

## **1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ - ΓΕΝΙΚΑ**

Η επίτευξη υψηλού ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης προϋποθέτει συνεχή επενδυτική δραστηριότητα και χαμηλό κόστος χρηματοδότησης.

Οι ανάγκες επενδυτικών κεφαλαίων των επιχειρήσεων, έτσι όπως διαμορφώνονται στο πλαίσιο του διεθνή ανταγωνισμού, δεν μπορούν πλέον να ικανοποιηθούν με βάση τους παραδοσιακούς τρόπους χρηματοδότησης. Οι επιχειρήσεις επιζητούν υγιή και χαμηλού κόστους μετοχικά κεφάλαια, μέσω της κεφαλαιαγοράς, προσφέροντας νέους μετοχικούς τίτλους, διαπραγματεύσιμους στο χρηματιστήριο.

Η διευρυνόμενη προσφορά μετοχικών τίτλων των επιχειρήσεων προς το ευρύ επενδυτικό κοινό συντελεί στην αλλαγή του χαρακτήρα της ιδιοκτησίας τους. Κύριο χαρακτηριστικό της ιδιοκτησίας των σύγχρονων ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο είναι η πολυμετοχική σύνθεση τους. Η πολυμετοχική ιδιοκτησία συνεπάγεται τον διαχωρισμό μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου καθώς και την ανάδειξη επαγγελματιών διαχειριστών (managers) των επιχειρήσεων.

Ο διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου των επιχειρήσεων συνοδεύεται από την εμφάνιση ενός σημαντικού προβλήματος, το οποίο προκύπτει από την δυνατότητα που έχουν οι επαγγελματίες διαχειριστές να κυβερνούν την επιχείρηση, στο πλαίσιο της εξουσίας που τους παρέχεται, προς ίδιον όφελος και όχι προς αυτό των μετόχων – ιδιοκτητών. Δημιουργείται επίσης σημαντικό κόστος για τον περιορισμό της ιδιοτελούς αυτής συμπεριφοράς. Υπ' αυτήν την έννοια, το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης συνίσταται στην αποτελεσματική υπαγωγή

των ειδικών αυτών συμφερόντων προς το γενικό συμφέρον της επιχείρησης και του συνόλου των μετόχων της.

Η επίλυση του προβλήματος βασίζεται στην εξέταση του ρόλου και την αποσαφήνιση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των διαφόρων φορέων στην διακυβέρνηση της επιχείρησης καθώς και των επιπτώσεων τους στην μελλοντική της απόδοση και προοπτική. Συνίσταται στον σχεδιασμό και εφαρμογή κατάλληλων μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου της δραστηριότητας της επιχείρησης με σκοπό την αποδοτική χρησιμοποίηση των παραγωγικών της πόρων. Καλύπτει το σύνολο των πρακτικών που υιοθετεί μια επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει την προστασία των μετόχων της αλλά και το σύνολο αυτών που έχουν νόμιμα συμφέροντα σε αυτήν.

### **1.1 Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Στη διεθνή βιβλιογραφία μπορεί κανείς να βρει διάφορους ορισμούς για την Εταιρική Διακυβέρνηση, οι οποίοι παρ' όλες τις διαφορές που παρουσιάζουν, μοιράζονται κάποιες κοινές ιδέες, έννοιες και αναφορές που τελικά αποτελούν και την ουσία της εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι βασικότερες από τις έννοιες αυτές είναι οι κάτωθι:

- Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και Δικλείδες Ασφαλείας μέσα στην επιχείρηση.

- Σχέσεις μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου, των επαγγελματιών διαχειριστών (managers), των επενδυτών και των άλλων ομάδων που συνδέονται με τα συμφέροντα της επιχείρησης.

- Η επιχείρηση διοικείται σύμφωνα με τα συμφέροντα των μετόχων και όλων των ομάδων που έχουν νόμιμο δικαίωμα στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με την Επιτροπή Cadbury (Cadbury Committee, 1992), Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί το σύνολο των ελέγχων και δικλείδων ασφαλείας (σύστημα), οικονομικής ή άλλης φύσεως (επιχειρησιακής, λειτουργικής κλπ), μέσω των οποίων διοικούνται και ελέγχονται οι επιχειρήσεις.

Το διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης είναι υπεύθυνο για την διακυβέρνηση της.

Ο ρόλος των μετόχων στη διακυβέρνηση της επιχείρησης είναι η επιλογή - διορισμός των διευθυντικών στελεχών και των ορκωτών ελεγκτών της επιχείρησης, με στόχο την δημιουργία της κατά το δυνατόν βέλτιστης οργανωτικής δομής που θα διασφαλίζει την ορθή διακυβέρνηση της εταιρείας.

Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του διοικητικού συμβουλίου περιλαμβάνουν:

- τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης,
- την καθοδήγηση (ηγεσία) και τον καθορισμό συγκεκριμένων κατευθύνσεων για την επίτευξη αυτών των στρατηγικών στόχων,
- την επίβλεψη και παρακολούθηση της ορθής διακυβέρνησης της εταιρείας από το management και,
- την υπεύθυνη, τακτική και αξιόπιστη ενημέρωση των μετόχων μέσα στα πλαίσια των καθηκόντων του.

Οι ενέργειες και αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου υπόκεινται (διέπονται) σε νόμους, διατάξεις και κανονισμούς καθώς και στην κρίση των μετόχων κατά τη διάρκεια των γενικών συνελεύσεων των μετόχων.

Παραθέτουμε τον ορισμό αυτό, ως την πρόταση του Cadbury Report, η οποία επηρέασε τις εξελίξεις αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση όχι μόνο στο Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά και σε άλλες χώρες.

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ, OECD), επίσης, έχει ασχοληθεί εκτεταμένα με το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης. Σε συνεργασία με εθνικές κυβερνήσεις, διεθνείς οργανισμούς και τον ιδιωτικό τομέα και με βασικό θέμα το ποιες θα μπορούσαν να αποτελέσουν τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, κατέληξε σε ένα σετ Αρχών Διακυβέρνησης. Οι Αρχές αυτές αναφέρονται κυρίως στους εσωτερικούς μηχανισμούς που είναι απαραίτητοι για την διαχείριση των σχέσεων που διαμορφώνονται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Ο ΟΟΣΑ (1999) ορίζει την Εταιρική Διακυβέρνηση ως ένα σύνολο (σετ) σχέσεων μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης, των μετόχων και των άλλων ομάδων που συνδέονται με την λειτουργία της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, διασφαλίζει (εξασφαλίζει) τη δομή μέσα από την οποία καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης καθώς και τα μέσα επίτευξης αυτών των στόχων, ενώ παράλληλα, μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης, αποφασίζεται και καθορίζεται ο τρόπος παρακολούθησης και ελέγχου της ορθής υλοποίησης και επίτευξης των στόχων αυτών.

Σε αυτή την αναφορά ο ΟΟΣΑ παραθέτει, επίσης, συγκεκριμένες εισηγήσεις – προτάσεις σχετικά με το ποια θεωρεί ότι αποτελούν τα επτά (7) σημεία –

κλειδιά για την ύπαρξη καλής εταιρικής διακυβέρνησης. Οι περιοχές αυτές είναι οι κάτωθι:

- Δικαιώματα και υποχρεώσεις των μετόχων.
- Ίση και δίκαιη μεταχείριση των μετόχων.
- Ρόλος των stakeholders και εταιρική διακυβέρνηση.
- Διαφάνεια, δημοσιοποίηση (κοινοποίηση) πληροφοριών και έλεγχος.
- Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Στελέχη, αποδοχές και απόδοση.

Οι Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ έχουν χρησιμοποιηθεί από πολλές χώρες σαν βάση και σημείο αναφοράς στην προσπάθειά τους να καθορίσουν ή και να μετατρέψουν τα δικά τους πλαίσια Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Η Ελλάδα αποτελεί μια από τις χώρες αυτές που έχουν στηριχθεί στις βασικές αυτές αρχές.

Αναφέρουμε ενδεικτικά την Έκθεση Μερτζάνη (1999), την πρώτη ουσιαστικά για θέματα που αφορούν εταιρική διακυβέρνηση που αποτέλεσε ουσιαστικά και τη βάση για την μετέπειτα διαμόρφωση της σχετικής νομοθεσίας, η οποία στηρίζεται σημαντικά και ευθυγραμμίζεται σε πολλά σημεία με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ.

Σύμφωνα λοιπόν με τα προηγούμενα, μπορούμε να πούμε ότι γενικότερα Εταιρική Διακυβέρνηση ονομάζουμε το σύνολο των σχέσεων και την κατανομή αρμοδιοτήτων και εξουσιών μεταξύ μετόχων, διοικήσεως, διευθύνσεως και stakeholders (όσοι συνδέονται με την επιχείρηση) μιας επιχείρησης.

Με τον όρο **“διοίκηση”** εννοούμε το Διοικητικό Συμβούλιο, με τον όρο **“διεύθυνση”** το Διευθύνοντα Σύμβουλο και το λοιπό management, ενώ με τον όρο **“stakeholders”** τους άμεσα επηρεαζόμενους από τη λειτουργία της επιχειρήσεως π.χ. εργαζόμενους, μετόχους, πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες, τοπική κοινωνία. Στην Εταιρική Διακυβέρνηση μετέχουν επίσης, κατά διαφορετικούς τρόπους, οι ελέγχοντες την επιχείρηση, π.χ. ορκωτοί λογιστές, εσωτερικοί ελεγκτές, όσοι αναλύουν την πορεία της, δηλ. αναλυτές, rating agencies και μέσα μαζικής ενημέρωσης, και τέλος οι επενδυτικές τράπεζες, χρηματοδότες και οι χρηματιστηριακές εταιρείες.

## **1.2 Ο ρόλος των Stakeholders μέσα στο πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Οι αποφάσεις που αφορούν θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και λαμβάνονται από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, συχνά αφορούν άμεσα, επηρεάζουν, αλλά και μπορεί να επηρεαστούν από εργαζόμενους, προμηθευτές και πελάτες ή και από τρίτους που έχουν νόμιμο ή οικονομικό συμφέρον στον οργανισμό όπως οι επενδυτές ή η κυβέρνηση.

Όλα αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι γνωστά ως **“stakeholders”** και μπορεί να επηρεάσουν αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση και αφορούν τη λειτουργία του οργανισμού.

Ωστόσο, πριν αναφέρουμε ποιοι περιλαμβάνονται στους stakeholders θα ήταν χρήσιμο να δώσουμε τον ορισμό της λέξης **“stakeholders”**.

Προκειμένου να εξηγήσουμε καλύτερα τι συνεπάγεται ο συγκεκριμένος όρος, θα ήταν καλό να χωρίσουμε τη σύνθετη αυτή λέξη στα δύο μέρη από τα οποία αποτελείται: **"stake"** που σημαίνει την συμμετοχή (ύπαρξη οικονομικού συμφέροντος) ή την κατοχή μεριδίου (μετοχής) σε κάποια επιχείρηση ή συγκεκριμένο περιουσιακό στοιχείο υλικό ή άυλο και **"holder"** που σημαίνει την κατοχή νόμιμου δικαιώματος σε αυτό το περιουσιακό στοιχείο.

Stakeholders είναι συνήθως άτομα ή ομάδες που διαχειρίζονται συμφέροντα που αφορούν τον συγκεκριμένο οργανισμό ή που επηρεάζονται από ενέργειες και αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση του οργανισμού.

Οι ομάδες που μπορούν να περιγραφούν ως stakeholders είναι οι κάτωθι:

### **1.2.1 Εργαζόμενοι**

Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης έχουν άμεσο ενδιαφέρον για όσα συμβαίνουν στην επιχείρηση, ενδιαφέρον που πηγάζει από την επιθυμία τους να εργάζονται σε ένα σταθερό και ασφαλές περιβάλλον, το οποίο να μπορεί να ικανοποιήσει τους στόχους και τις προσδοκίες τους, όπως ικανοποιητικές αποδοχές, ανέλιξη, προοπτικές και ικανοποίηση από την εργασία.

Επιπρόσθετα, πρώην εργαζόμενοι έχουν το ίδιο κερτημένο δικαίωμα (νόμιμο συμφέρον) μιας και η ευημερία ή όχι της επιχείρησης μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στα συνταξιοδοτικά τους προνόμια (επιδόματα, εφάπαξ, συντάξεις), γεγονός που οφείλεται στο ότι συχνά επιχειρήσεις που βρίσκονται σε οικονομική

ύφεση, υποχρεούται σε μείωση ή αντικατάσταση έμπειρου προσωπικού με νέους και φθηνότερους υπαλλήλους.

### **1.2.2 Πελάτες**

Οι πελάτες είναι η μόνη ομάδα που ανήκει σε αυτή την κατηγορία και η σχέση τους με την επιχείρηση έχει να κάνει με τη δημιουργία εισοδήματος για την επιχείρηση, σε αντίθεση με όλες τις άλλες ομάδες που ουσιαστικά δημιουργούν έξοδα ή υποχρεώσεις για την επιχείρηση.

### **1.2.3 Προμηθευτές**

Η οικονομική ανεξαρτησία, αυτοτέλεια και ευρωστία των προμηθευτών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε δυσμενή οικονομική κατάσταση δεν μπορεί να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις της με πρώτους θιγμένους και χαμένους τους προμηθευτές της.

Η ρευστότητα και κατ' επέκταση η βιωσιμότητα της εταιρείας – προμηθευτή εξαρτάται συχνά από την επιχείρηση που προμηθεύει, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μεγάλη επιχείρηση.

Συνεπώς, αποφάσεις που λαμβάνονται για την επιχείρηση μπορούν να έχουν επιπτώσεις και στους προμηθευτές της συγκεκριμένης επιχείρησης.



#### **1.2.4 Πιστωτές**

Ανεξάρτητα από τη φύση, μορφή και το αντικείμενο ενός οργανισμού, οι πιστωτές διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και λειτουργία του οργανισμού.

Οι πιστωτές με την ευρύτερη έννοια του όρου, παρέχουν στην επιχείρηση πίστωση είτε με τη μορφή δανεισμού όπως για παράδειγμα οι τράπεζες ή με την επέκταση των όρων πίστωσης κατά την προμήθεια των αγαθών ή υπηρεσιών. Όπως γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό, έχουν άμεσο ενδιαφέρον και συμφέρον όσον αφορά την πορεία της επιχείρησης, προκειμένου να διασφαλίσουν την απόδοση της επένδυσή τους.

#### **1.2.5 Κράτος και Κοινωνία**

Στη σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται είτε μέσα στα όρια της χώρας στην οποία έχουν την έδρα τους, είτε σε διεθνές επίπεδο, με αποτέλεσμα να είναι υποχρεωμένες να σέβονται και να υπακούν στους νόμους, κανόνες και διατάξεις που ισχύουν σε κάθε χώρα που δραστηριοποιούνται.

Επιπρόσθετα, μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής τους ευθύνης, θα πρέπει να δημιουργούν εκείνες τις συνθήκες που θα έχουν θετικό αντίκτυπο στο κοινωνικό σύνολο και στην κοινωνία που δραστηριοποιούνται.

Το κράτος και οι εκάστοτε κυβερνήσεις σήμερα, έχουν ενεργοποιήσει (θέσει σε ισχύ) όλες εκείνες τις νομοθετικές διατάξεις οι οποίες καλύπτουν όλες τις πιθανές

αποκλίσεις ή ανεπιθύμητες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν από την παράνομη (επιβλαβή) λειτουργία μιας επιχείρησης.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η αδυναμία μιας επιχείρησης να λειτουργήσει μέσα στο σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, να επιφέρει βαριά πρόστιμα, ενώ οδηγεί και σε αρνητική δημοσιότητα ή οποία συχνά είναι χειρότερη από οποιοδήποτε χρηματικό πρόστιμο. Σε ακραίες και πιο σοβαρές περιπτώσεις παραβάσεων μπορεί και να ανακληθεί η άδεια λειτουργίας της επιχείρησης.

Ενδεικτικά αναφέρουμε την ύπαρξη συγκεκριμένης νομοθεσίας για την έκδοση και δημοσιοποίηση των οικονομικών καταστάσεων των εισηγμένων επιχειρήσεων, για θέματα που αφορούν υπογραφές μεγάλων συμφωνιών και συμβάσεων καθώς και για θέματα προστασίας του περιβάλλοντος.

Επίσης, όλες οι επιχειρήσεις με έδρα την ευρωπαϊκή κοινότητα είναι υποχρεωμένες να συμμορφώνονται με τους νόμους και κανόνες που θεσπίζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ενώ σε περιπτώσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους αντίστοιχους διεθνείς κανόνες.

Σχετικά τέλος, με θέματα που άπτονται της κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών, αυτές είναι υποχρεωμένες να εκδίδουν τον δικό τους Κώδικα Δεοντολογίας και Ηθικής, ώστε να αποδεικνύουν έμπρακτα την ευαισθησία τους.

### **1.3 Μέτοχοι / Επενδυτές**

Οι επενδυτές και οι μέτοχοι είναι οι ομάδες που επηρεάζονται πρωταρχικά και άμεσα από λανθασμένες αποφάσεις και ενέργειες των διοικήσεων των εταιρειών.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι περιπτώσεις των εταιρειών Enron, WorldCom, και Parmalat, όπου η χρηματιστηριακή αξία των μετοχών και της επιχείρησης γενικότερα μειώθηκε κατακόρυφα αμέσως μετά την δημοσιοποίηση των σκανδάλων.

#### **1.4 Ελεγκτές**

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές καθώς και οι Εσωτερικοί Ελεγκτές της επιχείρησης, συνδέονται άμεσα με τη λειτουργία, την αξιοπιστία και φερεγγυότητα της επιχείρησης. Η συνεργασία της επιχείρησης με τους ελεγκτές της, η διατήρηση των σχέσεων σε αυστηρά επαγγελματικά επίπεδα και η τήρηση της διαφάνειας και της αλήθειας στην εκτέλεση των καθηκόντων είναι προϋποθέσεις απαραίτητες για την διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της επιχείρησης.

Όπως θα αναφερθεί εξάλλου και στη συνέχεια της εργασίας αυτής, είναι ακόμη πολύ πρόσφατα τα παραδείγματα των επιχειρηματικών κολοσσών που κατέρρευσαν και συμπάρεσαν μαζί τους και τις αντίστοιχες ελεγκτικές εταιρείες καθώς τα γεγονότα έδειξαν κατόπιν ότι υπήρχε ευθύνη και από την πλευρά των ορκωτών ελεγκτών τους (Arthur Andersen).

#### **1.5 Ιστορική Αναδρομή - Σκοπός και Κίνητρα**

Ο προβληματισμός σχετικά με την αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση έλαβε υπόσταση στις ΗΠΑ στις δεκαετίες 1970 και 1980, όταν διαπιστώθηκε η σταδιακή

υποχώρηση της ηγεμονικής θέσης των επιχειρήσεων των ΗΠΑ προς όφελος αυτών της Ευρώπης και της Ασίας. Σημαντικό ρόλο για την ένταση του προβληματισμού έπαιξαν οι πιέσεις που ασκήθηκαν (και συνεχίζουν να ασκούνται) διεθνώς από τους θεσμικούς επενδυτές, πολλοί από τους οποίους διαχειρίζονται και κεφάλαια συνταξιοδοτικών ταμείων, για περισσότερο υπεύθυνες και αποτελεσματικές μορφές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

Η πολιτική των εκτεταμένων εταιρικών αναδιρθρώσεων που ακολούθησε, κυρίως τις δεκαετίες του '80 και του '90 μέσω του μηχανισμού των συγχωνεύσεων και εξαγορών, με σκοπό την οικονομική ανάπτυξη, ανέδειξε τη σημασία της διερεύνησης του χαρακτήρα και της αποδοτικότητας των διαφορετικών συστημάτων Εταιρικής διακυβέρνησης.

Μεσολάβησαν σημαντικά γεγονότα στο διεθνές στερέωμα μέσα στη δεκαετία '90. Η κατάρρευση του ταϊλανδικού νομίσματος στη Νοτιοανατολική Ασία και η χρηματοοικονομική κρίση που επακολούθησε απεκάλυψαν ότι το σύστημα της διακυβερνήσεως των επιχειρήσεων και των σχέσεων μεταξύ τους, με τις τράπεζες και την πολιτική εξουσία δεν μπορούσε να διατηρηθεί για πολύ. Στη συνέχεια η κρίση στη Ρωσία ανησύχησαν ακόμη περισσότερο το διεθνές χρηματιστηριακό και πιστωτικό σύστημα.

Θα πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι μεμονωμένες εξελίξεις σε συγκεκριμένες αγορές ή χώρες σε όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου, επηρεάζουν καθοριστικά όλες τις διεθνείς αγορές. Το γεγονός αυτό οφείλεται στον υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης των διεθνών αγορών λόγω των επενδύσεων των θεσμικών επενδυτών σε πολλές ξένες αγορές καθώς και την εισαγωγή πολλών ξένων

εταιρειών στα μεγάλα χρηματιστήρια του κόσμου όπως για παράδειγμα στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Άλλα σημαντικά φαινόμενα της δεκαετίας '90, τα οποία λειτούργησαν καταλυτικά στην αύξηση της σημασίας της εταιρικής διακυβέρνησης είναι τα κάτωθι:

- Η σχεδόν πλήρης επικράτηση της οικονομίας της αγοράς, με τη σταδιακή μείωση της παρεμβατικότητας του κράτους και των κυβερνήσεων και την οριστική κατάρρευση των σοσιαλιστικών καθεστώτων.
- Η επιταχυνόμενη παγκοσμιοποίηση, με την κατάργηση των συνόρων, το άνοιγμα των αγορών, την εφαρμογή του ενιαίου νομίσματος στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τη δημιουργία επιχειρηματικών κολοσσών που ξεφεύγουν από τα στενά κρατικά όρια με τις συγχωνεύσεις και εξαγορές.
- Οι αποκρατικοποιήσεις, με την μεταπήδηση μεγάλων και παραδοσιακά κρατικών (δημόσιων) επιχειρήσεων στα χέρια των ιδιωτών με στόχο την εξυγίανση, την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους.
- Η αύξηση του ρόλου των χρηματιστηρίων σε σχέση με τον τραπεζικό δανεισμό στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων. Παρά τη μείωση των επιτοκίων τραπεζικού δανεισμού, η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων μέσω των αγορών κεφαλαίου αποδείχθηκε πολύ πιο ελκυστική για τις περισσότερες μεγάλες ή μεσαίες επιχειρήσεις με κύριο πλεονέκτημα το χαμηλότερο κόστος δανεισμού εκμεταλλευόμενοι συχνά και την έλλειψη ενός ισχυρού πλαισίου λειτουργίας των αγορών και ενός επαρκούς ελεγκτικού μηχανισμού από πλευράς κρατικών φορέων.

- Η αύξηση του ρόλου των θεσμικών επενδυτών, με τη διαχείριση από πλευράς τους μεγάλων επενδυτικών κεφαλαίων, την επένδυση σε εταιρείες στις οποίες αποκτούν σημαντική δύναμη και συχνά το management της εταιρείας, την επέκταση των δραστηριοτήτων τους εκτός των στενών ορίων των χωρών τους και τη δυνατότητα τους να χειραγωγούν τις αγορές.
- Η ενίσχυση του θεσμού των stock options και η σύνδεση τους με τα διοικητικά στελέχη των εταιρειών (CEO, CFO, Managers), με αποτέλεσμα να αποτελεί βασικό στόχο και μονόδρομο η αύξηση της τιμής των μετοχών της επιχείρησης, προκειμένου να αυξηθούν και τα ίδια κέρδη τους.

Σημαντικές εξελίξεις, ωστόσο, πραγματοποιήθηκαν και μετά το έτος 2000. Συγκεκριμένα, όλα αυτά τα φαινόμενα που προαναφέραμε ως χαρακτηριστικά της προηγούμενης δεκαετίας, είχαν σαν αποτέλεσμα την αποκάλυψη, μέσα στο έτος 2002, μεγάλων επιχειρηματικών σκανδάλων που συγκλόνισαν τη διεθνή κοινή γνώμη.

Η αρχή έγινε με την κολοσσιαία αμερικανική επιχείρηση ENRON, που αποκαλύφθηκε ότι το έτος 2001/02 απέκρυπτε ζημιές (μέσω off-balance-sheet items, δηλαδή έκτακτων συναλλαγών εκτός ισολογισμού) και υπερτιμούσε συστηματικά τα κέρδη της, ενώ οι διευθύνοντες επωφελούντο πουλώντας τις μετοχές τους σε (τεχνητά) ψηλές τιμές, ακόμη και λίγο πριν την πτώχευση.

Συνεργός σε αυτή της απάτη υπήρξε, όπως αποδείχθηκε στη συνέχεια, και η ελεγκτική εταιρεία Arthur Andersen η οποία συγκάλυπτε τις υπερτιμήσεις της ENRON, έχοντας δώσει σχετικές οδηγίες στους ελεγκτές.

