

Α.Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ
ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ

ΠΑΡΑΣΧΑΚΗ ΙΩΑΝΝΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Κ. ΛΥΓΓΙΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ



ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2009

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	5.
Κεφάλαιο 1^ο	
1.1 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως Θεωρία και Φιλοσοφία.....	6.
Έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου	
1.2 Επισκόπηση της Ιστορίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της Εταιρικής Διακυβέρνησης Διεθνώς.....	9
1.3 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελληνική Πραγματικότητα.....	12
Κεφάλαιο 2^ο	
2.1 Η έννοια της Ελεγκτικής-Αντικειμενικοί Στόχοι και Σκοποί του Εσωτερικού Ελέγχου.....	15
2.2 Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (Professional Practice Framework).....	18
2.2.1 Κανονισμοί Λειτουργίας (Δικαιοδοσία και Νομικό Πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου).....	19
2.3 Οι αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελέγχου-Διαδικασίες.....	20
2.4 Η οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητάς του.....	22
Κεφάλαιο 3^ο	
3.1 Εσωτερικός Έλεγχος και Ρίσκο-Πεδίο δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου.....	24
3.1.1 Προσδιορισμός και Αξιολόγηση Κινδύνων.....	27
3.1.2 Περιορισμός Κινδύνων μέσω Συστημάτων Ελέγχου(Controls).....	28
3.2 Κώδικας Ηθικής.....	30
3.2.1. Κώδικας Δεοντολογίας(Code of Ethics).....	34
3.2.2 Κανόνες Συμπεριφοράς(Rules of Conduct).....	35

Κεφάλαιο 4^ο

4.1 Προϋποθέσεις ύπαρξης τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και επιτυχία αυτού.....	37
4.2 Ελεγκτικά Πρότυπα.....	39
4.3 Παρακολούθηση Δημοσιευμάτων Τύπου-Δελτίο Τύπου-Απόρρητο των Δημοσιευμάτων.....	42
4.4 Η δυναμική του Εσωτερικού Ελέγχου στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	44
4.5 Συνθήκες λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου.....	47

Κεφάλαιο 5^ο

5.1 Εισαγωγή στην Εταιρική Διακυβέρνηση.....	49
5.2 Έννοια-Ορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης(Corporate Governance).....	54
5.3 Η αναγκαιότητα για Εταιρική Διακυβέρνηση - Η σημασία της Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	56
5.4 Η Εταιρική Ηθική και Δεοντολογία.....	59
5.5 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Πράξη.....	61
5.5.1 Μέρη του Συστήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	63
5.5.2 Συστήματα της Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	71
5.6 Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα (Τρόποι ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικός μετασχηματισμός της).....	74

Κεφάλαιο 6^ο

Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.....	89
----------------------------------	----

Κεφάλαιο 7^ο

Σύνδεση της Εταιρικής Διακυβέρνησης με τη Διαχείριση Κινδύνων και τη Διαχείριση Συστήματος Ελέγχου.....	92
---	----

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Συμπεράσματα.....94

Παράρτημα

Νόμος 3016/2002/Α-110 Εταιρική Διακυβέρνηση μισθολογικά, φορολογικές ρυθμίσεις
κ.λ.π.....96

Βιβλιογραφία.....103

Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις / Αρθρογραφία.....105

*Αφιερώνεται,
στη μνήμη του αγαπημένου μου φίλου,
αλλά και σε όσους με στήριξαν κατά την εκπόνηση της
εργασίας αυτής.*

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διπλωματική εργασία με τίτλο << Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο διευρυμένο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης>> αναπτύχθηκε με σκοπό να μελετηθεί η σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

Επιπροσθέτως δημιουργήθηκε η ανάγκη να ερευνηθεί το κατά πόσο συνέβαλε ο εσωτερικός έλεγχος στην εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η εργασία περιλαμβάνει μια μελέτη των αρχών του εσωτερικού ελέγχου και του διευρυμένου πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 Ο Εσωτερικός έλεγχος ως θεωρία και φιλοσοφία

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί μέρος του όλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, υπεύθυνη για τον έλεγχο των λειτουργικών και επιχειρηματικών κινδύνων.

Στον εσωτερικό έλεγχο στηρίζεται ολόκληρο το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης, αξιολογεί, καταγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες, προλαμβάνει και επισημαίνει τις αδυναμίες με σκοπό τη βελτίωση των συστημάτων λειτουργίας-διαδικασίες.

Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη αλλά και την καλύτερη δυνατή κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των στελεχών και των τμημάτων της εταιρίας και την προσαρμογή αυτής στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Ουσιαστικά, λοιπόν, ο εσωτερικός έλεγχος προστατεύει την εταιρία και διασφαλίζει τα συμφέροντα των μετόχων της.

Ο εσωτερικός έλεγχος, μέσω της διερεύνησης, αποσκοπεί να διαβεβαιώνει στα τμήματα αλλά και τα στελέχη τα οποία εποπτεύουν, ότι όλα λειτουργούν σύμφωνα με τον τρόπο που ορίζεται, τις αποφάσεις και τις εντολές που προβλέπονται από τη διοίκηση και πέρα από τις λογιστικές και οικονομικές λειτουργίες, απαλλάσσοντας των ευθυνών τα στελέχη της εταιρίας, καθώς άπτεται όλων των δραστηριοτήτων της οργάνωσης.

Έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου

Με τον όρο «Εσωτερικός Έλεγχος» εννοούμε την ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση ως προς την επάρκεια λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και τη συμβουλευτική παροχή προς τη διοίκηση, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του φορέα, με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Επιπροσθέτως να προσδίδει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Auditing): Η υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου παρέχεται από το προσωπικό της επιχείρησης-φορέα και διαφοροποιείται από τους ελέγχους των διαφόρων φορολογικών και ρυθμιστικών αρχών. Αυτό όμως δεν αποκλείει την ανάθεση του συγκεκριμένου έργου σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing), εφόσον προβλέπεται από το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο της χώρας όπου πραγματοποιείται.

Ανεξάρτητη (Independent) : Η υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ανεξάρτητη παρεμβάσεων με σκοπό την επιρροή στα αποτελέσματα και τις αναφορές ελέγχου. Για την επίτευξη της ανεξαρτησίας απαιτείται αυστηρά οργανωτική δομή που προσδίδει τον επιτελικό ρόλο στην υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου έπειτα από τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας. Αποτέλεσμα των ανωτέρω είναι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου να παραμένει ελεύθερη από κάθε είδους χειραγώγηση από τα επιμέρους τμήματα του φορέα και λογοδοτεί μόνο στην ανώτατη διοίκηση.

Αντικειμενική (Objective) : Ο εσωτερικός ελεγκτής, οφείλει να αντιμετωπίζει αντικειμενικά τις ελεγχόμενες διαδικασίες και τα πρόσωπα που υπόκεινται σε έλεγχο. Αυτό επικροτεί λοιπόν την άποψη πως οι εσωτερικοί ελεγκτές λειτουργούν υπό απόλυτη ευσυνειδησία και τιμιότητα, χωρίς να αποσκοπούν σε οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα. Σε περίπτωση όπου διαθέτουν κάποια ιδιότητα η οποία δεν τους επιτρέπει την επαρκή άσκηση των ελεγκτικών τους καθηκόντων, τότε υποχρεούνται να προβούν στις απαραίτητες γνωστοποιήσεις προς τη διοίκηση.

Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει:

α) αντικειμενική εξέταση και αξιολόγηση (assurance) της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και γενικότερα της εταιρικής διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί τους κινδύνους που διατρέχει ένας οργανισμός σχετικά με την πραγματοποίηση των σκοπών, καθώς επίσης και τα συστήματα ελέγχου (controls) που ως στόχο έχουν τον περιορισμό των

κινδύνων αυτών.

Επιπροσθέτως, αξιολογείται η εταιρική διακυβέρνηση στο σύνολό της μέσω του ελέγχου συμμόρφωσης στρατηγικών, πολιτικών, διαδικασιών που εφαρμόζονται σε σύγκριση με εκείνες που έχουν τεθεί από την ανώτατη διοίκηση. Παρόλο που οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε συνεχή επαγρύπνηση για πιθανούς κινδύνους που πιθανόν να επηρεάζουν τη στρατηγική ή λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας, παρέχουν εύλογη (reasonable) διασφάλιση ότι όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι έχουν ανιχνευτεί.

β) συμβουλευτικές υπηρεσίες που προσθέτουν αξία :στη διαχείριση κινδύνων, συστημάτων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης, χωρίς να προσδίδουν στους εσωτερικούς ελεγκτές εκτελεστικά ή διοικητικά καθήκοντα και ευθύνες. Παραδείγματα τέτοιων συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι η συμμετοχή σε ειδικές επιτροπές και η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Πιο συγκεκριμένα

«Να Προσδίδει Αξία »: Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου οφείλει να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της οικονομικής μονάδας. Στόχος της δεν είναι η απλή συμμόρφωση σε ρυθμίσεις και το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά να ποιεί αρχές, πρότυπα και αξίες στους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση και να εμπνέει ασφάλεια στους ιδιοκτήτες της αλλά και το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.

«Να Βελτιώνει τις Λειτουργίες του Οργανισμού» : Εκφράζεται η ανάγκη για συνεχή βελτίωση. Η φιλοσοφία του εσωτερικού ελέγχου είναι η αναζήτηση της «επιχειρησιακής τελειότητας» και όχι η επόπτευση του προσωπικού.

« Με στόχο την Αποτελεσματικότερη» : Η αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται από το βαθμό ετοιμότητας της διοίκησης ως προς την ικανότητα να θέτει στόχους και από την ύπαρξη αντίστοιχων συστημάτων ελέγχου που εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων αυτών. Η σύνδεση μεταξύ στόχων και συστημάτων ελέγχου καθορίζει πως ο εσωτερικός

έλεγχος πρέπει να αντιλαμβάνεται πλήρως τις βασικές ανάγκες της διοίκησης και να προσαρμόζει ανάλογα το ελεγκτικό πρότυπο.

«Διαχείριση των επιχειρηματικών Κινδύνων» :Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται ο οργανισμός, τα συστήματα ελέγχου με σκοπό τον περιορισμό των κινδύνων και το σύστημα δομών και διαδικασιών (εταιρική διακυβέρνηση) για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

1.2 Επισκόπηση της Ιστορίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της Εταιρικής Διακυβέρνησης Διεθνώς.

Θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι οι έννοιες του εσωτερικού ελέγχου και της διαφάνειας προϋπήρχαν της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης σαν κάτι αυτόνομο και ανεξάρτητο για τις επιχειρήσεις που αποφάσιζαν να το υλοποιήσουν στην πράξη.

Ο εσωτερικός έλεγχος ως έννοια είναι παλαιά, οι πρώτες καταγεγραμμένες αναφορές συναντώνται περίπου στο 5.000 π.Χ. Στις αυτοκρατορίες των Βαβυλωνίων και των Χαλδέων, των οποίων οι κυβερνήσεις επέβαλαν πολλαπλούς φόρους σε ιδιώτες αλλά και σε επιχειρήσεις ,εμφανίζονται οι πρώτοι μηχανισμοί έλεγχου για την ορθή συλλογή των φόρων αυτών. Τα πρώτα συστήματα ελέγχου σχεδιάστηκαν για να ελαχιστοποιήσουν τα λάθη και να διαφυλάξουν την κρατική περιουσία από ανέντιμους και χωρίς «ήθος» φοροεισπράκτορες.

Σε πολιτισμούς της Μεσοποταμίας περί το 3.500 π.Χ. υπάρχουν αναφορές για οικονομικές συναλλαγές, εσωτερικούς ελέγχους και διαχωρισμό αρμοδιοτήτων (segregation of duties). Παρόμοιες αναφορές υπάρχουν και σε άλλους πολιτισμούς όπως ο Αιγυπτιακός, ο Ελληνικός, ο Ρωμαϊκός και ο Περσικός. Έπειτα από την πτώση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας πολλά από τα οικονομικά - ελεγκτικά μοντέλα έπαψαν να υφίστανται και έκαναν την επανεμφάνισή τους αφότου η οικονομική δραστηριότητα ανέκαμψε προς το τέλος του μεσαίωνα. Στην περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης η

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ελεγκτική προσεγγίζει τα πρότυπα χαρακτηριστικά της σύγχρονης Ελεγκτικής περιλαμβάνοντας εντατικές και συστηματικές μεθόδους επαληθεύσεων και τεκμηρίωσης.

Παρόλο που η έννοια του εσωτερικού ελέγχου ανήκει στο μακρινό παρελθόν, η αξία του ωστόσο αναγνωρίστηκε στις Η.Π.Α μόλις περί το έτος 1930. Αφορμή στάθηκε πρώτον η ίδρυση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (Securities and Exchange Commission) των Η.Π.Α το 1934 και δεύτερον η αλλαγή των στόχων αλλά και των τεχνικών των εξωτερικών ελέγχων (external audit). Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC) απαιτούσε από τις επιχειρήσεις που υπάγονταν σε αυτή να συντάσσουν οικονομικές καταστάσεις και οι οποίες έπρεπε να πιστοποιούνται από ανεξάρτητους ελεγκτές (external auditors).

Η απαίτηση αυτή οδήγησε τις επιχειρήσεις στην δημιουργία τμημάτων Εσωτερικού ελέγχου τα οποία αρχικά βοηθούσαν στο έργο των ανεξάρτητων ελεγκτών. Την περίοδο αυτή οι ανεξάρτητοι ελεγκτές εξέφραζαν τη γνώμη τους σχετικά με την ορθότητα αλλά και την ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων των πελατών τους, δίχως να εξετάζουν την πιθανότητα λάθους ή απάτης στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές (internal auditors) είχαν ως ρόλο τους τον έλεγχο των λογιστικών εγγραφών για τυχόν λάθη και παρατυπίες και ήταν οι συνεχιστές του έργου των ανεξάρτητων ελεγκτών (external auditors).

