

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**στην
ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**THIRD-PARTY MANAGEMENT & AGENCY
ISSUES: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Κολτσάκη Έλλη

Διπλωματική Εργασία
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Διπλώματος Ειδίκευσης στη Ναυτιλία

Πειραιάς

Φεβρουάριος 2010

Το άτομο το οποίο εκπονεί τη Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- κ.Αν.Μερίκας (Επιβλέπων)

-κ.Ελ.Θαλασσινός

-κ.Μιχ.Παζαρζής

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην εφαρμογή της θεωρίας αντιπροσώπευσης από τη ναυτιλιακή εταιρεία ανάγοντας τη σχέση principal-agent σε αυτή των owners ή shareholders με τη managing company. Έγινε μια προσπάθεια προσέγγισης των αντικρουόμενων συμφερόντων που περιγράφει η θεωρία αντιπροσώπευσης όπως εμφανίζονται στο third-party management μέσα από τις διάφορες λειτουργίες που περιλαμβάνει η διαχείριση των πλοίων. Περιγράφοντας ένα προς ένα τα καθήκοντα που αναθέτονται στη ναυτιλιακή διαχειρίστρια εταιρεία, προκύπτουν τα σημεία που τα συμβαλλόμενα μέρη τείνουν να ενεργούν προς διαφορετικές κατευθύνσεις υποκινούμενα από ίδια οφέλη αλλά και σημεία στα οποία οι στόχοι ταυτίζονται με κίνητρα χρηματικά ή μη. Μέσα από την περιγραφή όρων της σύμβασης που διέπει τη σχέση owner-ship manager εμφανίζονται τα εργαλεία που χρησιμοποιεί ο owner για έλεγχο των κινήσεων του management και οι ευθύνες των συμβαλλόμενων μερών στη μεταξύ του σχέση αλλά και προς τρίτους.

Η εργασιακή μου εμπειρία στη λειτουργική διαχείριση ποντοπόρων πλοίων μου έδωσε την ευκαιρία να δω τις ενέργειες του management, τις απαιτήσεις του owner και τους μηχανισμούς προς ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που προκύπτουν από στη σχέση αυτή. Με υποκίνηση του καθηγητή μου κ.Α.Μερίκα, ερεύνησα πώς μεταφράζεται η θεωρία της αντιπροσώπευσης στην πράξη της ναυτιλίας και τις ενέργειες της ναυτιλιακής βιομηχανίας προς εταιρική διακυβέρνηση ώστε να γίνει προσβάσιμη στο ευρή επενδυτικό κοινό. Τα υψηλά ποσοστά κινδύνου και η αδιαφάνεια κινήσεων προκαλούσαν όχι μόνο εντάσεις στη σχέση αντιπροσώπευσης αλλά διεύρυναν το χάσμα των συμφερόντων. Η νέα τάση είναι να γίνει η ναυτιλία ένας προσιτός χώρος για το κεφάλαιο και σε αυτό βοήθησε το κανονιστικό πλαίσιο που επιβλήθηκε κυρίως μέσα από τον Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης αλλά και η ανάγκη για κεφάλαιο προς νέες επενδύσεις.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	Σελ. 4
-----------------------	--------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄: Η ΘΕΩΡΕΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ

I. Η Έννοια της Θεωρίας Αντιπροσώπευσης.....	Σελ. 6
II. Ο Μηχανισμός των Κινήτρων και του Ελέγχου.....	Σελ. 8
III. Τα Κόστη Αντιπροσώπευσης.....	Σελ. 14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄: Η ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

I. Ship-management και το περιβάλλον παροχής μεταφορικών υπηρεσιών.....	Σελ. 18
II. Εσωτερικός διαχωρισμός λειτουργιών της ναυτιλιακής εταιρείας και Τμηματική Διαχείριση.....	Σελ. 28
III. Συμβόλαιο Ανάθεσης Διαχείρισης πλοίων - Το υπόδειγμα SHIPMAN'98	Σελ. 31
IV. Ο ρόλος του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code) στο ship management contract.....	Σελ. 33
V. Ναύλωση Πλοίου Γυμνού.....	Σελ. 41
VI. Η ροή της πληροφορίας και η πορεία προς την επιθυμητή Διαφάνεια.....	Σελ. 42
VII. Crew Management.....	Σελ. 44
VIII. Εμπορική Διαχείριση του πλοίου(Commercial Management).....	Σελ. 47
IX. Ο προϋπολογισμός και το κόστος λειτουργίας (Budget and Operational cost).....	Σελ. 50
X. Η Ευθύνη του Ship Manager.....	Σελ. 55
Παράρτημα 1- SHIPMAN'98.....	Σελ. 58
Παράρτημα 2- CREWMAN A.....	Σελ. 69
Παράρτημα 3- CREWMAN B.....	Σελ. 78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

I. Προσέλκυση Ξένων Κεφαλαίων και ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου.....	Σελ. 87
II. Αξιολόγηση Λειτουργιών της Ναυτιλιακής Εταιρείας θέτοντας πρότυπα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	Σελ. 94
Παράρτημα : InterManager-MARINTEK project 2006-2008, Αριθμητικά Παραδείγματα SPIs.....	Σελ. 103

<u>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</u>	Σελ. 112
-----------------------	----------

<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	Σελ. 115
---------------------------	----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη αυτή χωρίζεται σε τρία κεφάλαια. Ξεκινώντας από την παράθεση της θεωρίας που εκφράζει την αντιπροσώπευση του εντολέα από τον εντολδόχο σε όλες τις βιομηχανίες, αναλύεται στην πορεία η σχέση owner-ship manager σε όλα τα λειτουργικά της σημεία και οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει. Στο τέλος της εργασίας γίνεται παρουσίαση της εταιρικής διακυβέρνησης στη ναυτιλία ξεκινώντας από τη βάση των λειτουργιών ως την ολοκληρωμένη εφαρμογή corporate governance.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η agency theory με το διαχωρισμό ιδιοκτησίας και ελέγχου (διαχείριση) έτσι όπως την περιέγραψαν στην εκτενή μελέτη τους οι William Meckling & Michael Jensen. Στη μελέτη τους αναλύονται οι συμπεριφορές principal και agent και το σκεπτικό υπό το οποίο ενεργούν. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να ενεργούν προς ίδιο όφελος εκτός κι αν τα κίνητρα και έλεγχος που ασκείται τους οδηγεί σε ταύτιση με τους στόχους του εντολέα. Τα κόστη αντιπροσώπευσης για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη είναι απόρροια της φύσης της σχέσης αυτής και έχουν να κάνουν με ζημιές που υπόκειται ο εντολέας από τις πράξεις του agent και τα έξοδα που κάνει για να τον ελέγχει. Επίσης στα κόστη της αντιπροσώπευσης εντάσσονται και οι δεσμεύσεις του εντολοδόχου ότι θα πράξει προς το όφελος του εντολέα του. Το κομμάτι του ελέγχου είναι ιδιαίτερος σημαντικό στη ναυτιλία και βασικό μέλημα του owner. Η διαφάνεια των κινήσεων του εντολέα επιτυγχάνεται μέσα από ελέγχους εξωτερικών φορέων που ενεργούν για λογαριασμό του εντολέα, τη σύσταση του Διοικητικού Συμβουλίου και την επικράτηση Εταιρικής Διακυβέρνησης ως ολοκληρωμένου συστήματος διαφάνειας λειτουργιών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη σχέση owner-ship manager όπως συμφωνείται βάσει συμβολαίου ανάθεσης διαχείρισης. Με τη βοήθεια του υποδείγματος ship management contract SHIPMAN '98 της BIMCO, ενός ανεξάρτητου οργανισμού που διασφαλίζει τα συμφέροντα των owners στη ναυτιλία, εξετάζεται η δικαιοδοσία του manager, οι υποχρεώσεις του απέναντι στον owner και τα όρια ευθύνης του. Στη ναυτιλία έχουμε να κάνουμε με τμηματικό διαχωρισμό της διαχείρισης σε κομμάτια που διαφέρουν μεταξύ τους αλλά είναι αλληλοεξαρτώμενα. Έτσι μιλάμε για διαχείριση πληρωμάτων, τεχνική διαχείριση και εμπορική διαχείριση. Η ανάθεση μπορεί να είναι ολική ή τμηματική σε περισσότερους από έναν εντολδόχους, γεγονός που κάνει τα πράγματα ακόμα πιο περίπλοκα. Σημαντικό στοιχείο είναι η ευθύνη απέναντι στο διεθνές νομοθετικό πλαίσιο και ειδικά στον Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM). Ο κώδικας αφορά τη διαχείριση όμως το πλοίο είναι υπό την ευθύνη του owner η οποία δεν περιορίζεται από την ανάθεση διαχείρισης. Η πολυπλοκότητα που συνεπάγονται οι υποχρεώσεις απέναντι στον Κώδικα κάνει ακόμα πιο απαιτητική την ανάγκη για ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που διέπουν τη σχέση εντολέα-εντολδόχου.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η Εταιρική Διακυβέρνηση ως παράγοντας που δίνει λύση στα προβλήματα που συνεπάγεται η αντιπροσώπευση του principal/κεφαλαίου από τρίτα

μέρη και η εφαρμογή συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης στη ναυτιλία. Μελετάται η ανάγκη των ναυτιλιακών εταιρειών για εξασφάλιση επενδυμένου κεφαλαίου και άνοιγμα στις public markets και στους private equity investors. Επίσης γίνεται αναφορά στην Ελληνική Χρηματιστηριακή αγορά και τα κριτήρια εισαγωγής των ναυτιλιακών, από τα οποία φαίνεται ότι -παρά τις διευκολύνσεις που έγιναν πρόσφατα- υπήρξε μετατροπή των κανονισμών προς διασαφήνιση και λεπτομέρεια στα σημεία που αφορούν στη διαχειρίστρια εταιρεία. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα κριτήρια που θέτει το κεφάλαιο στις ναυτιλιακές ώστε να μειώσει το ρίσκο και να ελέγχει τις κινήσεις και όλες τις λειτουργίες διαχείρισης των πλοίων. Σημαντική είναι η έρευνα, που με πρωτοβουλία της InterManager διενεργήθηκε, για δημιουργία κοινά αποδεκτών διεκτών αξιολογής των λειτουργιών της ναυτιλιακής εταιρείας. Η μελέτη της ένωσης shipmanagers & shipowners InterManager, προέκυψε από ανάγκη των owners και shareholders να ελέγξουν και ν' αξιολογήσουν το management μέσα από τον τρόπο λειτουργίας του πλοίου αλλά και από ανάγκη των ship-managing companies να παρέχουν καλύτερη και ομοιόμορφη πληροφόρηση προς όλους τους ενδιαφερόμενους. Με αυτό τον τρόπο βελτιώνεται το σύστημα διαφάνειας της εταιρείας και εξασφαλίζεται γρηγορότερη και πιο εύκολη ανάλυση της απόδοσης του πλοίου και των σημείων που χρειάζεται επιπλέον σχεδιασμός. Δίνεται η βάση για ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης και αύξησης της εμπιστοσύνης από πλευράς owner και shareholders.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α' : Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ

I. Η Έννοια της θεωρίας της αντιπροσώπευσης

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης αναλύθηκε για πρώτη φορά αρχές του 1970 από τους William Meckling & Michael Jensen οι οποίοι έγραψαν ένα σχετικό άρθρο (1976) με σκοπό να αναλύσουν τον όρο «εταιρεία» και τη λειτουργία της από οικονομικής και χρηματο-οικονομικής άποψης. Αν και οι Meckling & Jensen θεωρούνται ότι ήταν οι πρώτοι που έθιξαν το θέμα αυτό, ο Adam Smith¹ ήταν στην ουσία ο πρώτος που πίστεψε στα συγκρουόμενα ενδιαφέροντα και τις αντιπαραθέσεις που δημιουργούνται σε μια joint stock /ανώνυμη εταιρεία με τους διαχειριστές και διευθυντές της μέσα από το προσωπικό όφελος και τις διαμάχες που αυτό δημιουργεί. Κατά τον Smith, τα συγκρουόμενα ενδιαφέροντα μπορεί να είναι τόσο μεγάλα ώστε η ανώνυμη εταιρεία να μην μπορεί να επιβιώσει παρά μόνο σε πολύ απλές δραστηριότητες όπου η συμπεριφορά των διαχειριστών θα είναι δυνατόν να παρακολουθείται στενά και να ελέγχεται. Ο Smith έφτασε σε αυτό το πεσιμιστικό συμπέρασμα βλέποντας την πορεία των joint stock companies που στις μέρες του δεν κατάφεραν να ανταπεξέλθουν παρά σε πλαίσια μονοπωλίου ή αυστηρής γραμμής λειτουργιών και μεθόδων –χωρίς πρωτοβουλίες και πρωτοτυπίες- , της ονομαζόμενης «ρουτίνας».

Οι Meckling & Jensen, ανεφέρθηκαν σε αυτήν την τάση της ανθρώπινης ύπαρξης για προσωπικό όφελος (self-interest), η οποία γεννά προβλήματα σε κάθε είδους σχέση και συνεργασία, για να εξετάσουν τα αντικρουόμενα συμφέροντα των διαχειριστών και των ιδιοκτητών-μετόχων μιας επιχειρηματικής οντότητας. Εκτός όμως από το self-interest, μια ακόμα πλευρά του προβλήματος της αντιπροσώπευσης πηγάζει από τις λανθασμένες προσωπικές αποφάσεις που δρουν αρνητικά όχι μόνο σε τρίτους αλλά και στον ίδιο τον λήπτη της απόφασης. Αυτή την πτυχή της αντιπροσώπευσης διατύπωσε ο Richard Thayer² πριν χρόνια και το χαρακτήρισε σαν «προβλήματα αντιπροσώπευσης με τον εαυτό μας» (agency problems with one's self).

Προσδιορίζουμε μια σχέση πρακτόρευσης ως ένα συμβόλαιο υπό το οποίο ένα ή περισσότερα άτομα (οι ιδιοκτήτες/ the principals) καθιστούν έναν αντιπρόσωπο (the agent) να ασκεί υπηρεσίες αντί αυτών μεταβιβάζοντάς του με αυτό τον τρόπο εξουσία και το δικαίωμα να παίρνει αποφάσεις αντ'αυτών. Είναι στην ουσία ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και ελέγχου ή , όπως προτιμούν να αναφέρουν στην μελέτη τους οι Eugene Fama & Michael Jensen, ο διαχωρισμός λήψης αποφάσεων και ανάληψης κινδύνου(separatation of decision and risk-bearing functions)³. Η θεωρία της

¹ Michael C.Jensen, Journal of Applied Corporate Finance, Vol VII, no.2 (Summer 1994), “Self-Interest, Altruism, Incentives & Agency Theory”

² Thayer and Shefrin (1981).

³ Eugene Fama & Michel Jensen, “Separation of Ownership and Control”, Journal of Economics, Vol. XXVI, June 1983: ο διαχωρισμός λήψης αποφάσεων και ανάληψης του κινδύνου αυτών επιβιώνει στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς λόγω των ωφελειών που μπορεί ν' αποδώσει το ικανό και εξειδικευμένο management –πέραν του κινδύνου- αλλά και λόγω του συστηματικού και αποτελεσματικού ελέγχου που εξυπακούεται της σχέσης αντιπροσώπευσης.

διαχείριση από τρίτους –η σχέση αντιπροσώπευσης- περιγράφει τη σύγκρουση εντολέα-εντολοδόχου αλλά παράλληλα διερευνά μηχανισμούς σύγκλισης των συμφερόντων-απόψεων των δύο αυτών μερών. Αν και οι δύο πλευρές σε αυτή τη σχέση επιδιώκουν μεγιστοποίηση της χρησιμότητάς τους, είναι ένας καλός λόγος να αναμένουμε ότι ο πράκτορας/διαχειριστής δε θα ενεργεί πάντα προς τη βέλτιστη εκπλήρωση των στόχων του ιδιοκτήτη/εντολέα (principal). Ο εντολέας μπορεί να περιορίσει την τάση αυτή μέσα από κίνητρα που παρέχει στον εντολοδόχο ώστε να συγκλίνουν οι στόχοι των δύο μερών αλλά και με στενή επίβλεψη (monitoring) των ενεργειών του τελευταίου και περιορισμό της όποιας αποκλίνουσας συμπεριφοράς⁴.

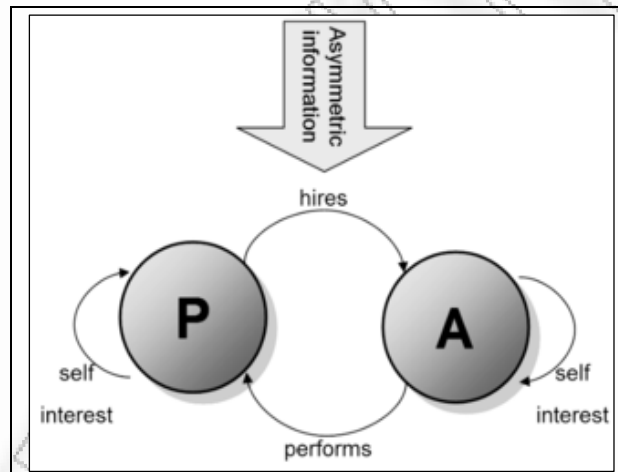
Η ανάλυση των Fama & Jensen επικεντρώνεται περισσότερο στους συγκρουόμενους στόχους διοίκησης και ελέγχου, μια οπτική που μελετάται ως επί το πλείστον στις μεγάλες εισηγμένες εταιρείες. Η γενική θεωρία εντολέα-εντολοδόχου όμως στοχεύει στο να προσδιορίσει την **άριστη σύμβαση** και αφορά την αντιπροσώπευση σε κάθε επίπεδο που αυτή συναντάται. Ανάλογα με τις απαιτήσεις αλλά και τη στάση που ακολουθεί ο εντολοδόχος, μια σύμβαση σχέσης πρακτόρευσης μπορεί ακόμα και να περιορίζει την απόλυτη διαφοροποίηση που έγινε νωρίτερα μεταξύ της λήψης αποφάσεων και ανάληψης κινδύνου, μεταθέτοντας μέρος του κινδύνου στον εντολοδόχο.

Η σύμβαση πάνω στην οποία βασίζεται η ανάθεση εξουσίας/δικαίωμα αντιπροσώπευσης είναι το σημαντικότερο στοιχείο προς μελέτη και ταυτόχρονα το εργαλείο επίλυσης των συγκρούσεων που συνεπάγεται η σχέση principal-agent.

⁴ Michael C. Jensen, : “Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure” Journal of Financial Economics, October 1976, V.3, No.4 pp.305-360 : Η επίβλεψη (monitoring) κατά τους Jensen & Meckling είναι κάτι παραπάνω από απλή παρακολούθηση της συμπεριφοράς του πράκτορα. Επιπλέον περιλαμβάνει την προσπάθεια από πλευράς του εντολέα (principal) να έχει τον έλεγχο ‘control’ της συμπεριφοράς του πράκτορα μέσα από περιορισμούς του διαθέσιμου προϋπολογισμού, διαχειριστικούς κανόνες, πολιτικές ανταμοιβής..κ.α

II. Ο Μηχανισμός των Κινήτρων και του Ελέγχου.

Τα διαφορετικά κίνητρα και η ασυμμετρία πληροφόρησης οδηγεί σε ανησυχία σχετικά με την αξιοπιστία της πληροφορίας, γεγονός που συμβάλει σε ένα μεγάλο βαθμό στην εμπιστοσύνη που έχει ο εντολέας (principal) στον πράκτορά του. Ο εντολοδόχος συχνά έχει πληροφορίες στις οποίες ο εντολέας δεν έχει πρόσβαση. Επίσης ο εντολοδόχος μπορεί να επηρεαστεί στις αποφάσεις του από απολαβές χρηματικές ή κοινωνικές επαφές, προσωπική προβολή που δεν έχουν καμία σχέση με τον εντολέα του. Παράγοντες σαν αυτούς που αναφέρθηκαν είναι δυνατόν να δημιουργήσουν μια αρκετά αισιόδοξη τάση στους agents ως προς τις ικανότητές τους και το αποτέλεσμα που αναμένουν από τις αποφάσεις τους, ενώ στην πραγματικότητα τα πράγματα είναι διαφορετικά .



Σχήμα 1. Η βασική ιδέα της θεωρίας αντιπροσώπευσης⁵.

Υπάρχουν διάφοροι μηχανισμοί που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να παραλληλίσουν τα ενδιαφέροντα των δύο πλευρών και να επιτρέψουν στον εντολέα να ασκήσει έλεγχο στη συμπεριφορά του εντολοδόχου του όπως και να ενδυναμώσει το αίσθημα της εμπιστοσύνη προς τον τελευταίο.

Τα κίνητρα των managers είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που συντελεί στο να παρθούν ορθολογικές αποφάσεις από μέρους τους , χωρίς ίδιο όφελος ή αντίθετα με το όφελος του principal. Πολλοί managers έχουν ασπαστεί την υπόθεση⁶ ότι ποτέ δεν ενεργούμε χωρίς κίνητρο και η ιδανική κατάσταση είναι αυτή χωρίς κίνητρα και χωρίς αντιπαράθεση ενδιαφερόντων. Μια τέτοια κατάσταση όμως κάθε άλλο από φυσική θα

⁵ Πηγή: www.wikipedia.org

⁶ Professor Michael Brennan: "Incentives, Rationality and Society", Journal of Applied Corporate Finance (September 1994)

μπορούσε να είναι μιας και οι άνθρωποι πάντα έχουν κίνητρα που καθορίζουν τις αποφάσεις τους⁷. Το θέμα είναι να ανακαλύψει κανείς μηχανισμούς που θα βγάλουν στη επιφάνεια τα «καλά» κίνητρα –αυτά που επιφέρουν το επιθυμητό προς τον εντολέα αποτελέσματα- και να αποθαρρύνει τα κίνητρα εκείνα που οδηγούν στην άμβλυση των αντιθέσεων της σχέσης πρακτόρευσης. Για να αυξήσει λοιπόν ο εντολέας τις πιθανότητες ο manager να πάρει τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις πρέπει να δημιουργήσει ή ν' αναδείξει κίνητρα που θα οδηγήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Το χρηματικό κίνητρο είναι το πρώτο που συναντάται σε γενικό επίπεδο σχέσεων πρακτόρευσης μιας και επηρεάζει την πλειοψηφία των ανθρώπων και ποικίλει βάση της απόδοσης του manager. Από την άλλη πλευρά είναι δύσκολο, κάποιες φορές αδύνατο, να κοστολογηθεί η απόδοση. Σύμφωνα με τον Michael Jensen, δεν είναι η καλύτερος τρόπος να κινητοποιηθούν οι άνθρωποι εξαιτίας αυτής της ανικανότητας για σωστή κοστολόγηση. Τελικά, σε όποιες περιπτώσεις το χρηματικό κίνητρο είναι απαραίτητο σημαίνει ότι υπάρχουν άλλα ισχυρότερα κίνητρα –προς την αντίθετη κατεύθυνση από αυτή που επιθυμεί ο εντολέας- που οδηγούν τους εντολόμενους.

Το συμπέρασμα από αυτά είναι ότι ο principal πρέπει να προσδιορίζει όσο είναι δυνατόν όχι μόνο τους παράγοντες που φέρνουν τους agents στο ίδιο στρατόπεδο, αλλά και τα κίνητρα που τους «κρατάνε» στην αντίθετη πλευρά.

Εκτός από την κατεύθυνση που δίνουν τα χρηματικά κίνητρα στις αποφάσεις του agent, ο έλεγχος των κινήσεων του πραγματοποιείται μέσω ενός ή –συχνότερα- συνδυασμό των παρακάτω τρόπων:

- Σύστημα αμοιβών των διευθυντικών στελεχών/ του manager
- Ελέγχος από ανεξάρτητους ελεγκτικούς οργανισμούς
- Σύνθεση και οργάνωση Διοικητικού συμβουλίου
- Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης (Corporate Governance) το οποίο περιλαμβάνει τους παραπάνω παράγοντες συν το ότι υπάρχει σαφές θεσμικό πλαίσιο και καλά προσδιορισμένη πολιτική της εταιρείας

1. Τα συστήματα αμοιβών των διευθυντικών στελεχών έχουν να κάνουν με το βασικό μισθό (basic salary), τα bonus που βασίζονται σε λογιστικά δεδομένα απόδοσης, διανομή δικαιωμάτων αγοράς μετοχών (stock options)⁸.

⁷ Michael C. Jensen, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. VII. No. 2 (Summer 1994): Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory

⁸ Τα stock options δίνουν στο manager το δικαίωμα να αγοράσει μετοχές σε προκαθορισμένη τιμή και σε συγκεκριμένο μελλοντικό χρονικό σημείο. Αν τότε η αγοραία αξία της μετοχής είναι ανώτερη από την τιμή ενάσκησης του δικαιώματος ο manager μπορεί να έχει κέρδος όχι μόνο από το ίδιο το μέρισμα αλλά και από την μεταπώληση της μετοχής. Είναι ταυτόχρονα μια έξυπνη λύση/κίνητρο που θα αναγκάσει τον manager να δουλέψει προς την αύξηση της αγοραίας αξίας της μετοχής, αν και συνήθως αυτό εξαρτάται κυρίως από την οικονομική δυναμική της αγοράς, Κωνσταντίνος Μέκος: “Η εταιρική Διακυβέρνηση”, εκδ. Σταμούλης 2003.

Τα bonus προκύπτουν είτε από την ετήσια επίδοση μέσα από την λογιστική καταμέτρηση των κερδών. Ως μέτρα επίδοσης που σχετίζονται με τα λογιστικά κέρδη εκλαμβάνονται τα έσοδα(revenues), το καθαρό εισόδημα (net income), τα λειτουργικά κέρδη (operating profits), η προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση(EVA).Εκτός όμως από τα λογιστικά στοιχεία το bonus performance measure είναι πιθανό να απορρέει από υποκειμενικούς παράγοντες, την ατομική επίδοση δεδομένων επιδιώξεων και επίτευξη καθορισμένων σκοπών.

2. Ο έλεγχος από ανεξάρτητους ελεγκτικούς οργανισμούς υποστηρίζεται ότι είναι η λύση στις προστριβές και έλλειψη εμπιστοσύνης της σχέσης εντολέα-εντολδόχου. Οι πληροφορίες που διοχετεύει ο έλεγχος στους stakeholders και στο κοινό συμβάλλουν στην ποιοτική ενημέρωση. Η ενημέρωση μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός μείωσης του κινδύνου της επένδυσης και να προσδώσει διαφάνεια. Κυρίως όμως ο έλεγχος είναι προστατευτικό μέσο μπροστά στην ψευδή και ανακριβή πληροφόρηση επιτρέποντας στον εντολέα αλλά και σε όλους τους μικρούς μετόχους να έχουν γνώση των καταστάσεων και να λειτουργούν ανάλογα στη λήψη αποφάσεων. Η πληροφορία που απορρέει από τον έλεγχο «διανέμεται» σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας και σε αυτό το σημείο αποκαλύπτεται η αξία της ποιότητας της πληροφορίας που αναγκάζει το κόστος αντιπροσώπευσης να μειώνεται. Έχει να κάνει με την υπολειμματική ζημιά του εντολέα/μετόχων (από λανθασμένες ή απλά αντίθετες στις δικές τους θέσεις αποφάσεις του εντολδόχου) που περιορίζεται όταν ο εντολδόχος είναι ενήμερος για όσα διαδραματίζονται συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων του management. Ο έλεγχος είναι μέσα στα κόστη που προκύπτουν από την αντιπροσώπευση αλλά όμως μπορεί αντισταθμίσει μεγαλύτερα κόστη από κακή διαχείριση τρίτων. Ο εξωτερικός έλεγχος από ανεξάρτητους ελεγκτικούς οργανισμούς δεν είναι μόνο μέλημα του εντολέα προς τη διαχειρίστρια εταιρεία αλλά και λοιπών αρχών όπως χρηματιστηριακών – αν η εταιρεία είναι εισηγμένη – ή βάση νομοθεσίας π.χ ως ανώνυμη εταιρεία ή και των δύο (συχνά οι εταιρείες υπόκεινται σε έλεγχο από περισσότερες από μία αρχές). Το καθεστώς εποπτείας δεν είναι μόνο απόρροια της σύμβασης εντολέα-εντολδόχου αλλά και της σχέσης ευθύνης της εταιρείας προς το κοινωνικό σύνολο και το σύνολο των επενδυτών. Ο μηχανισμός που έχει στηθεί ουσιαστικά προτρέπει τον ιδιοκτήτη/principal να είναι το ίδιο αυστηρός στον έλεγχο προς το διαχειριστή του.

Οι έλεγχοι εκτός από εξωτερικοί, οι οποίοι διενεργούνται από τις αρμόδιες αρχές ή άλλους ελεγκτικούς οργανισμούς εποπτεύοντας τη δραστηριότητά αυτής και των οργάνων της, μπορεί να είναι και εσωτερικοί διασφαλίζοντας την αποτελεσματική της λειτουργία. Ο εσωτερικός έλεγχος καταλαμβάνει το σύνολο των εσωτερικών ως προς την εταιρεία ελεγκτικών μηχανισμών και διενεργείται από **ανεξάρτητη** ελεγκτική υπηρεσία της εταιρείας που εντάσσεται στο οργανόγραμμά της. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι άτομα απασχολούμενα στην εταιρεία αλλά η αναμαρτησία τους έγκειται στην μη υπαγωγή τους σε άλλη υπηρεσία της εταιρείας αλλά και της απαγόρευσης διενέργειας από τα πρόσωπα εσωτερικού ελέγχου, οποιασδήποτε πράξης για λογαριασμό της εταιρείας (εφόσον η πράξη αυτή τοποθετείται εκτός πεδίου εσωτερικού ελέγχου).

Αν και ο έλεγχος από ανεξάρτητα μέρη φαίνεται να δίνει λύση στο πρόβλημα principal-agent, υπάρχει η άποψη της ατέρμονης αλυσίδας αντιπροσώπευσης που θέλει τους auditors να ενεργούν as agents⁹. Για παράδειγμα οι auditors μπορεί να έχουν αποστροφή κινδύνου και να συστήνουν διαδικασίες διαχείρισης που να έχουν ως αποτέλεσμα περιορισμούς στα πλαίσια του συμβουλευτικού τους ρόλου και προειδοποιήσεις στις αναφορές που ετοιμάζουν. Επιπλέον το ελεγκτικό σώμα πρέπει να βρίσκεται σε στενή σχέση με το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Η στενή αυτή σχέση μπορεί να δημιουργήσει ερωτηματικά και αμφιβολίες στους shareholders σχετικά με την απόλυτη ανεξαρτησία. Φυσικά αν η διάρθρωση του διοικητικού είναι σωστή, θεωρητικά εξαλείφεται ο κίνδυνος που ενδέχεται να κρύβει η στενή συνεργασία auditors-board of directors. Η φήμη των auditors είναι το κίνητρο σε αυτή τη σχέση αντιπροσώπευσης που θα προάγει την ανεξαρτησία τους και είναι ιδιαίτερος ισχυρός αφού πρόκειται να τους δώσει τη δυνατότητα να διατηρήσουν αλλά και να κερδίσουν πελάτες.

3. Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου στη λειτουργία της επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός. Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την εποπτεία της λειτουργίας της επιχείρησης και του ελέγχου της ομάδας των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών (management), ώστε τα άτομα της ομάδας αυτής να ενεργούν με γνώμονα το εταιρικό συμφέρον. Η συνεχής επόπτευση γίνεται για λογαριασμό των μετόχων –ιδιοκτητών. Η αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου εξαρτάται από μια σειρά προϋποθέσεων:

α. Συμμετοχή μη εκτελεστικών οργάνων στο διοικητικό συμβούλιο (independent directors) καθώς αυτά θεωρούνται πιο ικανά να παρακολουθούν τις αποφάσεις της εκτελεστικής ομάδας. Η γνώμη αυτή υποστηρίζεται από όλους σχεδόν τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, το ίδιο αναφέρεται και στον κώδικα του ΟΟΣΑ (1999). Επιχειρήσεις με ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια έχουν μικρότερη πιθανότητα να εμφανίσουν προβλήματα λογιστικής ή ελεγκτικής φύσης. Τα άτομα επιλέγονται με κριτήρια εμπειρίας στον κλάδο, κύρους και καταξίωσης με ιδιαίτερες ικανότητες. Οι free lancers που έχουν συμβουλευτικό αλλά ανεξάρτητο ρόλο στις επιχειρήσεις θα μπορούσαν να έχουν μια θέση στο ΔΣ όπως περιγράφηκε παραπάνω.

Η παρουσία και η συμμετοχή των εκτελεστικών στελεχών είναι αναμφίβολα υποχρεωτική συμπεριλαμβανομένου του διευθύνοντος συμβούλου. Η σωστή πληροφόρηση των ανεξάρτητων μελών για τις πραγματικές διαστάσεις των οικονομικών και εμπορικών καταστάσεων επιτυγχάνεται μέσω του executive management.

β. Ο διαχωρισμός της θέσης του διευθύνοντος συμβούλου/εκτελεστικού διευθυντή (CEO) από αυτή του προέδρου διοικητικού συμβουλίου (Chairman)¹⁰. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ότι ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου θα είναι ανεξάρτητος και θα ασκεί τις αρμοδιότητές του με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων. Σε πολλές περιπτώσεις τα πρόσωπα αυτά ταυτίζονται, όμως κατά την άποψη των Fama & Jensen (1983) ο διαχωρισμός του ελέγχου από τις εκτελεστικές αποφάσεις ενισχύει την εταιρική αποδοτικότητα και μειώνει το κόστος του προβλήματος εντολέα-εντολδόχου. Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου αναλαμβάνει τον έλεγχο και

⁹ Agency theory and the role of Audit: www.icaew.co.uk/auditquality

¹⁰ Μ.Ξανθάκης-Λ.Τσιπούρη-Λ.Σπανός: “Η Εταιρική Διακυβέρνηση, έννοια και μέθοδοι αξιολόγησης”, εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2003

παρακολούθηση των επενδυτικών σχεδίων τη στιγμή που ο διευθύνων σύμβουλος είναι υπεύθυνος για την έναρξη και εφαρμογή τους. Ο διευθύνων σύμβουλος πρέπει να είναι ένα άτομο που να διαθέτει σωστό μείγμα ηγετικών ικανοτήτων, γνώσεων για τον συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ειδικές χρηματοοικονομικές, οικονομικές και διοικητικές γνώσεις ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά το έργο της διαχείρισης της εταιρείας.

γ. Το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι ούτε πολύ μεγάλο ούτε πολύ μικρό ώστε να επιτυγχάνεται συντονισμός αλλά και επαρκής ανταλλαγή απόψεων. Οι εταιρείες οφείλουν να επανεξετάζουν περιοδικά κατά πόσο το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου ανταποκρίνεται στις ανάγκες και επιδιώξεις τους, όπως αυτές διαμορφώνονται μες στο χρόνο. Δεν υπάρχει άριστος καθορισμένος αριθμός μελών αλλά κάποιοι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης έχουν αναφορές στον προτεινόμενο αριθμό μελών που συστήνουν το διοικητικό συμβούλιο ανάλογα πάντα με το μέγεθος και τη διάρθρωση της κάθε επιχείρησης. Συγκεκριμένα ο Ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης (Επιτροπή για την εταιρική Διακυβέρνηση, 1999) ως ανώτατο όριο μεγέθους του ΔΣ προτείνει τα 13 μέλη¹¹. Από τους περιορισμένους κώδικες που αναφέρονται στο θέμα του αριθμού των μελών είναι και αυτός του Συμβουλίου Θεσμικών Επενδυτών των ΗΠΑ. Σύμφωνα με αυτόν το ΔΣ δε θα πρέπει να έχει λιγότερα από 5 μέλη και περισσότερα από 15.

δ. Οι συνεδριάσεις να γίνονται σε τακτικά καθορισμένα διαστήματα αλλά και άμεσα όταν επείγοντα θέματα προκύπτουν. Η έλλειψη χρόνου των μελών είναι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα η ανταλλαγή όμως απόψεων και οι δραστηριοποίηση του ελέγχου και των ομαδικών αποφάσεων είναι απαραίτητη. Η συχνότητα των συνεδριάσεων ποικίλλει ανάλογα με τη φύση της δραστηριότητας της επιχείρησης. Στον προσδιορισμό των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν τα κόστη που σχετίζονται με το χρόνο που διατίθεται από τα στελέχη της επιχείρησης καθώς και τις αμοιβές και έξοδα των ανεξάρτητων μελών.

4. Η εταιρική διακυβέρνηση προέκυψε μέσα από μια ανάγκη εξισορρόπησης των εξουσιών της διοίκησης και των μετόχων και πρώτα εκφράστηκε με την ανάγκη για διαφάνεια. Η πολυμετοχική ιδιοκτησία προκάλεσε σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό το διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διαχείρισης. Η διάκριση μεταξύ κυριότητας και ελέγχου (το πρόβλημα principal-agent) αποτέλεσε τη βάση για την καθιέρωση συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης εκφράζοντας αντιλήψεις γύρω από την εξουσία και επιχείρηση οριοθέτησης των σχέσεων της με άξονα τη λειτουργία της εταιρείας προς επίτευξη των στόχων της. Οι στόχοι ποικίλουν ανάλογα με τη φιλοσοφία της εταιρείας και την πολιτική που θα εδραιώσει.

Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει το σύστημα των δομικών και θεσμικών μηχανισμών και των αντίστοιχων δικαιωμάτων στη λήψη απόφασης, παρέμβασης και ελέγχου, που χρησιμεύουν στην επίλυση των συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των παραγόντων οι οποίοι αναμειγνύονται στην εταιρική δραστηριότητα και καθορίζουν πώς και ποιες αποφάσεις λαμβάνονται.

¹¹ Μ.Ξανθάκης-Λ.Τσιπούρη-Λ.Σπανός: “Η Εταιρική Διακυβέρνηση, έννοια και μέθοδοι αξιολόγησης”, εκδ.Παπαζήση, Αθήνα 2003

Κατά την Cadbury Committee¹² είναι το σύστημα μέσω του οποίου διευθύνονται και ελέγχονται οι εταιρείες. Στόχος είναι η προστασία όλων των παραγόντων της επιχείρησης και δεν εξαντλείται στη διασφάλιση της ακεραιότητας και εντιμότητας της εταιρείας αλλά επεκτείνεται στην προώθηση της αποτελεσματικότητάς της και της ανάπτυξης των εργασιών που οδηγούν στην κερδοφορία.

Πιο συγκεκριμένα η εταιρική διακυβέρνηση στοχεύει στα ακόλουθα:

- Ισότιμη και Δίκαιη μεταχείριση των shareholders
- Λογοδοσία που αποσκοπεί στην αποσαφήνιση των ρόλων και τη διευθέτηση των συγκρούσεων
- Διαφάνεια λειτουργιών και αποδόσεων
- Ευθύνη κοινωνική αλλά και σε ό,τι έχει να κάνει με συμμόρφωση με τη χρηματιστηριακή νομοθεσία

Η βελτίωση των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης καθίσταται ιδιαίτερα επιτακτική μέσα από τη συνεχή ανάπτυξη και απαιτήσεις των χρηματιστηρίων αλλά και των λοιπών επενδυτών και δανειστικών οργανισμών. Μέσα από συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης η εταιρεία μπορεί να εγγυηθεί στους παραπάνω περιορισμό της διαφθοράς και παράλληλα να πετύχει πιο αποδοτική χρήση των παραγωγικών της πόρων καθώς και να προσελκύσει χαμηλού κόστους επενδυτικά κεφάλαια. Οι γραμμές της εταιρικής διακυβέρνησης αποδίδονται εγγράφως και πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφείς ώστε ν'ακολουθούνται σωστά και από όλους. Η αποτελεσματικότητα κρίνεται στην πράξη και οι διαδικασίες που ορίζονται επιδέχονται πάντα βελτίωση.

¹² Μια Βρετανική επιτροπή με πρόεδρο τον Adrian Hayhurst Cadbury στον οποίο οφείλεται ο κώδικας Cadbury ή , όπως είναι το επίσημο όνομά του, ο πρώτος Κώδικας Ορθής Πρακτικής (Code of Best Practice) για την εταιρική διακυβέρνηση που δημοσιεύθηκε το 1992 . Ο κώδικας Cadbury σε πολλές παραμέτρους του υιοθετήθηκε από το Χρηματιστήριο του Λονδίνου για τα κριτήρια που πρέπει να πληρούν οι εισηγμένες εταιρείες , αλλά επίσης από χρηματιστήρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Η.Π.Α. Ο κώδικας αναφέρεται στη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών και των αμοιβών τους, τις σχέσεις τους με τους μετόχους, και τις υποχρέωσης λογοδοσίας και ελέγχου.

III. Τα κόστη αντιπροσώπευσης

Μεταφράζοντας την επίδραση της σχέσης εντολέα-εντολδόχου βάσει του τι κοστίζει σε χρηματικές μονάδες στην κάθε πλευρά, απορρέουν κόστη που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν αρχικά σε δυο μεγάλες ομάδες:

Λειτουργικά/σταθερά κόστη που συνεπάγονται της σχέσης αντιπροσώπευσης και Έκτατα κόστη ως συνέπειες λανθασμένων ενεργειών ή ενεργειών που έχουν κίνητρο το ίδιο όφελος.

Παρότι γενική και πρόχειρη η ομαδοποίηση αυτή, μπορεί να δώσει μια πρώτη εικόνα των εξόδων που αναμένονται με την υπογραφή της σύμβασης εκχώρησης-αποδοχής εξουσίας. Τουλάχιστον τα σταθερά κόστη είναι ο παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη σύναψη του συμφωνητικού ώστε να ξέρουν τα συμβαλλόμενα μέρη κατά πόσο θα είναι επικερδής και συμφέρουσα μια τέτοια ενέργεια. Τα έκτατα κόστη φυσικά και δεν είναι κάτι μετρήσιμο στα αρχικά στάδια της σχέσης αλλά ο εντολέας μπορεί να αισθάνεται πιο σίγουρος έχοντας παραχωρήσει δικαιώματα σε έναν ικανό και με καλή, πολύχρονη φήμη στην αγορά manager. Από τη άλλη πλευρά ο εντολδόχος/manager, αν και σε πλεονεκτικότερη θέση στη σχέση αυτή, μπορεί να είναι σίγουρος ότι ο εντολέας θα τηρήσει τους όρους της σύμβασης π.χ ποσοστά επί των κερδών, συνέπεια πληρωμών..κτλ έχοντας ελέγξει την πορεία και την πρωτύτερη συμπεριφορά του εντολέα στην αγορά. Επίσης, αν πρόκειται για πολύ αυστηρό και με τάση συγκεντρωτισμού εντολέα, τότε ο manager έχει να περιμένει ίσως και επιπλέον έξοδα από μεριάς του προκειμένου να τον ικανοποιήσει και να τον πείσει για την ορθότητα των αποφάσεων που παίρνει.

Δεδομένου ότι ο έλεγχος είναι στενός και αυστηρός και ανάλογα με το βαθμό που αυτός γίνεται, μια αργοπορημένη έγκριση από τον εντολέα είναι δυνατόν να ναυαγήσει τα σχέδια του manager που σε διαφορετικές συνθήκες θα είχαν θετικό αποτέλεσμα. Δύο βασικές αρχές¹³ που απορρέουν από την ανάλυση εταιρικής διακυβέρνησης ως μηχανισμό έλεγχου είναι οι εξής:

- Το management να είναι ελεύθερο να διοικεί την επιχείρηση με ελάχιστες δυνατές παρεμβολές και τη μέγιστη δυνατή παρακίνηση
- Το management πρέπει να είναι υπόλογο για την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση αυτής της ελευθερίας

¹³

Charkham & Simpson, 1999

Μέσα από την ανάλυση των Jensen & Meckling¹⁴ τα γενικά κόστη αντιπροσώπευσης που προκύπτουν και για τις δύο συμβαλλόμενες πλευρές είναι:

- **Κόστη Παρακολούθησης** από πλευράς του εντολέα (monitoring expenditures by the principal)
- **Κόστη Δέσμευσης** του εντολδόχου (bonding expenditures by the agent)
- **Υπολειμματική Ζημιά** που υφίσταται ο εντολέας (residual loss)

Τα παραπάνω κόστη είναι λειτουργικά της σχέσης αντιπροσώπευσης και δεδομένης μιας συγκεκριμένης σύμβασης μπορούν να θεωρηθούν βραχυχρόνια σταθερά και είναι αναπόφευκτο κομμάτι της σχέσης αυτής καθώς σχετίζονται απόλυτα με το διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διαχείρισης της εταιρείας.

