

## **Πρόλογος**

Η πτυχιακή εργασία με τίτλο: «Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης» αναπτύχθηκε στα πλαίσια του προγράμματος: μεταπτυχιακών σπουδών στην Χρηματοοικονομική Ανάλυση για στελέχη επιχειρήσεων του Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μελετηθεί η σχέση εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης και να ερευνηθεί το κατά πόσο συμβάλει ο εσωτερικός έλεγχος στην εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης.

Η εργασία περιλαμβάνει μία μελέτη του διευρυμένου πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης και των αρχών του εσωτερικού ελέγχου καθώς και μία παρουσίαση οικονομικών σκανδάλων με έμφαση στην περίπτωσης κατάρρευσης της Ιταλικής εταιρείας Parmalat.

## **Κεφάλαιο Πρώτο: Το διευρυμένο πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης**

### **1.1 Εισαγωγή**

Η εταιρική διακυβέρνηση ως έννοια δεν είναι νέα. Εμφανίστηκε στις αρχές του προηγούμενου αιώνα, στις αγγλοσαξονικές χώρες, με την ανάπτυξη του καπιταλισμού. Η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται με την οργάνωση της διαδικασίας παραγωγής, η οποία επιδιώχθηκε από αρχαιοτάτων χρόνων. Η εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου παραγωγής με σκοπό της αύξησης της παραγωγικότητας ιστορικά εντοπίζεται από την εποχή του Ναβουχοδονόσωρα ενώ η έννοια του management με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη οργάνωση της συλλογικής διαδικασίας έχει αναφερθεί τόσο από τους κινέζους όσο και από τους εβραίους. Στην αρχαία ελληνική εποχή είχαν καθιερωθεί αρχές οργάνωσης της παραγωγής ενώ στην πολιτεία του Πλάτωνα γίνεται αναφορά στην επιτακτική ανάγκη εξειδίκευσης, με στόχο την επαύξηση της απόδοσης από την παραγωγική δραστηριότητα. (πηγή : Μούζουλας Σπήλιος, “Εταιρική Διακυβέρνηση , Διεθνής εμπειρία, ελληνική πραγματικότητα)

Ωστόσο, η συζήτηση σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση, άρχισε στη δεκαετία του 1970, όταν πλέον είχαν αποκαλυφθεί οικονομικά σκάνδαλα, επιχειρήσεις είχαν οδηγηθεί σε πτώχευση, αλλά και όταν είχε καταστεί ορατή η ανάπτυξη των συνταξιοδοτικών οργανισμών και των μορφών συλλογικής επένδυσης. Σκέψεις και προτάσεις άρχισαν να λαμβάνουν χώρα σχετικά με την οργάνωση της εξουσίας της εταιρίας, με στόχο κυρίως την εξισορρόπηση των εξουσιών της διοίκησης και των μετόχων. Η διάκριση μεταξύ κυριότητας και ελέγχου, όπως επιτελέστηκε από τους Berle και Means, αποτέλεσε τη βάση για τη συζήτηση σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Αυτή η διάκριση οδήγησε όχι μόνο στη διαφοροποίηση των καθηκόντων των φορέων κυριότητας και ελέγχου, αλλά και στη διαπίστωση της ύπαρξης πεδίου διαφοράς συμφερόντων μεταξύ των φορέων αυτών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, εύστοχα επισημαίνεται ότι οι κύριοι της επιχείρησης διέθεταν απλώς συμφέροντα ενώ η εξουσία ασκούνταν από φορείς ελέγχου. Από την άλλη μεριά η νομοθεσία αποδέχεται την ύπαρξη δικαιωμάτων των μετόχων χωρίς να λαμβάνει υπόψη αυτήν την μεταβολή του τρόπου

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

ενάσκησης της εξουσίας στην εταιρεία. Με την πάροδο του χρόνου όλο και μεγαλύτερος αριθμός μετοχών της εταιρείας συγκεντρώνεται σε θεσμικούς επενδυτές με αποτέλεσμα να προκαλούνται δυσχέρειες ως προς την ενάσκηση της εξουσίας από το γεγονός ότι η εξουσία συγκεντρώνεται σε μικρό αριθμό προσώπων. Οι μέτοχοι, όπως είναι λογικό, ακολουθούν τις επιλογές της διοίκησης της εταιρείας και γενικότερα κρατούν μια παθητική στάση καθώς οι ενάσκηση της ορθής διοίκησης εναπόκειται στο ίδιο το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.

Η απελευθέρωση των αγορών σε παγκόσμια κλίμακα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας καθώς και η δραστηριοποίηση σε σύγχρονους κλάδους όπως ο τομέας των τηλεπικοινωνιών δίνει σε εκατομμύρια επενδυτές αλλά και σε κάθε ενδιαφερόμενο τη δυνατότητα για πολυάριθμες επενδυτικές επιλογές.. Επιπλέον, κάθε επενδυτής έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει και να αξιολογεί τα οικονομικά δεδομένα και τις προοπτικές χιλιάδων επιχειρήσεων εις τρόπον ώστε να τοποθετεί τα κεφάλαια του εκεί όπου αυτός θεωρεί ότι θα του εξασφαλίσουν την μεγαλύτερη απόδοση.

Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών και η απελευθέρωση των αγορών σε παγκόσμια κλίμακα δίνει σε εκατομμύρια επενδυτές και σε κάθε ενδιαφερόμενο : (πηγή : Πέτρος Γ. Δούκας, “Οικονομικές Θεωρίες, Αρχές Διοίκησης και Αρχαία Ελληνική Σκέψη”, Εκδόσεις Knowsys, Οκτώβριος 2003)

α. Περισσότερες επενδυτικές επιλογές (αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων για την προσέλκυση κεφαλαίων)

β. Τη δυνατότητα να παρακολουθεί λεπτό προς λεπτό όλες τις εξελίξεις σε όλα τα μέρη του κόσμου

γ. Τη δυνατότητα να αξιολογεί και να συγκρίνει τα οικονομικά δεδομένα και τις προοπτικές χιλιάδων επιχειρήσεων

δ. Τη δυνατότητα να τοποθετεί τα κεφάλαια του εκεί που τον συμφέρει περισσότερο.

Ταυτόχρονα, οξύνεται και ο ανταγωνισμός μεταξύ των επενδυτών για όλο και μεγαλύτερες αποδόσεις. Για να κάνουν πιο αποτελεσματικές και πιο “έξυπνες” τοποθετήσεις, οι επενδυτές αναζητούν όλο και περισσότερη πληροφόρηση και είναι υποχρεωμένοι να μελετούν και να συγκρίνουν εναλλακτικές επιλογές πολύ περισσότερο απ’ ότι στο παρελθόν με σκοπό την επιδίωξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους.

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Από την άλλη, η συνεχής πίεση σε κάθε επιχείρηση να μειώνει το κόστος παραγωγής και να αναζητεί τα φθηνότερα κεφάλαια από κάθε γωνιά του κόσμου, προκαλούν και έναν ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων για τις προτιμήσεις των επενδυτών. Όποια επιχείρηση βρίσκει τα φθηνότερα κεφάλαια, μειώνει αντίστοιχα και το κόστος χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων της και αποκτά, έστω και πρόσκαιρα, ένα σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αντίστοιχα, σε ευρύτερο επίπεδο από αυτό της επιχείρησης σαν μονάδα, η επιτυχία της ελληνικής οικονομίας εξαρτάται από την αποδοτικότητα και την ανάπτυξη του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων. Η επιχειρηματική επιτυχία προϋποθέτει επαρκή και κατάλληλη επενδυτική δραστηριότητα, η οποία διευκολύνεται αποφασιστικά από την διεύρυνση των δυνατοτήτων άντλησης επενδυτικών κεφαλαίων μέσω της κεφαλαιαγοράς ενώ προϋποθέτει παράλληλα και την βελτίωση των όρων και του τρόπου διακυβέρνησης των επιχειρήσεων.

Η αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, η θεσμοθέτηση του ενιαίου νομίσματος (του ευρώ) στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η πρόοδος στην διαδικασία πραγματικής οικονομικής σύγκλισης, η ταχεία ενσωμάτωση της ελληνικής οικονομίας στο παγκόσμιο σύστημα συναλλαγών και πληρωμών και η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας, επηρεάζουν το μέγεθος της εγχώριας παραγωγής και εμπορίας αγαθών και υπηρεσιών, τους όρους και τις προϋποθέσεις διενέργειας χρηματοοικονομικών συναλλαγών. Όλα τα παραπάνω, έχουν σαν αποτέλεσμα την μεταβολή του μεγέθους και της αποτελεσματικότητας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς.

Η επίτευξη και διατήρηση ικανοποιητικών επιπέδων αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και της κεφαλαιαγοράς στην Ελλάδα προϋποθέτει τη μείωση του κόστους χρηματοδότησης των επενδυτικών σχεδίων. Επαρκής και χαμηλού κόστους χρηματοδότηση είναι κυρίως το αποτέλεσμα της διαμόρφωσης ευνοϊκού επιχειρηματικού κλίματος. Αυτό με την σειρά του διασφαλίζεται μεταξύ άλλων από την σταθερή και συνεχιζόμενη βελτίωση της ανταγωνιστικής ευελιξίας των αναπτυξιακών στρατηγικών των επιχειρήσεων και της διαφάνειας των λειτουργιών τους. Επίσης, διασφάλιση επιτυγχάνεται μέσω της επιτάχυνσης των διαδικασιών έγκαιρης και έγκυρης αποδέσμευσης των απαραίτητων πληροφοριών προς τους ιδιώτες – μετόχους τους, τους

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

συμβούλους τους αλλά και προς τους θεσμικούς επενδυτές τους, τόσο τους εγχώριους, όσο και τους διεθνείς.

Εάν η ελληνική οικονομία επιθυμεί να παραμείνει στο κέντρο λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων, με απώτερο σκοπό την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της οικονομίας της, θα πρέπει να προχωρήσει με γοργούς ρυθμούς στην ανάληψη τέτοιων πρωτοβουλιών ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστική ανασυγκρότηση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των αγορών χρήματος και κεφαλαίου. Ωστόσο, στην σημερινή διεθνοποιημένη οικονομία, το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων, δεν θα πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα. Αποτελεί μέρος της γενικότερης βασικής υποδομής για την ανάπτυξη της Ελλάδας. Η σημασία και ο ρόλος του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας αντικατοπτρίζεται ευκρινώς στην αυξανόμενη κινητικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων διεθνώς.

Πολυάριθμοι είναι οι παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση και λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων σχετικά με την επιλογή του τόπου εγκατάστασης και ανάπτυξης των δραστηριοτήτων τους. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι η Ελλάδα έχει ήδη αποτελέσει μια ελκυστική επιλογή. Βεβαίως, η ασφάλεια, η σταθερότητα και η προβλεψιμότητα του συνολικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποτελεί το στοιχείο – κλειδί. Η κυβέρνηση, οι παραγωγικοί φορείς καθώς και όλοι οι εμπλεκόμενοι στην επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να εγγυηθούν ότι το εθνικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων δεν αποτελεί αντικίνητρο στην εγκατάσταση και ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. (πηγή: Ψύλλος Ματθαίος, «Εταιρική Διακυβέρνηση», 2003)

***Η υιοθέτηση διαφανούς και διεθνώς αναγνωρισμένου θεσμικού πλαισίου επιχειρηματικής συμπεριφοράς συμβάλλει επίσης στην ομαλοποίηση προβλημάτων που δύνανται να προκύψουν κατά την διενέργεια διεθνικών χρηματοοικονομικών συναλλαγών και την ανάπτυξη διεθνικών επαγγελματικών συνεργασιών. Τα δύο φαινόμενα αποτελούν χαρακτηριστικά με όλο και συχνότερη εμφάνιση στα οικονομικά δρώμενα. (πηγή: Νικολετόπουλος Βασίλειος “Εταιρική Διακυβέρνηση, Η πρόκληση και πως να την χειριστεί η επιχ/ση”)***

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η αποτυχία υιοθέτησης του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και συμπεριφοράς, θα σημάνει την σε εύθετο χρόνο διαρροή εγχώριας δραστηριότητας σε άλλες χώρες που προσφέρουν αυτό που ζητείται, αλλά και την αποτυχία προσέλκυσης δραστηριότητας από το εξωτερικό. Επιπλέον, θα σημάνει την συρρίκνωση της εμπιστοσύνης των εγχώριων επενδυτών προς τη δυνατότητα του παραγωγικού ιστού της χώρας να προσαρμοστεί στις σύγχρονες ανταγωνιστικές απαιτήσεις. Οι εξελίξεις αυτές θα τείνουν να αυξάνουν το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων λόγω της ανάγκης συμμόρφωσης τους προς διαφορετικά θεσμικά πλαίσια, την μείωση του όγκου δραστηριότητας και τεχνολογικής προσαρμογής των ελληνικών εταιριών παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών συμβούλων επιχειρήσεων, καθώς και την δυσχέρεια του έργου των εποπτικών και ελεγκτικών αρχών. Η αξιολογούμενη θέση της Ελλάδας από τους διεθνείς οργανισμούς εκτίμησης κινδύνου θα δυσχεραίνει. Συνεπώς, ένα αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί ουσιαστικό τμήμα της επιτυχίας της εθνικής μας οικονομίας.

*Με δεδομένες της επιταγές αυτές, η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας επιβάλλει στις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σ' αυτές που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, να προχωρήσουν στην ενίσχυση της ευελιξίας των στρατηγικών τους κινήσεων, στην ορθολογική διεύρυνση της μετοχικής τους βάσης αλλά και κυρίως στην αναμόρφωση του πλέγματος των σχέσεων μεταξύ διοίκησης, μετόχων και λοιπών συνεργαζόμενων με την επιχείρηση όσο γίνεται ταχύτερα και εγγύτερα προς τους διεθνώς ισχύοντες κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης (systems of corporate governance). (πηγή: Νικολετόπουλος Βασίλειος "Εταιρική Διακυβέρνηση, Η πρόκληση και πως να την χειριστεί η επιχ/ση)*

## 1.2 Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ο όρος *corporate governance* στην ελληνική γλώσσα αποδίδεται ίσως καλύτερα με τον όρο **Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης**. Υπάρχουν διαφορετικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Παρόλα αυτά, ο προβληματισμός σχετικά με τον χαρακτήρα και την αποδοτικότητα των διαφορετικών συστημάτων έχει κοινή βάση, η οποία

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

χαρακτηρίζεται από την έμφαση και την σπουδαιότητα που δίδεται στην εξέταση μεταξύ:  
(πηγή: Ψύλλος Ματθαίος, «Εταιρική Διακυβέρνηση», 2003)

- ⇒ Της σχέσης μεταξύ των διαφόρων πλευρών της διακυβέρνησης ενός οργανισμού ή μιας εταιρίας και
- ⇒ Των επιπτώσεων της σχέσης αυτής στις οικονομικές επιδόσεις και στην προοπτική του οργανισμού ή της εταιρίας.

Ο προβληματισμός αυτός αφορά στο σχεδιασμό και εφαρμογή κατάλληλων μηχανισμών διοίκησης, παρακολούθησης και ελέγχου της δραστηριότητας των επιχειρήσεων με σκοπό την ορθολογική χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων τους. Καλύπτει το σύνολο των πρακτικών που υιοθετεί μια επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την αποδοτική λειτουργία της, την προστασία των μετόχων της, αλλά και το σύνολο αυτών που έχουν νόμιμα συμφέροντα στην εταιρία, σ' ένα συνεχιζόμενο διεθνοποιημένο και μετασχηματιζόμενο περιβάλλον. Οι πρακτικές αυτές θα πρέπει να εντάσσονται και να οριοθετούνται από ένα συνολικό θεσμικό πλαίσιο αρχών διακυβέρνησης και κανόνων πρακτικής, το οποίο θα εγγυάται την σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία τους συστήματος.

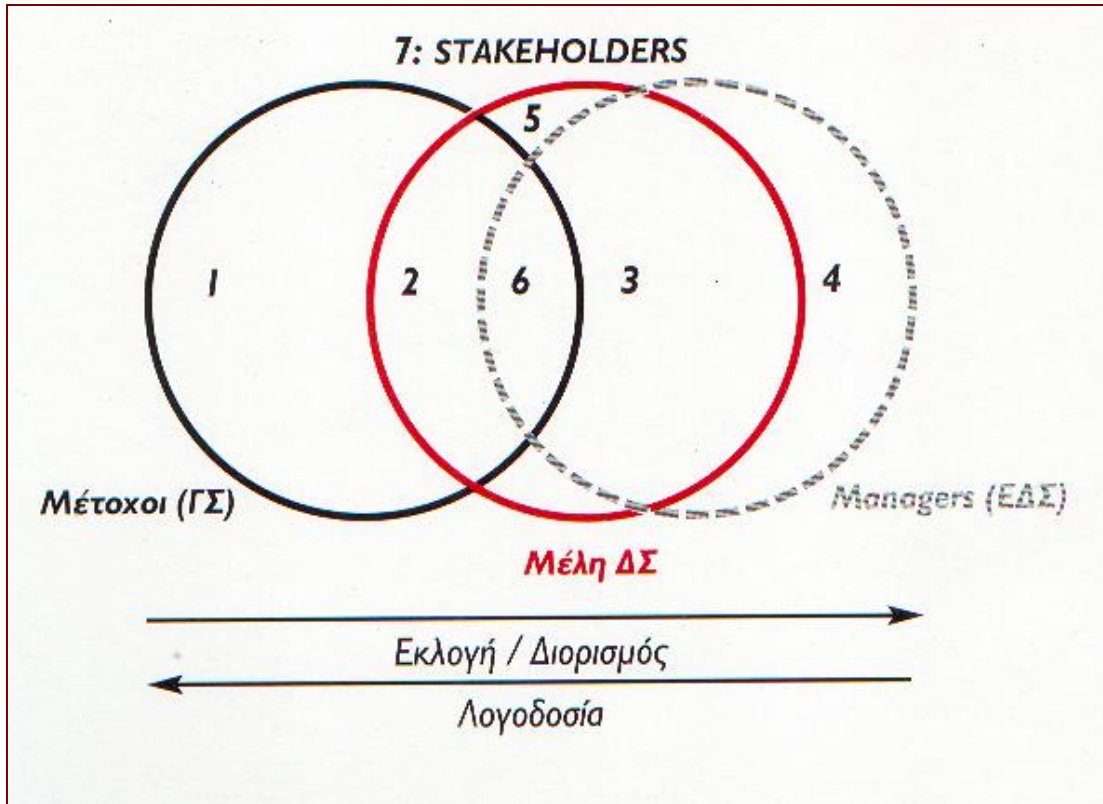
Με βάση τα παραπάνω:

*Εταιρική διακυβέρνηση (ΕΔ) ονομάζουμε το σύνολο των σχέσεων και την κατανομή αρμοδιοτήτων και εξουσιών μεταξύ μετόχων, διοικήσεως, διευθύνσεως, και stakeholders 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 επιχείρησης π.χ. εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες, τοπική κοινωνία. Στην Εταιρική Διακυβέρνηση μετέχουν επίσης, κατά διαφορετικούς τρόπους, οι ελέγχοντες την επιχείρηση, π.χ. οι ορκωτοί λογιστές, όσοι αναλύουν την πορεία της, δηλαδή, αναλυτές, rating agencies και μέσα μαζικής ενημέρωσης και τέλος οι επενδυτικές τράπεζες και οι χρηματιστηριακές εταιρίες.

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

### **Διάγραμμα 1.1: Εταιρική Διακυβέρνηση: Οι παίκτες**



**Πηγή:** "Εταιρική Διακυβέρνηση, Η πρόκληση και πως να την χειριστεί η επιχ/ση", Βασ. Νικολετόπουλος

1. Μέτοχοι που μετέχουν στο Δ.Σ. ή στο management, π.χ. θεσμικοί ή μικρομέτοχοι.
2. Μέτοχοι που μετέχουν στο Δ.Σ. π.χ. μεγαλομέτοχοι, venture capitalists, εκπρόσωποι μειοψηφίας (π.χ. στο Δ.Σ του Ο.Τ.Ε.), κλπ.
3. Μέλη Δ.Σ. – Managers, που δεν είναι μέτοχοι.
4. Managers, που δεν είναι στο Δ.Σ. ούτε μέτοχοι.
5. Εξωτερικά Μέλη Δ.Σ., μη μέτοχοι.
6. Μέλη Δ.Σ. – Managers, που είναι και μέτοχοι, π.χ. συχνά ο Διευθύνων Σύμβουλος.
7. Stakeholders: Έμμεσοι παίκτες.

