



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



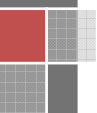
Πατελάκη Αιμιλία ΑΜ 8712
Φραγκάκη Ιφιγένεια ΑΜ 8353

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ &
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΠΟΤΩΝ»**

Επιβλέπον Καθηγητής:

Λεμονάκης Χρήστος



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την ολοκλήρωση αυτής της Πτυχιακής Εργασίας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέπων καθηγητή κ. Λεμονάκη Χρήστο καθηγητή του Τμήματος Λογιστικής της Σχολής Οικονομίας και Διοίκησης του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ηρακλείου, για την υποστήριξη, συμπαράσταση και αποτελεσματική καθοδήγηση που μας προσέφερε, χωρίς την οποία δε θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Παράλληλα θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του τμήματος Λογιστικής της Σχολής Οικονομίας και Διοίκησης του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ηρακλείου για την πληθώρα γνώσεων και εμπειριών που μας προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μας.

Τελειώνοντας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε και τις οικογένειές μας για την ηθική και οικονομική υποστήριξή τους αυτά τα χρόνια, τους φίλους μας και τους κοντινούς ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μας και μας ενθάρρυναν στην ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις, όσον αφορά τον ελλαδικό χώρο, αλλά και τον παγκόσμιο, η συνεχής απελευθέρωση των αγορών, οι ιδιωτικοποιήσεις, οι εξαγορές, οι επεκτάσεις, αλλά και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, οι ασταθείς και κρίσιμες οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη νέων αγορών χρήματος και κεφαλαίου, η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η αύξηση των οικονομικών εγκλημάτων και της απάτης, οι σύνθετες νομικές διαδικασίες και γενικότερα οι νέες προκλήσεις στο παγκόσμιο γίγνεσθαι, αποτελούν μια πολύπλοκη πραγματικότητα που προβληματίζει τις διοικήσεις, ωθώντας τις στην αναζήτηση λύσεων για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το όλο αυτό ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον αυξάνει τις προκλήσεις, καθώς η επιτυχία ή αποτυχία αυτών εξαρτάται από τη σωστή ή όχι διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου, με ύπαρξη σωστής διοίκησης και οργανωμένου εσωτερικού ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη ότι σωστή διαχείριση σημαίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Έχοντας ως δεδομένο τη σύνθετη αυτή πραγματικότητα, ουσιαστικό ρόλο στην αποτροπή δυσάρεστων φαινομένων, και στο βαθμό που οι συνθήκες το επιτρέπουν, έρχεται να διαδραματίσει η ύπαρξη ελέγχου, μέσω μιας ανεξάρτητης ελεγκτικής λειτουργίας. Η λειτουργία αυτή, στη σύγχρονη επιχείρηση, ονομάζεται Εσωτερικός Έλεγχος, ο οποίος ενεργεί συμπληρωματικά ως σύμβουλος, χωρίς να υποκαθιστά ούτε και να αντικαθιστά τη Διοίκηση και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διακυβέρνησης αυτής, συμβάλλοντας με τον τρόπο του στην αποφυγή προβλημάτων, αλλά και στην επίτευξη ανάπτυξης.

Ως στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας, τίθεται η παρουσίαση των βασικών στοιχείων και συνιστωσών του Εσωτερικού Ελέγχου, με παράλληλη αναφορά στην ύπαρξη, το περιεχόμενο και την αναγκαιότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε μια επιχείρηση.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον Εσωτερικό Έλεγχο, θέτοντας και τονίζοντας τις βασικές συνιστώσες αυτού, τα βασικά εργαλεία του, καθώς και τις βασικές εποπτικές αρχές του μέσα στην επιχείρηση. Επίσης αναφέρεται στα συστήματα του Εσωτερικού Ελέγχου, δίνοντας έμφαση στις βασικές αρχές που τα χαρακτηρίζει καθώς και τους παράγοντες που ωθούν στην αποτελεσματικότητά του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια, τη σπουδαιότητα και γενικότερα στα Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, ενώ το τρίτο κεφάλαιο σχετίζεται με την Εταιρικής Διακυβέρνηση στα πλαίσια της σύγχρονης ελληνικής πραγματικότητας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο συσχετισμό και στην αναγκαιότητα συνύπαρξης Εσωτερικού Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης στην επιχείρηση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύουμε τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που πραγματοποιήσαμε σε 101 επιχειρήσεις στο τομέα των τροφίμων και ποτών, ενώ στο τελευταίο κεφάλαιο, το έκτο, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση και μελέτη των στοιχείων και δεδομένων που συλλέχθηκαν για την εκπόνηση της εν λόγω εργασίας.

ABSTRACT

The rapid developments, regarding the Greek market, as well as the global one, the constant liberation of products, privatization, take overs, exposure, merging of companies, unstable and critical economic conditions, development of new money markets and capital, the development of new products and services, the increase in economic crime and fraud, complex legal procedures and generally new challenges worldwide constitutes a complex reality which is puzzling administration, prompting the search of solutions to a competitive advantage. This unstable and constant changing environment increases the challenges, while the success or failure of it depends on the proper or improper conduct of the business risks, the existence of proper management and organized internal control taking into account the proper conduct meaning competitive advantage.

Taking into consideration this complex reality, substantial in the prevention of unpleasant appearance, and to the point which circumstances allow it, control comes to play a significant role through an independent controlling function. This operation, in the contemporary business, is called Internal Control, which functions as an additional counselor, without substituting or replacing management and comprises an important role of efficient governing of it, contributing in this way by the avoidance of problems, and to accomplishing development.

The aim of this presentation questions the presence of basic elements and components of Internal Control, with parallel accounts in existence, the contents and the necessity of company governing in a business.

Chapter one mentions Internal Control, emphasizing its basic components, its basic implementations as well as its supervisory authority in a company. Furthermore the functioning of Internal Control is mentioned emphasizing the basic principles which characterize it as well as the factors which contribute to its efficiency.

Chapter two refers to meaning the importance is generally to the company's governing system, while the third chapter deals with the company's governing system, in the context to the temporary Greek reality.

The fourth chapter refers to the relevance and the necessity of the co-existence of Internal Control and Company Governing with the company.

In the fifth chapter we analyze the results of the questionnaire which was carried out at businesses related to the food and wine industry whereas in the last chapter (the sixth) are the conclusions which resulted from the analysis and study of the results and data which was collected for the design and elaboration of this presentation.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	σελ.2
Περίληψη	σελ.3
Abstract	σελ.5
Περιεχόμενα	σελ.7
Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή στον Εσωτερικό Έλεγχο	
1.1. Εισαγωγή	σελ.12
1.2. Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου	σελ.13
1.3. Η θέση του στην επιχείρηση	σελ.15
1.4. Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου	σελ.15
1.5. Είδη ελέγχων	σελ.17
1.5.1 Λειτουργικοί Έλεγχοι	σελ.18
1.5.2. Οικονομικοί Έλεγχοι	σελ.18
1.5.3. Διοικητικοί Έλεγχοι	σελ.19
1.5.4. Έλεγχοι Παραγωγής	σελ.20
1.6. Περί των Εσωτερικών Ελεγκτών	σελ.20
1.6.1. Τα απαραίτητα γνωρίσματα	σελ.20
1.6.2. Τα βασικά εργαλεία	σελ.21
1.6.3. Οι αμοιβές	σελ.22
1.7. Αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελέγχου	σελ.24
1.8. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου	σελ.26
1.8.1 Περιεχόμενο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	σελ.27
1.8.2 Βασικές αρχές Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	σελ.28
1.9. Παράγοντες αποτελεσματικότητας του συστήματος	σελ.32
1.9.1. Προσωπικό με επαγγελματική εμπειρία	σελ.32
1.9.2. Οργανωτική Δομή	σελ.32
1.9.3. Καλοσχεδιασμένο Λογιστικό Σύστημα	σελ.33
1.9.4. Ύπαρξη Υπηρεσίας Εσωτερικών Ελεγκτών	σελ.34
1.10. Μειονεκτήματα Εσωτερικού Ελέγχου	σελ.36

Κεφάλαιο 2^ο Εταιρική Διακυβέρνηση

2.1. Εισαγωγή στην Εταιρική Διακυβέρνηση	σελ.37
2.2. Ορισμός και Έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης	σελ.38
2.3. Σπουδαιότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης	σελ.41
2.4. Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	σελ.43
2.5. Μέρη του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης	σελ.45
2.5.1 Ο ρόλος των μετόχων	σελ.45
2.5.2. Ο ρόλος των συνεργαζόμενων με την εταιρεία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα σε αυτήν	σελ.46
2.5.3. Ο ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων	σελ.47
2.5.4. Ο ρόλος των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου	σελ.48
2.5.5. Ο ρόλος των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου	σελ.49
2.5.6. Ο ρόλος των ελληνικών επιτροπών	σελ.50
2.6. Σύγκρουση συμφερόντων σε μια εταιρεία	σελ.51
2.6.1. Αιτία συγκρούσεων μετόχων και Διοίκησης	σελ.51
2.6.2. Αιτία συγκρούσεων μεγαλομέτοχων και μικρομέτοχων	σελ.52
2.6.3. Αιτία συγκρούσεων μετόχων και πιστωτών	σελ.52
2.7. Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης	σελ.53
2.7.1. Συμβόλαια αποδοτικότητας	σελ.53
2.7.2. Νομική προστασία επενδυτών	σελ.53
2.7.3. Συγκέντρωση μετοχών σε μεγάλους επενδυτές	σελ.54
2.7.4. Μεγάλοι μέτοχοι	σελ.54
2.7.5. Εξαγορές	σελ.55
2.7.6. Μεγάλοι πιστωτές	σελ.56
2.7.7. Ο δανεισμός στο πρόβλημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης	σελ.57

Κεφάλαιο 3^ο Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

3.1. Η πορεία υιοθέτησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης στον Ελλαδικό χώρο	σελ.58
3.2. Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα	σελ.60

Κεφάλαιο 4^ο Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Εταιρική Διακυβέρνηση

4.1. Ο Εσωτερικός έλεγχος και η Εταιρικής Διακυβέρνηση	σελ.71
--	--------

4.2. Η δυναμική του Εσωτερικού ελέγχου στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης	σελ.72
4.3. Σύνδεση Εταιρικής Διακυβέρνησης με τη διαχείριση των κινδύνων και διαχείριση συστημάτων ελέγχου	σελ.76
Κεφάλαιο 5^ο Μεθοδολογία Έρευνας –Ερωτηματολόγιο	
5.1. Εισαγωγή	σελ.79
5.2. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου	σελ.79
Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα	
6.1. Συμπεράσματα εργασίας	σελ.94
Παράρτημα	σελ.96
Βιβλιογραφία	σελ.100

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 «Αριθμός Υπαλληλικού Προσωπικού»	σελ.80
Πίνακας 2 «Αριθμός Εσωτερικών Ελεγκτών»	σελ.81
Πίνακας 3 «Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν;»	σελ.82
Πίνακας 4 «Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στελεχωμένο με εξειδικευμένο προσωπικό εσωτερικού ελέγχου»	σελ.83
Πίνακας 5 «Οργανόγραμμα για κάθε τμήμα στην επιχείρηση ώστε να καθορίζονται με σαφήνεια οι τομείς ευθύνης»	σελ.84
Πίνακας 6 «Βαθμός ενημέρωσης εσωτερικού ελεγκτή για τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση»	σελ.85
Πίνακας 7 «Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έκτακτοι έλεγχοι;»	σελ.86
Πίνακας 8 « Βαθμός αξιολόγησης για τις επιδόσεις της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους της».	σελ.87
Πίνακας 9 «Σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται εκτενής παρουσίαση των αποτελεσμάτων ελέγχου»	σελ.89
Πίνακας 10 «Προτάσεις βελτίωσης από τους ελεγκτές»	σελ.91
Πίνακας 11 «Αξιολόγησης επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου»	σελ.92

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 «Αριθμός Υπαλληλικού Προσωπικού»	σελ.80
Γράφημα 2 «Αριθμός Εσωτερικών Ελεγκτών»	σελ.81
Γράφημα 3 «Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν;»	σελ.82
Γράφημα 4 «Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στελεχωμένο με εξειδικευμένο προσωπικό εσωτερικού ελέγχου»	σελ.83
Γράφημα 5 «Οργανόγραμμα για κάθε τμήμα στην επιχείρηση ώστε να καθορίζονται με σαφήνεια οι τομείς ευθύνης»	σελ.84
Γράφημα 6 «Βαθμός ενημέρωσης εσωτερικού ελεγκτή για τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση»	σελ.85
Γράφημα 7 «Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έκτακτοι έλεγχοι;»	σελ.86
Γράφημα 8 « Βαθμός αξιολόγησης για τις επιδόσεις της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους της».	σελ.88
Γράφημα 9 «Σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται εκτενής παρουσίαση των αποτελεσμάτων ελέγχου»	σελ.90
Γράφημα 10 «Προτάσεις βελτίωσης από τους ελεγκτές»	σελ.91
Γράφημα 11 «Αξιολόγησης επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου»	σελ.92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

1.1. Εισαγωγή

Ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου αποδίδεται από την Επιτροπή των Διεθνών Ελεγκτικών και Ασφαλιστικών Προτύπων (International Auditing and Assurance Standards Board – I.A.A.S.B.), ως το σύνολο των μεθόδων, διαδικασιών και πολιτικών που εφαρμόζει η οικονομική μονάδα μέσα στα πλαίσια της κατάλληλης οργανωτικής δομής, για να εξασφαλίσει την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της. Το πλέγμα αυτό των πολιτικών και των μέτρων ελέγχου καλύπτει όλες τις δραστηριότητες λειτουργικές και μη.

Από την πλευρά του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α. (Institute of Internal Auditors, I.I.A.), ο Εσωτερικός Έλεγχος ορίζεται ως μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και των διαδικασιών διοίκησης (εταιρικής διακυβέρνησης).

1.2 Εννοιολογικό πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου

Μια διεξοδικότερη ανάλυση των στοιχείων του παραπάνω ορισμού, δίνει τη δυνατότητα καλύτερης κατανόησης της έννοιας του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο όρος «εσωτερικός» κατά τον Spencer Pickett, (2005), υποδηλώνει ότι η υπηρεσία παρέχεται από το προσωπικό του οργανισμού – επιχείρησης και διαφοροποιείται από τους εξωτερικούς ελέγχους των ορκωτών λογιστών, φορολογικών, ρυθμιστικών και λοιπών αρχών. Αυτό βέβαια δεν αποκλείει την ανάθεση του συγκεκριμένου έργου σε εξωτερικούς συνεργάτες εφόσον κάτι τέτοιο προβλέπεται από το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας στην οποία υλοποιείται.

Ο όρος «έλεγχος» είναι ευρύς και δεν περιορίζεται στο χρηματοοικονομικό και λογιστικό κύκλο, αλλά επεκτείνεται σε πολιτικές ποιότητας, προμηθειών, εξυπηρέτηση πελατών και γενικά στο σύνολο των επιχειρησιακών πολιτικών και στρατηγικών.

Ο όρος «Ανεξάρτητη», υποδηλώνει πως η υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου δεν σχετίζεται με παρεμβάσεις και περιορισμούς που θα επηρέαζαν τα αποτελέσματα και τις αναφορές του. Για να επιτευχθεί η ανεξαρτησία αυτή, απαιτείται η ύπαρξη αντίστοιχης οργανωτικής δομής, η οποία τοποθετεί την υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου σε επιτελικό ρόλο, αμέσως κάτω από τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας. Έτσι, δεν επηρεάζεται από τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού, ενώ αναφέρεται και λογοδοτεί απευθείας στην ανώτατη διοίκηση και μόνο σε αυτή.

Συνεχίζοντας, ο όρος «Αντικειμενική», δείχνει την αναγκαιότητα απουσίας υποκειμενικών στοιχείων κατά την άσκηση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως οι εσωτερικοί ελεγκτές ενεργούν με απόλυτη ευσυνειδησία και τιμιότητα, αρνούμενοι να υποτάξουν τις αρχές τους σε οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα, και σε περίπτωση που έχουν ιδιότητα η οποία δεν τους επιτρέπει να ασκήσουν τα ελεγκτικά τους καθήκοντα επαρκώς, προβαίνουν στις απαραίτητες γνωστοποιήσεις προς τη διοίκηση.

Όπως αναφέρεται στον ορισμό, ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί μια δραστηριότητα «Διασφαλιστικού και Συμβουλευτικού Χαρακτήρα».

Ο όρος αυτός πρακτικά σημαίνει πως η υπηρεσία αυτή παρέχει:

α) Αντικειμενική εξέταση και αξιολόγηση της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και γενικότερα της εταιρικής διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Αξιολογεί δηλαδή τους κινδύνους που διατρέχει ένας οργανισμός, αναφορικά με την επίτευξη των σκοπών του, καθώς και τα συστήματα ελέγχου στοχεύουν στον περιορισμό των κινδύνων αυτών. Παράλληλα, αξιολογείται η εταιρική διακυβέρνηση στο σύνολό της μέσω του ελέγχου συμμόρφωσης στρατηγικών, πολιτικών και διαδικασιών που εφαρμόζονται σε σύγκριση με εκείνες που έχουν τεθεί από την ανώτατη διοίκηση. Παρόλο που οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε συνεχή επαγρύπνηση για πιθανούς κινδύνους που μπορεί να επηρεάζουν τη στρατηγική ή τη λειτουργία της οικονομικής μονάδας, παρέχουν εύλογη και όχι απόλυτη διασφάλιση ότι όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι έχουν ανιχνευτεί.

β) Συμβουλευτικές υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στο τρίπτυχο: διαχείριση κινδύνων – συστήματα ελέγχου – εταιρική διακυβέρνηση, χωρίς να προσδίδουν στους εσωτερικούς ελεγκτές εκτελεστικά ή διοικητικά καθήκοντα και ευθύνες.

Παραδείγματα συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι η συμμετοχή σε ειδικές επιτροπές και σε Projects και η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι «Σχεδιασμένη για να προσθέτει αξία». Οφείλει δηλαδή να είναι «πελατοκεντρική» και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της οικονομικής μονάδας. Στόχος της δεν είναι απλά να οδηγήσει μια τυπική συμμόρφωση με κανόνες, ρυθμίσεις και το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά να εμπνεύσει αρχές, πρότυπα και αξίες στους ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση και να δημιουργήσει στους ιδιοκτήτες της και στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον ασφάλεια.

1.3. Η θέση του στην επιχείρηση

Αν στην εταιρεία προβλέπονται θέσεις επιπέδου διευθύνσεων – κλάδων, για την κάλυψη των αναγκών, ανάλογη θέση επιπέδου διεύθυνσης ή γενικής διεύθυνσης θα πρέπει να προβλέπεται και για τον εσωτερικό έλεγχο.

Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται ο εσωτερικός έλεγχος, τόσο μεγαλύτερη οντότητα και κύρος έχει. Η ένταξή του στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, του δίνει τη δυνατότητα να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, ενώ παράλληλα συμβάλλει στο να γίνεται περισσότερο αποδεκτός ως συμβουλευτικό όργανο και του παρέχει μεγαλύτερη υποστήριξη από τη Διοίκηση.

