

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Όνοματεπώνυμα Φοιτητών:

ΑΓΓΕΛΟΣ ΛΟΥΔΑΣ με ΑΜ 12129

ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΡΟΚΟΣ με ΑΜ 12102

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. ΤΑΜΠΟΥΡΑΤΖΗ ΘΑΛΕΙΑ

Ηράκλειο-10-2019

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω την επιβλέπων καθηγήτρια μας Δρ. Θάλεια Ταμπουρατζή για την εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μας έδειξε προτού καν ξεκινήσουμε την εργασία, για το θέμα που μας ανέθεσε όπου το εφάρμοσε στα θέλω μας, και για την καθοδήγηση της στην εκπόνηση του έργου αυτού.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες εκφράζω στις επιχειρήσεις που δήλωσαν πληροφορίες για την εταιρική διακυβέρνηση, καθώς αυτές οι πληροφορίες ήταν καταλυτικές για το ποιοτικό αποτέλεσμα της εργασίας.

Επίσης, αισθάνομαι την ανάγκη να επισημάνω την ευγνωμοσύνη μας για όλους τους καθηγητές και τις καθηγήτριες του τμήματος για όλες αυτές τις γνώσεις και πληροφορίες που μας μετέδωσαν (στην πάροδο των φοιτητικών χρόνων) .

Τέλος, πολλές εγκάρδιες ευχαριστίες αξίζουν οι γονείς μας για την υπομονή, υποστήριξη αλλά και την χρηματοδότηση όλων αυτών των φοιτητικών μας χρόνων.

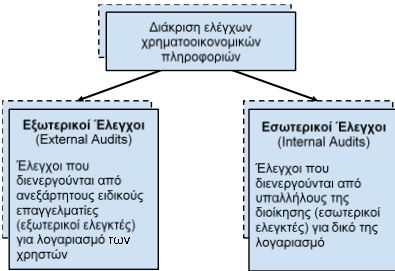
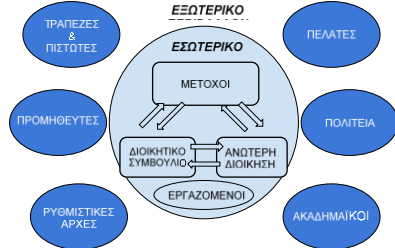

Ευχαριστούμε πολύ.

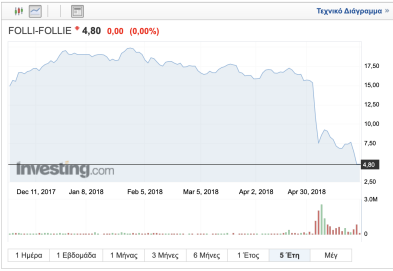
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	3
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ / ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	5
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ABSTRACT	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΥΡΙΩΣ ΘΕΜΑ	13
Κεφάλαιο 1 : Ελεγκτική	16
1.1 Έννοια Ελέγχου	16
1.2 Ορισμός και βασικά στοιχεία του ελέγχου	18
Κεφάλαιο 2 : Είδη Ελεγκτικής	21
2.1 : Διακρίσεις Ελεγκτικής (Εξωτερική και Εσωτερική)	21
2.2 : Εξωτερικός Έλεγχος	22
2.2.1 : Ορισμός Εξωτερικού Ελέγχου	22
2.2.2 : Σκοπός του Εξωτερικού Ελέγχου	23
2.3 : Εσωτερικός Έλεγχος	24
2.3.1 : Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου	24
2.3.2 : Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου	25
Κεφάλαιο 3 : Τι είναι η εταιρική διακυβέρνηση	27
3.1 Ιστορία σε διεθνές και ελληνικό επίπεδο.	31
3.2 Νόμοι - Αρχές, Κώδικες & νομοθετικό πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης	33
3.2.1 Το Δ.Σ και τα μέλη του	34
3.2.1.1 Ρόλος και αρμοδιότητες του Δ.Σ	34
3.2.1.2 Η σύνθεση του Δ.Σ	36
3.2.1.3 Τα αξιώματα του Προέδρου του Δ.Σ	39
3.2.1.4 Αρμοδιότητες και συμπεριφορές των μελών του Δ.Σ	41
3.2.1.5 Ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ	42
3.2.1.6 Λειτουργία του Δ.Σ	43
3.2.1.7 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας	45

3.2.2	Συστήματα εσωτερικού ελέγχου	46
3.2.3	Αμοιβές	48
3.2.4	Σχέσεις με μέτοχους	51
Κεφάλαιο 4 : Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης		52
4.1.1	Διαφάνεια της επιχείρησης (transparency)	53
4.1.2	Λογοδοσία (accountability)	53
4.1.3	Αξιοπιστία (responsibility)	53
4.1.4	Δίκαιη μεταχείριση των εμπλεκομένων μερών (fairness)	54
4.1.5	Ανεξαρτησία (independence)	54
Κεφάλαιο 5 : Ενδιαφερόμενα μέρη		54
5.1	Μέτοχοι	55
5.2	Διοικητικό Συμβούλιο	56
5.3	Ανώτερη Διοίκηση	56
5.4	Εργαζόμενοι	56
5.5	Τράπεζες και πιστωτές	57
5.6	Πελάτες	57
5.6	Προμηθευτές	58
5.7	Πολιτεία & Ρυθμιστικές αρχές	58
5.8	Ακαδημαϊκοί	58
Κεφάλαιο 6 : Η επίδραση της Ε.Δ		59
6.1	Κακή εταιρική διακυβέρνηση	59
6.2	Η Αποτελεσματικότητα Ε.Δ	61
6.2.1	Η πολυμορφία Δ.Σ και η απόδοση του	61
6.2.2	Καθολική εναρμόνιση με τον Κώδικα	62
6.3	Τα Οφέλη που προσφέρει η εφαρμογή Εταιρικής Διακυβέρνησης.	63
Συμπεράσματα		65

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ / ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Α/Α	Τίτλος	Σελίδα	Διάγραμμα/Πίνακας
1	Διάγραμμα : Διακρίσεις των ελέγχων χρηματοοικονομικών πληροφοριών	22	
2	Διάγραμμα κεφ.5 Επιρροής Οικοσυστήματος	55	
3	Γράφημα 6.1 : Αξία μετοχής Volkswagen, 5ετής χρονικής διάρκειας	60	

4	<p>Γράφημα 6.2 :</p> <p>Αξία μετοχής Folli-Follie, 5ετής χρονικής διάρκειας</p>	61	 <p>FOLLI-FOLLIE * 4,80 0,00 (0,00%)</p> <p>Investing.com</p> <p>Dec 11, 2017 Jan 6, 2018 Feb 5, 2018 Mar 5, 2018 Apr 2, 2018 Apr 30, 2018</p> <p>1 Ημέρα 1 Εβδομάδα 1 Μήνας 3 Μήνες 6 Μήνες 1 Έτος 5 Έτη Μόλ</p>
---	---	----	---

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Βιβλιογραφικές πηγές

1. Θανόπουλος Ν. Γιάννης, Επιχειρηματική ηθική & δεοντολογία - ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ - Νοέμβριος 2013
2. Κάντζος Κ. & Χονδράκη Α., Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική , 2006
3. Καραμάνης Κωνσταντίνος, Σύγχρονη Ελεγκτική - ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ.
4. Λαζαρίδης Θεμιστοκλής και Δρυμπέτας Ευάγγελος, Εταιρική Διακυβέρνηση Διεθνής Πρακτική & Ελληνική Εμπειρία - ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ
5. Νεγκάκης Χρήστος & Ταχυνάκης Παναγιώτης ,Ελεγκτική Εσωτερικός Έλεγχος Εφαρμογές και Θεωρία, 2017
6. Παπας Α. Αντώνης, ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ - 1999
7. Σταϊκούρας Παναγιώτης και Marc Goergen, Εταιρική διακυβέρνηση - Μιας διεθνής θεώρηση - Εισαγωγή στο ελληνικό θεσμικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης.
8. ΨΑΡΑΚΗ ΤΑΤΙΑΝΑ, Ελεγκτική - Εταιρική Διακυβέρνηση ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΩΜΑΤΟΣ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ.
9. H.Kent Baker and Ronald Anderson Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice – October 5, 2010

Διαδικτυακές πηγές

- 1) <https://www.elsevier.com/books/corporate-governance/turner/978-0-7506-8382-1>
- 2) <https://books.google.gr/books?id=YX1z-juq-4C&pg=PA49&dq=corporate+governance&hl=el&sa=X&ved=0ahUKewiepfSr9XI AhX1nFwKHVwXBssQ6AEIKTAA#v=onepage&q=corporate%20governance&f=false>
- 3) <http://www.oecd.org/corporate/Corporate-Governance-Factbook.pdf>
- 4) <http://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf>
- 5) <https://www.worldcat.org/title/corporate-governance-an-international-review/oclc/693179144/editions?referer=di&editionsView=true>
- 6) https://www.jstor.org/stable/4126762?seq=1#metadata_info_tab_contents

- 7) <http://documents.worldbank.org/curated/en/391821468184435342/pdf/106057-WP-PUBLIC-CG-success-stories-MENA062015.pdf>
- 8) <https://www.jstor.org/stable/4126762?seq=1>
- 9) https://www.hba.gr/5Ekdosis/UpIPDFs/deltia/4_2001/07%20L%20spanou.pdf

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί ένα ζήτημα που τα τελευταία χρόνια βρίσκεται στη διεθνή επικαιρότητα, καθώς αποτελεί ένα καίριο θέμα για τις επιχειρήσεις. Η Εταιρική Διακυβέρνηση έχει φέρει μια καινούργια αντίληψη στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία σχετίζεται με την ευθύνη που αυτές και οι διοικήσεις τους έχουν απέναντι στους μετόχους τους. Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί ένα ζήτημα που απασχολεί όλους όσους εμπλέκονται στη λειτουργία της επιχείρησης, όπως το Διοικητικό Συμβούλιο, τα στελέχη των εταιρειών, μέχρι τους μετόχους και εργαζόμενους, ακόμα και όλους όσους δείχνουν οποιοδήποτε σχετικό ενδιαφέρον. Επιπρόσθετα, η Εταιρική Διακυβέρνηση σχετίζεται άμεσα και με την πολιτεία, η οποία θεσπίζει το απαραίτητο νομοθετικό πλαίσιο, βάσει του οποίου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, ενώ οι ρυθμιστικές αρχές υιοθετούν «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης» και θεσπίζουν κανόνες. Οι λόγοι ύπαρξης και εφαρμογής της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε μια επιχείρηση ποικίλουν. Όσον αφορά την οικονομική πλευρά, η εφαρμογή της σχετίζεται με την πρόληψη της κατασπατάλησης πόρων, μέσω της θέσπισης μηχανισμών ελέγχου των μάνατζερ και των διοικητικών συμβουλίων. Από κοινωνικής απόψεως, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, η Εταιρική Διακυβέρνησης αποτελούν έναν αποτρεπτικό παράγοντα των ενδεχόμενων αποτυχιών, οι οποίες μπορούν να έχουν σημαντική επιρροή στον κοινωνικό ιστό με την επιδείνωση προβλημάτων όπως η οικονομική εγκατάλειψη συγκεκριμένων περιοχών. Η αναγκαιότητα για την εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις επιχειρήσεις είναι δεδομένη, καθώς είναι ικανή να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητά τους και να αυξήσει την αξιοπιστία και το κύρος τους. Μέσω της παρούσας εργασίας, μελετάται το θεωρητικό πλαίσιο εφαρμογής της Εταιρικής Διακυβέρνησης αλλά και το πρακτικό κομμάτι μέσω των εταιρικών δηλώσεων στις εκάστες επιχειρήσεις, η διαδικασία αυτή γίνεται για να απαντηθεί το ερώτημα το πως επηρεάζει η εφαρμογή της Ε.Δ την αποτελεσματικότητα μιας εισηγμένης εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

ABSTRACT

Corporate Governance has been an issue in recent years in international news, as it is a key issue for businesses. Corporate Governance has brought a new perception to business, related to the responsibility they and their management have towards their shareholders. Corporate Governance is an issue that concerns all those involved in the running of the business, such as the Board of Directors, company executives, shareholders and employees, and even those who have shown any interest. In addition, Corporate Governance is directly related to the state, which establishes the necessary legal framework under which businesses operate, while regulators adopt "Corporate Governance Principles" and establish rules. The reasons for the existence and application of Corporate Governance in a company vary. On the financial side, its implementation relates to the prevention of wastage of resources through the establishment of management and management control mechanisms. From a social point of view, especially for listed companies, Corporate Governance is a deterrent to potential failures, which can have a significant impact on the social fabric with worsening problems such as the financial abandonment of specific areas. The need to apply Corporate Governance to businesses is a given, as it is able to ensure their effectiveness and increase their credibility. The present paper examines first the theoretical framework for the application and some empirical examples of Corporate Governance to businesses, the whole process has been made in order to answer in upcoming question : how corporate governance affects the businesses that are listed on the Athens Stock Exchange.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ζήτημα της εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης με κύριο σκοπό τη μελέτη του τρόπου που αυτή δύναται να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η εργασία δομείται από δύο μέρη, το θεωρητικό μέρος στο οποίο και αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης και το πρακτικό μέρος στο οποίο διερευνάται ο βαθμός επιρροής της εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης σε μια ομάδα ελληνικών εταιρειών, οι οποίες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Στο θεωρητικό μέρος, αρχικά αναλύεται η έννοια του ελέγχου για εταιρίες, περιλαμβάνοντας τόσο τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό έλεγχο, καθώς και τους σκοπούς τους. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, κάνοντας μια ιστορική αναδρομή στο διεθνές και ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και περιγράφοντας το θεσμικό πλαίσιο, τους νόμους και τις αρχές που την διέπουν. Εν συνεχεία περιγράφεται ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου μιας επιχείρησης, καθώς και των ενδιαφερόμενων μελών, υπό το πρίσμα της εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπλέον, παρουσιάζεται το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται οι έννοιες της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της αξιοπιστίας και της ανεξαρτησίας. Τέλος, το θεωρητικό μέρος της εργασίας κλείνει με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της επίδρασης της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτό πηγάζει μέσω της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας.

Όσον αφορά το πρακτικό μέρος, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί αν η υιοθέτηση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ικανή από μόνη της να εξασφαλίσει την επιτυχία μιας επιχείρησης και αν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο εταιρικής διακυβέρνησης στο οποίο μπορούν να βασιστούν οι επιχειρήσεις και που μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία τους στο άμεσο και απώτερο μέλλον. Επιπλέον στόχο αποτελεί η μελέτη του βαθμού στον οποίο επηρεάζεται η απόδοση μιας επιχείρησης, εφόσον αυτή ακολουθήσει τις βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και η διαφορά στην απόδοση που παρατήρησαν οι επιχειρήσεις που ακολούθησαν τις συγκεκριμένες αρχές.

Γενικότερα, η δημιουργία αξίας της εταιρικής διακυβέρνησης είναι δύσκολο να αποτιμηθεί καθώς αυτή σχετίζεται με άυλα υλικά. Μια ερμηνεία θα μπορούσε να αποτελεί το γεγονός ότι δεν είναι εφικτή η ποσοτικοποίηση της απόδοσης που προσδίδει στην επιχείρηση η εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς το πρόβλημα που έγκειται με τα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι ότι δεν είναι ικανά να εξασφαλίσουν την εμπράγματη κάλυψη τους. Για τις ανάγκες της έρευνας, ως δείγμα εξετάστηκαν διάφορες περιπτώσεις από εξωτερικό και εσωτερικό, οι οποίες είναι εισηγμένες στα έκαστα Χρηματιστήρια . Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εταιρική διακυβέρνηση έχει πρωταρχικό ρόλο, τόσο στην προστασία και την ανάπτυξη των επιχειρησιακών πόρων όσο και στην έμμεση αξιολόγηση και τελική πρόταση για την αντικατάσταση στελεχών, τα οποία διαχειρίζονται με μη αποδοτικό τρόπο εταιρικούς πόρους ή για τα οποία παρατηρούνται φαινόμενα κατάχρησης τους. Τα παραπάνω ευρήματα έρχονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα πολλών μελετών οι οποίες δείχνουν πως η εταιρική διακυβέρνηση είναι ικανή να εξασφαλίσει υψηλές αποδόσεις για τις επιχειρήσεις και ότι αποτελεί ένα βασικό κριτήριο αξιολόγησης των εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η εφαρμογή των βασικών αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία της απέναντι στους επενδυτές, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί να προσελκύσει χαμηλού κόστους επενδυτικά κεφάλαια. Επιπλέον, ενισχύει την ανάπτυξη της κουλτούρας στις επιχειρήσεις, που έχει άμεση σχέση με την συμμόρφωση της εταιρείας στους θεσπισμένους από την Πολιτεία κανόνες και απέναντι στις απαιτήσεις των αρμόδιων εποπτικών αρχών. Η κουλτούρα που αποκτά η εταιρεία μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης, παράλληλα υιοθετείται και ενστερνίζεται τόσο από τα μέλη του Διοικητικού της Συμβουλίου, όσο και από τα ανώτατα στελέχη και τους εργαζόμενους με τους κανόνες της εταιρείας. Τέλος, μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης, οι εταιρείες υποχρεούνται να κοινοποιούν τις οικονομικές τους καταστάσεις, ένα γεγονός που συμβάλλει στην ενίσχυση της διαφάνειας.

ΚΥΡΙΩΣ ΘΕΜΑ

Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί έναν πολυδιάστατο όρο, ο οποίος είναι άμεσα συνυφασμένος με την έννοια ελέγχου, του ελέγχου της επιχείρησης. Το π.Ε.Δίο εφαρμογής του ελέγχου μιας εταιρίας είναι ευρύ και μπορεί να περιλαμβάνει θέματα όπως η διοίκηση της επιχείρησης, η διαχείριση κινδύνων και οι έλεγχοι διαχείρισης σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πράξεων, συμπεριλαμβανομένης της διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων, την αξιοπιστία των οικονομικών και διαχειριστικών εκθέσεων και τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς. Ο έλεγχος διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό και μπορεί να περιλαμβάνει την πραγματοποίηση προληπτικών ελέγχων απάτης για τον εντοπισμό δυνητικά δόλιων πράξεων, με την επιχείρηση να συμμετέχει σε έρευνες απάτης υπό την καθοδήγηση των επαγγελματιών της έρευνας απάτης και διεξάγοντας ελέγχους απάτης μετά την έρευνα για τον εντοπισμό των αναλύσεων ελέγχου και την αποκατάσταση οικονομικών ζημιών. Οι ελεγκτές δεν είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της εταιρείας, κάτι για το οποίο υπεύθυνη είναι η διοίκηση της εταιρείας, αλλά συμβουλεύουν τη διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο ή οποιοδήποτε παρόμοιο όργανο εποπτείας της επιχείρησης, σχετικά με τον τρόπο της καλύτερης εκτέλεσης των ευθυνών τους. Ως αποτέλεσμα του ευρέος πεδίου της συμμετοχής τους, οι ελεγκτές παρέχουν χρήσιμες συμβουλές, των οποίων η εφαρμογή έχει ιδιαίτερη σημασία στην αποτελεσματικότητα και την σωστή πορεία της επιχείρησης.

