



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**« Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος »**



**Όνομ/νο Σπουδαστή: Παπακυριακού Στυλιανή Α.Μ.3788**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Χρονάκης Ιωάννης**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	<b>Σελίδα</b>
<b>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b>	4
<b>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	5
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	6
<b>ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	7
<b>ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ</b>	8
<b>1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ</b>	10
1.1 <b>Ορισμός της έννοιας της Εταιρικής Διακυβέρνησης</b>	10
1.2 <b>Ορισμός της έννοιας του Εσωτερικού Ελέγχου</b>	12
1.3 <b>Ιστορική εξέλιξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης</b>	13
1.3.1 Η περίπτωση της εταιρίας ENRON	15
1.3.2 Η περίπτωση της εταιρίας Arthur Andersen	16
1.3.3 Η περίπτωση της εταιρίας Parmalat	17
1.3.4 Η περίπτωση της εταιρίας WorldCom	18
1.3.5 Η περίπτωση της εταιρίας Xerox	19
1.3.6 Η περίπτωση της εταιρίας Olympus	20
1.3.7 Η περίπτωση της εταιρίας Ευρωπαϊκής Επιτροπής	21
1.4 <b>Ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου</b>	21
1.5 <b>Παραποίηση οικονομικών καταστάσεων</b>	23
1.6 <b>Αντικείμενο και βασικές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης</b>	25
1.7 <b>Αντικείμενο και βασικές αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου</b>	26
1.8 <b>Σκοπός και χρησιμότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης</b>	28
1.9 <b>Σκοπός και χρησιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου</b>	28
<b>2 ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>	30
2.1 <b>Θεωρίες Εταιρικής Διακυβέρνησης</b>	30
2.1.1 Η θεωρία της αντιπροσώπευσης	30
2.1.2 Η θεωρία του κόστους των συναλλαγών	31
2.1.3 Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών	31
2.2 <b>Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου</b>	32
2.2.1 Έλεγχος παραγωγής	32
2.2.2 Οικονομικός έλεγχος	33
2.2.3 Διοικητικός έλεγχος	33
2.2.4 Λειτουργικός έλεγχος	34
2.3 <b>Βασικά στοιχεία και εμπλεκόμενα μέρη της Εταιρικής Διακυβέρνησης</b>	34
2.3.1 Το διοικητικό συμβούλιο	34
2.3.1.1 <i>Ρόλος και αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου</i>	35
2.3.1.2 <i>Μέγεθος και σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου</i>	37
2.3.1.3 <i>Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος του διοικητικού συμβουλίου</i>	39
2.3.1.4 <i>Λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου και ειδικές επιτροπές</i>	40

2.3.1.5	<i>Αξιολόγηση του διοικητικού συμβουλίου</i>	40
2.3.2	Μέτοχοι και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη	41
2.3.3	Οι θεσμικοί επενδυτές	41
2.4	<b>Βασικά στοιχεία και εμπλεκόμενα μέρη Εσωτερικού Ελέγχου</b>	42
2.4.1	Οργάνωση της υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου	42
2.4.2	Ο εσωτερικός ελεγκτής	43
2.4.3	Η επιτροπή ελέγχου	44
2.5	<b>Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης</b>	46
2.6	<b>Αναγκαιότητα συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης</b>	48
2.7	<b>Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου</b>	48
2.8	<b>Αναγκαιότητα συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου</b>	50
<b>3</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ</b>	51
3.1	<b>Το πρόβλημα "εντολοδόχου-εντολέα" στην Εταιρική Διακυβέρνηση</b>	51
3.2	<b>Συστήματα αξιολόγησης Εταιρικής Διακυβέρνησης</b>	52
3.3	<b>Προβλήματα στην αξιολόγηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης</b>	53
3.4	<b>Αδυναμίες και μειονεκτήματα Εσωτερικού Ελέγχου</b>	54
3.5	<b>Αξιολόγηση Εσωτερικού Ελέγχου</b>	55
3.6	<b>Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου</b>	55
<b>4</b>	<b>ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ</b>	57
4.1	<b>Η κατάσταση στην Ελλάδα</b>	57
4.1.1	Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα	57
4.1.2	Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα	59
4.2	<b>Εταιρική Διακυβέρνηση και χρηματοοικονομική επίδοση</b>	61
4.3	<b>Εσωτερικός Έλεγχος και διαχείριση κινδύνου</b>	62
<b>5</b>	<b>ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ</b>	66
5.1	<b>Νομοθετικό πλαίσιο σύνδεσης Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου</b>	66
5.2	<b>Αλληλεξάρτηση Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου</b>	68
5.2.1	Διοικητικό συμβούλιο και επιτροπές	68
5.2.2	Νόμοι και κανονισμοί	68
5.2.3	Επιχειρηματικές πρακτικές και ηθική	69
5.2.4	Διαφάνεια και κοινοποίηση	69
5.2.5	Διαχείριση κινδύνου και αποδοτικότητα	69
5.2.6	Επίβλεψη	70
5.2.7	Επικοινωνία	70
5.3	<b>Προοπτικές</b>	71
5.3.1	Ο σύγχρονος ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης	71
5.3.2	Ο σύγχρονος ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου	72
	<b>ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	75
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	81

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	<b>Σελίδα</b>
<i>Σχήμα1. Βασικά στοιχεία και εμπλεκόμενα μέρη της Εταιρικής Διακυβέρνησης</i>	34
<i>Σχήμα2. Ο Εσωτερικός Έλεγχος στο οργανόγραμμα της επιχείρησης</i>	42
<i>Σχήμα3. Γραφική απεικόνιση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου</i>	49
<i>Σχήμα4. Δομή του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου COSO</i>	50
<i>Σχήμα5. Εσωτερικός Έλεγχος και διαχείριση κινδύνου.</i>	65

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

	<b>Σελίδα</b>
<i>Πίνακας1. Οι εταιρίες που έχουν κατακτήσει βραβεία Εταιρικής Διακυβέρνησης</i>	58
<i>Πίνακας2. Η εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου</i>	64

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ειληκρινά όλους όσους με βοήθησαν να ολοκληρώσω την πτυχιακή μου εργασία και ειδικά τον κύριο Χρονάκη Ιωάννη για την πολύτιμη βοήθεια του. Επιπλέον το εκπαιδευτικό προσωπικό για τις εμπειρίες και τις γνώσεις που μου προσέφεραν στα τέσσερα χρόνια σπουδών μου και πάνω απ' όλους την οικογένεια μου που στήριξε την επιλογή μου και ήταν πάντα δίπλα μου.

## ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των εννοιών της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελεγκτή. Στο πλαίσιο αυτό, η διάρθρωση της εργασίας θα περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενότητες:

Στην πρώτη ενότητα θα παρατεθούν εισαγωγικά στοιχεία ως προς τις έννοιες της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελεγκτή, τα οποία θα αναφέρονται σε ζητήματα που αφορούν στον ορισμό των εννοιών, την ιστορική εξέλιξη, το αντικείμενο, τις βασικές αρχές, τον σκοπό και την χρησιμότητά τους.

Στη δεύτερη ενότητα θα αναλυθεί το πλαίσιο λειτουργίας της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελεγκτή. Πιο συγκεκριμένα, θα αναζητηθούν οι επικρατέστερες θεωρίες και κατηγορίες, θα παρουσιαστούν τα βασικά στοιχεία και εμπλεκόμενα μέρη, όπως επίσης και θα συζητηθούν τα υπάρχοντα συστήματα.

Στην τρίτη ενότητα θα αναφερθούμε στις αδυναμίες και τα προβλήματα που σχετίζονται με την Εταιρική Διακυβέρνηση και τον Εσωτερικό Ελεγκτή, όπου θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα της αξιολόγησης.

Στην τέταρτη ενότητα θα αναδειχθεί η εφαρμογή των προαναφερθέντων θεωρητικών δεδομένων στην πράξη και θα πραγματοποιηθεί ιδιαίτερη μνεία στους όρους της χρηματοοικονομικής επίδοσης και της διαχείρισης κινδύνου.

Τέλος, στην πέμπτη ενότητα, θα ασχοληθούμε με τον τρόπο που η Εταιρική Διακυβέρνηση και ο Εσωτερικός Ελεγκτής εξαρτώνται μεταξύ τους, καθώς επίσης θα κάνουμε λόγο και για τις σύγχρονες προοπτικές.

## ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών, όπου στηρίζεται η οργάνωση, η διοίκηση και η λειτουργία μιας ανώνυμης εταιρίας, με απώτερο στόχο την διαφύλαξη και την ικανοποίηση του εταιρικού συμφέροντος (ΣΕΒ 2011α). Με άλλα λόγια, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποσκοπεί στην συνεχή εξυπηρέτηση τόσο του συμφέροντος του ιδίου του νομικού προσώπου όσο και των εννόμων συμφερόντων όσων συνδέονται με την εταιρία (stakeholders). Στο πλαίσιο αυτό η Εταιρική Διακυβέρνηση επιδιώκει πλήρη διαφάνεια στην διαχείριση της εταιρίας, διότι με τον τρόπο αυτόν όλοι οι stakeholders τροφοδοτούνται με την απαραίτητη πληροφόρηση που τους επιτρέπει να προστατεύουν και να προωθούν τα συμφέροντά τους ισότιμα και ακριβοδίκαια βάσει της κείμενης νομοθεσίας μέσα από τον ενεργό ρόλο τους στις δραστηριότητες της εταιρίας. Γίνεται επομένως φανερό πως οι αρχές και οι διαδικασίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης λαμβάνουν χώρα στο σύνολο της διαρθρωτικής δομής της εταιρίας και συνακόλουθα επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις επικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων stakeholders.

Βασική αρχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας της εταιρίας, ο οποίος, σε πλήρη συμφωνία με τα παραπάνω, αποσκοπεί στην διασφάλιση του εταιρικού συμφέροντος. Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας άπτεται της αρμοδιότητας του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας αναφορικά με την κατάρτισή του και αποτελεί χρησιμότητα εργαλείο στα χέρια του διοικητικού συμβουλίου ως προς την άσκηση των καθηκόντων του. Η παρακολούθηση της εφαρμογής και η συνεχής τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας αποτελούν δύο εκ των βασικών αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας και στη βάση αυτή η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελούν βασική προϋπόθεση της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται από στελέχη που ανήκουν σε ειδικό τμήμα στην οργάνωση της εταιρίας και οι λεγόμενοι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, αν και ιεραρχικά υπάγονται στο διοικητικό σχήμα της εταιρίας.

Πλέον της παρακολούθησης του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, ο εσωτερικός έλεγχος είναι επιφορτισμένος με την παρακολούθηση τόσο του καταστατικού της



εταιρίας όσο και της νομοθεσίας που σχετίζεται με την εταιρία (π.χ. νομοθεσία των ανωνύμων εταιριών και της κεφαλαιαγοράς). Επιπλέον, είναι υποχρεωμένος να παρευρίσκεται στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων, όπως επίσης και να αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιστατικά όπου παρατηρείται αδυναμία συμμόρφωσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας. Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να συνεργάζεται αρμονικά με τις εποπτικές αρχές και είναι αυτονόητο πως προβαίνει σε ενημέρωση του διοικητικού συμβουλίου σχετικά με τα αποτελέσματα του ελέγχου ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

### 1.1.Ορισμός της έννοιας της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Όπως ήδη αναφέραμε, η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών, όπου στηρίζεται η οργάνωση, η διοίκηση και η λειτουργία μιας ανώνυμης εταιρίας, με απώτερο στόχο την διαφύλαξη και την ικανοποίηση του εταιρικού συμφέροντος. Στη βάση αυτή είναι προφανές πως η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι πολυδιάστατη και αυτό ακριβώς αποδεικνύεται από την ύπαρξη πλήθους ορισμών στη διεθνή βιβλιογραφία. Παρακάτω θα αναφερθούμε στους βασικότερους από αυτούς που είναι διαθέσιμοι.

Ιδιαίτερος κοντά στην προηγηθείσα διατύπωση βρίσκεται ο Μούζουλας (2003) ο οποίος ορίζει την Εταιρική Διακυβέρνηση ως το σύνολο των δικαιωμάτων, των διαδικασιών και των ελέγχων, που έχουν καθιερωθεί σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο ως προς την διοίκηση της εταιρίας, που αποβλέπουν στη συνεχή εξυπηρέτηση τόσο του συμφέροντος του ιδίου του νομικού προσώπου όσο και των εννόμων συμφερόντων όσων συνδέονται με την εταιρία (stakeholders).

Από την άλλη, η επιτροπή Cadbury (1992) δίνει έναν γενικευμένο και ταυτόχρονα απλοποιημένο ορισμό, σύμφωνα με τον οποίον η Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται ως το σύστημα εκείνο που επιτρέπει τη διοίκηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των ανωνύμων εταιριών.

Επιπλέον, οι Shleifer και Vishny (1997) θεωρούν την εταιρία ως ενός είδους επένδυση, όπου η Εταιρική Διακυβέρνηση καλείται να παράσχει στους επενδυτές τα απαραίτητα μέσα ώστε να απορρέει κέρδος από την απόδοση της επένδυσής τους.

Οι Ξανθάκης, Τσιπούρη και Σπανός (2003) διαπιστώνουν στην Εταιρική Διακυβέρνηση τη δυνατότητα για διαχωρισμό των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων ανάμεσα στους διάφορους stakeholders (π.χ. διοικητικό συμβούλιο, διευθυντικά στελέχη, μέτοχοι, λοιποί ενδιαφερόμενοι) και υπό αυτό το πρίσμα ο La Porta et al (2000) διαχωρίζουν τα συμφέροντα των εξωτερικών επενδυτών (πιστωτές και μέτοχοι) από αυτά των εσωτερικών (διοίκηση) και ορίζουν την

Εταιρική Διακυβέρνηση ως το σύνολο των μηχανισμών προστασίας των πρώτων από τυχούσες άνομες πράξεις εκ μέρους των δευτέρων. Σε κάθε περίπτωση, αναγνωρίζεται η λειτουργία της Εταιρικής Διακυβέρνησης αναφορικά με την προστασία των συμφερόντων των επενδυτών και στην πορεία αυτή, μία εύρυθμη λειτουργία εταιρικής διακυβέρνησης κάνει χρήση δύο επιπλέον μηχανισμών, του ελέγχου και των κινήτρων. Και οι δύο αυτοί μηχανισμοί προσπαθούν να απομακρύνουν το ενδεχόμενο οικονομικής ζημίας εξαιτίας των αντικρουόμενων συμφερόντων μεταξύ των εξωτερικών επενδυτών (πιστωτές και μέτοχοι) και των εσωτερικών παραγόντων (διοίκηση) (Adam and Schwartz 2008).

Περαιτέρω, η Ahmadjian (2000) θεωρεί την Εταιρική Διακυβέρνηση ως μια σειρά ρυθμιστικών αρχών, θεσμών και προτύπων όσον αφορά στην χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τις αμοιβές των εκτελεστικών στελεχών, καθώς και τη σύσταση των διοικητικών συμβουλίων των εταιριών. Ένα τέτοιο σύστημα, λοιπόν, όχι μόνο προσδιορίζει τα άτομα που έχουν την κυριότητα μίας εταιρίας αλλά επίσης υποδεικνύει το θεσμικό πλαίσιο βάσει του οποίου πραγματοποιείται η απόδοση των οικονομικών απολαβών μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Επιπλέον, το είδος της Εταιρικής Διακυβέρνησης που υποστηρίζεται από τον εκάστοτε κρατικό μηχανισμό είναι ενδεικτικό όχι μόνο της οργανωσιακής δομής των εταιριών αλλά και των εργασιακών και εμπορικών σχέσεων, καθώς και των κεφαλαιαγορών σε εθνικό επίπεδο.

Τέλος και η O'Sullivan (2003) καταδεικνύει τον ρόλο της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε κρατικό επίπεδο από οικονομικής απόψεως. Πράγματι, θεωρώντας ως δεδομένη τη συμβολή των εταιριών στην κατανομή των πόρων στην οικονομία, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η εκάστοτε στρατηγική Εταιρικής Διακυβέρνησης καθορίζει το πλαίσιο όπου λαμβάνονται οι επενδυτικές αποφάσεις, τα πρόσωπα ευθύνης, το είδος των υλοποιούμενων επενδυτικών σχεδίων και την κατανομή των επενδυτικών αποδόσεων.

## 1.2.Ορισμός της έννοιας του Εσωτερικού Ελέγχου

Όπως ήδη αναφέραμε, η οργάνωση και η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν βασική προϋπόθεση της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Έτσι, λοιπόν, συνάγεται πως και ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια έννοια με ευρύ περιεχόμενο, συνεπώς είναι αναμενόμενο και στην περίπτωση αυτή η βιβλιογραφία να περιλαμβάνει πλούσια ορολογία.

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ορίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο ως μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλή και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία, να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού και να βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, των εσωτερικών ελέγχων και των διαδικασιών διοίκησης. Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Παπαστάθης (2003) δίνει έμφαση στην απόκτηση προστιθέμενης αξίας μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου στην πορεία της διοίκησης να υλοποιήσει τους στρατηγικούς της στόχους.

Παρομοίως, ο Goodwin (2004) αναφέρει πως πρόκειται για υπηρεσία που λειτουργεί ως προστιθέμενη αξία για την οικονομική μονάδα μέσα στα πλαίσια της επίτευξης των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητά της, ενώ ένας σωστά δομημένος και εύρυθμος Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί για την οικονομική μονάδα εχέγγυο στην υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών της σχεδίων (Savcuk 2007). Η παράμετρος της αποτελεσματικής και εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης τονίζεται ιδιαίτερος και από τον Δήμου (2000), ο οποίος υποστηρίζει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος απαρτίζεται από όλα εκείνα τα μέτρα και τις διαδικασίες που καλύπτουν ένα πολυσύνθετο εύρος δραστηριοτήτων της σύγχρονης επιχείρησης, έτσι ώστε να διατηρείται ο έλεγχος στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης και κατ'επέκταση να συντελείται επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί υποκλάδο της γενικότερης ελεγκτικής λειτουργίας (Λουμιώτης 2006) και εστιάζοντας στον λογιστικό και διαχειριστικό έλεγχο ο οποίος διενεργείται μέσα από προβλεπόμενες λογιστικές διαδικασίες και

μεθόδους προκύπτει ο ορισμός από τον Τσακλάγκανο (2008), όπου Εσωτερικός Έλεγχος είναι η διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εταιρίας και η σύγκριση των πραγματικών επιτεύξεων με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα βάσει της στοχοθεσίας που είχε τεθεί από την διοίκηση.

Τέλος, η Παπαδάτου (2005) ορίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο ως το σύνολο των διαδικασιών, των κανόνων και των μεθόδων που δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εφαρμόσει την στρατηγική της και να προστατεύσει την περιουσία της. Μάλιστα δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάγκη διατήρησης και συστηματικής ενημέρωσης ειδικού εγχειριδίου εσωτερικού ελέγχου, όπου θα απαντώνται ερωτήματα σχετικά με τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες αναφορικά με τον χρόνο, το τέλος (σκοπός) ή το άτομο ευθύνης.

### **1.3. Ιστορική εξέλιξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Τα ζητήματα που άπτονται της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της έγκυρης και έγκαιρης ενημέρωσης, του ανεξάρτητου και αποτελεσματικού ελέγχου, της ενίσχυσης του εποπτικού ρόλου του διοικητικού συμβουλίου, της αξιόπιστης κατάρτισης οικονομικών καταστάσεων είναι μείζονος σημασίας για κάθε οργανωμένη κεφαλαιαγορά, ειδικότερα σε περιπτώσεις κερδοσκοπικών φαινομένων, επιχειρησιακών σκανδάλων και χρεοκοπιών (Ξανθάκης, Τσιπούρη, Σπανός 2003). Στο πλαίσιο αυτό, η ανάγκη για αποτελεσματική προστασία των συμφερόντων των μετόχων όπως και η σωστή διαχείριση έναντι των επιχειρηματικών δυσλειτουργιών κρίνεται εντονότερη παρά ποτέ και είναι γεγονός πως το ξέσπασμα μιας μεγάλης κρίσης αποτελεί συχνά το ισχυρότερο κίνητρο για την ανάληψη μιας σειράς προληπτικών και κατασταλτικών μέτρων ή ιδιωτικών πρωτοβουλιών.

Η παραπάνω διατύπωση επιβεβαιώνεται από ιστορικά γεγονότα, αρχής γενομένης από τη φούσκα της εταιρίας South Sea το 1720 στην Βρετανία, ακολουθούμενη από την κρίση στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης το 1873, καταλήγοντας στο μεγάλο οικονομικό κραχ του 1929. Μετά από το τελευταίο, λοιπόν, υιοθετήθηκε μια δέσμη μέτρων που περιλάμβανε, μεταξύ άλλων, την

συγκρότηση επιτροπής τίτλων και συναλλάγματος, περιορισμούς στην δημιουργία πυραμίδας και έλεγχο των υποχρεωτικών ποσοστών διαθεσίμων (Ξανθάκης, Τσιπούρη, Σπανός 2003).

Η σύγχρονη πραγματικότητα, που χαρακτηρίζεται από την κατάρρευση του χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης το 1987 καθώς και πλήθος λογιστικών σκανδάλων και χρεοκοπιών μεγάλων εταιριών, αποτέλεσε το έναυσμα για την σύσταση στην Μεγάλη Βρετανία το 1992 της επιτροπής Cadbury, η οποία διατύπωσε ένα εθελοντικό κώδικα για την Εταιρική Διακυβέρνηση. Στην Αμερική το Κογκρέσο το 2002 ψήφισε νόμο σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση, ενώ παράλληλα η Wall Street τροποποίησε τα κριτήρια εισαγωγής εταιρειών, θεσπίζοντας την υποχρέωση ως προς την σύσταση των ανεξάρτητων μελών για το μεν διοικητικό συμβούλιο πλειοψηφικά, για τη δε ελεγκτική επιτροπή αποκλειστικά. Περαιτέρω, στην Ιαπωνία το 2003 ψηφίστηκε νόμος για την Εταιρική Διακυβέρνηση, οι διατάξεις του οποίου, ιδίως σχετικά με τους μηχανισμούς παρακολούθησης της εκτελεστικής διοίκησης, αποσκοπούσαν στην αποτελεσματική διαχείριση των παραγόντων που είχαν οδηγήσει στην κρίση της δεκαετίας του 1990.