Τη σκυτάλη πήρε η πολύ μεγάλη επιχείρηση τηλεπικοινωνιών WorldCom, η οποία επίσης υπερτιμούσε τα κέρδη της μεταφέροντας λειτουργικές δαπάνες στις επενδύσεις, πάλι με την σύμπραξη και ανοχή της Arthur Andersen.

Οι εξελίξεις στη συνέχεια πήραν τη μορφή χιονοστιβάδας με παρόμοια φαινόμενα να αποκαλύπτονται τόσο σε μεγάλες επιχειρήσεις των ΗΠΑ όσο και σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, όπως είναι η Γαλλική εταιρεία Vivendi και η Ελβετοσουηδική ABB.

Τα επιχειρηματικά αυτά σκάνδαλα είχαν σαν αποτέλεσμα να κλονιστούν τα θεμέλια της Αμερικάνικης αγοράς και των αμερικανικών επιχειρήσεων καθώς και να διαβρωθεί η εμπιστοσύνη του επενδυτικού κοινού.

Οι επιπτώσεις αυτών των οικονομικών σκανδάλων δεν άργησαν, όπως προαναφέραμε, να φτάσουν τόσο στον ευρωπαϊκό όσο και στον ασιατικό χώρο. Ο τρόπος που βλέπουν και αντιμετωπίζουν τους επαγγελματίες διαχειριστές (managers) και τους διευθυντές (directors) των επιχειρήσεων οι επενδυτές, οι μέτοχοι, το κοινωνικό σύνολο, οι εργαζόμενοι αλλά και ο νόμος και τα δικαστήρια, έχει αλλάξει πλέον ριζικά και ανεπιστρεπτί.

Σε αυτό θα πρέπει να προσθέσουμε και το ισχυρό πλήγμα που δέχθηκαν οι ελεγκτικές – συμβουλευτικές εταιρείες, οι οποίες μέχρι τη στιγμή εκείνη απολάμβαναν της πλήρους εμπιστοσύνης των επενδυτών και αποτελούσαν στο μυαλό τους, όπως προβλέπει άλλωστε και ο ρόλος τους, έναν ανεξάρτητο, αξιόπιστο ελεγκτικό μηχανισμό διασφάλισης της ακρίβειας, πληρότητας και αντικειμενικότητας των οικονομικών στοιχείων των επιχειρήσεων.

Η εικόνα αυτή κατέρρευσε μετά τα γεγονότα με την Arthur Andersen, εγκαθιδρύοντας πλέον την καχυποψία και την δυσπιστία όλων των παραγόντων της αγοράς απέναντι στις εταιρείες ορκωτών ελεγκτών.

Συμπερασματικά, αν αναζητήσουμε τις αιτίες που οδήγησαν σε αυτά τα φαινόμενα καθώς και δεδομένα που διευκόλυναν το έργο αυτό, θα διαπιστώσουμε ότι όλα τα παραπάνω φαινόμενα έχουν κάποιους κοινούς παρανομαστές, οι οποίοι συνοψίζονται παρακάτω:

- Διεφθαρμένοι Διευθύνοντες Σύμβουλοι και Διοικητικά Στελέχη κάτοχοι μετοχών που εξαπατούν τους μετόχους με σκοπό το κέρδος.
- Ανύπαρκτοι ή αναποτελεσματικοί εσωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί.
- Εξωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί διεφθαρμένοι ή ανεπαρκείς.
- Έλλειψη διαφάνειας στις σχέσεις εισηγμένων εταιρειών, αναλυτών, θεσμικών επενδυτών.
- Ανεπαρκές θεσμικό πλαίσιο.

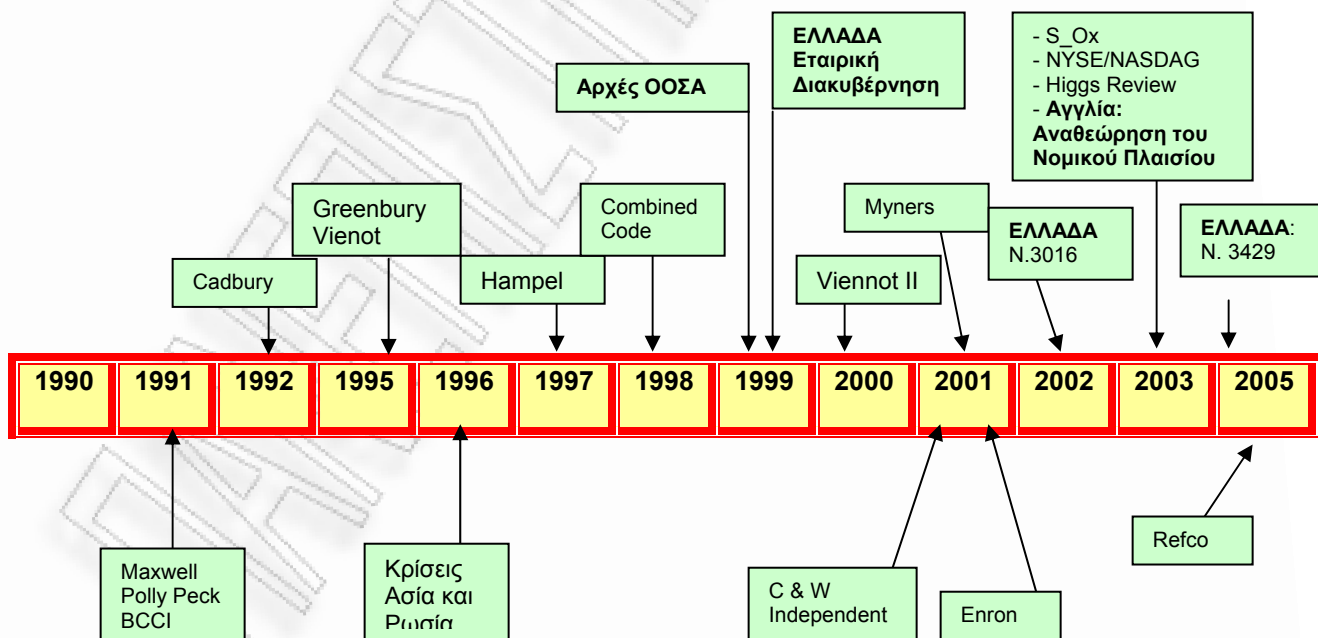
Όλα τα παραπάνω λοιπόν, κατέστησαν, και εξακολουθούν μέχρι και σήμερα να καθιστούν, επιτακτική την ανάγκη εφαρμογής ενός αυστηρού θεσμικού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης. Το πλαίσιο αυτό, όπως θα αναλύσουμε αμέσως μετά, έχει ήδη διαμορφωθεί σταδιακά, ωστόσο πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης ενώ και η αυστηρή εφαρμογή του και η συμμόρφωση όλων σε αυτό, χρειάζεται ακόμη σημαντικά βήματα προόδου.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται συνοπτικά η εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ευρώπη και στην Αμερική από το 1990 ως σήμερα και αναφέρονται οι μεγαλύτερες ατασθαλίες στη Διοίκηση και στον εποπτικό έλεγχο μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων Maxwell, Enron, WorldCom, Polly Peck, BCCI) που είδαν το φως της δημοσιότητας κατά την ίδια περίοδο.



Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημάνουμε τους πιο σημαντικούς κώδικες βέλτιστης πρακτικής σε διεθνές επίπεδο, οι περισσότεροι από τους οποίους ενέπνευσαν το σχεδιασμό αντίστοιχων κωδίκων σε διάφορες χώρες:

- «Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης» του ΟΟΣΑ («The OECD Guidelines»)
- 8η Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί Εταιρικής Διακυβέρνησης («EU 8th Directive»)
- Ηνωμένο Βασίλειο: Cadbury Code, Greenbury Code, Hampel Code, Combined Code
- Γαλλία: Vienot Report (“Vienot”, “Vienot II”)
- ΗΠΑ: Sarbanes – Oxley («S-Ox»)
- Ελλάδα: «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα», από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς («CG Greece»).



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1:** Σημαντικότεροι σταθμοί στην ιστορία της Εταιρικής Διακυβέρνησης στο εξωτερικό και την Ελλάδα.

## **1.6 Συστατικά Στοιχεία Εταιρικής Διακυβέρνησης**

### **1.6.1 Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές**

Κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα κάθε εισηγμένη επιχείρηση θα πρέπει να διακυβερνάται από ένα αποτελεσματικό Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο έχει την τελική ευθύνη καθοδήγησης και ελέγχου της επιχείρησης.

Το Δ.Σ. είναι ουσιαστικά το σώμα που αποφασίζει τους κανόνες καλής εταιρικής διακυβέρνησης που θα πρέπει να ακολουθεί και να εφαρμόζει η επιχείρηση. Το Δ.Σ. είναι υπεύθυνο να διαχειρίζεται τους επιχειρησιακούς κινδύνους που συνδέονται με τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ κάθε ενέργεια και απόφαση που λαμβάνεται από αυτό, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εντιμότητα, διαφάνεια και να είναι προς όφελος και προς το συμφέρον όχι μόνο των μετόχων αλλά και όλων αυτών των κοινωνικών ομάδων που συνδέονται με τη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι βασικές υποχρεώσεις του Δ.Σ., σύμφωνα με το νόμο, είναι να λειτουργεί, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, πάντα με καλή πίστη (πρόθεση), προς το συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων της και να εξασκεί τα καθήκοντα του με σύνεση και επιδεξιότητα.

Τα μέλη του Δ.Σ. και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητες του, απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας.

Τα καθήκοντα αυτά απορρέουν από τη σχετική νομοθεσία και είναι κοινά για όλα τα μέλη διοικητικών συμβουλίων.

Σύμφωνα με τις Γενικές Κατευθύνσεις για Διευθυντικά Στελέχη του Ινστιτούτου Διευθυντών (Guidelines for Directors, Institute of Directors, 2005) οι βασικές αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου ενός οργανισμού, συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Καθορισμός των επιχειρησιακών πολιτικών, στρατηγικών και στόχων του οργανισμού.
- Πρόσληψη και αξιολόγηση όλων των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης.
- Αξιολόγηση της πορείας του οργανισμού σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί αρχικά.
- Ευθύνη έναντι των μετόχων και γενικά όσων συνδέονται με τη λειτουργία της επιχείρησης, σχετικά με τις ενέργειες και αποφάσεις που λαμβάνονται για την επιχείρηση.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, με βασική αποστολή τη σωστή διακυβέρνηση του οργανισμού.

### **1.6.2 Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος**

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν δύο βασικά θέματα που απασχολούν σε επίπεδο διοίκησης: το πρώτο αφορά τη λειτουργία του συμβουλίου και το δεύτερο αφορά την εκτελεστική ευθύνη ορθής λειτουργίας της επιχείρησης.

Θα πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η ύπαρξη ισορροπίας δύναμης και εξουσίας, προκειμένου να μην υπάρχει η δυνατότητα από

κανέναν να λαμβάνει ανεξέλεγκτα αποφάσεις σημαντικές για την πορεία της επιχείρησης.

### **1.6.3 Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου**

Το Δ.Σ. θα πρέπει να αποτελείται τόσο από εκτελεστικά όσο και από μη – εκτελεστικά μέλη διατηρώντας μια ισορροπία μεταξύ τους.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να απαρτίζεται και από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, προκειμένου κανένας ή και καμία ομάδα ατόμων να μην μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την λήψη αποφάσεων του Δ.Σ. (Μούζουλας, 2003).

#### **1.6.3.1 Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου**

Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που απασχολούνται με τα καθημερινά θέματα της διοίκησης της εταιρείας, όπως για παράδειγμα οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, οι προμήθειες της εταιρείας, η διανομή των προϊόντων κλπ.

Συνήθως τα εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου αμείβονται ξεχωριστά για τη συμμετοχή τους στο διοικητικό συμβούλιο από ότι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους σε σχέση με την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας.

Τα εκτελεστικά μέλη έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα το οποίο ταυτόχρονα μπορεί να αποτελέσει και σημαντικό κίνδυνο σε σχέση με τα μη – εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου: πλεονέκτημα τους αποτελεί η βαθιά γνώση της εταιρείας που αποκτούν με την καθημερινή ενασχόληση τους μέσα στα πλαίσια

των καθηκόντων τους, γνωρίζοντας πρόσωπα και πράγματα, γεγονός όμως που μπορεί να οδηγήσει σε πλήρη αφοσίωση τους στα καθημερινά τους καθήκοντα, χάνοντας έτσι την αντικειμενικότητα που απαιτείται να διαθέτουν μέσα στα πλαίσια λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου.

Επιπρόσθετα, τα εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την πληροφόρηση που διοχετεύεται και φτάνει στα μη εκτελεστικά μέλη.

Για το λόγο αυτό οι βέλτιστες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης προβλέπουν ότι τα εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να εκφέρουν πάντα την πραγματική τους άποψη για όλα τα θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων του Δ.Σ., ακόμη και αν αυτή έρχεται σε αντίθεση με τη γνώμη των άλλων μελών του διοικητικού συμβουλίου.

#### **1.6.3.2 Μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.**

Μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. θεωρούνται αυτά που δεν είναι επιφορτισμένα με τα καθημερινά θέματα της διοίκησης της εταιρείας, έχουν όμως την ευθύνη της εποπτείας όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν θα πρέπει, σύμφωνα με το ν. 3016/2002, να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών.

Ο βασικός ρόλος των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι να διασφαλίσουν με τη γνώση και εμπειρία τους την ορθότητα της στρατηγικής και πολιτικής που ακολουθείται από την εταιρεία, την ύπαρξη των απαραίτητων δικλείδων ασφαλείας ότι η εταιρεία διοικείται με γνώμονα το γενικότερο εταιρικό

συμφέρον καθώς και ότι δεν υπάρχουν συγκρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των προσωπικών επιδιώξεων των μελών του διοικητικού συμβουλίου και του εταιρικού συμφέροντος.

Για να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία των μελών του διοικητικού συμβουλίου στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, δεν θα πρέπει να εκλέγονται για δεύτερη θητεία τα ίδια μέλη του Δ.Σ., ενώ παράλληλα δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να συνδέονται οι αποδοχές τους με την κερδοφορία της εταιρείας.

Οι βέλτιστες πρακτικές έχουν δείξει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η ύπαρξη μη εκτελεστικών μελών ή και σε μερικές περιπτώσεις και ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο, διασφαλίζει την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων του Δ.Σ..

#### **1.6.4 Αποζημίωση - Αποδοχές των Μελών του Δ.Σ.**

Η αμοιβή των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι ένα πολύ ευαίσθητο θέμα το οποίο όμως συχνά έχει δυσάρεστα αποτελέσματα για την ίδια την επιχείρηση.

Οι βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης αναφέρουν ότι οι αποδοχές των μελών του Δ.Σ. θα πρέπει να είναι αυστηρά και ευθέως ανάλογες της προσπάθειας και του χρόνου που αφιερώνουν καθώς και των ευθυνών που αναλαμβάνουν.

Οι διαδικασίες καθορισμού του ύψους των αποδοχών θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, αντικειμενικότητα, δικαιοσύνη και αξιοκρατία.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να αποτυπώνονται σε σχετικές αποφάσεις, να χαίρουν της αποδοχής των μετόχων και να είναι στη διάθεση κάθε αρμόδιου αν αυτό ζητηθεί.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίδεται στο τρόπο καθορισμού της αποζημίωσης των μελών του Δ.Σ., ώστε αυτές να μην συνδέονται με την κερδοφορία της μετοχής της εταιρείας.

Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα τους, ενώ προστατεύεται και η εταιρεία από τον κίνδυνο τοποθέτησης του προσωπικού συμφέροντος πάνω από το εταιρικό.

#### **1.6.5 Επιτροπή Ελέγχου**

Η Επιτροπή Ελέγχου αποτελεί ένα απαραίτητο και θεμελιώδες κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης. Βασικές της αρμοδιότητες αποτελούν (Μούζουλας, 2003):

- Η εποπτεία, για λογαριασμό του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, της αξιοπιστίας, επάρκειας και πληρότητας των διαδικασιών και δικλείδων ασφαλείας που έχει εφαρμόσει η διοίκηση της (management) και που σχετίζονται με την ετοιμασία και κοινοποίηση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας, τόσο για λόγους εσωτερικής πληροφόρησης όσο και για λόγους δημοσίευσης τους και ενημέρωσης του κοινού και των αρμόδιων φορέων.
- Η προστασία των συμφερόντων των μετόχων και γενικότερα όλων όσων σχετίζονται και έχουν νόμιμο συμφέρον από τη λειτουργία της εταιρείας.

- Ο εντοπισμός, η κατανόηση, αξιολόγηση, επεξεργασία και ιεράρχηση των επιχειρησιακών κινδύνων που συνδέονται με τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Η εποπτεία του Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας, καθορίζοντας σαφώς το ρόλο του μέσα στα πλαίσια της εταιρείας, το εύρος των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του και διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της εργασίας του.
- Η επικοινωνία και συνεργασία με τους ορκωτούς ελεγκτές της εταιρείας και η διαχείριση των σημαντικών θεμάτων που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας τους.
- Η εποπτεία της ορθής λειτουργίας του συστήματος και των διαδικασιών που διασφαλίζουν την συμμόρφωση με τους νόμους και τις κείμενες διατάξεις.
- Η ύπαρξη και εφαρμογή ενός κώδικα ηθικής και δεοντολογίας.
- Η εφαρμογή και εποπτεία ενός μηχανισμού εντοπισμού πιθανής απάτης.
- Η τακτική ενημέρωση του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων για όλα τα θέματα της αρμοδιότητας της.

Σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες δημοσιοποιημένες βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, τα μέλη της επιτροπής ελέγχου θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένες γνώσεις, προσόντα, επαγγελματική εμπειρία και δεξιότητες, προκειμένου να μπορούν να αντεπεξέλθουν στα δύσκολα καθήκοντα τους. Ιδανικά θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα από τη διοίκηση της εταιρείας και να έχουν οικονομικές γνώσεις και εμπειρία.

Θα πρέπει να διεξάγονται συνελεύσεις της επιτροπής ελέγχου σε προκαθορισμένες ημερομηνίες καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και σε τακτά χρονικά διαστήματα.



Απαραίτητη θεωρείται η ύπαρξη συγκεκριμένης ατζέντας θεμάτων.

Σημαντικό επίσης είναι τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου να μην λαμβάνουν κανενός είδους άλλης άμεσης ή έμμεσης αποζημίωσης από την εταιρεία πέραν αυτής που προβλέπεται για τη συμμετοχή τους στο διοικητικό συμβούλιο και την επιτροπή.

Θα πρέπει να σημειώσουμε, ωστόσο, ότι η ελληνική νομοθεσία δεν υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρείες να έχουν Επιτροπή Ελέγχου.

Οι σχετικοί νόμοι ουσιαστικά "φωτογραφίζουν" την Επιτροπή Ελέγχου, χωρίς όμως να υποχρεώνουν στην ύπαρξη και λειτουργία της.

Σε αντίθεση με την Ελλάδα, σε αρκετές άλλες χώρες, όπως στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τον Καναδά, την Ισπανία, ακόμη και την Τουρκία, η ύπαρξη Επιτροπής Ελέγχου αποτελεί υποχρέωση των εταιρειών βάσει νόμου.

#### **1.6.6 Εσωτερικός Έλεγχος**

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου μέσα στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

Εσωτερικό Έλεγχο θα πρέπει να έχουν όλες οι εισηγμένες εταιρείες με συγκεκριμένο και καθορισμένο ρόλο μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης.

Οι βέλτιστες αρχές διακυβέρνησης δίδουν ιδιαίτερη σημασία στην ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Συγκεκριμένα, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να είναι ανεξάρτητος από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, δηλαδή, να μην υπάγεται σε καμία διεύθυνση, παρά απευθείας στην Επιτροπή Ελέγχου.

Το επίπεδο των εσωτερικών ελεγκτών θα πρέπει να είναι υψηλό και η θέση τους μέσα στην επιχείρηση αναβαθμισμένη, προκειμένου να μπορούν να διεξάγουν το έργο τους αναπόσπαστοι και ανεπηρέαστοι.

Σε επόμενο κεφάλαιο δίδεται ολοκληρωμένη και σαφής παρουσίαση του Εσωτερικού Ελέγχου και της σχέσης του με το σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

#### **1.6.7 Εξυπηρέτηση Μετόχων και Εταιρικές Ανακοινώσεις**

Η αναγκαιότητα ύπαρξης και διατήρησης υψηλού επιπέδου υπηρεσιών εξυπηρέτησης μετόχων και εταιρικών ανακοινώσεων προκύπτει από την ευθύνη και υποχρέωση διασφάλισης άμεσης, πλήρους και ισότιμης πληροφόρησης των μετόχων καθώς και της εξυπηρέτησης τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους με βάση το νόμο και το καταστατικό της εταιρείας.

Παρά το γεγονός ότι οι τιμές των μετοχών στην αγορά δεν επηρεάζονται άμεσα από την διοχέτευση ελλιπούς πληροφόρησης, εντούτοις, η ύπαρξη επαρκούς και ποιοτικής πληροφόρησης στη διάθεση των επενδυτών και μετόχων, είναι ένας τρόπος προστασίας από τον κίνδυνο που ενυπάρχει σε κάθε μορφή επενδυτικής απόφασης, ενώ παράλληλα βοηθάει και τον μέτοχο να ασκήσει καλύτερα τα δικαιώματά του στις γενικές συνελεύσεις.

Εφόσον ο μέτοχος έχει στη διάθεση του όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την εταιρεία, έχει τη δυνατότητα, προστατεύοντας τα προσωπικά του συμφέροντα, να χρησιμοποιήσει ανάλογα την ψήφο του στις γενικές συνελεύσεις.

Στην Ελλάδα, κάθε εταιρεία οφείλει, σύμφωνα με την Απόφαση 5/204/14-11-2000, να διαθέτει υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων.

### **1.6.8 Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας**

Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας αποτελεί τον καθρέπτη κάθε επιχείρησης, όπου τυποποιούνται και αποτυπώνονται οι βασικές πολιτικές, στρατηγικές και λειτουργίες της.

Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο μέγεθος, στο αντικείμενο και στο οργανόγραμμα της εταιρείας καθώς και στις αρχές σύγχρονης κοινωνικής οργάνωσης.

Σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον, χωρίς απαραίτητα να περιορίζεται σε αυτά, τα κάτωθι:

- Οργανωτική δομή της εταιρείας.
- Εκπρόσωποι της διοίκησης.
- Περιγραφή αρμοδιοτήτων ανά διεύθυνση.
- Αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελέγχου.
- Βασικές αρχές λειτουργίας της εταιρείας.
- Κώδικας Δεοντολογίας.

- Βασικές αρχές λειτουργίας ανά συναλλακτικό κύκλο.
- Βασικές αρχές κώδικα συναλλαγών επί κινητών αξιών της εταιρείας.

Ο Κανονισμός Λειτουργίας εκτός από την αναφορά του που πρέπει να κάνει στις διαδικασίες λειτουργίας της εταιρίας (που είναι ίσως και η βασικότερη παράμετρος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου μιας επιχείρησης – internal controls system) είναι δυνατόν να περιέχει αναφορά και σε άλλα γενικά μέτρα ελέγχου (controls) όπως το οργανόγραμμα της εταιρίας, οι πολιτικές της, το σύστημα προϋπολογισμού και απολογισμών (budgeting and reporting), ο κώδικας ηθικής κ.α..

Η σημαντικότητα του Κανονισμού Λειτουργίας αποδεικνύεται τεράστια, αφού αυτός έχει αναδειχθεί σε πρωτεύον εργαλείο διοίκησης και ελέγχου.

Ένας Κανονισμός Λειτουργίας δεν έχει κάποιο συγκεκριμένο ή πρότυπο σχήμα, πλαίσιο, μέγεθος ή τρόπο σύνταξης. Μπορεί πάντως ένας Κανονισμός Λειτουργίας να θεωρηθεί επιτυχημένος όταν: α) καλύπτει επαρκώς και στο κατάλληλο βάθος όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, β) είναι εύχρηστος και γ) δεν αφήνει κενά, ενώ ταυτόχρονα είναι ευέλικτος για να αντιμετωπίσει τις ειδικές περιπτώσεις (exceptions).

Περιεχόμενο του Κανονισμού Λειτουργίας πρέπει να αποτελούν όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης, ενώ η ανάπτυξη του μπορεί να γίνει με δύο μεθόδους, δηλαδή είτε κατά δραστηριότητα είτε κατά διεύθυνση/τμήμα.

Τα προτεινόμενα βήματα για την ανάπτυξη Κανονισμού Λειτουργίας είναι:

**STEP 1:** Συλλογή στοιχείων σχετικά με τις υφιστάμενες διαδικασίες κατά τμήμα και δραστηριότητα. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να ακολουθούν σήμερα συγκεκριμένο

τύπο ή οδηγίες εφαρμογής, μπορεί όμως και να είναι άτυπες. Η συλλογή των στοιχείων μπορεί να γίνει και με τη βοήθεια ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων.

