώνονται τα προγράμματα συμμόρφωσης όπως μέσω της προώθησης της κουλτούρας συμμόρφωσης, της δημιουργίας κινήτρων για τις επιχειρήσεις καθώς και των μεταρρυθμίσεων στην εταιρική διακυβέρνηση. Ειδικότερα ως προς τα κίνητρα, είναι σημαντικό να είναι τόσο ισχυρά ώστε να μπορούν να αποτρέπουν αποτελεσματικά το εταιρικό έγκλημα ιδιαίτερα λόγω και της αδυναμίας

παρακολούθησης των ανάρμοστων συμπεριφορών εντός των ιδιωτικών οργανισμών που βασίζεται στην αστυνόμευση από τους ίδιους. Ένας τέτοιος ισχυρός μηχανισμός κινήτρων προέρχεται από το Ομοσπονδιακό Εγχειρίδιο Κατευθυντήριων Γραμμών Επιβολής Κυρώσεων και απαιτεί από τους οργανισμούς να ασκούν τη δέουσα επιμέλεια για την πρόληψη και τον εντοπισμό εγκληματικών συμπεριφορών (Πρόγραμμα Αποτελεσματικής Συμμόρφωσης και Δεοντολογίας), προβλέποντας την επιβολή κυρώσεων όπως πρόστιμα, επιτήρηση, αποζημίωση, δημόσια ανακοίνωση καταδίκης. Η απειλή ποινικών κυρώσεων υπό κατευθυντήριες γραμμές οργάνωσης έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικός μηχανισμός επιβολής του νόμου δίνοντας κίνητρα στις εταιρίες να αντιμετωπίσουν και να επιδιορθώσουν τις κακές συμπεριφορές. (Root, n.d.)

1.9.2 Αξιολόγηση αποτυχιών συμμόρφωσης

Από την πλευρά του ο οργανισμός μπορεί να βελτιώσει τον βαθμό συμμόρφωσης μέσω νέων μεθόδων αξιολόγησης των αστοχιών συμμόρφωσης όπως για παράδειγμα εστιάζοντας στα ακόλουθα στάδια :

- Το στάδιο της πρόληψης. Περιλαμβάνει ενέργειες που αναλαμβάνονται για την αποτροπή αποτυχιών συμμόρφωσης που συμβαίνουν μέσα σε μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, η δημιουργία συστημάτων και πολιτικών που αποθαρρύνει την εμφάνιση παραβατικών συμπεριφορών. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες θα πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες για τη δημιουργία συστημάτων και πολιτικών που θα αποτρέπουν τους κινδύνους που είναι εύλογοι.
- Το στάδιο της ανίχνευσης. Περιλαμβάνει τις πολιτικές ενός οργανισμού που στοχεύουν στην ανίχνευση της ανάρμοστης συμπεριφοράς και των κινδύνων. Η ανίχνευση είναι ιδιαίτερα περίπλοκη καθώς πρέπει να εντοπιστεί πότε κάποιος ενεργεί εκτός των παραμέτρων των εσωτερικών πολιτικών που λειτουργούν προληπτικά αλλά και ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι βλάβης για τους ίδιους ή τρίτους.
- Το στάδιο της έρευνας. Περιλαμβάνει τις πολιτικές και τις πρακτικές μιας επιχείρησης που στοχεύουν τον προσδιορισμό της ύπαρξης και του μεγέθους της αποτυχίας συμμόρφωσης όταν εντοπίζεται. Η διερεύνηση αποσκοπεί στην αποκάλυψη των γεγονότων γύρω από την αποτυχία, έτσι ώστε οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων να έχουν επαρκείς πληροφορίες για να αποφασίσουν για τα κατάλληλα επόμενα βήματα.

- Το στάδιο της αποκατάστασης. Περιλαμβάνει τις στρατηγικές μιας επιχείρησης για την αντιμετώπιση της ανάρμοστης συμπεριφοράς με τρόπο διεξοδικό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μια προσπάθεια αποζημίωσης ή την ανάπτυξη ενός ισχυρού συνόλου πολιτικών και διαδικασιών για την αποτροπή παρόμοιων παραπτωμάτων στο μέλλον. Ανεξάρτητα από τα μέσα, η αποκατάσταση αποτελεί είναι ένα σημαντικό τελευταίο βήμα στην προσπάθεια μιας επιχείρησης για την αντιμετώπιση ολισθημάτων στο χώρο της.
(Root, n.d.)

Κανονιστική Συμμόρφωση και Εταιρική Διακυβέρνηση

1.10 Εισαγωγικά

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω μεταξύ Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εταιρικής Διακυβέρνησης ως επιμέρους στοιχεία του GRC υπάρχει σημαντική σύνδεση και αλληλεπίδραση. Η Εταιρική Διακυβέρνηση καθορίζει υποχρεώσεις για τη διοίκηση ώστε τα πράγματα να γίνονται σύμφωνα με τα πρότυπα, τους κανονισμούς, τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου αλλά και τις προσδοκίες της επιχείρησης. Μέρος της ορθής λειτουργίας των μηχανισμών της διακυβέρνησης αλλά και της συμμόρφωσης αποτελεί ο εσωτερικός έλεγχος. Σε παγκόσμιο επίπεδο και ειδικά μετά τη μεγάλη οικονομική κρίση θεσπίζονται πολιτικές ή και κανόνες για την ενίσχυση των μηχανισμών διακυβέρνησης, συμμόρφωσης και εσωτερικού ελέγχου σε τομείς που επηρεάζουν κυρίως την οικονομία και τη σταθερότητα της, στον χρηματοπιστωτικό και ασφαλιστικό τομέα.

1.11 Εταιρική Διακυβέρνηση

1.11.1 Έννοια

Η εταιρική διακυβέρνηση αφορά κατά κύριο λόγο τις ιδιωτικές και δημόσιες εταιρίες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο λόγω της πολυμετοχικής τους σύνθεσης και του διαχωρισμού ιδιοκτησίας και διοίκησης (management). Ο έλεγχος της επιχείρησης ανατίθεται σε επαγγελματίες managers που στο πλαίσιο των εξουσιών που τους παρέχονται ενδέχεται να προωθούν περισσότερο τα δικά τους συμφέροντα από τα συμφέροντα των ιδιοκτητών-μετόχων. Αυτό το ζήτημα του περιορισμού και ελέγχου αυτής της συμπεριφοράς και την υπαγωγή των ειδικών αυτών συμφερόντων προς το γενικό συμφέρον της επιχείρησης καλείται να ρυθμίσει ο θεσμός της εταιρικής διακυβέρνησης. Καλύπτει το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και συνίσταται στο σχεδιασμό ενός κατάλληλου μηχανισμού παρακολούθησης και ελέγχου αυτών για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων και την προστασία των μετόχων και των ενδιαφερομένων μερών. Σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη του θεσμού αποτέλεσε η πίεση που ασκήθηκε διεθνώς για την υπεύθυνη και αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων λόγω των εκτεταμένων εταιρικών αναδιαρθρώσεων που ακολούθησαν τις

συγχωνεύσεις, εξαγορές και ιδιωτικοποιήσεις, την απαίτηση για διαφάνεια των εισηγμένων επιχειρήσεων καθώς και την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ διαφορετικών ομάδων μέσα στην επιχείρηση. Μέσω του μηχανισμού της εταιρικής διακυβέρνησης επιδιώκεται η δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου επιχειρηματικής συμπεριφοράς πιο αποτελεσματικής και ανταγωνιστικής για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης αποδοτικότητας και βιωσιμότητας.(Τσακλαγκάνος, 2005)

«Ως εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) ορίζεται το σύστημα με το οποίο διοικούνται και ελέγχονται οι εταιρίες και εξειδικεύεται η διάρθρωση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων μεταξύ διαφορετικών συμμετεχόντων σε μία εταιρία. Η εταιρική διακυβέρνηση διατυπώνει συγκεκριμένες προτάσεις για την ορθολογικότερη και πλέον αποδοτική διοίκηση των εταιριών αποβλέπει κατά κύριο λόγο στη διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων κατά τρόπο άρτιο και αποτελεσματικό αποτρέποντας συγχρόνως την προώθηση των ιδιοτελών στόχων των διαχειριστών» (Σινανιώτη – Μαρούδη, 2021).¹ Πρόκειται δηλαδή για σύστημα αρχών που θα διασφαλίζει τα δικαιώματα και την ισότητα μεταξύ των μετόχων λαμβάνοντας υπόψη και τα συμφέροντα των λοιπών ομάδων συμφερόντων, μέσω της εξασφάλισης πλήρους διαφάνειας στη διαχείριση και γνωστοποίησης πληροφοριών προς όλους τους ενδιαφερόμενους, του ελέγχου και του διαχωρισμού των εκτελεστικών και μη μελών του διοικητικού συμβουλίου, με στόχο τη χρηματοδότηση των επενδυτών. Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης ενδιαφέρουν και μη ανώνυμες εταιρίες και οι διαδικασίες που εφαρμόζουν πέραν των νομικών υποχρεώσεων αποτελούν οικειοθελείς δεσμεύσεις της εταιρίας για τη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της.(Τσακλαγκάνος, 2005)

1.11.2 Σχέση Εταιρικής Διακυβέρνησης και Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Ιδιαίτερα ερωτήματα ανακύπτουν σχετικά με την πρακτική και νομική σχέση μεταξύ του τμήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης και τα δύο διοικητικά συμβούλια της εταιρίας, δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο και το εποπτικό συμβούλιο. Καταρχήν προκύπτει ζήτημα αν το τμήμα Κανονιστικής

¹ Σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), «ως εταιρική διακυβέρνηση εννοούμε το σύστημα σχέσεων που εγκαθιδρύεται μεταξύ της διοίκησης της εταιρίας, των μετόχων, των εργαζομένων και κάθε άλλου ενδιαφερόμενου μέρους και αποσκοπεί στη δημιουργία, ανάπτυξη και βιωσιμότητα δυνατών και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων», <https://www.esed.org.gr/>

Συμμόρφωσης βρίσκεται υπό τον έλεγχο του Διοικητικού Συμβουλίου ή αν έχει ανεξάρτητη θέση. Στο πλαίσιο αυτό είτε το ΔΣ θα υποχρεούται σε καθήκον νομιμότητας πάντα και θα σέβεται τη συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία κατά τη διαχείριση των εργασιών της εταιρίας σε όλα τα λειτουργικά της τμήματα, είτε θα έχει τη διακριτική ευχέρεια όταν μια διάταξη είναι διφορούμενη ή αμφισβητούμενη, να ακολουθήσει μια ευνοϊκή ερμηνεία για την εταιρία συνεκτιμώντας τον δικαστικό κίνδυνο. Άρα οι λιγότερο σοβαρές παραβάσεις που μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη της εταιρίας μπορούν να εξαιρούνται από το καθήκον νομιμότητας.

Προκειμένου λοιπόν να μπορούν να αποτραπούν αποτελεσματικά οι παραβιάσεις των διατάξεων, ο μηχανισμός συμμόρφωσης θα πρέπει να είναι ανεξάρτητος, να διαχωριστεί από το επιχειρησιακό μέρος της επιχείρησης και να λειτουργεί ως ξεχωριστό τμήμα ή έστω σε συνδυασμό με άλλα τμήματα όπως το νομικό τμήμα ή το τμήμα ελέγχου. Η ανεξαρτησία είναι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε το τμήμα συμμόρφωσης να είναι σε θέση να εκτελεί τα καθήκοντά του αποτελεσματικά. Το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης πρέπει να συσταθεί ακριβώς κάτω από τη Διοίκηση που θα μπορεί να παρέχει οδηγίες όταν χρειάζεται. (Casper, 2012)

1.11.3 Εταιρική Διακυβέρνηση στην ελληνική έννομη τάξη

Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης εμφανίζεται στην Ελλάδα για συζήτηση με πρωτοβουλία του Χρηματιστηρίου Αθηνών το 1998 και εισάγεται επίσημα το 1999 όταν ο ΟΟΣΑ δημοσίευσε τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στα μέλη του. Ταυτόχρονα η Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα υπό τον συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς βασιζόμενη στις αρχές του ΟΟΣΑ δημοσιεύει τις «Αρχές για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα-Συστάσεις για τον Ανταγωνιστικό της Μετασχηματισμό» γνωστή και ως Γαλάζια Βίβλος και αργότερα ο ΣΕΒ το 2001 εκδίδει τις «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης», εθελοντικής συμμόρφωσης. (Nerantzidis, 2016) Κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκαν ευρωπαϊκά Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης που βασίζονται στην αρχή συμμόρφωση η αιτιολόγηση (comply or explain), δηλαδή αν και η εταιρίες δεν έχουν νομική υποχρέωση να ακολουθούν τους κανόνες όπως περιγράφονται στους Κώδικες, αλλά σε περίπτωση που δεν τους ακολουθούν θα πρέπει να είναι σε θέση να αιτιολογήσουν το γιατί. Στην Ελλάδα το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης θεσπίστηκε με τον Ν. 3016/2002 με σκοπό την προσαρμογή της νομοθεσίας που διέπει τη διοίκηση και λειτουργία των ανωνύμων εταιρειών που εισάγονται στις οργανωμένες χρηματιστηριακές αγορές. Σήμερα ο Ν. 4706/2020 επικαιροποιεί το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης σε σχέση

με τις μεταβολές στο νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο σε ενωσιακό επίπεδο και τις σύγχρονες τάσεις και αυξημένες απαιτήσεις στην αγορά κεφαλαίου.(Σινανιώτη – Μαρούδη, 2021)

Το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης που ιδρύθηκε το 2012 ως αποτέλεσμα της σύμπραξης του Χρηματιστηρίου Αθηνών και του ΣΕΒ, είναι υπεύθυνο για την εκπόνηση του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ). Το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι υπεύθυνο για την επικαιροποίηση και την εφαρμογή του ΕΚΕΔ από τις ελληνικές επιχειρήσεις, τη στήριξη τους για την εφαρμογή του και την αξιόπιστη και έγκαιρη πληροφόρηση των επενδυτών. Ο ισχύον ΕΚΕΔ (άρ. 17 Ν. 4706/2020) ως σύνολο αρχών, εισάγει διατάξεις αυτορρύθμισης για τις εισηγμένες εταιρίες πέραν αυτών των αναγκαστικού δικαίου (νόμοι και κανονιστικές αποφάσεις). Βασίζεται στην οικειοθελή αποδοχή και εφαρμογή κανόνων που καταγράφονται σε αυτόν ως ειδικές πρακτικές και α) δεν ρυθμίζονται νομοθετικά, είτε β) ρυθμίζονται, αλλά το ισχύον πλαίσιο επιτρέπει επιλογή ή παρέκκλιση, είτε γ) ρυθμίζονται κατ' ελάχιστο, με βάση την αρχή της «συμμόρφωσης ή εξήγησης». Βάσει της κωδικοποίησης των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και της ευχερούς εφαρμογής τους ασκείται, παρακολουθείται και ελέγχεται η διοίκηση, επιτελούνται οι εταιρικές λειτουργίες, διαμορφώνονται οι σχέσεις με τους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες, Δημόσιο), διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και εντοπίζονται και τίθενται υπό διαχείριση υφιστάμενοι ή ενδεχόμενοι κίνδυνοι για την ενίσχυση της αξιοπιστίας προς τους διεθνείς και εγχώριους επενδυτές, της διαφάνειας και της ανταγωνιστικότητας. Ο ΕΚΕΔ που εκδόθηκε το 2021 αντικατέστησε τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για Εισηγμένες Εταιρείες που είχε εκδοθεί το 2013. (Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, <https://www.esed.org.gr/>).