Ο ρόλος και το επαγγελματικό μοτίβο των εσωτερικών ελεγκτών άλλαξε στις αρχές της δεκαετίας του '40 όταν οι επιχειρήσεις άρχισαν να αποκεντρώνονται και να επεκτείνουν τις λειτουργίες τους. Παρόλο που ο επιχειρηματικός κόσμος έκανε λόγο για τον διευρυμένο επαγγελματικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, σημείο αναφοράς για την ευρύτερη αναγνώριση του αποτέλεσε η ίδρυση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors, IIA) περί το έτος 1941. Το ινστιτούτο συνέβαλλε καθοριστικά στην αναβάθμιση της εικόνας και της κατανόησης της αναγκαιότητας της ύπαρξης των εσωτερικών ελεγκτών. Λίγα χρόνια μετά την ίδρυσή του το ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, θεσμοθετήθηκε ως φορέας που επέβλεπε τα επαγγελματικά

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ενδιαφέροντα των εσωτερικών ελεγκτών.

Την περίοδο αμέσως μετά τον ΄Β παγκόσμιο πόλεμο ήκμασε το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου πολλές επιχειρήσεις αναζητούσαν τρόπους ώστε να αξιοποιήσουν την υπερβάλλουσα δυναμικότητα τους. Λόγω του υπέρμετρου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις στόχευαν να συγκρατήσουν τα λειτουργικά τους κόστη και την αύξηση των μεριδίων αγοράς τους. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών στράφηκαν στα τμήματα εσωτερικού ελέγχου αναζητώντας λύσεις και προτάσεις. Ωστόσο όμως οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν ήταν σε θέση να προσφέρουν την απαραίτητη υποστήριξη, χωρίς έτσι να αδράξουν την ευκαιρία να αναβαθμίσουν τον ρόλο τους και την επιρροή τους στην ανώτατη διοίκηση.

Η αιτιολογία ανεπάρκειας των εσωτερικών ελεγκτών εντοπίστηκε κυρίως στην αδυναμία τους να αμφισβητήσουν την ανώτατη διοίκηση, στην έλλειψη ειδικευμένων λογιστών, την ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου κατά αποκλειστικότητα με θέματα που έχουν ρίζες χρηματοοικονομικής και λογιστικής φύσεως και το οργανωσιακό σημείο αναφοράς των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα.

Οι ανώτατες διοικήσεις συνειδητοποίησαν ότι οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου δε δύναται να προσφέρουν τα μέγιστα λόγω του χαμηλού επαγγελματικού μοτίβου που είχαν, γεγονός που σταδιακά μεταβλήθηκε με την αναβάθμιση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου μέσα στην επιχείρηση. Όπως προαναφέρθηκε η εξέλιξη του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου υπήρξε σταδιακή. Το 1947 το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έδωσε τον πρώτο σαφή ορισμό (statement of responsibilities) για τον εσωτερικό έλεγχο και ακολούθησαν αρκετές τροποποιήσεις μέχρι σήμερα. Το 1968 εμφανίστηκε για πρώτη φορά ο Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics) και το 1979 τα Ελεγκτικά Πρότυπα (Standards).

Αρχικά ο εσωτερικός έλεγχος αποτελούσε έναν απλό ελεγκτικό μηχανισμό της λογιστικής λειτουργίας χωρίς ιδιαίτερη αναγνώριση και με διοικητική εξάρτηση στον τομέα της οικονομικής υπηρεσίας της επιχείρησης. Σήμερα αποτελεί μια ανεξάρτητη ελεγκτικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα υπηρεσία η οποία αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

1.3 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελληνική Πραγματικότητα

Ο εσωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα κάνει την επίσημη παρθενική εμφάνισή του με την ίδρυση του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών το 1985 που ως σκοπό είχε την δημιουργία ενός συνδέσμου επαγγελματιών για την ανάπτυξη και μεταλαμπάδευση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή.

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

Σύμφωνα με το άρθρο12 της παραπάνω απόφασης «κάθε εταιρεία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρείας με ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρείας». Επίσης στο άρθρο αυτό αναφέρεται:

- α) Οτι ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.
- β) Στις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος.
- γ) Στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας πρέπει να περιγράφονται με

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ακρίβεια η σύνθεση, οι αρμοδιότητες, ο τρόπος επικοινωνίας με τα λοιπά τμήματα της εταιρείας καθώς και οι όροι λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Στις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβάνονται :

- α) Ο έλεγχος τήρησης των υποχρεώσεων που προβλέπονται στην παρούσα.
- β) Ο έλεγχος της τήρησης των δεσμεύσεων που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της Εταιρίας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων τα οποία αντλήθηκαν από το χρηματιστήριο.
- γ) Ο έλεγχος της νομιμότητας των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοικήσεως αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων της Εταιρίας.
- δ) Ο έλεγχος των σχέσεων και συναλλαγών της Εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν εταιρίες, κατά την έννοια του άρθρου 42ε παράγραφος 5 του κ.ν. 2190/1920, καθώς και των σχέσεων της Εταιρίας με τις εταιρίες στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν σε ποσοστό τουλάχιστον 10% μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας ή οι μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%.

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

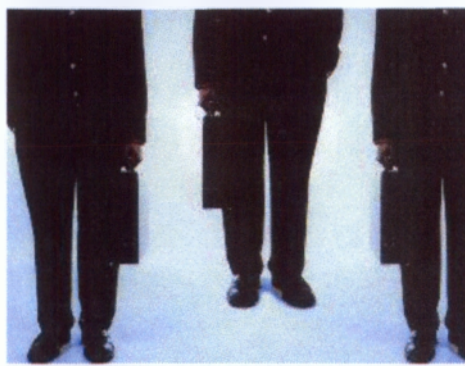
Η πρώτη νομοθετική ρύθμιση ακολουθεί με τον Ν.3016/2002 (ΦΕΚ.110/Α/17.5.2002) για την εταιρική διακυβέρνηση. Ο νόμος αυτός ρυθμίζει τα ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανωνύμων εταιρειών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά η οποία λειτουργεί στην Ελλάδα. Στο άρθρο 6 (Παράρτημα) ορίζεται ότι στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας πρέπει να προβλέπεται υποχρεωτικά υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

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

Συγκεκριμένα:

- α) Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.
- β) Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- γ) Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, που ορίζεται από την Γενική Συνέλευση. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και ασκούν τις αρμοδιότητες του άρθρου 8 του ν. 3016/2002(Παράρτημα).
- δ) Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρίας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 Η έννοια της Ελεγκτικής- Αντικειμενικοί Στόχοι και Σκοποί του Εσωτερικού Ελέγχου.

2.1.1 Η έννοια της Ελεγκτικής

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε τοπικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, οι νέες κουλτούρες που αναπτύσσονται, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, οι ασταθείς οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη νέων αγορών χρήματος, νέων προϊόντων και υπηρεσιών, οι νέες τεχνολογίες και γενικότερα οι νέες προκλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι ένα γεγονός που προβληματίζει τις διοικήσεις και τις φέρνουν αντιμέτωπες στον παγκόσμιο χώρο αναζητώντας λύσεις, μέσω νέων τρόπων διοίκησης. Η επιχειρηματική επιτυχία αλλά και αποτυχία συνδέονται άμεσα με την ορθή ή μη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, η οποία έμμεσα οδηγεί την εκάστοτε επιχείρηση στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην πραγματικότητα αυτή, προκειμένου να αποτρέπονται δυσάρεστα αποτελέσματα, καλείται η ελεγκτική να προσφέρει διακριτικά τις υπηρεσίες της, μέσω μιας ανεξάρτητης ελεγκτικής λειτουργίας. Η λειτουργία αυτή στη σύγχρονη επιχείρηση ονομάζεται Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit), ο οποίος ενεργεί συμπληρωματικά, ως σύμβουλος,

δίχως να υποκαθιστά τις επιμέρους διευθύνσεις και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης συμβάλλοντας έτσι με το δικό του τρόπο στην αποφυγή προβληματικών καταστάσεων.

Η ελεγκτική είναι και εκφράζεται ως ένας ξεχωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών-οικονομικών επιστημών που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε επιχείρηση-οικονομική μονάδα η οποία στοχεύει στη διαφύλαξη αλλά και την ορθή διαχείριση των οικονομικών της πόρων, καθώς και την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, κατ' επέκταση, εξετάζει και αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των σημείων ελέγχου και εκτιμά τη συμμόρφωση στις πολιτικές και διαδικασίες σύμφωνα με το καθεστώς της εκάστοτε εταιρείας.

2.1.2 Αντικειμενικοί Στόχοι και Σκοποί του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος, δεν περιορίζεται σε ελέγχους οικονομικής και λογιστικής φύσεως αλλά καλύπτει όλο το φάσμα των επιχειρησιακών στρατηγικών, διαδικασιών και πολιτικών. Κατά συνέπεια και οι αντικειμενικοί του στόχοι κινούνται μέσα σε αυτό το διευρυμένο πλαίσιο.

Σύμφωνα με τον Χ. Καζαντζή «ο βασικός σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου κάθε οικονομικής μονάδας είναι να τη βοηθήσει να πετύχει κατά τον αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο τους αντικειμενικούς της στόχους.» Οι βασικοί στόχοι του εσωτερικού ελέγχου είναι:

α) Η **συμμόρφωση** τόσο του προσωπικού όσο και της διοίκησης με τους καθορισθέντες κανόνες. Οι κανόνες αυτοί προέρχονται είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ ρυθμιστικές αρχές, νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο) ,είτε από την ίδια την επιχείρηση (π.χ στρατηγικές, πολιτικές, διαδικασίες, εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας).

β) Η επίτευξη των σκοπών και στόχων της οικονομικής μονάδας, οι οποίοι έχουν τεθεί πρωταρχικά από την ανώτατη διοίκηση και εξυπηρετούν τα συμφέροντα των μετόχων.

γ) Ο έλεγχος – αξιολόγηση των πληροφοριών που διακινούνται στην επιχείρηση. Ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να παρέχει «λογική διασφάλιση» για την αξιοπιστία των πληροφοριών του εξωτερικού περιβάλλοντος που εισέρχονται στην επιχείρηση αλλά και εκείνων που μεταφέρονται προς το εξωτερικό περιβάλλον και τέλος των πληροφοριών εσωτερικής διακίνησης.

δ) Η αποδοτική αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων. Η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου ελέγχει εάν τα μέσα (πάγια, χρηματικά διαθέσιμα, ανθρώπινο δυναμικό) της επιχείρησης αξιοποιούνται με το καλύτερο τρόπο χωρίς να υποαπασχολούνται ή να λειτουργούν με αντιπαραγωγικές μεθόδους.

ε) Η προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης είτε αυτά έχουν υλική υπόσταση (πάγια, αποθέματα) είτε όχι (απαιτήσεις, δικαιώματα, συμβάσεις).

Είναι αξιοσημείωτο ότι η έκταση και η συχνότητα του ελέγχου προσδιορίζονται από την επιχειρησιακή αρχή συσχέτισης του κόστους με την ωφέλεια (cost –benefit analysis). Αυτό συνεπάγεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος δε λειτουργεί ως αυτοσκοπός, αλλά οφείλει να δικαιολογεί την ύπαρξη του, συνεισφέροντας έτσι στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. . Για να συμβεί αυτό, το κόστος του εσωτερικού ελέγχου δεν πρέπει να υπερβαίνει τις ωφέλειες που θα προκύψουν από τον έλεγχο.

Τέλος είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι, ο εσωτερικός έλεγχος δεν παρέχει απόλυτη αλλά σχετική (εύλογη) διασφάλιση (reasonable assurance) .Οι σκοποί και στόχοι ενός οργανισμού θα επιτευχθούν με τον αποδοτικότερο και οικονομικότερο τρόπο.

2.2 Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (Professional Practice Framework)

Το Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου (**Internal Auditing Standards Board, IASB**) έχει εξουσιοδοτηθεί από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) για τη διαμόρφωση επαγγελματικών προτύπων για τον εσωτερικό έλεγχο. Η πρωταρχική του ευθύνη είναι η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών στους επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές.

Η Διεθνής Επιτροπή Δεοντολογίας (**International Ethics Committee**) παρακολουθεί τις τυχόν μετατροπές οι οποίες είναι αναγκαίο να συμβούν στον Κώδικα Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και εξετάζει για τυχόν παράπονα που δημιουργούνται εναντίον των μελών του Ινστιτούτου.

Το Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (Professional Practice Framework) αποτελείται από:

- α) Υποχρεωτικές Κατευθύνσεις, Ελεγκτικά Πρότυπα και Κώδικα Δεοντολογίας (Standards and Code of Ethics)
- β) Προτεινόμενες αλλά Μη Υποχρεωτικές Οδηγίες (Practice Advisories)
- γ) Λοιπές μη υποχρεωτικές οδηγίες (Development and Practice Aids)

Η βάση του Πλαισίου Επαγγελματικών Πρακτικών είναι ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου.

Εσωτερικός έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική διασφαλιστικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα δραστηριότητα, η οποία είναι σχεδιασμένη για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό στην επίτευξη των σκοπών του, μέσω συστηματικής προσέγγισης για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

2.2.1. Κανονισμοί Λειτουργίας (Δικαιοδοσία και Νομικό Πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου)

Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί βάσει δικαιοδοσίας. Η δικαιοδοσία του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου ενισχύεται μέσω της νομικής προστασίας η οποία απορρέει από τη χρηματιστηριακή νομοθεσία και κυρίως των άρθρων 6-8 του Ν. 3016/17.05.2002, όπως ισχύει σήμερα, και των διατάξεων της απόφασης 5/204/14.11.2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς περί εταιρειών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου ασκείται σε δεδομένα πλαίσια δικαιοδοσίας όπως και τα υπόλοιπα. Το ερώτημα που προκύπτει είναι κατά πόσο αναγνωρίζεται η δικαιοδοσία του ελέγχου και αν η άποψη του ελεγκτή θα ληφθεί σοβαρά υπόψη όπως η άποψη ενός υψηλά υφιστάμενου στελέχους οι αποφάσεις του οποίου τυγχάνουν κοινής αποδοχής.