Στα **κόστη ελέγχου/παρακολούθησης** περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες του εντολέα να ελέγξει τη συμπεριφορά του εντολδόχου. Οι μέτοχοι/ιδιοκτήτες στην προσπάθειά τους να αποτρέψουν τους ιδιοκτήτες/managers να λειτουργούν προς ίδιο όφελος εφαρμόζουν ελεγκτικές διαδικασίες από ανεξάρτητους οργανισμούς, δημιουργούν κίνητρα και καθιερώνουν συστήματα αμοιβών, θέτουν όρια προϋπολογισμού κτλ. Οι διαδικασίες ελέγχου περιγράφονται μέσα στη σύμβαση όπως και τα κόστη δέσμευσης του εντολδόχου/διαχειριστή.

Τα **κόστη δέσμευσης** έχουν να κάνουν με τους πόρους που δαπανούνται από τον εντολδόχο προκειμένου να βεβαιώσει τον εντολέα του ότι δε θα προβεί σε ενέργειες που θα τον ζημιώσουν ή ακόμα ότι είναι σε θέση να καλύψει την ζημιά του εντολέα αν συμβεί κάτι τέτοιο. Είναι στην ουσία ενέργειες που «τιμωρούν» τον εντολδόχο για τις συμπεριφορές που θίγουν τα συμφέροντα του εντολέα ή τον επιβραβεύουν για το αποτέλεσμα. Τα κόστη δέσμευσης μπορεί να πάρουν τη μορφή συμφωνιών μεταξύ των δύο πλευρών για έλεγχο των χρηματο-οικονομικών καταστάσεων αλλά ακόμα και περιορισμό της λήψης αποφάσεων από το διοικητικό στέλεχος/agent. Σε ό,τι αφορά στον περιορισμό λήψης αποφάσεων, ίσως δεν είναι προτεινόμενη λύση αφού μπορεί να στερήσει από την εταιρεία την πλήρη εκμετάλλευση ευκαιριών αλλά και να δημιουργήσει ζημιολύγες καθυστερήσεις. Παρ'ολ'αυτά, η ανάληψη των δαπανών δέσμευσης είναι ένας παράγοντας που μειώνει της συγκρούσεις.

Η υπολειμματική **ζημιά** αφορά στην ισοδύναμη νομισματική μείωση της ευημερίας του εντολέα (principal) λόγω της απόκλισης μεταξύ των αποφάσεων του εντολδόχου(agent) και των αποφάσεων που θα μεγιστοποιούσαν την ευημερία του εντολέα. Ακόμα κι αν η σύμβαση είναι άριστη, η ελλιπής εφαρμογή των ρητρών μπορεί να δημιουργήσει υπολειμματική ζημιά.

¹⁴ Michael C.Jensen and William H.Meckling: “Theory of the firm:Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, October 1976, V.3,No.4,pp 305-360

- Τα Κόστη αντιπροσώπευσης στην Χρηματοδότηση με Ιδια Κεφάλαια:

Στην περίπτωση που έχουμε έναν ιδιοκτήτη-manager ο οποίος κατέχει το 100% της υπολειμματικής αξίωσης (residual claim) της επιχείρησης, οι ενέργειες του θα είναι προς τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητάς του. Αντίθετα, αν ο ιδιοκτήτης-manager πουλήσει ένα μέρος των μετοχών, τότε θα δημιουργηθούν κόστη αντιπροσώπευσης λόγω της απόκλισης των συμφερόντων μεταξύ του owner και των μετόχων (shareholders), καθώς ο owner θα επιβαρύνεται μόνο για ένα μέρος του κόστους για κάθε μη χρηματικό όφελος που θ'απολαμβάνει. Με αυτό τον τρόπο μεγιστοποιεί τη χρησιμότητά του. Αν, για παράδειγμα, ο owner κατέχει το 95% των μετοχών, θα δαπανά πόρους μέχρι το σημείο που η οριακή χρησιμότητα που απορρέει από τη δαπάνη \$1.00 των πόρων της επιχείρησης θα ισούται με την οριακή χρησιμότητα των επιπρόσθετων \$0.95 σε γενική αγοραστική δύναμη και όχι σε ένα δολάριο. Τέτοιες ενέργειες από μέρους του owner μπορούν να περιοριστούν με μηχανισμούς ελέγχου από πλευράς των μετόχων, θα είναι όμως λόγω αυτού διατεθειμένοι να πληρώσουν μικρότερη τιμή για τη μετοχή της επιχείρησης. Καθώς ο ιδιοκτήτης-manager πουλάει μετοχές, το ποσοστό που κατέχει στην καθαρή θέση της επιχείρησης μειώνεται και ταυτόχρονα μειώνεται σε κάποιο βαθμό το κίνητρό του για προσπάθεια και αποδοτικότητα, συγκριτικά με την πρωτύτρη συμπεριφορά του.

- Τα Κόστη αντιπροσώπευσης στην περίπτωση του Δανειακού Κεφαλαίου (agency costs of dept):

Το δανειακό κεφάλαιο προέρχεται από την έκδοση ομολόγων, προνομιακών μετοχών, από άλλου είδους δανεισμό κτλ. Από μια τέτοια δανειακή σχέση προκύπτουν όπως είναι αναμενόμενο κόστη ελέγχου από πλευράς των δανειστών αλλά και κόστη δέσμευσης περί αποδόσης και διαφάνειας από πλευράς του δανειζόμενου ιδιοκτήτη-manager. Ο δανεισμός κάνει τον ιδιοκτήτη πιο ριψοκίνδυνο στις αποφάσεις του καθώς χρησιμοποιεί το δανειακό κεφάλαιο και όχι ίδια κεφάλαια. Τέτοιες ριψοκίνδυνες αποφάσεις έχουν υψηλό ποσοστό επενδυτικής απόδοσης και σε περίπτωση επιτυχίας ο ιδιοκτήτης απολαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο των κερδών και συνεπαγόμενων ωφελειών. Στην αντίθετη περίπτωση όμως που η επένδυση αποτύχει, οι δανειστές επιβαρύνονται με το μεγαλύτερο κόστος ενώ ο ιδιοκτήτης έχει κινηθεί εκ του ασφαλούς χρησιμοποιώντας ξένα κεφάλαια.

Προκειμένου να υπάρξει προστασία από τέτοιες ενέργειες του owner-manager προηγούνται συμφωνίες που περιορίζουν τη συμπεριφορά του ορίζοντας με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη λεπτομέρεια το βαθμό επικινδυνότητας των αποφάσεων που αναλαμβάνονται. Η επιχείρηση δέχεται περιορισμό ως συνέπεια της αναγκαστικής μείωσης κινδύνου και ίσως χάνει κέρδη που διαφορετικά θα προσκόμιζε. Συνοψίζοντας, προκύπτουν κόστη παρακολούθησης των δανειακών συμβάσεων αλλά και κόστη που αφορούν στη σύμβαση που υπογράφεται για τη διατήρηση της ισορροπίας στη δανειακή σχέση.

Η διαφορετική αντιμετώπιση του κινδύνου είναι μια ακόμα πτυχή της σχέσης εντολέα-εντολδόχου και κατά πόσο συμφωνούν οι δύο στο βαθμό επικινδυνότητας των έργων που αναλαμβάνουν. Η διαφορετική συμπεριφορά προς τον κίνδυνο είναι ένας παράγοντας που μπορεί να μειώσει το αίσθημα εμπιστοσύνης στη σχέση. Οι συμβάσεις τείνουν να ελέγξουν το manager ώστε να τον αποτρέψουν από ριψοκίνδυνες αποφάσεις μειώνοντας όμως τις αποδόσεις. Ένας συγκρατημένος manager θα αναγκαστεί σύμφωνα με τη σύμβαση να ακολουθεί τις ριψοκίνδυνες αποφάσεις του owner και να δαπανά ίσως περισσότερους πόρους προκειμένου να περιορίσει τυχόν απώλειες σε μετέπειτα στάδιο. Ο κίνδυνος όμως θα τραβήξει τους μετόχους εκείνους που περιμένουν μεγάλα κέρδη. Μπροστά στην επιλογή δύο έργων ίδιου αρχικού κόστους αλλά διαφορετικού κινδύνου, οι μέτοχοι δεν έχουν να χάσουν παρά να κερδίσουν. Έτσι στην περίπτωση μετοχικού κεφαλαίου, όπου και πάλι η σχέση αντιπροσώπευσης επικρατεί, οι συγκρουόμενες απόψεις για τον κίνδυνο θα πρέπει να βρουν κοινό σημείο μέσα από διαδικασίες που λεπτομερώς περιγράφονται στις συμβάσεις και ορίζουν τις γραμμές και τη διάρθρωση του διοικητικού συμβουλίου καθώς και σαφή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β': Η ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

I. Ship-management και το περιβάλλον παροχής μεταφορικών υπηρεσιών

Η διαχείριση πλοίων (ship management) είναι μια αρκετά εξειδικευμένη και με τεχνικές απαιτήσεις δραστηριότητα που συχνά στις μέρες μας αναλαμβάνεται από ειδικευμένες διαχειρίστριες ναυτιλιακές εταιρείες. Αυτό σημαίνει ότι τυπικά το πλοίο δεν ανήκει στη ναυτιλιακή εταιρεία/ managing company αλλά βάσει έγγραφης συμφωνίας με τον πλοιοκτήτη (owner) το διαχειρίζεται εμπορικά και αναλαμβάνει να διατηρεί και να παρέχει τεχνική καθοδήγηση στο πλοίο ώστε αυτό να δουλεύει αποτελεσματικά και κερδοφόρα.

Όπως σε κάθε σχέση πρακτόρευσης των διαφόρων κλάδων της αγοράς έτσι και στην περίπτωση της ναυτιλιακής εταιρείας, η σύμβαση θα καθορίσει το βαθμό λήψης αποφάσεων του management. Ο owner μπορεί να επιθυμεί να αναλάβει την εμπορική δραστηριότητα του πλοίου ο ίδιος. Εναλλακτικά ο owner μπορεί να επιθυμεί ο manager να αναλάβει την πλήρη εμπορική δραστηριότητα του πλοίου οργανώνοντας ταυτόχρονα την ασφάλισή του, την αγορά ανταλλακτικών και εφοδίων, πλήρη διαχείριση και τεχνική κάλυψη καθώς και παροχή κατάλληλα εκπαιδευμένου και εξειδικευμένου πληρώματος. Σε αυτή την τελευταία περίπτωση, ο manager θα αναλάβει το πλοίο κάτω από ένα full management contract σαν αποκλειστικός αντιπρόσωπος του owner.

Υπάρχουν περιπτώσεις που ο owner έχει την εμπορική διαχείριση (commercial management) και το τεχνικό κομμάτι (technical management) "in-house" αλλά θα προσλάβει εξειδικευμένο manager για την επάνδρωση του πλοίου (manning agents). Ο μερικός διαχωρισμός της διαχείρισης είναι δυνατόν να οφείλεται σε έλλειψη της απαραίτητης τεχνογνωσίας- εξειδικευμένης γνώσης από πλευράς του owner σε κάποιο τομέα ή απλά να γίνεται για οικονομικούς λόγους. Ο manager «πουλάει» τις υπηρεσίες πιο φθηνά και σε σχεδόν ίδιο ή καλύτερο επίπεδο σε σχέση με την ίδια παραγωγή των υπηρεσιών. Για παράδειγμα, ο manager είναι μια πολύ μεγάλη εταιρεία που διαθέτει καλή πρόσβαση στην αγορά –σημαντικός παράγοντας για την εύρεση κατάλληλων πληρωμάτων- και απολαμβάνει καλύτερες τιμές λόγω του όγκου των συναλλαγών σε εφόδια, ανταλλακτικά κτλ.

Με την ανάθεση διαχείρισης σε τρίτους ένας πλοιοκτήτης με ένα ή λίγα πλοία μπορεί να γλιτώσει από το δυσανάλογο κόστος μιας "in-house" οργάνωσης. Ο manager που διαχειρίζεται ένα μεγάλο στόλο θα έχει την δυνατότητα να «στεγάζει» επιπρόσθετα πλοία τα οποία θα απολαμβάνουν των πλεονεκτημάτων ενός μεγάλου στόλου (καλύτερες τιμές σε εφόδια, καύσιμα και επισκευές, τεχνική υποστήριξη, αυστηρή γραμμή και οργάνωση διαδικασιών).

Τα πλεονεκτήματα που συναντώνται στη ναυτιλία από την ανάθεση της διαχείρισης του πλοίου σε τρίτους είναι πολύ περισσότερα ίσως από κάθε άλλο κλάδο στον οποίο γίνεται

χρήση της πρακτόρευσης. Παραπάνω από το 1/3 του παγκόσμιου στόλου βρίσκεται στα χέρια των ship management companies¹⁵ κι αυτό γιατί το κόστος ευκαιρίας του χρήστη(owner) από τη σχέση αυτή είναι στο πλήθος των περιπτώσεων μεγαλύτερο συγκριτικά των ζημιών που θα μπορούσε να υποστεί από λανθασμένη δική του διαχείριση ή αυξημένο κόστος διαχείρισης από τον ίδιο. Η ναυτιλία είναι ίσως από τους λίγους κλάδους που τα μεγάλα ποσά μετατρέπονται πολύ γρήγορα από κέρδη σε ζημιά. Κυρίως σε ότι αφορά στην τεχνογνωσία, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και οι διεθνείς κανονισμοί που αυξάνουν τις απαιτήσεις επιτρέπουν μηδέν λάθος ή παρέκκλιση. Οποιαδήποτε αμέλεια ή άγνοια χειρισμού θα κοστίζει αρκετά στον owner. Οι “ships’ husbands” όπως συνήθιζαν να αποκαλούν τους μεγάλους managers της αγοράς, γίνονται τώρα πιο απαραίτητοι και συνεχίζουν να αυξάνουν σε όγκο. Παράλληλα γίνονται εφευρετικοί και καινοτόμοι σε ότι αφορά στην εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης. Σε αυτή την τάση των ship management companies συμβάλει κατά κύριο λόγο ο ανταγωνισμός, οι αυξημένες απαιτήσεις της ναυτιλίας και των διεθνών κανονισμών αλλά και κατά συνέπεια οι προσδοκίες των owners. Πολλές από τις μεγάλες διαχειρίστριες εταιρείες ξοδεύουν μεγάλο μέρος των πόρων τους στο να βρουν και να εφαρμόσουν ακόμα πιο αποδοτικές μεθόδους διαχείρισης οργανώνοντας και εκπαιδεύοντας το προσωπικό τους παράλληλα με την κατάλληλη διάταξη ειδικοτήτων σε στεριά και πλήρωμα θαλάσσης. Σαν παράγωγο της εξειδίκευσης της ναυτιλίας, οι managers θέτουν υψηλότερα τον πήχη και παρέχουν αντίστοιχες εξειδικευμένες υπηρεσίες.

Θεωρητικά οι third party managers συμφωνούν να ενεργούν όπως επιθυμεί ο owner ή τουλάχιστον προς το συμφέρον του owner- την μεγιστοποίηση του κέρδους, ανάλογα με τα όρια που τους δίνει το συμβόλαιο στη λήψη αποφάσεων. Ο owner που θέτει το πλοίο υπό τη διαχείριση του manager λαμβάνει σε τακτικά διαστήματα ενημέρωση (reports) περί των οικονομικών και της τεχνικής κατάστασης του πλοίου. Συστήνεται ώστε το συμβόλαιο να ορίζει τις απαιτήσεις αυτές του πλοιοκτήτη και αντίστοιχα της υποχρεώσεις του manager ως προς την ενημέρωση του πρώτου.

Η ναυτιλιακή αγορά αποτελείται από μια πληθώρα σχέσεων παροχής υπηρεσιών και/ή αντιπροσώπευσης αντί αμοιβής με επίκεντρο τη σχέση ship-owner και ship-manager (under full management contract) ή επιμέρους διαχειριστών third-party managers (technical, commercial, crewing managers).

Ο owner αναθέτει τη διαχείριση σε ένα shipmanager ή τμηματικά σε περισσότερους του ενός. Η τμηματική ανάθεση συνήθως συναντάται σε περιπτώσεις που μέρος των λειτουργιών γίνεται in-house από τον ίδιο τον owner και ένα άλλο κομμάτι ανατίθεται σε third-parties/managers λόγω χαμηλότερου κόστους ή τεχνογνωσίας. Μπορεί επίσης να συμβεί ανάθεση διαχείρισης σε 2 διαχειριστές (π.χ commercial & crew management στον ένα και technical management στον άλλο manager) χωρίς να κρατάει καμία λειτουργία in-house ο owner. Μια μεγαλύτερη διάσπαση της διαχείρισης, δηλαδή σε πάνω από 2 διαφορετικούς managers, θα ήταν ασύμφορη από πλευράς κόστους για τον owner και συντονισμού. Ακόμα και η περίπτωση των δύο είναι σπάνια. Θεωρητικά οι τρεις βασικές λειτουργίες της ναυτιλιακής εταιρείας

¹⁵ BIMCO article: what is 3rd party ship management (www.bimco.org)

– commercial (chartering & operation), technical και crew- μπορούν να διαιρεθούν διαχειριστικά με τον ίδιο τρόπο που χωρίζονται στα τμήματα της εταιρείας όταν εντάσσονται in-house.

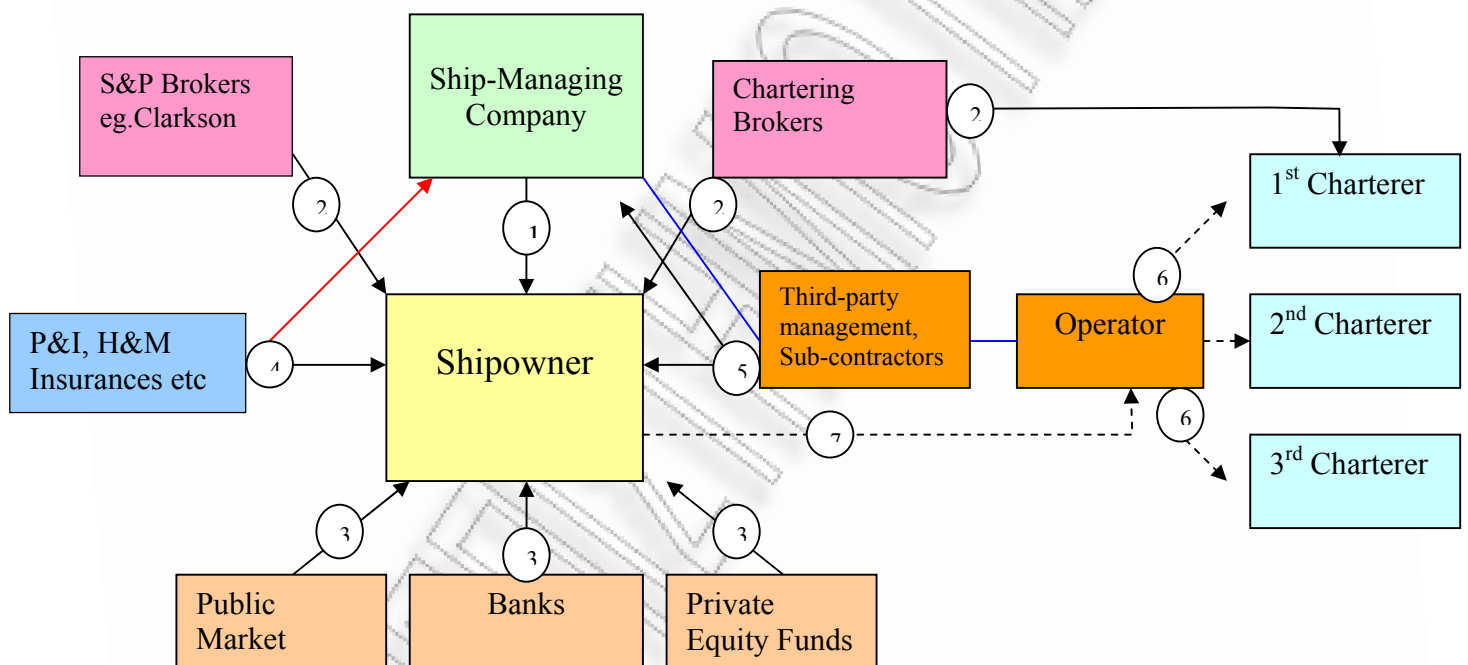
Επιπλέον από την ανάθεση διαχείρισης από πλευράς του owner, οι διαχειριστές έχουν δικαίωμα να αναθέσουν τα καθήκοντά τους σε αντιπροσώπους/third-parties ή sub-contractors με τη συναίνεση του owner. Στόχος σύναψης αυτών των σχέσεων είναι η όσο το δυνατόν πιο επιτυχημένη και επικερδής παροχή μεταφορικών υπηρεσιών από τον ship-owner προς τους ναυλωτές (charterers). Για να παρέχει μεταφορικές υπηρεσίες ο owner στους ναυλωτές, χρειάζεται τη μεσολάβηση των chartering brokers οι οποίοι φέρνουν σε επαφή τις δυο πλευρές. Είναι ο σύνδεσμος μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Οι brokers μεσολαβούν ώστε να εξασφαλίσουν απασχόληση στα πλοία του owner ερχόμενοι σε επαφή με τους brokers των ναυλωτών. Όταν πρόκειται για full management ή commercial management, οι chartering brokers έρχονται σε επαφή με τους managers οι οποίοι λειτουργούν βάσει των επιθυμιών του owner. Ο ship-owner είναι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αυτός που παίρνει πάντα την τελική απόφαση των διαπραγματεύσεων με τους ναυλωτές. Η αμοιβή των brokers είναι ένα ποσοστό του freight/hire τις δουλειάς που κλείνεται. Ανάλογα με την παροχή υπηρεσιών εξεύρεσης ναύλωσης, οι sales & purchasing brokers παρέχουν υπηρεσίες που αφορούν στην εξεύρεση αγοράς και συμφέρουσας πώλησης των πλοίων του owner. Οι brokers λειτουργούν ακριβώς όπως οι μεσίτες στις στεριανές επιχειρήσεις και είναι ουσιαστικά οι μεσάζοντες του owner στην αγορά των πλοίων και στην αγορά μεταφορικών υπηρεσιών. Στην περίπτωση που ο owner έχει δώσει το full management ή commercial management σε τρίτους, οι brokers είτε έρχονται σε επαφή με τους managers (out-sourcing chartering) είτε αποτελούν τμήμα του manager με τις υπηρεσίες brokerage να παρέχονται in-house. Οι προτάσεις των brokers μεταφέρονται στον owner ο οποίος έχει τον τελευταίο λόγο ή ανάλογα με τη συμφωνία αφήνει την επιλογή στο διαχειριστή. Από την πλευρά του ο manager επεξεργάζεται και διαπραγματεύεται για τους όρους της ναύλωσης προς όφελος του owner.

Για να προκύψει το αποτέλεσμα της παροχής μεταφορικών υπηρεσιών, ο ship-owner χρειάζεται να εξασφαλίζει κεφάλαιο από δανεισμό ή ξένα κεφάλαια (public or private equity market). Η προσέλκυση κεφαλαίου σχετίζεται άμεσα με τα αποτελέσματα απόδοσης διαχείρισης των πλοίων. Δανειστές, όπως οι τράπεζες- και το μετοχικό κεφάλαιο των private ή public investors συνδέονται άμεσα με τον shipowner και ελέγχουν τις ενέργειές του. Οι ενέργειες του shipowner εκφράζονται μέσα από τον ship-manager και στη συνέχεια του ship-manager από τους τρίτους που αγοράζει υπηρεσίες (suppliers, service stations, out-sourcing crew/brokers etc). Στην ουσία όμως δανειστές και μέτοχοι εκπροσωπούνται από τον shipowner βάσει έγγραφης συμφωνίας θεωρώντας τον υπεύθυνο για τις αποδόσεις. Αν και ο/οι διαχειριστής/ες δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τις πηγές χρηματοδότησης του αρχικού κεφαλαίου/owner, ο owner οφείλει να γνωστοποιεί πού αναθέτει τη διαχείριση και τα μέσα ελέγχου που χρησιμοποιεί καθώς και να προσκομίζει αναφορές των ενεργειών και αποτελεσμάτων διαχείρισης.

Η αξία της εταιρείας αυξάνει μέσω των ασφαλιστικών καλύψεων (H&M, P&I, War Risks etc.) που μειώνουν τον κίνδυνο του δανεισμένου ή επενδυμένου κεφαλαίου. Οι ασφάλειες προσφέρουν υπηρεσίες αποζημίωσης στον owner ο οποίος πληρώνει ασφάλιστρα (premiums) για την παροχή της κάλυψης. Ταυτόχρονα η ευθύνη του ship-

manager , ενεργώντας στο όνομα του owner ως διαχειριστής , καλύπτεται από τις ασφάλειες του owner στις οποίες το όνομά του συν-ασφαλίζεται. Ο manager όμως απαλλάσσεται από την πληρωμή ασφαλίσεων με τα οποία επιβαρύνεται αποκλειστικά ο owner, εκτός κι αν συμφωνηθεί διαφορετικά σε ορισμένες περιπτώσεις. Η συν-ασφάλιση είναι απόρροια και ανάγκη των απαιτήσεων που μπορεί να εγείρουν τρίτα μέρη με τα οποία συνάπτει contractual σχέσεις ο owner ή ρυθμιστικά όργανα και να αφορούν στην εμπορική δραστηριότητα του πλοίου την οποία διαχειρίζεται ο ship-manager υπό την ευθύνη του owner.

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τις σχέσεις ροής υπηρεσιών του περιβάλλοντος της ναυτιλιακής εταιρείας. Για κάθε ροή υπηρεσίας υπάρχει μια αντίθετη ροή αμοιβής για την υπηρεσία αυτή.



Σχήμα 2. Shipping Industry participants

→ Destination flow of services. For each flow of service there is an opposite flow of cash payment for this service.

- - - - - → Destination flow of transportation services. For each transportation service there is an opposite flow of freight and/or hire payable from Charterers to Ship-owner.

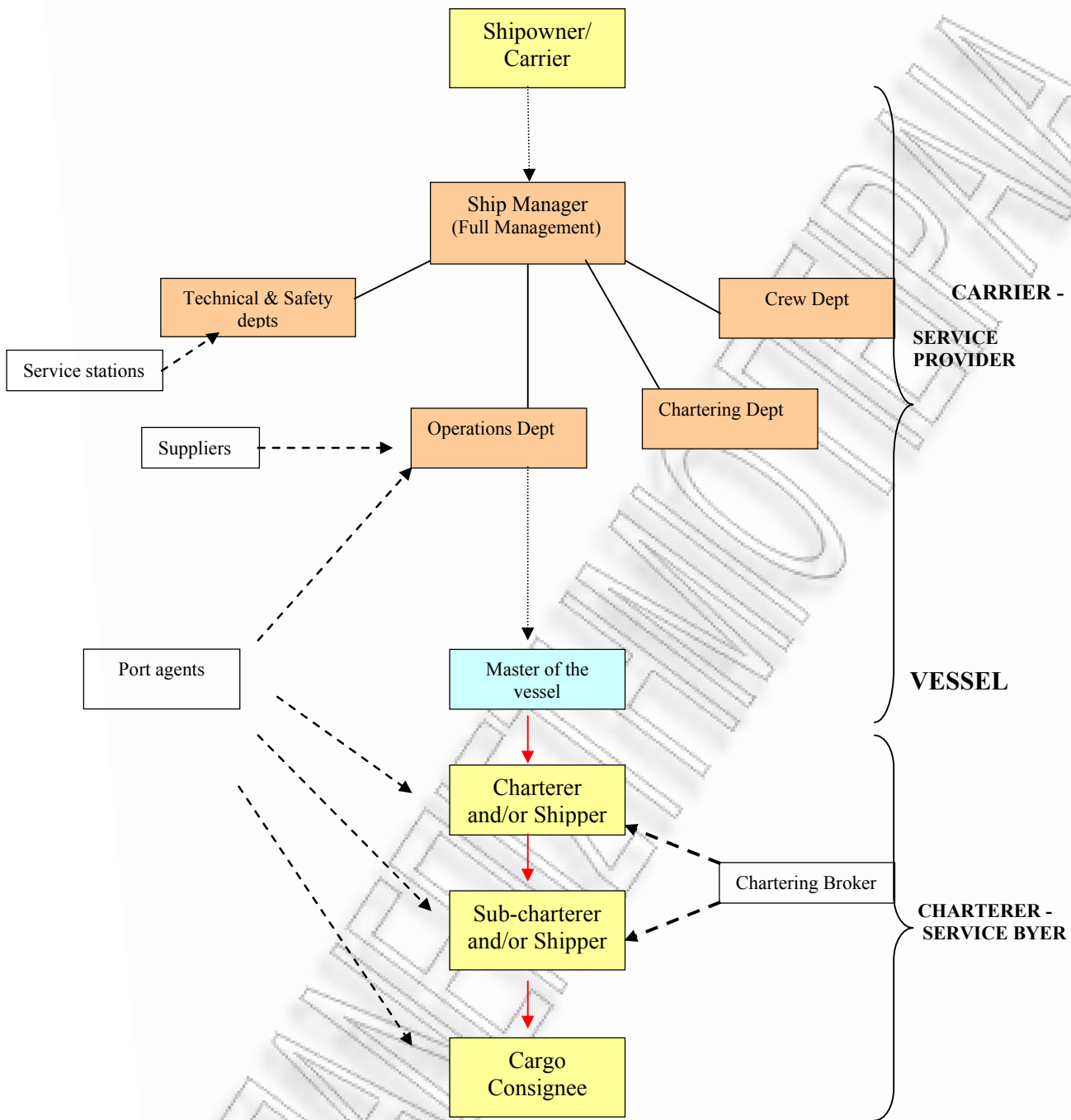
1. Υπηρεσίες αντιπροσώπευσης- management προσφέρονται στον owner από τον ship-manager έναντι αμοιβής που συμφωνείται στο ship-management contract
2. Οι Brokers S&P και Chartering μεσολαβούν για αγοραπωλησίες πλοίων και εξασφάλιση εμπορικής εκμετάλλευσης των πλοίων αντίστοιχα υπό τις οδηγίες του owner.
3. Οι δανειστές και επενδυτές προσφέρουν κεφάλαιο στον owner
4. Οι ασφαλιστικοί οργανισμοί προσφέρουν κάλυψη κινδύνων, απωλειών και ζημιών στον owner καλύπτοντας και ευθύνες που αφορούν στο management του πλοίου. Ο owner καταβάλλει ασφάλιστρα για την παροχή της ασφαλιστικής κάλυψης.
5. Ο owner ή ο manager μπορεί να αναθέσουν μέρος των καθηκόντων τους σε third-party managers (i.e crewing managers, technical managers, commercial managers) ή sub-contractors.
6. Ο operator /technical manager είναι είτε κομμάτι των καθηκόντων του ship-manager είτε έχει ανατεθεί σε τρίτους από τον owner ή, πιο σπάνια, από τον ship-manager και ασχολείται με τις λειτουργίες του πλοίου κατά την εμπορική του χρήση/ναύλωση.
7. Ο ship-owner παρέχει το πλοίο του ή μεταφορικό χώρο στους ναυλωτές έναντι προσυμφωνημένου ναύλου ή μισθώματος.

Αν επικεντρωθούμε στη μεταφορική υπηρεσία που παρέχει ο shipowner ως μεταφορέας στο ναυλωτή (charterer) , διαπιστώνουμε ότι φαινομενικά πρόκειται για contractual relation δύο μερών αλλά στην πραγματικότητα παρεμβάλλονται πολλοί ενδιάμεσα για την παροχή του μεταφορικού έργου.

Ξεκινώντας από τον shipowner, το επόμενο στάδιο είναι ο ship-manager ή περισσότεροι του ενός managers που αντιπροσωπεύουν τον shipowner ενεργώντας εκ μέρους του. Είτε το κεφάλαιο αναθέτει τη διαχείριση σε έναν μόνο αντιπρόσωπο (full management) είτε σε περισσότερους διαιρώντας τους τομείς του management σε technical, commercial & crew management. Γενικότερα στην πράξη δεν συναντάται μεγάλη τμηματική διασπορά του management από τη μεριά του owner σε πάνω από δύο διαχειριστές κι αυτό για να υπάρχει όσο το δυνατόν καλύτερος συντονισμός και έλεγχος αλλά και λογικό κόστος. Διαφορετικά, η ανάθεση διαχείρισης θα έπαυε να είναι συμφέρουσα. Βέβαια, σε ένα ιδανικό περιβάλλον αγοράς οι managers ασκούν έλεγχο ο ένας στον άλλο προκειμένου να πετύχουν τους στόχους για τους οποίους ο Owner ανέθεσε τη διαχείριση (βλ.Σχ.4). Αυτή η πρακτική θα μειώσει τα monitoring costs του owner αλλά οι ισορροπίες είναι πολύ εύθραυστες από το να δημιουργηθούν αυξημένα κόστη αν ο κάθε manager λειτουργεί με γνώμονα την προσωπική προβολή και καλύτερη εικόνα προς τον owner ασκώντας πίεση και στρέφοντας ευθύνες στους άλλους διαχειριστές. Ο owner πρέπει να εκμεταλλευτεί τον εσωτερικό έλεγχο των διαχειριστών διατηρώντας τις ισορροπίες μέσα από λειτουργικά και λεπτομερή contract που συνάπτει αλλά και με συστηματικό ετήσιο έλεγχο σε ουσιαστικά πεδία λειτουργίας τους.

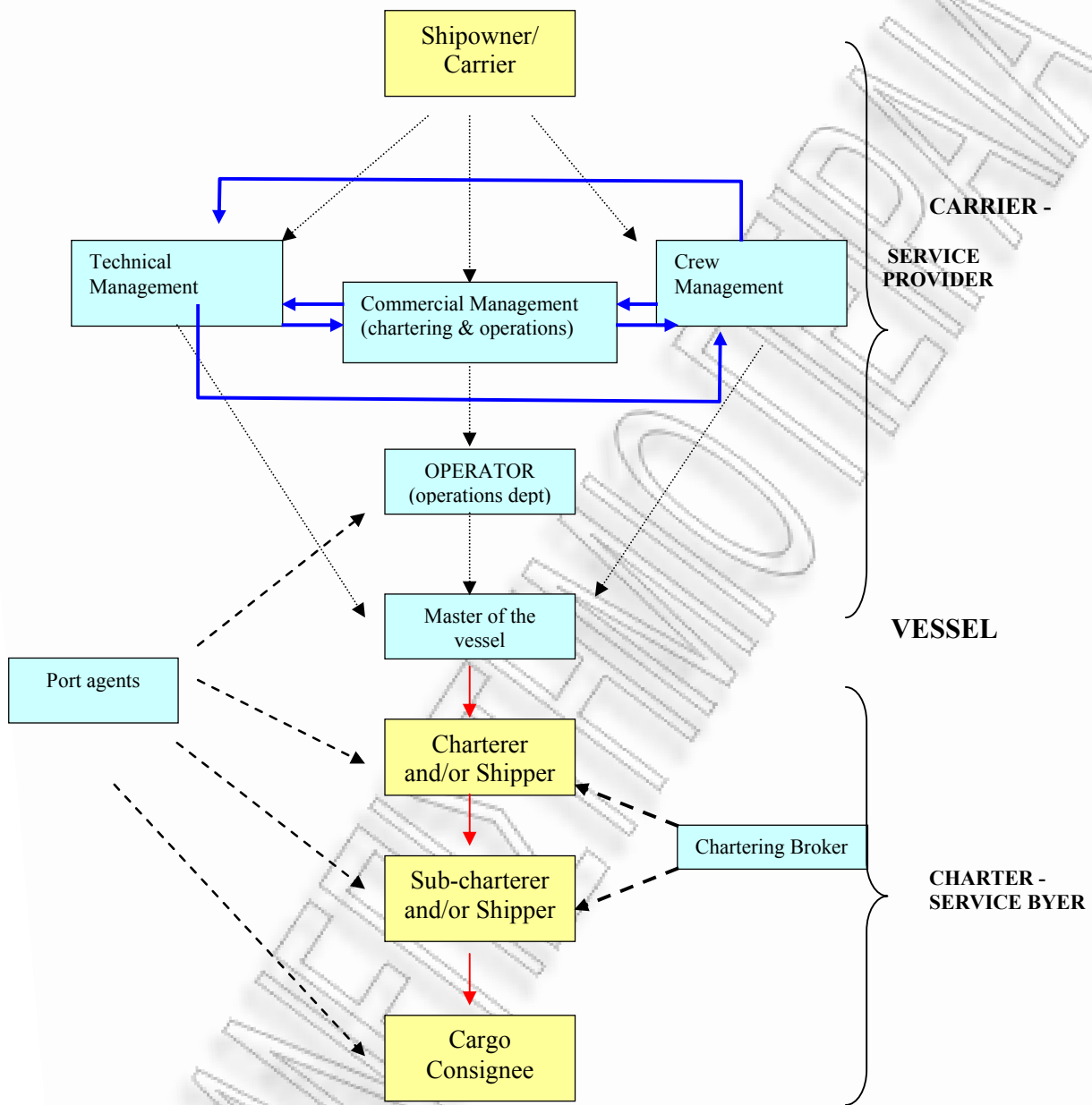
Πέραν όμως της ανάθεσης από τον owner, ακόμα και ο manager έχει δικαίωμα να αναθέτει σε άλλους τα καθήκοντά του, μια σχέση που οφείλει να είναι πρώτα αποδεκτή από τον shipowner. Σαν αποτέλεσμα του δικαιώματος αυτού η αλυσίδα των παρεμβαλλόμενων στη μεταφορική υπηρεσία μεγαλώνει και οι third-party managers που εκπροσωπούν άμεσα ή έμμεσα τον shipowner αυξάνονται σε αριθμό. Σημαντικό σημείο της μεταφορικής υπηρεσίας είναι ο operator ως τμήμα του shipmanager το οποίο ασχολείται με θέματα της λειτουργίας του πλοίου και εκπλήρωσης του ταξιδιού μεταφοράς φορτίου. Ακόμα και η σχέση operator (operations dept) – shipmanager εμπεριέχει στοιχεία εκπροσώπησης από τη στιγμή που ο operation manager θα αναλάβει να δώσει οδηγίες στο πλοίο για την εκτέλεση της μεταφοράς εκ μέρους του κεντρικού management. Το τμήμα υπόκειται σε έλεγχο από το κεντρικό management καθώς αποτελεί νευραλγικό κομμάτι της αλυσίδας που περιγράφουμε και η οποία δεν παύει συνεχώς μεγαλώνει απομακρύνοντας τον μεταφορέα από το πλοίο αλλά κυρίως από το φορτωτή.

Ο φορτωτής και ο ναυλωτής είναι δυνατόν να ταυτίζονται ή να είναι διαφορετικά πρόσωπα. Επίσης ο ναυλωτής με τον οποίο συνάπτει contractual relation ο shipowner έχει δικαίωμα να υποναυλώνει σε άλλο ναυλωτή και αυτός με τη σειρά του σε άλλον χωρίς κανείς τους να ταυτίζεται με το φορτωτή ή παραλήπτη του φορτίου.



Σχήμα 3. Transportation service chain

-> Carrier's structure based on management assignment
- > Transportation service flow based on contractual relation
- - -> Service providers for accomplishment of cargo transportation



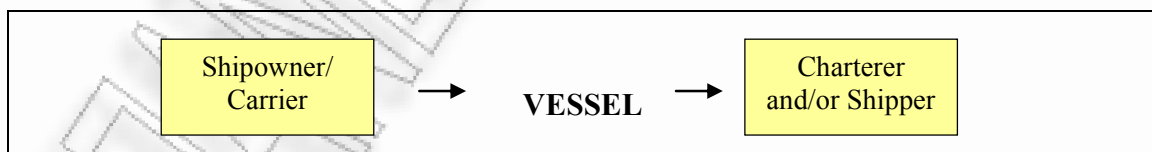
Σχήμα 4. Transportation service chain

-> Carrier's structure based on management assignment
- > Cooperation including Audit flow
- > Transportation service flow based on contractual relation
- - -> Service providers for accomplishment of cargo transportation

Στα παραπάνω διαγράμματα Σχ.3 & Σχ.4 περιγράφονται οι εμπλεκόμενοι στην παροχή μεταφορικής υπηρεσίας με πλοίο για ένα φορτίο. Ο μεταφορέας αποτελείται από μια αλληλουχία αντιπροσώπων με τελικό αποδεκτή οδηγών τον καπετάνιο του πλοίου ο οποίος και πραγματώνει τη μεταφορά. Ο owner αναθέτει είτε το full management είτε τμηματικά το management του κεφαλαίου σε τρίτους για τους λόγους που αναφέρθηκαν νωρίτερα (cost and/or expertise). Αντίστοιχα ο αγοραστής μεταφορικών υπηρεσιών ή ναυλωτής μπορεί να ενεργεί για λογαριασμό άλλων αγοραστών μεταφορικής υπηρεσίας παίρνοντας το ρόλο του transportation service provider.

Είναι εμφανές ότι ο παροχέας (shipowner) και ο τελικός αποδεκτή της υπηρεσίας (consignee) είναι οντότητες που δεν έρχονται σε άμεση επαφή παρά μόνο μέσω των αντιπροσώπων και των παρεμβαλλόμενων που συμπληρώνουν την παραγωγική αλυσίδα. Το παράδοξο είναι ότι αν και αποτελούν τα δύο άκρα μιας πολύ μακράς αλυσίδας προσφοράς-ζήτησης συνδέονται άμεσα μέσα από το έγγραφο της μεταφοράς, τη φορτωτική (bill of lading). Η φορτωτική είναι ένα έγγραφο που καθορίζει την υποχρέωση του μεταφορέα να παραδώσει το συγκεκριμένο φορτίο στον παραλήπτη που αναγράφεται στη φορτωτική. Το έγγραφο αυτό περιγράφει την υποχρέωση και ευθύνη του μεταφορέα απέναντι σε μια οντότητα διαφορετική από τον αρχικό αγοραστή μεταφορικών υπηρεσιών, το ναυλωτή.

Στην απλοποιημένη της μορφή η μεταφορά φορτίου με πλοίο θα είχε τη μορφή που παρουσιάζεται στο Σχήμα 4. Μια σχέση με μόνο δύο εμπλεκόμενους που έχουν άμεση επαφή χωρίς μεσολάβηση τρίτων/αντιπροσώπων και ενεργούν άμεσα προς εκπλήρωση των συμφερόντων τους. Ακόμα όμως και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ένα κενό στη μεταξύ τους σχέση: η μεταφορά πραγματοποιείται από το πλοίο το οποίο ελέγχει ο καπετάνιος. Ο shipowner δίνει οδηγίες, κανονίζει τη λειτουργία του ποίου και του ταξιδιού αλλά δεν εκτελεί τη μεταφορά στην πραγματικότητα. Ο καπετάνιος και το πλήρωμα του πλοίου αντιπροσωπεύουν τον shipowner σε μια σχέση που ορίζεται μόνο μέσα από το employment contract με implied terms συνεργασίας και αντιπροσωπευσης στο μεταφορικό έργο.



Σχήμα 5. Simplified transportation service chain

Ο shipowner ποτέ δε θα μπορέσει να ξεφύγει από το στοιχείο της αντιπροσωπευσης ακόμα κι αν τη διαχείριση την αναλαμβάνει εξολοκλήρου ο ίδιος. Η εποχή των

“μοναχοβαποράδων” όπου ο owner ήταν και καπετάνιος στο πλοίο του, έχει λήξει εδώ και πολλά χρόνια και πλέον η ναυτιλιακή βιομηχανία χαρακτηρίζεται από third-party management issues σε όλα τα επίπεδα. Από τη στιγμή που η παραγωγική μονάδα, το πλοίο, είναι απομακρυσμένη τίθεται συνεχώς το θέμα ότι κάποιος τρίτος ενεργεί αντ’ αυτού. Σίγουρα οι ενέργειες είναι σύμφωνα με τη βούληση του shipowner αλλά η εκτέλεση πραγματοποιείται από το πλήρωμα και τον καπετάνιο χωρίς να λείπει η πρωτοβουλία και το προσωπικό στοιχείο, όπως σε κάθε σχέση εκπροσώπησης.