Στο Ν. 4706/2020 για την Εταιρική Διακυβέρνηση ανωνύμων εταιριών με μετοχές ή άλλες κινητές αξίες εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά στην Ελλάδα, προβλέπεται καταρχήν ότι το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει και επιβλέπει την υλοποίηση του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, παρακολουθεί και αξιολογεί περιοδικά ανά τρία (3) τουλάχιστον οικονομικά έτη την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητά του, προβαίνοντας στις δέουσες ενέργειες για την αντιμετώπιση ελλείψεων (άρ. 4 παρ. 1) καθώς και ότι το σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης εξαρτάται από το μέγεθος, τη φύση, το εύρος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της εταιρίας και πρέπει να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τουλάχιστον επαρκές και αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης (άρ. 13 παρ. 1).

Όσον αφορά στην Κανονιστική Συμμόρφωση, προβλέπεται ότι κύρια αποστολή της είναι η θέσπιση και η εφαρμογή κατάλληλων και επικαιροποιημένων πολιτικών και διαδικασιών, με σκοπό να επιτυγχάνεται έγκαιρα η πλήρης και διαρκής συμμόρφωση προς το εκάστοτε ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο και να υφίσταται ανά πάσα στιγμή πλήρης εικόνα για τον βαθμό επίτευξης του σκοπού αυτού. Κατά τη θέσπιση των σχετικών πολιτικών και διαδικασιών, αξιολογούνται η πολυπλοκότητα και η φύση των δραστηριοτήτων της εταιρίας, συμπεριλαμβανομένων της ανάπτυξης και της προώθησης των νέων προϊόντων και των επιχειρηματικών πρακτικών (άρ. 13, παρ. 2). (Εθνικό Τυπογραφείο, <http://www.et.gr/>).

1.12 Εσωτερικός Έλεγχος

1.12.1 Έννοια

Σύμφωνα με το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, «ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και συμβουλευτικής που έχει σχεδιαστεί για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης» (<https://www.theiia.org/en/about-us/about-internal-audit/>). Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μέρος του συστήματος εσωτερικής παρακολούθησης του οργανισμού που θα πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και να αναφέρεται λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου του ΔΣ και διοικητικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο του οργανισμού. Γενικά, ένας εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων και επιπέδων που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.

Για τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, έχουν διαμορφωθεί διεθνώς τα τελευταία χρόνια μέσω της νομοθεσίας και των προτύπων σαφείς οδηγίες όπως για παράδειγμα ο νόμος SOX, πρότυπα της COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), ο γερμανικός νόμος για τον έλεγχο και τη διαφάνεια στις επιχειρήσεις (KonTraG). Ειδικότερα σύμφωνα με την επιτροπή COSO (1992) το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) ορίζεται ως μια διαδικασία που επηρεάζεται από το Διοικητικό συμβούλιο, την ανώτατη Διοίκηση και το λοιπό προσωπικό ενός οργανισμού και έχει σχεδιαστεί για να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων που

εμπíπτουν στις παρακάτω κατηγορίες:

- αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών
- αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, και
- συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς

Ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί μια ολοκληρωμένη σύνθεση όλων των επιμέρους στοιχείων ελέγχου και των δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για να επιτύχει τους στόχους του. Προκειμένου να χαρακτηριστεί αποτελεσματικό ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου οφείλει να προσαρμόζεται κατ' αρχήν στις ανάγκες και το μέγεθος του οργανισμού και περιλαμβάνει σαφή διαχωρισμό των καθηκόντων, τα οποία πρέπει να διακρίνονται μεταξύ λειτουργιών προγραμματισμού, εκτέλεσης και παρακολούθησης. (Kagermann et al., 2008)

1.12.2 Σχέση με την Κανονιστική Συμμόρφωση

Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί εκ των υστέρων για να διασφαλίσει την τήρηση των διαδικασιών που έχει θεσπίσει η Κανονιστική Συμμόρφωση υποδεικνύοντας τυχόν αστοχίες και τρόπους βελτίωσης. Πρόκειται στην ουσία για δυο λειτουργίες με συγγενικά καθήκοντα και ρόλους και απαιτείται η συνεργασία των τμημάτων είτε κατά τη διενέργεια ελέγχων είτε κατά τη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων. Το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης και το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν μέρος του συστήματος εσωτερικών δικλίδων του οργανισμού.

Στο πρώτο επίπεδο και ένας από τους σημαντικότερους στόχους του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παροχή μιας ανεξάρτητης αξιολόγησης της συμμόρφωσης των επιχειρηματικών πρακτικών με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς που συνδέονται κυρίως με την υποχρέωση της επιχείρησης για αξιόπιστη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Εδώ ο Εσωτερικός Έλεγχος προσθέτει αξία με την έννοια της αξιοπιστίας της πληροφορίας που παράγεται στις επιχειρηματικές διαδικασίες και στις οικονομικές αναφορές. Ο εσωτερικός έλεγχος υποστηρίζει τη συμμόρφωση με δύο σημαντικούς τρόπους πρώτον γιατί αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του συστήματος παρακολούθησης της επιχείρησης και δεύτερον διότι μέσω της έρευνας συγκεντρώνεται μεγάλη ποικιλία πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διασφάλιση και τη βελτίωση της ευαισθητοποίησης προς συμμόρφωση. Οι αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνουν την εξέταση της

χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, ελέγχους διαδικασιών, μεμονωμένους ελέγχους ανά περίπτωση (ειδικά σε περίπτωση υποψίας ζημίας για την εταιρία ή βάσει συγκεκριμένου αιτήματος από τη Διοίκηση-Διευθυντές), την έναρξη κατευθυντήριων γραμμών και οδηγιών εργασίας και στενή συνεργασία με τη διαχείριση κινδύνων, τους εξωτερικούς ελεγκτές και την Επιτροπή Ελέγχου.

Περαιτέρω ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στο πλαίσιο εντοπισμού και διαχείρισης κινδύνου, μέσω της ανάπτυξης και της κοινής χρήσης βέλτιστων πρακτικών αλλά και στη διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας. Μέσω της βελτιστοποίησης της ροής των πληροφοριών και της επικοινωνίας, την αξιοπιστία και εμπιστοσύνη στην ασφάλεια και τη σταθερότητα του οργανισμού και τη βεβαιότητα ότι οποιαδήποτε ανάρμοστη συμπεριφορά θα αντιμετωπιστεί μέσω στοχευμένης έρευνας με αμεροληψία, μακροπρόθεσμα αυξάνεται η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, η αίσθηση ασφάλειας και η εμπιστοσύνη στη Διοίκηση. Επιπλέον αυξάνεται και η εμπιστοσύνη του κοινού ειδικά για τις εταιρίες που εκπροσωπούνται στις διεθνείς αγορές όπου υπάρχουν σημαντικές εσωτερικές και εξωτερικές ηθικές απαιτήσεις από την εταιρία και τους διαχειριστές. (Kagermann et al., 2008)

1.12.3 Εσωτερικός έλεγχος στην ελληνική έννομη τάξη

Στην Ελλάδα ζητήματα Εσωτερικού Ελέγχου ρυθμίζονται κυρίως στον Ν. 4706/2020 για την Εταιρική Διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών και ειδικότερα:

Δίδεται ο ορισμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου ως «το σύνολο των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων, του εσωτερικού ελέγχου και της Κανονιστικής Συμμόρφωσης, που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα της Εταιρίας και συντελεί στην ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία της» (άρ. 2 παρ. 7).

Προβλέπεται δε μονάδα εσωτερικού ελέγχου, ως ανεξάρτητη οργανωτική μονάδα εντός της εταιρίας, με σκοπό την παρακολούθηση και βελτίωση των λειτουργιών και των πολιτικών της εταιρίας αναφορικά με το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (άρ. 15 παρ. 1) και ειδικότερα που θα παρακολουθεί, ελέγχει και αξιολογεί α) την εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας και το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, ιδίως ως προς την επάρκεια και την ορθότητα της παρεχόμενης χρηματοοικονομικής και μη πληροφόρησης, της διαχείρισης κινδύνων, της Κανονιστικής Συμμόρφωσης και του Κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που έχει υιοθετήσει η εταιρία β) τους

μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας και εταιρικής διακυβέρνησης γ) την τήρηση των δεσμεύσεων που περιέχονται σε ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρίας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από τη ρυθμιζόμενη αγορά. (άρ. 16 παρ. 1α).

Περαιτέρω ορίζεται ότι στον κανονισμό λειτουργίας θα περιλαμβάνεται αναφορά των κύριων χαρακτηριστικών του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ήτοι κατ' ελάχιστον τη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης καθώς και την πολιτική και τη διαδικασία για τη διενέργεια περιοδικής αξιολόγησης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ιδίως ως προς την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, σε ατομική και ενοποιημένη βάση, ως προς τη διαχείριση κινδύνων και ως προς την Κανονιστική Συμμόρφωση, σύμφωνα με αναγνωρισμένα πρότυπα αξιολόγησης και του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και της εφαρμογής των διατάξεων περί εταιρικής διακυβέρνησης που θα διενεργείται από ανεξάρτητα πρόσωπα με αποδεδειγμένη σχετική επαγγελματική εμπειρία (άρ. 14 παρ. 3). (Εθνικό Τυπογραφείο, <http://www.et.gr/>).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω κύρια λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του μηχανισμού Κανονιστικής Συμμόρφωσης, εταιρικής διακυβέρνησης και όλων των εσωτερικών διαδικασιών αυξάνοντας έτσι τη λειτουργικότητα αλλά και την ποιότητα της διοίκησης της επιχείρησης.

1.13 Χρηματοπιστωτικό σύστημα

1.13.1 Γενικά

Μόλις έγινε σαφής η τεράστια ζημία προκάλεσε η παγκόσμια οικονομική κρίση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, οι ρυθμιστικές αρχές παγκοσμίως άρχισαν να σκέφτονται προγραμματικά τον συστημικό κίνδυνο. Ειδικότερα στις ΗΠΑ από όπου ξεκίνησε η κρίση και δεδομένου ότι πριν από το σημείο αυτό ελάχιστα συστημικά γεγονότα είχαν απασχολήσει την οικονομική ιστορία, είχε υποβαθμιστεί ο κίνδυνος χρηματοπιστωτικής αστάθειας εκ μέρους των ρυθμιστικών αρχών και των αρμόδιων φορέων. Όπως αποδείχθηκε, η αποτυχία του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης να συμβαδίσει με τις αλλαγές στο περίπλοκο, αδιαφανές και παγκοσμίως ολοκληρωμένο χρηματοπιστωτικό σύστημα καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός εξασφάλισαν ότι όλες οι επιχειρήσεις συμεριζόταν τις ίδιες αδυναμίες στην κεφαλαιακή τους διάρθρωση.