Τέλος, στην Ευρώπη των δύο τελευταίων δεκαετιών η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης γνώρισε εκτενή διάδοση και ειδικότερα στην Ελλάδα, οι βασικότερες διατάξεις συνοψίζονται στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, με τη μορφή Συστάσεων για την ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της (Λευκή Βίβλος), από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το 1999, στην Απόφαση 5/204/14-11-2000, πάλι από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και στον Νόμο 3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση.

Στο πλαίσιο αυτό, αμέσως παρακάτω θα αναφερθούμε σε περιπτώσεις οικονομικών σκανδάλων που οδήγησαν στην θέσπιση νόμων Εταιρικής Διακυβέρνησης:

### 1.3.1. Η περίπτωση της εταιρίας ENRON

Η αμερικανική εταιρία ENRON ιδρύθηκε το 1985 ως μια εταιρία παροχής φυσικού αερίου και ως το 1999 εξελίχθηκε σε παγκόσμια δύναμη στους τομείς του φυσικού αερίου, του πετρελαίου και της ηλεκτρικής ενέργειας. Ως εκ τούτου, το 2000 η αξία της μετοχής της εταιρίας έφτασε στα 91\$, ωστόσο μετά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου η τιμή της μετοχής έπεσε στα 28\$. Η εν λόγω ζημία ήταν αποτέλεσμα ενός συνδυασμού παραγόντων, όπου συμπεριλαμβάνονται και συγκεκριμένες συνεργασίες που προωθήθηκαν από τον Andrew Fastow με την ιδιότητα του Επικεφαλής των Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών και τέθηκε υπό διερεύνηση από την Επιτροπή Ασφαλείας και Συναλλαγών (SEC). Τον Νοέμβριο του 2001, στα πλαίσια της επίσημης έρευνας για την ENRON, όπου η ίδια δήλωσε ότι τα κέρδη της κατά την τελευταία πενταετία είχαν υπερτιμολογηθεί κατά 586 εκατομμύρια, ελέγχθηκε η Arthur Andersen, η δημόσια εταιρία ορκωτών λογιστών, επί των αρχείων της των σχετικών με τους λογαριασμούς της ENRON. Τελικά, τον Δεκέμβριο της ίδιας χρονιάς, η ENRON κατέφυγε στο άρθρο 11 για προστασία από την πτώχευση κι έτσι το 2002, το Υπουργείο Δικαιοσύνης σήμανε την έναρξη εγκληματολογικής έρευνας αναφορικά με την αποτυχία της εταιρίας, όπου αποκαλύφθηκε ότι η Arthur Andersen και η ENRON προέβησαν σε παραποίηση των αρχείων τους μετά την ενημέρωσή τους για την έρευνα από την SEC, με αποτέλεσμα η αξία της μετοχής της ENRON να πέσει κάτω από τα 0.5\$. Παράλληλα, στο φως της δημοσιότητας ήρθαν στοιχεία που ενέπλεκαν στο σκάνδαλο και τράπεζες, όπως η J.P. Morgan Chase και η Citibank, οι οποίες χρηματοδοτούσαν την εταιρία ενάντια στην πτώχευση, ωστόσο παρουσίαζαν τις εν λόγω δραστηριότητες ως λειτουργικές. Αλλά και τα ίδια τα στελέχη της εταιρίας είχαν μεγάλο μερίδιο στην πτώχευση λόγω των ενεργειών τους, οι οποίες υποκινούνταν από την επιθυμία τους για επίτευξη κέρδους και δελεαστικών τιμών μετοχής του επενδυτικού κοινού. Σε κάθε περίπτωση, φαίνεται πως όλοι οι εμπλεκόμενοι στο σκάνδαλο δρούσαν με την σιγουριά του συστήματος όπου οι ενέργειες του καθενός καλύπτονταν από τις πράξεις των υπολοίπων.

### 1.3.2. Η περίπτωση της εταιρίας Arthur Andersen

Στο προηγούμενο παράδειγμα ήδη κάναμε λόγο για την περίπτωση της εταιρίας εξωτερικού ελέγχου Arthur Andersen, η οποία κατηγορήθηκε για εγκατάλειψη καθήκοντος και απάτη και τελικά κατέρρευσε υπό τον μανδύα του σκανδάλου της ENRON, προκαλώντας μεγάλες αλλαγές στον κλάδο των ελεγκτικών εταιριών, αφού συγκαταλεγόταν στις πέντε μεγαλύτερες ελεγκτικές εταιρίες στον κόσμο. Η εταιρία Arthur Andersen (δηλαδή οι ελεγκτές της ENRON) βρέθηκε αντιμέτωπη με κατηγορίες για εφαρμογή χαλαρών προτύπων ελέγχου που είχαν τη βάση τους σε οικονομικά συμφέροντα σχετιζόμενα με τις αμοιβές που απολάμβαναν για την διενέργεια των ελέγχων που τους είχαν ανατεθεί. Πιο συγκεκριμένα, το 2000, η Arthur Andersen αποκόμισε συνολικά 52 εκατομμύρια δολάρια για παροχή ελεγκτικών αλλά και συμβουλευτικών υπηρεσιών, ενώ ως υπεύθυνος των λογιστικών της εταιρίας, είχε εγκρίνει τα αποτελέσματα της περιόδου 1997-2001, όπου η ENRON είχε υπερτιμολογήσει τα κέρδη της κατά 586 εκατομμύρια. Περαιτέρω, τον Ιανουάριο του 2002, λίγο πριν η ENRON καταθέσει αίτηση πτώχευσης, η Arthur Andersen διέταξε την καταστροφή χιλιάδων εγγράφων που σχετιζόνταν με τον οικονομικό έλεγχο της ENRON, γεγονός για το οποίο καταδικάστηκε τον Μάρτιο του ίδιου έτους για παρεμπόδιση της δικαιοσύνης. Τελικά η χρεοκοπία της έφερε στο προσκήνιο την συμμετοχή των λογιστικών εταιριών στη δημιουργία της «φούσκας» της Wall Street το χρονικό διάστημα 1999-2000, καθώς και τις συνέπειες της διαπλοκής των ρόλων του ελεγκτή και του συμβούλου, ενώ παράλληλα διαφάνηκε η πρόθεση των κρατικών φορέων να προβούν σε αναμόρφωση των λογιστικών εταιριών.

Σε απάντηση, λοιπόν, των προαναφερθέντων εταιρικών και λογιστικών σκανδάλων, θεσπίστηκε στις 30 Ιουλίου 2002 στις Η.Π.Α. μια ομοσπονδιακή νομοθεσία, ο νόμος Sarbanes-Oxley, επίσης γνωστός ως "Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act 2002» ή SOx ή Sarbox, όπου προβλέπονται βελτιωμένες προδιαγραφές για όλα τα διοικητικά συμβούλια



των εταιριών του δημόσιου τομέα των Η.Π.Α., για την διαχείριση και τις δημόσιες εταιρίες ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, ο νόμος Sarbox καθιέρωσε την λειτουργία του Συμβουλίου της Δημόσιας Επιχείρησης Ελεγκτικής (Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB), στου οποίου τις αρμοδιότητες έγκειται η εποπτεία, η ρύθμιση και η συμμόρφωση των εταιριών εξωτερικού ελέγχου στους ρόλους τους ως ελεγκτές των δημόσιων επιχειρήσεων, ενώ περιλάμβανε και διατάξεις που άπτονται θεμάτων ανεξαρτησίας ελεγκτών, εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου.

### **1.3.3. Η περίπτωση της εταιρίας Parmalat**

Η ιταλική εταιρεία Parmalat, που είναι η μεγαλύτερη εταιρεία γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ευρώπη, ενεπλάκη σε λογιστικό σκάνδαλο αξίας δισεκατομμυρίων ευρώ. Πιο συγκεκριμένα, η θυγατρική της Parmalat εταιρία Bonlat, με έδρα στις Νήσους Κέιμαν, διέθετε καταθέσεις της τάξεως των τεσσάρων δισεκατομμυρίων ευρώ στην αμερικανική τράπεζα Bank of America, σύμφωνα με επιστολή της ίδιας της τράπεζας, ενώ επιπλέον ο Φάουστο Τόνα, πρώην γενικός οικονομικός διευθυντής της Parmalat, αποκάλυψε ότι η Parmalat έπαιρνε «μίζες» από τον σουηδικό όμιλο των συσκευασιών Tetra-Pak, αν και ο τελευταίος ποτέ δεν δέχτηκε τις κατηγορίες. Σε όλα αυτά προφανώς ήταν εμπλεκόμενοι και οι ορκωτοί λογιστές, οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για τον έλεγχο και την επιβεβαίωση των ισολογισμών της Parmalat. Σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην ιταλική νομοθεσία, επιβάλλεται η εναλλαγή ορκωτών λογιστών στις επιχειρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα και στο πλαίσιο αυτό, μέχρι το 1999, η Grant Thornton, ένα διεθνές δίκτυο εταιρειών ορκωτών λογιστών, είχε την ευθύνη ελέγχου των οικονομικών στοιχείων και βιβλίων της Parmalat. Η Grant Thornton αντικαταστάθηκε από την Deloitte & Touche, μία από τις τέσσερις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο. Κατά παρέκκλιση, ωστόσο, η Grant Thornton συνέχισε να προσφέρει τις ελεγκτικές της υπηρεσίες

στην θυγατρική της Parmalat Bonlat μέχρι την ώρα των αποκαλύψεων της Bank of America, οπότε και η Grant Thornton απέσυρε από το δίκτυό της την εταιρεία μέλος της στην Ιταλία.

Πλέον, όμως, των ευθυνών που φέρει το δίκτυο των ορκωτών λογιστών, παρατηρήθηκε επίσης και το φαινόμενο της απουσίας ανεξαρτησίας στην δομή των διοικητικών συμβουλίων. Ειδικότερα, ο ιδρυτής της Parmalat Καλίστο Τάντσι τελούσε ταυτοχρόνως χρέη προέδρου και διευθύνοντος συμβούλου ενώ το διοικητικό συμβούλιο της Parmalat απαρτιζόταν από μεγάλο αριθμό μελών της οικογένειας Τάντσι, η οποία διέθετε ποσοστό 51% στην εταιρία. Παράλληλα, οι υπεξαιρέσεις κεφαλαίων από την Parmalat εντοπίζονται σε διάστημα πολλών ετών, όπου, όμως, κανείς, συμπεριλαμβανομένων των ορκωτών λογιστών, δεν μπόρεσε στην διαδικασία διερεύνησης γιατί μία εταιρεία που διαθέτει αξιόλογα διαθέσιμα κεφάλαια και ρευστό έχει ανάγκη να δανείζεται.

#### **1.3.4. Η περίπτωση της εταιρίας WorldCom**

Η εταιρία WorldCom συστάθηκε το 1995, ωστόσο η ίδρυσή της ανάγεται στα 1983, με την επωνυμία Long Distance Discount Services, Inc (LDDS), η οποία εισήχθη στο χρηματιστήριο το 1989 μέσω συγχώνευσης με την Advantage Companies Inc. Η ονομασία της εταιρείας άλλαξε αρχικά σε LDDS WorldCom το 1995 και κατόπιν σε WorldCom. Η ανάπτυξη της εταιρείας επιτεύχθηκε κατά κύριο λόγο στη δεκαετία του 1990 μέσω εξαγορών και επισφράγισε την ανέλιξή της με την εξαγορά της MCI αξίας 37 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Στις 5 Οκτωβρίου 1999 η Sprint Corporation και η MCI WorldCom ανακοίνωσαν την πρόθεσή τους για συγχώνευση, μια συμφωνία αξίας 129 δισεκατομμυρίων δολαρίων, η οποία, εντούτοις, δεν τελεσφόρησε λόγω των αντιδράσεων από το Υπουργείο Δικαιοσύνης των ΗΠΑ και της ΕΕ αναφορικά με τις ανησυχίες τους για την δημιουργία μονοπωλίου.

Από το 1999 μέχρι τα μέσα του 2002, η εταιρεία, επιδιώκοντας την στήριξη της τιμής των μετοχών της, παρουσίασε μια ψευδή εικόνα οικονομικής

ανάπτυξης και κερδοφορίας, χρησιμοποιώντας δόλιες λογιστικές μεθόδους για την απόκρυψη της μείωσης των κερδών. Η εν λόγω απάτη κατέστη δυνατή με δύο βασικές μεθόδους. Ειδικότερα, οι λογιστές της WorldCom κεφαλαιοποιούσαν στον ισολογισμό τις δαπάνες διασύνδεσης με άλλες εταιρείες τηλεπικοινωνιών, πετυχαίνοντας με τον τρόπο αυτόν εγγραφές με μικρότερα ποσά από τα πραγματικά, όπως επίσης παρουσίαζαν αυξημένα έσοδα με την βοήθεια ψεύτικων λογιστικών εγγραφών από τον λογαριασμό «εταιρικοί γενικοί λογαριασμοί εσόδων». Τελικά, τον Ιούνιο του 2002, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της WorldCom αποκάλυψε περίπου 3,8 δισεκατομμύρια δολάρια της απάτης, ενώ ταυτόχρονα, οι δικηγόροι της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (Securities and Exchange Commission (SEC)) κατέθεσαν κατηγορίες αστικής απάτης αξίας τουλάχιστον 9 δισεκατομμυρίων. Έτσι, στις 21 Ιουλίου του 2002, η WorldCom αιτήθηκε προστασία πτώχευσης, άλλαξε το όνομά της σε MCI και στο πλαίσιο της συμφωνίας αναδιοργάνωσης, αναγκάστηκε να καταβάλλει 750 εκατομμύρια δολάρια στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς σε μετρητά και μετοχές της νέας MCI για την αποζημίωση των αδικημένων επενδυτών. Το 2005, ο επί σειρά ετών διαυθύνων σύμβουλος της εταιρίας Bernard Ebbers κρίθηκε ένοχος για απάτη, συνωμοσία και υποβολή πλαστών εγγράφων και καταδικάστηκε σε ποινή κάθειρξης 25 ετών. Παρομοίως, ποινικές κυρώσεις για τις οικονομικές ατασθαλίες της εταιρείας απονεμήθηκαν στον πρώην CFO Scott Sullivan, στον πρώην υπεύθυνο David Myers, στον πρώην σύμβουλο λογιστηρίου Buford Yates και στους πρώην διευθυντές λογιστικών Betty Vinson και Troy Normand.

### **1.3.5. Η περίπτωση της εταιρίας Xerox**

Η Xerox είναι ο μεγαλύτερος προμηθευτής φωτοτυπικών μηχανημάτων και συναφών ειδών στον κόσμο. Στις 11 Απριλίου του 2002, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς κατέθεσε καταγγελία κατά της Xerox για απάτη μεταξύ των ετών 1997 και 2000, αφού αναγνώριζε τα έσοδα από τις μισθώσεις φωτοτυπικών ως «πωλήσεις» τη στιγμή που υπογραφόταν μια σύμβαση και

όχι καθ'όλη την διάρκεια της σύμβασης. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς προέβαλε την κατηγορία ότι ο τρόπος με τον οποίο η Xerox εφάρμοζε τα λογιστικά πρότυπα όχι μόνο παραβίαζε τις γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές, αλλά επίσης εξαπατούσε την Wall Street, αφού οι λογιστικές παρατυπίες είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση των προ φόρων κερδών. Επιπλέον, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ισχυρίστηκε ότι ανώτατα στελέχη της Xerox ήταν ενήμερα σχετικά με τις παραπάνω λογιστικές πράξεις.

Εν τέλει, η KPMG, η ελεγκτική εταιρεία της Xerox, αμφισβήτησε την εγκυρότητα των λογιστικών μεθόδων της εταιρείας και ως εκ τούτου, η διοίκηση της εταιρείας απαίτησε την αντικατάσταση του μέχρι τότε συνεργάτη της. Στην συνέχεια, η Xerox ήρθε αντιμέτωπη με την καταγγελία της SEC, οπότε και αναγκάστηκε να πληρώσει 10 εκατομμύρια δολάρια πρόστιμο αλλά και να επαναδιατυπώσει τα οικονομικά της αποτελέσματα για τα έτη 1997 με 2000. Επίσης, στις 29 Ιανουαρίου του 2003, η SEC κατέθεσε καταγγελία κατά των ελεγκτών της Xerox, της KPMG δηλαδή, η οποία δεν αποκάλυψε αποκλίσεις αξίας 3 και 1,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε έσοδα και κέρδη προ φόρων, αντίστοιχα. Τελικά, τον Απρίλιο του 2005 η KPMG προέβη σε διακανονισμό με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για την καταβολή προστίμου 22,48 εκατομμυρίων δολαρίων.

### **1.3.6. Η περίπτωση της εταιρείας Olympus**

Τον Νοέμβριο του 2011, η ιαπωνική εταιρεία Olympus παραδέχτηκε ότι απέκρυπτε για δεκαετίες ζημίες από επενδύσεις, σε ένα από τα μεγαλύτερα εταιρικά σκάνδαλα στη χώρα, ενώ απώλειες μέχρι και 30% σημείωναν νωρίτερα οι μετοχές της επιχείρησης. Σύμφωνα με ανακοίνωσή της, κεφάλαια που συνδέονταν με την εξαγορά της βρετανικής εταιρείας ιατρικού εξοπλισμού Gyngus έναντι 2,2 δισ.δολ. το 2008, για την οποία είχε καταβάλει το αστρονομικό ποσό των 687 εκατομμυρίων δολαρίων σε συμβούλους, καθώς και η καταβολή 773 εκατομμυρίων δολαρίων για την εξαγορά τριών ιαπωνικών εταιρειών, χρησιμοποιήθηκαν για να αποκρύψει απώλειες από επενδύσεις σε τίτλους που είχαν γίνει τη δεκαετία του '90. Ο νυν πρόεδρος της

εταιρείας επιρρίπτει ευθύνες στον πρώην πρόεδρο, στον πρώην αντιπρόεδρο και στον ελεγκτή για τις συναλλαγές, ενώ οι αποκαλύψεις φαίνονται να δικαιώνουν τον πρώην διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας, ο οποίος υποστηρίζει ότι απολύθηκε τον περασμένο μήνα (Οκτώβριος 2011) επειδή έθεσε ερωτήματα για τα επίμαχα κεφάλαια. Σε κάθε περίπτωση, το κυβερνών δημοκρατικό κόμμα ανακοίνωσε ότι θα συσταθεί ομάδα εργασίας που θα εξετάσει τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης στη χώρα και θα συντάξει προτάσεις για την αποφυγή παρόμοιων περιστατικών (<http://tvxs.gr/>).

### **1.3.7. Η περίπτωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση υιοθέτησε μια οδηγία το 2006 που στόχευε στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στις κεφαλαιακές αγορές ενδυναμώνοντας την ποιότητα και την ανεξαρτησία ελέγχου των λογαριασμών της εταιρείας, η οποία ήρθε στον απόηχο των διεθνών λογιστικών σκανδάλων, όπως π.χ. της αμερικανικής εταιρείας ENRON. Έναν χρόνο μετά, οι Βρυξέλλες παρουσίασαν σχέδια περιορισμού της ευθύνης των ελεγκτικών εταιρειών προκειμένου να τις προστατέψει από τις απεριόριστες αξιώσεις. Όπως είδαμε, η ελεγκτική εταιρεία Arthur Andersen κατέρρευσε το 2002 μετά το σκάνδαλο της ENRON. Το 2010 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε την Πράσινη Βίβλο που στόχευε ειδικά στον τομέα του ελέγχου. Πρότεινε, λοιπόν, την υποχρεωτική εναλλαγή των ελεγκτικών εταιρειών στις εταιρείες, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι σχέσεις μεταξύ ελεγχόμενου και ελεγκτή δεν περιπλέκονται. Επίσης προτάθηκαν οι υποχρεωτικοί κοινοί έλεγχοι, υποστηρίζοντας ότι περισσότερες από μια εταιρείες ελέγχου διενεργούν εργασίες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων (<http://euractiv.gr/>).

## **1.4. Ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου**

Αν επιχειρήσουμε μια ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου θα διαπιστώσουμε πως οι ρίζες του βρίσκονται στο μακρινό παρελθόν

καθώς επίσης και πως είναι άμεσα συνυφασμένος με τις εξελίξεις των γεγονότων που επέφεραν αλλαγές στην θεώρηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Παπαστάθης 2003). Πιο συγκεκριμένα, οι απαρχές του Εσωτερικού Ελέγχου ανάγονται στους αρχαίους πολιτισμούς της Μεσοποταμίας, της Αιγύπτου, της Ελλάδας, της Περσίας, της Ρώμης, και της Κίνας, ενώ η κατάρρευση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας σήμανε και την κατάρρευση σχεδόν του συνόλου των υφιστάμενων ελεγκτικών συστημάτων, τα οποία άρχισαν και πάλι να κάνουν την εμφάνισή τους προς το τέλος του Μεσαίωνα.

Προφανώς, ο Εσωτερικός Έλεγχος μετράει ζωή πολλών ετών, ωστόσο η αναγνώρισή του ως αυτόνομη διαδικασία επήλθε μόλις στη δεκαετία του 1930 στις ΗΠΑ, οι οποίες, σημειωτέον, διαδραμάτισαν σημαίνοντα ρόλο στην καθιέρωσή του στην διεθνή σκηνή. Έτος ορόσημο υπήρξε το 1934, οπότε και ιδρύθηκε η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ, που επέφερε σημαντικές διαφοροποιήσεις στους στόχους και στις τεχνικές των ελεγκτών, διότι πλέον απαιτούσε από τις επιχειρήσεις που συντάσσουν οικονομικές καταστάσεις να πιστοποιούνται από ανεξάρτητους ελεγκτές. Στο πλαίσιο αυτό, το 1941 ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, το οποίο, ως θεσμοθετημένος φορέας, έδωσε νέα ώθηση στην επαγγελματική δραστηριότητα των εσωτερικών ελεγκτών. Η συνδρομή του Εσωτερικού Ελέγχου στην κερδοφορία των επιχειρήσεων, είτε με τη μορφή αύξησης των μεριδίων αγοράς είτε με τη συγκράτηση των λειτουργικών εξόδων, αυξήθηκε σημαντικά μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ήταν πολύ ισχυρή. Ως εκ τούτου, το 1977 στις ΗΠΑ καταρτίστηκε νομοθετική ρύθμιση, η οποία προέβλεπε πως όλες οι επιχειρήσεις υπό τον μανδύα της Αμερικάνικης Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς όφειλαν να διαθέτουν ένα επαρκές σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ από το 1987 και μετά οι ανώνυμες εταιρίες ενθαρρύνονταν να διαθέτουν Εσωτερικούς Ελέγχους, αποβλέποντας στην πρόληψη ή τον έγκαιρο εντοπισμό απατηλών χρηματοοικονομικών εκθέσεων.