Η αντιπροσώπευση του shipowner επί του πλοίου από τον καπετάνιο και στη συνέχεια από το πλήρωμα, δεν έγγειται στα πλαίσια της σχέσης που περιγράφει η agency theory για το λόγο του ότι δεν υπάρχει έγγραφη συμφωνία αντιπροσώπευσης, είναι καθαρά μια σχέση εργοδότη-εργαζόμενου και η εκπροσώπηση εξυπακούεται δεδομένης της απόστασης πλοίου-γραφείου. Σημαντικό στη σχέση αυτή είναι ότι σε επιχειρησιακά ζητήματα που αφορούν στην εκπλήρωση των όρων του ναυλοσυμφώνου, σύμμορφωση σε κανονισμούς και διατήρηση περιουσίας εκτός και επί του πλοίου, ο καπετάνιος απλά πρέπει να ακολουθεί κατά γράμμα οδηγίες. Άρα δεν ασκεί διαχείριση αντί του shipowner σε επιχειρησιακά ζητήματα αλλά όμως ουσιαστικά διαχειρίζεται την μεταφορά του φορτίου. Αν και είναι υποχρεωμένος να τηρεί κατά γράμμα ρητές οδηγίες παρ’ όλ’ αυτά το προσωπικό στοιχείο είναι εμφανές από τον τρόπο εκτέλεσης των οδηγιών, σε καταστάσεις ανάγκης και πρωτοβουλίες σε θέματα ασφάλειας ζωής και περιουσίας όπου η απόφαση του καπετάνιου υπερκαλύπτει την οποιαδήποτε απόφαση του shipowner ή shipmanager. Οπώς περιγράφει η θεωρία αντιπροσώπευσης περί κινήτρων, υπολειματικής αξίας και συστηματικού ελέγχου του shipowner, τα στοιχεία αυτά τα συναντάμε σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό στη σχέση γραφείου/shipowner με το πλοίο/Master & crew.

Περιγράφοντας τους εμπλεκόμενους στην προσφορά (μεταφορέας) και ζήτηση(ναυλωτής) των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών φορτίου, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής το κομμάτι που αφορά τους εμπλεκόμενους στην προσφορά.

Η αντιπροσώπευση του shipowner και η παρεμβολή τρίτων απομακρύνει το κεφάλαιο-τον παροχέα υπηρεσιών(owner) αρχικά από την παραγωγική μονάδα (πλοίο) και στη συνέχεια από τον πελάτη (charterer) του.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται είναι αυτά που περιγράφει η agency theory (W.Meckling & M.Jensen) και σκοπός της παρούσας μελέτης να προσδιορίσει τους μηχανισμούς που χρησιμοποιεί το κεφάλαιο στη ναυτιλιακή βιομηχανία για να μειώσει θεωρητικά τις αποστάσεις του όχι μόνο προς το operation του πλοίου αλλά και προς το ίδιο το πλοίο και το πλήρωμα. Το χάσμα των σχέσεων πρακτόρευσης γεφυρώνεται όσο είναι δυνατόν με συστήματα ελέγχου monitoring & control αλλά και με εξ’ αρχής μέριμνα των όρων αντιπροσώπευσης της σύμβασης.

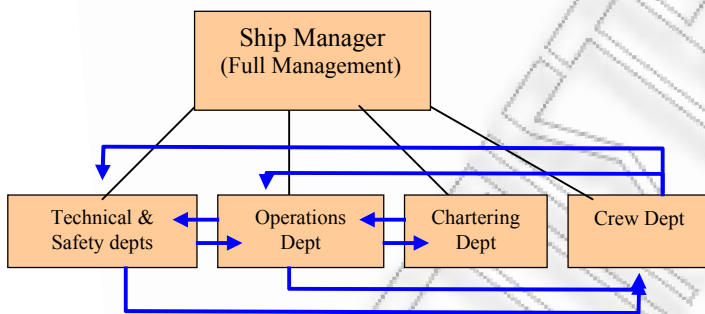
II. Εσωτερικός διαχωρισμός λειτουργιών της ναυτιλιακής εταιρείας και Τμηματική διαχείριση

Η λειτουργία του πλοίου χωρίζεται σε τέσσερα βασικά πεδία ώστε να προκύψει η μεταφορική υπηρεσία και η επιτυχής της εκτέλεση:

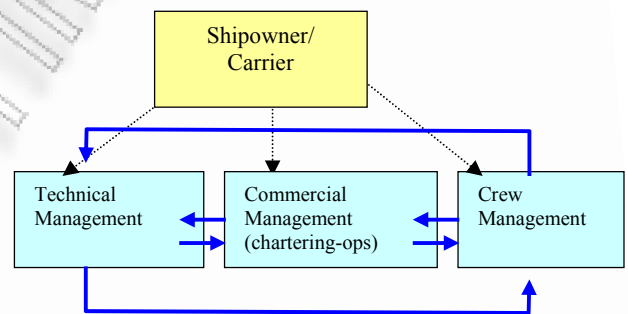
1. Προσφορά χωρητικότητας-εξεύρεση ανάλογης ζήτησης (chartering)
2. Επάνδρωση πλοίου (crew)
3. Διατήρηση, επισκευές του σκάφους και της μηχανής (technical)
4. Εκτέλεση ναυλωμένου ταξιδιού μεταφοράς από το λιμάνι/α φόρτωσης στο/α λιμάνια εκφόρτωσης. (operations)

Φυσικά παρεμβάλλονται πολλές άλλες λειτουργίες εξειδικευμένες ώστε να πραγματοποιηθεί όχι μόνο η μεταφορική υπηρεσία αλλά και η λειτουργία της ναυτιλιακής εταιρείας, όπως για παράδειγμα η νομική υποστήριξη, λογιστική, σύστημα ασφάλειας κατά ISM κτλ. Παρ' όλ' αυτά, οι παραπάνω 4 λειτουργίες είναι ο κόρμος που χωρίς αυτόν δεν υφίσταται μεταφορική υπηρεσία.

Οι βασικές αυτές λειτουργίες αντιστοιχούν σε chartering, crew, technical και operation που, όπως αναλύθηκε νωρίτερα στην παράγραφο I του κεφαλαίου, μπορεί να παρέχονται in-house (Σχήμα 6) από τον owner ή ship-manager (under full management) ή να έχουν ανατεθεί σε διαχειριστές out-sourcing (Σχήμα 7, τμηματική διαχείριση).



Σχήμα 6: Main departments of shipping company and cooperation flow (IN-HOUSE)



Σχήμα 7: Managing sectors and cooperation & audit flow (OUT-SOURCING)

Σε ό,τι αφορά στην in-house παροχή, ο ship-manager αναθέτει στα αρμόδια τμήματα να φέρουν εις πέρας τις συγκεκριμένες λειτουργίες και να συνεργαστούν για την ολοκλήρωση της μεταφοράς. Το κάθε τμήμα έχει επικεφαλής τους προϊσταμένους των τμημάτων: chartering broker, crew manager, technical manager (or fleet manager), operations manager. Όλοι δίνουν αναφορά και ελέγχονται από το κεντρικό management (managing director/CEO) και εκφράζουν τις επιθυμίες και τις οδηγίες του στην καθημερινή πρακτική.

Το technical department στελεχωμένο από μηχανικούς φροντίζει ώστε το πλοίο να διατηρείται σε καλή κατάσταση, αξιόπλοο ικανοποιώντας τις απαιτήσεις της κλάσης, των

διεθνών κανονισμών εξασφαλίζοντας τα πιστοποιητικά που αποδεικνύουν τη συμμόρφωση και καταλληλότητα. Σε περιπτώσεις βλάβης της μηχανής, των συστημάτων πλοήγησης ή φθοράς του σκάφους το τεχνικό τμήμα αναλαμβάνει να κανονίσει τις επισκευές αλλά επίσης μέσα στις αρμοδιότητές του είναι να φροντίζει για τα προβλεπόμενα dry docks.

Το chartering department βγάζει στην αγορά την προσφορά χωρητικότητας και ψάχνει για την αντίστοιχη ζήτηση για μεταφορά αγαθών για τον συγκεκριμένο τύπο πλοίου. Μέσω των brokers γίνονται διαπραγματεύσεις για το κλείσιμο της ναύλωσης, χωρίς όμως αυτοί να παίρνουν πρωτοβουλίες στις διαπραγματεύσεις. Ο ρόλος είναι καθαρά αυτός του διαμεσολαβητή. Ο shipmanager μπορεί να έχει in-house broker ή να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικού broker (exclusive ή μη). Η ικανότητα του broker έγκειται στην εξασφάλιση της πιο συμφέρουσας δουλείας για το πλοίο και σε μεγάλο βαθμό κρίνεται από τις γνωριμίες του στο χώρο που θα τον φέρουν κοντά σε φερέγγυους πελάτες και αυξημένη ζήτηση μεταφορικών υπηρεσιών.

Το crew department αναλαμβάνει να εξασφαλίζει ικανά και κατάλληλα πληρώματα για τα υπό διαχείριση πλοία, να διαμορφώσει τα μισθολόγια και τα contract of employment και τέλος σε συνεργασία με το τμήμα επιχειρήσεων (operations dept) να οργανώσει τις αλλαγές των πληρωμάτων. Το τμήμα πληρωμάτων βρίσκεται σε συνεργασία με το τεχνικό τμήμα για λόγους αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού μηχανής (engine ratings) αλλά και για να ικανοποιεί έκτακτες ανάγκες ανάλογα με τις ανάγκες του πλοίου. Για τον ίδιο λόγο βρίσκεται σε συνεχή επαφή και το τμήμα επιχειρήσεων ώστε να έχει επαρκή πληροφόρηση σχετικά με τα πληρώματα γέφυρας/καταστρώματος (deck ratings). Ακόμα και στην περίπτωση που η διαχείριση πληρωμάτων βρίσκεται in-house, είναι συχνό το φαινόμενο η εξεύρεση πληρωμάτων και ο έλεγχος πιστοποιητικών και καταλληλότητας να ανατίθεται σε τρίτους (manning agents). Ο ship-manager (under full management) συνεχίζει να έχει την αρμοδιότητα του crew management την οποία την μεταθέτει σε third-party manager κρατώντας όμως ο ίδιος το κομμάτι του ελέγχου και της οργάνωσης των πληρωμάτων. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι καθαρά ζήτημα κόστους καθώς οι third-party managers/manning agents παρέχουν το προνόμιο να έχουν γραφεία στον τόπο προέλευσης των αλλοδαπών πληρωμάτων και άρα άμεση επαφή με τα πληρώματα και την τοπική αγορά. Η ανάθεση γίνεται με τη συναίνεση του owner χωρίς να απαλλάσσεται ο ship-manager των αρμοδιοτήτων και ευθυνών που έχει αναλάβει υπό το ship-management contract.

Το operations department (τμήμα επιχειρήσεων) αντλεί πληροφορίες από όλα τα τμήματα και ταυτόχρονα τα τροφοδοτεί με πληροφορίες οργανώνοντας ουσιαστικά το ταξίδι μεταφοράς. Αρχικά συνεργάζεται με τους chartering brokers για το κλείσιμο της ναύλωσης και στη συνέχεια αναλαμβάνει την εκτέλεση της συμφωνίας μεταφοράς. Ο ρόλος του τμήματος επιχειρήσεων είναι συγκεντρωτικός και έχει άμεση επαφή με τον Πλοίαρχο για την εκτέλεση του ναυλωμένου ταξιδιού δίνοντας οδηγίες για την σωστή εκτέλεση αυτού βάσει των όρων του ναυλοσυμφώνου. Το τμήμα δίνει οδηγίες για τη ναυσιπλοΐα (σε βαθμό υποβοήθησης δεδομένου ότι ο Πλοίαρχος έχει την τελική απόφαση λόγω θεμάτων ασφαλείας κατά την κρίση του), τη φόρτωση και εκφόρτωση του φορτίου, λοιπά ζητήματα χειρισμού φορτίου, φροντίζει για πετρελεύσεις, port agents

στα λιμάνια που προσεγγίζει το πλοίο κ.α Τέλος αξιολογεί τα ταξίδια και δίνει αναφορά απόδοσης βάσει των εσόδων (freight) –εξόδων (disbursements, bunkers etc.) στο κεντρικό management.

Τα τέσσερα τμήματα που συναντάμε in-house αναλαμβάνουν ξεχωριστές δραστηριότητες του management, που όπως φάνηκε από το σχήμα 8 μπορούν να διανεμηθούν σε εξωτερικά σε διαφορετικούς managers αν επιλέξει ο owner να μην κρατήσει in-house τις λειτουργίες αυτές. Οι δραστηριότητες του κάθε τομέα διαχείρισης βρίσκονται σε αντιστοιχία με τις λειτουργίες των ανάλογων τμημάτων έχοντας όμως περισσότερο διευρυμένο πεδίο αρμοδιοτήτων.

Στο technical management περιλαμβάνονται επακριβώς τα καθήκοντα του τεχνικού τμήματος της εταιρείας συν η επιμέλεια διεκπεραίωσης των υποχρεώσεων κατά ISM. Η επιπλέον αρμοδιότητα αντιστοιχεί στο safety department της ναυτιλιακής εταιρείας το οποίο βρίσκεται σε άμεση επαφή με το τεχνικό τμήμα το οποίο θα μπορούσαμε να το συναντήσουμε και σαν παρακλάδι του τεχνικού τμήματος.

Το commercial management που έχει να κάνει με την εμπορική διαχείριση συμπεριλαμβάνει τα καθήκοντα του operations department της ναυτιλιακής συν chartering, sales & purchasing brokerage. Οι brokers δεν είναι απαραίτητο να συμπεριλαμβάνονται στις υπηρεσίες που διαθέτει ο commercial manager in-house, παρ'όλ'αυτά ο εμπορικός διαχειριστής θα αναλάβει τη συνεργασία με τους brokers και τα negotiations με τους ναυλωτές καθώς και το operation του υπό διαχείριση πλοίου. Τέλος, ο crew manager αναλαμβάνει ό,τι ακριβώς ο αντίστοιχος προϊστάμενος του τμήματος πληρωμάτων.

Οι διαχειριστές παρέχουν τις εγκαταστάσεις και το προσωπικό τους στις υπηρεσίες του shipowner και οφείλουν να συνεργάζονται προς την επιτυχή ολοκλήρωση του μεταφορικού έργου. Η συνεργασία των διαχειριστών είναι σίγουρα πιο δύσκολη από αυτήν των τμημάτων που βρίσκονται κάτω από το ίδιο management, με κοινές αρχές και οδηγίες αλλά κυρίως στον ίδιο χώρο. Γι'αυτό και δεν είναι σκόπευτο να εμπλέκονται πολλοί διαχειριστές, όχι μόνο από θέμα κόστους αλλά και σε ό,τι έχει να κάνει με τη μεταξύ τους συνεννόηση. Κάτι ιδιαίτερα θετικό όμως που μπορεί να συμβεί στη συνεργασία των διαχειριστών είναι ο μεταξύ τους έλεγχος, πράγμα που μπορεί να εξασφαλίσει στον shipowner ένα αίσθημα ασφάλειας και να περιορίσει ως ένα βαθμό τα δικά του κόστη ελέγχου. Όπως όμως αναφέραμε και νωρίτερα, οι ισορροπίες είναι λεπτές και η ροή της πληροφορίας ίσως δεν είναι τόσο ιδανική όσο φαντάζει σε θεωρητικό επίπεδο. Έλεγχος υπάρχει και εσωτερικά στα τμήματα της εταιρείας, όμως δεν έχει την ίδια βαρύτητα και συνέπεια που απαιτεί ο έλεγχος στο διαχειριστικό κομμάτι. Οι διαχειριστές είναι υπόλογοι στον owner, τον οποίο και εκπροσωπούν.

III. Συμβόλαιο Ανάθεσης Διαχείρισης πλοίων : Το υπόδειγμα SHIPMAN'98 της BIMCO

Το συμβόλαιο ανάθεσης και αποδοχής της διαχείρισης πλοίου είναι η βάση της σχέσης των δύο πλευρών ώστε να περιοριστούν τα προβλήματα που δημιουργούνται από τη σχέση principal-agent. Η άριστη σύμβαση θα μετριάσει και θα καταφέρει κρατήσει σε λογικά επίπεδα τα λειτουργικά κόστη και θα μειώσει όσο το δυνατόν την υπολειμματική ζημιά του owner μέσα από τη σαφή και λεπτομερή περιγραφή των ορίων διαχείρισης. Πιο αναλυτικά, μπορεί να θεωρηθεί ότι μέσα από τη σαφή καταγραφή των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των δύο πλευρών μειώνεται η πιθανότητα για μελλοντικές απαιτήσεις (claims) και διαφωνίες (έκτακτα κόστη), ισχυροποιείται το αίσθημα εμπιστοσύνης και κατά συνέπεια τα κόστη ελέγχου πέρα των προγραμματισμένων. Τα κίνητρα που θα αποτρέψουν ή θα προτρέψουν τους managers στις αποφάσεις τους επίσης περιγράφονται στις συμβάσεις (εκτός ίσως από bonus απόδοσης που είναι στην κρίση του owner) αλλά και τα όρια τις ευθύνης των managers μπροστά σε απαιτήσεις τρίτων προς τους owners.

Το ναυτικό management δεν έχει εθνικό ή διεθνές νομικό υπόβαθρο. Γι' αυτό το λόγο οι ρήτρες (clauses) της σύμβασης είναι μέγιστης σημασίας όχι μόνο από θέμα σαφήνειας των όρων αλλά κυρίως γιατί θέτονται οι βάσεις σε μια βιομηχανία που ολοένα και μεγαλύτερη μερίδα του παγκόσμιου στόλου βρίσκεται κάτω από management agreements.

Στην προσπάθεια να εξυπηρετηθούν οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της ναυτικής βιομηχανίας στον τομέα της ανάθεσης διαχείρισης πλοίων, η BIMCO¹⁶ εξέδωσε το 1998 το πρότυπο SHIPMAN βελτιωμένο ύτερα από την υποχρεωτική εφαρμογή του Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM). Ο σκοπός του προτύπου είναι να ανταπεξέλθει στις ανάγκες των πλοιοκτητών και των διαχειριστών παρέχοντας μια μορφή συμβολαίου ικανού να μειώσει το χρόνο σύναψης μιας τέτοιας συμφωνίας αλλά και να δώσει ενιαία μορφή στους παράγοντες που διέπουν μια τέτοια σχέση owner-ship manager. Έχοντας λάβει υπόψιν τον μεγαλύτερο αριθμό των ζητημάτων που απασχολούν τις δύο πλευρές, το SHIPMAN'98 μπορεί να διευκολύνει τη μελέτη του third-party management. Μέσα από τις ρήτρες που η βιομηχανία τείνει να χρησιμοποιεί είναι πιο εύκολη η κατανόηση των πρακτικών θεμάτων που έχουν ν' αντιμετωπίσουν οι owners-managers και πώς καταφέρνουν να μετριάσουν τα προβλήματα που δημιουργεί η σχέση principal-agent. Οι ρήτρες και το συμβόλαιο μετατρέπονται ανάλογα με τις προτιμήσεις των δύο πλευρών

¹⁶ BIMCO: είναι ένας ανεξάρτητος διεθνής ναυτιλιακός οργανισμός, με μια σύνθεση που αποτελείται από τους πλοιοκτήτες (owners), διαχειριστές (managers), brokers, πράκτορες (agents) και πολλά άλλα ενδιαφερόμενα μέρη με κατεστημένα συμφέροντα στον τομέα της ναυτιλίας. Η ένωση ενεργεί για λογαριασμό των μελών της παγκοσμίως για την προώθηση υψηλότερων προτύπων και μεγαλύτερη αρμονία σε ρυθμιστικά θέματα. Είναι ένας καταλύτης για την ανάπτυξη και την προώθηση του δίκαιου και θεμιτού διεθνούς ναυτιλιακής πολιτικής. Η BIMCO είναι μια μη κυβερνητική οργάνωση, κατέχει την ιδιότητα του παρατηρητή, μαζί με έναν αριθμό των οργάνων των Ηνωμένων Εθνών και είναι σε στενή συνεργασία και διάλογο με ναυτιλιακές αρχές, τα ρυθμιστικά όργανα και άλλους ενδιαφερομένους (stakeholders) στην επικράτεια της ΕΕ, των ΗΠΑ και της Ασίας. Η ένωση παρέχει μία από τις πιο ολοκληρωμένες ναυτιλιακές πηγές πρακτικών πληροφοριών και ένα ευρύ φάσμα συμβουλευτικών υπηρεσιών για τα μέλη της. (www.bimco.dk)

και της συμφωνίας που επιθυμούν να κάνουν. Φυσικά είναι στην ευχέρεια των συμβαλλόμενων πλευρών αν θα βασίσουν τη συμφωνία τους σε ένα υπόδειγμα συμβολαίου (που δεν είναι υποχρεωτικό αλλά απλά χρησιμεύει σαν εργαλείο προς διευκόλυνση) ή θα συνάψουν ένα συμβόλαιο όπως πιστεύουν ότι τους καλύπτει καλύτερα.

Στο πρώτο μέρος του συμβολαίου (Part I-main body) αναφέρονται τα στοιχεία του εντολέα/πλοιοκτήτη και του εντολδόχου/διαχειριστή καθώς επιγραμματικά τα σημεία της συμφωνίας με παραπομπές στις ρήτρες που ακολουθούν στο δεύτερο μέρος (Part II).

Σημείωση¹⁷:

Στη συνάντηση της Documentary Committee που έλαβε μέρος στην Αθήνα τον Ιούνιο 2009, παρουσιάστηκε ένα βελτιωμένο SHIPMAN που πρόκειται να μπει σε εφαρμογή από το φθινόπωρο (οπότε και θα είναι διαθέσιμο) όταν ολοκληρωθούν οι μετατροπές στις βελτιωμένες φόρμες CREWMAN (forms A & B)¹⁸ ώστε κι αυτές να συμβαδίζουν με το ανανεωμένο SHIPMAN. Οι βελτιώσεις έγιναν σε μια προσπάθεια συνεχούς προσαρμογής με τις ανάγκες που παρουσιάζονται στα συμβαλλόμενα μέρη. Όταν έγινε η πρώτη μετατροπή του υποδείγματος το 1998 ο ISM ήταν μόλις σε εφαρμογή. Έχοντας συμπληρώσει 10 χρόνια εμπειρίας από την εφαρμογή του κώδικα, η ομάδα της BIMCO προχώρησε σε έναν πιο καθαρό διαχωρισμό της «Εταιρείας» για τους σκοπούς του ISM και ISPS¹⁹ καθώς επίσης και σε όρους που καλύπτουν την περίπτωση που η «Εταιρεία» αλλάξει κατά την περίοδο της συμφωνίας εάν οι managers δεν ασχολούνται με την τεχνική διαχείριση. Επίσης στη νέα έκδοση εμπεριέχεται ένας σαφέστερος ορισμός που αφορά στην ελάχιστη περίοδο εφαρμογής του συμβολαίου όταν ο τερματισμός του (εκτός αιτίας) δεν επιτρέπεται. Με αυτό τον τρόπο θα βοηθήσει το manager προστατεύοντας την αρχική επένδυση που έκανε ώστε να προσφέρει υπηρεσίες στον owner. Τέλος οι αλλαγές έχουν να κάνουν και με όρους που σχετίζονται με το budget που ετοιμάζεται από τους managers και μελετά την περίπτωση που ο owner δεν συμφωνεί, βάζοντας τις δύο πλευρές να διαπραγματευτούν καλή τη πίστη. Σε περίπτωση που δεν καταλήγουν σε συμφωνία, μπορεί ο καθένας από τους δύο να τερματίσει το συμβόλαιο δίνοντας 1 μήνα πριν ειδοποίηση για λήξη της συμφωνίας στο κλείσιμο της περιόδου του ισολογισμού.

¹⁷ BIMCO Bulletin April 2009, Volume 104

¹⁸ Προτεινόμενα υποδείγματα συμβολαίων που αφορούν crew management agreements.

Στο CREWMAN A (cost plus fee) οι managers είναι εργοδότες του πληρώματος και ασκούν crew management στο όνομά τους. Στο CREWMAN B (lump sum) ο manager ενεργεί ως agent/αντιπρόσωπος του owner.

¹⁹ ISPS Code: International Ship & Port Facility Security Code αφορά στα ελάχιστα μέτρα ασφάλειας security (not safety) που πρέπει να λαμβάνουν τα πλοία, τα λιμάνια και οι κυβερνητικές αρχές.

IV. Ο ρόλος του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code) στο ship management contract

Ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code) με την υποχρεωτική εφαρμογή²⁰ του (1/07/1998) επέβαλε στο management να λειτουργεί με διαφορετική οργάνωση και διαδικασίες καταγεγραμμένες για πλοίο και γραφείο, διασφαλίζοντας την ασφαλή λειτουργία των πλοίων και την πρόληψη της ρύπανσης. Σκοπός του ISM είναι να διαμορφώσει ένα διεθνές πρότυπο ασφαλούς διαχείρισης, λειτουργίας του πλοίου και πρόληψης της ρύπανσης. Ο κώδικας προσπαθεί να συμμορφώσει τη ναυτιλιακή εταιρεία με τους διεθνείς κανόνες αλλά και τους κανόνες των νηογνομόνων.

Οι στόχοι που πρέπει να έχει η εταιρεία κατά τον κώδικα είναι οι ακόλουθοι:

- Να προβάλει ασφαλείς πρακτικές στη λειτουργία του πλοίου και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον
- Να πάρει προφυλάξεις για όλους τους πιθανούς αναγνωρισμένους κινδύνους (identified risks)
- Συνεχές βελτίωση του συστήματος ασφαλούς διαχείρισης και του προσωπικού σε ξηρά και θάλασσα, συμπεριλαμβανομένης ετοιμότητας για επείγουσα ανάγκη προστασίας ανθρώπινης ασφάλειας και περιβάλλοντος.

Έχοντας κατευθύνσεις όπως παραπάνω, η εταιρεία φροντίζει για τη διασφάλιση της ασφάλειας στη θάλασσα, την πρόληψη ανθρώπινου τραυματισμού ή απώλεια ζωής και αποφυγή βλάβης στο περιβάλλον, ιδιαίτερα στο θαλάσσιο καθώς και στην περιουσία (ISM objectives implementation).

Η ναυτιλιακή εταιρεία δεν λειτουργεί πλέον ανεξέλεγκτα ως προς την διαχείριση του πλοίου. Ο κώδικας από μόνος του δεν επιβάλλει κατά γράμμα πώς θα λειτουργεί η εταιρεία αλλά οριοθετεί και βάζει τις γενικές αρχές και στόχους, αναγκάζοντας την εταιρεία σε μια συνεχή προσπάθεια βελτίωσης των λειτουργικών διαδικασιών της. Αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα των ναυτιλιακών εταιρειών και των πλοιοκτητών ανά τον κόσμο καθώς επίσης και ότι τα πλοία είναι μια κινητή επιχείρηση που έχει ν' ανταπεξέλθει σε ευρύ φάσμα καταστάσεων, γι' αυτό και ο κώδικας εκφράζεται με γενικούς όρους ώστε να είναι εφαρμόσιμος από όλους.

Το σύστημα ασφαλούς management πρέπει να διασφαλίζει συμμόρφωση με τους υποχρεωτικούς κανόνες και κανονισμούς και ακόμα να λαμβάνει υπόψιν τους κώδικες που εφαρμόζονται, τις οδηγίες της διοίκησης της σημαίας (flag administration), της κλάσης και των λοιπών ναυτιλιακών οργανισμών.

Το ship management contract μέσα από την επικράτηση του ISM δεν θα μπορούσε να μείνει ανέπαφο, όταν πολλοί παράμετροι του κώδικα έχουν να κάνουν με τη σχέση

²⁰ Υποχρεωτική εφαρμογή του κώδικα από 1^η Ιουλίου 1998 για όλα τα Επιβατηγά πλοία και ταχύπλοα επιβατηγά, Δεξαμενόπλοια, υγραεριοφόρα και χημικά δεξαμενόπλοια, φορτηγά πλοία ξηρού φορτίου, άνω των 500 grt (“Έλεγχος Ποιότητας στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση και στο Πλοίο”, Γουλιέλμος-Γκιζιάκης, εκ. Σταμούλης 2001)

owner-manager , τις ευθύνες και υποχρεώσεις της οντότητας που λειτουργεί το πλοίο σε ό,τι αφορά στη συμμόρφωση με τον ISM αλλά και τις αντίστοιχες του πλοιοκτήτη. Στη σχέση που διέπει owner-manager πρέπει να υπάρχει κάποιος που θα είναι υπεύθυνος για τη συμμόρφωση με τον ISM code και εγγεγραμμένος στη διοίκηση της σημαίας του πλοίου γι' αυτή την υποχρέωση.

Συγκεκριμένα ο κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM) αναφέρει :

- Η Εταιρεία πρέπει να καθιερώνει πολιτική ασφάλειας και περιβαλλοντικής προστασίας που να περιγράφει πώς θα κατορθώσει τους στόχους του κώδικα.
- Η Εταιρεία πρέπει να διασφαλίζει ότι η πολιτική αυτή εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης πλοίου αλλά και γραφείου ξηράς.

«Εταιρεία» σημαίνει ο πλοιοκτήτης (owner) ή άλλος οργανισμός ή άτομο όπως ο Manager ή ο ναυλωτής πλοίου γυμνού (bareboat charter), ο οποίος έχει αναλάβει την ευθύνη της λειτουργίας του πλοίου από τον πλοιοκτήτη και ο οποίος αφού έχει αναλάβει τέτοια ευθύνη, έχει συμφωνήσει ν' αναλάβει όλα τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται από τον κώδικα.

Οι υποχρεώσεις της Εταιρείας και η δικαιοδοσία της

- Εάν η οντότητα που είναι υπεύθυνη για τη λειτουργική διαχείριση (operation) του πλοίου είναι άλλη από τον πλοιοκτήτη, ο πλοιοκτήτης πρέπει να δηλώνει τα πλήρη στοιχεία αυτής της οντότητας στη Διοίκηση (flag administration)²¹
- Η Εταιρεία θα πρέπει να καθορίζει και να εγγράφει την υποχρέωση, δικαιοδοσία και τη συσχέτιση όλου του προσωπικού που διαχειρίζεται, διεκπεραιώνει και ελέγχει εργασίες που αφορούν και επηρεάζουν την ασφάλεια και την πρόληψη ρύπανσης
- Η Εταιρεία είναι υπεύθυνη να διασφαλίζει ότι παρέχονται επαρκείς πόροι και υποστήριξη από πλευράς γραφείου ώστε να διευκολύνεται το Διορισμένο προσώπου (Designated Person ashore²²) να φέρνει εις πέρας τις εργασίες του.

Στο σημείο που ο κώδικας αναφέρεται σε «άλλο οργανισμό» που έχει ευθύνη για τη λειτουργία του πλοίου, απεικονίζεται η σχέση αντιπροσώπευσης όπως εκφράζεται μέσα από τη σύμβαση/ship management contract.

Όμως ο κώδικας από μόνος του δεν ξεκαθαρίζει την ισορροπία των υποχρεώσεων των δύο μερών, πλοιοκτήτη-διαχειριστή. Καταλαβαίνει λοιπόν κανείς ότι το ship management contract θα είναι καταλυτικό για να ξεκαθαρίσει ποιος θα αναλάβει άμεσα τις **υποχρεώσεις που προκύπτουν από τον ISM**. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη σαφή

²¹ Flag Administration (as per ISM Code): the Government of the State whose flag the ship is entitled to fly

²² ISM Code: ρόλος του Designated person είναι να διασφαλίζει την ασφαλή λειτουργία κάθε πλοίου και να παρέχει ένα σύνδεσμο μεταξύ της Εταιρείας και του πλοίου. Ο DPA (designated person ashore) έχει πρόσβαση στα υψηλότερα επίπεδα του management. Στις υποχρεώσεις του DPA είναι η παρακολούθηση ότι η ασφάλεια και η πρόληψη ρύπανσης εφαρμόζονται στις λειτουργίες του πλοίου και η εξασφάλιση επαρκών πόρων και υποστήριξης από πλευράς γραφείου όπως απαιτείται.

ανάθεση των αρμοδιοτήτων και το βαθμό στον οποίο ενεργεί ο διαχειριστής εκ μέρους του πλοιοκτήτη. Ακόμα όμως κι αν ανατεθούν που υποχρεώσεις αυτές στον manager, ο πλοιοκτήτης παραμένει υπεύθυνος για θέματα που σχετίζονται με των κώδικα (προς διεθνείς –κρατικούς φορείς και απαιτήσεις τρίτων) όταν σε κάποια βαθμό εμπλέκεται στη λειτουργία του πλοίου μέσα από τον έλεγχο, οργάνωση, ηγεσία και προγραμματισμό του management.

Η ευθύνη του πλοιοκτήτη ως προς τον ISM δεν κρίνεται ούτε περιορίζεται από το ship management contract (ακόμα και στην περίπτωση του full management) όπως επίσης και του διαχειριστή. Ο πλοιοκτήτης οφείλει να παρέχει την άδεια να γίνονται επενδύσεις, επισκευές και μετατροπές στο hull/accommodation του πλοίου ώστε αυτό να είναι αξιόπλοο από πλευράς εξοπλισμού και κατασκευής και να συμμορφώνεται με τις υποχρεώσεις απέναντι στον κώδικα για ασφάλεια προσώπων, παρουσίας και προστασία περιβάλλοντος. Επίσης, τα κατάλληλα εξειδικευμένα και πιστοποιημένα πληρώματα που στελεχώνουν το πλοίο είναι κομμάτι του ISM αφού η σωστή και ασφαλής λειτουργία του εξαρτάται σε μέγιστο βαθμό από το crew on board.

Θέτοντας σαν παράδειγμα την περίπτωση που η πλήρης λειτουργία του πλοίου έχει ανατεθεί στην διαχειρίστρια εταιρεία αλλά ο πλοιοκτήτης έχει προσλάβει τρίτους για τη διαχείριση πληρωμάτων ή είναι στα χέρια του ίδιου, τότε οφείλει να διασφαλίζει στη management company ότι τα πληρώματα που βάζει στα πλοία πληρούν τις απαιτήσεις τις STCW'95 και άρα είναι ικανά να εφαρμόσουν τις γραμμές που δίνει ο ISM περί ασφάλειας του πλοίου και αποφυγή ρύπανσης περιβάλλοντος. Είναι ένα ακόμα σημείο που η ευθύνη του πλοιοκτήτη απέναντι στον κώδικα παραμένει ακόμα κι αν η διαχειρίστρια εταιρεία είναι αυτή που έχει αναλάβει να εκπληρώνει άμεσα τις υποχρεώσεις προς κώδικα κατέχοντας την τεχνική διαχείριση. Η διαχειρίστρια εταιρεία που εργάζεται προς την πραγματοποίηση των σκοπών που ορίζει ο κώδικας, απαιτεί να γίνεται καλή επιλογή πληρωμάτων και έχει δικαίωμα να ασκήσει έλεγχο ώστε να είναι σίγουρη ότι η δουλειά της δεν επηρεάζεται αρνητικά από άλλα κομμάτια της διαχείρισης:

The owner must be ISM compliant himself and ensure that any sub-contracting of specific management functions (eg. crewing) is done in terms requiring the manning agency to comply with owner's Safety Management System²³

Από την παρουσία του κώδικα ISM μπορούμε να βγάλουμε το συμπέρασμα ότι η αναγκαστική συνεργασία των δύο πλευρών μπροστά σε διεθνή κανονισμό μπορεί να δημιουργήσει ποστριβές αλλά ταυτόχρονα να γεφυρώσει το χάσμα που δημιουργεί η σχέση principal-agent. Ο έλεγχος μπορεί να γίνει αμφίροπος: από τον owner προς τον manager, αλλά και από τον manager προς τον owner/owner's sub-contractors.

Ισχυρό κίνητρο του owner στη συμμόρφωση με τον ISM είναι η ευθύνη του μπροστά στους υποχρεωτικούς κανονισμούς και φυσικά η ευθύνη που απορρέει από συμβάσεις με τρίτους στο όνομά του. Δεν είναι όμως μόνο η υποχρέωση να συμμορφώνεται με τον κώδικα αλλά ταυτόχρονα να ελέγχει ανελλιπώς τη managing company για τον ίδιο

²³ A Clifford Chance suggestion as expressed in the "Legal Implications of the International Safety Management Code"

λόγο. Ένα καλό παράδειγμα που αποδεικνύει την συνεχή ευθύνη του πλοιοκτήτη είναι η υποχρέωση του να εφαρμόζει την ανάλογη επιμέλεια (due diligence) ώστε το πλοίο του να είναι αξιόπλοο (seaworthy) κατά τη διάρκεια ενός συμβολαίου μεταφοράς κάτω από τη φορτωτική²⁴. Ο μεταφορέας που εμφανίζεται στη φορτωτική είναι ο owner, με όλες τις υποχρεώσεις που αυτό συνεπάγεται και οι οποίες δεν είναι μεταβιβάσιμες μέσω ship management contract (non-delegated obligations).

Το ίδιο περί ευθύνης του owner απορρέει και από την ακόλουθη ρήτρα που κατεξοχήν μπαίνει στα ναυλοσύμφωνα voyage και time charter τα οποία συνάπτονται στο όνομα του owner, ακόμα κι αν κατονομάζεται η managing company. Σε αυτήν τη ρήτρα γίνεται ξεκάθαρη η απαλλαγή κάθε third party που έχει τη διαχείριση του πλοίου από ευθύνες απέναντι στους ναυλωτές και στα κόστη που συνεπάγονται, μην αφήνοντας υπονοούμενα που θα έρχονταν σε αντίθεση με το ship management contract.

BIMCO STANDARD ISM CLAUSE FOR VOYAGE AND TIME CHARTER PARTIES

From the date of coming into force of the International Safety Management (ISM) Code in relation to the Vessel and thereafter during the currency of this Charterparty, the Owners shall procure that both the Vessel and "the Company" (as defined by the ISM Code) shall comply with the requirements of the ISM Code. Upon request the Owners shall provide a copy of the relevant Document of Compliance (DOC) and Safety Management Certificate (SMC) to the Charterers.

Except as otherwise provided in this Charterparty, loss, damage, expense or delay caused by failure on the part of the Owners or "the Company" to comply with the ISM Code shall be for the Owners' account."

Αν και η ευθύνη του owner εκφράζεται ρητά, υπάρχουν κίνητρα και λόγοι για τους οποίους ανησυχεί ο manager όταν υστερεί σε θέματα συμμόρφωσης με τον ISM και έχει μερίδιο ευθύνης σε απαιτήσεις τρίτων και νομικές οντότητες.

Για τον manager κίνητρο αποτελεί η διατήρηση της επιτυχούς λειτουργίας του στο χώρο και η φήμη του. Το μερίδιο της ευθύνης του προς απαιτήσεις του κώδικα ISM και προς τρίτους που έχουν συνάψει σύμβαση με τον owner (owners' contractual obligations) είναι λόγοι για τους οποίους προσπαθεί για συνεχή βελτίωση και πορεία βάσει του κώδικα. Το όνομα των managers που μπορεί να εμφανίζεται στα συμβόλαια που συνάπτει ο owner είναι δυνατόν να τους φέρει αντιμέτωπους με νομοθεσίες, ανάλογα με το δίκαιο που εφαρμόζεται σε κάποιες χώρες ή που διέπει το ναυλοσύμφωνο.

²⁴ Hague-Visby Rules incorporated (New name for the [Hague rules](#) as amended in 1968 at Visby /Sweden.) The Hague-Visby Rules apply to bill of lading or similar document of title relating to the carriage of goods between ports in different states provided bill of lading is issued in a Contracting State or the carriage is from a port in a Contracting State or the contract contained in or evidenced by the bill of lading or a non-negotiable receipt expressly provides that the Rules shall govern the contract.

Ίσως για τη ναυτιλιακή βιομηχανία ο ISM είναι παράγοντας “κλειδί” για την διασφάλιση των shareholders και την παράλληλη επιτυχή εφαρμογή εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance). Περιλαμβάνει ένα σύστημα δομής, ενεργειών και πολιτικής που ενδυναμώνει την επιτυχή και υγιή λειτουργία της επιχείρησης. Ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης βάζει ξεκάθαρους στόχους στη φιλοσοφία της εταιρείας, ορίζει τις πολιτικές της (safety & environmental protection policies) και επιβάλλει διαφάνεια-καταγραφή των διαδικασιών που αφορούν τη λειτουργία του πλοίου on board και ashore. Η εταιρεία μέσα από το Safety Management System Manual καταγράφει συνοπτικά τις πολιτικές της και τις διαδικασίες εφαρμογής τους κάνοντας τις γνωστές στο προσωπικό του πλοίου, του γραφείου και στους owners. Ένα υπόδειγμα περιγραφής των διαδικασιών που αναφέρονται στο SMS manual μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα σημεία:

- Διαδικασίες & Ρόλος Διαχείρισης και Επισκόπησης των διαδικασιών διαχείρισης από το γραφείο αλλά και από τον καπετάνιο
- Έλεγχος εγγράφων της εταιρείας και σαφείς έγγραφες οδηγίες προς το πλοίο με οδηγίες εργασιών
- Διατήρηση και Συντήρηση των πλοίων
- Έλεγχοι επί του πλοίου από αξιωματικούς του πλοίου, του γραφείου ή της σημαίας
- Προετοιμασία για καταστάσεις ανάγκης επί του πλοίου και υποστήριξη γραφείου
- Ανθρώπινοι Πόροι σε πλοίο και γραφείο / διαδικασίες και προϋποθέσεις πρόσληψης
- Εξοικίωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού με τις πρακτικές της εταιρείας
- Αναφορά και χειρισμός των διαφόρων καταστάσεων και περιστατικών επί του πλοίου
- Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που ορίζεται από την ίδια την εταιρεία και αφορά στα διάφορα τμήματα διαχείρισης (Operations dept, Technical dept, Crew
- Έλεγχος κατανάλωσης ουσιών και αλκοόλ σε πλοίο και γραφείο

Μέσω της διαφάνεια που προκύπτει από την ανάθεση της διαχείρισης του πλοίου σε τρίτους είναι πιο εύκολο να διακρίνει κανείς τις ξεχωριστές λειτουργίες του management. Ο owner έχει πρόσβαση στα αρχεία του management και ενημέρωση για τις αρμοδιότητες του προσωπικού, τις διαδικασίες όπως είναι καταγεγραμμένες και πρέπει να εφαρμόζονται στην εταιρεία και πάνω στο πλοίο. Η διαφάνεια είναι μια καινοτομία για τη ναυτιλία²⁵ που παραδοσιακά ήταν ιδιαίτερα «χαμηλών τόνων» για διάφορους λόγους. Κομμάτια που μέχρι πρότείνως ήταν άγνωστα ακόμα και στους άμεσα εμπλεκόμενους στη διαχείριση, γίνονται προσβάσιμα ξεκινώντας από τις μικρότερες βαθμίδες της διαχείρισης μέχρι τις ανώτατες της διοίκησης.

Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει στη διοίκηση με την εφαρμογή εταιρικής διακυβέρνησης. Μια οργανωμένη διαχείριση δεν είναι απαραίτητο ότι συνεπάγεται το ίδιο οργανωμένη και ασφαλή για τους owners/μετόχους διοίκηση αλλά σίγουρα προσδίδει ασφάλεια για τη λειτουργία της επιχείρησης και αυξάνει την αξία της. Η ενεργοποίηση του υποχρεωτικού ISM, εν αντιθέση με προαιρετικά συστήματα ποιότητας που εφαρμόζονται

²⁵ According to Mr. George P. Pamborides as expressed in “The ISM Code: Potential Legal Implications”

στις υπόλοιπες βιομηχανίες, διαμορφώνει μια ομοιομορφία στους στόχους της διαχείρισης που συναντώνται στη ναυτιλιακή βιομηχανία και θέτει πρότυπα «χρηματιστηριακών απαιτήσεων» σε ότι έχει να κάνει με το επίπεδο οργάνωσης και συνέπειας.