Επιπρόσθετα οι ελαττωματικές αποφάσεις των διοικητικών συμβουλίων που υποβάθμισαν τη διαχείριση κινδύνου και τη συμμόρφωση καθώς και η κακή λειτουργία ή απουσία των εσωτερικών ελέγχων αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες. Μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση και τη μεγάλη ύφεση που ακολούθησε ουσιαστικά αναδιαμορφώθηκε η προληπτική ρύθμιση και η τραπεζική εποπτεία. (Dill, 2019)

1.13.2 Διεθνές πλαίσιο

Στο διεθνές επίπεδο η Επιτροπή της Βασιλείας εκδίδει τα διεθνώς εφαρμοσμένα πρότυπα τραπεζικής εποπτείας γνωστά ως Σύμφωνα της Βασιλείας. Η δημιουργία του πρώτου διεθνούς προτύπου το 1988 (Βασιλεία I) είχε ως στόχο την αντιμετώπιση του πιστωτικού κινδύνου μέσω της θέσπισης ελάχιστων κεφαλαιακών απαιτήσεων. Το πρότυπο αναθεωρήθηκε το 2004 (Βασιλεία II) διευρύνοντας τις κεφαλαιακές απαιτήσεις και εισάγοντας μέτρα για αυξημένη διαφάνεια και διεξοδικές ρυθμίσεις για τη διαχείριση κινδύνων. Περαιτέρω η Επιτροπή με κείμενο αρχών για τον κίνδυνο και τη λειτουργία συμμόρφωσης των πιστωτικών ιδρυμάτων, καθόρισε τις ορθές πρακτικές για τις τράπεζες προκειμένου να σχεδιάσουν, να εφαρμόσουν και να λειτουργήσουν μια αποτελεσματική λειτουργία συμμόρφωσης καθώς και έκανε σαφές ότι η συμμόρφωση μιας τράπεζας με τους νόμους, τους κανόνες και τα πρότυπα συμβάλλει στη διατήρηση της φήμης για τους μετόχους, τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τις αγορές (Compliance and the Compliance function in banks). Επιπλέον η Επιτροπή εξέδωσε οδηγίες που συμβάλουν στη διασφάλιση της υιοθέτησης και εφαρμογής ορθών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης από τους τραπεζικούς οργανισμούς (Enhancing corporate governance for banking organisation, High-level principles for business continuity-Joint Forum). Στη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που κατέδειξε την υπερβολική μόχλευση του τραπεζικού τομέα ως φυσική συνέπεια της ανεπαρκούς διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων, η Επιτροπή κυκλοφόρησε το 2010 δύο έγγραφα που έθεσαν τα πρότυπα της Βασιλείας III (BCBS, 2011, 2013). Το πλαίσιο της Βασιλείας III αναθεώρησε και ενίσχυσε τους πυλώνες που καθορίστηκαν από τη Βασιλεία II και πρόσθεσε αρκετά νέα κεφάλαια για απαιτήσεις ρευστότητας. Επιπλέον εκδόθηκε αναθεωρημένο κείμενο για την αντιμετώπιση θεμελιωδών ελλείψεων στην εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών που έγιναν εμφανείς κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης και τονίστηκε η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης τόσο για τους μεμονωμένους τραπεζικούς οργανισμούς όσο και για το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα συνολικά. Οι οδηγίες αυτές βοηθούν τις τραπεζικές εποπτικές αρχές

και τις ίδιες τις τράπεζες για την προώθηση και την υιοθέτηση ορθών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο ρόλο, τη σύνθεση και τα προσόντα του διοικητικού συμβουλίου, τη σημασία μιας ανεξάρτητης λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων, τη σημασία της παρακολούθησης των κινδύνων σε συνεχή βάση, την επίβλεψη των συστημάτων αποζημίωσης από το διοικητικό συμβούλιο και την κατανόηση από το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη της λειτουργικής δομής και των κινδύνων της τράπεζας. Καθώς η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση θεωρείται κρίσιμης σημασίας για την ασφαλή και υγιή λειτουργία των τραπεζών, η Επιτροπή προέβη σε αναθεώρηση τους το 2015 και πρότεινε ένα βελτιωμένο πλαίσιο λειτουργίας για τις τράπεζες και τις εποπτικές αρχές για την επίτευξη υγιούς και διαφανούς συστήματος διαχείρισης κινδύνων και λήψης αποφάσεων. Με τον τρόπο αυτό θα προάγεται η εμπιστοσύνη του κοινού και η ασφάλεια και η ευρωστία του τραπεζικού συστήματος εν γένει. (The Basel Committee, <https://www.bis.org/bcbs/>)

Στο ευρωπαϊκό επίπεδο καταρχήν η ΕΕ έχει δεσμευτεί να εφαρμόσει το πλαίσιο της Βασιλείας III αρχής γενομένης με το πακέτο «CRD IV» το 2013 (Οδηγία ΕΕ 2013/36 (CRD IV), Κανονισμό ΕΕ 575/2013 (CRR)), ενώ μια νέα πρόταση CRR/CRD, η οποία ενσωματώνει πρόσθετες αλλαγές στο πλαίσιο της Βασιλείας III, βρίσκεται σε εξέλιξη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Bank Authority, <https://www.eba.europa.eu/>). Στην Οδηγία CRD IV προβλέπονται τα γενικά ελάχιστα προσόντα που πρέπει να κατέχουν τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων. Περαιτέρω οι κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Αρχής Τραπεζών για την εσωτερική διακυβέρνηση κάνουν ειδική μνεία στη λειτουργία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης και ειδικότερα προβλέπεται η θέσπιση αποτελεσματικής λειτουργίας Κανονιστικής Συμμόρφωσης σε διαρκή βάση για τη διαχείριση του κινδύνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης που θα είναι ανεξάρτητη από τις επιχειρηματικές και τις εσωτερικές μονάδες και θα παρακολουθείται από το ανώτατο διοικητικό όργανο (ΔΣ) του πιστωτικού ιδρύματος. Περαιτέρω προβλέπεται ότι θα πρέπει λειτουργεί σύστημα παρακολούθησης των νομοθετικών και κανονιστικών εξελίξεων για τις οποίες το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης θα αξιολογεί την ενδεχόμενη επίδραση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της τράπεζας και θα ενημερώνει το ΔΣ. Επιπλέον το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση της πολιτικής Κανονιστικής Συμμόρφωσης, τη διαχείριση του κινδύνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης και για τη σχετική ενημέρωση του ΔΣ. Η εσωτερική διακυβέρνηση λοιπόν καθίσταται καίρια για την αντιμετώπιση του κινδύνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης. (Δασμάνογλου, 2017)

1.13.3 Ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, για την αναβάθμιση της λειτουργίας της διαχείρισης κινδύνων στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Οδηγίας για την κεφαλαιακή επάρκεια των πιστωτικών ιδρυμάτων και το αντίστοιχο πλαίσιο της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία (Βασιλεία II), εκδίδεται η Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος με θέμα το πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων (ΠΔ/ΤΕ 2577/2006). Στόχοι της Πράξης είναι η διασφάλιση της χρηματοοικονομικής σταθερότητας, της διαφάνειας των συναλλαγών και της ενίσχυσης του ανταγωνισμού. Αυτό θα επιτυγχάνεται όταν οι προληπτικοί μηχανισμοί των πιστωτικών ιδρυμάτων είναι σε θέση να καλύπτουν με συνέπεια και συνεκτικότητα τις μορφές κινδύνων που αναλαμβάνουν όπως τους οικονομικής φύσεως κινδύνους (π.χ. πιστωτικός, επιτοκίων), το λειτουργικό κίνδυνο, τον κίνδυνο συμμόρφωσης (με ιδιαίτερη έμφαση στην αποτροπή χρησιμοποίησης του τραπεζικού συστήματος για ξέπλυμα βρώμικου χρήματος, στη διαφάνεια των συναλλαγών και στην προστασία των καταναλωτών), το λογιστικό και νομικό κίνδυνο. Με την Πράξη αυτή θεσμοθετούνται οι προϋποθέσεις και οι βασικές αρχές οργάνωσης της μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης μέσα από την ένταξη της στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και ισχύει για όλα τα πιστωτικά ιδρύματα με έδρα την Ελλάδα και τα υποκαταστήματά τους στο εξωτερικό. Έργο της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης είναι η θέσπιση και η εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών και η εκπόνηση σχετικού ετήσιου προγράμματος με στόχο την επίτευξη της πλήρους και διαρκούς συμμόρφωσης προς το εκάστοτε ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο και τους εσωτερικούς κανονισμούς, συμπεριλαμβανομένου και του συντονισμού των υπευθύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης των υποκαταστημάτων και των θυγατρικών. (Κυριακόπουλος, 2006)

Ένα δυναμικό πρόγραμμα κανονιστικής συμμορφώσεως είναι μεγάλης σημασίας για ένα πιστωτικό ίδρυμα καθώς προσδίδει κύρος και διαφυλάσσει την εταιρική ταυτότητα, προασπίζει την οργανωτική ακεραιότητα, βασικό στοιχείο της ηθικής εταιρικής συμπεριφοράς, συντελεί στη δημιουργία ισχυρής φήμης στο επιχειρησιακό περιβάλλον (πελάτες, μέτοχοι, υπάλληλοι) αλλά και στο κοινωνικό σύνολο γενικά. Δεδομένης της εκτάσεως του ρυθμιστικού πλαισίου, το οποίο διέπει το οικονομικό περιβάλλον, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός ο ρόλος της Κανονιστικής Συμμόρφωσης ως ανεξάρτητης λειτουργίας που θα αναγνωρίζει, αξιολογεί, συμβουλεύει,

παρακολουθεί και υποβάλλει αναφορές σχετικά με τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης. Οι βασικές αρχές και αξίες οι οποίες καθορίζονται στο πλαίσιο λειτουργίας της Κανονιστικής Συμμόρφωσης συνιστούν ουσιαστικά, τα πρότυπα λειτουργίας των Οργανισμών τα οποία και πρέπει να τηρούνται στο σύνολο της ιεραρχικής τους δομής, ξεκινώντας πάντα από την κορυφή. Βασικές αρμοδιότητες της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης είναι:

- Να επικοινωνεί και να εκπροσωπεί τον οργανισμό στους εποπτικούς και ελεγκτικούς μηχανισμούς και τα θεσμικά και ρυθμιστικά όργανα
- Να ενημερώνει και να συμβουλεύει τη Διοίκηση για τις συνέπειες των αποφάσεων των Αρχών
- Να μεριμνά για την προώθηση των αρχών της κανονιστικής συμμόρφωσης σε όλο τον οργανισμό
- Να θεσπίζει και να υλοποιεί τις πολιτικές συμμόρφωσης και να προβαίνει σε ελέγχους για την ορθή εφαρμογή τους και να προτείνει προληπτικά και διορθωτικά μέτρα
- Να αξιολογεί τη συμβατότητα των εσωτερικών πρακτικών με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο για τον εντοπισμό ανεπαρκειών και να εισηγείται τις απαιτούμενες βελτιώσεις
- Να υλοποιεί την πολιτική του οργανισμού για την πρόληψη και την καταστολή νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες
- Να παρακολουθεί και να αξιολογεί τις διαδικασίες σχεδιασμού και διαθέσεως προϊόντων και υπηρεσιών
- Να παρακολουθεί την εφαρμογή των διατάξεων της νομοθεσίας για την προστασία προσωπικών δεδομένων
- Να επιμελείται την εφαρμογή του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Κώδικα Δεοντολογίας
- Να εποπτεύει και να καθοδηγεί όλους τους υπεύθυνους συμμόρφωσης (Compliance Officers) του οργανισμού
- Να παρακολουθεί, να ελέγχει και να αξιολογεί τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης με το εκάστοτε κανονιστικό πλαίσιο και να εισηγείται την αποτελεσματική διαχείρισή του. (Μανωλάκενας, 2006)

Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης είναι διοικητικά ανεξάρτητη και μπορεί να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες που κατέχουν άλλες διευθύνσεις αλλά είναι χρήσιμες για την εκπλήρωση του έργου της. Αναφέρεται στη Διοίκηση και υπάγεται στον έλεγχο της μονάδας εσωτερικής

επιθεώρησης, όχι ιεραρχικά, αλλά ως προς την αποτελεσματικότητά της και την ποιότητα του έργου της. Λόγω του ελεγκτικού χαρακτήρα της, η Κανονιστική Συμμόρφωση ως εσωτερικός νομικός έλεγχος αποτελεί μέρος του συνολικού εσωτερικού ελέγχου. Στην ΠΔ/ΤΕ 2577/06 το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) αποτελεί σύνολο μηχανισμών που αφορούν σε κάθε δραστηριότητα του οργανισμού με σκοπό την έγκαιρη πρόληψη και διαχείριση όλων των επιχειρηματικών κινδύνων, την τήρηση όλων των υποχρεώσεων (κανονισμοί, νόμοι, Κώδικες Δεοντολογίας), την πρόληψη παρατυπιών, την αποτελεσματική αποτροπή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματική δραστηριότητα και την καταστολή της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας. (Χρυσάνθης, 2006)

1.14 Ασφαλιστική επιχείρηση

1.14.1 Γενικά

Τις τελευταίες δεκαετίες, υπήρξαν πολλά παραδείγματα σημαντικών ασφαλιστικών εταιρειών που οδηγήθηκαν στην αποτυχία. Η Έκθεση Sharma (2002) προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή εντόπισε και ανέλυσε τους κινδύνους αφερεγγυότητας μεταξύ 1996 και 2001 με πιο ενδιαφέρον εύρημα την εμφάνιση μιας αλυσίδας πολλαπλών αιτιών που υπονοούσε ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίσει όλο το φάσμα των αιτιών και των επιπτώσεων των κινδύνων. Η έλλειψη αποθεματικών αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για την αφερεγγυότητα των ασφαλιστών επιχειρήσεων. Υπάρχει μεγάλη πίεση για τις ασφαλιστικές εταιρίες να προβλέπουν με ακρίβεια τα αποθεματικά ζημιών, ειδικά σε κατηγορίες με μακροχρόνιες απαιτήσεις, όπως η γενική ασφάλιση αστικής ευθύνης, με αποτέλεσμα να υπάρχει ανεπαρκής κάλυψη σε περίπτωση απρόβλεπτου επιπέδου αξιώσεων. Ένας άλλος σημαντικός λόγος για την αποτυχία της ασφαλιστικής εταιρίας είναι η αδυναμία να προβλέψει τον αντίκτυπο και να αντισταθμίσει τον κίνδυνο από απρόβλεπτα καταστροφικά φαινόμενα. Μια ασφαλιστική εταιρία μπορεί επίσης να κινδυνεύσει εάν επιχειρήσει επιθετική ανάπτυξη μέσω διαδικασιών υποτιμολόγησης, προσφέροντας μη βιώσιμα χαμηλά ασφάλιστρα για την προσέλκυση νέων πελατών ή ως αποτέλεσμα της εισαγωγής νέων προϊόντων, ή επέκταση σε νέες περιοχές ή συγχωνεύσεις και εξαγορές χωρίς τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την έκταση των αναμενόμενων αξιώσεων και την επάρκεια κεφαλαίων για την πληρωμή εκκρεμών απαιτήσεων.