**Πηγή:** "Εταιρική Διακυβέρνηση, Η πρόκληση και πως να την χειριστεί η επιχ/ση", Βασ. Νικολετόπουλος



*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Το παραπάνω σχήμα (Διάγραμμα 1) δείχνει παραστατικά τη σχέση μετόχων, διοικήσεως και διευθύνσεως καθώς και τις “γκρίζες” περιοχές, στις οποίες εστιάζονται τα περισσότερα εταιρικά θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, παρουσιάζει με απλό τρόπο, τη διάκριση των μετόχων (πάνω κύκλος) από το διοικητικό συμβούλιο (μεσαίος κύκλος) και από το απλό management (κάτω κύκλος). Οι παρατηρήσεις, μέσα στο γκρι πλαίσιο, κάτω από το σχήμα καλύπτουν τους πιθανούς συνδυασμούς, ενώ για την καλύτερη κατανόηση του σχήματος αξίζει να αναφερθεί ένα παράδειγμα:

Το επίπεδο της Εταιρικής Διακυβέρνησης κρίνεται από την εφαρμογή της σε θέματα διαφάνειας, γνωστοποίησης πληροφοριών και ελέγχου, διοικητικού συμβουλίου και επίσης, λειτουργίας ομάδος που ασκεί το management, δηλαδή του διευθύνοντος συμβούλου και των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών. Οι περιοχές λοιπόν του σχήματος που μας ενδιαφέρουν είναι η 3 και η 6.

Στο σχήμα αυτό, τουλάχιστον όσο αφορά στη θεωρία, τόσο της διοικήσεως, όσο και της Εταιρικής Διακυβέρνησης, από αριστερά προς τα δεξιά έχουμε εκλογή ή διορισμό, π.χ. η Γενική Συνέλευση εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο και διορίζει το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Αντίστροφα, από δεξιά προς αριστερά, έχουμε σχέση “λογοδοσίας” (accountability), π.χ. οι managers λογοδοτούν στο διευθύνοντα σύμβουλο.

Ο όρος «Εταιρική Διακυβέρνηση» αναφέρεται στους τρόπους, με τους οποίους οι χρηματοδότες μιας επιχείρησης διασφαλίζονται ως προς την απολαβή μιας λογικής απόδοσης από τα κεφάλαιά τους .(Shleifer και Vishny, 1997)

Οι Kaplan και Norton (2000) παρουσιάζουν μία πιο ταξική προσέγγιση στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης, ορίζοντας την εταιρική διακυβέρνηση ως την σύνδεση μεταξύ διευθυντών, εργαζομένων, μετόχων, πελατών και προμηθευτών τόσο με την επιχείρηση όσο και μεταξύ τους.

Τέλος, με βάση τον ορισμό που δόθηκε από το Σύνδεσμο Ελλήνων Βιομηχάνων (Σ.Ε.Β.) στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης (Principles of Corporate Governance), το 2001, Εταιρική Διακυβέρνηση είναι:

*Ένα σύστημα αρχών επί τη βάσει του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος.*

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποσκοπεί στην μόνιμη εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος, το οποίο αποτελεί τη συνισταμένη του συμφέροντος του νομικού προσώπου και των εννόμων συμφερόντων όσων συνδέονται με την εταιρία (stakeholders).

Η Εταιρική Διακυβέρνηση επιδιώκει πλήρη διαφάνεια στην όλη διαχείριση της εταιρίας, ώστε να παρέχονται όλες οι ζωτικές πληροφορίες προς όλους τους stakeholders και να δίδεται έτσι η δυνατότητα σ' αυτούς να έχουν ενεργό ρόλο στη δραστηριότητα της εταιρίας βάσει της κείμενης νομοθεσίας και να προστατεύουν και προωθούν τα συμφέροντά τους ισότιμα και ακριβοδίκαια μέσα στο πλαίσιο της μακροχρόνιας και ισόρροπης ανάπτυξης της εταιρίας.

Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και οι διαδικασίες που τις εφαρμόζουν και αποσκοπούν στην τήρησή τους αποτελούν οικειοθελείς δεσμεύσεις της εταιρίας με βάση και αφετηρία την κείμενη νομοθεσία της Α.Ε., την χρηματιστηριακή νομοθεσία, τις κανονιστικές ρυθμίσεις του Χ.Α.Α. και των εποπτικών αρχών, αλλά εκτείνονται και πέραν του ισχύοντος δικαίου και περιλαμβάνουν οικειοθελείς δεσμεύσεις που συμβάλλουν στη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρίας.

Οι αρχές και οι διαδικασίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης διαχέονται στην όλη δομή και λειτουργία της εταιρίας και αφορούν τα όργανα διοικήσεώς της (Δ.Σ. και Γ.Σ.) και τον τρόπο με τον οποίο αυτά διαρθρώνονται και λειτουργούν αλλά και τις γενικότερες σχέσεις επικοινωνίας των διαφόρων stakeholders μεταξύ τους.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση ενδιαφέρει κάθε εταιρία Α.Ε. ή και μη. Συνιστάται ειδικά στην Α.Ε. που είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α

### 1.3 Μέρη του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης

Με τον όρο *σύστημα* εταιρικής διακυβέρνησης εννοούμε το πλαίσιο των θεσμοθετημένων ή μη κανόνων, βάσει του οποίου εξασκείται η διακυβέρνηση μιας επιχείρησης. Συστατικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί ο τρόπος διακυβέρνησης της εταιρίας από τα αρμόδια όργανα και οι επιπτώσεις τους στα αποτελέσματα αυτής.

Μέρη του συστήματος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι οι μέτοχοι, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, οι Stakeholders- Έμμεσοι παίκτες κ.α. όπου ο ρόλος του καθενός ξεχωριστά περιγράφεται παρακάτω (πηγή: *Τριανταφυλλίδης Κων/νος, Οικονομικά Χρονικά, , “Εταιρική Διακυβέρνηση, Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου”*)

#### ✓ **Ο ρόλος των μετόχων**

Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών το έχουν οι ιδιοκτήτες τους-οι μέτοχοι. Βασικό δικαίωμα και υποχρέωση των μετόχων αποτελεί η συμμετοχή τους στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων, προκειμένου να λαμβάνουν ενημέρωση ως προς τις δραστηριότητες των εταιρειών όπου έχουν επενδύσει και να θέτουν τυχόν ερωτήματα και απόψεις προς τα διευθυντικά στελέχη.

Οι μέτοχοι εξασκούν τα δικαιώματά τους στην Γενική Συνέλευση των μετόχων. Οι εταιρείες από την πλευρά τους πρέπει να φροντίζουν ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα των μετόχων της μειοψηφίας με τη χρησιμοποίηση αντιπροσώπου σε περίπτωση που αυτοί αδυνατούν να συμμετέχουν στη Γενική Συνέλευση. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων εγκρίνει την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων της εταιρίας και λαμβάνει αποφάσεις ως προς την κατανομή των κερδών μετά από σχετικές προτάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας. Οι μέτοχοι της εταιρείας θα πρέπει να ενημερώνονται επαρκώς και εγκαίρως από τη διοίκηση για θέματα που αφορούν λειτουργικές εργασίες της εταιρείας καθώς και σημαντικές αποφάσεις όπως παραδείγματος χάρη αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου και εκδόσεις νέων μετοχών, εγκρίσεις διορισμού και ανάκλησης μελών του Διοικητικού Συμβουλίου κλπ.

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τις εταιρείες να μεταχειρίζονται ισότιμα τους μετόχους τους και να μην προβαίνουν σε διακρίσεις βάσει του όγκου των μετοχών που έχει το κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο (θεσμικός επενδυτής ή μη ) στην κατοχή του. Για κάθε κατηγορία μετοχών ( κοινές ή προνομιούχες) οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου. Στις περιπτώσεις ψηφοφορίας με αντιπρόσωπο θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο τελευταίος ενεργεί βάσει συνεννόησης με το νόμιμο κάτοχο των μετοχικών τίτλων. Επίσης θα πρέπει να απαγορεύονται οι συναλλαγές και οι ενέργειες, οι οποίες στηρίζονται στην εσωτερική πληροφόρηση. Τέλος, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να γνωστοποιούν έγκαιρα μελλοντικές ενέργειες τους που μπορεί να επηρεάσουν την εταιρεία.

✓ **Ο ρόλος των συνεργαζόμενων με την εταιρεία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα σ' αυτήν (stakeholders)**

Πολλές φορές οι σχετικές με την εταιρική διακυβέρνηση αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών επηρεάζονται από τον ενδεχόμενο αντίκτυπο που μπορεί να προκαλέσουν είτε στους συνεργαζόμενους με αυτές (π.χ. εργαζόμενους, προμηθευτές, εξωτερικούς πελάτες κα.) είτε στους φορείς με νόμιμα συμφέροντα σε αυτές ( π.χ. πιστωτές, κυβέρνηση κα.).

Οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τις εταιρείες να εξασφαλίσουν ότι τα δικαιώματα των συνεργαζομένων με τις επιχειρήσεις γίνονται σεβαστά. Ότι δηλαδή τα δικαιώματα των εργαζομένων, των πελατών ή / και των προμηθευτών είναι αιτήματα σεβαστά και εν δυνάμει υλοποιήσιμα. Σε περίπτωση που τα δικαιώματα δεν γίνονται σεβαστά, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημιώσεως σε αυτούς. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι συνεργαζόμενοι με την εταιρεία, καθώς και οι φορείς με νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία, θα πρέπει να ενημερώνονται πλήρως και εκτενώς για τα δικαιώματα αλλά και για τις υποχρεώσεις τους.

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

### ✓ **Ο ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων**

Στα πλαίσια των νόμων και κανονισμών των χωρών που δραστηριοποιούνται οι εκάστοτε εταιρείες, τα διοικητικά συμβούλια είναι αυτά που καθορίζουν την διακυβέρνηση των εταιρειών. Στο πλαίσιο αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου: δηλαδή θα πρέπει το Διοικητικό Συμβούλιο να έχει μοναδιαία μορφή (unitary board), χαρακτηριζόμενη από ένα ενιαίο σώμα μελών (Η.Π.Α.), ή θα πρέπει να έχει δυαδική μορφή (two-tier board), χαρακτηριζόμενη από δύο διακριτά σώματα (εκτελεστικό και εποπτικό συμβούλιο) (Γερμανία, Αυστραλία), ή θα πρέπει να έχει υβριδική μορφή, χαρακτηριζόμενη από τον ιδιαίτερο ρόλο του Διευθύνοντα Συμβούλου (Ελλάδα). Το γεγονός ότι η δομή του διοικητικού συμβουλίου διαφέρει μεταξύ των διαφορετικών χωρών οδηγεί στην ανάδειξη διαφορετικών προβλημάτων. Έτσι, για παράδειγμα, η πλειοψηφία των μελών των (μοναδιαίων) συμβουλίων στις Η.Π.Α. είναι μη εκτελεστικά θέτοντας το πρόβλημα της λογοδοσίας τους προς τους μετόχους, ενώ στα υβριδικά συμβούλια του Ηνωμένου Βασιλείου η πλειοψηφία των μελών είναι εκτελεστικά, θέτοντας το πρόβλημα της αποσαφήνισης αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών εκλέγονται από τις Γενικές Συνελεύσεις των Μετόχων και είναι υπεύθυνα για την διοίκηση της εταιρείας. Τα Διοικητικά Συμβούλια είναι τα όργανα εκείνα που είναι υπεύθυνα για την διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία, καθώς επίσης για την ανάληψη ή την αποφυγή τους. Κάθε τους ενέργεια θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εντιμότητα και διαφάνεια προς τους μετόχους και τους άλλους ενδιαφερομένους για την εταιρεία ( stakeholders).

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διευθυντών της Μεγάλης Βρετανίας ( Institute of Directors Guidelines for Directors-1995) οι κυριότερες αρμοδιότητες των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών έχουν ως κάτωθι:

1. Ο καθορισμός της επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής.
2. Ο καθορισμός οράματος και εταιρικού σκοπού και μέσων επίτευξής του
3. Η πρόσληψη και ο έλεγχος των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας.
4. Η επισκόπηση της προόδου της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που τίθενται

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

5. Η υπευθυνότητα προς τους μετόχους και άλλους ενδιαφερομένους για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες αυτής

Το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει αποφάσεις και ασκεί έλεγχο στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Στις βασικές αρμοδιότητές του ανήκει και η εποπτεία των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης. Τα Διοικητικά Συμβούλια είναι επίσης υπεύθυνα για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, τα Δ.Σ. πρέπει να θέτουν τις κατάλληλες πολιτικές, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητές τους.

Η επιτυχία ή όχι ενός Διοικητικού Συμβουλίου κρίνεται από την ικανότητα του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα και να υλοποιεί τους στόχους με τιμιότητα και ακεραιότητα.

#### ✓ **Ο ρόλος των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου**

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση διαδραματίζουν τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (executive management), που μπορεί να είναι μέλη ή όχι του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη είναι εκείνα που ακούν την διοίκηση της εταιρείας και διαχειρίζονται τους πόρους της εταιρείας στις επιμέρους λειτουργίες και δραστηριότητές της όπως για παράδειγμα οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τα πληροφοριακά συστήματα κ.α. Γι αυτές τους τις πληροφορίες αμείβονται ξεχωριστά από την εταιρεία, ανεξάρτητα δηλαδή από τυχόν αμοιβή που μπορούν να έχουν ως μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Σύμφωνα με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (executive management) θα πρέπει να εκφράζουν ανεξάρτητη γνώμη για κάθε θέμα που συζητείται στο Διοικητικό Συμβούλιο. Κάθε τεκμηριωμένη άποψη, που ίσως και να αντιτίθεται στην άποψη του Διευθύνοντος Συμβούλου, πρέπει να εκφράζεται ελεύθερα και να είναι σεβαστή καθώς αποτελεί πηγή διαλόγου και πιθανή ουσιαστική εναλλακτική ιδέα.

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

Ιδιαίτερα σημαντικό θέμα είναι αυτό που σχετίζεται με την αμοιβή των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας. Η αμοιβή τους θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία της εταιρείας καθώς και με την συνολική απόδοση της εις τρόπον ώστε να αποτελεί κίνητρο βελτίωσης της απόδοσης και αύξησης των αποτελεσμάτων. Καλή πρακτική είναι η απεικόνιση και η δημοσιοποίηση των αμοιβών στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας καθώς ο έλεγχός τους από σχετική επιτροπή ( Remuneration Committee).

### ✓ **Ο ρόλος των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου**

Τα μη εκτελεστικά μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων αποτελούν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία του Δ.Σ. καθώς η μη εξαρτημένη σχέση τους με τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες της εταιρείας προσφέρει μεγαλύτερη ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα στη γνώμη τους και κατ' επέκταση στις αποφάσεις τους. Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν δύο ρόλους: του στρατηγικού συμβούλου και του επιτηρητή των επιχειρηματικών υποθέσεων. Πιο συγκεκριμένα, τα μη εκτελεστικά μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων μπορούν να συνεισφέρουν στα εξής:

1. Να διαθέσουν την τυχόν εξειδικευμένη εμπειρία τους στις συνεδριάσεις των Δ.Σ. ώστε να βοηθήσουν στην χάραξη ορθής στρατηγικής
2. Να αναλάβουν ευθύνη για την επισκόπηση της απόδοσης των διευθυντικών στελεχών και την παρακολούθηση των πραγματικών, σε σχέση με τα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα
3. Να εξασφαλίζουν ότι το Διοικητικό Συμβούλιο έχει εγκαθιδρύσει τα κατάλληλα συστήματα που θα προφυλάσσουν τα ενδιαφέροντα της εταιρείας και ότι δεν θα υπάρχουν συγκρούσεις οι οποίες θα προέρχονται από τα προσωπικά συμφέροντα των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.
4. Να εξασφαλίσουν την παρουσίαση ορθών και κατάλληλων πληροφοριών προς την ολομέλεια του Διοικητικού Συμβουλίου.

Αποτελεί καλή πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης, τα Διοικητικά Συμβούλια να δρουν ανεξάρτητα, να επανδρώνονται από επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών και σε πολλές περιπτώσεις ανεξάρτητων μελών. Λόγω της δυσκολίας που χαρακτηρίζει τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

σχετικές με τα τεκταινόμενα της εταιρείας και που ενδεχομένως να επηρεάζουν τις αποφάσεις τους, η ίδια η εταιρεία θα πρέπει να παρέχει επαρκή πληροφόρηση σε αυτούς, προκειμένου να διαμορφώνουν ανεξάρτητες εκτιμήσεις σχετικά με θέματα όπως η στρατηγική της επιχείρησης, απόδοσή της κλπ.

#### ✓ **Ο ρόλος των Ελεγκτικών Επιτροπών**

Βασικός σκοπός των Ελεγκτικών Επιτροπών είναι να διαπιστώνουν την νόμιμη και ανεπηρέαστη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων στις εταιρείες και να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ελεγκτικών οργάνων και Διοικητικού Συμβουλίου.

Η Ελεγκτική Επιτροπή θα πρέπει να εκλέγεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας , με απόφαση του οποίου προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες και ο τρόπος λειτουργίας της. Οι κυριότερες αρμοδιότητες της Ελεγκτικής Επιτροπής είναι η επιβεβαίωση αξιόπιστων χρηματοοικονομικών αναλύσεων και η διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Παρά το γεγονός ότι η επιτροπή αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο, θα πρέπει πάντοτε να λειτουργεί προς το συμφέρον όλων των μετόχων και άλλων άμεσα ενδιαφερόμενων για την εταιρεία (stakeholders), προς τους οποίους έχει και την τελική ευθύνη.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και τις σύγχρονες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, οι αρμοδιότητες της Ελεγκτικής Επιτροπής ως προς την εταιρική διακυβέρνηση είναι να εξασφαλίζει ότι η εταιρεία συμμορφώνεται με τους σχετικούς νόμους και τις ρυθμιστικές διατάξεις, να λειτουργεί προάγοντας τον ηθικό κοινωνικό ρόλο της και να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος η Ελεγκτική Επιτροπή θα πρέπει να απαιτεί από τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας να αναφέρει σε τακτά χρονικά διαστήματα, π.χ. σε ετήσια βάση, σε έγγραφη μορφή την έκταση και το εύρος των ελεγκτικών εργασιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση.

#### ✓ **Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου**

Πρωταρχικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων των επιχειρήσεων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί κατά το στάδιο της



***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

λειτουργίας του προγραμματισμού. Κάθε οργανισμός έχει οργανωμένο το δικό του σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο μέσα από σχετικές πολιτικές, διαδικασίες οδηγίες και κανονισμούς αποσκοπεί στην εξάλειψη των κινδύνων που σχετίζονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τις καλές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, για την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται ως υπεύθυνη, σχετική ανεξάρτητη υπηρεσία, μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Η τελευταία, προκειμένου να ασκήσει ανεξάρτητα και αποτελεσματικά το ρόλο της, θα πρέπει να έχει δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας είτε με το Διοικητικό Συμβούλιο, είτε με υπό-επιτροπή αυτού (Ελεγκτική Επιτροπή).

Η διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου επισκοπεί, αξιολογεί και συμβουλεύει την διοίκηση της εταιρείας σε θέματα που αφορούν το υφιστάμενο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης. Επίσης, είναι εκείνη η οποία θα επισημάνει τυχόν κινδύνους που απειλούν την καλή λειτουργία της εταιρείας και εκείνη η οποία θα συμβουλέψει στο πώς οι κίνδυνοι που έχουν επισημανθεί, μπορούν να αντιμετωπισθούν. Δεν παίρνει η ίδια μέτρα αντιμετώπισης κινδύνων, ούτε κανένα από τα στελέχη της εμπλέκεται με τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και λειτουργίες της επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η αμεροληψία της.