Ο ISM όταν εφαρμόζεται σωστά αποδίδει ασφάλεια των λειτουργιών αλλά ταυτόχρονα και ποιότητα. Όμως ένα σύστημα ποιότητας δεν σημαίνει ότι εμπεριέχει κοινωνική ευθύνη και θέματα ασφάλειας. Θα μπορούσε επίσης να ισχυριστεί κανείς ότι διευκολύνεται ο έλεγχος από πλευράς πλοιοκτήτη/μετόχων σε θέματα που επηρεάζουν άμεσα την απόδοση της εταιρείας αλλά και σύγκρισης όταν πρόκειται να επιλεγθεί ο κατάλληλος manager. Ένας σώφρον πλοιοκτήτης θα εξετάσει όχι μόνο τα κέρδη που επιφέρει μια managing company –άλλωστε τα υπέρογκα κέρδη στη ναυτιλία έρχονται και παρέρχονται - αλλά κυρίως τα records των πλοίων που έχει υπό τη διαχείρησή της. Μια υγιής ναυτιλιακή εταιρεία θα ενσωματώνει επιτυχώς στη λειτουργία της την πολιτική του κώδικα ασφαλούς διαχείρισης. Έχει διαπιστωθεί²⁶ ότι από το 1998 που άρχισε να εφαρμόζεται ο κώδικας οι απαιτήσεις (claims) που σχετίζονταν με πλοία που τον εφάρμοζαν μειώθηκαν κατά 30% σε σύγκριση με πλοία στα οποία ο ISM έγινε υποχρεωτικός κάποια χρόνια αργότερα. Φυσικά ένας κώδικας ασφάλειας δε θα μπορούσε να περιλαμβάνει διαδικαστικές-οργανωτικές παραμέτρους που εξασφαλίζουν τους stakeholders μιας ναυτιλιακής εταιρείας, αλλά είναι ένα πρώτο, σημαντικό βήμα εξασφάλισης όσον αφορά στον σωστό τρόπο λειτουργίας. Απόρροια του τρόπου λειτουργίας, της διαχείρισης του πλοίου, είναι η διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων. Η διαχείριση (managing company/managing director) συνδέεται άρρηκτα με την οργάνωση της διοίκησης (owner/board of directors).

Ο κώδικας ISM αναφέρεται στη σχέση αντιπροσώπευσης και μεταθέτει το βάρος εκπλήρωσης των στόχων του στην εταιρεία που έχει την διαχείριση του πλοίου. Το ship management contract πρέπει να περιλαμβάνει αυτή την υποχρέωση του manager ως προς τον ISM (όταν ο manager είναι υπεύθυνος για την τεχνική διαχείριση του πλοίου) και να τον αναγκάζει να λάβει όλα εκείνα τα μέτρα που θα διασφαλίσουν ότι οι κατευθυντήριες γραμμές του ISM εφαρμόζονται και υπάρχει η απαραίτητη τεχνολογική υποστήριξη. Όταν η διαχειρίστρια εταιρεία αναλαμβάνει την τεχνική διαχείριση είναι «η εταιρεία» στην οποία αναφέρεται ο ISM και η οποία έχει αναλάβει τη λειτουργία του πλοίου και είναι εξολοκλήρου υπεύθυνη για την ανάπτυξη, εφαρμογή και διατήρηση λειτουργιών στις κατευθύνσεις του κώδικα.

²⁶ *Speech by Mr. W.A. O'Neil, Secretary-General of IMO , Executive Session on Maritime Risk Management, Malmö (Sweden), 9 October 2000 (www.imo.org)*

Η τεχνική διαχείριση του πλοίου περιλαμβάνει²⁷ :

- Στελέχωση του γραφείου με ικανά άτομα να επιβλέπουν τη λειτουργία του πλοίου
- Ενέργειες και επίβλεψη για δεξαμενισμό (dry docking), επισκευές και μετατροπές (alterations) ώστε το πλοίο να διατηρείται όπως επιθυμεί ο πλοιοκτήτης δεδομένου ότι η διαχειρίστρια εταιρεία θα είναι υπεύθυνη να διασφαλίζει ότι το πλοίο
 - εκπληρώνει τις απαιτήσεις της Σημείας ,
 - των τοπικών κανονισμών στις περιοχές που προσεγγίζει στα πλαίσια της εμπορικής του εκμετάλλευσης αλλά και
 - τις απαιτήσεις και τις συστάσεις της κλάσης του
- Προμήθεια τροφίμων, ανταλλακτικών, λιπαντικών αλλά και πετρελαίων/καυσίμων ανάλογα με τις εμπορικές ανάγκες του πλοίου
- Ανάθεση επίβλεψης του πλοίου σε τεχνικούς και επιθεωρητές όταν οι managers κρίνουν αναγκαίο
- Ανάπτυξη και εφαρμογή και διατήρηση του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης (SMS) σε συμφωνία με τον ISM

Ο owner απαιτεί η διαχειρίστρια εταιρεία που θ' αναλάβει το πλοίο του να έχει ισχύον πιστοποιητικό Document of Compliance (DOC) του ISM για τον συγκεκριμένο τύπο πλοίου ώστε το πλοίο που τίθεται υπό τη διαχείρισή του να μπορεί να πάρει το αντίστοιχο Safety Management Certificate (SMC). Η ισχύς του DOC είναι 5 έτη και κατά τη διάρκεια ισχύος του πιστοποιητικού πρέπει να διενεργούνται ετήσιες επιθεωρήσεις σε καθορισμένα τακτά διαστήματα (12 μήνες + 3 μήνες από την επετειακή ημερομηνία λήξης του πιστοποιητικού). Οι επιθεωρήσεις περιλαμβάνει έλεγχο τουλάχιστον ενός πλοίου από κάθε κατηγορία πλοίων για τα οποία έχει εφαρμογή το DOC. Η εταιρεία που έχει αναλάβει την τεχνική διαχείριση είναι υπεύθυνη να κρατά σε ισχύ και να ανανεώνει το πιστοποιητικό. Το DOC παύει να ισχύει αν δεν διενεργηθεί μια από τις προβλεπόμενες ετήσιες επιθεωρήσεις ή σε περίπτωση που διαπιστωθεί μεγάλη απόκλιση από τις κατευθύνσεις του ISM.

Η έκδοση του SMC για το πλοίο προϋποθέτει η εταιρεία να κατέχει ισχύον DOC. Το SMC εκδίδεται για κάθε πλοίο ξεχωριστά μετά από επιθεώρηση και πιστοποιεί ότι η εταιρεία και η διαχείριση επί του πλοίου λειτουργούν σε συμφωνία με εγκεκριμένο σύστημα ασφαλούς διαχείρισης. Η ισχύς και αυτού του πιστοποιητικού είναι 5 έτη με ενδιάμεσες επιθεωρήσεις που τοποθετούνται μεταξύ της 2^{ης} και της 3^{ης} επετειακής ημερομηνίας λήξης του πιστοποιητικού (ή στα 2,5 έτη + 06 μήνες). Σε περιπτώσεις που κρίνεται αναγκαίο (π.χ PSC deficiencies -repeated ISM issues) η σημαία μπορεί να διατάξει έκτακτο έλεγχο για συνέχιση της ισχύς του SMC. Είναι λοιπόν σημαντικό η

²⁷

SHIPMAN '98, clause 3.2 : www.bimco.org

εταιρεία να φροντίζει ώστε το πλοίο να περνά τους καθορισμένους ελέγχους και να λειτουργεί σωστά αποφεύγοντας παρατηρήσεις και ελλείψεις στο σύστημα ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος.

Χωρίς το SMC το πλοίο δεν θα μπορεί να έχει εμπορική χρήση αφού το πιστοποιητικό είναι απαιτητό καταρχήν από τη σημαία αλλά και από τις λιμενικές αρχές σε όλα τα λιμάνια του κόσμου (το PSC διενεργεί ελέγχους βάση του ISM και ελέγχει για ισχύον αντίγραφο του DOC της εταιρείας που έχει τον έλεγχο του πλοίου).

Στις αρμοδιότητες της διαχειρίστριας εταιρείας που έχει να αναλάβει να διατηρεί και να ελέγχει το πλοίο είναι η εξασφάλιση όλων εκείνων των πιστοποιητικών που αποδεικνύουν την αξιοπλοΐα του πλοίου και πιστοποιούν τη συμμόρφωση με το ασφαλές σύστημα διαχείρισης. Όταν το crew management είναι κι αυτό στα χέρια της managing company, οφείλει να εξασφαλίζει τα κατάλληλα πληρώματα και να έχει στη διάθεση του πλοιοκτήτη τα σχετικά πιστοποιητικά. Ο πλοιοκτήτης/owner είναι πάντα υπόλογος προς απαιτήσεις τρίτων σε ό,τι αφορά στην συμμόρφωση με τον ISM και πρέπει να αποδεικνύει με στοιχεία ότι ακολουθείται το Safety Management System στη διαχείριση του πλοίου του.

V. Ναύλωση Πλοίου Γυμνού (Bareboat Charter)

Στον ορισμό της «εταιρείας» κατά τον ISM, έγινε αναφορά στον ναυλωτή πλοίου γυμνού (bareboat charter). Στην περίπτωση αυτή η σχέση πλοιοκτήτη-bareboat charter δεν έχει τα στοιχεία της σχέσης principal-agent που μελετάμε και η ευθύνες και υποχρεώσεις απέναντι στον κώδικα είναι ξεκάθαρες. Στη **ναύλωση πλοίου γυμνού**²⁸ το πλοίο εκμισθώνεται (lease contract) καθώς περνά στα χέρια του ναυλωτή (bareboat charter) η κατοχή, η διαχείριση, λειτουργία, ο έλεγχος, η απασχόληση/εμπορική λειτουργία, η ασφάλιση, η επάνδρωση, ο εφοδιασμός και η ναυσιπλοΐα του πλοίου. Ο ναυλωτής οφείλει να κρατάει το πλοίο πάντα σε καλή κατάσταση (επισκευές και συντηρήσεις γίνονται με δικά του έξοδα) και αξιόπλοο επιτυγχάνοντας την αποδοτική λειτουργία του. Ο φυσικός πλοιοκτήτης παύει να έχει τον έλεγχο της λειτουργίας του πλοίου για το διάστημα της μίσθωσης (συνήθως για ολόκληρη την οικονομική ζωή του πλοίου) και λαμβάνει μόνο το συμφωνημένο μίσθωμα (hire). Ο ναυλωτής αναλαμβάνει τον πλήρη έλεγχο του πλοίου και γι' αυτό λέγεται "disponent owner", πλοιοκτήτης από συμφωνία. Δεν υπάρχει λοιπόν σχέση αντιπροσώπευσης και ο ναυλωτής/disponent owner είναι ο μόνος υπεύθυνος προς την εκπλήρωση του ISM αλλά προς απαιτήσεων τρίτων. Ο owner μπορεί να είναι άτομο χωρίς την κατάλληλη τεχνογνωσία ή εμπειρία στη ναυτιλία που απλά είχε τη δυνατότητα να επενδύσει σε ένα πλοίο. Δεν είναι σε θέση να αναλάβει την οργάνωση και λειτουργία των καθημερινών διαδικασιών σε αντίθεση με τον ναυλωτή/disponent owner που αν και ίσως να μην έχει τα αναγκαία κεφάλαια να επενδύσει σε πλοίο, έχει την απαιτούμενη εμπειρία και γνώση. Συνήθως disponent owners είναι μεγάλοι οργανισμοί που ψάχνουν επιπλέον χωρητικότητα για τις μεταφορές τους για συγκεκριμένο διάστημα χωρίς να επενδύσουν σημαντικά κεφάλαια γι' αυτό το σκοπό.

²⁸ Κ.Γκιζιάκης, Α.Παπαδόπουλος, Ε.Πλωμαρίτου: «Εισαγωγή στις Ναυλώσεις», εκδ. Σταμούλης, 2002

VI. Η ροή της πληροφορίας και η πορεία προς την επιθυμητή Διαφάνεια.

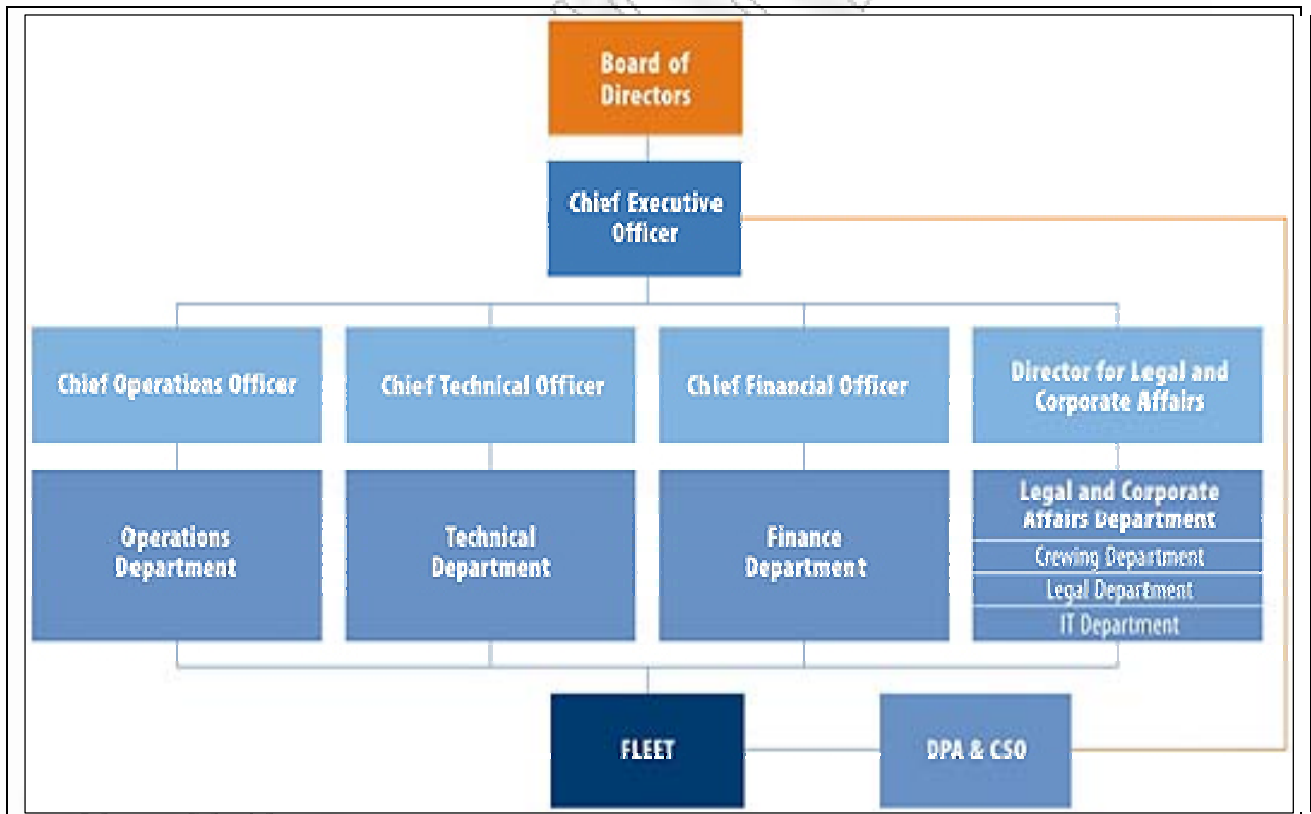
Η ναυτιλιακή επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως υψηλού κινδύνου εξαιτίας του μεταβλητού περιβάλλοντος αλλά και των ευρύτερων οικονομικών μεταβολών. Η επικινδυνότητα αυτή επηρεάζει την οργάνωση της εταιρείας, τις αποφάσεις τις αλλά και τη χρηματοδότησή της από τραπεζικούς κυρίως οργανισμούς. Η ύπαρξη ικανών στελεχών τόσο στο πλοίο αλλά και στο γραφείο και η ανάπτυξη συνεργασίας με κύκλο διεθνών οργανισμών και αξιόπιστων πρακτόρων (port agents, brokers, suppliers) είναι σημαντικά στοιχεία που θα συμβάλλουν στην καλή και υγιή οργάνωση της εταιρείας. Οι μεταβολές στο περιβάλλον περιγράφονται μέσα από τη σκοπιά των ναυτιλιακών οικονομικών κύκλων , μια θεωρία που όμως πλέον έχει τείνει να ξεπεραστεί καθώς η περιοδική κίνηση δεν μπορεί να χαρακτηρίσει την άρρυθμη κίνηση της ναυτιλίας. Αφορούν στην αξία του ναύλου, του πλοίου αλλά ακόμα και σε στοιχεία που αφορούν την αξιοπιστία του ναυλωτή κ.α. Οι εξελίξεις στο χώρο εμπορικής δραστηριοποίησης του πλοίου επίσης πλήττουν άμεσα τη ναυτιλιακή επιχείρηση και σχετίζονται με πολιτικο-οικονομικές καταστάσεις, συνάλλαγμα κ.α. Ο παγκόσμιος χαρακτήρας της ναυτιλιακής επιχείρησης έγκειται στη διεθνή δραστηριοποίηση του πλοίου σε διαφορετικά περιβάλλοντα τα οποία μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία του καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του.

Η ιδιαιτερότητα της ναυτιλιακής εταιρείας είναι ότι η παραγωγική της μονάδα, το πλοίο, βρίσκεται μακριά από τη κέντρο διαχείρισης, το γραφείο. Το πλοίο δραστηριοποιείται στο παγκόσμιο περιβάλλον και η ύπαρξη συντονισμού και επίλυσης καθημερινών προβλημάτων χρήζει μέγιστης μέριμνας. Ο ρόλος του πλοιάρχου και του πληρώματος είναι καθοριστικός καθώς η σωστή λειτουργία του πλοίου είναι στα χέρια τους. Ο πλοιοκτήτης και οι shareholders βρίσκονται στη άκρη μιας μακρυάς «αλυσίδας» πληροφορίας και ιεραρχίας.

Ξεκινώντας από τον άμεσα εμπλεκόμενο Πλοίαρχο που είναι η πηγή της πληροφορίας επί του πλοίου, μεσολαβούν οι υπεύθυνοι των τμημάτων και ο DPA, ένας ρόλος που έκανε την εμφάνιση του με τον ISM Code. Ο DPA δεν είναι απαραίτητα ο “head man” της εταιρείας ούτε βρίσκεται ψηλά στη διοίκηση. Σύμφωνα με τον κώδικα είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση του πλοίου σε θέματα του κώδικα, του παρέχονται επαρκείς πηγές και δικαιοδοσία για να ενεργεί τον έλεγχο και παίρνει τα κατάλληλα μέτρα για διασφάλιση των απαιτήσεων περί ασφάλειας και περιβαλλοντικής προστασίας. Ο DPA οφείλει να δίνει αναφορά για ό,τι παρατηρεί στα υψηλά επίπεδα της διαχείρισης στα οποία έχει άμεση πρόσβαση. Είναι λοιπόν σημαντικό να μην αποκρύπτονται καταστάσεις και το management να έχει πλήρη και έγκαιρη ενημέρωση η

οποία να φτάνει στον πλοιοκτήτη. Ο πλοιοκτήτης θα πρέπει ν' ανησυχεί όταν οι ενημέρωσεις από τον DPA αργούν ή δεν υπάρχουν παρατηρήσεις. Πάντα υπάρχουν σημεία που επιδέχονται βελτίωση και γίνονται γνωστά μέσα από την καθημερινή πρακτική. Εκεί στηρίζεται και η λειτουργία της ναυτιλιακής εταιρείας: αναγνώριση κινδύνων και ανάληψη μέτρων για την πρόληψή τους ή βελτίωση των ήδη εγγεγραμμένων διαδικασιών πρόληψης. Είναι λοιπόν σημαντικό για τη ροή της πληροφορίας προς τον πλοιοκτήτη/μετόχους, να είναι αρχικά ενήμερο το management (CEO/Managing director) στο σωστό χρόνο.

Μέσα από ένα συνδιασμένο οργανόγραμμα ναυτιλιακής εταιρείας (ashore-on board) είναι εμφανές ότι η πληροφορία πρέπει να «διανύσει» πολλά μίλια για να φτάσει τελικά αναλλοίωτη στους τελικούς ενδιαφερόμενους πλοιοκτήτη και στη συνέχεια στους μετόχους και/ή στους δανειστές.



Σχήμα 8. Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Εταιρείας

VII. CREW MANAGEMENT

Τα πληρώματα που στελεχώνουν το πλοίο είναι από τα πιο σημαντικά μέρη του management. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, έχοντας μια απομακρυσμένη μονάδα παραγωγής όπως το πλοίο, τα πληρώματα που βρίσκονται επί του πλοίου είναι η πηγή της πληροφορίας αλλά και εκείνα που εφαρμόζουν άμεσα τις λειτουργίες της διαχείρισης.

Σε ό,τι έχει να κάνει με την επιλογή πληρωμάτων, ο owner μπορεί να επιλέξει να χειριστεί ο ίδιος αυτό το κομμάτι της διαχείρισης, να το αναθέσει στον ship-manager ή να συνάψει contractual σχέση με crewing manager (υποδείγματα CREWMAN A & B)²⁹. Σύμφωνα με τα υποδείγματα συμβολαίου της BIMCO υπάρχει η περίπτωση ο crewing manager να έχει lumpsum αμοιβή (ένα συμφωνημένο ποσό) ή cost plus fee (κόστη πληρωμάτων συν αμοιβή). Το συμβόλαιο που ορίζει σχέση αντιπροσωπεύσης είναι το CREWMAN A (cost plus fee) και ο crew agent προσλαμβάνει πληρώματα και ενεργεί εκ μέρους του owner. Αντίθετα, στην περίπτωση του CREWMAN B (lumpsum) ο crewing agent προσλαμβάνει πληρώματα για λογαριασμό του τα οποία διαθέτει στο πλοίο του owner σύμφωνα με τις οδηγίες του τελευταίου. Εργοδότης των πληρωμάτων στη δεύτερη περίπτωση θεωρείται ο crewing agent ο οποίος εδώ δεν εκπροσωπεί τον owner αλλά βάσει γραπτής συμφωνίας στελεχώνει ανάλογα τα πλοία του owner.

Στην αγορά εμφανίζεται αρκετά συχνά το φαινόμενο οι ship managers -στους οποίους έχει ανατεθεί μεταξύ άλλων και η διαχείριση στελέχωσης του πλοίου- να αναθέτουν τη διαχείριση των πληρωμάτων του στόλου τους σε sub-contractors, τους crewing agents (ή αλλιώς manning agents όπως συνηθίζεται να τους ονομάζει η αγορά). Οι ship managers έχουν το δικαίωμα ανάθεσης των υποχρεώσεών τους σε sub-contractors (βλ. Clause 10 SHIPMAN) αλλά σε κάθε περίπτωση παραμένουν υπεύθυνοι για τις υπηρεσίες αυτές απέναντι στους owners. Εδώ δημιουργείται ακόμα μια σχέση αντιπροσωπεύσης με τη ναυτιλιακή εταιρεία να παίρνει το ρόλο του principal στο κομμάτι που αφορά στο crew έχοντας τη συναίνεση του owner και ενεργώντας εκ μέρους του στο διορισμό αυτό. Η αμοιβή του crew agent συμφωνείται με τη ship management company. Στις περισσότερες περιπτώσεις που συναντώνται στην αγορά είναι αμοιβή ανά πλήρωμα με τα έξοδα που μπορεί να συνεπάγεται η αναζήτηση, πιστοποίηση/εκπαίδευση υπό τις επιπλέον απαιτήσεις του owner και/ή της σημαίας διοίκησης και την ένδυση εργασίας που παρέχεται στους νεο-προσληφθέντες να επιβαρύνουν την Εταιρεία.

Ο διορισμένος crewing manager στα καθήκοντά του έχει την εξασφάλιση ικανών και έμπειρων πληρωμάτων που να φέρουν εις πέρας τις εντολές της Εταιρείας. Στην περίπτωση αυτή η 'Εταιρεία' είναι η ship management company. Η ικανότητα των

²⁹ βλ. Παράρτημα 2- CREWMAN A και Παράρτημα 3-CREWMAN B

πληρωμάτων έχει να κάνει όχι μόνο με το πρακτικό κομμάτι της δουλειάς αλλά και με τα απαραίτητα πιστοποιητικά αποδεικτικά της εκπαίδευσης που έχουν λάβει (qualification & certification). Τα πιστοποιητικά ελέγχονται και από τις αρχές και τη σημαία διοίκησης αποδεικνύοντας τη σωστή επιλογή του πληρώματος και γνώση πάνω στο αντικείμενο για το οποίο επιλέχτηκε ο ναυτικός. Εκτός όμως από το κομμάτι qualification-certification and experience, ο crewing agent οφείλει να ελέγχει ότι οι άνθρωποι που ανεβαίνουν πάνω στο πλοίο είναι υγιείς ώστε αρχικά να μην τεθεί το υπόλοιπο πλήρωμα σε κίνδυνο αλλά και ν' ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους χωρίς ο owner επιβαρυνθεί από έξοδα που συνεπάγονται. Τέλος, ο crew agent αναλαμβάνει να έχει καθόλα έτοιμα τα πληρώματα μέσα από τις απαραίτητες διαδικασίες ώστε να ανέβουν στο πλοίο σύμφωνα με τις διαταγές της Εταιρείας.

Ο ship manager- η Εταιρεία ελέγχει τον crewing agent με ετήσιους ελέγχους (audits) στα γραφεία του ώστε να εξασφαλίσει ότι οι οδηγίες και οι προβλεπόμενες διαδικασίες επιλογής ανθρώπινου δυναμικού τηρούνται. Τα audits αυτά αφορούν στη λειτουργία των crewing agents και σε καμία περίπτωση δεν ασχολούνται με οικονομικές καταστάσεις. Η ευθύνη που έχει απέναντι στον owner στο κομμάτι του crew management δεν σταματάει στον ετήσιο έλεγχο αλλά επεκτείνεται στην παρακολούθηση των ενεργειών του crewing agent, στην αναζήτηση πληροφοριών πριν την πρόσληψη των προτεινόμενων από τον agent ναυτικών, στον τελικό έλεγχο των συνοδευτικών πιστοποιητικών που αποδεικνύουν την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού επί του πλοίου αλλά και τις πορείες των πληρωμάτων στη διάρκεια της υπηρεσίας τους. Ο crewing agent δεν έχει επαφή με τη διαχείριση του πλοίου ώστε να παρακολουθεί την απόδοση των ναυτικών που επέλεξε αλλά τον ενημερώνει η Εταιρεία και αξιολογεί τις επιλογές.

Όπως ρητά αναφέρεται στο ship-management contract, οι managers δεν έχουν ευθύνη (liability to owners) απέναντι στους owners για πράξεις των πληρωμάτων ακόμα κι αν έχουν να κάνουν με αμέλεια ή δόλο από πλευράς πληρώματος, δεδομένου ότι οι πράξεις αυτές δεν σχετίζονται με οδηγίες ή αποτυχία των managers να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους όπως αυτά περιγράφονται στο συμβόλαιο ανάθεσης (παράδειγμα βλ. Clause 3.1 of SHIPMAN'98).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται δυσκολία εύρεσης υψηλόβαθμων πληρωμάτων που να πληρούν τις απαιτήσεις των managers κρατώντας τους μισθούς στα πλαίσια που ορίζει το management με έγκριση από τον owner. Η εκτίναξη των μισθών αλλά και η εξάντληση των 'φθηνών' αγορών πληρωμάτων λόγω αυξημένης ζήτησης (Κίνα, Φιλιππίνες) δυσκολεύουν τους managers στο έργο τους. Από τη μία πλευρά είναι το κόστος του μισθού και από την άλλη τα κόστη που προκύπτουν από τα μη ικανά πληρώματα ή ακόμα και από την κούραση των εν πλω πληρωμάτων που αναγκάζονται να παρατείνουν την εργασία τους λόγω έλλειψης αντικαταστάτη που ικανοποιεί τα standards του management. Η εκτίναξη των μισθών σχετίζεται άμεσα και με την πτώση αξίας του δολαρίου. Το δολάριο είναι το βασικό νόμισμα συναλλαγών της ναυτιλίας. Τα περισσότερα πληρώματα έχουν μισθούς σε U.S Dollars με εξαίρεση τα Ευρωπαϊκά πληρώματα που έχουν αρχίσει να διεκδικούν πληρωμή σε Ευρώ. Τα πληρώματα παραπονούνται ότι οι μισθοί δεν είναι αρκετοί για το κόστος διαβίωσης στη στεριά και καθώς αυξάνονται οι απαιτήσεις της ζωής τους οι μισθοί δεν τους ικανοποιούν. Η μετατροπή των δολαρίων σε τοπικό νόμισμα δεν τους αποφέρει το κέρδος που είχαν

μερικά χρόνια πριν. Παρ' ολ' αυτά και θεωρώντας τη σημασία του χρήματος σήμερα, τα πληρώματα δηλώνουν ότι ιδιαίτερος σημαντικό ρόλο παράλληλα με το ύψος του μισθού παίζουν παράγοντες και κίνητρα που σχετίζονται σε αίσθημα ασφάλειας που μπορεί να τους προσφέρει μια εταιρεία μακροπρόθεσμα³⁰. Θα προτιμήσουν μια εταιρεία που τους παρέχει συνεχή δουλειά στα πλοία του στόλου και δεν αναγκάζονται να μένουν χωρίς εργασία για μεγάλο διάστημα ψάχνοντας διαθέσιμο πλοίο και εργοδότη εκ νέου. Επίσης, αναπτύσσοντας μόνιμη εργασιακή σχέση με τις ναυτιλιακές εταιρείες, έχουν την ευχέρεια να ζητήσουν επιπλέον οικονομική στήριξη σε περιόδους που την έχουν ανάγκη δεδομένου ότι υπάρχει συνέχεια στη συνεργασία των δύο και δυνατότητα αποπληρωμής. Τέλος, το management με την έγκριση των owners μπορεί να δώσει bonus απόδοσης ή re-joining bonus. Το πρώτο αφορά κίνητρο στην εργασία ενώ εξίσου σημαντικό είναι ο δεύτερος τύπος bonus και αφορά στην εξασφάλιση συνέχισης της συνεργασίας. Σε καιρούς που η εταιρεία υποφέρει από ανάγκη εύρεσης επαρκών και ικανών πληρωμάτων (κυρίως αξιωματικών γέφυρας και μηχανής), τα re-joining bonuses είναι ελκυστικά και λειτουργούν προς όφελός της.

Γενικότερα, το κεφάλαιο στελέχωση του πλοίου είναι το πλέον νευραλγικό κομμάτι της ναυτιλιακής εταιρείας η οποία ό,τι τέλεια οργάνωση και πρόβλεψη κινδύνου να έχει, δεν μπορεί προβεί σε επιτυχή εφαρμογή χωρίς την κατάλληλη συνεργασία από πλευράς πληρώματος. Η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα είναι ιδιαίτερος αισθητή στη ναυτιλία. Ο διαφορετικός χαρακτήρας της ναυτιλιακής βιομηχανίας συνιστάται από μια απομακρυσμένη παραγωγική μονάδα, το πλοίο. Ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν σε κάθε αξιολόγηση απόδοσής του.

³⁰ “Shiptalk Recruitment” surveyed the opinions of some 268 serving seafarers 2007/2008: search results published in Lloyd’s List, author Michael Grey

VIII. Εμπορική διαχείριση του πλοίου: Commercial Management

Μέσα στα πλαίσια της εμπορικής διαχείρισης είναι η ναύλωση του πλοίου συμπεριλαμβανομένων των διαπραγματεύσεων και της σύναψης και εκτέλεσης του ναυλοσυμφώνου (charter party), όπως επίσης ο έλεγχος των πληρωμών του ναύλου (freight) ή της μίσθωσης (hire) από τους ναυλωτές καθώς και των λοιπών εξόδων-εσόδων σχετικών με λογαριασμούς ναυλωτών (freight collection). Το σημαντικότερο σημείο του commercial management είναι η επιλογή της ναύλωσης. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, όλα γίνονται υπό τις εντολές του owner, αν δηλαδή επιθυμεί να δουλέψει στην spot αγορά ή να χρονοναυλώσει, όμως το ενεργό κομμάτι του commercial management είναι στην ουσία υπεύθυνο να επιδείξει στον owner την πιο συμφέρουσα συμφωνία και να κάνει αποτελεσματικά τις διαπραγματεύσεις. Η εκτέλεση των συμφωνηθέντων ταξιδιών και ό,τι αυτό συνεπάγεται: οδηγίες ταξιδιού, τοπικοί πράκτορες, φορτίο και φόρτωση/εκφόρτωση κτλ είναι μέρος του commercial management, δηλαδή η λειτουργία του πλοίου (operation) σε ό,τι αφορά στην εμπορική του εκμετάλλευση.

Η ναύλωση του πλοίου γίνεται είτε μέσω house-brokers της διαχειρίστριας εταιρείας ή από συνήθως από brokers της αγοράς με τους οποίους όμως δεν υπάρχει κάποια σύμβαση ώστε να θεωρηθούν sub-contractors. Η ανάθεση του πλοίου γίνεται προφορικά και τακτική των ναυτιλιακών εταιρειών είναι να δουλεύουν με περισσότερους από έναν brokers ακόμα και την ίδια χρονική στιγμή. Στη συνέχεια γίνεται επιλογή της καλύτερης προσφοράς. Είναι σχετικά σπάνιο το γεγονός να οριστούν exclusive brokers βάσει έγγραφου συμβολαίου και συναντάται ίσως μόνο σε περιπτώσεις που η φήμη και το μέγεθος της εταιρείας των brokers εμπνέουν απόλυτη εμπιστοσύνη και υπόσχονται κερδοφόρες δουλειές στο πλοίο και κατά συνέπεια στους owners.

Αν και ο owner μπορεί να ελέγχει βασικά σημεία της ναύλωσης και να παίρνει την τελική απόφαση, ο manager μέσω του broker που επιλέγει θα έχει την ευθύνη για τις δουλειές που θα διαπραγματευτεί και τη φήμη (reputation) και φερεγγυότητα (background) των ναυλωτών. Αυτά είναι σημαντικά στοιχεία που έχουν άμεση σχέση με την πληρωμή του ναύλου/μισθώματος στα χρονικά πλαίσια που ορίζει η συμφωνία και τήρηση των λοιπών όρων του ναυλοσυμφώνου. Εκτός όμως από την τακτική πληρωμή, πρέπει να εξετάζεται αν ο ναυλωτής είναι σε θέση ν' ανταπεξέλθει των οικονομικών υποχρεώσεών του. Τα παραπάνω που σχετίζονται με την επιλογή του ναυλωτή δεν πρέπει να υποτιμώνται στις ναυλώσεις. Από τη στιγμή που ο owner δεν απασχολείται άμεσα με την εξεύρεση ναύλωσης, ο manager οφείλει να ελέγχει όλα τα στοιχεία εκ μέρους του owner.

Ιδιαίτερο στοιχείο των ναυλώσεων είναι η προμήθεια (brokerage commission) των brokers που αν και αναγράφεται στις διαπραγματεύσεις και στο ναυλοσύμφωνο, είναι

πολύ εύκολο να υπάρξουν άγραφες συμφωνίες μεταξύ managers-brokers με μερίδιο της προμήθειας να περνάει στον manager χωρίς να εμφανίζεται στο contract. Ο owner δε θα μπορούσε να ελέγξει τις “under the table” συμφωνίες. Βάση του ship management contract, προμήθειες που εισπράττουν οι managers για λογαριασμό των owners θα πρέπει ν’ αποδίδονται στους owners. Η περίπτωση όμως που οι managers κάνουν συμφωνίες προς όφελός τους (self-interest) δεν μπορεί να ελεγχθεί απλά μόνο εκ του τελικού αποτελέσματος της ναύλωσης, αν δηλαδή εξυπηρέτησε ή όχι τις προσδοκίες και τα συμφέροντα του owner στον αναμενόμενο βαθμό. Πάντα όμως η αντιπροσώπευση θα έχει κόστος για τον πλοιοκτήτη στο βαθμό που δεν επιτυγχάνεται στο μέγιστο της ευημερίας του, όπως θα μπορούσε ο ίδιος να εισπράξει αν δεν υπήρχε τρίτος να ενεργεί εκ μέρους του.

Η ναυτιλία είναι κατεξοχήν χώρος που η διαφάνεια κινήσεων θεωρείται δύσκολο εγχείρημα αν και με τα σημερινά δεδομένα έχει επιτευχθεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Μέχρι πριν μερικά χρόνια η έλλειψη κανονιστικού περιβάλλοντος ειδικά σε θέματα διαχείρισης των managing companies αλλά και η τυχодиωκτική συμπεριφορά των πλοιοκτητών, που κάθε άλλο από ελκυστική ήταν για εξωτερικούς επενδυτές, δεν άφηνε περιθώρια εμπιστοσύνης στις σχέσεις αντιπροσώπευσης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης αυξάνει τα κόστη αντιπροσώπευσης. Όπως έχει αποδειχτεί, το ναυτιλιακό περιβάλλον, κυρίως λόγω των αποστάσεων αλλά και του πλήθους των εξειδικευμένων υπηρεσιών, σφύζει από σχέσεις όπου τρίτα μέρη διαπραγματεύονται ξένα συμφέροντα.

Ανάλογα με το τι έχει συμφωνηθεί στο ship management contract, ο owner συνήθως ελέγχει τις επιλογές της ναύλωσης στα βασικά τους οικονομικά σημεία και ο ρόλος του manager (μέσω του broker που χρησιμοποιεί) είναι να παρουσιάσει στον owner μια πρώτη εκτίμηση και σύγκριση των επιλογών της δεδομένης στιγμής. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο owner παίρνει την τελική απόφαση έχοντας τη συμβουλευτική καθοδήγηση του manager ενώ πιο σπάνια ο manager σηκώνει πλήρως το βάρος της ευθύνης επιλογής και κλείσιμο ναύλωσης. Το θέμα της **ανάληψης του κίνδυνου** ή της αποστροφής κινδύνου (risk aversion) που είναι βασικό πρόβλημα της σχέσης principal-agent, φαίνεται να μην παίρνει μεγάλες διαστάσεις στο ναυτικό management αφού ο πλοιοκτήτης εμπλέκεται άμεσα σχεδόν σε κάθε περίπτωση. Είναι σχετικά λίγες οι περιπτώσεις στην αγορά όπου ο manager παίρνει την τελική απόφαση για το κλείσιμο της ναύλωσης του πλοίου και αυτό συναντάται συνήθως σε πολυμετοχικό κεφάλαιο.

Το ρίσκο στα ζητήματα ναυλώσεων έγκειται σε πολλούς παράγοντες μερικοί απ’ τους οποίους είναι :

- αρχικά ο τύπος της ναύλωσης (voyage or time charter trips or time charter period),
- η επιλογή του φοτίου,
- η περιοχή ή τα λιμάνια προσέγγισης για εμπορικούς σκοπούς,
- η επιλογή του ναυλωτή κυρίως για θέματα συνεργασίας και φερεγγυότητας
- κίνδυνοι που προκύπτουν μέσα από τους συμφωνηθέντες όρους του ναυλοσυμφώνου

Ο τύπος της ναύλωσης είναι το βασικότερο στη ναυτιλιακή επιχείρηση της ποντοπόρου ναυτιλίας αφού είναι η πηγή του εισοδήματός της. Ακόμα κι αν πρόκειται για αρκετά ικανό και με εμπειρία στην αγορά πλοιοκτήτη, η πορεία της αγοράς δεν μπορεί πάντα να

προβλεφθεί και γι' αυτό παραμένει ένα ρίσκο. Ο πλοιοκτήτης έχει να επιλέξει μεταξύ της spot αγοράς ή ναύλωσης σε περίοδο.

Στη spot αγορά έχει να επιλέξει μεταξύ voyage charter ή time charter trip μετά από σύγκριση των εσόδων-εξόδων και αναγωγή του freight (voyage charter) σε ημερήσιο hire του time charter. Και στις δύο περιπτώσεις πρόκειται για ένα ταξίδι που όμως τα έξοδα και οι υποχρεώσεις του μεταφορέα διαφέρουν. Στην περίπτωση του voyage charter ο ναυλωτής ορίζει τα λιμάνια και το φορτίο και πληρώνει για το χώρο που καταλαμβάνει το φορτίο επί του πλοίου, ενώ ο πλοιοκτήτης αναλαμβάνει όλο το voyage cost (bunkers, port dues, loading-discharging of cargo etc) Στη χρονοναύλωση ο ναυλωτής νοικιάζει το πλοίο. Αναλαμβάνει την εμπορική απασχόλησή του και επιβαρύνεται με το μεταβλητό κόστος του πλοίου, η διαχείριση όμως (operation & management) παραμένει στον πλοιοκτήτη. Το ποσό του ναύλου στο time charter trip ή εκμίσθωσης στο voyage charter διαμορφώνεται ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς στη δεδομένη στιγμή. Αυτό που στην ουσία προσπαθεί να πετύχει ο πλοιοκτήτης είναι το τελικό αποτέλεσμα της οποίας επιλογής του να αποδειχτεί ότι η επιλογή του ήταν η καλύτερη δυνατή ή τουλάχιστον μέσα στα πλαίσια των προσδοκιών του.

Στη χρονοναύλωση περιόδου το πλοίο νοικιάζεται στο ναυλωτή για ένα συμφωνημένο χρονικό διάστημα και με σταθερό, προσυμφωνημένο hire. Το κέρδος του πλοιοκτήτη σε αυτή την περίπτωση θα είναι να ναυλώσει το πλοίο τη στιγμή που η αγορά βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Όταν θα πέσουν τα ναύλα, το πλοίο θα βρίσκεται ακόμα σε time charter λαμβάνοντας ημερήσιο hire στα προηγούμενα υψηλά επίπεδα. Υπάρχει όμως και η αντίθετη περίπτωση όπου η αγορά ανεβαίνει κι άλλο και το πλοίο αντί να δουλεύει στη spot αγορά με μεγαλύτερα κέρδη, βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα hire.

Κάνοντας αναγωγή στη σχέση αντιπροσώπευσης που δημιουργεί ο πλοιοκτήτης ως διαχειριστής κεφαλαίου μετοχικού ή ξένων δανειακών κεφαλαίων, φαίνεται ότι εδώ μεταβιβάζεται το μερίδιο της ανάλυσης κινδύνου που στερείται η σχέση owner-managing company. Ο κίνδυνος μπορεί ν' ποτελέσει ελεγχόμενο κομμάτι της σχέσης πλοιοκτήτη-manager, δεν συμβαίνει το ίδιο στην περίπτωση πολυμετοχικού κεφαλαίου ή δανειστών. Όταν ο πλοιοκτήτης χρησιμοποιεί ξένα κεφάλαια ή μετοχικό κεφάλαιο οφείλει να διασφαλίζει ότι οι κινήσεις του θα έχουν περιορισμένο ρίσκο. Όσο για την επιλογή spot ή time charter, υποτίθεται ότι είναι ένα ρίσκο που θεώρησαν από την αρχή οι μέτοχοι ή δανειστές και αφορά στην επιχειρηματικότητα, εμπειρία του πλοιοκτήτη και στη διορατικότητα του για την κατάσταση της αγοράς. Στη ναυτιλία η αναγκαιότητα λήψης αποφάσεων σε ταχύτατους χρόνους δεν αφήνει περιθώρια για σύγκλιση διοικητικού συμβουλίου πριν από κάθε κλείσιμο ναύλωσης. Ο κίνδυνος που αναλαμβάνει ο owner εκ μέρους των μετόχων ή των δανειστών του, σχετίζεται με την εμπειρία του και την επιχειρηματικότητά του. Ο επιχειρηματικός χαρακτήρας του owner καθώς και η πορεία του στο χώρο είναι στοιχεία που προσελκύουν κεφάλαιο. Η φύση της ναυτιλίας είναι τέτοια που τα στελέχη υποχρεούνται να ενεργούν άμεσα. Τα χρηματιστήρια και οι private equity investors εξετάζουν πάντα ως προϋπόθεση τα είδη ναύλωσης και τη διάρκειά τους. Η αξιολόγηση των παρόντων αλλά και των αποδόσεων στο άμεσο μέλλον κρίνεται από τις απολαβές των ταξιδιών, των εξόδων που προκύπτουν από αυτά και της κάλυψής τους ή μη από τα έσοδα (freight/hire).

IX. Ο Προϋπολογισμός και το κόστος λειτουργίας (Budget and Operational cost)

Ο προϋπολογισμός (budget) των λειτουργικών εξόδων του πλοίου συμφωνείται στην αρχή κάθε χρόνου μεταξύ του owner και του management ως όριο δαπανών. Τα έξοδα λειτουργικού κεφαλαίου που δαπανώνται για το πλοίο συντελούν ώστε να αξιολογηθεί η απόδοση της ναύλωσης και η κερδοφορία ή μη του ίδιου του πλοίου. Το management προτείνει budget για το σύνολο των εξόδων του πλοίου που ο owner είτε δέχεται είτε ζητάει μείωση αν θεωρεί τα ποσά πολύ υψηλά. Ο manager ενημερώνει σε τμήματα διαστήματα (ανάλογα με το πώς ορίζει η συμφωνία των δύο μερών) τον owner για την πορεία των λειτουργικών εξόδων και ζητάει προκαταβολικά τα αναμενόμενα διαθέσιμα ώστε να τα διαθέσει σύμφωνα με τις ανάγκες του πλοίου. Σε περίπτωση μη προβλεπόμενης δαπάνης –εκτάκτων εξόδων π.χ επισκευή, ο owner ενημερώνεται να καταβάλει το ποσό. Το ταμείο που καλύπτει τα λειτουργικά έξοδα αποτελεί ξεχωριστό λογαριασμό και σε καμία περίπτωση ο manager δεν καλύπτει από δικά του κεφάλαια τις δαπάνες αυτές ακόμα και αν ο owner δεν εγκρίνει ποσά που προκύπτουν³¹.