Στο ίδιο μήκος κύματος, στην ελληνική επικράτεια, η Ελληνική Κεφαλαιαγορά υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να διαθέτουν αποτελεσματικό Εσωτερικό Έλεγχο, έτσι ώστε να ενισχύουν την δυναμική τους ως προς την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων και την προστασία των συμφερόντων των

εμπλεκόμενων μερών και της αγοράς. Επομένως, η σύγχρονη θεώρηση του Εσωτερικού Ελέγχου υπαγορεύει την λειτουργία του ως μια ανεξάρτητη διαδικασία που προσθέτει αξία στην οικονομική μονάδα, κυρίως λόγω της συνακόλουθης αποτελεσματικής διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων και της εφαρμογής των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

### **1.5. Παραποίηση οικονομικών καταστάσεων**

Από την ανάλυση των οικονομικών σκανδάλων που προηγήθηκε σε συνδυασμό με το ιστορικό εξέλιξης των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου συνάγεται ότι ο πλέον συνήθης τρόπος εξαπάτησης είναι η παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση μιας εταιρίας είναι σε θέση να προσβάλλει την αξιοπιστία και την ακρίβεια των οικονομικών της αποτελεσμάτων με τρεις βασικούς τρόπους (Καζαντζής 2006). Ο πρώτος τρόπος αφορά στην εκούσια παραβίαση ενός θεσπισμένου λογιστικού προτύπου και στην υιοθέτηση, αντί αυτού, ενός κατάλληλα προσαρμοσμένου στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες εντός της εταιρίας. Στην περίπτωση αυτή, η απάτη αντιμετωπίζεται όχι μόνο από τα εμπλεκόμενα μέρη της αγοράς αλλά και από τους αρμόδιους κρατικούς φορείς. Ο δεύτερος τρόπος αφορά στην παραβίαση ενός θεσπισμένου λογιστικού προτύπου λόγω ασαφειών στην διατύπωσή του ως προς τον χειρισμό ενός θέματος. Τέλος, ο τρίτος τρόπος απορρέει από τα περιθώρια που αφήνουν τα ίδια τα λογιστικά πρότυπα στην εφαρμογή τους.

Σε κάθε περίπτωση, στην θεωρία του εσωτερικού ελέγχου, η απάτη εμφανίζεται ως συνάρτηση τριών παραμέτρων, της ευκαιρίας, των κινήτρων και των μέσων. Η ευκαιρία αντιπροσωπεύει τις συνθήκες εκείνες που επιτρέπουν την απόκρυψη μιας απάτης. Τα κίνητρα είναι άμεσα συνδεδεμένα με το ζήτημα της διαχείρισης των κερδών και είναι γεγονός πως τα κίνητρα διαχείρισης κερδών από την πλευρά της διοίκησης πηγάζουν τόσο από προσωπικά όσο και από εταιρικά οφέλη. Περαιτέρω, τα κίνητρα μπορούν να ενταχθούν σε κατηγορίες με κριτήριο την πηγή από όπου προέρχονται. Στην βάση αυτή, μπορούμε να διακρίνουμε τα κίνητρα που σχετίζονται με την λειτουργία της κεφαλαιαγοράς και

διαμορφώνονται από παράγοντες όπως η πίεση από τους χρηματοοικονομικούς αναλυτές, η άντληση κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο Αξιών, ο ανταγωνισμός των οικονομικών μονάδων, ο δανεισμός από τράπεζες και άλλα πιστωτικά ιδρύματα, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιχειρήσεων, η διατήρηση ομαλής τάσης των αποτελεσμάτων και η μερισματική πολιτική της επιχείρησης. Επίσης, υπάρχουν κίνητρα που πηγάζουν από τις συμβατικές υποχρεώσεις της επιχείρησης και ως εκ τούτου αφορούν στις δανειακές συμβάσεις και τις αμοιβές των διοικητικών στελεχών. Επιπρόσθετα, εμφανίζονται κίνητρα που σχετίζονται με την συμπεριφορά των μελών της διοίκησης και αναφέρονται σε ζητήματα διατήρησης των διοικητικών θέσεων από τα στελέχη καθώς και προαγωγών στο ιεραρχικό σχήμα. Παράλληλα, μπορεί κανείς να διακρίνει κίνητρα που συνδέονται με το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, όπου εμπλέκονται θέματα μονοπωλίου και φοροδιαφυγής. Τέλος, τα κίνητρα που απορρέουν από την επιχειρησιακή κουλτούρα εκφράζονται από τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό της επιχείρησης αλλά ακόμα και από μη ρεαλιστικούς στόχους σε επίπεδο προϋπολογισμού ή σχεδίων δράσης.

Από την άλλη, τα μέσα αφορούν στις πρακτικές παραποίησης των οικονομικών καταστάσεων και σε αυτές συγκαταλέγεται τόσο η εξομάλυνση των κερδών, που στόχο έχει την παρουσίαση μιας σταθερής αύξησής τους όσο και η λογιστική κάθαρση που υλοποιείται έπειτα από πρωτοβουλία της διοίκησης. Στις πρακτικές αυτές ανήκουν και μια σειρά από λογιστικά τεχνάσματα, που, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν την παραμονή εκτός ισολογισμού κάποιων παγίων, την κεφαλαιοποίηση δαπανών που δεν πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις, την εικονική ποσοτική αύξηση του αποθέματος, την εμφάνιση εικονικών πωλήσεων, την σκόπιμη καθυστέρηση ή ακόμη και παράλειψη έκδοσης τιμολογίων, την αναγνώριση ορισμένων εσόδων πριν την πραγματοποίησή τους, την εικονική μεταφορά μακροπρόθεσμων απαιτήσεων στις βραχυπρόθεσμες.



## 1.6. Αντικείμενο και βασικές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο, στην Ελλάδα, οι βασικότερες διατάξεις για την Εταιρική Διακυβέρνηση συνοψίζονται στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, με τη μορφή Συστάσεων για την ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της (Λευκή Βίβλος), από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το 1999, στην Απόφαση 5/204/14-11-2000, πάλι από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και στον Νόμο 3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση. Από τις διατάξεις αυτές, σε συνδυασμό με τον Νόμο 2190/1920 περί ανωνύμων εταιριών, μπορεί να εξαγάγει κανείς το αντικείμενο της Εταιρικής Διακυβέρνησης, το οποίο ταυτίζεται με την άσκηση πρακτικών με απώτερο σκοπό την διασφάλιση των συμφερόντων της επιχείρησης, την λειτουργία της στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και την βέλτιστη άσκηση της εξουσίας εκ μέρους των μελών του διοικητικού συμβουλίου (Παπούλιας 2002).

Ο κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρίες του ΣΕΒ (2011β) περιγράφει λεπτομερώς τις εμπλεκόμενες βασικές αρχές, οι οποίες κάλλιστα μπορούν να επεκταθούν στο σύνολο των επιχειρήσεων. Οι αρχές αυτές αφορούν ζητήματα διοικητικού συμβουλίου (ρόλος και αρμοδιότητες, μέγεθος και σύνθεση, ρόλος και απαιτούμενες ιδιότητες του προέδρου, καθήκοντα και συμπεριφορά των μελών, ανάδειξη υποψήφιων μελών, λειτουργία και αξιολόγηση), επιπέδου και διάρθρωσης αμοιβών, επικοινωνίας με τους μετόχους, γενικής συνέλευσης των μετόχων και φυσικά Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι της διασφάλισης των συμφερόντων των μετόχων και των υπολοίπων συμμετεχόντων-ενδιαφερομένων-συσχετιζομένων με την επιχείρηση (stakeholders) και στη βάση αυτή προωθούν τις αρχές της ισότητας και της δίκαιης μεταχείρισης, που υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν τις νομικές και λοιπές υποχρεώσεις τους έναντι των υπολοίπων νομίμων εμπλεκομένων. Ως εκ τούτου, το ζήτημα της διαφάνειας αποκτά ιδιαίτερη σημασία και συνδέεται άμεσα και με την υιοθέτηση ενός εσωτερικού κώδικα δεοντολογίας. Για παράδειγμα, θα πρέπει η εταιρία να παρέχει αδιάλειπτη

πρόσβαση και να διευκολύνει την πληροφόρηση των νομίμων ενδιαφερομένων, όπως επίσης και να επικρατεί η ακεραιότητα και η ηθική συμπεριφορά στην άσκηση της διοίκησης. Τέλος, οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης εστιάζουν ιδιαίτερος στον ρόλο και την ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου, το οποίο θα πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα ώστε να φέρνει εις πέρας τα καθήκοντά του.

Εν τέλει, οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης καθορίζουν την μερισματική πολιτική της εταιρίας, την κατανομή των πόρων μεταξύ των διοικητικών στελεχών, τα κριτήρια σύστασης του διοικητικού συμβουλίου, την επίβλεψη της κατάρτισης των χρηματοοικονομικών αναφορών της επιχείρησης, την διενέργεια ανεξάρτητου Εσωτερικού Ελέγχου και την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου.

### **1.7. Αντικείμενο και βασικές αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου**

Η ανάλυση των προηγούμενων ενοτήτων κατέδειξε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος συμβάλλει στην βελτίωση των συνολικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης μέσα από την επιβεβαίωση της σωστής λειτουργίας των σημείων ελέγχου και την συμμόρφωση με καθορισμένους κανονισμούς. Ειδικότερα όσον αφορά στην Εταιρική Διακυβέρνηση, το αντικείμενο του Εσωτερικού Ελέγχου εστιάζει στην εξέταση των οικονομικών καταστάσεων και στην επιθεώρηση περί συμμόρφωσης με τα ισχύοντα ρυθμιστικά πλαίσια. Επιπλέον, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην αντιμετώπιση των επιχειρησιακών και λειτουργικών κινδύνων, γεγονός το οποίο απαιτεί εξειδικευμένη γνώση εκ μέρους του ελεγκτή. Πράγματι, ο ελεγκτής πρέπει να είναι ένα ιδιαίτερος ικανό άτομο με αυξημένα προσόντα, που διαθέτει ακέραια προσωπικότητα και ηθική και που είναι έτσι σε θέση να εκφράζει εμπειριστατωμένη απόψη επί των οικονομικών και όχι μόνο συναλλαγών της εταιρίας που ελέγχει.

Οι αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου έχουν αποδελτιωθεί από τον Παπαστάθη (2003) και διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Κατάλληλη στελέχωση: Η σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, από τα υψηλόβαθμα στελέχη μέχρι τους απλούς ανειδίκευτους εργαζομένους, είναι ένας από τους κύριους συντελεστές επιτυχίας κάθε επιχείρησης.
- Αποκέντρωση της διοίκησης: Θα πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερη μέριμνα ώστε να εκχωρούνται όσο το δυνατόν περισσότερες αρμοδιότητες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, κάθε επίπεδο να είναι απολύτως υπεύθυνο για τις δραστηριότητές του και να πραγματοποιείται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων.
- Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών: Απαιτείται αυστηρός προσδιορισμός των καθηκόντων και των ευθυνών, ιδίως στα ζωτικής σημασίας τμήματα της εταιρίας, όπως διαθέσιμα, παραγωγή, περιουσιακά στοιχεία, χαρτοφυλάκιο.
- Παροχή εξουσιοδοτήσεων: Αφορά στις συναλλαγές και την εκπροσώπηση της εταιρίας έναντι τρίτων, όπου το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να παρέχει την απαραίτητη εξουσιοδότηση.
- Διασφάλιση των συναλλαγών: Κάθε συναλλαγή πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τα οριζόμενα στις θεσπισμένες πολιτικές και τις διοικητικές κατευθύνσεις.
- Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας: Με τον τρόπο αυτόν δίνεται η δυνατότητα για άμεση διορθωτική επέμβαση, όπου απαιτείται, για την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης.
- Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση: Κάθε είδους έγκυρο πληροφοριακό υλικό πρέπει να τίθεται στη διάθεση όλων των επιπέδων της διοίκησης, έγκαιρα και ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προς ενημέρωση και λήψη διορθωτικών μέτρων.
- Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο: Το μέγεθος του διενεργούμενου ελέγχου πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στα μεγέθη της επιχείρησης όπου εκτελείται.
- Θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου: Η ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλλει καθοριστικά στην αντικειμενικότητα των εξαγομένων αποτελεσμάτων.

## **1.8.Σκοπός και χρησιμότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Από την ανάλυση των προηγούμενων ενοτήτων συνάγεται ότι σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η προστασία των συμφερόντων των σχετιζομένων με την εταιρία μερών, μέσω της επιλογής σωστής στρατηγικής κατεύθυνσης και ικανής εκτελεστικής διοίκησης. Ως εκ τούτου, ένα ορθά δομημένο σχήμα Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν μπορεί παρά να αποφέρει πολλαπλά οφέλη στην επιχείρηση όπου εφαρμόζεται και με τον τρόπο αυτόν επηρεάζονται επίσης θετικά οι κεφαλαιαγορές και τα αντίστοιχα τμήματα της οικονομίας τόσο σε εγχώριο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Επομένως, η αποτελεσματικότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης αυξάνει το επίπεδο εμπιστοσύνης που αποπνέει η εταιρία που την εφαρμόζει κι έτσι δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την χρηματοδότησή της και χαμηλό κόστος δανεισμού. Ταυτόχρονα, προστατεύει την περιουσιακή κατάσταση των μετόχων και γενικότερα προωθεί το εταιρικό και το ευρύτερο κοινωνικό συμφέρον μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών συμβουλίων ως προς τον έλεγχο των αποφάσεων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Τέλος, η χρησιμότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης έγκειται στην έγκαιρη και έγκυρη παροχή επιχειρησιακών πληροφοριών καθώς και στην κατάρτιση αξιόπιστων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, που και τα δύο αυτά προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.

## **1.9.Σκοπός και χρησιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου**

Ο σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου εντοπίζεται στην καταπολέμηση του δόλου και της υπονόμησης εντός των ορίων της εταιρίας όπου εφαρμόζεται μέσα από τον έλεγχο και την βεβαίωση της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών και λογιστικών καταστάσεων. Παράλληλα, με την

παρακολούθηση της πορείας των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης, εξακριβώνει τυχόν διαχειριστικές αδυναμίες και αποκλίσεις και συμβάλλει έτσι στην διαδικασία λήψης διορθωτικών ενεργειών υπέρ της εναρμόνισης των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προσδοκώμενα. Ως εκ τούτου, ο απώτερος σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης στο σύνολό της με γνώμονα την απαρέγκλιτη υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων.

Η χρησιμότητα, λοιπόν, του Εσωτερικού Ελέγχου απορρέει από την συμμόρφωση της επιχείρησης με τα ισχύοντα ρυθμιστικά πλαίσια. Στη βάση αυτή, η συνεχής εποπτεία και συνακόλουθα η άμεση επισήμανση και διόρθωση κάθε εντοπιζόμενης παρέκκλισης συμβάλλει στον κατάλληλο σχεδιασμό δράσης της επιχείρησης για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Παράλληλα, ο Εσωτερικός Έλεγχος, από τη στιγμή που επιβάλλει την χρήση των ορθών λογιστικών προτύπων στην σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, έπεται ότι διαφυλάσσει τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης από δολιοφθορές, σπατάλες, υπεξαιρέσεις και αναποτελεσματική χρήση. Τέλος, ο βέλτιστος βαθμός αξιοποίησης δεν αφορά μόνο στα προαναφερόμενα περιουσιακά στοιχεία αλλά και στο εργατικό δυναμικό, όπου ο Εσωτερικός Έλεγχος συνδράμει στην ακριβή εκχώρηση αρμοδιοτήτων αλλά και στον καταλογισμό ευθυνών, ώστε να ενδυναμώνεται το αίσθημα υπευθυνότητας και κατ'επέκταση αποτελεσματικότητας.

## 2. ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

### 2.1. Θεωρίες Εταιρικής Διακυβέρνησης

Για την ανάλυση και την ερμηνεία της Εταιρικής Διακυβέρνησης έχουν αναπτυχθεί διάφορα θεωρητικά μοντέλα, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι αυτά που θα αναλυθούν στη συνέχεια:

#### 2.1.1. Η θεωρία της αντιπροσώπευσης

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης (Jensen & Meckling 1976) προβλέπει ότι οι μέτοχοι, δηλαδή οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, αποτελούν τους κυρίους ή αλλιώς εντολείς, οι οποίοι αναθέτουν συγκεκριμένες εργασίες, αρμοδιότητες και εξουσίες στους αντιπροσώπους ή αλλιώς εντολοδόχους, που δεν είναι άλλοι από τα διοικητικά στελέχη. Η βασική υπόθεση της θεωρίας της αντιπροσώπευσης, λοιπόν, από μόνη της εμπεριέχει το ζήτημα της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των μετόχων και της εκτελεστικής διοίκησης και της ανάγκης ελέγχου της δεύτερης από τους πρώτους, που θα συζητηθεί ως το πρόβλημα «εντολοδόχου-εντολέα» στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας μας.

Επιπλέον, στην συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση υπολανθάνει το λεγόμενο κόστος αντιπροσώπευσης, που περιλαμβάνει την δαπάνη με την ευρεία έννοια που καταβάλλει ο εντολέας στην προσπάθειά του να παρακολουθήσει τις ενέργειες των αντιπροσώπων του. Σε κάθε περίπτωση, απώτερος σκοπός της θεωρίας αντιπροσώπευσης παραμένει η διατήρηση και η ενίσχυση της αξίας και η προστασία των ιδιοκτητών, ενώ το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης επωμίζεται με την ευθύνη να επιφέρει την ισορροπία στα συμφέροντα ανάμεσα στους μετόχους και τους εντολοδόχους μέσα από την εφαρμογή εποπτικών και ελεγκτικών μηχανισμών στις αποφάσεις της εκτελεστικής διοίκησης.

### **2.1.2. Η θεωρία του κόστους των συναλλαγών**

Το υπόβαθρο της θεωρίας του κόστους των συναλλαγών (Williamson 1975) εντοπίζεται στην δομή της σύγχρονης επιχείρησης, η οποία πλέον φαίνεται να αναλαμβάνει τον ρόλο της αγοράς στον καθορισμό του επιμερισμού των πόρων λόγω του υψηλού της βαθμού μεγέθυνσης. Με άλλα λόγια η θεωρία του κόστους των συναλλαγών αναφέρεται στο απαιτούμενο κόστος για την πραγματοποίηση μιας οικονομικής συναλλαγής στις περιπτώσεις της παροχής κάποιου αγαθού ή υπηρεσίας μέσω της αγοράς ή από την ίδια την επιχείρηση. Ο παραπάνω ορισμός προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε διαρκή απόπειρα ελαχιστοποίησης του κόστους συναλλαγής τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό τους περιβάλλον. Γίνεται, λοιπόν, σαφές πως μια εταιρία είναι σε θέση να παρουσιάσει ανάπτυξη όταν μπορεί να ασκεί τις δραστηριότητές της φθηνότερα ενδοεταιρικά συγκριτικά με την περίπτωση που αυτές πραγματοποιούνταν στους όρους της αγοράς.

Η θεωρία του κόστους συναλλαγών, αν και εκ πρώτης όψεως δεν φαίνεται να σχετίζεται με το μοντέλο κυρίου-αντιπροσώπου της θεωρίας της αντιπροσώπευσης, εντούτοις οι δύο θεωρίες παρουσιάζουν σημαντική ομοιότητα ως προς την αναγκαιότητα ελέγχου της εκτελεστικής διεύθυνσης από τους μετόχους. Αυτό διαπιστώνεται εάν λάβει κανείς υπόψη πως υπάρχει το ενδεχόμενο τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη να προβαίνουν σε συναλλαγές με τρόπο που να ζημιώνεται το συμφέρον της επιχείρησης προς ίδιον όφελος, οπότε στην περίπτωση αυτή δεν πληρούνται οι προϋποθέσεις που τίθενται από την θεωρία του κόστους συναλλαγών για ανάπτυξη του οργανισμού.

### **2.1.3. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών**

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Wikipedia 2012) έχει γνωρίσει ευρεία διάδοση και κατά μία έννοια αποτελεί επέκταση της θεωρίας της αντιπροσώπευσης, όπου την θέση των μετόχων καταλαμβάνει πλέον μια πιο

ευρεία ομάδα ενδιαφερόμενων απαρτιζόμενη από εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές, τοπικές κοινότητες, κυβερνήσεις και λοιπούς ενδιαφερόμενους που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχειρηματική μονάδα. Με την προσέγγιση αυτή υπονοείται ότι στην διαχείριση της περιουσιακής κατάστασης της εκάστοτε επιχείρησης έχουν λόγο όχι μόνο οι μέτοχοι αλλά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και αυτή ακριβώς η αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας σημαίνει την επίδειξη υπευθυνότητας όχι αποκλειστικά προς στους μετόχους αλλά αντιθέτως στο σύνολο της κοινωνίας.

Με άλλα λόγια, τα ενδιαφερόμενα μέρη προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης με αντάλλαγμα την βελτίωση του επιπέδου διαβίωσής τους. Ως εκ τούτου, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπου οι εταιρίες, υποκινούμενες από ηθικά κίνητρα και ευθύνες, οργανώνουν διάφορες κοινωνικές δράσεις προς όφελος των ενδιαφερόμενων μερών. Ωστόσο, η εν λόγω θεωρία χαρακτηρίζεται από δυσκολία στην υλοποίησή της διότι δεν είναι εύκολο να ανευρεθούν πρακτικές που να ικανοποιούν ταυτόχρονα τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών, συν το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές οι απόψεις των διοικητικών στελεχών επί της διαχείρισης κάποιου σχετικού θέματος παρουσιάζουν διαφωνία.

## **2.2.Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου**

Οι βασικές κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου που έχουν προταθεί από την βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθοι (Παπαστάθης 2003):

### **2.2.1. Έλεγχος παραγωγής**



Η αρμοδιότητα του ελέγχου παραγωγής έγκειται στην τήρηση των προβλεπόμενων παραγωγικών διαδικασιών, π.χ. ανεφοδιασμός πρώτων υλών, συσκευασία, παράδοση, παραλαβή, έλεγχος ποιότητας.