Είναι ασυμβίβαστο ο εσωτερικός έλεγχος να είναι σε επίπεδο διεύθυνσης και να καλείται να ελέγξει γενικές διευθύνσεις. Ο βαθμός εξουσίας του προσδιορίζεται, θεωρητικά και πρακτικά από τη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό.

1.4. Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι όλες οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και τα μέτρα που λαμβάνει η διοίκηση μιας επιχείρησης, με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της σε όλο το φάσμα της οργάνωσής της, με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

Ο κύριος σκοπός του εσωτερικού ελέγχου επομένως, είναι η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί και να διασφαλιστεί μέσα από την προώθηση μιας σειράς μέτρων που στοχεύουν:

- **Στη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.** Τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης για να μην κλαπούν ή καταστραφούν κατά τύχη ή από ηθελημένες ενέργειες, πρέπει να προστατευθούν με κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχων. Οι επιμέρους αυτοί μηχανισμοί

εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προστατεύουν, όχι μόνο τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία (αποθέματα, μηχανήματα κ.λ.π.) αλλά και τα μη φυσικά περιουσιακά στοιχεία, όπως οι λογαριασμοί πελατών, οι συμβάσεις και τα λογιστικά τεκμήρια (ημερολόγια, καθολικά κ.λ.π.).

- **Στην αποφυγή λογιστικών λαθών ή παραλείψεων.** Στην επισήμανση των παρεκκλίσεων από τις γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές και τους λογιστικούς κανόνες, με σκοπό την αξιόπιστη και αντικειμενική κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.
- **Στην ανασκόπηση της συμμόρφωσης της επιχείρησης με τους νόμους του κράτους ή με ειδικούς κανονισμούς της ίδιας της επιχείρησης.**
- **Στον ακριβή καταλογισμό των ευθυνών και αρμοδιοτήτων κάθε υπαλλήλου της επιχείρησης,** σε οποιαδήποτε θέση και αν βρίσκεται, με αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της υπευθυνότητάς του, όπως επίσης και την εξάλειψη συμπεριφορών αναρμοδιότητας, ευθυνοφοβίας ή μετάθεσης ευθυνών σε άλλα πρόσωπα.
- **Κατάλληλος σχεδιασμός της δράσης της επιχείρησης για την επίτευξη των αντικειμενικών της σκοπών και επισήμανσης και διόρθωση κάθε παρέκκλισης που θα εντοπιστεί.**
- **Ως προς το χρόνο πραγματοποίησης του εσωτερικού ελέγχου, ο σκοπός είναι διττός.** Συγκεκριμένα, αφενός αναφερόμαστε στον εσωτερικό έλεγχο που πραγματοποιείται εκ των προτέρων και σκοπεύει στην πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης, των λαθών, των καταχρήσεων και των καταδολιεύσεων και αφετέρου στον εσωτερικό έλεγχο που πραγματοποιείται εκ των υστέρων και αποβλέπει στην αποκάλυψη και την καταστολή ακούσιων ή εκούσιων σφαλμάτων, απάτης και άλλων διαχειριστικών, διοικητικών ή λογιστικών προβλημάτων.
- **Στη συνεχή επισκόπηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης των επιχειρήσεων** μέσω της σύγκρισης που διενεργείται μεταξύ των αποτελεσμάτων με τους προκαθορισμένους στόχους που έχει θέσει η ίδια η διοίκηση της επιχείρησης.

- *Στην διασφάλιση της αυτοτέλειας των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης* όπως είναι η λογιστική, η διαχειριστική, η διοικητική και η συναλλακτική λειτουργία.
- *Τέλος, στη μέγιστη αξιοποίηση του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού και των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης* για την επίτευξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου αποδοτικότητας.

1.5. Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Από τα παραπάνω λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν είναι μονοδιάστατος αναφερόμενος μόνο στα οικονομικά στοιχεία μιας επιχείρησης, αλλά καλύπτει όλους τους χώρους της.

Ελέγχει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, χωρίς να υπεισέρχεται σε αντικείμενα και αυτό γιατί κάθε αντικείμενο ελέγχου στην πράξη υπεισέρχεται σε άλλα ήδη ελέγχου. Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα είδη του Εσωτερικού Ελέγχου είναι τόσα, όσα και οι λειτουργίες μιας επιχείρησης. Σε καμία όμως περίπτωση δεν μπορούν οι λειτουργίες αυτές να αποτελέσουν αυτόνομα τμήματα στη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι Καζατζής Ι.Χ. (2006), Παπαδάτου Θ. (2005), Παπαστάθης Σ.Π. (2003) και Τσακλάγκανος Α. (2005), κατηγοριοποιούν τους ελέγχους χωρίζοντας τις λειτουργίες σε γενικές κατηγορίες, με την παρατήρηση ότι κάθε λειτουργία εντάσσεται σε μία γενική κατηγορία.

Έτσι έχουμε τους Λειτουργικούς Ελέγχους, τους Οικονομικούς Ελέγχους, τους Διοικητικούς Ελέγχους και τους Ελέγχους Παραγωγής.

1.5.1. Λειτουργικούς Ελέγχους

Οι Λειτουργικοί Έλεγχοι ασχολούνται με τη διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών, με την αξιολόγηση της δομής του παρόντος συστήματος και με την διαδικασία υποβολής προτάσεων για ανάπτυξη νέων διαδικασιών, ενώ προβλέπουν στην προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα ελέγχουν κατά πόσο καλά λειτουργεί το οργανόγραμμα, αν εφαρμόζονται οι νόμοι και οι αποφάσεις της διοίκησης, αν τηρούνται οι θεσπισμένες εξουσιοδοτήσεις και τέλος αν τα επιμέρους τμήματα λειτουργούν αποδοτικά, τόσο αυτόνομα όσο και μεταξύ τους.

Οι Λειτουργικοί Έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν στο να διαπιστώσουν κατά πόσο οι διαδικασίες λειτουργούν αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση των αποφάσεων.

Τέλος, αποβλέπουν στο να ελέγξουν εάν ένα τμήμα λειτουργεί σωστά με την υπάρχουσα οργανωτική δομή και εάν επιτυγχάνονται οι στόχοι, προτείνοντας συγχρόνως διορθωτικές παρεμβάσεις όπου συναντώνται αποκλίσεις. Επίσης, διαπιστώνουν εάν οι λειτουργίες συμβάλλουν στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων και μεταξύ των τμημάτων.

1.5.2. Οικονομικούς Ελέγχους

Οι Οικονομικοί Έλεγχοι στοχεύουν:

- 1) Στην επαλήθευση, στην ακρίβεια και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων
- 2) Στην εξακρίβωση της νομιμότητας
- 3) Στην διασφάλιση της σωστής απεικόνισης των συναλλαγών
- 4) Στη διακρίβωση της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων

Πιο συγκεκριμένα σχετικά με την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, ο ελεγκτής ελέγχει αν όλα τα οικονομικά γεγονότα έχουν αποτελέσει αντικείμενο λογιστικής εγγραφής, κάθε λογιστική εγγραφή εκπροσωπεί και αιτιολογείται από ένα γεγονός και δεν υπάρχουν σφάλματα στις λογιστικές εγγραφές.

Οι έλεγχοι αυτοί εξετάζουν λεπτομερώς όλα τα στοιχεία και δίνουν τις κατάλληλες πληροφορίες στην διοίκηση προκειμένου να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις.

1.5.3. Διοικητικούς Ελέγχους

Οι Διοικητικοί Έλεγχοι έχουν γενικό πλαίσιο δράσης. Είναι ευρύτεροι από τους υπόλοιπους καθώς καλούνται να αξιολογήσουν και να εξετάσουν την διοικητική αποτελεσματικότητα τόσο συνολικά, όσο και ειδικά ανά διοικητική λειτουργία. Οι τεχνικές – μέθοδοι και οι αποδεχτοί κανόνες της διοικητικής επιστήμης είναι αρωγός για αυτήν την κατηγορία ελέγχου.

Ειδικότερα οι Διοικητικοί Έλεγχοι εξετάζουν το βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας, τη δομή και τη συνεργασία όλων των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης, καθώς και τις αδυναμίες του τρόπου λειτουργίας της. Βασικός στόχος είναι η αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού Εσωτερικού Ελέγχου, στον εντοπισμό των αδυναμιών και στις αιτίες που τις προκαλούν, αλλά και η ανάλυση των συνεπειών τους.

Γενικότερα, οι Διοικητικοί Έλεγχοι αξιολογούν την υπάρχουσα Πολιτική Διοίκησης Προσωπικού, το κατά πόσο τα συστήματα διοίκησης λειτουργούν αποδοτικά, προκειμένου να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με το μεγαλύτερο όφελος. Συνοπτικά, οι Διοικητικοί Έλεγχοι καλύπτουν λειτουργίες που αφορούν άμεσα το λειτουργικό, διοικητικό σκέλος όλων των ιεραρχικών επιπέδων, δίδοντας δυνατότητα στη Διοίκηση να έχει γνώση της γενικότερης διοικητικής λειτουργίας της εταιρείας.

1.5.4. Ελέγχους Παραγωγής

Οι Έλεγχοι Παραγωγής εξετάζουν αν και κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες παραγωγής που έχουν θεσπιστεί από τη διοίκηση, σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας.

Συγκεκριμένα ελέγχουν τη διαχείριση του μηχανολογικού εξοπλισμού, την καταλληλότητα του προσωπικού που εμπλέκεται στην παραγωγική διαδικασία, στις παραγόμενες ποσότητες, την διαδικασία ελέγχου των αποθεμάτων σε έτοιμα και ημικατεργασμένα, το επίπεδο τήρησης των προδιαγραφών ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων κ.α.

1.6. Περί των εσωτερικών ελεγκτών

1.6.1. Τα απαραίτητα γνωρίσματα

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να ασκεί το επάγγελμά του με επαρκή επαγγελματική κατάρτιση. Ταυτόχρονα, πρέπει να επιμορφώνεται, συνεχώς, για να μπορεί το έργο του να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επομένως, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου στελεχώνεται με άτομα των οποίων η τεχνογνωσία και το εκπαιδευτικός τους υπόβαθρο διασφαλίζει την καλύτερη διενέργεια του ελέγχου. Ειδικότερα, ως προσόντα των εσωτερικών ελεγκτών θα μπορούσαν να αναφερθούν τα παρακάτω:

- Να διαθέτουν ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση και να διακρίνονται για την οικονομική σκέψη, καθώς και για το οργανωτικό και διοικητικό πνεύμα.
- Να έχουν επαγγελματική κατάρτιση, με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες.
- Να έχουν την ικανότητα αξιολόγησης, εκτίμησης και κριτικής επί των συστημάτων λειτουργίας και όχι επί των προσώπων.
- Να είναι ψυχολόγοι, ώστε ακόμα και κατά τη συζήτηση με τους ελεγχόμενους να είναι σε θέση να διακρίνουν τις αδυναμίες των λειτουργιών και το μέγεθος αυτών.

- Να διακρίνονται για την ικανότητα ανάλυσης των ρηγμάτων, γεγονότων και καταστάσεων, δυνατότητας συνθέσεως αυτών και ερμηνεία των αιτιών που τα προκαλούν.
- Να έχουν την ικανότητα και το θάρρος, αν χρειασθεί να καταλογίζουν ευθύνες προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, ανώτερα και κατώτερα.
- Να είναι εχέμυθοι, τίμιοι, ειλικρινείς, ευθείς, ηθικοί και υπεύθυνοι
- Να έχουν σιγουριά και αυτοπεποίθηση για τον εαυτό τους, για αυτά που γράφουν στις εκθέσεις τους, ειδικά για θέματα που πρόκειται να ληφθούν υπό σοβαρές αποφάσεις.
- Να επιδεικνύουν λεπτότητα, διπλωματικότητα και διακριτικότητα στις επαφές τους.
- Να αντιστέκονται στα διάφορα γεγονότα και στους πειρασμούς που διαδραματίζονται γύρω τους
- Να έχουν την αίσθηση του κόστους και του οφέλους για το κάθε τι που ελέγχουν, να το ποσοτικοποιούν και να το εκφράζουν σε αξία, που είναι ο κύριος στόχος της επιχείρησης.

1.6.2. Τα βασικά εργαλεία

Στα βασικά εργαλεία των εσωτερικών ελεγκτών ανήκουν:

α) Τα Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου

Σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο τα πλέον έγκυρα και γενικής αποδοχής ελεγκτικά πρότυπα που καθορίζουν τη φύση, την έκταση και το σκοπό της Υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου εμπεριέχονται στα εκδοθέντα από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών.

β) Ο Κώδικας Δεοντολογίας του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών

Ο Κώδικας Δεοντολογίας του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών εξειδικεύει τους κανόνες συμπεριφοράς τους, ως προσώπων και επαγγελματιών, όσον αφορά την ακεραιότητα, αντικειμενικότητα και εμπιστευτικότητα που πρέπει να επιδεικνύουν.

γ) Η Πιστοποίηση των Εσωτερικών Ελεγκτών

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου όσο και κάθε ένας εσωτερικός ελεγκτής έχει την κύρια υπευθυνότητα για την επαγγελματική επάρκεια και πιστοποίηση, κάτι που ορίζεται από τον Κώδικα Δεοντολογίας του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.

δ) Η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διατηρούν την τεχνική τους με επάρκεια, μέσω συνεχούς εκπαίδευσης και έχουν την προσωπική ευθύνη για τη συνέχιση της εκπαίδευσής τους, προκειμένου να διατηρήσουν την επαγγελματική τους επάρκεια.

Πρέπει να ενημερώνονται για τις βελτιώσεις και τις πρόσφατες εξελίξεις σε πρότυπα, στις διαδικασίες και τις τεχνικές του εσωτερικού ελέγχου. Η συνεχής εκπαίδευση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ιδιότητάς τους ως μέλους και της συμμετοχής τους σε επαγγελματικούς συλλόγους, καθώς και μέσω της παρακολούθησης συνεδρίων, σεμιναρίων καθώς και μέσω εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συμμετοχής σε ερευνητικά προγράμματα.

1.6.3. Οι αμοιβές

Για να μπορέσουν να σταθούν επαγγελματικά οι εσωτερικοί ελεγκτές και να είναι και ικανοποιημένα, οι αμοιβές τους πρέπει να είναι ανάλογες του ρόλου και των εργασιών που προσφέρουν.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι τα άτομα που εμπιστεύεται η Διοίκηση για την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων. Επίσης, είναι γενικά αποδεκτό ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι η προέκταση της Διοίκησης, είναι οι σύμβουλοί της και τα αυριανά ανώτατα στελέχη. Η Διοίκηση προσδοκά από τον εσωτερικό έλεγχο:

- 1) να αντισταθμίσει την απώλεια ελέγχου και εποπτείας που οφείλεται στην οργανωτική πολυπλοκότητα των σημερινών επιχειρήσεων
- 2) να διασφαλίσει την σωστή εταιρική διακυβέρνηση, μέσα από σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και εργαζομένων της επιχείρησης
- 3) να αποτελεί υποστηρικτική λειτουργία στον έλεγχο και τη βελτίωση της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου
- 4) να αποτελεί τμήμα, μέσα από το οποίο θα δημιουργούνται μελλοντικά ανώτατα στελέχη και
- 5) να συνεργάζεται ενεργά με τον εξωτερικό έλεγχο, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό ελεγκτικό σύστημα, το οποίο θα αυξάνει τη συνολική κάλυψη λογιστικού ελέγχου της εταιρείας.

Τα παραπάνω γεγονότα, στο σύνολό τους, αιτιολογούν και καθιστούν απαραίτητη τη διαφορετική οικονομική μεταχείριση των εσωτερικών ελεγκτών.

1.7. Αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελέγχου

Σ' αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφέρουμε τις αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή που έχει για κάθε επιχείρηση. Ο αριθμός των αρμοδιοτήτων του είναι ιδιαίτερα υψηλός λόγω της σημαντικής θέσης που κατέχει μέσα στην επιχείρηση. Παρακάτω αναφέρονται οι βασικότερες εξ' αυτών, έτσι όπως έχουν καταγραφεί από τους Καζατζή Ι.Χ. (2006), Παπαδάτου Θ. (2005) και Παπαστάθη Σ.Π. (2003):

- Προστασία για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και φθορές, καθώς και διαπίστωση της οικονομικής και αποτελεσματικής εκμετάλλευσης τους μέσω υποβολής και οικονομικής αξιολόγησης σχετικών προτάσεων για περιορισμό του κόστους.
- Διενέργεια κατασταλτικών ελέγχων σε όλες τις Υπηρεσίες της επιχείρησης, καθώς και ειδικών ελέγχων, ελέγχων ποιότητας, η διερεύνηση ειδικών θεμάτων, περιπτώσεων απάτης κ.λ.π.
- Αξιολόγηση της απόδοσης των επενδυτών σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό.
- Αποφυγή ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψης στοιχείων, προσπορισμού οικονομικών οφελών, καθώς και αδιαφορίας των ιθυνόντων.
- Τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου.
- Αξιολόγηση και αποδοτικότητα των μέσων παραγωγής, συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς και διάθεση των προϊόντων.
- Προσδιορισμός και περιοδική αναθεώρηση των ελεγκτικών αναγκών της επιχείρησης και η κατάρτιση ελεγκτικού χρονοδιαγράμματος.
- Επιβεβαίωση της εγκυρότητας των πληροφοριών και των στοιχείων μέσα από έλεγχο των μηχανογραφικών συστημάτων.

- Διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου σε όλα τα ελεγκτικά συστήματα και τις διαδικασίες της επιχείρησης καθώς και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειάς τους.
- Έλεγχος των συστημάτων πληροφορικής.
- Συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου καθώς και αποτελεσματική διαχείριση αυτού.
- Σύνταξη εκθέσεων για τα ευρήματα του ελέγχου και υποβολή προτάσεων βελτίωσης στην Επιτροπή Ελέγχου και τη Διοίκηση της επιχείρησης.
- Έλεγχος συμμόρφωσης όλων των υπηρεσιών της επιχείρησης με τους ισχύοντες Νόμους και διατάξεις.
- Περιοδική επιβεβαίωση και κατά αντικειμενικό τρόπο πιστοποίηση της λειτουργίας της επιχείρησης και σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.
- Μέτρηση απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρουμένης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Επικοινωνία με τους Εξωτερικούς Ελεγκτές για το συντονισμό του ελεγκτικού τους έργου.
- Ύπαρξη επαρκούς συστήματος οργάνωσης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, καθώς και διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών – συνεργασίας με τρίτους.
- Συμβουλευτική συμμετοχή στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών και συστημάτων, με στόχο την καθιέρωση αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου.

1.8. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τον Δρογαλά Γ., νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλισθούν τα συμφέροντά του. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις.

Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μια ζωντανή νευραλγική λειτουργία που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις προς τη διοίκηση. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Cook – Wincle (1976), το σύστημα εσωτερικού ελέγχου «... είναι κάτι σαν το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση. Συνδέεται άμεσα με της οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της Επιχείρησης».

Γενικά η έννοια του συνόλου αφορά μια ταξινόμηση, ένα σύνολο ή μια συλλογή εννοιών, καθηκόντων, δραστηριοτήτων, μέσων και ατόμων που συνδέονται ή αλληλοσχετίζονται μεταξύ τους για επίτευξη αντικειμενικών σκοπών και επιδιώξεων.