Η εταιρική διακυβέρνηση ως έννοια καθορίζεται με διάφορους τρόπους, καθώς εκφράζει γενικότερα μια φιλοσοφία γύρω από την εξουσία και τους τρόπους που αυτή πρέπει να ασκείται από τη Διοίκηση των επιχειρήσεων, ώστε να διασφαλιστούν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Στη διεθνή σχετική βιβλιογραφία, πολλοί ερευνητές ορίζουν την εταιρική διακυβέρνηση με διάφορους τρόπους, απεικονίζοντας ο καθένας τους τα ειδικά ενδιαφέροντά τους για το εν λόγω ζήτημα. Η εταιρική διακυβέρνηση βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα να υπάρχει πλούσια πληροφόρηση γύρω από το συγκεκριμένο

ζήτημα. Οι αρμόδιοι φορείς και επιτροπές έχουν εκδώσει μια σειρά κειμένων υπό τη μορφή αρχών, κωδικών και κατευθυντηρίων γραμμών, ενώ τόσο η επιστημονική κοινότητα, όσο και οι επαγγελματίες τους χώρου, έχουν μελετήσει με τη σειρά τους ποικίλα ζητήματα που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένα καθολικό πρότυπο το οποίο να καλύπτει τις ανάγκες όλων των οργανισμών. Ιδιαίτερα σε επίπεδο κρατών συναντώνται βασικές διάφορες, τόσο στο νομοθετικό πλαίσιο που περιγράφει τις επιχειρήσεις, όσο και στο κοινωνικοπολιτικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, κάθε χώρα εναρμονίζει το πλαίσιο που περιγράφει την εταιρική διακυβέρνηση σύμφωνα με τα δικά της χαρακτηριστικά, ακολουθώντας όμως κάποιες βασικές αρχές.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τα παραπάνω ζητήματα, εστιάζοντας στην εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης με κύριο σκοπό να μελετήσει τον τρόπο που αυτή επηρεάζει την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, αναλύεται η έννοια του ελέγχου των εταιριών, περιλαμβάνοντας τόσο τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό έλεγχο, τον τρόπο με τον οποίο διενεργούνται, καθώς και τους επιμέρους σκοπούς τους. Επιπλέον, αναλύεται η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, περιγράφοντας την ιστορική της πορεία στο διεθνές και ελληνικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι και αναλύοντας το θεσμικό πλαίσιο, τους νόμους και τις αρχές βάσει των οποίων εφαρμόζεται. Κατά την ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου και πάντα υπό το πρίσμα της εταιρικής διακυβέρνησης, περιγράφεται επίσης ο ρόλος, οι αρμοδιότητες και ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης, όπως και των ενδιαφερόμενων μελών. Στη συνέχεια ακολουθεί η περιγραφή του πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης με την ανάλυση εννοιών όπως αυτών της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της αξιοπιστίας και της ανεξαρτησίας. Τέλος, στο θεωρητικό μέρος της εργασίας περιλαμβάνεται και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της επίδρασης της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτό πηγάζει μέσω της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας, για μία σειρά σημαντικών εταιριών όπως η Volkswagen, η Folli-Follie, η Amazon κ.α.

Στο πρακτικό μέρος της εργασίας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μελέτης του βαθμού στον οποίο επηρεάζεται η απόδοση μιας επιχείρησης, εφόσον αυτή ακολουθήσει τις βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και η διαφορά που σχετίζεται με την απόδοση που παρατηρείται από επιχειρήσεις που ακολούθησαν τις βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης.

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθεί αν η υιοθέτηση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ικανή από μόνη της να εξασφαλίσει την επιτυχία μιας επιχείρησης και αν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο εταιρικής διακυβέρνησης στο οποίο μπορούν να βασιστούν οι επιχειρήσεις και που μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία τους στο άμεσο και απώτερο μέλλον. Για τις ανάγκες της έρευνας, ως δείγμα εξετάστηκαν οι περιπτώσεις ενός συνόλου εταιρειών, οι οποίες είναι εισηγμένες στο έκαστο Χρηματιστήριο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εταιρική διακυβέρνηση έχει πρωταρχικό ρόλο, τόσο στην προστασία και την ανάπτυξη των επιχειρησιακών πόρων όσο και στην έμμεση αξιολόγηση και τελική πρόταση για την αντικατάσταση στελεχών, τα οποία διαχειρίζονται με μη αποδοτικό τρόπο εταιρικούς πόρους ή για τα οποία παρατηρούνται φαινόμενα κατάχρησης τους. Η εφαρμογή των βασικών αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία της απέναντι στους επενδυτές, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί να προσελκύσει χαμηλού κόστους επενδυτικά κεφάλαια. Η κουλτούρα που αποκτά η εταιρεία μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης, παράλληλα υιοθετείται και ενστερνίζεται τόσο από τα μέλη του Διοικητικού της Συμβουλίου, όσο και από τα ανώτατα στελέχη και τους εργαζόμενους (με τους κανόνες της εταιρείας). Μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης, οι εταιρείες υποχρεούνται να κοινοποιούν τις οικονομικές τους καταστάσεις, ένα γεγονός που συμβάλλει στην ενίσχυση της διαφάνειας. Η εταιρική διακυβέρνηση ενισχύει την ανάπτυξη της κουλτούρας στις επιχειρήσεις, που έχει άμεση σχέση με την συμμόρφωση της εταιρείας στους θεσπισμένους από την Πολιτεία κανόνες και απέναντι στις απαιτήσεις των αρμόδιων εποπτικών αρχών. Τα παραπάνω ευρήματα έρχονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα πολλών μελετών οι οποίες δείχνουν πως η εταιρική διακυβέρνηση είναι ικανή να εξασφαλίσει υψηλές αποδόσεις για τις επιχειρήσεις και ότι αποτελεί ένα βασικό κριτήριο αξιολόγησης των εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Κεφάλαιο 1 : Ελεγκτική

1.1 Έννοια Ελέγχου

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια πλημμυρίδα πάσης φύσεως ελέγχων και μια αντίστοιχη θεαματική αύξηση του αριθμού των ελεγκτών που τους διενεργούν, ως ειδικοί επαγγελματίες. Το φαινόμενο αυτό της πληθώρας των ελέγχων οφείλεται σε σημαντικό βαθμό σε διερευνώμενα αιτήματα από διάφορες κοινωνικές ομάδες για λογοδοσία και απολογισμό επί των πολυποίκιλων δραστηριοτήτων επιχειρήσεων, κοινωφελών ή άλλων οργανισμών, κρατικών φορέων και οργάνων. Από το σύνολο αυτών των ελέγχων, το θέμα είναι εξόχως επίκαιρο, ενδιαφέρον και σημαντικό για τρεις βασικούς λόγους, οι οποίοι παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους .

Πρώτον, ο έλεγχος θεωρείται ότι προσδίδει αξιοπιστία στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους χρήστες για τη λήψη οικονομικών αποφάσεων. Τις καταστάσεις αυτές τις συντάσσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων και τις χρησιμοποιούν για τη λήψη οικονομικών αποφάσεων μια σειρά από χρήστες (επενδυτές, μέτοχοι, αναλυτές, πιστωτικά ιδρύματα κ.λπ.). Καθώς η σημασία των επιχειρήσεων ως μοχλού οικονομικής ανάπτυξης μιας κοινωνίας αυξάνει με την απελευθέρωση των αγορών και τον περιορισμό της οικονομικής δραστηριότητας του κράτους, ανοίγει το π.Ε.Δίο για αυξημένο ρολό της ελεγκτικής και των ελεγκτών, ως ιδιαίτερα σημαντικού θεσμικού παράγοντα στη λειτουργία της ελεύθερης οικονομίας. Δεν αποτελεί υπερβολή ότι καμία απολύτως πώληση, εξαγορά ή συγχώνευση σημαντικού μεγέθους επιχείρησης δεν πραγματοποιείται, εάν δεν έχει προηγηθεί ειδική διερεύνηση της οικονομικής της κατάστασης από ελεγκτές. Το ίδιο ισχύει και για τα προγράμματα αποκρατικοποιήσεων που έχουν εφαρμοστεί σε διάφορες χώρες τα τελευταία χρονιά.¹ Ουσιαστικά δηλαδή και για διάφορους λόγους, ο έλεγχος λειτουργεί ως καταλύτης για τη λειτουργία του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος.

¹ Σύμφωνα με τη διατύπωση της Αμερικάνικης Εταιρείας Λογιστών "Έλεγχος είναι η συγκέντρωση και αξιολόγηση στοιχείων και δεδομένων με σκοπό την έκδοση γνώμης από έναν ανεξάρτητο και κάτοχο απαιτούμενων προσόντων επαγγελματία σχετικά με το κατά πόσο οι υπό έλεγχο πληροφορίες ή δεδομένα έχουν παραχθεί σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια. Ο ορισμός αυτός καλύπτει όχι μόνο το έλεγχο ιστορικών λογιστικών καταστάσεων αλλά και κάθε μορφής έλεγχο.

Δεύτερον, η Ελεγκτική τα τελευταία χρόνια έχει γίνει μια εξαιρετική ενδιαφέρουσα, αν και απαιτητική, επαγγελματική ενασχόληση. Ενώ παραδοσιακά για την άσκηση της αρκούσε ένα υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων σε λογιστικά και τεχνικά ελεγκτικά θέματα, σήμερα οι ενδιαφερόμενοι απαιτείται να έχουν καλές γνώσεις από μια σειρά συγγενών γνωστικών αντικειμένων, όπως η Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων και η Χρηματοοικονομική, πέραν της εξοικείωσης με επιμέρους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Επιπλέον, η ταχύτητα εισαγωγή της πληροφοριακής τεχνολογίας (Information Technology) στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων, η ταχύτητα των κοινωνικοοικονομικών αλλαγών που συμβαίνουν στις μέρες μας και οι αυξανόμενοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι για την πορεία των επιχειρήσεων σημαίνουν ότι οι ελεγκτές πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με πρόσθετες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες. Με δεδομένη μάλιστα την προϊούσα κατάρρευση των οικονομικών συνόρων και την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η Ελεγκτική ως πρακτική και επάγγελμα έχει αποκτήσει εξαιρετική δυναμικότητα και κοσμοπολιτικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, ένας νέος ελεγκτής εργαζόμενος στην Ελλάδα μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε μια παραδοσιακή οικογενειακή ελληνική επιχείρηση ή σε μια ελληνική θυγατρική ξένης πολυεθνικής επιχείρησης. Μπορεί να μεταβεί στη Βαρκελώνη, Βουκουρέστι, Παρίσι ή το Μιλάνο για τον έλεγχο ενός υποκαταστήματος ή μιας θυγατρικής του πελάτη του, και ούτω καθεξής. Μπορεί ακόμη να χρειαστεί να συνεργαστεί με ομάδα ξένων ορκωτών ελεγκτών ή η έκθεση ελέγχου του να υποβληθεί στις αρχές του χρηματιστηρίου της Ν. Υόρκης ή του Λονδίνου.

Τέλος, το ελεγκτικό επάγγελμα (καταξιωμένο επάγγελμα με κυρός), διεθνώς, απορροφά κάθε χρόνο ένα σημαντικό αριθμό νέων αποφοίτων ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και μάλιστα από τους πλέον ικανούς. Λόγω της φύσης του επαγγέλματος, οι νέοι αυτοί λαμβάνουν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα υψηλού επιπέδου θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική κατάρτιση. Βλέπουν εκ των έσω τον τρόπο λειτουργίας διαφόρων επιχειρήσεων, διαπιστώνουν οι ίδιοι οργανωτικές ή άλλες αδυναμίες και προβλήματα και παρακολουθούν την προσπάθεια επίλυσης τους, βλέπουν υποδειγματικές μορφές οργάνωσης και τρόπους λειτουργίας και αποκτούν δεξιότητες και εμπειρίες στο χειρισμό συνθέτων καταστάσεων. Όλα αυτά τα προσόντα είναι σημαντικός παράγοντας για την σύντομη ανέλιξη τους σε ανώτερες διοικητικές θέσεις μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών καθώς υπάρχει μεγάλη κινητικότητα στο επάγγελμα. Κάποιοι άλλοι βέβαια μπορεί να χρησιμοποιούν τα εφόδια που αποκτούν για να ξεκινήσουν τη δική τους επιχειρηματική δραστηριότητα.

1.2 Ορισμός και βασικά στοιχεία του ελέγχου

Μέχρι σήμερα δεν έχει επιτευχθεί η καθιέρωση ενιαίου διεθνούς ορισμού για την ελεγκτική, παρόλα αυτά έχουν προταθεί στον διάβα του χρόνου διάφοροι εύστοχοι ορισμοί της έννοιας ελέγχου. Οπότε παρακάτω παραθέτουμε κάποιους από αυτούς :

Ο Τσιάρας (1956) ορίζει την Ελεγκτική ως το σύνολο των αρχών, κανόνων και ενεργειών, οι οποίες απορρέουν από την βαθιά γνώση της Οικονομικής των Εκμεταλλεύσεων (Επιχειρήσεων), της Λογιστικής και του Δικαίου (Εμπορικού, Αστικού, Φορολογικού) και με τις οποίες ενέργειες πραγματοποιείται η <<εξέλεγχης>> εμπορικών βιβλίων, οικονομικών καταστάσεων, λογιστικών και συναφών στοιχείων, με σκοπό την διαπίστωση πράξεων ή παραλείψεων και συναγωγή αιτιολογημένων συμπερασμάτων σχετικών με την οικονομική διαχείριση.

Κατά τον Mattingly (1964), αντικείμενο της Ελεγκτικής είναι η εξέταση των βιβλίων μιας οικονομικής μονάδας, των δικαιολογητικών εγγράφων, που αποδεικνύουν την αλήθεια, την ακρίβεια και τη νομιμότητα των εγγράφων που υπάρχουν στα βιβλία, η ζήτηση των απαιτούμενων πληροφοριών, όπως και η διενέργεια δοκιμαστικών επαληθεύσεων, κάθε είδους εργασιών που διεξάγονται στην οικονομική μονάδα, ώστε να πεισθεί, ο ελεγκτής για την ακρίβεια και την αξιοπιστία των βιβλίων οικονομικών καταστάσεων που έχουν συνταχθεί με βάσει αυτά.

Η Αμερικανική Ένωση Λογιστικής (American Accounting Association) ορίζει την Ελεγκτική ως μια συστηματική διαδικασία αντικειμενικής συγκέντρωσης και αξιολόγησης ελεγκτικών τεκμηρίων, που αφορούν σε πιστοποιήσεις οικονομικών ενεργειών και γεγονότων, με σκοπό την εξακρίβωση του βαθμού ανταπόκρισης μεταξύ των πιστοποιήσεων αυτών και των προκαθορισμένων κριτηρίων και τη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων σε ενδιαφερόμενους χρήστες.

Τέλος, κατά τον Καραμάνη (2008), έλεγχος είναι η συγκέντρωση από τον ελεγκτή τεκμηρίων σχετικά με ορισμένες πληροφορίες, για να διαπιστωθεί ο βαθμός

συμφωνίας μεταξύ των πληροφοριών αυτών και ορισμένων κριτηρίων και η έκφραση σχετικής γνώμης μέσω της έκθεσης ελέγχου.

Δηλαδή, ο έλεγχος αποσκοπεί στο να διαπιστώσει εάν οι προς έλεγχο πληροφορίες έχουν προκύψει με βάση καθορισμένα κριτήρια. Ο ορισμός αυτός είναι αρκετά γενικός και περιλαμβάνει όχι μόνο τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων αλλά και πολλές άλλες κατηγορίες ελέγχων. Το πρώτο βασικό στοιχείο του παραπάνω ορισμού είναι οι προς έλεγχο πληροφορίες (λογιστικές καταστάσεις). Οι πληροφορίες αυτές κατά κανόνα έχουν προετοιμαστεί από τη διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας και συνιστούν το αντικείμενο του ελέγχου. Για να είναι δυνατή η διενέργεια ελέγχου, οι πληροφορίες αυτές πρέπει να είναι σε τέτοια μορφή, ώστε να επιδέχονται έλεγχο και επιβεβαίωση. Το δεύτερο στοιχείο είναι τα κριτήρια (π.χ. λογιστικά πρότυπα) ελέγχου τα οποία και εξαρτώνται από τις προς έλεγχο πληροφορίες. Για παράδειγμα, εάν ο έλεγχος αναφέρεται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις μια επιχείρησης, το κριτήριο ελέγχου είναι το εφαρμοστέο πλαίσιο χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (λογιστικά πρότυπα). Εάν ο έλεγχος αναφέρεται στη φορολογική δήλωση της επιχείρησης, το κριτήριο ελέγχου είναι οι σχετικές φορολογικές διατάξεις. Το τρίτο στοιχείο του ορισμού είναι τα τεκμήρια ελέγχου (audit evidence) τα οποία αναφέρονται σε κάθε είδους στοιχεία και δεδομένα που χρησιμοποιούνται για να εξακριβωθεί εάν οι προς έλεγχο πληροφορίες συμφωνούν με τα κριτήρια ελέγχου. Το τέταρτο στοιχείο του ορισμού του ελέγχου είναι ο ελεγκτής (οπού πρέπει να έχει ανεξάρτητη στάση), ο οποίος θα πρέπει να είναι ένας ικανός, προσοντούχος και ανεξάρτητος ειδικός επαγγελματίας. Ο ελεγκτής πρέπει να έχει τις γνώσεις και την εμπειρία για να κατανοεί και να εφαρμόζει τα κριτήρια ελέγχου και την ικανότητα προσδιορισμού των ειδών και της ποσότητας των τεκμηρίων που απαιτούνται, ώστε να είναι σε θέση να διατυπώσει αξιόπιστο πόρισμα επί του ελέγχου του, αφού εξετάσει τα ελεγκτικά τεκμήρια. Κυρίαρχο ποιοτικό χαρακτηριστικό του ελεγκτή είναι η ανεξάρτητη στάση (ανεξαρτησία) που θα πρέπει να τον διακρίνει κατά τη διενέργεια του ελέγχου. Αυτή η ανεξάρτητη στάση υπαγορεύει ο ελεγκτής να παραμένει ανεπηρέαστος, τόσο σε ό,τι αφορά στη συγκέντρωση και αξιολόγηση των ελεγκτικών τεκμηρίων, όσο και στη διατύπωση της

επαγγελματικής του γνώμης. Το τελευταίο στοιχείο του ορισμού του ελέγχου είναι η έκθεση ελέγχου, δηλαδή ένα γραπτό κείμενο στο οποίο ο ελεγκτής εκφράζει τη γνώμη του για το εάν και κατά πόσο οι ελεγχθείσες πληροφορίες συμφωνούν με τα κριτήρια ελέγχου. Η έκθεση αυτή αποτελεί και το μέσον επικοινωνίας του ελεγκτή με τα μέρη εκείνα που κατά νόμο ή συμβατικά είναι χρήστες της γνώμης του ελεγκτή, για τη λήψη οικονομικών αποφάσεων.