Επιπλέον οι ασφαλιστικές εταιρίες που εξαρτώνται υπερβολικά από την αντασφάλιση είναι πιο ευάλωτες και η υπερβολική εξάρτηση από την αντασφάλιση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως δείκτης κινδύνου. Η μετακύληση του μεγαλύτερου μέρους του κινδύνου στους αντασφαλιστές μπορεί λειτουργεί όταν η αντασφάλιση είναι φθηνή, αλλά αυτή η στρατηγική αρχίζει να αποτυγχάνει όταν οι αντασφαλιστές αρνούνται να πληρώσουν ή είναι οι ίδιοι αφερέγγυοι. Σχεδόν κάθε αποτυχία ασφαλιστικής εταιρίας προέρχεται από ανικανότητα στη διαχείριση ή δόλια δραστηριότητα ή και τα δυο. Η ασφάλιση αποτελεί ιδανικό στόχο για απάτη. (Buckham, 2011). Η απάτη αποτελεί ένα «αγκάθι» στη λειτουργία της ασφαλιστικής αγοράς και σύμφωνα με έρευνα η χρηματική απώλεια για μια ασφαλιστική εταιρία από περιστατικά απάτης υπολογίζεται ότι ανέρχεται περίπου στο 5% του ετήσιου τζίρου της, ενώ το 75% περίπου των ασφαλιστικών εταιρειών έχουν ανιχνεύσει περιπτώσεις απάτης τις οποίες δεν μπορούν να τεκμηριώσουν. Σε κάθε περίπτωση, για την πρόληψη και αποτροπή φαινομένων απάτης, η λύση δεν είναι αποκλειστικά η εφαρμογή συγκεκριμένου κανονιστικού πλαισίου, καθώς ανάλογα μπορεί να προσαρμόζονται οι τρόποι απάτης, αλλά βοηθά ιδιαίτερα η προώθηση από τη Διοίκηση της εταιρικής κουλτούρας κατά της απάτης, η καταγραφή συγκεκριμένων πολιτικών και διαδικασιών και ο διαρκής έλεγχος εφαρμογής τους, η χρήση της τεχνολογίας και βέβαια η διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού. (Παπαδοπούλου, 2014). Γενικότερα, ο δημόσιος χαρακτήρας της ασφαλιστικής επιχείρησης επιβάλλει τη ρύθμιση ώστε να προστατεύεται το συμφέρον των ασφαλισμένων, η σταθερότητα του χρηματοοικονομικού συστήματος και η καθιέρωση υγιούς ανταγωνισμού στην ΕΕ. (Μαρκόπουλος, 2019)

1.14.2 Φερεγγυότητα II (Solvency II)

Η σταθερότητα του ασφαλιστικού κλάδου είναι θεμελιώδης για την οικονομική ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πολύ πριν από την οικονομική κρίση του 2008, είχε αναγνωριστεί ότι οι κανονισμοί για τη διαχείριση κινδύνου και αφερεγγυότητας ήταν ανεπαρκείς. Η αρχική λειτουργία των κανονισμών ασφάλισης ήταν η προώθηση της ευημερίας μέσω της εξασφάλισης δίκαιων συμβάσεων από οικονομικά ισχυρές εταιρίες. Ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν οι ασφαλιστικές εταιρίες για το χρηματοπιστωτικό σύστημα σήμερα καθιστά επιτακτική την ανάγκη για ρύθμιση. Οι ασφαλιστικές εταιρίες είναι μεγάλα επενδυτικά ιδρύματα από μόνα τους και συνεισφέρουν ουσιαστικά στην οικονομία επενδύοντας στις αγορές μετοχών παγκοσμίως κυρίως μέσω μακροπρόθεσμων ομολόγων και επενδύσεων σε ακίνητα. Η ασφάλιση ήταν ένας από τους

πρώτους οικονομικούς τομείς που ρυθμίστηκαν, συνεπεία της οικονομικής και κοινωνικής σημασίας του κλάδου.

Αρχικά εκδόθηκε το 2002 η Οδηγία Solvency I, για τον υπολογισμό του περιθωρίου φερεγγυότητας, δηλαδή το κεφάλαιο που μια ασφαλιστική εταιρία οφείλει να διατηρεί προκειμένου να τηρεί τις δεσμεύσεις της. Η Οδηγία Solvency II (2009/138 ΕΕ) που τέθηκε σε ισχύ το 2013 αποτέλεσε μια θεμελιώδη αναθεώρηση της κεφαλαιακής επάρκειας για τη διασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας των ασφαλιστικών εταιρειών, λαμβάνοντας υπόψη τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις τους. Η Οδηγία Solvency II έχει δανειστεί σε μεγάλο βαθμό από το ρυθμιστικό πλαίσιο που εγκαταστάθηκε για πρώτη φορά στη Βασιλεία II και διαρθρώνεται σε τρεις πυλώνες. Σύμφωνα με την Οδηγία Solvency II, οι εταιρίες θα πρέπει να πληρούν κανονιστικές αρχές παρά κανόνες. Το προτεινόμενο καθεστώς αναγνωρίζει ότι οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται καλύτερα μέσω της χρηστής διακυβέρνησης παρά με πρόσθετα κεφάλαια φερεγγυότητας. Η αξιολόγηση των κινδύνων θα οδηγήσει σε πολύ καλύτερη εκτίμηση του πραγματικού κεφαλαίου που χρειάζεται η ασφαλιστική επιχείρηση για να τους καλύψει. Οι νέοι αυτοί κανόνες φερεγγυότητας θα αλλάξουν αναπόφευκτα τις επιχειρήσεις σε μια κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου ενώ οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την αξιολόγηση του κινδύνου. Στόχοι της Οδηγίας Solvency II:

- Η προστασία των αντισυμβαλλομένων και των δικαιούχων
- Η εμβάθυνση της ολοκλήρωσης της ευρωπαϊκής ασφαλιστικής αγοράς
- Η βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των ασφαλιστικών εταιρειών της ΕΕ
- Η προώθηση καλύτερης νομοθεσίας μέσω μιας αρχών και εκτίμηση κινδύνου
- Η ευθυγράμμιση των κεφαλαιακών απαιτήσεων με το προφίλ κινδύνου μιας εταιρίας
- Η επίγνωση κινδύνου στη διακυβέρνηση, τις λειτουργίες και τη λήψη αποφάσεων.

(Buckham, 2011)

Με τη «Φερεγγυότητα II», η ασφαλιστική αγορά περνά από το παραδοσιακό καθεστώς ρύθμισης και εποπτείας στη βάση κανόνων, σε ένα καθεστώς ιδιότυπης αυτορρύθμισης. Οι λεπτομερείς και δεσμευτικοί κανόνες αντικαθίστανται με γενικές αρχές για τους τρόπους αποτύπωσης των μεγεθών και της εσωτερικής λειτουργίας, όπως την αρχή της χρήσης της εύλογης (τρέχουσας) αξίας στην αποτύπωση της οικονομικών μεγεθών, την αρχή του συνετού επενδυτή, τις αρχές για την ποιοτική ταξινόμηση των ιδίων κεφαλαίων, την αρχή των διπλών ελέγχων καθώς και σειρά αρχών περί ορθής εταιρικής διακυβέρνησης. Με το σύνολο των αρχών αυτών μεταφέρεται η ουσιαστική

ευθύνη για τη φερεγγυότητα των ασφαλιστικών επιχειρήσεων από τα εποπτικά όργανα στις διοικήσεις. Οι εταιρίες πρέπει να αποδείξουν ότι είναι θωρακισμένες με την απαιτούμενη θεσμική οξυδέρκεια να προβλέπουν, να περιορίζουν ή να αποτρέπουν την έκθεση της εταιρίας σε μη αντιμετωπίσιμες οικονομικές καταστάσεις. Αυτές οι απαιτήσεις οδηγούν μοιραία στην ανάγκη για σημαντική αναβάθμιση των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικής εποπτείας. Οι λειτουργίες του αναλογισμού, της διαχείρισης των κινδύνων, της Κανονιστικής Συμμόρφωσης και του εσωτερικού ελέγχου είναι βασικές. Η καλή πορεία μιας ασφαλιστικής εταιρίας συνδέεται πλέον ευθέως με την ποιότητα του χαρτοφυλακίου και τους κινδύνους που προστίθενται και που σε δεύτερο χρόνο μεταφράζονται σε κεφαλαιακές απαιτήσεις. Συνέπεια αυτών είναι και τα νέα αυστηρά κριτήρια καταλληλότητας και αξιοπιστίας για τα συλλογικά όργανα και τα ανώτερα στελέχη, όπως άλλωστε και η πρόβλεψη για καταγεγραμμένες και εγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες. (Σαρδελής, 2016)

1.14.3 Ελληνική νομοθεσία

Στον τομέα των ασφαλιστικών και αντασφαλιστικών επιχειρήσεων, η Κανονιστική Συμμόρφωση θεμελιώθηκε στον Ν. 4364/2016, που ενσωμάτωσε την Οδηγία 2009/138 ΕΕ, και ρυθμίζει τον εν λόγω τομέα μαζί με τον Εκτελεστικό της Οδηγίας Κανονισμό 2015/35 ΕΕ. Η λειτουργία Κανονιστικής Συμμόρφωσης περιλαμβάνει την παροχή συμβουλών προς το διοικητικό συμβούλιο για τη συμμόρφωση με τις διατάξεις του Ν. 4364/2016, των αποφάσεων που εκδίδονται κατ' εξουσιοδότησή του και του ισχύοντος ευρωπαϊκού δικαίου, την εκτίμηση της πιθανής επίπτωσης των μεταβολών του νομικού ή θεσμικού πλαισίου επί των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και την αναγνώριση και εκτίμηση του κινδύνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Σύμφωνα με Εκτελεστικό της Οδηγίας Κανονισμό 2015/35 ΕΕ για τη λειτουργία συμμόρφωσης :

- Η λειτουργία συμμόρφωσης θεσπίζει πολιτική και σχέδιο συμμόρφωσης
- Η πολιτική καθορίζει τις ευθύνες, τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα αναφοράς της λειτουργίας συμμόρφωσης
- Το σχέδιο συμμόρφωσης ορίζει τις προγραμματισμένες δραστηριότητες της λειτουργίας συμμόρφωσης που λαμβάνουν υπόψη όλους τους σχετικούς τομείς των δραστηριοτήτων των (αντ) ασφαλιστικών επιχειρήσεων και την έκθεσή τους στον κίνδυνο συμμόρφωσης
- Τα καθήκοντα της λειτουργίας συμμόρφωσης περιλαμβάνουν την αξιολόγηση της επάρκειας των μέτρων που λαμβάνει η (αντ)ασφαλιστική επιχείρηση για να αποτρέψει τη

μη συμμόρφωση.

Η λειτουργία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης αφορούν:

- Την ενασχόληση με θέματα της Επιχείρησης ως ρυθμισμένης εταιρίας και όχι με κάθε νομικό ή κανονιστικό ζήτημα σύμφωνα με το ετήσιο πλάνο
- Την παρακολούθηση ως προς την εφαρμογή του νομικού και κανονιστικού πλαισίου (1st line monitoring)
- Τη διατήρηση θετικών σχέσεων με τις Εποπτικές Αρχή ως βασικό σημείο επικοινωνίας
- Την παροχή συμβουλών ως προς τις νέες δραστηριότητες, πελάτες, προϊόντα ή διαδικασίες
- Την εκπαίδευση προσωπικού για κανονιστικά θέματα και θέματα ακεραιότητας
- Τη συμμετοχή σε βασικές Επιτροπές ως μέλος ή αναφερόμενη σε αυτές
- Την αξιολόγηση κανονιστικού κινδύνου σε τακτική βάση και ad hoc (π.χ. προϊόντα, διαδικασίες, δίκτυα)
- Την εκπόνηση πλαισίου παρακολούθησης της συμμόρφωσης βασισμένο σε ανάλυση κινδύνων
- Τη διενέργεια δειγματοληπτικών ελέγχων (2nd line monitoring)
- Την παροχή βοήθειας στην εκπόνηση εταιρικών πολιτικών

Περαιτέρω θα πρέπει:

- Να είναι λειτουργικά ανεξάρτητη και επαρκώς στελεχωμένη
- Να αναφέρεται σε τακτική βάση απευθείας στη Επιτροπή Ελέγχου και το ΔΣ χωρίς ενδιάμεσες γραμμές αναφοράς σε άλλες διευθύνσεις
- Να έχει τη δυνατότητα απρόσκοπτης πρόσβασης σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες της επιχείρησης που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής της
- Να στελεχώνεται ανάλογα με τη φύση, την κλίμακα εργασιών και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης. (Μαρκόπουλος, 2019)

Η ελληνική ασφαλιστική αγορά, κλήθηκε να προσαρμοστεί τόσο στις αυξανόμενες απαιτήσεις του Επόπτη (Τράπεζα της Ελλάδος) όσο και στον τρόπο λειτουργίας που επιβάλλει η Φερεγγυότητα II με ιδιαίτερη πίεση προς τις εταιρίες που βρίσκονταν σε διαφορετικά επίπεδα προετοιμασίας και έπρεπε να συμμορφωθούν σε ιδιαίτερα αυξημένες απαιτήσεις εταιρικής διακυβέρνησης και κεφαλαιακής επάρκειας προκειμένου να διατηρηθούν στο χώρο. (Παπαδοπούλου, 2014)

Υπεύθυνος (Κανονιστικής) Συμμόρφωσης

1.15 Εισαγωγικά

Ο υπεύθυνος για τη διαχείριση της ηθικής και τη συμμόρφωση ως ανώτερο διευθυντικό στέλεχος, εμφανίζεται κατά τη δεκαετία του 1980 στις ΗΠΑ και έως το 1999, το 54% των εταιρειών του Fortune 1.000 είχε διορίσει ανώτερα στελέχη στη διαχείριση προγραμμάτων δεοντολογίας και συμμόρφωσης για την πρόληψη και τον εντοπισμό νομικών παραβιάσεων και τη διασφάλιση της εταιρικής ηθικής, με το 30% εξ αυτών να έχουν καθιερώσει συγκεκριμένες διαδικασίες και ο αριθμός αυτός συνέχιζε να αυξάνει (de Klerk, 2021). Λόγω των νέων νόμων και κανονισμών που άρχισαν να ισχύουν για τις επιχειρήσεις η πολυπλοκότητα των θεμάτων δεοντολογίας και συμμόρφωσης αυξήθηκε, και ως εκ τούτου, εμφανίστηκε το «επάγγελμα συμμόρφωσης». Παρόλο που για αυτή τη θέση έχουν δοθεί πολλοί διαφορετικοί τίτλοι, γενικά αναφέρονται ως υπεύθυνοι δεοντολογίας και/ή συμμόρφωσης, με κύριο καθήκον να επιλύουν θέματα όπως η νομική συμμόρφωση, ηθική συμπεριφορά και εταιρική κοινωνική ευθύνη προς όφελος του οργανισμού, δηλαδή να επιβλέπουν όλες τις πτυχές του προγράμματος οργανωτικής δεοντολογίας και συμμόρφωσης. (Wulf, 2012). Εταιρίες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, φαρμακευτικές εταιρίες και άλλοι ρυθμιζόμενοι οργανισμοί έχουν αφιερώσει εδώ και καιρό σημαντικούς πόρους σε τμήμα συμμόρφωσης, συνήθως με έναν επικεφαλής συμμόρφωσης πλήρους απασχόλησης και ισχυρό προσωπικό υποστήριξης. Οι πολυεθνικές έχουν ενσωματώσει μέρος της λειτουργίας συμμόρφωσης τοπικά, με αναφορά συνήθως τόσο στο κεντρικό γραφείο συμμόρφωσης όσο και στην τοπική διοίκηση. Αλλά τώρα οι μελέτες δείχνουν ότι ακόμα και για τις εταιρίες σε κλάδους που δεν ρυθμίζονται τόσο, τείνουν στην υιοθέτηση ρόλου πλήρους απασχόλησης για τη συμμόρφωση. (Steinberg, 2011)