### **2.2.2. Οικονομικός έλεγχος**

Η αρμοδιότητα του οικονομικού ελέγχου έγκειται στην εξακρίβωση της νομιμότητας και της αξιοπιστίας των διαφόρων οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων με σκοπό την διασφάλιση της περιουσίας της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό διενεργούνται έλεγχοι που αφορούν στα διαθέσιμα, τις συμμετοχές, τις καταθέσεις σε τράπεζες και τα δάνεια, ενώ παράλληλα πραγματοποιούνται έλεγχοι αξιολογήσεων, όπου εξετάζεται το κόστος των επενδύσεων συγκριτικά με τις τρέχουσες αξίες. Καθοριστικής σημασίας είναι επίσης οι έλεγχοι εξουσιοδοτήσεων και διαδικασιών, από όπου προκύπτει εάν οι επενδύσεις συνάδουν με την προκαθορισμένη επενδυτική πολιτική. Εν ολίγοις, ο οικονομικός έλεγχος πραγματοποιεί όλες τις απαραίτητες διασταυρώσεις που σχετίζονται με την χρηματοδότηση και τα κεφάλαια της επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία και εν τέλει η βιωσιμότητά της.

### **2.2.3. Διοικητικός Έλεγχος**

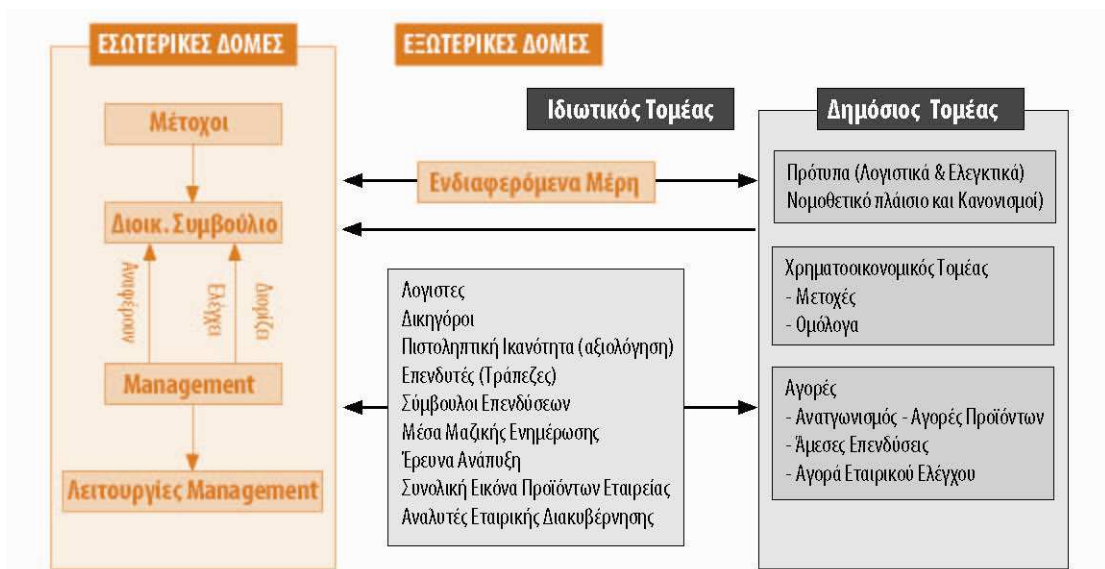
Η αρμοδιότητα του διοικητικού ελέγχου έγκειται στην χρήση αντικειμενικών και επιστημονικών εργαλείων για την εκτίμηση της συνολικής διοικητικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως προς το οργανωτικό πλαίσιο και τις διαδικασίες που αφορούν στη λήψη διοικητικών αποφάσεων, την συμμόρφωση προς αυτές καθώς και την αξιολόγησή τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την σύγκριση των πραγματικά υλοποιηθέντων στόχων με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και την υιοθέτηση διορθωτικών μέτρων στην περίπτωση παρατηρούμενων αποκλίσεων.

### 2.2.4. Λειτουργικός έλεγχος

Η αρμοδιότητα του λειτουργικού ελέγχου έγκειται στην διερεύνηση του βαθμού συμμόρφωσης της επιχείρησης προς τις προβλεπόμενες πολιτικές και διαδικασίες λειτουργίας. Ως εκ τούτου ο λειτουργικός έλεγχος αξιολογεί και εκτιμά την δομή του υπάρχοντος συστήματος καθώς επίσης συμβάλλει στην πρόταση νέων στρατηγικών για ανάπτυξη και βελτίωση σε τομείς που χαρακτηρίζονται από δυσλειτουργία.

## 2.3. Βασικά στοιχεία και εμπλεκόμενα μέρη της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Τα βασικά στοιχεία και εμπλεκόμενα μέρη της Εταιρικής Διακυβέρνησης απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας 2011):



Σχήμα 1. Βασικά στοιχεία και εμπλεκόμενα μέρη της Εταιρικής Διακυβέρνησης

### 2.3.1. Το διοικητικό συμβούλιο

Ο σημαίνων ρόλος του διοικητικού συμβουλίου σε μια επιχείρηση προκύπτει από τις βασικές αρμοδιότητες αυτού που συνοψίζονται στον

καθορισμό του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου της εταιρείας και στην εποπτεία και τον έλεγχο της εκτελεστικής διοίκησης. Η επίδραση της λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από μια σειρά παραμέτρων που το χαρακτηρίζουν, όπως το μέγεθός του, η συχνότητα των συνεδριάσεών του, οι διαδικασίες αξιολόγησής του, η λειτουργία ειδικών επιτροπών, η συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών σε αυτό, ο καθορισμός των αμοιβών τους και οι ξεχωριστές συνεδριάσεις τους, ο διαχωρισμός του προέδρου από τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου (Νόμος 3016/2002).

### ***2.3.1.1. Ρόλος και αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου***

Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Ως εκ τούτου, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρίας, καθώς επίσης καθορίζουν τη γενικότερη πολιτική αμοιβών της εταιρίας, όπου συμπεριλαμβάνονται θέματα που αφορούν τις κάθε είδους αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας και τους εσωτερικούς ελεγκτές αυτής (Νόμος 3016/2002). Το επίπεδο και η διάρθρωση των αμοιβών θα πρέπει να στοχεύουν στην προσέλκυση και την παραμονή των μελών του διοικητικού συμβουλίου, των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων στην εταιρεία, οι οποίοι προσθέτουν αξία στην εταιρεία με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να βρίσκεται σε αντιστοιχία με τα προσόντα και τη συνεισφορά τους στην εταιρεία. Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία αμείβει τα στελέχη της και κυρίως εκείνα που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας (Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες 2011). Επίσης, κάθε έτος τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου

οφείλουν να συντάσσουν έκθεση όπου αναφέρονται αναλυτικά οι συναλλαγές της εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις και η οποία έκθεση γνωστοποιείται στις εποπτικές αρχές (Νόμος 3016/2002).

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να ασκεί αποτελεσματικά τον ηγετικό του ρόλο και να διευθύνει τις εταιρικές υποθέσεις προς όφελος της εταιρείας και όλων των μετόχων, διασφαλίζοντας ότι η διοίκηση ακολουθεί την εταιρική στρατηγική. Παράλληλα, θα πρέπει να διασφαλίζει τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, μη εξαιρουμένων των μετόχων μειοψηφίας ή των αλλοδαπών μετόχων, ενώ κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με εκείνα της εταιρείας, όπως είναι οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κοινωνικές ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από την λειτουργία της εταιρείας. Στο πλαίσιο αυτό, ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες (2011) διακρίνει τις εξής κύριες αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου:

- την έγκριση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των λειτουργικών στόχων της εταιρείας.
- την έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού και του επιχειρησιακού σχεδίου, καθώς και τη λήψη αποφάσεων για τις μείζονες κεφαλαιουχικές δαπάνες, εξαγορές και εκποιήσεις.
- την επιλογή και, όποτε χρειάζεται, την αντικατάσταση της εκτελεστικής ηγεσίας της εταιρείας, όπως και την εποπτεία του σχεδιασμού της διαδοχής.
- τον έλεγχο απόδοσης της ανώτατης διοίκησης και την εναρμόνιση των αμοιβών των ανώτατων στελεχών με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρείας και των μετόχων της.
- τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων της εταιρείας, των συστημάτων χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και των στοιχείων και πληροφοριών που λαμβάνουν δημοσιότητα, καθώς και τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.

- την επαγρύπνηση, όσον αφορά υπάρχουσες και ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ αφενός της εταιρείας και αφετέρου της διοίκησής της, των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των κύριων μετόχων, καθώς και την κατάλληλη αντιμετώπιση τέτοιων συγκρούσεων, όπου το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να υιοθετήσει διαδικασία εποπτείας των συναλλαγών όλων των εμπλεκόμενων μερών με γνώμονα την διαφάνεια και την προστασία των εταιρικών συμφερόντων.
- την διασφάλιση ύπαρξης αποτελεσματικής διαδικασίας συμμόρφωσης της εταιρείας με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς.
- την ευθύνη λήψης σχετικών αποφάσεων και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και ανάθεσης εξουσιών και καθηκόντων σε άλλα στελέχη.
- την διατύπωση, διάδοση και εφαρμογή των βασικών αξιών και αρχών της εταιρείας, που διέπουν τις σχέσεις τη με όλα τα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συνδέονται με αυτά της εταιρείας.

#### **2.3.1.2. Μέγεθος και σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου**

Το μέγεθος και η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να επιτρέπουν την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του και να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, την δραστηριότητα και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Επομένως, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και να διαθέτει ποικιλομορφία γνώσεων, προσόντων και εμπειρίας που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους. Ωστόσο, ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών δεν θέτει ανώτατα όρια όσον αφορά στο μέγεθός του και επιτρέπει στους μετόχους να προσδιορίσουν στο καταστατικό τον αριθμό των μελών, εφόσον αυτός δεν είναι μικρότερος του τρία (Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες 2011).

Ο Νόμος 3016/2002 ορίζει ότι το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της εταιρίας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπερβαίνει το ένα τρίτο του συνολικού αριθμού των μελών, ενώ μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη. Ωστόσο, η ύπαρξη ανεξάρτητων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο διοικητικό συμβούλιο ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων.

Σύμφωνα με την βέλτιστη πρακτική, το μέγεθος και η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να εξασφαλίζουν ισορροπία μεταξύ εκτελεστικών, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, ώστε οι αποφάσεις του να μην υπαγορεύονται από ένα άτομο ή μία ομάδα συμφερόντων. Το εκτελεστικό μέλος πρέπει να ασχολείται με την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας και να διατηρεί κάποιας μορφής εργασιακή σχέση με αυτήν, ενώ κάθε άλλο μέλος θεωρείται μη εκτελεστικό. Τα ανεξάρτητα μέλη είναι μη εκτελεστικά μέλη, που ικανοποιούν ορισμένα κριτήρια ανεξαρτησίας, όπως ότι δεν πρέπει να συνδέονται με την εταιρεία ή τους μετόχους με σημαντικές συμμετοχές ούτε άμεσα ούτε έμμεσα μέσω συνδεδεμένων προσώπων. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου είναι σημαντική, από την άλλη όμως δεν αποτελεί λύση όλων των προβλημάτων. Για παράδειγμα, όταν δεν συνοδεύεται από επαρκή πείρα, γνώση του αντικειμένου της εταιρείας και ηγετικές ικανότητες, η προστιθέμενη αξία της είναι περιορισμένη. Επιπρόσθετα, η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να επιτρέπει την έκφραση διαφορετικών οπτικών, που να αντανακλούν το κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον της εταιρείας και να εμπνέει εμπιστοσύνη στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες 2011).

Τέλος, η αμοιβή των εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να συνδέεται με την εταιρική στρατηγική, τους σκοπούς της εταιρείας και την πραγμάτωση αυτών, με τελικό στόχο τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας στην εταιρεία (Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες 2011), ενώ η αμοιβή των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να είναι ανάλογη με τον χρόνο που διαθέτουν για τις συνεδριάσεις και την εκπλήρωση των καθηκόντων που τους ανατίθενται (Νόμος 3016/2002 ).

### ***2.3.1.3. Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος του διοικητικού συμβουλίου***

Ο Πρόεδρος προΐσταται του διοικητικού συμβουλίου και έχει τις αρμοδιότητες του καθορισμού της ημερήσιας διάταξης, της διασφάλισης της καλής οργάνωσης των εργασιών του διοικητικού συμβουλίου, αλλά και της αποτελεσματικής διεξαγωγής των συνεδριάσεών του. Ευθύνη επίσης του Προέδρου αποτελεί η διασφάλιση της έγκαιρης και ορθής πληροφόρησης των μελών του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας του με όλους τους μετόχους, με γνώμονα την δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων όλων των μετόχων. Η κοινή πρακτική της Εταιρικής Διακυβέρνησης υποστηρίζει τον διαχωρισμό του ρόλου του Διευθύνοντος Συμβούλου από αυτόν του Προέδρου, εντούτοις στην περίπτωση που ο Πρόεδρος είναι και Διευθύνων Σύμβουλος ή έχει εκτελεστικά καθήκοντα, καλό θα ήταν να προτείνεται ο διορισμός ανεξάρτητου Αντιπροέδρου, προκειμένου να συμβάλει κι αυτός στην ανεξαρτησία της λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου, την επαρκή πληροφόρηση των μη εκτελεστικών μελών και την αποτελεσματική συμμετοχή στην διαδικασία εποπτείας και λήψης αποφάσεων (Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες 2011).

**2.3.1.4. Λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου και ειδικές επιτροπές**

Η δυνατότητα του διοικητικού συμβουλίου να ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις αρμοδιότητές του διευκολύνεται από την οργάνωση και διεξαγωγή τακτικών συνεδριάσεων όπως και την σύσταση ειδικών επιτροπών. Ειδικότερα η λειτουργία ειδικών επιτροπών, οι οποίες απαρτίζονται κατά βάση από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου ώστε να διασφαλίζεται η ανεξαρτησία τους, συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματική εποπτεία της εκτελεστικής διοίκησης από το διοικητικό συμβούλιο. Εξ αυτών, σημαντικότερες είναι η επιτροπή αμοιβών και η επιτροπή ελέγχου, που μεριμνά για την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος με τη σειρά του προστατεύει τις βασικές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες 2011).

**2.3.1.5. Αξιολόγηση του διοικητικού συμβουλίου**

Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να αξιολογεί τακτικά την αποτελεσματικότητά του στην εκπλήρωση των καθηκόντων του, καθώς και εκείνη των επιτροπών του. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση, σε τακτική βάση, των δυνατών σημείων και των αδυναμιών αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του. Σε πολλές περιπτώσεις, ο Πρόεδρος προσλαμβάνει εξωτερικούς συμβούλους για να διευκολύνει, να δώσει βάθος και να καταστήσει αντικειμενικότερη την αξιολόγηση του διοικητικού συμβουλίου (Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες 2011).



### **2.3.2. Μέτοχοι και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη**

Σε μια εταιρία μπορεί να διακρίνει κανείς δύο βασικές κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών, τους μετόχους και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους, όπου συγκαταλέγονται οι εργαζόμενοι, οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι τοπικές κοινότητες, οι περιβαλλοντικές ομάδες και οι κυβερνήσεις.

Ειδικότερα, το μετοχικό κεφάλαιο αποτελεί αναμφισβήτητα παράγοντα υψίστης σημασίας για μια επιχείρηση και στη βάση αυτή, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη συνεχούς και εποικοδομητικού διαλόγου με τους μετόχους της εταιρείας και ιδιαίτερα με εκείνους που έχουν σημαντικές συμμετοχές και μακροπρόθεσμη προοπτική. Ως εκ τούτου, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η προετοιμασία και η διεξαγωγή της γενικής συνέλευσης των μετόχων διευκολύνουν την αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη συμμετοχή τους σε αυτή και τελικά να αξιοποιεί την συνέλευση αυτή για να διευκολύνει τον ουσιαστικό και ανοιχτό διάλογο τους με την εταιρεία.

### **2.3.3. Οι θεσμικοί επενδυτές**

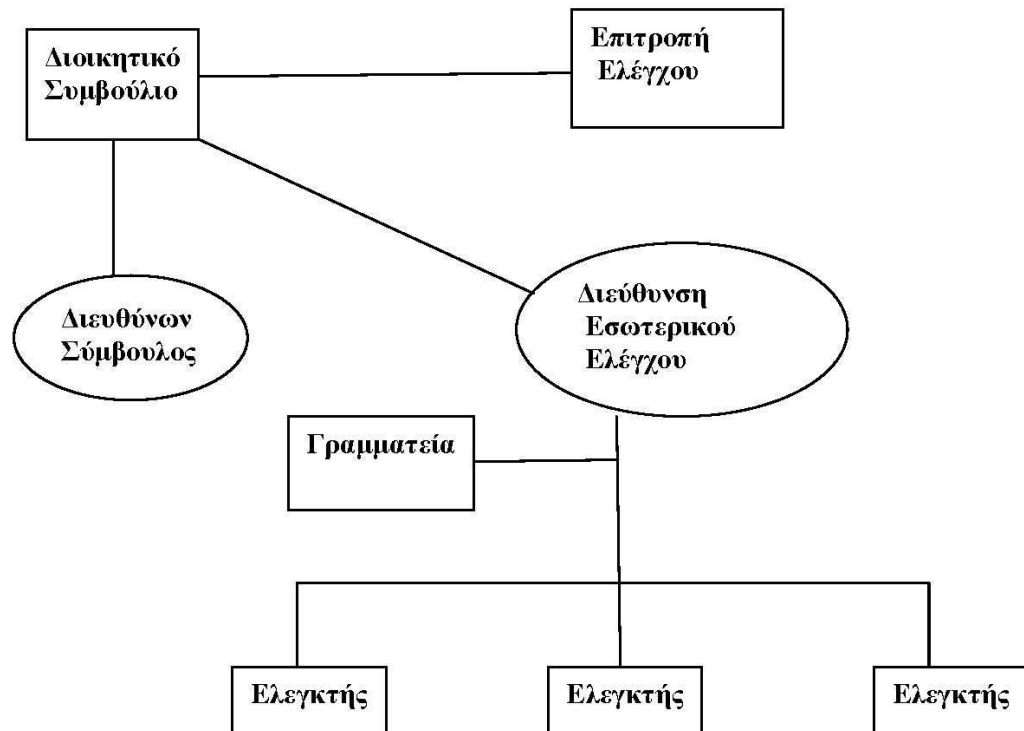
Οι θεσμικοί επενδυτές είναι φορείς που κατέχουν μεγάλα ποσά κεφαλαίων ή διαθεσίμων τα οποία και επενδύουν σε επιχειρήσεις. Στους θεσμικούς επενδυτές συγκαταλέγονται οι τράπεζες, ο δημόσιος τομέας, οι ασφαλιστικές εταιρίες, οι εταιρίες αμοιβαίων και επενδυτικών κεφαλαίων, τα ταμεία. Σύμφωνα με την επιτροπή Cadbury, οι θεσμικοί επενδυτές οφείλουν να επιδεικνύουν συμπεριφορά ιδιοκτήτη επιχείρησης, με απώτερο σκοπό η τελευταία να πιέζεται να συμμορφώνεται με την κείμενη νομοθεσία. Οι θεσμικοί επενδυτές, λοιπόν, ενδιαφέρονται για την εφαρμογή κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις επιχειρήσεις όπου προτίθενται να διοχετεύσουν την επένδυσή τους, διότι η ύπαρξη αξιόπιστων

χρηματοοικονομικών στοιχείων αποτελεί μείζον κριτήριο απόφασης περί συμφέρουσας ή όχι επιλογής.

## 2.4.Βασικά στοιχεία και εμπλεκόμενα μέρη του Εσωτερικού Ελέγχου

### 2.4.1. Οργάνωση της υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου

Οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν τα μέσα και τους πόρους για να οργανώνουν και να στελεχώνουν τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου που θα αναλαμβάνουν τη διενέργεια των ελέγχων. Η ένταξη της υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα μιας εισηγμένης επιχείρησης διαμορφώνεται σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα (Παπαστάθης 2003). Επισημαίνεται ότι στην περίπτωση μη εισηγμένης εταιρίας, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου υπάγεται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.



Σχήμα2. Ο Εσωτερικός Έλεγχος στο οργανόγραμμα της επιχείρησης

Τα στελέχη του τμήματος του Εσωτερικού Ελέγχου ιδανικά αποτελούνται από τον διευθυντή, τους ελεγκτές, τους βοηθούς και την γραμματειακή υποστήριξη. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την σύνταξη του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, την κατάρτιση και υποβολή του ετήσιου προγράμματος δράσης, τον συντονισμό του έργου των εσωτερικών ελεγκτών, την αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, την επεξεργασία των τελικών εκθέσεων και την ενασχόληση με ειδικούς ελέγχους που του αναθέτει η διοίκηση. Επίσης, συντάσσει τον απολογισμό δράσης του τμήματος, ενώ παρακολουθεί την εξέλιξη των ελέγχων, ενημερώνει την διοίκηση επί αυτών, δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις και γενικά παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Οι ελεγκτές αναφέρονται στον διευθυντή του τμήματος και είναι αυτοί που αναλαμβάνουν τις λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου. Ειδικότερα, συντάσσουν τα προγράμματα ελέγχου και τα υποβάλλουν στον διευθυντή για έγκριση, διεξάγουν όλους τους ελέγχους επί των λειτουργιών της επιχείρησης, αναλύουν τα αποτελέσματα των ελέγχων με τους ενδιαφερόμενους, συντάσσουν τις εκθέσεις και τις υποβάλλουν στον διευθυντή για έγκριση καθώς επίσης δίνουν οδηγίες και κατευθύνσεις στους βοηθούς. Οι βοηθοί, από την άλλη, είναι επιφορτισμένοι με τα ίδια καθήκοντα με τους ελεγκτές, αλλά σε περιορισμένη έκταση και ευθύνη λόγω έλλειψης εμπειρίας.