Κεφάλαιο 2 : Είδη Ελεγκτικής

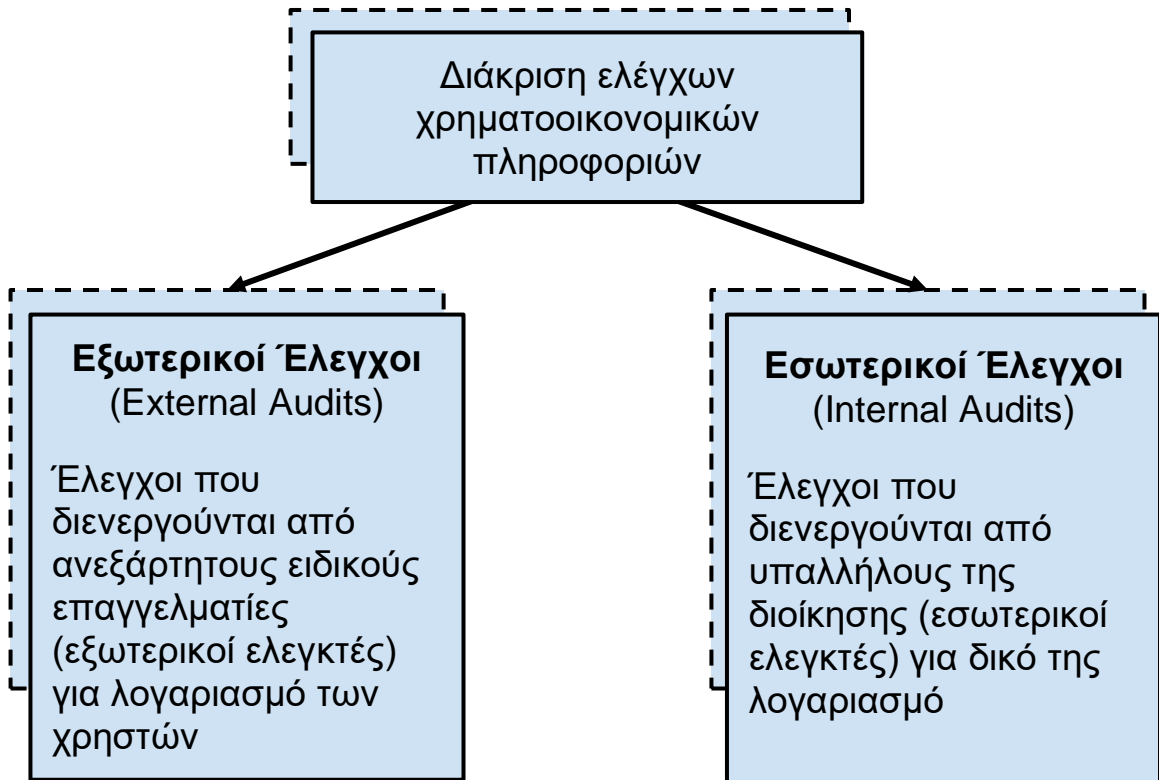
2.1 : Διακρίσεις Ελεγκτικής (Εξωτερική και Εσωτερική)

Η Ελεγκτική ως λειτουργία στην ευρύτερη διοίκηση μιας κοινωνίας διακρίνεται σε δύο μέρη. Ανάλογα με την εξάρτηση του προσώπου από την ελεγχόμενη εταιρεία γίνεται μια διάκριση μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού ελέγχου, όπως δείχνει και το διάγραμμα.²

- Εξωτερικός έλεγχος (external audit), αναφέρεται στον έλεγχο που διενεργείται από έναν ανεξάρτητο ως προς την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα επαγγελματία. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο επαγγελματίας αυτός δεν έχει υπαλληλική ή γενικά εξαρτημένη σχέση με την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα προς την οποία προσφέρει τις υπηρεσίες του και γενικότερα πληροί το κριτήριο της ανεξαρτησίας (δηλαδή δεν σχετίζεται οικονομικά με αυτήν, ούτε με τους μετόχους ή διοικητές της).
- Αντίθετα, εσωτερικός έλεγχος (internal audit) είναι ο έλεγχος που διενεργούν ειδικοί επαγγελματίες οι οποίοι έχουν υπαλληλική σχέση με την οικονομική μονάδα και ταυτόχρονα σχετίζεται άμεσα με τα άτομα και τα στελέχη που καθορίζουν την πορεία της. Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται για λογαριασμό αποκλειστικά της διοίκησης μιας οικονομικής μονάδας. Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υποχρεωμένος να υπακούσει στον εσωτερικό κανονισμό και υποδείξεις της διοίκησης της εταιρείας, οι οποίες μπορεί να αποκλίνουν από τα γενικά ελεγκτικά πρότυπα.
Κατά αναλογία της διάκρισης του ελέγχου σε εξωτερικό και εσωτερικό, έχουμε εξωτερικούς και εσωτερικούς ελεγκτές.

² 1Κ.Καραμανής (2008), “ Σύγχρονη Ελεγκτική. Θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα “ , σελ. 50

Διάγραμμα : Διακρίσεις των ελέγχων χρηματοοικονομικών πληροφοριών .



2.2 : Εξωτερικός Έλεγχος

2.2.1 : Ορισμός Εξωτερικού Ελέγχου

Εξωτερικός Έλεγχος (External Audit) είναι ο έλεγχος που διενεργείται από ικανούς και επαγγελματικά καταρτισμένους ελεγκτές, τους ορκωτούς ελεγκτές, με ανεπίληπτο ήθος, ακέραιο χαρακτήρα, άριστη επιστημονική κατάρτιση και πείρα, με πλήρη ανεξαρτησία από την ελεγχόμενη επιχείρηση. Με την εργασία αυτή, ο ελεγκτής προσπαθεί να συλλέξει και να αξιολογήσει.

Ο έλεγχος αυτός πρόκειται για μια λειτουργία της σύγχρονης διοίκησης επιχειρήσεων, που έχει ως αντικειμενικό σκοπό την έκφραση της γνώμης επί των οικονομικών εκθέσεων του ελεγχόμενου (τον σκοπό πρόκειται να τον αναλύσουμε περαιτέρω στο

επόμενο κεφάλαιο). Ο ελεγκτής επιδιώκει να συλλέξει και να αξιολογήσει αντικειμενικά εκείνα τα αποδεικτικά στοιχεία που θα του επιτρέψουν να διαμορφώσει την κρίση του και να θεμελιώσει την επαγγελματική του γνώμη για την αξιοπιστία των λογιστικών καταστάσεων.

Η αποστολή του εξωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα όσα ορίζουν τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου (ΔΠΕ) και τα Διεθνή Πρότυπα Δικλίδων Ποιότητας (ΔΠΔΠ) είναι η βελτίωση του βαθμού εμπιστοσύνης των χρηστών στις πληροφορίες που λαμβάνουν (ΔΠΕ 200) :

- Εξασφαλίζοντας ότι οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιαστικά σφάλματα και
- Υποβάλλοντας έκθεση επί των χρηματοοικονομικών καταστάσεων αλλά και πραγματοποιώντας κοινοποιήσεις, όπως επιβάλλουν τα ΔΠΕ, βάσει των αποτελεσμάτων των εργασιών του.

2.2.2 : Σκοπός του Εξωτερικού Ελέγχου

Σκοπός του εξωτερικού ελέγχου είναι η εξακρίβωση από τον ορκωτό ελεγκτή της αξιοπιστίας των ισχυρισμών της διοίκησης σχετικά με το περιεχόμενο, την πληρότητα και την νομιμότητα των παρουσιαζόμενων λογιστικών καταστάσεων. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, ο εξωτερικός ελεγκτής εφαρμόζει πιστά συστηματικές και μεθοδικές ελεγκτικές διαδικασίες. Το τι αποτελεί ελεγκτική διαδικασία διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της ελεγχόμενης εταιρίας, την αποτελεσματικότητα της λογιστικής της οργάνωσης και την επιστημονική γνώση και πείρα του ορκωτού ελεγκτή. Εντούτοις τα βασικά στοιχεία ενός ορθολογικού εξωτερικού ελέγχου καθορίζονται από τα πρότυπα της ελεγκτικής. Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου, ο ελεγκτής καταχωρεί τη γνώμη του για την αξιοπιστία των λογιστικών καταστάσεων α) στην έκθεση ελέγχου που υποβάλλει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και β) στο πιστοποιητικό ελέγχου που υποβάλλει στο διοικητικό συμβούλιο και στη γενική συνέλευση των μετόχων. Η έκθεση είναι εμπιστευτική, ενώ το πιστοποιητικό ελέγχου δεν είναι και δεν δημοσιεύεται μαζί με τις λογιστικές καταστάσεις στις οποίες αναφέρεται³.

³ Παπας Αντώνης (εισαγωγή στην ελεγκτική) 1999 σελ. 30

2.3 : Εσωτερικός Έλεγχος

2.3.1 : Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου

Ένας σημαντικός προβληματισμός που τίθεται σε κάθε μορφής επιχείρηση είναι το γεγονός της μειωμένης δυνατότητας της διοίκησης να έχει την άμεση επίβλεψη όλων των ενεργειών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Καθώς το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων αναπτύσσεται, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη θέσπισης μέτρων και διαδικασιών με τις οποίες θα διασφαλίζεται τόσο η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων είναι η δημιουργία ενός σημαντικού εργαλείου ελέγχου και ανάλυσης δεδομένων που αφορά τις λειτουργίες και δραστηριότητες των εταιρειών. Το εργαλείο αυτό είναι ο εσωτερικός οικονομικός, λογιστικός και διαχειριστικός έλεγχος ή απλά, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.

Τα πρόσωπα τα οποία είναι επιφορτισμένα με την διενέργεια των παραπάνω ελέγχων, είναι οι εσωτερικοί ελεγκτές. Πρόκειται, για στελέχη της ίδιας της επιχείρησης ή του οργανισμού που μέσα από τον έλεγχο και την επιθεώρηση των διαδικασιών, παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες στη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων που θα διασφαλίσουν την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση για την λειτουργία ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η σαφής αποτύπωση και γνώση από την πλευρά του εσωτερικού ελεγκτή, του σκοπού και τρόπου λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.⁴

Πρέπει να τονιστεί ότι η σαφής αυτή αποτύπωση από τον Εσωτερικό Έλεγχο έχει ως βασικό στόχο τη βελτίωση των συστημάτων λειτουργίας και όχι την επιβολή ποινών σύμφωνα με τον κ. Νεγκάκη. Οι γνώμες, προτάσεις, απόψεις των ελεγκτών είναι υπεύθυνες γνώμες και όχι ιεραρχικές εντολές.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν υποκαθιστά τους επιτελείς ή τα γραφεία της οργάνωσης

⁴ (Κ. Κάντζος, Α. Χονδράκη, 2006)

για να συντάσσει κανονισμούς και διαδικασίες, αλλά για να βοηθά αυτά τα όργανα να υιοθετούν τους κανόνες λειτουργίας.

Όσον αφορά τον ορισμό του όρου «Εσωτερικός Έλεγχος» εννοούμε την ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και τη συμβουλευτική παροχή προς την Διοίκηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης. Να προσαυξάνει και να δημιουργεί αξία στις λειτουργίες της εταιρείας με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

2.3.2 : Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς την διοίκηση , μέσω επιστημονικών προσεγγίσεων και αναλύσεων με σκοπό την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, προκειμένου η διοίκηση, να διαχειριστεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους κατά άριστο τρόπο, που είναι και το κύριο μέλημά της. Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποσκοπεί στην εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης για την θωράκιση των συμφερόντων της επιχείρησης, των μετόχων και τη διαφύλαξη των εργαζομένων. (βλέπε Κεφάλαιο 3 εισαγωγή)

Στα πλαίσια του σκοπού αυτού ο Εσωτερικός Έλεγχος, έχει τις ακόλουθες δραστηριότητες (άρθρο 8 του Ν.3016/2002) :

- Ελέγχει επανειλημμένα εάν τηρείται η λειτουργία του Εσωτερικού Κανονισμού και του καταστατικού της εταιρείας, όπως επίσης ελέγχει και τα ρυθμιστικά που πρέπει να ακολουθήσει.
- Σε περίπτωση πρόβλεψης ή διαπίστωσης αντικρουόμενων συμφερόντων πρέπει να το αναφέρει στο Δ.Σ. Με άλλα λόγια, συγκρούσεις όπως κάποιο μέλος (κυρίως εκτελεστικό) να έχει αντίθετα ατομικά συμφέροντα από την επιχείρηση.
- Να ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα (περίπου μια φορά το τρίμηνο) το Δ.Σ για το διενεργούμενο αποτέλεσμα του ελέγχου τους (σε έντυπη μορφή).

- Συνεργασία με τις Εποπτικές Αρχές εφόσον βέβαια εγκριθεί από το Δ.Σ. με απώτερο σκοπό την προσθήκη μέτρου παρακολούθησης.⁵

⁵ (Κ. Κάντζος , Α. Χονδράκη , 2006)

Κεφάλαιο 3 : Τι είναι η εταιρική διακυβέρνηση

Ο όρος εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance) είναι μια πολυδιάστατη⁶ έννοια η οποία σχετίζεται με την έννοια ελέγχου, αφού ο έλεγχος, από μια ευρύτερη οπτική γωνία, μπορεί να θεωρηθεί ως ένας μηχανισμός εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπλέον, η Εταιρική Διακυβέρνηση (Ε.Δ) σαν έννοια καθορίζεται με διάφορους τρόπους, καθώς εκφράζει γενικότερα μια φιλοσοφία γύρω από την εξουσία και τους τρόπους που αυτή πρέπει να ασκείται από τη Διοίκηση των επιχειρήσεων, ώστε να διασφαλισθούν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Πολύ συγγραφείς και ερευνητές κατά τη μελέτη θεμάτων Ε.Δ, την έχουν ορίσει με διάφορους τρόπους, απεικονίζοντας κάθε φορά τα ειδικά ενδιαφέροντά τους για το ζήτημα. Συνεπώς στο σημείο αυτό, δεν κρίνεται σκόπιμη η αναφορά ορισμών Ε.Δ προερχόμενων από την ακαδημαϊκή κοινότητα (με μοναδική εξαίρεση τους Fama & Jensen), καθώς υπάρχει κίνδυνος αποπροσανατολισμού. Αντί αυτού, παρατίθενται κάποιοι από τους κυριότερους ορισμούς Ε.Δ, όπως αυτοί έχουν αποτυπωθεί σε κείμενα κωδικών και αρχών Ε.Δ.

Σύμφωνα με τους Fama και Jensen (1983), Ε.Δ ορίζεται το σύνολο των μηχανισμών λειτουργίας και ελέγχου της επιχείρησης που ως στόχο έχουν τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετοχών των οικονομικών μονάδων.

Η επιτροπή Cadbury το 1992 είχε ορίσει την Ε.Δ ως ένα σύστημα μέσω του οποίου διοικούνται και ελέγχονται οι εταιρείες. Στο σύστημα αυτό τα Δ.Σ είναι υπεύθυνα για την διακυβέρνηση των εταιρειών, ενώ ο ρόλος των μετόχων είναι να ορίζουν εκείνους τους διευθυντές και τους ελεγκτές που είναι σε θέση να εφαρμόσουν την κατάλληλη διακυβέρνηση.

Οι υποχρεώσεις του Δ.Σ περιλαμβάνουν τη θέσπιση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας, την παροχή κατάλληλης ηγετικής υποστήριξης για την επίτευξη των στόχων αυτών, την εποπτεία του μάνατζμεντ της εταιρείας και την αναφορά στους μετόχους

⁶ (το ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης προσεγγίζεται πρακτικά και επιστημονικά από πέντε βασικές οπτικές : Λογιστική, Ελεγκτική, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Χρηματοοικονομική και Δίκαιο.)

σχετικά με την επιστασία τους. Οι πράξεις του Δ.Σ υπόκεινται σε νόμους και κανονισμούς, ενώ ελέγχονται και από τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων (Cadbury Reports, 1992, paragraph 2.5).

Σύμφωνα με τις αρχές του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι οποίες αρχές έχουν συμβάλει στον καθορισμό οριστικής εικόνας του Κώδικα (Ελληνικού αλλά κι Διεθνής) με την επιρροή του ορίζει ως Εταιρική Διακυβέρνηση το σύστημα εποπτείας και καθοδήγησης που υιοθετείται από την εταιρεία και αποτελεί βασικό στοιχείο για τη βελτίωση της οικονομικής αποδοτικότητας και ανάπτυξης της, καθώς και για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των επενδυτών. Περιλαμβάνει μια σειρά σχέσεων μεταξύ της διεύθυνσης της επιχείρησης, του Δ.Σ, των μετοχών και άλλων ενδιαφερομένων μερών, ενώ προσδιορίζονται (με την Εταιρική Διακυβέρνηση) οι διαρθρώσεις της, στην οποία καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι βασικές απειλές της εταιρείας, οι τρόποι επίτευξης των στόχων αυτών καθώς, και η παρακολούθηση της απόδοσης της.