Ο εσωτερικός έλεγχος σε αντίθεση με τον εξωτερικό έλεγχο που περιορίζεται στον Έλεγχο και την Πιστοποίηση της ακρίβειας των Οικονομικών Καταστάσεων της επιχείρησης, διενεργεί τόσο χρηματοοικονομικούς, όσο και λειτουργικούς και διοικητικούς ελέγχους. Οι παραπάνω έλεγχοι διενεργούνται με την μορφή Ειδικών Έργων, βάσει σχετικού Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού. Για την αποτελεσματική διενέργειά τους χρησιμοποιούνται ειδικά προγράμματα ελέγχου (audit programs) , κατά περίπτωση, τα οποία αναπτύσσονται από την ίδια την εταιρεία ανάλογα με το αντικείμενο ελέγχου.

Ο εξωτερικός ελεγκτής για να πετύχει στο έργο του, πρέπει να έχει την αμέριστη υποστήριξη της Διοίκησης της Εταιρείας, που θα του εξασφαλίσει ελεύθερη πρόσβαση στα πάσης φύσεως αρχεία της και κάθε είδους βοηθητικό υλικό το οποίο μπορεί να χρήσιμο στην αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Έλεγχου. Οι προτάσεις της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να κατευθύνονται προς την Διοίκηση της εταιρείας, κυρίως σε μορφή γραπτών αναφορών, και αφού προηγουμένως έχουν

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

συζητηθεί και συμφωνηθεί με τους ελεγχόμενους. Η Διοίκηση, με την σειρά της, αναλαμβάνει την υλοποίηση των προτάσεων της Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και θέτει χρονικά όρια για την εφαρμογή τους.

Τα στελέχη μιας σύγχρονης Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να έχουν διαφορετικό ακαδημαϊκό και επαγγελματικό υπόβαθρο, λόγω των διαφορετικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών που ελέγχει η υπηρεσία στα πλαίσια της επιχείρησης. Έτσι, μπορεί να απαρτίζεται από οικονομολόγους, διοικητικούς, ειδικούς στα μηχανογραφικά συστήματα κλπ.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η λειτουργία συστημάτων και υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητη, καθότι με τη δραστηριότητά τους προστατεύουν τα συμφέροντα των επιχειρήσεων, των μετόχων και των stakeholders και διασφαλίζουν την απρόσκοπτη οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία αυτών.

#### 1.4. Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Γενικά, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρία κατηγορίες: (πηγή: Ψύλλος Ματθαίος, «Εταιρική Διακυβέρνηση», 2003)

Το **πρώτο** σύστημα, χαρακτηρίζεται από την **διασπαρμένη ιδιοκτησία** των δημόσια εισηγμένων εταιριών και είναι εκείνο το οποίο ιστορικά επικράτησε στις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο. Σχεδόν όλες οι μεγάλες εταιρίες διοικούνται από πρόσωπα που δεν είναι ιδιοκτήτες υπό την έννοια του ότι δεν κατέχουν την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των εταιριών που διευθύνουν.

Ο ακρογωνιαίος λίθος αυτού του συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι ένα σαφές νομικό σύστημα το οποίο διασφαλίζει την αποτελεσματική προστασία των δικαιωμάτων ελέγχου των μετόχων. Η προστασία αυτή παρέχεται κυρίως στους μετόχους της μειοψηφίας, οι οποίοι μπορούν σχετικά εύκολα να αμφισβητήσουν τις ενέργειες των διοικούντων. Από την άλλη πλευρά έχει υποστηριχθεί από πολλούς μελετητές, αλλά και μετόχους εταιριών, ότι οι πολιτικές πιέσεις και όχι η οικονομική αποτελεσματικότητα ήταν η κινητήριος δύναμη στη διαμόρφωση του αμερικανικού νομικού συστήματος. Και αυτό διότι το πολιτικό σύστημα στις Η.Π.Α. συστηματικά αποθάρρυνε τους μεγάλους επενδυτές από το να μετεξελιχθούν σε σημαντικό στοιχείο του αμερικανικού εταιρικού συστήματος. Αυτός είναι και ο λόγος που μεγάλοι επενδυτές όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα στην προσπάθεια τους να κερδίσουν κυρίαρχο ρόλο στις μεγάλες επιχειρήσεις. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 η δραστηριότητα επιθετικών εξαγορών αντιμετώπισε σημαντική πολιτική πίεση, την οποία πολλοί συγγραφείς και ερευνητές θεώρησαν ως μία συνέχεια των προηγούμενων ενεργειών περιορισμού των μεγάλων μετόχων. Αυτή η πολιτική προωθήθηκε παράλληλα με την πολιτική ανταγωνισμού που επικράτησε στις Η.Π.Α., η οποία ελέγχει άμεσα τη συγκέντρωση μονοπωλιακής δύναμης σε διάφορους τομείς της οικονομίας. Είναι πιθανόν ότι οι ίδιοι πολιτικοί λόγοι και όχι η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι σε θέση και μπορούν να ερμηνεύσουν τη διαμόρφωση και των δύο συστημάτων, δηλαδή αυτών της εταιρικής διακυβέρνησης και του ανταγωνισμού.

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

**Το δεύτερο σύστημα** Εταιρικής Διακυβέρνησης, που βρίσκεται στον αντίποδα του εταιρικού συστήματος των Η.Π.Α., είναι αυτό της Γερμανίας και της Ιαπωνίας. Σε αυτές τις χώρες το κοινό σημείο **είναι η συγκέντρωση της πλειοψηφίας των μεγάλων εταιριών από μεγάλους μετόχους**. Στη Γερμανία οι μεγάλοι μέτοχοι αναφέρονται στις μεγάλες τράπεζες ενώ στην Ιαπωνία αναφέρονται στους μεγάλους επιχειρηματικούς κύκλους. Τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης σε αυτές τις χώρες επίσης στηρίζονται στο νομικό σύστημα το οποίο προσδιορίζει τα δικαιώματα ελέγχου των πιστωτών και των διαφόρων άλλων μεγάλων μετόχων.

Η διαφορά σε αυτές τις χώρες σε σχέση με τον υπόλοιπο κόσμο είναι ότι το νομικό σύστημα είναι εξαιρετικά ευνοϊκό προς τους πιστωτές, δηλαδή τις μεγάλες εμπορικές τράπεζες. Πέρα από τις διάφορες μορφές εγγυήσεων οι τράπεζες μπορούν να αποκτήσουν αυξανόμενα δικαιώματα ελέγχου στις εταιρείες που δανείζουν και όλα αυτά υπό την ολοκληρωτική υποστήριξη του νομικού συστήματος.

Το **τρίτο** σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης, δεν είναι στην πραγματικότητα ένα σύστημα, αλλά μία **ποικιλία συστημάτων**, τα οποία χαρακτηρίζονται από τον κυρίαρχο ρόλο των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η ανεπάρκεια του εμπορικού νόμου, είτε εξαιτίας της έλλειψης αποτελεσματικών κανόνων, είτε λόγω της αποτελεσματικότητας στην εφαρμογή τους, δεν επιτρέπει ούτε την αποκεντρωμένη ιδιοκτησία, ούτε την ύπαρξη μεγάλων επενδυτών όπως οι τράπεζες. Η διασπαρμένη ιδιοκτησία έχει ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη ενός νομικού εταιρικού συστήματος το οποίο να παρέχει προστασία στους μετόχους της μειοψηφίας σε τρία επίπεδα, δηλαδή να είναι:

- ⇒ Απλό
- ⇒ Γρήγορο και
- ⇒ Φθηνό

Ωστόσο, σε χώρες με προβληματικά νομικά συστήματα δεν αναμένεται γενικά η νομοθεσία για τις επιχειρήσεις να είναι η καταλληλότερη.

Η περίπτωση της Ελλάδας όπου το νομικό σύστημα είναι περίπλοκο, εξαιρετικά αργό, με αβέβαιο και υψηλό κόστος είναι πολύ χαρακτηριστικό του τι μπορεί να αναμένει ως προστασία ο μέτοχος της μειοψηφίας. Η κατάσταση δεν είναι ωστόσο διαφορετική σε άλλες οικονομίες ακόμη μάλιστα και σε περισσότερο εύπορες. Αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει τα σοβαρά προβλήματα εύρεσης χρηματοοικονομικών

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

πόρων σε αυτές τις καταστάσεις όπως για παράδειγμα ο Mayer (1990). Ένα παράδειγμα που έχει αρκετά εξεταστεί και ερευνηθεί είναι αυτό της Ιταλίας. Ένα βασικό χαρακτηριστικό του εταιρικού συστήματος είναι η στενή διασύνδεση του πολιτικού της συστήματος, με ορισμένες από τις ευπορότερες οικογένειες της χώρας, κάτι που βέβαια παρατηρείται και σε άλλες χώρες. Για τους λόγους αυτούς, μολονότι το κράτος στην Ιταλία προσπάθησε συστηματικά να δημιουργήσει μεγάλες επιχειρήσεις όπως έκανε η Γερμανία και η Ιαπωνία, δεν πέτυχε στο τέλος καθώς το εταιρικό σύστημα δεν εξυπηρέτησε το δημόσιο συμφέρον, αλλά τα συμφέροντα των μεγάλων οικογενειών. Το αποτέλεσμα ήταν ότι η εσωτερική αυτοχρηματοδότηση και η κρατική χρηματοδότηση, είτε άμεσα με τη μορφή επιδοτήσεων, είτε έμμεσα μέσω του κρατικά ελεγχόμενου τραπεζικού συστήματος, να αποτελούν την κύρια μορφή χρηματοδοτικών πόρων. Σποραδικά, η άντληση κεφαλαίων από το χρηματιστήριο σε περιόδους ραγδαίας ανόδου των τιμών, υποκατέστησε τις άλλες μορφές χρηματοδότησης. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των ετήσιων γενικών συνελεύσεων των μετόχων οι μέτοχοι μειοψηφίας παραμένουν απλοί θεατές, καθώς τα δικαιώματά τους δεν είναι εύκολο να ασκηθούν.

Η κατάσταση στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης σε σχέση με τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκεται ακόμη σε διαδικασία μεταβίβασης. Στην πρώην Σοβιετική Ένωση, η κατάρρευση των επιχειρήσεων κρατικής ιδιοκτησίας δημιούργησε ένα μεγάλο κενό στην οργάνωση του εταιρικού συστήματος. Αυτό καλύφθηκε με εταιρικές μορφές, οι οποίες ήταν είτε νομικά μη προστατευμένες από την κλοπή από τους διοικούντες, είτε δημιουργήθηκαν για να εξυπηρετήσουν συγκεκριμένα ιδιωτικά συμφέροντα σε βάρος των υπολοίπων συμμετεχόντων στην επιχείρηση. Μολονότι στην αρχή της κατάρρευσης του κομμουνισμού, οι ξένοι επενδυτές ήταν πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους, ύστερα από μερικά έτη οργανωμένου εγκλήματος υποστηριζόμενου από την προβληματική λειτουργία της εταιρικής διακυβέρνησης, οι ξένες επενδύσεις μειώθηκαν σημαντικά.

## 1.5 Η σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης

Η επιβολή του νέου πλαισίου Ε.Δ. μπορεί να έχει θετική εξέλιξη για τις επιχειρήσεις. Η Ε.Δ. μπορεί να λειτουργήσει θετικά για τις επιχειρήσεις, όχι μόνον ως προς επιθυμητά χαρακτηριστικά όπως η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη κ.λπ. αλλά και ως προς άλλες παραμέτρους, λιγότερο δημοφιλείς, όπως η πρόσθετη γραφειοκρατία και οι πρόσθετες λειτουργικές δαπάνες. Τα θετικά στοιχεία αυτής της προσπάθειας από την πλευρά των επιχειρήσεων είναι: (*«Αλυσίδα ή εφαλτήριο η εταιρική διακυβέρνηση»*, εφημερίδα *Το Βήμα* 25/02/2004)

**α.** Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη των κεφαλαιαγορών και του ευρύτερου επενδυτικού κοινού προς την επιχείρηση, που θα οδηγήσει σε υψηλότερες αποτιμήσεις εταιρικής αξίας, ευκολότερη άντληση κεφαλαίων, χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου,

**β.** αυξημένη αίσθηση ασφάλειας στα μέλη των διοικητικών συμβουλίων και στα διευθυντικά στελέχη, που θα διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, αλλά και θα προσελκύει ικανότερα και ωριμότερα στελέχη από την αγορά εργασίας,

**γ.** αυξημένη αξιοπιστία απέναντι στους πελάτες και τους προμηθευτές που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες συμφωνίες.

Η δημιουργία κατάλληλης και αποτελεσματικής υποδομής για την εφαρμογή της ορθής Ε.Δ. περιλαμβάνει:

- ✓ Τη διαμόρφωση οργάνων διοίκησης με σαφείς ρόλους, αρμοδιότητες και υποχρεώσεις τόσο των οργάνων όσο και των προσώπων που τα συνθέτουν,
- ✓ Τη δημιουργία της οργανωτικής δομής και των εταιρικών διαδικασιών,
- ✓ Τη δημιουργία αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου,
- ✓ Τη δημιουργία συστήματος αποτελεσματικής και δομημένης επικοινωνίας της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, με στόχο την εμβάθυνση της εμπιστοσύνης και με το εσωτερικό της περιβάλλον, με στόχο την αλλαγή κουλτούρας των στελεχών και των εργαζομένων.

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

Αναμφίβολα, τα παραπάνω, με κατάλληλο σχεδιασμό και αποτελεσματική εφαρμογή, θα προσδώσουν αξία στις επιχειρήσεις: μέσω της βελτίωσης των εσωτερικών τους δομών, αλλά και μέσω της δημιουργίας νοοτροπίας εξωστρέφειας και ενεργού επικοινωνίας με το περιβάλλον τους, διευρύνοντας τα όριά τους και μετατρέποντας σε ανοιχτά, αλληλοεπιδρώντα οργανικά συστήματα.

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση των εταιριών περιλαμβάνει την επαρκή λογοδοσία της διοίκησης και των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών προς τους μετόχους και την κοινωνία.

Η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση συμβάλλει στην **αποδοτική χρήση των παραγωγικών πόρων** τόσο των εταιριών όσο και της εθνικής οικονομίας. Η άντληση κεφαλαίων μέσω της έκδοσης διαπραγματεύσιμων στο χρηματιστήριο τίτλων θα πρέπει να είναι δυνατή από τις εταιρίες που είναι αποδεδειγμένα ικανές να επενδύσουν τα κεφάλαια αυτά με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο και με την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση. Σε αυτήν την προοπτική, η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση συμβάλλει στην προστασία και ανάπτυξη των παραγωγικών πόρων, βοηθώντας επιπλέον στην ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών. Επιπλέον, η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση οδηγεί στην αντικατάσταση των στελεχών που κάνουν μη αποδοτική χρήση ή προβαίνουν σε κατάχρηση των πόρων της επιχείρησης.

Η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση βοηθά τις εταιρίες και την εθνική οικονομία να **προσελκύουν χαμηλού κόστους επενδυτικά κεφάλαια** μέσω της παροχής διασφαλίσεων προς τους δυνητικούς εγχώριους και διεθνείς επενδυτές ότι τα κεφάλαιά τους θα χρησιμοποιηθούν όπως συμφωνήθηκε και ανακοινώθηκε. Αν και οι μέτοχοι οφείλουν να κατανοούν και να παρέχουν στα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη την απαιτούμενη διακριτική ευχέρεια και ευελιξία ανάληψης δράσης προκειμένου τα στελέχη αυτά να εισάγουν καινοτομίες και να προάγουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, είναι απαραίτητο επίσης να θεσπίζονται κανόνες και διαδικασίες προστασίας των παρεχόμενων από αυτούς κεφαλαίων. Οι διαδικασίες προστασίας οφείλουν να περιλαμβάνουν την θέσπιση διαδικασιών για την ανεξάρτητη και επαρκή παρακολούθηση των δραστηριοτήτων των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών και των ισχυρών μεγαλομετόχων, την ενίσχυση της διαφάνειας σχετικά με την επιχειρηματική απόδοση, τις μεταβολές στην ιδιοκτησία και την διενέργεια συναλλαγών από τους

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

insiders και τέλος, την έγκαιρη και κατάλληλη ενημέρωση των μετόχων και την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους στη λήψη σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση συμβάλλει στην **ανάπτυξη κουλτούρας συμμόρφωσης** των εταιριών προς τους κανόνες των εποπτικών αρχών και της Πολιτείας αλλά και στην ανάπτυξη ευαισθησίας προς τις κοινωνικές προσδοκίες. Συμβάλλει επίσης στη **ενίσχυση της συμμόρφωσης του Διοικητικού Συμβουλίου** προς τους κανόνες της ίδιας της εταιρίας και στην σωστή αξιολόγηση των προς ανάληψη δραστηριοτήτων οι οποίες, ενώ τεχνικά εμφανίζονται νόμιμες, μπορούν κατά την εφαρμογή τους να προκαλέσουν οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές ή άλλες ανησυχίες.

Η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση συμβάλλει σημαντικά στη προσπάθεια περιορισμού της διαφθοράς και των καταχρηστικών πρακτικών στην αγορά. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση μπορεί να μην επιτυγχάνει την αποτροπή της διαφθοράς, επιτυγχάνει όμως τον περιορισμό των καταχρηστικών πρακτικών μέσω της έγκαιρης πρόληψής τους ως αποτέλεσμα της επαρκούς λογοδοσίας και της διευρυμένης διαφάνειας. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση αποτελεί μέσο ελέγχου της εταιρίας ως σύνολο και της συμπεριφοράς των στελεχών σε θέσεις-κλειδιά διαχείρισης των κεφαλαίων της.



## **1.6. Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της**

Τον Απρίλιο του 1999, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, εκφράζοντας το ενδιαφέρον της για την εγκαθίδρυση αποτελεσματικών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, ίδρυσε την Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Η Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης εισήγαγε τον Οκτώβριο του 1999 τη “Λευκή Βίβλο”, με τίτλο: “Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της”, υπό τον συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Η έκδοση αυτή, που ήταν μη δεσμευτική για τις επιχειρήσεις, αναπτύχθηκε σε συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς της ελληνικής οικονομίας και δημιουργήθηκε στη βάση των διεθνώς αποδεκτών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Η “Λευκή Βίβλος” περιέχει σαράντα τέσσερις (44) συστάσεις που εμπίπτουν σε επτά (7) βασικές κατηγορίες: (πηγή *Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, «Πιστοποίηση στελεχών της κεφαλαιαγοράς, Νομικό και θεσμικό Πλαίσιο», Νοέμβριος 2001*)

1. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μετόχων.
2. Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων.
3. Ο ρόλος των συνεργαζόμενων με την εταιρία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα στην εταιρία.
4. Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος.
5. Το διοικητικό συμβούλιο.
6. Τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
7. Τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (Executive Management).

Πιο συγκεκριμένα:

### **1. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μετόχων**

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων.