**STEP 2:** Αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών και δημιουργία προτάσεων σχετικά με τα σημεία ελέγχου (controls) που προτείνονται να ενσωματωθούν στις διαδικασίες.

**STEP 3:** Συζήτηση και εκτίμηση των προτάσεων των συνεργατών από την εταιρία.

**STEP 4:** Σύνταξη του Κανονισμού Λειτουργίας, όπου ο τρόπος καταγραφής των διαδικασιών μπορεί να είναι κατά τμήμα, κατά δραστηριότητα ή σε συνδυασμό, ανάλογα με την περίπτωση και τους χρήστες.

## **1.7 Ο Νόμος Sarbanes – Oxley**

### **1.7.1 Εισαγωγή**

Ο Νόμος Sarbanes – Oxley αποτελεί ουσιαστικά μια επίσημη αναθεώρηση (επαναδιατύπωση) των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, γνωστοποίησης πληροφοριών και συναλλαγών και σύνταξης και δημοσίευσης οικονομικών καταστάσεων.

Μέσα από τις εκατοντάδες σελίδες νομικών εκφράσεων του κειμένου της Πράξης αυτής, αυτό που ουσιαστικά βγαίνει είναι μια απλή διαπίστωση: Η καλή Εταιρική Διακυβέρνηση και οι Ηθικές Επιχειρηματικές Πρακτικές δεν είναι πλέον μια φιλολογία, αλλά αποτελεί Νόμο.

Ο νόμος Sarbanes – Oxley ήρθε ουσιαστικά να αλλάξει τη φιλοσοφία όλων των απόμων, ομάδων και φορέων που βρίσκονται γύρω από την λειτουργία μιας επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, οι διοικούντες την εταιρεία (Chief Executive Officer και Chief Financial Officer) είναι υποχρεωμένοι να εγκαταλείψουν την άποψη ότι θα πρέπει να ασχολούνται σχεδόν αποκλειστικά με θέματα στρατηγικής, πολιτικής, ανάπτυξης και επέκτασης της εταιρείας και να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας καθώς και στην επάρκεια των διαδικασιών που κρύβονται πίσω από αυτά και διασφαλίζουν την αξιοπιστία τους.

Επίσης, οι Επιτροπές Ελέγχου, που συχνά στην πράξη ο ρόλος τους είναι καθαρά τυπικός, θα πρέπει να έχουν τουλάχιστον ένα μέλος με γνώσεις και εξειδίκευση στα οικονομικά και λογιστικά θέματα, ενώ είναι πλέον άμεσα υπεύθυνοι για την πρόσληψη, επιλογή και εποπτεία των ορκωτών ελεγκτών της εταιρείας.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να εγκαταλείψουν το συμβουλευτικό ρόλο και να αποκτήσουν εξειδίκευση τόσο σε θέματα ελέγχου οικονομικών στοιχείων και καταστάσεων όσο και σε θέματα που συνδέονται με το βασικό αντικείμενο της εταιρείας και την βασική πηγή των εσόδων της.

Ακόμη και οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί προσαρμόζουν πλέον τις απαιτήσεις και προϋποθέσεις που θέτουν για την συνεργασία και παροχή χρηματοδότησης σε εταιρείες, σε αυτά που προβλέπει ο συγκεκριμένος νόμος.

### 1.7.2 Βασικές αρχές και προϋποθέσεις

Ο νόμος Sarbanes – Oxley αφορά όλες τις εταιρείες που είναι εισηγμένες ή σκοπεύουν να εισάγουν τις μετοχές τους στις οργανωμένες χρηματιστηριακές αγορές των ΗΠΑ, είτε αυτές οι εταιρείες έχουν την έδρα τους στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής είτε όχι.

Ιδιαίτερα σημαντικά είναι τα Εδάφια 302 και 404 (Section 302 και 404), μέσα από τα οποία ο νόμος καθιστά αποκλειστικά και προσωπικά υπεύθυνους τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή Γενικό Διευθυντή (CEO) και τον Γενικό Οικονομικό Διευθυντή (CFO) της επιχείρησης να εγκαθιδρύσουν, να εφαρμόσουν, να αξιολογούν, να παρακολουθούν και να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και ειδικότερα των ελεγκτικών μηχανισμών και σημείων ελέγχου που σχετίζονται με την αξιοπιστία, πληρότητα, ακρίβεια και εγκυρότητα των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης και την αποκάλυψη (κοινοποίηση) σημαντικών εταιρικών πράξεων εκτός ισολογισμού.

Τα βασικά συστατικά του νόμου αυτού συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Ίδρυση του PCAOB, ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού με βασικό ρόλο την εποπτεία, έλεγχο και παρακολούθηση των ελεγκτικών εταιρειών στην διεξαγωγή του έργου τους.
- Καθορίζει σημαντικά θέματα που σχετίζονται με την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα των ελεγκτών, απαγορεύοντας στις ελεγκτικές εταιρείες την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών (π.χ. Εσωτερικός Έλεγχος), σε πελάτες που είναι ορκωτοί ελεγκτές.

- Ο νόμος Sarbanes – Oxley επιβάλλει σημαντικές υποχρεώσεις στη διοίκηση των εταιρειών σχετικά με την ετοιμασία και δημοσιοποίηση των οικονομικών τους καταστάσεων. Συγκεκριμένα, ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) και ο Γενικός Οικονομικός Διευθυντής (CFO) της εταιρείας θα πρέπει να πιστοποιούν τόσο σε τριμηνιαία όσο και σε ετήσια βάση, ότι οι οικονομικές καταστάσεις δεν περιέχουν ψευδή στοιχεία ή ότι δεν έχουν γίνει σκόπιμα παραλήψεις σημαντικών γεγονότων που παραποιούν την πραγματική εικόνα της εταιρείας. Επίσης, ότι οι δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας απεικονίζουν με δίκαιο, πλήρη και ακριβή τρόπο την πραγματική οικονομική θέση της, τα αποτελέσματα της λειτουργίας και την ρευστότητα της. Σε αυτά θα πρέπει να προσθέσουμε ότι οι προαναφερόμενοι είναι πλέον υποχρεωμένοι να πιστοποιούν ότι όλα τα προβλήματα, ελλείψεις ή σημαντικά κενά που εντοπίζονται στο περιβάλλον ελέγχου, τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και τα σημεία ελέγχου της εταιρείας, έχουν κοινοποιηθεί στην Επιτροπή Ελέγχου και τους Ελεγκτές. Σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι θα πρέπει επιπρόσθετα να πιστοποιούν ότι έχει ανακοινωθεί κάθε περίπτωση απάτης ή πιθανής σημαντικής αλλαγής που πραγματοποιήθηκε στο περιβάλλον ελέγχου της εταιρείας.

- Η διοίκηση της εταιρείας απαιτείται να αξιολογεί σε ετήσια βάση το περιβάλλον ελέγχου και τα σημεία ελέγχου που υπάρχουν σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας. Συγκεκριμένα, η διοίκηση υποχρεούται, βάσει του νόμου να συντάσσει, να υπογράφει και να καταθέτει έκθεση - δήλωση στην οποία αναλαμβάνει την ευθύνη για την εφαρμογή και διατήρηση ενός επαρκούς περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου και διαδικασιών σε σχέση με την ετοιμασία και δημοσιοποίηση των οικονομικών της στοιχείων. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να



αξιολογεί σε ετήσια βάση την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών μηχανισμών και των σημείων ελέγχου που συνδέονται με την σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων της.

- Οι ορκωτοί λογιστές της εταιρείας έχουν την υποχρέωση να πιστοποιούν, ως κομμάτι του ελέγχου που πραγματοποιούν και συμπληρωματικά του ελέγχου της αξιοπιστίας, πληρότητας και ακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων, την επάρκεια των διαδικασιών, ελεγκτικών μηχανισμών και σημείων ελέγχου που εφαρμόζει η εταιρεία και που επηρεάζουν την σύνταξη των οικονομικών της καταστάσεων, προκειμένου να διασφαλίζουν, στο βαθμό που αυτό είναι δυνατόν, την αξιοπιστία των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας.
- Προβλέπει, σε συγκεκριμένα κεφάλαια του (Title V through XI), σημαντικές ποινές για όσους δεν συμμορφώνονται με τα όσα προβλέπουν οι διατάξεις του, τόσο με τη μορφή χρηματικών προστίμων όσο και με τη μορφή ποινής φυλάκισης.

### **1.7.3 PCAOB – Βασικές αρμοδιότητες (καθήκοντα)**

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο σημείο της εργασίας αυτής, μέσα από το νόμο Sarbanes – Oxley δημιουργήθηκε ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) με ρόλο κυρίως εποπτικό και ελεγκτικό.

Τα βασικά καθήκοντα του συγκεκριμένου οργανισμού, όπως αυτά απορρέουν από το κείμενο της σχετικής νομοθεσίας συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Τήρηση μητρώου με τις εταιρείες ορκωτών λογιστών που εκδίδουν εκθέσεις ελέγχου οικονομικών καταστάσεων (πιστοποιητικά) για εισηγμένες εταιρείες.
- Καθορισμός μέσω νομοθετικής διάταξης ή υιοθέτηση τυποποιημένων προτύπων ελέγχου, ποιοτικού ελέγχου, ηθικής και δεοντολογίας, ανεξαρτησίας καθώς και άλλων προτύπων που σχετίζονται με την ετοιμασία και έκδοση εκθέσεων ελέγχου.
- Διεξαγωγή ελέγχου σε όποια ελεγκτική εταιρεία κρίνει σκόπιμο.
- Διενέργεια ελέγχου, ανάκρισης, επιβολή πειθαρχικών μέτρων και κυρώσεων - ποινών (τιμωρίας), στις περιπτώσεις που αυτό δικαιολογείται, στις εταιρείες ορκωτών λογιστών και σε άτομα που συνδέονται με αυτές.
- Διεξαγωγή όποιων άλλων καθηκόντων ή λειτουργιών κρίνονται απαραίτητα, προκειμένου να διασφαλίσει την ύπαρξη επαρκών και υψηλών επαγγελματικών προτύπων και να βελτιώσει την ποιότητα των προσφερόμενων ελεγκτικών υπηρεσιών από τις εταιρείες ορκωτών λογιστών, με στόχο πάντα την προάσπιση των συμφερόντων των επενδυτών.
- Επιβολή συμμόρφωσης των ελεγκτικών εταιρειών και όσων ατόμων συνδέονται με αυτές, με το συγκεκριμένο νόμο.

#### **1.7.4 Νόμος Sarbanes – Oxley και Ευρωπαϊκός Χώρος**

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, όπως γίνεται κατανοητό, ο νόμος αυτός αφορά και επηρεάζει πολλές μεγάλες ευρωπαϊκές αλλά και ελληνικές εταιρείες που έχουν εισηγμένες μετοχές στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Όσον αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις, ενδεικτικά αναφέρουμε τον Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, την Alpha Τράπεζα Πίστewς, την Coca Cola Hellenic Bottling Company καθώς και αρκετές ναυτιλιακές εταιρείες όπως η Tsakos Energy Navigation, η Dryships, η Diana και άλλες.

Οι αλλαγές που έχει προκαλέσει είναι ιδιαίτερα σημαντικές και το έτος αυτό βιώνουμε ακριβώς την προσπάθεια των εταιρειών αυτών να διαμορφώσουν τις συνθήκες και το περιβάλλον εκείνο που θα τους επιτρέψει να επιτύχουν την συμμόρφωση με το νόμο χωρίς προβλήματα.

Τον τελευταίο καιρό υπάρχουν ενδείξεις ότι ο νόμος αυτός ή τουλάχιστον αρκετά από αυτά που προβλέπει, θα αποτελέσουν στο άμεσο μέλλον υποχρεώσεις και των εταιρειών που είναι εισηγμένες στα μεγαλύτερα χρηματιστήρια της Ευρώπης. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Εταιρικής Διακυβέρνησης (European Corporate Governance Institute), που αποτελεί ένα ερευνητικό οργανισμό σε θέματα διακυβέρνησης, 28 χώρες δημοσίευσαν κώδικες διακυβέρνησης ή προτεινόμενες βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης στο διάστημα των δύο (2) ετών που μεσολάβησαν από την ψήφιση του νόμου Sarbanes Oxley.

Είναι αλήθεια ότι οι χώρες αυτές μπορεί να μην έχουν την πρόθεση να εφαρμόσουν ακριβώς όσα προβλέπει ο συγκεκριμένος νόμος, όμως σίγουρα δεν μπορούν να τον αγνοήσουν.

Η διαδικασία, βέβαια, εφαρμογής μιας αντίστοιχης νομοθετικής διάταξης στην Ευρώπη δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη υπόθεση. Οι αντιδράσεις θα είναι πολλές και από διάφορες κατευθύνσεις. Οι διαφωνίες μεταξύ του αν θα πρέπει να υπάρξει νομοθετική ρύθμιση ή απλώς κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης εξακολουθούν να υπάρχουν. Σε σχετική μελέτη που πραγματοποίησε η ελεγκτική εταιρεία Ernst &

Young (Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπ/μιο Αθηνών 2002) διατυπώνεται η άποψη ότι οι ευρωπαϊκές εταιρείες θα αντιμετωπίσουν σημαντικότερες δυσκολίες στην διαδικασία συμμόρφωσης τους με τις προϋποθέσεις του νόμου, γεγονός που θα οφείλεται κυρίως στην τάση που έχουν να διατηρούν λιγότερο συγκεντρωτικές δομές διοίκησης.

Ωστόσο, προς το παρόν τουλάχιστον στον ευρωπαϊκό χώρο επικρατεί η οπτική και το μοντέλο που εκφράζεται κυρίως από τους εκπροσώπους του Ηνωμένου Βασιλείου. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι εισηγμένες εταιρείες μπορούν να επιλέξουν μεταξύ του να συμμορφωθούν με τα όσα προβλέπουν οι κώδικες και οι βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης, ή να μην συμμορφωθούν αφού όμως πρώτα έχουν κοινοποιήσει και επεξηγήσει τους λόγους για τους οποίους το κάνουν αυτό.

Μία σημαντική κίνηση προς την κατεύθυνση αλλαγής του τοπίου της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη με αφορμή το νόμο Sarbanes – Oxley, αποτελεί η Όγδοη Ντιρεκτίβα - Οδηγία (Eighth Directive) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission), μέσω της οποίας προτείνονται δύο βασικές αλλαγές:

- Όλες οι εισηγμένες εταιρείες αλλά και οι μη εισηγμένες μετοχικές εταιρείες που έχουν λαϊκή βάση, θα υποχρεούνται να σχηματίσουν Επιτροπή Ελέγχου.
- Οι εξωτερικοί – ορκωτοί ελεγκτές θα πρέπει να συντάσσουν και να παραδίδουν σε ετήσια βάση στην Επιτροπή Ελέγχου έκθεση αξιολόγησης του περιβάλλοντος ελέγχου της εταιρείας.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή βρίσκεται ήδη στη διαδικασία τροποποίησης της Τέταρτης και Έβδομης Οδηγίας (Fourth and Seventh Directives), προκειμένου να απαιτούν από τη διοίκηση των εταιριών να περιγράφουν τις διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου

και Διαχείρισης Κινδύνων μέσα στις ετήσιες εκθέσεις τους με τα ενοποιημένα αποτελέσματα των εταιρειών τους.

### **1.7.5 Αποτελέσματα της εφαρμογής του Νόμου Sarbanes Oxley - Κόστος και Οφέλη**

Οι γνώμες δίστανται όσον αφορά την χρησιμότητα του νόμου και όσων αυτός προβλέπει, καθώς και για τη σχέση κόστους - οφέλους. Χαρακτηριστικά, σε σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το FEI (Financial Executives International, 2005), ποσοστό 94% των ατόμων που απάντησαν και που ήταν στελέχη οικονομικών υπηρεσιών εταιρειών, δήλωσαν ότι τα κέρδη από την εφαρμογή του νόμου δεν δικαιολογούν το μεγάλο κόστος που απαιτείται. Και το χειρότερο είναι ότι το κόστος αυξάνεται διαρκώς από έτος σε έτος.

Όπως δείχνουν αρκετές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, το κόστος συμμόρφωσης με το νόμο Sarbanes – Oxley για τις περισσότερες εταιρείες είναι αρκετά μεγάλο τόσο σε οικονομικούς όρους όσο και σε όρους απαιτούμενης προσπάθειας και κατανάλωσης ανθρωποωρών. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στη παραπάνω έρευνα που πραγματοποίησε ο FEI, διαπιστώθηκε ότι οι εισηγμένες εταιρείες πληρώνουν τελικά σημαντικά μεγαλύτερο ποσό από ότι αναμενόταν ή υπολογίζονταν για την συμμόρφωση τους με τα όσα προβλέπει ο συγκεκριμένος νόμος. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή το συνολικό κόστος συμμόρφωσης με τις προϋποθέσεις του νόμου για τις εισηγμένες εταιρείες

ανέρχεται σε 4,36 εκατομμύρια δολάρια, ποσό κατά 39% μεγαλύτερο από αυτό που αναμενόταν με βάση σχετικούς υπολογισμούς από αρμόδιους οργανισμούς.

Μια άλλη διαπίστωση που ενισχύει την άποψη περί υψηλού κόστους συμμόρφωσης με το νόμο, είναι ότι το κόστος (χρήματα) που καλούνται να πληρώσουν οι εισηγμένες εταιρείες στις εταιρείες - ελεγκτές τους για τη διενέργεια των ελέγχων, έχει αυξηθεί σε σχέση με παλαιότερα, κατά ένα ποσοστό 30% - 100% και πολλές φορές και περισσότερο. Ο βασικός λόγος αυτής της αύξησης δεν είναι άλλος από την αύξηση του όγκου της εργασίας για τις ελεγκτικές εταιρείες, που προκάλεσε η εφαρμογή του συγκεκριμένου νόμου και η ανάγκη πιστοποίησης εκτός από τα οικονομικά στοιχεία και των διαδικασιών και σημείων ελέγχου που συνδέονται με αυτά.

Ωστόσο, αυτή είναι μόνο η μια πλευρά του νομίσματος. Η άλλη πλευρά μιλάει για μια χρυσή ευκαιρία για τις εταιρείες αυτές, να οργανώσουν, να "νοικοκυρέψουν" και να τυποποιήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους ενώ παράλληλα κατά τη διάρκεια της άσκησης αυτής δίδεται η ευκαιρία στους διοικούντες να γνωρίσουν καλύτερα την εταιρεία και να έρθουν αντιμέτωποι με προβλήματα και κινδύνους που υπήρχαν και διαιωνίζονταν χωρίς κανέναν να δίνει λύση.

Σχετική έρευνα (Sarbanes – Oxley Section 404 Work: Looking at the Benefits, IIA Research Foundation, 2002) που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής με τη συμμετοχή ατόμων και φορέων που έχουν ήδη βιώσει το πρώτο έτος εφαρμογής του νόμου, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι πέρα από το κόστος η προσπάθεια συμμόρφωσης με ο νόμο είχε πολλά ευεργετικά αποτελέσματα για τις εταιρείες.

Τα θετικά αποτελέσματα και η βελτίωση αποτυπώθηκε σε πολλούς και σημαντικούς τομείς της λειτουργίας των εταιρειών.

Ενδεικτικά, αναφέρουμε τους κάτωθι:

- Περιβάλλον ελέγχου της εταιρείας (δεοντολογία, ηθική, ρόλοι και αρμοδιότητες).
- Λογιστικές περιοχές υψηλού κινδύνου (εγγραφές κλεισίματος βιβλίων, εγγραφές εκτός βιβλίων, υπολογισμός των εσόδων).
- Διαδικασίες εντοπισμού και αντιμετώπισης πιθανών περιπτώσεων απάτης.
- Γνώση και Ευθύνη της διοίκησης.
- Πληροφοριακά Συστήματα.
- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα κάποιων λειτουργιών.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι είναι πολύ νωρίς για να εκφέρουμε αντιπροσωπευτική και τεκμηριωμένη άποψη για το αν τα οφέλη από την εφαρμογή του νόμου Sarbanes – Oxley θα δικαιολογήσουν το κόστος που έχει επιφέρει για τις εταιρείες. Μπορούμε, ωστόσο να πούμε ότι βραχυπρόθεσμα οφέλη καθώς και σημαντική βελτίωση σε συγκεκριμένους τομείς έχει επέλθει. Μένει να δούμε αν αυτά τα θετικά αποτελέσματα θα οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμα οφέλη και αν θα καταφέρουν τελικά κέραιο χτύπημα σε όλα αυτά τα φαινόμενα διαφθοράς των τελευταίων ετών, που άλλωστε αποτελεί και τον απώτερο στόχο.

## 1.8. Εναλλακτικά Υποδείγματα Εταιρικής Διακυβέρνησης στη Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία

### 1.8.1 Το Υπόδειγμα των Μετόχων ( Shareholders Model)

Σύμφωνα με το υπόδειγμα των μετόχων, στόχος τη επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της. Ωστόσο, όταν υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου οι διαχειριστές της εταιρείας μπορεί να αποκλίνουν από την επιδίωξη των αντικειμενικών τους στόχων, δηλαδή τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, και να επιδιώκουν άλλους, όπως η μεγιστοποίηση του μισθού τους, η άμεση άνοδος της τιμής της μετοχής κ.α. Το πρόβλημα του “Εντολέα – εντολοδόχου” είναι βασικό στοιχείο της θεωρίας των “ατελών συμβολαίων” (incomplete contracts) που πρώτος ανέπτυξε ο Coase (1937). Ιδανικά ο εντολέας (μέτοχος –επενδυτής) και ο εντολοδόχος (επαγγελματίες διαχειριστές της εταιρείας) θα μπορούσαν να υπογράψουν ένα συμβόλαιο, στο οποίο θα οριζόταν με ακρίβεια και σαφήνεια το τι θα έπρεπε να πράξει το κάθε συμβαλλόμενο μέρος σε κάθε μελλοντική ενδεχόμενη κατάσταση.

Σε καθεστώς πλήρους και συμμετρικής πληροφόρησης, όπου οι κεφαλαιαγορές λειτουργούν τέλεια, θα ήταν πράγματι εφικτή η σύναψη πλήρων και τέλειων συμβολαίων.

Ωστόσο, τα περισσότερα μελλοντικά ενδεχόμενα είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλεφθούν και να περιγραφούν, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η σύναψη “τέλειων συμβολαίων”(Shleifer and Vishny [1997]).



Στο πλαίσιο αυτό, μια σειρά μηχανισμών στοχεύουν ακριβώς στην υπέρβαση των προβλημάτων που προκύπτουν από το διαχωρισμό ιδιοκτησίας και ελέγχου:

- Χρησιμοποίηση διαφόρων μηχανισμών ευθυγράμμισης των συμφερόντων των διαχειριστών των εταιρειών με αυτά των μετόχων, όπως σχήματα αμοιβών, σχήματα προαίρεσης επί μετοχών (stock options), άμεση παρακολούθηση των αποφάσεων του management από το διοικητικό συμβούλιο κ.α.
- Δημιουργία θεσμικού πλαισίου που να προστατεύει αποτελεσματικά τα δικαιώματα των μετόχων, και να εμποδίζει τη χρήση εσωτερικής πληροφόρησης στις χρηματιστηριακές συναλλαγές.
- Αποτελεσματική λειτουργία της αγοράς εταιρικού ελέγχου (εξαγορές).

### **1.8.2 Το Υπόδειγμα των Εταίρων ( Stakeholder Model)**

Σύμφωνα με αυτό το υπόδειγμα των εταίρων, η εταιρεία οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα ευρύτερων ομάδων ενδιαφερομένων, οι οποίοι επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη λειτουργία της επιχείρησης.

Καθώς η σύγχρονη επιχείρηση δημιουργεί ποικίλες αλληλεξαρτήσεις (interdependencies) και προκαλεί σημαντικές εξωτερικές επιδράσεις (externalities) σε μια σειρά από εταίρους (εργαζόμενοι, πιστωτές, προμηθευτές, μακροχρόνιοι πελάτες, τοπική κοινότητα), οι στόχοι της οφείλουν να εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο (Monks, 1995).

Σ' αυτό το πλαίσιο, η σύγχρονη επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με νέες προκλήσεις, καθώς η μεγιστοποίηση όχι μόνο της αξίας των μετόχων, αλλά αυτής

των εταίρων, εισάγει στο βελτιστοποιητικό της αλγόριθμο περαιτέρω πολύπλοκες, ασαφείς αβέβαιες και αλληλοσυγκρουόμενες σχέσεις και διαδικασίες. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η διαδικασία εξισορρόπησης, ή μάλλον ενσωμάτωσης των συμφερόντων και των απόψεων ευρύτερων ομάδων ενδιαφερομένων, είναι δύσκολη.

Ωστόσο, είναι αντιληπτό στον καθένα το μέγεθος της χρησιμότητας του να λαμβάνονται υπόψη οι συμπεριφορές, τα κίνητρα και τα αντικίνητρα των εταίρων που (αλληλο) επηρεάζονται από την επιχείρηση.