Η χρήστη εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να παρέχει τα καταλληλά κίνητρα στο Δ.Σ και στη Διοίκηση της εταιρείας, ώστε να επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων που είναι προς το συμφέρον της εταιρείας και των μετοχών της⁷. Η νεότερη έκδοση των αρχών Ε.Δ του ΟΟΣΑ, ορίζει επιπλέον, ότι οι πολιτικές Ε.Δ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη ευρύτερων οικονομικών στόχων, όσον αφορά στη δημιουργία κεφαλαίου και την κατανομή του (OECD, 2015)

Το Χρηματιστήριο της Αυστραλίας σε κείμενο αρχών και συστάσεων για την Ε.Δ αναφέρει ως Ε.Δ το πλαίσιο των κανόνων, των σχέσεων, των συστημάτων και των διαδικασιών μέσω των οποίων ασκείται και ελέγχεται η εξουσία στους οργανισμούς. Στο πλαίσιο αυτό περικλείει όλους τους μηχανισμούς με τους οποίους λειτουργούν οι εταιρείες, καθώς και τους μηχανισμούς ελέγχου. Επιπλέον, υποστηρίζει πως η Ε.Δ επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρικοί στόχοι τίθενται και επιτυγχάνονται, τον

⁷ (OECD, 2004, σ.11)

τρόπο με τον οποίο ελέγχονται και αξιολογούνται οι κίνδυνοι και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να μεγιστοποιηθούν οι επιδόσεις.⁸

Στο Ετήσιο Βιβλίο του Διεθνές Δικτύου Εταιρικής Διακυβέρνησης χρονιάς 2005 αναφέρει πως η Ε.Δ είναι το σημείο συνάντησης των ιδιωτικών και δημοσίων συμφερόντων. Οι μέτοχοι βασίζονται στην αποτελεσματική διακυβέρνηση προκειμένου για την προστασία των αποδόσεων που τροφοδοτούν τους ασφαλιστικούς και συνταξιοδοτικούς μηχανισμούς και τις αποταμιεύσεις. Για τις επιχειρήσεις, αποτελεί το δίαυλο που διασφαλίζει τη λογοδοσία και προάγει την επιχειρηματικότητα. Για την ευρύτερη κοινωνία, η διαφάνεια και η λογοδοσία στη διακυβέρνηση είναι κρίσιμες για την εξασφάλιση οικονομικής ανθηρότητας, που αποτελεί προϋπόθεση για την κοινωνική ευημερία.⁹

Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ορίζει την Ε.Δ ως το σύστημα διαχείρισης και ελέγχου, το οποίο οδηγεί την επιχείρηση στην επίτευξη των μακροοικονομικών, ηθικών, νομικών και κοινωνικών της υποχρεώσεων έναντι των ενδιαφερομένων μερών. Αναγνωρίζει την Ε.Δ σαν ένα σύστημα καθοδήγησης, ανατροφοδότησης και ελέγχου, το οποίο χρησιμοποιώντας κανονισμούς, πρότυπα απόδοσης και ηθικές κατευθυντήριες γραμμές, καθιστά το Δ.Σ και την ανώτερη διοίκηση υπεύθυνα για τη διασφάλιση της ηθικής συμπεριφοράς (συμβιβασμός της μακροπρόθεσμης ικανοποίησης των μετοχών με την αξία των μετόχων) προς όφελος όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Σκοπός του συστήματος αυτού είναι να μεγιστοποιήσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού, δημιουργώντας αξία για τους μετόχους, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την πολιτεία.¹⁰

Ακόμη ένας ορισμός της Ε.Δ, έρχεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και αναφέρει ως Ε.Δ τον συνδυασμό των διαδικασιών και των δομών που έχουν υλοποιηθεί από το Δ.Σ της επιχείρησης, ώστε να κατευθύνουν, να διαχειριστούν και

⁸ (ASX, 2010, σ.3)

⁹ (Εισαγωγή στο international corporate governance network yearbook 2005, Anne Simpson, ICGN, 2005)

¹⁰ (SEC, 2016, σ.4)

να παρακολουθούν τις δραστηριότητες του οργανισμού προς την επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών.¹¹

Όπως γίνεται σαφές, η Ε.Δ βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα να υπάρχει πλούσια πληροφόρηση γύρω από το ζήτημα αυτό. Πρωταρχικός, έχουν εκδοθεί πολλά κείμενα σε μορφή αρχών, κωδικών και κατευθυντηρίων γραμμών από τους αρμόδιους φορείς και επιτροπές. Επιπλέον, τόσο η επιστημονική κοινότητα, όσο και οι επαγγελματίες τους χώρου, έχουν μελετήσει με τη σειρά τους τα διάφορα ζητήματα που αφορούν στην Ε.Δ. Τέλος, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως για τη διακυβέρνηση γενικά, έτσι και στην Εταιρική Διακυβέρνηση δεν μπορεί να υπάρχει ένα καθολικό πρότυπο το οποίο να καλύπτει τις ανάγκες όλων των οργανισμών. Ιδίως σε επίπεδο χωρών υπάρχουν πολλές διαφορές, τόσο στο οικονομικό σύστημα που εφαρμόζεται, όσο και σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα κάθε χώρα να εναρμονίζει τα κείμενα περί Ε.Δ με τις ειδικές συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, ακολουθώντας πάντα κάποιες βασικές αρχές. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην ύπαρξη πολλών και διαφορετικών ορισμών γύρω από το τι είναι Ε.Δ. Στη μελέτη αυτή, ως σημείο αναφοράς, χρησιμοποιήθηκε ο ορισμός του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕ.Δ) για δύο λόγους. Πρώτον, η έρευνα αφορά στις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, οι οποίες εναρμονίζονται με τον ΕΚΕ.Δ, καθώς και με πληθώρα διατάξεων και νομών (Ν.2190/1920, Ν. 3016/2002, Ν. 3156/2003, Ν. 3604/2007, Ν. 3693/2008, Ν. 3873 & 3884/2010 κ.α.). Δεύτερον, ο ΕΚΕ.Δ ακολουθεί τα οριζόμενα από τον ΟΟΣΑ, οι αρχές του οποίου θεωρούνται ως μέτρο αναφοράς για ζητήματα Ε.Δ. Σύμφωνα με τον ορισμό του ΕΚΕ.Δ η Ε.Δ αρθρώνεται ως:

«...ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ), τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι

¹¹ (IIA, 2017)

βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω». ¹²

3.1 Ιστορία σε διεθνές και ελληνικό επίπεδο.

Η Έννοια της διακυβέρνησης υπήρχε αιώνες πριν, παρόλα αυτά η πρώτη αναφορά γίνεται το 1288 από μια μεταλλευτική εταιρεία στην Σουηδία ονόματι Stora Kopparberg, σε καμία περίπτωση όμως δεν σχετίζεται με την εταιρική διακυβέρνηση των τελευταίων δεκαετιών. Η εταιρική διακυβέρνηση στον παγκόσμιο πλέον χάρτη έχει χωριστεί σε αρκετά εδάφη-χωριά.

- Το Αγγλοσαξονικό,
- Το Ευρωπαϊκό - Ηπειρωτικό μοντέλο (Γερμανικό)
- Το Ιαπωνικό και¹³
- Το βασιλικό Νότιας Αφρικής
- Αυστραλίας
- Αμερικής

Η Ελλάδα, παρόλο που έχει κατηγοριοποιηθεί στο ηπειρωτικό μοντέλο (κατά βάση μικρών οικογενειακών εταιρειών), υπάρχουν πολλές εταιρίες όπως η Goody's που χαρακτηρίζεται από μεγάλη μετοχική διασπορά και έτσι θα μπορούσε να καταταχθεί στο αγγλοσαξονικό σύστημα, θα μπορούσε ακόμη να καταταχθεί και στο βασιλικό Νοτιάς Αφρικής λόγω των κοινών τρόπων λειτουργιών και τέλος μην ξεχνάμε ότι έχει επηρεαστεί κι από τις υπόλοιπες. Έτσι λοιπόν στην παρούσα εργασία δεν πρόκειται να μιλήσουμε για τις διάφορες των συστημάτων αυτών στο διεθνές χώρο αλλά θα παραμείνουμε μόνο στα δρώμενα της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα.

Στην Ελλάδα

¹² (HCGC, 2013, σ.2)

¹³ Λαζαρίδης Θεμιστοκλής σ.96

Η παρουσίαση νομοθετικού πλαισίου στην Ελλάδα δεν πηγάζει από μόνο έναν νομό αλλά από μια σειρά που τροποποιούνται στο διάβα του χρόνου, ο πρώτος νομός περί εταιρικής διακυβέρνησης ήταν ο Νομός υπ' αριθ. 2190 περί Ανωνύμων Εταιρειών αριθμού 6 μετέπειτα ακολουθήσαν τροποποιήσεις με τους αρ. 22,23,24. Ο πρώτος νομός βέβαια που άρχιζε να εφαρμόζεται στην Ελλάδα ήταν ο 3016/2002 (επηρεασμένος από Oxley act Serbley 2002) οπού μιλούσε κυρίως για θέματα μισθολογίου κι λίγο για άλλες διατάξεις. Το 2004 από την Ευρώπη έχουμε τον 2004/913/ΕΚ οπού μιλάει για την σύσταση των αμοιβών για τα μέλη του Δ.Σ των εισηγμένων εταιρειών, ο νομός 2005/162/ΕΚ (πάλι από την Ευρώπη) μιλάει για το ρολό των μην εκτελεστικών μελών και για τις επιτροπές Δ.Σ, ακολουθούν κι άλλοι νομοί που αφήσαν ιστορία όπως 2577/2006 πράξη διοικητή τράπεζας Ελλάδος, 2006/43/ΕΚ τροποποιημένη 8η οδηγία περί υποχρεωτικών ελέγχων, 2006/46/ΕΚ & 2007/63/ΕΚ τροποποιημένη 4η και 7η Οδηγία, 2007/36/ ΕΚ οδηγία για δικαιώματα μέτοχων, 3693/2008 ενσωμάτωση τροπ. 8ης οδηγίας περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και ενοποιημένων λογαριασμών, 3873/2010 ενσωμάτωσης τροποποιημένης 4ης/7ης Οδηγίας, 3884/2010 ενσωμάτωση οδηγίας για άσκηση ορισμένων δικαιωμάτων από μέτοχους, 3873/2010 (επηρεασμένος από την κρίση – Kleemann Brothers) εφαρμογή του κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης Σ.Ε.Β καθοριστικού νομού κοινού ως «Γαλάζια Βίβλο» οπού συνέταξε τις γενικές αρχές Ε.Δ , με αρχικό μοντέλο επιρροής τις αρχές του ΟΟΣΑ οπού πλέον έχει πάρει και την σημερινή μορφή, κάποιες νομοθετικές αλλαγές βέβαια δημιουργούνται για την προσαρμογή στα σημερινά δεδομένα (διαρκή ανάπτυξη), όπως είναι και ο τελευταίος νομός υπ' αριθ. 4156/2013 Μνημόνιο Κατανόησης στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος.

Στην εργασία αυτή, για να γίνει κατανοητό το παρόν νομικό κομμάτι της Ελλάδος πήραμε πηγές από τον αναθεωρημένο εταιρικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του 2015 και πρόκειται να τον αναφέρουμε παρακάτω διότι τον θεωρούμε απαραίτητο για την κατανόηση πρώτα της Ε.Δ και μετά του νομοθετικού πλαισίου της .

3.2 Νόμοι - Αρχές, Κώδικες & νομοθετικό πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης

Στην εργασία αυτή, για να γίνει κατανοητή στα επόμενα κεφάλαια η διαφορά στα γενικά πλαίσια και ειδικές πρακτικές, θα πρέπει να εξηγήσουμε την αρχή <<Συμμόρφωσης ή Αιτιολόγησης>> (comply or explain) αυτή η αρχή έχει χαρακτηριστεί ως ευρωπαϊκή προσέγγιση και στην ουσία είναι η τήρηση ή η επεξήγηση στους κανόνες διακυβέρνησης. Δηλαδή, είτε η εταιρεία πρέπει να υιοθέτησε ένα γενικό αποδεκτό κώδικα που έχει εκδοθεί διεθνώς ή στην Ελλάδα είτε πρέπει να διαμορφώσει ένα δικό της Κώδικα με την προϋπόθεση ότι πρέπει να αιτιολόγησε για ποιον λόγο αποφάσισε να ακολουθήσει αυτό τον δρόμο. Συνεπώς η τήρηση του κώδικα αποτελεί οικειοθελή επιλογή κάθε εταιρείας με την προϋπόθεση να αιτιολόγησε την πράξη αυτή (όσο αφορά το γενικό πλαίσιο). Υστέρα, οι ειδικές αρχές είναι όλες προαιρετικές και εγγυώνται λόγω της ευελιξίας τους, αποτελεσματικότερους μηχανισμούς διακυβέρνησης. Οι προτεινόμενες αυτές πρακτικές έχουν δημιουργηθεί για την βελτιστοποίηση της επιχειρηματικότητας και μείωσης του επιχειρηματικού κίνδυνου, θα μπορούσαν να εφαρμοστούν κυρίως από ελληνικές εταιρείες Α.Ε, διότι είναι δύσκολο να εφαρμοστούν λόγω κόστους και γνώσης (για αυτό εξάλλου είναι προαιρετικές) αλλά το οφέλη που παρέχουν είναι η μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα και μακροχρόνια επιτυχία, μέσω των κατευθυντήριων γραμμών που παρέχουν. Συνεπώς, ο απώτερος σκοπός των ειδικών πρακτικών είναι η βελτιστοποίηση της απόδοσης ενώ παράλληλα σέβεται και την απόκλιση της αγοράς με την προϋπόθεση να αιτιολογήσει την πράξη αυτή. Υπάρχουν βέβαια και οι ιδιαίτερες περιπτώσεις που οι εφαρμογές των νομών δεν είναι κατάλληλες, αλλά σαν γενική

εικόνα, η εφαρμογή των νόμων θα πρέπει να λαμβάνεται ως εργαλείο επιτυχίας και όχι ως κανόνες συμμόρφωσης.

3.2.1 Το Δ.Σ και τα μέλη του

Μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την εταιρική επιτυχία είναι το ποσό αξιόλογο είναι το Δ.Σ και κατά ποσό ασκεί αποτελεσματικά και αμερόληπτα τον ηγετικό ρολό του προς όφελος των μέτοχων, της εταιρείας ή αλλιώς προς όλο το οικοσύστημα που αυτό επηρεάζει. (ανατρέξτε στο Κεφ.5 για περισσότερες πληροφορίες)

3.2.1.1 Ρόλος και αρμοδιότητες του Δ.Σ

Σε γενικευμένο πλαίσιο το Δ.Σ είναι υπεύθυνο για τα εξής :

- α) Όσον αφορά την διοίκηση της εταιρείας τις λήψεις αποφάσεων και την οποιαδήποτε πράξη που απορρέει από αυτή
- β) Το πως πρόκειται να διαχειριστεί τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και
- γ) Να πραγμάτευση τον σκοπό της, υπό τον περιορισμό του νομού και κάποιων εξαιρουμένων θεμάτων οπού αποφασίζει η Γ.Σ.

Το νομοθετικό πλαίσιο περί Α.Ε καθιστά δυνατό στο Διοικητικό Συμβούλιο να αναθέσει κάποιες αρμοδιότητες σε δευτερά πρόσωπα, (οπού αυτά τα πρόσωπα με την σειρά τους μπορούν να τα αναθέσουν σε τρίτους, τετάρτους κλπ.), μέλη του Δ.Σ οπού το κάθε μέλος για να αναθέσει και να αναλάβει την οποιοδήποτε αρμοδιότητα πρέπει να διενεργήσει με υπευθυνότητα και συνέπεια (συνετοί επιχειρηματίες). Παρακάτω θα γίνει ο διαχωρισμός των γενικών και ειδικών αρχών οπού θα περιέχει την καθοδήγηση για την εκτέλεση των καταστατικών

καθηκόντων του Δ.Σ. εναρμονισμένη με τους νομούς που αναφέραμε προηγουμένως.

Γενικό πλαίσιο

Οι γενικές αποδέκτες αρχές του Διοικητικού Συμβουλίου είναι οι ηγετικές του ικανότητες στην επιχείρηση, οι κατευθυντήριες γραμμές που βάζει για ένα κοινό όφελος χωρίς να υπάρχει κανένας διαχωρισμός (δηλαδή να υπάρχει η δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση στους μέτοχους), η δημιουργία της εταιρικής αξίας, αρχές και φιλοσοφία της εταιρείας, να αξιολογεί την απόδοση έναντι των στόχων της εταιρείας διασφαλίζοντας πάντα ότι η Διοίκηση εφαρμόζει την εταιρική στρατηγική. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να καταβάλει το Δ.Σ στην αποτροπή συγκρούσεων ακόμη και στα μέλη όπου το όφελος τους εξαρτάται με εκείνα της εταιρείας (πελάτες, προμηθευτές κ.α.) διότι συμπίπτει με την απόδοση της λειτουργίας της εταιρείας και έτσι δεν είναι συχνή η σύγκρουση συμφερόντων.

Επιπλέον, τα μεταβιβαζόμενα καθήκοντα-εξουσίες του Δ.Σ θα πρέπει να παρέχουν (σε περίπτωση ανάθεσης σε άλλο πρόσωπο) (ΕΚΕ.Δ,2013):

Αναλυτικότερα, το Δ.Σ έχει την αρμοδιότητα να εγκρίνει, αφενός, τους στόχους της εταιρείας που σχετίζονται με την στρατηγική και τις λειτουργίες της και, αφετέρου, τον ετήσιο προϋπολογισμό και το επιχειρηματικό της σχέδιο αλλά και λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με σημαντικές κεφαλαιουχικές δαπάνες, εξαγορές και εκποιήσεις. Επίσης, επιλέγει, αντικαθιστά και ελέγχει τον σχεδιασμό της διαδοχής της εκτελεστικής ηγεσίας της εταιρείας όπως και την ανώτατη Διοίκηση σχετικά με το αν οι αμοιβές τους και η απόδοσή τους βρίσκονται σε αρμονία με τα συμφέροντα της εταιρείας και των μετόχων. Το Δ.Σ ακόμα είναι υπεύθυνο για να διασφαλίζεται όχι μόνο η αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων, των συστημάτων χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και των πληροφοριών που δημοσιεύονται αλλά και η αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων. Άλλη μια αρμοδιότητα του είναι να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση ώστε να αντιμετωπίζει με τον σωστό τρόπο συγκρούσεις συμφερόντων που ήδη υπάρχουν ή είναι πιθανό να προκύψουν μεταξύ της εταιρείας αλλά και της Διοίκησης, των μελών του Δ.Σ ή των μετόχων. Για αυτό το λόγο χρειάζεται να προστατεύει τα εταιρικά συμφέροντα κάνοντας έλεγχο στις συναλλαγές καθώς και να διασφαλίζει την διαδικασία κανονιστικής συμμόρφωσης της εταιρείας. Επιπρόσθετα, το Δ.Σ είναι υπεύθυνο να λαμβάνει αποφάσεις και να παρακολουθεί το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η διοίκηση της εταιρείας όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, την ανάθεση εξουσιών και καθηκόντων στα διάφορα στελέχη καθώς και να διατυπώνει και να εφαρμόζει τις βασικές αξίες και αρχές της εταιρείας τα συμφέροντα της οποίας

συνδυάζονται με αυτά των υπόλοιπων μερών (Ε.Κ.Ε.Δ,2013).¹⁴

Ειδική Αρχή

Το Δ.Σ έχει συγκεκριμένο ρόλο και αρμοδιότητες. Οι αρμοδιότητες τόσο του Δ.Σ όσο και της Διοίκησης χρειάζεται να προσδιορίζονται με σαφή τρόπο και να καταγράφονται όχι μόνο στο καταστατικό αλλά και στον εσωτερικό κανονισμό ή σε άλλα έγγραφα της εταιρείας. Το Δ.Σ είναι υπεύθυνο να αποφασίζει για συγκεκριμένα ζητήματα καθώς και για να αναθέτει στη Διοίκηση εξουσίες συστήνοντας επιτροπές οι οποίες θα προετοιμάζουν τις αποφάσεις και θα διαχειρίζονται τις τυχόν συγκρούσεις συμφερόντων με αποτελεσματικό τρόπο. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού ορίζονται οι παρακάτω επιτροπές :

- Επιτροπή ελέγχου, είναι αρμόδια για τον έλεγχο της χρηματοοικονομικής ενημερότητας και την εποπτεία του έσω/εξωτερικού ελέγχου της εταιρείας αντίστοιχα (οι ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί και ανεξάρτητοι).
- Επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων, υπεύθυνη για την εκλογή μελών Δ.Σ με γνώμονα αξιοκρατικών και αντικειμενικών κριτηρίων.
- Επιτροπή αμοιβών, υπεύθυνη για τον καθορισμό της αμοιβής των εκτελεστικών μελών και των βασικών ανωτάτων στελεχών, βάσει με την δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και της εταιρικής στρατηγικής.