#### **2.4.2. Ο εσωτερικός ελεγκτής**

Από τα προηγούμενα συνάγεται ότι η διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, ο εσωτερικός ελεγκτής και ο Νόμος 3016/2002 ορίζει με σαφήνεια τα στοιχεία από τα οποία πρέπει αυτός να διέπεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές, λοιπόν, ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας και δεν μπορούν να είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου, εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς αυτών. Προκειμένου να διασφαλίζονται οι συνθήκες διαφάνειας και

αντικειμενικότητας των ελέγχων, οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμιά άλλη υπηρεσιακή μονάδα και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και η διοίκηση της εταιρείας οφείλουν να συνεργάζονται, να δίνουν πληροφορίες και γενικότερα να παρέχουν στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους. Στη βάση αυτή, οι εσωτερικοί ελεγκτές, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, λαμβάνουν γνώση των βιβλίων, των εγγράφων, των αρχείων, των τραπεζικών λογαριασμών και του χαρτοφυλακίου της εταιρίας και έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτόν είναι σε θέση να παρακολουθούν την εφαρμογή και την συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της νομοθεσίας που αφορά την εταιρία (π.χ. νομοθεσία ανωνύμων εταιριών, χρηματιστηριακή νομοθεσία).

Σε περίπτωση που παρατηρηθούν περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, ο εσωτερικός ελεγκτής αναφέρει τα εν λόγω περιστατικά στο διοικητικό συμβούλιο. Επίσης, οφείλει να ενημερώνει εγγράφως το διοικητικό συμβούλιο μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο για τον διενεργούμενο έλεγχο καθώς και να παρίσταται στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων. Τέλος, οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί επισήμως από τις εποπτικές αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

#### **2.4.3. Η επιτροπή ελέγχου**

Η επιτροπή ελέγχου αποτελεί το μέσον με το οποίο το διοικητικό συμβούλιο αναπτύσσει άμεση και τακτική επαφή με τους εσωτερικούς ελεγκτές προκειμένου να λαμβάνει τακτική ενημέρωση από τους τελευταίους σε σχέση

με την ορθή λειτουργία των διαδικασιών του Εσωτερικού Ελέγχου (Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες 2011). Συνεπώς, η επιτροπή ελέγχου συγκροτείται με στόχο την υποστήριξη του διοικητικού συμβουλίου στα καθήκοντά του σχετικά με την χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τον Εσωτερικό Έλεγχο και την εποπτεία του τακτικού ελέγχου. Στην βάση αυτή, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη, στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα, που θα πρέπει να διαθέτουν αποδεδειγμένη επαρκή γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής.

Όσον αφορά στις αρμοδιότητες της επιτροπής ελέγχου, αυτές μπορούν να διακριθούν σε τρεις βασικούς τομείς, στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου και της πληροφόρησης, στον τομέα της εποπτείας της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και στον τομέα της εποπτείας του τακτικού ελέγχου.

Αναφορικά με τον τομέα του εσωτερικού ελέγχου και της πληροφόρησης, η επιτροπή ελέγχου παρακολουθεί την διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας. Επίσης, επιβλέπει κάθε επίσημη ανακοίνωση που αφορά στην χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας και εξετάζει τα βασικά σημεία των οικονομικών καταστάσεων που εμπεριέχουν σημαντικές κρίσεις και εκτιμήσεις από την πλευρά της διοίκησης. Παράλληλα, εποπτεύει τους εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους της εταιρείας και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας, εκτός βεβαίως και αν αυτή η ευθύνη ανήκει ρητά στο ίδιο το ΔΣ ή σε κάποια άλλη επιτροπή του. Για τον σκοπό αυτό, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να εξετάζει σε περιοδική βάση το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας, ώστε να διασφαλίζει ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι προσδιορίζονται, αντιμετωπίζονται και δημοσιοποιούνται με ορθό τρόπο. Στο ίδιο πλαίσιο εξετάζει συγκρούσεις συμφερόντων κατά τις συναλλαγές της εταιρείας με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα και υποβάλλει στο διοικητικό συμβούλιο τις σχετικές αναφορές, όπως επίσης εξετάζει την ύπαρξη και το περιεχόμενο των διαδικασιών εκείνων, σύμφωνα με τις οποίες το προσωπικό της εταιρείας θα μπορεί, υπό

εχεμύθεια, να εκφράσει τις ανησυχίες του για ενδεχόμενες παρανομίες και παρατυπίες σε θέματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης ή για άλλα ζητήματα που άπτονται της λειτουργίας της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίζει την ύπαρξη διαδικασιών για την αποτελεσματική και ανεξάρτητη διερεύνηση τέτοιων ζητημάτων, καθώς και για την κατάλληλη αντιμετώπισή τους.

Όσον αφορά στην εποπτεία της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, η επιτροπή ελέγχου εξασφαλίζει την λειτουργία της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου και ταυτόχρονα προσδιορίζει και εξετάζει τον κανονισμό λειτουργίας της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας. Παράλληλα, παρακολουθεί και επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και εξετάζει τις τριμηνιαίες εκθέσεις ελέγχου της μονάδας, όπως επίσης και διασφαλίζει την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου, προτείνοντας στο διοικητικό συμβούλιο τον διορισμό ή την ανάκληση του επικεφαλής της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

Τέλος, αναφορικά με την εποπτεία του τακτικού ελέγχου, η επιτροπή ελέγχου πρέπει, μέσω του διοικητικού συμβουλίου, να κάνει προτάσεις στην γενική συνέλευση σχετικά με τον διορισμό και την ανάκληση του τακτικού ελεγκτή, καθώς και για την έγκριση της αμοιβής και τους όρους πρόσληψης αυτού. Παρομοίως, εξετάζει και παρακολουθεί την ανεξαρτησία του ελεγκτή και την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές επαγγελματικές και κανονιστικές απαιτήσεις στην Ελλάδα.

## **2.5.Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Στο (Λαζαρίδης και Δρυμπέτας 2011), το σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης αναφέρεται ως ένα πλαίσιο νομικών, θεσμικών και πολιτιστικών παραγόντων, εξειδικευμένο ανά χώρα ή ομάδα χωρών, που επηρεάζει σε μια εταιρία τα

υποδείγματα επιρροής που ασκούν τα πρόσωπα που έχουν ενδιαφέρον ή διακινδυνεύουν τα συμφέροντά τους (stakeholders) επί της διαδικασίας λήψης απόφασης των εκτελεστικών διοικητικών στελεχών. Οι εταιρίες και οι αγορές αναγνωρίζουν την ανάγκη για ένα σταθερό και αποτελεσματικό σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς η διαμόρφωση συστημάτων βοηθά σημαντικά στην πολιτική, πολιτισμική, νομική και ηθική αντιμετώπιση του ζητήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Στην βάση αυτή έχουν καθιερωθεί δύο βασικοί τύποι συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης, το Αγγλοσαξωνικό σύστημα και το Ευρωπαϊκό Ηπειρωτικό σύστημα, τα οποία διαφοροποιούνται ως προς το βασικό αντικείμενο ενδιαφέροντός τους. Έτσι, στο Αγγλοσαξωνικό σύστημα ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και ελέγχου θέτει ως κεντρικό ζήτημα την ευθυγράμμιση των συμφερόντων μεταξύ των επαγγελματικών στελεχών και των μετόχων, ενώ στο Ευρωπαϊκό Ηπειρωτικό σύστημα το κεντρικό ζήτημα είναι η προστασία του μικρομετόχου από τους μεγαλομετόχους που συχνά συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στην διοίκηση της επιχείρησης.

Το Αγγλοσαξωνικό σύστημα χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη μεγάλων και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών, μεγάλη διασπορά στο μετοχικό κεφάλαιο των εταιριών και υψηλή συγκέντρωση μετοχικής δύναμης σε θεσμικούς επενδυτές. Μάλιστα, ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των θεσμικών επενδυτών έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη βραχυπρόθεσμων συμπεριφορών εκ μέρους των μετόχων και της εκτελεστικής διοίκησης ενώ η ύπαρξη επιθετικών εξαγορών οδηγεί αναπόφευκτα στην αλλαγή των διοικητικών συμβουλίων αποβλέποντας στην απόκτηση του εταιρικού ελέγχου. Τέλος, όσον αφορά στο πρόβλημα του 'εντολοδόχου-εντολέα', αυτό λαμβάνει χώρα μεταξύ των μετόχων μειοψηφίας και της διοίκησης, ενώ η γεωγραφική εφαρμογή του Αγγλοσαξωνικού συστήματος εντοπίζεται στις χώρες με ανεπτυγμένη χρηματιστηριακή αγορά, όπως στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Βρετανία.

Από την άλλη μεριά, το Ευρωπαϊκό Ηπειρωτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη μικρών και χαμηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών, υψηλή συγκέντρωση μετοχικής δύναμης σε τράπεζες, οικογένειες και κυβερνήσεις και έντονη κυβερνητική παρέμβαση. Στην περίπτωση αυτή οι επιθετικές αγορές είναι

περιορισμένες και δίνεται βάρος στην ανάπτυξη της εταιρίας σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Το πρόβλημα του ‘εντολοδόχου-εντολέα’ εδώ λαμβάνει χώρα μεταξύ των μετόχων μειοψηφίας και των μεγαλομετόχων, ενώ η γεωγραφική εφαρμογή του συστήματος αυτού εντοπίζεται στις χώρες όπου οι τράπεζες διαθέτουν υψηλή μετοχική δύναμη, όπως συμβαίνει στην Γερμανία, στην Ολλανδία, στην Αυστρία κ.α.

## **2.6.Αναγκαιότητα συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης**

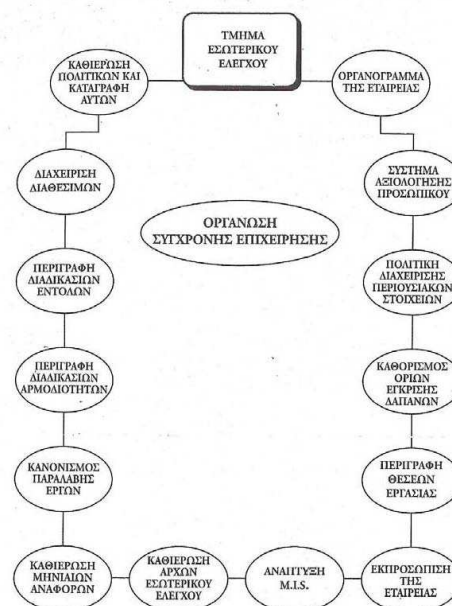
Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στο ζήτημα της ύπαρξης του προβλήματος ‘εντολοδόχου-εντολέα’ και τις διαφορετικές μορφές που αυτό λαμβάνει ανάλογα με το σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης μέσα στο οποίο εμφανίζεται. Η αναγκαιότητα, λοιπόν, των συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης εν τέλει έγκειται στην επιτυχή αντιμετώπιση του εν λόγω προβλήματος. Ειδικότερα, στην περίπτωση του Αγγλοσαξωνικού συστήματος, οι συνθήκες της κεφαλαιαγοράς συνιστούν τον κυριότερο μηχανισμό πειθαρχίας της εκτελεστικής διοίκησης με την έννοια η τελευταία επαναπροσδιορίζει την στρατηγική της σύμφωνα με τους εκάστοτε ισχύοντες όρους της αγοράς, όταν οι μεγαλομέτοχοι επιλέγουν την αποχώρησή τους από την εταιρία και συνακόλουθα προκαλούν πτώση στην τιμή της μετοχής, θεωρώντας ότι η εκτελεστική διοίκηση δεν προασπίζει τα συμφέροντά τους. Στην περίπτωση του Ευρωπαϊκού Ηπειρωτικού συστήματος, οι μεγαλομέτοχοι συνηθίζουν να αναπτύσσουν τέτοιου είδους σχέσεις με την εταιρεία ώστε να επιτυγχάνουν να επικοινωνούν άμεσα μεταξύ τους και να συναποφασίζουν για τον τρόπο παρακολούθησης και ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης, εις βάρος πάντα των μικρομετόχων.

## **2.7.Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου**

Όπως αναφέρεται στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες (2011), ως σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται το σύνολο

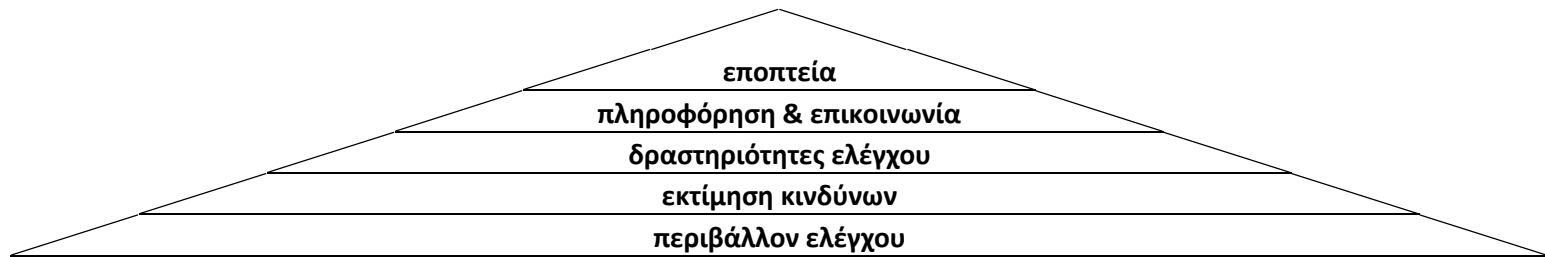


των διαδικασιών που τίθενται σε εφαρμογή από το διοικητικό συμβούλιο, την διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό μιας εταιρείας, με σκοπό την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εταιρικών εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους νόμους και κανονισμούς. Με άλλα λόγια, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Η γραφική απεικόνιση ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου δίνεται στο παρακάτω σχήμα (Παπαστάθης 2003).



Σχήμα3. Γραφική απεικόνιση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Υπάρχουν πολλά μοντέλα Εσωτερικού Ελέγχου τα οποία έχουν σχεδιαστεί από διάφορους φορείς και μεταξύ αυτών σημαντικότερο ίσως είναι το λεγόμενο COSO. Το εν λόγω μοντέλο έχει αναπτυχθεί στις ΗΠΑ από τον φορέα Committee Of Sponsoring Organizations (COSO) of the treadway commission ([www.coso.org](http://www.coso.org)), στον οποίο μάλιστα οφείλεται και ο παραπάνω ευρέως αποδεκτός ορισμός του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Σύμφωνα με τον ίδιο φορέα, τα βασικά στοιχεία ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι πέντε και είναι δομημένα σε μορφή πυραμίδας, σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα:



Σχήμα4. Δομή του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου COSO

## 2.8.Αναγκαιότητα συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου

Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί προφανώς εργαλείο της διοίκησης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της, από την στιγμή που επιτρέπει την εκτίμηση, την ποσοτικοποίηση και την σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προσδοκώμενα. Ως εκ τούτου, η αναγκαιότητα των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου έγκειται στην εξάλειψη των κινδύνων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες μιας εταιρίας μέσα από τη διασφάλιση της τήρησης των προβλεπομένων πολιτικών, κανονισμών, οδηγιών, εγκυκλίων και επιμέρους διαδικασιών.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου επαυξάνει το ίδιο την αναγκαιότητά του όταν συμπεριλαμβάνει στην δομή του Εσωτερικό Έλεγχο προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική λειτουργία του συνολικού συστήματος εσωτερικών ελέγχων.

### 3. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

#### 3.1. Το πρόβλημα ‘εντολοδόχου-εντολέα’ στην Εταιρική Διακυβέρνηση

Στις προηγούμενες ενότητες της εργασίας μας κάναμε αρκετές φορές λόγο για το λεγόμενο πρόβλημα ‘εντολοδόχου-εντολέα’ που επηρεάζει την εύρυθμη λειτουργία ενός συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης. Υπενθυμίζεται ότι το εν λόγω πρόβλημα αναφέρεται στην σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στους εντολοδόχους-διαχειριστές και τους εντολείς-ιδιοκτήτες της εταιρίας. Ειδικότερα, στο Αγγλοσαξωνικό σύστημα η σύγκρουση συμφερόντων εξειδικεύεται μεταξύ μετόχων μειοψηφίας και εκτελεστικής διοίκησης, ενώ στο Ευρωπαϊκό Ηπειρωτικό σύστημα μεταξύ μετόχων μειοψηφίας και μεγαλομετόχων. Σε κάθε περίπτωση, το σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να έχει σαν στόχο την διασφάλιση των συμφερόντων και των δύο πλευρών και την κατά το δυνατόν ευθυγράμμισή τους προκειμένου να καταστεί επιτεύξιμο το μέγιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας.

Οι Shleifer και Vishny (1997), στη μελέτη τους επί των θεμάτων της Εταιρικής Διακυβέρνησης, αναφέρθηκαν σε μια σειρά τρόπων αντιμετώπισης του προβλήματος, ωστόσο το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως όλες οι προτεινόμενες πρακτικές ενέχουν ταυτοχρόνως σημαντικούς κινδύνους και κόστη. Για παράδειγμα, η σύναψη μακροχρόνιων συμβολαίων ανάμεσα στις πλευρές της διοίκησης και των μετόχων/επενδυτών έχει ως πρωταρχικό στόχο την προώθηση των συμφερόντων των δεύτερων με την έννοια ότι τα συμβόλαια αυτά συμπεριλαμβάνουν τις περισσότερες φορές έναν αριθμό κινήτρων για την διοίκηση, από την άλλη όμως τέτοια συμβόλαια αποδοτικότητας αποτελούν σημαντικό κόστος για τους μετόχους, διότι προσφέρουν ευκαιρίες κερδοσκοπίας από την πλευρά της διοίκησης. Περαιτέρω, σε περίπτωση παραβίασης των όρων του συμβολαίου από την διοίκηση, οι επενδυτές καταφεύγουν στο σύστημα της νομικής προστασίας, διότι εξ αρχής αποφάσισαν να επενδύσουν τα κεφάλαιά τους

υπό την προϋπόθεση να υπάρχουν κάποιες εγγυήσεις ότι θα τους επιστραφούν τα χρήματά τους με κάποια απόδοση.

Έναν άλλο τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί η συγκέντρωση μετοχών σε μεγάλους επενδυτές (Shleifer και Vishny, 1997). Πράγματι, όταν τα δικαιώματα ελέγχου συγκεντρώνονται σε λίγους αλλά μεγάλους επενδυτές, τότε η άσκησή τους είναι ευκολότερη από ότι όταν είναι διασκορπισμένα σε πληθώρα μικροεπενδυτών. Εξάλλου, τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι οι πιθανότητες για αντικατάσταση των στελεχών της διοίκησης όταν δεν επιτυγχάνουν τις αναμενόμενες επιδόσεις είναι αυξημένες όταν υπάρχουν μεγάλοι μέτοχοι σε μια επιχείρηση, παρά όταν υπάρχει διάχυση της ιδιοκτησίας. Στο πλαίσιο αυτό, το σημαντικότερο δικαίωμα που κατέχουν οι επενδυτές είναι η ψήφος τους στις συνελεύσεις όσον αφορά σε διάφορες σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται από την επιχείρηση, ωστόσο η τακτική αυτή οδηγεί στην έλλειψη προστασίας των συμφερόντων και στον αποκλεισμό των μικροεπενδυτών.

### **3.2.Συστήματα αξιολόγησης Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται αυξημένο το ενδιαφέρον στην ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης, η αποτελεσματικότητα της οποίας προσθέτει αξία στην επιχείρηση όπου εφαρμόζεται και ως εκ τούτου υψηλός δείκτης αξιολόγησης συνεπάγεται υψηλότερο ποσοστό ελκυστικότητας για επένδυση. Στην βάση αυτή, οι πηγές που χρησιμοποιούνται για την διαβάθμιση της απόδοσης της Εταιρικής Διακυβέρνησης στηρίζονται τόσο σε ιδιωτικές πληροφορίες, προερχόμενες από συζητήσεις με ανώτατα στελέχη της αξιολογούμενης εταιρείας, εσωτερικά έγγραφα, κ.λπ. όσο και σε δημοσιοποιημένη πληροφορία, όπως ετήσιοι απολογισμοί, οικονομικές καταστάσεις, δεδομένα από την εταιρική ιστοσελίδα και τον τύπο, κ.λπ., από όπου συνήθως προκύπτουν πίνακες κατάταξης των εταιρειών που είναι διαθέσιμοι στο κοινό χωρίς επιμέρους λεπτομερή ανάλυση (Ξανθάκης κ.ά. 2003).

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο στα χέρια όλων των ενδιαφερομένων μερών (Ξανθάκης κ.ά. 2003). Κατ' αρχάς, η ίδια η επιχείρηση είναι σε θέση να συγκρίνει την αποτελεσματικότητα των δικών της συστημάτων με τα υπόλοιπα της αγοράς και να προβαίνει έτσι σε διορθωτικές αλλαγές στις περιοχές όπου υστερεί. Επίσης, η κατάταξη μιας εταιρίας με κριτήρια Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την απόφαση περί συμφέρουσας επένδυσης ή όχι εκ μέρους των μετόχων/θεσμικών επενδυτών, ενώ η ύπαρξη τέτοιου είδους αξιολόγησης μπορεί να συντελέσει στην εξυγίανση των προτεινόμενων πολιτικών από τους αρμόδιους φορείς (π.χ. εποπτικές αρχές, ΟΟΣΑ).

### **3.3. Προβλήματα στην αξιολόγηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Από τα παραπάνω εύκολα συμπεραίνει κανείς πως η αξιολόγηση της ποιότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης συνίσταται στην ποσοτικοποίηση ποιοτικών παραμέτρων, ως εκ τούτου η όλη διαδικασία δεν μπορεί παρά να χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας και αντιφατικότητας. Αυτό σημαίνει πως κατά την διαδικασία της αξιολόγησης εγείρονται διάφορα ερωτήματα που θέτουν σε αμφισβήτηση το κύρος της διαδικασίας (Ξανθάκης κ.ά. 2003).

Τα ερωτήματα αυτά σχετίζονται με θέματα που άπτονται του ζητήματος της διαθεσιμότητας και εγκυρότητας των πηγών άντλησης δεδομένων. Παρόμοια προβλήματα εμφανίζονται όσον αφορά και στην επιλογή των σταθμίσεων των δεικτών αξιολόγησης, που προφανώς επηρεάζουν την αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων. Τέλος, η διαχείριση του αποτελέσματος αξιολόγησης της εκάστοτε εταιρείας από τους ενδιαφερόμενους αποτελεί έναν ακόμη επιβαρυντικό παράγοντα, σε συνδυασμό μάλιστα με το γεγονός πως εν τέλει δεν υπάρχει σταθερή αναφορά ως προς το τι θεωρείται καλή ή κακή πρακτική Εταιρικής Διακυβέρνησης, με βάση την οποία προκύπτει ο κάθε δείκτης και αξιολογείται η εταιρεία.