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί δείχνουν ότι η συμβολή του ελεγκτή αμφισβητείται έντονα χωρίς να έχει τη σοβαρότητα και τη θέση που θα έπρεπε να κατέχει στους κόλπους των επιχειρήσεων. Αυτό ενδέχεται να οφείλεται ,είτε σε μη ορθή εφαρμογή της γνώσης και της τεχνικής από την πλευρά του ελεγκτή, είτε στο ότι ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται σε αναρμόδιο πρόσωπο.

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι 100% αυτόνομος. Η επιτυχία του στηρίζεται και στην ικανότητα του ελεγκτή, αλλά και στην ίδια τη διοίκηση της εκάστοτε εταιρείας.

Αποτελεί βέλτιστη πρακτική η εξουσία και η δικαιοδοσία του εσωτερικού ελέγχου να είναι γραπτή και σαφής. Ενδεικτικά αναφέρονται βέλτιστες πρακτικές εγγύησης της δικαιοδοσίας του ελέγχου:

- Επικοινωνία του εσωτερικού ελέγχου στο Γενικό Διευθυντή ή στον υπεύθυνο της Επιτροπής.
- Ελέγχου μέσω του οποίου θα αξιολογούνται οι συμβουλές του ελέγχου και θα λαμβάνεται αντίστοιχα δράση,
- Δικαίωμα πρόσβασης του εσωτερικού ελέγχου σε οποιοδήποτε αρχείο και στοιχείο και σε οποιονδήποτε χωρίς καμία αμφισβήτηση, καθορισμό συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος στο οποίο θα ανταποκρίνεται ο ελεγχόμενος,
- Γνωστοποίηση των αναφορών στους εξωτερικούς ελεγκτές αν και όποτε ζητηθεί.

Η νομοθεσία τοποθετεί το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου στην σφαίρα των επαγγελμάτων με αναγνωρισμένο κύρος.

2.3 Οι αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελέγχου – Διαδικασίες

Σύμφωνα με τον Ν.3016/2002 στο άρθρο 8 (Περί εταιρικής διακυβέρνησης) ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α) Συνεχής παρακολούθηση της εφαρμογής και τήρησης του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του Καταστατικού της Εταιρίας, καθώς επίσης και ολόκληρης της νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας που εφαρμόζεται για τις Ανώνυμες Εταιρίες.

β) Αναφέρει και προσφεύγει στο Διοικητικό Συμβούλιο(Δ.Σ.) σε κάθε περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων ανάμεσα στα ιδιωτικά συμφέροντα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας, και κατ' επέκταση

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

και των συμφερόντων της ίδιας της εταιρίας, η οποία είναι δυνατόν να εξιχνιαστεί κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων του Εσωτερικού Ελέγχου.

γ) Να ενημερώνει εγγράφως μία φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Επιτροπής ελέγχου του Δ.Σ., για τυχόν σημαντικά ευρήματα των διενεργηθέντων εσωτερικών ελέγχων και να παρίσταται στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.

δ) Να παρέχει, μετά από έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου, οποιαδήποτε πληροφορία ζητήσουν εγγράφως οι Εποπτικές Αρχές από την Εταιρία.

ε) Να συνεργάζεται με τις Εποπτικές Αρχές και να διευκολύνει το έργο ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν, μετά από συνεννόηση με το Δ.Σ.

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου όπως αυτά ορίζονται από το Institute of Internal Auditors.

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να:

1) Διενεργεί λειτουργικούς ελέγχους για να αξιολογήσει την ποιότητα της διαχείρισης κινδύνου σε δραστηριότητες και τμήματα της εταιρείας, καθώς και ελέγχους συμμόρφωσης ως προς τις υφιστάμενες πολιτικές, πρότυπα, διαδικασίες, αλλά και σχετικούς νόμους και κανονισμούς.

2) Επικεντρώνεται στα πληροφοριακά συστήματα και τις λειτουργίες ώστε να αξιολογήσει το εύρος κατά το οποίο οι επιχειρησιακοί στόχοι επιτυγχάνονται και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στις ενέργειες, οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη αυτών των στόχων.

3) Αξιολογεί τη σχετικότητα, την εγκυρότητα την αρτιότητα και την ακεραιότητα της διοικητικής και οικονομικής πληροφόρησης.

4) Αξιολογεί και προτείνει βελτιώσεις σε διαδικασίες, συστήματα καθώς και στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου με σκοπό την αποδοτικότερη χρήση των πόρων και την αποφυγή ατασθαλιών.

Τέλος, όπως προαναφέρθηκε, αξιολογεί εάν οι εργασιακές μέθοδοι, διαδικασίες και συστήματα εντός του οργανισμού ικανοποιούν τις απαιτήσεις του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των οδηγιών που δίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Ενώ, παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες προς την διοίκηση για την καταλληλότητα των διαφόρων Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και άλλα λειτουργικά θέματα όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο και υποδεικνύει τις περιπτώσεις αποτυχίας λήψης διορθωτικών μέτρων.

Ωστόσο παρακολουθεί και εκδίδει τριμηνιαίες αναφορές για τα θέματα σχετικά με την πορεία επίλυσης ή και εφαρμογής των ευρημάτων που έχουν αναφερθεί σε εκθέσεις ελέγχου και δεν έχουν ακόμα τακτοποιηθεί.

2.4 Η οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητάς του

Προκειμένου να διασφαλιστεί η οργάνωση και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου:

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου εποπτεύεται από την Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η εποπτεία της Επιτροπής Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου στο σχεδιασμό και τον έλεγχο της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας τεκμηριώνεται μέσω της επισκόπησης σχετικών εκθέσεων πρακτικών.

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου:

Ερευνά τις επιχειρησιακές μονάδες ως πελάτες και παρέχει εξειδικευμένες πελατειακές υπηρεσίες, η θέση της στο οργανόγραμμα, εξασφαλίζει την ανεξαρτησία της από οποιοδήποτε εκτελεστικό όργανο και τέλος εμπλέκει σημαντικά τη διοίκηση στην ανάπτυξη του ελεγκτικού πλάνου ώστε να συμφωνεί με τους στρατηγικούς πρωταρχικούς στόχους της κάθε εταιρείας που έχουν τεθεί.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Το πλάνο ελέγχου εγκρίνεται από την Επιτροπή ελέγχου. Σύμφωνα με τα παραπάνω,

- Η Επιτροπή ελέγχου ενημερώνεται για τα αποτελέσματα των ελέγχων τουλάχιστον μια φορά ανά τρίμηνο, αλλά και όποτε άλλοτε κριθεί αναγκαίο.
- Ορίζονται μέσα από σχετική διαδικασία, περιοδικές επίσημες συναντήσεις της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου με τις λοιπές υπηρεσίες και διευθύνσεις της κάθε εταιρείας για τον έγκαιρο εντοπισμό προβλημάτων.
- Όλα τα στελέχη της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου έχουν υπογράψει δήλωση μη σύγκρουσης συμφερόντων, δήλωση τήρησης του κώδικα δεοντολογίας και των επαγγελματικών προτύπων εσωτερικού ελέγχου.
- Ο προϋπολογισμός και οι αμοιβές της Υπηρεσίας εγκρίνονται από την Επιτροπή ελέγχου.
- Η απόδοση των ελεγκτικών εργασιών παρακολουθούνται από την ανώτατη διοίκηση.

Λεπτομερείς αναφορές σχετικά με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες για όλες τις θέσεις της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, έχουν γνωστοποιηθεί στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και στο προσωπικό της Υπηρεσίας προκειμένου να επιτευχθεί πλήρως η κατανόηση των απαιτήσεων της κάθε θέσης και ρόλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 Εσωτερικός Έλεγχος και Ρίσκο-Πεδίο δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου

Για τον εσωτερικό ελεγκτή, ρίσκο αποτελεί η πιθανότητα να μην παρέχεται στον πελάτη του ,είτε αυτός είναι εταιρεία και λειτουργεί ως εξωτερικός συνεργάτης, είτε ο πελάτης του είναι μια συγκεκριμένη διεύθυνση, κατάλληλη γνώμη σε θέματα εσωτερικών δικλίδων.

Η άποψη του εσωτερικού ελεγκτή αποτυπώνεται σε γραπτή αναφορά η οποία προωθείται στο Διοικητικό Συμβούλιο των εταιρειών, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου. Έπειτα, το Διοικητικό Συμβούλιο των εταιρειών κάνει μνεία στα ετήσια δελτία του περί της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και των εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας.

Με βάση τα ως άνω, είναι εύκολο να καταλάβουμε την σημασία της ελαχιστοποίησης του ρίσκου από την πλευρά του εσωτερικού ελέγχου. Ο κίνδυνος θα μπορούσε να ελαχιστοποιηθεί αν περιοριζόταν ο σκοπός και η δυνατότητα του ελέγχου σε λιγότερα θέματα και συναλλακτικούς κύκλους. Είναι σύνηθες το φαινόμενο, οι επιτροπές ελέγχου να περιορίζουν τον εσωτερικό έλεγχο σε θέματα οικονομικής κυρίως φύσεως όπως το αν οι λογαριασμοί παρουσιάζουν την ορθή εικόνα, αλλά αυτό δεν έπεται ότι θα ελεγχόταν πλήρως η εταιρεία σε όλα της τα σημεία.

Αδιαμφισβήτητο γεγονός αποτελεί το φαινόμενο της καταγραφής των κρίσιμων σημείων, τα οποία χρήζουν προσοχής να λαμβάνει χώρα υπό την καθοδήγηση της Διοίκησης, η οποία εντοπίζει τους κινδύνους που απορρέουν από τις δραστηριότητες της και αναθέτει στον εσωτερικό έλεγχο την αξιολόγηση του συστήματος αντιμετώπισης τους, καθιστώντας έτσι τον έλεγχο, ως υπηρεσία αντικειμενική και ανεξάρτητη.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Κάθε δραστηριότητα της εταιρείας μπορεί να θεωρηθεί ως «μέρος» που δύναται να ελεγχθεί.

Όλες οι δραστηριότητες μαζί, αποτελούν το συνολικό πλαίσιο ελέγχου ή κατά την ορολογία του ελέγχου «**audit universe**». Ο επιχειρησιακός κίνδυνος ωστόσο λαμβάνεται υπ' όψιν με βάση το μέγεθος αλλά και τις δικλείδες ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος κατά τη διενέργεια του ελέγχου οφείλει να λειτουργεί και να σκέπτεται όπως ακριβώς η διοίκηση. Συγκεκριμένα, πρέπει:

- ❖ Να αναλογισθεί, ποιο είναι το μέγεθος του κινδύνου ;
- ❖ Από την πλευρά των δικλείδων ασφαλείας, ποιά είναι η πιθανότητα του κινδύνου να συμβεί και με ποια συχνότητα μπορεί αυτό να συμβαίνει;
- ❖ Ποία είναι η επίδραση της εμφάνισης του κινδύνου και πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί;

Σημαντικό ρόλο στα ανωτέρω ερωτήματα αποτελεί ο υποκειμενικός παράγοντας της κρίσης του εσωτερικού ελεγκτή. Επιπροσθέτως, ο εσωτερικός έλεγχος δύναται να παρουσιάσει τους κινδύνους στη διοίκηση και αυτή με τη σειρά της να αποφασίσει αν θεωρεί σημαντικούς τους κινδύνους ή όχι και αντίστοιχα να τοποθετήσει δικλείδες ασφαλείας μέσω συστημάτων ή διαδικασιών για να τους αντιμετωπίσει.

Το πεδίο δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει :

- α) Έλεγχο της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και διαρκής και έγκυρη ενημέρωση των ανώτατων διοικητικών οργάνων του πιστωτικού ιδρύματος σχετικά με την κατάσταση και την πορεία των ελεγκτικών διαδικασιών, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την ορθή και συνεπή εφαρμογή της πολιτικής και των διαδικασιών που έχουν θεσμοθετήσει το Δ.Σ. και η Διοίκηση του οργανισμού.
- β) Έλεγχο της συμμόρφωσης κατά τις γενικές και ειδικές οδηγίες αλλά και διατάξεις των Αρχών.
- γ) Έλεγχο των λειτουργιών και τμημάτων της εταιρείας με τη διενέργεια τακτικών και

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

εκτάκτων ελέγχων για την διαπίστωση και πρόληψη των λαθών, παρατυπιών και καταχρήσεων.

δ) Έλεγχο του σαφούς καθορισμού καθηκόντων, προσόντων και ορίων δικαιοδοσίας των υπευθύνων για κάθε συναλλαγή και εργασία.

ε) Αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης των διαφόρων κινδύνων και εκτίμηση της πιθανής ζημίας του πιστωτικού ιδρύματος από τους κινδύνους που έχει αναλάβει σε σχέση με τον πιστωτικό κίνδυνο.

στ) Έλεγχο και παρακολούθηση των εργασιών που έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing).

ζ) Έλεγχο του τρόπου εξυπηρέτησης πελατών μέσω της αξιολόγησης των όρων συνεργασίας πελατών και εταιρείας. Έλεγχο του τρόπου ενημέρωσης των πελατών σχετικά με τους όρους συνεργασίας με την αρμόδια εταιρία -οργανισμό και των διαδικασιών καταγραφής παραπόνων.

η) Έλεγχο και αξιολόγηση της ασφάλειας, αξιοπιστίας και αποτελεσματικής λειτουργίας του Μηχανογραφικού Συστήματος αλλά και του Δικτύου Επικοινωνίας της εταιρείας.