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

- 1.1 Ως βασικά δικαιώματα των μετόχων νοούνται τα εξής:
  - 1.1.1 Η διασφάλιση των μεθόδων τήρησης του μετοχολογίου.
  - 1.1.2 Η έκδοση, μεταβίβαση και προνομιακή απόκτηση μετοχών.
  - 1.1.3 Η επαρκής, έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση για την υπάρχουσα κατάσταση και τις προοπτικές της επιχείρησης.
  - 1.1.4 Η συμμετοχή και ψήφος στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων.
  - 1.1.5 Η συμμετοχή στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης.
  - 1.1.6 Η επαρκής εξασφάλιση των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας με τρόπο που να κατοχυρώνει την εκπροσώπηση τους και την δυνατότητα ελέγχου της διοίκησης της επιχείρησης.
  - 1.1.7 Το δικαίωμα μιας ψήφου για κάθε κοινή μετοχή, ανεξαρτήτως της κατηγορίας της.
- 1.2 Οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν ισότιμα και αποδοτικά στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων και να είναι επαρκώς, εγκαίρως και κατάλληλα ενημερωμένοι για τις αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουν σχετικά με θεμελιώδεις αλλαγές στην επιχείρηση, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν, χωρίς να περιορίζονται, τα εξής:
  - 1.2.1 Την έγκριση τροποποίησης καταστατικού ή άλλων νομικών κειμένων διακυβέρνησης της επιχείρησης.
  - 1.2.2 Την έγκριση αυξήσεως του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης και του καθορισμού του προς διάθεση ποσοστού.
  - 1.2.3 Την έγκριση διενέργειας ασυνήθιστων συναλλαγών, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές και πωλήσεις σημαντικού μέρους του ενεργητικού της επιχείρησης.
  - 1.2.4 Την επίλυση προβλημάτων σχετικών με την κατάρτιση, παρουσίαση και διαφάνεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, την κατανομή των κερδών κατόπιν εισηγήσεως του Διοικητικού Συμβουλίου.
  - 1.2.5 Την έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης μελών του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και τον καθορισμό των αποδοχών και των καθηκόντων τους.

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

- 1.2.6 Την έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης του Διευθύνοντος Συμβούλου κατόπιν εισηγήσεως του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και των αποδοχών και των καθηκόντων του.
  - 1.2.7 Την έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών κατόπιν εισηγήσεως του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και των αποδοχών τους.
  - 1.2.8 Την υιοθέτηση μεθόδων συμβατών προς τα συναλλακτικά ήθη της αγοράς όσον αφορά τον επηρεασμό ψήφων και την συγκέντρωση ποσοστού ιδιοκτησίας μετοχών.
- 1.3 Οι μέτοχοι της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά, να ψηφίζουν στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων και να είναι πλήρως και εγκαίρως πληροφορημένοι για τους κανόνες και τις διαδικασίες ψηφοφορίας:
- 1.3.1 Οι μέτοχοι θα πρέπει να αποκτούν επαρκή και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με την ημερομηνία, τον τόπο και τα θέματα ημερήσιας διάταξης της Γενικής Συνέλευσης και να λαμβάνουν γνώση έγκαιρα για τα ζητήματα για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις από την Γενική Συνέλευση.
  - 1.3.2 Οι μέτοχοι, εφόσον αντιπροσωπεύουν επαρκή αριθμό μετοχών, θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να προβαίνουν σε ερωτήσεις προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και να προτείνουν προς αυτά δράσεις και ενέργειες.
  - 1.3.3 Οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να ψηφίζουν αυτοπροσώπως ή δι' αντιπροσώπου. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, οι ψήφοι έχουν την ίδια ισχύ.
- 1.4 Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται στους μετόχους ότι η λειτουργία της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη και διαφάνεια:
- 1.4.1 Οι κανόνες και οι διαδικασίες που διέπουν την εκλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, η απόκτηση επιχειρηματικού ελέγχου εισηγμένης επιχείρησης καθώς και η συντέλεση ασυνήθιστων συναλλαγών (συγχωνεύσεις, εξαγορές και πωλήσεις σημαντικού μέρους του ενεργητικού της επιχείρησης), θα πρέπει να αναλύονται πλήρως και

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

να γνωστοποιούνται, έτσι ώστε οι επενδυτές να κατανοούν τα δικαιώματα τους και την διαδικασία. Το τίμημα των συναλλαγών αυτών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και να διακανονίζεται με όρους και προϋποθέσεις που προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων.

1.4.2 Η ύπαρξη κεφαλαιακών δομών και διακανονισμών στις επιχειρήσεις, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα σε μερικούς μετόχους να αποκτούν έλεγχο της επιχείρησης σε βαθμό δυσανάλογο προς το ποσοστό ιδιοκτησίας τους, θα πρέπει να δημοσιοποιείται πλήρως.

1.4.3 Μηχανισμοί που περιορίζουν ή αποτρέπουν τις συγχωνεύσεις και εξαγορές θα πρέπει να υιοθετούνται μόνο με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων.

1.5 Οι μέτοχοι, ιδιαίτερα οι θεσμικοί επενδυτές και τα ασφαλιστικά ταμεία, θα πρέπει να ενθαρρύνονται στην χρήση των δικαιωμάτων ψηφοφορίας με τρόπο που να ενισχύει την αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά και της αγοράς. Η ενθάρρυνση χρήσης των δικαιωμάτων ψηφοφορίας θα πρέπει να προσαρμόζεται επίσης στην αυξανόμενη διεθνοποίηση της μετοχικής βάσης της επιχείρησης και να μην περιορίζεται στα εθνικά πλαίσια. Η χρήση των δικαιωμάτων ψηφοφορίας από τους θεσμικούς επενδυτές θα πρέπει να μην αντιτίθεται προς τα συμφέροντα των ιδιωτών επενδυτών.

1.6 Θα πρέπει να αποθαρρύνεται η θεσμοθέτηση δικαιωμάτων πολλαπλής ψήφου (multiple voting) αλλά και η έκδοση προνομιούχων μετοχών χωρίς δικαίωμα ψήφου.

1.7 Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η επίλυση των προβλημάτων και η διευθέτηση των διαφορών μεταξύ των παραγόντων της επιχείρησης με συναινετικό τρόπο και με γνώμονα το μακροπρόθεσμο συμφέρον της επιχείρησης.

## **2. Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων**

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται την ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μειοψηφούντων και

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

αλλοδαπών μετοχών. Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία αποτελεσματικής αντιμετώπισης της παραβίασης των δικαιωμάτων αυτών.

2.1 Όλοι οι μέτοχοι της ίδιας κατηγορίας θα πρέπει να απολαμβάνουν ίσης μεταχείρισης:

2.1.1 Για κάθε κατηγορία, οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου. Όλοι οι επενδυτές θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα ενημέρωσης σχετικά με τα δικαιώματα ψήφου που ενέχονται σε όλες τις κατηγορίες μετοχικών τίτλων πριν από την αγορά τους. Οποιοσδήποτε αλλαγές στα δικαιώματα ψήφου θα πρέπει πρώτα να υπόκεινται σε ψηφοφορία των μετόχων.

2.1.2 Σε περίπτωση ψηφοφορίας δι' αντιπροσώπου, αυτή θα πραγματοποιείται κατόπιν συνεννόησης με τον νόμιμο κύριο των μετοχικών τίτλων.

2.1.3 Οι προϋποθέσεις και διαδικασίες των Γενικών Συνελεύσεων θα πρέπει να εγγυώνται την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων. Η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί απλές και χαμηλού κόστους διαδικασίες στην άσκηση των δικαιωμάτων ψήφου.

2.2 Ενέργειες και συναλλαγές βασισμένες στην εσωτερική πληροφόρηση και σε καταχρηστικές κινήσεις προς ίδιον όφελος θα πρέπει να απαγορεύονται.

2.3 Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να υποχρεούνται στην γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με οποιοδήποτε ίδιον υλικό συμφέρον σε συναλλαγές ή ζητήματα που επηρεάζουν την επιχείρηση.

### **3. Ο ρόλος των συνεργαζόμενων με την εταιρία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα στην εταιρία**

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να αναγνωρίζουν τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων και όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα προς την επιχείρηση, όπως αυτά καθορίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία, και να ενθαρρύνουν την ενεργή συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και αυτών στην δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας και την βιωσιμότητα των υγιών χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων.

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

- 3.1 Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται ότι, στις περιπτώσεις που τα δικαιώματα όσων συνεργάζονται και έχουν νόμιμα συμφέροντα στην επιχείρηση (εργαζόμενοι, προμηθευτές, κ.λ.π.) προστατεύονται με νόμο, τα συμφέροντα αυτά γίνονται σεβαστά.
- 3.2 Σε περίπτωση παραβίασης των νόμιμων συμφερόντων όλων όσων συνεργάζονται με την επιχείρηση, θα πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημιώσεως.
- 3.3 Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να ενθαρρύνουν τον ρόλο των συνεργαζομένων με την επιχείρηση με τρόπο που να ενισχύει την αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά και της αγοράς. Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για την παροχή πληροφοριών οι οποίες είναι σχετικές με τα νόμιμα συμφέροντα των συνεργαζομένων με την επιχείρηση.
- 3.4 Στην περίπτωση που οι συνεργαζόμενοι με την επιχείρηση συμμετέχουν στις διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στις σχετικές πληροφορίες.

#### **4. Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος**

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται την έγκαιρη, πλήρη και λεπτομερή γνωστοποίηση πληροφοριών για όλα τα υλικά ζητήματα που σχετίζονται με την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοοικονομικής κατάστασης, της απόδοσης, του ιδιοκτησιακού καθεστώτος καθώς και της διακυβέρνησης της επιχείρησης.

- 4.1 Η εξασφάλιση της διαφάνειας συμπεριλαμβάνει την γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με:
  - 4.1.1 Τα χρηματοοικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης.
  - 4.1.2 Την μετοχική σύνθεση της επιχείρησης.
  - 4.1.3 Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα διευθυντικά στελέχη.
  - 4.1.4 Τα ποσοτικά και ποιοτικά ζητήματα σχετικά με τους εργαζόμενους και άλλους συνεργαζόμενους με την επιχείρηση.
  - 4.1.5 Τις δομές και πολιτικές διακυβέρνησης της επιχείρησης.

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

- 4.1.6 Τους στόχους και τις προοπτικές της επιχείρησης.
- 4.1.7 Την διενέργεια ασυνήθιστων συναλλαγών, συναλλαγών επί παραγώγων προϊόντων και συναλλαγών υψηλού κινδύνου καθώς και τον κίνδυνο τους.
- 4.2 Οι πληροφορίες θα πρέπει να συλλέγονται και να γνωστοποιούνται σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και θα πρέπει να είναι στο πνεύμα των κανόνων του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης.
- 4.3 Οι δίαυλοι γνωστοποίησης πληροφοριών θα πρέπει να παρέχουν ισότιμη, έγκαιρη και χαμηλού κόστους πρόσβαση στην συλλογή πληροφοριών.
- 4.4 Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει καθήκον να παρουσιάζει μια ευκρινή και αξιόπιστη αξιολόγηση της κατάστασης και των προοπτικών της επιχείρησης στην Γενική Συνέλευση των μετόχων. Η ετήσια έκθεση και οι τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να περιέχουν μια συνεπή παρουσίαση της συνολικής χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, η οποία θα υποστηρίζεται από την παροχή επαρκών πληροφοριών σχετικά με την αποδοτικότητα και τις προοπτικές της επιχείρησης. Ανάλογα με την φύση της επιχείρησης, η ετήσια έκθεση και οι τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να περιέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, σε κατανοητή μορφή, που απαιτούνται από τους επενδυτές και τους συμβούλους τους για τον σχηματισμό εικόνας σχετικά με την χρηματοοικονομική κατάσταση αλλά και τις προοπτικές της επιχείρησης.
- 4.5 Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να εξασφαλίζει προς την Γενική Συνέλευση των μετόχων ότι οι ασκούντες εξωτερικό έλεγχο στην επιχείρηση δεν έχουν σχέση με την επιχείρηση, είτε αμέσως είτε εμμέσως, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει την εκτίμηση και αξιολόγηση τους.
- 4.6 Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να εξασφαλίζει προς την Γενική Συνέλευση των μετόχων ότι οι ασκούντες εσωτερικό (ανεξάρτητο) έλεγχο στην επιχείρηση έχουν την απαιτούμενη οικονομική και λειτουργική αυτονομία, ώστε να επιτελούν το έργο τους με πληρότητα. Θα πρέπει επίσης να ελέγχονται με ικανοποιητικό τρόπο.
- 4.7 Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η καθιέρωση Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία θα απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, των

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

οποίων η εξουσία και καθήκοντα περιγράφονται ευκρινώς κατά των διορισμούς τους από την Γενική Συνέλευση των μετόχων. Η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου:

4.7.1 Θα πρέπει να δημιουργείται ως υπο-επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου, προς το οποίο απευθύνεται και ενημερώνει τακτικά. Η λειτουργία της θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποσαφηνισμένους όρους αναφοράς, οι οποίοι θα περιγράφουν επαρκώς την συμμετοχή, εξουσία και τα καθήκοντα τους. Οι συναντήσεις τους θα πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, δύο ως τρεις φορές ανά έτος.

4.7.2 Θα πρέπει να περιλαμβάνει στην σύνθεση της τουλάχιστον τρία μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

4.7.3 Θα πρέπει, με σκοπό την επίλυση όλων των εκκρεμοτήτων, να προβαίνει σε επικοινωνία με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς (ανεξάρτητους) ελεγκτές σε τακτά χρονικά διαστήματα.

4.7.4 Θα πρέπει να έχει την εξουσία να διερευνά όλα τα ζητήματα που emπίπτουν στις αρμοδιότητες της, να έχει τους πόρους που απαιτούνται για την δραστηριότητα της καθώς και πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να είναι σε θέση να αποκτά εξωτερικές συμβουλές και, εάν είναι αναγκαίο, να προσκαλεί εξωτερικούς εμπειρογνώμονες να παρακολουθούν τις συναντήσεις της επιτροπής.

4.7.5 Η σύνθεση της επιτροπής θα πρέπει να γνωστοποιείται στην ετήσια έκθεση της επιχείρησης.

4.8 Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα, τα οποία διευκολύνουν την άσκηση κατάλληλου και αποδοτικού εσωτερικού ελέγχου.

4.9 Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να γνωστοποιούν προς την επιτροπή εσωτερικού ελέγχου όλες τις πληροφορίες σχετικά με τις προοπτικές της επιχείρησης.



## **5. Το Διοικητικό Συμβούλιο**

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται τη στρατηγική καθοδήγηση της επιχείρησης, την αποτελεσματική παρακολούθηση τη διοίκησης (management) από το Διοικητικό Συμβούλιο και την ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου έναντι της επιχείρησης και των μετόχων.

5.1 Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το όργανο που ασκεί τη διοίκηση της εταιρείας.

Στα καθήκοντα του περιλαμβάνονται η λήψη αποφάσεων καθώς και η ευθύνη άσκησης πλήρους και αποτελεσματικού ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να συνεδριάζει τουλάχιστον μια φορά το μήνα (ανάλογα με το μέγεθος και τον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση) και να εποπτεύει επί συνεχούς βάσεως τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (executive management) της επιχείρησης. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να αποκτούν κάθε σχετική πληροφορία, να ενεργούν με καλή πίστη, με την προσήκουσα επιμέλεια και φροντίδα και προς το συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων.

5.2 Σε περίπτωση που οι αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου ενδέχεται να επηρεάζουν διαφορετικές κατηγορίες μετόχων με διαφορετικό τρόπο, το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να αντιμετωπίζει όλους τους μετόχους χωρίς διακρίσεις.

5.3 Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει ειδικότερα την ευθύνη για τα εξής:

5.3.1 Τον καθορισμό της στρατηγικής και του σχεδιασμού της επιχείρησης, την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού και του επιχειρησιακού της σχεδίου, τον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων αποδοτικότητας των πρακτικών της διακυβέρνησης που εφαρμόζονται και της πορείας της επιχείρησης και τον έλεγχο μεγάλων κεφαλαιακών δαπανών.

5.3.2 Την υιοθέτηση και εφαρμογή της γενικής πολιτικής με βάση τις εισηγήσεις και προτάσεις των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.

5.3.3 Την επιλογή, τον διορισμό και τον έλεγχο των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών, τον καθορισμό της αμοιβής τους με γνώμονα το συμφέρον της

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

επιχείρησης και των μετόχων καθώς και την τυχόν αντικατάσταση και διαδοχή τους.

- 5.3.4 Την αρτιότητα των προς γνωστοποίηση λογιστικών και χρηματοοικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης και της έκθεσης ορκωτών ελεγκτών (ανεξαρτήτου ελέγχου), και την ύπαρξη διαδικασίας ελέγχου κινδύνων, οικονομικού ελέγχου, και την συμμόρφωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την εκάστοτε νομοθεσία.
- 5.3.5 Την παρακολούθηση και διευθέτηση τυχόν θεμάτων σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων και των περιπτώσεων κακοδιαχείρισης στοιχείων ενεργητικού ή συναλλαγών με συνδεδεμένα μέρη.
- 5.3.6 Την αναφορά των πεπραγμένων στους μετόχους της επιχείρησης.
- 5.4 Την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διακυβέρνησης, οι οποίες διέπουν την λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου και την διαδικασία λήψης των αποφάσεων του.
- 5.5 Θα πρέπει να ενθαρρύνεται ο διαχωρισμός ευθυνών στα ανώτατα κλιμάκια της επιχείρησης με σκοπό την διασφάλιση ισορροπίας στην κατανομή εξουσιών και αρμοδιοτήτων και του ελέγχου τους. Η υποχρέωση του Προέδρου του Δ.Σ. να ελέγχει την λειτουργία του Δ.Σ. προφανώς αποδυναμώνεται όταν το ίδιο πρόσωπο παράλληλα ασκεί και τα καθήκοντα του Διευθύνοντος Συμβούλου της επιχείρησης.
- 5.6 Είναι καλή πρακτική η πλειοψηφία του Διοικητικού Συμβουλίου να αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη ώστε να εξασφαλίζεται ανεξάρτητη κρίση κατά το μέγιστο βαθμό.
- 5.7 Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να λειτουργεί με βάση την αρχή της συλλογικής ευθύνης, και καμία κατηγορία μελών δεν θα πρέπει να διαφοροποιείται ως προς την εξουσία ή ευθύνη από κάποια άλλη.
- 5.8 Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να θεσπίζει κανόνες που θα διέπουν τις διαδικασίες ορισμένων κατηγοριών συναλλαγών (συγχωνεύσεις, εξαγορές, σημαντικές αλλαγές στο κεφάλαιο της επιχείρησης).

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

- 5.9 Θα πρέπει να θεσπιστεί διαδικασία τυχόν παροχής προς το Διοικητικό Συμβούλιο συμβουλών από εξωτερικούς συμβούλους προς διευκόλυνση της άσκησης των καθηκόντων του. Τα έξοδα για την λήψη αυτών των συμβολών θα πρέπει να καλύπτονται από την επιχείρηση.
- 5.10 Θα πρέπει να θεσπιστούν εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου που θα εγγυώνται σε όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έγκαιρη, πλήρη και ισότιμη πρόσβαση σε πρόσβαση σε πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων τους.
- 5.11 Για λόγους ευελιξίας και διαδικασίας λήψεως αποφάσεων προτείνεται ο μέγιστος αριθμός μελών του Διοικητικού Συμβουλίου να είναι δεκατρία (13).
- 5.12 Όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν να ασκούν τα καθήκοντα τους κατά τρόπο ανεξάρτητο, έχοντας ως γνώμονα το αποκλειστικό συμφέρον της επιχείρησης και του συνόλου των μετόχων.
- 5.13 Η δομή και οι διαδικασίες λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να εγγυώνται την διαμόρφωση συνθηκών που επιτρέπουν την μέγιστη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το εκάστοτε ισχύον σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να αποθαρρύνει την χρήση μηχανισμών αποτροπής των διαδικασιών συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η τυχόν χρήση τέτοιων μηχανισμών ή συστημάτων θα γίνεται πάντοτε με γνώμονα το συμφέρον των μετόχων.
- 5.14 Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να αφιερώνουν επαρκή χρόνο στην άσκηση των καθηκόντων τους.

## **6. Τα Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου**

- 6.1 Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να διαμορφώνουν ανεξάρτητες εκτιμήσεις ιδίως σχετικά με την στρατηγική της επιχείρησης, την απόδοση της, το ενεργητικό της, τον διορισμό βασικών διευθυντικών στελεχών. Οι αμοιβές των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να είναι ανάλογες με τον χρόνο που διαθέτουν για τις συνεδριάσεις του και την λήψη αποφάσεων για τη διοίκηση

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

της επιχείρησης. Η αμοιβή μπορεί να λαμβάνει την μορφή απόκτησης ιδίων μετοχών της επιχείρησης. Ωστόσο, οι αμοιβές των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου δεν θα πρέπει να λαμβάνει την μορφή συμμετοχής στο ασφαλιστικό / συνταξιοδοτικό πρόγραμμα της επιχείρησης. Το σύνολο των αμοιβών των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να αναφέρεται χωριστά, αναλυτικά και αιτιολογημένα στις Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις.