### 3.4. Αδυναμίες και μειονεκτήματα Εσωτερικού Ελέγχου

Οι αδυναμίες και τα μειονεκτήματα που παρατηρούνται στις διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου σχετίζονται με δύο βασικές παραμέτρους, που είναι το κόστος και ο ανθρώπινος παράγοντας, ιδιαιτέρως από την άποψη των διαπροσωπικών σχέσεων (Τσακλάγκανος 2008).

Στην πρώτη περίπτωση εξυπακούεται ότι το κόστος που απαιτείται για την παροχή των υπηρεσιών από το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της διαδικασίας ελέγχου. Φυσικά, τόσο το κόστος όσο και το όφελος της διαδικασίας ελέγχου είναι δύσκολα υπολογίσιμα μεγέθη στην πράξη, ωστόσο θα πρέπει να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια προς την κατεύθυνση αυτή μέσα από προηγμένες εκτιμητικές μεθόδους. Σε αυτό το πλαίσιο περιορισμού του κόστους, παρατηρείται συχνά η (έστω και άτυπη) υπαγωγή του Εσωτερικού Ελέγχου σε κάποιο τμήμα της εταιρίας και όχι απευθείας στο διοικητικό συμβούλιο ή τον διευθύνοντα σύμβουλο, υπό τον μανδύα της επιτροπής ελέγχου, όπως θεωρητικά προβλέπεται. Η κίνηση αυτή αναμφίβολα περιορίζει την δράση και επηρεάζει την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή, αφού πλέον ο έλεγχος υποκινείται και από άλλες οντότητες πέραν του τελευταίου.

Εξάλλου, η έλλειψη οργανωτικής ανεξαρτησίας του Εσωτερικού Ελέγχου ευνοεί την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των στελεχών της υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου με τους υπόλοιπους υπαλλήλους της επιχείρησης. Είναι, επομένως, εύλογο πως όσο οι επαγγελματικές σχέσεις μετεξελίσσονται σε κοινωνικές, τόσο αυξάνει η πιθανότητα να χάσει η ελεγκτική διαδικασία την αμεροληψία και αντικειμενικότητά της κι έτσι, λοιπόν, ενδείκνυται η ανά τακτά χρονικά διαστήματα εσωτερική μετακίνηση των στελεχών της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου. Με τον τρόπο αυτόν, όχι μόνο διασφαλίζεται η ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου αλλά επίσης εξαλείφεται και η πιθανότητα ο εσωτερικός ελεγκτής να χάσει το ενδιαφέρον για τα καθήκοντά του λόγω μονοτονίας.

### 3.5.Αξιολόγηση Εσωτερικού Ελέγχου

Η αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να βασιστεί σε τρία βασικά κριτήρια (Weizhong and Shourong 1997). Το πρώτο από αυτά είναι η *ανεξαρτησία* και σε πλήρη συμφωνία με τα λεχθέντα στην προηγούμενη παράγραφο, η ανεξαρτησία είναι πρωταρχικό στοιχείο κατά την διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου, οπότε στην βάση αυτή, το σχετικό τμήμα δεν θα πρέπει να βρίσκεται κάτω από κάποια διεύθυνση με κάποιο άλλο τμήμα. Το δεύτερο κριτήριο είναι η *υπευθυνότητα*, η οποία δηλώνει την ικανότητα οργάνωσης και αποτελεσματικότητας κατά την επίλυση προβλημάτων. Τέλος, το τρίτο κριτήριο είναι η *αποδοτικότητα*, η οποία δηλώνει την ικανότητα εστίασης στην βελτίωση της διοίκησης και στην αποφυγή των σφαλμάτων. Υπό αυτή την έννοια, η δημιουργία ενός τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να αποσκοπεί στην παραγωγή άμεσου ή έμμεσου κέρδους για την επιχείρηση.

### 3.6.Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Ένα σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, για να μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικό, θα πρέπει να είναι οικονομικό, σύγχρονο, απλό και λειτουργικό. Ωστόσο, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός τέτοιου συστήματος αποδεικνύεται δύσκολο εγχείρημα και το όποιο αποτέλεσμα θα πρέπει να αναζητηθεί στον βαθμό που τηρούνται οι βασικές αρχές του συστήματος. Στο πλαίσιο αυτό, οι σημαντικότερες παράμετροι που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι οι εξής (Καζαντζής 2006):

- *Οργανωτικό σχέδιο*: σε μια ορθή οργανωτική δομή, κάθε τμήμα εκτελεί τις δικές του αρμοδιότητες του, χωρίς να επεμβαίνει στις αρμοδιότητες και τη λειτουργία των άλλων τμημάτων, με τα οποία περιορίζεται σε σχέσεις συνεργασίας. Σκοπός ενός οργανωτικού σχεδίου είναι ένα άτομο να μην αναλαμβάνει την εξ ολοκλήρου υλοποίηση μιας διαδικασίας παρά η

συγκεκριμένη διαδικασία να υλοποιείται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και να τελεί πάντα υπό την έγκριση της διοίκησης.

- *Παροχή εξουσιοδοτήσεων και διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών:* την συνέχεια ενός ορθού οργανωτικού σχεδίου αποτελεί ο σωστός καταμερισμός των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων και η πρόσβαση στις συναλλαγές και τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης μόνο από εξουσιοδοτημένα άτομα.
- *Λογιστικό σύστημα:* από την στιγμή που βασικό στοιχείο του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η διενέργεια οικονομικών και λογιστικών ελέγχων, έπεται ότι ένα σωστά σχεδιασμένο και δομημένο λογιστικό σύστημα είναι παράγοντας υψίστης σημασίας υπέρ της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου. Ένα πλήρες λογιστικό σύστημα θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει λογιστικό εγχειρίδιο όπως και λογιστικά διαγράμματα και σχέδια.
- *Κατάλληλη στελέχωση:* ο ανθρώπινος παράγοντας διαμορφώνει καθοριστικά την λειτουργία κάθε συστήματος και ειδικότερα στην περίπτωση του Εσωτερικού Ελέγχου, το εμπλεκόμενο προσωπικό θα πρέπει να διακρίνεται από εντιμότητα, εμπιστοσύνη, ικανότητα και υψηλό βαθμό απόδοσης. Ως εκ τούτου, η συνεχής εκπαίδευση και η αδιάλειπτη επίβλεψη του προσωπικού κρίνονται αναγκαίες, προκειμένου να ελέγχεται η απόδοση και να πραγματοποιούνται οι απαραίτητες διορθώσεις, όπου είναι απαραίτητο.
- *Θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου:* πλέον του αυξημένου προσοντολογίου των στελεχών της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, είναι εξίσου απαραίτητη και η διασφάλιση της ανεξαρτησίας της εν λόγω υπηρεσίας, η οποία θα πρέπει να αποτελεί εντός της εταιρίας αυθύπαρκτη οντότητα που αναφέρεται στο διοικητικό συμβούλιο ή τον διευθύνοντα σύμβουλο, κατά περίπτωση. Με τον τρόπο αυτόν, οι ανεξάρτητοι εσωτερικοί ελεγκτές διενεργούν τους απαραίτητους ελέγχους με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου και συνακόλουθα στην άυξηση της αξίας της επιχείρησης.



## 4. ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

### 4.1. Η κατάσταση στην Ελλάδα

#### 4.1.1. Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Όπως αναφέρουν οι Λαζαρίδης και Δρυμπέτας (2011), η Εταιρική Διακυβέρνηση τις τελευταίες δεκαετίες αποτέλεσε διεθνώς κεντρικό θέμα συζήτησης στους κόλπους της ακαδημαϊκής και νομοθετικής κοινότητας, ωστόσο στην ελληνική πραγματικότητα το εν λόγω ζήτημα άρχισε να απασχολεί μόλις στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Το βασικό κίνητρο προς αυτήν την κατεύθυνση υπήρξε η ανάγκη ευθυγράμμισης με τις Ευρωπαϊκές Κατευθυντήριες Οδηγίες λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στον τομέα της κεφαλαιαγοράς. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, στην Ελλάδα η Εταιρική Διακυβέρνηση ως έννοια, μηχανισμοί, διαδικασίες, οργανωτικές δομές και νομική αντιμετώπιση θεωρήθηκε ζήτημα ξένο και αδιάφορο προς τις εγχώριες επιχειρησιακές συνθήκες. Από την άλλη, οι ξένοι επενδυτές, επηρεασμένοι από την υφιστάμενη κατάσταση στο οικείο τους περιβάλλον, έθεσαν την Εταιρική Διακυβέρνηση και τις αρχές διαφάνειας που την συνοδεύουν ως ικανή και αναγκαία συνθήκη για την επένδυση κεφαλαίων στη χώρα.

Ακόμα και σήμερα, η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν είναι ευρέως διαδεδομένη στην Ελλάδα και δεν βρίσκει πρακτική εφαρμογή στον βαθμό που της αναλογεί. Σε αυτό συμβάλλει σε μεγάλη έκταση το γεγονός ότι στην μέση ελληνική επιχείρηση οι μέτοχοι, το διοικητικό συμβούλιο και η εκτελεστική διοίκηση ταυτίζονται, με αποτέλεσμα η ρύθμιση των μεταξύ τους σχέσεων να είναι εγγενώς προβληματική. Ειδικότερα, το ελληνικό επιχειρηματικό τοπίο καθορίζεται εκτενώς από οικογένειες και σε ένα τέτοιο σχήμα η συγκέντρωση της εξουσίας βρίσκεται στα χέρια μικρών ομάδων μετόχων. Οι ομάδες αυτές, λοιπόν, δεν επιδεικνύουν διάθεση να προωθήσουν τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, από τη στιγμή που οι τελευταίες εξ ορισμού προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας και τον ρόλο

των εποπτικών οργάνων έναντι των μεγαλομετόχων. Επιπλέον εξακολουθεί να κυριαρχεί η άποψη πως η Εταιρική Διακυβέρνηση δεν είναι παρά ένα μέσο ελέγχου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και όχι μια διαδικασία που κάνει την επιχείρηση πιο αποτελεσματική και της προσθέτει αξία.

Όπως και να'χει, στην Ελλάδα εν γένει απουσιάζει η πρακτική εφαρμογή ενός σαφούς και συγκροτημένου πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, που σε συνδυασμό με την σχετικά χαμηλή κεφαλαιαγορά, οδηγεί στην έλλειψη ενδιαφέροντος για δραστηριοποίηση εκ μέρους κυρίως των ξένων αλλά και των εσωτερικών θεσμικών επενδυτών. Επιπρόσθετα, τα πιστωτικά ιδρύματα δεν παρουσιάζουν την τάση να συμμετέχουν στην διοίκηση των επιχειρήσεων, παρά τα υψηλά ποσοστά χρηματοδοτήσεων που τους παρέχουν. Σε κάθε περίπτωση, για τις εισηγμένες εταιρίες, η εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποκτά ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις και αυτό αποδεικνύεται από την ανάληψη σχετικών δράσεων που επιβραβεύουν την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών. Για παράδειγμα, το οικονομικό και επενδυτικό περιοδικό *Χρήμα* ([www.hrma.gr](http://www.hrma.gr)) έχει καθιερώσει επί σειρά ετών το 'Βραβείο Εταιρικής Διακυβέρνησης', όπου αξιολογείται η τυπική προσαρμογή των εταιριών στο θεσμικό πλαίσιο περί Εταιρικής Διακυβέρνησης, αλλά και η πρόθεση των εταιριών για την ουσιαστική Εταιρική Διακυβέρνηση, σε ανταπόκριση των αυξημένων απαιτήσεων του ανταγωνισμού και των κεφαλαιαγορών. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι εταιρίες που έχουν διακριθεί στον εν λόγω διαγωνισμό την τελευταία πενταετία και η σειρά κατάταξής τους.

ΕΤΟΣ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ		
	1η	2η	3η
2011	Fourlis	Τράπεζα Κύπρου	Motor Oil
2010	Τράπεζα Πειραιώς	Μυτιληναίος	S&B Βιομηχανικά Ορυκτά
2009	Eurobank EFG	Τράπεζα Κύπρου	Τράπεζα Πειραιώς
2008	Τράπεζα Πειραιώς	Τιτάν	Marfin Popular Bank
2007	Eurobank	Τράπεζα Πειραιώς	Marfin Popular

			<b>Bank</b>
--	--	--	-------------

*Πίνακας 1. Οι εταιρίες που έχουν κατακτήσει βραβεία Εταιρικής Διακυβέρνησης*

#### **4.1.2. Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα**

Η πρώτη επίσημη προσπάθεια εγκαθίδρυσης του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα έγινε το 1985, όταν με την απόφαση (1457/07.06.1985) του Πρωτοδικείου Αθηνών ιδρύθηκε το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Πρόκειται για το αρμόδιο συλλογικό όργανο που εκπροσωπεί τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα και έχει σαν σκοπό την προώθηση και καθιέρωση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή. Την ενέργεια αυτή ακολούθησε το 1998 η απόφαση (2438/06.08.1998) της Τράπεζας της Ελλάδος ([www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)), με την οποία θεσμοθετήθηκε ο Εσωτερικός Έλεγχος στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ως μέσο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους. Το 2000, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ([www.hcmc.gr](http://www.hcmc.gr)) προέβη στην έκδοση της απόφασης (5/204/14.11.2000), η οποία προέβλεπε πως κάθε εταιρία πρέπει να διαθέτει τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο θα παρακολουθεί σε συνεχή βάση την λειτουργία της εταιρίας και θα είναι υπεύθυνο για την ανά τακτά χρονικά διαστήματα έγγραφη ενημέρωση του διοικητικού συμβουλίου περί της εφαρμογής του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας. Η επισφράγιση της καθιέρωσης του Εσωτερικού Ελέγχου επήλθε το 2002, με τον Νόμο 3016/2002, οι σχετικές διατάξεις του οποίου έχουν ήδη αναλυθεί εκτενώς σε προηγούμενα εδάφια της εργασίας.

Το 2005, ο Εσωτερικός Έλεγχος γνώρισε περαιτέρω κατοχύρωση με τον Νόμο 3429/2005 σχετικά με την οργάνωση, λειτουργία και διοίκηση των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών. Σύμφωνα με τον νόμο αυτόν, κάθε δημόσια επιχείρηση οργανώνει υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, με τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- παρακολουθεί την εφαρμογή και την συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της δημόσιας επιχείρησης, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την επιχείρηση.

- παρακολουθεί και αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της δημόσιας επιχείρησης και στη γενική συνέλευση των μετόχων περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου με τα συμφέροντα της επιχείρησης ή παράβασης των διατάξεων του νόμου αυτού από μέλη του διοικητικού συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένου του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου.
- ενημερώνει εγγράφως μία φορά τουλάχιστον κάθε τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο καθώς και την γενική συνέλευση των μετόχων για τους ελέγχους που διενεργεί.
- είναι υπεύθυνη για την παροχή και την ακρίβεια οποιασδήποτε πληροφορίας ζητηθεί από την Ειδική Γραμματεία Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, που συνιστάται με το άρθρο 11 του ίδιου νόμου και διευκολύνει με κάθε πρόσφορο μέσο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτή εκτελεί.

Αξίζει στο σημείο αυτό να σημειωθεί η αντίθεση του Νόμου 3429/2005 με τον Νόμο 3016/2002 ως προς τον ορισμό του εσωτερικού ελεγκτή, ο οποίος στην περίπτωση των δημοσίων επιχειρήσεων ορίζεται από την γενική συνέλευση των μετόχων, παρέχει υπηρεσίες με έμμισθη εντολή και δεν αποκτά ιδιότητα υπαλλήλου ή σχέση εξαρτημένης εργασίας με την επιχείρηση.

Τέλος, το 2006 η Τράπεζα της Ελλάδος, με την απόφαση 2577/09.03.2006, όρισε τις αρχές λειτουργίας και τα κριτήρια αξιολόγησης των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και τις σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων.

Από τα παραπάνω διαφαίνεται πως, με την πάροδο του χρόνου, ο Εσωτερικός Έλεγχος τείνει να αποτελέσει αναπόσπαστο κομμάτι στην αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων. Μάλιστα, οι τρέχουσες οικονομικές δυσχέρειες κάνουν ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη για ολοκληρωτική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, έτσι ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της κάθε επιχείρησης αλλά και της αγοράς γενικότερα.

## 4.2. Εταιρική Διακυβέρνηση και χρηματοοικονομική επίδοση

Εξ ορισμού, η Εταιρική Διακυβέρνηση έχει ως απώτερο σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης όπου εφαρμόζεται και συνεπώς κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει την άρρηκτη σχέση μεταξύ Εταιρικής Διακυβέρνησης και χρηματοοικονομικής επίδοσης της επιχείρησης. Ήδη έχουμε διαπιστώσει πως εταιρίες με υψηλή αξιολόγηση του συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης που διαθέτουν υπερέχουν στην προτίμηση των επενδυτών, οι οποίοι έτσι θεωρούν πιο αυξημένες τις πιθανότητές τους να αποφέρει κέρδος η επένδυσή τους.

Η συσχέτιση μεταξύ Εταιρικής Διακυβέρνησης και χρηματοοικονομικής επίδοσης μελετήθηκε εκτενώς από τους Brown και Caylor (2004), με βασικό άξονα τον λεγόμενο δείκτη *Gov-Score*, που συνδιαμορφώνεται από περίπου πενήντα διαφορετικούς παράγοντες. Στο πλαίσιο αυτό, διακρίνονται οκτώ κατηγορίες σχετιζόμενες με την Εταιρική Διακυβέρνηση, οι οποίες ονομαστικά είναι: καταστατικό και εσωτερικός μηχανισμός, ελεγκτές και οικονομικός έλεγχος, εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών, καταστάσεις συγχώνευσης, ιδιοκτησία, αποζημίωση διοικητών και διευθυντών, διοικητικό συμβούλιο και πράξεις που αναφέρονται στο διοικητικό συμβούλιο. Επίσης χρησιμοποιούνται έξι μέτρα για την εκτίμηση της χρηματοοικονομικής επίδοσης, που είναι τα εξής: καθαρό περιθώριο κέρδους, απόδοση ιδίων κεφαλαίων, αύξηση πωλήσεων, παράγοντας Tobin's Q (ισούται με το πηλίκο της αγοραίας αξίας / κόστος αντικατάστασης στοιχείων ενεργητικού), επαναγορά μετοχών και μερισματική απόδοση. Η όλη διαδικασία της μελέτης συναπαρτίζεται από τρία στάδια, όπου στο πρώτο συσχετίζεται ο δείκτης *Gov-Score* με τους έξι δείκτες της χρηματοοικονομικής επίδοσης, στο δεύτερο συσχετίζονται οι έξι δείκτες της χρηματοοικονομικής επίδοσης με τις οκτώ κατηγορίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης και στο τρίτο στάδιο συσχετίζονται οι έξι δείκτες της χρηματοοικονομικής επίδοσης με κάθε έναν από τους προαναφερθέντες πενήντα παράγοντες.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα του πρώτου σταδίου, διαπιστώθηκε ότι ο δείκτης *Gov-Score* συναρτάται θετικά με τους πέντε δείκτες της χρηματοοικονομικής επίδοσης, εκτός από την αύξηση των πωλήσεων, δηλαδή

υψηλή τιμή *Gov-Score* δεν συνεπάγεται αύξηση των πωλήσεων. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί πως το επίπεδο σημαντικότητας του εν λόγω σταδίου βρίσκεται μόνο στο 1%.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα του δευτέρου σταδίου, διαπιστώθηκε ότι το καθαρό περιθώριο κέρδους, η απόδοση ιδίων κεφαλαίων και η επαναγορά μετοχών σχετίζονται αρνητικά με τις κατηγορίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης καταστατικό/εσωτερικός μηχανισμός και ελεγκτές/οικονομικός έλεγχος, ενώ ο χρηματοοικονομικός δείκτης της αύξησης πωλήσεων σχετίζεται αρνητικά με τις κατηγορίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης ιδιοκτησία και διοικητικό συμβούλιο. Ο παράγοντας Tobin's Q και η μερισματική απόδοση είναι αρνητικά σχετισμένοι με την εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών και το(ν) καταστατικό/εσωτερικό μηχανισμό, αντίστοιχα.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα του τρίτου σταδίου, διαπιστώθηκε ότι το καθαρό περιθώριο κέρδους και η απόδοση ιδίων κεφαλαίων ευνοούνται όταν η επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης πραγματοποιεί μία τουλάχιστον σύσκεψη σε ετήσια βάση αλλά θίγονται όταν οι συμβουλευτικές αμοιβές των εξωτερικών στελεχών υστερούν των εσωτερικών. Η τελευταία συσχέτιση ισχύει επίσης για την επαναγορά των μετοχών, όπου όμως υπάρχει θετική συσχέτιση όταν το διοικητικό συμβούλιο ελέγχεται σε ποσοστό άνω του 50% από εξωτερικούς ανεξάρτητους ελεγκτές. Η τελευταία συσχέτιση ισχύει αντιστρόφως για τον παράγοντα Tobin's Q, όπου επίσης υπάρχει θετική συσχέτιση όταν το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται σε ετήσια βάση. Τέλος, η μερισματική απόδοση είναι θετικά σχετισμένη με την τήρηση κανόνων εκ μέρους των εταιρικών στελεχών ως προς την κατοχή μετοχών και αρνητικά σχετισμένη με την απαίτηση απλής πλειοψηφίας στην περίπτωση έγκρισης κάποιας συγχώνευσης.

### **4.3.Εσωτερικός Έλεγχος και διαχείριση κινδύνου**

Όταν αναφερθήκαμε στα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, κάναμε λόγο για το μοντέλο COSO ([www.coso.org](http://www.coso.org)), στο οποίο εμπεριέχεται η έννοια της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου. Η διαχείριση κινδύνου αποτελεί ζήτημα μείζονος

σημασίας στην βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, οπότε η ανάπτυξη ενός σχετικού πλαισίου συμβάλλει καθοριστικά στην πρόληψη και αντιμετώπιση πιθανών συμβάντων που ενδέχεται να επηρεάσουν την λειτουργία της. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, λοιπόν, εξετάζεται η συσχέτιση των εν δυνάμει κινδύνων μεταξύ τους, όπως και η αλληλεπίδρασή τους με τους αντικειμενικούς στόχους και της διαδικασίες της επιχείρησης.