Γίνεται λοιπόν λόγος για το “ νέο υπόδειγμα των εταίρων” (new stakeholder model), το οποίο προσδιορίζει με μεγαλύτερη ακρίβεια και σε στενότερα όρια τα ενδιαφέροντα προς την εταιρεία μέρη (εταίροι).

Έτσι, ως “εταίροι” θεωρούνται όσοι έχουν συνεισφέρει στην επιχείρηση πόρους- υλικούς και άυλους, ανθρώπινους και μη (Blair, 1995). Στο πλαίσιο αυτό, κεντρική επιδίωξη της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των εταίρων για τη δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας, και υγιών οικονομικά επιχειρήσεων.

Η κριτική που ασκείται στο υπόδειγμα των εταίρων, είναι ότι παραβιάζει τη θεμελιώδη συνθήκη ότι κάθε οργανισμός πρέπει να έχει μια ενιαία αντικειμενική συνάρτηση που να καθοδηγεί τη συμπεριφορά της (Jensen, 2000). Η ενσωμάτωση πολλαπλών, ανταγωνιστικών και ασυνεπών μεταξύ τους συμφερόντων, διαφόρων θεσμικών οντοτήτων, απαιτεί λεπτομερή εξειδίκευση και καθορισμό των όρων ανταλλαγής τους (tradeoff).

Η θεωρία των εταίρων δεν παρέχει κάποιο κριτήριο για τον καθορισμό των ανταλλακτικών αυτών σχέσεων.

Ως συνέπεια, η εκτελεστική διοίκηση (management) και το διοικητικό συμβούλιο, μη έχοντας κάποιο σαφώς προσδιορισμένο βασικό κριτήριο λήψης αποφάσεων, ενδέχεται να χρησιμοποιούν τους εταίρους ως άλλοθι προκειμένου να δικαιολογούν τη χαμηλή απόδοση της επιχείρησης (Jensen, 2000), Maher and Andersson, 1999).

Αντίθετα, υποστηρίζεται ότι το υπόδειγμα των μετόχων παρέχει ξεκάθαρες οδηγίες για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων και των στόχων της επιχείρησης, καθώς και τους μηχανισμούς εκείνους για τη μέτρηση της αποδοτικότητας της.

### **1.8.3 Εξωτερικά Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Κύριο χαρακτηριστικό των εξωτερικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης (τυπικά παραδείγματα αποτελούν οι ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο) είναι η ύπαρξη μεγάλων και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών.

Τα μετοχικά κεφάλαια των εταιρειών παρουσιάζουν μεγάλη διασπορά. Οι μέτοχοι, κάνοντας χρήση των δικαιωμάτων ψήφου, έχουν τη δυνατότητα να εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και να ψηφίζουν για σημαντικά ζητήματα.

Ωστόσο, στην πράξη, η δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης από τους μετόχους είναι περιορισμένη.

Η μεγάλη διασπορά του μετοχικού κεφαλαίου των εταιρειών, θέτει του μετόχους αντιμέτωπους με το πρόβλημα του “ελεύθερου επιβάτη” (free –rider problem). Με μικρό μερίδιο στην εταιρεία, κανένας μέτοχος δεν θα είναι διατεθειμένος να αναλάβει το έργο της συστηματικής παρακολούθησης και ελέγχου των αποφάσεων

της εκτελεστικής διοίκησης, καθώς το κόστος μιας τέτοιας διαδικασίας (που επωμίζεται μόνος του) θα υπερβαίνει το προσδοκώμενο όφελος (το οποίο διαμοιράζεται pro rata σε όλους τους μετόχους της εταιρείας).

Η αδυναμία των μετόχων να παρακολουθούν αποτελεσματικά τη λειτουργία της εκτελεστικής διοίκησης, καθιστά την κεφαλαιαγορά ως τον κυριότερο μηχανισμό πειθαρχίας της εκτελεστικής διοίκησης.

Έτσι, όταν η τελευταία δεν επιτυγχάνει αποτελεσματικά τα συμφέροντα των μετόχων, αυτοί με τη σειρά τους επιλέγουν τη μαζική έξοδο (exit) από τη μετοχή της εταιρείας, επιφέροντας άμεση πτώση της τιμής της και δίνοντας με αυτό τον τρόπο σήμα προς την εκτελεστική διοίκηση να μεταβάλει τις πολιτικές της και να τις ευθυγραμμίσει με τέτοιες που να προάγουν τα συμφέροντα τους.

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις εκτίθενται στην απειλή των (επιθετικών) εξαγορών. Η ύπαρξη ενεργητικής αγοράς ελέγχου (market for corporate control) αποτελεί σημαντικό μηχανισμό ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης από τους μετόχους.

Επιπλέον, στο εξωτερικό σύστημα, η μεγάλη διασπορά στα μετοχικά κεφάλαια των εταιρειών, οδηγεί στην ανάδυση βραχυπρόθεσμων συμπεριφορών, τόσο από την πλευρά των μετόχων, όσο και από την πλευρά της εκτελεστικής διοίκησης.

Ο ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ των θεσμικών επενδυτών –μετόχων (π.χ. εταιρείες αμοιβαίων κεφαλαίων) τους κινητοποιεί να αναζητούν βραχυπρόθεσμες αποδόσεις από τις εταιρείες στις οποίες επενδύουν, δίχως να φαίνονται διατεθειμένοι να παραμένουν σε αυτές προς αναζήτηση μακροχρόνιων

ωφελημάτων<sup>1</sup>. Πολλοί διευθύνοντες σύμβουλοι πιστεύουν ότι η παρουσία τέτοιων επενδυτών –μετόχων στη μετοχική σύνθεση των εταιρειών τους, προκαλεί αστάθεια, πιέζοντας και τους ίδιους να υιοθετούν στρατηγικές με στόχο την αποκόμιση βραχυπρόθεσμων κεφαλαιακών κερδών.

#### **1.8.4 Εσωτερικά Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Κύριο χαρακτηριστικό των εσωτερικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης (περιλαμβάνει τυπικά τις χώρες της Ευρώπης, πλην του Ηνωμένου Βασιλείου, καθώς και την Ιαπωνία και την Κορέα) είναι η υψηλή συγκέντρωση της μετοχικής ιδιοκτησίας ή των δικαιωμάτων ψήφου και η ύπαρξη πολλαπλών σταυροειδών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων.

Οι κεφαλαιαγορές είναι συνήθως μικρές κι χαμηλής ρευστότητας. Ο ρόλος των θεσμικών επενδυτών είναι πολύ πιο περιορισμένος απ' ό τι στο εξωτερικό σύστημα. Κεντρικό χαρακτηριστικό των εσωτερικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης είναι ότι παρέχουν τη δυνατότητα στους μετόχους να ασκήσουν τον έλεγχο τους με μικρό σχετικά κόστος.

Οι “ισχυροί” μέτοχοι έχουν τόσο το κίνητρο όσο και τη δύναμη να ελέγχουν και να παρακολουθούν τις αποφάσεις της εκτελεστικής διοίκησης.

Το πρόβλημα του “εντολέα –εντολοδόχου”, ως η συγκρουσιακή σχέση μεταξύ των “αδύναμων” μετόχων και της “ισχυρής” εκτελεστικής διοίκησης, όπου συναντάται

---

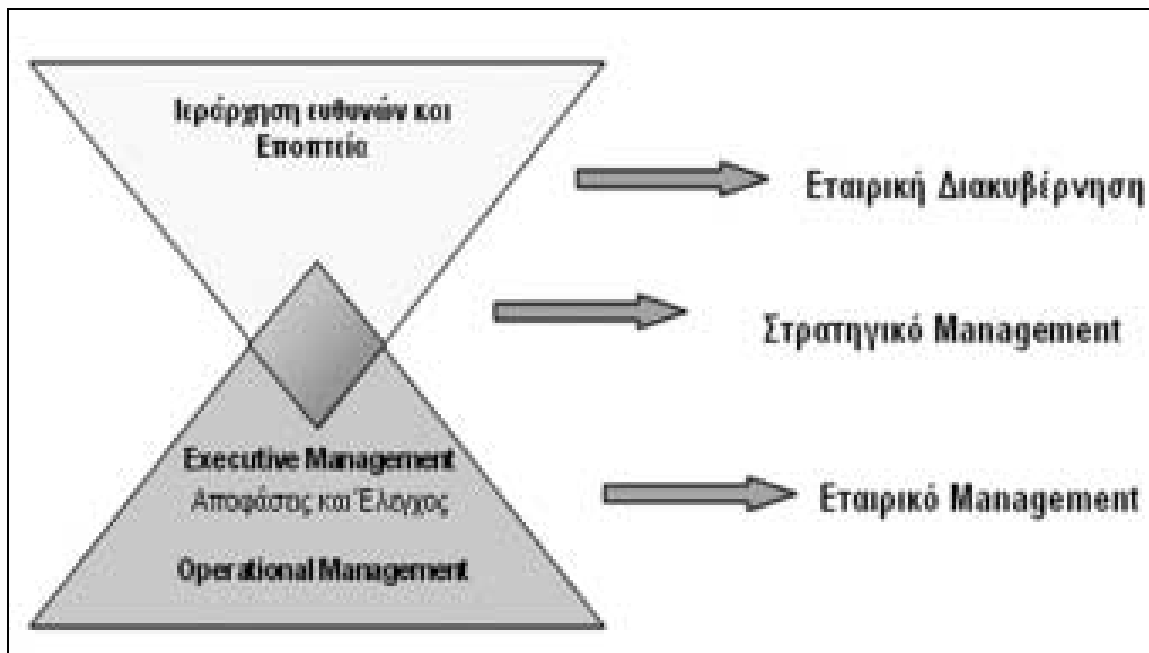
<sup>1</sup> Βέβαια, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το μέγεθος του μερίσματος που δίδουν οι εταιρείες. Στο βαθμό που η κεφαλαιακή και μερισματική απόδοση είναι υποκατάστατες μεταξύ τους, η συμπεριφορά των μετόχων – επενδυτών σε εταιρείες με χαμηλή μερισματική απόδοση θα τείνει να διαμορφώνεται με κριτήριο την αποκόμιση υψηλών κεφαλαιακών αποδόσεων.

στα εξωτερικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, μεταβάλλεται σε σύγκρουση των “ισχυρών” μεγαλομετόχων με τους “αδύναμους” μετόχους μειοψηφίας (minority shareholders).

### **1.9 Ο διαχωρισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Management**

Η τήρηση των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης κρίνεται απαραίτητη σε όλες τις οικονομικές μονάδες του χρηματοοικονομικού τομέα, δηλαδή τις τράπεζες, τις εταιρείες επενδύσεων, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και τα ασφαλιστικά ταμεία, ώστε να επιτύχουν τους οικονομικούς στόχους τους.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι στις χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις δεν είναι πάντα ξεκάθαρος ο διαχωρισμός μεταξύ της Εταιρικής Διακυβέρνησης (με την έννοια των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και της ιεράρχησης των ευθυνών) και της διαχείρισης (management). Πολλές φορές διαχειριστικά λάθη, τα οποία είναι απλώς αποτέλεσμα κακής κρίσης, εκτίμησης και στρατηγικής, δεν συνεπάγεται αυτόματα ότι δημιουργούνται από κακή εσωτερική οργάνωση ή από αδυναμία στις διαδικασίες εσωτερικής εποπτείας (η παραπάνω διάκριση φαίνεται καλύτερα στο διάγραμμα 2).



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2:** ο διαχωρισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και management

Επίσης σε πολλές περιπτώσεις εμφανίζεται διάσταση απόψεων μεταξύ της διοίκησης ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού και των ελεγκτικών (κρατικών και μη) μηχανισμών όσον αφορά στο κατά πόσο μια εντοπισμένη αδυναμία στην Εταιρική Διακυβέρνηση είναι σοβαρή ή όχι.

Για παράδειγμα, όταν τα αρμόδια όργανα σε μια τράπεζα δεν συνεδριάζουν τακτικά για τη λήψη αποφάσεων και την αξιολόγηση σχετικά με την εξέλιξη των προϊόντων της, τη θέση του ιδρύματος στην αγορά και τις αποφάσεις που λαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη της, μπορεί η διοίκηση να μη θεωρεί το γεγονός αυτό σημαντική παράμετρο κινδύνου, αλλά οι ελεγκτικοί μηχανισμοί να το χαρακτηρίζουν σοβαρό κίνδυνο για ενδεχόμενες ζημιές λόγω έλλειψης εποπτείας σε στρατηγικά ζητήματα.

Αυτό που σαφώς ορίζουν οι πρότυπες αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και συνεχώς τονίζουν οι εποπτικές αρχές (π.χ. η Επιτροπή της Βασιλείας ) είναι η

σχεδόν ολοκληρωτική ευθύνη που φέρει το διοικητικό συμβούλιο στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς για θέματα της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Το Δ.Σ. είναι αυτό που θα χαράξει τη στρατηγική πορεία του οργανισμού, θα αναθεωρήσει και θα εγκρίνει τις πολιτικές του. Είναι αυτό που θα ορίσει την ευαισθησία και την αντίδραση του οργανισμού στα διαφορετικά επίπεδα ρίσκου (επενδυτικού, λειτουργικού κ.λπ.) και θα εξασφαλίσει ότι η διοίκηση παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών ελέγχου του ρίσκου καθώς και ότι οι κεφαλαιακοί πόροι είναι επαρκείς αναλογικά με τα αναληφθέντα επίπεδα ρίσκου.

Το σημαντικότερο βέβαια είναι το γεγονός ότι το διοικητικό συμβούλιο είναι αυτό που θα θέτει τα υψηλά επίπεδα κουλτούρας και ηθικών αρχών τα οποία θα διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού.

Οι πρόσφατες εξελίξεις σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο έχουν οδηγήσει τους οργανισμούς σε αναδιάρθρωση του περιβάλλοντος της Εταιρικής Διακυβέρνησης, η οποία διαπιστώνεται από τα εξής:

- Τα συμμετέχοντα (εκτελεστικά και μη) μέλη της διοίκησης και του Δ.Σ. τοποθετούνται με βάση τη δυνατότητα και τις ικανότητες τους να αντιλαμβάνονται τα περιβάλλοντα λειτουργίας και τους κινδύνους, καθώς και να ανταποκρίνονται άμεσα στις περιπτώσεις όπου επέρχονται δύσκολες καταστάσεις για τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς.
- Έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι η διοίκηση δεν είναι υπόλογη μόνο για τα οικονομικά αποτελέσματα του ομίλου αλλά και για τον τρόπο με τον οποίο είναι σχεδιασμένο το εσωτερικό περιβάλλον ελέγχου, για την ιεράρχηση των ευθυνών καθώς και για το καθεστώς εσωτερικής “νομιμότητας” και τις σωστές εταιρικές – εμπορικές πρακτικές.



- Η διοίκηση έχει γίνει πιο δεκτική σε εξωτερικούς και κανονιστικούς ελέγχους γιατί πλέον έχει τη διάθεση και το σθένος (ή τουλάχιστον πρέπει να το έχει) να προβαίνει σε πιο αντικειμενικές και ουδέτερες κρίσεις σχετικά με θέματα εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας και να τις αξιοποιεί.
- Έχει γίνει κατανοητή η ανάγκη για την παροχή ορθών, αντικειμενικών και ηθικών, κινήτρων καθώς και κινήτρων αποδοτικότητας, τα οποία δεν θα τροφοδοτούν τη διάθεση για ανάληψη τεράστιου ρίσκου.
- Είναι πλέον περισσότερο αντιληπτή η συμμετοχή των μετόχων (ακόμα και της μειοψηφίας) στα δρώμενα των επιχειρήσεων, με την ενεργότερη παρουσία στα συλλογικά όργανα και στις συνελεύσεις, κατά τις οποίες λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις για την πορεία των οργανισμών. Επιπλέον, με τα στάνταρτ που εφαρμόζονται, οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί είναι πιο ανοικτοί και διαφανείς το ευρύ κοινό.

Η φύση των δραστηριοτήτων, η ευρεία πολυμετοχικότητα και το ισχυρό κανονιστικό πλαίσιο των χρηματοοικονομικών οργανισμών σαφώς δίνουν στην Εταιρική Διακυβέρνηση ένα ξεχωριστό, πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον εφαρμογής.

## 1.10 Απαίτηση από τις Δημόσιες Επιχειρήσεις για συμμόρφωση με τις αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η πολυπλοκότητα στις δομές, η μεταμόρφωση των κλασικών κρατικών επιχειρηματικών μονάδων σε αυτές που επιτάσσει η παγκόσμια χρηματοοικονομική αγορά, η πολυδιάστατη διάρθρωση των σύγχρονων οικονομιών, οι διαφορετικές νομοθεσίες καθώς και η αυξημένη επίδραση του παγκοσμιοποιημένου μοντέλου επένδυσης κεφαλαίων συντελούν στο ότι δεν μπορεί να παρουσιαστεί ένα αυστηρό πλαίσιο ορισμών και κανόνων της Εταιρικής Διακυβέρνησης που να ανταποκρίνεται πλήρως στις συνθήκες λειτουργίας όλων των κρατικών επιχειρηματικών μονάδων.

Ωστόσο μέσα από την εξέλιξη της θεωρητικής σκέψης και την πολυετή εμπειρία από τη Διεθνή εταιρική πρακτική έχει αποκρυσταλλωθεί ένα πλαίσιο που αποδίδει τα οφέλη, τα πλεονεκτήματα αλλά και το κόστος από την προσπάθεια για τη βέλτιστη συμμόρφωση στις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Τα οφέλη αυτά βέβαια δεν περιορίζονται στο επίπεδο της επιχείρησης η οποία εφαρμόζει τις αρχές αλλά είναι κοινώς αποδεκτό ότι δυνητικά προσφέρει σημαντικά οφέλη στην οικονομία και στην κοινωνία γενικότερα.

Σε επίπεδο επιχείρησης και πάντα σε σχέση με τα διαφορετικά επίπεδα εφαρμογής της Εταιρικής Διακυβέρνησης, θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε τα ακόλουθα οφέλη (Διάγραμμα 3):

➤ **Βελτιωμένη Λειτουργική Αποδοτικότητα.** Η εφαρμογή της ΕΔ, οδηγεί σε βελτίωση στο σύστημα ιεραρχίας και ευθυνών και ελαχιστοποιεί το κίνδυνο απάτης. Η υπευθυνότητα σε συνδυασμό με την αποτελεσματική διαχείριση

κινδύνων μπορεί να αναδείξει προβληματικούς τομείς της επιχείρησης πριν από την εκδήλωση κάποιας κρίσης. Επιπλέον η ΕΔ βελτιώνει τη διαδικασία και τη ροή λήψης αποφάσεων, μέσω της οποίας μια ορθά συγκροτημένη διοίκηση και ένα ανεξάρτητο (όσον αφορά την στελέχωση του) διοικητικό συμβούλιο, συνεπικουρούμενα από λειτουργικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου, θα δημιουργήσουν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου: α) η διοίκηση θα έχει πλήρη γνώση των καταστάσεων και των παραμέτρων λειτουργίας της επιχείρησης, β) οι αποφάσεις θα λαμβάνονται με βάση τους πραγματικούς εμπορικούς σκοπούς της επιχείρησης για τη μεγιστοποίηση του τζίρου, γ) θα λειτουργούν μηχανισμοί για την αποφυγή της έκθεσης σε καταστάσεις παρανομίας ή μη συμμόρφωσης, δ) η αποζημίωση και η επιβράβευση μέσα στην επιχείρηση θα είναι αντικειμενικότερες, παρέχοντας μεγαλύτερα κίνητρα για το προσωπικό και τα στελέχη της ώστε να βελτιώνουν την αποδοτικότητα τους.

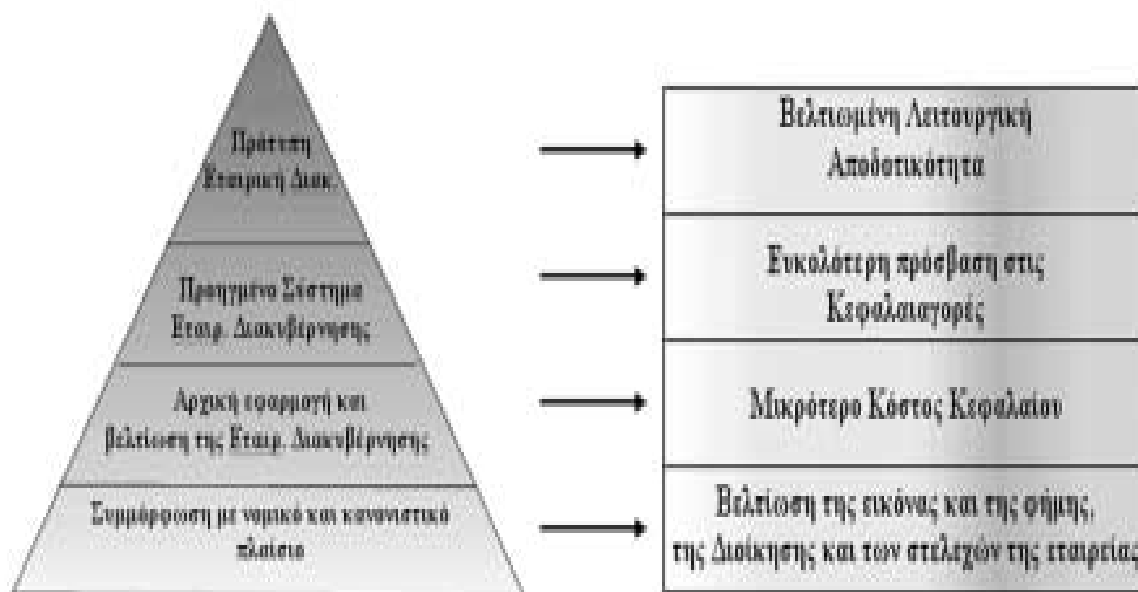
➤ **Ευκολότερη πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές (χρηματοδότηση).** Οι επιχειρήσεις με καλή ΕΔ χαρακτηρίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον ως φιλικές προς τους επενδυτές και θεωρείτε ότι παρέχουν εμπιστοσύνη και πίστη στις ικανότητες να παράγουν αποδόσεις, χωρίς να έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των μετόχων. Σε μια διαφανή και ανοικτή επιχείρηση οι επενδυτές νιώθουν ότι μπορούν να κερδίσουν από τη λειτουργική της δραστηριότητα και όχι απλώς από τη μεταβολή της αξίας των μετοχών τους, με αποτέλεσμα μακροχρόνια τοποθέτηση σε αυτήν.

➤ **Μείωση του κόστους κεφαλαίου.** Αυτή η πρόταση ουσιαστικά ισοδυναμεί με αύξηση της αξίας της περιουσίας της επιχείρησης. Είναι σε όλους γνωστό ότι στις καλές και συνεπείς επιχειρήσεις, παρέχονται μικρότερα επιτόκια δανείων και

μεγαλύτερες περίοδοι παροχής πιστώσεων από προμηθευτές και συναφείς εξωτερικούς παράγοντες.

➤ **Βελτίωση της εικόνας και της φήμης της Δημόσιας Επιχείρησης.** Η διαφάνεια, η νομιμότητα και η αποτελεσματική λειτουργία ουσιαστικά θεμελιώνουν την υπεραξία της. Η εμπιστοσύνη του κοινού, των επενδυτών οδηγεί στην ισχυροποίηση της επιχειρηματικής θέσης και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αξίζει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι σε εθνικό επίπεδο η εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις Δημόσιες Επιχειρήσεις αποτελεί κύριο συστατικό της ενδυνάμωσης της οικονομικής ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας, καθώς και βασική παράμετρο για τη δημιουργία ισχυρών επιχειρηματικών μονάδων με προοπτική κυριαρχίας.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3:** τα 4 επίπεδα της Εταιρικής Διακυβέρνησης και τα οφέλη

## 2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

### 2.1 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με το περιεχόμενο του ορισμού που εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών της Αμερικής τον Ιούνιο του 1999:

*«Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη , αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Βοηθά τον οργανισμό να επιτυγχάνει τους στόχους του μέσω συστηματικής και οργανωμένης προσέγγισης για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και διοίκησης».*

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) είναι η ανεξάρτητη Διεύθυνση μιας επιχείρησης που προσφέρει τις υπηρεσίες της στην επιχείρηση με το να εξετάζει και να εκτιμά τις δραστηριότητες της. Ο στόχος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να βοηθήσει τα μέλη της επιχείρησης στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ο Εσωτερικός Έλεγχος τους προσφέρει αναλύσεις, εκτιμήσεις, προτάσεις, συμβουλευτικές υπηρεσίες και πληροφορίες σχετιζόμενες με τα ελεγχόμενα αντικείμενα. Στους σκοπούς αυτούς περιλαμβάνεται και η προώθηση αποτελεσματικών ελεγκτικών διαδικασιών με λογικό κόστος. Στα μέλη της επιχείρησης που αναμένονται να βοηθηθούν από τον εσωτερικό έλεγχο συμπεριλαμβάνονται και οι Διευθυντές καθώς και το Διοικητικό Συμβούλιο.