Ένα σύστημα μπορεί να είναι μια συλλογή υποσυστημάτων που συνδέονται και λειτουργούν μαζί για ένα κοινό σκοπό. Ως σύστημα δε, υπόκειται στις αξιολογήσεις του Εσωτερικού Ελέγχου.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η πληρότητα, το μέγεθος και η έκταση αυτού σε μια επιχείρηση, καθορίζονται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητα του αντικειμένου εκμετάλλευσης και των συναλλαγών, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, καθώς και από μια σειρά άλλων παραγόντων. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου παρέχει τα εχέγγυα στις διοικήσεις, μέσω δικλείδων ασφαλείας που παρέχει, να συμβάλει αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

1.8.1. Περιεχόμενο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Οι Παπαστάθης Σ.Π. (2003) και Καζατζής Ι.Χ. (2006) αναφέρουν πως ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός. Ενδεικτικά από όσα έχουν γραφτεί, αναφέρουμε τα παρακάτω:

- Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.
- Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, καθώς και διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από το σύστημα «οργανόγραμμα» θα πρέπει να διαγράφεται και να προσδιορίζεται με σαφήνεια η περιοχή ευθύνης ανά τομέα, τμήμα.
- Πολιτική αγορών – προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.
- Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.
- Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων
- Σύστημα πληροφόρησης. Αξιόπιστο σύστημα “M.I.S.” με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
- Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
- Σύστημα εξουσιοδότησης και εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρείας, έναντι τρίτων.

1.8.2. Βασικές Αρχές ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Η γνώση των βασικών αρχών ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντική προκειμένου να μυηθεί κάποιος στη δομή των λειτουργιών του ίδιου του συστήματος, ώστε να αποκτήσει τις κατάλληλες εκείνες γνώσεις και ικανότητες για την καλύτερη αξιολόγηση των λειτουργιών και των διαδικασιών αυτού.

Παρακάτω παρουσιάζονται ενδεικτικά δύο από τις βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όπως παρουσιάζονται από τον Καζατζή Ι.Χ. (2006):

α) Κατάλληλη Στελέχωση: Η σωστή στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό και ο ανάλογος αριθμός αυτού, πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση και ειδικά σε μια περίοδο με τάσεις διεθνοποιημένης αγοράς που δεν επιδέχεται πειραματισμούς για κακή επιλογή στελεχιακού δυναμικού. Επίσης ανάλογη προσοχή πρέπει να δοθεί στη σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού από τα στελέχη μέχρι και τον απλό ανειδίκευτο εργάτη. Η σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού αποτελεί έναν από τους κυριότερους συντελεστές επιτυχίας κάθε κρατικού ή ιδιωτικού φορέα.

β) Αποκέντρωση της διοίκησης: Λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό της οργάνωσης και της σχετικής στελέχωσης η διοίκηση, καθώς και κάθε τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει ανάλογα να μεριμνούν ώστε:

- Να λαμβάνονται μέτρα για την εκχώρηση όσο το δυνατόν περισσότερων αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Να γίνεται αξιολόγηση των ενεργειών και μέτρηση των αποτελεσμάτων τόσο των διοικητικών οργάνων όσο και των αρμοδίων τμημάτων και αναλόγως να λαμβάνονται μέτρα.

γ) Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών: Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ειδικά σε θέματα που άπτονται της ζωτικότητας της επιχείρησης, όπως τα περιουσιακά στοιχεία, τα

διαθέσιμα, το χαρτοφυλάκιο, τα ζωτικής σημασίας τμήματα παραγωγής, τα καθήκοντα και τις ευθύνες, πρέπει να είναι αυστηρά προσδιορισμένα.

Επίσης, κανένα τμήμα, παραγωγική μονάδα και άτομο δεν πρέπει να έχει την αποκλειστική γνώση και εξουσία για οποιαδήποτε σημαντική λειτουργία ή συναλλαγή. Οι σημαντικές αυτές εργασίες δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνονται από έναν και μόνο υπάλληλο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνεται, από την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο.

δ) Παροχή εξουσιοδοτήσεων: Για συναλλαγές και εκπροσώπηση της εταιρείας έναντι τρίτων, απαιτείται εξουσιοδότηση από το Διοικητικό Συμβούλιο. Οι δοσοληψίες αυτές προϋποθέτουν κατ' ανάγκη ειδικές εξουσιοδοτήσεις, στα πλαίσια των οποίων η επιχείρηση κατ' ανάγκη πρέπει να κινείται.

ε) Διασφάλιση των συναλλαγών: Κάθε συναλλαγή, γεγονός της επιχειρηματικής δραστηριότητας, θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις υπάρχουσες πολιτικές και διαδικασίες και τις κατευθύνσεις της Διοίκησης, έτσι ώστε:

- να καθορίζονται σαφώς οι ευθύνες για εγκρίσεις
- να καθορίζονται σαφώς οι διαδικασίες για το προληπτικό έλεγχο πριν από κάθε συναλλαγή
- να υποβοηθείται η σωστή καταχώρηση και λογιστική απεικόνιση κάθε λογιστικού γεγονότος
- να απεικονίζονται όλες οι συναλλαγές σε καλά σχεδιασμένα και οργανωμένα έντυπα, ώστε να δίνουν ανά πάσα στιγμή τη σωστή πληροφόρηση
- να ελαχιστοποιείται σε κάθε συναλλακτική δραστηριότητα η πιθανότητα λάθους
- να διευκολύνεται η διαδικασία ανάλυσης κάθε οικονομικού γεγονότος και η παροχή πληροφόρησης αυτού στη Διοίκηση για λήψη αποφάσεων.

στ) Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας: Η συστηματική επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας των στελεχών και εργαζομένων, δίνει τη δυνατότητα για άμεση διαρθρωτική παρέμβαση, όπου απαιτείται για την τήρηση και κατανόηση των διαδικασιών για την εξασφάλιση και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων.

ζ) Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση: Πληροφοριακό υλικό, στοιχεία εκθέσεων, πορίσματα μελετών, συμπεράσματα συσκέψεων και συνεδρίων, που προέρχονται από το εξωτερικό και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και που αποτελούν μέρος βελτίωσης και αξιολόγησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων, πρέπει να ετοιμάζονται οργανωμένα και κατάλληλα και να διανέμονται έγκαιρα, τακτικά και προγραμματισμένα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης για ενημέρωση και λήψη διορθωτικών μέτρων.

η) Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο: Ο σχεδιασμός του ελέγχου από τα ίδια τμήματα, καθώς και η έκταση αυτού πρέπει να ανταποκρίνεται στο μέγεθος, τη φύση των δραστηριοτήτων του φορέα την οργάνωσή του και ανάλογα με τον κίνδυνο που είναι εκτεθειμένο το κάθε τμήμα.

Κατά συνέπεια το κόστος του ελέγχου δεν πρέπει να είναι υπέρμετρο. Ειδικά για το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, κατά το σχεδιασμό των ελέγχων θα πρέπει να εκτιμάται αν είναι εφικτό, το κόστος και η ωφέλεια που προκύπτει από κάθε έλεγχο.

θ) Θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου: Για άμεση, σωστή και αντικειμενική πληροφόρηση της Διοίκησης από μια διαφορετική οπτική γωνία, σε ένα οργανωμένο φορέα, προϋποθέτει τη θέσπιση ενός ανεξάρτητου τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανεξαρτησία του, ως κύριο χαρακτηριστικό, καθώς και η εποπτεία του από τη Διοίκηση, του δίδει τη δυνατότητα να αξιολογεί και να εκτιμά τις διαδικασίες σε όλο το εύρος, καθώς επίσης και το βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων, ανεπηρέαστα και αντικειμενικά.

Η πλήρης υποστήριξη τότε εσωτερικού ελέγχου από τη Διοίκηση του παρέχει τη δυνατότητα για αντικειμενικότερη και ανεξάρτητη αξιολόγηση των λειτουργιών, στοιχείο απαραίτητο, προκειμένου να παρέχει στη Διοίκηση την πληροφόρηση εκείνη, που θα τη βοηθήσει να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τον επιχειρηματικό κίνδυνο για τον οποίο είναι και υπεύθυνη.

1.9. Παράγοντες αποτελεσματικότητας του συστήματος

Πολλοί είναι οι παράγοντες που συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι:

1.9.1. Προσωπικό με επαγγελματική εμπειρία

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο κάθε συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Έντιμο, έμπιστο, ικανό και αποδοτικό προσωπικό είναι δυνατόν να πετύχει υψηλά αποτελέσματα, ακόμη και στις περιπτώσεις αδύναμης υποστήριξής του από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Αντίθετα, σε επιχειρήσεις που διαθέτουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου που πληρούν όλες τις προϋποθέσεις επάρκειας, η απασχόληση προσωπικού με περιορισμένες ικανότητες και μειωμένη εντιμότητα, μειώνει στο ελάχιστο την αποτελεσματικότητα του συστήματος ελέγχου.

1.9.2. Οργανωτική Δομή

Η ύπαρξη οργανωτικού σχεδίου, που να καθορίζει με σαφήνεια τους τομείς ευθύνης όλων των λειτουργιών και των τμημάτων μιας επιχείρησης, αποτελεί θεμελιώδη αρχή ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η ανάθεση της ευθύνης εκτέλεσης του έργου μιας λειτουργίας ή ενός τμήματος θα πρέπει να συνδυάζεται και με εκχώρηση ανάλογης αρμοδιότητας και εξουσίας για τη λήψη των αναγκαίων αποφάσεων.

Ένα σωστά σχεδιασμένο οργανωτικό σχήμα θα πρέπει να διασφαλίζει, όπως προαναφέρθηκε, επαρκή διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών μέσα στην επιχείρηση. Οι τέσσερις πιο κάτω περιπτώσεις διαχωρισμού των υπευθυνοτήτων ως μέσου πρόληψης λαθών ή ανωμαλιών, έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους ελεγκτές και παρατίθενται παρακάτω.

α) Διαχωρισμός της επιτήρησης των περιουσιακών στοιχείων από τη λογιστική παρακολούθησή τους.

β) Διαχωρισμός της εξουσιοδότησης πραγματοποίησης των συναλλαγών από την επιτήρηση των αντίστοιχων περιουσιακών στοιχείων

γ) Διαχωρισμός υπευθυνοτήτων εντός της λογιστικής λειτουργίας

δ) Διαχωρισμός της λειτουργικής αρμοδιότητας, από την αρμοδιότητα της λογιστικής καταγραφής της.

1.9.3. Καλοσχεδιασμένο Λογιστικό Σύστημα

Ένα βασικό χαρακτηριστικό ενός καλοσχεδιασμένου λογιστικού συστήματος είναι το Λογιστικό Σχέδιο και οι κατευθυντήριες οδηγίες χρησιμοποίησης του συστήματος, με τη μορφή συνήθως του λογιστικού εγχειριδίου. Ένα καλοσχεδιασμένο και ευκολοκατάλυπτο σύστημα έγκρισης της λογιστικής απεικόνισης των συναλλακτικών πράξεων θα πρέπει να συμπληρώνει το σχέδιο λογαριασμών και το λογιστικό εγχειρίδιο. Μια κλασική, γενική, αλλά σημαντική αρχή της επιχειρησιακής πρακτικής επιτάσσει, το άτομο που έχει την ευθύνη έγκρισης της πραγματοποίησης των επιμέρους συναλλακτικών πράξεων να πρέπει:

α) Να μην έχει κανένα άλλο ενδιαφέρον από τη συναλλαγή, πέραν από τη διάγνωση της συμφωνίας της με τις πολιτικές της επιχείρησης.

β) Να είναι σε εκείνο το επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας που να αντιστοιχίζεται με τη σημαντικότητα της συναλλαγής.

γ) Να διαθέτει την απαραίτητη εκείνη γνώση, έτσι ώστε να μπορεί να κατανοεί, όχι μόνο τη συναλλαγή, αλλά και τις συνέπειές της.

Η καταγραφή, συγκέντρωση και απεικόνιση όλων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης γίνεται με ένα ευρύ φάσμα παραστατικών εντύπων και λοιπών εγγράφων, που αποτελούν την τεκμηρίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου δυσχεραίνει σημαντικά, τόσο την καταγραφή όσο και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Τα παραστατικά και τα λοιπά έντυπα θα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί, κατά τρόπο που να διασφαλίζει την ορθή καταγραφή των συναλλαγών και την κατάλληλη παρακολούθηση όλων των περιουσιακών στοιχείων.

Για το σχεδιασμό και τη χρήση των παραστατικών μιας επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω αρχές:

- α) Αρίθμηση κατά αύξοντα αριθμό
- β) Έγκαιρη κατάρτιση
- γ) Απλότης συμπλήρωσης
- δ) Σχεδίαση για πολλαπλή χρήση

1.9.4. Ύπαρξη Υπηρεσίας Εσωτερικών Ελεγκτών

Το τελευταίο βασικό συστατικό μέρος τους εσωτερικού ελέγχου είναι η διαρκής επιθεώρηση και αξιολόγηση των διοικητικών και λογιστικών ελέγχων από το προσωπικό της ίδιας της επιχείρησης.

Ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου που διαθέτει τις πιο πάνω ιδιότητες δε διασφαλίζει, πλήρως, την επιχείρηση από ζημιές ή καταχρήσεις των υπαλλήλων της. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις συνάπτουν μια μορφή ασφάλισης, την Ασφάλεια έναντι καταχρήσεων, κατά την οποία μια ασφαλιστική εταιρεία συμφωνεί να αποζημιώσει μια επιχείρηση για ζημιές που μπορούν να αποδοθούν σε κλοπή ή κατάχρηση των υπαλλήλων της. Οι ασφάλειες έναντι καταχρήσεων δεν αποτελούν μέρος του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου ούτε υποκατάστατό του. Αποτελούν μια ασφαλιστική κάλυψη της επιχείρησης και οι ελεγκτές, σε συνδυασμό με την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου οφείλουν να επιστήσουν την προσοχή του πελάτη τους σε οποιαδήποτε ανεπάρκεια της κάλυψης αυτής.

Συνοπτικά το σύστημα θα πρέπει να είναι:

- α) Οικονομικό: οι υπερβολικά πολλοί έλεγχοι κοστίζουν, τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα
- β) Ουσιώδεις: πρέπει να μετρά την απόδοση στους τομείς εκείνους που θεωρούνται σημαντικοί

γ) Κατάλληλο: πρέπει να απεικονίζει με ακριβή τρόπο τα συγκεκριμένα γεγονότα που θα μετρήσει και θα ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του ελεγχόμενου τομέα.

ε) Σύμφωνο: πρέπει να συμφωνεί με τη επιχειρησιακή πολιτική και φιλοσοφία ελέγχου.

στ) Επίκαιρο: οι ανεπίκαιρες πληροφορίες είναι τις περισσότερες φορές ακατάλληλες.

ζ) Απλό: ο έλεγχος πρέπει να είναι κατανοητός από τους ανθρώπους που τον χρησιμοποιούν

η) Λειτουργικό: ο έλεγχος πρέπει να είναι σχετικός με ένα καθορισμένο λειτουργικό αποτέλεσμα και να μη δημιουργεί δυσλειτουργίες.

1.10. Μειονεκτήματα Εσωτερικού Ελέγχου

Σε όλα τα στάδια του εσωτερικού ελέγχου σε μία επιχείρηση έχουν παρατηρηθεί αδυναμίες, οι οποίες είναι ικανές να καταστήσουν τον έλεγχο λιγότερο αποτελεσματικό σε σχέση με το επιθυμητό επίπεδο αποτελεσματικότητας και τον εσωτερικό ελεγκτή αδύναμο στο να πραγματοποιήσει την εργασία του αντικειμενικά και με ορθές μεθόδους και διαδικασίες.

Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, σημαντικό ρόλο στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή, διαδραματίζει η υπαγωγή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου οργανωτικά στο Γενικό διευθυντή ή στο πρόεδρο ή στην επιτροπή ελέγχου ή στον διευθύνοντα σύμβουλο και όχι σε κάποιο άλλο τμήμα. Έχει παρατηρηθεί όμως στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων μια άτυπη υπαγωγή του εσωτερικού ελέγχου σε κάποιο τμήμα όπως παραδείγματος χάριν στο λογιστήριο και με αυτόν τον τρόπο να επηρεάζεται η αντικειμενικότητα και περιορίζεται η δράση του εσωτερικού ελεγκτή.

Ένα άλλο μειονέκτημα που εμφανίζει ο εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων ή των προϊσταμένων του εσωτερικού ελεγκτή με τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Τσακλάγκανο Α. (2008), όσο περισσότερο οι επαγγελματικές σχέσεις εξελίσσονται και μετουσιώνονται σε κοινωνικές και ιδίως φιλικές, τόσο μεγαλώνει ο κίνδυνος για την άμβλυνση της αμεροληψίας και της αντικειμενικότητας του ελέγχου. Έτσι θα πρέπει συχνά να γίνεται αντικατάσταση ή προσωρινή αλλαγή θέσεων των υπαλλήλων της διεύθυνσης του εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την διατήρηση και την ενίσχυση της ανεξαρτησίας και αμεροληψίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ως δυνητικό μειονέκτημα του εσωτερικού ελέγχου, τη μονότονη ενασχόληση του εσωτερικού ελεγκτή με τα ίδια συνεχώς θέματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μετουσίωση του εσωτερικού ελέγχου σε μια διαδικασία τυπική και ανιαρή για τον ίδιο τον ελεγκτή υποβαθμίζοντας την οξεία αντίληψη που αυτός πρέπει να διαθέτει.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Εταιρική Διακυβέρνηση

2.1. Εισαγωγή στην Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο όρος “Corporate Governance” στην ελληνική γλώσσα αποδίδεται ίσως καλύτερα, με τον όρο «Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης». Υπάρχουν διάφορα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Παρόλα αυτά, ο προβληματισμός σχετικά με τον χαρακτήρα και την αποδοτικότητα των διαφορετικών συστημάτων έχει κοινή βάση, η οποία χαρακτηρίζεται από την έμφαση και την σπουδαιότητα που δίδεται στην εξέταση μεταξύ:

- 1) της σχέσης των διαφόρων πλευρών της διακυβέρνησης ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας και
- 2) των επιπτώσεων της σχέσης αυτής στις οικονομικές επιδόσεις και την προοπτική του οργανισμού ή της εταιρείας.

Ο παραπάνω προβληματισμός σχετίζεται με το 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 εταιρεία, σε 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 τη σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία του συστήματος.

2.2. Ορισμός και έννοια

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών, κανόνων εθιμικού δικαίου, συνηθειών – πρακτικών, πολιτικών, νόμων και θεσμών, που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διευθύνεται, διοικείται ή ελέγχεται.

Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει:

- α) τις σχέσεις μεταξύ των πολλών εμπλεκόμενων παικτών και
- β) τους στόχους για την επίτευξη των οποίων διακυβερνάται η επιχείρηση.

Οι βασικοί παίκτες είναι οι μέτοχοι, η Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Άλλοι εμπλεκόμενοι είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι τράπεζες και λοιποί δανειστές, οι ρυθμιστικές αρχές της αγοράς και γενικότερα το εξωτερικό περιβάλλον και η κοινωνία.