θ) Έλεγχο της πρόσβασης των υπαλλήλων σε εμπιστευτικές πληροφορίες και περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και των πελατών της .

ι) Έλεγχο των σχεδίων αντιμετώπισης έκτακτων περιστάσεων για την διασφάλιση της συνεχούς παροχής υπηρεσιών της εταιρείας.

κ) Διαμόρφωση προτάσεων με θέμα τυχόν βελτιώσεις των λειτουργικών διαδικασιών ώστε να εξασφαλίζεται ένα ομοιόμορφο ποιοτικό επίπεδο όλων των εργασιών .

λ) Παρακολούθηση του βαθμού συμμόρφωσης των ελεγχμένων τμημάτων με βάση τις υποδείξεις των εσωτερικών ελεγκτών (Follow-up) .

και τέλος,

μ) Διενέργεια ειδικών ερευνών, όπου αυτό καθίσταται αναγκαίο.

3.1.1. Προσδιορισμός και Αξιολόγηση των Κινδύνων

Τα στάδια της διαχείρισης των κινδύνων είναι :

1. Προσδιορισμός – Αναγνώριση
2. Αξιολόγηση
3. Διαχείριση
4. Έλεγχος

1. Προσδιορισμός – Αναγνώριση (Identification): Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων αρχίζει με τη μέθοδο της αναγνώρισης των κινδύνων όπου ένας οργανισμός πιθανόν να κληθεί να αντιμετωπίσει. Στη διαδικασία αυτή πρέπει να λαμβάνουν μέρος στο σύνολό τους τα τμήματα του οργανισμού που διαθέτουν τις ειδικές γνώσεις, την ευθύνη και επίδραση πάνω στους κινδύνους αυτούς. Όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι πρέπει να αναγνωριστούν και να καταγραφούν.

Οι κίνδυνοι προς αναγνώριση και καταγραφή πρέπει να καλύπτουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι μόνο τις συνήθεις καταστροφές και απειλές.

2. Αξιολόγηση (Assessment): Το επόμενο στάδιο είναι η αξιολόγηση της σπουδαιότητας όλων των κινδύνων που έχουν επισημανθεί. Η αξιολόγηση αυτή χωρίζεται σε δύο διαστάσεις:

Την **επίδραση** (impact) και την **πιθανότητα** (likelihood). Έχοντας τις δύο αυτές διαστάσεις η διοίκηση του οργανισμού καλείται να αξιολογήσει τους πιθανούς κινδύνους όχι μόνο με γνώμονα το μέγεθος της αρνητικής επίδρασης αλλά και την πιθανότητα εμφάνισης της επίδρασης αυτής.

3. Διαχείριση (Management): Έχοντας την κατάλληλη γνώση ο οργανισμός αξιολογεί ποιοι από τους κινδύνους είναι σημαντικοί και ποιοι είναι λιγότερο σημαντικοί. Η διαδικασία της διαχείρισης των κινδύνων απαιτεί την ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης των κινδύνων με τη μεγάλη αρνητική επίδραση και την υψηλή πιθανότητα εμφάνισης.

4. Επανελέγχος - (Review): Η συνολική διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων αλλά και τα αποτελέσματά της πρέπει να ελέγχονται διαρκώς. Αυτό σημαίνει συνεχή ενημέρωση και ανανέωση των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών που εφαρμόζονται.

Ο κύκλος αξιολόγησης των πιθανών κινδύνων (αναγνώριση, αξιολόγηση, διαχείριση, επανελέγχος) καθιστά ξεκάθαρη την άποψη ότι οι αποφάσεις σ' έναν οργανισμό λαμβάνονται με βάση το είδος των συστημάτων ελέγχου που πρέπει να εφαρμόζονται, και πως οι κίνδυνοι είναι πιθανόν να διατηρηθούν ως ένα αποδεκτό επίπεδο.

3.1.2. Περιορισμός Κινδύνων μέσω Συστημάτων Ελέγχου (Controls)

Οι πιθανοί κίνδυνοι με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος ένας οργανισμός οδηγούν στον προσδιορισμό και εφαρμογή συστημάτων ελέγχου, με σκοπό τον περιορισμό αν όχι την εξάλειψη των κινδύνων που διακυβεύουν τους πρωταρχικούς στόχους του οργανισμού. Τα συστήματα ελέγχου αφού προσδιοριστούν και εφαρμοστούν επανελέγχονται για την αποτελεσματικότητά τους και κοινοποιούνται στους έχοντες έννομο συμφέρον στο εσωτερικό του οργανισμού.

Το μοτίβο-μοντέλο συστημάτων ελέγχου περιλαμβάνει συγκεκριμένα ελεγκτικά πρότυπα και διαδικασίες τα οποία κατευθύνουν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του.

Στο μοτίβο-μοντέλο διαχείρισης κινδύνων θα μπορούσαμε να προσθέσουμε τα είδη της αντίδρασης - ελέγχου στους κινδύνους για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

1.Τερματισμός: Στην περίπτωση που ο κίνδυνος έχει τη μέγιστη επίδραση στον οργανισμό, υψηλή πιθανότητα εμφάνισης και δεν είναι δυνατή ή αποτελεί μεγάλο κόστος η διατήρησή του, η μόνη λύση είναι ο τερματισμός του. Αυτό συμβαίνει στο βαθμό που ο οργανισμός έχει αυτή την επιλογή αποφεύγοντας με τον τρόπο αυτό όλες τις

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

δυσάρεστες συνέπειες αλλά ταυτόχρονα και τις ευκαιρίες που συνόδευαν τον κίνδυνο αυτό.

2. Έλεγχος: Αποτελεί τη βασική άμυνα ενάντια στον κίνδυνο. Κατά τον προσδιορισμό και εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών ελέγχου τα οποία επιτρέπουν στον οργανισμό, σύμφωνα με το προφίλ κινδύνου που θέλει να υιοθετήσει, ακολουθεί ανάλογη στρατηγική αυξομειώνοντας τους ελεγκτικούς μηχανισμούς.

3. Μεταφορά: Όταν οι κίνδυνοι έχουν πολύ μεγάλη επίδραση στον οργανισμό αλλά η πιθανότητα και η συχνότητα εμφάνισής τους είναι χαμηλή, μια ενδεδειγμένη στρατηγική διαχείρισης είναι η διασπορά τους.

4. Διαχείριση Απροόπτου: Μια αποτελεσματική αντίδραση σε κινδύνους με σχετικά μεγάλη επίδραση αλλά μειωμένη πιθανότητα εμφάνισης, βασίζεται στην προετοιμασία της ανταπόκρισης σε περίπτωση που οι κίνδυνοι μπορεί να επαληθευτούν.

5. Ανάλυση Περισσότερου Κινδύνου: Στην περίπτωση που οι δύο παράγοντες (επίδραση και πιθανότητα) είναι σε μειωμένα επίπεδα, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι αυτό είναι ένα θετικό γεγονός. Η διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει τη γνώση που πρέπει ώστε να διαθέτει ο οργανισμός τους πολύτιμους πόρους του. Κίνδυνοι με μειωμένη επίδραση και πιθανότητες οι οποίες προφανώς σηματοδοτούν την ανάγκη για περισσότερες επενδύσεις ή πρωτοποριακές αλλαγές.

6. Αναφορά: Όταν τα συστήματα ελέγχου δε βρίσκονται σε θέση να διατηρήσουν τους κινδύνους ως ένα αποδεκτό επίπεδο, πρέπει η πληροφορία αυτή να κοινοποιείται στους έχοντες έννομο συμφέρον στον οργανισμό, ενημερώνοντάς τους ότι κάτι τέτοιο ενδέχεται να επηρεάσει την επίτευξη των στόχων.

7.Ανοχή: Στις περιπτώσεις όπου ύστερα από αξιολόγηση απορρέει το συμπέρασμα, ότι τόσο τα επίπεδα επίδρασης από τους ενδεχόμενους κινδύνους όσο και η πιθανότητα εμφάνισης τους είναι σημαντικά μειωμένα και το γεγονός αυτό δεν υποδηλώνει απώλεια ευκαιριών ή απειλή, τότε ο οργανισμός μπορεί να ανεχθεί-αποδεχθεί αυτούς τους κινδύνους.

8.Διεξαγωγή Έρευνας: Υπάρχει περίπτωση να χρήζει περισσότερης έρευνας για να εξεταστούν λεπτομερώς οι συνέπειες των κινδύνων σε ολόκληρη τη λειτουργία του οργανισμού.

9.Επικοινωνία: Ορισμένοι σοβαροί κίνδυνοι (υψηλής επιρροής και πιθανότητας) για να αξιολογηθούν σωστά αλλά και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, απαιτείται συμμετοχή από όλα εκείνα τα μέρη τα οποία δεν ανήκουν στο τμήμα διαχείρισης των κινδύνων.

10.Έλεγχος Συμμόρφωσης: Ο έλεγχος συμμόρφωσης είναι ένα χρήσιμο εργαλείο διαχείρισης των κινδύνων που συχνά παραβλέπεται. Η γνώση του οργανισμού σχετικά με τους τομείς στους οποίους τα συστήματα ελέγχου είναι καθοριστικά για τον περιορισμό των κινδύνων και η εξασφάλιση ότι τα συστήματα αυτά λειτουργούν αποτελεσματικά, διαμορφώνουν τον τομέα εκείνον ο οποίος ονομάζεται «έλεγχος συμμόρφωσης».

3.2. Κώδικας Ηθικής

«**Ηθική**» κατά τον φιλοσοφικό - εννοιολογικό ορισμό της, είναι η μελέτη των ηθών (αξιών, αντιλήψεων και συμπεριφορών) μιας κοινωνίας και κατ' επέκταση το σύστημα των κανόνων σκέψης και συμπεριφοράς που ρυθμίζει τις πράξεις και τις στάσεις του συνόλου μιας κοινωνίας σε έναν συγκεκριμένο τόπο και χρόνο.

Ειδικότερα, με την έννοια «**Επιχειρηματική Ηθική**» εννοούμε την ενασχόληση και την αντιμετώπιση της επιχείρησης απέναντι στο εταιρικό της περιβάλλον και στην κοινωνία ώστε να προάγεται, παράλληλα με το επιχειρηματικό κέρδος, το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος και η δημιουργικότητα.

Όπως ένα σωστά δομημένο και συνεχώς προσαρμοζόμενο νομικό πλαίσιο αποτελεί την προϋπόθεση του κοινωνικώς αποδεκτού γίνεσθαι, έτσι , και κατά παράλληλο τρόπο, η σύγχρονη επιχείρηση «οφείλει» να έχει κοινωνικά αποδεκτές διαδικασίες, ή καλύτερα, μία επιχειρηματική ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα. Οι επιχειρηματικές βάσεις ηθικής και κοινωνικής ευθύνης καθορίζουν τους συγκεκριμένους κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας, οι οποίοι καταγράφουν, αξιολογούν και κρίνουν κάθε επιχειρηματική δράση και συμπεριφορά.

Ο διαχωρισμός που καθιστά μια δραστηριότητα, επάγγελμα είναι η αποδοχή των ευθυνών και των καθηκόντων όσων το ασκούν, που απορρέουν από το επάγγελμα. Το πώς οφείλει να συμπεριφέρεται μία σύγχρονη επιχείρηση συναρτάται με τις αρχές επιχειρηματικής ηθικής που έχει αποδεχθεί. Οι αρχές αυτές πηγάζουν από ένα γενικότερο πλαίσιο ηθικής που οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και όλοι όσοι συνδέονται με την επιχείρηση, οι stakeholders, αποδέχονται ως αποδεκτά στοιχεία της κοινωνίας στην οποία αναπτύσσονται. Το πλαίσιο αυτό της ηθικής περιγράφεται μέσα σε ευρύτερες φιλοσοφικές εταιρικές αποδοχές.

Πολλοί πιστεύουν ότι υπάρχει μία αναλογία ανάμεσα στην ατομική και την επιχειρησιακή συμπεριφορά, και για αυτό ακριβώς το λόγο η εταιρική συμπεριφορά μπορεί να εκτιμηθεί με ηθικούς όρους. Μερικοί άλλοι πιστεύουν ότι μόνο τα άτομα είναι ικανά για «ηθική υπευθυνότητα» με την πλήρη έννοια του όρου, γιατί μια τέτοια «υπευθυνότητα» προϋποθέτει την ικανότητα να αιτιολογούμε, να έχουμε προθέσεις και να κάνουμε αυτόνομες επιλογές.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ωστόσο ο διαχωρισμός που καθιστά μια δραστηριότητα, επάγγελμα είναι η αποδοχή των ευθυνών και των καθηκόντων όσων το ασκούν, που απορρέουν από το επάγγελμα.

Συγκρίνοντας με τις αγορές του εξωτερικού, των Ηνωμένων Πολιτειών και του Ηνωμένου Βασιλείου, διαπιστώνεται πως και εκεί το επάγγελμα και οι σχέσεις του προστατεύονται όχι μόνον από τη νομοθεσία, αλλά παράλληλα ισχύει σχετικός με το επάγγελμα κώδικας ηθικής που καθορίζει τον τρόπο δράσης του επαγγέλματος και έχει αναπτυχθεί από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών.

Στην Ελλάδα παρόμοιος κώδικας δεν υπάρχει, αλλά υιοθετούνται τα σχετικά του κώδικα που έχει καθορισθεί από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ανωτέρω δύο χωρών.

Οι ασκούντες το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου δύνανται να υπακούουν ή όχι τις αρχές του κώδικα. Ο τρόπος με τον οποίο επιβάλλεται εφόσον όντως επιβάλλεται είναι που έχει σημασία διότι η εφαρμογή του από τους εσωτερικούς ελεγκτές είναι αυτή η οποία και σηματοδοτεί το κύρος του επαγγέλματος.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αποδέχεται και εφαρμόζει τον Κώδικα Ηθικής ο οποίος έχει αποδοχή και εφαρμόζεται από όλα τα μέλη. Ο Κώδικας παρέχει βασικές αρχές και κατευθύνσεις σχετικά με την άσκηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου.