Ο σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνει την εξέταση και την εκτίμηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου της

επιχείρησης καθώς και την ποιότητα της απόδοσης τους από την εκτέλεση εκχωρηθείσας αρμοδιότητας.

## **2.2 Αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελέγχου**

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι :

- Ο προσδιορισμός των ελεγκτικών αναγκών της επιχείρησης και η κατάρτιση ελεγκτικού χρονοδιαγράμματος.
- Η περιοδική αναθεώρηση ελεγκτικών αναγκών και ελεγκτικού χρονοδιαγράμματος.
- Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα ελεγκτικά συστήματα και τις διαδικασίες της επιχείρησης καθώς και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειάς τους.
- Η επιβεβαίωση της εγκυρότητας των πληροφοριών και των στοιχείων μέσα από έλεγχο των μηχανογραφικών συστημάτων.
- Ο έλεγχος των συστημάτων πληροφορικής.
- Τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και την αποτελεσματική διαχείριση του.
- Ο έλεγχος συμμόρφωσης όλων των υπηρεσιών της επιχείρησης με τους ισχύοντες Νόμους και διατάξεις.
- Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και φθορές.

- Η διαπίστωση της οικονομικής και αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των περιουσιακών στοιχείων, με υποβολή και οικονομική αξιολόγηση σχετικών προτάσεων για περιορισμό του κόστους.
- Η σύνταξη εκθέσεων με περιεχόμενο τα ευρήματα του ελέγχου και υποβολή προτάσεων βελτίωσης στην Επιτροπή Ελέγχου και τη Διοίκηση της επιχείρησης.
- Η διενέργεια κατασταλτικών ελέγχων σε όλες τις Υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Η διενέργεια ειδικών ελέγχων, ελέγχων ποιότητας, η διερεύνηση ειδικών θεμάτων, περιπτώσεων απάτης, κλπ.
- Η συμβουλευτική συμμετοχή στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών και συστημάτων, με στόχο την καθιέρωση αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου.
- Η περιοδική αξιολόγηση του συνολικού περιβάλλοντος ελέγχου της επιχείρησης με βάση τις εκθέσεις των πραγματοποιηθέντων έργων.
- Η επικοινωνία με τους Εξωτερικούς Ελεγκτές για το συντονισμό του ελεγκτικού τους έργου.
- Η τήρηση αρχείου φακέλων των έργων εσωτερικού ελέγχου.
- Η διενέργεια των ελέγχων που απαιτούνται στα πλαίσια εφαρμογής του εκάστοτε ισχύοντος θεσμικού πλαισίου περί εταιρικής διακυβέρνησης (π.χ. Νόμος 3016/02, Απόφαση Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/2000, κ.ά.).
- Την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Καθώς επίσης, την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών –συνεργασίας με τρίτους.
- Την περιοδική επιβεβαίωση και κατά αντικειμενικό τρόπο πιστοποίηση λειτουργίας της επιχείρησης και τη σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.

- Τη μέτρηση απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρουμένης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών. Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, μέσω αναλύσεων και εντοπισμός των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.
- Τα αποτελέσματα του φορέα σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.
- Την αξιολόγηση απόδοσης των επενδυτών σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό αυτών.
- Τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης εποπτείας από τα στελέχη όλων των βαθμίδων και γενικότερα τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, τους κανόνες λειτουργίας και τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις με τρίτους.
- Το συνολικό και επιμέρους των τμημάτων κόστος και τη σύγκριση αυτού με το προϋπολογισθέν, ως επίσης και με τη σχέση κόστους, οφέλους.
- Την αποφυγή, μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού Ελέγχου, ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψη στοιχείων, προσπορισμό οικονομικών οφελών, καθώς και την αδιαφορία των ιθυνόντων.



- Η διαπίστωση, το κατά πόσο οι υπηρεσίες –τμήματα έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί. Αν είναι κατάλληλα στελεχωμένες και αν αξιοποιείται κατά άριστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου δηλαδή το κατά πόσο η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπιστεί.
- Το βαθμό συνεργασίας του φορέα με τρίτους, και γενικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δρα και αναπτύσσεται ο φορέας.
- Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητα αυτών, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα προγράμματα παραγωγής, το ύψος και τη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς και τη διάθεση των προϊόντων.
- Την ύπαρξη κλίματος αποδοχής και διάθεση συνεργασίας των ελεγχομένων με τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- Τη τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων. Τη διαχείριση των διαθεσίμων, τις αποδόσεις αυτών, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων αυτών, καθώς επίσης την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Το περιβάλλον που δρα η επιχείρηση καθώς και τη δυναμική του περιβάλλοντος και τα μέτρα που καλείται να πάρει, προκειμένου να σταθεί και να επιβληθεί απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων. Τις αδυναμίες και τα προβλήματα του

προσωπικού (απώλεια ηθικού, συνεχείς αποχωρήσεις, δυσφορία για παραγωγή έργου κ.λ.π.), τα οποία οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τα δυο μέρη.

- Την εικόνα που έχει η επιχείρηση στην αγορά –ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Επίσης, την εικόνα του φορέα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προς τα έξω.
- Τέλος, αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξετάζει, και να αξιολογεί τις δραστηριότητες, να διαμορφώνει γνώμη για την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης και να εισηγείται σχετικώς προς τη διοίκηση τη βελτίωση των αδυναμιών.

### **2.3. Οι Ελεγκτικές Αρχές**

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και προκειμένου να εξασφαλισθεί η ορθολογικότητα, η αποτελεσματικότητα και η επάρκεια των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, χρησιμοποιούν ελεγκτικές αρχές και μεθοδολογία που είναι σύμφωνες με τα διεθνώς αποδεκτά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Standards).

Για τη διεξαγωγή του ελεγκτικού έργου ακολουθούνται οι παρακάτω γενικές ελεγκτικές αρχές :

- Μεθοδολογική προσέγγιση του ελέγχου.
- Τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων του ελέγχου.
- Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Standards).

- Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών, προκειμένου να διασφαλίζεται η αποδοτικότητα και η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς επίσης και η προστασία της περιουσίας και των συμφερόντων της.

#### **2.4. Σημαντικές Διαδικασίες για μια αποτελεσματική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου**

Υπάρχουν τέσσερις σημαντικές διαδικασίες που εκτελεί η Διεύθυνση του Εσωτερικού Ελέγχου με σκοπό να διαχειρισθεί και να συνταυτισθεί με τις προσδοκίες της Διοίκησης. Οι διαδικασίες αυτές περιγράφονται παρακάτω:

- Κανονισμός Εσωτερικού Ελέγχου – σε αυτή τη διαδικασία η Διεύθυνση του Εσωτερικού Ελέγχου αναλύει τις προσδοκίες που έχει η Διοίκηση για τον Εσωτερικό Έλεγχο και πώς η Διεύθυνση θα συνταυτισθεί με αυτές σε ένα στρατηγικό επίπεδο. Στα αποτελέσματα αυτή της διαδικασίας συμπεριλαμβάνονται ένας επίσημος κανονισμός και ένα επιχειρησιακό σχέδιο για την Διεύθυνση, όπου καθορίζεται η αποστολή και οι βοηθητικοί στόχοι, οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας, αρμοδιότητες, εξουσιοδοτήσεις, στοιχεία αναφορών (reporting lines) και μέθοδοι λειτουργίας.
- Έκθεση Ελεγκτικών Αναγκών και σχεδιασμός – είναι η διαδικασία με την οποία αποφασίζεται η ελεγκτική διαδικασία που θα πραγματοποιηθεί σε κάθε περιοχή της επιχείρησης έχοντας σαν σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες της Διοίκησης (ιδιαίτερα η καθορισμένη έκταση και οι στόχοι της Διεύθυνσης). Επίσης γίνεται διερεύνηση των μέσων που χρειάζονται (τόσο σε ανθρωπομήρες όσο και σε εκπαιδευμένο προσωπικό). Στα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας

περιλαμβάνονται ένα μακροχρόνιο λειτουργικό σχέδιο (το οποίο καθορίζει τους ελέγχους που θα πραγματοποιηθούν σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο π.χ. 3 χρόνια), ένα πιο αναλυτικό λειτουργικό σχέδιο για την επόμενη χρονιά, ένα περίγραμμα της στρατηγικής του ελέγχου για κάθε προγραμματισμένο ελεγκτικό έργο και πληροφόρηση για τα (συμφωνημένα ) μέσα που χρειάζονται.

- Έργα Εσωτερικού Ελέγχου – είναι η διαδικασία της εκτέλεσης των προγραμματισμένων ελεγκτικών έργων. Τα ελεγκτικά έργα ξεκινούν με ένα πιο αναλυτικό προγραμματισμό και περατώνονται με τις εκθέσεις του ελέγχου. Στα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας περιλαμβάνονται γραπτές εκθέσεις (ή προφορικές παρουσιάσεις) που αναφέρουν τα αποτελέσματα του ελέγχου μαζί με ένα περίγραμμα των προτάσεων και των συμφωνημένων σχεδίων δράσης.

- Έκθεση Ελέγχου και πληροφόρηση (feedback) – είναι η διαδικασία της συγκέντρωσης των αποτελεσμάτων του ελέγχου και η πληροφόρηση της διοίκησης τόσο γραπτής όσο και προφορικής. Στα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας περιλαμβάνονται επίσημες ετήσιες (ή και πιο συχνές) εκθέσεις στην Επιτροπή Ελέγχου, στις οποίες επισημαίνονται τα σύρια συμπεράσματα του ελεγκτικού έργου.

Είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρισθεί η ανεξαρτησία των τεσσάρων διαδικασιών μεταξύ τους. Είναι επίσης σημαντικό για τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου να υπάρχει αποτελεσματική ροή των πληροφοριών μεταξύ κάθε μίας των τεσσάρων διαδικασιών.

## **2.5. Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου**

- Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου υπάγεται απευθείας στη Διοίκηση, ώστε οι Εσωτερικοί Ελεγκτές να έχουν την υποστήριξη αυτής στην εξασφάλιση, τόσο της συνεργασίας τους με τους ελεγχόμενους, όσο και της ανεμπόδιστης εκτέλεσης του έργου τους από οποιεσδήποτε παρεμβάσεις.
- Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου έχει απευθείας πρόσβαση σε ανώτερο θεσμικά κατοχυρωμένο ελεγκτικό όργανο (Επιτροπή Ελέγχου) και παρίσταται στις συνεδριάσεις της, οποτεδήποτε απαιτηθεί. Για όλες τις Δημόσιες Επιχειρήσεις θα ήταν δυνατό να υπάρχει μία Επιτροπή Ελέγχου για όλες τις μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου αυτών.
- Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, προκειμένου να παράγουν έργο σωστό και χρήσιμο στην επιχείρηση, πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν και αντικειμενικοί στην κρίση τους. Η ανεξαρτησία αυτή επιτυγχάνεται με την οργανωτική δομή της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και με τις εξουσιοδοτήσεις της Διοίκησης της επιχείρησης προς το Διευθυντή της. Η αντικειμενικότητα επιτυγχάνεται με την αβίαστη έκφραση της γνώμης και της κρίσης των Εσωτερικών Ελεγκτών και με το κατάλληλο πλαίσιο δράσης, για την εκτέλεση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων.
- Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές οφείλουν να ακολουθούν και να συμμορφώνονται με τις αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών.

### **3. ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

#### **3.1. Διεθνή Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Τα μοντέλα της Εταιρικής Διακυβέρνησης διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Εμπλέκονται στο διοικητικό / οικονομικό σύστημα κάθε χώρας και είναι αποτέλεσμα μακράς παράδοσης και εταιρικής πρακτικής. Σχετίζονται με την εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου των εταιριών, τη διασπορά ιδιοκτησίας στις επιχειρήσεις, την ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών, τον ρόλο των αγορών, αλλά και γενικότερα με την παράδοση σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων και άλλων ομάδων στη διοίκηση των εταιριών.

Η διεθνής συζήτηση περί ΕΔ οδηγεί όλες τις χώρες σε σύγκλιση. Το «αγγλοσαξονικό μοντέλο» φαίνεται ότι έχει κυριαρχήσει ως επιθυμητό μοντέλο, αν και ορισμένα προβλήματα, όπως ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός του σε μετοχικές αξίες. Σε μεγάλο βαθμό η τάση αυτή μπορεί να οφείλεται στις απαιτήσεις των διεθνών επενδυτών.

Διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ, η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και η Ε.Ε. έχουν υιοθετήσει την ΕΔ ως παράγοντα που προωθεί την οικονομική ανάπτυξη. Για τη προαγωγή της ακολουθούν μία προσέγγιση βασισμένη σε αρχές και στόχους, παρά εφαρμογή των ιδίων κανόνων και μέτρων παντού. Αναγνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες των διαφόρων χωρών, αποδέχονται ορισμένες διαφοροποιήσεις. Η συνταγή που ακολουθούν εκφράζεται στη θέση «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έκανε στροφή στη συνταγή αυτή μετά τη διαπίστωση των δυσκολιών στην εναρμόνιση των εθνικών μοντέλων. Αρχικά ξεκίνησε με στόχο ένα ενιαίο ευρωπαϊκό κώδικα.

Στη συνέχεια ο στόχος αυτός απορρίφθηκε και, στη θέση του, επιδιώκει τη συμβατότητα των εθνικών μοντέλων παρά την εναρμόνιση. Σήμερα προωθεί ένα σχέδιο δράσης που αποβλέπει στη σύγκλιση των εθνικών ρυθμίσεων μέσω οδηγιών, συστάσεων και ομάδων συζήτησης. Ωστόσο αφήνει περιθώρια στις χώρες για να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να επιλέξουν εργαλεία.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα, οι διαφορές μεταξύ των χωρών είναι ουσιώδεις. Το « γερμανικό / ολλανδικό» μοντέλο υιοθετεί παραδοσιακά μακροπρόθεσμες σχέσεις των εταιριών με τους πιστωτές (τράπεζες, ιδρύματα;) και συμμετοχή των εργαζομένων σε ένα Δ.Σ. δευτέρου επιπέδου, Το «λατινικό» μοντέλο (Γαλλία, Βέλγιο, Ισπανία, Ιταλία) είναι κάπου ανάμεσα στο «γερμανικό» και το «αγγλοσαξονικό». Βρίσκεται όμως, πλησιέστερα προς το «γερμανικό». Το «ιαπωνικό» είναι πιο κοντά στα ευρωπαϊκά, με ισχυρές σχέσεις εταιριών με τράπεζες και ομίλους. Το «ελληνικό» μοντέλο γενικά πλησιάζει τα ευρωπαϊκά.

Πάντως, οι διαφορές με το «αγγλοσαξονικό» μετριάζονται όταν πρόκειται για εταιρίες με μεγάλη διασπορά μετοχών. Στην περίπτωση αυτή οι εταιρίες βρίσκουν πιο χρήσιμο να χρησιμοποιήσουν σχήματα και μέτρα παρόμοια με το αγγλοσαξονικό (ΟΟΣΑ, 2005).

**Πίνακας 1:** Διεθνή Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης (προσαρμογή από Johnson et al., 2005)

Μοντέλο	Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
Αγγλοσαξονικό (Βρετ., ΗΠΑ κ.α.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσανατολισμός στην αγορά (μετοχές)</li> <li>• Ευχέρεια κίνησης κεφαλαίων</li> <li>• Εκτενής διεθνοποίηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός</li> <li>• Ασταθές, κινείται με χρηματιστήρια</li> <li>• Μικρή επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο</li> </ul>
Κεντροευρωπαϊκό (Γερμανία, Ολλανδία, Αυστρία, Ελβετία)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μακροπρόθεσμης σταθερή στρατηγική</li> <li>• Σταθερή δέσμευση πιστωτών (τραπεζών)</li> <li>• Εκπροσώπηση εργαζομένων σε δεύτερο επίπεδο Δ.Σ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλλειψη ευελιξίας</li> <li>• Ανεπαρκής επένδυση σε νέους κλάδους</li> <li>• Πιο δύσκολη διεθνοποίηση</li> </ul>
Λατινικό (Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μακροπρόθεσμης σταθερή στρατηγική</li> <li>• Σταθερές διασταυρούμενες μετοχικές εξαρτήσεις</li> <li>• Σύμπλευση με πολιτικούς κρατικούς στόχους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κρατικός παρεμβατισμός</li> <li>• Έλλειψη κεφαλαίων</li> <li>• Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ Managers πολιτικών και δημοσίων υπαλλήλων</li> </ul>
Ιαπωνικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός</li> <li>• Σταθερές σχέσεις με μετόχους / τράπεζας / ομίλους</li> <li>• Μεγάλη διεθνής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μυστικοπάθεια, αδιαφάνεια</li> <li>• Εξάρτηση από κρατικές πολιτικές</li> <li>• Αδύναμη λογοδοσία / έλεγχος</li> </ul>



	δραστηριότητα	
Ελληνικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• παραδοσιακά μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (κοντά στο λατινικό)</li> <li>• Σταθερές σχέσεις με τράπεζες</li> <li>• Τελευταία, στροφή προς κεφαλαιαγορά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κρατική παρέμβαση</li> <li>• Αδύναμη λογοδοσία και έλεγχος</li> <li>• Αδρανείς μέτοχοι και Γενικές Συνελεύσεις</li> </ul>

### 3.2 Δημόσιες Επιχειρήσεις στα κράτη – μέλη του ΟΟΣΑ

#### 3.2.1. Ορισμός, Μεγέθη και συστήματα οργάνωσης

**Δημόσιες επιχειρήσεις** είναι αυτές στις οποίες το κράτος ασκεί άμεσα ή έμμεσα αποφασιστική επιρροή, λόγω της συμμετοχής του στο μετοχικό τους κεφάλαιο, της χρηματοοικονομικής του συμμετοχής ή λόγω των κανόνων που τη διέπουν (Ετήσιο Δελτίο Υπουργείου Οικονομίας & Οικονομικών, 2004).

Ειδικότερα, η άσκηση αποφασιστικής επιρροής τεκμαίρεται όταν το κράτος ή νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου χρηματοδοτούμενα από το δημόσιο ή από νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου σε ποσοστό άνω του πενήντα τοις εκατό ή άλλες δημόσιες επιχειρήσεις:

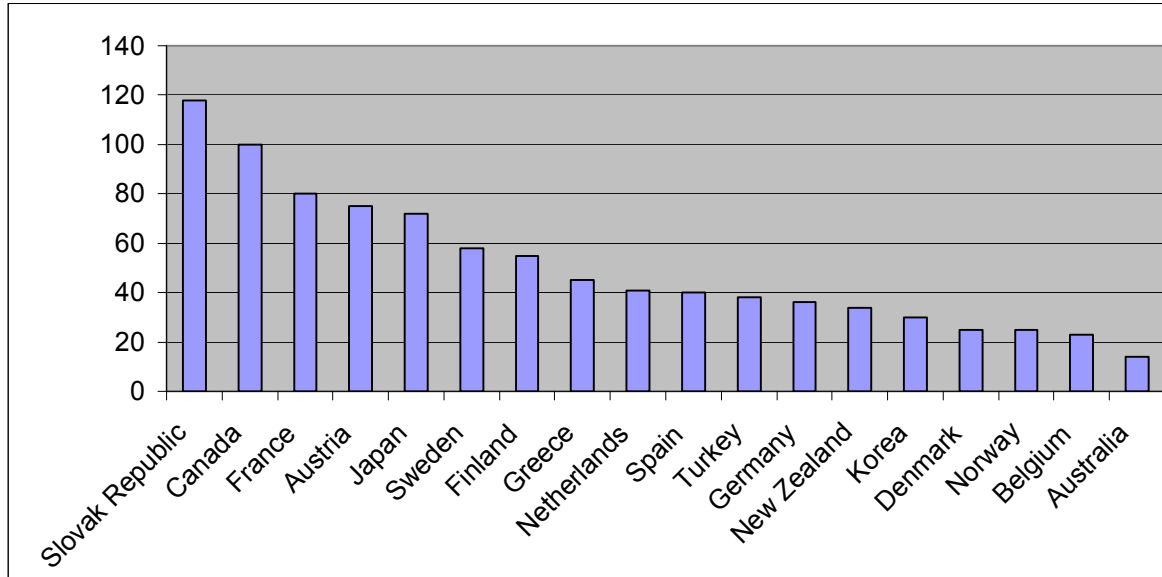
- είναι κύριος των μετοχών που εκπροσωπούν την απόλυτη πλειοψηφία του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου, ή

- ελέγχει την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου στη γενική συνέλευση, ή
- δύναται να διορίζει το ήμισυ πλέον ενός των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή
- χρηματοδοτεί την ετήσια δραστηριότητά της σε ποσοστό άνω του πενήντα τοις εκατό των εξόδων χρήσεως της εταιρείας.

Δεν είναι εύκολο να ομαδοποιηθούν τα χαρακτηριστικά των Δημοσίων Επιχειρήσεων στα διάφορα κράτη και ειδικά στα κράτη – μέλη του ΟΟΣΑ, πολύ δε περισσότερο να οριστεί επακριβώς η εναρμόνιση αυτών των επιχειρήσεων με τους κανόνες της Εταιρικής Διακυβέρνησης, δεδομένου ότι υπεισέρχεται μεγάλο πλήθος παραγόντων που διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα. Σημαντικότεροι εξ' αυτών είναι το πλήθος των Δημοσίων Επιχειρήσεων σε κάθε κράτος, οι κοινωνικές / οικονομικές / πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα, οι δημοσιονομικές πολιτικές και το μέγεθος ωρίμανσης της χρηματαγοράς και κεφαλαιαγοράς σε κάθε χώρα.

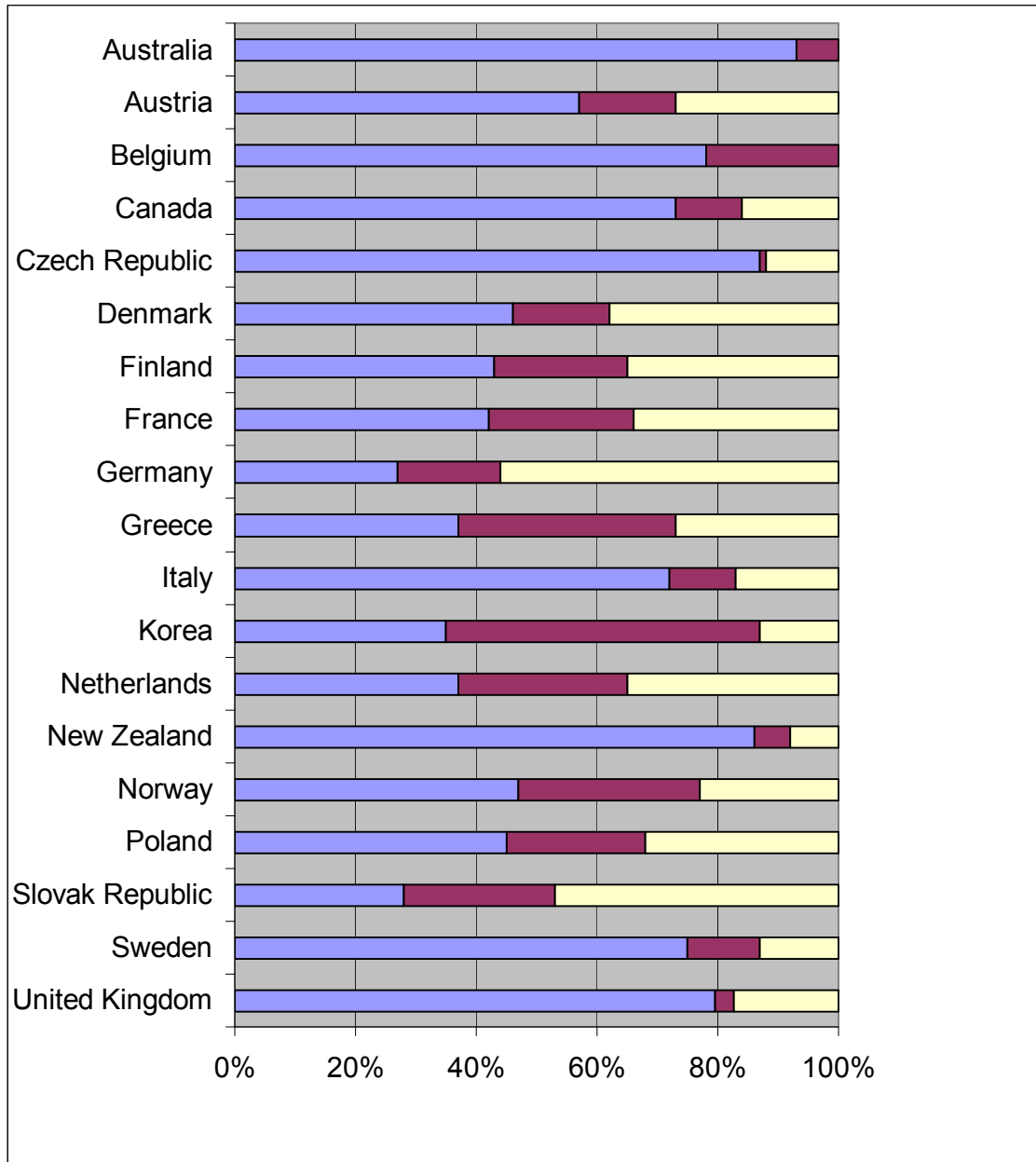
Ιδιαίτερα στις πρώην σοσιαλιστικές χώρες το πλήθος των Δημοσίων Επιχειρήσεων που ελέγχονται από το κράτος ή από τοπικές κυβερνήσεις (αυτών των χωρών) είναι πολύ μεγάλο, για παράδειγμα στη Τσεχία και Πολωνία οι Δημόσιες Επιχειρήσεις ξεπερνούν τις 1.000.