Τα budgets αποτελούν πολλές επιμέρους ενότητες εξόδων που όλα υποδιαιρούνται ώστε να εξυπηρετείται το κάθε τμήμα ξεχωριστά και να ελέγχεται το σύνολο της δαπάνης βάση κατηγοριοποίησης. Η κατηγοριοποίηση αυτή δίνει μια εικόνα των εξόδων που αφορούν το πλοίο και τη λειτουργία του και ανάλογα την περίπτωση είναι πιο εύκολη η αξιολόγηση των τομέων που απορροφούν τα μεγαλύτερα ποσά. Γίνεται αξιολόγηση των αιτιών και λαμβάνεται η σχετική μέριμνα και σχεδιασμός για περιορισμό των εξόδων ή εξυγίανση των ακολουθούμενων πρακτικών.

Για παράδειγμα, συμφωνούνται budgets που αφορούν τους εξής τομείς:

Deck stores, engine stores, deck spares, engine spares, deck repairs & maintenance, engine r&m, computer equipment, computer r&m, charts & publications, safety equipment, spares forwarding expenses, stores forwarding expenses, crew sundry expenses, surveys and certificates fees, satellite communications/radio & navigation aids, radio & nav.aids r&m

Ο οικονομικός έλεγχος ξεκινάει πριν ακόμη συμβούν τα έξοδα θέτοντας περιορισμούς στα ετήσια επιτρεπτά ποσά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Το management αναγκάζεται σε περιορισμούς ώστε να εκπληρώσει τους στόχους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και προλαμβάνοντας τους κινδύνους, μαζί και τα πιθανά έξοδα. Οι περιορισμοί στο budget είναι συχνά σημείο διένεξης των δύο μερών. Ο owner δεν μπορεί να δεχτεί τα αυξημένα κόστη που προκύπτουν ζητώντας μείωση των δαπανών και εξεύρεση λύσεων, προμηθευτών που θα δώσουν καλύτερο αποτέλεσμα. Από την άλλη πλευρά το management έχει να αντισταθμίσει την ποιότητα και εφαρμογή των κανονισμών με τα έξοδα που αυτό συνεπάγεται στη πιο χαμηλό κόστος που είναι δυνατόν να εξασφαλίσει. Η αγορά όμως δεν είναι πάντα τόσο εύκολη ιδιαίτερα όταν η εμπειρία έχει αποδείξει ότι ο χρόνος που δαπανάται για προσπάθεια μείωσης του

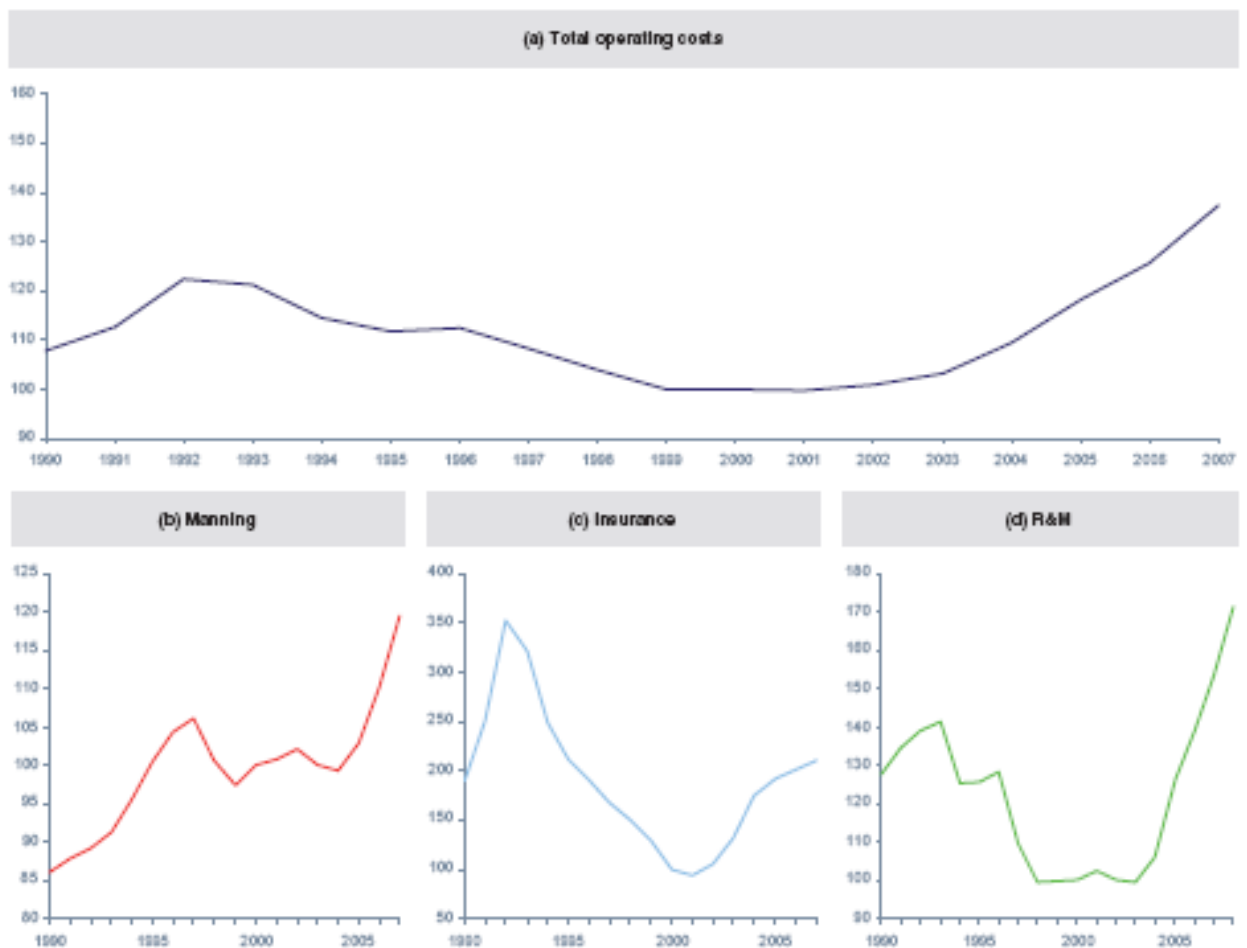
³¹ Βλ. Clause 9 of SHIPMAN '98: "Budgets and Management of Funds"

κόστους, είναι δυνατόν να κοστίζει τελικά πολύ περισσότερο στην εταιρεία. Ο παράγοντας χρόνος και η ταχύτητα ενεργειών και αποφάσεων δεν πρέπει ποτέ να υποτιμώνται όταν έχουμε να κάνουμε με τη ναυτιλία. Το ρίσκο υπάρχει σχεδόν σε κάθε κίνηση δεδομένου ότι η γρήγορη απόφαση πάντα εμπεριέχει κίνδυνο. Φυσικά η μεγαλύτερη δυσκολία που έχουν ν' αντιμετωπίσουν οι managers είναι η άρνηση από μέρους του owners να δεχτεί τα υψηλά κόστη που καθιερώνει η αγορά ανά περιόδους (tariffs) λόγω αυξημένου κόστους παραγωγής. Ο manager έχει να ανταπεξέλθει σε πιέσεις του owner και παράλληλα να διατηρήσει υψηλά επίπεδα απόδοσης ώστε να έχει τις συμφωνημένες απολαβές και bonus. Αν και γενικότερα γίνεται αναφορά στις συνέπειες που υφίσταται ο owner αναθέτοντας την αντιπροσωπευσή του σε τρίτους, ο manager μπορεί να βρεθεί σε πολύ δύσκολη θέση προκειμένου να ικανοποιήσει απαιτήσεις του owner σε πλαίσια που δεν είναι πάντα εφικτά. Το αποτέλεσμα είναι να περνά από αυστηρό έλεγχο και κριτική το management προβαίνοντας σε παρατυπίες διαχείρισης, που όμως ενδέχεται να είναι συνέπεια της λανθασμένης απαίτησης του owner. Η εταιρεία θα αποκτήσει κακές εγγραφές σε πιθανό έλεγχο με αποτέλεσμα να φανεί ότι υπό τη διαχείρισή της το πλοίο έγινε detained από τις αρχές του λιμανιού π.χ λόγω ελλιπούς συντήρησης σωστικών μέσων, ελλείψεις σε ναυτικούς χάρτες και βιβλία βοηθήματα ναυσιπλοΐας για το ταξίδι κ.α. Ο owners είναι αυτός που δεν έκρινε απαραίτητα τα έξοδα για κάλυψη των παραπάνω αναγκών παρά τις συστάσεις του management ή θεώρησε ότι σε κάποιο άλλο λιμάνι θα δοθεί καλύτερη προσφορά στο κόστος συντήρησης, αγοράς χαρτών και ναυτικών βιβλίων. Μια τέτοια συμπεριφορά δε θα έπρεπε να θεωρείται απίθανη αλλά μάλλον αρκετά συχνό φαινόμενο στη ναυτιλία. Πριν την εφαρμογή του ISM ήταν η πλειοψηφία των περιπτώσεων αυτό που στο σημερινό κανονιστικό περιβάλλον της ναυτιλίας είναι εξαίρεση ή ακραίο. Στην ανάλυσή μας όμως δεν μπορούμε παρά να εξετάζουμε συμπεριφορές ενός σώφρονα πλοιοκτήτη και την ανταπόκριση του management σε αυτές. Σκοπός είναι να κρίνουμε το management κι αν οι ενέργειές του είναι προς όφελος του owner ως εντολέα. Θα ήταν πολύ ενδιαφέρουσα μια αντίστροφη ανάλυση, κατά πόσο ο owner βοηθάει το management να ενεργήσει σωστά. Δεδομένου ότι η συμμετοχή του management στο κεφάλαιο είναι κίνητρο που χρησιμοποιείται σε μεγάλο ποσοστό στη ναυτιλία, δεν πρέπει ν' αποκλείουμε το γεγονός το management να εξυπηρετεί με μεγαλύτερο ζήλο τα συμφέροντα του κεφαλαίου, ειδικά όταν κατέχει μεγάλο μερίδιο σε αυτό. Στη ναυτιλία μετοχές σε πλοία δίνονται όχι μόνο στον Managing director αλλά και στους διευθυντές των τμημάτων διαχείρισης operations managers, technical/fleet managers, legal department...κ.α και σε άλλα μικρότερα στελέχη που έχουν χρόνια υπηρεσίας στην εταιρεία.

Η παρούσα οικονομική κρίση του 2009 βρήκε τους owners να προβαίνουν σε περικοπές εξόδων και συντηρητικά budgets καθώς το 'φάντασμα' του παροπλισμού (lay-up) έκανε πάλι την εμφάνισή του. Η σημερινή κατάσταση είναι από τις λίγες που παρουσιάζονται στην αγορά έτσι όπως έχει διαμορφωθεί την τελευταία δεκαετία τουλάχιστον. Μια πληθώρα συγκυριών έχει ωθήσει owners και managers σε σκεπτικισμό για το μέλλον των κινήσεών τους. Ο φόβος είναι το πιθανότερο ότι θα οδηγήσει σε λάθη διαχείρισης. Την τελευταία δεκαετία παρατηρήθηκε μια συνεχής αύξηση του κόστους λειτουργίας των πλοίων. Με την περιορισμένη προσφορά αξιωματικών για στελέχωση του πλοίου,

δημιουργήθηκαν φόβοι έλλειψης κατάλληλων πληρωμάτων με αποτέλεσμα την αύξηση των μισθολογίων. Η αλήθεια είναι ότι η τρομερή ευημερία που βίωσε η ναυτιλία από το 2000 και μετά, με απίστευτο pick τις χρονιές 2006-2007 έως και το πρώτο μισό του 2008, δημιούργησε ελευθερία κινήσεων και μεγαλύτερες δαπάνες ώστε να μην παρεμποδιστεί από τίποτα η εμπορική λειτουργία του πλοίου. Τα κόστη μοιάζουν μικρά όταν έχουν να συγκριθούν με υπέρογκους ναύλους και οι αποφάσεις λαμβάνονται πιο γρήγορα και εύκολα.

Σε ανάλυση των Drewry Shipping Consultants που δημοσιεύθηκε στο BIMCO Bulletin Volume 104/August 2009 παρουσιάζεται η πορεία του συνολικού κόστους λειτουργίας από το 1990 μέχρι το 2008 : Πληρώματα (manning), Ασφάλειες (Insurance), Επισκευές και Συντήρηση (Repairs & Maintenance), Εφόδια (Stores & Supplies), Management.



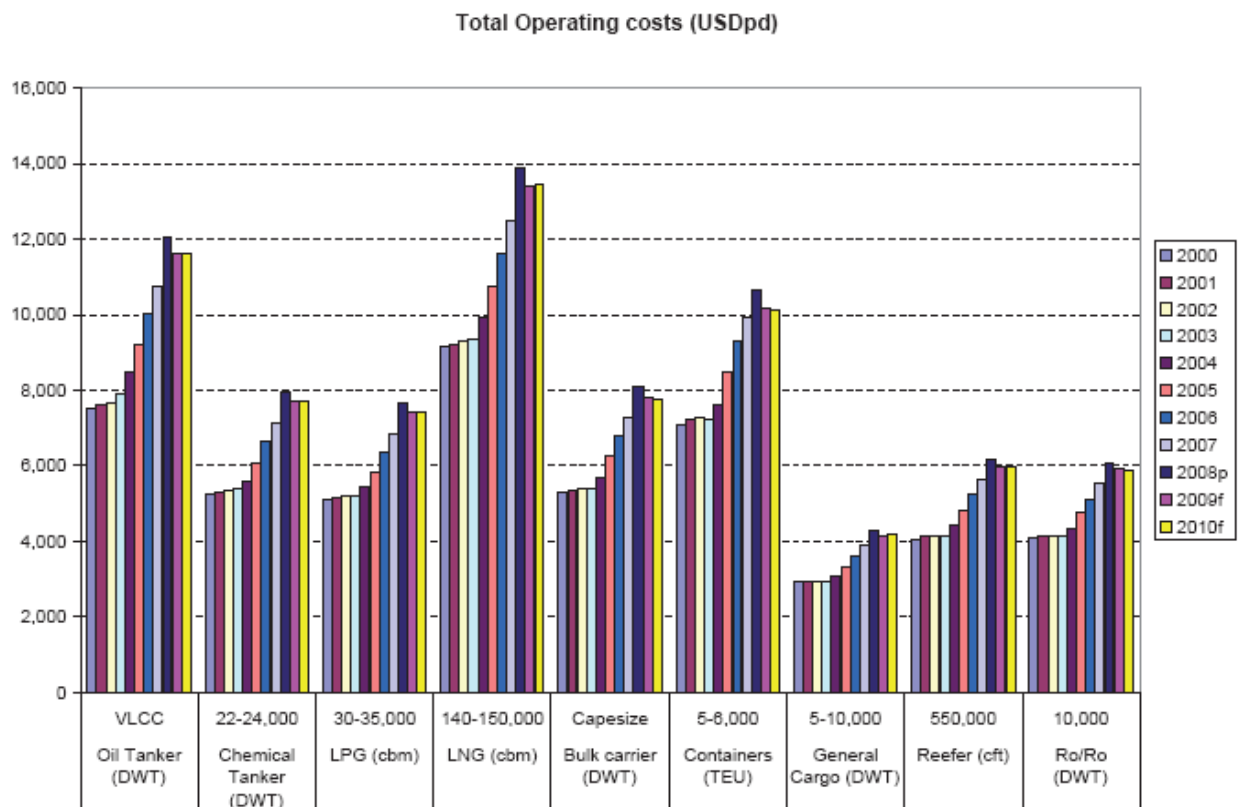
Sources: D.M. Jupp Consulting, Drewry

Σχήμα 9. Πηγή: BIMCO Bulletin Volume 4 August 2009, page 106

Από το παραπάνω σχήμα φαίνεται ότι το συνολικό λειτουργικό κόστος ακολουθεί ανοδική πορεία μετά το 2000-2001 με κατακόρυφη αύξηση τα έτη 2004-2007. Δεν είναι

τυχαίο που τα λειτουργικά κόστη ακολούθησαν την πορεία της ναυλαγοράς καθώς έχει να κάνει με την τάση για διαθέσιμο κεφάλαιο προς πλήρωση στόχων, καλύτερη εξυπηρέτηση και αύξηση/διατήρηση του στόλου για επιπλέον εισόδημα.

Το ίδιο απεικονίζεται και στο Σχήμα 10 με αριθμητική απόδοση ανά τύπο πλοίου ανά έτος, με πρόβλεψη για το 2009-2010.



Σχήμα 10. Πηγή: BIMCO Bulletin Volume 4 August 2009, page 107

Αναλυτικότερα, το κόστος των πληρωμάτων ανέβηκε κατακόρυφα λόγω του φόβου της αγοράς για έλλειψη ικανών και διαθέσιμων πληρωμάτων. Παράλληλα όμως αυξήθηκαν και οι μισθολογικές απαιτήσεις των πληρωμάτων εξαιτίας της πτώσης του δολλαρίου αλλά και των απαιτήσεων στη ζωή τους στη στεριά.

Το κόστος των ασφαλειών φαίνεται να έχει μειωθεί σε σχέση με παλαιότερα αλλά από το 2001 ξεκινάει αυξητική πορεία με τάσεις για σταθεροποίηση. Οι αξίες των πλοίων έχουν

μειωθεί λόγω της οικονομικής κρίσης και φαίνεται ότι οι αξίες που δηλώνονται από τους owners κυμαίνονται σε χαμηλότερα νούμερα ώστε να κρατηθούν χαμηλά τα ασφάλιστρα. Οι ασφαλιστικοί οργανισμοί Hull & Machinery από την άλλη πλευρά επιθυμούν επίσης χαμηλότερες αξίες δεδομένου ότι η πιστοληπτική δυνατότητα των οργανισμών αυτών έχει περιοριστεί λόγω της κρίσης στην οικονομία. Η ασφάλιση είναι δυνατό σημείο περιορισμού του ρίσκου των επενδυτών οι οποίοι ελέγχουν το βαθμό security που το κεφάλαιό τους. Στον τομέα των δαπανών της ασφάλισης το σημαντικότερο μερίδιο στην αυξητική τάση έχουν τα P&I clubs. Οι απαιτήσεις(claims) προς και από τρίτους μεγάλων ποσών έχουν μειωθεί σε σχέση με το παρελθόν και το αποθεματικό των clubs φαίνεται να βρίσκεται σε πολύ καλά επίπεδα (της τάξεως των USD 7 δις). Ωστόσο τα clubs έχουν ν' αντιμετωπίσουν απώλειες από το επενδυμένο κεφάλαιο με την κατάρρευση της αγοράς στα τέλη του 2008. Γι' αυτό το λόγω παρουσιάζονται αυξήσεις στα ασφάλιστρα κάλυψης στις ανανεώσεις του τελευταίου χρόνου.

Τα κόστη επισκευής και συντήρησης έχουν τεράστια αύξηση και έχει να κάνει με την πορεία της ναυλαγοράς. Στην πρόσφατη πρόσφορη περίοδο 2005-2008 η τεράστια ζήτηση στα επισκευαστικά κέντρα και η κερδοφορία της αγοράς έδωσε το προνόμιο στους επισκευαστικούς σταθμούς να εκτοξεύσουν τις τιμές στα επίπεδα που ήθελαν, ανεξέλεγκτα. Οι owners ζητούσαν τα πλοία τους να είναι συνεχώς διαθέσιμα στην αγορά που απέδιδε μεγάλους ναύλους και σε καλή κατάσταση. Η μείωση του επισκευαστικού χρόνου ήταν καίρια αλλά και η θεώρηση του κόστους R&M δεν γινόταν υπό πολύ αυστήρα κριτήρια καθώς υπήρχε το περιθώριο άμεσης απόσβεσης. Με τα τωρινά δεδομένα και τις περιπτώσεις παροπλισμού, θα περίμενε κανείς να μειωθούν κατά πολύ οι τιμές αλλά αντίθετα δεν έγινε κάτι τέτοιο. Ο χρόνος αναμονής χωρίς ναύλωση χρησιμοποιείται ως μια ευκαιρία για επισκευές και συντήρης. Η χωρητικότητα των επισκευαστικών σταθμών δεν μεγάλωσε ενώ αντίθετα ο αριθμός των πλοίων του παγκόσμιου στόλου έχει διπλασιαστεί. Τα new buildings των προηγούμενων χρόνων, σε μια κρίση της αγοράς για αύξηση του στόλου, είναι τώρα σε υπηρεσία.

Το συμπέρασμα από την ανάλυση των λειτουργικών εξόδων είναι ότι ο manager θα δεχτεί πιέσεις από τον owner ανάλογα με τις τάσεις και την κατάσταση της αγοράς είτε προς συρρίκνωση των εξόδων, είτε προς συνεχή λειτουργία του πλοίου σε μια κερδοφόρα αγορά. Ο shipmanager πρέπει να είναι διορατικός ως προς την πορεία της αγοράς ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις εκάστοτε απαιτήσεις χωρίς μεγάλες απώλειες και ζημιές. Στη συγκεκριμένη πορεία της αγοράς για το 2010, η πρόβλεψη δείχνει τα λειτουργικά κόστη να διατηρούνται στα ίδια χαμηλά επίπεδα της παρούσας κρίσιμης φάσης. Αν και η γενικότερη οικονομία ήδη παρουσιάζει ανάκαμψη, φαίνεται ότι η ναυτιλία θα συνεχίσει να υποφέρει όχι από μειωμένη ζήτηση ή έλλειψη επενδύσεων αλλά από υπερπροσφορά, αποτέλεσμα του "πυρετού" παραγγελιών new buildings τα χρυσά προηγούμενα έτη (2005-2008) τα οποία θα πέσουν στην αγορά.

X. Η Ευθύνη του Ship Manager

Χαρακτηριστικό σε όλες τις σχέσεις αντιπροσώπευσης είναι ότι ο manager δε φέρει ευθύνη για τα αποτελέσματα των ενεργειών του σε ό,τι έχει να κάνει με θέματα απόδοσης. Τις συνέπειες τις επομίζεται ο owner, οικονομικά ή εμπορικά. Τα ναυτικά συμβόλαια διαχείρισης περιέχουν ρήτρα που αναφέρεται στα όρια της ευθύνης του manager απέναντι στον owner. Η σχετική ρήτρα του SHIPMAN '98³² αναφέρει ότι ο διαχειριστής έχει ευθύνη μόνο σε περίπτωση που η απώλεια, ζημιά, καθυστέρηση ή έξοδος οποιαδήποτε φύσης έχει προκύψει από αμέλεια, αδιαφορία ή πρόθεση από πλευράς του manager, των υπαλλήλων του ή των αντιπροσώπων του και sub-contractors. Είναι σημαντικό να μπαίνει όριο ευθύνης ρητά στο contract ώστε να προστατεύεται ο manager π.χ στο SHIPMAN ως χρηματικό όριο αποζημίωσης ορίζεται δέκα φορές η ετήσια αμοιβή του management. Σύμφωνα με αναλυτές ασφαλιστικών οργανισμών³³ κάλυψης των managers, δε συστήνεται σε καμία περίπτωση να μη συμφωνηθεί μέγιστο ποσό χρηματικής αποζημίωσης του owner από τον manager. Εάν δεν υπάρχει ένα λογικό όριο ευθύνης μέσα στο συμβόλαιο, ο owner μπορεί να εγείρει πολλές απαιτήσεις στο management ώστε να εξασφαλίζει κάθε φορά τη συνεισφορά του σε απώλειες σχετικές με τη λειτουργία του πλοίου. Άλλωστε οι άνθρωποι που εμπλέκονται στη διαχείριση είναι πολλοί και στην πράξη συχνά έχει αποδειχτεί ότι είναι δύσκολο να φανεί άμεσα η φύση των ενεργειών του management, αν δηλαδή οι ζημιές οφείλονται σε αμέλεια, έγιναν από πρόθεση ή όχι.

Το θέμα περί ευθύνης του agent είναι γενικότερα πολύπλοκο ανάλογα με το δίκαιο που διέπει το ship management contract. Για παράδειγμα, συμβόλαια που υπόκεινται στο δίκαιο των Ηνωμένων Πολιτειών περί ευθύνης είναι δύσκολο να θέσουν όρια ευθύνης όπως στο SHIPMAN, καθότι τα δικαστήρια των Η.Π.Α δεν αναγνωρίζουν ότι μπορεί να τεθεί περιορισμός στην αποζημίωση σε αντίθεση με το Αγγλικό δίκαιο που δεν υποστηρίζει το απεριόριστο της ευθύνης. Η αποζημίωση εξαρτάται από τη ζημιά που υπέστη ο owner και δεν μπορεί να προσυμφωνηθεί. Από την άλλη μεριά, ο manager πρέπει να είναι προστατευμένος ως ένα σημείο αν θεωρήσουμε ότι ο owner συχνά μπορεί να τον θεωρεί υπεύθυνο για κάθε άσχημο αποτέλεσμα το οποίο συνεπάγεται απώλειες, ζημιές ή δαπάνες.

Ένα βασικό σημείο όμως, κοινά αποδεκτό σε όλα τα συμβόλαια είναι ότι ο manager εξαιρείται τις ευθύνες των πράξεων του πληρώματος του πλοίου, εκτός κι αν πρόκειται για πράξεις που οφείλονται σε οδηγίες του management. Οι συνέπειες των πράξεων του πληρώματος που έγιναν από αμέλεια, άγνοια ή δόλο καλύπτονται εξ'ολοκλήρου από τον owner.

³² Βλ. Clause 11.2 –SHIPMAN '98

³³ International Transport Intermediaries Club Ltd –issue “Ship Managers” dated 3rd August 2009

<http://www.itic-insure.com/publications>

Δεν είναι όμως μόνο η ευθύνη του manager απέναντι στον owner αλλά και προς τρίτους και κυρίως τα μέρη με τα οποία ο owner συνάπτει σχέση βάσει συμβολαίου π.χ οι ναυλωτές. Ο manager πρέπει να φροντίζει ώστε στα ναυλοσύμφωνα μεταξύ owner-charterer να περιλαμβάνεται ρήτρα³⁴ που να απαλλάσσει αυτόν, τους υπαλλήλους και τους sub-contractors από απαιτήσεις τρίτων που σχετίζονται με τη μεταφορά που διεξάγεται υπό τους όρους του ναυλοσυμφώνου. Κατ' αντιστοιχία, στο ship management contract ο manager απαλλάσσεται των ευθυνών που σχετίζονται με την απόδοσή του στις αρμοδιότητές του που περιγράφονται στο contract.

Μια πολύ πρόσφατη υπόθεση που ακόμα βρίσκεται υπό εξέλιξη (Fortis v Inviken, 2008)³⁵ στα δικαστήρια των Η.Π.Α παρουσιάζει την εμπλοκή του management σε υπόθεση μεταφοράς αγαθών. Από την υπόθεση αυτή είναι φανερό ότι οι ρήτρες που εισάγονται στα συμβόλαια δεν είναι στην πλειοψηφία τους αποτρεπτικές για να εγείρουν απαιτήσεις τρίτα μέρη και η μετάφραση από τα δικαστήρια γίνεται θεωρώντας μια σειρά καταστάσεων. Η απαίτηση από πλευράς του ασφαλιστή του φορτίου αφορά σε ζημιά του φορτίου (rust on steel coils) λόγω θαλασσινού νερού στα αμπάρια του πλοίου κατά τη μεταφορά και απευθύνεται στον owner (carrier) και στον ship manager. Σύμφωνα με τον ενάγοντα, το νερό οφείλεται σε αμέλεια του πληρώματος να παρακολουθεί τη στάθμη του νερού στη σεντίνα και στο ότι δεν ενήργησε καίρια ώστε να αποτρέψει ζημιά στο φορτίο. Ο owner ως μεταφορέας είναι άμεσα υπεύθυνος για ζημιά του φορτίου. Ο manager βασίστηκε πάνω στο management agreement ισχυριζόμενος ότι εκτέλεσε τα καθήκοντα του για τη σωστή λειτουργία του πλοίου όπως ορίζονται στο contract και το πλήρωμα προσλήφθηκε για να φέρει εις πέρας τη λειτουργία του πλοίου για λογαριασμό του owner. Είναι εμφανές από τα παραπάνω ότι ο manager στηρίζεται στα σημεία που τον απαλλάσσουν από ευθύνη όταν έχει εκτελέσει τα καθήκοντά του ανεξάρτητα από τη απόδοση της διαχείρισης και δεδομένου ότι δε φέρει ευθύνη για αμέλεια του πληρώματος. Το αξιοσημείωτο στη συγκεκριμένη υπόθεση είναι ότι ο ενάγων επικεντρώνεται στο ship management και σε ό,τι έχει να κάνει με την αμέλεια από διαχειριστικής πλευράς παρά με την ευθύνη του owner η οποία προστατεύεται από τον κανονισμό Carriage of Goods by Sea Act (COGSA). Σύμφωνα με τον COGSA ο owner θα είχε περιορισμένη ευθύνη στα USD 500 ανά ποσότητα φορτίου. Έχοντας όμως αναλάβει την προστασία του ship manager³⁶ από απαιτήσεις τρίτων, όπως συμφωνήθηκε στο management contract, αναλαμβάνει την απαίτηση που εγείρεται προς αυτόν και φαίνεται ότι δεν μπορεί να επωφεληθεί από το όριο ευθύνης για τον μεταφορέα που θεσπίζει ο COGSA.

Μέσα από την παράθεση του περιστατικού περί ευθύνης προς τρίτους είναι εμφανές ότι τα συμφέροντα owner-manager συγκλίνουν κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες αλλά ταυτόχρονα αποκλίνουν. Βρίσκονται στο ίδιο στρατόπεδο αντιμέτωποι με ναυλωτές ή παραλήπτες φορτίου αλλά την ίδια στιγμή η απαίτηση των τρίτων μεταφέρεται στη μεταξύ τους σχέση και στους όρους που τη διέπουν.

Ωστόσο, επειδή το management είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις επιθυμίες και οδηγίες του ship-owner κατά την εμπορική δραστηριότητα του πλοίου, το όνομα των

³⁴ Himalaya Clause

³⁵ Internationa Transport Intermediaries Club Ltd –issue “Ship Managers can be litigation targets in the US” by Pter D.Clark, <http://www.itic-insure.com/publications>

³⁶ Ο ship manager δεν προστατεύεται από τον COGSA αφού δεν είναι ο μεταφορέας των αγαθών

ship-managers, αλλά και τρίτων αντιπροσώπων του management, μπαίνει στα ασφαλιστήρια συμβόλαια του owner που αφορούν κάλυψη της αξίας του πλοίου (Hull & Machinery), ζημιές και αποζημιώσεις τρίτων (Protection & Indemnity), ειδική ασφάλιση του πλοίου για περιοχές που υπάρχει κίνδυνος από πολεμικές ενέργειες, εχθροπραξίες, πειρατεία κτλ. (War Risks). Τα ασφαλιστήρια του owner προσφέρουν πλήρη κάλυψη για την ευθύνη του ship-manager (και σε third parties αντιπροσώπους του manager) σχετικά με τη συγκεκριμένη ασφάλιση. Για παράδειγμα, στην υπόθεση που έγινε νωρίτερα αναφορά, ο owner που αναλαμβάνει την προστασία του ship-manager για ζημιά στο φορτίο, καλύπτεται από την ασφάλιση του P&I club (στην οποία είναι συγασφαλισμένος ο ship-manager).


ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 - ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Β'

SHIPMAN '98

Approved by
the International Ship Managers' Association (ISMA)

Approved by
the Documentary Committee of The
Japan Shipping Exchange Inc., Tokyo

Printed by BIMCO's idea

1. Date of Agreement		THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)  STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT CODE NAME: "SHIPMAN 98"	
2. Owners (name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1)		3. Managers (name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1)	
Name		Name	
Place of registered office		Place of registered office	
Law of registry		Law of registry	
4. Day and year of commencement of Agreement (Cl. 2)		5. Crew Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.1)	
6. Technical Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.2)		7. Commercial Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.3)	
8. Insurance Arrangements (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.4)		9. Accounting Services (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.5)	
10. Sale or purchase of the Vessel (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.6)		11. Provisions (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.7)	
12. Bunkering (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.8)		13. Chartering Services Period (only to be filled in if "yes" stated in Box 7) (Cl. 3.3(i))	
14. Owners' Insurance (state alternative (i), (ii) or (iii) of Cl. 6.3)		15. Annual Management Fee (state annual amount) (Cl. 8.1)	
16. Severance Costs (state maximum amount) (Cl. 8.4(ii))		17. Day and year of termination of Agreement (Cl. 17)	
18. Law and Arbitration (state alternative 19.1, 19.2 or 19.3; if 19.3 place of arbitration must be stated) (Cl. 19)		19. Notices (state postal and cable address, telex and telefax number for serving notice and communication to the Owners) (Cl. 20)	
20. Notices (state postal and cable address, telex and telefax number for serving notice and communication to the Managers) (Cl. 20)		<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">WORKING COPY</p>	

It is mutually agreed between the party stated in Box 2 and the party stated in Box 3 that this Agreement consisting of PART I and PART II as well as Annexes "A" (Details of Vessel), "B" (Details of Crew), "C" (Budget) and "D" (Associated vessels) attached hereto, shall be performed subject to the conditions contained herein. In the event of a conflict of conditions, the provisions of PART I and Annexes "A", "B", "C" and "D" shall prevail over those of PART II to the extent of such conflict but no further..

Signature(s) (Owners)	Signature(s) (Managers)
-----------------------	-------------------------

**ANNEX "A" (DETAILS OF VESSEL OR VESSELS) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

Date of Agreement:

Name of Vessel(s):

Particulars of Vessel(s):

WORKING COPY

Printed by BIMCO's idea

WORKING COPY

**ANNEX "B" (DETAILS OF CREW) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

Date of Agreement:

Details of Crew:

Numbers

Rank

Nationality

WORKING COPY

WORKING COPY

**ANNEX "C" (BUDGET) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

Date of Agreement:

Managers' Budget for the first year with effect from the Commencement Date of this Agreement:

WORKING COPY

Printed by BIMCO's idea

WORKING COPY

**ANNEX "D" (ASSOCIATED VESSELS) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

**NOTE: PARTIES SHOULD BE AWARE THAT BY COMPLETING THIS ANNEX "D"
THEY WILL BE SUBJECT TO THE PROVISIONS OF SUB-CLAUSE 18.1(i) OF THIS
AGREEMENT.**

Date of Agreement:

Details of Associated Vessels:

WORKING COPY

WORKING COPY

PART II
"SHIPMAN 98" Standard Ship Management Agreement

insured values, deductibles and franchises.	132	6. Insurance Policies	193
3.5 Accounting Services	133	The Owners shall procure, whether by instructing the Managers	194
<i>(only applicable if agreed according to <u>Box 9</u>)</i>	134	under sub-clause <u>3.4</u> or otherwise, that throughout the period of	195
The Managers shall:	135	this Agreement:	196
(i) establish an accounting system which meets the	136	6.1 at the Owners' expense, the Vessel is insured for not less	197
requirements of the Owners and provide regular accounting	137	than her sound market value or entered for her full gross tonnage,	198
services, supply regular reports and records,	138	as the case may be for:	199
(ii) maintain the records of all costs and expenditure incurred	139	(i) usual hull and machinery marine risks (including crew	200
as well as data necessary or proper for the settlement of	140	negligence) and excess liabilities;	201
accounts between the parties.	141	(ii) protection and indemnity risks (including pollution risks and	202
		Crew Insurances); and	203
		(iii) war risks (including protection and indemnity and crew risks)	204
3.6 Sale or Purchase of the Vessel	142	in accordance with the best practice of prudent owners of	205
<i>(only applicable if agreed according to <u>Box 10</u>)</i>	143	vessels of a similar type to the Vessel, with first class insurance	206
The Managers shall, in accordance with the Owners' instructions,	144	companies, underwriters or associations ("the Owners'	207
supervise the sale or purchase of the Vessel, including the	145	insurances")	208
performance of any sale or purchase agreement, but not	146	6.2 all premiums and calls on the Owners' Insurances are paid	209
negotiation of the same.	147	promptly by their due date,	210
		to the Owners' Insurances, in name of the Managers and, subject	211
3.7 Provisions <i>(only applicable if agreed according to <u>Box 11</u>)</i>	148	to underwriters' agreement, any third party designated by the	212
The Managers shall arrange for the supply of provisions.	149	Managers as a joint assured, with full cover, with the Owners	213
		obtaining cover in respect of each of the insurances specified in	214
		sub-clause <u>6.1</u> :	215
3.8 Bunkering <i>(only applicable if agreed according to <u>Box 12</u>)</i>	150	(i) on terms whereby the Managers and any such third party	216
The Managers shall arrange for the provision of bunker fuel of the	151	are liable in respect of premiums or calls arising in connection	217
quality specified by the Owners as required for the Vessel's trade	152	with the Owners' Insurances; or	218
		(ii) if reasonably obtainable, on terms such that neither the	219
4. Managers' Obligations	153	Managers nor any such third party shall be under any	220
4.1 The Managers undertake to use their best endeavours to	154	liability in respect of premiums or calls arising in connection	221
provide the agreed Management Services as agents for and on	155	with the Owners' Insurances; or	222
behalf of the Owners in accordance with sound ship management	156	(iii) on such other terms as may be agreed in writing.	223
practice and to protect and promote the interests of the Owners in	157	<i>Indicate alternative (i), (ii) or (iii) in <u>Box 14</u>. If <u>Box 14</u> is left</i>	224
all matters relating to the provision of services hereunder.	158	<i>blank then (i) applies.</i>	225
Provided, however, that the Managers in the performance of their	159	6.4 written evidence is provided, to the reasonable satisfaction	226
management responsibilities under this Agreement shall be entitled	160	of the Managers, of their compliance with their obligations under	227
to have regard to their overall responsibility in relation to all vessels	161	<u>Clause 6</u> within a reasonable time of the commencement of	228
as may from time to time be entrusted to their management and	162	the Agreement, and of each renewal date and, if specifically	229
in particular, but without prejudice to the generality of the foregoing,	163	requested, of each payment date of the Owners' Insurances.	230
the Managers shall be entitled to allocate available supplies,	164		230
manpower and services in such manner as in the prevailing	165		
circumstances the Managers in their absolute discretion consider	166		
to be fair and reasonable.	167	7. Income Collected and Expenses Paid on Behalf of Owners	231
4.2 Where the Managers are providing Technical Management	168	7.1 All moneys collected by the Managers under the terms of	232
in accordance with sub-clause <u>3.2</u> , they shall procure that the	169	this Agreement (other than moneys payable by the Owners to	233
requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied and	170	the Managers) and any interest thereon shall be held to the	234
they shall in particular be deemed to be the "Company" as defined	171	credit of the Owners in a separate bank account.	235
by the ISM Code, assuming the responsibility for the operation of	172	7.2 All expenses incurred by the Managers under the terms	236
the Vessel and taking over the duties and responsibilities imposed	173	of this Agreement on behalf of the Owners (including expenses	237
by the ISM Code when applicable.	174	as provided in <u>Clause 8</u>) may be debited against the Owners	238
		in the account referred to under sub-clause <u>7.1</u> but shall in any	239
		event remain payable by the Owners to the Managers on	240
5. Owners' Obligations	175	demand.	241
5.1 The Owners shall pay a sum due to the Managers punctually	176		
in accordance with the terms of this Agreement.	177	8. Management Fee	242
5.2 Where the Managers are providing Technical Management	178	8.1 The Owners shall pay to the Managers for their services	243
in accordance with sub-clause <u>3.2</u> , the Owners shall:	179	as Managers under this Agreement an annual management	244
(i) procure that all officers and ratings supplied by them or on	180	fee as stated in <u>Box 15</u> which shall be payable by equal	245
their behalf comply with the requirements of STCW 95;	181	monthly instalments in advance, the first instalment being	246
(ii) instruct such officers and ratings to obey all reasonable orders	182	payable on the commencement of this Agreement (see <u>Clause</u>	247
of the Managers in connection with the operation of the	183	<u>2</u> and <u>Box 4</u>) and subsequent instalments being payable every	248
Managers' safety management system.	184	month.	249
5.3 Where the Managers are not providing Technical Management	185	8.2 The management fee shall be subject to an annual review	250
in accordance with sub-clause <u>3.2</u> , the Owners shall procure that	186	on the anniversary date of the Agreement and the proposed	251
the requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied	187	fee shall be presented in the annual budget referred to in sub-	252
and that they, or such other entity as may be appointed by them	188	<u>clause 9.1</u> .	253
and identified to the Managers, shall be deemed to be the	189	8.3 The Managers shall, at no extra cost to the Owners, provide	254
"Company" as defined by the ISM Code assuming the responsibility	190	their own office accommodation, office staff, facilities and	255
for the operation of the Vessel and taking over the duties and	191	stationery. Without limiting the generality of <u>Clause 7</u> the Owners	256
responsibilities imposed by the ISM Code when applicable.	192	shall reimburse the Managers for postage and communication	257
		expenses, travelling expenses, and other out of pocket	258
		expenses properly incurred by the Managers in pursuance of	259

PART II
"SHIPMAN 98" Standard Ship Management Agreement

upon Owners' request, all documentation and records related to the Safety Management System (SMS) and/or the Crew which the Owners need in order to demonstrate compliance with the ISM Code and STCW 95 or to defend a claim against a third party.	393 394 395 396 397	running, or in an unlawful trade, or on a voyage which in the reasonable opinion of the Managers is unduly hazardous or improper, the Managers may give notice of the default to the Owners, requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Owners fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Managers, the Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	456 457 458 459 460 461 462 463 464 465
13. General Administration	398		
13.1 The Managers shall handle and settle all claims arising out of the Management Services hereunder and keep the Owners informed regarding any incident of which the Managers become aware which gives or may give rise to claims or disputes involving third parties.	399 400 401 402		
13.2 The Managers shall, as instructed by the Owners, bring or defend actions, suits or proceedings in connection with matters entrusted to the Managers according to this Agreement.	403 404 405 406		
13.3 The Managers shall also have power to obtain legal or technical or other outside expert advice in relation to the handling and settlement of claims and disputes or all other matters affecting the interests of the Owners in respect of the Vessel.	407 408 409 410		
13.4 The Owners shall arrange for the provision of any necessary guarantee bond or other security.	411 412		
13.5 Any costs reasonably incurred by the Managers in carrying out their obligations according to <u>Clause 13</u> shall be reimbursed by the Owners.	413 414 415		
14. Auditing	416		
The Managers shall at all times maintain and keep true and correct accounts and shall make the same available for inspection and auditing by the Owners at such times as may be mutually agreed. On the termination, for whatever reasons, of this Agreement, the Managers shall release to the Owners, if so requested, the originals where possible, or otherwise certified copies, of all such accounts and all documents specifically relating to the Vessel and her operation.	417 418 419 420 421 422 423 424		
15. Inspection of Vessel	425		
The Owners shall have the right at any time after giving reasonable notice to the Managers to inspect the Vessel for any reason they consider necessary.	426 427 428		
16. Compliance with Laws and Regulations	429		
The Managers will not do or permit to be done anything which might cause any breach or infringement of the laws and regulations of the Vessel's flag, or of the places where she trades.	430 431 432		
17. Duration of the Agreement	433		
This Agreement shall come into effect on the day and year stated in <u>Box 4</u> and shall continue until the date stated in <u>Box 1</u> . Thereafter it shall continue until terminated by either party giving to the other notice in writing, in which event the Agreement shall terminate upon the expiration of a period of two months from the date upon which such notice was given.	434 435 436 437 438 439		
18. Termination	440		
18.1 Owners' default	441		
(i) The Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing if any moneys payable by the Owners under this Agreement and/or the owners of any associated vessel, details of which are listed in <u>Annex "D"</u> , shall not have been received in the Managers' nominated account within ten running days of receipt by the Owners of the Managers written request or if the Vessel is repossessed by the Mortgagees.	442 443 444 445 446 447 448 449		
(ii) If the Owners:	450		
(a) fail to meet their obligations under sub-clauses <u>5.2</u> and <u>5.3</u> of this Agreement for any reason within their control, or	451 452 453		
(b) proceed with the employment of or continue to employ the Vessel in the carriage of contraband, blockade	454 455		
		18.2 Managers' Default If the Managers fail to meet their obligations under <u>Clauses 3</u> and <u>4</u> of this Agreement for any reason within the control of the Managers, the Owners may give notice to the Managers of the default, requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Managers fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Owners, the Owners shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	466 467 468 469 470 471 472 473
		18.3 Extraordinary Termination This Agreement shall be deemed to be terminated in the case of the sale of the Vessel or if the Vessel becomes a total loss or is declared as a constructive or compromised or arranged total loss or is requisitioned.	474 475 476 477 478
		18.4 For the purpose of sub-clause <u>18.3</u> hereof	479
		(i) the date upon which the Vessel is to be treated as having been sold or otherwise disposed of shall be the date on which the Owners cease to be registered as Owners of the Vessel;	480 481 482 483
		(ii) the Vessel shall not be deemed to be lost unless either she has become an actual total loss or agreement has been reached with her underwriters in respect of her constructive, compromised or arranged total loss or if such agreement with her underwriters is not reached it is adjudged by a competent tribunal that a constructive loss of the Vessel has occurred.	484 485 486 487 488 489 490
		18.5 This Agreement shall terminate forthwith in the event of an order being made or resolution passed for the winding up, dissolution, liquidation or bankruptcy of either party (otherwise than for the purpose of reconstruction or amalgamation) or if a receiver is appointed, or if it suspends payment, ceases to carry on business or makes any special arrangement or composition with its creditors.	491 492 493 494 495 496 497
		18.6 The termination of this Agreement shall be without prejudice to all rights accrued due between the parties prior to the date of termination.	498 499 500
		19. Law and Arbitration	501
		19.1 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with English law and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration in London in accordance with the Arbitration Act 1996 or any statutory modification or re-enactment thereof save to the extent necessary to give effect to the provisions of this clause.	502 503 504 505 506 507 508
		The arbitration shall be conducted in accordance with the London Maritime Arbitrators Association (LMAA) Terms current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	509 510 511 512
		The reference shall be to three arbitrators. A party wishing to refer a dispute to arbitration shall appoint its arbitrator and send notice of such appointment in writing to the other party requiring the other party to appoint its own arbitrator within 14 calendar days of that notice and stating that it will appoint its arbitrator as sole arbitrator unless the other party appoints its own arbitrator and gives notice that it has done so within the 14 days specified. If the other party does not appoint its own arbitrator and give notice that it has done so within the 14 days specified, the party referring a dispute to arbitration may, without the requirement of any further prior	513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523

PART II
"SHIPMAN 98" Standard Ship Management Agreement

notice to the other party, appoint its arbitrator as sole arbitrator and shall advise the other party accordingly. The award of a sole arbitrator shall be binding on both parties as if he had been appointed by agreement.	524	exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the Shortened Arbitration Procedure of the Society of Maritime Arbitrators, Inc. current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	549
Nothing herein shall prevent the parties agreeing in writing to vary these provisions to provide for the appointment of a sole arbitrator.	525		550
In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the LMAA Small Claims Procedure current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	526		551
19.2 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with Title 9 of the United States Code and the Maritime Law of the United States and any dispute arising out of or in connection with this agreement shall be referred to three persons in New York, one to be appointed by each of the parties hereto, and the third by the two so chosen; their decision or that of any two of them shall be final, and for the purposes of enforcing any award, judgement may be entered on an award by any court of competent jurisdiction. The proceedings shall be conducted in accordance with the rules of the Society of Maritime Arbitrators, Inc.	527		552
	528	19.3 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of the place mutually agreed by the parties and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration at a mutually agreed place, subject to the procedures applicable there.	553
	529		554
	530		555
	531	19.4 If <u>Box 18</u> in Part I is not appropriately filled in, sub-clause <u>19.1</u> of this Clause shall apply.	556
	532		557
	533		558
	534		559
	535		560
	536		561
	537		562
	538	<i>Note: 19.1, 19.2 and 19.3 are alternatives; indicate alternative agreed in Box 18.</i>	563
	539		564
	540	20. Notices	564
	541	20.1 Any notice to be given by either party to the other party shall be in writing and may be sent by fax, telex, registered or recorded mail or by personal service.	565
	542		566
	543	20.2 The address of the Parties for service of such communication shall be as stated in <u>Boxes 19</u> and <u>20</u> , respectively.	567
	544		568
	545		569
	546		570
	547		
In cases where neither the claim nor any counterclaim	548		

WORKING COPY

WORKING COPY

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 - ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Β΄

CREWMAN A



1. Date of Agreement	THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO) STANDARD CREW MANAGEMENT AGREEMENT (COST PLUS FEE) CODE NAME:"CREWMAN A - COST PLUS FEE"
2. Owners (state name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1) _____ Name _____ Place of registered office _____ Law of registry	PART I 3. Crew Managers (state name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1) _____ Name _____ Place of registered office _____ Law of registry
4. Day and year of commencement of Agreement (Cl. 2, 2(b), 3.1 and 17)	5. Day and year of termination of Agreement (Cl. 17)
6. Accounting Services (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.2)	7. Flag of the Vessel (Cl. 3.1(ii) and 6.5)
8. Insurance arrangements (state alternative (a), (b) or (c) of Cl. 6.8(iii))	
9. Crew management fee (state monthly fee) (Cl. 7.1)	10. Lay up or extensive repairs (Cl. 7.4) _____ Number of months lay up or extensive repairs in excess of which revision of fee and re-manning to be agreed
11. Termination (state number of months fee/Crew Support Costs payable)(Cl. 18.6)	12. Law and Arbitration (state 19.1, 19.2 or 19.3 of Cl. 19, as agreed; if 19.3 agreed place of arbitration must be stated)(Cl. 19)
13. Notices (state postal and cable address, telex and fax number for service of notice and communication to the Owners) (Cl. 20)	14. Notices (state postal and cable address, telex and fax number for service of notice and communication to the Crew Managers) (Cl. 20)

Draft Copy

Draft Copy

It is mutually agreed between the party mentioned in Box 2 (hereinafter called "the Owners") and the party mentioned in Box 3 (hereinafter called "the Crew Managers") that this Agreement consisting of PART I and PART II as well as ANNEX "A", ANNEX "B" and ANNEX "C" attached hereto, shall be performed subject to the conditions contained herein. In the event of a conflict of conditions, the provisions of PART I shall prevail over those of PART II and ANNEX "A", ANNEX "B" and ANNEX "C" to the extent of such conflict but no further.