3.2.1.2 Η σύνθεση του Δ.Σ

Γενικό πλαίσιο

Όσον αφορά το μέγεθος του Δ.Σ δεν θέτονται περιοριστικά όρια όσον αφορά τον αριθμό, εφόσον βέβαια, δεν είναι μικρότερος των τριών (3^{ωv}) ατόμων, επιτρέπει δηλαδή στους μέτοχους να προσδιορίσουν την αναλογία μονοί τους. Στην αντίθετη

¹⁴ Εταιρικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης 2015, άρθρο 4, σελ. 77

πλευρά, σύμφωνα δηλαδή με την βέλτιστη πρακτική θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία στο μέγεθος αναμεσά στα εκτελεστικά, μη & ανεξάρτητα, διότι αυτή η ισορροπία επιφέρει όφελος σε όλο το σύνολο (μέσω αποφάσεων) και όχι σε μια ομάδα συμφερόντων Νομός 3016/2002.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί η διαφορά των τριών (3^{ων}) αυτών αξιωμάτων: Πρώτον, τα εκτελεστικά μέλη επηρεάζουν άμεσα και σε ημερήσια βάση τη διοίκηση της εταιρείας διατηρώντας έναν εργασιακό δεσμό (και εξάρτησης) με την επιχείρηση. Δεύτερον, όλα τα υπόλοιπα μέλη θεωρούνται μη εκτελεστικά, στα μέλη αυτά αναθέτονται οι αυξημένες προσδοκίες των μετόχων για ουσιαστικό έλεγχο της Διοίκησης και για εποπτεία κάποιον ευαίσθητων θεμάτων στα οποία δύναται να υποβόσκουν συγκρούσεις συμφερόντων, όπως οι αμοιβές της διοίκησης, η ποιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, ανάδειξη υποψήφιων μελών Δ.Σ κ.α. Η διαφοροποίηση αυτή δημιουργήθηκε ως ασφαλιστική δικλείδα για την αποτροπή εταιρικών καταχρήσεων. Τρίτον, για την αποτροπή εταιρικών καταχρήσεων έχουμε και την τελευταία κατηγορία των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών όπου καλύπτουν ένα αναβαθμισμένο στάδιο ανεξαρτησίας, με κριτήρια όπως ότι πρέπει να μην έχει εκτελέσει πρόεδρος ή διευθυντικό στέλεχος, να μην έχει εξαρτημένη εργασία, να μην έχει διατήρηση επιχειρηματική ή επαγγελματική σχέση στην εταιρεία ή κάποιας συνδεδεμένης με αυτή, να μην έχει συγγένεια με μέλος του Δ.Σ και τέλος να μην έχει διοριστεί από κάποιον μέτοχο της εταιρείας. Ο χαρακτηρισμός αξιώματος εκτός από τους νόμους καθορίζεται επίσης και από το Διοικητικού Συμβουλίου αφού βέβαια επιβεβαιωθεί και από την Γ.Σ της εκάστης εταιρείας. Το Δ.Σ είναι απαραίτητο όχι μόνο να προσπαθεί να μεταχειρίζεται όλους τους μετόχους με δίκαιο και ισότιμο τρόπο αλλά και να διακρίνεται από ανώτερα επίπεδα ακεραιότητας. Ακόμα, όσον αφορά τη σύνθεση και τη δομή του, είναι αναγκαίο να αποτελείται από ποικιλία ως προς τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τα προσόντα, τις γνώσεις, τις απόψεις, το φύλο αλλά και τις εμπειρίες τα οποία θα βρίσκονται σε αντιστοιχία με τους στόχους της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο καλύπτονται όσο το δυνατόν περισσότερο οι εταιρικοί στόχοι, καθώς πληθαίνουν οι ικανότητες και η εμπειρία των ατόμων που αναλαμβάνουν τις ανώτερες θέσεις, με αποτέλεσμα η εταιρεία να γίνεται περισσότερο καινοτόμο, παραγωγική άρα και ανταγωνιστική συγκριτικά με τις άλλες.

Ειδικό πλαίσιο

Το μέγεθος του Δ.Σ θα πρέπει να κυμαίνεται μεταξύ του 7 και 15 μελών και να αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη (συμπεριλαμβανομένων ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών) και από τουλάχιστον δυο (2) εκτελεστικά, ενώ τουλάχιστον το ένα τρίτο ($\frac{1}{3}$) του θα πρέπει να αποτελείται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Πιο συγκεκριμένα, τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους στο Δ.Σ, οφείλουν να μην κατέχουν ποσοστό πάνω από το 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας. Όσον αφορά τη σχέση εξάρτησης μεταξύ υποψηφίων ή εν ενεργεία μελών και του Δ.Σ, αυτή θα υφίσταται όταν το μέλος αποτελεί ή έχει υπάρξει υπάλληλος, ανώτατο στέλεχος ή Πρόεδρος του Δ.Σ της ίδιας της εταιρείας ή θυγατρικής της μέσα στα προηγούμενα τρία χρόνια. Επιπλέον, σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν λαμβάνει ή έχει ήδη λάβει κάποια άλλη αποζημίωση, μέσα στους δώδεκα μήνες πριν τον διορισμό του και πέρα από τον μισθό του σαν μέλος, η οποία έχει γίνει δεκτή από τη Γενική Συνέλευση των εταιρικών μετόχων. Ακόμα, αν έχει ή είχε, σύμφωνα με τον Νόμο 3016/2002, μέσα στο περασμένο έτος σημαντική επιχειρηματική σχέση με την ίδια την εταιρεία ή θυγατρική της, ειδικά ως σημαντικός πελάτης της, προμηθευτής ή σύμβουλος της, μέτοχος ή μέλος του Δ.Σ της εταιρείας, ή ανώτατο στέλεχος νομικού προσώπου, το οποίο έχει τέτοια σχέση με την εταιρεία ή θυγατρική της. Άλλο κριτήριο είναι το αν έχει υπάρξει είτε τακτικός ελεγκτής της εταιρείας ή θυγατρικής της είτε εταίρος ή υπάλληλος κάποιας επιχείρησης η οποία παρέχει υπηρεσίες τακτικού ελέγχου στην εταιρεία ή σε μια θυγατρική της μέσα στα τελευταία τρία χρόνια. Επίσης, αν το μέλος είναι συγγενής δεύτερου βαθμού ή σύζυγος με μη ανεξάρτητο μέλος του Δ.Σ, ανώτατο στέλεχος, σύμβουλο ή σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή θυγατρικής της καθώς και αν ελέγχει, άμεσα ή έμμεσα, περισσότερο από το 10% των δικαιωμάτων ψήφου της εταιρείας ή εκπροσωπεί κάποιο

σημαντικό μέτοχο της εταιρείας ή μιας θυγατρικής της. Τέλος, σχέση εξάρτησης υπάρχει αν το μέλος έχει προσφέρει τις υπηρεσίες του στο Δ.Σ για διάστημα μεγαλύτερο των δώδεκα χρόνων από την ημερομηνία που εκλέχθηκε για πρώτη φορά.

Σχετικά με την δήλωση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι απαραίτητο να διαθέτει πληροφορίες που σχετίζονται με τη σύνθεση του Δ.Σ.

Αναλυτικότερα, θα πρέπει να αναγράφονται τα ονόματα του Προέδρου, του Αντιπροέδρου, του Διευθύνοντος Συμβούλου, των Προέδρων των επιτροπών του Δ.Σ αλλά και των μελών τους και του εταιρικού Γραμματέα. Επιπλέον, χρειάζεται να προσδιορίζονται τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη τα οποία θεωρούνται από το Δ.Σ ότι κρατούν την ανεξαρτησία τους και, αφετέρου, να γίνεται γνωστό στη δήλωση το χρονικό διάστημα που θα συμμετέχει το κάθε μέλος στο Δ.Σ όπως και ένα σύντομο βιογραφικό σημείωμα και των μελών αυτών και του εταιρικού Γραμματέα. Τέλος, είναι απαραίτητο να αναφέρεται όχι μόνο η πολιτική της πολυμορφίας που ακολουθεί η εταιρεία όσον αφορά τη σύνθεση του Δ.Σ και των ανώτατων διευθυντικών στελεχών της, αλλά και το αντίστοιχο ποσοστό που εκπροσωπείται από κάθε φύλο. Αυτή η πολιτική πολυμορφίας και η ισορροπία στα φύλλα των μελών του Δ.Σ θα αναγράφεται και στον ισότοπο της εταιρείας.

3.2.1.3 Τα αξιώματα του Προέδρου του Δ.Σ

Όσον αφορά την υπέρογκη συγκέντρωση εξουσίας σε ένα πρόσωπο ως Διευθύνοντα Σύμβουλος και Πρόεδρος παράλληλα, ο Κώδικας δεν επιβάλλει το διαχωρισμό του, ωστόσο όταν συμπίπτουν αυτοί οι ρόλοι

στην πραγματικότητά από το ίδιο πρόσωπο, τότε οι βέλτιστες πρακτικές προτείνουν τον διορισμό Ανεξάρτητου Αντιπροέδρου για την αποτροπή κατάχρησης εξουσίας.

Γενική Αρχή

Ο Πρόεδρος ευθύνεται και καθίσταται αρμόδιος για την ηγεσία του Δ.Σ, για τον καθορισμό της ημερησίας διάταξης, την αποτελεσματικότητα του Δ.Σ, για την ακριβή, άμεση ενημέρωση αλλά κι επικοινωνία με τον επηρεαζόμενο κύκλο (εκτελεστικά μέλη ή μη και μέτοχους), για να διασφαλίζει ή διατηρεί θετική εσωτερική συμβολή εργασίας, καθώς και να καθιστά την αποτελεσματικότερη εμπλοκή των μη εκτελεστικών μελών στην επιχείρηση με γνώμονα πάντα, να υπάρχει σε όλα τα παραπάνω η δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων (ούλων των μετοχών)

Ειδικές πρακτικές

Εν συνεχεία, το Δ.Σ οφείλει να καθορίζει τις αρμοδιότητες του Προέδρου (ή Ανεξάρτητου Αντιπροέδρου). Αυτές θα διαχωρίζονται από τις αρμοδιότητες που έχει ο Διευθύνων Σύμβουλος, θα διατυπώνονται ρητά σε γραπτή μορφή και θα γίνονται γνωστές στους μετόχους. Είναι αναγκαίο να διορίζεται από το Δ.Σ ένας Ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος ο οποίος ανήκει στα ανεξάρτητα μέλη και εκλέγεται στην περίπτωση που το Δ.Σ έχει αναθέσει στο ίδιο πρόσωπο τα καθήκοντα του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου και αφετέρου έχει διορίσει εκτελεστικό Πρόεδρο, δηλαδή ένα πρώην στέλεχος της εταιρείας του οποίου η εκτελεστική θητεία έχει σταματήσει για τρία χρόνια. Αυτός ο εκτελεστικός Πρόεδρος οφείλει να συγκαλεί το Δ.Σ αλλά και να καταγράφει ορισμένα θέματα στην ημερήσια διάταξη αφού του έχει αναθέσει ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. Το γεγονός αυτό δεν εμποδίζει τα υπόλοιπα μέλη να επικαλούνται σύγκληση του Δ.Σ, σύμφωνα με το δικαίωμα που τους παρέχεται από

το νόμο, είτε να το συγκαλέσουν όταν ο Πρόεδρος ή ο Αντιπρόεδρος δεν συμμορφώνεται με το αίτημα τους. Ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος έχει την αρμοδιότητα να συντονίζει και να επικοινωνεί με τα εκτελεστικά και μη μέλη του Δ.Σ. Επιπλέον, χρειάζεται να είναι επικεφαλής στο Δ.Σ όταν πρόκειται να αξιολογηθεί ο Πρόεδρος αλλά και να συνεδριάσουν τα μη εκτελεστικά μέλη. Τέλος, όποτε είναι αναγκαίο θα πρέπει να είναι διαθέσιμος να συζητάει με τους μετόχους θέματα σχετικά με τη διακυβέρνηση της εταιρείας.¹⁵

3.2.1.4 Αρμοδιότητες και συμπεριφορές των μελών του Δ.Σ

Όλα τα μέλη του Δ.Σ οφείλουν να έχουν πιστή προς την εταιρεία, να πράττουν με τιμιότητα προς την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης οικονομικής αξίας, να περιφρουρούν την εχεμύθεια (πληροφοριών) της εταιρείας και γενικότερα του εταιρικού συμφέροντος. Απαγορεύεται στα μέλη του Δ.Σ να επιδιώκουν συμφέροντα αντίθετα από τα συμφέροντα της εταιρείας ή αν είναι αναπόφευκτη η οποιαδήποτε σύγκρουση τότε θα πρέπει να γίνει έγκυρη ενημέρωση. Στις αρμοδιότητες των μελών του Δ.Σ θα πρέπει να υπάρχει πάντα η απώτερη εικόνα της ακεραιότητας της επιχείρησης, έτσι λοιπόν τα μέλη πρέπει να προσφέρουν τις εμπειρίες τους, έχοντας βέβαια τον αντίστοιχο αναγκαίο χρόνο για κάθε πράξη και την αντίστοιχη προσοχή (δηλαδή να μην είναι και σε αλλά 5 Δ.Σ). Επιπλέον, τα μέλη Δ.Σ θα πρέπει να παρευρίσκονται στις εκάστες ετήσιες αλλά και έκτακτες συνεδριάσεις των επίτροπων και του Δ.Σ και τέλος, ο Νομός 3873/2010 καθιερώνει ως συλλογικό καθήκον της επιχείρησης να συντάξει αλλά και να δημοσιοποιήσει την δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης μαζί με τις υπόλοιπες καταστάσεις στο τέλος του χρόνου.

Ειδικό πλαίσιο

1. Το Δ.Σ της εταιρεία και των θυγατρικών της, πρέπει υιοθέτηση έναν εσωτερικό κανονισμό οπου θα παρέχει την επαρκή πληροφόρηση σε όλα τα μέλη ώστε να βαδίζουν συλλογικά πάνω στα πρότυπα του συνετού επιχειρηματία.
2. Σύστημα εσωτερικού κανονισμού για την εφαρμογή της πολιτικής διαχείρισης των συγκρούσεων (μετόχων πλειοψηφίας οπου δύναται να συγκρούονται με τους μέτοχους μειοψηφίας) και προστασίας του απορρήτου των πληροφοριών. Θα πρέπει δηλαδή, να περιλαμβάνουν τις διαδικασίες οι οποίες

¹⁵ Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση

ορίζουν τον τρόπο και τις αρμοδιότητες των μελών με τον εσωτερικό κανονισμό.

3. Την γνωστοποίηση από τα μέλη του Δ.Σ των οποίων επαγγελματικών δεσμεύσεων έχουν να αναλάβουν προτού διορισθούν (ως Δ.Σ), καθώς και την μεταγενέστερη γνωστοποίηση μελλοντικής μεταβολής. Θα πρέπει επίσης να καταβάλλεται στα εκτελεστικά μέλη επαρκής χρόνος για την διενέργεια των αρμοδιοτήτων τους.
4. Η έγκριση του εκτελεστικού σε μη μέλους στο Δ.Σ από το Δ.Σ.
5. Να δημοσιοποιείται το κατά ποσό συχνά παρίσταται κάθε μέλος στις συνεδριάσεις και τις επιτροπές του Δ.Σ, στην δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης.

3.2.1.5 Ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ

Η ανάδειξη υποψήφιων είναι ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την αποτελεσματική διακυβέρνηση της επιχείρησης, συνήθως ο διορισμός μελών γίνεται μέσω γνωριμιών και δυναμικών συνεργειών αντί, βάσει δεξιοτήτων (στα ελληνικά αλλά κι παγκόσμια δρώμενα). Ο ελληνικός κώδικας αποτρέπει τις δόλιες πράξεις θέτοντας την ανάδειξη υποψήφιων με αξιοκρατικά, αντικειμενικά κριτήρια, διασφαλίζοντας με το Δ.Σ, την ορθή εκλογή των ανωτάτων στελεχών με απώτερη εικόνα την μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης (βέβαια ο ελληνικό κώδικας δεν έχει θεσπίσει αναγκαίους κανόνες, αντιθέτως έχει ως βέλτιστη πρακτική τις παρακάτω ειδικές πρακτικές και είναι προαιρετικές).

Ειδικές πρακτικές

Ένα ακόμα ζήτημα είναι η ανάδειξη υποψήφιων μελών του Δ.Σ. Αρχικά, τα μέλη εκλέγονται από τους μετόχους για τέσσερα χρόνια έχοντας το δικαίωμα να εκλεχτούν ξανά. Είναι απαραίτητο να μην αντικαθίστανται όλα τα μέλη σε μια Γενική Συνέλευση αλλά και η διαδοχή τους να πραγματοποιείται σταδιακά. Τα ονόματα όσων πρόκειται να εκλεχτούν ή να επανεκλεγούν θα καταγράφονται μαζί με τα απαραίτητα βιογραφικά στοιχεία, περαιτέρω πληροφορίες ώστε να σχηματίσουν οι μέτοχοι ολοκληρωμένη άποψη γι' αυτούς, αλλά και την άποψη του Δ.Σ σχετικά με την ανεξαρτησία των προτεινόμενων μελών, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Νόμου και του Κώδικα και μόνο όταν ολοκληρώσουν τα εκτελεστικά τους καθήκοντα έχουν τη δυνατότητα τα εκτελεστικά μέλη να παραιτηθούν από το Δ.Σ.

Τα μέλη θα πρέπει να εκλέγονται με διαφανή τρόπο από την επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων. Η συγκεκριμένη επιτροπή οφείλει να ακολουθεί συγκεκριμένες

διαδικασίες μεταξύ των οποίων είναι το να ορίζει τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέγονται και διορίζονται τα μέλη του Δ.Σ, να υποβάλει προτάσεις σχετικά με την πολιτική της πολυμορφίας αλλά και της ισορροπίας των φυλών, να αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα το μέγεθος και τη σύνθεση του Δ.Σ και να υποβάλει προτάσεις εξέτασης ώστε να διατηρείται σταθερό το προφίλ του. Ακόμα, η επιτροπή αξιολογεί όχι μόνο το αν τα προσόντα, οι γνώσεις, οι απόψεις, οι ικανότητες και η εμπειρία αντιστοιχούν με τους στόχους της εταιρείας αλλά και την ισορροπία ανάμεσα στα φύλα ώστε οι κενές θέσεις να καλύπτονται ανάλογα με τον ρόλο και τις ικανότητες που απαιτούνται. Επίσης, είναι υπεύθυνη για να έρθει σε πέρας η διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής των υποψηφίων αλλά και για να υποβάλει προτάσεις στο Δ.Σ με σκοπό την ανάδειξη των υποψήφιων μελών του.

Η επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον τρία μέλη, τα περισσότερα από τα οποία να μην είναι εκτελεστικά. Αυτός που εκτελεί τα καθήκοντα της να είναι και ο ίδιος ένα μη εκτελεστικό μέλος ή ο Πρόεδρος του Δ.Σ και η ίδια πρέπει να συγκαλείτε σε συχνά χρονικά διαστήματα με σκοπό να εκτελεί τα καθήκοντά της αποτελεσματικά. Στον ισότοπο της εκάστοτε εταιρείας θα είναι δημοσιευμένα ο ρόλος και οι αρμοδιότητες της επιτροπής και, από την άλλη, στην δήλωση της εταιρικής διακυβέρνησης θα αναγράφεται το έργο της και ο αριθμός των συνεδριάσεων κατά τη διάρκεια του χρόνου. Επίσης, η επιτροπή έχει τη δυνατότητα να απευθύνεται σε εξωτερικούς συμβούλους με αποτέλεσμα να δέχεται ικανοποιητικά κονδύλια για αυτό τον σκοπό και, τέλος, να βοηθάει το Δ.Σ σε περίπτωση που αυτό χρειάζεται να εκλέξει υποψήφια μέλη και να καθορίσει την αμοιβή των εκτελεστικών μελών.