Μια σημαντική συνιστώσα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ότι πρέπει να διασφαλίζει πως συγκεκριμένα πρόσωπα στην επιχείρηση πρέπει να είναι υπόλογα απέναντι στους μετόχους της επιχείρησης και να υποχρεώνονται να τους ενημερώνουν σχετικά με τις πράξεις και τις αποφάσεις τους, τις οποίες πρέπει να δικαιολογούν και να υφίστανται την τιμωρία σε περίπτωση παράβασης καθήκοντος ή κακοδιαχείρισης. Η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους οι χρηματοδότες των εταιρειών, αυτοί που διαθέτουν και προμηθεύουν στις εταιρείες τα απαραίτητα κεφάλαια, εξασφαλίζουν στους εαυτούς τους μια ανταμοιβή για την επένδυσή τους.

Οι μηχανισμοί της εταιρικής διακυβέρνησης είναι οικονομικοί και νομικοί θεσμοί, οι οποίοι μπορεί να αλλάζουν μέσω της πολιτικής διαδικασίας (διαδικασία εκλογών – επιλογή πολιτικών προγραμμάτων, μέσω επιλογής και ψήφισης των κομμάτων που τα ευαγγελίζονται προεκλογικώς), μερικές φορές προς το καλύτερο.

Οι μηχανισμοί της εταιρικής διακυβέρνησης παρέχουν την εξασφάλιση ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντων μπορεί να μειώσει τις αποδόσεις επί του παρασχεθέντος από τους επενδυτές κεφαλαίου και έτσι να μειώσουν το ποσό που οι

μάντζερ μπορούν, πιθανώς, να «απαλλοτριώσουν» και να αποστερήσουν από την επιχείρηση. Ωστόσο, δε μπορεί να παρεμποδίσει τους μάντζερ να «απαλλοτριώσουν» μέρος των κερδών της επιχείρησης, στη χρονική φάση μετά την άντληση των κεφαλαίων. Η επίλυση αυτού του προβλήματος απαιτεί κάτι περισσότερο από τον ανταγωνισμό και αυτό είναι ένα ευρύτερο σύνολο κανόνων και θεσμικών / νομοθετικών πλαισίων που απαρτίζουν την εταιρική διακυβέρνηση.

Με βάση τα παραπάνω, «Εταιρική διακυβέρνηση ονομάζουμε το σύνολο των σχέσεων και την κατανομή αρμοδιοτήτων και εξουσιών μεταξύ μετόχων, διοικήσεως, διευθύνσεως και stakeholders μιας επιχείρησης».

Ο όρος «διοίκηση» αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο, ο όρος «διεύθυνση» στο Διευθύνοντα Σύμβουλο και το λοιπό management, ενώ ο όρος «stakeholders» στους άμεσα επηρεαζόμενους από τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως λόγου χάρη οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι τράπεζες, η τοπική κοινωνία. Στην εταιρική διακυβέρνηση μετέχουν επίσης κατά διαφορετικούς τρόπους, οι ελέγχοντες την επιχείρηση π.χ. οι ορκωτοί λογιστές, οι αναλυτές, rating agencies και μέσα μαζικής ενημέρωσης και τέλος οι επενδυτικές τράπεζες και οι χρηματιστηριακές εταιρείες.

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.

Οι Kaplan και Norton (2000) παρουσιάζουν μια 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.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποσκοπεί στη μόνιμη εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος, το οποίο αποτελεί τη συνισταμένη του συμφέροντος του νομικού προσώπου και των έννομων συμφερόντων όσων συνδέονται με την εταιρεία.

Η εταιρική διακυβέρνηση επιδιώκει πλήρη διαφάνεια στην όλη διαχείριση της εταιρείας, ώστε να παρέχονται όλες οι ζωτικές πληροφορίες προς όλους τους stakeholders και να δίδεται έτσι η δυνατότητα σε 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 εταιρείας, με βάση και αφετηρία την κείμενη νομοθεσία της Ανώνυμης Εταιρείας, την χρηματιστηριακή νομοθεσία, τις κανονιστικές ρυθμίσεις του Χρηματιστηρίου Αξιών και των εποπτικών αρχών, αλλά εκτίνονται και πέραν του ισχύοντος δικαίου και περιλαμβάνουν οικειοθελείς δεσμεύσεις και συμβάλλουν στη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρείας.

Οι αρχές και οι διαδικασίες της εταιρικής διακυβέρνησης διαχέονται στην όλη δομή και λειτουργία της εταιρείας και αφορούν τα όργανα διοικήσεώς της (Διοικητικό Συμβούλιο και Γενική Συνέλευση) 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 εταιρεία Ανώνυμη ή μη. Συνιστάται ειδικά στην Ανώνυμη Εταιρεία που είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών.

2.3. Σπουδαιότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η επιβολή του νέου πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορεί να έχει θετική εξέλιξη για τις επιχειρήσεις. Η Εταιρική Διακυβέρνηση μπορεί να λειτουργήσει θετικά για τις επιχειρήσεις, όχι μόνο ως προς επιθυμητά χαρακτηριστικά όπως η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη κ.λ.π. 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:

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 Εταιρικής Διακυβέρνηση περιλαμβάνει:

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

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση των εταιρειών 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 εταιρειών όσο και της εθνικής οικονομίας. Σύμφωνα με αυτή την προοπτική η εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στην προστασία και ανάπτυξη των παραγωγικών πόρων, βοηθώντας επιπλέον στην ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών. Επιπλέον 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. Οι διαδικασίες προστασίας οφείλουν να περιλαμβάνουν τη 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 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. Συμβάλει επίσης στην ενίσχυση της συμμόρφωσης του Διοικητικού Συμβουλίου προς τους κανόνες της ίδιας της εταιρείας 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 στην προσπάθεια περιορισμού της διαφθοράς και των καταχρηστικών πρακτικών στην

αγορά. Αποτελεί μέσο ελέγχου της εταιρείας ως σύνολο και της συμπεριφοράς των στελεχών σε θέσεις κλειδιά διαχείρισης των κεφαλαίων της.

2.4. Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες:

A) Το πρώτο σύστημα χαρακτηρίζεται από την διασπαρμένη ιδιοκτησία των δημόσια εισηγμένων εταιρειών και είναι εκείνο το οποίο ιστορικά επικράτησε στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο. Σχεδόν όλες οι μεγάλες εταιρείες διοικούνται από πρόσωπα που δεν είναι ιδιοκτήτες, υπό την έννοια του ότι δεν κατέχουν την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των εταιρειών 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 εταιρειών, 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 ΗΠΑ συστηματικά αποθάρρυνε τους μεγάλους επενδυτές από το να μετεξελιχτούν σε σημαντικό στοιχείο του αμερικανικού εταιρικού συστήματος. Αυτός είναι και ο λόγος που οι μεγάλοι επενδυτές, όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, αντιμετώπιζαν σημαντικά προβλήματα στην προσπάθειά 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 μια συνέχεια των προηγούμενων ενεργειών περιορισμού των μεγάλων μετόχων. Αυτή η πολιτική προωθήθηκε, παράλληλα, με την πολιτική ανταγωνισμού που επικράτησε στις ΗΠΑ, 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.

2) Το δεύτερο σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης που βρίσκεται στον αντίποδα του εταιρικού συστήματος των ΗΠΑ, είναι αυτό της Γερμανίας και της Ιαπωνίας. Σε αυτές τις χώρες το κοινό σημείο είναι η συγκέντρωση της πλειοψηφίας των μεγάλων εταιρειών από μεγάλους μετόχους. Στη Γερμανία οι μεγάλοι μέτοχοι αναφέρονται στις μεγάλες τράπεζες, ενώ στην Ιαπωνία αναφέρονται στους μεγάλους επιχειρηματικούς κλάδους. Τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης σε αυτές τις χώρες, 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.

3) Το τρίτο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι στην πραγματικότητα 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: α) Απλό, β) Γρήγορο, γ) Φθινό.

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.

Αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει τα σοβαρά προβλήματα εύρεσης χρηματοοικονομικών πόρων σε αυτές τις καταστάσεις, όπως για παράδειγμα ο Mayer (1990). Ένα παράδειγμα 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. Γι' αυτό μολονότι το κράτος της Ιταλίας 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.

2.5. Μέρη του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης

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:

2.5.1. 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 μειοψηφία, 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 εταιρείας 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 ανάκληση μελών του Διοικητικού Συμβουλίου κ.λ.π.

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 στην κατοχή του. Για κάθε κατηγορία μετοχών, 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.

2.5.2. Ο ρόλος των συνεργαζόμενων με την εταιρεία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα σε 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) είτε σε φορείς με νόμιμα συμφέροντα σε αυτές (πιστωτές, κυβέρνηση κ.α).

Οι καλές πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τις εταιρείες να εξασφαλίσουν ότι τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων 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 δε γίνονται σεβαστά, 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.

2.5.3. 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 τη διακυβέρνηση των εταιρειών. Στο πλαίσιο αυτό, αποκτά ιδιαίτερη σημασία η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου, δηλαδή θα πρέπει το Διοικητικό Συμβούλιο να έχει μοναδιαία μορφή (ΗΠΑ), χαρακτηριζόμενη από ένα ενιαίο σώμα μελών ή θα πρέπει να έχει δυαδική μορφή, χαρακτηριζόμενη από δύο διακριτά σώματα (εκτελεστικό και εποπτικό συμβούλιο, Γερμανία) ή θα πρέπει να έχει υβριδική μορφή, χαρακτηριζόμενη από τον ιδιαίτερο ρόλο του Διευθύνοντα Συμβούλου (Ελλάδα).

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 τη 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.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διευθυντών της Μεγάλης Βρετανίας, 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
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 Διοικητικά Συμβούλια 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 ικανότητά του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα και να υλοποιεί τους στόχους με τιμότητα και ακεραιότητα.

2.5.4. Ο ρόλος των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση διαδραματίζουν τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, που πρέπει 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 π.χ. 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 της εταιρικής διακυβέρνησης, τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να εκφράζουν ανεξάρτητη γνώμη για κάθε θέμα που συζητείται στο Διοικητικό Συμβούλιο. Κάθε τεκμηριωμένη άποψη πρέπει να εκφράζεται ελεύθερα και να είναι σεβαστή, καθώς αποτελεί πηγή διαλόγου και πιθανή ουσιαστική εναλλακτική ιδέα.

Η αμοιβή τους θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία της εταιρείας, καθώς και με την συνολική απόδοσή της, εις τρόπο ώστε να αποτελεί κίνητρο βελτίωσης της απόδοσης και αύξησης των αποτελεσμάτων.

2.5.5. Ο ρόλος των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

Τα μη εκτελεστικά μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων αποτελούν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου, 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 του Διοικητικού Συμβουλίου, συνεισφέρουν στα εξής:

1. Να διαθέσουν εξειδικευμένη εμπειρία στις συνεδριάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων, 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 προσωπικά συμφέροντα των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.
4. Να εξασφαλίζουν την παρουσία 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 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, η απόδοσή της κ.λ.π.

2.5.6. 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.

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, σε έγγραφη μορφή, την έκταση και το εύρος των ελεγκτικών εργασιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση.

2.6. Σύγκρουση συμφερόντων σε μια εταιρεία

2.6.1. Αίτια συγκρούσεων μετόχων και Διοίκησης

Κύρια αιτία συγκρούσεων αποτελεί η αποφυγή του κινδύνου, η οποία έγκειται στις διαφορετικές αντιλήψεις των δύο πλευρών αναφορικά με την ανάληψη κινδύνου. Δηλαδή, οι δύο πλευρές επιθυμούν διαφορετικό τρόπο δράσης, εξαιτίας της διαφορετικής τοποθέτησής τους απέναντι στον κίνδυνο. Όλες οι εναλλακτικές επενδυτικές προτάσεις δεν περιλαμβάνουν τον ίδιο βαθμό κινδύνου. Η διαφορετική συμπεριφορά των μάνατζερ έναντι του κινδύνου, μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι ο προσωπικός πλούτος τους μάνατζερ εξαρτάται, κυρίως από το ανθρώπινο δυναμικό και τις μετοχές της επιχείρησης, δύο παράγοντες που επηρεάζονται από την επίδοση της επιχείρησης. Αντίθετα οι μέτοχοι προτιμούν επενδύσεις με υψηλότερο βαθμό κινδύνου, αφού είναι γνωστό ότι τέτοιες επενδύσεις εξασφαλίζουν και μεγαλύτερη απόδοση.

Επιπλέον, οι μέτοχοι έχουν τη δυνατότητα για επένδυση του πλούτου τους σε ένα καλά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο μετοχών διαφόρων επιχειρήσεων.

Συνοπτικά η Διοίκηση λαμβάνει υπόψη της το συνολικό κίνδυνο, ενώ οι μέτοχοι το τμήμα του συνολικού κινδύνου της μετοχής που δεν εξαλείφεται.

Επίσης αιτία σύγκρουσης συμφερόντων μπορεί να αποτελέσει η τάση των διοικητικών στελεχών για παράταση της εξουσίας τους, καθώς και οι διαφορετικοί χρονικοί ορίζοντες των δύο πλευρών. Οι μέτοχοι τοποθετούνται μακροπρόθεσμα σε μία επιχείρηση, ενώ ο χρονικός ορίζοντας των στελεχών της Διοίκησης είναι αρκετά πιο σύντομος.

Παράλληλα ο τρόπος σύνδεσης των αμοιβών της Διοίκησης με τις πωλήσεις ή τα κέρδη της τρέχουσας ή τελευταίας χρήσης, οδηγεί τη Διοίκηση στην απόρριψη επενδυτικών σχεδίων που μειώνουν τα κέρδη βραχυπρόθεσμα και στην έγκριση επενδυτικών σχεδίων που αυξάνουν τα κέρδη βραχυπρόθεσμα, παρόλο που μακροπρόθεσμα τα μειώνουν.

2.6.2. Αιτία συγκρούσεων μεγαλομετόχων και μικρομετόχων

Οι βασικές αιτίες που μπορούν να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των μεγαλομετόχων και των μικρομετόχων είναι οι ακόλουθες:

α) Σε περιπτώσεις που οι μεγαλομέτοχοι προβαίνουν σε εκμετάλλευση των μικρομετόχων, μέσω καταχρηστικών συναλλαγών της επιχείρησης με επιχειρηματικά σχήματα που ελέγχει αποκλειστικά και μόνο ο μεγαλομέτοχος.

β) Σε περιπτώσεις όπου οι μεγαλομέτοχοι αποφασίζουν την ανάληψη επενδυτικών σχεδίων για την επίτευξη προσωπικών τους επιδιώξεων και όχι για το συμφέρον της επιχείρησης.

2.6.3. Αιτία συγκρούσεων μετόχων και πιστωτών

Στις αιτίες που μπορούν να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των μετόχων και πιστωτών ανήκουν οι ακόλουθες:

α) Η ανάληψη από την πλευρά της επιχείρησης επενδυτικών προτάσεων που χαρακτηρίζονται από υψηλότερο κίνδυνο από ότι είχε αρχικά παρουσιαστεί στο επιχειρηματικό σχέδιο

β) Η περαιτέρω δανειακή επιβάρυνση μετά την έκδοση αρχικού δανείου εκτός από την αρχική πρόβλεψη.

γ) Η άρνηση των μετόχων να συνεισφέρουν επιπλέον μετοχικό κεφάλαιο σε περιπτώσεις που η επιχείρηση αντιμετωπίζει χρηματοδοτικές δυσχέρειες.

2.7. Τρόποι αντιμετώπισης του προβλήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης

2.7.1. Συμβόλαια αποδοτικότητας

Ένας τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η σύναψη μακροχρόνιων συμβολαίων ανάμεσα στις δύο πλευρές. Τα συμβόλαια αυτά συμπεριλαμβάνουν τις περισσότερες φορές ένα αριθμό κινήτρων με απώτερο σκοπό την εναρμόνιση των συμφερόντων της Διοίκησης με εκείνα των μετόχων – επενδυτών. Κρίνεται αναγκαίο να αναφερθεί ότι τέτοια συμβόλαια αποδοτικότητας αποτελούν σημαντικό κόστος για τους μετόχους.

Επιπροσθέτως, τέτοια συμβόλαια συνδέονται με κάποιο μετρήσιμο δείκτη, ο οποίος συσχετίζει την επίδοση ενός μάνατζερ με την ποιότητα ληφθεισών αποφάσεων του ιδίου. Ειδικότερα, στην περίπτωση επίτευξης των στόχων, οι μάνατζερ αμείβονται με επιπλέον χρηματικά ποσά πέραν των βασικών τους αποδοχών.

Τέτοια συμβόλαια μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, όπως επιπλέον χρηματικά ποσά συνδεδεμένα με μετοχές ή δικαίωμα αγοράς, προαγωγή, καθώς και διάφορα άλλα προνόμια, όπως αυτοκίνητο, κινητό τηλέφωνο, μεγαλύτερο γραφείο κ.α. Βέβαια υπάρχει και η ακραία περίπτωση όπου τα συμβόλαια συνδέονται με επιπλήξεις από ανωτέρους, μειώσεις αποδοχών, μείωση αρμοδιοτήτων, μέχρι και απειλή απόλυσης όταν επέρχονται δυσμενή αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Τα συμβόλαια αποδοτικότητας ενέχουν και σημαντικούς κινδύνους, διότι προσφέρουν ευκαιρίες κερδοσκοπίας από την πλευρά της Διοίκησης. Η Διοίκηση θα προτιμήσει τέτοια συμβόλαια όταν περιμένει αύξηση της τιμής της μετοχής, ενώ στην αντίθετη περίπτωση θα τα αποφύγει.

2.7.2. Νομική προστασία επενδυτών

Ο βασικός λόγος που οι επενδυτές αποφασίζουν να παρέχουν εξωτερική χρηματοδότηση σε επιχειρήσεις είναι ότι αποκτούν κάποια δικαιώματα ελέγχου σε

αντάλλαγμα. Δηλαδή, η χρηματοδότηση αποτελεί συμβόλαιο μεταξύ των επενδυτών και της επιχείρησης ως νομικής οντότητας, το οποίο παρέχει στους επενδυτές δικαιώματα πάνω σε περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Σε περίπτωση παραβίασης των όρων του συμβολαίου από τη Διοίκηση, οι επενδυτές έχουν τη δυνατότητα να καταφύγουν στο νομικό σύστημα, ώστε να προστατεύσουν τα δικαιώματά τους.

Το σημαντικότερο δικαίωμα που κατέχουν οι επενδυτές είναι η ψήφος τους σε διάφορες σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται από την επιχείρηση. Ειδικότερα, έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν στη Γενική Συνέλευση, να εκλέγουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με συγχωνεύσεις, ρευστοποιήσεις, αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου κ.τ.λ.

2.7.3. Συγκέντρωση μετοχών σε μεγάλους επενδυτές

Ένα άλλο τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί η συγκέντρωση μετοχών σε μεγάλους επενδυτές. Όταν τα δικαιώματα ελέγχου συγκεντρώνονται σε λίγους, αλλά μεγάλους επενδυτές, τότε η άσκησή τους είναι ευκολότερη από ότι όταν είναι διασκορπισμένα σε πληθώρα μικροεπενδυτών. Η συγκέντρωση μετοχών μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Διακρίνονται τρεις κατηγορίες σχετικά με τη συγκέντρωση μετοχών:

- α) Μεγάλοι μέτοχοι
- β) Εξαγορές
- γ) Μεγάλοι πιστωτές

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι και το σημαντικό κόστος που συνεπάγεται η συγκέντρωση μετοχών στα χέρια λίγων μεγάλων επενδυτών.