Signature(s) (Owners)	Signature(s) (Crew Managers)
-----------------------	------------------------------

PART II
"CREWMAN A - COST PLUS FEE" Standard Crew Management Agreement

1. Definitions

In this Agreement, save where the context otherwise requires, the following words and expressions shall have the meanings hereby assigned to them.

"**Owners**" means the party identified in Box 2.

"**Crew Managers**" means the party identified in Box 3.

"**Vessel**" means the vessel or vessels, details of which are set out in Annex "A" attached hereto.

"**Crew**" means the Master, officers and ratings of the numbers, rank and nationality specified in Annex "B" attached hereto.

"**Connected Person**" means any person connected with the provision and the performance of the Crew Management Services.

"**Crew Management Services**" means the services agreed to be carried out by the Crew Managers in accordance with sub-clause 3.1 and, where indicated affirmatively in Box 6, sub-clause 3.2.

"**Severance Costs**" means the costs which the Crew Managers are legally obliged to pay to the Crew as a result of the early termination of a fixed term employment contract for service on the Vessel.

"**Crew Support Costs**" means all expenses of a general nature which are not particularly referable to any individual vessel for the time being managed by the Crew Managers and which are incurred by the Crew Managers for the purpose of providing an efficient and economic Crew Management Service and, without prejudice to the generality of the foregoing, shall include the cost of crew standby pay, training schemes for officers and ratings, cadet training schemes, sick pay, study pay, recruitment and interviews.

"**ISM Code**" means the International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention as adopted by the International Maritime Organization (IMO) by resolution A.741(18) or any subsequent amendment thereto.

"**Company**" means the Owner of the Vessel or any other organisation or person who has assumed the responsibility for the operation of the Vessel from the Owner and who, on assuming such responsibility, has agreed to take over all duties and responsibilities imposed by the ISM Code.

"**STCW 95**" means the International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978, as amended in 1995 or any subsequent amendment thereto.

2. Appointment of Crew Managers

With effect from the day and year stated in Box 4 and continuing unless and until terminated as provided herein, the Owners hereby appoint the Crew Managers and the Crew Managers hereby agree to act as the crew managers of the Vessel.

3. Basis of Agreement

Subject to the terms and conditions herein provided, during the period of this Agreement, the Crew Managers shall carry out Crew Management Services in respect of the Vessel as agents for and on behalf of the Owners. The Crew Managers shall have authority to take such actions as they may from time to time in their absolute discretion consider to be necessary to enable them to perform this Agreement in accordance with sound crew management practice.

3.1 Crew Management

The Crew Managers shall provide suitably qualified Crew for the Vessel as required by the Owners in accordance with the STCW 95 requirements, provision of which includes but is not limited to the following functions:

(i) selecting and engaging the Vessel's Crew, including payroll arrangements, pension administration, Crew's tax, social security contributions and other dues payable in the seafarer's country of domicile;

(ii) ensuring that the applicable requirements of the law of the flag of the Vessel stated in Box 7 are satisfied in respect of manning levels, rank, qualification and certification of the Crew and employment regulations including disciplinary and other

requirements;

(iii) ensuring that all members of the Crew have passed a medical examination with a qualified doctor certifying that they are fit for the duties for which they are engaged and are in possession of valid medical certificates issued in accordance with appropriate flag State requirements. In the absence of applicable flag State requirements the medical certificate shall be dated not more than three months prior to the respective Crew members leaving their country of domicile and maintained for the duration of their service on board the Vessel;

(iv) ensuring that the Crew shall have a command of the English language of a sufficient standard to enable them to perform their duties safely;

(v) instructing the Crew to obey all reasonable orders of the Owners and/or the Company, including, but not limited to orders in connection with safety and navigation, avoidance of pollution and protection of the environment;

(vi) ensuring that no Connected Person shall proceed to sea on board the Vessel without the prior consent of the Owners (such consent not to be unreasonably withheld);

(vii) arranging transportation of the Crew, including repatriation;

(viii) training the Crew and supervising their efficiency;

(ix) conducting union negotiations; and

(x) operating the Owners' drug and alcohol policy, unless otherwise agreed.

3.2 Accounting Services

(Only applicable if agreed according to Box 6)

The Crew Managers shall:

(i) establish an accounting system which meets the requirements of the Owners and provide regular accounting services, supply regular reports and records; and

(ii) maintain the records of all costs and expenditure incurred as well as data necessary or proper for the settlement of accounts between the parties.

4. Crew Insurance Arrangements

Subject to the terms and conditions herein provided, the Owners shall, unless otherwise agreed:

4.1 insure the Crew and any Connected Persons proceeding to sea on board for crew risks, which shall include but not be limited to death, sickness, repatriation, injury, shipwreck unemployment indemnity and loss of personal effects, with a first class insurance company, underwriter or protection and indemnity association ("the Crew Insurances");

4.2 ensure that all premiums or calls in respect of the Crew Insurances are paid promptly by their due date;

4.3 ensure that Crew Insurances shall name the Crew Managers as co-assured (unless advised by the Crew Managers to the contrary); and

4.4 provide evidence that they have complied with their obligations under sub-clauses 4.1, 4.2 and 4.3 within a reasonable time following the commencement of this Agreement and after each renewal date or payment date of the Crew Insurances, to the reasonable satisfaction of the Crew Managers.

5. Crew Managers' Obligations

The Crew Managers undertake to use their best endeavours to provide the agreed Crew Management Services specified in this Agreement to the Owners in accordance with sound crew management practice, and to protect and promote the interests of the Owners in all matters relating to the provision of services hereunder.

Provided, however, that the Crew Managers in the performance of their management responsibilities under this Agreement shall be entitled to have regard to their overall responsibility in relation to all vessels as may from time to time be entrusted to their management and in particular, but without prejudice to the generality of the foregoing, the Crew Managers shall be entitled to allocate available manpower in such manner as in the prevailing circumstances the Crew Managers in their absolute discretion consider to be fair and reasonable.

PART II
"CREWMAN A - COST PLUS FEE" Standard Crew Management Agreement

6. Owners' Obligations	139	7.1 The Owners shall pay the Crew Managers for their services as crew managers under this Agreement a monthly fee in the amount stated in Box 9 which shall be payable in advance, the first monthly fee being payable on the commencement of this Agreement.	209 210 211 212 213
The Owners shall:	140	7.2 (i) The fee shall be renegotiated annually. Not less than three (3) months before the anniversary date of the commencement of this Agreement specified in Box 4, the Crew Managers shall submit to the Owners a proposed fee figure to be applicable for the forthcoming year.	214 215 216 217 218
6.1 pay all sums due to the Crew Managers punctually in accordance with the terms of this Agreement;	141	(ii) The Owners shall indicate to the Crew Managers their acceptance or rejection of the proposed revised fee within one month of presentation, failing which the Crew Managers shall be entitled to assume that the Owners have accepted the said fee.	219 220 221 222
6.2 procure that the requirements of the law of the Vessel's flag State are satisfied and that they, or such other entity as may be appointed by them, are identified to the Crew Managers as the Company;	142 143 144 145 146	7.3 The Crew Managers shall, at no extra costs to the Owners, provide their own office accommodation, office staff, facilities and stationery. The Owners shall reimburse the Crew Managers for postage and communication expenses, travelling expenses, and other out of pocket expenses properly incurred by the Crew Managers in the pursuance of the Crew Management Services.	223 224 225 226 227 228
6.3 inform the Crew Managers prior to ordering the Vessel to any area excluded by war risks underwriters by virtue of the current London market war risks trading warranties and pay whatever additional costs may properly be incurred by the Crew Managers as a consequence of such orders including, if necessary, the costs of replacing the Crew. Any delays resulting from the negotiation with or replacement of the Crew as a result of the Vessel being ordered to a war zone shall be for the Owners' account;	147 148 149 150 151 152	7.4 In the event of lay up or extensive repairs to the Vessel that last for more than the number of months stated in Box 10, the parties shall mutually agree the extent of down-manning required, together with the revision of the fee and re-manning arrangements for the period exceeding the number of months stated in Box 10 until one month before the Vessel is again put into service. Consequential costs of reduction and reinstatement of the Crew shall be for the Owners' account. In the event that the parties cannot agree, the Agreement shall be terminated in accordance with Clause 17.	229 230 231 232 233 234 235 236 237 238
6.4 agree with the Crew Managers prior to any change of flag of the Vessel and pay whatever additional costs may properly be incurred by the Crew Managers as a consequence of such change;	153 154 155 156 157		
6.5 provide, at no cost to the Crew Managers, in accordance with the requirements of the law of the flag of the Vessel stated in Box 7, or higher standard, as mutually agreed, adequate Crew accommodation and living standards;	158 159 160 161		
6.6 unless otherwise agreed, arrange for the supply of provisions, at their own expense;	162 163		
6.7 where the Crew Managers provide provisions, reimburse the Crew Managers for any food consumed on board other than by the Crew or any Connected Person and compensate the Crew Managers or provide replacement for any losses of foodstuffs caused exclusively by the breakdown of the refrigeration plant and machinery; and	164 165 166 167 168 169		
6.8 procure that throughout the period of this Agreement	170	8. Budgets and Management of Funds	239
(i) at the Owners' expense, the Vessel is insured for not less than her sound market value or entered for her full gross tonnage, as the case may be, for:	171 172 173	8.1 The Crew Managers shall present to the Owners annually a budget for the following twelve months in such form as the Owners require. The budget for the first year hereof is set out in Annex "C" hereto. Subsequent annual budgets shall be prepared by the Crew Managers and submitted to the Owners not less than three months before the anniversary date of the commencement of this Agreement (see Clause 2 and Box 4).	240 241 242 243 244 245 246
(a) usual hull and machinery marine risks (including crew negligence) and excess liabilities;	174 175	8.2 The Owners shall indicate to the Crew Managers their acceptance and approval of the annual budget within one month of presentation and in the absence of any such indication the Crew Managers shall be entitled to assume that the Owners have accepted the proposed budget.	247 248 249 250 251
(b) protection and indemnity risks, including pollution risks, diversion expenses and also including crew risks in accordance with sub-clause 4.1, unless separately insured by the Crew Managers; and	176 177 178 179	8.3 Following the agreement of the budget, the Crew Managers shall prepare and present to the Owners their estimate of the Crew Costs and the Crew Managers shall each month update this estimate. Based thereon, the Crew Managers shall each month request the Owners in writing for the funds required to crew the Vessel for the ensuing month. Such funds shall be received by the Crew Managers within ten running days after the receipt by the Owners of the Crew Managers' written request and shall be held to the credit of the Owners in a separate bank account.	252 253 254 255 256 257 258 259 260 261
(c) war risks (including protection and indemnity and crew risks);	180 181	8.4 The Crew Managers shall produce a monthly comparison between budgeted and actual income and expenditure of the Vessel in such form as required by the Owners.	262 263 264
in accordance with the best practice of prudent owners of vessels of a similar type to the Vessel, with first class insurance companies, underwriters or associations ('the Owners' Insurances');	182 183 184 185	8.5 Unless otherwise agreed, all discounts and commissions obtained by the Crew Managers in the course of the Crew Management of the Vessel shall be credited to the Owners.	265 266 267
(ii) all premiums and calls on the Owners' Insurances are paid promptly by their due date;	186 187	8.6 Notwithstanding anything contained herein, the Crew Managers shall in no circumstances be required to use or commit their own funds to finance the provision of the Crew Management Services.	268 269 270 271
(iii) the Owners' Insurances name the Crew Managers and, subject to underwriters' agreement, any third party designated by the Crew Managers as a joint assured, with full cover, with the Owners obtaining cover in respect of each of the insurances specified in sub-clause 6.8(i) above:	188 189 190 191 192		
(a) on terms whereby the Crew Managers and any such third party are liable in respect of premiums or calls arising in connection with the Owners' Insurances; or	193 194 195	9. Trading Restrictions	272
(b) if reasonably obtainable, on terms such that neither the Crew Managers nor any such third party shall be under any liability in respect of premiums or calls arising in connection with the Owners' Insurances; or	196 197 198 199	The Owners and the Crew Managers will, prior to the commencement of this Agreement, agree on any trading restrictions to the Vessel that may result from the terms and conditions of the Crew's employment.	273 274 275 276
(c) on such terms as may be agreed in writing.	200		
Note: indicate alternative (a), (b) or (c) of sub-clause 6.8(iii) in Box 8. If Box 8 is left blank then (a) applies.	201 202	10. Replacement	277
(iv) written evidence is provided, to the reasonable satisfaction of the Crew Managers, of their compliance with their obligations under this Clause within a reasonable time of the commencement of the Agreement, and of each renewal date and, if specifically requested, of each payment date of the Owners' Insurances.	203 204 205 206 207		
7. Crew Management Fee	208		

PART II
"CREWMAN A - COST PLUS FEE" Standard Crew Management Agreement

The Owners shall have the right to require the replacement, at their own expense, at the next reasonable opportunity, of any member of the Crew found on reasonable grounds to be unsuitable for service. If the Crew Managers have failed to fulfil their obligations in providing suitably qualified Crew within the meaning of sub-clause 3.1, then such replacement shall be at the Crew Managers' expense.	278 279 280 281 282 283 284	Managers are entitled hereunder shall also be available and shall extend to protect every such employee or agent of the Crew Managers acting as aforesaid and for the purpose of all the foregoing provisions of this Clause the Crew Managers are or shall be deemed to be acting as agent or trustee on behalf of and for the benefit of all persons who are or might be his servants or agents from time to time (including sub-contractors as aforesaid) and all such persons shall to this extent be or be deemed to be parties to this Agreement.	348 349 350 351 352 353 354 355 356
11. Crew Managers' Right to Sub-contract	285		
The Crew Managers shall not have the right to sub-contract any of their obligations hereunder without the prior written consent of the Owners, which shall not be unreasonably withheld. In the event of such a sub-contract, the Crew Managers shall remain fully liable for the due performance of their obligations under this Agreement.	286 287 288 289 290 291		
12. Responsibilities	292		
12.1 Force Majeure. Neither the Owners nor the Crew Managers shall be under any liability for any failure to perform any of their obligations hereunder by reason of any cause whatsoever of any nature or kind beyond their reasonable control.	293 294 295 296		
12.2 Crew Managers' liability to Owners. Without prejudice to sub-clause 12.1 the Crew Managers shall be under no liability whatsoever to the Owners for any loss, damage, delay or expense of whatsoever nature, whether direct or indirect (including but not limited to loss of profit arising out of or in connection with detention of or delay to the Vessel) and howsoever arising in the course of performance of the Crew Management Services UNLESS same is proved to have resulted solely from the negligence, gross negligence or wilful default of the Crew Managers or any of their employees or agents, or sub-contractors employed by them in connection with the Vessel, in which case (save where loss, damage, delay or expense has resulted from the Crew Managers' personal act or omission committed with the intent to cause same or recklessly and with knowledge that such loss, damage, delay or expense would probably result) the Crew Managers' liability for each incident or series of incidents giving rise to a claim or claims shall never exceed a total of ten (10) times the equivalent annual fee payable hereunder.	297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314		
12.3 Acts or omissions of the Crew. Notwithstanding anything that may appear to the contrary in this Agreement, the Crew Managers shall not be liable for any act or omission of the Crew, even if such acts or omissions are negligent, grossly negligent or wilful, except only to the extent that they are shown to have resulted from a failure by the Crew Managers to discharge their obligations under Clause 5, in which case their liability shall be limited in accordance with the terms of this Clause 12.	315 316 317 318 319 320 321 322		
12.4 Indemnity. Except to the extent and solely for the amount therein set out that the Crew Managers will be responsible under sub-clause 12.2 the Owners hereby undertake to keep the Crew Managers and their employees, agents and sub-contractors indemnified and to hold them harmless against all actions, proceedings, claims, demands or liabilities whatsoever or howsoever arising which may be brought against them or incurred or suffered by them arising out of or in connection with the performance of the Agreement, and against and in respect of all costs, loss, damages and expenses (including legal costs and expenses on a full indemnity basis) which the Crew Managers may suffer or incur (either directly or indirectly) in the course of the performance of this Agreement.	323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335		
12.5 "Himalaya". It is hereby expressly agreed that no employee or agent of the Crew Managers (including every sub-contractor from time to time employed by the Crew Managers) shall in any circumstances whatsoever be under any liability whatsoever to the Owners for any loss, damage or delay of whatsoever kind arising or resulting directly or indirectly from any act, neglect or default on his part while acting in the course of or in connection with his employment and, without prejudice to the generality of the foregoing provisions in this Clause, every exemption, limitation, condition and liberty herein contained and every right, exemption from liability, defence and immunity of whatsoever nature applicable to the Crew Managers or to which the Crew	336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347		
13. Documentation	357		
For the purpose of demonstrating compliance with the requirements of STCW 95 to the Flag State Administration and other third parties, the Crew Managers shall provide the Owners with full and ready access to documentation and data relevant to the Crew. Such information shall be maintained and be readily accessible and include, without being limited to, documentation and data on crew experience, training, medical fitness and competence in assigned duties.	358 359 360 361 362 363 364 365		
14. General Administration	366		
14.1 The Crew Managers shall handle and settle all claims arising out of the Crew Management Services hereunder and keep the Owners informed regarding any incident of which the Crew Managers become aware, which gives or may give rise to claims or disputes involving third parties.	367 368 369 370 371		
14.2 The Crew Managers shall, as instructed by the Owners, bring or defend actions, suits or proceedings, in connection with matters entrusted to the Crew Managers according to this Agreement.	372 373 374 375		
14.3 The Crew Managers shall also have power to obtain legal or technical or other outside expert advice in relation to the handling and settlement of claims and disputes.	376 377 378		
14.4 The Owners shall arrange for the provision of any necessary guarantee bond or other security, in the first instance.	379 380		
14.5 Any costs incurred by the Crew Managers in carrying out their obligations according to Clause 14 shall be reimbursed by the Owners.	381 382 383		
15. Auditing	384		
The Crew Managers shall at all times maintain and keep true and correct accounts and shall make the same available for inspection and auditing by the Owners at such times as may be mutually agreed. On the termination, for whatever reasons, of this Agreement, the Crew Managers shall release to the Owners, if so requested, the originals where possible, or otherwise certified copies, of all such accounts.	385 386 387 388 389 390 391		
16. Compliance with Laws and Regulations	392		
The Crew Managers will not do, or permit to be done, anything that might cause any breach or infringement of the laws and regulations of the Vessel's flag, or of the places where she trades.	393 394 395		
17. Duration of the Agreement	396		
This Agreement shall come into effect on the day and year stated in Box 4 and shall continue until the date stated in Box 5. Thereafter, unless notice of termination is given two (2) months prior to the date stated in Box 5, the Agreement shall continue until terminated by either party giving to the other notice in writing, in which event it shall terminate upon expiration of a period of two (2) months from the date upon which such notice was given.	397 398 399 400 401 402 403		
18. Termination	404		
18.1 Owners' Default	405		
(i) The Crew Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing if any sum payable by the Owners under this Agreement shall not have been received in the Crew Managers' nominated account within ten running days of receipt by the Owners of the Crew Managers' written request in accordance with Clause 7 or if the Vessel is repossessed by the Mortgagees.	406 407 408 409 410 411 412		
(ii) If the Owners:	413		

Draft Copy

PART II
"CREWMAN A - COST PLUS FEE" Standard Crew Management Agreement

(a) fail to meet their obligations under Clause 6 of this Agreement for any reason within their control, or	414 415	Maritime Arbitrators Association (LMAA) Terms current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	485 486
(b) proceed with the employment of or continue to employ the Vessel in the carriage of contraband, blockade running, or in an unlawful trade, or on a voyage which in the reasonable opinion of the Crew Managers, is unduly hazardous or improper,	416 417 418 419 420	The reference shall be to three arbitrators. A party wishing to refer a dispute to arbitration shall appoint its arbitrator and send notice of such appointment in writing to the other party requiring the other party to appoint its own arbitrator within 14 calendar days of that notice and stating that it will appoint its arbitrator as sole arbitrator unless the other party appoints its own arbitrator and gives notice that it has done so within the 14 days specified.	487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499
the Crew Managers may give notice in writing of the default to the Owners, requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Owners fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Crew Managers, the Crew Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	421 422 423 424 425 426	If the other party does not appoint its own arbitrator and give notice that it has done so within the 14 days specified, the party referring a dispute to arbitration may, without the requirement of any further prior notice to the other party, appoint its arbitrator as sole arbitrator and shall advise the other party accordingly. The award of a sole arbitrator shall be binding on both parties as if he had been appointed by agreement.	500 501 502 503 504
18.2 Crew Managers' Default. If the Crew Managers fail to meet their obligations under Clause 6 of this Agreement for any reason within the control of the Crew Managers, the Owners may give notice in writing to the Crew Managers of the default requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Crew Managers fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Owners, the Owners shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	427 428 429 430 431 432 433 434 435 436	Nothing herein shall prevent the parties agreeing in writing to vary these provisions to provide for the appointment of a sole arbitrator.	505 506 507 508 509
18.3 Extraordinary Termination. This Agreement shall be deemed to be terminated in the case of the sale of the Vessel or if the Vessel becomes a total loss or is declared as a constructive or compromised or arranged total loss or is requisitioned or has been declared missing.	437 438 439 440	In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the LMAA Small Claims Procedure current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520
18.4 For the purpose of sub-clause 18.3 hereof:	441	19.2 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with Title 9 of the United States Code and the Maritime Law of the United States and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to three persons at New York, one to be appointed by each of the parties hereto, and the third by the two so chosen; their decision or that of any two of them shall be final, and for the purposes of enforcing any award, judgement may be entered on an award by any court of competent jurisdiction. The proceedings shall be conducted in accordance with the rules of the Society of Maritime Arbitrators, Inc.	521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532
(i) the date upon which the Vessel is to be treated as having been sold or otherwise disposed of shall be the date on which the Owners cease to be registered as Owners of the Vessel;	442 443 444	In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the Shortened Arbitration Procedure of the Society of Maritime Arbitrators, Inc., current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	533 534 535 536
(ii) the Vessel shall not be deemed to be lost unless either she has become an actual total loss or agreement has been reached with her Underwriters in respect of her constructive, compromised or arranged total loss or if such agreement with her Underwriters is not reached it is adjudged by a competent tribunal that a constructive loss of the Vessel has occurred; and	445 446 447 448 449 450	19.3 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of the place mutually agreed by the parties and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration at a mutually agreed place, subject to the procedures applicable there.	537 538 539 540 541 542 543 544
(iii) the date upon which the Vessel is to be treated as missing shall be ten (10) days after the Vessel was last reported or when the Vessel is posted as missing by Lloyd's. A missing vessel shall be deemed lost in accordance with the provisions of sub-clause 18.4(ii).	451 452 453 454 455	19.4 If Box 12 in Part 1 is not appropriately filled in, sub-clause 19.1 of this Clause shall apply.	545 546 547 548 549
18.5 This Agreement shall terminate forthwith in the event of an order being made or resolution passed for the winding up, dissolution, liquidation or bankruptcy of either party (otherwise than for the purpose of reconstruction or amalgamation) or if a receiver is appointed, or if it suspends payment, ceases to carry on business or makes any special arrangement or composition with its creditors.	456 457 458 459 460 461 462	Note: 19.1, 19.2 and 19.3 are alternatives; indicate alternative agreed in Box 12.	550 551 552 553 554 555
18.6 In the event of this Agreement being terminated by either party in accordance with sub-clauses 18.1 or 18.3, the fee and the Crew Support Costs shall continue to be payable from the date on which the Crew leave the Vessel for the number of months stated in Box 11. The Owners shall also pay an equitable proportion of such reasonable Severance Costs as the Crew Managers can prove that they have incurred. The Crew Managers shall use their best endeavours to minimise such Severance Costs which, in any event, shall not exceed a maximum sum equivalent to the Crew's basic wages for the number of months stated in Box 11.	463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473	20. Notices	556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566
18.7 The termination of this Agreement shall be without prejudice to all rights accrued due between the parties prior to the date of termination.	474 475 476	20.1 Any notices to be given by either party to the other party shall be in writing and may be sent by fax, telex, registered or recorded mail or by personal service.	567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905
19. Law and Arbitration	477	20.2 The address of the Parties for service of such communication shall be as stated in Boxes 13 and 14 respectively.	541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905
19.1 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with English law and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration in London in accordance with the Arbitration Act 1996 or any statutory modification or re-enactment thereof save to the extent necessary to give effect to the provisions of this Clause.	478 479 480 481 482 483	The arbitration shall be conducted in accordance with the London	484

ANNEX "A" (DETAILS OF VESSEL OR VESSELS) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD CREW MANAGEMENT AGREEMENT (COST PLUS FEE)
CODE NAME:"CREWMAN A - COST PLUS FEE"

Date of Agreement:

Draft Copy

Name of Vessel(s):

Particulars of Vessel(s):

Draft Copy

ANNEX "B" (CREW DETAILS) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD CREW MANAGEMENT AGREEMENT (COST PLUS FEE)
CODE NAME:"CREWMAN A - COST PLUS FEE"

Date of Agreement:

Draft Copy

Name of Vessel:

Details of Crew:

Number

Rank

Nationality

Draft Copy

ANNEX "C" (BUDGET FOR THE FIRST YEAR) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD CREW MANAGEMENT AGREEMENT (COST PLUS FEE)
CODE NAME:"CREWMAN A - COST PLUS FEE"

Date of Agreement:

Draft Copy

Name of Vessel:

Budget Details:

Draft Copy

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 - ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Β΄

CREWMAN Β



Approved by the International Ship Managers' Association (ISMA)

1. Date of Agreement	THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO) STANDARD CREW MANAGEMENT AGREEMENT (LUMP SUM) CODE NAME:"CREWMAN B - LUMP SUM"	
PART I		
2. Owners (state name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1) Name _____ Place of registered office _____ Law of registry _____	3. Crew Managers (state name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1) Name _____ Place of registered office _____ Law of registry _____	
4. Day and year of commencement of agreement (Cl. 6.6(iii) and (iv))	5. Day and year of termination of agreement (Cl. 14)	
6. Crew insurance arrangements (state "yes" or "no" as agreed) (Cl.3.2)	7. Flag of the Vessel (Cl. 3.1 (ii) and 5.5)	
8. Insurance arrangements (state alternative (a), (b) or (c) of Cl. 5.7(iii))	9. Crew management lump sum (state monthly amount) (Cl. 6.1)	
10. Vessel's regular trading area (state port or area)(Cl. 6.2(iv))	11. Crew overtime expenses (state amount covered by the lump sum) (Cl. 6.3)	
12. Initial crew transportation costs (state if for Crew Managers' account) (Cl.6.4)	13. Lay up or extensive repairs (Cl. 6.7) _____ Number of months lay up or extensive repairs in excess of which revision of the lump sum and re-manning to be agreed	
14. Termination (state number of months lump sum payable) (Cl. 15.6)	15. Law and Arbitration (state 16.1, 16.2 or 16.3 of Cl. 16 as agreed; if 16.3 agreed place of arbitration must be stated) (Cl. 16)	
16. Notices (state postal and cable address, telex and fax number for service of notice and communication to the Owners) (Cl. 17)	17. Notices (state postal and cable address, telex and fax number for service of notice and communication to the Crew Managers) (Cl. 17)	

Draft Copy

Draft Copy

Copyright, published by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), Copenhagen First issued 1994 (as revised August 1999)

It is mutually agreed between the party mentioned in Box 2 (hereinafter called "the Owners") and the party mentioned in Box 3 (hereinafter called "the Crew Managers") that this Agreement consisting of PART I and PART II as well as ANNEX "A" and ANNEX "B" attached hereto, shall be performed subject to the conditions contained herein. In the event of a conflict of conditions, the provisions of PART I shall prevail over those of PART II and ANNEX "A" and ANNEX "B" to the extent of such conflict but no further.

Signature(s) (Owners)	Signature(s) (Crew Managers)
-----------------------	------------------------------

PART II
"CREWMAN B - LUMP SUM" Standard Crew Management Agreement

1. Definitions

In this Agreement, save where the context otherwise requires, the following words and expressions shall have the meanings hereby assigned to them.

"Owners" means the party identified in Box 2.

"Crew Managers" means the party identified in Box 3.

"Vessel" means the vessel or vessels, details of which are set out in Annex "A" attached hereto.

"Crew" means the Master, officers and ratings of the numbers, rank and nationality specified in Annex "B" attached hereto.

"Connected Person" means any person connected with the provision and the performance of the Crew Management Services.

"Crew Management Services" means the services agreed to be carried out by the Crew Managers in accordance with sub-clause 3.1 and, where indicated affirmatively in Box 5, sub-clause 3.2.

"Severance Costs" means the costs which the Crew Managers are legally obliged to pay to the Crew as a result of the early termination of a fixed term employment contract for service on the Vessel.

"ISM Code" means the International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention as adopted by the International Maritime Organization (IMO) by resolution A.741(18) or any subsequent amendment thereto.

"Company" means the Owner of the Vessel or any other organisation or person who has assumed the responsibility for the operation of the Vessel from the Owner and who, on assuming such responsibility, has agreed to take over all duties and responsibilities imposed by the ISM Code.

"STCW 95" means the International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978, as amended in 1995, or any subsequent amendment thereto.

2. Appointment of Crew Managers

With effect from the day and year stated in Box 4 and continuing unless and until terminated as provided herein, the Owners hereby appoint the Crew Managers and the Crew Managers hereby agree to act as the crew managers of the Vessel.

3. Basis of Agreement

Subject to the terms and conditions herein provided, during the period of this Agreement the Crew Managers shall be the employers of the Crew and shall carry out Crew Management Services in respect of the Vessel in the following manner:

3.1 Crew Management

The Crew Managers shall provide suitably qualified Crew for the Vessel as required by the Owners in accordance with the STCW 95 requirements, provision of which includes but is not limited to the following functions:

- (i) selecting and engaging the Vessel's Crew, including payroll arrangements, pension administration, Crew's tax, social security contributions and other dues payable in the seafarer's country of domicile;
- (ii) ensuring that the applicable requirements of the law of the flag of the Vessel stated in Box 7 are satisfied in respect of manning levels, rank, qualification and certification of the Crew and employment regulations including disciplinary and other requirements;
- (iii) ensuring that all members of the Crew have passed a medical examination with a qualified doctor certifying that they are fit for the duties for which they are engaged and are in possession of valid medical certificates issued in accordance with appropriate flag State requirements. In the absence of applicable flag State requirements the medical certificate shall be dated not

- more than three months prior to the respective Crew members leaving their country of domicile and maintained for the duration of their service on board the Vessel;
- (iv) ensuring that the Crew shall have a command of the English language of a sufficient standard to enable them to perform their duties safely;
- (v) instructing the Crew to obey all reasonable orders of the Owners and/or the Company, including, but not limited to orders in connection with safety and navigation, avoidance of pollution and protection of the environment;
- (vi) ensuring that no Connected Person shall proceed to sea on board the Vessel without the prior consent of the Owners (such consent not to be unreasonably withheld);
- (vii) arranging transportation of the Crew, including repatriation;
- (viii) arranging for the supply provisions, at the Crew Managers' expense unless otherwise agreed;
- (ix) training the Crew and supervising their efficiency;
- (x) conducting union negotiations; and
- (xi) operating the Owners' drug and alcohol policy, unless otherwise agreed.

3.2 Crew Insurance Arrangements

(Only applicable if agreed according to Box 6)

Subject to the terms and conditions herein provided, the Crew Managers shall:

- (i) insure the Crew and any Connected Persons proceeding to sea on board for crew risks, which shall include but not be limited to death, sickness, repatriation, injury, shipwreck unemployment indemnity and loss of personal effects, with a first class insurance company, underwriter or protection and indemnity association (the Crew Insurances);
- (ii) ensure that all premiums or calls in respect of the Crew Insurances are paid promptly by their due date;
- (iii) ensure that Crew Insurances shall name the Owners as co-assured (unless advised by the Owners to the contrary); and
- (iv) provide evidence that they have complied with their obligations under sub-clauses 3.2(i), (ii) and (iii) within a reasonable time following the commencement of this Agreement and after each renewal date or payment date of the Crew Insurances, to the reasonable satisfaction of the Owners.

4. Crew Managers' Obligations

The Crew Managers undertake to use their best endeavours to provide the agreed Crew Management Services specified in this Agreement to the Owners in accordance with sound crew management practice, and to protect and promote the interests of the Owners in all matters relating to the provision of services hereunder.

Provided, however, that the Crew Managers in the performance of their management responsibilities under this Agreement shall be entitled to have regard to their overall responsibility in relation to all vessels as may from time to time be entrusted to their management and in particular, but without prejudice to the generality of the foregoing, the Crew Managers shall be entitled to allocate available manpower in such manner as in the prevailing circumstances the Crew Managers in their absolute discretion consider to be fair and reasonable.