Πέρα από αυτά τα δύο κράτη, το πλήθος των Δημοσίων Επιχειρήσεων κυμαίνεται από 12 (Αυστραλία) έως 115 (Σλοβακία). Τα μισά κράτη έχουν πλήθος Δημοσίων Επιχειρήσεων από 50 – 100 (Καναδάς, Γαλλία, UK, Αυστρία, Ιαπωνία, Σουηδία και Φιλανδία), ενώ τα υπόλοιπα έχουν στη κυριότητα τους 25 – 50 επιχειρήσεις (Ελλάδα, Ολλανδία, Ισπανία, Τουρκία, Γερμανία, Ν. Ζηλανδία, Κορέα, Δανία Νορβηγία, Ιταλία), όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4:** Πλήθος Δημοσίων Επιχειρήσεων στα κράτη – μέλη του ΟΟΣΑ

Μία εξίσου σημαντική πληροφορία δίδει και το παρακάτω Διάγραμμα 5, όπου απεικονίζεται το ποσοστό επί του πλήθους των Δημοσίων Επιχειρήσεων που κατέχει το κράτος κατά 100%, σε πλειοψηφία και σε μειοψηφία. Παρατηρείται ότι περισσότερο από τα  $\frac{3}{4}$  των Δημοσίων Επιχειρήσεων ανήκουν εξ' ολόκληρου ή κατά πλειοψηφία στο κράτος. Ενδεικτικά: Τσεχία, Κορέα, Ν. Ζηλανδία, Σουηδία. Στις περισσότερες χώρες είναι μικρές οι διακυμάνσεις του ποσοστού κατοχής του Δημοσίου έναντι αυτών των επιχειρήσεων αφού στο 60-90% έχουν πλήρως κατοχή ή πλειοψηφία, όμως στην Αυστραλία, Βέλγιο και Τουρκία όλες οι Δημόσιες Επιχειρήσεις ανήκουν αποκλειστικά ή κατά πλειοψηφία στο Δημόσιο.



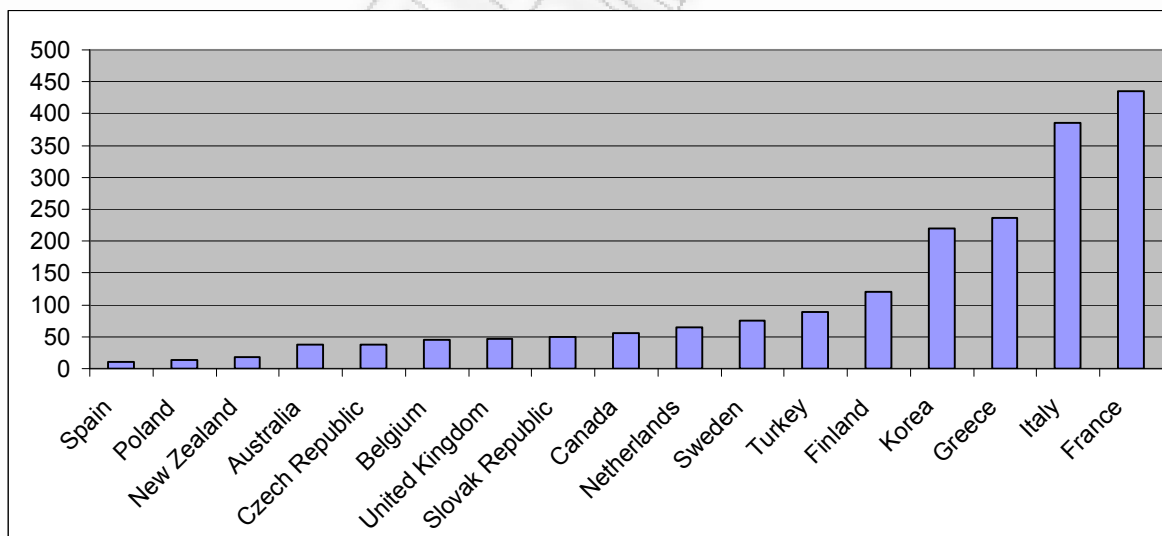
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5:** Ιδιοκτησιακό καθεστώς στις Δημόσιες Επιχειρήσεις / επιχειρήσεις δημοσίου συμφέροντος σε κράτη – μέλη του ΟΟΣΑ (ως ποσοστό επί του συνόλου)

■ Πλήρως κρατική    
 ■ Πλειοψηφία Δημοσίου    
  Μειοψηφία Δημοσίου

Από την άλλη μόλις το 10% των Δημοσίων Επιχειρήσεων είναι εισηγμένες σε οργανωμένες αγορές και από αυτό το ποσοστό υπάρχει μεγάλη διακύμανση μεταξύ των κρατών. Χαρακτηριστικό είναι ότι λίγα κράτη ξεπερνούν το μέσο όρο,

όπως η Ελλάδα, Νορβηγία, Ιταλία και Φιλανδία. Σε αρκετά κράτη είναι μεταξύ 2 – 3% των Δημοσίων Επιχειρήσεων (Τσεχία, Ν. Ζηλανδία, Πολωνία), σε αρκετά κράτη είναι μεταξύ 5 – 15%, ενώ σε λίγα (Βέλγιο , Σλοβακία, UK) δεν υπάρχουν εισηγμένες Δημόσιες Επιχειρήσεις στις χρηματαγορές αυτών των κρατών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στις χώρες που έχουν εισηγμένες Δημόσιες Επιχειρήσεις η κεφαλαιοποίηση αυτών κυμαίνεται από 15% μέχρι 56% (Νορβηγία) επί του αντίστοιχου συνόλου. Η μεγάλη σημασία των Δημοσίων Επιχειρήσεων, ειδικά για τη χώρα μας, είναι εμφανής στο παρακάτω Διάγραμμα όπου προκύπτει ότι λίγα κράτη (Γαλλία, Ιταλία, Ελλάδα, Κορέα και Φιλανδία) έχουν Δημόσιες Επιχειρήσεις με αξία που κυμαίνεται από 200 – 400 δις \$, δεδομένου ότι όλα τα λοιπά κράτη έχουν Δημόσιες Επιχειρήσεις που η αξία τους δεν ξεπερνάει τα 100 δις. \$.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6:** Αξία των Δημοσίων Επιχειρήσεων κρατών – μελών ΟΟΣΑ (ποσά σε δις. \$).

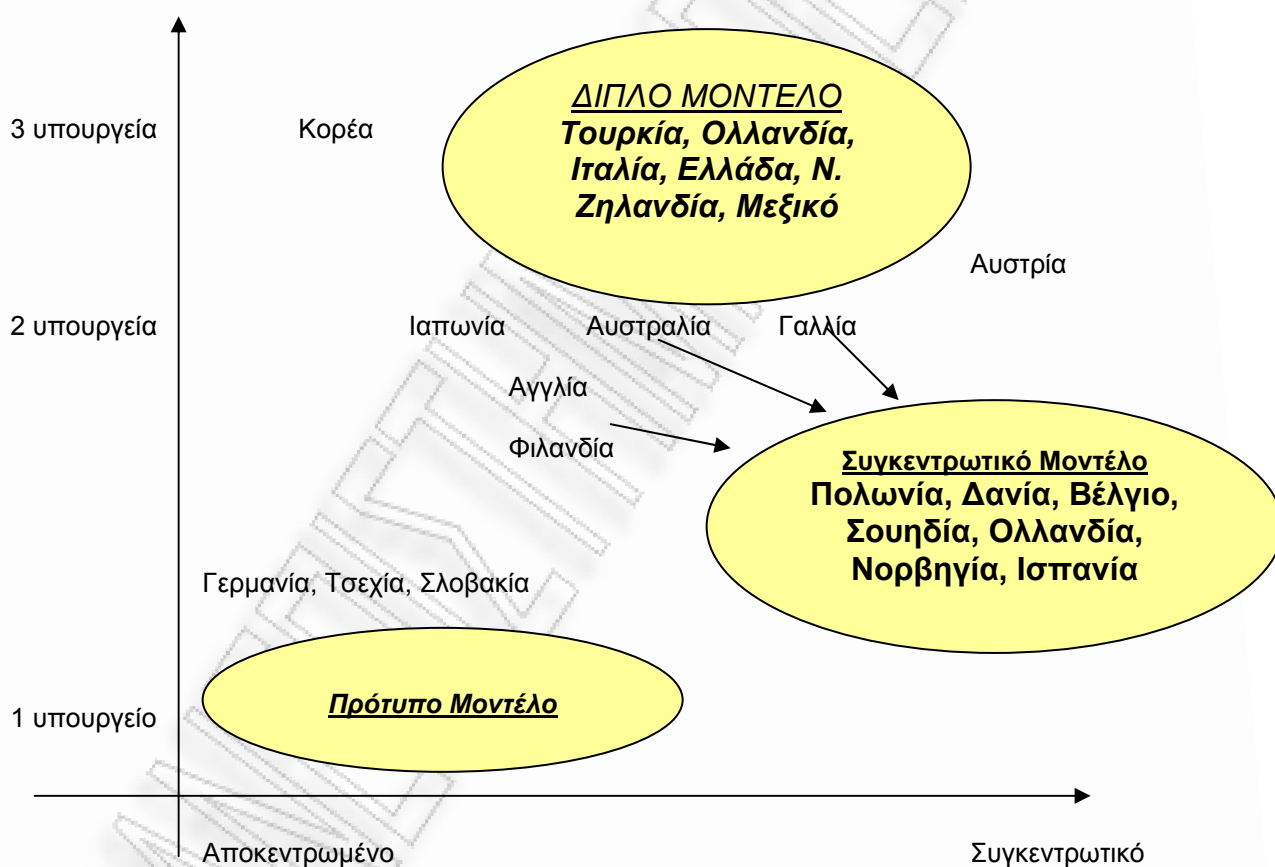
Τρεις είναι οι κύριοι τύποι οργανώσεων / μοντέλα που περιγράφουν τη λειτουργία της ιδιοκτησίας και κατ' επέκταση τη διοίκηση των Δημοσίων Επιχειρήσεων μεταξύ

των κρατών – μελών του ΟΟΣΑ, αν και ο τρόπος με τον οποία αυτή ασκείται ποικίλλει μεταξύ των χωρών. Αυτά είναι το αποκεντρωμένο ή πρότυπο μοντέλο οργάνωσης, το διπλό και το συγκεντρωμένο. Το παραδοσιακότερο είναι το αποκεντρωμένο πρότυπο όπου οι επιχειρήσεις είναι κάτω από την ευθύνη του σχετικού υπουργείου. Το διπλό πρότυπο είναι, εντούτοις, το πιο επικρατέστερο, όπου η ευθύνη μοιράζεται μεταξύ ενός ή περισσότερων υπουργείων κατά τομέα και ενός «κεντρικού» Υπουργείου ή μιας οντότητας, συνήθως Υπουργείο χρηματοδότησης ή το Υπουργείο Οικονομικών. Τέλος, στο συγκεντρωμένο πρότυπο, η ευθύνη ιδιοκτησίας όλων των Δημοσίων Επιχειρήσεων συγκεντρώνεται κάτω από ένα κύριο υπουργείο. Μερικές χώρες χρησιμοποιούν περισσότερα από ένα πρότυπα, για παράδειγμα, στην Τσεχία που η οργάνωση της ιδιοκτησίας είναι με βάση το κατά τομέα Υπουργείου ή του αποκεντρωμένου προτύπου και σε άλλες περιπτώσεις με βάση το διπλό μοντέλο.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από το κάθε μοντέλο έχουν επηρεάσει τις μεταρρυθμίσεις που έχουν συντελεστεί κατά τις προηγούμενες δεκαετίες και αφορούσαν κυρίως κύματα αποκρατικοποιήσεων, ενώ επηρεάζουν τις αποφάσεις κάθε χώρας για λήψη φιλελευθέρων και ριζοσπαστικών μέτρων και κυρίως τη χώρα μας που έχει το πιο γραφειοκρατικό μοντέλο στη λήψη αποφάσεων εφαρμογής κανόνων και θεσμών της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Η μελέτη του ΟΟΣΑ (2005) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι παρόλο που τα μεγάλα κύματα εκσυγχρονισμού των Δημοσίων Επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκαν σε χώρες με αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης, εντούτοις η τάση είναι το συγκεντρωτικό μοντέλο το οποίο έχει δώσει περισσότερες επιτυχημένες Δημόσιες Επιχειρήσεις και είναι πιο συμβατό για την ανάπτυξη των κανόνων της Εταιρικής

Διακυβέρνησης. Χαρακτηριστικό είναι ότι χώρες όπως η Αγγλία, Φιλανδία, Γαλλία, Γερμανία κ.α. στρέφουν το σύστημα οργάνωσης και διοίκησης προς αυτό το μοντέλο (ΟΟΣΑ, 2005).



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7:** Μοντέλα υπαγωγής και εποπτείας Δημοσίων Επιχειρήσεων κρατών – μελών ΟΟΣΑ (2005).

### **3.2.2. Διεθνής Εμπειρία από την εφαρμογή των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης στις Δημόσιες Επιχειρήσεις**

I. Στις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ, οι μέτοχοι μειοψηφίας στις Δημόσιες Επιχειρήσεις δεν έχουν άλλα δικαιώματα από αυτά που έχουν συνήθως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Σχεδόν όλες οι χώρες του ΟΟΣΑ βεβαιώνουν ότι ακολουθούνται όλες οι κανονιστικές διατάξεις που καθορίζουν τα δικαιώματα όλων των μετόχων και τις αρχές του εμπορικού δικαίου και των αρχών / κώδικων του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ιδιαίτερα στις χώρες: Φινλανδία, Γερμανία, Σουηδία, UK και Ελβετία το γενικό εταιρικό δίκαιο εφαρμόζεται αυστηρά για να προστατεύσει επαρκώς τα δικαιώματα μετόχων μειονότητας. Υπάρχουν χώρες όμως, όπου τα μέτρα κρίνονται ανεπαρκή και δεν προστατεύονται πλήρως τα δικαιώματα των μετόχων (ιδιαίτερα της μειοψηφίας). Ενδεικτικά: Αυστραλία, Ιταλία και Αυστρία.

II. Σε μία μικρή ομάδα χωρών (Γερμανία, Αυστρία, Ολλανδία και Σουηδία) οι stakeholders αντιμετωπίζονται όπως οι αντίστοιχοι του ιδιωτικού τομέα αλλά με περισσότερα προνόμια και μεγαλύτερη προφύλαξη και μάλιστα σε αντίθεση με πολλές άλλες χώρες απολαμβάνουν το δικαίωμα να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για σημαντικά θέματα της επιχείρησης. Οι περισσότερες χώρες είναι εντός του γενικού πλαισίου αλλά δίχως ιδιαίτερα δικαιώματα ιδιαίτερα απέναντι στους εργαζόμενους (Ιταλία, Αυστραλία, Τσεχία).

III. Τα θέματα διαφάνειας και εταιρικών ανακοινώσεων έχουν βελτιωθεί μόλις τα τελευταία χρόνια με μεταρρυθμίσεις που προώθησαν το σύνολο των κρατών για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις τους. Ιδιαίτερα οι εκθέσεις ελέγχου και το Risk Management



αποτελούν σημεία που πρέπει να ενταθεί η προσπάθεια στις περισσότερες χώρες, δεδομένου ότι η έκταση και η ποιότητα αυτών ποικίλλει μεταξύ των κρατών από ικανοποιητικό επίπεδο έως απουσία ελεγκτικών μηχανισμών. Στη Γαλλία, τη Νορβηγία, την Πολωνία και τη Σλοβακία ελέγχονται από ανεξάρτητο και επικυρωμένο εξωτερικό ελεγκτή, που επιλέγεται από την επιχείρηση, ή ειδικότερα από την επιτροπή λογιστικού ελέγχου του. Στο UK, όλες οι Δημόσιες Επιχειρήσεις ελέγχονται από ανεξάρτητους ελεγκτές. Στο Βέλγιο, κάθε Δημόσια Επιχείρηση ελέγχεται από τέσσερις εξωτερικούς ελεγκτές, που ορίζονται από το Cours des Comptes (η αρχή κρατικού ελέγχου). Για την Ιταλία και την Ελλάδα δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία εσωτερικού ή εξωτερικού ελέγχου και υπολογισμού του Risk Management από το Διοικητικό Συμβούλιο.

**IV.** Σε μερικές χώρες δεν διορίζεται εκπρόσωπος του Δημοσίου στο Δ.Σ. της επιχείρησης, κυρίως σε αυτές που ακολουθούν το συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης (Νορβηγία, Ολλανδία, UK, Αυστραλία). Σε πολλές χώρες υπάρχουν ένας ή δύο εκπρόσωποι του Δημοσίου (Γερμανία, UK, Ιταλία). Σε πολλές περιπτώσεις η κρατική αντιπροσώπευση είναι ανάλογη προς την ιδιοκτησία της (Αυστρία, Τσεχία, Σλοβακία, Ν. Ζηλανδία, Ισπανία).

Η παρουσία ανεξάρτητων μελών συμβουλίων ποικίλλει πολύ από μια χώρα σε άλλη, καθώς επίσης και η κατανόηση για αυτό που από η ανεξαρτησία σημαίνει. Σε μερικές χώρες δεν υπάρχει κανένα ανεξάρτητο μέλος συμβουλίων, όπως στην Ισπανία και την Τουρκία. Σε πολλές χώρες ένα διευκρινισμένο ποσοστό των μελών συμβουλίων πρέπει να είναι ανεξάρτητο. Η Ελλάδα απαιτεί ότι τουλάχιστον 30% των μελών συμβουλίων είναι non executives.

Στο συγκεντρωμένο και το διπλό πρότυπο της κρατικής ιδιοκτησίας, το κράτος είναι συχνά πλήρως υπεύθυνο για το διορισμό των μελών του Δ.Σ. και σε περιπτώσεις και τα «ανεξάρτητα» μέλη. Σε αυτήν την περίπτωση, οι κρατικοί αντιπρόσωποι είναι συνήθως και οι CEO της επιχείρησης με ότι αυτό συνεπάγεται στην επιρροή των αποφάσεων από τις εκάστοτε πολιτικές επιλογές του τοποτηρητή τους. Η πολιτική επιρροή στη διαδικασία διορισμού είναι ισχυρή σε διάφορες χώρες του ΟΟΣΑ, και η διαδικασία μπορεί και εκφυλίζεται συχνά σε μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται ως «πολιτική παρέμβαση». Η πολιτική παρέμβαση περνά είτε από η ίδια τη διαδικασία διορισμού, που περιλαμβάνει μια σύνθετη πολιτική διαπραγμάτευση μεταξύ των διαφορετικών κυβερνητικών οργάνων, είτε από τον άμεσο διορισμό των πολιτικών. Πάντως σε κάποιες χώρες αυτό νομοθετικά απαγορεύεται (Νορβηγία, Σουηδία, Γερμανία), με αποτέλεσμα οι Δημόσιες Επιχειρήσεις αυτών των κρατών να λειτουργούν με τους νόμους της αγοράς και ορθολογικό σύστημα διακυβέρνησης με λιγότερα φαινόμενα αδιαφάνειας. Πολύ λίγες χώρες, όπως η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία και η Σουηδία, έχουν θέσει δομημένα και σαφώς βασισμένα στις ικανότητες συστήματα διορισμού των μελών του Δ.Σ. που εκπροσωπούν τα συμφέροντα του κράτους – ιδιοκτήτη (ΟΟΣΑ, 2005, 2006).

## 4. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### 4.1. Η σημασία των ΔΕΚΟ στην ελληνική οικονομία

Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (ΔΕΚΟ) αποτελούν ένα πολύ σημαντικό τμήμα της διαχείρισης του Δημοσίου, γιατί προσφέρουν στους πολίτες υπηρεσίες κοινής ωφέλειας που είναι συνυφασμένες με την ποιότητα της καθημερινής ζωής, το δε μέγεθος και ο αριθμός τους είναι τέτοιος, ώστε σαν σύνολο επηρεάζουν άμεσα τα μακροσκοπικά στοιχεία της οικονομίας. Ειδικότερα:

- οι επενδύσεις τους επηρεάζουν τον ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας,
- η τιμολογιακή τους πολιτική έχει άμεσο αντίκτυπο στον πληθωρισμό
- τα λειτουργικά τους αποτελέσματα έχουν επιρροή στο δημόσιο έλλειμμα
- η χρηματοδότησή τους μέσω κρατικών εγγυήσεων επιδρά στην πολιτική για το δημόσιο χρέος.

Η επιχειρηματική στρατηγική των μεγαλύτερων από αυτές καθορίζει τους όρους λειτουργίας της αγοράς στον αντίστοιχο κλάδο.

Δυστυχώς είναι ευρέως γνωστό ότι, ένας από τους παθογόνους παράγοντες στην Ελληνική οικονομία είναι η λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών. Οι ΔΕΚΟ απασχολούν ένα σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού και απορροφούν πόρους από το κοινωνικό σύνολο χωρίς να προσφέρουν πάντα ικανοποιητικές υπηρεσίες. Η λειτουργία τους επηρεάζει καθοριστικά την ανταγωνιστική δομή στον κλάδο τους ενώ τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους αποτελούν σημαντικής σημασίας εισροές για το σύνολο των υπόλοιπων επιχειρήσεων.

Ένας βασικός τρόπος να κρίνει κανείς τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης είναι τα οικονομικά της αποτελέσματα. Εδώ παρατηρείται μια διχοτομία: οι εισηγμένες ΔΕΚΟ είναι γενικά κερδοφόρες, τουλάχιστον πρόσφατα, ενώ οι μη εισηγμένες σε γενικές γραμμές παρουσιάζουν σειρά ελλειμμάτων. Φαίνεται λοιπόν ότι η πειθαρχία που θέτει ο έλεγχος των μετόχων μέσα από το Χρηματιστήριο είναι σημαντική.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του προϋπολογισμού το συνολικό έλλειμμα των ΔΕΚΟ εκτιμάται ότι ανήλθαν το 2007 σε 1,3 δισ. Ευρώ ενώ το 2008 θα αυξηθεί περαιτέρω, κατά 7,7% και θα ανέλθει στο 1,4 δισ. Ευρώ το 2008. Τα ελλείμματα αυτά, βέβαια, βαρύνουν έμμεσα ή άμεσα τον προϋπολογισμό, δηλαδή το φορολογούμενο πολίτη.

Είναι χαρακτηριστικό ότι τη δεκαετία που πέρασε ο ΟΣΕ και η Ολυμπιακή Αεροπορία στοίχισαν στον κρατικό προϋπολογισμό 8 δισ ευρώ, την ίδια περίοδο που δύο μεγάλα και σημαντικά έργα, η γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου και η Αττική Οδός κόστισαν συνολικά το ένα τέταρτο, δηλαδή 2 δισ. Ευρώ.

Σαν αποτέλεσμα, η πλειονότητα των ΔΕΚΟ είναι υπερχρεωμένες. Το συνολικό χρέος τους είναι περίπου τριπλάσιο της ετήσιας παραγωγής τους. Οι δανειακές ανάγκες των ΔΕΚΟ θα ανέλθουν το 2008 στα 1,95 δισ. Ευρώ από 1,79 δισ. Ευρώ το 2007 και οι επενδύσεις θα φτάσουν το 2008 στα 1,12 δισ. Ευρώ από 1,24 δισ. Ευρώ που είχαν το 2007.

Ο ΟΣΕ, σύμφωνα με το νέο προϋπολογισμό είναι η επιχείρηση με τις μεγαλύτερες ζημιές το 2008 (762,5 εκατ. Ευρώ από 692,9 εκατ. Ευρώ το 2007) και ακολουθούν η ΕΘΕΛ με 335,7 εκατ. Ευρώ, Ο Εθνικός Διαχειριστής Σιδηροδρομικής Υποδομής (ΕΔΥΣΙ) με 154,9 εκατ. Ευρώ, τα Ελληνικά Αμυντικά Συστήματα (ΕΑΣ, πρώην ΕΒΟ

– ΠΥΡΚΑΛ) με 110 εκατ. Ευρώ, ο ΗΣΑΠ με 98,7 εκατ. Ευρώ και ο ΗΛΠΑΠ με 86,8 εκατ. Ευρώ.