2.7.4. Μεγάλοι μέτοχοι

Ο αμεσότερος τρόπος ευθυγράμμισης των ταμειακών ροών με τα δικαιώματα ελέγχου των εξωτερικών επενδυτών είναι η συγκέντρωση μετοχών. Αυτό σημαίνει ότι ένας αριθμός επενδυτών κατέχουν ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό των μετοχών.

Επομένως, αυτοί οι επενδυτές έχουν όντως κίνητρα για να ενημερώνονται σωστά για τη λειτουργία της επιχείρησης και να ελέγχουν τη Διοίκηση, ώστε να προστατεύουν τα συμφέροντά τους. Επίσης τέτοιοι επενδυτές, έχουν αρκετή δύναμη μέσω των δικαιωμάτων ψηφοφορίας που κατέχουν, ώστε να ασκούν πίεση στη Διοίκηση σε περιπτώσεις που κρίνουν ότι είναι αναγκαίο.

Σύμφωνα με έρευνες, έχει καταγραφεί ο σημαντικός ρόλος των μεγαλομετόχων στο πρόβλημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι πιθανότητες για «αντικατάσταση» των στελεχών της Διοίκησης όταν δεν επιτυγχάνουν τις αναμενόμενες επιδόσεις είναι αυξημένες όταν υπάρχουν μεγάλοι μέτοχοι σε μια επιχείρηση, παρά όταν υπάρχει διάχυση της ιδιοκτησίας.

2.7.5. Εξαγορές

Σύμφωνα με την υπάρχουσα θεωρία πρόκειται, συνήθως για εταιρείες – στόχους που δεν εμφανίζουν αποτελεσματική κερδοφορία. Επομένως με την επίτευξη επιτυχούς εξαγοράς η Διοίκηση της εξαγορασθείσας εταιρείας αντικαθίσταται άμεσα. Ακόμα ένα σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η προσφερόμενη τιμή μετοχής είναι μεγαλύτερη από την τρέχουσα, διότι για να πραγματοποιηθεί η εξαγορά θα πρέπει να είναι συμφέρουσα η προσφορά. Αλλιώς, οι μέτοχοι της εταιρείας – στόχου θα την απορρίψουν. Επειδή λοιπόν οι εξαγορές κοστίζουν αρκετά χρήματα, προτείνονται μόνο σε περιπτώσεις εταιρειών που εμφανίζουν δυσμενή αποτελέσματα.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των εξαγορών ως μηχανισμό Εταιρικής Διακυβέρνησης, προκύπτουν τα παρακάτω.

Αρχικά, το κόστος των εξαγορών είναι υψηλό που συμφέρει μόνο σε περιπτώσεις, όπου οι εταιρείες – στόχοι είναι αναποτελεσματικές. Επιπλέον, η εξαγοράζουσα εταιρεία μπορεί να υποχρεωθεί να πληρώσει την αναμενόμενη αύξηση στα κέρδη, με στόχο να πείσει τους μετόχους να αποδεχτούν την πρότασή της, αλλιώς υπάρχει η περίπτωση να απορριφθεί η προσφορά.

Επίσης απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη εχθρικών εξαγορών αποτελεί η ύπαρξη αναπτυγμένης κεφαλαιαγοράς υψηλής ρευστότητας, ώστε να

υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης σε μεγάλα χρηματικά ποσά, δίχως να χρειάζεται έγκαιρη προειδοποίηση κάποιες μέρες νωρίτερα από πλευράς εξαγοράζουσας εταιρείας. Τέλος, ακόμα μία προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη κατάλληλου πολιτικού κλίματος, επειδή οι εχθρικές εξαγορές αποτελούν ένα μηχανισμό πολιτικά ευαίσθητο.

2.7.6. Μεγάλοι πιστωτές

Στην κατηγορία των μεγάλων επενδυτών μπορούν να ενταχθούν και διάφοροι πιστωτές, όπως οι τράπεζες. Πηγή της δύναμής τους αποτελούν, πρώτο τα δικαιώματα ελέγχου που παίρνουν σε αντάλλαγμα, όταν παραβιάζονται οι όροι του συμβολαίου από την πλευρά της επιχείρησης και δεύτερον ο χρονικός ορίζοντας δανεισμού είναι βραχυπρόθεσμος με αποτέλεσμα οι δανειζόμενοι να επιστρέφουν για επιπλέον κεφάλαια κατά τακτά χρονιά διαστήματα.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των μεγάλων πιστωτών, ως μηχανισμό Εταιρικής Διακυβέρνησης, εξαρτάται από τα νομικά τους δικαιώματα και διαφέρει από χώρα σε χώρα. Στην Γερμανία και στην Ιαπωνία, η ισχύς των τραπεζών είναι αρκετά σημαντική, διότι:

- α) οι τράπεζες διαθέτουν μεγάλα ποσοστά μετοχών στις επιχειρήσεις
- β) είναι μέλη των διοικητικών συμβουλίων
- γ) παίζουν σημαντικό ρόλο στο δανεισμό
- δ) λειτουργούν σε περιβάλλον ευνοϊκό για τους πιστωτές.

Σε άλλες χώρες, ο ρόλος των τραπεζών δεν είναι τόσο αποτελεσματικός όσον αφορά την αντιμετώπιση του προβλήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Ακόμα ένας προβληματισμός που προκύπτει από τη συγκέντρωση μετοχών σε χέρια μεγάλων επενδυτών είναι το γεγονός των διαφορετικών τοποθετήσεων ως προς τον κίνδυνο από διαφορετικούς μεγαλοεπενδυτές. Δηλαδή ένας μεγάλος μέτοχος μπορεί να επιθυμεί την ανάληψη ριψοκίνδυνων επενδυτικών προτάσεων, διότι σε περίπτωση επιτυχίας η απόδοση θα είναι αρκετά μεγαλύτερη. Όμως οι πιστωτές δεν είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν τόσο μεγάλο ρίσκο από τη στιγμή που δε συμμετέχουν στα κέρδη της επιχείρησης.

2.7.7. Ο δανεισμός στο πρόβλημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ο δανεισμός αποτελεί μια δανειακή σύμβαση μεταξύ του οφειλέτη και του πιστωτή. Ο οφειλέτης δανείζεται τα κεφάλαια που χρειάζεται και σε αντάλλαγμα υπόσχεται ότι θα ξεπληρώσει τον πιστωτή με μελλοντικές πληρωμές. Επίσης, υπόσχεται να μην παραβιάσει τις νομικές ρητρες, οι οποίες περιλαμβάνονται στη δανειακή σύμβαση και αναφέρονται στη διατήρηση συγκεκριμένων περιουσιακών στοιχείων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Στην περίπτωση μη αποπληρωμής του δανείου ή παραβίασης των ρητρών της σύμβασης, ο πιστωτής αποκτά κάποια δικαιώματα, όπως κατάσχεση περιουσιακών στοιχείων ή πτώχευση ως έσχατη λύση.

Οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις και επιχειρήσεις με άυλα περιουσιακά στοιχεία επιλέγουν χρηματοδότηση με βάση τα ίδια κεφάλαια, ενώ επιχειρήσεις με πάγια περιουσιακά στοιχεία επιλέγουν τον εξωτερικό δανεισμό.

Σύμφωνα με τον Williamson (1988), η απόφαση της επιχείρησης όσον αφορά τον τρόπο χρηματοδότησής της εξαρτάται από το βαθμό αναδιάρθρωσης μιας επένδυσης, δηλαδή σε ποιο βαθμό μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτή η επένδυση για εναλλακτικούς σκοπούς. Κριτήρια για την επιλογή αποτελούν τα κόστη εγκατάστασης και ο βαθμός εξειδίκευσης. Βασική διαφορά, όσον αφορά το κόστος εγκατάστασης των ιδίων και ξένων κεφαλαίων, αποτελεί ο βαθμός πολυπλοκότητάς τους. Πιο συγκεκριμένα, το κόστος χρήσης των ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερο από το κόστος χρήσης των ξένων κεφαλαίων. Εντούτοις όταν αυξάνει η εξειδίκευση κεφαλαίου, αυξάνει μεν το κόστος και των δύο επιλογών, το κόστος δε των ξένων κεφαλαίων αυξάνει με μεγαλύτερο βαθμό.

Ο συγγραφέας καταλήγει στο εξής συμπέρασμα:

A) Επενδύσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αναδιάρθρωσης πρέπει να χρηματοδοτούνται από ξένα κεφάλαια.

B) Επενδύσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλόβαθμό αναδιάρθρωσης πρέπει να χρηματοδοτούνται από ίδια κεφάλαια.

Γενικότερα, η χρήση ξένων κεφαλαίων θεωρείται ως η συνηθέστερη μορφή χρηματοδότησης, σε αντίθεση με τη χρήση ιδίων κεφαλαίων που θεωρείται ως η «τελευταία λύση».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1. Η πορεία υιοθέτησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης στον ελλαδικό χώρο

Τα περασμένα χρόνια πραγματοποιήθηκαν σημαντικές προσπάθειες για ρύθμιση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, με αποκορύφωμα τους πρόσφατους Νόμους 3884/2010 και 3873/2010, οι οποίοι αναφέρονται στις νέες ρυθμίσεις σε θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Παρακάτω αναφέρονται χρονολογικά, οι προσπάθειες ρύθμισης προς αυτή την κατεύθυνση:

- 1) Πρώτη προσπάθεια ρύθμισης αποτελεί ο Νόμος 2190/1920, περί ανώνυμων εταιρειών, στον οποίο γίνεται αναφορά σε θέματα προστασίας της μειοψηφίας.
- 2) Το 1998 πραγματοποιείται μελέτη για την εταιρικής διακυβέρνηση από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
- 3) Τον Απρίλιο του 1999 ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) δημοσιεύει τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ειδικότερα συστήθηκε η Ελληνική Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης, η οποία σε συνεργασία με την επιτροπή κεφαλαιαγοράς, θέσπισε τον εθελοντικό κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης με τίτλο «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της».

Βασικά σημεία του Εθελοντικού Κώδικα αφορούσαν τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων, τις ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου, το ρόλο των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών και τέλος τη διαφάνεια και γνωστοποίηση πληροφοριών.

- 4) Το 2000 η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εξέδωσε ειδικούς κανόνες σχετικά με τον έλεγχο της καταλληλότητας των διοικητικών και μη στελεχών των επιχειρήσεων που βρίσκονταν υπό την εποπτεία της.
- 5) Το 2001, η Ένωση των Εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιρειών και ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών προέβησαν στην έκδοση κώδικα αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το περιεχόμενο αυτών των κριτηρίων αναφερόταν στα εξής:
- α) Διαφάνεια και επικοινωνία των εταιριών με τους επενδυτές, μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων, της συμμετοχής σε ημερίδες ενημέρωσης επενδυτών, καθώς και του Τμήματος Σχέσεων με τους επενδυτές
- β) Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως προστασία και ισοτίμη μεταχείριση μετόχων, έγκαιρη και λεπτομερή γνωστοποίηση πληροφοριών, αποτελεσματικό έλεγχο της Διοίκησης κ.τ.λ.
- γ) Διατήρηση ποσοστού ελεύθερης διασποράς (25% για την κύρια αγορά και 20% για την παράλληλη αγορά).
- 6) Το 2002 ψηφίζεται ο Νόμος 3016/17-5-2002 με τίτλο «Για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Θέματα Μισθολογίου και άλλες Διατάξεις». Ειδικότερα, εισηγήθηκαν μέτρα, όσον αφορά την Διοίκηση και τη λειτουργία ανώνυμων εταιρειών εισηγμένων σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.
- 7) Το 2010 ψηφίζονται οι Νόμοι 3884/2010 «Ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο της Οδηγίας 2007/36/EK» και ο Νόμος 3873/2010 «Ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη της Οδηγίας 2006/46/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, σχετικά με τους ετήσιους και ενοποιημένους λογαριασμούς εταιρειών ορισμένων μορφών και της οδηγίας 2007/63/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την απαίτηση για τη σύνταξη έκθεσης από ανεξάρτητο εμπειρογνώμονα σε περίπτωση συγχώνευσης ή διάσπασης ανωνύμων εταιρειών».

3.2. Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Η Επιτροπής 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 διεθνών αποδεκτών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης.

Περιέχει 44 συστάσεις που εμπίπτουν σε 7 βασικές κατηγορίες:

Οι εν λόγω 7 βασικές κατηγορίες είναι οι εξής:

1) Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μετόχων

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων. Ως βασικά δικαιώματα των μετόχων, νοούνται τα εξής:

- α) Η διασφάλιση των μεθόδων τήρησης του μετοχολογίου
- β) Η έκδοση, μεταβίβαση και προνομιακή απόκτηση μετοχών
- γ) Η επαρκής, έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση για την υπάρχουσα κατάσταση και τις προοπτικές της επιχείρησης
- δ) Η συμμετοχή και ψήφος στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων
- ε) Η συμμετοχή στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης
- στ) Η επαρκής εξασφάλιση των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας, με τρόπο που να κατοχυρώνει την εκπροσώπησή τους και την δυνατότητα ελέγχου της Διοίκησης της επιχείρησης
- ζ) Το δικαίωμα μιας ψήφου για κάθε κοινή μετοχή, ανεξαρτήτως της κατηγορίας της

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:

α) Την έγκριση τροποποίησης καταστατικού ή άλλων νομικών κειμένων διακυβέρνησης της επιχείρησης

β) Την έγκριση αυξήσεως του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης και του καθορισμού του προς διάθεση ποσοστού

γ) Την έγκριση διενέργειας ασυνήθιστων συναλλαγών, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές και πωλήσεις σημαντικού μέρους του Ενεργητικού της επιχείρησης

δ) Την επίλυση προβλημάτων σχετικών με την κατάρτιση, παρουσίαση και διαφάνεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, την κατανομή των κερδών κατόπιν εισηγήσεως του Διοικητικού Συμβουλίου

ε) Την έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

στ) Την έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης του Διευθύνοντος Συμβούλου κατόπιν εισηγήσεως του Διοικητικού Συμβουλίου

ζ) Την έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών καθώς και των αποδοχών τους

η) Την υιοθέτηση μεθόδων συμβατών προς τα συναλλακτικά ήθη της αγοράς.

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:

α) Οι μέτοχοι θα πρέπει να αποκτούν επαρκή και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με την ημερομηνία, τον τόπο και τα θέματα ημερήσιας διάταξης της Γενικής Συνέλευσης

β) Οι μέτοχοι εφόσον αντιπροσωπεύουν επαρκή αριθμό μετοχών, θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να προβαίνουν σε ερωτήσεις προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

γ) Οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ψηφίζουν αντιπροσώπους ή δια αντιπροσώπου.

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται στους μετόχους ότι η λειτουργία της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη και διαφάνεια:

α) 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 να γνωστοποιούνται, έτσι ώστε οι επενδυτές να κατανοούν τα δικαιώματά του και την διαδικασία.

β) 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.

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

Οι μέτοχοι, ιδιαίτερα οι θεσμικοί επενδυτές και τα ασφαλιστικά ταμεία, θα πρέπει να ενθαρρύνονται στη χρήση των δικαιωμάτων ψηφοφορίας, με τρόπο που να ενισχύει την αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά και της αγοράς. Η χρήση των

δικαιωμάτων ψηφοφορίας από τους θεσμικούς επενδυτές θα πρέπει να μην αντιτίθενται προς τα συμφέροντα των ιδιωτών επενδυτών.

Θα πρέπει να αποθαρρύνεται η θεσμοθέτηση δικαιωμάτων πολλαπλής ψήφου, αλλά και η έκδοση προνομιούχων μετοχών χωρίς δικαίωμα ψήφου.

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

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

α) Για κάθε κατηγορία, οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου.

β) Σε περίπτωση ψηφοφορίας δια αντιπροσώπου, αυτή θα πραγματοποιείται κατόπιν συνεννόησης με τον νόμιμο κύριο των μετοχικών τίτλων.

γ) Οι προϋποθέσεις και διαδικασίες των Γενικών Συνελεύσεων θα πρέπει να εγγυώνται την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων.

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

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

3) Ο ρόλος των συνεργαζόμενων με την εταιρεία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία.

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 τη βιωσιμότητα των υγιών χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων.

α) Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εγγυώνται ότι, στις περιπτώσεις που τα δικαιώματα όσων συνεργάζονται και έχουν νόμιμα συμφέροντα στην επιχείρηση (εργαζόμενοι, προμηθευτές) προστατεύονται με νόμο, τα συμφέροντα αυτά γίνονται σεβαστά.

β) Σε περίπτωση παραβίασης των νόμιμων συμφερόντων όλων όσων συνεργάζονται με την επιχείρηση, θα πρέπει να παρέχετε η δυνατότητα αξίωσης αποζημίωσης.

γ) 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.

δ) 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.

α) Η εξασφάλιση της διαφάνειας συμπεριλαμβάνει την γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με:

- i) Τα χρηματοοικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης
- ii) Την μετοχή σύνθεση της επιχείρησης
- iii) Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα διευθυντικά στελέχη
- iv) Τα ποσοτικά και ποιοτικά ζητήματα, σχετικά με τους εργαζόμενους και άλλους συνεργαζόμενους με την επιχείρηση
- v) Τις δομές και πολιτικές διακυβέρνησης της επιχείρησης
- vi) Τους στόχους και τις προοπτικές της επιχείρησης
- vii) Τη διενέργεια ασυνήθιστων συναλλαγών, συναλλαγών επί παραγώγων προϊόντων και συναλλαγών υψηλού κινδύνου, καθώς και τον κίνδυνό τους.

β) Οι πληροφορίες θα πρέπει να συλλέγονται και να γνωστοποιούνται, σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

γ) Οι διάυλοι γνωστοποίησης πληροφοριών θα πρέπει να παρέχουν ισότιμη, έγκαιρη και χαμηλού κόστους πρόσβαση στην συλλογή πληροφοριών.

δ) Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει καθήκον να παρουσιάζει μια ευκρινή και αξιόπιστη αξιολόγηση της κατάστασης και των προοπτικών της επιχείρησης στην Γενική Συνέλευση των μετόχων.

ε) 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 αξιολόγησή τους.

στ) Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να εξασφαλίζει προς τη Γενική Συνέλευση των μετόχων ότι οι ασκούντες εσωτερικό έλεγχο στην επιχείρηση έχουν την απαιτούμενη οικονομική και λειτουργική αυτονομία, ώστε να επιτελούν το έργο τους με πληρότητα.

ζ) Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η καθιέρωση Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία θα απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, των

οποίων η εξουσία και καθήκοντα περιγράφονται ευκρινώς κατά τον διορισμό τους από την Γενική Συνέλευση των μετόχων.

η) Η σύνθεση της επιτροπής θα πρέπει να γνωστοποιείται στην ετήσια έκθεση της επιχείρησης

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

ι) 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 της διοίκησης από το Διοικητικό Συμβούλιο και την ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου έναντι της επιχείρησης και των μετόχων.

α) 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 το σκοπό αυτό θα πρέπει να συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά τον μήνα και να εποπτεύει επί συνεχούς βάσεως τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης.

β) 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.