5. Owners' Obligations

The Owners shall:

- 5.1** pay all sums due to the Crew Managers punctually in accordance with the terms of this Agreement;
- 5.2** procure that the requirements of the law of the Vessel's flag State are satisfied and that they, or such other entity as may be appointed by them, are identified to the Crew Managers as

PART II
"CREWMAN B - LUMP SUM" Standard Crew Management Agreement

the Company;	125	first monthly lump sum being payable on the commencement of	189
5.3 inform the Crew Managers prior to ordering the Vessel to	126	this Agreement.	190
any area excluded by war risks underwriters by virtue of the current	127	6.2 The lump sum shall include:	191
London market war risks trading warranties and pay whatever	128	(i) all payments which are due to or on behalf of the Crew in	192
additional costs may properly be incurred by the Crew Managers	129	accordance with their contracts of employment, subject to any	193
as a consequence of such orders including, if necessary, the costs	130	limitation on overtime hours in accordance with sub-clause 6.3;	194
of replacing the Crew. Any delays resulting from the negotiation	131	(ii) all costs incurred in providing insurance cover including any	195
with or replacement of the Crew as a result of the Vessel being	132	deductibles;	196
ordered to a war zone shall be for the Owners' account;	133	(iii) the cost of obtaining all documentation necessary for the	197
5.4 agree with the Crew Managers prior to any change of flag of	134	Crew's employment, including but not limited to medical and	198
the Vessel and pay whatever additional costs may properly be	135	vaccination certificates, passports, visas, seaman's books, licenses	199
incurred by the Crew Managers as a consequence of such change;	136	and crew lists;	200
5.5 provide, at no cost to the Crew Managers, in accordance	137	(iv) the cost of transportation of the Crew to and from the Vessel	201
with the requirements of the law of the flag of the Vessel stated in	138	including hotel expenses and food while travelling, other than the	202
Box 7, or higher standards as mutually agreed adequate Crew	139	initial Crew transportation costs, in accordance with sub-clause 6.4.	203
accommodation and living standards;	140	All travelling expenses are based on the Vessel trading regularly to	204
5.6 reimburse the Crew Managers, where the Crew Managers	141	the port of care shown in Box 10, should the Crew Managers have	205
provide provisions, for any food consumed on board other than	142	to pay any additional travelling expenses by reason of the Vessel	206
by the Crew or any Connected Person and compensate the Crew	143	not calling regularly at the above port or area, any excess travelling	207
Managers or provide replacement for any losses of foodstuffs	144	costs/expenses shall be charged to the Owners separately, on terms	208
caused exclusively by the breakdown of the refrigeration plant	145	to be agreed;	209
and machinery; and	146	(v) port disbursements and fees in respect of Crew matters;	210
5.7 procure that throughout the period of this Agreement:	147	(vi) the cost of crew mail and Crew's communications from the	211
(i) at the Owners' expense, the Vessel is insured for not less	148	Vessel;	212
than her sound market value or entered for her full gross tonnage,	149	(vii) the cost of food for the Crew.	213
as the case may be, for:	150	The Crew Managers and the Owners shall, respectively at the	214
(a) usual hull and machinery marine risks (including crew	151	commencement and termination of this Agreement, take over and	215
negligence) and excess liabilities;	152	pay for all unbrought provisions on board the Vessel at a price to	216
(b) protection and indemnity risks, including pollution risks, and	153	be mutually agreed;	217
diversion expenses, but excluding crew risks in accordance	154	(viii) working clothes; and	218
with sub-clause 3.2(i), if separately insured by the Crew	155	(ix) all other costs and expenses necessarily incurred by the Crew	219
Managers; and	156	Managers in providing the Crew Management Services.	220
(c) war risks (including protection and indemnity and crew	157	6.3 The amount of Crew overtime covered by the lump sum shall	221
risks);	158	be as stated in Box 11. If overtime exceeds that amount the Owners	222
in accordance with the best practice of prudent owners of	159	shall pay for the excess at the rates set out in Annex "B".	223
vessels of a similar type to the Vessel, with first class insurance	160	6.4 Unless otherwise agreed and stated in Box 12, the Owners	224
companies, underwriters or associations (the Owners'	161	shall bear the initial Crew transportation costs from the point of	225
Insurances);	162	departure from their country of domicile at the commencement	226
(ii) all premiums and calls on the Owners' Insurances are paid	163	of this Agreement.	227
promptly by their due date;	164	6.5 Any invoices submitted by the Crew Managers for	228
(iii) the Owners' Insurances name the Crew Managers and, subject	165	expenditure properly and reasonably incurred by them in the	229
to underwriters' agreement, any third party designated by the Crew	166	discharge of their duties under this Agreement and which is not	230
Managers as a joint assured, with full cover, with the Owners	167	included in the Crew Management Services but which is payable	231
obtaining cover in respect of each of the insurances specified	168	by the Owners, including but not limited to consequential costs	232
sub-clause 5.7(i) above:	169	of lay up or repairs (sub-clause 6.7), excess overtime (sub-clause	233
(a) on terms whereby the Crew Managers and any such third	170	6.3) and the initial Crew transportation costs (sub-clause 6.4)	234
party are liable in respect of premiums or calls arising in	171	shall be paid by the Owners at the time of the payment of the	235
connection with the Owners' Insurances; or	172	next lump sum due under sub-clause 6.1 or, in case of	236
(b) if reasonably obtainable, on terms such that neither the	173	termination of the Agreement, before disembarkation of the Crew.	237
Crew Managers nor any such third party shall be under any	174	6.6 (i) The lump sum shall be renegotiated annually. Not less	238
liability in respect of premiums or calls arising in connection	175	than three (3) months before the anniversary date of the	239
with the Owners' Insurances; or	176	commencement of this Agreement specified in Box 4, the Crew	240
(c) on such terms as may be agreed in writing.	177	Managers shall submit to the Owners a proposed lump sum	241
Note: indicate alternative (a), (b) or (c) of sub-clause 5.7(iii) in	178	figure to be applicable for the forthcoming year;	242
Box 8. If Box 8 is left blank then (a) applies.	179	(ii) The Owners shall indicate to the Crew Managers their	243
(iv) written evidence is provided, to the reasonable satisfaction of	180	acceptance or rejection of the proposed revised lump sum within	244
the Crew Managers, of their compliance with their obligations under	181	one month of presentation, failing which the Crew Managers	245
this Clause within a reasonable time of the commencement of the	182	shall be entitled to assume that the Owners have accepted the	246
Agreement, and of each renewal date and, if specifically requested,	183	said lump sum.	247
of each payment date of the Owners' Insurances.	184	6.7 In the event of lay up or extensive repairs to the Vessel	248
6. Crew Management Lump Sum	185	that last for more than the number of months stated in Box 13,	249
6.1 The Owners shall pay the Crew Managers for their services	186	the parties shall mutually agree the extent of down-manning	250
as crew managers under this Agreement a monthly lump sum in	187	required, together with the revision of the lump sum and re-	251
the amount stated in Box 9 which shall be payable in advance, the	188	manning arrangements for the period exceeding the number of	252
		months stated in Box 13 until one month before the Vessel is	253

PART II
"CREWMAN B - LUMP SUM" Standard Crew Management Agreement

again put into service. Consequential costs of reduction and reinstatement of the Crew shall be for the Owners' account. In the event that the parties cannot agree, the Agreement shall be terminated in accordance with Clause 14.	254 255 256 257	howsoever arising which may be brought against them or incurred or suffered by them arising out of or in connection with the performance of the Agreement, and against and in respect of all costs, loss, damages and expenses (including legal costs and expenses on a full indemnity basis) which the Crew Managers may suffer or incur (either directly or indirectly) in the course of the performance of this Agreement.	315 316 317 318 319 320 321
7. Trading Restrictions	258		
The Owners and the Crew Managers will, prior to the commencement of this Agreement, agree on any trading restrictions to the Vessel that may result from the terms and conditions of the Crew's employment.	259 260 261 262	10.5 "Himalaya". It is hereby expressly agreed that no employee or agent of the Crew Managers (including every sub-contractor from time to time employed by the Crew Managers) shall in any circumstances whatsoever be under any liability whatsoever to the Owners for any loss, damage or delay of whatsoever kind arising or resulting directly or indirectly from any act, neglect or default on his part while acting in the course of or in connection with his employment and, without prejudice to the generality of the foregoing provisions in this Clause, every exemption, limitation, condition and liberty herein contained and every right, exemption from liability, defence and immunity of whatsoever nature applicable to the Crew Managers or to which the Crew Managers are entitled hereunder shall also be available and shall extend to protect every such employee or agent of the Crew Managers acting as aforesaid and for the purpose of all the foregoing provisions of this Clause the Crew Managers are or shall be deemed to be acting as agent or trustee on behalf of and for the benefit of all persons who are or might be his servants or agents from time to time (including sub-contractors as aforesaid) and all such persons shall to this extent be or be deemed to be parties to this Agreement.	322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341
8. Replacement	263		
The Owners shall have the right to require the replacement, at their own expense, at the next reasonable opportunity, of any member of the Crew found on reasonable grounds to be unsuitable for service. If the Crew Managers have failed to fulfil their obligations in providing suitably qualified Crew within the meaning of sub-clause 3.1, then such replacement shall be at the Crew Managers' expense.	264 265 266 267 268 269 270		
9. Crew Managers' Right to Sub-contract	271		
The Crew Managers shall not have the right to sub-contract any of their obligations hereunder without the prior written consent of the Owners, which shall not be unreasonably withheld. In the event of such a sub-contract, the Crew Managers shall remain fully liable for the due performance of their obligations under this Agreement.	272 273 274 275 276 277		
10. Responsibilities	278	11. Documentation	342
10.1 Force Majeure. Neither the Owners nor the Crew Managers shall be under any liability for any failure to perform any of their obligations hereunder by reason of any cause whatsoever of any nature or kind beyond their reasonable control.	279 280 281 282	For the purpose of demonstrating compliance with the requirements of STCW 95 to the Flag State Administration and other third parties, the Crew Managers shall provide the Owners with full and ready access to documentation and data relevant to the Crew. Such information shall be maintained and be readily accessible and include, without being limited to, documentation and data on Crew experience, training, medical fitness and competence in assigned duties.	343 344 345 346 347 348 349 350
10.2 Crew Managers' liability to Owners. Without prejudice to sub-clause 10.1 the Crew Managers shall be under no liability whatsoever to the Owners for any loss, damage, delay or expense of whatsoever nature, whether direct or indirect (including but not limited to loss of profit arising out of or in connection with detention of or delay to the Vessel) and howsoever arising in the course of performance of the Crew Management Services UNLESS same is proved to have resulted solely from the negligence, gross negligence or wilful default of the Crew Managers or any of their employees or agents, or sub-contractors employed by them in connection with the Vessel, in which case (save where loss, damage, delay or expense has resulted from the Crew Managers' personal act or omission committed with the intent to cause same or recklessly and with knowledge that such loss, damage, delay or expense would probably result) the Crew Managers' liability for each incident or series of incidents giving rise to a claim or claims shall never exceed a total of six (6) times the monthly lump sum payable hereunder.	283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300	12. General Administration	351
10.3 Acts or omissions of the Crew. Notwithstanding anything that may appear to the contrary in this Agreement, the Crew Managers shall not be liable for any act or omission of the Crew, even if such acts or omissions are negligent, grossly negligent or wilful, except only to the extent that they are shown to have resulted from a failure by the Crew Managers to discharge their obligations under Clause 4, in which case their liability shall be limited in accordance with the terms of this Clause 10.	301 302 303 304 305 306 307 308	12.1 The Crew Managers shall handle and settle all claims arising out of the Crew Management Services hereunder and keep the Owners informed regarding any incident of which the Crew Managers become aware, which may be material to the operation of the Vessel. 12.2 Any costs incurred by the Crew Managers in carrying out their obligations according to Clause 12 shall be reimbursed by the Owners. 12.3 The Owners shall arrange for the provision of any necessary guarantee bond or other security, in the first instance.	352 353 354 355 356 357 358 359 360 361
10.4 Indemnity. Except to the extent and solely for the amount therein set out that the Crew Managers would be liable under sub-clause 10.2 the Owners hereby undertake to keep the Crew Managers and their employees, agents and sub-contractors indemnified and to hold them harmless against all actions, proceedings, claims, demands or liabilities whatsoever or	309 310 311 312 313 314	13. Compliance with Laws and Regulations	362
		The Crew Managers will not do, or permit to be done, anything that might cause any breach or infringement of the laws and regulations of the Vessel's flag, or of the places where she trades.	363 364 365
		14. Duration of the Agreement	366
		This Agreement shall come into effect on the day and year stated in Box 4 and shall continue until the date stated in Box 5. Thereafter, unless notice of termination is given two (2) months prior to the date stated in Box 5, the Agreement shall continue until terminated by either party giving to the other notice in writing, in which event it shall terminate upon expiration of a period of two (2) months from the date upon which such notice was given.	367 368 369 370 371 372 373
		15. Termination	374

PART II
"CREWMAN B - LUMP SUM" Standard Crew Management Agreement

15.1 Owners' Default	375	best endeavours to minimise such Severance Costs.	440
(i) The Crew Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing if any sum payable by the Owners under this Agreement shall not have been received in the Crew Managers' nominated account within ten running days of receipt by the Owners of the Crew Managers' written request in accordance with Clause 6 or if the Vessel is repossessed by the Mortgagees.	376 377 378 379 380 381 382	15.7 The termination of this Agreement shall be without prejudice to all rights accrued due between the parties prior to the date of termination.	441 442 443
(ii) If the Owners:	383		
(a) fail to meet their obligations under Clause 5 of this Agreement for any reason within their control, or	384 385		
(b) proceed with the employment of or continue to employ the Vessel in the carriage of contraband, blockade running, or in an unlawful trade, or on a voyage which in the reasonable opinion of the Crew Managers is inordinately hazardous or improper, the Crew Managers may give notice in writing of the default to the Owners, requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Owners fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Crew Managers, the Crew Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396	16. Law and Arbitration	444
15.2 Crew Managers' Default. If the Crew Managers fail to meet their obligations under Clause 4 of this Agreement for any reason within the control of the Crew Managers, the Owners may give notice in writing to the Crew Managers of the default requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Crew Managers fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Owners, the Owners shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	397 398 399 400 401 402 403 404	16.1 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with English law and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration in London in accordance with the Arbitration Act 1996 or any statutory modification or re-enactment thereof save to the extent necessary to give effect to the provisions of this Clause.	445 446 447 448 449 450
15.3 Extraordinary Termination. This Agreement shall be deemed to be terminated in the case of the sale of the Vessel or if the Vessel becomes a total loss or is declared as a constructive or compromised or arranged total loss or is requisitioned or has been declared missing.	405 406 407 408 409	The arbitration shall be conducted in accordance with the London Maritime Arbitrators Association (LMAA) Terms current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	451 452 453
15.4 For the purpose of sub-clause 15.3 hereof:	410	The reference shall be to three arbitrators. A party wishing to refer a dispute to arbitration shall appoint its arbitrator and send notice of such appointment in writing to the other party requiring the other party to appoint its own arbitrator within 14 calendar days of that notice and stating that it will appoint its arbitrator as sole arbitrator unless the other party appoints its own arbitrator and gives notice that it has done so within the 14 days specified.	454 455 456 457 458 459 460
(i) the date upon which the Vessel is to be treated as having been sold or otherwise disposed of shall be the date on which the Owners cease to be registered as Owners of the Vessel;	411 412 413	If the other party does not appoint its own arbitrator and give notice that it has done so within the 14 days specified, the party referring a dispute to arbitration may, without the requirement of any further prior notice to the other party, appoint its arbitrator as sole arbitrator and shall advise the other party accordingly. The award of a sole arbitrator shall be binding on both parties as if he had been appointed by agreement.	461 462 463 464 465 466 467
(ii) the Vessel shall not be deemed to be lost unless either she has become an actual total loss or agreement has been reached with her Underwriters in respect of her constructive, compromised or arranged total loss or if such agreement with her Underwriters is not reached it is adjudged by a competent tribunal that constructive loss of the Vessel has occurred, and	414 415 416 417 418 419	Nothing herein shall prevent the parties agreeing in writing to vary these provisions to provide for the appointment of a sole arbitrator.	468 469
(iii) the date upon which the Vessel is to be treated as missing shall be ten (10) days after the Vessel was last reported or when the Vessel is posted as missing by Lloyd's. A missing vessel shall be deemed lost in accordance with the provisions of sub-clause 15.4(ii).	420 421 422 423 424	In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the LMAA Small Claims Procedure current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	470 471 472 473 474
15.5 This Agreement shall terminate forthwith in the event of an order being made or resolution passed for the winding up, dissolution, liquidation or bankruptcy of either party (otherwise than for the purpose of reconstruction or amalgamation) or if a receiver is appointed, or if it suspends payment, ceases to carry on business or makes any special arrangement or composition with its creditors.	425 426 427 428 429 430 431	16.2 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with Title 9 of the United States Code and the Maritime Law of the United States and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to three persons at New York, one to be appointed by each of the parties hereto, and the third by the two so chosen; their decision or that of any two of them shall be final, and for the purposes of enforcing any award or judgment it may be entered on an award by any court of competent jurisdiction. The proceedings shall be conducted in accordance with the rules of the Society of Maritime Arbitrators, Inc.	475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485
15.6 In the event of this Agreement being terminated by either party in accordance with sub-clauses 15.1 or 15.3, the lump sum shall continue to be payable from the date on which the Crew leave the Vessel for the number of months stated in Box 14. The Owners shall also pay such reasonable Severance Costs as the Crew Managers can prove that they have incurred to the extent that such Severance Costs exceed the lump sum for the number of months stated in Box 14. The Crew Managers shall use their	432 433 434 435 436 437 438 439	In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the Shortened Arbitration Procedure of the Society of Maritime Arbitrators, Inc., current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	486 487 488 489 490 491
		16.3 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of the place mutually agreed by the parties and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration at a mutually agreed place, subject to the procedures applicable there.	492 493 494 495 496
		16.4 If Box 15 in Part I is not appropriately filled in, sub-clause 16.1 of this Clause shall apply.	497 498
		Note: 16.1, 16.2 and 16.3 are alternatives; indicate alternative agreed in Box 15.	499 500
		17. Notices	501
		17.1 Any notices to be given by either party to the other party	502

PART II
"CREWMAN B - LUMP SUM" Standard Crew Management Agreement

shall be in writing and may be sent by fax, telex, registered or 503
recorded mail or by personal service. 504
17.2 The address of the Parties for service of such commu- 505
nication shall be as stated in Boxes 16 and 17 respectively. 506

Draft Copy

Draft Copy

ANNEX "A" (DETAILS OF VESSEL OR VESSELS) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD CREW MANAGEMENT AGREEMENT (LUMP SUM)
CODE NAME:"CREWMAN B - LUMP SUM"

Date of Agreement:

Draft Copy

Name of Vessel(s):

Particulars of Vessel(s):

Draft Copy

ANNEX "B" (DETAILS OF CREW) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD CREW MANAGEMENT AGREEMENT (LUMP SUM)
CODE NAME:"CREWMAN B - LUMP SUM"

Date of Agreement:

Draft Copy

Name of Vessel:

Details of Crew:

Numbers

Rank

Nationality

Overtime Rates

Draft Copy

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

I. Προσέλκυση Ξένων Κεφαλαίων και ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου

Με την είσοδο των ναυτιλιακών εταιρειών στο χρηματιστήριο προς αναζήτηση κεφαλαίου η εφαρμογή συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης έγινε απαραίτητη. Οι απαιτήσεις και τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης ποικίλουν στα χρηματιστήρια ανά τον κόσμο και για να γίνουν δεκτές οι εταιρείες είναι αναγκαίο να εφαρμόσουν ό,τι το κάθε χρηματιστήριο προβλέπει για τις εγγεγραμμένες σε αυτό εταιρείες. Η υιοθέτηση αυστηρών κανόνων που διέπουν τη σχέση μετόχων, διοικητικού συμβουλίου και management είναι κριτήριο για την εισαγωγή τους – όπως και των λοιπών εισηγμένων- και σημείο αξιολόγησής τους από τους επενδυτές. Οι εταιρείες της επιβατηγού και liner ναυτιλίας εισήχθησαν νωρίτερα στα χρηματιστήρια σε σύγκριση με το πρόσφατο άνοιγμα της ποντοπόρου tramp ναυτιλίας. Κατά κύριο λόγο το αβέβαιο περιβάλλον και οι αποδόσεις ήταν παράγοντες που δυσκόλευαν την είσοδο στα χρηματιστήρια καθώς οι επενδυτές θα δίσταζαν μπροστά σε ένα τόσο μεγάλο ρίσκο. Σημαντικό όμως κομμάτι ήταν ότι δεν υπήρχε διαφάνεια των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων καθώς η ναυτιλία πάντα είχε κρυφά σημεία που όμως υποχρεώθηκε ν' αποβάλλει με τα χρόνια λόγω κανονισμών διαχείρισης (π.χ ISM) αλλά και για να βρει κεφάλαιο αναγκαίο για επενδύσεις. Με την εφαρμογή συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης και διαφάνεια στις λειτουργίες τους, στους μηχανισμούς διαχείρισης και αποφάσεων οι ναυτιλιακές εταιρείες κατάφεραν να προβάλλουν εγγυήσεις στους επίδοξους επενδυτές οι οποίοι μπορούσαν να είναι ενήμεροι και ν' αξιολογήσουν την επένδυσή τους αλλά –το βασικότερο- να ελέγξουν την πορεία της.

Τα χρηματιστήρια άνοιξαν για τις ναυτιλιακές εταιρείες όταν κατάφεραν οι εταιρείες να πείσουν την public market ότι τα κεφάλαια δεν κινδυνεύουν. Σχεδιασμός συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης με ασφάλιση του ρίσκου από πλευράς ναυτιλιακών εταιριών συνέβαλλε στη σταδιακή υποχώρηση των αυστηρών κριτηρίων εισαγωγής στην εγχώρια public market. Οι ναυτιλιακές προτίμησαν την εγγραφή σε αγορές με προοπτικές ισχυρού επενδυτικού κοινού και μεγάλων κεφαλαίων. Σε ό,τι έχει να κάνει με τη Ελληνική πραγματικότητα, η ελληνικές εφοπλιστικές εταιρείες βρήκαν διέξοδο στα Χρηματιστήρια Νέας Υόρκης (26 ναυτιλιακές εταιρείες) και Λονδίνου (4 ναυτιλιακές εταιρείες)³⁷. Ο ελληνικός εφοπλισμός διαχειρίζεται το 17% του παγκόσμιου στόλου των πλοίων, το 20% του παγκόσμιου στόλου για τη μεταφορά ξηρού φορτίου και το 23% του παγκόσμιου στόλου των δεξαμενόπλοιων. Τα κεφάλαια

³⁷ «Τι αλλάζει στο Χρηματιστήριο για τις ναυτιλιακές εταιρείες», Α.Καραγεώργος: άρθρο 5 Μαΐου 2008, εφημερίδα 'Ναυτεμπορική'

που διαχειρίζεται και συγκεντρώνει ο Ελληνικός εφοπλισμός είναι ιδιαίτερος μεγάλα και ελκυστικά για τις χρηματιστηριακές αγορές.

Το Χρηματιστήριο Αθηνών προώθησε μέσα στο έτος 2008 νέες διευκολύνσεις για την εισαγωγή των ναυτιλιακών εταιρειών στο Ελληνικό Χρηματιστήριο εκδίδοντας νέο κανονισμό που τροποποιεί τις διατάξεις του ισχύοντος νόμου 2843/2000 περί «εκσυγχρονισμού των χρηματιστηριακών συναλλαγών, εισαγωγή εταιρειών επενδύσεων στην ποντοπόρο ναυτιλία στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών». Οι διευκολύνσεις αφορούν κυρίως μικρές και μεσαίου μεγέθους ναυτιλιακές εταιρείες στις οποίες τώρα δίνεται αναπτυξιακή διέξοδος. Σημαντικό ρόλο στην πρόθεση ανοίγματος των ναυτιλιακών στα χρηματιστήρια έπαιξε η οικονομική κρίση του τελευταίου έτους (εντοπίζεται κυρίως από τις αρχές Σεπτέμβρη 2008) και η μείωση δανειοδότησης από τις τράπεζες. Η ναυτιλία είναι ένας κλάδος εντάσεως κεφαλαίου και η ύφεση της οικονομίας ήταν πολύ φυσικό να την επηρεάσει άμεσα.

Για την αξιολόγηση των ναυτιλιακών εταιρειών της ποντοπόρου βάση των διατάξεων του αρχικού νόμου άρθρο 242 -2843/2000 μπορεί να συνεκτιμώνται οι λειτουργικές ταμειακές ροές σε συνδυασμό με την κερδοφορία, ο αριθμός των πλοίων σε συνδυασμό με την αξία τους, οι ασφαλιστικές καλύψεις καθώς και το ύψος δανεισμού (debt-equity ratio). Σύμφωνα με τον πρόεδρο του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών κ.Καπράλο³⁸, ο νέος κανονισμός παρέχει διευκολύνσεις και πιο χαλαρά κριτήρια για την εισαγωγή των ναυτιλιακών εταιριών στο Χρηματιστήριο Αθηνών:

- Δυνατότητα εισαγωγής ναυτιλιακών εταιριών ανεξαρτήτου μεγέθους και τομέα δραστηριοποίησης
- Δυνατότητα εισαγωγής off-shore³⁹ εταιριών κατευθείαν στο Χ.Α.Α
- Δυνατότητα εισαγωγής εταιριών ανεξαρτήτου αριθμού πλοίων
- Δυνατότητα εισαγωγής σε 3 αγορές του Χ.Α, ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας.

Οι προϋποθέσεις εισαγωγής εφαρμόζονται τόσο στις Ελληνικές όσο και στις αλλοδαπές εταιρείες χωρίς να προβάλλονται περιορισμοί σημαίας πλοίου, νηογνώμονα κτλ.

³⁸ Ομιλία του προέδρου Χ.Α.Α. κ.Καπράλου σε γεύμα που πραγματοποιήθηκε στο "International Propeller Club of the United States" στον Πειραιά με θέμα " Η ελληνική ναυτιλία και οι προοπτικές της στο ελληνικό χρηματιστήριο": www.greekmoney.gr/πρόσωπα ηλεκτρονικό άρθρο 22/10/2008

³⁹ Υπεράκτια (off-shore company) είναι μια εταιρεία ενσωματωμένη σε μια χώρα όπου επικρατεί ελάχιστος κρατικός έλεγχος και/ή χαμηλή φορολογία. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι η Ανωνυμία, προστασία προσωπικών δεδομένων, Νόμιμη απαλλαγή φόρων και μη φορολόγηση εισοδήματος, Απαλλαγή λογιστικού Ελέγχου, η Επιχειρηματική Δραστηριότητα διεξάγεται Διεθνώς. Το πλεονέκτημα σε σχέση με την Ε.Π.Ε (αγγλική LTD) είναι η απαλλαγή από τους φόρους του κράτους στο οποίο εγκαθίσταται.

Σύμφωνα με το άρθρο 21 του νέου κανονισμού, οι εταιρείες της ποντοπόρου ναυτιλίας αναλαμβάνουν κάποιες επιπλέον υποχρεώσεις ενημέρωσης του επενδυτικού κοινού, εκτός από τις ήδη υπάρχουσες. Αυτές επικεντρώνονται στο κομμάτι της διαχειρίστριας εταιρείας και της διαφάνειας των κινήσεων του management αλλά και της σχέσης owner-managing company, κατά πόσο αυτή εξασφαλίζει τα συμφέροντα του owner(principal) και κατ'επέκταση των μετόχων:

1. Εφόσον η δραστηριότητα των εταιριών στις οποίες συμμετέχει ο εκδότης ασκείται χωρίς η Διαχειρίστρια Εταιρία να εντάσσεται στον όμιλό της, ο εκδότης υποχρεούται να παρέχει επαρκή πληροφόρηση στο Χ.Α. και το επενδυτικό κοινό σχετικά με την τυχόν υφιστάμενη σχέση της Διαχειρίστριας με ιδρυτή, ελέγχοντα μέτοχο, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, γενικό διευθυντή ή διευθυντή του εκδότη ή θυγατρικής του εταιρία, καθώς και με πρόσωπα που συνδέονται με τα προηγούμενα.

2. Ο εκδότης υποχρεούται να παρέχει επαρκή ενημέρωση για τη διοίκηση της Διαχειρίστριας, τις υπηρεσίες που παρέχει προς τον εκδότη και προς τρίτους, την οικονομική της πορεία, τα πλήρη στοιχεία των φυσικών προσώπων που έχουν αναλάβει τη διοίκησή της, καθώς και το ύψος της αμοιβής της Διαχειρίστριας. Τυχόν περαιτέρω ανάθεση της διαχείρισης σε άλλη εταιρία και οι όροι της ανάθεσης αυτής πρέπει επίσης να γνωστοποιούνται αμέσως στο Χ.Α..

3. Οι εταιρείες διαχείρισης πρέπει να λειτουργούν σύμφωνα με τις διεθνείς συμβάσεις, να είναι εφοδιασμένες με το προβλεπόμενο από τον Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης Έγγραφο συμμόρφωσης (ISM Certification) και να διαθέτουν επαρκή εμπειρία και εξειδίκευση για την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης σε πλοιοκτήτριες εταιρείες.

4. Ο εκδότης υποχρεούται να ενημερώνει το Χ.Α. για κάθε αλλαγή της Διαχειρίστριας εταιρίας, καθώς και για κάθε αλλαγή σημαντικών όρων της σύμβασης (ship management contract).

Μέχρι πρόσφατα το Ελληνικό Χρηματιστήριο ήταν ιδιαίτερα προστατευτικό προς το επενδυτικό κοινό, με αποτέλεσμα τον αποκλεισμό των ναυτιλιακών εταιριών της ποντοπόρου, με εξαίρεση της επιβατηγού ακτοπλοΐας, ως κλάδο αυξημένου ρίσκου. Βασικός στόχος του χρηματιστηρίου ήταν η προστασία όσων δεν γνωρίζουν να μπορούν να κινηθούν με επενδυτική σύνεση. Οι ναυτιλιακοί κύκλοι εκτιμούν ότι οι αλλαγές στο Χ.Α.Α διευκολύνουν την είσοδο ναυτιλιακών εταιριών της μεσογειακής φορτηγού ναυτιλίας (short shipping) εξασφαλίζοντας γι' αυτές τα επιθυμητά κεφάλαια για την ανάπτυξή τους και την ανανέωση του στόλου τους. Οι μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες της ποντοπόρου φαίνεται ότι θα συνεχίσουν να προτιμούν τα ξένα χρηματιστήρια που προσφέρουν για μεγάλα κεφάλαια, χωρίς ν' αποκλείεται το ενδεχόμενο ταυτόχρονης διαπραγμάτευσης των μετοχών αυτών στο Ελληνικό Χρηματιστήριο.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι μόνο κριτήριο εισαγωγής στα χρηματιστήρια ανά τον κόσμο αλλά ξεκίνησαν

ν' αποτελούν κριτήριο για κάθε μορφή χρηματοδότησης, δανειακού κεφαλαίου αλλά και private equity χρηματοδότησης.

Σε μια σχέση principal-agent όπως αυτή των private equity investors με την εταιρεία, η εταιρική διακυβέρνηση είναι η απάντηση το ερώτημα πώς οι επενδυτές δίνουν κίνητρα στο management της εταιρείας να φτάσει επιτυχώς τους στόχους του owner και των επενδυτών. Επίσης, αποτελεί εγγύηση για την επαρκή ροή της πληροφορίας διευκολύνοντας την παρακολούθηση και πιο αποτελεσματικό έλεγχο του management. Οι Private Equity Firms δεν δημιουργούν μόνο κίνητρα για την εφαρμογή συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης στις εταιρείας που επενδύουν τα κεφάλαια, αλλά συχνά σε περιπτώσεις που κρατούν μεγάλο ποσοστό του κεφαλαίου της εταιρείας είναι σε μεγάλο βαθμό αντιπροσωπευμένες στο Διοικητικό Συμβούλιο. Η αντιπροσώπευση των public equity investors στο Συμβούλιο σε σχέση με τους shareholders τις public market είναι πιο εύκολη πρακτικά αλλά και ουσιαστικά. Το Συμβούλιο στην περίπτωση της private equity χρηματοδότησης είναι πιο μικρό και ο διευθύνεται από μέλη/επενδυτές που κατέχουν μεγάλο μερίδιο equity. Αντίθετα στις public listed εταιρείες το Διοικητικό Συμβούλιο είναι πολύ μεγαλύτερο και υπάρχουν πολλοί, με μικρά μερίδια, απομακρυσμένοι επενδυτές.

Με την εμπλοκή των private equity investors στο Διοικητικό Συμβούλιο επιτυγχάνεται καλύτερη παρακολούθηση και προσφέρουν καθοδήγηση και έλεγχο στις εταιρείες που έχουν επενδύσει. Οι ναυτιλιακές εταιρείες της ποντοπόρου ναυτιλίας έχουν βρει διέξοδο στην αγορά των private equity funds αποφεύγοντας τις χρηματιστηριακές διαδικασίες και απαιτήσεις ανάλογα πάντα με τις προσδοκίες κεφαλαίου και τα projects που θέλουν να φέρουν εις πέρας. Το κόστος προετοιμασίας και διατήρησης των χρηματιστηριακών κανονισμών είναι ένας παράγοντας που λαμβάνεται υπόψιν ώστε να αποφασίσει η εταιρεία πού θ' απευθυνθεί για εξεύρεση κεφαλαίου. Τα funds όλο και διογκώνονται και είναι ικανά να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια της τάξεως που αναζητά η ναυτιλία χωρίς τα αυστηρά κριτήρια που επιβάλλει η public market.

Σε έρευνα που έγινε από τους R.Millson & M.Ward⁴⁰ - S.Africa (2005) για τα κριτήρια των private equity investors ως προς τις εταιρείες επιλέγουν να χρηματοδοτήσουν διαπιστώθηκαν τα παρακάτω.

Προέκυψαν 6 κριτήρια με την μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης ανάμεσα σε δείγμα πληθυσμού ατόμων ειδικών στην αξιολόγηση εταιρειών ενεργώντας για λογαριασμό των private equity funds. Με σειρά προτεραιότητας, τα κριτήρια είναι τα εξής:

1. Εμπειρία και στοιχεία της πορείας του management, σε ποσοστό 50%
2. Αντιπροσώπευση των Private Equity Investors στο Διοικητικό Συμβούλιο, σε ποσοστό 17%
3. Διαφάνεια (transparency) σε ποσοστό 12%
4. Dept: Equity αναλογία δανεισμού στο κεφάλαιο της εταιρείας, σε ποσοστό 9%
5. Πολιτικές Εταιρικές Διακυβέρνησης, σε ποσοστό 9%
6. Η συμμετοχή του management/CEO στο κεφάλαιο της εταιρείας, σε ποσοστό 3%

40

Millson R. & Ward M.: "Corporate Governance criteria as applied in private equity investments", S.African Journal of Business Management 2005, Vol.36, no.1

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω οι private equity directors είναι περισσότερο συγκεντρωμένοι στο τι μπορεί να κάνει το management και στο πόσο δυνατό είναι ώστε να αποδώσει. Η εμπειρία είναι παράγοντας που μπορεί να γλιτώσει την εταιρεία από καταστάσεις δύσκολο να προβλεφθούν. Ειδικότερα στη ναυτιλία η επιχειρηματικότητα είναι κλειδί στις αποφάσεις του commercial management. Δεν είναι όμως μόνο η εμπειρία του management αλλά και τα επιτεύγματα στην πορεία του τα οποία γνωστοποιούνται στους επενδυτές όχι μόνο μέσα από οικονομικές καταστάσεις προηγούμενων χρόνων αλλά και από τις εγγραφές που έχουν να κάνουν με την απόδοση του στόλου σε θέματα λειτουργικά δηλ. ασφάλεια, περιβάλλον, τεχνική απόδοση, ναυσιπλοΐα, διαχείριση ανθρώπινων πόρων και εμπορική διαχείριση, νομικά ζητήματα που προκύπτουν ή εκκρεμούν κ.α Οι private equity investors και τα funds έχουν τη δυνατότητα να εισχωρήσουν σε βάθος στη λειτουργία της εταιρείας ώστε να δουν κατά πόσο είναι υγιής οργανισμός και να αξιολογήσουν το management.

Στα Χρηματιστηριακά πλαίσια οι αναλύσεις των οικονομικών καταστάσεων επί σειρά ετών πριν την εισαγωγή, τα είδη και η χρονική διάρκεια της ναύλωσης, η ασφάλιση και οι κανόνες που διέπουν τη συγκρότηση του Διοικητικού Συμβουλίου σίγουρα μπορούν να δώσουν εικόνα της πραγματικότητας της επιχείρησης, αν είναι υγιής ή όχι.

Παρ'όλ'αυτά οι μέτοχοι έχουν απομακρυσμένη εικόνα του management και του χαρακτήρα του στα πλαίσια που ορίζει μόνο η πολιτική διαφάνειας σε σχέση με την ανάμειξη που μπορεί να έχουν οι private equity investors.

Από την παραπάνω έρευνα φαίνεται επίσης ότι οι private equity directors δεν εστιάζουν τόσο στην απόλυτη εφαρμογή των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης που δημιουργούν απaráβατες 'φόρμες' κανονισμών διαχείρισης, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την υπάρχουσα αντίληψη και βιβλιογραφία. Αναλύοντας το περίεργο αυτό αποτέλεσμα οι R. Millson & M. Ward, εξηγούν ότι οι ερωτηθέντες επιθυμούν corporate governance αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό ώστε να δεσμεύει και να περιορίζει το management μέσα από αυστηρές γραμμές δημιουργώντας προβλήματα λόγω απaráβατων πρακτικών. Τα funds ωστόσο απαιτούν σημαντική εφαρμογή συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης με εγγεγραμμένες πολιτικές και οδηγίες που είναι ενσωματωμένες στον επιχειρηματικό σχεδιασμό.

Τέλος, το κομμάτι του κινήτρου που δίνει στο management η συμμετοχή του στο κεφάλαιο δεν είναι μικρής σημασίας αλλά όπως υποστηρίζουν οι αναλυτές το motivation μπορεί να έρθει σταδιακά μέσα από την εξέλιξη και επιβράβευση της απόδοσης. Ο μηχανισμός του κινήτρου είναι παράγοντας 'κλειδί' και η γενική άποψη που επικρατεί είναι ότι όσο μεγαλύτερο μερίδιο κατέχει το management στο κεφάλαιο τόσο μεγαλύτερα κίνητρα δημιουργούνται για καλύτερη απόδοση και ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που δημιουργούνται στη σχέση αντιπροσώπευσης.

Οι καθημερινές εμπορικές λειτουργίες της εταιρείας διεξάγονται από τα στελέχη του management και τους υπαλλήλους κάτω από τις οδηγίες του CEO/Managing Director και την παρακολούθηση του Διοικητικού Συμβουλίου. Το Διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται από τους μετόχους ώστε να επιβλέπει το management και να τους εξασφαλίζει long-term αποδόσεις. Στην ουσία είναι 'εργαλείο' των μετόχων (all outside investors) για να

διασφαλίσουν τα συμφέροντά τους από τα προβλήματα που δημιουργεί η σχέση principal-agent η οποία περιλαμβάνει ενέργειες προς ίδιο όφελος και κακή αντιπροσώπευση. Η επίτευξη ελέγχου και διαφάνειας των λειτουργιών και αποδόσεων της εταιρείας γίνεται με τη σωστή διάταξη και διατήρηση του Συμβουλίου (Board of Directors) στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ενήμερα για τις ενέργειες της εταιρείας μέσα από συζητήσεις –meetings στις οποίες παίρνουν μέρος ο πρόεδρος του συμβουλίου, ο CEO και μέλη του management της εταιρείας. Τα meetings του Διοικητικού Συμβουλίου διεξάγονται 3-4 φορές το χρόνο και ανάλογα με το τι καθορίζουν οι κανόνες στους οποίους υπόκειται η εισηγμένη εταιρεία. Πρακτικά κρατούνται για τη συμμετοχή των μελών και τα θέματα που εξετάζονται στα meetings και τις αποφάσεις, δεσμεύσεις που οφείλει να τηρήσει η εταιρεία στην πορεία της. Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου στη διατήρηση υγιούς και αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης είναι καταλυτικός και σε ό,τι έχει να κάνει με τις πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται, το συμβούλιο επικεντρώνεται στα εξής⁴¹:

- Επιλογή και παρακολούθηση του senior management της εταιρείας μέσα από σημαντικές οικονομικές και εμπορικές στρατηγικές
- Αδιάκοπος σχεδιασμός του management και των στρατηγικών του
- Διασφάλιση της ακεραιότητας των διαδικασιών της εταιρείας, των ισολογισμών, των σχέσεων με τους stakeholders (υπαλλήλους, προμηθευτές, πελάτες κ.α) και συμμόρφωση με το νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο υπόκειται και τους κανονισμούς
- Αποτίμηση των πιθανών κινδύνων για την εταιρεία και σχεδιασμός για ελαχιστοποίηση του ρίσκου (Risk assessment & mitigation of losses)
- Προσόντα (qualification) των μελών του συμβουλίου
- Τήρηση των λειτουργιών του Διοικητικού Συμβουλίου
- Διαδικασίες και πρότυπα που καθορίζουν ποια θα είναι τα ανεξάρτητα μέλη του συμβουλίου

Ανεξάρτητο μέλος του Συμβουλίου θεωρείται το μέλος που δεν έχει καμία έμπρακτη σχέση με την εταιρεία, είτε άμεση είτε ως συνεργάτης ή μέτοχος ή υπάλληλος οργανισμού που έχει σχέση με την εταιρεία. Με το διορισμό ανεξάρτητων μελών επιτυγχάνεται μια ποιοτική επίβλεψη του management και μειώνεται η πιθανότητα ζημιάς από συγκρουόμενα συμφέροντα. Ο ρόλος και ο διορισμός ανεξάρτητων μελών είναι ουσιαστικός για τη σωστή λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου και το αίσθημα ασφάλειας των μετόχων. Συγκεκριμένα το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE) περιγράφει στους κανονισμούς του η πλειοψηφία του Συμβουλίου να είναι ανεξάρτητα μέλη. Θεωρώντας τα αυστηρά κριτήρια του NYSE, καταλαβαίνει κανείς ότι η σωστή και αμερόληπτη στελέχωση του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η βάση για εφαρμογή

⁴¹ Tsakos Energy Navigation listed in the [New York Stock Exchange](http://www.tenn.gr) (NYSE): www.tenn.gr
Danao Corporation listed in the the [New York Stock Exchange](http://www.danaos.com) (NYSE): www.danaos.com

εταιρικής διακυβέρνησης και των επιθυμητών αποτελεσμάτων οργάνωσης και διαφάνειας που προσελκύουν ξένα κεφάλαια.

Παράλληλα με το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να οργανωθούν επιτροπές που εξειδικεύονται στην παρακολούθηση συγκεκριμένων τμημάτων του management και οι οποίες βοηθούν το έργο του συμβουλίου. Για παράδειγμα ένας τμηματικός διαχωρισμός των λειτουργιών του management μπορεί να δημιουργήσει επιτροπές που ασχολούνται με τον Έλεγχο (εσωτερικό αλλά και εξωτερικό από ανεξάρτητους ελεγκτές-Audit Committee), τις Ναυλώσεις (Chartering Committee), το κομμάτι του κινδύνου (Risk Management Committee), τη Διαχείριση των πλοίων (Operation Committee), την Προστασία του Περιβάλλοντος (Environmental Committee) και ακόμα το ίδιο το κομμάτι της Εταιρικής Διακυβέρνησης της εταιρείας. Η κάθε επιτροπή αντιπροσωπευόμενη στο συμβούλιο από έναν υπεύθυνο θέτει τους προβληματισμούς και τις προτάσεις της. Με αυτό τον τρόπο οργανώνεται πιο διεξοδικά ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του management της εταιρείας.

Το συμπέρασμα από την παραπάνω μελέτη των απαιτήσεων της αγοράς κεφαλαίου, είναι ότι για να έχει εύκολη πρόσβαση στην χρηματοδότηση η ναυτιλιακή εταιρεία χρειάζεται τα εξής:

- Ικανή Διαχείριση
- Ικανοποιητική Οργανωτική Δομή σαφώς οριοθετημένη
- Κανονιστικό περιβάλλον εταιρικής διακυβέρνησης που όμως να αφήνει ελευθερία κινήσεων στο management
- Διαφάνεια κινήσεων

II. Αξιολόγηση Λειτουργιών της Ναυτιλιακής Εταιρείας Θέτοντας πρότυπα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Εκτός από τις οικονομικές καταστάσεις που διατίθενται από την εταιρεία στους owners και shareholders προς πληροφόρησή τους και αξιολόγηση, χρειάζονται και αναφορές που αφορούν την καθημερινή λειτουργία της, την πορεία των πλοίων και των καταστάσεων ή κινδύνων που αντιμετωπίζουν στη ναυσιπλοία και στο εμπόριο κ.α. Άλλωστε θα ήταν πολύ επιπόλαιο να εκφράσουν οι stakeholders άποψη για την εταιρεία μόνο μέσα από χρηματικές μονάδες, για παράδειγμα τον ετήσιο ισολογισμό της ή την κατάσταση του πύπολογισμού κατά διαστήματα. Βλέποντας μόνο το αποτέλεσμα και όχι τον τρόπο που λειτούργησε η εταιρεία ώστε να φτάσει σε αυτό, η άποψη για την εταιρεία δεν μπορεί να είναι παρά απολύτως επιφανειακή και βραχυχρόνια. Οι principals πρέπει να γνωρίζουν θέματα που αφορούν το operation των πλοίων για να είναι σε θέση να κρίνουν το management και να συγκρίνουν με την υπόλοιπη αγορά καθώς επίσης να γνωρίζουν τομείς στους οποίους η παραγωγική μονάδα, το πλοίο, είναι ευάλωτο και χρειάζεται ιδιαίτερη μέριμνα. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί το Διοικητικό Συμβούλιο να προτείνει λύσεις και να οργανωθούν στρατηγικές. Οι αναφορές των επιτροπών βασίζονται σε γεγονότα καθημερινής λειτουργίας και αποτελέσματα των ενεργειών του management. Για να εξασφαλιστεί μακροχρόνια ευημερία και κέρδη πρέπει ο owner να είναι έχει καλή εικόνα της δουλειάς του manager και του πλοίου. Παράλληλα οι επενδυτές μειώνουν το ρίσκο του κεφαλαίου τους όταν επιλέγουν μια εταιρεία και πλοία που δουλεύουν σωστά, γιατί υπάρχουν καλές βάσεις και άρα προοπτικές καλών αποδόσεων (δεδομένης πάντα της αγοράς) μακροπρόθεσμα. Οι αναφορές θέτουν τις βάσεις για διαφάνεια στη ναυτιλία και επιτρέπουν την αξιολόγηση σε πρακτικά λειτουργικά θέματα. Ο owner ελέγχει με αυτό τον τρόπο την managing company η οποία έχει μέσα τις υποχρεώσεις της την αναφορά προς τον owner. Η δρομολόγηση της απόλυτης εφαρμογής εταιρικής διακυβέρνησης για τη ναυτιλία επιτυγχάνεται μέσα από τη τον έλεγχο των principals, τις καταγεγραμμένες πολιτικές και διαδικασίες του management, διοίκηση που λειτουργεί στο κανονιστικό πλαίσιο και τη διαφάνεια λειτουργιών που αποδίδεται με τις τακτικές αναφορές του management.

Στον κλάδο της ναυτιλίας υπάρχει έλλειψη προτύπων για την αναφορά της λειτουργικής απόδοσης της διαχείρισης του πλοίου (ship management operation performance reporting standars). Αν και ο ISM Code έδωσε τις γραμμές πάνω στις οποίες πρέπει να κατευθύνονται όλες οι ενέργειες και οι λειτουργίες του management, δεν υπάρχει ενιαία λογική αξιολόγησης του αποτελέσματος της συμμόρφωσης της εταιρείας έχοντας συνέπειες όπως τις ακόλουθες :

- Πολλοί διαφορετικοί δείκτες αξιολόγησης για την κάθε εταιρεία οι οποίοι αυξάνουν το ρίσκο των επενδυτών και τα λάθη
- Δυσκολία σύγκρισης αξιολόγησης της λειτουργίας μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών
- Καθώς οι απαιτήσεις για διαφάνεια και αναφορά αυξάνουν, όχι μόνο σε από πλευράς κεφαλαίου αλλά κυρίως για λόγους εταιρικής κοινωνικής –

- περιβαλλοντικής ευθύνης, παράλληλα αυξάνει και η ανάγκη για τυποποίηση των κριτηρίων αναφοράς προς το κοινό
- Η αναφορά της λειτουργικής απόδοσης της εταιρείας προς τους ενδιαφερόμενους owners, shareholders είναι μια δουλειά που ξοδεύονται αρκετοί ανθρώπινοι πόροι και χρόνος αφού για τα ίδια κριτήρια οι φόρμες που ζητούνται είναι διαφορετικές για τον καθένα τους.
 - Μέσα στις αναφορές της εταιρείας συναντάται δυσκολία καταγραφής της βελτίωσης της λειτουργίας της σε θέματα που αφορούν στην εταιρική κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη.

Η μέτρηση αποδοτικότητας έχει απασχολήσει πολύ την αγορά ώστε να βρεθούν ενιαία εργαλεία αποδεκτά από το σύνολο των ενδιαφερομένων.