3.2.1.6 Λειτουργία του Δ.Σ

Βασικοί παράμετροι λειτουργίας του Δ.Σ είναι πρώτον, η αναγνώριση του στόχου της εταιρείας μέσω συνεδριάσεων. Δεύτερον, η τακτική ενημέρωση και διαρκής επαγγελματική επιμόρφωση. Τρίτον πληροφόρηση που παρέχεται από τη διοίκηση (αφού βέβαια είναι έγκαιρη) και τέταρτον, η υποστήριξη από το Δ.Σ.

Ειδικές πρακτικές

Η λειτουργία του Δ.Σ θα πρέπει να γίνεται με σαφή και λεπτομερή κανονισμό. Αρχικά, θα πρέπει να υπάρχει ένα ημερολόγιο στο οποίο θα καταγράφονται οι συνεδριάσεις αλλά και ένα πρόγραμμα δράσης κάθε χρόνο, το οποίο είναι δυνατόν να τροποποιείται σύμφωνα με τις απαιτήσεις και ανάγκες της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο θα εξετάζονται όλα τα θέματα και θα παίρνονται αποφάσεις με αποτέλεσμα να εκπληρώνονται πλήρως και εγκαίρως τα καθήκοντα με σωστό τρόπο. Ο Γραμματέας της εταιρείας είναι απαραίτητο να είναι έμπειρος έχοντας ικανότητες και εξειδίκευση καθώς θα είναι παρών στις συνεδριάσεις του Δ.Σ.

Όλες οι υπηρεσίες του Γραμματέα, δηλαδή ενός ανώτατου υπαλλήλου ή νομικού συμβούλου, θα πρέπει να είναι γνωστές από όλα τα μέλη του Δ.Σ και ο ίδιος θα πρέπει να βοηθάει και να υποστηρίζει πρακτικά τον Πρόεδρο όπως και τα υπόλοιπα μέλη του Δ.Σ είτε ατομικά είτε συλλογικά. Σκοπός είναι το Δ.Σ να υπακούει και να συμμορφώνεται στους κανόνες, τους νόμους αλλά και τους κανονισμούς της εταιρείας. Μια ακόμα αρμοδιότητα του εταιρικού Γραμματέα είναι να εξασφαλίζει ότι όλες οι πληροφορίες θα αποστέλλονται και θα λαμβάνονται μεταξύ του Δ.Σ και των επιτροπών του αλλά και ανάμεσα στην ανώτατη Διοίκηση και του Δ.Σ, υπό την παρακολούθηση και τον έλεγχο του Προέδρου. Ακόμα είναι υπεύθυνος να σχηματίζει ένα πρόγραμμα με το οποίο θα ενημερώνει τα μέλη του Δ.Σ μόλις αυτά εισάγονται και ξεκινούν τη θητεία τους αλλά και, στη συνέχεια, να ενημερώνει συνεχώς τα μέλη αυτά και να τα επιμορφώνει σε ζητήματα που σχετίζονται με την εταιρεία. Τέλος, ο εταιρικός Γραμματέας πρέπει να οργανώνει τις συνελεύσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ των μετόχων ώστε να είναι αποτελεσματικές και να υπάρχει σωστή συνεννόηση των μετόχων αυτών με το Δ.Σ, το οποίο με τη σειρά του θα συμβαδίζει με τις νομικές και καταστατικές απαιτήσεις.

Μια επιπλέον λειτουργία του Δ.Σ, ως συλλογικού οργάνου, είναι να διορίζει και να ανακαλεί τον εταιρικό Γραμματέα. Οι συζητήσεις που θα πραγματοποιούνται αλλά και οι αποφάσεις που θα λαμβάνονται θα πρέπει να καταγράφονται σε πρακτικά. Τα πρακτικά της κάθε συνεδρίασης θα παρουσιάζονται την επόμενη φορά που θα συνεδριάζει το Δ.Σ ή η επιτροπή και θα εγκρίνονται όπως και θα τηρούνται από τον Γραμματέα. Επίσης, είναι αναγκαίο να επικαιροποιεί συνεχώς τις επαγγελματικές γνώσεις των μελών του όπως και να ενημερώνει τα νέα μέλη που εισάγονται σε αυτό. Βέβαια και τα ίδια τα μέλη χρειάζεται να φροντίζουν να ενημερώνονται τακτικά για θέματα που σχετίζονται με τις εξελίξεις της εταιρείας αλλά και τους κινδύνους που διατρέχει η εταιρεία. Πρέπει, ακόμα, να πληροφορούνται για τυχόν τροποποιήσεις της νομοθεσίας αλλά και του περιβάλλοντος της αγοράς και να βρίσκονται σε συχνή επικοινωνία με τα στελέχη της εταιρείας με παρουσιάσεις από τους αρχηγούς των υπηρεσιών και των διαφόρων τομέων. Με σκοπό να πραγματοποιήσουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους τα μέλη πρέπει να έχουν τη δυνατότητα και το δικαίωμα να ζητούν πληροφορίες που χρειάζονται οποιαδήποτε στιγμή από τη Διοίκηση μέσω του Διευθύνοντος Συμβούλου.

Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο να υπάρχουν εξωτερικοί σύμβουλοι. Αυτοί θα χρηματοδοτούνται από την ίδια την εταιρεία και ο ρόλος που θα διαδραματίζουν είναι να βοηθούν το Δ.Σ όταν χρειάζεται να εκπληρωθούν ορισμένα καθήκοντα. Για αυτό το λόγο, τα μη εκτελεστικά μέλη δικαιούνται να ζητούν τον διορισμό τέτοιων εξωτερικών και εξειδικευμένων συμβούλων από τον Πρόεδρο. Τέλος, για να προσλαμβάνονται αυτού του τύπου οι σύμβουλοι χρειάζεται πρώτα να προσφέρονται ικανοποιητικοί πόροι από τις επιτροπές του Δ.Σ, έπειτα να ενημερώνεται ο Πρόεδρος του Δ.Σ και σε τελική φάση να υποβάλλονται σε αυτό τακτικές εκθέσεις που να σχετίζονται με την δραστηριότητα των συμβούλων.

3.2.1.7 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας

Γενική αρχή

Εάν από τα καίρια ζητήματα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η αξιολόγηση, η οποία θα πρέπει να γίνεται και σε τακτικές περιόδους για τον εντοπισμό κάποιων αδυναμιών με την προϋπόθεση βελτίωσης και ακόμα, την διατήρηση και διασφάλιση της απόδοσης της εταιρείας.

Η ευρωπαϊκή νομοθεσία συστήνει με την βέλτιστη πρακτική το εξής:

<< Ένα σημαντικό ζήτημα εταιρικής διακυβέρνησης είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της. Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή νομοθεσία (2005/162/ΕΚ), το Δ.Σ συγκαλείτε κάθε χρόνο με σκοπό να αξιολογήσει την αποδοτικότητά του. Για να πραγματοποιηθεί αυτό χρειάζεται να εκτιμάται η σύνθεσή του, η οργάνωση και η λειτουργία του, σαν συλλογικό όργανο, όπως και να αξιολογείται η επίδοση του καθενός μέλους ξεχωριστά και των επιτροπών του Δ.Σ. Η διαδικασία της αξιολόγησης διευθύνεται από τον Πρόεδρο ο οποίος είναι υπεύθυνος να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις αδυναμίες που έχουν εντοπιστεί λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα εφόσον το Δ.Σ έχει συζητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Όσο για τα μη εκτελεστικά μέλη χρειάζεται να συνεδριάζουν συχνά, χωρίς την απαραίτητη

συμμετοχή και των εκτελεστικών μελών, ώστε να γίνεται αξιολόγηση στις επιδόσεις των εκτελεστικών μελών και των αντίστοιχων αμοιβών του >>¹⁶(2205/162/ΕΚ)

3.2.2 Συστήματα εσωτερικού ελέγχου

Καταρχάς, για την κατανόηση του κεφαλαίου αυτού θα πρέπει να τονισθεί ο παρακάτω πλέον αποδεκτός ορισμός (παγκοσμίως αποδεκτός) οπου ερμηνεύει το σύστημα ελέγχου (COSO,2016)

<< Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται στο συνολικό άθροισμα των πολιτικών και διεργασιών που τίθενται από την εταιρεία με στόχο: α) την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της εταιρείας, την περιφρούρηση των περιουσιακών της στοιχείων και τη διαχείριση των κινδύνων, β) τη διασφάλιση της αξιοπιστίας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, γ) τη συμμόρφωση με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο στο οποίο υπάγεται η εταιρεία καθώς και με τους εσωτερικούς κανονισμούς της >>¹⁷

Εκ των υστέρων, θα τονισθεί η σύσταση επιτροπής ελέγχου, διότι υποστηρίζει και διασφαλίζει τους μέτοχους μειοψηφίας, αναγκάζοντας την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, το σύστημα και την χρηματοοικονομική πληροφόρηση να ακολουθήσει έλεγχο και εποπτεία μέσω ανεξάρτητης πηγής.

Γενικό πλαίσιο

Αρχικά, το Δ.Σ είναι υπεύθυνο να εκθέτει στο κοινό και στους μέτοχους την προσωρινή εικόνα της επιχείρησης αλλά και την μελλοντική, διασφαλίζοντας βέβαια την αξιοπιστία των πληροφοριών (ορθές οικονομικές καταστάσεις και ανακοινώσεις). Για την παρεμπόδιση δηλαδή των παραποιήσεων το Δ.Σ θα πρέπει να δημιουργεί ή να

¹⁶ 2005/162/ΕΚ

¹⁷ COSO Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commision

διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο θα διαφυλάξει τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, καθώς και θα διαφυλάξει την επένδυση των μέτοχων (προστασία). Πέρα από αυτό, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να παρακολουθεί την εκτέλεση της επιχειρηματικής στρατηγικής και να την επανεξετάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Από την άλλη, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επιβλέπονται από το Δ.Σ. Είναι απαραίτητο να γίνεται ανασκόπηση στους σημαντικούς κινδύνους που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία και στο κατά πόσο αποτελεσματικό είναι το σύστημα ελέγχου ώστε να συμβάλει στην διαχείριση αυτών των κινδύνων. Για αυτό το λόγο χρειάζεται να γίνονται χρηματοοικονομικοί και λειτουργικοί έλεγχοι, έλεγχοι στα συστήματα αντιμετώπισης κινδύνων αλλά και έλεγχοι που αφορούν στη συμμόρφωση. Εφόσον, λοιπόν, υφίσταται η επιτροπή ελέγχου, το Δ.Σ θα αποκτήσει στενή και συχνή επαφή με του τακτικούς ελεγκτές, με αποτέλεσμα να πληροφορείται τακτικά από αυτούς σχετικά με την σωστή λειτουργία του συστήματος.

Ειδικές πρακτικές¹⁸

1. Θα πρέπει να υιοθετηθεί σωστή πολιτική όσον αφορά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου όπου θα διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα στην εκάστη επιχείρηση. Δηλαδή, θα πρέπει να υπάρχει εσωτερική παρακολούθηση (τον ρόλο αυτό τον λαμβάνει η επιτροπή ελέγχου), το πλαίσιο εφαρμογής, οι εκθέσεις που πρέπει να δημιουργούνται από την ετήσια αξιολόγηση και ο έλεγχος των εκθέσεων από το Δ.Σ.
2. Θα πρέπει να υπάρχει ανεξαρτησία όσον αφορά την επιχείρηση και κυρίως από Διευθύνοντα Σύμβουλο και την επιτροπή ελέγχου που αναφέρεται διοικητικά και λειτουργικά αντίστοιχα.
3. Η ετήσια έκθεση αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ελεγχθεί από το Δ.Σ για την εξέταση του εύρους (εντοπισμός σφαλμάτων κι αδυναμιών), την αποτελεσματικότητα (ανταπόκριση της επιχείρησης), καθώς και την επάρκεια εκθέσεων διαχείρισης κίνδυνων.

¹⁸ 2004/913/ΕΚ ο ελληνικός κώδικας δεν έχει καμία υποχρέωση αλλά το αναγνωρίζει ως καλή διακυβέρνηση

4. Ο λόγος συγκρότησης της επιτροπής ελέγχου είναι να υποστήριξη το Δ.Σ με τις χρηματοοικονομικές πληροφορίες, τον εσωτερικό έλεγχο και την εποπτεία του περιοδικού ελέγχου. Η επιτροπή θα πρέπει να αποτελείται μόνο από μη εκτελεστικά μέλη και κατά πλειοψηφία να είναι ανεξάρτητα¹⁹, να είναι το λιγότερο αποτελούμενοι από τρία άτομα, από τα οποία ένας τουλάχιστον να είναι ανεξάρτητος και να έχει την αντίστοιχη μόρφωση (λογιστική & ελεγκτική).
5. Συστήνεται η επιτροπή ελέγχου να συνεδριάζει τουλάχιστον 4ης φορές το χρόνο
6. Οι βασικές της αρμοδιότητες αναμένεται να ορίζονται γραπτώς στον κανονισμό της λειτουργίας της, ο οποίος θα δημοσιοποιείται στον ισότοπο της εταιρείας.
7. Σε περίπτωση που η επιτροπή ελέγχου ζητήσει εξωτερικό σύμβουλο για την εκπλήρωση των καθηκόντων της, πρέπει η επιχείρηση να της διαθέσει τα αντίστοιχα κονδύλια.

3.2.3 Αμοιβές

Η εναρμόνιση των ατομικών συμφερόντων (στελέχη, εργαζόμενοι) με τα μακροχρόνια οφέλη της εταιρείας αλλά και των μέτοχων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις για ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης. Η εναρμόνιση αυτή μπορεί να προκληθεί από το σύστημα αμοιβών όπου ο στόχος του συστήματος αμοιβών είναι η προσέλκυση ή παραμονή στην εταιρεία-μέλη, όπου θα προσθέτουν αξία με την εμπειρία τους, την γνώση τους, την μόρφωση τους, τις δεξιότητες τους αλλά και δυνατότητες τους στις θέσεις Δ.Σ, διοικητικών στελεχών και εργαζομένων.

Ειδικές πρακτικές

Επίπεδο και διάρθρωση αμοιβών

¹⁹ Μικρότερες εισηγμένες εταιρείες εξαιρούνται από αυτή την υποχρέωση

Εκτελεστικά μέλη

Η αμοιβή των εκτελεστικών μελών καθορίζονται από δυο παράγοντες α) τους σταθερούς (ο βασικός μισθός) και β) τους μεταβλητούς οπού είναι συνυφασμένη με την απόδοση της εταιρείας (τα λεγόμενα επιπλέον bonus²⁰). Στα πλαίσια των ανωτέρω οι βέλτιστες πρακτικές προτείνουν:

- Κατά τον προσδιορισμό της μεταβλητής αμοιβής το Δ.Σ θα πρέπει να αναλογιστεί τα εξής κριτήρια: τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα, την επίδοση στην ανατεθειμένη δουλειά, το στάδιο της επιχείρησης (το που βρίσκεται σε οικονομικό επίπεδο) και τις προοπτικές του, και το υπάρχον ύψος αμοιβής σε παρόμοιες θέσεις.
- Για την μακροπρόθεσμη διακίνηση του προσωπικού, τα δικαιώματα προαίρεσης (όταν χορηγούνται) δεν πρέπει να ωριμάζουν σε διάστημα μικρότερο των τριών (3^{ων}) ετών .
- Απαιτήση επιστροφής ολικού ή μερικού ποσού από το διανεμημένο bonus σε περίπτωση λανθασμένων εκτιμήσεων για τον υπολογισμό του bonus αυτού.
- Τέλος, οι αμοιβές που προτείνονται από το Δ.Σ πρέπει να εγκρίνονται από την Γ.Σ αφότου βέβαια έχει προταθεί στην αρμόδια Επιτροπή Αμοιβών.

Μη εκτελεστικά μέλη

Στα μη εκτελεστικά μέλη, η αμοιβή θα πρέπει να προταθεί από το Δ.Σ και να εγκριθεί από την Γ.Σ. Ο καθορισμός αμοιβής εξαρτάται από τον χρόνο απασχόλησης των μελών και από το εύρος του ρολού τους, πρέπει να τονισθεί ότι δεν υπάρχουν σε αυτή την

²⁰ (π.χ. εξτρά μισθός - προμήθεια, επιμίσθια - bonus, παροχή δωρεάν δεσμευμένων μετοχών-stock awards, δικαιωμάτων προαίρεσης επίω μέτοχων και παρεμφερών τίτλων, άλλες συμβατικές ρυθμίσεις, όπως σύνταξη διευκολυντικές παροχές, αποζημίωση λόγω αποχώρησης, σημαντικές πρόσθετες μη μετοχικές παροχές (συμπεριλαμβανομένων παροχών σε είδος) και άλλες αποζημιώσεις.

περίπτωση πακέτα bonus, αυτό συμβαίνει για να διασφαλιστεί η ανεξαρτησία τους από την επιχείρηση.

Επιτροπή αμοιβών

Σύνθεση

Για την σύνθεση της επιτροπής αμοιβών θα πρέπει το Δ.Σ να αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη και στην πλειοψηφία τους να είναι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά. Το μέγεθος της επιτροπής θα πρέπει να αποτελείται λιγότερο από τρία μέλη και ο πρόεδρος της επιτροπής θα πρέπει να είναι ανεξάρτητος μη εκτελεστικός.

Καθήκοντα

- Τον προσδιορισμό αμοιβής των εκτελεστικών μελών αλλά και των επιπλέον αποδοχών
- Το ύψος και τη διάρθρωση των μεταβλητών παραμέτρων
- Τους ετήσιους στόχους απόδοσης των μεταβλητών στόχων και εξέταση αυτών
- Η τακτική επανεξέταση του μισθού και άλλων περιπτώσεων, π.χ. αποζημίωσης ή ακόμη και συνταξιοδοτικής ρύθμισης
- Τέλος, τον προσδιορισμό χορήγησης μέτοχων προαίρεσης και μέτοχων (αφού βέβαια εγκριθεί κι από την Γ.Σ)

Δημοσιοποίηση αμοιβών

Συνοπτικά, στην έκθεση αμοιβών η οποία θα πρέπει να αναφέρεται κι στην ετήσια δήλωση, συμπεριλαμβάνει τα εξής:

- Την στρατηγική και τακτική που ακολουθεί η εταιρεία για τον προσδιορισμός της αμοιβής των μελών του Δ.Σ
- Τον τρόπο υπολογισμού που διαμορφώνουν τα μεταβλητά κριτήρια
- Την αναλυτική καταγραφή μέτοχων και δικαιωμάτων προαίρεσης στον ετήσιο εταιρικό κύκλο που απονεμήθηκαν (σε αριθμούς), με παράλληλη ανάλυση του τι έχει εξασκηθεί εντός της χρήσης.