Έτσι,

Οι αρχές του κώδικα είναι οι ακόλουθες:

- Τα μέλη θα είναι αντικειμενικά και έντιμα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, δε θα παίρνουν μέρος σε παράνομες ενέργειες και θα είναι αφοσιωμένοι σε εκείνους που παρέχουν τις υπηρεσίες τους.
- Τα μέλη θα πρέπει να απέχουν από δραστηριότητες οι οποίες μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα σύγκρουση συμφερόντων ή θα επηρεάζουν την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία τους.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

- Τα μέλη θα πρέπει να αναλαμβάνουν ελέγχους τους οποίους θα είναι σίγουρα ότι μπορούν να διεκπεραιώσουν με επιτυχία και πάντα σε άψογη συμμόρφωση με τα πρότυπα ελέγχου.
- Τα μέλη θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά κατά τη χρήση απόρρητων πληροφοριών οι οποίες δε θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με βάση το προσωπικό όφελος ή κατά αντίθεση των συμφερόντων της εταιρείας και της ισχύουσας νομοθεσίας.

Κατά τη γνωστοποίηση των ευρημάτων μέσω της σύνταξης αναφορών, θα γνωστοποιείται οτιδήποτε το οποίο θα δύναται να επηρεάσει τις όποιες αναφορές ή δραστηριότητες.

Τα μέλη θα πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται στους τομείς της αποδοτικότητας, του επαγγελματισμού και της ποιότητας των υπηρεσιών τους, ακολουθώντας πιστά τις αρχές του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, τα άρθρα και τα πρότυπα που προβλέπονται. Μέλη τα οποία θα κρίνονται από το εκάστοτε Διοικητικό Συμβούλιο του Ινστιτούτου ότι δε συμμορφώνονται με τις αρχές του Κώδικα, θα παραγράφονται από το Ινστιτούτο.

Σε θεωρητικό επίπεδο,

Στις αναπτυγμένες αγορές του εξωτερικού, ο ανωτέρω κώδικας έχει ισχύ. Στην ελληνική πραγματικότητα η οποία χαρακτηρίζεται από έλλειψη όσον αφορά την υιοθέτηση και εφαρμογή «ριζοσπαστικών» αποφάσεων, δεν είναι εφικτή η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων των μελών από το Διοικητικό Συμβούλιο του Ινστιτούτου προκειμένου να πραγματοποιηθούν διορθωτικές ενέργειες. Στην πραγματικότητα δεν υφίσταται κάποιο επίσημο έγγραφο το οποίο να δεσμεύει τα μέλη να ακολουθήσουν τις αρχές του κώδικα καθώς επίσης είναι αμφίβολο κατά πόσο τα μέλη γνωρίζουν τα άρθρα του κώδικα από την στιγμή που μέλη δεν είναι μόνο εσωτερικοί ελεγκτές αλλά και από διαφορετικές κατηγορίες επαγγελματιών.

3.2.1. Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics)

Σκοπός του Κώδικα Δεοντολογίας είναι να προάγει την κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελείται από δύο θεμελιώδη μέρη:

α) Τις *Αρχές* που είναι σχετικές με το επάγγελμα και την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.

β) Τους *Κανόνες Συμπεριφοράς* που περιγράφουν τις πολιτικές συμπεριφοράς που αναμένονται να ακολουθούν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Αυτοί οι Κανόνες βοηθούν στην κατανόηση και μετατροπή των Αρχών σε πρακτική εφαρμογή και έχουν ως στόχο να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών.

Αρχές

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

1. Ακεραιότητα

Η Ακεραιότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών παγιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης τους.

2. Αντικειμενικότητα

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

3. Εμπιστευτικότητα

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς την απαραίτητη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να συμβεί κάτι τέτοιο.

4.Επάρκεια

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρήςουν για την παροχή των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου.

3.2.2. Κανόνες Συμπεριφοράς (Rules of Conduct)

1. Ακεραιότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 1.1 Οφείλουν να εκτελούν τη εργασία τους με ειλικρίνεια, επιμέλεια και υπευθυνότητα.
- 1.2 Οφείλουν να τηρούν τους νόμους και να προβαίνουν στις απαιτούμενες, από τους νόμους και το επάγγελμά τους κοινοποιήσεις.
- 1.3 Οφείλουν να μην συμμετέχουν ηθελημένα σε παράνομες δραστηριότητες, ή να δεσμεύονται σε πράξεις που είναι αναξιοπρεπείς για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή του οργανισμού τον οποίον ελέγχουν.
- 1.4 Οφείλουν να σέβονται και να συμβάλλουν στους νόμιμους, ηθικούς και αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

2. Αντικειμενικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές :

- 2.1 Οφείλουν να μην συμμετέχουν σε καμία δραστηριότητα ή σχέση η οποία ενδέχεται να επηρεάσει την αμερόληπτη αξιολόγησή τους.
- 2.2 Οφείλουν να μην αποδέχονται οποιαδήποτε πληροφορία ενδέχεται να επηρεάσει την επαγγελματική τους κρίση-αξιολόγηση.
- 2.3 Οφείλουν να γνωστοποιούν όλα τα σημαντικά γεγονότα που τους είναι γνωστά, εφόσον η μη γνωστοποίησή τους ενδέχεται να διαστρεβλώσει τις αναφορές των δραστηριοτήτων που είναι υπό εξέταση.

3. Εμπιστευτικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές :

3.1 Οφείλουν να είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που έχουν στην κατοχή τους κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους.

3.2 Οφείλουν να μην χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό τους όφελος ή με τρόπο που εναντιώνεται με την κείμενη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νομικούς και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

4. Επάρκεια

Οι εσωτερικοί ελεγκτές :

4.1 Οφείλουν να καταπιάνονται μόνο με εργασίες για τις οποίες έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.

4.2 Οφείλουν να παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου.

4.3 Οφείλουν να αναπτύσσουν συνεχώς την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Προϋποθέσεις ύπαρξης τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και επιτυχία αυτού.

Τι απαιτείται προκειμένου να συσταθεί τμήμα εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση;

Η δημιουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μπορεί να εξαρτάται από:

1. Το μέγεθος της οικονομικής μονάδας, που είναι και ο κυριότερος παράγοντας. Όσο μεγαλύτερη είναι μια εταιρεία-οικονομική μονάδα, τόσο πιο δύσκολο το έργο της οργάνωσης, λειτουργίας και επίβλεψης όλων των επιμέρους τμημάτων και κατά συνέπεια τόσο μεγαλύτερη η ανάγκη ενός ολοκληρωμένου οργάνου επιθεώρησης, εντοπισμού και αποτροπής προβλημάτων.
2. Το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εάν είναι παροχής υπηρεσιών ή προϊόντων.
3. Τη διασπορά των δραστηριοτήτων, δηλαδή την ύπαρξη ή μη θυγατρικών και μάλιστα εάν αυτά βρίσκονται εκτός χώρας, απαιτούν ένα άριστα οργανωμένο τμήμα που να είναι γνώστης των ιδιαιτεροτήτων της κάθε διαφορετικής οικονομικής μονάδας.
4. Την οργανωτική δομή και το βαθμό άριστης οργάνωσης.
5. Εάν η επιχείρηση είναι εισηγμένη ή πρόκειται να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο, όπου η δημιουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι υποχρεωτική.
6. Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Ωστόσο, η επιτυχία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου εξαρτάται από το στελεχιακό δυναμικό του τμήματος. Συγκεκριμένα, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά όπως:

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Επαγγελματισμός: ο επαγγελματισμός του εσωτερικού ελεγκτή είναι το χαρακτηριστικό με το κυριότερο ενδιαφέρον. Για πολλούς, ο επαγγελματισμός είναι ισάξιος της ανεξαρτησίας, της ακεραιότητας, της αντικειμενικότητας και της ορθής κρίσης-αξιολόγησης. Για άλλους είναι η διάθεση στο επάγγελμα των απαραίτητων ικανοτήτων για την ορθή διεξαγωγή των ελέγχων.

Κατανόηση των εργασιών: προκειμένου να διεξαχθεί ορθά ο έλεγχος, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να έχει κατανοήσει σε βάθος το είδος και το αντικείμενο των δραστηριοτήτων στο οποίο πρόκειται να διεξάγει τον απαραίτητο έλεγχο. Στη διάθεση του υπάρχουν εργαλεία και προγράμματα ελέγχου τα οποία μπορεί να μην ανταποκρίνονται στην συγκεκριμένη δραστηριότητα που υπόκειται σε έλεγχο. Αξιοσημείωτο λοιπόν είναι ότι, θα πρέπει να κατανοηθεί το αντικείμενο ελέγχου αλλά και τα εργαλεία ελέγχου να προσαρμοστούν στην εν λόγω δραστηριότητα.

Παροχή λύσεων: ο εντοπισμός του κινδύνου και οι συνέπειές του, είναι το ένα μέρος του ελέγχου. Το άλλο μέρος το οποίο δίνει ιδιαίτερη αξία και στον ελεγκτή αλλά και στην εταιρεία είναι η πρόταση της διορθωτικής ενέργειας που αποτελεί την παροχή λύσης, ανεξάρτητα από το αν θα εφαρμοστεί ή όχι από την εταιρεία.

Ανεξαρτησία: αποτελεί ένα από τα πλέον κύρια χαρακτηριστικά του επιτυχημένου εσωτερικού ελεγκτή αφού η παροχουμένη ανεξαρτησία, ισοδυναμεί με την αντικειμενική έκφραση γνώμης στο αντικείμενο ελέγχου, διορθωτική πρόταση ανεξάρτητη από συμφέροντα και σκοπιμότητες.

Εσωτερικός ελεγκτής που δεν είναι ανεξάρτητος, σημαίνει ότι άγει αναποτελεσματικό έλεγχο.

Υψηλό προφίλ: ο εσωτερικός ελεγκτής προκειμένου να διενεργήσει επιτυχώς τον έλεγχο, θα πρέπει να «κερδίσει» τον ελεγχόμενο με σκοπό να γνωστοποιήσει στη διοίκηση σφάλματα και παραλείψεις του υποκείμενου σε έλεγχο. Συμπερασματικά, ο ελεγκτής θα πρέπει να διαθέτει τα προσωπικά στοιχεία εκείνα τα οποία θα εμπνεύσουν εμπιστοσύνη στον ελεγχόμενο και θα τον πείσουν ότι ο ελεγκτής είναι ο σύμβουλος εκείνος που θα

τον βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων του ελεγχόμενου και στην προσάρτηση αξίας στην εργασία του.

Προσήλωση στον πελάτη: ανεξάρτητα από το αν ο ελεγκτής είναι εξωτερικός συνεργάτης ή υπάλληλος της εταιρείας, η διενέργεια του ελέγχου σκοπό έχει να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του πελάτη, να εντοπίσει τυχόν κινδύνους κατά τη δραστηριοποίηση του πελάτη (λόγω της τεχνογνωσίας του ελεγκτή) και τελικά να προσδίδει αξία στον πελάτη του.

Εξειδίκευση στις δικλίδες ασφαλείας: η κάθε προτεινόμενη διορθωτική ενέργεια, αποτελεί δικλείδα ασφαλείας που ως πρωταρχικό σκοπό έχει να καλύψει την όποια αδυναμία, σφάλμα, παράλειψη και γενικότερα να αντιμετωπίσει έναν κίνδυνο, το ρίσκο. Συνεπώς, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία η οποία θα του επιτρέπει να προτείνει διορθωτική ενέργεια, την ασφαλιστική δικλείδα που θα προσθέσει αξία στον πελάτη του.

Για να είναι ο ελεγκτής πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός θα πρέπει αναλάβει το ρόλο της διοίκησης και των μετόχων. Θα πρέπει να ενστερνιστεί τις ανησυχίες, τους φόβους, τα σχέδια της διοίκησης και των μετόχων καθώς επίσης να μπει στον στοχασμό τους και να διενεργήσει τον έλεγχο ως ο ίδιος να ήταν διοίκηση – μέτοχος.

4.2.Ελεγκτικά πρότυπα

Οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου διενεργούνται υπό υπεύθυνο νομικό και πολιτιστικό περιβάλλον, σε οργανισμούς που είναι διάφοροι μεταξύ τους σε στόχο, μέγεθος, πολυπλοκότητα και δομή και από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού.

Παρά το γεγονός ότι αυτές οι διαφορές είναι ικανές να επηρεάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε οποιοδήποτε περιβάλλον, η συμμόρφωση με βάση τα *Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα)* είναι θεμελιώδης, προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

τους. Σε περίπτωση που οι εσωτερικοί ελεγκτές κωλύονται από το ισχύον νομικό ή κανονιστικό πλαίσιο να εφαρμόσουν ορισμένα μέρη των *Προτύπων*, είναι υποχρεωμένοι να συμμορφώνονται με τα υπόλοιπα μέρη τους και να προβαίνουν στις σχετικές γνωστοποιήσεις.

Ο σκοπός των *Προτύπων* είναι:

1. Να απεικονίσουν τις βασικές αρχές που εκπροσωπούν την ενδεικνυόμενη πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.
2. Να παρέχουν ένα πλαίσιο εφαρμογής και προώθησης ενός ευρέως φάσματος προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.
3. Να εγκαθιδρύσουν τα θεμέλια για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.
4. Να προωθήσουν τις βελτιωμένες οργανωσιακές διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα *Πρότυπα* αποτελούνται από τα *Πρότυπα Συμπεριφοράς*, *Διεξαγωγής* και *Εφαρμογής*. Τα *Πρότυπα Χαρακτηριστικών* ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των ατόμων που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο.