Σε μια προσπάθεια για βελτίωση της κατάστασης αυτής, με χρηματοδότηση της ένωσης “InterManager”⁴² μαζί με τους συμβούλους της, την εταιρεία “Marintek”⁴³, εργάστηκαν ώστε να εξελίξουν το σύστημα αξιολόγησης στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Η μελέτη με τίτλο “Shipping KPI- An Industry Initiative to enhance excellence in ship operation by setting standards for Corporate Governance”⁴⁴ ξεκίνησε το 2006 και ολοκληρώθηκε το 2008 με την υποστήριξη του Νορβηγικού Συμβουλίου Ερευνών (Norwegian Research council). Μια συνοπτική εικόνα του σκεπτικού και των αποτελεσμάτων της πολύ ενδιαφέρουσας αυτής μελέτης παρατίθεται στις επόμενες σελίδες. Ήδη τα σχόλια της αγοράς είναι πολύ θετικά και ετοιμάζεται και δεύτερη φάση έρευνας. Στα επόμενα χρόνια αναμένεται να υιοθετηθεί η κοινή “γλώσσα” αξιολόγησης ευρέως στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Σκοπός του project αυτού ήταν να περιορίσει τις συνέπειες που αναφέρθηκαν νωρίτερα και να καταλήξει σε Key Performance Indicators, δείκτες “κλειδιά” στην αξιολόγηση της απόδοσης, που θα αποτελούν πρότυπο εφαρμογής στη ναυτιλία με χαρακτηριστικά:

- Πρακτική εφαρμογή,
- Οικονομική εφαρμογή
- Αντιπροσωπευτική απεικόνιση της απόδοσης με απόλυτη διαφάνεια

Οι καινούριοι δείκτες που προέκυψαν από την έρευνα της InterManager έχουν ως στόχο:

- Να υποκινήσουν εσωτερικά της shipmanagement companies για βελτίωση στις δραστηριότητες του operation
- Να παρέχουν ένα ικανοποιητική και επαρκή επικοινωνιακή πλατφόρμα του operation του πλοίου στους external & internal shareholders.

⁴² Η ένωση InterManager ιδρύθηκε αρχικά με την επωνυμία ISMA-International Ship Management Association το 1991. Η ιδέα πίσω από την ένωση ήταν να βελτιώσει τα πρότυπα του ship management και να επιτευχθεί μια ασφαλής, με περιβαλλοντική συνείδηση, ποιο αξιόπιστη και ελεγχόμενη βιομηχανία ναυτιλιακού management.

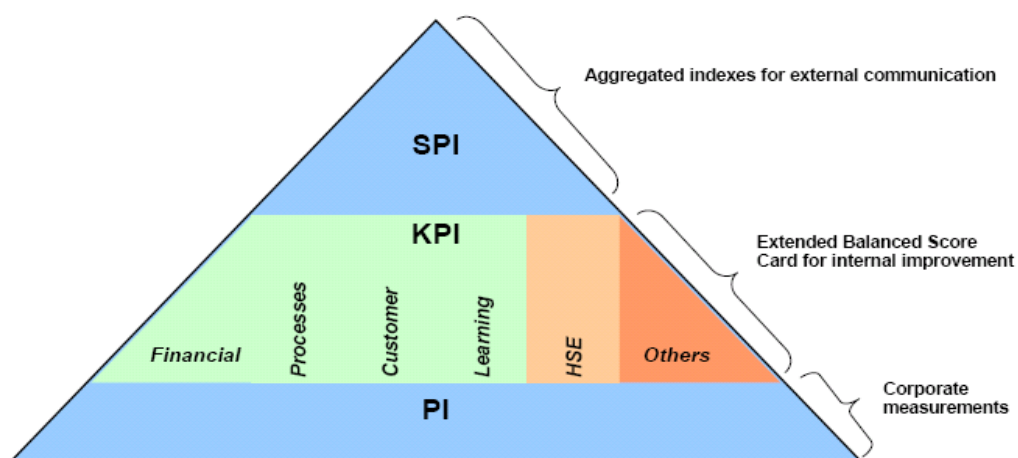
⁴³ Η MARINTEK είναι από τις μεγαλύτερες R&D and consultants εταιρείες με έδρα τη Νορβηγία και πολλά άλλα branches παγκοσμίως.

⁴⁴ Project Manager: Mr.Harald Sleire of “MARINTEK”

Η μελέτη βασίζεται σε τρία επίπεδα δεικτών της ναυτιλιακής αποδοτικότητας που ιεραρχικά –ξεκινώντας από το χαμηλότερο στην πυραμίδα ιεραρχίας - είναι τα εξής :

- Δείκτες απόδοσης / Performance Indicators (PIs)
- Δείκτες “κλειδιά” της απόδοσης / Key Performance Indicators (KPIs)
- Ναυτιλιακός Δείκτης Απόδοσης / Shipping Performance Index (SPI)

The Shipping KPI Standard - Concept



Σχήμα 11. Πυραμίδα ιεραρχίας Shipping KPI⁴⁵. - Η ιδέα όπως εκφράστηκε στο project των InterManager-MARINTEK

Οι **Performance Indicators (PI)** είναι η βάση της αξιολόγησης και αφορούν άμεσα εμφανείς παραμέτρους (μετρήσιμες) για κάθε πλοίο. Οι PIs είναι οι μόνοι δείκτες που δεν προκύπτουν από κάποια φόρμουλα αλλά είναι αποτέλεσμα συλλογής στοιχείων μέσω ροής πληροφορίας και επικοινωνίας.

Για την ονομασία των PIs θεωρήκαν δύο βασικά πεδία σε καθένα από τα οποία η ομάδα του project έπρεπε να ψάξει ξεχωριστά του δείκτες. Το ένα πεδίο αφορά σε δείκτες που προσφέρονται για εξωτερική πληροφόρηση και επικοινωνία (η βάση για KPI και SPI) και το άλλο πεδίο αφορά στην εσωτερική βελτίωση της εταιρείας από την αξιολόγηση. Για την εσωτερική αξιολόγηση και βελτίωση τα ετήσια δεδομένα δε θα ήταν αρκετά να δώσουν στο management τις ζητούμενες πληροφορίες. Η ομάδα έλαβε υπόψιν δύο στοιχεία: τη συχνότητα εμφάνισης των στοιχείων και τη χρονική περίοδο για την οποία οι PIs θα δεσμεύονταν. Τα στοιχεία που μελετώνται για τον προσδιορισμό των PIs είναι

⁴⁵ Πηγή: Shipping KPI project by MARINTEK & InterManager 2006-2008

προτιμότερο να συλλέγονται σε πιο τακτά χρονικά διαστήματα π.χ τρίμηνα και όχι ετήσια ώστε να εξασφαλίζεται η συχνότητα εμφάνισής τους και η ακρίβειά τους. Οι δείκτες που προκύπτουν από τα δεδομένα που προέκυψαν σε μια χρονική περίοδο, π.χ τρίμηνη παρακολούθηση, θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την ίδια χρονική περίοδο δηλαδή τους 3 μήνες.

Το project κατέληξε σε 58 PIs:

<ul style="list-style-type: none"> • AAE (Additional Authorized Expense) • Absconded crew • Actual drydocking costs • Actual drydocking duration • Actual off-hire • Actual running Costs and Accruals • Agreed drydocking costs • Agreed drydocking duration • Allision • Average number of vessels under management • Ballast water discharge violations • Collision • Condition of class • Criminal offence • Drug/alcohol abused • Emitted Mass CO2 • Emitted Mass NOx • Emitted Mass SOx • Failure of critical equipment and systems • Fatalities due to injuries • Fatalities due to sickness • Grounding 	<ul style="list-style-type: none"> • Lost Workday Cases • No of crew not relieved on time • No of dismissed crew • No of logged warnings • No of violations of MARPOL Annex 1-6 • Number of cases where a crew member is sick for more than 24 hours • Number of new cadets • Officer working days • Officers retention rate • Permanent Total Disabilities • Permanent Partial Disabilities • Planned off-hire • PSC inspections resulting in zero deficiencies • Severe spills of bulk liquid • Total Exposure Hours • Total no of contained spills of bulk liquid • Total number of accidental releases of substances covered by MARPOL, to the environment • Total number of cargo units/passengers transported 	<ul style="list-style-type: none"> • Total number of damaged or lost cargo units/passengers injured during cargo handling • Total number of damaged or lost cargo units/passengers injured during voyage • Total number of Environmental related deficiencies • Total number of explosion incidents • Total number of fire incidents • Total number of HR related deficiencies • Total number of navigation related deficiencies • Total number of operational related deficiencies • Total number of PSC inspections • Total number of PSC deficiencies • Total number of PSC inspections resulting in a detention • Total number of recorded external inspections • Total number of safety related deficiencies • Total number of security related deficiencies • Training days • Transport Work • Vessel running cost budget • Violation of rest hours
---	---	---

Πίνακας 1: Performance Indicators as identified by the project

Οι **Key Performance Indicators (KPIs)** είναι η έκφραση της απόδοσης σε ορισμένα πεδία υπό αξιολόγηση και μπορούν να εκφραστούν με δύο τρόπους : ως αξία KPI που είναι μαθηματικός συνδιασμός με την αξία PI και ως βαθμό KPI που είναι μια έκφραση της αξίας KPI σε κλίμακα από το 0 έως το 100.

Ένα παράδειγμα υπολογισμού της αξίας KPI για την αξιολόγηση των PSC inspections έχει ως αποτέλεσμα KPI 50 που δείχνει ότι στην κλίμακα 0-100 η εταιρεία βρίσκεται στο μέσο. Όσο πιο ψηλά βρίσκεται ο KPI στην κλίμακα τόσο υψηλότερη είναι και η απόδοση.

KPI: Flawless Port state control performance Calculation Example	
Relevant PIs:	
•PSC inspections resulting in zero deficiencies	2
•Total number of PSC inspections	4
KPI Value Formula=	$\frac{\text{PSC inspections resulting in zero deficiencies}}{\text{Total number of PSC inspections}} = \frac{2}{4} = 0,5$
KPI Rating Formula=	$Z * \text{KPI Value} = 100 * 0,5 = \underline{50}$
Rating Parameters:	Z= 100

Πίνακας 2 : Αριθμητικό παράδειγμα υπολογισμού Key Performance Indicator για την αξιολόγηση αποτελεσμάτων της επιθεώρησης από PSC

Χρησιμοποιούνται 2 PIs για τη φόρμουλα του KPI και στη συνέχεια γίνεται αναγωγή στην κλίμακα 0-100 με τη βοήθεια της ανεξάρτητης παραμέτρου Z. Οι PIs που χρησιμοποιούνται έχουν άμεση συνάρτηση με τον KPI για το πεδίο που μελετάται.

Η μελέτη της InterManager κατάφερε να μειώσει τον αριθμό των **KPIs** που χρησιμοποιούσαν οι ναυτιλιακοί αναλυτές από 240 σε 30 πιο περιγραφικούς και καίριους δείκτες:

- Accidental releases of substances as def by MARPOL
- Ballast Water Discharge Violations
- Budget control per vessel
- Cargo incidents during cargo operations
- Cargo incidents during voyage
- CO2 emissions
- Condition of Class
- Contained Spills
- Crew behaviour
- Crew management
- Crew planning
- Drydocking Planning Performance
- Environmental deficiencies
- Failure of critical equipment and systems
- Fire and Explosions
- Flawless Port state control performance

- HR deficiencies
- Lost Time Injury Frequency
- Lost Time Sickness Frequency
- Navigational deficiencies
- Navigational Incidents
- No of Violations of MARPOL Annex 1-6
- NOx emissions
- Operational deficiencies
- Port state control deficiency rate
- Port state control detention
- Safety deficiencies
- Security deficiencies
- SOx emissions
- Vessel availability

Πίνακας 3: Key Performance Indicators as identified by the project

Ο **Shipping Performance Index (SPI)** είναι ένα συνάθροισμα εκφράσεων απόδοσης σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Οι δείκτες SPIs αποδίδονται σαν ο σταθμικός μέσος των αντίστοιχων βαθμών KPIs σε κλίμακα από 0 έως 100. Μερικοί KPIs μπορεί να χρησιμοποιούνται στον υπολογισμό περισσότερων από έναν SPI. Με τη βοήθεια του SPI οι shareholders λαμβάνουν πληροφόρηση για τη συνολική απόδοση του πλοίου σε ένα τομέα

Από το project απορρέουν 7 SPIs :

- Environmental performance
- HR performance
- Safety performance
- Security performance
- Technical Performance
- Navigation Performance
- Operational Performance

Πίνακας 4: Shipping Performance Indexes as identified by the project

Η φόρμουλα υπολογισμού του SPI είναι η ακόλουθη:

SPI Rating formula:
$$\frac{H*(A+B+...)+L*(X+Y+...)}{(H*n)+(L*m)}$$

H = παράμετρος βαρύτητας για υψηλής σχετικότητας KPIs

L = παράμετρος βαρύτητας για σχετικούς KPIs

A,B = υψηλής σχετικότητας KPIs

X,Y = σχετικοί KPIs

n = ο συνολικός αριθμός των υψηλής σχετικότητας KPIs

m = ο συνολικός αριθμός των σχετικών KPIs

Το παρακάτω είναι ένα αριθμητικό παράδειγμα υπολογισμού του SPI για την απόδοση ναυσιπλοΐας. Στους υψηλής σχετικότητας KPIs βρίσκονται τα ατυχήματα ναυσιπλοΐας τα οποία στο παράδειγμα είναι 80 και οι ελλείψεις ναυσιπλοΐας που είναι 60. Στους σχετικούς με την απόδοση ναυσιπλοΐας KPIs βρίσκονται η Διαχείριση πληρωμάτων, ο Σχεδιασμός Στελέχωσης πληρωμάτων και αστοχίες σε κρίσιμα για τη ναυσιπλοΐα συστήματα και εξοπλισμό.

Ο ανθρώπινος παράγοντας όπως εκφράζεται μέσα από τους KPIs crew management & crew planning συναντάται αρκετά συχνά στους υπολογισμούς SPIs. Από αυτό φαίνεται ακόμα μια φορά η σημαντικότητα και η επιρροή του ανθρώπινου παράγοντα στη απόδοση της ναυτιλιακής βιομηχανίας.

SPI: Navigational Performance Calculation Example	
Highly Relevant KPIs (H): <ul style="list-style-type: none"> •A: Navigational incidents 80 •B: Navigational deficiencies 60 	Relevant KPIs (L): <ul style="list-style-type: none"> •C: Crew management 70 •D: Failures of critical equipment and systems 40 •E: Crew planning 45
<p>SPI Rating Formula = $\frac{(H*(A+B)) + (L*(C+D+E))}{(H*2) + (L*3)} = \frac{(3*(80+60)) + (1*(70+40+45))}{(3*2) + (1*3)} = \frac{420+155}{9} = 64$</p> <p>Rating Parameters: H=3 L=1</p>	

Πίνακας 5 : Αριθμητικό παράδειγμα υπολογισμού Shipping Performance Index για την αξιολόγηση ναυσιπλοΐας

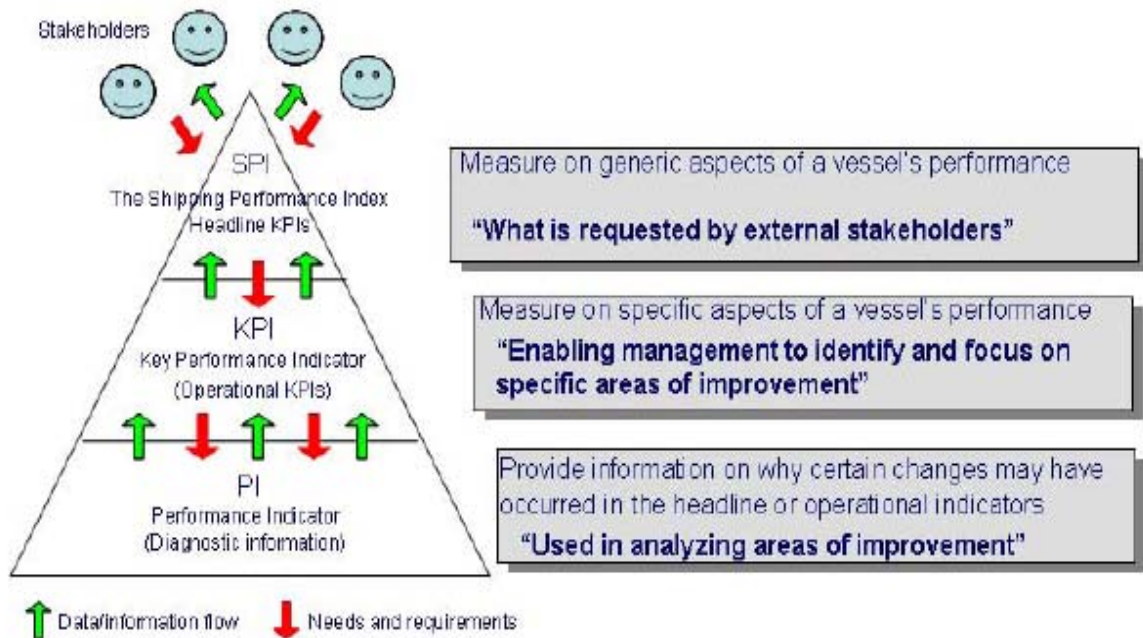
Η ιδέα του project έχει να κάνει με την εφαρμογή συντελεστών αξιολόγησης ικανών να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία στις αναλύσεις που επιθυμούν τα διάφορα στάδια της ιεραρχίας του third party management στη ναυτιλία.

Αρχικά προσδιορίστηκαν οι PIs οι οποίοι δίνουν μια άμεση εικόνα της κατάστασης σε τομείς που μελετώνται. Στη συνέχεια εντοπίστηκαν οι είδη υπάρχοντες KPIs και με την κατάλληλη ομαδοποίηση διαγράφηκαν δείκτες που επαναλαμβάνονταν και ο αριθμός τους μειώθηκε. Οι δείκτες που προέκυψαν ήταν πιο ουσιαστικοί και ελέγχθηκε η ομοφωνία και συναίνεση στα αποτελέσματα αυτά ώστε να γίνουν αυτούσια αποδεκτά και ευρέως εφαρμόσιμα.

Βασικός παράγοντας που εξετάστηκε στον προσδιορισμό των KPIs ήταν το κατά πόσο εξυπηρετούν την εσωτερική βελτίωση του management, όπου και κατά κύριο λόγο χρησιμεύουν. Οι KPIs έπρεπε να καλύπτουν όλες τις πλευρές των εσωτερικών αναγκών βελτίωσης του management δίνοντας έμφαση στην προοπτική χρηματοδότησης, πελατών, βελτίωσης εσωτερικής λειτουργίας προς τους πελάτες και shareholders, στην επέκταση και γνώση και τέλος στην προοπτική σε θέματα κοινωνικής και περιβαλλοντικής μέριμνας.

Στην κορυφή της ιεραρχίας είναι ο SPI που αποδίδει την εικόνα της απόδοσης του πλοίου στους stakeholders. Εξετάστηκαν διαφορετικές λειτουργίες της εταιρείας που αφορούν τους stakeholders ξεχωριστά ώστε να συγκεντρωθούν δείκτες που τους ικανοποιούν όλους: ship owners, charterers, ship managers & operators .

Η χρησιμότητα των δεικτών ανά επίπεδο ιεραρχίας αποδίδεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 12. Shipping KPI hierarchy⁴⁶

Υπάρχει ροή δεδομένων από τη βάση προς την κορυφή αλλά ταυτόχρονα και feedback προς τις χαμηλότερες βαθμίδες. Οι PIs χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των τομέων βελτίωσης και την μέτρηση των KPIs. Με την ανατροφοδότηση από το υψηλότερο επίπεδο των KPIs, το management παρέχεται πληροφορία για το ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν στους δείκτες εταιρικών μετρήσεων. Οι δείκτες KPIs προσφέρουν μέτρηση απόδοσης του πλοίου σε διάφορα σημεία της λειτουργίας του. Έτσι το management έχει ένα εργαλείο με το οποίο αναγνωρίζει και εστιάζει τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Το συνάθροισμα συγκεκριμένων KPIs του εσωτερικού ελέγχου παρέχουν την τελική αξιολόγηση που εκφράζεται με τους 7 δείκτες SPIs και οι οποίοι παρέχουν εξωτερική πληροφόρηση προς αξιολόγηση: η Περιβαλλοντική συνείδηση της εταιρείας, οι Ανθρώπινοι πόροι (crew management), θέματα Ασφάλειας κατά ISM (safety), θέματα Ασφάλειας κατά ISPS (security), Ναυσιπλοΐα, Τεχνική απόδοση και Λειτουργική απόδοση. Με τη σειρά τους οι μετρήσεις αξιολόγησης SPIs όταν δεν ικανοποιούν τους owners και τους διάφορους stakeholders (customers, stockholders), ανατροφοδοτούν τους KPIs και εντοπίζονται τα σημεία στα οποία πρέπει να επικεντρωθεί το management με καλύτερο σχεδιασμό και πρόληψη.

⁴⁶ Πηγή : Shipping KPI project by MARINTEK & InterManager 2006-2008

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ Γ΄

**InterManager-MARINTEK project 2006-2008
Αριθμητικά Παραδείγματα SPIs**

SPI: Operational Performance

Operational Performance is a measure of the operational efficiency of the vessel including all cargo transport related operations (safe and efficient cargo handling, transport timeliness, reliability and cost efficiency)

Highly Relevant KPIs (H):

- A: Cargo incidents during cargo operations
- B: Cargo incidents during voyage
- C: Port state control detention
- D: Vessel availability
- E: Budget control per vessel
- F: Operational deficiencies
- G: Drydocking planning performance

Relevant KPIs (L):

- J: Crew management
- K: Failures to critical equipment and systems
- M: Crew planning
- N: Flawless Port state control performance
- O: Navigational Incidents
- P: CO2 Emission
- Q: NOx emission
- R: SOx emission
- S: Accidental releases of substances as defined by MARPOL
- T: Contained spills
- U: Security deficiencies

$$\text{SPI Rating Formula} = \frac{(H*(A+B+C+D+E+F+G)) + (L*(J+K+M+N+O+P+Q+R+S+T+U))}{(H*7) + (L*11)}$$

Rating Parameters:

$$H=3$$

$$L=1$$



SPI: Navigational Performance

Navigational Performance is a measure of the navigational incidents recorded for each vessels.
Navigational Incident is related to safe navigation.

Highly Relevant KPIs (H):

- A: Navigational incidents
- B: Navigational deficiencies

Relevant KPIs (L):

- C: Crew management
- D: Failures of critical equipment and systems
- E: Crew planning

SPI Rating Formula =

$$\frac{(H*(A+B)) + (L*(C+D+E))}{(H*2) + (L*3)}$$

Rating Parameters:

H=3

L=1



SPI: Navigational Performance Calculation Example

Highly Relevant KPIs (H):

- A: Navigational incidents 80
- B: Navigational deficiencies 60

Relevant KPIs (L):

- C: Crew management 70
- D: Failures of critical equipment and systems 40
- E: Crew planning 45

$$\text{SPI Rating Formula} = \frac{(H*(A+B)) + (L*(C+D+E))}{(H*2) + (L*3)} = \frac{(3*(80+60)) + (1*(70+40+45))}{(3*2) + (1*3)} = \frac{420+155}{9} = 64$$

Rating Parameters:

H=3

L=1



SPI: Environmental Performance

Environmental Performance is a measure of emissions, spills and other forms of pollution that impact the environment, caused by the vessel operations.

Recorded for each vessel.

Highly Relevant KPIs (H):

- A: No of Violations of MARPOL Annex 1-6
- B: CO2 emission
- C: NOx emission
- D: SOx emission
- E: Ballast water discharge violations
- F: Accidental releases of substances as def by MARPOL
- G: Contained spills
- I: Environmental deficiencies

Relevant KPIs (L):

- J: Crew management
- K: Failures to critical equipment and systems
- M: Cargo incidents during cargo operations
- N: Crew planning
- O: Cargo incidents during voyage
- P: Port state control detention
- Q: Flawless port state control performance
- R: Navigational incidents

$$\text{SPI Rating Formula} = \frac{(H*(A+B+C+D+E+F+G+I)) + (L*(J+K+M+N+O+P+Q+R))}{(H*8) + (L*8)}$$

Rating Parameters:

H=3

L=1



SPI: Technical Performance

Technical Performance is a measure of the technical incidents for each vessel including technical breakdown and technical underperformances.

Highly Relevant KPIs (H):

- A: Failures to critical equipment and systems
- B: Condition of class

Relevant KPIs (L):

- C: Crew management
- D: Cargo incidents during cargo operations
- E: Crew planning
- F: Cargo incidents during voyage
- G: Port state control detention
- I: Flawless Port state control performance
- J: Navigational Incidents
- K: No of violations of MARPOL Annex 1-6
- M: CO2 emission
- N: NOx emission
- O: SOx emission
- P: Accidental releases of substances as defined by MARPOL
- Q: Contained spills
- R: Vessel availability

$$\text{SPI Rating Formula} = \frac{(H*(A+B)) + (L*(C+D+E+F+G+I+J+K+M+N+O+P+Q+R))}{(H*2) + (L*14)}$$

Rating Parameters:

$$H=3^*$$

$$L=1^*$$

* These weighting parameters will have to be updated as the ratio of Highly relevant KPIs (H) and Relevant KPIs (L) is 2:14. This will be done in an eventual validation and calibration of the overall calculation model



SPI: Safety Performance

Safety Performance is a measure of accidents/incidents resulting in injuries or death. Environmental damage and safety of assets and cargo are covered by different SPIs. An accident is a special form of incident involving injuries or death to personnel (OSHAS 18001, ISO 18001).

Highly Relevant KPIs (H):

- A: Flawless Port state control performance
- B: LTIF
- C: Safety deficiencies
- D: Fire and Explosions

Relevant KPIs (L):

- E: Crew management
- F: Failures to critical equipment and systems
- G: Cargo incidents during cargo operations
- I: Crew planning
- J: Cargo incidents during voyage
- K: Port state control detention
- M: Navigational incidents
- N: Crew behaviour

$$\text{SPI Rating Formula} = \frac{(H*(A+B+C+D)) + (L*(E+F+G+I+J+K+M+N))}{(H*4) + (L*8)}$$

Rating Parameters:

H=3

L=1

Note: We would also like to include near misses but the challenge here is the reporting and quality of such. Near misses are considered more leading than lagging and inline with TMSA.



SPI: Security Performance

Security Performance is a measure of security incidents (as described in the ISPS Code) recorded for each vessel. A security incident is an intentional or unintentional breach of security (ref ISPS code).

Highly Relevant KPIs (H):

- A: Security deficiencies

Relevant KPIs (L):

- B: Crew management
- C: Crew planning
- D: Port state control detention
- E: Flawless port state control performance
- F: Crew behaviour

$$\text{SPI Rating Formula} = \frac{(H \cdot A) + (L \cdot (B + C + D + E + F))}{(H) + (L \cdot 5)}$$

Rating Parameters:

H=3

L=1



SPI: HR Performance

Human Resources Performance is a measure of the company's ability to employ, retain and develop personnel with the required competences in order to ensure safe and efficient operations of the vessels.

Highly Relevant KPIs (H):

- B: Crew planning
- A: Crew management
- C: Crew behaviour
- D: LTSP
- E: HR deficiencies

Relevant KPIs (L):

- F: Cargo incidents during cargo operations
- G: Cargo incidents during voyage
- I: Navigational incidents
- J: No of violations of MARPOL Annex 1-6
- K: Ballast water discharge violations
- M: Security deficiencies
- N: Vessel availability
- O: LTIF

$$\text{SPI Rating Formula} = \frac{(H*(A+B+C+D+E)) + (L*(F+G+I+J+K+M+N+O))}{(H*5) + (L*8)}$$

Rating Parameters:

H=3

L=1



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην εργασία αυτή έγινε προσπάθεια να δοθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα του third-party management στη ναυτιλία μέσα από την ανάλυση της σχέσης ship manager – ship owner/shareholders. Η απάντηση στην ερώτηση αν το κεφάλαιο αντιπροσωπεύεται ικανοποιητικά και σε ποιο βαθμό από τους διαχειριστές του δεν είναι εύκολο ν' απαντηθεί καθώς είναι επίσης δύσκολο να συγκριθεί με υποθετικά αποτελέσματα που θα είχε το κεφάλαιο χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων/διαχειριστών. Οι συγκρίσεις γίνονται συνήθως βάσει του μέσου όρου αποδόσεων της αγοράς και των ορίων που θέτει το κεφάλαιο.

Σε ό,τι αφορά στη ναυτιλία είναι γεγονός ότι η φύση της βιομηχανίας αυτής δημιουργεί επιπλέον δυσκολίες συλλογής έγγυρων πληροφοριών σε δεδομένο χρόνο. Αυτό συμβαίνει λόγω του παγκόσμιου χαρακτήρα της και της απομακρυσμένης παραγωγικής μονάδας, του πλοίου. Με τα σύγχρονα μέσα δορυφορικής επικοινωνίας (satellite phone/fax, e-mails, telex) οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί αλλά και πάλι ο έλεγχος είναι καίριας σημασίας και δεν εξασφαλίζεται πάντα και εύκολα χωρίς επιτήρηση on the spot. Στη ναυτιλία το κομμάτι του ελέγχου είναι αυτό που απορροφά τη μεγαλύτερη φροντίδα του management ως συνέπεια βέβαια των απαιτήσεων του owner. Η ανθρώπινη αλυσίδα δεδομένης και της απόστασης, είναι αρκετά μεγάλη και καθώς η συλλογή πληροφοριών και ενημέρωσης γίνεται επιτακτική ανάγκη, ενεργείται ειδικός σχεδιασμός με την εδραίωση συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης.

Μέσα από τη θεώρηση της σχέσης ship manager-ship owner με τις βάσεις που θέτει η θεωρία αντιπροσώπευσης (agency theory), εντοπίστηκαν τα σημεία που προκαλούν προβλήματα στη σχέση και τα κόστη που συνεπάγεται η σχέση αυτή. Επίσης διακρίνονται οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούν τα εμπλεκόμενα μέρη για ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που προκύπτουν εκ φύσεως της σχέσης αντιπροσώπευσης και των δαπανών που συνεπάγονται οι μηχανισμοί αυτοί.

Ο owner είναι δυνατό να υποστεί ζημιές από την ανάθεση της αντιπροσώπευσης του εξαιτίας του ότι ο manager δεν έχει το ίδιο ενδιαφέρον και συμφέροντα. Γι' αυτό και χρησιμοποιεί κίνητρα που θα περιορίσουν τις αντίθετες ενέργειες του management. Τα bonus απόδοσης είναι ένα σημαντικό κίνητρο αλλά στη ναυτιλία είναι πολύ συχνό επίσης το φαινόμενο της διάθεσης μετοχών στο management. Με την συμμετοχή του management στο κεφάλαιο τα συμφέροντα συγκλίνουν. Οι owners διαθέτουν μετοχές όχι μόνο στον managing director/CEO αλλά και στους managers των τμημάτων (technical, operations managers, financial managers etc.) εξασφαλίζοντας έτσι ότι όλη η αλυσίδα διαχείρισης θα είναι αφοσιωμένη σε κοινούς στόχους απόδοσης. Συνήθως η μετοχική εμπλοκή του management γίνεται σταδιακά με τα χρόνια συνεργασίας και αφού έχει αποδείξει το management ότι μπορεί να πραγματώσει τις επιθυμίες του owner.

Στις δαπάνες του owner που προκύπτουν από τη σχέση αντιπροσώπευσης είναι και τα κόστη ελέγχου του management. Για τον έλεγχο των ship management companies οι owners ορίζουν σε ετήσια βάση ανεξάρτητους ελεγκτικούς οργανισμούς που

φροντίζουν να συλλέξουν δειγματοληπτικά πληροφορίες για τη λειτουργία των πλοίων και τις αποδόσεις και να εστιάσουν σε σημαντικά γεγονότα που επηρέασαν την απόδοση κατά τη διάρκεια του έτους. Οι ελεγκτές επισημαίνουν στο management τα σημεία τα οποία χρήζουν περαιτέρω σχεδιασμού και βελτίωσης. Εκτός από την πληροφόρηση που παρέχουν στον owner, βοηθούν το management να αναγνωρίσει τα σημεία της λειτουργίας της στα οποία υπάρχει πρόβλημα.

Το project της InterManager για πρότυπα αξιολόγησης έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με την ανάγκη για παρακολούθηση των λειτουργιών της εταιρείας αλλά και περιορισμό στα κόστη ελέγχου από τα εμπλεκόμενα μέρη. Ο owner και οι shareholders θα μπορούν να έχουν στα χέρια τους στοιχεία απόδοσης για τα διαστήματα που επιθυμούν και τα οποία θα είναι εύκολα συγκρίσιμα με την υπόλοιπη αγορά.

Στα κόστη παρακολούθησης από πλευράς του owner συγκαταλέγονται και αυτά που αφορούν στη σύσταση του Διοικητικού Συμβουλίου από ανεξάρτητα μέλη και στο χρόνο που δαπανάται για συναντήσεις και σχεδιασμό. Το Διοικητικό Συμβούλιο εξασφαλίζει διαφάνεια κινήσεων της εταιρείας και προστατεύει όχι μόνο τα συμφέροντα του owner στο third-party management αλλά κυρίως εξασφαλίζει προσφορά κεφαλαίου στον owner μέσω της προστασίας των μετόχων και των λοιπών δανειστών.

Δε θα πρέπει να υποτιμούνται τα κόστη δέσμευσης από πλευράς του management τα οποία είναι αρκετά ώστε να αισθανθεί ασφάλεια ο owner και οι shareholders. Το budget είναι ένας περιορισμός στο management που ανάλογα με το πόσο συντηρητική είναι η συμπεριφορά του owner μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στο management αντί να εξυπηρετήσει απλά και μόνο το σκοπό του, δηλαδή τον έλεγχο. Τα έξοδα δεν είναι πάντα τα αναμενόμενα, πόσο μάλλον όταν μιλάμε για το απρόβλεπτο ναυτιλιακό περιβάλλον και όταν τα έξοδα είναι συνάρτηση συγκυριών, ηλικίας του πλοίου και κατάσταση της αγοράς. Είναι καίριας σημασίας να υπάρχει σχετική ελευθερία κινήσεων του management γιατί η μεγάλη εμπλοκή του κεφαλαίου στις αποφάσεις του ενδέχεται να προκαλέσει καθυστερήσεις και τελικά μη επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι αποφάσεις της ναυτιλιακής πρέπει να είναι οι σωστές στη σωστή στιγμή. Τα περιθώρια χρόνου στενεύουν και κυρίως σε θέματα εμπορικής διαχείρισης για τα οποία ο owners δίνει τις κατευθύνσεις αλλά ο manager φέρει το βάρος της εκπλήρωσης της συνεργασίας με τους ναυλωτές με επιτυχία και συχνά την τελική επιλογή ναύλωσης (κυρίως σε πολυμετοχικές εταιρείες). Οι δεσμεύσεις από πλευράς management έχουν να κάνουν με τον περιορισμό αποφάσεων και είναι ένα λεπτό σημείο καθώς ο παρεμβατισμός του κεφαλαίου πρέπει να έχει όρια που δεν επηρεάζουν αρνητικά τις λειτουργίες του management. Οι αναφορές απόδοσης είναι μια υποχρέωση του management που απαιτεί χρόνο και χρηματική δαπάνη. Η ναυτιλιακή βιομηχανία κάνει προσπάθειες για να διευκολυνθεί το management ανταποκρινόμενο στις απαιτήσεις του κεφαλαίου και να κερδίζει την εμπιστοσύνη των owners. Τέλος, υπάρχουν και χρηματικές δεσμεύσεις που συμφωνούνται σε ποσό αποζημίωσης του owner για ζημιές που προκύπτουν από αμέλεια ή πρόθεση του management, συμπεριλαμβανομένων ενεργειών των υπαλλήλων ή των sub-contractors που τους αντιπροσωπεύουν.

Σημαντική είναι η σύμβαση και οι όροι που συμφωνούνται μεταξύ των μερών καθώς καθορίζουν όλη την πορεία της σχέσης που ξεπερνά τη δεκαετία και πιο συχνά ταυτίζεται με όλη την εμπορική ζωή του πλοίου δηλ. 25-30 έτη. Η BIMCO με την γνώση

και την εμπειρία των ειδικών της διέθεσε στην αγορά ένα υπόδειγμα συμβουλαίου (SHIPMAN'98) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτούσιο ή προσαρμοζόμενο στις ανάγκες των δύο μερών ανά περίπτωση. Το ξεχωριστό στη ναυτιλία είναι ότι η διαχείριση χωρίζεται σε πεδία, crew management –technical management & commercial management ,που το καθένα είναι δυνατόν ν' ανατεθεί σε ξεχωριστές οντότητες και αυτές με τη σειρά τους να αντιπροσωπεύονται από sub-contractors. Με αυτήν την οπτική ακόμα κι αν ελαχιστοποιηθεί η απόσταση παραγωγικής μονάδας-γραφείου-owners, παραμένει μια πληθώρα εμπλεκόμενων που είναι επίσης δύσκολο να ελεγχθούν. Γι' αυτό το λόγο οι όροι της σύμβασης είναι πολύ σημαντικοί ώστε να εξασφαλιστούν τα συμφέροντα του owner και να οριστεί η δικαιοδοσία, η ευθύνη του management απέναντι στον owner και οι κυρώσεις σε περιπτώσεις αθέτησης συμφωνίας. Ο owner έχει και αυτός υποχρεώσεις προς το management οι οποίες πρέπει να εκφράζονται ρητά στη σύμβαση κι αν τις αθετήσει, το management δεν φέρει ευθύνη για ό,τι αυτή η συμπεριφορά συνεπάγεται στην πορεία και απόδοση της διαχείρισης του πλοίου.

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι γίνεται μια πολύ μεγάλη προσπάθεια στην αγορά να αποκατασταθεί η παλιότερη αντίληψη για απεριόριστο ρίσκο και μη ελεγχόμενη λειτουργία της ναυτιλιακής εταιρείας. Είναι πλέον σαφές ότι η πληροφορία είναι διαθέσιμη σε κάθε ενδιαφερόμενο και εφαρμόζεται η εταιρική διακυβέρνηση με καταγεγραμμένες τις πολιτικές, τις διαδικασίες και αρμοδιότητες των στελεχών προς λήψη αποφάσεων και σχεδιασμό. Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτέλεσε εισητήριο των ναυτιλιακών στα χρηματιστήρια που μέχρι πριν λίγα χρόνια είχαν κλειστές τις πόρτες τους στη ναυτιλία προκειμένου να προστατεύσουν το επενδυτικό κοινό. Την ίδια απαίτηση περί εταιρικής διακυβέρνησης έχουν και οι private equity investors με τη διαφορά ότι έχουν την ευχέρεια να ελέγχουν και την επιχειρηματικότητα του management. Στο μεταβλητό περιβάλλον της ναυτιλιακής αγοράς ο χαρακτήρας και η ικανότητα του management είναι πολύ σημαντικά στοιχεία που εκτιμώνται από τους shareholders.

Παράγοντας 'κλειδί' στην πορεία της ναυτιλίας προς εφαρμογή συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης είναι το κανονιστικό περιβάλλον που επιβλήθηκε την τελευταία δεκαετία, με βασικότερο τον Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code). Ζητήθηκε από το management να συμμορφωθεί ορίζοντας και στη συνέχεια, καταγράφοντας διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν προστασία του περιβάλλοντος, ανθρώπινης ζωής και της περιουσίας. Με την καθιέρωση συγκεκριμένων στόχων, η λειτουργία των πλοίων μπαίνει σε ένα καλούπι και ο στόχος παύει να είναι καθαρά το κέρδος. Οι εταιρείες ξοδεύουν μεγάλο ποσοστό πόρων στον έλεγχο, τα συστήματα αναφοράς της απόδοσής τους και στο σχεδιασμό. Η ναυτιλία αποκτά κοινωνική, περιβαλλοντική συνείδηση και διαφάνεια. Είναι ίσως πλέον η πιο ελεγχόμενη βιομηχανία, με πλήθος διεθνών κανόνων να περιορίζουν και να οριοθετούν κάθε της κίνηση. Παράλληλα, τα κέρδη στη ναυτιλία ήταν και θα είναι πάντα ελκυστικά καθώς είναι βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου. Ο κίνδυνος από την απρόβλεπτη πορεία της αγοράς είναι παράγοντας που δεν μπορεί να εξαληφθεί. Μοιάζει σχήμα οξύμωρο, για όσα περιγράφει η θεωρία, η τεράστια απόδοση κεφαλαίου μαζί με την επίτευξη εταιρικής διακυβέρνησης και αισθήματος εμπιστοσύνης στους μετόχους. Η ναυτιλία όμως πάντα έχει ιδιαίτερο χαρακτήρα και μπορεί ν' ανατρέψει θεωρείες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βλάχος Γ.& Γεωργαντόπουλος Ελ.: “Ναυτιλιακή Οικονομική”, εκδόσεις ‘J&J Hellas’, 2003
- Γουλιέλμος Α.: “Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων”, Τόμος Β’, εκδόσεις ‘Σταμούλης’ 1999
- Γκιζιάκης Κ. & Γουλιέλμος Α.: “Έλεγχος Ποιότητας στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση και στο Πλοίο”, εκδόσεις ‘Σταμούλης’ 2001
- Γκιζιάκης Κ.-Παπαδόπουλος Α.-Πλωμαρίτου Ε.: “Εισαγωγή στις Ναυλώσεις”, εκδόσεις ‘Σταμούλης’ 2002
- Καραγεώργος Λάμπρος : “Τι αλλάζει στο Χρηματιστήριο για τις ναυτιλιακές εταιρείες”, εφημερίδα ‘Ναυτεμπορική’ 5-Μαΐου-2008
- Μέκος Κων/νος: “Η Εταιρική Διακυβέρνηση-όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις”, εκδοτικός οίκος ‘Σταμούλης’ 2003
- Μούζουλας Σπ.: “Εταιρική Διακυβέρνηση- διεθνής εμπειρία, Ελληνική πραγματικότητα”, έκδοση 2003
- Ξανθάκης Μ.-Τσιπούρη Α.-Σπανός Α.: “Εταιρική Διακυβέρνηση-Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης”, Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, εκδόσεις Παπαζήση 2003
- Σαμπράκος Ε.: “Σημειώσεις αξιολόγησης επενδύσεων στη Ναυτιλία”, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Δεκέμβριος 2001
- Anderson Philip: “ISM Code -a practical guide to the legal and insurance implication”, Lloyd’s Practical Shipping Guides edition 1998
- Berk Jonathan & Peter DeMarzo: “Corporate Finance”, Pearson Internation Edition 2007
- Brennan M.: “Incentives, Rationality and Society”, Journal of Applied Corporate Finance, September 1994
- Fama F.Eugene and Jensen C.Michael: “Separation of Ownership and Control”, Journal of Law and Economics, Vol.XXVI, June 1983, pp.301-323

Fama F.Eugene and Jensen C.Michael: “Agency problems and the theory of the Firm”, Journal of Political Economy, vol.88, no.2, 1980, pp.299-307

Jensen C.Michael and Meckling H.William: “Self-interest, altruism, Incentives & Agency Theory”, Journal of Applied Corporate Finance, Vol.VII, no.2, Summer 1994

Jensen C.Michael and Meckling H.William: “Theory of the firm:Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, October 1976, V.3, No.4, pp 305-360.

Jensen C.Michael: “Organizational theory and Methology”, The Accounting Review, Vol. LVIII, no.2, April 1983, pp.319-339

Millson R. & Ward M.: “Corporate Governance criteria as applied in private equity investments” , S.African Journal of Business Management 2005, Vol..36, no.1

Rose T.G.Q: “The management Audit”, publishers ‘Gee & Company Limite’ edition 1944

Smith Adam: “The Wealth of Nations”, New York Modern Library re-printed edition 1937

ISM Code & revised guidelines on implementation of the ISM Code, by IMO, edition 2002

BIMCO Bulletin April 2009, Volume 104 , SHIPMAN

BIMCO Bulletin August 2009, Volume 104, Operating Cost pp.105-107

BIMCO Special Circular No.1, 4 February 1998: BIMCO standard ISM Clause for Voyage and Time Charterparties

www.bimco.dk

www.danaos.com (Danaos Corporation)

www.greekmoney.gr

www.icaew.co.uk

www.imo.org.

www.intermanager.com

<http://www.itic-insure.com/publications>

www.tenn.gr (Tsakos Energy Navigation)

www.wikipedia.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