Όσον αφορά τη δημοσιοποίηση των αμοιβών είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει κάποια στοιχεία. Αφενός, τις βασικές πληροφορίες σχετικά με τις ατομικές συμβάσεις εργασίας και παροχής υπηρεσιών αλλά και την διάρκεια της σύμβασης των μελών του Δ.Σ. Αφετέρου, να καταγράφεται η αμοιβή του εκάστοτε μέλους του Δ.Σ στο σύνολό της για τις υπηρεσίες προς την εταιρεία και τις συνδεδεμένες επιχειρήσεις. Η αμοιβή αυτή θα αναλύεται σε μισθό, bonuses καθώς και αποζημιώσεις εξόδου από την υπηρεσία ή άλλου είδους αποζημιώσεις και επιδόματα που δόθηκαν, τα οποία θα περιγράφονται ως προς το είδος και το ποσό.

3.2.4 Σχέσεις με μέτοχους

Η κατάλληλη επικοινωνία και ενημέρωση μεταξύ Δ.Σ με μέτοχους για τις εταιρικές υποθέσεις αποτελεί μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις καλής εταιρικής διακυβέρνησης. Δηλαδή το Δ.Σ θα πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη συνεχούς και επικοινωνιακού διαλόγου με τους μέτοχους της εταιρείας, όχι μόνο με εκείνους που έχουν σημαντικές συμμετοχές και μακροπρόθεσμη προοπτική αλλά και με τους μέτοχους μειοψηφίας και αλλοδαπών μετόχων, θα πρέπει δηλαδή να υπάρχει ισότιμη μεταχείριση. Η επικοινωνία αυτή πρέπει να υπάρχει ώστε οι και οι 'ιδιοκτήτες' τις επιχειρήσεις να μπορούν να λαμβάνουν μέρος στις στρατηγικές αποφάσεις και στα δρώμενα της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, με σκοπό τη διευκόλυνση της ενημέρωσης και της συμμετοχής των μετοχών, οι εισηγμένες εταιρείες θα πρέπει προσαρμοστούν στην σύγχρονη τεχνολογία. Πιο συγκεκριμένα, θεωρείται πλέον αναγκαίο να υπάρχει ένας ισότοπος για την έγκαιρη, εύκολη και ανέξοδη επικοινωνία αναμεσά στην εταιρεία και τους μέτοχους της.

Ειδικές πρακτικές

Μια ακόμα βασική προϋπόθεση για την καλύτερη διακυβέρνηση της εταιρείας είναι οι σχέσεις και η σωστή επικοινωνία μεταξύ του Δ.Σ και των μετόχων. Πιο συγκεκριμένα, σε πρώτη φάση, ο Πρόεδρος του Δ.Σ και ο ανεξάρτητος Αντιπρόεδρος,

αν αυτός υπάρχει, χρειάζεται να βρίσκονται πάντα στην διάθεση των μετόχων ώστε να συναντιούνται και να συζητούν για θέματα τα οποία σχετίζονται με τον τρόπο διακυβέρνησης της εταιρείας. Σε δεύτερη φάση, οι απόψεις των μετόχων θα πρέπει να γίνονται γνωστές στο Δ.Σ από τον ίδιο τον Πρόεδρο. Επίσης, οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να υποβάλουν ερωτήσεις στο Δ.Σ σύμφωνα με τη πολιτική επικοινωνίας της εταιρείας. Τέλος, είναι αναγκαίο να υπάρχει ένας ισότοπος της εταιρείας ο οποίος θα ενημερώνεται τακτικά και στον οποίο όχι μόνο θα περιγράφεται η εταιρική διακυβέρνηση και η διοικητική διάρθρωση αλλά και θα δημοσιεύονται στοιχεία με τα οποία θα μπορεί να υπάρξει επικοινωνία με τους μετόχους όπως και κάποιες άλλες χρήσιμες πληροφορίες για τους ίδιους αλλά και για τους επενδυτές. Επιπλέον:

1. Η εταιρεία θα πρέπει να ενημερώνει είκοσι (20) μέρες νωρίτερα με λεπτομερή ανάλυση δεδομένων κι στοιχείων από την Γενική Συνέλευση στον ισότοπο της.
2. Η εταιρεία θα πρέπει να συμπεριλάβει και την μορφή ηλεκτρονικής ψήφου δηλαδή ψήφου δια αντιπροσώπου.²¹
3. Αφού παρθεί απόφαση στην ψηφοφορία της Γ.Σ να ενημερωθεί αναλυτικά στον ισότοπο εντός 5 ημέρων.
4. Στην Γενική Συνέλευση θα πρέπει να παρίστανται όλα τα μέλη του Δ.Σ (Εταιρικός Γραμματέας, Εσωτερικός Ελεγκτής, Τακτικός Ελεγκτής) ώστε να μπορούν να συμμετάσχουν κι οι μέτοχοι μέσω αυτών.

Κεφάλαιο 4 : Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης

4.1 Άξονες Εταιρικής Διακυβέρνησης

²¹ Δύναται να ψηφίσει για τα θέματα του Δ.Σ ο δικαιούχος-απουσιάζοντας είτε μεταφέροντας/ διαβιβάζοντας την ψήφο του σε κάποιον άλλον είτε με την ψήφιση μέσω διαδικτύου όπου και στις δυο περιπτώσεις πρέπει να έχει γίνει πρόωρη ενημέρωση και να υπάρχει μια υπεύθυνη δήλωση.

Είναι πολυάριθμα τα άρθρα με πολυποίκιλες απόψεις για το πόσοι άξονες (key players or cornerstones) πρέπει να υπάρχουν στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης. Στην εργασία όμως αυτή θα επιλέξουμε να ακολουθήσουμε την άποψη του Hent διότι πιστεύουμε ότι μας καλύπτει όσον αφορά το εταιρικό πλαίσιο και ότι είναι μια μέση λύση (οι άξονες ποικίλουν από 3 έως 8).

Σύμφωνα με τον Hent οι άξονες αυτοί είναι κριτικής σημασίας για την διακυβέρνηση της επιχείρησης, την δημιουργία σταθερών επαγγελματικών σχέσεων μεταξύ μέτοχων κι ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), την δημιουργία της μακροπρόθεσμης αξίας στην επιχείρηση και δημιουργία εμπιστοσύνης. Συμπερασματικά, αυτές οι 5 αρχές συμβάλλουν στην ενίσχυση της απόδοσης τόσο του ατομικού αλλά κι του συλλογικού βαθμού. Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων αποτελούν το βασικό πλαίσιο Ε.Δ. Παρακάτω, πρόκειται να τα δούμε αναλυτικά:

4.1.1 Διαφάνεια της επιχείρησης (transparency)

Η εταιρεία θα πρέπει να παρέχει εντός χρονικού ορίου, ακριβή γνωστοποίηση όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με την δραστηριότητα της, περιλαμβανομένων και των χρηματοοικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στοιχείων της όπως επίσης και την γνωστοποίηση τους στους μέτοχους. Με λίγα λόγια να μην μπορούν να κρύψουν κάτι.

4.1.2 Λογοδοσία (accountability)

Η λογοδοσία αναφέρεται στην υποχρέωση της εταιρείας να εξηγείται. Δημιουργεί δηλαδή ευθύνη για κάθε πράξη που διενεργείται. Το Δ.Σ θα πρέπει να ενημερώνει τους ενδιαφερομένους και να αιτιολογεί τα δρώμενα και τις αποφάσεις του. Η πραγματική λογοδοσία θα πρέπει να αναθέτει τόσο την ανταμοιβή όσο και τον κίνδυνο που συνδέεται με την επίτευξη των στόχων (δηλαδή, ποιος φταίει αν κάτι πάει στραβά αλλά κι ποιος φταίει σε περίπτωση που πάει κάτι καλά).

4.1.3 Αξιοπιστία (responsibility)

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την εξουσία να ενεργεί εξ ονόματος της εταιρείας. Επομένως, θα πρέπει να αναλάβουν την πλήρη ευθύνη για τις εξουσίες που τους παρέχονται και την εξουσία που ασκούν. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για

την εποπτεία της διαχείρισης της επιχείρησης, των υποθέσεων της εταιρείας, του διορισμού του διευθύνοντος συμβούλου και της παρακολούθησης της απόδοσης της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό, οφείλει να ενεργεί προς το συμφέρον της εταιρείας. Η λογοδοσία με την ευθύνη έχουν πολλά κοινά σημεία, λόγω χάρη το Δ.Σ λογοδοτεί όσον αφορά τις ευθύνες της στους μέτοχους.

4.1.4 Δίκαιη μεταχείριση των εμπλεκόμενων μερών (fairness)

Η εταιρεία αναλαμβάνει να προστατεύει τα δικαιώματα και παράλληλα διασφαλίζει την ίση μεταχείριση των μέτοχων. Το Δ.Σ παρέχει σε όλους τους μέτοχους την ευκαιρία να επιτύχουν αποτελεσματική αποκατάσταση σε περίπτωση παραβίασης των προσωπικών δικαιωμάτων.

4.1.5 Ανεξαρτησία (independence)²²

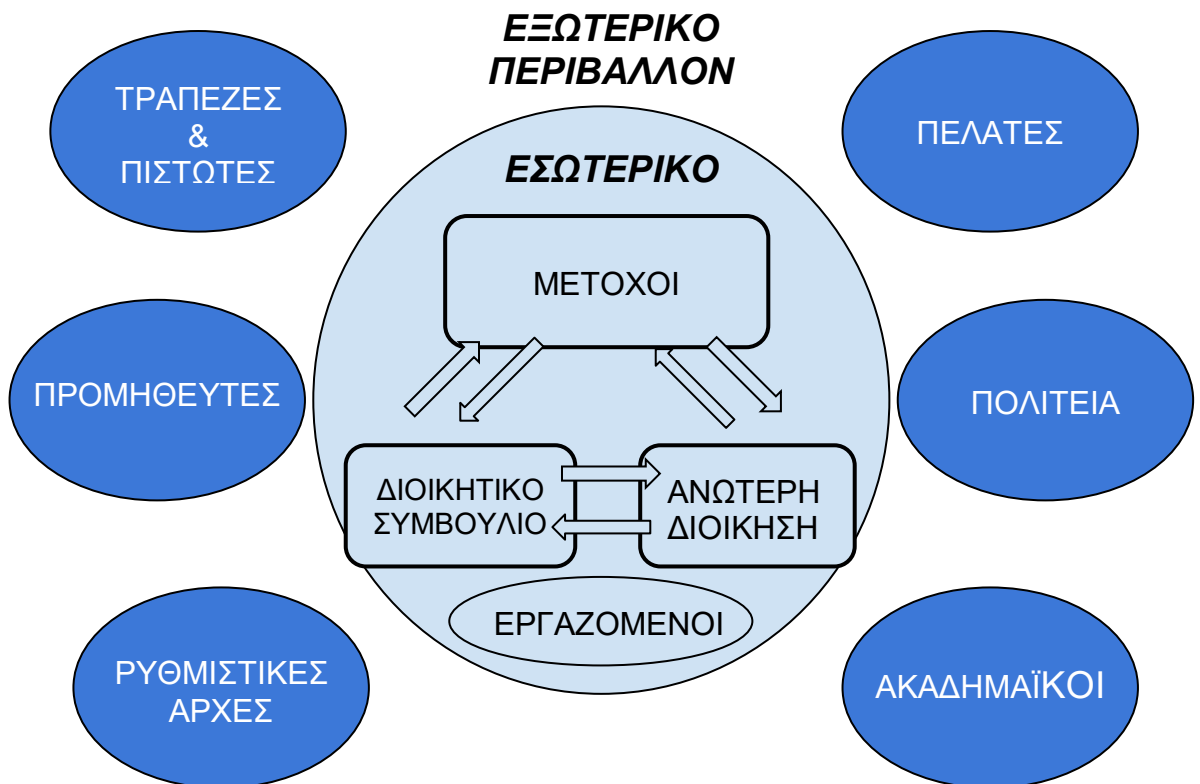
Σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητο να υπάρχουν ανεξάρτητα μέλη ώστε να μπορούν τα ενδιαφερόμενα μέρη την εμπιστευθούν. Όταν υπάρχει ανεξαρτησία (στον έλεγχο και στα μη εκτελεστικά μέλη) δεν προωθούνται προσωπικά συμφέροντα οπότε έτσι δεν έχουμε συγκρούσεις εντός των διοικούντων.

Κεφάλαιο 5 : Ενδιαφερόμενα μέρη

Αφότου φτάσαμε κι αναφέραμε όλα αυτά περί Ε.Δ καλό θα ήταν να αναφέραμε το ποιοι μεσολαβούν και επηρεάζουν τους νομούς, ρυθμίσεις κι πλαίσια αλλά κι ποιοι είναι αυτοί που επηρεάζονται από αυτούς. Τα μέλη που αλληλοεπιδρούν θα μπορούσαν να είναι φυσικά πρόσωπα, οργανισμοί και ακόμη κοινωνικές ομάδες. Στο διάγραμμα που παραθέτουμε μπορούμε να έχουμε μια ολική εικόνα αλληλεπίδρασης οπού μετέπειτα πρόκειται να αναλυθούν μεμονωμένα λεπτομερώς. Πιο

²² H.Kent Baker and Ronald Anderson Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice – October 5, 2010

συγκεκριμένα, το διάγραμμα αυτό μας δείχνει την σημαντικότητα των επιρροών, της δύναμης και της αλληλεξάρτησης της εταιρείας με το περιβάλλον κι για αυτό χωρίζεται σε δυο μέρη το εσωτερικό και το εξωτερικό (περιβάλλον της επιχείρησης) όπου κι τα δυο είναι κρίσιμης σημασίας για το οικοδόμημα της Ε.Δ.



Α.Σ = ΑΝΑΦΕΡΕΙ ΣΤΟ, **Δ.Α** = ΔΡΑ ΩΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΣ ΤΩΝ, **Ε.Τ** = ΕΠΙΒΛΕΠΕΙ **Π.Α** = ΤΗΝ ΠΑΡΕΧΟΥΝ ΑΜΟΙΒΗ ΣΤΗΝ, **Δ&Α** = ΔΙΟΡΙΖΕΙ ΚΑΙ ΑΠΑΛΛΑΣΕΙ ΤΟ

Διάγραμμα κεφ.5 Επιρροής Οικοσυστήματος

5.1 Μέτοχοι

Οι μέτοχοι (καθοριστική επιρροή) ή αλλιώς ιδιοκτήτες της επιχείρησης αποχωρίζονται από τα χρήματά τους κι έχουν έμμεση συμμετοχή στην εταιρεία υπό τον όρο ότι αυτή η επιχείρηση είναι αξιόπιστη για επένδυση (για την μεγιστοποίηση του κέρδους τους).

Ωστόσο, για την αξιόπιστη εικόνα της επιχείρησης πρέπει να εφαρμόζεται Ε.Δ, πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να λογοδοτεί, να είναι διαφανείς, να είναι ανεξάρτητη κλπ. για να μειώσει τον κίνδυνο χρεοκοπίας. Επομένως, οι μέτοχοι πιέζουν την επιχείρηση να εφαρμόσει Ε.Δ με την προϋπόθεση προσέλκυσης κεφαλαίου.

5.2 Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο κατέχει, αν όχι την πιο σημαντική θέση επιρροής τότε μια από της σημαντικότερες. Όλες οι αποφάσεις που παίρνονται εντός της επιχείρησης καθορίζονται άμεσα ή έμμεσα από το διοικητικό συμβούλιο και από τις αποφάσεις αυτές κρίνονται τα δρώμενα της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές κρίνουν ποιους κώδικες (Ε.Δ) θα εφαρμόσουν κι ποιους θα απορρίψουν. Από την άλλη όμως και οι κώδικες Ε.Δ θα καθορίσουν το μέγεθος, τον ρολό, τις αρμοδιότητες του Δ.Σ κλπ. (ανατρέξτε στο Κεφάλαιο 3.2.1 - 3.2.7 για να δείτε λεπτομερώς τον Κώδικα)

5.3 Ανώτερη Διοίκηση

Η Ανώτερη Διοίκηση η οποία έχει και αυτή έννομο εσωτερικό συμφέρον επηρεάζεται (καθοριστική επιρροή) από τον Κώδικα (Ε.Δ) αναλόγως τον βαθμό συμμόρφωσης του που συνδέεται με τους μέτοχους και Δ.Σ (ανατρέξτε για περαιτέρω πληροφορίες στο Κεφ. 3.2). Σε αυτό το σημείο καλό θα ήταν να ερμηνευθεί η τριγωνική σχέση μεταξύ (Δ.Σ - Μέτοχων και Ανώτερης Διοίκησης). Για την αποτελεσματική αλληλεπίδραση των τριών βασικών συντελεστών Ε.Δ πρέπει να καθοριστεί ένα σωστό σύστημα ελέγχου μεταξύ αυτών των ομάδων.

Οι μέτοχοι διορίζουν, επανεκλέγουν κι απαλλάσσουν το Δ.Σ. Το Δ.Σ επιβλέπει την δουλειά της Ανώτερης Διοίκησης οπού η Ανώτερη Διοίκηση δρα ως αντιπρόσωπος των μέτοχων. Κι από την άλλη, έχουμε τους μέτοχους που παρέχουν αμοιβή στην Ανώτερη Διοίκηση, η Ανώτερη Διοίκηση από την μεριά της αναφέρει την δουλειά της στο Δ.Σ και τέλος το Δ.Σ τα αναφέρει στους μέτοχους.

5.4 Εργαζόμενοι

Αρχικά, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για εταιρείες με μακροπρόθεσμη διάρκεια εταιρικής ζωής διότι η εργασία τους είναι εξαρτημένη από την απόδοση της

επιχείρησης (αποζητούν σταθερή και ασφαλή θέση). Υστέρα ενδιαφέρονται για τις οικονομικές απολαβές ή γενικώς ανταμοιβές των μεταβλητών παραγόντων (κίνητρα). Με αλλά λογία, αναζητούν επιχειρήσεις με κανόνες Ε.Δ διότι η εφαρμογή των κανόνων παρέχει τα ζητούμενα τους.

5.5 Τράπεζες και πιστωτές

Ο συνήθεις τρόπος εμπλοκής της τράπεζας, είναι συνήθως μέσω δανεισμού, πολλές επιχειρήσεις τείνουν να δανείζονται λεφτά για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Εξαιτίας του δανεισμού η τράπεζα πρέπει να ελέγξει όλη την εικόνα της επιχείρησης (συμπεριλαμβανομένης και της εσωτερικής πληροφόρησης). Περίπου την ίδια διαδικασία ελέγχου ακολουθούν κι οι πιστωτές διότι και εκείνοι θέλουν να διασφαλίσουν ότι θα λάβουν το αντίστοιχο ποσό που τους αναλογεί μαζί με τον εξτρά τόκο που έχει συμφωνηθεί. Πολλές εξάλλου είναι οι περιπτώσεις οικονομικών σκανδάλων που είχε σαν αποτέλεσμα να επηρεάσουν αρνητικά τους πιστωτές και τις τράπεζες. Μπορούμε να πάρουμε κι εάν πρόσφατο παράδειγμα, την περίπτωση της Ισλανδίας όπου από την πιστωτική κρίση του 2008 αποφάσισε να πτώχευση τις τράπεζες τις για την προάσπιση των πολιτών της.

5.6 Πελάτες

Οι πελάτες θεωρούνται ενδιαφερόμενα μέρη διότι νοιάζονται για την πορεία της επιχείρησης και την σωστή Ε.Δ αντίστοιχα γιατί νοιάζονται για το προϊόν ή υπηρεσία που καταναλώνουν. Αποτέλεσμα αυτού είναι το Δ.Σ να επηρεάζεται από την γνώμη των πελατών διότι αυτή είναι η κυρία πηγή εσοδών.