- 6.2 Ορισμένα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα από τα εκτελεστικά μέλη και τους μετόχους που συγκεντρώνουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης και να μην διατηρούν καμία επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλη εμπορική σχέση με την επιχείρηση με την επιχείρηση, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση τους. Οι οποιοσδήποτε διαπραγματεύσεις με την εταιρεία θα πρέπει να περιορίζονται σε θέματα που αφορούν την διαπραγμάτευση της αμοιβής τους.
- 6.3 Η ανεξαρτησία των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου κρίνεται ως επαρκής εφόσον ισχύουν τα ακόλουθα για το κάθε μέλος:
  - 6.3.1 Δεν είναι εκτελεστικό διευθυντικό στέλεχος ή μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένης επιχείρησης, ούτε ήταν κατά το προηγούμενο έτος.
  - 6.3.2 Δεν έχει συγγένεια με άλλα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.
  - 6.3.3 Δεν είναι ταυτόχρονα μέλος της ομάδας μετόχων που συγκεντρώνουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, δεν έχει επιλεγεί ως υποψήφιος από αυτούς, ούτε έχει δοσοληψίες με αυτούς.
  - 6.3.4 Δεν έχει άλλη σχέση με την επιχείρηση η οποία από την φύση της μπορεί να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση του και συγκεκριμένα δεν είναι προμηθευτής αγαθών ή υπηρεσιών, που από τη φύση τους επηρεάζουν την ανεξάρτητη κρίση του, ούτε είναι μέλος επιχείρησης που είναι σύμβουλος της εν λόγω επιχείρησης. Οι οποιοσδήποτε διαπραγματεύσεις με την

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

εταιρεία θα πρέπει να περιορίζονται σε θέματα που αφορούν την διαπραγμάτευση της αμοιβής του.

6.4 Προτείνεται ως καλή πρακτική τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να μην εκλέγονται για πολλές θητείες.

## **7. Τα Εκτελεστικά Διευθυντικά Στελέχη (Executive Management)**

7.1 Είναι καλή πρακτική σύνδεση της αμοιβής των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών με την κερδοφορία και την εν γένει απόδοση της επιχείρησης. Είναι καλή πρακτική η δημοσιοποίηση του συνολικού ποσού των αμοιβών των εκτελεστικών διευθυντών αναλυτικά και αιτιολογημένα στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Είναι καλή πρακτική η υιοθέτηση συγκεκριμένου μηχανισμού αμοιβών βάσει του οποίου θα καθορίζονται οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών.

7.2 Η αμοιβή των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να ελέγχεται από επιτροπή ελέγχου, η οποία θα απαρτίζεται κατά πλειοψηφία από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, θα εκλέγεται από την Γενική Συνέλευση των μετόχων και η σύνθεση της θα ανακοινώνεται στην ετήσια (Τακτική Γενική Συνέλευση) της επιχείρησης.

7.3 Είναι καλή πρακτική ο διορισμός διευθύνοντος χρηματοοικονομικού συμβούλου ως μέλους εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.

**Το 2000** ο εθελοντικός κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης έφθασε στο αποκορύφωμα του, στον επιχειρηματικό κόσμο. **Ταυτόχρονα, τα Υπουργεία Εθνικής Οικονομίας και Ανάπτυξης δημιούργησαν νομοθετική επιτροπή για την εταιρική διακυβέρνηση (Επιτροπή Ροκκά).** Στα πλαίσια αυτής διαδραματίστηκαν πολλές συζητήσεις σχετικά με τις τροποποιήσεις του εταιρικού νόμου, με κύριο χαρακτηριστικό τις αντιθέσεις μεταξύ των αντιπροσώπων του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων (Σ.Ε.Β.) και της Πολιτείας. Ο Σ.Ε.Β. ήταν αντίθετος με τις περισσότερες από τις προτεινόμενες τροποποιήσεις και δήλωσε ότι η εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να υιοθετηθεί σε εθελοντική βάση. Το νέο νομοσχέδιο πήρε την τελική του μορφή και δημοσιεύθηκε δύο χρόνια αργότερα.

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

**Ακολουθεί η ενεργοποίηση μιας νέας απόφασης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, η 1/195/19.7.2000 που αφορά “Δημόσια Πρόταση Αγοράς Κινητών Αξιών”, δηλαδή τις λεγόμενες “επιθετικές εξαγορές”. Η απόφαση τροποποιήθηκε στις 5 Δεκεμβρίου 2002.**

**Το έτος 2000** μία ακόμη απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς λαμβάνει χώρα. Είναι η απόφαση 5/204/14.11.2000, **“Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδόμενων με αυτές προσώπων”** που αφορά την υποχρέωση δημοσιοποίησης πληροφοριών για επιχειρηματικές κινήσεις, την παράλληλη απαγόρευση χρήσεως εσωτερικών πληροφοριών, τους όρους με τους οποίους μπορούν να κάνουν συναλλαγές τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, οι ορκωτοί ελεγκτές, καθώς και την υποχρέωση για τμήμα εσωτερικού ελέγχου και υπηρεσία εξυπηρέτησεως μετόχων.

**Ακολουθεί ο πρώτος ελληνικός νόμος για την Εταιρική Διακυβέρνηση. Ο Ν. 3016/17.05.02 “Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις”.**

### 1.7. Μελέτη Πανεπιστημίου Αθηνών :Περίπτωση Ελλάδας

Τον Μάρτιο του 2002 το Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Αθηνών παρουσίασε μελέτη με θέμα: **“Μεθοδολογία Αξιολόγησης του Επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα”**. Η ερευνητική ομάδα, αποτελούταν από τους Μανώλη Ξανθάκη, Λένα Τσιπούρη και Λουκά Σπανό. Στόχος της μελέτης ήταν **η ανάπτυξη μεθοδολογίας για την καταγραφή και αξιολόγηση του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης των ελληνικών εταιρειών.**

Αποτελέσματα της μελέτης ήταν ότι

- Η συστηματική αξιολόγηση του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης είναι εφικτή στην Ελλάδα, τόσο από πλευράς μεθοδολογίας, όσο και από πλευράς ενδιαφέροντος του μεγαλύτερου αριθμού των εισηγμένων εταιρειών.
- Εκτός από τα γενικά συμπεράσματα, οι εταιρείες είχαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να συγκρίνουν τα αποτελέσματα της δικής τους αποτίμησης με την άριστη βαθμολογία και το μέσο όρο. Με την έννοια αυτή προέκυψε δευτερευόντως και ένα εργαλείο “επιπέδου αναφοράς” (benchmarking).

Τα βασικά συμπεράσματα της μελετητικής ομάδας είναι ότι: *(Ερευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών, “Μεθοδολογία Αξιολόγησης του Επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα”, Επιστημονική ομάδα: Μ. Ξανθάκης, Λ. Τσιπουρή, Λ. Σπανός, Ιανουάριος 2002).*

**A)** Η ελληνική αγορά στο σύνολο της δείχνει σχετικά ικανοποιητικό βαθμό σεβασμού των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης

**B)** Η υιοθέτηση μιας ενεργού πολιτικής συμμόρφωσης προς τις διεθνείς “καλές πρακτικές” έχει ξεκινήσει από κάποιες ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά είναι απαραίτητο αργά ή γρήγορα να γίνει συνείδηση σε όλες

**Γ)** η πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι δυναμική

## **Κεφάλαιο Δεύτερο: Η συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης**

### **2.1 Εσωτερικός Έλεγχος**

#### **Νομικό Πλαίσιο**

Βάση της απόφασης 5/204/2000 θεσπίζονται τα παρακάτω σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο (πηγή απόφαση Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/14-11-2000 , ΦΕΚ 1487B/16.12.2000 με Θέμα: Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων).

1. Κάθε Εταιρία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της Εταιρίας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της Εταιρίας.

2. Ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο της Εταιρίας, αναφέρεται σε αυτό και είναι πρόσωπο με επαρκή προσόντα και εμπειρία.

3. Στις αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβάνονται επιπροσθέτως και οι εξής:

α) Ο έλεγχος τήρησης των υποχρεώσεων που προβλέπονται στην παρούσα

β) Ο έλεγχος της τήρησης των δεσμεύσεων που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της Εταιρίας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από το χρηματιστήριο.



*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

γ) Ο έλεγχος της νομιμότητας των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοικήσεως αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων της Εταιρίας.

δ) Ο έλεγχος των σχέσεων και συναλλαγών της Εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν εταιρίες, κατά την έννοια του άρθρου 42ε παράγραφος 5 του κ.ν. 2190/1920, καθώς και των σχέσεων της Εταιρίας με τις εταιρίες στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν σε ποσοστό τουλάχιστον 10% μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας ή μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%.

4. Το διοικητικό συμβούλιο της Εταιρίας οφείλει να παρέχει στα μέλη του Τμήματος όλα τα απαραίτητα μέσα που θα διευκολύνουν την άσκηση κατάλληλου και αποδοτικού εσωτερικού ελέγχου.

5. Στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της Εταιρίας πρέπει να περιγράφονται με ακρίβεια οι αρμοδιότητες, η σύνθεση, ο τρόπος επικοινωνίας με τα λοιπά τμήματα της Εταιρίας και οι όροι λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του νόμου 3016/2002 (ΦΕΚ 110/17.05.2002) η οργάνωση και η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.

Σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 7 του άρθρου 26 του νόμου 3156/2003, κάθε μη εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιρεία, της οποίας το Δημόσιο κατέχει ή ελέγχει το 50% του μετοχικού κεφαλαίου ή τα δικαιώματα ψήφου, έχει υποχρέωση να οργανώνει εσωτερικό έλεγχο.

Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, που ορίζεται από την Γενική Συνέλευση. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται σε ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και ασκούν τις αρμοδιότητες του άρθρου 8 του ν. 3016/2002.

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρείας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για την διευκόλυνση του έργου τους.

## 2.2. Είδη ελέγχων

### **Εξωτερικός Έλεγχος**

Ο έλεγχος αυτός διενεργείται από Εξωτερικό Ελεγκτή (Ορκωτό Ελεγκτή) και αποσκοπεί στη διαπίστωση της πληρότητας και νομιμότητας των δικαιολογητικών, την ορθή τους καταχώρηση, τον έλεγχο των Οικονομικών Καταστάσεων στο τέλος της χρήσης και τη νομιμότητα των πράξεων της Διοίκησης, χωρίς να επεκτείνεται στη σκοπιμότητα αυτών. Όταν ο έλεγχος ολοκληρωθεί, υποβάλλεται η Έκθεση Ελέγχου στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, στην οποία παρίσταται και ο Ορκωτός Ελεγκτής

### **Εσωτερικός Έλεγχος**

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες κάθε επιχείρησης. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η επίτευξη των στόχων της διοίκησης προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών της διοίκησης. (Εγκύκλιος 07.02.2005, Εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 7 του άρθρου 26 του ν.3156/2003 για την οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών δημόσιες επιχειρήσεις).

Αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η αναζήτηση και ο εντοπισμός των προβλημάτων στις διαδικασίες καθώς και η υλοποίηση των αποφάσεων και πράξεων της επιχείρησης. Συμβάλει πολύ περισσότερο στο σχεδιασμό και την πρόληψη των δράσεων και παρεμβάσεων της επιχείρησης και λιγότερο στον κατασταλτικό έλεγχο.

Ο έλεγχος αυτός διενεργείται από εσωτερικούς ελεγκτές της εταιρείας. Βασικό μέλημά του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ο έλεγχος όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού, των συστημάτων, διαδικασιών, υπηρεσιών, και η ποιοτική αξιολόγηση αυτών για την εξακρίβωση της ορθής εφαρμογής των οδηγιών της Διοίκησης και των αρχών της ελεγκτικής.

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Η βελτιστοποίηση των παρεχόμενων προς τρίτους υπηρεσιών της εταιρείας και η αποδοτικότερη λειτουργία των διαφόρων μονάδων της, έχουν ως συνέπεια τη μεγιστοποίηση του συνολικού αποτελέσματος της ίδιας της εταιρείας

### **2.3. Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας**

Βάσει του άρθρου 6 του νόμου 3016/2002 (ΦΕΚ 110/17.05.2002) ισχύουν τα παρακάτω:

1. Προκειμένου μία εταιρία να εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, κατά την υποβολή της αίτησης περί εισαγωγής πρέπει να διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας.

2. Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας περιλαμβάνει:

α. Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρίας, τα αντικείμενά τους, καθώς και τη σχέση των υπηρεσιών μεταξύ τους και με τη διοίκηση. Πρέπει να προβλέπονται τουλάχιστον υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων.

β. Τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου.

γ. Τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας και στη συνέχεια αξιολόγησης της απόδοσής τους.

δ. Τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του διοικητικού συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και των προσώπων που, εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία, κατέχουν εσωτερική πληροφόρηση σε κινητές αξίες της εταιρείας ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920 , εφόσον αυτές είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, καθώς και από άλλες δραστηριότητες που συνδέονται με την εταιρία.

ε. Τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

τρίτων στους οποίους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου, οι οποίες σχετίζονται με την εταιρία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της.

στ. Τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιριών, την παρακολούθηση των συναλλαγών αυτών και την κατάλληλη γνωστοποίησή τους στα όργανα και τους μετόχους της εταιρίας.

## **2.4 Αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελέγχου**

Βάσει του άρθρου 8 του νόμου 3016/2002 (ΦΕΚ 110/17.05.2002) η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρεία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιρειών.
- Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας με τα συμφέροντα της εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μία φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρείας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως στις Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

## **2.5. Οργάνωση Εσωτερικού Ελέγχου**

Βάσει του άρθρου 7 του νόμου 3016/2002 (ΦΕΚ 110/17.05.2002) αναφέρονται τα παρακάτω σχετικά με την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου:

1. Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.

2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας. .εν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Η εταιρία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν.

4. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρίας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.



***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Υπεύθυνοι για την διεξαγωγή των εργασιών Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου
- η Δ/νση Εσωτερικού Ελέγχου

### Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου

Ύστερα από μια σειρά αποτυχιών / σκανδάλων όπως αποτελούν οι περιπτώσεις της Enron, Worldcom, Barings, Maxwell House, Polypeck οι οποίες οφείλονταν σε ελλιπή συστήματα εσωτερικού ελέγχου, η ανάγκη για αποτελεσματικότερα εργαλεία ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης κατέστη επιτακτική. Τέτοιου είδους εργαλείο αποτελεί η επιτροπή ελέγχου (audit committee).

Οι αρχικές πιέσεις για την συγκρότηση επιτροπών ελέγχου ασκήθηκαν το 1970 μέσω του Αμερικάνικου Εμπορικού Κώδικα ( Business Corporation Act), την Αμερικανική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (Securities and Exchange Commission –SEC) όπου δηλώνεται η ανάγκη σύνθεσης Επιτροπών Ελέγχου από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, με αποκορύφωμα το Χρηματιστήριο Αξιών Ν. Υόρκης (NYSE) και το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών (AICPA) όπου αναφέρεται ότι κάθε εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών εταιρεία θα πρέπει να έχει συγκροτήσει Επιτροπή Ελέγχου η οποία θα αποτελείται αποκλειστικά και μόνο από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη που δεν θα έχουν καμία σχέση εξάρτησης με την εταιρεία.

Έκτοτε τα διοικητικά συμβούλια αναγνωρίζουν διαρκώς τη σημασία και την αξία των Επιτροπών Ελέγχου ως εργαλεία ελέγχου και μέσου βελτίωσης των λειτουργιών των εταιρειών.

Στην ελληνική αγορά ο ισχύων νόμος 3016/2002 δεν επιβάλλει τη σύσταση Επιτροπών Ελέγχου ως μέσο υποβοήθησης του διοικητικού συμβουλίου. Δεν αποκλείεται όμως, τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου να συστήσουν Επιτροπή η οποία θα παρακολουθεί το έργο του εσωτερικού ελέγχου.

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

### **Μοντέλα Ελέγχου**

Τα πλέον συνήθη μοντέλα ελέγχου είναι δύο: (πηγή *Ναυτεμπορική*, 09 Οκτωβρίου 2003, άρθρο «Οι επιτροπές ελέγχου ως σύγχρονο εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης», Μάριος Μενεζιάδης, Ανδρέας Κουτούπης)

Στο **πρώτο μοντέλο** συμμετέχει ένα εκτελεστικό μέλος το οποίο είναι ο οικονομικός ή γενικός διευθυντής ή ο υπεύθυνος της νομικής υπηρεσίας και η Επιτροπή δεν ξεπερνά τα πέντε μέλη.

Στο **δεύτερο** μοντέλο, απουσιάζει το εκτελεστικό μέλος και η Επιτροπή απαρτίζεται αποκλειστικά από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Τα μέλη διαθέτουν διαφορετικά ακαδημαϊκά υπόβαθρα όπως οικονομικό, νομικό, λογιστικό κ.λ.π. Και στα δύο μοντέλα η Επιτροπή συναντάται τρεις με τέσσερις φορές το χρόνο .

Αρχικά η χρήση της Επιτροπής Ελέγχου περιοριζόταν στο να εξασφαλίσει την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών και να ασχολείται αποκλειστικά με θέματα εσωτερικού ελέγχου. Μεταγενέστερα, συνεισέφεραν στο να υποστηρίξουν και να ενισχύσουν τη θέση των διοικήσεων των εταιρειών παρέχοντας λογική εξασφάλιση ότι έχουν ληφθεί όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να παρέχεται ανεξάρτητη επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων, πολιτικών και δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Τα μέλη της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου δεν θα έχουν εκτελεστικές αρμοδιότητες αλλά θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες για τον Εσωτερικό Έλεγχο γνώσεις. Στην επιτροπή αυτή αναφέρεται λειτουργικά ο Δ/ντής Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και οι εξωτερικοί ελεγκτές της εταιρείας.