Το 2000 η Ένωση Υπεύθυνων Δεοντολογίας (Ethics Officer Association) διεξήγαγε έρευνα μεταξύ των μελών της και ζήτησε πληροφορίες για τα καθήκοντα των Υπεύθυνων Συμμόρφωσης. Σύμφωνα με την έρευνα, προέκυψαν πάνω από 100 διαφορετικοί τίτλοι για έναν υπεύθυνο δεοντολογίας και συμμόρφωσης, με το 40% να προτιμά τον όρο «ηθική» και μόνο το 20% τη «συμμόρφωση». Μια πιθανή εξήγηση για αυτές τις διαφορές μπορεί να αφορά στο νέο της θέσης αλλά και τις διαφορετικές αντιλήψεις που έχει ο καθένας για αυτή. Ως προς το επίπεδο και τα προσόντα, σύμφωνα με την έρευνα στη θέση αυτή βρίσκονταν άτομα που κατείχαν τον τίτλο αντιπροέδρου ή

διευθυντή, με εκπαίδευση κυρίως στα νομικά (30%), στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (14%), στα χρηματοοικονομικά/λογιστικά (13%), στον εσωτερικό έλεγχο (11%) και λιγότερο στη διοίκηση (3%). Κύριες ευθύνες των υπεύθυνων ηθικής και συμμόρφωσης σύμφωνα με την ως άνω έρευνα ήταν να επιβλέπουν το πρόγραμμα συμμόρφωσης (π.χ. τις γραμμές βοήθειας, τον Κώδικα Συμπεριφοράς, και άλλες εσωτερικές πολιτικές), να είναι σε επικοινωνία και να ενημερώνουν τα ανώτερα στελέχη, να σχεδιάζουν την εκπαίδευση, να αξιολογούν τον σχεδιασμό και τις αδυναμίες του συστήματος, να εξετάζουν τις επιτυχίες/αποτυχίες, να επιβλέπουν των ερευνών για παραπτώματα, να διαχειρίζονται τη γραφειοκρατία. Επίσης η έρευνα αποκάλυψε ότι όλοι οι συμμετέχοντες οργανισμοί ενσωμάτωσαν προγράμματα δεοντολογίας και συμμόρφωσης στις επιχειρήσεις τους που κατά κύριο λόγο αναγνωρίζονται και γίνονται κατανοητά από τους εργαζόμενους (58%). Οι παράγοντες δε που επηρεάζουν τη δέσμευση των οργανισμών στην ηθική αναδείχθηκαν η μείωση του κινδύνου κακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (79%), η διαφύλαξη των εταιρικών αξιών (75%) και η δημιουργία μια καλύτερης εταιρικής κουλτούρας (68%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεώρησε ότι οι επιχειρηματικές πρακτικές του οργανισμού τους είχαν αλλάξει από την ίδρυση της θέσης υπευθύνου δεοντολογίας και συμμόρφωσης, το 55% απάντησε «πολύ» και το 18% πίστευε είχαν αλλάξει «λίγο». Ένα άλλο στοιχείο που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι οι υπεύθυνοι δεοντολογίας και συμμόρφωσης αναφέρονται κατά πλειοψηφία στον πρόεδρο ή τον διευθύνοντα σύμβουλο του οργανισμού ενώ όλοι οι ερωτηθέντες φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένοι με την υποστήριξη του Διευθύνοντος Συμβούλου (63%) και των ανώτερων στελεχών (51%). (EOA 2000 σε Wulf, 2012)

Το 2009 δύο μελέτες δίνουν στοιχεία για την εξέλιξη του ρόλου του Υπεύθυνου Συμμόρφωσης. Αφενός, η μελέτη του Open Compliance and Ethics Group που κατέδειξε ότι το 75% των ερωτηθέντων εταιριών είχαν έναν υπεύθυνο ηθικής και συμμόρφωσης ή εποπτείας συμμόρφωσης σε ανώτατο επίπεδο. Το 40% αυτών δε, δεν έχει άλλο ρόλο στην εταιρία, ποσοστό που αυξάνει στο 55% για εταιρίες με πάνω από 1 δις δολάρια έσοδα. Όπου κοινοποιείται ο τίτλος, κατά ποσοστό 23% εντάσσεται στο νομικό τμήμα. Αφετέρου, η μελέτη από το Society of Corporate Compliance & Ethics, δείχνει το 97% των ερωτηθέντων να έχουν καθορισμένο υπεύθυνο συμμόρφωσης ή ηθικής, με το 36% να μην έχει άλλο τίτλο στην εταιρία. Από αυτούς που έχουν άλλο ρόλο στην εταιρία, το 20% τοις εκατό μοιράζονται ευθύνες με το νομικό τμήμα. Και στις δύο μελέτες όπου υπάρχουν κοινοί ρόλοι αυτοί αφορούν κυρίως τον διευθύνοντα σύμβουλο ελέγχου, τον CFO και τον επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού. (Steinberg, 2011)

1.16 Ο ρόλος του Υπεύθυνου Συμμόρφωσης

1.16.1 Γενικά

Ο επικεφαλής συμμόρφωσης της εταιρίας αναμένεται συνήθως να ενημερώσει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και το Διοικητικό Συμβούλιο, αλλά πολύ συχνά μπορεί να βρεθεί σε αδιέξοδη θέση λόγω του τρόπου με τον οποίο ανατίθενται οι ευθύνες και λειτουργεί η διαδικασία συμμόρφωσης. Κύρια ευθύνη του είναι η διασφάλιση του ότι η εταιρία συμμορφώνεται συνολικά με όλους τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς. Είναι υπεύθυνος να ανανεώνει τον Κώδικα Δεοντολογίας και τις σχετικές πολιτικές, να παρακολουθεί τις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης και να δίνει αναφορά για παράδειγμα στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και στην επιτροπή ελέγχου ή στο ΔΣ. Οι αναφορές συνήθως περιλαμβάνουν πληροφορίες που προέρχονται από το εσωτερικό σύστημα καταγγελίας δυσλειτουργιών (Whistleblowing), νέες και εκκρεμείς νομικές υποθέσεις, διορθωτικές ενέργειες κ.ά. Ένα πρόβλημα που μπορεί να προκύψει είναι η εσφαλμένη πεποίθηση ότι ένας Υπεύθυνος Συμμόρφωσης μπορεί να είναι υπεύθυνος για την καθαυτή διασφάλιση της συμμόρφωσης ενώ η αλήθεια είναι ότι δεν μπορεί. Ο Υπεύθυνος Συμμόρφωσης είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής διαδικασίας συμμόρφωσης, η οποία περιλαμβάνει την ανάθεση ευθύνης εκεί που πρέπει να είναι, σε όλη τη διευθυντική δομή. Ως εκ τούτου, ο Υπεύθυνος Συμμόρφωσης παρακολουθεί τη διαδικασία, διασφαλίζοντας ότι ο μηχανισμός συμμόρφωσης προωθεί την πληροφορία μέσα από τη διοικητική δομή εξασφαλίζοντας ότι οι διευθύνοντες λαμβάνουν πληροφόρηση για νέους νόμους και κανονισμούς και το πώς αυτοί επηρεάζουν το πεδίο δραστηριότητας τους. Ο επικεφαλής συμμόρφωσης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο με τη σύνταξη σχετικών πληροφοριών για την ανώτατη διοίκηση, συμπεριλαμβανομένου και του βαθμού συμμόρφωσης. (Steinberg, 2011)

Η υποχρέωση για συμμόρφωση όμως αποτελεί καθημερινό ζήτημα και για άλλες θέσεις όπως για παράδειγμα για έναν Οικονομικό Διευθυντή. Με την πάροδο του χρόνου, οι αυξημένες απαιτήσεις συμμόρφωσης πέρα από τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνου είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ενός επαγγέλματος υψηλής εξειδίκευσης σε χρηματοοικονομικό και λογιστικό επίπεδο με βασικό μέλημα την καθημερινή συμμόρφωση με τη φορολογική νομοθεσία και τις χρηματοοικονομικές αναφορές. Ανάλογα με τον κλάδο, μπορεί να υπάρχουν άλλες παρόμοιες επικαλύψεις συμμόρφωσης όπως για παράδειγμα με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού που διαχειρίζεται

καθημερινά τη συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία και τους σχετικούς κανονισμούς. Δεδομένου ότι οι Διευθυντές αυτοί διαχειρίζονται αυτούς τους κινδύνους συμμόρφωσης σε καθημερινή βάση και τους γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον στον οργανισμό, οι Υπεύθυνοι Συμμόρφωσης θα μπορούσαν να βασίζονται σε αυτούς ως αναπόσπαστο μέρος της επίβλεψης του προγράμματος συμμόρφωσης υπό την προϋπόθεση ότι έχουν επαρκή εξουσία για την άσκηση ελέγχου, ότι επιβλέπουν καθημερινά τη συμμόρφωση και ότι ασκούν αυτήν την επίβλεψη μέσα σε μια ανεξάρτητη λειτουργία ελέγχου διαχείρισης κινδύνου, μη επηρεασμένη από την επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών στόχων. Με τη σειρά τους οι Διευθυντές αυτοί θα αναλάμβαναν την ευθύνη συμμόρφωσης για το τμήμα τους και θα διαβεβαίωναν περιοδικά τον Υπεύθυνο Συμμόρφωσης για τη διαχείριση των κινδύνων. Η διάρθρωση του προγράμματος συμμόρφωσης με σαφή απόδοση ευθυνών με αυτόν τον τρόπο, θα έδινε τη δυνατότητα στον Υπεύθυνο Συμμόρφωσης να επιβλέπει αποτελεσματικά την ολιστική εφαρμογή της συμμόρφωσης ενώ θα κατανέμονταν ρεαλιστικά οι ευθύνες και η λογοδοσία στα διάφορα στοιχεία του προγράμματος. (Krenitsky, 2017)

1.16.2 Απαιτούμενες δεξιότητες

Καταρχήν ο Υπεύθυνος Συμμόρφωσης θα πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξει μιας ενδελεχή κατανόηση της επιχείρησης και να καθορίσει πως στο πλαίσιο της συγκεκριμένης επιχείρησης, μπορούν να εφαρμοστούν οι βέλτιστες πρακτικές και τα πρότυπα με τρόπο που να λειτουργούν τόσο για την Κανονιστική Συμμόρφωση όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Περαιτέρω είναι σημαντικό να διαθέτει ιδιαίτερες ικανότητες που απαιτούνται για τη θέση όπως :

- Να είναι καλός στην προετοιμασία και την παροχή εκπαίδευσης προκειμένου να μπορεί να περάσει το μήνυμα συμμόρφωσης με θετικό και ευκολονόητο τρόπο
- Να είναι αναλυτικός
- Να έχει δυνατότητα επικοινωνίας με την επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα
- Να έχει καλή γνώση των επιχειρηματικών μονάδων ώστε να υπάρχει εξοικείωση με τους ανθρώπους, τα έργα, τα προβλήματα και να είναι σε θέση να προσαρμόσει ανάλογα το μοντέλο συμμόρφωσης
- Να έχει καλή κατανόηση ολόκληρου του ρυθμιστικού πλαισίου εντός του οποίου λειτουργεί η εταιρία. Δεν αρκεί απλά να γνωρίζει τους κανόνες, πρέπει επίσης να εντοπίζει

τους κανόνες που προκύπτουν και να αντιλαμβάνεται πως και αν επηρεάζουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή την ίδια την εταιρία