Ως εκ τούτου, η διοίκηση επιφορτίζεται με τον καθορισμό της στρατηγικής της εταιρίας σε άμεση συνάρτηση με την διαχείριση των εν δυνάμει κινδύνων, που σημαίνει ότι κατά την επιλογή των στόχων καθορίζονται επί της ουσίας και τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου για την εταιρεία. Σε αυτήν την διαδικασία, ένα εξαιρετικά ουσιώδες ζήτημα είναι η ικανότητα διαχωρισμού των κινδύνων από τις ευκαιρίες. Στην πρώτη περίπτωση, οι επιπτώσεις είναι αρνητικές, ενώ οι ευκαιρίες αφορούν μεν σε γεγονότα που μπορεί να μην έχουν θετική κατάληξη, ωστόσο δίνουν την δυνατότητα απολαβών, σε περίπτωση που αντιμετωπιστούν με τον ενδεδειγμένο τρόπο. Σε κάθε περίπτωση, η εκτίμηση κινδύνου διευκολύνει την εταιρεία στο να ερευνήσει την έκταση στην οποία μπορεί να επηρεαστούν οι στόχοι της από την εμφάνιση κάποιων κινδύνων. Η εκτίμηση κινδύνων περιλαμβάνει την χρήση τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών πρακτικών και εστιάζει στην πιθανότητα πραγματοποίησης κάποιου γεγονότος και τον βαθμό σημαντικότητας της επίπτωσης που αυτό θα προκαλέσει. Εν τέλει, η οριστική αντιμετώπιση του κινδύνου προκύπτει λαμβάνοντας υπόψη εναλλακτικά σενάρια αναλύσεων κόστους-οφέλους.

Στην διαδικασία αυτή, ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου έγκειται στην διασφάλιση των πολιτικών που στοχεύουν στην αντιμετώπιση των κινδύνων αναφορικά με το σύνολο των λειτουργιών της εταιρείας. Παράλληλα, η διοίκηση μεριμνά για την έγκαιρη και έγκυρη διάχυση κάθε είδους πληροφορίας που εμπλουτίζει την γνώση του προσωπικού σε θέματα αρμοδιοτήτων και ευθυνών, ενώ η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας ενδυναμώνεται με συνεχείς αξιολογήσεις και ελέγχους τήρησης των προβλεπόμενων διαδικασιών. Η προαναφερθείσα δομημένη προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων υποστηρίζει και υποστηρίζεται από το εκάστοτε σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Με την εφαρμογή διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιείται αναγνώριση των δυνητικών

κινδύνων και στην συνέχεια ποιοτική και ποσοτική ανάλυση αυτών, ενώ ταυτόχρονα λειτουργεί ο μηχανισμός πληροφόρησης προς την διοίκηση. Η ποιότητα των πληροφοριών που απολαμβάνει η εκτελεστική διοίκηση από τις υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου επιβάλλεται να χαρακτηρίζεται από πληρότητα και αξιοπιστία, δεδομένου ότι αποτελεί την βάση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

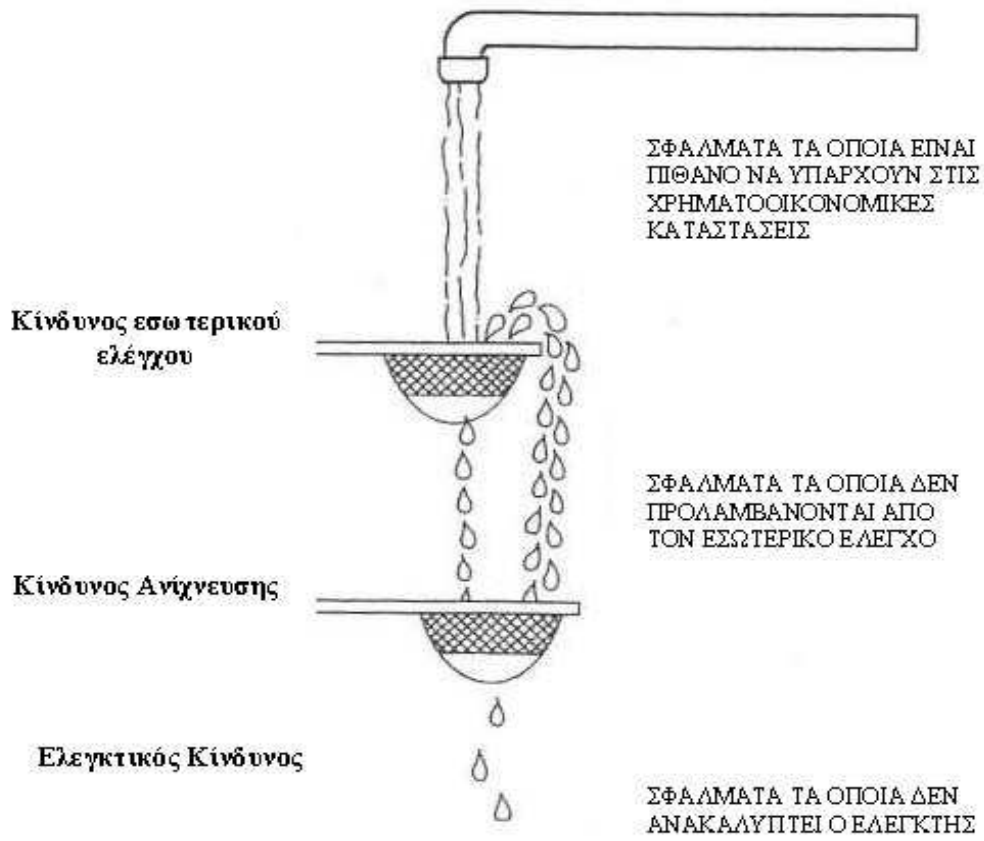
Όλα τα παραπάνω είναι ενδεικτικά των μεταβολών που επήλθαν στον Εσωτερικό Έλεγχο με την θεώρηση της έννοιας της διαχείρισης κινδύνου. Από την άποψη αυτή, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την εξελικτική διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου από την παραδοσιακή του μορφή στις επιταγές της σύγχρονης πραγματικότητας.

<b>Παραδοσιακός Έλεγχος</b>	<b>Έλεγχος βασισμένος στην διαχείριση κινδύνου</b>
Έρευνα στα ιστορικά στοιχεία	Πρόληψη
Έλεγχος τμημάτων	Έλεγχος λειτουργιών
Σειριακός έλεγχος	Πλάνο ελέγχου βάσει ιεράρχησης των κινδύνων
Εστίαση στον έλεγχο των οικονομικών στοιχείων	Έλεγχος των παραμέτρων που επηρεάζουν την επίτευξη των εταιρικών στόχων
Άσκηση κριτικής στα εκτελεστικά όργανα	Κοινός σκοπός η επίτευξη των εταιρικών στόχων
Απόλυτος έλεγχος ανεξάρτητα από το κόστος	Έλεγχος μέχρι το σημείο που το κόστος αντισταθμίζει την ωφέλεια

*Πίνακας2. Η εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου*

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως ακόμη και στην περίπτωση της σύγχρονης λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, καμιά πρακτική δεν εγγυάται πως με την εφαρμογή της θα αποσοβηθεί κάθε δυνητικό σφάλμα. Από την άποψη αυτή, ενδεικτικό είναι το παρακάτω διάγραμμα του Καζαντζή (2006), όπου απεικονίζονται παραστατικά οι κίνδυνοι που ενέχει η ελεγκτική διαδικασία.





Σχήμα5. Εσωτερικός Έλεγχος και διαχείριση κινδύνου

## 5. ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

### 5.1. Νομοθετικό πλαίσιο σύνδεσης Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου

Στην Ελλάδα, θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου ρυθμίζονται από κοινού κυρίως στον Νόμο 3016/2002, οι σχετικές διατάξεις του οποίου έχουν συζητηθεί εκτενώς σε προηγούμενες ενότητες της εργασίας μας. Ανάλογης σημαντικότητας είναι και ο Νόμος 3873/2010, ο οποίος εν ολίγοις προβλέπει την υποχρέωση σύνταξης δήλωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Η δήλωση αυτή συμπεριλαμβάνεται ως ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισης και περιέχει, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα πληροφοριακά στοιχεία:

- αναφορά στον κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης στον οποίο υπάγεται η εταιρεία ή τον οποίο έχει αποφασίσει αυτοβούλως να εφαρμόζει η εταιρεία, καθώς και τον τόπο στον οποίο είναι διαθέσιμο στο κοινό το σχετικό κείμενο.
- αναφορά στις πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία επιπλέον των προβλέψεων του νόμου, καθώς και παραπομπή στον τόπο όπου τις έχει δημοσιοποιήσει.
- πληροφοριακά στοιχεία για τον τρόπο λειτουργίας της γενικής συνέλευσης των μετόχων και τις βασικές εξουσίες της, καθώς και περιγραφή των δικαιωμάτων των μετόχων και του τρόπου άσκησής τους.
- την σύνθεση και τον τρόπο λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου και τυχόν άλλων διοικητικών, διαχειριστικών ή εποπτικών οργάνων ή επιτροπών της εταιρείας.
- περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Αν η εταιρεία αποκλίνει από τον κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, στον οποίο υπάγεται ή τον οποίο εφαρμόζει, η δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης περιλαμβάνει περιγραφή της απόκλισης με αναφορά στα σχετικά μέρη του

κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και αιτιολόγηση της απόκλισης αυτής. Αν η εταιρία δεν εφαρμόζει ορισμένες διατάξεις του κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, στον οποίο υπάγεται ή τον οποίο εφαρμόζει, η δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης περιλαμβάνει αναφορά της διάταξης που δεν εφαρμόζει και εξήγηση των λόγων της μη εφαρμογής.

Τέλος, επισημαίνουμε ότι το νομοθετικό πλαίσιο σύνδεσης Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου επεκτείνεται στις επιμέρους εταιρικές ομάδες, π.χ. ο Νόμος 3601/2007 (Άρθρο 26) αναφέρεται στο πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης και τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών ιδρυμάτων, όπου συγκεκριμένα προβλέπεται ότι:

- Κάθε πιστωτικό ίδρυμα που εδρεύει στην Ελλάδα οφείλει να διαθέτει άρτιο και αποτελεσματικό σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, που περιλαμβάνει σαφή οργανωτική διάρθρωση με ευκρινείς, διαφανείς και συνεπείς γραμμές ευθύνης, αποτελεσματικές διαδικασίες εντοπισμού, διαχείρισης, παρακολούθησης και αναφοράς των κινδύνων τους οποίους αναλαμβάνει ή ενδέχεται να αναλάβει, καθώς και επαρκείς μηχανισμούς Εσωτερικού Ελέγχου, περιλαμβανομένων κατάλληλων διοικητικών και λογιστικών διαδικασιών.
- Το πλαίσιο, οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί που αναφέρονται στην προηγούμενη παράγραφο πρέπει να είναι επαρκείς και ανάλογοι προς την φύση, την κλίμακα και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων του πιστωτικού ιδρύματος και να καλύπτουν, πλην των άλλων, και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τις παρεχόμενες από το πιστωτικό ίδρυμα επενδυτικές υπηρεσίες, κατά τα εκάστοτε προβλεπόμενα από τις σχετικές διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας για την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών από πιστωτικά ιδρύματα.

## **5.2.Αλληλεξάρτηση Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου**

Λαμβάνοντας υπόψη το θεσμοθετημένο νομικό πλαίσιο που παρουσιάσαμε αμέσως παραπάνω, γίνεται φανερός ο υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης των εννοιών της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελέγχου. Στην βάση αυτή, θα αναλύσουμε ειδικότερα τον τρόπο που ο Εσωτερικός Έλεγχος ενδυναμώνει την Εταιρική Διακυβέρνηση, βασιζόμενοι στο μοντέλο των Julien & Rieger (2007 και 2011). Με βάση το μοντέλο αυτό, η Εταιρική Διακυβέρνηση απαρτίζεται από επτά βασικά στοιχεία, στα οποία ο Εσωτερικός Έλεγχος καλείται να παίξει τον δικό του καθοριστικό ρόλο.

### **5.2.1. Διοικητικό συμβούλιο και επιτροπές**

Η κύρια ευθύνη για μία αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση βαρύνει το διοικητικό συμβούλιο, σε συνεννόηση με την επιτροπή ελέγχου. Σε αυτήν την προσέγγιση, ο Εσωτερικός Έλεγχος, υπό τον μανδύα του νομικού συμβούλου, ελέγχει τον καταστατικό χάρτη των επιτροπών ελέγχου, στις οποίες επίσης παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες ως προς τους εσωτερικούς ελέγχους και την διαχείριση κινδύνου. Επιπλέον, αξιολογεί την αποτελεσματικότητά τους όπως και την συμμόρφωσή τους με τους κανονισμούς. Τέλος, βοηθάει το διοικητικό συμβούλιο στην αυτοαξιολόγηση και στην υιοθέτηση καλύτερων πρακτικών.

### **5.2.2. Νόμοι και κανονισμοί**

Αυτός ο τομέας αναφέρεται στα νομικά όρια μέσα στα οποία μία επιχείρηση αναπτύσσει τις δραστηριότητες της και στις συμμορφώσεις που υποχρεούται να προβεί σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Σε αυτήν την προσέγγιση, ο Εσωτερικός Έλεγχος, υπό τον μανδύα του νομικού συμβούλου, ελέγχει κατά πόσο το οργανωτικό σχέδιο έχει προσδιορισμένες ευθύνες και εξετάζει όλες τις βασικές νομικές ευθύνες. Επίσης, εντοπίζει τις ευκαιρίες που ενδεχομένως

προκύπτουν μέσα από την τακτική της συμμόρφωσης με τους νόμους, με απώτερο σκοπό την μείωση του μακροπρόθεσμου κόστους και την βελτίωση της απόδοσης.

### **5.2.3. Επιχειρηματικές πρακτικές και ηθική**

Οι επιχειρηματικές πρακτικές είναι οι ενέργειες που ακολουθεί μία επιχείρηση στην πορεία της να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους ενώ η ηθική είναι τα όρια δεοντολογίας που επιλέγει η επιχείρηση κατά την επιδίωξη των στρατηγικών της στόχων εντός του περιβάλλοντος ανταγωνισμού όπου δραστηριοποιείται. Σε αυτήν την προσέγγιση, ο Εσωτερικός Έλεγχος ελέγχει τον κώδικα δεοντολογίας, εξασφαλίζοντας ότι συμβαδίζει με τις τρέχουσες συνθήκες και είναι εφαρμόσιμος. Επίσης, βοηθάει την διοίκηση και την επιτροπή ελέγχου στην βελτίωση του επιπέδου υπευθυνότητας του ανθρώπινου δυναμικού, καταρτίζοντας εκθέσεις ελέγχου συμπεριφοράς και διαδικασιών επικοινωνίας, όπως επίσης και αξιολογεί συνολικά την ηθική της επιχείρησης, ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι και να αυξηθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητά της.

### **5.2.4. Διαφάνεια και κοινοποίηση**

Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά αφορούν στην παροχή της πληροφόρησης εκ μέρους της επιχείρησης προς τα ενδιαφερόμενα μέρη και στην βάση αυτή, οι οικονομικές καταστάσεις πρωτίστως πρέπει να ικανοποιούν τις νομικές απαιτήσεις για σαφήνεια και αξιοπιστία. Σε αυτήν την προσέγγιση, ο Εσωτερικός Έλεγχος διενεργεί έλεγχο των οικονομικών κοινοποιήσεων και θέτει τους στόχους της κοινοποίησης και της διαφάνειας στο ετήσιο σχέδιο ελέγχου.

### **5.2.5. Διαχείριση κινδύνου και αποδοτικότητα**

Σε αυτή την περιοχή ευθύνης, ο Εσωτερικός Έλεγχος καλείται να διαδραματίσει ίσως τον πιο σημαντικό ρόλο και να παρέχει συστάσεις για την

διαχείριση του κινδύνου, την ενίσχυση της απόδοσης και την βελτίωση της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Σε αυτήν την προσέγγιση, ο Εσωτερικός Έλεγχος διευκολύνει τον προσδιορισμό των βασικών περιοχών κινδύνου και βοηθάει το εμπλεκόμενο προσωπικό στην κατανόηση, σχεδίαση, τεκμηρίωση και αξιολόγηση των ελέγχων. Επιπλέον, συμμετέχει στην ανάπτυξη προτύπων και διαδικασιών τεκμηρίωσης και γενικότερα συγκεντρώνει τον οργανωσιακό κίνδυνο και τις δραστηριότητες συμμόρφωσης σε μια προσπάθεια να τα ενσωματώσει σε μία κοινή μεθοδολογία.

#### **5.2.6. Επίβλεψη**

Η διασφάλιση της σωστής λειτουργίας της Εταιρικής Διακυβέρνησης επιτυγχάνεται μέσω της διαδικασίας της επίβλεψης και σε αυτή την προσέγγιση, ο Εσωτερικός Έλεγχος καθορίζει σαφώς τις ελεγκτικές λειτουργίες που αφορούν σε κάθε επιμέρους στοιχείο της Εταιρικής Διακυβέρνησης και ενσωματώνει τις πτυχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης στα σχέδια ελέγχου. Επίσης, προωθεί την εφαρμογή μιας ενιαίας μεθοδολογίας ελέγχου του κινδύνου στο σύνολο των λειτουργιών της Εταιρικής Διακυβέρνησης και εφαρμόζει τις διαδικασίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε στρατηγικό επίπεδο, διαβεβαιώνοντας ταυτόχρονα για την σωστή εκτέλεσή τους.

#### **5.2.7. Επικοινωνία**

Είναι προφανές ότι ένα άρτιο επικοινωνιακό πλαίσιο είναι σε θέση να διατηρήσει την σωστή λειτουργία της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Σε αυτή την προσέγγιση, ο Εσωτερικός Έλεγχος συσκέπτεται με την εκτελεστική διοίκηση και τα μέλη της επιτροπής ελέγχου καθώς επίσης και ενσωματώνει τις πληροφορίες για την Εταιρική Διακυβέρνηση με τέτοιο τρόπο στις εκθέσεις ελέγχου, ώστε να είναι κατανοητή και αντιληπτή από όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό.

## 5.3. Προοπτικές

### 5.3.1. Ο σύγχρονος ρόλος της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ο σύγχρονος ρόλος και οι προοπτικές της Εταιρικής Διακυβέρνησης καθορίζουν τους όρους και τις συνθήκες όπου διαμορφώνεται πλέον τόσο μια επιχείρηση όσο όμως και η αγορά γενικότερα. Στο πλαίσιο αυτό, η εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης βελτιώνει το σύστημα ιεραρχίας και ευθυνών, όπως επίσης και τη διαδικασία και τη ροή λήψης αποφάσεων, ενώ επιπλέον ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο απάτης, ακολουθώντας μια τακτική πρόληψης των όποιων προβλημάτων πριν αυτά κάνουν την εμφάνισή τους. Η σύγχρονη αντίληψη περί Εταιρικής Διακυβέρνησης επιθυμεί μια εκτελεστική διοίκηση πλήρως ενημερωμένη πάνω στις οικονομικές καταστάσεις και γενικότερα στις παραμέτρους λειτουργίας της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτόν, η λήψη αποφάσεων υποκινείται από τα πραγματικά οικονομικά κίνητρα της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη μέγιστης κερδοφορίας, ενώ η εύρυθμη λειτουργία των αποτρεπτικών μηχανισμών οδηγεί στην αποφυγή της έκθεσης σε καταστάσεις παρατυπίας, παρανομίας ή μη συμμόρφωσης. Παρομοίως, η αντιμετώπιση του προσωπικού με αντικειμενικούς όρους αποδεδειγμένα λειτουργεί ως κίνητρο παραγωγικότητας, οπότε έτσι επιτυγχάνεται βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας.

Η τρέχουσα φιλοσοφία της Εταιρικής Διακυβέρνησης δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την εδραίωση της εικόνας και της φήμης της επιχείρησης όπου εφαρμόζεται, διότι η διαφάνεια, η νομιμότητα και η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης δεν μπορούν παρά να αυξάνουν την αξία της. Ως εκ τούτου, η εταιρία ισχυροποιεί την επιχειρηματική της θέση, ενώ τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της χαίρουν της εμπιστοσύνης του κοινού, των επενδυτών και των κρατικών μηχανισμών. Επόμενο είναι, λοιπόν, να επιτυγχάνεται ομαλότερη συνεργασία με τις εποπτικές αρχές, πλέον του γεγονότος ότι η επιχείρηση αποτελεί ελκυστικό φορέα για εργασιακή απασχόληση.

Ένα τέτοιο κλίμα δημιουργεί τις προοπτικές για ενδυνάμωση της οικονομίας σε εθνικό επίπεδο, αφού ενισχύεται η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και κατ'επέκταση αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον το νέο επίπεδο ανταγωνιστικότητας που διαμορφώνεται. Επομένως, η πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές διευκολύνεται, αφού οι επενδυτές δείχνουν εμπιστοσύνη και πίστη στην ικανότητά τους να παράγουν τις απαιτούμενες αποδόσεις, χωρίς να έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των μετόχων. Με άλλα λόγια, σε μια επιχείρηση που πρεσβεύει την διαφάνεια και τις κοινοποιήσεις, οι επενδυτές θεωρούν ότι μπορούν να αποσβέσουν και να ωφεληθούν από την επένδυσή τους εξαιτίας της λειτουργικής δραστηριότητας της επιχείρησης και όχι απλώς από τη μεταβολή της αξίας των μετοχών, γεγονός που τους ωθεί να προτιμούν τη μακροχρόνια τοποθέτησή τους σε αυτήν.

Εξάλλου, οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης έχουν καλύτερη αντιμετώπιση από τους πιστωτές και τους προμηθευτές. Πράγματι, ένα ορθά δομημένο σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί την καλύτερη βάση για χαμηλότερα κόστη δανεισμού και χρηματοδότησης, για χαμηλότερα επιτόκια δανείων και για μεγαλύτερες περιόδους παροχής πιστώσεων. Εν τέλει, αυτή η μείωση του κόστους κεφαλαίου της επιχείρησης ισοδυναμεί με αύξηση της περιουσίας της.