Τα καθήκοντα της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνουν:

- Παρακολούθηση του έργου της Δ/σης Εσωτερικού Ελέγχου όσον αφορά την ποιότητα, την ανεξαρτησία και το εύρος των ελέγχων που διεξάγει και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των ελέγχων
- Διαπίστωση ότι η εταιρεία λειτουργεί σύμφωνα με τους νόμους και κανονισμούς που διέπουν την λειτουργία της

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

- Εξέταση των στοιχείων και πληροφοριών ( π.χ. οικονομικών καταστάσεων) που δίνονται σε εξωτερικούς οργανισμούς
- Συμμετοχή στην επιλογή εξωτερικών ελεγκτών
- Διευκόλυνση επικοινωνίας εσωτερικών, εξωτερικών ελεγκτών, και Διοικητικού Συμβουλίου για την ανταλλαγή πληροφοριών και την διευθέτηση προβλημάτων

Αναλυτικότερα, η Επιτροπή Ελέγχου και όσον αφορά τα ζητήματα ελέγχου πρέπει να ασχολείται με τα ακόλουθα (πηγή *Ναυτεμπορική, 09 Οκτωβρίου 2003, άρθρο «Οι επιτροπές ελέγχου ως σύγχρονο εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης», Μάριος Μενεξιάδης, Ανδρέας Κουτούπης*)

- Επισκόπηση και έγκριση του καταστατικού του εσωτερικού ελέγχου
- Εξέταση της επαρκούς και κατάλληλης στελέχωσης της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου
- Έγκριση / απόρριψη της πρόσληψης ή μετακίνησης της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου
- Επισκόπηση και έγκριση των προϋπολογισμών και πλάνων ελέγχου
- Αίτηση διενέργειας ειδικών ελέγχων όπου κρίνεται απαραίτητο
- Επισκόπηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των εταιρικών διαδικασιών μέσω αναφορών
- Χρήση του εσωτερικού ελέγχου ως μέσο ελέγχου κάθε δραστηριότητας της εταιρείας
- Πρόταση σχετικά με την αμοιβή, πρόσληψη, των εξωτερικών ελεγκτών και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους
- Συντονισμός των εργασιών εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου με σκοπό την παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών
- Αξιολόγηση των ευρημάτων των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών και ειδικότερα των περιπτώσεων που αφορούν απάτη, παράνομη δραστηριότητα, αδυναμίες στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και θέματα που είναι πιθανό να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας

Σχετικά με τα οικονομικά θέματα, η Επιτροπή Ελέγχου ασχολείται με:

- Πρόταση στόχων όπως οικονομικοί, προϋπολογισμούς, χρηματοδοτήσεις, έξοδα
- Τη μορφή θα έχουν οι καταστάσεις και το ενημερωτικό δελτίο

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

- Εξέταση πολύπλοκων και ασυνήθιστων συναλλαγών που επηρεάζουν τις οικονομικές καταστάσεις
- Επισκόπηση πιθανών αλλαγών στα λογιστικά πρότυπα και αξιολόγηση της επίδρασής τους
- Επισκόπηση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων προτού δημοσιευθούν στο επενδυτικό κοινό και υποβολή των πορισμάτων της στο διοικητικό συμβούλιο
- Επισκόπηση της αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας των οικονομικών πληροφοριών
- Επισκόπηση της ασφάλειας των κεφαλαίων και επιβεβαίωση της φυσικής τους ύπαρξης
- Επισκόπηση των δραστηριοτήτων με σκοπό την επιβεβαίωση της εκπλήρωσης των τεθέντων στόχων
- Επισκόπηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της εταιρείας ως προς τον δανεισμό και προτεινόμενα μερίσματα
- Επισκόπηση της αποτίμησης των τυχόν εξαγορασμένων εταιρειών
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της χρήσης των διαθέσιμων πηγών της εταιρείας
- Αξιολόγηση της αξιοπιστίας των πληροφοριακών συστημάτων, διασφαλίζοντας παράλληλα την ασφάλεια τους και την επάρκεια των σχεδίων έκτακτης ανάγκης

Η Επιτροπή Ελέγχου οφείλει να είναι αποτελεσματική στο έργο της, Παρακάτω παρουσιάζονται μερικοί από τους παράγοντες επιτυχίας της: *(πηγή Ναυτεμπορική, 09 Οκτωβρίου 2003, άρθρο «Οι επιτροπές ελέγχου ως σύγχρονο εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης», Μάριος Μενεξιάδης, Ανδρέας Κουτούπης)*

- Διατήρηση της ανεξαρτησίας από τη διοίκηση της εταιρείας
- Τα μέλη της Επιτροπής πρέπει να συνδυάζουν διαφορετικούς τομείς σπουδών
- Τα μέλη να είναι διατεθειμένα να ασχολούνται για όσο χρονικό διάστημα κρίνεται απαραίτητο ακόμα και περισσότερο από το χρόνο ενός μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου
- Τα μέλη να διαθέτουν αποτελεσματική και ευέλικτη σκέψη και να μπορούν να χειρίζονται αντίξοες συνθήκες
- Ανάπτυξη καταστατικού με ξεκάθαρους σκοπούς, στόχους και αποστολή

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

- Ανάπτυξη λίστας με καθήκοντα στα οποία να περιλαμβάνονται η επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων, η δομή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η προώθηση των εταιρικών σχεδίων
- Οργάνωση της ετήσιας ατζέντας, η οποία θα περιλαμβάνει τρεις έως πέντε συναντήσεις με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές
- Αποτύπωση των εργασιών που αφορά την τήρηση πρακτικών συναντήσεων

#### Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι μονάδα ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες υπηρεσιακές μονάδες της εταιρείας η οποία υπάγεται οργανικά και αναφέρεται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Ο ρόλος της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι να ελέγχει και να εκτιμά την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού καθώς και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, ώστε να βοηθούνται τα μέλη της Διοίκησης στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων και αδυναμιών με σκοπό την άμεση επίλυσή τους.

## **2.6. Πεδίο Δραστηριότητας Εσωτερικού Ελέγχου**

Το κύριο αντικείμενο της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι η εκτίμηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου καθώς και η πρόληψη από τους διάφορους κινδύνους έτσι ώστε να εξασφαλισθεί ότι :

- Η εταιρεία συμμορφώνεται με το θεσμικό πλαίσιο σε όλες τις λειτουργίες της.
- Εφαρμόζονται οι διαδικασίες και οι πολιτικές που έχει θεσπίσει η Διοίκηση.
- Δεν υπάρχουν λάθη, παρατυπίες ή καταχρήσεις στις λειτουργίες της εταιρείας

Το πεδίο δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει :

- Έλεγχο της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και διαρκής και έγκυρη ενημέρωση των ανώτατων διοικητικών οργάνων του πιστωτικού ιδρύματος για την κατάσταση και την πορεία των ελεγκτικών διαδικασιών, ιδιαίτερα σε ότι αφορά στην ορθή και συνεπή εφαρμογή της πολιτικής και των διαδικασιών που έχει θεσμοθετήσει το Δ.Σ. και η Διοίκηση του οργανισμού.
- Έλεγχο της συμμόρφωσης με τις γενικές και ειδικές οδηγίες και διατάξεις των Αρχών.
- Έλεγχο των λειτουργιών και τμημάτων της εταιρείας με τη διενέργεια τακτικών και εκτάκτων ελέγχων για την διαπίστωση ή και πρόληψη των λαθών, παρατυπιών και καταχρήσεων.
- Έλεγχο του σαφούς καθορισμού καθηκόντων, προσόντων και ορίων δικαιοδοσίας των υπευθύνων για κάθε συναλλαγή και εργασία.
- Αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης των διαφόρων κινδύνων και η εκτίμηση της πιθανής ζημιάς του πιστωτικού ιδρύματος από τους κινδύνους που έχει αναλάβει και ειδικότερα σε σχέση με τον πιστωτικό κίνδυνο.
- Έλεγχο και παρακολούθηση των εργασιών που έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing).

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

- Έλεγχο του τρόπου εξυπηρέτησης πελατών μέσω της αξιολόγησης των όρων συνεργασίας πελατών και εταιρείας, του τρόπου παρουσίασης αυτών στους πελάτες και των διαδικασιών καταγραφής παραπόνων.
- Έλεγχο και αξιολόγηση της ασφάλειας, αξιοπιστίας και αποτελεσματικής λειτουργίας του Μηχανογραφικού Συστήματος και του Δικτύου Επικοινωνίας της εταιρείας.
- Έλεγχο της πρόσβασης υπαλλήλων σε εμπιστευτικές πληροφορίες και περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και πελατών της .
- Έλεγχο των σχεδίων αντιμετώπισης έκτακτων περιστάσεων για την διασφάλιση της συνεχούς παροχής υπηρεσιών της εταιρείας.
- Διαμόρφωση προτάσεων με θέμα τις βελτιώσεις των λειτουργικών διαδικασιών για την εξασφάλιση ενός ομοιόμορφου ποιοτικού επιπέδου όλων των εργασιών .
- Παρακολούθηση του βαθμού συμμόρφωσης των ελεγχμένων τμημάτων με βάση τις υποδείξεις των εσωτερικών ελεγκτών (Follow-up) .
- Διενέργεια ειδικών ερευνών, όπου αυτό απαιτείται.

## 2.7. Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου

### Γενικά

Ανάλογα με τον κύκλο διενέργειάς τους, τον σκοπό και την έκτασή τους, οι έλεγχοι διακρίνονται αντίστοιχα σε διαρκείς (αυτοματοποιημένους), τακτικούς και έκτακτους, γενικούς και ειδικούς. Τα αποτελέσματα των προηγούμενων ελεγκτικών προσεγγίσεων αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την μορφή και την συχνότητα των ελέγχων.

Όλοι οι παραπάνω έλεγχοι περιλαμβάνουν προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στους προληπτικούς ελέγχους οι οποίοι αναφέρονται σε ελεγκτικές διαδικασίες οι οποίες είναι ενσωματωμένες μέσα στις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας.

Ο συνδυασμός ελέγχων και επισκοπήσεων (σύντομων αξιολογήσεων, βάσει ποικιλίας ενδείξεων και στοιχείων) ή και η εναλλαγή τους, ανάλογα με το αντικείμενο του ελέγχου, μπορούν να παρέχουν ελαστικότητα στα προγράμματα της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι βασικότεροι παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψιν για τον καθορισμό του κύκλου, της μορφής και της έκτασής του ανά μονάδα ελέγχου είναι :

- Επικινδυνότητα αντικειμένου μονάδας
- Περιβάλλον δραστηριοποίησης
- Εύρος-όγκος δραστηριοτήτων
- Προηγούμενες εκθέσεις ελέγχου-ευρήματα
- Ημερομηνία τελευταίας ελεγκτικής προσέγγισης
- Πληροφορίες για την παρούσα λειτουργικότητα της μονάδας ή γενικής φύσεως αρνητικές ενδείξεις.
- Έκτακτα περιστατικά
- Προτεραιότητες που θέτει η Διοίκηση
- Θέματα κόστους και επάρκειας προσωπικού της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου



*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

## **Πλάνο Δράσης**

Ο Υπεύθυνος του Εσωτερικού Ελέγχου καταρτίζει το ετήσιο πλάνο δράσης και το υποβάλλει στην Διοίκηση για έγκριση.

Στο ετήσιο πλάνο περιλαμβάνονται μόνο οι τακτικοί έλεγχοι που θα διενεργηθούν είτε είναι γενικοί είτε ειδικοί. Πιθανοί έκτακτοι έλεγχοι πρέπει επίσης να προβλέπονται κατά την κατάρτιση του πλάνου.

Θα γίνεται προσωρινός προγραμματισμός των ελέγχων ανά τρίμηνο με οριστικοποίηση των ημερομηνιών κάθε μήνα. Στην αρχή κάθε μηνός, θα καθορίζονται συγκεκριμένες ημερομηνίες για τους ελέγχους του μηνός εκείνου. Κατ' αυτόν τον τρόπο προγραμματισμού επιτυγχάνεται η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου πλάνου για τους ελέγχους, που θα έχει όμως περιθώριο παράκαμψης σε περίπτωση που ένας έλεγχος διαρκέσει περισσότερο ή λιγότερο. Όπου δυνατόν, οι έλεγχοι θα προγραμματίζονται για τις περιόδους εκείνες που θα ελαχιστοποιείται η παρεμβολή στον κύκλο εργασιών που ελέγχεται και για εποχές που δεν έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας.

Η συχνότητα και τα όρια ελέγχου δεν είναι απόλυτα, αλλά υπόκεινται σε αλλαγές. Οι οροθετημένοι στόχοι κάθε ελέγχου πρέπει να εξετάζονται προτού ξεκινήσει ο έλεγχος. Εάν κατά την διάρκεια του ελέγχου προκύψουν σημαντικές αλλαγές στις λειτουργικές διαδικασίες που ελέγχονται, ο υπεύθυνος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι αυτός που αποφασίζει κατά πόσο είναι απαραίτητη η αλλαγή οροθετημένων στόχων και σε ποιο βαθμό. Άλλες περιπτώσεις που ίσως να χρειάζονται αλλαγές των οροθετημένων στόχων ελέγχου είναι οι ακόλουθες:

- Τα αποτελέσματα των ειδικών ελεγκτικών βημάτων δεν μπορούν να αξιολογηθούν με ακρίβεια και η φύση των εξαιρέσεων που εντοπίστηκαν απαιτεί πρόσθετη διερεύνηση.
- Όταν μια αλλαγή στις λειτουργικές διαδικασίες και πολιτικές καθιστά άχρηστες τις υφιστάμενες τεχνικές ελέγχου.

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Ύστερα από την περάτωση ενός ελέγχου, η γενική κατάσταση του ελεγχόμενου τμήματος, όπως αυτή διατυπώθηκε από τον έλεγχο, πρέπει να προσφέρει μια βάση για απόφαση αλλαγής ή όχι της συχνότητας του ελέγχου. Για παράδειγμα, άμα διαπιστωθεί ότι τα μέτρα του εσωτερικού ελέγχου σε ένα τμήμα είναι ελλιπή, η συχνότητα του ελέγχου πρέπει να αυξηθεί έως ότου αυτά ενισχυθούν. Για την αντίθετη περίπτωση, η συχνότητα του ελέγχου πρέπει να μειωθεί. Το κόστος ενός ελέγχου πρέπει να αντισταθμίζεται με τον κίνδυνο σημαντικών λαθών, παρατυπιών ή ζημιών που μπορεί να συμβούν κατά τη λειτουργική διαδικασία.

Όλες οι αλλαγές σε συχνότητα και οι οροθετημένοι στόχοι τεκμηριώνονται στα φύλλα εργασίας ελέγχου, μαζί με μια πλήρη εξήγηση για τους λόγους που οδήγησαν στην αλλαγή.

### **Σχεδιασμός και προετοιμασία ελέγχου**

Οι κύριες επιδιώξεις του σχεδιασμού του εσωτερικού ελέγχου είναι:

- καθορισμός προτεραιοτήτων και δημιουργία πιο αποδοτικών από πλευράς κόστους μέσων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του ελέγχου
- διασφάλιση ότι θα δίδεται προσοχή σε κρίσιμα θέματα της ελεγκτικής εργασίας
- διασφάλιση ότι η εργασία ολοκληρώνεται επιτυχάνοντας τους προκαθορισμένους στόχους

Ο εσωτερικός ελεγκτής προετοιμάζει προγράμματα ελέγχου στα οποία περιγράφονται:

- οι αντικειμενικοί σκοποί και το πεδίο δράσης του ελέγχου
- οι μέθοδοι και οι διαδικασίες διενέργειας του ελέγχου

Όλα τα προγράμματα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι προσαρμόσιμα στις μεταβαλλόμενες προτεραιότητες.

Τα κριτήρια της έκτασης του ελέγχου κυμαίνονται σύμφωνα με την συνάρτηση που υπάρχει μεταξύ του κόστους εκτέλεσης του ελέγχου και του κινδύνου οικονομικής έκθεσης της εταιρείας. Πρέπει να μελετηθούν διάφοροι παράγοντες για να διαπιστωθεί

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

κατά πόσο το πρόγραμμα εργασίας για μία συγκεκριμένη λειτουργία προσφέρει αρκετή κάλυψη ή εάν χρειάζεται αλλαγή των οροθετημένων στόχων των ειδικών ελεγκτικών βημάτων. Αυτοί οι παράγοντες έχουν ως εξής:

- Αλλαγή διαδικασιών και πολιτικών σε σχέση με τον προηγούμενο έλεγχο.
- Οποιαδήποτε νομική και ρυθμιστική αλλαγή για την ελεγχόμενη διαδικασία πρέπει να εξετασθεί και να ενημερωθεί το πρόγραμμα εργασίας ελέγχου ανάλογα.
- Καταστάσεις ή αλλαγές στην λειτουργική διαδικασία που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους οροθετημένους στόχους του ελέγχου. Παραδείγματα τέτοιων καταστάσεων αποτελούν τα πολλά λάθη στα αρχεία, απολύσεις προσωπικού, συχνές αλλαγές προσωπικού και καθυστέρηση στην εκτέλεση λειτουργιών του τμήματος. Τέτοιες καταστάσεις δείχνουν ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι ελλιπές ή ότι εκτελούνται ασυνήθεις ή αντικανονικές εργασίες.
- Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να προσδιορίσει κατά πόσο εκτελούνται νέες εργασίες οι οποίες δεν υπήρχαν κατά τον προηγούμενο έλεγχο και πρέπει τώρα να ελεγχθούν.

Εκτός από το πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να προετοιμάζεται ο Μόνιμος Φάκελος εργασίας ο οποίος θα περιέχει πληροφορίες που το ενδιαφέρον τους είναι συνεχούς φύσης για τον έλεγχο π.χ.

- Οργανόγραμμα της λειτουργίας του τμήματος που ελέγχεται
- Εγχειρίδια και εσωτερικά σημειώματα πολιτικών και διαδικασιών
- Σύντομη περιγραφή του είδους εργασίας στον τομέα
- Δείγματα εντύπων που χρησιμοποιούνται στο τμήμα
- Κατάλογος του προσωπικού με δικαίωμα υπογραφής, χορηγήσεων και με άλλες υποχρεώσεις έγκρισης και εξουσιοδότησης
- Κατάλογος των λογαριασμών, εσωτερικών και ισοζυγίου, που χρησιμοποιούνται για την συγκεκριμένη λειτουργία
- Οποιοδήποτε άλλο έγγραφο που να αφορά τον τομέα και να έχει μόνιμο ενδιαφέρον.

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

### **Διεκπεραίωση του ελέγχου**

Οι πρωταρχικοί στόχοι ενός ελέγχου είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο εφαρμόζονται οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και εάν τηρούνται οι πολιτικές της εταιρείας. Για να πετύχει αυτούς τους στόχους, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να συλλέξει αποδείξεις που να υποστηρίζουν τα πορίσματα και τα συμπεράσματά του. Κατά την διάρκεια ενός ελέγχου, αυτές οι αποδείξεις συγκεντρώνονται με τρεις βασικούς τρόπους:

#### Ερωτήσεις

Το ερωτηματολόγιο εσωτερικού ελέγχου είναι ο συνηθέστερος τρόπος εργασίας του εσωτερικού ελεγκτή. Χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί κατά πόσο το προσωπικό ακολουθεί τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, τις πολιτικές και τις δραστηριότητες.

#### Παρατήρηση

Μέσω της παρατήρησης, ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να προσδιορίσει κατά πόσο ακολουθούνται οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου από το προσωπικό και εάν τηρούνται οι πολιτικές της εταιρείας, οι νόμοι και οι κανόνες.

#### Επιβεβαίωση

Άλλος ένας τρόπος συλλογής αποδεικτικών στοιχείων είναι μέσω ελεγκτικών διαδικασιών επιβεβαίωσης. Οι διαδικασίες επιβεβαίωσης συνίστανται κυρίως στην ανασκόπηση εγγράφων που περιέχουν στοιχεία για την τήρηση των διαδικασιών και πολιτικών. Συνίστανται επίσης στην εξέταση αρχείων για ακρίβεια και πληρότητα και στην επιβεβαίωση υπολοίπων τρίτων.

Ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να χρησιμοποιήσει έναν ή συνδυασμό των παραπάνω τρόπων για να συγκεντρώσει στοιχεία και να βγάλει συμπεράσματα. Σε κάθε περίπτωση, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να συλλέξει επαρκείς αποδείξεις ώστε να πείθεται, αυτός αλλά και ένας τρίτος, ότι τα ευρήματα και τα συμπεράσματά του είναι ακριβή.

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Για να τεκμηριώνονται τα ευρήματα του ελέγχου είναι απαραίτητο να υποστηρίζονται από τα ΦΥΛΛΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ τα οποία θα πρέπει να είναι σαφή, να αποτυπώνουν το ελεγχόμενο δείγμα και να τεκμηριώνουν τα ευρήματα και συμπεράσματα των ελεγκτών. Τα φύλλα εργασίας κάθε ελέγχου θα πρέπει να αρχειοθετούνται ώστε να είναι δυνατή η οποιαδήποτε ανασκόπηση αλλά και μεταγενέστερος έλεγχος από εξωτερικούς ελεγκτές.

### **Κοινοποίηση των ευρημάτων ελέγχου και παρουσίαση πορίσματος**

Ο εσωτερικός ελεγκτής ετοιμάζει ένα προκαταρκτικό πόρισμα ελέγχου και κοινοποιεί τα ευρήματα στην διεύθυνση του ελεγχόμενου τμήματος. Στην περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν είναι πρακτικό, πρέπει να συντάξει συνοπτικό κατάλογο αποκλίσεων, που ετοιμάζεται κατά το κλείσιμο του ελέγχου. Κατά την διάρκεια της κοινοποίησης των ευρημάτων στην διεύθυνση του τμήματος, οι απαντήσεις του διευθυντή του τμήματος θα καταγράφονται για τεκμηρίωση και για μελλοντική αναφορά.