Τα *Πρότυπα Διεξαγωγής* περιγράφουν τη φύση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και παρέχουν ποιοτικά κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών των υπηρεσιών.

Τα *Πρότυπα Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής* αφορούν στο σύνολο των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Τα *Πρότυπα Εφαρμογής* ακόμη, παρέχουν καθοδήγηση η οποία εφαρμόζεται σε εξειδικευμένα έργα εσωτερικού ελέγχου. Αυτά τα πρότυπα μπορεί ουσιαστικά να αφορούν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου που παρέχονται σε συγκεκριμένους εξειδικευμένους κλάδους ή σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

Υπάρχει ένα σύνολο *Προτύπων Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής*, όμως υπάρχουν πολλά σύνολα *Προτύπων Εφαρμογής*, ένα για κάθε βασικό τύπο δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου. Τα *Πρότυπα Εφαρμογής* αφορούν τόσο στις υπηρεσίες διασφάλισης όσο και στις συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Οι υπηρεσίες διασφάλισης έχουν σχέση με την αντικειμενική αξιολόγηση των δικαιολογητικών και αποδεικτικών στοιχείων, την οποία διενεργεί ο εσωτερικός ελεγκτής, ούτως ώστε να διαμορφώσει και να προσφέρει μία ανεξάρτητη συμπερασματική γνώμη για μία λειτουργία, ένα σύστημα ή κάποιο άλλο συγκεκριμένο ζήτημα. Η φύση και το επίπεδο δράσης καθώς και χώρου ενός έργου διασφάλισης καθορίζονται κυρίως από τον εσωτερικό ελεγκτή. Γενικότερα υπάρχουν τρεις παράγοντες που εμπλέκονται στις υπηρεσίες διασφάλισης (1) το άτομο ή η ομάδα που σχετίζεται άμεσα με τη λειτουργία ή το σύστημα – ο κύριος της λειτουργίας, (2) το άτομο ή η ομάδα που διενεργεί την αξιολόγηση – ο εσωτερικός ελεγκτής και (3) το άτομο ή η ομάδα που κάνει χρήση της αξιολόγησης – ο χρήστης.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες έχουν χαρακτήρα αφύπνισης και διενεργούνται κατόπιν συγκεκριμένου αιτήματος του πελάτη. Η φύση και το εύρος των συμβουλευτικών υπηρεσιών υπόκεινται σε συμφωνία με τον πελάτη. Στις συμβουλευτικές υπηρεσίες γενικά εμπλέκονται δύο μέρη (1) το άτομο ή η ομάδα που προσφέρει τις συμβουλές – ο εσωτερικός έλεγχος και (2) το άτομο ή η ομάδα που ζητά και λαμβάνει τις συμβουλές – ο πελάτης. Ο εσωτερικός ελεγκτής, όταν διενεργεί συμβουλευτικό έργο, οφείλει να διατηρεί την αντικειμενικότητά του και να μη θεωρεί ότι επιτελεί έργο διοικητικής φύσεως.

Τα *Πρότυπα* χρησιμοποιούν όρους στους οποίους προσδίδεται συγκεκριμένη έννοια όπως αναφέρεται στο Γλωσσάριο.

Η ανάπτυξη αλλά και η γνωστοποίηση των *Προτύπων* είναι μια αδιαίρετη διαδικασία. Το συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου διενεργεί, πριν από την έκδοση των *Προτύπων*, εκτεταμένες συζητήσεις και ανταλλαγή απόψεων. Αυτό περιλαμβάνει την έκθεση των προσχεδίων σε διαβούλευση και σχεδιασμό σε παγκόσμιο επίπεδο.

4.3. Παρακολούθηση Δημοσιευμάτων Τύπου- Δελτίο Τύπου- Απόρρητων Δημοσιευμάτων.

Η εταιρεία προκειμένου να συγκεντρώνει τα δημοσιεύματα και πληροφορίες τα οποία αναφέρονται σε αυτήν, συνάπτει συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη.

Συγκεκριμένα, συλλέγονται μέσω διαδικτύου όλα τα δημοσιεύματα τα οποία έχουν σχέση με την εταιρεία και αφού εκτυπωθούν, προωθούνται στη Γενική Διεύθυνση με πρωτόκολλο εσωτερικής αλληλογραφίας όπου και ελέγχονται για την ορθότητα των πληροφοριών. Σύμφωνα με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας, η εταιρεία εκδίδει ετήσιο δελτίο με σκοπό την παροχή τακτικής αλλά και επαρκούς πληροφόρησης στους επενδυτές σχετικά με τις δραστηριότητές της, το οποίο φροντίζει να καθιστά προσιτό στο επενδυτικό κοινό.

Το ετήσιο δελτίο επιπροσθέτως περιλαμβάνει:

- Τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, εκθέσεις διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και τις εκθέσεις των Ορκωτών Ελεγκτών της εταιρείας.
- Τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών που περιλαμβάνονται στην ενοποίηση (σε περίπτωση ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων).
- Τις περιοδικές οικονομικές καταστάσεις 1ου, 2ου, 3ου και 4ου τριμήνου.
- Τις ετήσιες καταστάσεις ταμειακών ροών (σε ενοποιημένη και μη ενοποιημένη βάση), οι οποίες ετοιμάζονται σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από την απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.
- Τον Πίνακα Διάθεσης των αντληθέντων κεφαλαίων από αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου με την καταβολή μετρητών, εφόσον η διάθεση δεν έχει ολοκληρωθεί ή ολοκληρώθηκε στη διάρκεια της χρήσης.
- Την εξέλιξη της χρηματιστηριακής τιμής και του όγκου των συναλλαγών των μετοχών της εταιρείας, σε αναλογία με την πορεία του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται και

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

το γενικό δείκτη τιμών του ΧΑ. Θα πρέπει να αναφέρονται τουλάχιστον η τιμή κλεισίματος της μετοχής της τελευταίας συνεδρίασης κάθε μήνα και η αξία του συνολικού όγκου συναλλαγών, καθώς και ό,τι σχετικό ορίζει η κείμενη νομοθεσία.

Αντίτυπο του ετήσιου δελτίου υποβάλλεται στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Χρηματιστήριο.

Τέλος, αποτελεί ευθύνη της κάθε Διεύθυνσης, Υπηρεσίας, Τμήματος, η διοχέτευση οποιασδήποτε πληροφορίας προς τον εξωτερικό συνεργάτη, η οποία αφορά τις εργασίες τους και η οποία κρίνεται απαραίτητα για τη σύνταξη του ετήσιου δελτίου.

Η Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων φέρει την ευθύνη της δωρεάν διάθεσης του δελτίου στους μετόχους τουλάχιστον δέκα ημέρες πριν τη σύγκλιση της Γενικής Συνέλευσης, ενώ η Διεύθυνση Marketing είναι υπεύθυνη της επιμέλειας παραγωγής και εκτύπωσης του ετήσιου δελτίου, της ταυτοποίησης του περιεχομένου του δελτίου σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, της δωρεάν πρόσβασης του μετόχου στην ιστοσελίδα προκειμένου να είναι δυνατή η πρόσβαση του στο ετήσιο δελτίο, καθώς και της ικανοποιητικής εξαγωγής στοιχείων μέσω του διαδικτύου.

Άξιο λόγου είναι το γεγονός ότι για οποιαδήποτε πληροφορία, μέχρι αυτή να αποτελέσει αντικείμενο δημοσίευσης, οφείλεται να εξασφαλίζεται ο απόρρητος χαρακτήρας της. Η υποχρέωση διαφύλαξης του απορρήτου των πληροφοριών μέχρι αυτές να δημοσιοποιηθούν, αποτελεί συμπλήρωμα της υποχρέωσης ενημέρωσης του επενδυτικού κοινού.

Τα μέτρα τα οποία δύνανται να ληφθούν για το παραπάνω ενδεχόμενο, είναι τα εξής:

- Περιορισμός του κύκλου των ανωτάτων στελεχών τα οποία λαμβάνουν μέρος στις σχετικές συνάξεις.
- Χρήση συμβάσεων εμπιστευτικότητας.
- Σε κάθε συμβόλαιο να αναφέρεται σχετική μνεία τήρησης εμπιστευτικότητας.

Ωστόσο υφίστανται περιπτώσεις όπου η εταιρεία δύναται να επεκτείνει τον κύκλο των προαναφερθέντων προσώπων, όταν σχετικές εμπιστευτικές πληροφορίες πρόκειται να γνωστοποιηθούν π.χ., σε συμβούλους της εταιρείας και άλλων φυσικών ή νομικών προσώπων που εμπλέκονται στη σχετική συναλλαγή ή γεγονός, σε πρόσωπα με τα οποία η εταιρεία διαπραγματεύεται ή σκοπεύει να διαπραγματευτεί τη σύναψη εμπορικής, οικονομικής ή επενδυτικής συμφωνίας, ή ακόμα στους εργαζόμενους ή στους εκπρόσωπους συνδικαλιστικών φορέων.

4.4 Η δυναμική του Εσωτερικού Ελέγχου στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης

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

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

(Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος 126 Μάρτιος-Απρίλιος 2004, «Εταιρική Διακυβέρνηση, Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου», Κων/νος Τριανταφυλλίδης, Πρόεδρος του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών)

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

Διαχείριση κινδύνων

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο:

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με πληθώρα κινδύνων σε αναλογία με το αντικείμενο εργασιών τους και σε αναλογία με το περιβάλλον στο οποίο εξελίσσονται. Οι κυριότεροι από αυτούς αποτελούν κινδύνους ρευστότητας, επιτοκίων, πιστωτικοί κίνδυνοι, λειτουργικοί, κίνδυνοι αγοράς, νομικοί και θεσμικοί, φήμης και πελατείας κίνδυνοι που έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο δράσης της εταιρείας. Σε πολλές περιπτώσεις οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν θεωρούνται πλέον η μόνιμη απειλή τους αλλά ο παράγοντας επιτυχίας. Παρόλ'αυτά, οι κίνδυνοι από τη συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας, την ταχύτητα και το εύρος των συναλλαγών, αλλά και την ανάγκη για την ικανοποίηση των πελατειακών τους αναγκών, είναι απροσδόκητοι και μπορούν να μετατραπούν σε ανεξέλεγκτες απειλές. Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να γνωρίζει πού υφίστανται κίνδυνοι και τι πράττει η διοίκηση της επιχείρησης γι'αυτούς.

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

Ένα αποτελεσματικό «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» είναι ο πλέον συνδεδεμένος κρίκος, μεταξύ των επιχειρηματικών στόχων και κινδύνων, που μπορούν να εμποδίσουν την πραγμάτωσή τους. Έτσι, η σωστή εταιρική διακυβέρνηση είναι στενά συνδεδεμένη με τον σωστό εσωτερικό έλεγχο. Στην πραγματικότητα τα δύο αυτά λειτουργούν ενιαία.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι σημαντικός, βοηθώντας έτσι το Διοικητικό Συμβούλιο και τη διοίκηση της επιχείρησης στον προσδιορισμό των κινδύνων, αξιολογώντας τα Συστήματα Ελέγχου και παρέχοντας συμβουλευτικού χαρακτήρα απόψεις οι οποίες θα ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπο κινδύνων με ένα αποδεκτό κόστος.

Επιχειρηματική ηθική και συμπεριφορά

Η αντιδεοντολογική ή «ανήθικη» συμπεριφορά διαλύει τις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η ενημέρωση της Διοίκησης για τα τεκταινόμενα είναι απαραίτητη γι αυτό και καθιερώνεται μία περιεκτική στρατηγική που περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

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

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

Έλεγχος της απόδοσης της επιχείρησης

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

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

Εκθέσεις και αναφορές σε εξωτερικούς φορείς

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

4.5 Συνθήκες λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

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

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

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

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



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1 Εισαγωγή στην Εταιρική Διακυβέρνηση

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

Η συζήτηση σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση, άρχισε να γίνεται εντονότερα στη δεκαετία του 1970, όταν πλέον είχαν αποκαλυφθεί οικονομικά σκάνδαλα, επιχειρήσεις είχαν πτωχεύσει, αλλά και όταν είχε καταστεί πλέον φανερή η ανάπτυξη των συνταξιοδοτικών οργανισμών και των μορφών συλλογικής επένδυσης. Συμβουλές και απόψεις άρχισαν να λαμβάνουν χώρα σχετικά με την οργάνωση της εξουσίας της εταιρίας, με στόχο πρωτίστως την εξισορρόπηση των εξουσιών της διοίκησης και των μετόχων. Η διάκριση μεταξύ κυριότητας και ελέγχου, όπως επιτελέστηκε από τους Berle και Means, αποτέλεσε τη βάση για τη συζήτηση σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση.

Αυτή η διάκριση οδήγησε στη διαφοροποίηση των καθηκόντων των φορέων κυριότητας και ελέγχου και στη διαπίστωση της ύπαρξης διαφοράς συμφερόντων μεταξύ των φορέων αυτών. Υπό αυτές τις συνθήκες, επισημαίνεται ότι οι κύριοι της επιχείρησης διέθεταν απλώς συμφέροντα ενώ η εξουσία ασκούνταν από φορείς ελέγχου. Από την άλλη μεριά η νομοθεσία αποδέχεται την ύπαρξη δικαιωμάτων των μετόχων χωρίς να λαμβάνει υπόψη αυτήν την μεταβολή του τρόπου ενάσκησης της εξουσίας στην εταιρεία. Με την πάροδο του χρόνου όλο και μεγαλύτερος αριθμός μετοχών της εταιρείας συγκεντρώνεται σε θεσμικούς επενδυτές με αποτέλεσμα να προκαλούνται δυσχέρειες ως προς την ενάσκηση της εξουσίας εξαιτίας του γεγονότος ότι η εξουσία συγκεντρώνεται σε μικρό αριθμό προσώπων. Οι μέτοχοι, όπως απαιτείται, ακολουθούν τις επιλογές της διοίκησης της εταιρείας και γενικότερα κρατούν μια παθητική στάση καθώς η ενάσκηση της ορθής διοίκησης εναπόκειται στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.