γ) Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει ειδικότερα την ευθύνη για τα εξής:

ι) 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.

ii) Τη υιοθέτηση και εφαρμογή της γενικής πολιτικής με βάση τις εισηγήσεις και προτάσεις των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.

iii) Την επιλογή, το διορισμό και τον έλεγχο των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών, τον καθορισμό της αμοιβής τους με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων, καθώς και την τυχόν αντικατάσταση και διαδοχή τους.

iv) Την αρτιότητα των προς γνωστοποίηση λογιστικών και χρηματοοικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης και της έκθεσης ορκωτών ελεγκτών και την ύπαρξη διαδικασίας ελέγχου κινδύνων, οικονομικού ελέγχου και τη συμμόρφωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την εκάστοτε νομοθεσία.

v) 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.

vi) Την αναφορά των πεπραγμένων στους μετόχους της επιχείρησης.

δ) Την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διακυβέρνησης, οι οποίες διέπουν την λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου και την διαδικασία λήψης των αποφάσεών του.

ε) 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.

στ) Είναι καλή πρακτική η πλειοψηφία του Διοικητικού Συμβουλίου να αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη, ώστε να εξασφαλίζεται ανεξάρτητη κρίση κατά το μέγιστο βαθμό.

ζ) 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.

η) Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να θεσπίζει κανόνες που θα διέπουν τις διαδικασίες ορισμένων κατηγοριών συναλλαγών.

θ) Θα πρέπει να θεσπιστεί διαδικασία τυχόν παροχής προς το Διοικητικό Συμβούλιο συμβουλών από εξωτερικούς συμβούλους, προς διευκόλυνση της άσκησης των καθηκόντων του.

ι) Θα πρέπει να θεσπιστούν εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου που θα εγγυώνται σε όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έγκαιρη, πλήρη και ισότιμη πρόσβαση σε πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων τους.

ια) Για λόγους ευελιξίας και διαδικασίας λήψεως αποφάσεων προτείνεται ο μέγιστος αριθμός μελών του Διοικητικού Συμβουλίου να είναι δεκατρία.

ιβ) 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.

ιγ) Η δομή και οι διαδικασίες λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να εγγυώνται τη διαμόρφωση συνθηκών που επιτρέπουν την μέγιστη αποδοτικότητα της επιχείρησης.

ιδ) Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να αφιερώνουν επαρκή χρόνο στην άσκηση των καθηκόντων τους.

6) Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

α) Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να διαμορφώνουν ανεξάρτητες εκτιμήσεις, ιδίως σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης, την απόδοσή της, το Ενεργητικό της και το 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 τη λήψη αποφάσεων για τη διοίκηση της επιχείρησης.

β) 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 μη διατηρούν καμία επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλη εμπορική σχέση με την επιχείρηση, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση τους.

γ) Η ανεξαρτησία των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού συμβουλίου κρίνεται ως επαρκής, εφόσον ισχύουν τα ακόλουθα για το κάθε μέλος:

i) Δεν είναι εκτελεστικό διευθυντικό στέλεχος ή μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένης επιχείρησης, ούτε ήταν κατά το προηγούμενο έτος.

ii) Δεν έχει συγγένεια με άλλα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

iii) Δεν είναι ταυτόχρονα μέλος της ομάδας μετόχων που συγκεντρώνουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, δεν έχει επιλεγεί ως υποψήφιος από αυτούς.

iv) 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.

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

7) Τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη

α) 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.

β) 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 σύνθεσή της θα ανακοινώνεται στην ετήσια της επιχείρησης.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

4.10 Εσωτερικός Έλεγχος και η Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αναφέρεται για την Εταιρική Διακυβέρνηση, περισσότερο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου. Τονίζεται η σημασία, όχι μόνο της ύπαρξης της επιτροπής, αλλά και της ανεξαρτησίας αυτής. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, αυτή εξασφαλίζεται με τη συμμετοχή αποκλειστικά μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η σημασία της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου, περισσότερο, περικλείεται στην ανεξαρτησία της επιτροπής. Παρουσιάζεται σαν την υπηρεσία που διασφαλίζει την εφαρμογή των αρχών αυτών, καθώς η διαφάνεια και η αξιοπιστία περικλείονται στην έννοια του εσωτερικού ελέγχου και οι βέλτιστες αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο, είναι αυτός που διαδραματίζει ένα από τους πιο σπουδαίους ρόλους στην εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οι αρχές αυτές διασφαλίζονται από τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του συστήματός του. Η διαφάνεια, η συνέπεια και η λογοδοσία είναι στοιχεία που διέπουν τους αντικειμενικούς στόχους του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος αξιολογεί και καταγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες στην πράξη, επισημαίνει αδυναμίες και αποκλίσεις του συστήματος και παρέχει συμβουλές και προτείνει προσαρμογές.

Μέσα στους αντικειμενικούς σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου ενυπάρχει και η συμβολή του στην ανάπτυξη και εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας, μεταξύ των

τμημάτων και των στελεχών της εταιρείας και η προσαρμογή της εταιρείας στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Πρόκειται για έναν μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης, συμβάλλοντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην προστασία της εταιρείας και στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της. Ο Εσωτερικός Έλεγχος διασφαλίζει τη Διοίκηση, σχετικά με το ότι κάθε τι λειτουργεί κατά τον τρόπο που προβλέπεται και εκτείνεται πέρα από τις λογιστικές και οικονομικές λειτουργίες, καλύπτοντας όλο το πλάτος της εταιρείας, καθώς άπτεται όλων των δραστηριοτήτων της.

4.2 Η δυναμική του Εσωτερικού Ελέγχου στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Μια αποτελεσματική, ικανή, καλά στελεχωμένη και στρατηγικά τοποθετημένη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να αντιπροσωπεύσει ένα από τα πιεζόμενα 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 εφησυχασμού για τους μετόχους, τους επενδυτές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη.

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα Διοικητικά Συμβούλια στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι ποικίλες. Οι κυριότερες από αυτές παρατίθενται παρακάτω:

1) 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.

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 της επιχείρησης. 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 κρίκος μεταξύ των επιχειρηματικών στόχων και κινδύνων που μπορούν να εμποδίσουν την εκπλήρωσή τους. Έτσι, η καλή Εταιρική Διακυβέρνηση είναι συνώνυμη με το καλό Εσωτερικό Έλεγχο. Στην πραγματικότητα τα δύο αυτά είναι αδιαχώριστα.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει ένα σημαντικό ρόλο να παίξει, 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 από ένα αποδεκτό κόστος.

2) Επιχειρηματική ηθική και συμπεριφορά

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

α) Έναν Εταιρικό Κώδικα Δεοντολογίας

β) Αποτελεσματικούς Τρόπους για να κοινοποιούνται οι στόχοι, το όραμα και οι προσδοκίες της επιχείρησης.

γ) Δυνατότητες επικοινωνίας και τρόπους πληροφόρησης για τους λειτουργούς και τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα

δ) 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.

3) 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 που 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.

4) Εκθέσεις και αναφορές σε εξωτερικούς χώρους

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 πως τα Διοικητικά Συμβούλια μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μετόχων για περιεκτικές εκθέσεις, σχετικά με την κατάσταση των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.

5) 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:

α) Ένα κατάλληλο μείγμα στελέχωσης και ικανοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου

β) Ξεκάθαρες αρμοδιότητες που προκύπτουν από εγκεκριμένο καταστατικό Εσωτερικού Ελέγχου

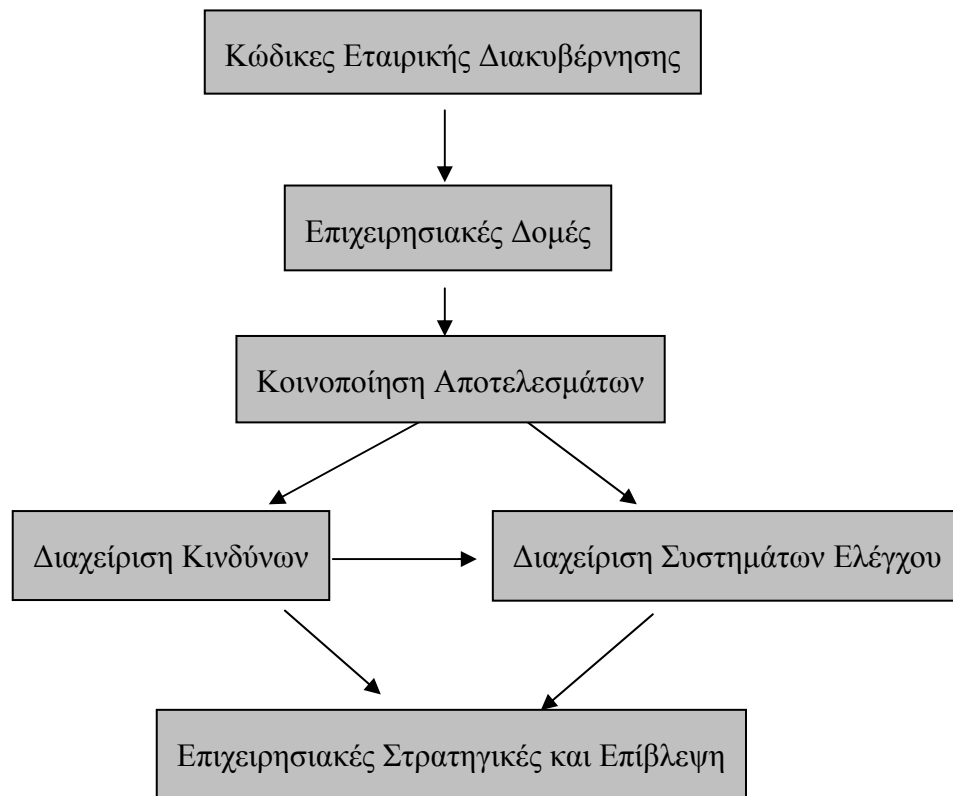
γ) Οργανωτική θέση ανάλογη με το ρόλο του

δ) 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. Όλες οι εσωτερικές συνισταμένες, που αφορούν τον εσωτερικό ελεγκτή, έχουν αναφερθεί και επεξηγηθεί αναλυτικά σε αντίστοιχα προηγούμενα κεφάλαια.

4.3. Σύνδεση Εταιρικής Διακυβέρνησης με την διαχείριση των κινδύνων και διαχείριση συστημάτων ελέγχου

Οι τρεις αυτές έννοιες (διαχείριση κινδύνων, διαχείριση συστημάτων ελέγχου και εταιρική διακυβέρνηση) συνδέονται μεταξύ τους και η σύνδεση αυτή αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα:



Αναλύοντας κάθε μέρος του σχήματος:

Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης: Πρόκειται για τους κώδικες, τους κανονισμούς, τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα που υπάρχουν στις μεγάλες, κυρίως εταιρείες.

Επιχειρησιακές Δομές: Πρόκειται για εκείνες τις δομές και διαδικασίες, που εξασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τους κώδικες της εταιρικής διακυβέρνησης

Κοινοποίηση αποτελεσμάτων: Με την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων γίνεται αναφορά στα στοιχεία που πρέπει να παρουσιάζονται στις ετήσιες αναφορές, τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, τις παρατηρήσεις των ορκωτών ελεγκτών λογιστών, καθώς και τις αναφορές των διοικητικών στελεχών. Επίσης περιλαμβάνουν αναφορές για τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, τις αρχές διαχείρισης των κινδύνων και την αποστολή των συστημάτων ελέγχου.

Πλαίσιο Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου: Κάθε μεγάλος οργανισμός ή επιχείρηση οφείλει να έχει ένα γενικευμένο πλαίσιο ελέγχου, που θα καθορίζει τους ελεγκτικούς στόχους και τις ελεγκτικές πρακτικές, το οποίο θα παρέχει γενικές κατευθύνσεις για το πώς θα σχετίζονται και θα επικοινωνούν οι άνθρωποι μεταξύ τους και το πώς θα διαμορφώνονται οι επιχειρησιακές δομές και οι διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης.

Διαχείριση κινδύνων: Το πλαίσιο συστημάτων εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει διαδικασίες για αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη της αποστολής και την βιωσιμότητα εντός της επιχείρησης.

Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου: Μια επιχείρηση, έχοντας αξιολογήσει τους βασικούς κινδύνους, πρέπει να τους διαχειριστεί μέσω μιας συστηματικής στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων. Βασικό συστατικό της στρατηγικής αυτής είναι τα συστήματα ελέγχου που αποσκοπούν στον περιορισμό των μη αποδεκτών επιπέδων κινδύνου.

Επιχειρησιακές Στρατηγικές και Επίβλεψη: Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων και η εξασφάλιση ότι τα συστήματα ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά, πρέπει να ενσωματώνονται σε μια συνολική στρατηγική, η οποία θα οδηγεί την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προαναφερθέντα, γίνεται αντιληπτό, ότι η εταιρική διακυβέρνηση είναι μια ομπρέλα, που ορίζει το μοντέλο – πλαίσιο ελέγχου και αναφορών, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από το σύστημα διαχείρισης των κινδύνων και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε 300 Ελληνικές Επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται στο κλάδο των τροφίμων και ποτών. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά αλλά καμία επιχείρηση δεν απάντησε. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων να γίνουν μέσω τηλεφώνου.

Από τις 300 επιχειρήσεις μόνο οι 101 ανταποκρίθηκαν και μας απάντησαν στις ερωτήσεις.

Παρακάτω γίνονται οι αναλύσεις των απαντήσεων που μας δόθηκαν και οι απεικονίσεις τους σε γραφήματα και σε πίνακες.

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

ΜΕΡΟΣ Α

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου δίνονται τα στοιχεία της κάθε επιχείρησης.

1. Γενικές Πληροφορίες

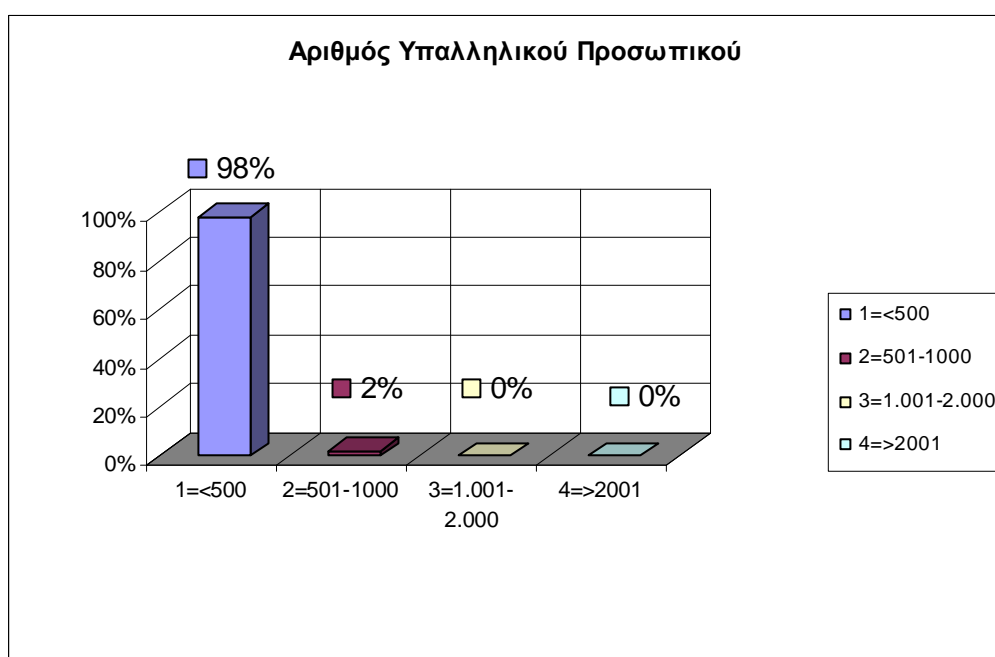
Στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου μαθαίνουμε το όνομα της επιχείρησης, που εδρεύει και ποια είναι η θέση του ερωτώμενου.

2. Αριθμός Υπαλληλικού Προσωπικού

Από τις απαντήσεις που πήραμε στις περισσότερες επιχειρήσεις εργάζονται κάτω από 500 άτομα με ποσοστό 98% ενώ μόλις 2% έχουν 501-1.000 άτομα προσωπικό.

Πίνακας 1: Αριθμός Υπαλληλικού Προσωπικού

	1=<500	2=501-1000	3=1.001-2.000	4=>2001
Ερωτώμενοι	99	2	0	0



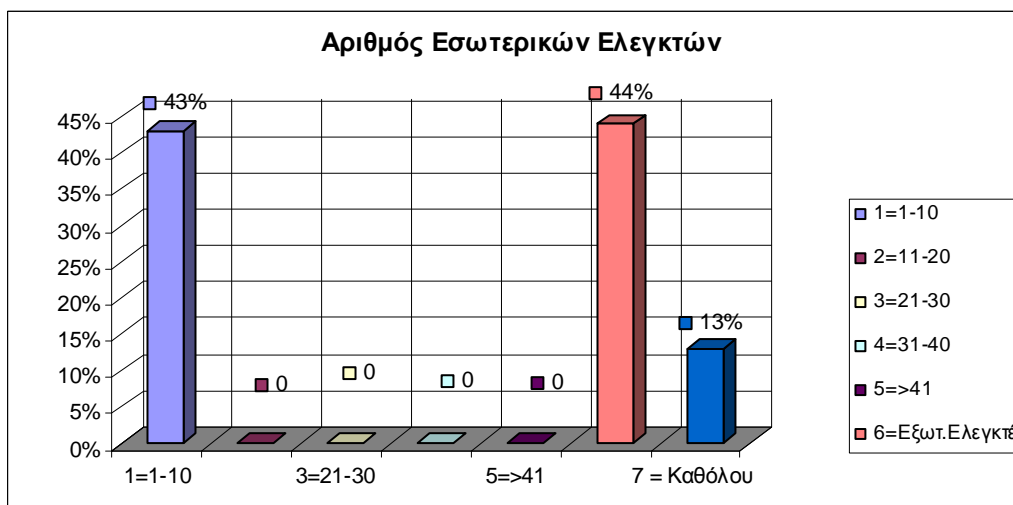
Γράφημα 1: Αριθμός Υπαλληλικού Προσωπικού

3. Αριθμός Εσωτερικών Ελεγκτών

Σε αυτή την ερώτηση θέλουμε να μάθουμε πόσοι εσωτερικοί ελεγκτές υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Από τις απαντήσεις που πήραμε διαπιστώνουμε ότι ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων δεν έχει εσωτερικούς ελεγκτές αλλά εξωτερικούς. Το ποσοστό τους ανέρχεται στο 44% δηλαδή 45 επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι δεν διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου και ίσως να συνεργάζονται με εξωτερική ελεγκτική εταιρεία. Επίσης το 43% των επιχειρήσεων, δηλαδή 43 επιχειρήσεις, απάντησε ότι έχει εσωτερικούς ελεγκτές από 1-10 άτομα, ενώ το 13% δεν μας απάντησε καθόλου διότι δεν είχε ούτε εσωτερικούς ούτε εξωτερικούς ελεγκτές και κάποιες εταιρίες βρίσκονται σε κατάσταση πτώχευσης.