Οι στόχοι της κοινοποίησης των ευρημάτων στην διεύθυνση του τμήματος είναι:

- Να συζητηθούν με τους προϊσταμένους τμημάτων τα ευρήματα του ελέγχου και οι διορθωτικές συστάσεις
- Να δοθεί η ευκαιρία σε κάθε προϊστάμενο να απαντήσει προτού δει τα ευρήματα ο ανώτερός τους
- Να διαπιστώσει ο εσωτερικός ελεγκτής αντιδράσεις στα ευρήματα και τις συστάσεις

### **Παρουσίαση πορισμάτων**

Η ακριβής και έγκαιρη παρουσίαση των ελεγκτικών ευρημάτων είναι απαραίτητη για μια αποδοτική διαδικασία ελέγχου. Εάν δεν υπάρχει αποτελεσματική παρουσίαση των ευρημάτων, δεν υπάρχει και λόγος για την διενέργεια των ελέγχων. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να παρουσιάζει τα πορίσματα του ελέγχου στην Διοίκηση γραπτώς. Το πόρισμα ελέγχου πρέπει να συμπεριλαμβάνει απαραίτητως τα παρακάτω:

- Έγκαιρη ενημέρωση της Διοίκησης με ακριβή και ουσιώδη ευρήματα και συστάσεις

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

- Απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται για να παίρνει διορθωτικά μέτρα και να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις
- Αμερόληπτη γνώμη επάνω στην κατάσταση των χρηματοδοτήσεων και των λειτουργικών διαδικασιών για τις οποίες είναι υπεύθυνη
- Επίσημη τεκμηρίωση των ευρημάτων του ελέγχου
- Εύρος του ελεγκτικού έργου που πραγματοποιήθηκε

### **Περιεχόμενο του πορίσματος**

Το πόρισμα πρέπει να είναι γραμμένο κατά τέτοιο τρόπο και με τέτοια ορολογία που να γίνεται εύκολα κατανοητό από τους αναγνώστες. Αυτό επιτυγχάνεται με την παρουσίαση μόνο των συγκεκριμένων παρατηρήσεων. Τα πορίσματα πρέπει να τηρούνται όσον το δυνατό πιο σύντομα και να παρουσιάζουν εμπειριστατωμένες απόψεις και όχι υποθέσεις.

## **2.8. Η δυναμική του Εσωτερικού Έλεγχου στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης**

Μια αποτελεσματική, ικανή, καλά στελεχωμένη και στρατηγικά τοποθετημένη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να αντιπροσωπεύσει ένα από τα πιο πολύτιμα εργαλεία, που θα παρέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο μια ευρέως φάσματος επιβεβαίωση στην ανάγκη για αναγνώριση και έλεγχο των κινδύνων των επιχειρήσεων και θα αποτελεί «παράγοντα ανακούφισης» για τους μετόχους, τους επενδυτές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη.

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα Διοικητικά Συμβούλια στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι πολλές. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι παρακάτω: *(Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος 126 Μάρτιος-Απρίλιος 2004, «Εταιρική Διακυβέρνηση, Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου», Κων/νος Τριανταφυλλίδης, Πρόεδρος του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών)*

- Διαχείριση Κινδύνων
- Επιχειρηματική ηθική και συμπεριφορά
- Έλεγχος της απόδοσης της επιχείρησης
- Εκθέσεις και αναφορές σε εξωτερικούς χώρους

### **Διαχείριση κινδύνων**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλούς κινδύνους ανάλογα με το αντικείμενο εργασιών τους και ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο δρουν. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι κίνδυνοι ρευστότητας, επιτοκιακοί, πιστωτικοί κίνδυνοι, λειτουργικοί, κίνδυνοι αγοράς, νομικοί και θεσμικοί, φήμης και πελατείας κίνδυνοι που πάντα έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο δράσης της εταιρείας.

Σε πολλές περιπτώσεις οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν θεωρούνται πλέον η μόνιμη απειλή τους αλλά ο παράγοντας επιτυχίας. Παρόλ'αυτά, οι κίνδυνοι από τη συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας, την ταχύτητα και το εύρος των

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

συναλλαγών, αλλά και την ανάγκη για την ικανοποίηση των πελατειακών τους αναγκών, είναι απροσδόκητοι και μπορούν κάλλιστα να γίνουν σε ανεξέλεγκτες απειλές. Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να γνωρίζει πού υπάρχουν κίνδυνοι και τι κάνει η διοίκηση της επιχείρησης γι' αυτούς.

Βασικές προϋποθέσεις για τα παραπάνω είναι η αποτελεσματική συστηματική και διαρκής διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, η συστηματική διαδικασία ροής πληροφοριών καθώς και ένα οικονομικό σύστημα προστασίας από τους κινδύνους. Μια καλή στρατηγική κινδύνων και μια καλά σχεδιασμένη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων αποτελούν προϋποθέσεις καλής λειτουργίας του οργανισμού. Χωρίς διαχείριση κινδύνων, που να εξουδετερώνει όλες τις απειλές, είναι σίγουρο ότι πολλές επιχειρήσεις θα είχαν αποτύχει.

Ένα αποτελεσματικό «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» είναι ο συνδυασμός κρίκων, μεταξύ των επιχειρηματικών στόχων και κινδύνων, που μπορούν να εμποδίσουν την εκπλήρωσή τους. Έτσι, η καλή εταιρική διακυβέρνηση είναι συνώνυμη με τον καλό εσωτερικό έλεγχο. Στην πραγματικότητα τα δύο αυτά είναι αδιαχώριστα.

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ένα σημαντικό ρόλο να παίζει, βοηθώντας το Διοικητικό Συμβούλιο και τη διοίκηση της επιχείρησης στον προσδιορισμό των κινδύνων, αξιολογώντας τα Συστήματα Ελέγχου και παρέχοντας συμβουλές που θα ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπο κινδύνων με ένα αποδεκτό κόστος.

### **Επιχειρηματική ηθική και συμπεριφορά**

Η αντιδεοντολογική ή ανήθικη συμπεριφορά καταστρέφει τις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η πληροφόρηση της Διοίκησης για το τι ακριβώς συμβαίνει είναι απαραίτητη για αυτό και καθιερώνεται μία περιεκτική στρατηγική που μεταξύ άλλων περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Έναν Εταιρικό Κώδικα Δεοντολογίας
- Αποτελεσματικούς τρόπους για να κοινοποιούνται οι στόχοι, το όραμα και οι προσδοκίες της επιχείρησης
- Δυνατότητες επικοινωνίας και τρόπους πληροφόρησης για τους λειτουργούς και τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα



***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

➤ Σαφή λογοδοσία σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης

Ο εσωτερικός έλεγχος στο σημείο αυτό, παρέχει μοναδική επιβεβαίωση στο Διοικητικό Συμβούλιο για την υφιστάμενη λογοδοσία, και για την αποτελεσματικότητα των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου που ήδη λειτουργούν.

### **Έλεγχος της απόδοσης της επιχείρησης**

Σε πολλές περιπτώσεις, τα στοιχεία μέτρησης της απόδοσης είναι συνήθως ακατάλληλα ή ανεπαρκή για τις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί σπάνια εναρμονίζονται με τις στρατηγικές της επιχείρησης, είναι τμηματοποιημένα ή αποσπασματικά, έχουν ως βάση ακατάλληλα υπάρχοντα συστήματα πληροφόρησης και φτωχά στοιχεία αναφοράς.

Ο εσωτερικός έλεγχος βρίσκεται ίσως στην ιδανική θέση, για να προσφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο τα στοιχεία που χρειάζονται για το σωστό έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης. Η οριζόντια επισκόπηση είναι ένα από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία της προσέγγισης του εσωτερικού ελέγχου. Μια προσέγγιση η οποία επικεντρώνεται στις διαδικασίες που φέρνουν το αποτέλεσμα παρά στις οργανωμένες λειτουργίες.

### **Εκθέσεις και αναφορές σε εξωτερικούς φορείς**

Μια πλήρως ανεπτυγμένη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προσφέρει πολύτιμες υπηρεσίες στην υποχρέωση πολλών επιχειρήσεων να κάνουν δημόσιες ανακοινώσεις για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου. Χωρίς την βοήθεια μιας καλά στελεχωμένης και με προσόντα λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς πώς τα Διοικητικά Συμβούλια μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μετόχων για περιεκτικές εκθέσεις, σχετικά με την κατάσταση των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

## **Συνθήκες λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου**

Όλα τα παραπάνω αποτελούν μόνο κάποια παραδείγματα περιοχών που ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να έχει προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να ικανοποιούνται κάποιες συγκεκριμένες συνθήκες. Μερικές από αυτές είναι *εξωτερικές*, με την έννοια ότι θα πρέπει να είναι δεδομένες από τον οργανισμό και να έχουν την πλήρη υποστήριξη της διοίκησης και της «επιτροπής ελέγχου» του Διοικητικού Συμβουλίου και είναι :

- ❖ Ένα κατάλληλο μείγμα στελέχωσης κα ικανοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου
- ❖ Ξεκάθαρες αρμοδιότητες που προκύπτουν από εγκεκριμένο καταστατικό Εσωτερικού Ελέγχου
- ❖ Οργανωτική θέση ανάλογη με το ρόλο του
- ❖ Απουσία περιορισμού του πλαισίου εργασίας

Μερικές άλλες συνθήκες είναι εσωτερικές, δηλαδή έχουν σχέση με τον ίδιο τον εσωτερικό ελεγκτή, όπως ένας Κώδικας Δεοντολογίας , λειτουργία με βάση περιεκτικά Επαγγελματικά Πρότυπα και το σωστό επίπεδο ικανοτήτων πιστοποιημένο από αξιόπιστους φορείς.

## **Ο Κώδικας Δεοντολογίας**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές εκπροσωπούνται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ( The Institute of Internal Auditors, IIA), ένα διεθνή μη κερδοσκοπικό οργανισμό με συνδεδεμένα μέλη, εθνικά Ινστιτούτα Εσωτερικών Ελεγκτών σε περισσότερες από 100 χώρες στον κόσμο (πηγή: <http://www.IIA.com/>). Οι εσωτερικοί ελεγκτές υποχρεούνται να υπερασπίζονται και να εφαρμόζουν στην πράξη τις αρχές της Ακεραιότητας, Αντικειμενικότητας, Εμπιστευτικότητας, και Επάρκειας, όπως αυτές περιγράφονται στον Κώδικα Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, έναν Κώδικα που ισχύει για όλα τα μέλη του

Πιο συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές καθώς και οι υπάλληλοι της επιχείρησης που ασχολούνται στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εφαρμόζουν και να υπερασπίζονται τις αρχές της

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

ακεραιότητας, της αντικειμενικότητας, της εμπιστευτικότητας και της επάρκειας, καθόσον : (πηγή Εγκύκλιος της 11.02.2005 με Θέμα «Εφαρμογή των διατάξεων της παρ.7 του άρθρου 26 του νόμου 3156/2003για την οργάνωση υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών δημόσιες επιχειρήσεις.)

- Η ακεραιότητα παρέχει εμπιστοσύνη στην σκέψη και την κρίση
- Η αντικειμενικότητα κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και ανάλυση των πληροφοριών οδηγεί σε ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών δεδομένων χωρίς επηρεασμούς κατά τη διαδικασία σχηματισμού κρίσης
- Η εμπιστευτικότητα οδηγεί στο σεβασμό της αξίας και της κυριότητας των δεδομένων και αποφεύγεται η κοινοποίηση πληροφοριών χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική υποχρέωση για κάτι τέτοιο
- Η επάρκεια των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των εμπειριών που απαιτούνται είναι βασικό στοιχείο για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου

Ο ορισμός του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου έχει επανακαθοριστεί ως «μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά ένα οργανισμό να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς τους, προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των εσωτερικών ελέγχων και των διαδικασιών διοίκησης».

Είναι ένα επάγγελμα που έχει απαλλαγεί από την παλιά εικόνα του «διοικητικού επιθεωρητή» για να εξελιχθεί σε εταίρο της διοίκησης και σύμβουλό της, με ικανότητες στην διαχείριση κινδύνων, τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου της Διοίκησης και την ανάπτυξη νέων συστημάτων.

Από τους σύγχρονους εσωτερικούς ελεγκτές σήμερα αναμένεται όχι μόνο να δείχνουν τις ελλείψεις αλλά να προτείνουν αλλαγές που θα προσθέσουν ουσιαστική αξία στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ενός οργανισμού δεν πρέπει μόνο να συντελεί στην επίτευξη των στόχων του, αλλά να προσφέρει αξία και να το κάνει με τρόπο αποτελεσματικό αποδοτικό και οικονομικό.

## **Κεφάλαιο Τρίτο: Οικονομικά Σκάνδαλα**

### **3.1 Περιπτώσεις Οικονομικών Σκανδάλων**

Η εταιρική διακυβέρνηση (ΕΔ) αποτελεί το νέο πλαίσιο εταιρικής πρακτικής και συμπεριφοράς με στόχο τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων και του ευρύτερου επενδυτικού κοινού.

Η δημιουργία του κλίματος εμπιστοσύνης είναι απαραίτητη, αφενός λόγω της ανάγκης των επιχειρήσεων για άντληση των αναγκαίων πόρων για την ανάπτυξή τους, αφετέρου γιατί η τελευταία δεκαετία σημαδεύτηκε από γεγονότα (χρηματιστηριακές φούσκες, σκάνδαλα Enron, Worldcom, Parmalat κ.λπ.) που δημιούργησαν έντονο κλίμα δυσπιστίας του επενδυτικού κοινού απέναντι στις επιχειρήσεις.

Η εταιρική διακυβέρνηση (Corporate governance) αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Την τελευταία δεκαετία αρκετοί επιχειρηματικοί κολοσσοί κατέρρευσαν κάτω από το βάρος παρανομιών και απατών, όπως η «Enron», η «WorldCom», η «Guinness», η «Blue Arrow», η «Polly Peck», η «BCCI», το «Maxwell Group» η τράπεζα Barings, η Parmalat κ.α.

Ο αντίκτυπος της αποτυχίας των συγκεκριμένων εταιρειών στις οικονομίες όπου δραστηριοποιούνταν ήταν ιδιαίτερα σημαντικός και με αρνητικές επιπτώσεις για όσους σχετίζονταν, άμεσα ή έμμεσα με αυτές (stakeholders) . Αρνητικά επηρεάστηκαν κυρίως οι μέτοχοι (shareholders) αλλά και οι προμηθευτές , οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κυβερνήσεις των χωρών όπου δραστηριοποιούνταν οι προαναφερόμενες επιχειρήσεις. Η αποτυχία των συγκεκριμένων οργανισμών αποδόθηκε εν πολλοίς στην ανεπάρκεια των Διοικητικών Συμβουλίων τους και στην έλλειψη οργανωμένων και αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου από τις Διοικήσεις τους.

### 3.2 Περίπτωση Parmalat

Ραγδαίες εξελίξεις στην ευρωπαϊκή ήπειρο σηματοδότησε και σηματοδοτεί το σκάνδαλο του ιταλικού κολοσσού της Parmalat, γνωστής εταιρείας γαλακτοκομικών στην Ιταλία. Στο επίκεντρο του σκανδάλου βρίσκεται μία επιστολή, που υποτίθεται ότι προερχόταν από την Bank of America, με την οποία η τράπεζα επιβεβαιώνει ότι η Bonlat Financing Corp, θυγατρική της Parmalat, με έδρα στις Νήσους Κέιμαν, είχε καταθέσει αξίας τεσσάρων δισεκατομμυρίων ευρώ στην αμερικανική τράπεζα. Το σκάνδαλο, το είδε το φως της δημοσιότητας όταν η Bank of America έκρινε πλαστό το συγκεκριμένο έγγραφο-απόδειξη της κατοχής ρευστού, αξίας 4 δισ. ευρώ, από τη θυγατρική της Parmalat, Bonlat Financing Corp.. Οι επιπτώσεις βαραίνουν δεκάδες χιλιάδες μικροεπενδυτές στην Ιταλία, ενώ δημιουργούν κύμα αντιδράσεων για τη δομή του ελεγκτικού της χρηματιστηριακής αγοράς συστήματος.

Καθώς στις 19/12/2003 η Bank of America απέρριψε την εγκυρότητα του εγγράφου που αναφέρει τις προαναφερθείσες καταθέσεις της Bonlat η Parmalat δηλώνει αδυναμία ανεύρεσης 4.2 δισ. ευρώ σε ρευστό που είχαν εγγραφεί στον ισολογισμό γ'τριμήνου και υποτίθεται ότι ήταν διαθέσιμα για την εξυπηρέτηση του χρέους της εταιρείας. (πηγή <http://www.euro2day.gr/articles/43388> )

Στις 22/12/2003 η ιταλική κυβέρνηση δηλώνει ότι θα διασώσει την Parmalat προκειμένου να σωθούν θέσεις εργασίας δεδομένου ότι η εταιρεία απασχολεί περίπου 36.000 εργαζομένους. Στις 24/12/2003 η εταιρεία καταθέτει αίτηση προστασίας από τους πιστωτές της, στα πλαίσια των διατάξεων για χρεοκοπία. Βάσει της συγκεκριμένης πρότασης, οι πιστωτές του ομίλου οφείλουν να «παγώσουν» τις απαιτήσεις τους μέχρι να αναδιοργανωθεί η εταιρεία.

Ο Φάουστο Τόνα, πρώην γενικός οικονομικός διευθυντής της Parmalat, και ένας από τα δέκα άτομα -συμπεριλαμβανομένης της συζύγου του- που ευθύνονται του σκανδάλου, είχε δηλώσει στις ανακριτικές αρχές ότι «ωφελήθηκε προσωπικά» με κεφάλαια, τα οποία ανήκαν σε θυγατρικές εταιρείες της Parmalat στο Λουξεμβούργο. Παρόμοιες κατηγορίες στράφηκαν και κατά του Καλίστο Τάνζι ο οποίος κατηγορείται ότι υπεξάιρεσε 800 εκ ευρώ για προσωπική του χρήση. (πηγή <http://www.euro2day.gr/articles/43845>)

*Διπλωματική Εργασία* : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η Parmalat κήρυξε πτώχευση τον Δεκέμβριο του 2003 και αργότερα αποκάλυψε ότι είχε χρέος μεγαλύτερο των 14 δισ. ευρώ (18,2 δισ. δολ. ΗΠΑ), περίπου πέντε φορές υψηλότερο του χρέους που είχε ανακοινώσει η προηγούμενη διοίκησή της. Η κατάρρευση της εταιρείας παραγωγής γάλακτος μακράς διάρκειας, χυμών και γιαουρτιού, τίναξε στον αέρα τις επενδύσεις περισσότερων των 100.000 Ιταλών μετόχων και επενδυτών ομολόγων. (Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ ΟΝ LINE, «Απερρίφθη το αίτημα μεταφοράς της δίκης της Parmalat από το Μιλάνο», Τετάρτη, 16 Φεβρουαρίου 2005 13:41)

ΟΙ ΟΡΚΩΤΟΙ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Μέχρι το 1999, η Grant Thornton που είχε την ευθύνη ελέγχου των οικονομικών στοιχείων και βιβλίων του ιταλικού κολοσσού. Τα τελευταία χρόνια, και λόγω της απαίτησης που προβάλλεται από την ιταλική νομοθεσία για την εναλλαγή ορκωτών λογιστών στις επιχειρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα, η Grant Thornton είχε αντικατασταθεί από την Deloitte & Touche, μία από τις τέσσερις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου διεθνώς. Όμως, η εναλλαγή των ορκωτών λογιστών - πρακτική, η οποία νομοθετήθηκε και στις ΗΠΑ τον Ιούλιο του 2002- φαίνεται ότι παρακάμφθηκε στην ουσία στην περίπτωση της Parmalat. Και αυτό, διότι η Grant Thornton συνέχισε να ελέγχει τη θυγατρική της Parmalat Bonlat, τουλάχιστον μέχρι την ώρα που η Bank of America ανακοίνωσε ότι το υποτιθέμενο έγγραφό της, η απόδειξη των καταθέσεων των 4 δισεκατομμυρίων ευρώ, ήταν πλαστό, και το κεφάλαιο ουσιαστικά ήταν ανύπαρκτο.