Η απελευθέρωση των αγορών σε παγκόσμια κλίμακα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας καθώς επίσης και η δραστηριοποίηση σε σύγχρονους κλάδους δίνει σε εκατομμύρια επενδυτές αλλά και σε κάθε ενδιαφερόμενο τη δυνατότητα για πληθώρα επενδυτικών επιλογών. Επιπλέον, κάθε επενδυτής έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει και να αξιολογεί τα οικονομικά δεδομένα και τις προοπτικές πολλών επιχειρήσεων με τρόπο ώστε να τοποθετεί τα κεφάλαια του εκεί όπου εκείνος αφουγκράζεται ότι θα του εξασφαλίσουν την μεγαλύτερη απόδοση.

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

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

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

- β. Τη δυνατότητα να παρακολουθεί σε όλο το φάσμα τους όλες τις εξελίξεις σε όλα τα μέρη του κόσμου
- γ. Τη δυνατότητα να αξιολογεί και να συγκρίνει τα οικονομικά δεδομένα και τις προοπτικές πληθώρας επιχειρήσεων
- δ. Τη δυνατότητα να τοποθετεί τα κεφάλαια του εκεί που τον συμφέρει περισσότερο.

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

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

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

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

Η επίτευξη και διατήρηση ικανοποιητικών επιπέδων αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και της κεφαλαιαγοράς στην Ελλάδα προϋποθέτει τη μείωση του κόστους χρηματοδότησης των επενδυτικών σχεδίων. Επαρκής και χαμηλού κόστους χρηματοδότηση είναι το αποτέλεσμα της διαμόρφωσης ευνοϊκών επιχειρηματικών δεδομένων. Αυτό με την σειρά του διασφαλίζεται από την σταθερή και διαρκή βελτίωση της ανταγωνιστικής ευελιξία των αναπτυξιακών στρατηγικών των επιχειρήσεων και της διαφάνειας των λειτουργιών τους. Επίσης, διασφαλίζεται μέσω της διαδικασίας επιτάχυνσης των διαδικασιών έγκαιρης και έγκυρης αποδέσμευσης των απαραίτητων πληροφοριών προς τους ιδιώτες, μετόχους τους, τους συμβούλους τους αλλά και προς τους θεσμικούς επενδυτές τους, τόσο τους εγχώριους, όσο και τους διεθνείς.

Στην περίπτωση όπου η ελληνική οικονομία επιθυμεί να παραμείνει στο κέντρο λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων, με κύριο σκοπό τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της οικονομίας της, θα πρέπει να προχωρήσει με γρήγορους ρυθμούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστική ανασυγκρότηση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των αγορών χρήματος και κεφαλαίου.

Ωστόσο, κατά τη σημερινή διεθνοποιημένη οικονομία, το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων, δεν θα πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα. Αποτελεί μέρος της γενικότερης βασικής υποδομής για την ανάπτυξη της

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ελλάδας. Η σημασία και ο ρόλος του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας καθρεφτίζεται στην αυξανόμενη κινητικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων διεθνώς.

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

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

Τυχόν αποτυχία υιοθέτησης του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και συμπεριφοράς, θα σημάνει την διαρροή εγχώριας δραστηριότητας σε άλλες χώρες που προσφέρουν το ζητούμενο, αλλά και την αποτυχία προσέλκυσης δραστηριότητας από το εξωτερικό. Επιπλέον, θα σημάνει τη συρρίκνωση της εμπιστοσύνης των εγχώριων επενδυτών προς τη δυνατότητα του παραγωγικού ιστού της χώρας να προσαρμοστεί στις σύγχρονες ανταγωνιστικές απαιτήσεις. Οι εξελίξεις

σκοπό έχουν να αυξάνουν το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων λόγω της ανάγκης συμμόρφωσης τους προς διαφορετικά θεσμικά πλαίσια, την μείωση του όγκου δραστηριότητας και τεχνολογικής προσαρμογής των ελληνικών εταιριών παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών συμβούλων επιχειρήσεων, καθώς και τη δυσχέρεια του έργου των εποπτικών και ελεγκτικών αρχών. Η θέση της Ελλάδας από τους διεθνείς οργανισμούς εκτίμησης κινδύνου θα δυσχεραίνει. Συνεπώς, ένα αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί ουσιαστικό τμήμα της επιτυχίας της εθνικής μας οικονομίας.

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

5.2. Έννοια – Ορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης (*Corporate Governance*)

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν σύνθετες οργανωτικές δομές και δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αν αναλογιστούμε ότι στο παρελθόν οι ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης ήταν δύο το μέγιστο τρία άτομα και είχαν τη δυνατότητα αξιοποιώντας απλά το επιχειρηματικό τους «δαιμόνιο» να πετύχουν.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Οι εποχές αυτές ανήκουν πλέον στο παρελθόν. Τον 21^ο αιώνα βιώνουμε έντονα την εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών, των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων και τη συνεχή αλλαγή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Οι μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν τη θέση τους σε πολυμετοχικά μοντέλα των οποίων οι ιδιοκτήτες δεν εντοπίζονται εύκολα. Η νέα αυτή δυναμική έφερε στο προσκήνιο την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης η οποία έρχεται να συνεισφέρει στην αποτελεσματική διαχείριση κυρίως μεγάλων και απρόσωπων οργανισμών. Οι ιδιοκτήτες (μέτοχοι) των επιχειρήσεων αυτών, ορίζουν τη διοίκηση (διοικητικό συμβούλιο), οι οποίοι διαμορφώνουν την επιχειρησιακή στρατηγική, ώστε να μεγιστοποιήσουν την αξία της επιχείρησης και κατά συνέπεια τα κέρδη των μετόχων. Η διοίκηση της επιχείρησης προσλαμβάνει ανώτερα στελέχη για να υλοποιήσουν τους στόχους αξιοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους (κατώτερα στελέχη, εργατικό δυναμικό, κεφάλαια, πάγιο εξοπλισμό κ.τ.λ.). Όπως γίνεται αντιληπτό δημιουργείται μια σύνθετη δομή και δυναμική όπου πρέπει να υπάρχουν αρχές και διαδικασίες για την αρμονική λειτουργία της επιχείρησης.

Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ο συνδυασμός των διαδικασιών και των δομών που καθορίζονται από τη διοίκηση (διοικητικό συμβούλιο) για την ενημέρωση, κατεύθυνση, διοίκηση και επίβλεψη των δραστηριοτήτων του οργανισμού και επίτευξη των σκοπών του. Όπως προαναφέραμε οι εμπλεκόμενοι φορείς είναι οι (μέτοχοι, διοίκηση, εργατικό δυναμικό) του συστήματος της εταιρικής διακυβέρνησης και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν. Οι μέτοχοι αξιολογούν κάθε χρόνο την συνολική απόδοση και τα οικονομικά αποτελέσματα για να διασφαλίζουν ότι οι επενδύσεις τους είναι επικερδής. Από την άλλη πλευρά η διοίκηση οφείλει να λογοδοτεί στους μετόχους μέσω των επίσημων οικονομικών καταστάσεων που ελέγχονται από εξωτερικούς ελεγκτές (ορκωτούς λογιστές).

Επιπλέον έχει την υποχρέωση να λειτουργεί σύμφωνα με το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο (π.χ κανόνες ανταγωνισμού, περιβαλλοντική νομοθεσία, εμπορικό δίκαιο, εργατικό δίκαιο κ.τ.λ). Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν κώδικα ηθικής, τον οποίο και γνωστοποιούν στους εργαζομένους τους και στους τρίτους, προσδιορίζοντας έτσι την αποδεκτή συμπεριφορά.

Κάτι αντίστοιχο ισχύει και για κυβερνητικούς και μη κερδοσκοπικούς φορείς και οργανισμούς απλά διαφοροποιούνται τα διοικητικά όργανα και το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο.

5.3 Η Αναγκαιότητα για Εταιρική Διακυβέρνηση – Η Σημασία της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Η ανάγκη μέσα από την οποία προκύπτει η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης έχει την αρχή της στο ότι η διοίκηση κατ' αρχήν διαφοροποιείται από την ιδιοκτησία. Δεν είναι απαραίτητο ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης να είναι και ταυτόχρονα στο σώμα της διοίκησης.

Επιπλέον, εντοπίζονται πολυμετοχικά μοντέλα μέσα από τις κεφαλαιαγορές και γεννάται η ανάγκη για ευνοϊκές σχέσεις εμπιστοσύνης εντός αυτών. Τέλος, η ευρύτερη μεγέθυνση των εταιρικών σχημάτων και η πολυπλοκότητα που εντοπίζεται στους κόλπους της κάθε οικονομικής μονάδας, με ταυτόχρονα γνώριμη την ανάγκη υιοθέτησης μέτρων που προάγουν την κοινωνική ευθύνη, έδωσαν την ώθηση δημιουργίας της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Η επιβολή του νέου πλαισίου Ε.Δ. μπορεί να έχει θετική εξέλιξη για τις επιχειρήσεις.

Η Ε.Δ. λειτουργεί θετικά για τις επιχειρήσεις, όχι μόνον ως προς επιθυμητά χαρακτηριστικά όπως η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη κ.λπ. αλλά και ως προς άλλες παραμέτρους, λιγότερο δημοφιλείς, όπως η πρόσθετη γραφειοκρατία και οι πρόσθετες

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Λειτουργικές δαπάνες. Τα θετικά στοιχεία αυτής της προσπάθειας από την άποψη των επιχειρήσεων είναι: («Αλυσίδα ή εφαλτήριο η εταιρική διακυβέρνηση», εφημερίδα Το Βήμα 25/02/2004)

- α. Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη των κεφαλαιαγορών και του ευρύτερου επενδυτικού κοινού προς την επιχείρηση, που θα οδηγήσει σε υψηλότερες αποτιμήσεις εταιρικής αξίας, ευκολότερη άντληση κεφαλαίων, χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου,
- β. αυξημένη αίσθηση ασφάλειας στα μέλη των διοικητικών συμβουλίων και στα διευθυντικά στελέχη, που θα διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, αλλά και θα προσελκύει ικανότερα και ωριμότερα στελέχη από την αγορά εργασίας,
- γ. αυξημένη αξιοπιστία απέναντι στους πελάτες και τους προμηθευτές που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες συμφωνίες.

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

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

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

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

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

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

Η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση βοηθά τις εταιρίες και την εθνική οικονομία να προσελκύουν χαμηλού κόστους επενδυτικά κεφάλαια μέσω της παροχής διασφαλίσεων προς τους εγχώριους και διεθνείς επενδυτές ότι τα κεφάλαιά τους θα χρησιμοποιηθούν όπως συμφωνήθηκε και ανακοινώθηκε. Αν και οι μέτοχοι οφείλουν να κατανοούν και να παρέχουν στα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη την απαιτούμενη διακριτική ευχέρεια και ευελιξία ανάληψης δράσης προκειμένου τα στελέχη αυτά να εισάγουν καινοτομίες και να προάγουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να θεσπίζονται κανόνες και διαδικασίες προστασίας των παρεχόμενων από αυτούς κεφαλαίων. Οι διαδικασίες προστασίας insiders και τέλος, την έγκαιρη και κατάλληλη ενημέρωση των μετόχων και την ενθάρρυνση της συμμετοχή τους στη λήψη σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων.

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

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

5.4 Η Εταιρική Ηθική και Δεοντολογία

Μία έρευνα του περιοδικού Management Today και της KPMG σε περισσότερους από 800 μετόχους, διευθυντές και στελέχη επιχειρήσεων αποκαλύπτει τη σπουδαιότητα της εταιρικής ηθικής. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή:

- ✓ Περισσότεροι από 2 στους 3 λένε περιστασιακά ψέματα στον προϊστάμενό τους.
- ✓ Λιγότεροι από τους μισούς θεωρούν τους κατέχοντες ανώτατες διοικητικές θέσεις ως πρότυπα ηθικής.
- ✓ Πάνω από 20% των ερωτηθέντων απάντησε ότι θεωρεί φυσιολογικό να «σερφάρει» στο διαδίκτυο για διασκέδαση κατά την ώρα της εργασίας.
- ✓ Περίπου 25% δεν θεωρεί μη αποδεκτό το να υπογράψει συμβόλαια που θα ευνοήσουν φίλους ή συγγενείς τους.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

- ✓ Το 7% πιστεύει ότι είναι αποδεκτό το να «φουσκώσει» τα κέρδη της επιχείρησης αφού ουσιαστικά δεν υπάρχει κλοπή χρημάτων.
- ✓ Μόνο 1 στους 5 παραδέχτηκε ότι το να χρεώνει την επιχείρηση με έξοδα για την προσωπική του διασκέδαση είναι εντελώς απαράδεκτο.
- ✓ Οι άνθρωποι άνω των 40 στα οικονομικά τμήματα και εκείνοι στον δημόσιο τομέα είναι πιο κριτικοί σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς.
- ✓ 3 στους 10 προϊσταμένους δίνουν συστατική επιστολή σε ανέντιμο προσωπικό.

Λόγοι για μη αναφορά απάτης αποτελούν:

α) «δεν με αφορά»

β) «ο καθένας το κάνει»

γ) «δεν είναι μεμπτό»

δ) «γιατί να διακινδυνεύσω τη θέση μου»

- ✓ Περίπου το 10% των μελών διοικητικών συμβουλίων θεωρεί αποδεκτό να «μαγειρεύονται» οικονομικά μεγέθη αφού αυτό δεν αποτελεί κλοπή χρημάτων.