5.6 Προμηθευτές

Άλλο ένα ενδιαφερόμενο μέρος είναι και οι προμηθευτές, ενδιαφέρονται κι εκείνη για την εικόνα της συνεργαζόμενης επιχείρησης ή αλλιώς κι την εικόνα Ε.Δ με απώτερο σκοπό την διαπραγματευτική τους δύναμη συμφωνίας εκπροθέσμων πληρωμών.

5.7 Πολιτεία & Ρυθμιστικές αρχές

Τον πιο επιτακτικό ρολό στην Ε.Δ τον παίζει η πολιτεία και οι ρυθμιστές αρχές, διότι αυτοί είναι που ορίζουν τους νομούς, διατάξεις και κανονισμούς που οπωσδήποτε πρέπει να ακολουθηθούν. Οι νομοί συνήθως αυτοί δημιουργούνται μετά από καταστροφικές στιγμές και δημιουργούνται για να αποτρέψουν την επανάληψη αυτών των στιγμών.

5.8 Ακαδημαϊκοί

Τέλος, έχουμε μια ξεχωριστή περίπτωση εξωτερικού παράγοντα. Οι ακαδημαϊκοί δεν επηρεάζονται από την Ε.Δ. Από την άλλη όμως, οι ακαδημαϊκοί επηρεάζουν τον Κώδικα, βοηθούν στην βελτίωση του με βασισμένες απόψεις στην θεωρία.

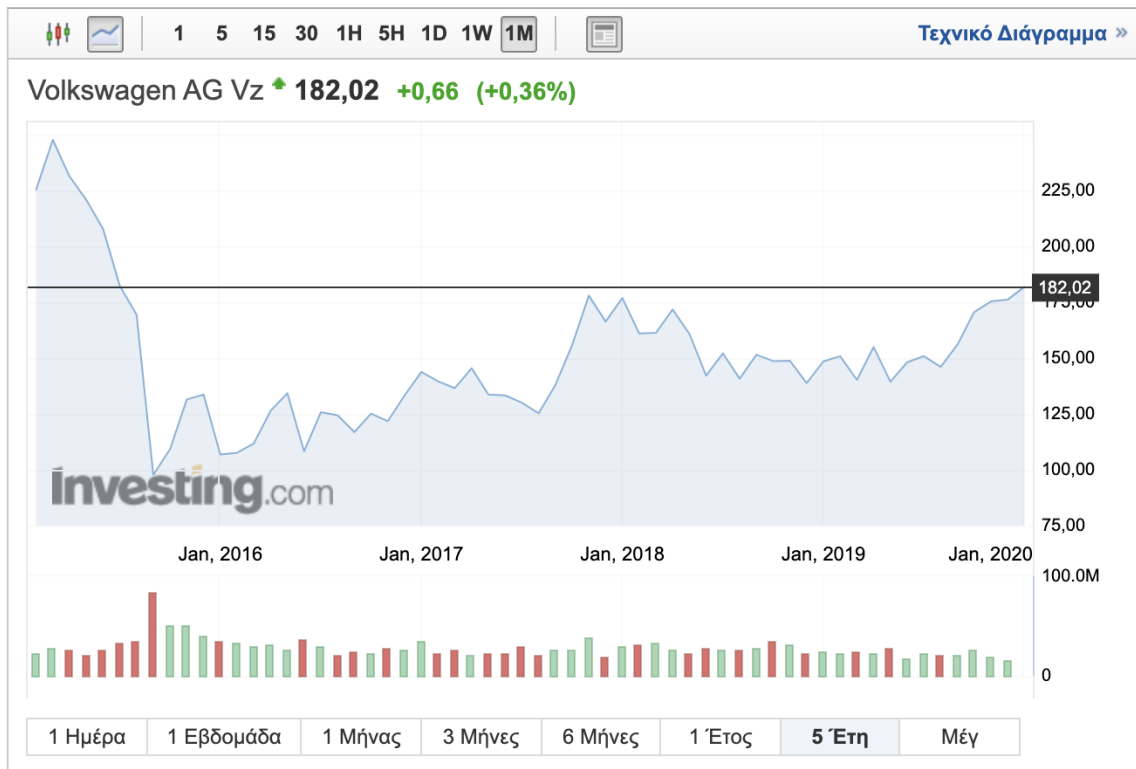
Κεφάλαιο 6 : Η επίδραση της Ε.Δ

6.1 Κακή εταιρική διακυβέρνηση

Ας ξεκινήσουμε λοιπόν αντίστροφα, η ιστορία έχει αποδείξει πως είτε η ύπαρξη κακής εταιρικής διακυβέρνησης είτε ανύπαρκτης, ευθύνεται για μερικά από τα μεγαλύτερα σκάνδαλα της ελληνικής αλλά και της διεθνούς σκοπιάς των τελευταίων ετών. Σκάνδαλα οπού έχουν αφήσει στίγμα στο διάβα τους όπως Lehman Brothers, Xerox, Worldcom, Global Crossing, Oracle, Securities and Exchange, Sunbeam, Enron, Siemens κ.α.

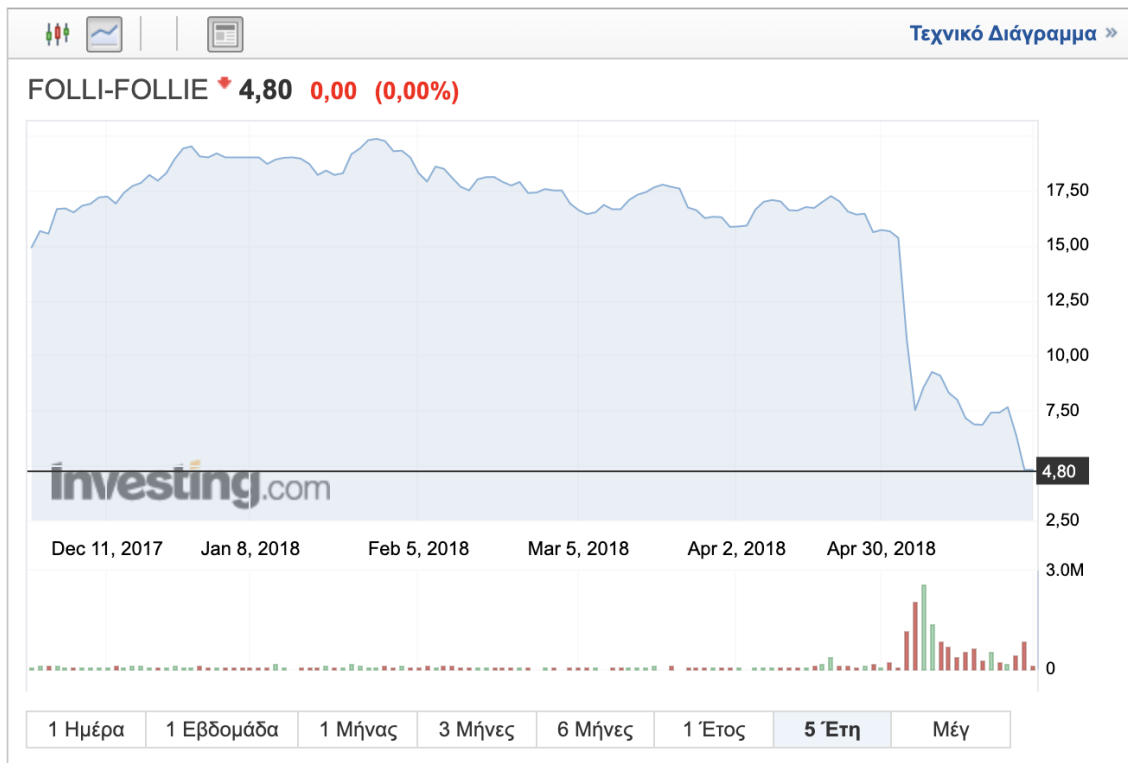
Επηρεάζουν όμως ακόμα και σήμερα τα τεκταινόμενα, ένα κραυγαλέο παράδειγμα είναι αυτό της Volkswagen που έλαβε μέρος το 2015 με την ονομασία Dieselgate. Η Volkswagen λοιπόν, είχε θέσει σε κυκλοφορία εκατοντάδες χιλιάδες πετρελαιοκίνητα αυτοκίνητα παγκοσμίως με «πειραγμένο» λογισμικό, που παρουσίαζε τις εκπομπές ρύπων σε χαμηλότερα επίπεδα από τα πραγματικά. Αυτό σημαίνει ότι χειραγωγούσαν τις πληροφορίες που έδιναν στους επενδυτές, καταναλωτές, ρυθμιστές κι άλλους. Όταν μαθεύτηκε η αλήθεια, αυτό που συνέβη είναι τεράστια απώλεια περιουσιακής καταστροφής (της Volkswagen) κι όλου του οικοσυστήματος που επηρέαζε μαζί του. Για την ακρίβεια επηρέασε και επηρεάζει ακόμη και σήμερα την περιουσιακή αξία της μετοχής της, τρία (3^α) χρονιά αργότερα αποτιμάται 20% χαμηλότερα και ακόμα μέχρι σήμερα δεν έχει αποφέρει την ανάρρωση της (γράφημα 6.1). Και εάν βάλουμε εταιρεία σύγκρισης, την General Motor που κάνει καλή χρήση εταιρικής διακυβέρνησης (κυρίως λογού διαφάνειας), Θα εντοπίζαμε μια

διαφορά των 40% μεταξύ των 2ο εταιρειών, δηλαδή G.M έχει αυξήσει το κεφάλαιο της κατά 20 % και κάνει πολύ αισθητή την διαφορά τους .



Γράφημα 6.1 : Αξία μετοχής Volkswagen, 5ετης χρονικής διάρκειας

Στην Ελλάδα έχουμε την περίπτωση της FOLLI-FOLLIE (επίκαιρο θέμα) η οποία εμφανίζει κακή εταιρική διακυβέρνηση όσο αφορά την δημοσιοποίηση. Συγκεκριμένα, η εταιρεία αδυνατεί να δώσει έγκαιρα επαρκείς απαντήσεις στα ερωτήματα του επενδυτικού κόσμου σχετικά με την ορθότητα των δημοσιευμένων στοιχείων της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της κεφαλαιοποίησης της εταιρείας κατά περίπου 70% και την αναστολή της διαπραγμάτευσης των μετοχών της. Μπορούμε να δούμε ξεκάθαρα στο γράφημα 6.2 την δραματική επίπτωση που έχει πράξει η διαδικασία αυτή, η πτώση ξεκινάει από τις 3/5/2018 και επηρεάζεται μέχρι σήμερα.



Γράφημα 6.2 : Αξία μετοχής Folli-Follie, 5ετης χρονικής διάρκειας

6.2 Η Αποτελεσματικότητα Ε.Δ

6.2.1 Η πολυμορφία Δ.Σ και η απόδοση του

Στο πρώτο (1^ο) μας παράδειγμα που θα παρουσιάσουμε για την πολυμορφία έχουμε την περίπτωση της Amazon οπού υπερτερεί σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές εταιρείες του κλάδου της.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Amazon προερχόταν από το έμπειρο προσωπικό όσον αφορά τις διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες τους που προέρχονται από τον επενδυτικό κλάδο, τεχνολογικό και από το νομοθετικό.

Το 2010 από ανταγωνιστική οπτική γωνιά η Amazon έκανε εισαγωγή νέου προϊόντος στην αγορά το E-book και το Tablet. Υπό αυτό τον ορό η Amazon έβαλε επικεφαλής στο Δ.Σ τον hewlett packard palm smartphone unite (ο οποίος έχει έντονη εμπειρία στον τεχνολογικό κλάδο) ώστε να τους προσαρμόσει στην νέα αυτή αγορά και για να κάνει μια σωστή επίβλεψη αυτών των πράξεων της επιχείρησης. Με αλλά λογία, όπως

άλλαξε η εταιρεία την προσφορά των προϊόντων της άλλαξε μαζί της και το Δ.Σ της εταιρείας.

Το 2012 έχουμε την ιδιά πάλι πρακτική αλλά αντί για επέκταση προϊόντων έχουμε την αλλαγή Δ.Σ για να προσαρμοστεί στα νέα νομοθετικά σχέδια της εποχής (επί του Clinton).

6.2.2 Καθολική εναρμόνιση με τον Κώδικα

Σύμφωνα με τα διεθνές χρηματοοικονομικό σωματείο της World Bank GROUP έχουμε ένα επιτυχημένο εμπειρικό παράδειγμα που μας δείχνει το πως επηρέασε την επιχείρηση η καθολική εναρμόνιση με τον Κώδικα βελτιστοποίησης. Η εταιρεία CIRA (Cairo for Investment and Real Estate Development) μέχρι το 2008 ήταν μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση οπού αποφάσισε να κάνει 180 μοίρες και να αλλάξει ριζικά την εσωτερική πολιτική της. Έτσι το 2009 άλλαξε την σύνθεση, δομή, κανόνες και διαδικασίες Δ.Σ , το μάντζμεντ της επιχείρησης, τον εσωτερικό έλεγχο, διαφάνεια, εφάρμοσε πλαίσιο πολιτικής για αποτροπή σύγκρουσης και τέλος εφάρμοσε ένα σύστημα επικοινωνίας των μέτοχων με το Δ.Σ. Με αλλά λογία εφάρμοσε όλο τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το αποτέλεσμα αυτής της πράξης ήταν τα εξής :

1. Η προσέλκυση κεφαλαίου αυξήθηκε δραματικά.
2. Η εμπορική της φήμη σταθεροποιήθηκε.
3. Το Δ.Σ είναι πολύ εμπλεκόμενο στα στρατηγικά πλανά και διαδικασίες της επιχείρησης.
4. Η εταιρεία λειτουργεί αποτελεσματικά λόγω της οργανωτικής της αλλαγής.
5. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι πλέον αποδοτικός και μας δημιουργεί πιο διαφανή εικόνα της επιχείρησης
6. Η χρηματοοικονομικές διαδικασίες είναι αποτελεσματικές. Τα λάθη και οι διορθώσεις τους έχουν μειωθεί δραματικά.
7. Έχει γίνει ουσιαστική ενδυνάμωση της βιωσιμότητας της και,
8. Το κέρδος έχει αυξηθεί δραματικά παρόλο που υπάρχει αστάθεια στην Αιγυπτιακή αγορά²³

²³ <http://documents.worldbank.org/curated/en/391821468184435342/pdf/106057-WP-PUBLIC-CG-success-stories-MENA062015.pdf>

6.3 Τα Οφέλη που προσφέρει η εφαρμογή Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Στο κεφάλαιο αυτό πρόκειται να δούμε συνοπτικά τους λογούς που η Ε.Δ έχει αποκτήσει και θα αποκτήσει στο μέλλον σημασία.

Σύμφωνα με μια παγκόσμια ερευνά θεσμικών επενδυτών που πραγματοποίησε οργανισμός θεσμικών επενδυτών το 2006, εντόπισαν έξι (6) πλεονεκτήματα τα οποία προσδίδει η καλή Ε.Δ, τα 6 οφέλη αυτά, πρόκειται να τα αναφέρουμε ως έχουν από την ερευνά:

1. Έμφαση σε συμμόρφωση
2. Αυξημένες επενδυτικές αποδόσεις
3. Ζήτηση πελατών
4. Momentum
5. Διαχείριση κίνδυνου
6. Σκάνδαλα ²⁴

Οι θεσμικοί επενδυτές προσδίδουν όλο και μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Τα πλεονεκτήματα που εντοπίζουν σε μια καλή διακυβέρνηση έγκειται σε αυξημένες επενδυτικές αποδόσεις, αυξημένη ζήτηση πελατών, ορμή, αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και τέλος στην προσπάθεια αποτροπής μελλοντικών εταιρικών σκανδάλων.

Διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση των εταιρειών, η Ε.Δ αναδεικνύεται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την απόκτηση εμπιστοσύνης προς μια εταιρεία στην οποία θα επενδύσουν, ειδικά ως προς την σοβαρότητα της στρατηγικής της και τη βιωσιμότητα της.

Σήμερα, με την συνεχής αναπροσαρμογή για την βελτίωση Ε.Δ έχουν προστεθεί άλλοι πέντε (5) λόγοι για να ακολουθηθεί ο Κώδικας. Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής:

²⁴ Global Institutional Investor Study, Institutional Shareholder Services, 2006

1. Περιορίζει κι άλλο τους κίνδυνους
2. Αυξάνει την διάρκεια ζωής της εταιρείας
3. Βελτίωση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης
4. Προσέλκυση ξένων επενδυτών
5. Αυξάνει αξία στον καταναλωτή

Οι θεσμικοί επενδυτές και τα επενδυτικά κεφάλαια αναζητούν εταιρείες με ισχυρά συστήματα αρχών διακυβέρνησης, αναγνωρίζοντας τις ως χαμηλότερης επικινδυνότητας. Για την προστασία της ελληνικής κεφαλαιαγοράς και των Ελλήνων επενδυτών, την αύξηση διάρκειας ζωής, βελτίωση του χαρτοφυλακίου της και την προσέλκυση ξένων επενδυτών. Οι παραπάνω προτάσεις συνιστούν συγκεκριμένες, αποδεδειγμένες και υλοποιήσιμες πρακτικές για την ανταγωνιστικότητα. Η συμμόρφωση της εταιρείας με του κανόνες θεωρείται πλέον μονόδρομος

Συμπεράσματα

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει πρωταρχικό ρολό , στην προστασία και ανάπτυξη των επιχειρησιακών πόρων , ενώ παράλληλα, αξιολογεί εμμέσως και προτείνει την αντικατάσταση στελεχών που διαχειρίζονται μη αποδοτικά ή καταχρώνται τους εταιρικούς πόρους. Πολλές μελέτες δείχνουν πως, η εταιρική διακυβέρνηση δημιουργεί υψηλή απόδοση στις εταιρείες, ενώ άλλες πως, αποτελεί βασικό κριτήριο «βαθμολόγησης» και αξιολόγησης των εταιρειών παγκοσμίως . Μεσώ της εταιρικής διακυβέρνησης και των διασφαλίσεων που αυτή παρέχει στους επενδυτές, η επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει χαμηλού κόστους επενδυτικά κεφάλαια. Επιπλέον, σημαντικό όφελος της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί το γεγονός ότι ενισχύει την ανάπτυξη κουλτούρας στις επιχειρήσεις , που χαρακτηρίζεται από την συμμόρφωση της εταιρείας προς τους κανόνες της πολιτείας και των εποπτικών αρχών , αλλά και την συμμόρφωση των μελών του Δ.Σ με τους κανόνες της εταιρείας. Παράλληλα, συμβάλει στην ενίσχυση της διαφάνειας, καθώς οι εταιρείες υποχρεούνται να κοινοποιούν τα οικονομικά τους δεδομένα. Συμπερασματικά, παρόλο που δεν μπορούμε να αναγνωρίσουμε το ποσό ακριβώς επηρεάζει την επιχείρηση η όλη αυτή αλυσιδωτή διαδικασία, λόγω του άυλου χαρακτήρα της, μπορούμε να αναγνωρίσουμε ότι απλά την επηρεάζει θετικά.