Οι συγκρίσεις του σκανδάλου της Parmalat με αντίστοιχα αμερικανικά -κυρίως της Enron και της WorldCom- δεν αφορούν μόνο τις ευθύνες, τις οποίες φέρουν πιθανότατα οι ορκωτοί λογιστές.

Στα κοινά σημεία που εντοπίζονται, συγκαταλέγεται και το γεγονός ότι τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων τους δεν έχαιραν «ανεξαρτησίας». Για παράδειγμα, στο διοικητικό συμβούλιο της Parmalat περιελάμβανε το μεγάλος αριθμός μελών της οικογένειας Τάντσι, η οποία ελέγχει το 51% της Parmalat. Ακόμη, ο πατριάρχης Καλίστο Τάντσι και ιδρυτής της Parmalat, τελούσε πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας. Πρόκειται για έναν συνδυασμό, ο οποίος θεωρείται πλέον «επικίνδυνος» στις ΗΠΑ και στη Βρετανία. Οι υπεξαίρεσεις κεφαλαίων από την Parmalat συνεχίστηκαν επί

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

σειράν ετών και εντοπίζονται πίσω σε διάστημα τουλάχιστον δεκαετίας. (εφημερίδα *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 18-01-2004 )

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι βάσει των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και της μελέτης αυτών, τόσο από τους εξωτερικούς όσο και από τους εσωτερικούς ελεγκτές θα έπρεπε να είχαν επιβεβαιωθεί τα διαθέσιμα κεφάλαια της εταιρείας. Οι ίδιοι οι ελεγκτές δηλαδή θα έπρεπε να είχαν μελετήσει και ελέγξει την ορθότητα των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και κατά συνέπεια να είχαν διαπιστώσει την ύπαρξη ή μη των διαθεσίμων της εταιρείας.

Επιπλέον ανάλυση από τους ελεγκτές θα μπορούσε να είχε γίνει βάσει των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας δεδομένου ότι η εταιρεία παρουσίαζε υψηλά διαθέσιμα και καταθέσεις που οδηγούσαν στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία προφανώς δεν είχε ανάγκη δανειοδότησης . Παρολ'αυτά η εταιρεία είχε σχετικά υψηλά επίπεδα δανεισμού παρόλο που τα επίπεδα ρευστότητας ήταν σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα και παρά την ύπαρξη των υψηλών ποσών καταθέσεων.

Το σκάνδαλο της ιταλικής γαλακτοβιομηχανίας Parmalat, ίσως και το μεγαλύτερο των τελευταίων ετών στον ευρωπαϊκό χώρο, είχε ως αποτέλεσμα να αρχίσει να επεξεργάζεται η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτάσεις για αποτελεσματικότερη εταιρική διακυβέρνηση. Η Κομισιόν, ύστερα από αρκετά χρόνια αδράνειας, μελετά νέες ρυθμίσεις, σύμφωνα με τις οποίες οι επιχειρήσεις θα είναι υποχρεωμένες να αλλάζουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα τον ελεγκτικό τους εταίρο, καθιερώνεται δηλαδή ο κυκλικός έλεγχος (*Εμπορικό Και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών γραφείο Τύπου οικονομικό Δελτίο ΕΒΕΑ 4/2/2004-Αποσπασματα Από Ημερήσιο Τύπο*).

### 3.3 Συμπεράσματα

Τα πρόσφατα εταιρικά σκάνδαλα σε διεθνές επίπεδο φέρνουν στην επικαιρότητα τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και ελέγχονται οι εταιρείες. Επίσης, εγείρουν σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τη δυνατότητα προστασίας των συμφερόντων των μετόχων, ιδιαίτερα των μικρομετόχων, και των πιστωτών. Κάτω από την πίεση της κατάρρευσης πολλών μεγάλων εταιρειών, οι εποπτικές αρχές των κεφαλαιαγορών σχεδόν όλων των χωρών έχουν σχεδιάσει συστήματα αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονται με την προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών των εισηγμένων σε χρηματιστήρια εταιρειών.

Αυτά τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, έχουν σαν βασικό στόχο τη διασφάλιση διαφανούς, χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης που μεγιστοποιεί την οικονομική αξία της επιχείρησης, προστατεύοντας ταυτοχρόνως τα συμφέροντα όλων των μετόχων και πιστωτών

Πολλές φορές η εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης «παρακάμπτεται» από πρόσωπα και εταιρείες, με σκοπό τα προσωπικά οφέλη.(περιπτώσεις οικονομικών σκανδάλων-Case Parmalat) Αυτές ακριβώς τις περιπτώσεις καλούνται οι μηχανισμοί ελέγχου να προβλέψουν. Η πιστή εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και η διενέργεια μεθοδικού και αποτελεσματικού εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου μπορούν να οδηγήσουν την εταιρεία στην επίτευξη των στόχων της.

Μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες όσον αφορά το πεδίο δράσης και τον σκοπό τους. Ο Εσωτερικός έλεγχος ( Internal Audit ) είναι οργανωμένος μέσα στην επιχείρηση ως μία από τις λειτουργίες της και διενεργείται από τους υπαλλήλους της. Αντιθέτως οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν έχουν καμία υπαλληλική σχέση με τον φορέα που ελέγχουν, μισθώνουν τις υπηρεσίες τους και ενεργούν με εντολή και για λογαριασμό των μετόχων, στους οποίους και δίνουν αναφορά.

Ως κύριο μέλημα του εσωτερικού ελέγχου είναι να ελέγχει δειγματοληπτικά την εφαρμογή των διαδικασιών καθώς και την αξιολόγηση αυτών για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Αντίθετα, αντικειμενικός σκοπός του εξωτερικού ελέγχου



***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

είναι η έκφραση γνώμης επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, των στοιχείων του ισολογισμού, καθώς και των αποτελεσμάτων χρήσης και κατά πόσον αυτά έχουν καταρτισθεί σύμφωνα με τα παραδεγμένα λογιστικά πρότυπα και αρχές. ( πηγή : Παπαστάθης Παντελής, *Οικονομικά Χρονικά*, “Σχέσεις Ελεγκτών και Ελεγχομένων”, Νοέμβριος 2004 -Ιανουάριος 2005).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι διαρκείς σύμβουλοι της διοίκησης και των ελεγχομένων. Έχουν καλή γνώση του περιβάλλοντος που ελέγχουν, καθώς επίσης είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις λειτουργίες της επιχείρησης, τους συναδέλφους, την εταιρική κουλτούρα. Επιπλέον, έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια χρόνου εργασίας, γεγονός που σημαίνει ότι είναι σε θέση να εμβαθύνουν περισσότερο τον έλεγχο εν αντιθέσει με τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί ελεγκτές είναι απαραίτητοι για την υγιή και έννομη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών, δεν μπορεί να αντικατασταθεί από την εργασία των εξωτερικών ελεγκτών, οι οποίοι μπορούν και πρέπει να χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελεγκτών για το συμπλήρωμα της δικής τους εργασίας.

Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να τηρεί στάση βοήθειας και συνεργασίας απέναντι στους εξωτερικούς ελεγκτές, διότι η συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλλει στην μείωση του κόστους των εξωτερικών ελέγχων. Μια καλά οργανωμένη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου δικαιολογεί πλήρως έναν περιορισμό εργασιών του εσωτερικού ελέγχου, κάτι τέτοιο πρέπει να εκτιμάται και να λαμβάνεται υπόψη από τη διοίκηση και πριν από κάθε συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα (ΔΕΠ) μεταξύ άλλων «... ο ορκωτός ελεγκτής πρέπει να λάβει υπόψη του τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου και την επίδρασή τους, αν υπάρχει στις διαδικασίες εξωτερικού ελέγχου...», χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μπορεί να μειωθεί η αποκλειστική ευθύνη του ορκωτού ελεγκτή ως προς την έκφραση της ελεγκτικής γνώμης.

Σημειωτέον, ότι και στα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα ( ΦΕΚ 1589/22-10-2004) περιλαμβάνεται το πρότυπο Νο 6610 σχετικά με την χρησιμοποίηση του έργου των εσωτερικών ελεγκτών, από τους ορκωτούς ελεγκτές.

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Ιδιαίτερα στην δύσκολη εργασία εφαρμογής των θεσμικών κανόνων, εκτιμάται ότι η συνεργασία του εσωτερικού ελεγκτή με τον εξωτερικό ελεγκτή είναι απαραίτητη. Κοινός στόχος, και βέβαια όχι μόνο του εσωτερικού ελεγκτή, είναι η αξιοπιστία των συντασσόμενων οικονομικών καταστάσεων. Ο ρόλος των ορκωτών ελεγκτών είναι ιδιαίτερα σημαντικός, η γνωστική επάρκεια που πρέπει να τους διέπει είναι απαραίτητη και η πιστή εφαρμογή των κανόνων ελεγκτικής οφείλεται να ακολουθείται σε κάθε περίπτωση. Περαιτέρω, τόσο μικρότερη θα είναι οι ενδοιασμοί του μέσου μετόχου ή αναγνώστη οικονομικών καταστάσεων σχετικά με την πληρότητα της εφαρμογής των διατάξεων από τις διοικήσεις, τους λογιστές και τους ελεγκτές. (πηγή : Φίλος Γιάννης, “Ο ρόλος των ελεγκτών στη μετάβαση σε ΔΛΠ”, *Η Ναυτεμπορική*, 10 Μαρτίου 2005)

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα δεν προβλέπονται, βάσει νόμου, κυρώσεις για τους εσωτερικούς ελεγκτές που έρχονται αντιμέτωποι με απάτες παρόμοιες με τα οικονομικά σκάνδαλα που προαναφέρθηκαν. Σε περιπτώσεις εξακρίβωσης παρανομιών / απάτης από διευθυντικά στελέχη ή το προσωπικό του οργανισμού , ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να προσφύγει στην Επιτροπή Ελέγχου.

## Επίλογος

Η εταιρική διακυβέρνηση, ως σύστημα αρχών συμπεριφοράς, απευθύνεται στους φορείς «εξουσίας», η οποία εξασκείται τόσο από την εταιρεία ως αυτόνομη νομική και οικονομική οντότητα, όσο από τους παράγοντες που δρουν σε συνάρτηση με τη λειτουργία της εταιρείας. Η εταιρική διακυβέρνηση τείνει να χαλιναγωγήσει τις συγκρούσεις των μερών του συστήματος της διακυβέρνησης, ώστε η επενέργειά τους να είναι προς την ευόδωση του εταιρικού σκοπού.

Στη σημερινή μετά-ENRON-Barings-Parmalat εποχή καθίσταται όλο και περισσότερο επιτακτική η ανάγκη για:

- ✓ Καλύτερη ενημέρωση των επενδυτών.
- ✓ Αποτελεσματική εκπροσώπηση και προστασία των εκτός διοικήσεως μετόχων.
- ✓ Μεγαλύτερη ευθυγράμμιση συμφερόντων διοικούντων με μετόχους (principal-agent).
- ✓ Σαφέστερους κανόνες για τους ενεργούντες στις παρυφές της επιχειρήσεως δηλ. ορκωτούς, αναλυτές, χρηματιστηριακές εταιρίες, επενδυτικές τράπεζες και stakeholders.
- ✓ Οριοθέτηση του ρόλου των μέσων μαζικής ενημέρωσης.

Συνοψίζοντας τα όσα έχουν αναφερθεί μπορούμε να αναφέρουμε τις παρακάτω κύριες Βέλτιστες Πρακτικές

- ⇒ Όσο το δυνατόν σαφέστερη διάκριση μεταξύ μετόχων, διοικητικού συμβουλίου και management.
- ⇒ Οριοθέτηση καθαρών σχέσεων μεταξύ των τριών αυτών οργάνων π.χ. σαφείς και ανακοινώσιμες ρήτρες μη ανταγωνισμού, ορατές συμφωνίες προσλήψεως - εργασίας – αποχωρήσεως, κ.λ.π.
- ⇒ Στις περιπτώσεις που δεν είναι δυνατός ο διαχωρισμός, π.χ. βασικός μέτοχος που είναι διευθύνων σύμβουλος, τα συγκεκριμένα άτομα πρέπει να συνειδητοποιούν ακριβώς ότι έχουν δύο διακριτές ιδιότητες και κατά περίπτωση να σκέπτονται ποια πρέπει να υπερισχύσει, π.χ. διευθύνων σύμβουλος έχει εσωτερική πληροφόρηση αλλά δεν την χρησιμοποιεί ως μέτοχος

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

- ⇒ Διοικητικό συμβούλιο όσο το δυνατόν πιο ανεξάρτητο από το management, με ικανό αριθμό ανεξάρτητων μελών και επιτροπών.
- ⇒ Χρησιμοποίηση παροχής μετοχών με υποχρεωτική διακράτηση π.χ. τριών ετών και πιθανή σύνδεση με τα τότε αποτελέσματα της επιχειρήσεως, αντί παροχής stock options.
- ⇒ Κατά το δυνατόν ανεξαρτησία, και σε κάθε περίπτωση σαφήνεια, μεταξύ εταιριών του αυτού ομίλου.
- ⇒ Ελαχιστοποίηση κινήσεων εκτός ισολογισμού (off-balance-sheet) και σαφείς ανακοινώσεις για όσες τέτοιες κινήσεις είναι αναπόφευκτες.
- ⇒ Υιοθέτηση διεθνών λογιστικών προτύπων.
- ⇒ Ανεξάρτητοι εξωτερικοί ελεγκτές, συχνά εναλλασσόμενοι, χωρίς άλλη σχέση (π.χ. συμβούλου) με την εταιρία.
- ⇒ Έγκαιρες, συντηρητικές και ειλικρινείς ανακοινώσεις για την πορεία της εταιρίας και τις κινήσεις των μετόχων και κυρίως για τα μελλοντικά σχέδια και των δύο.
- ⇒ Απόσταση από αναλυτές και μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- ⇒ Πλήρης και σαφής πληροφόρηση για τη επίπτωση των κινήσεων της επιχειρήσεως στο φυσικό περιβάλλον και στους stakeholders.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον τα Διοικητικά Συμβούλια και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να εμπιστεύονται στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου :

- ✓ Να κάνει ένα συνολικό έλεγχο συμμόρφωσης της επιχείρησης στις προϋποθέσεις της εταιρικής διακυβέρνησης
- ✓ Να παρέχει συμβουλές για τα θέματα διαχείρισης κινδύνων και το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου όλου του οργανισμού
- ✓ Να παρέχει αντικειμενική επιβεβαίωση για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- ✓ Να εργάζεται στενά με άλλες δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων στην επιχείρηση, βεβαιώνοντας ότι οι κύριοι κίνδυνοι προσδιορίζονται και αποτιμούνται και τέλος :
- ✓ Να παρέχει αντικειμενική πληροφόρηση στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου για την κατάσταση των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου

***Διπλωματική Εργασία :** Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ίσως οι μοναδικοί λειτουργοί που θα μπορούν να προσφέρουν τις παραπάνω υπηρεσίες στην επιχείρηση, γιατί έχουν το πλεονέκτημα να αντιλαμβάνονται τον οργανισμό από μέσα

Γι αυτό το λόγο άλλωστε, μια αποτελεσματική, ικανή, καλά στελεχωμένη και στρατηγικά τοποθετημένη υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αποτελεί ένα από τα πλέον πολύτιμα εργαλεία που θα παρέχει μια ευρέως φάσματος επιβεβαίωση που χρειάζονται τα Διοικητικά Συμβούλια των επιχειρήσεων, καθώς επίσης να λειτουργούν ως «παράγοντας ανακούφισης» για τους μετόχους, τους επενδυτές και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Γκουρογιάννης Κωνσταντίνος, “Εισαγωγή στις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης”
2. Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Β’ Δεκαετία, Έτος 9<sup>ο</sup>, Αριθμ. 38, Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος 2004
3. Δούκας Γ. Πέτρος, “Εταιρική Διακυβέρνηση, Κεφαλαιαγορές, Χρηματιστήριο & Αξιολόγηση Επιχειρήσεων”, Ινστιτούτο Δημοκρατίας Κωνσταντίνος Καραμανλής, Ι. Σιδέρης, Μάρτιος 2002
4. Πέτρος Γ. Δούκας, “Οικονομικές Θεωρίες, Αρχές Διοίκησης και Αρχαία Ελληνική Σκέψη”, Εκδόσεις Knowsys, Οκτώβριος 2003
5. Εγκύκλιος 07.02.2005, Εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 7 του άρθρου 26 του ν.3156/2003 για την οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών δημόσιες επιχειρήσεις
6. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, «Πιστοποίηση στελεχών της κεφαλαιαγοράς, Νομικό και θεσμικό Πλαίσιο», Νοέμβριος 2001
7. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς 5/204/14-11-2000 (ΦΕΚ 1487B/16.12.2000) με Θέμα: Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδομένων με αυτές προσώπων
8. Μέκος Κωνσταντίνος, “Η εταιρική Διακυβέρνηση: Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις”, 2003
9. Μερτζάνης Χαρίλαος, “Εταιρική Διακυβέρνηση: Βασικά ζητήματα και μηχανισμοί και ρυθμίσεις στην Ελλάδα”, Α δημοσίευτη μελέτη, 2001.
10. Μούζουλας Σπήλιος, “Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Διεθνής εμπειρία, ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Σάκκουλα 2003
11. Νικολετόπουλος Βασίλειος, “Εταιρική Διακυβέρνηση, Η πρόκληση και πώς να την χειριστεί η επιχείρηση”, Reputation Management Institute, Ιανουάριος 2003
12. Νόμος υπ’ αριθμ. 3016/2002 (ΦΕΚ 110/17.05.2002)
13. Ξανθάκης Μ., Τσιπουρλή Λ., Σπανός Λ. Έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών, “Μεθοδολογία Αξιολόγησης του Επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα”, Επιστημονική ομάδα:, Ιανουάριος 2002
14. Παπαστάθης Παντελής, Οικονομικά Χρονικά, “Σχέσεις Ελεγκτών και Ελεγχομένων”, Νοέμβριος 2004 -Ιανουάριος 2005

*Διπλωματική Εργασία : Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

15. Σπανός Λουκάς , “The Evolution of Corporate Governance in Greece”, Ιούνιος 2003
16. Τριανταφυλλίδης Κων/νος, Οικονομικά Χρονικά, , “Εταιρική Διακυβέρνηση, Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου”, Τεύχος 126, Μάρτιος-Απρίλιος 2004
17. Ψύλλος Ματθαίος, “Εταιρική Διακυβέρνηση” , 2003
18. Sawyers B. Lawrence, “Internal Auditing : The practice of modern Internal Auditing”, 4<sup>th</sup> Edition, Altamonte Springs, Florida

### **Ηλεκτρονικές διευθύνσεις/Αρθρογραφία**

1. Μενεξιάδης Μάριος, Κουτούπης Ανδρέας, «Οι επιτροπές ελέγχου ως σύγχρονο εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης», Η Ναυτεμπορική, 09 Οκτωβρίου 2003
2. <http://www.IIA.com/>
3. <http://www.euro2day.gr/articles/43388>
4. <http://www.euro2day.gr/articles/43845>
5. <http://www.euro2day.gr/articles/43456>
6. <http://www.euro2day.gr/articles/43564>
7. <http://www.euro2day.gr/articles/43659>
8. <http://www.euro2day.gr/articles/44910>
9. <http://www.lawnet.gr/lawnet/meletes/meletes.asp?PageLabel=3&MeletID=75>
10. <http://www.bis.org/>
11. Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ ON LINE, “Απερρίφθη το αίτημα μεταφοράς της δίκης της Parmalat από το Μιλάνο”, Τετάρτη, 16 Φεβρουαρίου 2005 13:41
12. ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 18-01-2004
13. Εμπορικό Και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, γραφείο Τύπου, Οικονομικό Δελτίο ΕΒΕΑ 4/2/2004-Αποσπασματα Από Ημερήσιο Τύπο
14. Φίλος Γιάννης, “Ο ρόλος των ελεγκτών στη μετάβαση σε ΔΛΠ”, Η Ναυτεμπορική, 10 Μαρτίου 2005