- Να δίνει μεγάλη προσοχή στη λεπτομέρεια, ιδιαίτερα στους νέους κανόνες, την παρακολούθηση εργασιών και της έρευνας
- Να είναι ευρηματικός και δημιουργικός όσον αφορά στην εφαρμογή των κανόνων
- Να είναι δυναμικός όταν απαιτείται, ακόμα και όταν είναι κάτω από πίεση
- Να είναι καλός με τις πωλήσεις και τις δημόσιες σχέσεις για να μπορέσει να «πουλήσει» την έννοια της συμμόρφωσης. Μία από τις απαιτούμενες δεξιότητες είναι αυτή του μάρκετινγκ
- Να είναι επιδέξιος στη σύνταξη αναφορών, έτσι ώστε να μπορούν να τεθούν υπόψη των ανώτερων στελεχών συνεκτικά και συνοπτικά
- Να έχει δυνατότητα συγκέντρωσης για μεγάλα χρονικά διαστήματα
- Να είναι γρήγορος στην εκμάθηση και αντιμετώπιση νέων καταστάσεων
- Να είναι ρεαλιστής και να μπορεί να αναλαμβάνει ρίσκα που επηρεάζουν την επιχείρηση
- Να γνωρίζει τα συστήματα πληροφορικής επαρκώς, όπως να σχεδιάζει εκπαιδευτικό υλικό, να χρησιμοποιεί συστήματα επιτήρησης, να εξάγει αναφορές κ.τ.λ.
- Να έχει τη δυνατότητα διαχείρισης ενός έργου
- Να έχει αρκετή αυτοπεποίθηση για να εκφράσει τις απόψεις του ακόμα κι αν αυτές δεν είναι αρεστές
- Να έχει την ικανότητα λήψης γρήγορης απόφασης αλλά και να έχει αρκετή αυτοπεποίθηση για να μην πάρει μια γρήγορη απόφαση όταν απαιτείται περαιτέρω εξέταση
- Να έχει την ικανότητα να λαμβάνει απόφαση σταθμίζοντας του τι είναι καλύτερο για τον πελάτη, την εταιρία, τον όμιλο στο σύνολό του και τη ρυθμιστική αρχή
- Να έχει διπλωματικές ικανότητες και πειθώ. Αυτό συνεπάγεται να είναι σε θέση να δώσει πιο πειστικούς και ρεαλιστικούς λόγους για συμμόρφωση όπως μέσω συγκεκριμένων παραδειγμάτων περιπτώσεων μη συμμόρφωσης που έχουν αντιμετωπίσει άλλες εταιρίες (π.χ. πρόστιμα, αρνητικές ειδήσεις)
- Να είναι αρκετά σίγουρος ώστε να αμφισβητεί το κατεστημένο όπου χρειάζεται και μέχρι την κορυφή
- Να εστιάζει στην εξυπηρέτηση πελατών, πέρα από τον ρόλο του «αστυνομικού», να διαθέτει εμπορική άποψη στην άσκηση της συμμόρφωσης προκειμένου να ικανοποιείται ο εσωτερικός πελάτης, η επιχείρηση

- Να είναι πρόθυμος να αμφισβητήσει τη δική του συμπεριφορά και να αναγνωρίσει τα λάθη του
- Να είναι πλήρως ενημερωμένος με τις τρέχουσες ρυθμιστικές τάσεις ώστε να βρίσκεται σε ετοιμότητα χειρισμού των θεμάτων έγκαιρα
- Να έχει βαρύτητα και εξουσία ώστε να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη
- Να έχει υπομονή
- Να έχει ενθουσιασμό για τη θέση. Η θέση του Υπεύθυνου Συμμόρφωσης είναι όχι μόνο ένα ευγενές επάγγελμα αλλά και ενδιαφέρον και γεμάτο προκλήσεις. (Mills & Haines, 2012)

Ειδικά για τον χρηματοοικονομικό τομέα το νέο ρυθμιστικό καθεστώς, άλλαξε θεμελιωδώς τη φύση της συμμόρφωσης και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τους επαγγελματίες συμμόρφωσης. Πλέον δεν θα βασίζονται μόνο στις τεχνικές τους γνώσεις αλλά απαιτείται να χρησιμοποιούν ευρύτερες δεξιότητες, την κρίση τους και τη βαθύτερη κατανόηση για την επιχείρηση. Καθώς διευρύνεται η ρύθμιση για την επιχείρηση, τη στρατηγική της, τη διαχείριση των εργαζομένων, διευρύνεται και ο ρόλος του ειδικού συμμόρφωσης. Ακριβώς όπως και για τους διευθυντές, αυξάνουν οι απαιτήσεις για τα ανώτερα ενδιάμεσα στελέχη για εξοικείωση με τη λειτουργία της επιχείρησης, για τεχνολογικές γνώσεις, για ικανότητες διαχείρισης κινδύνου και συμπεριφοράς παράλληλα με τη συμμόρφωση και την τεχνική γνώση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.(Storer & Rajan, 2002).

Έχει γίνει πλέον σαφής ο πολυδιάστατος ρόλος της Κανονιστικής Συμμόρφωσης που δίχως άλλο απαιτεί ουσιαστική εξέταση της καταλληλότητας των υπευθύνων διαχείρισης του κανονιστικού κινδύνου καθώς και τη συνεχή εκπαίδευσή τους. Λόγω των αναγκών αυτών αυξήθηκε σημαντικά η αγορά εργασίας για εξειδικευμένα στελέχη Κανονιστικής Συμμόρφωσης αναδεικνύοντας τις θέσεις αυτές σε επίπεδο C- Suite στη διοίκηση των μεγάλων χρηματοπιστωτικών ομίλων διεθνώς. Πλέον των τεχνικών γνώσεων σε θέματα όπως τραπεζικές εργασίες και κινδύνου, όπως το ξέπλυμα χρήματος, η χρηματοδότηση της τρομοκρατίας και η διαχείριση των προσωπικών δεδομένων, οι απαιτήσεις επεκτείνονται πλέον σε όλο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών απαιτώντας μία ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Οι κίνδυνοι αυτοί συνδέονται με τον πελάτη (know your customer), με τον επενδυτή (know your investor), με τον μέτοχο (know your shareholder), με τον επόπτη (know your supervisor) αλλά και με την ίδια την τράπεζα (know your bank) και τη δομή της (know your structure). Η ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση και διαχείριση των κανονιστικών κινδύνων στην πηγή των αποφάσεων επιβάλλει

ένα senior ρόλο για τον επικεφαλής Κανονιστικής Συμμόρφωσης στη διοικητική πυραμίδα καθώς και τη συμμετοχή του στα κέντρα των αποφάσεων. Το γεγονός αυτό σχετίζεται κυρίως με την πληρότητα της επιχειρηματικής απόφασης στις εταιρίες του χρηματοπιστωτικού τομέα που λειτουργούν σε ρυθμισμένο επιχειρηματικό περιβάλλον και που προϋποθέτει την έγκαιρη και ουσιαστική ανάμειξη της λειτουργίας Κανονιστικής Συμμόρφωσης στη διαδικασία σχηματισμού της επιχειρηματικής γνώμης της διοίκησης λαμβανομένου υπόψη του σχετικού κινδύνου. (Δασμάνογλου, 2017)

1.16.3 Προσωπική ευθύνη

Στις ΗΠΑ έχουν γραφτεί πολλά άρθρα για το θέμα της προσωπικής ευθύνης του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης (Chief Compliance Officer) εγείροντας ανησυχία σχετικά με το εάν κάποιες ενέργειες μπορεί να θεωρηθούν εταιρικό παράπτωμα, αποτρέποντας όσους είναι πρόθυμοι να αναλάβουν αυτή τη θέση. Θα πρέπει να υπάρχει καταρχήν σαφήνεια γύρω από τη διαφορά μεταξύ αποτελεσματικής συμμόρφωσης και επιμέρους σημεία μη συμμόρφωσης. Το πρόγραμμα συμμόρφωσης θα πρέπει να αξιολογηθεί στο σύνολό του και ο Υπεύθυνος Συμμόρφωσης θα είναι υπόλογος (π.χ. λόγω αμέλειας) εάν το πρόγραμμα προσδιορίζεται συνολικά ως αναποτελεσματικό, αλλά όχι και όταν τα άτομα δεν συμμορφώνονται. Αντίθετα, κάθε άτομο έχει καθήκον να συμμορφώνεται με το νόμο και ως εκ τούτου πρέπει να θεωρείται ατομικά υπεύθυνο. Απαιτείται επίσης σαφήνεια όσον αφορά το πρότυπο σε περίπτωση που πρέπει να αποδοθούν ποινικές ευθύνες, που σίγουρα θα περιλαμβάνει ένα βαθμό πρόθεσης ή βαριάς αμέλειας. Ωστόσο, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να έχει την εξουσία ο Υπεύθυνος Συμμόρφωσης σε εταιρικές λειτουργίες και πόρους. Θα πρέπει δηλαδή να λαμβάνεται υπόψη ο ρόλος του και η αρμοδιότητες καθώς και η θέση του στον οργανισμό. Εάν δεν είναι μέρος της λήψης αποφάσεων εντός της εταιρίας, δεν θα πρέπει να ευθύνεται προσωπικά. (Krenitsky, 2017)

1.17 Ο Δικηγόρος ως Υπεύθυνος Συμμόρφωσης

1.17.1 Γενικά

Η Κανονιστική Συμμόρφωση αποτελεί προφανώς αντικείμενο απασχόλησης για έναν Δικηγόρο ιδίως για ένα Δικηγόρο εισηγμένης εταιρίας και περισσότερο όταν στο μετοχολόγιό της συμμετέχουν ξένοι θεσμικοί επενδυτές ή απευθύνεται έστω σποραδικά στη διεθνή χρηματαγορά. Έννοιες και πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης διαχέονται ολοένα και περισσότερο στη λειτουργία ακόμη και μη εισηγμένων εταιριών (επιχειρήσεις που ανήκουν σε Ομίλους πολυεθνικών, ή με μετοχές εισηγμένες σε ΗΠΑ και Ηνωμένο Βασίλειο) και τα προγράμματα Συμμόρφωσης αποτελούν αντικείμενο πρώτης προτεραιότητας για τους επικεφαλής των Νομικών Υπηρεσιών. Η νομική λειτουργία θα πρέπει να έχει πολύ μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων και να εμπλέκεται στις συζητήσεις διαφόρων ειδών κινδύνου, όχι μόνο του νομικού κινδύνου αλλά και στις σοβαρές αποφάσεις ως μέλος της ανώτατης διοικητικής ομάδας. *«Ο Νομικός Σύμβουλος, είτε σε πρωταγωνιστικό είτε σε υποστηρικτικό ρόλο, θα πρέπει να εμπλέκεται στη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς σε όλο τον κόσμο, καθιερώνοντας ενιαίες παγκόσμιες αξίες και πρότυπα πέραν όσων οι χρηματοπιστωτικοί και οι νομικοί κανόνες απαιτούν, διαμορφώνοντας την εταιρική διακυβέρνηση, τη δημόσια επικοινωνία της, τη φήμη της και το ρόλο της ως εταιρικός πολίτης. Περιλαμβάνει επίσης τη συμμετοχή τελικά στην αντιμετώπιση του ερωτήματος του πώς εξισορροπούνται τα ιδιωτικά συμφέροντα της εταιρίας με τα δημόσια συμφέροντα που επηρεάζονται από τις πράξεις της».* (Οικονόμου, 2013)

Ειδικά η δραστηριότητα του νομικού τμήματος σε ασφαλιστική επιχείρηση, κυρίως σε ασφαλιστική επιχείρηση που είναι η μητρική ενός ασφαλιστικού ομίλου, περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη νομοθεσία γενικά, με εξαίρεση ίσως θεμάτων που αφορούν τη φορολογία, το εργατικό και το ασφαλιστικό δίκαιο που θα αποστέλλονται στο αρμόδιο τμήμα. Κύριο καθήκον αποτελεί η παροχή νομικών συμβουλών και ανάλυση των διαδικασιών για τη νομιμότητα όπου πρωταρχικό μέλημα είναι η αποφυγή του νομικού κινδύνου. Η Οδηγία Solvency II επιβάλλει μια γενική νομική παρακολούθηση της λειτουργίας συμμόρφωσης ως βασικό καθήκον. Η λειτουργία συμμόρφωσης περιλαμβάνει συγκεκριμένα το καθεστώς εποπτείας των ασφαλίσεων, αλλά σωστά θεωρείται ότι περιλαμβάνει επίσης και τη συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις που επιβάλλονται στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις γενικά. Το άρθρο 46 της οδηγίας Solvency II ορίζει

τρία επιμέρους καθήκοντα της λειτουργίας συμμόρφωσης ως παραδείγματα. Αυτά αφορούν την παροχή συμβουλών στο ΔΣ (αν και η Οδηγία αναφέρεται στο καθεστώς εποπτείας των ασφαλίσεων γενικά περιλαμβάνει όλες τις νομικές απαιτήσεις για την ασφαλιστική επιχείρηση), την αξιολόγηση των κινδύνων που οφείλονται σε αλλαγές στο νομικό περιβάλλον και την αξιολόγηση του κινδύνου συμμόρφωσης. Τα καθήκοντα λειτουργίας συμμόρφωσης σύμφωνα με την Οδηγία Solvency II παρουσιάζονται έτσι σε μερική ευθυγράμμιση με τα καθήκοντα του νομικού τμήματος. Επίσης, και οι δύο αυτές λειτουργίες έχουν κοινό στόχο την τήρηση της νομιμότητας κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους και στο μέτρο αυτό μπορούν να συγχωνευθούν χωρίς να δημιουργείται σύγκρουση. Ειδικά η διαπίστωση και αξιολόγηση των αλλαγών στη νομοθεσία και των κινδύνων που συνδέονται με αυτές αποτελούν σαφώς καθήκοντα του νομικού τμήματος, ως μέρος του γενικού καθήκοντος χειρισμού των νομικών θεμάτων και από αυτή την άποψη το έργο του νομικού τμήματος και η λειτουργία συμμόρφωσης αλληλεπικαλύπτονται. (Dreher, 2015)

Μολονότι η ενασχόληση του Δικηγόρου με θέματα Κανονιστικής Συμμόρφωσης φαίνεται εκ πρώτης όψης λογική συνέπεια της συγγένειας των δύο λειτουργιών εντούτοις δεν είναι αυτονόητη καθώς απαιτούνται πρόσθετα προσόντα από αυτά που διαθέτει ένας Δικηγόρος εξ ορισμού. Η τάση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια διεθνώς είναι η αυξανόμενη μετακίνηση δικηγόρων προς την Κανονιστική Συμμόρφωση τόσο οργανικά όσο και ως προς την ουσιαστική ενασχόληση κυρίως λόγω της αύξησης και πολυπλοκότητας του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου και αφετέρου λόγω της διαφαινόμενης νέας προοπτικής καριέρας. (Τσεκρέκος & Μοιράγια, 2017)

1.17.2 Ικανότητες

Οι Δικηγόροι μπορούν να εξελιχθούν σε εξαιρετικούς Υπεύθυνους Συμμόρφωσης. Οι νομικές δεξιότητες μπορούν να φανούν ιδιαίτερες χρήσιμες για ένα Δικηγόρο που θέλει να μεταβεί σε θέση συμμόρφωσης καθώς θα κατέχει σημαντικά προαπαιτούμενα προσόντα όπως :