Πίνακας 2: Αριθμός Εσωτερικών Ελεγκτών στην επιχείρηση

	1= 1-10	2= 11-20	3= 21-30	4= 31-40	5 =>41	6= Εξωτ.Ελεγκτές	7 = Καθόλου
Ερωτώμενοι	36	0	0	0	0	41	13



Γράφημα 2: Αριθμός Εσωτερικών Ελεγκτών

ΜΕΡΟΣ Β

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΛΕΓΧΟΥ

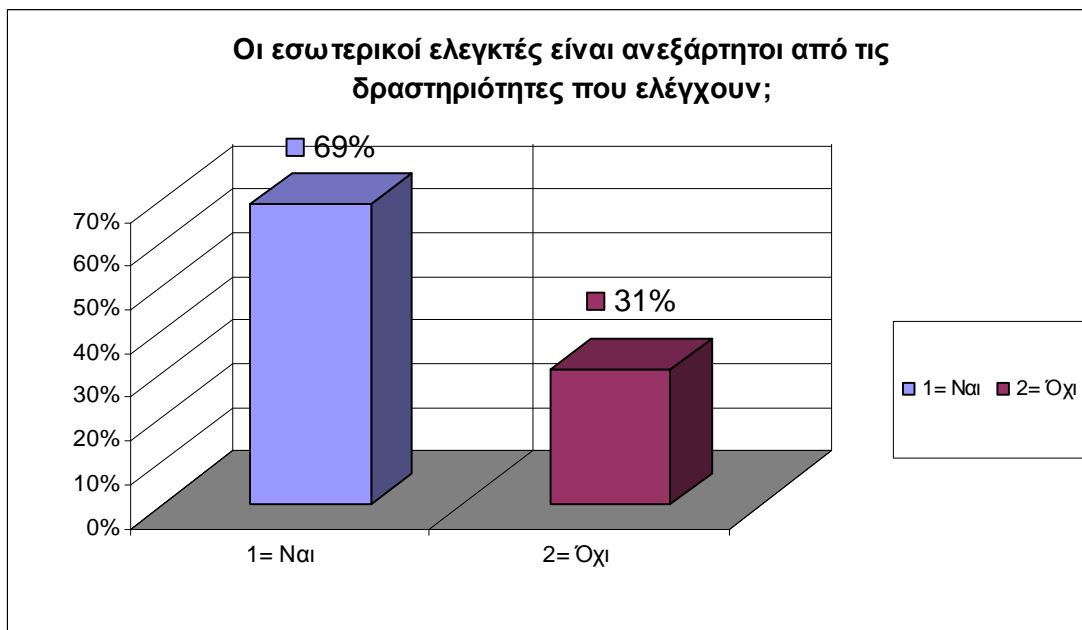
1. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν;

Από τις 101 επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιό μας, μόνο οι 43 από αυτές μπόρεσαν να απαντήσουν στη συγκεκριμένη ερώτηση γιατί αυτές διαθέτουν εσωτερικούς ελεγκτές.

Σύμφωνα λοιπόν με τις απαντήσεις των 43 επιχειρήσεων, διαπιστώνουμε ότι οι 29 από αυτές δηλαδή ποσοστό 69% απάντησαν θετικά «ΝΑΙ» ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν και οι άλλες 13 επιχειρήσεις, δηλαδή ποσοστό 31%, μας απάντησαν αρνητικά «ΟΧΙ» ότι δεν είναι ανεξάρτητοι.

Πίνακας 3: Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν

	1= Ναι	2= Όχι
Ερωτώμενοι	29	13



Γράφημα 3: Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν

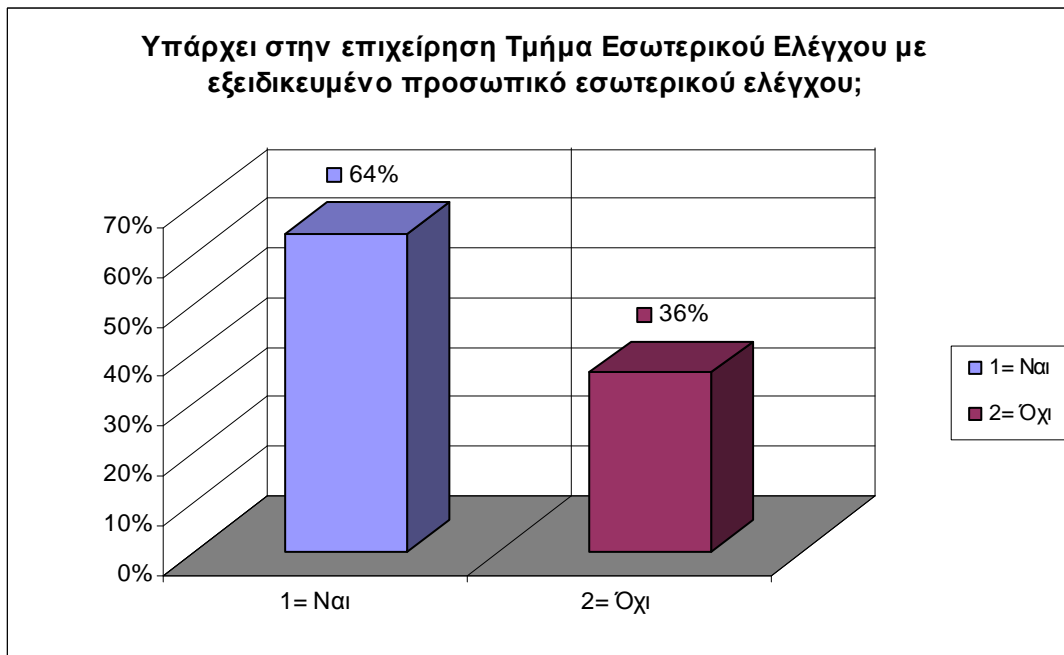
2. Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στελεχωμένο από εξειδικευμένο προσωπικό

Στην δεύτερη ερώτηση του Β' Μέρους αναφέρεται στην ύπαρξη οργανωμένου τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Και σε αυτήν την ερώτηση μας απάντησαν μόνο οι 43 επιχειρήσεις που διαθέτουν εσωτερικό ελεγκτή.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι 15 επιχειρήσεις δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου δηλαδή το ποσοστό τους ανέρχεται στο 36% ενώ οι 27 επιχειρήσεις διαθέτουν οργανωμένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή το ποσοστό τους ανέρχεται στο 64%.

Πίνακας 4: Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στελεχωμένο από εξειδικευμένο προσωπικό

	1= Ναι	2= Όχι
Ερωτώμενοι	27	15



Γράφημα 4: Υπάρχει στην επιχείρηση Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου με εξειδικευμένο προσωπικό εσωτερικού ελέγχου;

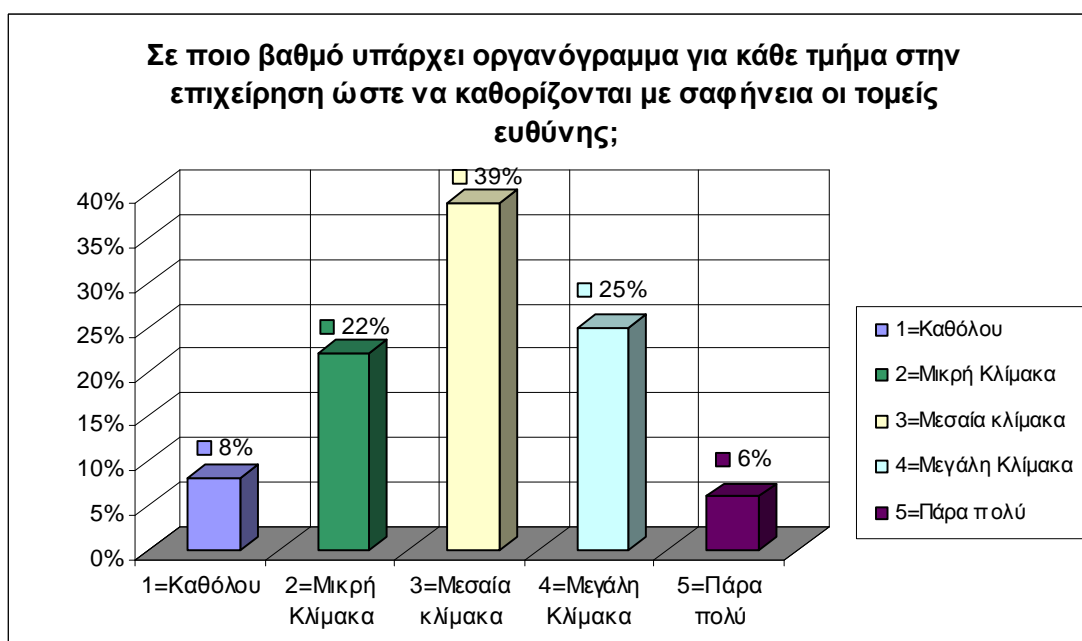
3. Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε τμήμα στην επιχείρηση ώστε να καθορίζονται με σαφήνεια οι τομείς ευθύνης

Σε αυτή την ερώτηση μπόρεσαν και οι 101 επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να απαντήσουν.

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα της 3^{ης} ερώτησης, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε τμήμα στις επιχειρήσεις στο οποίο καθορίζονται με σαφήνεια οι τομείς ευθύνης και τάξεως. Συνολικά από «Μικρή» έως «Πάρα πολύ» κυμαίνεται σε ποσοστό 92%, ενώ μόνο το 8% των επιχειρήσεων δεν διαθέτει «Καθόλου» οργανόγραμμα.

Πίνακας 5: Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε τμήμα στην επιχείρηση ώστε να καθορίζονται με σαφήνεια οι τομείς ευθύνης

	1=Καθόλου	2=Μικρή Κλίμακα	3=Μεσαία κλίμακα	4=Μεγάλη Κλίμακα	5=Πάρα πολύ
Ερωτώμενοι:	8	22	40	25	6



Γράφημα 5: Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε τμήμα στην επιχείρηση ώστε να καθορίζονται με σαφήνεια οι τομείς ευθύνης

Εκτίμηση Κινδύνων

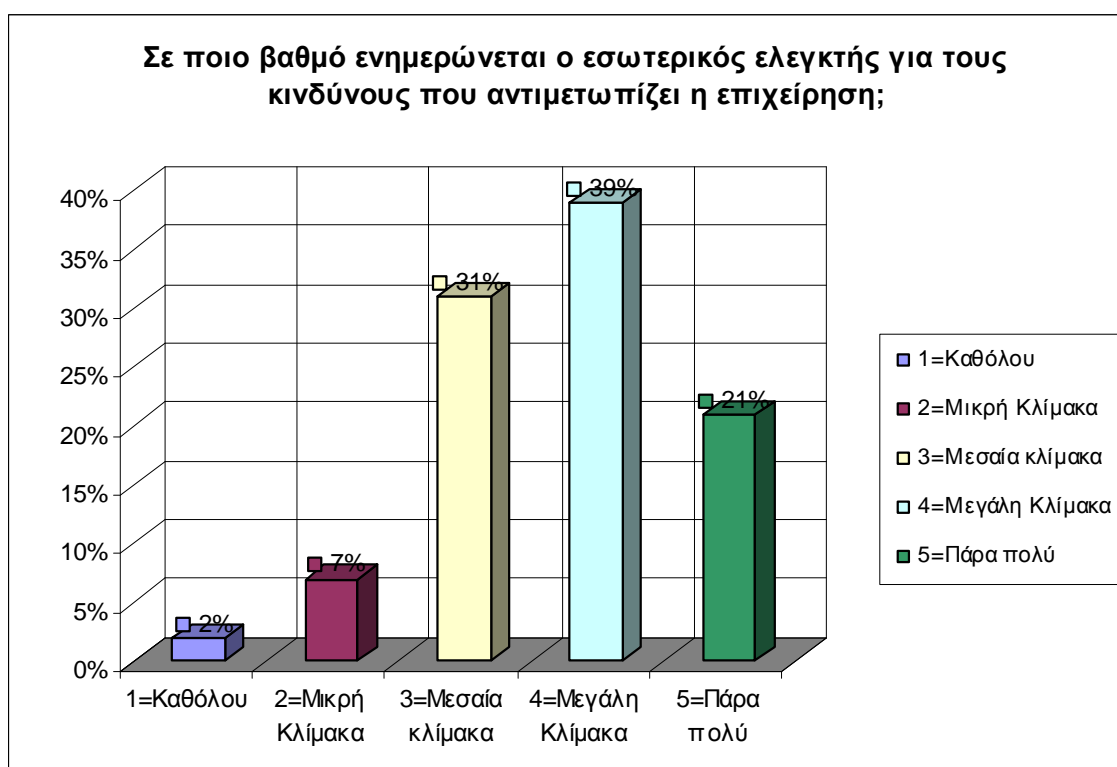
4. Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται ο εσωτερικός ελεγκτής για τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση

Σε αυτή την ερώτηση επίσης όπως και στις προηγούμενες μόνο οι 43 επιχειρήσεις μπόρεσαν να απαντήσουν διότι διαθέτουν εσωτερικό ελεγκτή. Από τις απαντήσεις που πήραμε προκύπτουν τα εξής: το 2% των επιχειρήσεων μας απάντησαν ότι δεν ενημερώνεται ο ελεγκτής «Καθόλου», 7% σε «Μικρή» κλίμακα, 31% & 39% σε «Μεσαία» και «Μεγάλη» κλίμακα ενώ 21% απάντησαν «Πάρα Πολύ».

Από τις παραπάνω απαντήσεις βλέπουμε ότι σε μεγάλο ποσοστό της τάξεως το 60% οι επιχειρήσεις ενημερώνουν τους εσωτερικούς ελεγκτές για πιθανούς κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίζει.

Πίνακας 6: Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται ο εσωτερικός ελεγκτής για τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση

	1=Καθόλου	2=Μικρή Κλίμακα	3=Μεσαία κλίμακα	4=Μεγάλη Κλίμακα	5=Πάρα πολύ
Ερωτώμενοι:	1	3	13	16	9



Γράφημα 6: Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται ο εσωτερικός ελεγκτής για τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση

5. Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έκτακτοι έλεγχοι

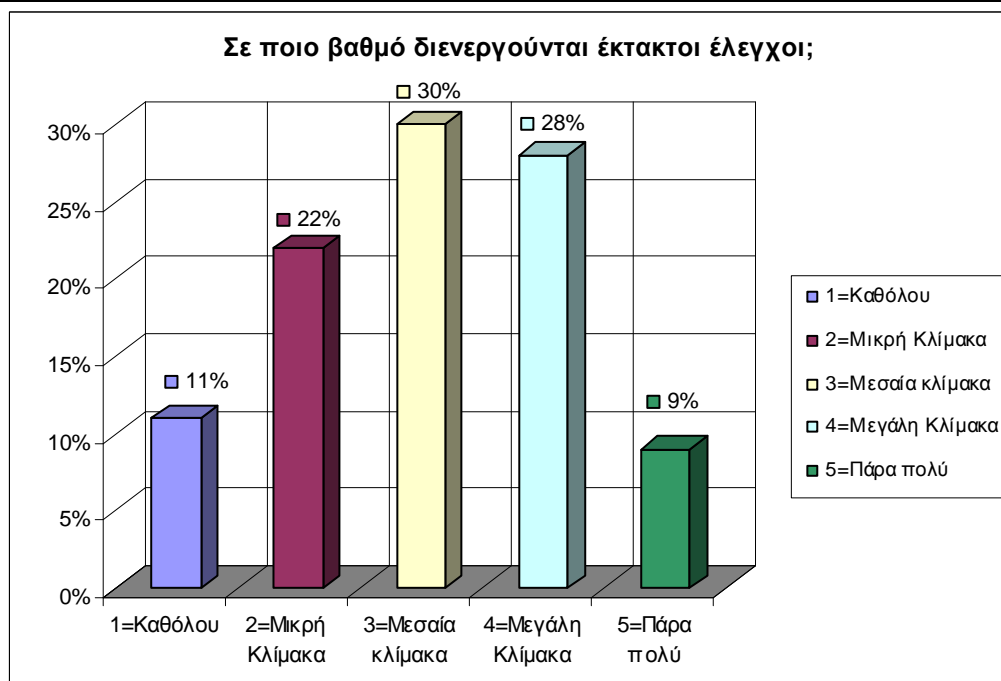
Η ελαχιστοποίηση των κινδύνων θα πρέπει να αποτελεί έναν από τους στόχους των επιχειρήσεων. Για να πετύχει αυτός ο στόχος, πρέπει να γίνονται έκτακτοι έλεγχοι για να προλαμβάνονται δυσάρεστα γεγονότα. Και σε αυτή την ερώτηση μας απάντησαν οι 43 επιχειρήσεις που διαθέτουν εσωτερικό ελεγκτή.

Από τις απαντήσεις που πήραμε όμως διαπιστώνουμε ότι από το «Καθόλου» έως σε «Μικρή Κλίμακα» αποτελούν το 33% των απαντήσεων ενώ το από «Μεσαία Κλίμακα» έως και «Πάρα πολύ» αποτελούν το 67%.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων διενεργεί έκτακτου εσωτερικού ελέγχους για την αποφυγή απρόοπτων γεγονότων.

Πίνακας 7: Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έκτακτοι έλεγχοι

	1=Καθόλου	2=Μικρή Κλίμακα	3=Μεσαία κλίμακα	4=Μεγάλη Κλίμακα	5=Πάρα πολύ
Ερωτώμενοι:	11	22	31	28	9



Γράφημα 7: Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έκτακτοι έλεγχοι

Μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου

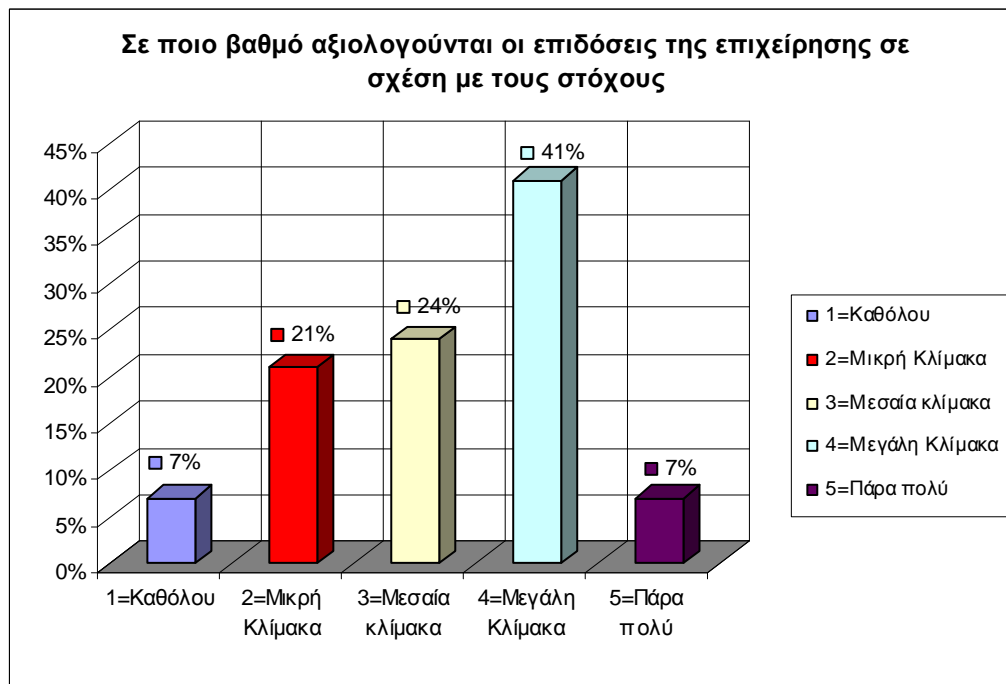
Σε αυτή την κατηγορία, μας απάντησαν μόνο οι 43 επιχειρήσεις που διαθέτουν εσωτερικό ελεγκτή.

6. Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι επιδόσεις της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους

Η αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει, είναι μηχανισμός του εσωτερικού ελέγχου που βοηθάει στην ορθή λειτουργία του. Εδώ παρατηρούμε το μεγάλο ποσοστό που συγκεντρώνουν οι δύο μεσαίες κλίμακες «Μεσαία Κλίμακα» και «Μεγάλη Κλίμακα» σε συνολικό ποσοστό 65%, ενώ 7% απάντησαν «Πάρα Πολύ», «Μικρή» 21% και 7% «Καθόλου».

Πίνακας 8: Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι επιδόσεις της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους

	1=Καθόλου	2=Μικρή Κλίμακα	3=Μεσαία κλίμακα	4=Μεγάλη Κλίμακα	5=Πάρα πολύ
Ερωτώμενοι:	3	5	10	17	3



Γράφημα 8: Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι επιδόσεις της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους

Συστήματα Επικοινωνίας και Πληροφόρησης

Οι επόμενες 3 ερωτήσεις αναφέρονται στα συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης, τα οποία διασφαλίζουν την σωστή λογιστική διαχείριση και την επαλήθευση όλων των ενεργειών.

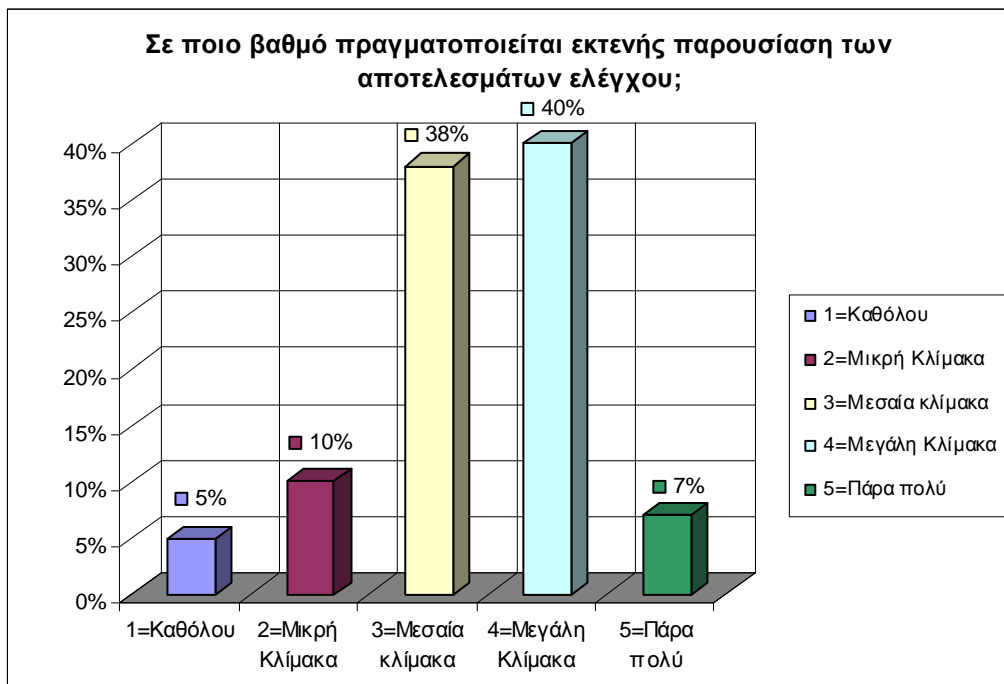
Και σε αυτές τις ερωτήσεις μας απάντησαν οι 43 επιχειρήσεις που διαθέτουν εσωτερικό ελεγκτή.

7. Σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται εκτενής παρουσίαση των αποτελεσμάτων ελέγχου;

Στην ερώτηση αυτή οι επιχειρήσεις απάντησαν «Καθόλου» 5%, «Μικρή» 10%, «Μεσαία» 38%, «Μεγάλη» 40% και «Πάρα Πολύ» 7% και παρατηρούμε ότι γίνεται εκτενής παρουσίαση των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 9: Σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται εκτενής παρουσίαση των αποτελεσμάτων ελέγχου

	1=Καθόλου	2=Μικρή Κλίμακα	3=Μεσαία κλίμακα	4=Μεγάλη Κλίμακα	5=Πάρα πολύ
Ερωτώμενοι:	2	4	16	17	3



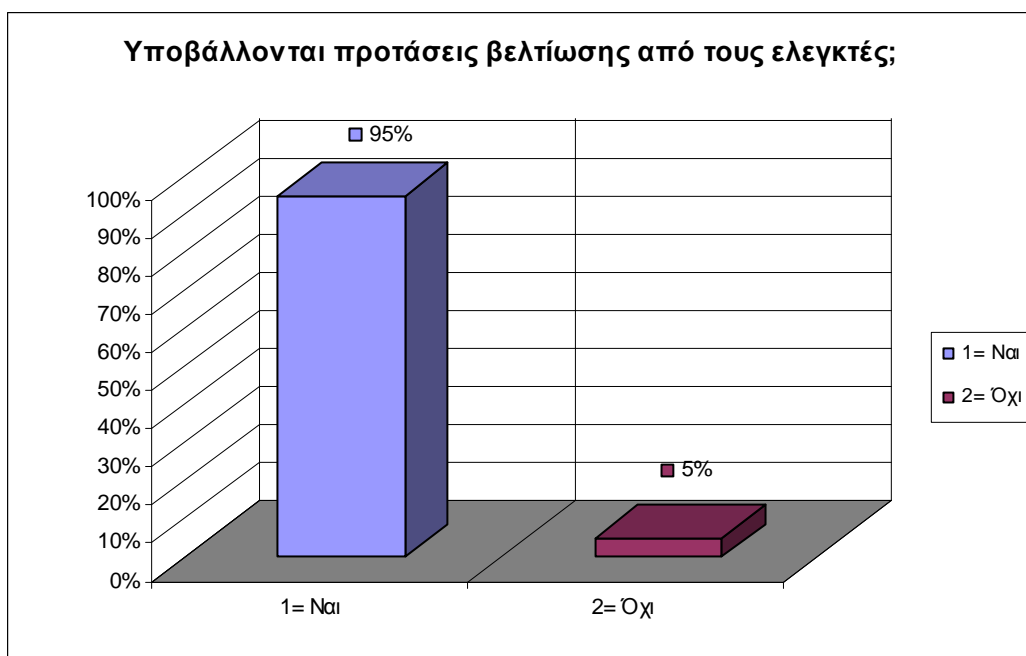
Γράφημα 9: Σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται εκτενής παρουσίαση των αποτελεσμάτων ελέγχου

8. Υποβάλλονται προτάσεις βελτίωσης από τους ελεγκτές

Η ερώτηση αυτή αφορά την υποβολή προτάσεων βελτίωσης από τους ελεγκτές αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία ελέγχου και καταλήξουν σε συμπεράσματα. Το 95% των επιχειρήσεων δηλαδή οι 40 επιχειρήσεις απάντησαν θετικά «Ναι», ενώ το 5% δηλαδή 2 επιχειρήσεις απάντησαν αρνητικά «Όχι».

Πίνακας 10: Υποβάλλονται προτάσεις βελτίωσης από τους ελεγκτές

	1= Ναι	2= Όχι
Ερωτώμενοι	40	2



Γράφημα 10: Υποβάλλονται προτάσεις βελτίωσης από τους ελεγκτές

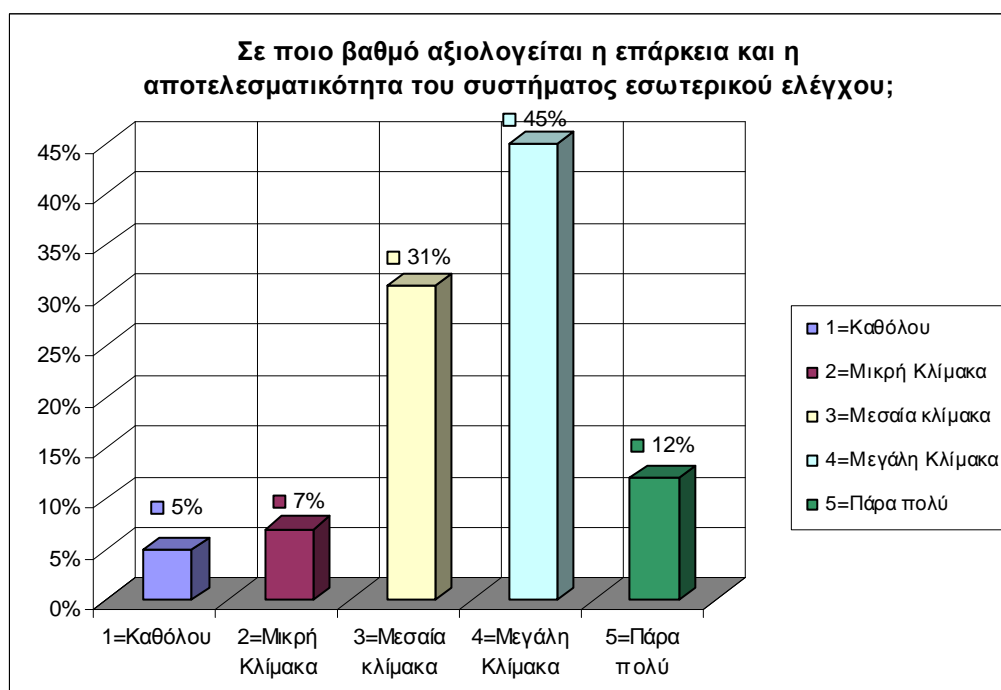
9. Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι «Καθόλου» μας απάντησαν 2 επιχειρήσεις με ποσοστό 5%, «Μικρή Κλίμακα» 3 επιχειρήσεις με ποσοστό 7%, «Μεσαία κλίμακα» 13 επιχειρήσεις με ποσοστό 31%, «Μεγάλη Κλίμακα» 19 επιχειρήσεις με ποσοστό 45% και «Πάρα πολύ» 5 επιχειρήσεις με ποσοστό 12%.

Συμπεραίνουμε από αυτή την ερώτηση ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν εσωτερικό έλεγχο δίνουν μεγάλη προσοχή στην αποτελεσματικότητά του.

Πίνακας 11: Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

	1=Καθόλου	2=Μικρή Κλίμακα	3=Μεσαία κλίμακα	4=Μεγάλη Κλίμακα	5=Πάρα πολύ
Ερωτώμενοι:	2	3	13	19	5



Γράφημα 11: Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Επίσης πρέπει να αναφέρουμε ότι από τις 101 επιχειρήσεις που συλλέξαμε πληροφορίες οι 3 από αυτές μας δήλωσαν ότι είναι σε καθεστώς πτώχευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι ραγδαίες εξελίξεις σε τοπικό – περιφερειακό και σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, οι νέες κουλτούρες που αναπτύσσονται, η επέκταση, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων κ.α. κάνει ακόμη πιο επιτακτική την ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου μέσα στις επιχειρήσεις.

Η τήρηση των βέλτιστων αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι μονόδρομος για τις ανώνυμες εταιρείες. Η πίεση που ασκείται από τους επενδυτές για διαφάνεια και συνέπεια, επιβάλλει στις εταιρείες να αναθεωρήσουν ορισμένες απόψεις και να υιοθετούν τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Η αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων, η αποδοτική λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου, η συμμετοχή ανεξάρτητων και μη εκτελεστικών μελών σε αυτό, η προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων και η θεσμοθέτηση επιτροπής ελέγχου, είναι μερικά από τα σημεία στα οποία πρέπει να σταθούν οι εταιρείες.

Η σωστή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιφέρει ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια την επιχείρηση κάτι που θα την βοηθήσει από τη μία πλευρά να αποφύγει φαινόμενα κακοδιαχείρισης και από την άλλη να βελτιώσει τις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις μέσω των υποδείξεων των ελεγκτών.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί θεμελιώδες συστατικό της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας καθοριστικά στην αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας, και τη συμμόρφωση της με το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Το γεγονός ότι οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται στο σύνολο

των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και όχι μόνο στις αμιγώς οικονομικές, καθιστά την αξία του εσωτερικού ελέγχου ιδιαίτερα υψηλή και τις ευθύνες του απέναντι στη διοίκηση και τους μετόχους ιδιαίτερα μεγάλη.

Στην Ελλάδα ο εσωτερικός έλεγχος υιοθετήθηκε υποχρεωτικά από τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν αναπτύχθηκε οικειοθελώς και από άλλες επιχειρήσεις όπως τις επιχειρήσεις που ασχολούνται στο κλάδο των τροφίμων και ποτών, όπου δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο για να διαπιστώσουμε κατά πόσο υπάρχουν εσωτερικοί ελεγκτές στις επιχειρήσεις αυτές. Παρατηρούμε λοιπόν ότι περίπου οι μισές επιχειρήσεις που μας απάντησαν στο ερωτηματολόγιο δεν διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Ο κυριότερος αποτρεπτικός παράγοντας για την οικειοθελή εφαρμογή, είναι το κόστος δημιουργίας ανεξάρτητου τμήματος εσωτερικού ελέγχου, το οποίο όμως καλύπτεται αν αναλογιστεί κανείς τα μακροχρόνια οφέλη, που προκύπτουν από την ορθή εφαρμογή των επιχειρησιακών πολιτικών και διαδικασιών.

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήσαμε μία έρευνα πάνω σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων και των ποτών, για να διαπιστώσουμε κατά πόσο διαθέτουν εσωτερικούς ελεγκτές και αν αξιοποιούνται σωστά.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις που μας απάντησαν διαθέτουν εσωτερικούς ελεγκτές ενώ περίπου οι άλλες μισές δεν διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Στις επιχειρήσεις που υπάρχει τμήμα εσωτερικού ελέγχου διαπιστώνουμε ότι κατά ένα μεγάλο ποσοστό το συγκεκριμένο τμήμα είναι οργανωμένο, οι ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων ενημερώνουν τους ελεγκτές για πιθανούς κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίζουν και διενεργούνται έκτακτοι εσωτερικοί έλεγχοι για την αποφυγή τους.

Από την έρευνά μας διαπιστώνουμε ότι δύναται μεγάλη βαρύτητα στην αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει, και ότι γίνεται εκτενής παρουσίαση των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου. Επίσης δίνονται από τους ελεγκτές προτάσεις βελτίωσης του ελέγχου για να μπορέσουν να έχουν σωστά αποτελέσματα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Ελπίζουμε ότι θα βρείτε το παρόν ερωτηματολόγιο ενδιαφέρον. Επιτρέψτε μας να σας τονίσουμε ότι η συμπλήρωσή του από εσάς δεν είναι υποχρεωτική, ωστόσο, καθίσταται απαραίτητη για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας. Τα αποτελέσματα δεν πρόκειται να παρουσιαστούν χωριστά ανά επιχείρηση αλλά συνολικά.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την προθυμία σας να βοηθήσετε στην παρούσα έρευνα.

Α. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Γενικές Πληροφορίες

Όνομα της Επιχείρησης	
Έδρα της Επιχείρησης	
Θέση Ερωτώμενου	

2. Αριθμός Υπαλληλικού προσωπικού

<500 (παρακαλώ διευκρινίστε)	
501-1.000 (παρακαλώ διευκρινίστε)	
1.001-2.000 (παρακαλώ διευκρινίστε)	
>2.001 (παρακαλώ διευκρινίστε)	

3. Αναφέρετε τον αριθμό των εσωτερικών ελεγκτών στην επιχείρηση

1-10 (παρακαλώ διευκρινίστε)	
11-20 (παρακαλώ διευκρινίστε)	
21- 30 (παρακαλώ διευκρινίστε)	
31-40 (παρακαλώ διευκρινίστε)	
> 41 (παρακαλώ διευκρινίστε)	

B. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Οι εσωτερικοί Ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

2. Υπάρχει στην επιχείρηση Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στελεχωμένο με εξειδικευμένο προσωπικό εσωτερικού ελέγχου;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

3. Σε ποιο βαθμό υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε τμήμα στην επιχείρηση ώστε να καθορίζονται με σαφήνεια οι τομείς ευθύνης;

Καθόλου	
Σε μικρή κλίμακα	
Σε μεσαία κλίμακα	
Σε μεγάλη κλίμακα	
Πάρα πολύ	

Εκτίμηση Κινδύνων

4. Σε ποιο βαθμό ενημερώνεται ο εσωτερικός ελεγκτής για τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση;

Καθόλου	
Σε μικρή κλίμακα	
Σε μεσαία κλίμακα	
Σε μεγάλη κλίμακα	
Πάρα πολύ	

5. Σε ποιο βαθμό διενεργούνται έκτακτοι έλεγχοι;

Καθόλου	
Σε μικρή κλίμακα	
Σε μεσαία κλίμακα	
Σε μεγάλη κλίμακα	
Πάρα πολύ	

Μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου

6. Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται οι επιδόσεις της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους

Καθόλου	
Σε μικρή κλίμακα	
Σε μεσαία κλίμακα	
Σε μεγάλη κλίμακα	
Πάρα πολύ	

Συστήματα Επικοινωνίας και Πληροφόρησης

7. Σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται εκτενής παρουσίαση των αποτελεσμάτων ελέγχου;

Καθόλου	
Σε μικρή κλίμακα	
Σε μεσαία κλίμακα	
Σε μεγάλη κλίμακα	
Πάρα πολύ	

8. Υποβάλλονται προτάσεις βελτίωσης από τους ελεγκτές;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

9. Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου;

Καθόλου	
Σε μικρή κλίμακα	
Σε μεσαία κλίμακα	
Σε μεγάλη κλίμακα	
Πάρα πολύ	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. Cook – Wincle (1976), “Auditing, Philosophy and Technique” Boston, Houghton Mif-flin, pp 223.
2. Spencer Pickett K.H., (2005). The Essential Handbook of Internal Auditing, 2005

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Δρογαλάς Γ., Φωτιάδης Θ., Σουμπενιώτης Δ. (2005) «Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης» Διοικητική ενημέρωση, τεύχος 34
2. Καζατζής Ι.Χρήστος, (2006). Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος: Μια συστηματική προσέγγιση Ενοιών, Αρχών και Προτύπων, Εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς
3. Ξανθάκης Μανώλης (2003), Εταιρικής Διακυβέρνηση: έννοια και αξιολόγηση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
4. Παπαδάτου, Θ., (2005). Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιριών. Β΄ Έκδοση
5. Παπαστάθης Σ. Παντελής, (2003). «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», Εκδόσεις ΟΠΑΠ, Τόμος Β.
6. Τσακλάγκανος Α.Α. (2005) «Ελεγκτική», Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, 2^η Έκδοση
7. Φάκος Διονύσιος (2004), Ο Εσωτερικός Έλεγχος των επιχειρήσεων, Τόμος Α΄, Αθήνα
8. Φίλος Λ. Γιάννης (2004), Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Εκδόσεις IQ Group

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page
2. <http://www.theia.org/>
3. <http://eth.org.gr>
4. O.E.C.D., “The Role of Institutional Investors in Promoting Good Corporate Governance”.
http://www.oecd.org/document/53/0,3746,en_2649_37439_49075061_1_1_1_37439.00.html
5. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, «Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Σ.Ε.Β.». <http://www.sev.org.gr/online/generic.aspx?mid=800&id=290&lang=gr>