**Πίνακας 2:** Ο ΔΕΚΟ με τα μεγαλύτερα ελλείμματα (σε εκατ. Ευρώ):

	ΕΤΟΣ 2007	ΕΤΟΣ 2008
<b>ΟΣΕ</b>	629,9	762,6
<b>ΕΘΕΛ</b>	214,6	262,36
<b>ΕΔΥΣΙ</b>	208,2	154,9
<b>ΕΑΣ</b>	106,6	110
<b>ΗΣΑΠ</b>	74,03	73,9
<b>ΗΛΠΑΠ</b>	59,1	66,7
<b>ΕΑΒ</b>	14,8	27,5
<b>ΟΔΙΕ</b>	21,02	26,7
<b>ΟΑΣΑ</b>	8,95	10,5
<b>ΣΥΝΟΛΟ:</b>	<b>1.337,2</b>	<b>1.495,16</b>

Είναι χαρακτηριστικό ότι τη δεκαετία που πέρασε ο ΟΣΕ και η Ολυμπιακή Αεροπορία στοίχισαν στον κρατικό προϋπολογισμό 8 δις ευρώ, την ίδια περίοδο που δύο μεγάλα και σημαντικά έργα, η γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου και η Αττική Οδός κόστισαν συνολικά το ένα τέταρτο, δηλαδή 2 δις ευρώ.

Η κατάσταση αυτή με την αύξηση του χρέους και τη διόγκωση των ελλειμμάτων έχει δημιουργήσει ένα συσσωρευμένο βάρος για το κοινωνικό σύνολο. Ένα φαύλο

κύκλο αναποτελεσματικής λειτουργίας – ελλειμμάτων - υπερχρέωσης - και αυξανόμενης ανάγκης κρατικής συνεισφοράς με αποτέλεσμα την στέρηση πόρων από άλλες παραγωγικότερες χρήσεις.

Στην Ελλάδα το κράτος ασκεί οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα μέσα από δυο κυρίως φορείς: τη Δημόσια Διοίκηση και τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (ΔΕΚΟ), τον «στενό» και τον «ευρύτερο» δημόσιο τομέα αντίστοιχα, ως είθισται να αποκαλούνται.

Η δραστηριότητα της δημόσιας διοίκησης (περιλαμβανομένων των ΟΤΑ όλων των βαθμίδων) αφορά την παροχή εκείνων των συλλογικών υπηρεσιών που ένα οργανωμένο κράτος είναι υποχρεωμένο να προσφέρει στους πολίτες του (εξωτερική και εσωτερική ασφάλεια, δικαιοσύνη, παιδιά, υγεία, πρόνοια, περιβάλλον, πολιτισμός, εν γένει υποδομή). Αντίθετα, η δραστηριότητα των ΔΕΚΟ επεκτείνεται πέρα από τα όρια των υποχρεώσεων του κράτους και κυριαρχεί απόλυτα ή συμμετέχει με μεγάλη αναλογία σε κλάδους όπως ενέργεια, επικοινωνίες, μεταφορές, τράπεζες, ακόμα και μεταποιητικές επιχειρήσεις.

Καθένας από τους δυο αυτούς τομείς κρατικής δραστηριότητας έχει το δικό του έργο να επιτελέσει και τους δικούς του πόρους και δαπάνες να διαχειριστεί και μάλιστα με τρόπο όσο γίνεται πιο αποτελεσματικό προς όφελος του συνόλου της οικονομίας και κοινωνίας, απ' όπου άλλωστε και οι δυο αυτοί τομείς αντλούν εμμέσως και αμέσως το σύνολο των πόρων που διαχειρίζονται. Ο μεν πρώτος, η δημόσια διοίκηση, αντλεί πόρους από τον κρατικό προϋπολογισμό, ο δε δεύτερος, οι ΔΕΚΟ, αντλεί απευθείας από το καταναλωτικό κοινό, συχνά, όμως, και από τον κρατικό προϋπολογισμό για την κάλυψη των ελλειμμάτων του.

Γενική είναι η διαπίστωση ότι στη φάση που βρίσκεται η οικονομία επιβάλλεται να αναπροσαρμοσθούν ορισμένες βασικές αρχές και λειτουργίες του συστήματος, ώστε να καταστεί δυνατή η αύξηση της παραγωγικότητας και τελικά η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας.

Είναι προφανές ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα είναι επιβεβλημένη, γιατί θα συμβάλει την εξυγίανση των δημόσιων οικονομικών, στον περιορισμό της σπατάλης και στη βελτίωση της λειτουργίας του κράτους. Με βάση την ίδια αρχή της προστασίας του μέλλοντος των πολιτών, το Δημόσιο οφείλει να εφαρμόσει κανόνες διακυβέρνησης και στις υπηρεσίες του, αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι αυτά που επιβάλλει στους ιδιώτες, τα κάνει πράξη και το ίδιο.

#### **4.2 Εταιρική Διακυβέρνηση και ΔΕΚΟ στην Ελλάδα**

Η νομική μορφή των Δημοσίων επιχειρήσεων (ΔΕΚΟ) είναι κυρίως ανώνυμη εταιρεία (Α.Ε.), αλλά υπάρχουν περιπτώσεις που είναι νομικά πρόσωπα Δημοσίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) ή άλλες ενδιάμεσες καταστάσεις. Στις παραπάνω εταιρείες το ελληνικό δημόσιο ασκεί άμεσα ή έμμεσα «αποφασιστική επιρροή», το οποίο σημαίνει (απόλυτη) πλειοψηφία του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου.

Είναι γνωστό ότι οι στόχοι των ΔΕΚΟ είναι είτε κοινωνικής είτε ιδιωτικοοικονομικής φύσεως ή και τα δυο μαζί. Επιπλέον, υπάρχουν επιμέρους στόχοι που αφορούν στην απασχόληση, στην παραγωγικότητα, στη συνεισφορά στο Ακαθάριστο

Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) και γενικότερα στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας.

Δυστυχώς, υπάρχουν πολλά παραδείγματα δημοσίων επιχειρήσεων που βρίσκονται κάτω από τον ασφυκτικό εναγκαλισμό της κεντρικής εξουσίας και έτσι η εφαρμογή ποιοτικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι εφικτή. Όλες οι σχετικές μελέτες επισημαίνουν αυτά τα μεγάλα ζητήματα, που αποτελούν χρόνια προβλήματα: Η οργάνωση και η λειτουργία τους, η τιμολογιακή πολιτική τους, η πολιτική επενδύσεων, οι σχέσεις τους με το κράτος και οι σχέσεις τους με τον πολίτη.

Πιο συγκεκριμένα, οι οργανωτικές δομές των δημοσίων επιχειρήσεων μαζί με το συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας έχουν οδηγήσει σε πρακτικές εξουσίας και συνήθειες που λίγο σχετίζονται με τη σύγχρονη επιχειρηματική εξέλιξη και πείρα. Επισημαίνεται, ιδιαίτερα η παρέμβαση της πολιτικής εξουσίας για κομματικούς, εκλογικούς, ψηφοθηρικούς και μικροπολιτικούς λόγους. Η πολιτική εξουσία παρεμβαίνει με το δικαίωμα διορισμού των Διοικήσεων των ΔΕΚΟ με κριτήρια πολιτικά και κομματικά και σπάνια με βάση προσόντα και ικανότητες.

Έτσι, η προσοχή των διοικήσεων είναι μόνιμα στραμμένη προς την πολιτική εξουσία και όχι προς την αγορά και τους πελάτες. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι οι επικεφαλές των δημοσίων επιχειρήσεων θεωρούνται πολιτικά πρόσωπα. Επίσης, η πολιτική εξουσία παρεμβαίνει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν σε θέματα, όπως νέα προϊόντα, επενδύσεις, καθορισμό τιμολογίων, προμήθειες.

Οι πολιτικές παρεμβάσεις σε θέματα καθημερινής εργασίας και διαχείρισης είναι προέκταση καθιερωμένων πρακτικών στα γενικότερα ζητήματα και του πελατειακού πολιτικού συστήματος, που αποτελεί μεγάλη παράδοση στην Ελλάδα.



Η σημαντικότερη συνεισφορά και επιτυχία ενός συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στις ΔΕΚΟ, είναι η ανάθεση ευθύνης των επιχειρήσεων στους διευθύνοντες συμβούλους και όχι στους πολιτικούς προϊστάμενους τους.

Επιπλέον, η μονοπωλιακή θέση ορισμένων ΔΕΚΟ σε στρατηγικούς τομείς, όπως η ενέργεια και οι τηλεπικοινωνίες, είχε οδηγήσει σε πλαστή κερδοφορία. Η σπατάλη των πόρων, η αδιαφάνεια, η έλλειψη οποιασδήποτε αξιολόγησης των εργαζομένων, αλλά και των διοικήσεων δημιούργησαν γενεές προβληματικών δημοσίων επιχειρήσεων (π.χ. η ολυμπιακή, ΟΣΕ) και έφεραν σε αδιέξοδο όχι μόνο τις εταιρείες και τους εργαζόμενους, αλλά και ολόκληρη την κοινωνία. Έτσι, οι δραματικές ελλείψεις εταιρικής διακυβέρνησης καταλήγουν σε μεγάλες επιβαρύνσεις για τους φορολογούμενους.

Η εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης στις δημόσιες επιχειρήσεις και Οργανισμούς (ΔΕΚΟ) καθίσταται επιτακτική ανάγκη μέσα στο σύγχρονο πλαίσιο ανταγωνισμού και διεθνοποίησης των αγορών. Σήμερα, υπάρχουν 49 ΔΕΚΟ, των οποίων τα αποτελέσματα παρακολουθεί το Υπουργείο Οικονομικών. Από αυτές, 11 εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, 15 μεγάλες μη εισηγμένες, 13 μικρές μη εισηγμένες και 10 Οργανισμοί Λιμένων. Όπως είναι κατανοητό, υπάρχει μεγάλη πανσπερμία και ανομοιογένεια ανάμεσα στις ΔΕΚΟ και υπάρχει πάντα η ανάγκη για προσδιορισμό και οριοθέτηση των επιχειρήσεων και οργανισμών που ανήκουν στο Δημόσιο, καθώς η ανάγκη για συγχώνευσή τους και εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου για πιο αποτελεσματική λειτουργία τους.

Η αποτελεσματική λειτουργία των ΔΕΚΟ κρίνεται αναγκαία σήμερα, αφενός διότι οι καταπτώσεις των εγγυήσεων ΔΕΚΟ αναγράφονται αναλυτικά στο δημόσιο χρέος και αφετέρου, γιατί σύμφωνα με τους γενικούς κανόνες της Ευρωπαϊκής

Στατιστικής Υπηρεσίας, πρέπει να καταγράφονται και στο έλλειμμα. Κατά συνέπεια, οι υπερβάσεις των δανειακών αναγκών των δημοσίων επιχειρήσεων επηρεάζουν άμεσα και τη στατιστική εμφάνιση του δημοσιονομικού αποτελέσματος και του δημόσιου χρέους.

Επίσης, έχει προκύψει ότι το μεγαλύτερο μέρος των πληθωριστικών πιέσεων στην οικονομία προέρχεται από τη δυσλειτουργία του δημόσιου τομέα. Αυτό συμβαίνει κατ' αρχάς μέσω των μεγάλων αυξήσεων στους έμμεσους φόρους (η πιο πρόσφορη πηγή άντλησης πόρων για την κάλυψη των ελλειμμάτων) και κατά δεύτερον, το υψηλό κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος (κυρίως κατά το κύριο μέρος που προέρχεται από το δημόσιο τομέα).

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού και νομοθετικού πλαισίου που διέπει τις ΔΕΚΟ. Έχουν συσταθεί ομάδες εργασίας από εμπειρογνώμονες, ειδικούς επιστήμονες και με την ευρύτερη συμμετοχή των κοινωνικών ομάδων. Το ζητούμενο ήταν στη συγκεκριμένη περίπτωση η διατύπωση κάποιων προτάσεων για την πολιτική εκσυγχρονισμού των δημοσίων επιχειρήσεων (ΔΕΚΟ).

Η αναγκαιότητα εφαρμογής συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης ξεκίνησε από τον ιδιωτικό τομέα στις αρχές του 1990 κάτω από την πίεση να προστατευθούν τα συμφέροντα των μετόχων, πιστωτών και άλλων φορέων που αντλούν τα συμφέροντα τους από την επιχείρηση.

Μπορούμε να ξεχωρίσουμε την επιστημονική προσπάθεια του 1987, που έθιξε θέματα όπως: ιδιοκτησία των ΔΕΚΟ, ο επιχειρησιακός ρόλος και το περιεχόμενο δραστηριότητας των δημοσίων επιχειρήσεων, η οικονομική αποτελεσματικότητα, η ισοδυναμία ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων, ο προγραμματισμός

συμμετοχής των εργαζομένων στο κράτος και των κοινωνικών φορέων, το επίπεδο παροχής υπηρεσιών, οι τρόποι διοίκησης – οργάνωσης, οι έλεγχοι, τα στελέχη τους, η εποπτεία κ.α.

Μια εξίσου σημαντική προσπάθεια που κατέληξε και σε νομοθετική ρύθμιση έγινε και το 1996. η ομάδα εργασίας του Υπουργείου Εθνικής οικονομίας διαπίστωσε την αναγκαιότητα βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων των ΔΕΚΟ και του θεσμικού πλαισίου μέσω της εισαγωγής σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και αύξησης της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας τους. Γι' αυτό κατέληξε στη διατύπωση κάποιων προτάσεων:

- Διαμόρφωση επιχειρησιακών σχεδίων με ορίζοντα 3-5 έτη.
- Έλεγχος τριμηνιαίων και ετήσιων οικονομικών καταστάσεων από τις ΔΕΚΟ.
- Κάλυψη δαπανών κοινωνικού χαρακτήρα από το Δημόσιο.
- Συμμετοχή στο Διοικητικό Συμβούλιο εκπροσώπων των εργαζομένων και των κοινωνικών φορέων (Γ.Σ.Ε.Ε.).
- Διορισμός του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Διοικητικού Συμβουλίου από την Κυβέρνηση με απαραίτητη έγκριση από την αρμόδια επιτροπή της Βουλής.
- Οι παραπάνω μεταρρυθμίσεις σχεδόν άνοιξαν το δρόμο για τον εκσυγχρονισμό των ΔΕΚΟ και την εισαγωγή τους στο Χρηματιστήριο μέσω της σταδιακής αποκρατικοποίησης τους. Ο ΟΤΕ αποτέλεσε την πρώτη εταιρεία όπου το κράτος προχώρησε σε σταδιακή αποκρατικοποίηση και εισαγωγή στο ελληνικό και αμερικάνικο χρηματιστήριο.

Είναι όμως αποδεκτό ότι η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα κάνει τα πρώτα βήματα της μετά το 2000 με τη μορφή ενός συστήματος με θεσμικό, νομικό και εθιμικό πλαίσιο.

Πρόσφατα, ο Ν. 3249/2005 καθορίζει την οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και εποπτεία των ΔΕΚΟ, στοχεύοντας στην εξυγίανση και στον εκσυγχρονισμό τους. Προχωρά σε ένα διαχωρισμό των Δημοσίων επιχειρήσεων σε τρία επίπεδα, τις εισηγμένες στο ΧΑΑ, τις μη εισηγμένες αλλά βιώσιμες και τις προβληματικές ΔΕΚΟ. Ειδικότερα, προβλέπει να εφαρμοσθούν οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης να εξορθολογιστεί η λειτουργία τους μέσω σύνταξης στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων και δημιουργίας εσωτερικού ελέγχου και αξιολόγησης, να ρυθμιστούν οι εργασιακές σχέσεις και να οριστούν οι υποχρεώσεις τους έναντι του δημοσίου και του κοινού.

Συγκεκριμένα,

- Ο αριθμός των μελών του Δ.Σ. των δημοσίων επιχειρήσεων δεν μπορεί να υπερβαίνει τους εννέα.
- Ο πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος ορίζονται και παύονται αζημίως για το Δημόσιο με κοινή υπουργική απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών και του εποπτεύοντος της δημόσια επιχείρηση υπουργού.
- Τίθεται ανώτατο όριο στις αμοιβές του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Προβλέπεται η καθιέρωση εσωτερικού ελέγχου.
- Καθορίζονται λεπτομερώς οι υποχρεώσεις των δημοσίων επιχειρήσεων για την κατάρτιση των στρατηγικών και επιχειρησιακών τους σχεδίων.
- Ο κρατικός έλεγχος και η οικονομική εποπτεία των δημοσίων επιχειρήσεων ασκείται από τη διυπουργική επιτροπή ΔΕΚΟ.

- Καθορίζονται κυρώσεις σε βάρος των δημοσίων επιχειρήσεων και των μελών του διοικητικού συμβουλίου τους σε περίπτωση παραβίασης των διατάξεων του νόμου.
- Το πάσης φύσεως προσωπικό των δημοσίων επιχειρήσεων μπορεί να προσληφθεί με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας για δοκιμαστική περίοδο μέχρι 7 μηνών.
- Οι δημόσιες επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο τίθενται εκτός των διατάξεων του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

## **5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σε συνδυασμό με την απελευθέρωση των αγορών και την κατάργηση των κρατικών μονοπωλίων, οδήγησαν στη διαμόρφωση ενός νέου πλαισίου λειτουργίας των ΔΕΚΟ.

Η ανάγκη μεταρρύθμισης και ενίσχυσης του ανταγωνισμού δεν σημαίνει τη γενικευμένη ιδιωτικοποίηση και απελευθέρωση, αλλά την επίτευξη καλύτερων οικονομικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων. Δεν αποκλείει τη διατήρηση ισχυρών – αποτελεσματικών δημοσίων επιχειρήσεων.

Με το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο (ν. 3249/2005, ν. 3016/2002, ν. 2190/20 περί Ανωνύμων Εταιριών κ.α.), η φιλοσοφία του ελέγχου και της διαφάνειας αποκτά έναν πιο καθορισμένο χαρακτήρα όχι μόνο στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο τομέα. Είναι πολύ σημαντικό οι κανόνες που υιοθετεί κάθε χώρα να είναι προσαρμοσμένοι στην ειδική πραγματικότητα και στις ανάγκες του εγχώριου οικονομικού

περιβάλλοντος. Η ουσία της εφαρμογής ενός συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης είναι οι ΔΕΚΟ να μη συμμορφωθούν μόνο στο γράμμα του νόμου, αλλά να προχωρήσουν και ως προς το πνεύμα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Μολονότι, έχει γίνει μια σημαντική πρόοδος στη βελτίωση του υπάρχοντος νομοθετικού πλαισίου για τις ΔΕΚΟ, υπάρχει πολύς δρόμος για να υιοθετήσουμε πρότυπα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης που χαρακτηρίζουν τις προηγμένες χώρες.

Η μεταρρύθμιση των ΔΕΚΟ θα μπορούσε να βασισθεί περισσότερο στις κατευθυντήριες γραμμές ή, αλλιώς, στα πρότυπα βέλτιστης λειτουργίας των δημόσιων επιχειρήσεων που έχουν διατυπώσει ο ΟΟΣΑ, το ΔΝΤ και η Παγκόσμια Τράπεζα.

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν για τις ΔΕΚΟ (State- Own Enterprises) αναπτυγμένες χώρες, όπως η Σουηδία, η Φινλανδία, η Αυστραλία, η Ν. Ζηλανδία και ο Καναδάς.

Αντί αυτού στη χώρα μας συνεχίζουν να εισάγονται ρόλοι κρατικών οργάνων επί της λειτουργίας των ΔΕΚΟ, αφού στο νέο νομοθετικό πλαίσιο για τον εκσυγχρονισμό των ΔΕΚΟ γίνεται εκτενής αναφορά για το ρόλο της Διυπουργικής Επιτροπής Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΔΕΚΟ) που θα έχει την ευθύνη έγκρισης της πολιτικής στρατηγικού και επιχειρηματικού σχεδιασμού, την εισοδηματική, την τιμολογιακή και δανειοληπτική πολιτική των ΔΕΚΟ, καθώς και την πολιτική θεσμικού εκσυγχρονισμού και λειτουργικής αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων και την πολιτική προσλήψεων.

Σε ένα προηγμένο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης όλες οι παραπάνω αρμοδιότητες είναι αποκλειστική ευθύνη του Διευθύνοντος Συμβούλου και του

Διοικητικού Συμβουλίου και όχι ενός κεντρικού κυβερνητικού κλιμακίου (πολιτικοί προϊστάμενοι, ειδικές γραμματείες).

Το κράτος ως βασικός μέτοχος οφείλει να λειτουργεί μόνο εποπτικά και να συμμετέχει δια αντιπροσώπου στις γενικές συνελεύσεις, αλλά να μην ασκεί καμία παρεμβατική πολιτική στη λήψη αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, και να αποφεύγει με κάθε τρόπο να παρεμβαίνει στην καθημερινή λειτουργία των ΔΕΚΟ, που είναι αποκλειστική ευθύνη του επαγγελματικού management. Μια από τις βασικές οδηγίες του ΟΟΣΑ είναι να προτείνει στις κυβερνήσεις να διορίζουν ανεξάρτητα, εξωτερικά μέλη στα διοικητικά συμβούλια στις κρατικές επιχειρήσεις, δίνοντας τους την αρμοδιότητα προσλήψεων και απολύσεων στη διοίκηση της εταιρείας.

Σήμερα, οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι εκτεθειμένες στο διεθνή ανταγωνισμό και το μείζον πρόβλημα είναι να αποκτήσουν ευέλικτες διοικήσεις και ικανά στελέχη και προσωπικό που θα τις βοηθήσουν να μειώσουν το κόστος λειτουργίας και να κρατήσουν τα μερίδια τους στην αγορά. Η επιλογή τόσο των μελών Συμβουλίου όσο και του Διευθύνοντος Συμβούλου πρέπει να γίνεται με διαφανή, αδιάβλητα κριτήρια, βασισμένα στην πείρα, κατάρτιση, ικανότητες και τεχνογνωσία του.

Ένα άλλο θέμα που δεν έχει αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, είναι το θέμα των αποδοχών αυτών που διοικούν τι ΔΕΚΟ. Η εκάστοτε κυβέρνηση πρέπει να προβληματίζεται για τους ανθρώπους που επιλέγει να διοικούν τις ΔΕΚΟ. Αντί, να μειώνει τις αποδοχές στις ελλειμματικές (που χρειάζονται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη ΔΕΚΟ αποτελεσματικό management) ή να τις κρατά στα όρια του πληθωρισμού, θα έπρεπε αφενός να τις συνδέσει με τα αποτελέσματα χρήση των εταιρειών και αφετέρου να κινηθεί στα ίδια επίπεδα που ισχύουν για τις

αποδοχές των manager του ιδιωτικού τομέα. Για να προσελκύσει αξιόμαχα στελέχη, πρέπει να αποφύγει τις μισθολογικές αγκυλώσεις ορίζοντας ανώτατη αμοιβή, για παράδειγμα, «το μισθό του Προέδρου του Αρείου Πάγου». Για αυτό το λόγο πρέπει να θεσπίσει ανεξάρτητες επιτροπές καθορισμού αμοιβών των διευθυντικών στελεχών, που θα προκύπτουν σε συνάρτηση με τη γενικότερη απόδοση των εταιρειών που διευθύνουν. Επίσης, οι επιτροπές αυτές θα συντάσσουν προτάσεις για τη βελτίωση των υπαρχόντων προγραμμάτων κινήτρων (incentives schemes).

Δυστυχώς, οι διοικήσεις δεν έχουν λόγο ούτε στις προσλήψεις, τις μετακινήσεις, την αξιολόγηση, την επιβράβευση ή την επιβολή ποινών στο προσωπικό, γεγονός που οδηγεί στην αδυναμία διοίκησης, προγραμματισμού και τελικά στην απαξίωση της ίδιας της διοίκησης. Αυτή η «μακροχρόνια εξισωτική πολιτική», που έχει ακολουθηθεί για πολλές δεκαετίες, έχει καθηλώσει όλες τις υγιείς δυνάμεις που υπάρχουν στο Δημόσιο τομέα.

Μέχρι σήμερα οι υφιστάμενοι Γενικοί Κανονισμοί Προσωπικού (ΓΚΠ) προστατεύουν τα κεκτημένα διαφόρων ομάδων, περιλαμβάνουν δεσμευτικές ρήτρες και καθορίζουν συγκεκριμένες παροχές, με συνέπεια να ανεβάζουν απαγορευτικά το κόστος λειτουργίας των ΔΕΚΟ.

Το κράτος πρέπει να προωθεί τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και να αποφεύγει να ενισχύει ή να εξυπηρετεί τις ΔΕΚΟ εις βάρος της ελεύθερης οικονομίας είτε μέσω επιχορηγήσεων είτε με παροχή εγγυήσεων δανεισμού. Υποστηρίζεται ότι πολλές ΔΕΚΟ παρέχουν «δημόσια αγαθά» και κατά συνέπεια, προκειμένου να είναι βιώσιμες, απαιτούνται ενισχύσεις. Το ποια αγαθά αναγνωρίζουμε ως «δημόσια αγαθά» είναι κάτι που μεταβάλλεται με το χρόνο,



διότι η τεχνολογική εξέλιξη δημιουργεί δυναμικές καταστάσεις που μεταβάλλουν τις επικρατούσες.