- Ικανότητα παρακολούθησης, ανάλυσης, κατανόησης και ερμηνείας νομικού πλαισίου και νομολογίας
- Ανεπτυγμένη δεξιότητα σύνταξης εγγράφων που απαιτείται για την αναφορά στις δικαστικές και εποπτικές αρχές καθώς και στη Διοίκηση
- Επικοινωνία και συνεργασία με εποπτικές και κρατικές αρχές

Αυτό που θα πρέπει να εξελίξει περαιτέρω ώστε να έχει ολοκληρωμένη κατάρτιση ως Υπεύθυνος Συμμόρφωσης είναι

- Κατανόηση της εταιρίας ως επιχείρησης
- Εξοικείωση με τα κύρια συστήματα που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση
- Δυνατότητα εφαρμογής προσεγγίσεων και εργαλείων με βάση τον κίνδυνο (κίνδυνος συμμόρφωσης)
- Δυνατότητα απόδοσης των ρυθμιστικών απαιτήσεων σε βιώσιμες επιχειρηματικές δράσεις
- Προχωρημένες επικοινωνιακές δεξιότητες. (Κουναδής, 2019)

1.17.3 Εργαλεία και μέθοδοι για την υποβοήθηση του Δικηγόρου στο ρόλο του Υπεύθυνου Συμμόρφωσης

Ένα μεγάλο μέρος της δουλειάς του Υπευθύνου Συμμόρφωσης καταλαμβάνει το κομμάτι του σχεδιασμού και της αυτοματοποίησης ενεργειών και το κομμάτι των αναφορών. Στο πλαίσιο του σχεδιασμού και την αυτοματοποίησης εντάσσονται η ανάπτυξη ετήσιου πλάνου δράσης, το πλάνο ελέγχου, η καταγραφή της νομοθεσίας και η χαρτογράφηση κινδύνων. Για τη διεκπεραίωση αυτών των διαδικασιών βοήθεια μπορούν να παρέχουν τα ακόλουθα εργαλεία και μέθοδοι:

A. Πίνακας νομοθετημάτων. Πρόκειται για ένα βασικό βοήθημα για τον Υπεύθυνο Συμμόρφωσης για τη χαρτογράφηση των ελλείψεων και αναγκών που προκύπτουν ως προς την εκπόνηση διαδικασιών και πλάνων ελέγχου. Ένας πίνακας νομοθετημάτων πρέπει να περιλαμβάνει τους βασικούς νόμους που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού με μια κωδικοποιημένη αναφορά στο περιεχόμενο και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτούς. Ένας τέτοιος πίνακας θα περιλαμβάνει τη διασύνδεση του κάθε νομοθετήματος με τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού και το πλάνο ελέγχου που έχει θεσπιστεί για τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών. Ο πίνακας αυτός μπορεί να εμπλουτιστεί με την αντιστοίχιση του κάθε νόμου με την περιοχή κινδύνου και την αξιολόγηση του κινδύνου που επιφέρει η τυχόν μη συμμόρφωση.

B. Μοντέλο αξιολόγησης κινδύνου. Μία από τις βασικές αρμοδιότητες του υπευθύνου συμμόρφωσης είναι η εκτίμηση και η διαχείριση του κανονιστικού κινδύνου δηλαδή του κινδύνου από την αδυναμία εφαρμογής των υποχρεώσεων που απορρέουν από το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο. Ένα βασικό βήμα για την εκτίμηση αυτού του κινδύνου είναι η αποτύπωση των ενδεχόμενων αρνητικών γεγονότων που μπορούν να προκύψουν μέσα στην καθημερινή

δραστηριότητα του οργανισμού και ο υπολογισμός των επιπτώσεων τους. Το μοντέλο αξιολόγησης του οικονομικού κινδύνου θα πρέπει να εφαρμοστεί για κάθε αρνητικό γεγονός ώστε να υπολογιστεί ο συνολικός κίνδυνος για όλα τα πεδία που άπτονται της αρμοδιότητας της Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Στόχος είναι η διασφάλιση ότι όλοι οι κίνδυνοι που αναλαμβάνονται κατά την εκτέλεση των εργασιών του οργανισμού είναι εντός του αποδεκτού επιπέδου ανάληψης κινδύνων όπως αυτό έχει οριστεί από τη Διοίκηση στο πλαίσιο της στρατηγικής της. Οι κίνδυνοι που βρίσκονται εκτός του πεδίου αυτού θα πρέπει να εντοπιστούν και να ληφθεί απόφαση για τις απαιτούμενες ενέργειες αντιμετώπισης.

Βασικές παράμετροι του μοντέλου αξιολόγησης κινδύνου είναι

- η πιθανότητα επέλευσης του κινδύνου σύμφωνα με κάποια σενάρια πιθανών μελλοντικών γεγονότων (χαμηλή, μεσαία, υψηλή). Κριτήρια για αξιολόγηση της πιθανότητας για παράδειγμα είναι : αν πρόκειται για ένα γεγονός που συμβαίνει εφάπαξ, αν υπάρχει πιθανότητα επανάληψης, αν υπάρχει ιστορικό εμφάνισης του συγκεκριμένου γεγονότος, αν πρόκειται για διαδικασία που δεν είναι αυτοματοποιημένη, αν σε περίπτωση επανάληψης διαπιστώνεται συστημικό πρόβλημα, αν υπάρχει ιστορικό αποτυχίας ή έλλειψη ελέγχων σε αυτό το θέμα
- οι επιπτώσεις από την επέλευση του αρνητικού γεγονότος όπως οικονομικές- πρόστιμα (π.χ. ύψος, μορφή, ιστορικό προστίμων), φήμης (π.χ. αρνητικά δημοσιεύματα, σε σχέση με πελάτες υψηλού κινδύνου), κανονιστικές επιπτώσεις (π.χ. προειδοποιήσεις από τις εποπτικές αρχές, έλεγχος από τις κανονιστικές αρχές, διοικητικές κυρώσεις)
- τα πιθανά μέτρα μείωσης του κινδύνου. Ύπαρξη διαδικασιών, εκπαίδευση και ενημέρωση προσωπικού, συστήματα αυτοματοποίησης, συστήματα ελέγχων
- ο τελικός κίνδυνος μετά και την υλοποίηση αυτών των μέτρων. Ανάλογα με την ύπαρξη και την αποτελεσματικότητα των παραγόντων μετριασμού του κινδύνου, υπολογίζεται ο τελικός κίνδυνος για το κάθε αρνητικό γεγονός

Γ. Πλάνο μόνιμων ελέγχων. Με βάση τα αποτελέσματα εντοπισμού και αξιολόγησης του κινδύνου πραγματοποιείται ένα πλάνο μόνιμων ελέγχων ώστε να ενισχυθούν οι παράγοντες μετριασμού των κινδύνων όπου παρουσιάστηκαν ελλείψεις και όπου ο τελικός κίνδυνος είναι υψηλός. Ένα τέτοιο πλάνο περιλαμβάνει περιγραφή του κάθε ελέγχου, την περιοδικότητα και το σημείο πραγματοποίησης του μέσα στο έτος καθώς και το αποτέλεσμα. Για κάθε έναν έλεγχο θα πρέπει να δημιουργείται ένα φύλλο ελέγχου που θα περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή

πραγματοποίησής του, τα κριτήρια για τον υπολογισμό του δείγματος και τη μέθοδο υπολογισμού του αποτελέσματος.

Δ. Ετήσια αναφορά της μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης προς τη Διοίκηση. Η ετήσια έκθεση της Κανονιστικής Συμμόρφωσης περιλαμβάνει την ανασκόπηση των επιτευγμάτων και των δράσεων της μονάδας καθώς και το σχετικό πλάνο δράσης με τους στόχους και τα έργα προς υλοποίηση. Στην εισαγωγή θα πρέπει να περιλαμβάνεται μια περίληψη ώστε τα ανώτερα στελέχη να εστιάσουν στα σημαντικά ζητήματα που χρήζουν προσοχής ενώ στον επίλογο θα πρέπει να περιλαμβάνεται μία σύνοψη των συμπερασμάτων για την αντιμετώπιση προβλημάτων και ελλείψεων που έχουν εντοπιστεί.

Ε. Εγχειρίδιο Κανονιστική Συμμόρφωσης. Το εγχειρίδιο μπορεί να είναι αυτοτελές είτε μέρος ενός ευρύτερου κειμένου όπως είναι ο Κώδικας Δεοντολογίας. Θα περιλαμβάνει τις βασικές έννοιες συμμόρφωσης που οφείλει να γνωρίζει όλο το προσωπικό του οργανισμού, τις υποχρεώσεις και τις διαδικασίες αλλά και τα κανάλια επικοινωνίας σχετικά με ζητήματα που άπτονται της Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

ΣΤ. Κατάλογοι ονομάτων που υπόκεινται σε διεθνή εμπάργκο και περιοριστικά μέτρα καθώς και πολιτικώς εκτεθειμένα πρόσωπα. Αυτοί συνήθως περιλαμβάνονται σε διεθνείς εμπορικές λίστες και χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο του πελατολογίου (π.χ. Worldcheck, Worldcompliance Lexis Nexis).

Ζ. Εργαλεία AML για την αντιμετώπιση ξεπλύματος χρήματος. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα υποχρεούνται να έχουν εγκατεστημένο αυτοματοποιημένο σύστημα ελέγχου των συναλλαγών που φιλτράρουν τις συναλλαγές και παράγουν αποκλίσεις (alerts).

Η. Εργαλεία καταγραφής και ελέγχου επιχειρηματικών δώρων. Σε πολλούς οργανισμούς ιδιαιτέρως πολυεθνικούς, υπάρχει σύστημα καταγραφής με τη μορφή ηλεκτρονικής εφαρμογής. (Τσεκρέκος & Μοιράγια, 2017)

1.18 Επαγγελματικές Ενώσεις

Η δυναμική της νέας αυτής θέσης του Υπεύθυνου Συμμόρφωσης παγκοσμίως, έχει ως αποτέλεσμα την ίδρυση πολλών επαγγελματικών ενώσεων προς εκπροσώπηση του αναδυόμενου αυτού επαγγέλματος (de Klerk, 2021). Σε διεθνές επίπεδο λειτουργούν οργανισμοί όπως:

- Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE). Ένωση με πάνω από 6.000 μέλη για τη Συμμόρφωση και Ηθική σε όλο τον κόσμο. Η SCCE ιδρύθηκε το 2004 από την Health Care Compliance Association για την υποστήριξη των επαγγελματιών συμμόρφωσης και δεοντολογίας σε όλους τους κλάδους. Το 2011, η SCCE ενσωματώθηκε με τον ιδρυτικό οργανισμό για να σχηματίσει το Society of Corporate Compliance and Ethics & Health Care Compliance Association (SCCE & HCCA). Στόχος η προώθηση των υψηλών προτύπων σε προγράμματα συμμόρφωσης, να αποτελέσει φόρουμ για αλληλεπίδραση και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ επαγγελματιών συμμόρφωσης σε όλο τον κόσμο και η δημιουργία εκπαιδευτικών ευκαιριών υψηλής ποιότητας. (<https://www.corporatecompliance.org>)
- European Ethics and Compliance Association (Ecec). Αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες ενιαίες πλατφόρμες που συγκεντρώνει επαγγελματίες της συμμόρφωσης και της δεοντολογίας από όλη την Ευρώπη. Στις εκδηλώσεις περιλαμβάνεται το Ευρωπαϊκό Συνέδριο Συμμόρφωσης και Δεοντολογίας, με στόχο την ενημέρωση, την εκπαίδευση και τη συζήτηση γύρω από τις βέλτιστες πρακτικές. (<https://www.ecec-community.com>)
- International Compliance Association (ICA). Επαγγελματικός φορέας για τη ρύθμιση και το χρηματοοικονομικό έγκλημα. Παρέχει εκπαιδευτικά πρόγραμμα σε συνεργασία με άλλους φορείς είτε μέσω διαπιστευμένης εκπαίδευσης εσωτερικά. (<https://www.int-comp.org/>)

Στην Ελλάδα ο Σύνδεσμος Επαγγελματιών Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ελλάδος (ΣΕΚΑΣΕ) που ιδρύθηκε το Μάιο του 2016 είναι το επίσημο σωματείο στελεχών Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Ο κύριος στόχος του είναι να προάγει και να διαδώσει το πλαίσιο λειτουργίας της Κανονιστικής Συμμόρφωσης και να ενισχύσει το ρόλο των Υπεύθυνων Συμμόρφωσης στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ειδικότερα η δράση του αφορά :

- Την προβολή του επαγγέλματος του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης
- Στη συνεχή ενημέρωση, εκπαίδευση και παροχή πληροφοριών στα μέλη του, σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο, τους κανόνες λειτουργίας και τις μεθοδολογίες της Κανονιστικής

Συμμόρφωσης, αλλά και για την αντιμετώπιση του φαινομένου του ξεπλύματος χρήματος

- Την προώθηση γενικά των θέσεων και θεμάτων των μελών του Σωματείου, σχετικά με τη λειτουργία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης
- Την υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση του πλαισίου λειτουργίας της Κανονιστικής Συμμόρφωσης και της αντιμετώπισης του φαινομένου του Ξεπλύματος Χρήματος, με βάση τα διεθνή πρότυπα
- Την ενημέρωση των μελών του Σωματείου και τρίτων, για θέματα που αφορούν στην Κανονιστική Συμμόρφωση και στην αντιμετώπιση του φαινομένου του ξεπλύματος χρήματος σε ελληνικό και διεθνές επίπεδο
- Τον προσδιορισμό αρχών και προτύπων που προάγουν την Κανονιστική Συμμόρφωση
- Τη διάδοση της σημασίας της Κανονιστικής Συμμόρφωσης για τους οργανισμούς, την ελληνική οικονομία και κοινωνία
- Την ανάπτυξη συνεργασιών με επαγγελματικούς και θεσμικούς φορείς στην Ελλάδα και το Εξωτερικό
- Την εκπροσώπηση του Σωματείου έναντι της Πολιτείας και των Αρχών.
- Τη γνωριμία και την ανάπτυξη αλληλεγγύης μεταξύ των μελών του.
(<https://www.compliance.gr/>)

Συμπεράσματα

Χρειάστηκε να ξεσπάσουν μεγάλα οικονομικά σκάνδαλα παγκοσμίως ακόμα και να επέλθει η χειρότερη οικονομική κρίση για να γίνει αντιληπτή η ανεπάρκεια του κανονιστικού πλαισίου διακυβέρνησης των εταιριών καθώς και το μέγεθος της διαφθοράς και της ανικανότητας εντός των επιχειρήσεων που επηρεάζουν κυρίαρχα την οικονομία. Πλέον επιβάλλεται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση μέσω των πολιτικών που διασφαλίζουν τη νομιμότητα αλλά και την ορθότητα σε όλες τις δραστηριότητες. Η Κανονιστική Συμμόρφωση ως ένας τέτοιος μηχανισμός αποσκοπεί ακριβώς σε αυτό και αποτελεί προαπαιτούμενο για τη σημερινή επιχείρηση που θέλει να περιορίζει τον κίνδυνο, να αποφύγει τις νομικές κυρώσεις, τη βλάβη της φήμης και την απώλεια πελατών και επενδυτών.