### **5.3.2. Ο σύγχρονος ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου**

Η σύγχρονη φιλοσοφία ως προς την αντίληψη του Εσωτερικού Ελέγχου διαμορφώνεται από τους βασικούς παράγοντες της Εταιρικής Διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων, της ηθικής δεοντολογίας και της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών. Στην βάση αυτή, το προφίλ του σημερινού εσωτερικού ελεγκτή συνίσταται από υψηλό αίσθημα επαγγελματισμού, ποικιλία γνώσεων και εμπειριών, συνδυαστική και αναλυτική σκέψη, αμεροληψία και αντικειμενικότητα, άμεμπτη ηθική και δεοντολογία, επικοινωνιακές δεξιότητες, ικανότητες συνεργασίας και ομαδικής εργασίας. Ο σύγχρονος ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου έγκειται στην παροχή μιας συστηματικής



επιστημονικής προσέγγισης για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων και των διαδικασιών διοίκησης. Ως εκ τούτου, ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν είναι παρά μια προσεκτικά σχεδιασμένη, ανεξάρτητη και συμβουλευτική δραστηριότητα που έχει ως απώτερο σκοπό να βελτιώνει τις λειτουργίες της επιχείρησης όπου εφαρμόζεται και συνεπώς να προσθέτει αξία στην επιχείρηση.

Ειδικότερα, ο σύγχρονος ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου εμφανίζει προοπτικές σε τομείς που άπτονται τόσο γενικών ζητημάτων όσο και ζητημάτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη, λειτουργία και επικοινωνία του εκάστοτε συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Δρογαλάς κ.ά. 2011). Όσον αφορά στην πρώτη περίπτωση, ο γενικός ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου καλείται να καλύψει θέματα που σχετίζονται με την εφαρμογή τεχνικών διαδικασιών (π.χ. δοκιμές, εφαρμογή και προγραμματισμός ελέγχων), την επίβλεψη των διαδικασιών και του ίδιου του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, την συνεισφορά στην λήψη αποφάσεων της διοίκησης και άλλων τμημάτων της διοίκησης και την τήρηση και εφαρμογή των προτύπων του Εσωτερικού Ελέγχου. Η περίπτωση της ανάπτυξης του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνει ζητήματα που σχετίζονται με την τεκμηρίωση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, τον προγραμματισμό του Εσωτερικού Ελέγχου, την αξιολόγηση της εταιρικής στρατηγικής και των εταιρικών στόχων, την αξιολόγηση και τον εντοπισμό του εταιρικού κινδύνου και του κινδύνου του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπλέον, ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή στην λειτουργία του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται στην ανάπτυξη των λειτουργικών διαδικασιών, στον καθορισμό των κριτηρίων για το προσωπικό που διαχειρίζεται τα πληροφοριακά συστήματα, στον έλεγχο των πληροφοριών που εισάγονται και επεξεργάζονται από τα πληροφοριακά συστήματα, στον έλεγχο ότι υπάρχει συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία καθώς και στην επίλυση των προβλημάτων του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος, όσον αφορά στην επικοινωνία του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ο εσωτερικός ελεγκτής προβαίνει στην δημοσιοποίηση των εκθέσεων ελέγχου όπως επίσης έρχεται σε επικοινωνία τόσο με το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων όσο και με τα

υπόλοιπα τμήματα και την διοίκηση, ώστε να διερευνήσει εάν υλοποιήθηκαν οι συστάσεις των εσωτερικών ελεγκτών.

Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι άμεσα συνυφασμένη με την ύπαρξη εντός της εταιρίας ενός περιβάλλοντος ηθικών αρχών και αξιών και στο πλαίσιο αυτό, κάθε εργαζόμενος οφείλει να έχει και ρόλο εσωτερικού ελεγκτή στα θέματα αρμοδιότητάς του. Περαιτέρω, η ανεξάρτητη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου δρα ενισχυτικά και βοηθάει με αντικειμενικό τρόπο το κάθε άτομο της επιχείρησης στον ελεγκτικό του ρόλο.

## ΣΥΝΟΨΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία πραγματευτήκαμε τις έννοιες της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελέγχου. Για τον σκοπό αυτόν, καταρχάς ορίσαμε τις δύο έννοιες και καταλήξαμε ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών, όπου στηρίζεται η οργάνωση, η διοίκηση και η λειτουργία μιας εταιρίας, με απώτερο στόχο την διαφύλαξη και την ικανοποίηση του εταιρικού συμφέροντος. Επιπλέον, το είδος της Εταιρικής Διακυβέρνησης που υποστηρίζεται από τον εκάστοτε κρατικό μηχανισμό είναι ενδεικτικό όχι μόνο της οργανωσιακής δομής των εταιριών αλλά και των εργασιακών και εμπορικών σχέσεων, καθώς και των κεφαλαιαγορών σε εθνικό επίπεδο. Η οργάνωση και η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν βασική προϋπόθεση της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Έτσι, ο Εσωτερικός Έλεγχος ορίζεται ως μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία, να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού και να βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, των εσωτερικών ελέγχων και των διαδικασιών διοίκησης.

Κατόπιν, εξετάσαμε την ιστορική εξέλιξη των δύο εννοιών και διαπιστώσαμε ότι οι ρίζες τους εντοπίζονται αρκετά μακριά στον χρόνο, ωστόσο τα πρώτα θεσμοθετημένα βήματα πραγματοποιήθηκαν μόλις στα μέσα σχεδόν του περασμένου αιώνα. Ειδικότερα στο ευρωπαϊκό έδαφος, οι έννοιες γνώρισαν ευρεία διάδοση μόλις στις δύο τελευταίες δεκαετίες και συγκεκριμένα στην Ελλάδα, ο Νόμος 3016/2002 στάθηκε καθοριστικός για την εφαρμογή τους στην πράξη.

Όσον αφορά στο αντικείμενο και τις αρχές των εννοιών, συμπεράναμε ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση καθορίζει την μερισματική πολιτική της εταιρίας, την κατανομή των πόρων μεταξύ των διοικητικών στελεχών, τα κριτήρια σύστασης του διοικητικού συμβουλίου, την επίβλεψη της κατάρτισης των χρηματοοικονομικών αναφορών της επιχείρησης, την διενέργεια ανεξάρτητου Εσωτερικού Ελέγχου και την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου. Ο Εσωτερικός Έλεγχος, από την άλλη, συμβάλλει στην βελτίωση των συνολικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης μέσα από την επιβεβαίωση της σωστής λειτουργίας των σημείων ελέγχου και την συμμόρφωση με καθορισμένους κανονισμούς. Ειδικότερα όσον αφορά στην Εταιρική

Διακυβέρνηση, το αντικείμενο του Εσωτερικού Ελέγχου εστιάζει στην εξέταση των οικονομικών καταστάσεων και στην επιθεώρηση περί συμμόρφωσης με τα ισχύοντα ρυθμιστικά πλαίσια. Σε κάθε περίπτωση, οι αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου συνοψίζονται στην κατάλληλη στελέχωση, την αποκέντρωση της διοίκησης, τον διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών, την παροχή εξουσιοδοτήσεων, την διασφάλιση των συναλλαγών, την επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας, την έγκαιρη και τακτική ενημέρωση, την έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο και την θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Ως εκ τούτου, ο σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποδεικνύεται να είναι η προστασία των συμφερόντων των σχετιζομένων με την εταιρία μερών, μέσω της επιλογής σωστής στρατηγικής κατεύθυνσης και ικανής εκτελεστικής διοίκησης και η χρησιμότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης έγκειται στην έγκαιρη και έγκυρη παροχή επιχειρησιακών πληροφοριών καθώς και στην κατάρτιση αξιόπιστων χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Παρομοίως, ο σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου εντοπίζεται στην καταπολέμηση του δόλου και της υπονόμησης εντός των ορίων της εταιρίας όπου εφαρμόζεται μέσα από τον έλεγχο και την βεβαίωση της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών και λογιστικών καταστάσεων και η χρησιμότητα αυτού απορρέει από την συμμόρφωση της επιχείρησης με τα ισχύοντα ρυθμιστικά πλαίσια, που συνολικά οδηγούν στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης στο σύνολό της με γνώμονα την απαρέγκλιτη υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας μελετήσαμε το πλαίσιο λειτουργίας των εννοιών. Προκειμένου, λοιπόν, να ερμηνεύσουμε την Εταιρική Διακυβέρνηση, αναλύσαμε τα επικρατέστερα θεωρητικά μοντέλα, όπου περιλαμβάνονται οι θεωρίες της αντιπροσώπευσης, του κόστους των συναλλαγών και των ενδιαφερόμενων μερών. Στην πρώτη περίπτωση, συμπεράναμε ότι απώτερος σκοπός είναι η διατήρηση και η ενίσχυση της αξίας και η προστασία των ιδιοκτητών, όπου το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης επωμίζεται με την ευθύνη να επιφέρει την ισορροπία στα συμφέροντα ανάμεσα στους μετόχους και τους εντολοδόχους. Η δεύτερη περίπτωση αναφέρεται στο απαιτούμενο κόστος για την πραγματοποίηση μιας οικονομικής συναλλαγής στις περιπτώσεις της παροχής κάποιου αγαθού ή υπηρεσίας μέσω της αγοράς ή από την ίδια την επιχείρηση, ενώ η θεωρία των

ενδιαφερόμενων μερών έχει γνωρίσει ευρεία διάδοση και κατά μία έννοια αποτελεί επέκταση της θεωρίας της αντιπροσώπευσης, όπου τη θέση των μετόχων καταλαμβάνει πλέον μια πιο ευρεία ομάδα ενδιαφερόμενων απαρτιζόμενη από εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές, τοπικές κοινότητες, κυβερνήσεις και λοιπούς ενδιαφερόμενους που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχειρηματική μονάδα. Στο ίδιο μήκος κύματος, διακρίναμε τις κατηγορίες του Εσωτερικού Ελέγχου, που περιλαμβάνουν ελέγχους παραγωγής, οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς ελέγχους. Για την επιχείρηση, ιδιαίτερη σημασία έχει ειδικότερα ο οικονομικός έλεγχος, η αρμοδιότητα του οποίου έγκειται στην εξακρίβωση της νομιμότητας και της αξιοπιστίας των διαφόρων οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων με σκοπό την διασφάλιση της περιουσίας της επιχείρησης.

Στη συνέχεια κάναμε λόγο για τα βασικά στοιχεία και τα εμπλεκόμενα μέρη της Εταιρικής Διακυβέρνησης που απαρτίζονται από το διοικητικό συμβούλιο, τους μετόχους, τους θεσμικούς επενδυτές και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Ειδικότερα εστίασαμε στον ρόλο του διοικητικού συμβουλίου ως προς τον καθορισμό του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου της εταιρείας, την εποπτεία και τον έλεγχο της εκτελεστικής διοίκησης και διερευνήσαμε τα ζητήματα που σχετίζονται με τις αρμοδιότητες αυτού, το μέγεθος και την σύνθεσή του, τον Πρόεδρο και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, την λειτουργία και αξιολόγησή του, καθώς και την εμπλοκή των ειδικών επιτροπών. Παρομοίως, αναγνωρίσαμε τα βασικά στοιχεία και τα εμπλεκόμενα μέρη του Εσωτερικού Ελέγχου και διευκρινίσαμε την οργάνωση της σχετικής υπηρεσίας, τα καθήκοντα του εσωτερικού ελεγκτή και την λειτουργία της επιτροπής ελέγχου, η οποία αποτελεί το μέσον με το οποίο το διοικητικό συμβούλιο αναπτύσσει άμεση και τακτική επαφή με τους εσωτερικούς ελεγκτές προκειμένου να λαμβάνει τακτική ενημέρωση από τους τελευταίους σε σχέση με την ορθή λειτουργία των διαδικασιών του Εσωτερικού Ελέγχου.

Κατόπιν, συζητήσαμε την έννοια του συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, το οποίο αναφέρεται ως ένα πλαίσιο νομικών, θεσμικών και πολιτιστικών παραγόντων, εξειδικευμένο ανά χώρα ή ομάδα χωρών, που επηρεάζει σε μια εταιρία τα υποδείγματα επιρροής που ασκούν τα πρόσωπα που έχουν ενδιαφέρον ή διακινδυνεύουν τα συμφέροντά τους επί της διαδικασίας λήψης απόφασης των

εκτελεστικών διοικητικών στελεχών. Στο πλαίσιο αυτό, διακρίναμε δύο βασικούς τύπους συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης, το Αγγλοσαξωνικό σύστημα, όπου ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και ελέγχου θέτει ως κεντρικό ζήτημα την ευθυγράμμιση των συμφερόντων μεταξύ των επαγγελματικών στελεχών και των μετόχων και το Ευρωπαϊκό Ηπειρωτικό σύστημα, όπου το κεντρικό ζήτημα είναι η προστασία του μικρομετόχου από τους μεγαλομετόχους. Από την άλλη, όσον αφορά στο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, είδαμε ότι αυτό ορίζεται ως το σύνολο των διαδικασιών που τίθενται σε εφαρμογή από το διοικητικό συμβούλιο, την διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό μιας εταιρείας, με σκοπό την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εταιρικών εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους νόμους και κανονισμούς. Σε κάθε περίπτωση, η αναγκαιότητα των παραπάνω συστημάτων δεν τίθεται υπό αμφισβήτηση, αφού αποτελούν εργαλεία της διοίκησης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας μελετήσαμε τις αδυναμίες και τα προβλήματα που σχετίζονται με τις δύο έννοιες. Πιο συγκεκριμένα, αναφερθήκαμε στο πρόβλημα 'εντολοδόχου-εντολέα' που επηρεάζει την εύρυθμη λειτουργία ενός συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης και το οποίο αναφέρεται στην σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στους εντολοδόχους-διαχειριστές και τους εντολείς-ιδιοκτήτες της εταιρείας. Στην βάση αυτή, αναδείξαμε την αξία των συστημάτων αξιολόγησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης, ωστόσο δεχτήκαμε ταυτόχρονα ότι, άπαξ και η αξιολόγηση της ποιότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης συνίσταται στην ποσοτικοποίηση ποιοτικών παραμέτρων, η όλη διαδικασία δεν μπορεί παρά να χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας και αντιφατικότητας. Όσον αφορά στις αδυναμίες και τα μειονεκτήματα που παρατηρούνται στις διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου, διαπιστώσαμε ότι σχετίζονται με δύο βασικές παραμέτρους, που είναι το κόστος και ο ανθρώπινος παράγοντας, ιδιαιτέρως από την άποψη των διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ η αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου βασίζεται σε τρία βασικά κριτήρια, την *ανεξαρτησία*, με την έννοια ότι το σχετικό τμήμα δεν θα πρέπει να βρίσκεται κάτω από κάποια διεύθυνση με κάποιο άλλο τμήμα, την *υπευθυνότητα*, η οποία δηλώνει την ικανότητα οργάνωσης και αποτελεσματικότητας κατά την επίλυση προβλημάτων και την *αποδοτικότητα*, η οποία δηλώνει την ικανότητα εστίασης στην βελτίωση της

διοίκησης και στην αποφυγή των σφαλμάτων. Και εδώ αποδεικνύεται ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι δύσκολο εγχείρημα αλλά όπως και να έχει, η αποτελεσματικότητα καθορίζεται από μια σειρά βασικών παραμέτρων, όπως το οργανωτικό σχέδιο, την παροχή εξουσιοδοτήσεων, τον διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών, το λογιστικό σύστημα, την κατάλληλη στελέχωση και φυσικά την θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας διερευνήσαμε αρχικά την κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα όσον αφορά στην εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελέγχου και φτάσαμε στο συμπέρασμα πως με την πάροδο του χρόνου παρατηρείται σταθερά αυξανόμενη η τάση εξάπλωσής τους. Στο υπόλοιπο μέρος του κεφαλαίου εξετάσαμε την Εταιρική Διακυβέρνηση με όρους χρηματοοικονομικής επίδοσης όπως επίσης και παρακολούθησαμε την εξελικτική διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου από την παραδοσιακή του μορφή στις επιταγές της σύγχρονης πραγματικότητας με την θεώρηση της έννοιας της διαχείρισης κινδύνου.

Τέλος, το αντικείμενο του πέμπτου κεφαλαίου ήταν η αλληλεξάρτηση και οι προοπτικές των δύο εξεταζομένων εννοιών. Από νομοθετικής πλευράς, στην Ελλάδα, θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου ρυθμίζονται από κοινού κυρίως στον Νόμο 3016/2002, αλλά και ο Νόμος 3873/2010, ο οποίος εν ολίγοις προβλέπει την υποχρέωση σύνταξης δήλωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης, είναι ανάλογης σημαντικότητας. Λαμβάνοντας υπόψη το θεσμοθετημένο νομικό πλαίσιο, έγινε φανερός ο υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης των εννοιών της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελέγχου και ειδικότερα ελέγχθηκε ο τρόπος που ο Εσωτερικός Έλεγχος ενδυναμώνει την Εταιρική Διακυβέρνηση στη βάση επτά ουσιαστών ομάδων στοιχείων (διοικητικό συμβούλιο και επιτροπή ελέγχου, νόμοι και κανονισμοί, επιχειρηματικές πρακτικές και ηθική, διαφάνεια και κοινοποίηση, διαχείριση κινδύνου και αποδοτικότητα, επίβλεψη, επικοινωνία). Αναφορικά με το ζήτημα των προοπτικών, τέλος, η Εταιρική Διακυβέρνηση εν γένει αντιμετωπίζεται πλέον ως αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης επιχείρησης που της προσθέτει αξία, ενώ η σύγχρονη φιλοσοφία ως προς την αντίληψη του Εσωτερικού Ελέγχου διαμορφώνεται από τους βασικούς παράγοντες της Εταιρικής Διακυβέρνησης, της

διαχείρισης κινδύνων, της ηθικής δεοντολογίας και της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Δρογαλάς, Γ., Γκούμας, Σ., Κεσίση, Ε., Μαλλιαρίδου, Ό. (2011). *Αποτύπωση του σύγχρονου ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου*, Επιστημονική Επετηρίδα.
2. Καζαντζής, Χ. (2006). *Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος*, Αθήνα: Business Plus.
3. Λαζαρίδης, Θ.Γ., Δρυμπέτας, Ε. (2011). *Εταιρική Διακυβέρνηση*, Θεσσαλονίκη: Σοφία.
4. Λουμιώτης, Β.Ι. (2006). *Αρχές και Μέθοδοι Ελεγκτικής*, 2η έκδοση, Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών.
5. Μούζουλας, Σ. (2003). *Εταιρική Διακυβέρνηση, Διεθνής εμπειρία, Ελληνική πραγματικότητα*, Αθήνα: Σάκκουλας.
6. Νόμος 3016/2002.
7. Νόμος 3429/2005
8. Νόμος 3601/2007.
9. Νόμος 3873/2010.
10. Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Λ., Σπανός, Λ. (2003). *Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και μέθοδοι αξιολόγησης*, Αθήνα: Παπαζήσης.
11. Παπαστάθης, Π.Σ. (2003). *Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή τους*, Τόμος Α', Αθήνα: Σάκκουλας.
12. Παπούλιας, Γ. (2002). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση*, 5<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: «Παλλάδιον» Αθανασίου.
13. ΣΕΒ (2011α). *Κωδικοποίηση νομοθεσίας Εταιρικής Διακυβέρνησης*, Αθήνα: Εθνική Τράπεζα.
14. ΣΕΒ (2011β). *Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες εταιρίες*, Αθήνα: Εθνική Τράπεζα και Βιβλιοσυνεργατική.
15. Τσακλάγκανος, Α.Α. (2008). *Ελεγκτική*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

16. Adam, A., Schwartz, M. (2008). Corporate Governance, Ethics and the Backdating of Stock Options, *Journal of Business Ethics*, 85, pp.225-237.
17. Ahmadjan, C. (2000). Changing Japanese Corporate Governance, *The Japanese Economy*, 28(6), pp.59-84.
18. Brown, L.D., Caylor, M.L. (2004). *Corporate Governance and Firm Performance*, Georgia State University.
19. Cadbury Committee (1992). *The financial aspects of corporate governance*. London: GEE.
20. Goodwin, J. (2004). A comparison of internal audit in the private and public sectors, *Managerial Auditing Journal*, 19(5), pp.640-650.
21. Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp.305-360.
22. Julien, R., Rieger, L. (2007). *Internal Audit plays a pivotal role in strengthening Corporate Governance*, Crowe Chizek and Company LLC.
23. Julien, R., Rieger, L. (2011). *Strengthening Corporate Governance with Internal Audit*, Crowe Horwath LLP.
24. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. (2000). Investor Protection and Corporate Governance. *Journal of Financial Economics*, 58, pp.3-27.
25. O'Sullivan, M.A. (2003). The political economy of comparative corporate governance, *Review of International Political Economy*, 10(1), pp.23-72.
26. Savcuk, O. (2007). Internal Audit Efficiency Evaluation Principles, *Journal of Business Economics and Management*, 6(4), pp.275-284.
27. Shleifer, A., Vishny, R. (1997). A survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52, pp.737-783.
28. Weizhog, C., Shourong, S. (1997). Unification of Independence, Authoritativeness and Efficiency-Organizational Form of Internal Audit, *Managerial Auditing Journal*, 12(4), pp.196-199.

29. Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

30. Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (2012). *Ο εσωτερικός έλεγχος – ορισμός*. Στο Διαδίκτυο: [http://www.hiia.gr/internal\\_audit\\_orismos.htm](http://www.hiia.gr/internal_audit_orismos.htm) [Ημ/νία τελευταίας πρόσβασης: 10/09/2012].

31. Wikipedia (2012). *Εταιρική κοινωνική ευθύνη. Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών*. Στο Διαδίκτυο:  
[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D%CE%BD%CE%B7](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D%CE%BD%CE%B7) [Ημ/νία τελευταίας πρόσβασης: 12/09/2012].

32. [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)

33. [www.coso.org](http://www.coso.org)

34. <http://euractiv.gr/epixeiriseis-kai-ergasia/%C2%ABskontaftei%C2%BB-stoys-germanoys-i-nea-etairiki-diakybernisi> [Ημ/νία τελευταίας πρόσβασης: 23/10/2012].

35. <http://tvxs.gr/news/kosmos/etairiko-skandalo-sygklonizei-tin-iaponia> [Ημ/νία τελευταίας πρόσβασης: 23/10/2012].

36. [www.hcmc.gr](http://www.hcmc.gr)

37. [www.hiia.gr](http://www.hiia.gr)

38. [www.hrima.gr](http://www.hrima.gr)