Το δημόσιο πρέπει να είναι σε θέση να προμηθεύεται τις υπηρεσίες του από περισσότερους αποτελεσματικούς παραγωγούς ανεξάρτητα εάν είναι ΔΕΚΟ ή ιδιωτικές εταιρείες.

Αυτονόητο είναι ότι από τη διαδικασία αυτή θα εξαιρεθούν οι ΔΕΚΟ που λειτουργούν σε αγορές που είναι πολύ δύσκολο να αναπτυχθούν συνθήκες ανταγωνισμού.

Είναι επιβεβλημένη πλέον, η καθιέρωση εσωτερικού ελέγχου με την ίδρυση και λειτουργία αποτελεσματικών διευθύνσεων εσωτερικού ελέγχου κατά το «αγγλοσαξονικό πρότυπο» με στόχο τον έγκαιρο εντοπισμό (πρόληψη) ενδεχόμενων παρατυπιών σε όλο το φάσμα λειτουργίας των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών (από τις παραγγελίες και τις προμήθειες ως τις δαπάνες προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων και των υπερωριών και μετακινήσεων κτλ.).

Τέλος, επιβάλλεται δίχως άλλη καθυστέρηση: α) η εφαρμογή των τριμηνιαίων λογιστικών καταστάσεων και των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων στις ΔΕΚΟ, όταν τα προηγούμενα χρόνια πολλές ΔΕΚΟ δεν συνέτασσαν ισολογισμό, αλλά έναν ετήσιο απολογισμό και, β) η κατάρτιση επιχειρησιακών προγραμμάτων (business plan) και τη σύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων των ΔΕΚΟ με το Πληροφοριακό Σύστημα του Υπουργείου Οικονομικών ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση εφαρμογής αυτών.

Πάνω από όλα όμως, είναι αναγκαία η αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων στις ΔΕΚΟ στον τρόπο εργασίας, στην αντιμετώπιση του κοινού, τις σχέσεις μεταξύ τους και απέναντι στον εργοδότη τους.

Οι ΔΕΚΟ έχουν χάσει τον προσανατολισμό τους, που είναι να υπηρετούν τον πολίτη και να έχουν θετική συνεισφορά στην οικονομία. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει οι ΔΕΚΟ να λειτουργήσουν αυστηρά ως Ανώνυμες Εταιρείες, να εφαρμόσουν τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και τα συστήματα Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου, αναθεωρήσουν και να εκσυγχρονίσουν τους κανονισμούς λειτουργίας τους, να αποκτήσουν ευελιξία στις εργασιακές σχέσεις, να πατάξουν τη γραφειοκρατία και να επιδιώξουν σύμπραξη με τον ιδιωτικό τομέα για την καλύτερη αξιοποίηση των περιουσιακών τους στοιχείων.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### ΟΔΗΓΟΣ ΤΟΥ ΟΟΣΑ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- 1. Εξασφαλίστε ένα αποτελεσματικό νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο για τις κρατικές επιχειρήσεις.** Το νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο για τις κρατικές επιχειρήσεις πρέπει να εξασφαλίζει τις αγορές όπου οι κρατικές επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα ανταγωνίζονται προκειμένου να αποφευχθούν οι διαστρεβλώσεις αγοράς. Το πλαίσιο πρέπει να στηριχτεί και να είναι πλήρως συμβατό με τις αρχές του ΟΟΣΑ και της εταιρικής διακυβέρνησης.
- 2. Το κράτος πρέπει να ενεργεί ως επιχειρηματίας και να ασκεί επιχειρηματικότητα.** Το κράτος πρέπει να ενεργήσει ως ενημερωμένος και ενεργός ιδιοκτήτης και να καθιερώσει μια σαφή και συνεκτική πολιτική ιδιοκτησίας, που εξασφαλίζει ότι η διακυβέρνηση των κρατικών επιχειρήσεων πραγματοποιείται κατά τρόπο διαφανή και υπεύθυνο, με τον απαραίτητο βαθμό επαγγελματισμού και αποτελεσματικότητας.
- 3. Η δίκαιη μεταχείριση των μετόχων.** Το κράτος και οι κρατικές επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίσει τα δικαιώματα όλων των μετόχων και να υιοθετήσει όλες τις σχετικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης εξασφαλίζοντας τη δίκαιη επεξεργασία και την ίση πρόσβασή τους στις εταιρικές πληροφορίες.
- 4. Σχέση με τους Stakeholders.** Η πολιτική κρατικής ιδιοκτησίας πρέπει πλήρως να αναλάβει τις σχετικές ευθύνες της και να αναγνωρίσει τους συμμετόχους των κρατικών επιχειρήσεων και να απαιτεί την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις σχέσεις τους με αυτούς.
- 5. Κατοχύρωση θεσμών διαφάνειας και κοινοποίησης.** Πρέπει να υιοθετηθούν όλα τα υψηλά πρότυπα διαφάνειας σύμφωνα με τις αρχές του ΟΟΣΑ και της εταιρικής διακυβέρνησης.
- 6. Υψηλό επίπεδο ευθυνών των μελών και των ηγετών των Διοικητικών Συμβουλίων.** Τα Δ.Σ. των κρατικών επιχειρήσεων πρέπει να έχουν την απαραίτητες ικανότητες και την αντικειμενικότητα για να πραγματοποιήσουν στρατηγική καθοδήγησή, διαχείριση και τους προβλεπόμενους ελέγχους. Πρέπει να ενεργούν με υψηλή επαγγελματική συνείδηση, ακεραιότητα και υπευθυνότητα.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

### ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ (CODE OF ETHICS)

#### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον Κανονισμό Λειτουργίας μιας Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, πρέπει να τίθεται σε γενικές γραμμές ένα πλαίσιο δεοντολογίας, το οποίο είναι σύμφωνο με τις διεθνώς παραδεκτές αρχές που αναφέρονται στους Κώδικες Δεοντολογίας (Code of Ethics) των Διεθνών Ινστιτούτων Εσωτερικών Ελεγκτών και Ελεγκτών Συστημάτων Πληροφορικής.

Στόχος του Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών (Κ.Δ.Ε.Ε.) είναι να προάγει την ηθική κουλτούρα στην άσκηση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή και να καταγράψει συγκεκριμένους κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται από τους Ελεγκτές, η τήρηση των οποίων θα συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση των σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ Ελεγκτών και Ελεγχομένων, σύμφωνα με τους κανόνες της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Όλοι οι Ελεγκτές της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου θεωρείται αυτοδικαίως ότι αποδέχονται και αναλαμβάνουν την τήρηση των κανόνων του παρόντος Κ.Δ.Ε.Ε. - ο οποίος θα πρέπει να αποτελεί παράρτημα του Κανονισμού Λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου – πέραν των όσων καθορίζονται από τους Νόμους του κράτους και τις Οδηγίες της κάθε ΔΕΚΟ. Συνεπώς, η παράβασή του θα αποτελεί αιτία ποινών και τιμωριών.

Οι κανόνες που θεσμοθετούνται με τον Κ.Δ.Ε.Ε. θέτουν τις βασικές αρχές δεοντολογίας για την πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου σε κκάθε ΔΕΚΟ.

#### 2. ΑΡΧΕΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

➤ **Ακεραιότητα.** Η Ακεραιότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση εμπιστοσύνης στην κρίση τους.

➤ **Αντικειμενικότητα.** Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές προβαίνουν σε μία ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεών τους.

- **Εμπιστευτικότητα.** Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση να γίνει κάτι τέτοιο.
- **Επάρκεια.** Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου.

### 3. ΚΑΝΟΝΕΣ

Ειδικότερα, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές υποχρεούνται να τηρούν τους ακόλουθους κανόνες:

- **Ακεραιότητα – Επαγγελματική Συμπεριφορά**
  - Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να διακρίνεται για ανεπίληπτο ήθος, εντιμότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα.
  - Ο Εσωτερικός Ελεγκτής οφείλει να αναφέρει στους Προϊσταμένους του τυχόν ιδιαιτερότητες σε σχέση με τα πρόσωπα ή το χώρο που καλείται να ελέγξει, που θα μπορούσαν να απειλήσουν ή να εμφανίζονται ότι μπορούν να απειλήσουν την ανεξαρτησία του. Ενδεικτικά αναφέρονται οι περιπτώσεις συγγενικών του προσώπων, υπηρεσιών στις οποίες έχει υπηρετήσει στο παρελθόν, ιδιαιτερότητες σε σχέση με πρόσωπα ή πελάτες από προηγούμενο έλεγχο, κ.λ.π. Στις περιπτώσεις αυτές, ο Εσωτερικός Ελεγκτής έχει το δικαίωμα να ζητήσει την εξαίρεσή του από την Ομάδα Ελέγχου.
  - Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δεν πρέπει να δέχονται άμεσα ή έμμεσα δώρα ή άλλες παροχές από ελεγχόμενο, πελάτη ή προμηθευτή της Τράπεζας. Δεν περιλαμβάνονται σε αυτές τα γεύματα εργασίας, με την υποχρέωση της ανταπόδοσης.
  - Η κοινωνική συναναστροφή του Εσωτερικού Ελεγκτή με τους ελεγχόμενους πρέπει να είναι σε επίπεδο, που να μη δημιουργούνται δυσμενή σχόλια.
  - Η παρουσία του Εσωτερικού Ελεγκτή, τόσο στους χώρους εργασίας όσο και εκτός αυτών, οφείλει να είναι ανάλογη του κύρους των αξιώματός του. Αυτονόητη θεωρείται η ευπρεπής εμφάνιση και η ανεπίληπτη συμπεριφορά.
  - Η συμπεριφορά των Εσωτερικών Ελεγκτών μεταξύ τους πρέπει να είναι άμεμπτη.
  - Ο Εσωτερικός Ελεγκτής κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του οφείλει να επιδεικνύει αυτοσυγκράτηση, αυτοπειθαρχία, ευγένεια και συγκαταβατικότητα, καθώς και τον προσήκοντα σεβασμό σε όλους τους συναδέλφους, ειδικότερα στους ιεραρχικά ανώτερους. Δεν πρέπει να συμπεριφέρεται απότομα, υποτιμητικά, προκλητικά ή με προστακτικό ύφος στους ελεγχόμενους και γενικότερα με τρόπο μειωτικό της προσωπικότητάς τους. Οφείλει επίσης να αποφεύγει την ευνοϊκή μεταχείριση ορισμένων, την αποθάρρυνση της συνεργασίας με άλλους, την υπερβολική οικειότητα ή παρενόχληση και γενικότερα τις διακρίσεις λόγω βαθμού, φύλου κ.λπ. Η κριτική, όταν

απαιτείται, να γίνεται με τρόπο ώστε το προσωπικό να αντιλαμβάνεται ότι αυτή είναι καλόπιστη και δεν οφείλεται σε αλαζονεία και πρόθεση επιτίμησης. Οι όποιες εκδηλώσεις δυσφορίας των ελεγχόμενων πρέπει να αντιμετωπίζονται με την απαραίτητη προσοχή και αυτοσυγκράτηση.

- Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να χρησιμοποιεί και να προβάλλει την ιδιότητά του με φρόνηση.

#### ➤ **Αντικειμενικότητα**

- Ο Εσωτερικός Ελεγκτής οφείλει να διατυπώνει κρίσεις τεκμηριωμένες και όχι αυθαίρετες, να διεκπεραιώνει την εργασία που του ανατίθεται με υψηλό αίσθημα ευθύνης επιδιώκοντας ακρίβεια, σαφήνεια και πληρότητα.
- Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να λαμβάνει υπόψη του για την εξαγωγή συμπερασμάτων, όλους τους παράγοντες που προέκυψαν από τον έλεγχο, χωρίς να παραλείπει εν γνώσει του ευρήματα ικανά να επηρεάσουν τα συμπεράσματα αυτά.

#### ➤ **Εμπιστευτικότητα**

- Ο Εσωτερικός Ελεγκτής οφείλει πίστη και αφοσίωση στη επιχείρηση του.
- Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που αποκτά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του μόνο για υπηρεσιακούς λόγους και να μην τις κοινοποιεί σε αναρμόδιους ή να τις αξιοποιεί για ίδιο όφελος.
- Πρέπει να τηρείται απόλυτη μυστικότητα για τους αιφνιδιαστικούς ελέγχους που πρόκειται να πραγματοποιηθούν.

#### ➤ **Επάρκεια**

- Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να τηρεί τον κανονισμό λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.
- Ο Εσωτερικός Ελεγκτής οφείλει να επιδιώκει τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της εργασίας του, να εμβαθύνει ώστε να αποκτά την πραγματική εικόνα τον αντικείμενου που εξετάζει και να φροντίζει για την, κατά το δυνατόν, πλήρη διατύπωση των διαπιστώσεων και συμπερασμάτων του.
- Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να φροντίζει για την άρτια υπηρεσιακή κατάρτισή του, με την πλήρη και συνεχή ενημέρωσή του, ώστε να ανταποκρίνεται στο δυσχερές έργο του. Ακόμα, οφείλει να ενημερώνει τους Προϊσταμένους του όταν εκτιμά ότι η εργασία που του αναθέτουν είναι πέραν των επαγγελματικών του γνώσεων.
- Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να μεριμνά για τη μετάδοση των γνώσεων και εμπειριών του στους συνεργάτες του.
- Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να επιδιώκει να μην παρεμποδίζεται, κατά το χρόνο διενέργειας του ελέγχου, η διεξαγωγή των εργασιών της ελεγχόμενης Μονάδας και η εξυπηρέτηση της πελατείας. Πρέπει δηλαδή να διεξάγει την εργασία του όσο το δυνατόν διακριτικά.
- Κατά την αντιμετώπιση αντικανονικών ή παράνομων ενεργειών, ο Εσωτερικός Ελεγκτής οφείλει να είναι προσεκτικός στις συζητήσεις με τους ελεγχόμενους για τα γεγονότα και τις συνέπειές τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1 Ernst & Young Ελλάς Α.Ε., «Εγχειρίδιο εσωτερικού Ελέγχου», Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης ΑΤΕbank, Αθήνα 2001.
- 2 Αρχές για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, υπό το συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, Αθήνα 1999.
- 3 Δούκας Γ. Πέτρου, Εταιρική Διακυβέρνηση, κεφαλαιαγορές, Χρηματιστήριο & Αξιολόγηση Επιχειρήσεων, Ινστιτούτο Δημοκρατίας Κωνσταντίνος Καραμανλής, Μελέτες Πολιτικής Οικονομίας & Διπλωματίας, Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2002, σελ. 87 – 98.
- 4 Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Εκδ. Σ.ΜΕ.Χ.Α., Αθήνα 1999.
- 5 Θανόπουλος Ν. Γιάννης, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2003, σελ. 95 – 113, 181 - 190.
- 6 Κάντζος Κ., Ελεγκτική, θεωρία και Πρακτική, Εκδ. Α. Σταμουλής, Αθήνα – Πειραιάς 2002.
- 7 Καραγιάννης Άγγελος, «Εταιρική Διακυβέρνηση και ΔΕΚΟ», Οικονομικά Χρονικά, Ιούλιος / Οκτώβριος 2006, σελ. 34 - 40.
- 8 Καραμάνης Κων/νος, Σύγχρονη Ελεγκτική - θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, Εκδ. ΟΠΑ, Αθήνα 2008.
- 9 “Μεθοδολογία αξιολόγησης του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα – Σύνοψη και συμπεράσματα της Μελέτης” (Μελέτη προς το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών), Αθήνα, Ιανουάριος 2002. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής. Επιστημονική Ομάδα: Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπούρη, Λ. Σπανός.
- 10 Μούζουλα Αντ. Σπήλιου, «Τάσεις για τη καθιέρωση κανόνων διακυβέρνησης των Συνταξιοδοτικών Οργανισμών (Pension Funds)», Δελτίο Ε.Ε.Τ., Β και Γ τρίμηνο 2001.
- 11 Μούζουλα Αντ. Σπήλιου, Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance), Διεθνής Εμπειρία, Ελληνική πραγματικότητα. Εκδ. Αντ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη 2003.

- 12 Μούζουλα Αντ. Σπήλιου, Ο Ν. 3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη 2003.
- 13 Παναγιωτίδη Π. Χρήστου, Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκουλα, Αθήνα 1995.
- 14 Παπαδάτου Θεοδώρα, Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιριών: έλεγχος διαχείρισης – διοίκησης, έλεγχος περιβάλλοντος – EMAS, Εκδ. Σάκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη 2001.
- 15 Παπαδάτου Θεοδώρα, Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιριών, εφαρμογές πρακτικά θέματα, Εκδ. Σάκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη 2001.
- 16 Παπαστάθης Σ. παντελής, Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του (α΄ και β΄ τόμος), Εκδ. ΟΠΑΠ, Αθήνα 3003.
- 17 Παπούλιας Β. Δημήτρης, «Δυνάμεις αδράνειας και πολιτικές υπέρβασης στις Δημόσιες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα 1990 – 2005», Πρακτικά Συνεδρίου Τ.Ε.Ε., 3 - 5 Ιουλίου 2006.
- 18 Πάσχα Ιωάννη, «Ο ρόλος των εποπτικών αρχών και η αναγκαιότητα λειτουργίας επαρκών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου», Δελτίο Ε.Ε.Τ., Β και Γ τρίμηνο 2001.
- 19 Πρωτοψάλτης Ν. Δρ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Εκδ. Σ.Ο.Λ. α.ε., Αθήνα 2001.
- 20 Σακελλάρης Πλούταρχος, «Μεταρρυθμίσεις στις Δημόσιες Επιχειρήσεις», On Line έκδοση του Ινστιτούτου Δημοκρατίας Κωνσταντίνος Καραμανλής, 22/06/2007.
- 21 Τραυλός Γ. Νικόλαος, «Εταιρική Διακυβέρνηση, έννοιες και εμπειρικά πορίσματα», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2003.
- 22 Τραυλός Γ. Νικόλαος, Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, τι είναι και τι επιτυγχάνουν, ALBA, 2003.
- 23 Τσακλάγκανος Α. Ελεγκτική, Πανεπ/κές Παραδόσεις, Εκδ. Οίκος Αφοι Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1987.
- 24 Φ.Ε.Κ. 110 / 17-05-2002, «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις», Ν. 3016/2002.



- 25 Φ.Ε.Κ. 314/A/27-12-2005, «Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου 3429/2005. Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (ΔΕΚΟ)».
- 26 Φίλος Λ. Γιάννης, «Κανονισμός Εσωτερικής Λειτουργίας Τραπεζών και Λοιπών Εταιριών», Δελτίο Ε.Ε.Τ., Β και Γ τρίμηνο 2001.
- 27 Φίλος Λ. Γιάννης, Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων», Παν/κές Παραδόσεις, Εκδ. Ο.Π.Α., Αθήνα 2002.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 1 «Harvard Business Review on Corporate Governance», Harvard Business School Press, Boston, MA 2000.
- 2 A. Solomon & J.F. Solomon, “Empirical Evidence of Long-termism and Shareholder Activism in UK Unit Trusts”, Corporate Governance, 7/3, 1999, σ.σ. 25-59.
- 3 Agata Waclawik-Wejman, Corporate Governance of State-Owned Enterprises
- 4 Ararat, M. and Ugur, M., “Corporate governance in Turkey: an overview and some policy recommendations”, Corporate Governance, Vol. 3 No. 1, 2003, pp. 58-75.
- 5 Auditing Guideline, Guidance for Internal Auditors, CCAB, 1990.
- 6 Bank for International Settlements, Compliance and the Compliance Function in Banks, BIS 2005.
- 7 Basel Committee On Banking Supervision, «Internal Audit in Banks and the supervisor’ s relationship with Auditors», Bank for International Settlements, August 2001.
- 8 Black, B., “The corporate governance behavior and market value of Russian firms”, Emerging Markets Review, Vol. 2, pp. 89-108, 2001.
- 9 Black, B., Jang, H. and Kim, W., “Does corporate governance affect firms’ market values? Evidence from Korea”, Working Paper, No. 237, John M. Olin Program in Law and Economics, Stanford Law School, Stanford, CA, 2003.
- 10 BlackWell Synergy, Corporate Governance: An International Review, Volume 15 issue 1, January 2007.

- 11 Bloch, L. and Kremp, E., "Ownership and voting power in France", in Barca, F. and Becht, M. (Eds), The Control of Corporate Europe, Oxford University Press, New York, NY 2001.
- 12 Byrne, John A., et al. «How to Fix Corporate Governance», Busyness Week, May 6, 2002, pages 43 – 50.
- 13 Economist Intelligence Unit, Corporate governance: The new strategic imperative, The Economist, The Economist Intelligence Unit, 2002.
- 14 Faccio, M. and Lang, H., "The ultimate ownership of western European corporations", Journal of Financial Economics, No. 65, pp. 365-95, 2000.
- 15 Fremond O. / capaul M., "The state of corporate governance – experience from country assessments", The World Bank Private Sector Advisory Services Department, Corporate Government Unit, Policy Research Working Paper 2858, 2002.
- 16 Gee and Co. Ltd., Report on the Financial Aspects of Corporate Governance (With the Code of Best Practice), London, 1992.
- 17 Guidelines on good corporate governance in state owned corporations, Private Sector Corporate Governance Trust, March 2002.
- 18 Heidrick & Struggles, Benchmarking Corporate Governance in China, School of Management Fudan University, 2007.
- 19 «Corporate Governance of State – Owned enterprises in Poland», World Bank, October 2005.
- 20 International Organization of Securities Commissions, "Principles of auditor independence and the role of corporate governance in monitoring an auditor' s independence", Report of Technical Committee, 2002.
- 21 J. Dahya, J. McConnell & N.G. Travlos, "The Cadbury Committee, corporate performance, and top management turnover", Journal of Finance, LVII/1, 2002, σ.σ. 461-483.
- 22 Johnson, S., Boone, A.P., Breach, A. and Friedman, E., "Corporate governance in the Asian crisis", Journal of Financial Economics, No. 58, pp. 141-86, 2000.
- 23 Joseph C. F. Lufkin & others, International Corporate Governance (Strategic Action Plans for Management and Investors), Euromoney Books, second edition, 2008.

- 24 K. H. Spencer Picket, The Internal Auditing Handbook, Wiley, 2000.
- 25 Klapper, L.F. and Love, I., “Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets”, Working Paper, No. 2818, World Bank Policy Research, Washington, DC, 2002.
- 26 London Stock Exchange, Corporate Governance: a practical guide, July 2004.
- 27 Mahmoud Ezzamel & Hugh Willmott, “Financial Accountability: Recent Reforms in the UK Public Sector”, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 6 No. 3, pp 109 – 132, MCB University Press, 1993.
- 28 Mark Bevir, R. A. W. Rhodes and Patrick Weller, “Traditions of Governance & Interpreting the changing role of the public sector“, Public Administration, Vol. 81, No. 1, pp 1-17, 2003.
- 29 Mayer, C., “Corporate governance: a policy for Europe”, paper presented at the 2003 Annual Congress of the Swiss Society of Economics and Statistics at the University of Bern, Bern, 21 March 2003.
- 30 Meredith Edwards, “Public Sector Governance – Future Issues for Australia”, Australian Journal of Public Administration, 61 (2), pp 51 – 61, BlackWell Publishing Limited 2002.
- 31 OECD, Corporate Governance of State – Owned Enterprises. A survey of OECD countries, OECD publication services 2005.
- 32 OECD, METHODOLOGY FOR ASSESSING THE IMPLEMENTATION OF THE OECD PRINCIPLES ON CORPORATE GOVERNANCE, OECD publication services 1st December 2006. [<http://www.oecd.org/daf/corporate-affairs>].
- 33 OECD, OECD Guidelines on Corporate Governance of State – Owned Enterprises, OECD publication services 2005.
- 34 OECD, Principles of Corporate Governance, OECD publication services 2004.
- 35 P. McKnight, N. Milonas & N. Travlos, “The Cadbury Code: Reforms and Corporate Performance, Working Paper, ALBA, 2003
- 36 Qu Qiang, «Corporate governance and state-owned shares in China listed companies», Journal of Asian Economics, 14, 2003, pp 771 – 783.
- 37 Report by the Chairman of EDF board of Directors, Corporate Governance and internal control procedures, BCL communications 2005.

- 38 Shivdasani Anil, Zenner marc, Best Practices in Corporate Governance, salomon Smith barney, USA, August 2002.
- 39 Simon Wong, Corporate Governance in State – Owned Enterprises, McKinsey & Company, Washington, DC, April 2006.
- 40 Soderstrom, H.T., Berglof, E., Holmstrom, B., Hogfeldt, P. and Meyersson-Milgrom, E., “Corporate Governance and Structural Change: European Challenges”, SNS Economic Policy Group Report, Center for Business and Policy Studies, Stockholm, 2003.
- 41 Spanos J. Loukas, «Corporate governance in Greece:developments and policy implications», Corporate Gocernance, vol. 5, No. 1, 2005, pp. 15 – 30.
- 42 Stwern, H. J., and Impey, K. W., Manual of Internal Audit Practice, ICSA Publishing,, 1990.