Όλο και περισσότερες εταιρίες κατανοούν την ανάγκη για τη δημιουργία και τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος συμμόρφωσης και η πρόκληση είναι να υπάρχει σαφής και ορατή δέσμευση της διοίκησης για ακεραιότητα και τήρηση του νόμου αλλά και των πολιτικών όπως αυτές θα καταγράφονται σε έναν Κώδικα Δεοντολογίας. Είναι σημαντικό η κουλτούρα συμμόρφωσης να προέρχεται από την κορυφή και να διαπνέει όλο τον οργανισμό καθώς η συμμόρφωση δεν περιλαμβάνει μόνο την τήρηση του νόμου αλλά και τη διασφάλιση ηθικά υπεύθυνης συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων. Η διαχείριση της συμμόρφωσης αποτελεί λοιπόν κεντρικό στοιχείο της επιμελούς διαχείρισης και επίδειξης ότι η εταιρία δεν προσπαθεί μόνο για την κερδοφορία της αλλά διατηρεί επίσης μια κουλτούρα ακεραιότητας και κοινωνικής ευαισθησίας.

Σήμερα η Κανονιστική Συμμόρφωση ως επιχειρησιακή στρατηγική υιοθετείται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις. Οι τομείς που έχουν ήδη ρυθμιστεί ορίζουν αυστηρά πλαίσια διακυβέρνησης τόσο σε διαδικασίες όσο και στα άτομα σε θέση ευθύνης, ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά ο εσωτερικός έλεγχος για τη μείωση των κινδύνων αλλά και για την ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης. Μια τέτοια επιχείρηση δεν θα αποφεύγει μόνο τον κίνδυνο συμμόρφωσης αλλά θα παραμένει ανταγωνιστική και ελκυστική. Στην Ελλάδα λόγω του σχετικά πρόσφατου ρυθμιστικού πλαισίου που εντάσσει την Κανονιστική Συμμόρφωση στο πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης για συγκεκριμένες εταιρίες, ο θεσμός βρίσκεται σε εξέλιξη και μένει να ωριμάσει η σημασία της απρόσκοπτης και αποτελεσματικής λειτουργίας της Κανονιστικής Συμμόρφωσης για τις επιχειρήσεις εν γένει.

Μέσα από την ανάγκη αυτή για την καθιέρωση της λειτουργίας συμμόρφωσης, αναδεικνύεται ένας νέος ρόλος αυτός του Υπεύθυνου Συμμόρφωσης ως υψηλόβαθμου στελέχους που λαμβάνει μέρος στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης. Δημιουργείται έτσι μια νέα θέση στην αγορά εργασίας στην οποία μπορεί πιο εύκολα να αναδειχθεί ένα συναφές επάγγελμα όπως αυτό του Δικηγόρου. Ο Δικηγόρος διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς έχει εξοικείωση με τη βασική λειτουργία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης, τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσσες

Γκιόκας Α. & Ζιάκα Σ. (2021) στο 4ο Συνέδριο του ΣΕΚΑΣΕ: *Building the Compliance Function of the New Era*. Ανακτήθηκε 17/02/2022 από <https://www.compliance.gr>

Γκουτζίνης, Α. & Χειμώνας, Α. (2017) Κανονιστική Συμμόρφωση και διεθνείς αγορές κεφαλαίου: εισαγωγική επισκόπηση σε Α. Οικονόμου (επιμ.). *Compliance and Ethics. Κανονιστική & Δεοντολογική Συμμόρφωση Επιχειρήσεων*, 7-30, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα,

Δασμάνογλου, Π. (2017). Η διακυβέρνηση του κινδύνου κανονιστικής συμμόρφωσης στον χρηματοπιστωτικό τομέα σε Α. Οικονόμου (επιμ.). *Compliance and Ethics. Κανονιστική & Δεοντολογική Συμμόρφωση Επιχειρήσεων*, 55-88, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Καραμάνης, Κ. (2008). Σύστημα εσωτερικών δικλίδων και σύγχρονες αντιλήψεις. *Πρακτικά - Ημερίδας Με Τίτλο Εσωτερικός Έλεγχος Και Κανονιστική Συμμόρφωση Εταιριών, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς*. Ανακτήθηκε 17/02/2022 από <http://www.hcmc.gr>

Κυριακόπουλος, Π. (2006). Ρυθμίσεις της Τράπεζας της Ελλάδος περί εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων σε Αφιέρωμα: Η νέα Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας ΠΔ/ΤΕ 2577/9.3.2006 αναφορικά με τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, *Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών*, 44, 16-22

Μανωλάκενας, Γ. (2006). Η λειτουργία της Κανονιστικής Συμμόρφωσης στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και η εμπειρία της AlphaBank σε Αφιέρωμα: Η νέα Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας ΠΔ/ΤΕ 2577/9.3.2006 αναφορικά με τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, *Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών*, 44, 39-48

Μαρκόπουλος, Ν. (2019). Ασφαλιστική Επιχείρηση και Κανονιστική Συμμόρφωση. Ο ρόλος του εμπίσθου Δικηγόρου ως μέλους της Κανονιστικής Λειτουργίας. *Απολογισμός Συνεδρίου PALLADIAN CONFERENCEΣ με τίτλο : 4th CORPORATE LAWYERS FORUM – The compliance issue*. Ανακτήθηκε 20/02/2022 από <http://www.palladianconferences.gr>

Ματθαίου, Ε. (2008). Η παρουσίαση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς των διαμεσολαβητών επενδυτικών υπηρεσιών σε *Πρακτικά Ημερίδας με τίτλο Εσωτερικός Έλεγχος και Κανονιστική Συμμόρφωση Εταιριών, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς*. Ανακτήθηκε 17/02/2022 από <http://www.hcmc.gr>

Μολίνου, Α. (2017). Εσωτερικό σύστημα καταγγελίας δυσλειτουργιών (Whistleblowing) σε Οικονόμου, Α. (επιμ.) *Compliance and Ethics. Κανονιστική & Δεοντολογική Συμμόρφωση Επιχειρήσεων*, 193-228, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Μυλώνη, Β. (επιμ.) Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, Κριτική, Αθήνα

Οικονόμου, Α. (2013). Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Εταιρική Διακυβέρνηση και Διαδικασίες Συμμόρφωσης ως εργαλεία διαχείρισης κινδύνων. Ανακτήθηκε 15/02/2022 από <http://www.syneemp.gr>

Οικονόμου, Α. (2017). Εισαγωγικό σημείωμα σε Α. Οικονόμου (επιμ.). *Compliance and Ethics. Κανονιστική & Δεοντολογική Συμμόρφωση Επιχειρήσεων*, 1-6, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Παπαδόγιαννη, Ο. (2017). Εσωτερικοί κώδικες δέουσας συμπεριφοράς εταιριών σε Α. Οικονόμου (επιμ.) *Compliance and Ethics. Κανονιστική & Δεοντολογική Συμμόρφωση Επιχειρήσεων*, 89-128, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Παπαδοπούλου Κ. (2014), Τι είναι η Κανονιστική Συμμόρφωση; Ανακτήθηκε 10/02/2022 από <https://www.insurancedaily.gr>

Σαρδελής, Χ. (2016). Η ελληνική ασφαλιστική αγορά στον αστερισμό του Solvency II. *Ανοιχτή Επικοινωνία*, 15, 14–16. Ανακτήθηκε 21/03/2022 από <https://www.ethniki-asfalistikiki.gr>

Σινανιώτη – Μαρούδη, Α. (2021). Εμπορικό Δίκαιο – Εταιρίες, 4^η έκδοση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Σκολαρίκου, Α. (2021). Ευθύνες διοικούντων στο πλαίσιο της εταιρικής λειτουργίας σε ΣΕΒ (επιμ.), *Διοικώντας υπό το βάρος της ευθύνης: πλαίσιο, προκλήσεις και προτάσεις*. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Στεφανίδης, Θ. (2008). Αρχές οργάνωσης και λειτουργίας της ομάδας κανονιστικής συμμόρφωσης σε *Πρακτικά - Ημερίδας με τίτλο Εσωτερικός Έλεγχος και Κανονιστική Συμμόρφωση Εταιριών, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς*. Ανακτήθηκε 17/02/2022 από <http://www.hcmc.gr>

Τσακλαγκάνος, Α. (2005). Εισαγωγή στην οικονομική των επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, Αδελφών Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη

Τσεκρέκος, Β. & Μοιράγια, Β. (2017). Ο δικηγόρος ως Compliance Officer. Ρόλος, δεξιότητες, μέθοδοι, πρακτικά εργαλεία σε Α. Οικονόμου (επιμ.) *Compliance and Ethics. Κανονιστική & Δεοντολογική Συμμόρφωση Επιχειρήσεων*, 475-504, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Χρυσάνθης, Χ. (2006). Η Κανονιστική Συμμόρφωση στο πλαίσιο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε Αφιέρωμα: Η νέα Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας ΠΔ/ΤΕ 2577/9.3.2006 αναφορικά με τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, *Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών*, 44, 63-68

Ξενόγλωσσες

Auditing For Compliance with Authorities — A Public Sector Perspective (1994). Ανακτήθηκε 20/02/2022, από <https://www.ifac.org>

Business compliance with competition rules. (2012). Ανακτήθηκε 14/02/2022, από <https://www.buinessseurope.eu>

Beglinger, J. & Michel, A. (2014). *Fundamentals of effective compliance management*. Ανακτήθηκε 17/02/2022 από <https://www.economiesuisse.ch>

Buckham, D., Wahl, J., & Rose, S. (2011). *Executive's guide to Solvency II*. Wiley. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119200710>

Casper, M. (2012). Corporate Governance and Corporate Compliance. In *German Corporate Governance in International and European Context* (pp. 359–397). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-23005-9_9

de Klerk, J. J. (2021). Combining ethics and compliance: A systems psychodynamic inquiry into praxis and outcomes. *Business Ethics*. <https://doi.org/10.1111/beer.12336>

Dill, A. (2019). *Bank Regulation, Risk Management, and Compliance*. Informa Law from Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429351167>

- Doyle, E. (2007). Compliance obstacles to competitiveness. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 612–622. <https://doi.org/10.1108/14720700710827194>
- Dreher, M. (2015). Integrating the Compliance Function into the Legal Department. In *Treatises on Solvency II* (pp. 325–341). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-46290-4_11
- du Plessis, J. J., Großfeld, B., Luttermann, C., Saenger, I., Sandrock, O., & Casper, M. (2012). *German Corporate Governance in International and European Context*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-23005-9>
- Esayas, S., & Mahler, T. (2015). Modelling compliance risk: a structured approach. *Artificial Intelligence and Law*, 23(3), 271–300. <https://doi.org/10.1007/s10506-015-9174-x>
- Foorthuis, R., & Bos, R. (2011). *A Framework for Organizational Compliance Management Tactics* (pp. 259–268). https://doi.org/10.1007/978-3-642-22056-2_28
- Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K., & Weber, C.-P. (Eds.). (2008). *Internal Audit Handbook*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-70887-2>
- Karlin, D., 2016. *IT-gestütztes Compliance Management für Geschäftsprozesse*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing. <https://doi.org/10.5445/KSP/1000053663>
- Kounadis, G. (2019). The evolving role of the lawyer as a compliance officer: best practices and future trends. *Απολογισμός Συνεδρίου PALLADIAN CONFERENCES με τίτλο : 4th CORPORATE LAWYERS FORUM – The compliance issue*. Ανακτήθηκε 20/02/2022 από <http://www.palladianconferences.gr>
- Krenitsky, J. C. (2017). Defining the Chief Compliance Officer role. In *Business Law Review* (Vol. 6, Issue 2). HeinOnline. Ανακτήθηκε 20/03/2022, από <https://erm.ncsu.edu>
- Lucie Andreisová, Ing. (2016). Building and Maintaining an Effective Compliance Program. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(1), 24–39. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60259>
- Mills, A., & Haines, P. (Eds.). (2012). *Essentials Strategies for Financial Services Compliance*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119208075>

- Nerantzidis, M. (2016). A multi-methodology on building a corporate governance index from the perspectives of academics and practitioners for firms in Greece. *Corporate Governance (Bingley)*, 16(2), 295–329. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2015-0107>
- Rathz, J. (2009). Compliance as the Competitive Differentiator in Symposium: Financial Compliance, Regulation, and Risk Management. *Duquesne Business Law Journal* 12(1), 13-26. Ανακτήθηκε 28/02/2022 από <http://sites.law.duq.edu>
- Root, V. (2019). The Compliance Process. *Indiana Law Journal* vol. 94 (1), Article 5. Ανακτήθηκε 01/03/2022, από <https://www.repository.law.indiana.edu>
- Steinberg, R. M. (2011). *Governance, Risk Management, and Compliance*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118269190>
- Stöber, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. E. (2019). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 12(2), 383–424. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0075-1>
- Storer, G., & Rajan, A. (2002). New mindsets and new skills: The strategic importance of continuous competence in emerging financial services business models. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 10(2), 105–114. <https://doi.org/10.1108/13581980210810148>
- Wulf, K. (2012). Ethics and compliance programs in multinational organizations. In *Ethics and Compliance Programs in Multinational Organizations*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3495-6>