Όπως γίνεται αντιληπτό από την παραπάνω έρευνα, είναι απαραίτητο στα πλαίσια της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, να διαμορφώνεται ένα πλαίσιο εταιρικής ηθικής και δεοντολογίας. Ο κώδικας ηθικής (code of ethics) καθορίζεται από τον υφιστάμενο οργανισμό και:

- ❖ Διαμορφώνει την ηθική κουλτούρα του οργανισμού.
- ❖ Προσφέρει ένα μέτρο για αυτο-αξιολόγηση.
- ❖ Καθορίζει ένα πλαίσιο επαγγελματικής συμπεριφοράς και ευθύνης.
- ❖ Προωθεί υψηλά πρότυπα επαγγελματικής πρακτικής.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί κώδικες ηθικής όπως αυτοί διαμορφώθηκαν από διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς και καλύπτουν θέματα όπως η συμπεριφορά, η τιμιότητα, και η αντικειμενικότητα.

5.5 Η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Πράξη

Ο Andrew Chambers σε αναφορά του στο βιβλίο του για την εταιρική διακυβέρνηση δίνει μια λίστα με δέκα αρχές για αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Οι αρχές αυτές έχουν ως εξής:

- 1) Έλεγχος της επιχείρησης από τους άμεσα ή έμμεσα συμμετέχοντες σε αυτήν (stakeholders).
- 2) Μέγιστη δυνατή και αξιόπιστη πληροφόρηση των επενδυτών.
- 3) Αποφυγή εκχώρησης υπερβολικής εξουσίας στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.
- 4) Ισορροπημένη σύνθεση διοικητικού συμβουλίου.
- 5) Διοικητικό Συμβούλιο με ισχυρή παρουσία στην επιχειρησιακή πραγματικότητα.
- 6) Ανεξάρτητο από επιρροές διοικητικό συμβούλιο.
- 7) Αποτελεσματική επίβλεψη των διευθυντικών στελεχών από το διοικητικό συμβούλιο.
- 8) Ικανότητα και δέσμευση των στελεχών.
- 9) Αξιολόγηση κινδύνων και έλεγχος.
- 10) Ισχυρή ελεγκτική παρουσία

Διοικητικό Συμβούλιο

Το Ινστιτούτο Διευθυντών (Institute of Directors) του Ηνωμένου Βασιλείου έχει διαμορφώσει πρότυπα και κατευθύνσεις για τα διοικητικά συμβούλια και τους διευθυντές. Προτείνει ότι τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να δίνουν έμφαση στους παρακάτω τομείς:

- 1) Προσδιορισμός οράματος, αποστολής και αξιών της επιχείρησης.
- 2) Καθορισμός στρατηγικής και οργανωτικής δομής.
- 3) Εκχώρηση εξουσιών στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης
- 4) Λογοδοσία στους μετόχους (shareholders) και υπευθυνότητα προς λοιπούς συμμετέχοντες άμεσα ή έμμεσα στην επιχείρησης (stakeholders).

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Οι ευθύνες των μελών του διοικητικού συμβουλίου των ιδιωτικών επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο σύμφωνα με Institute of Directors είναι:

- 1) Προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- 2) Έλεγχος του βαθμού επίτευξης των στόχων και των πολιτικών.
- 3) Διορισμός της ανώτατης διοίκησης.
- 4) Λογοδοσία στους άμεσα ενδιαφερομένους (π.χ μετόχους) για τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον νόμο τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να:

- 1) Μην εκθέτουν τους εαυτούς τους σε καταστάσεις ικανές ώστε τα προσωπικά τους συμφέροντα συγκρούονται με εκείνα του φορέα που διοικούν.
- 2) Μην έχουν κανένα προσωπικό όφελος εξαιτίας της θέσης τους εκτός εάν αυτό επιτρέπεται από την επιχείρηση.
- 3) Ενδιαφέρονται για την επιχείρηση ως σύνολο και όχι για μεμονωμένα τμήματα ή συμφέροντα.

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι υπεύθυνα να εξασφαλίζουν ότι η επιχείρηση συμμορφώνεται με τις νομικές της υποχρεώσεις και οφείλουν να διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες γνώση και εμπειρία.

Πολύ σημαντικό ρόλο έχουν και τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τα οποία από νομικής πλευράς δεν διαφέρουν από τα εκτελεστικά. Βασικός ρόλος των μη εκτελεστικών συμβούλων είναι, να παρέχουν αντικειμενική κρίση, να συμβάλλουν στην ανεξαρτησία, αμεροληψία, γνώση και εμπειρία του διοικητικού συμβουλίου.

Οι ευθύνες των εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι:

- Διαμόρφωση της στρατηγικής με ξεκάθαρη προοπτική.
- Επίβλεψη της απόδοσης της ανώτατης διοίκησης
- Επικοινωνία τόσο με το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον.
- Διασφάλιση της ορθής εφαρμογής των συστημάτων ελέγχου και αναφορά στους μετόχους της επιχείρησης για την πορεία τόσο σε οικονομικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο.
- Αμοιβές των εκτελεστικών συμβούλων μελών του Δ.Σ
- Διορισμός των μελών του Δ.Σ

Η συμμετοχή μη εκτελεστικών μελών Δ.Σ συμβάλλει ουσιαστικά στη λήψη ορθότερων αποφάσεων και αυξάνει κατά συνέπεια τις πιθανότητες για ευημερία και πρόοδο της επιχείρησης.

5.5.1 Μέρη του Συστήματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης

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

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

❖ **Ο ρόλος των μετόχων**

Το ενδιαφέρον για τις αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών το έχουν οι ιδιοκτήτες τους-οι μέτοχοι. Βασική αναγκαιότητα και υποχρέωση των μετόχων αποτελεί η συμμετοχή τους στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων, προκειμένου να λαμβάνουν ενημέρωση ως προς τις δραστηριότητες των εταιρειών στις οποίες έχουν επενδύσει και να εκφράζουν τυχόν απορίες και απόψεις προς τα διευθυντικά στελέχη.

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

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

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να γνωστοποιούν έγκαιρα μελλοντικές ενέργειες τους που μπορεί να επηρεάσουν την εταιρεία.

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

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

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

❖ **Ο ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων**

Στα πλαίσια των νόμων και κανονισμών των χωρών που δραστηριοποιούνται οι εκάστοτε εταιρείες, τα διοικητικά συμβούλια είναι αυτά τα οποία καθορίζουν την διακυβέρνηση των εταιρειών. Αξιοσημείωτη είναι η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου: οφείλει το Διοικητικό Συμβούλιο να έχει μοναδιαία μορφή (unitary board), χαρακτηριζόμενη από ένα ενιαίο σώμα μελών (Η.Π.Α.), ή θα πρέπει να έχει δυαδική μορφή (two-tier board), χαρακτηριζόμενη από δύο διακριτά σώματα (εκτελεστικό και εποπτικό συμβούλιο) (Γερμανία, Αυστραλία), ή θα πρέπει να έχει υβριδική μορφή, χαρακτηριζόμενη από τον ιδιαίτερο ρόλο του Διευθύνοντα Συμβούλου (Ελλάδα). Το γεγονός ότι η δομή του διοικητικού συμβουλίου διαφέρει μεταξύ των χωρών οδηγεί στην ανάδειξη διαφορετικών προβλημάτων.

Έτσι, η πλειοψηφία των μελών των (μοναδιαίων) συμβουλίων στις Η.Π.Α. είναι μη εκτελεστικά θέτοντας το πρόβλημα της λογοδοσίας τους προς τους μετόχους, ενώ στα

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

υβριδικά συμβούλια του Ηνωμένου Βασιλείου η πλειοψηφία των μελών είναι εκτελεστικά, θέτοντας το πρόβλημα της αποσαφήνισης αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

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

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

1. Ο καθορισμός της επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής.
2. Ο καθορισμός οράματος και εταιρικού σκοπού και τρόπων επίτευξής του
3. Η πρόσληψη και ο έλεγχος των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας.
4. Η επισκόπηση της προόδου της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που τίθενται
5. Η υπευθυνότητα προς τους μετόχους και άλλους ενδιαφερομένους για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες αυτής

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

Η αποτελεσματικότητα του Διοικητικού Συμβουλίου κρίνεται από την ικανότητα του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα και να υλοποιεί τους στόχους με τιμιότητα.

❖ **Ο ρόλος των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου**

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

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

Σύμφωνα με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (executive management) θα πρέπει να εκφράζουν ανεξάρτητη γνώμη για κάθε θέμα που συζητείται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Κάθε τεκμηριωμένη άποψη, που υπάρχει περίπτωση να αντιτίθεται στην άποψη του Διευθύνοντος Συμβούλου, πρέπει να εκφράζεται ελεύθερα και να είναι σεβαστή καθώς αποτελεί πηγή διαλόγου και εναλλακτική ιδέα.

Ιδιαίτερα σημαντικό θέμα είναι αυτό που σχετίζεται με την αμοιβή των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας. Η αμοιβή τους θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία της εταιρείας καθώς και με την συνολική απόδοση της με τέτοιο τρόπο ώστε να εναρκτήρια μορφή βελτίωσης της απόδοσης και αύξησης των αποτελεσμάτων.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Σωστά τεκμηριωμένο αποτέλεσμα είναι η απεικόνιση και η δημοσιοποίηση των αμοιβών στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας καθώς ο έλεγχός τους από σχετική επιτροπή (Remuneration Committee).

❖ Ο ρόλος των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

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

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

Η σωστή πρακτική της εταιρικής διακυβέρνησης για να εφαρμοστεί θα πρέπει, τα Διοικητικά Συμβούλια να δρουν ανεξάρτητα, να συγκροτούνται από επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών και σε πολλές περιπτώσεις ανεξάρτητων μελών. Λόγω της δυσχέρειας που χαρακτηρίζει τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με τα τεκταινόμενα της εταιρείας και που ενδεχομένως επηρεάζουν τις αποφάσεις τους, η ίδια η εταιρεία θα πρέπει να παρέχει επαρκή

πληροφόρηση σε αυτούς, προκειμένου να διαμορφώνουν ανεξάρτητες εκτιμήσεις σχετικά με θέματα όπως η στρατηγική της επιχείρησης, απόδοσή της κλπ.

❖ Ο ρόλος των Ελεγκτικών Επιτροπών

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

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

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

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

❖ **Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου**

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

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

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

Η διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου εποπτεύει, αξιολογεί και συμβουλεύει την διοίκηση της εταιρείας σε ό,τι αφορά το υφιστάμενο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης. Επιπροσθέτως επισημαίνει τυχόν κινδύνους που απειλούν την καλή λειτουργία της εταιρείας καθώς επίσης συμβουλεύει σχετικά με τους προκείμενους κινδύνους και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αντιμετωπισθούν.

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

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ο εξωτερικός ελεγκτής για να ασκεί σωστά το έργο του, πρέπει να έχει την αμέριστη υποστήριξη της Διοίκησης της Εταιρείας, που θα του εξασφαλίσει ελεύθερη πρόσβαση στα αρχεία της αλλά και σε κάθε στοιχείο το οποίο μπορεί να φανεί χρήσιμο στην αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Οι προτάσεις της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να φτάνουν στη Διοίκηση της εταιρείας, με τη μορφή γραπτών αναφορών, αφού πρωτίστως υπάρξει συγκατάβαση από τους ελεγχόμενους. Η Διοίκηση, από την πλευρά της, αναλαμβάνει την υλοποίηση των προτάσεων της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου και θέτει χρονικά όρια για την εφαρμογή τους. Τα στελέχη μιας σύγχρονης Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου απαρτίζονται από οικονομολόγους, διοικητικούς, ειδικούς στα μηχανογραφικά συστήματα κλπ.

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

5.5.2 Συστήματα της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: (πηγή: Ψύλλος Ματθαίος, «Εταιρική Διακυβέρνηση», 2003)

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

Η βάση αυτού του συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι ένα ακριβές νομικό σύστημα το οποίο διασφαλίζει την αποτελεσματική προστασία των δικαιωμάτων μειοψηφίας, οι οποίοι μπορούν σχετικά εύκολα να αμφισβητήσουν τις ενέργειες των

διοικούντων. Πολλοί μελετητές, αλλά και μέτοχοι εταιριών υποστηρίζουν, ότι οι πολιτικές πιέσεις ήταν η κινητήριος δύναμη στη διαμόρφωση του αμερικανικού νομικού συστήματος. Αυτό συνέβη διότι το πολιτικό σύστημα στις Η.Π.Α. συστηματικά αποθάρρυνε τους μεγάλους επενδυτές από το να μετεξελιχθούν σε σημαντικό στοιχείο του αμερικανικού εταιρικού συστήματος. Αυτός είναι και ο λόγος που μεγάλοι επενδυτές όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα στην προσπάθεια τους να κερδίσουν κυρίαρχο ρόλο στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 η δραστηριότητα επιθετικών εξαγορών αντιμετώπισε σημαντική πολιτική πίεση, την οποία πολλοί συγγραφείς και ερευνητές θεώρησαν ως μία συνέχεια των προηγούμενων ενεργειών περιορισμού των μεγάλων μετόχων. Αυτή η πολιτική προωθήθηκε παράλληλα με την πολιτική ανταγωνισμού που επικράτησε στις Η.Π.Α., η οποία ελέγχει άμεσα τη συγκέντρωση μονοπωλιακής δύναμης σε διάφορους τομείς της οικονομίας. Είναι πιθανόν ότι οι ίδιοι πολιτικοί λόγοι και όχι η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι σε θέση και μπορούν να ερμηνεύσουν τη διαμόρφωση και των δύο συστημάτων, δηλαδή αυτών της εταιρικής διακυβέρνησης και του ανταγωνισμού.

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

Σε αυτές τις χώρες το νομικό σύστημα είναι εξαιρετικά προσιτό τους πιστωτές, δηλαδή τις μεγάλες εμπορικές τράπεζες. Πέρα από τις διάφορες μορφές εγγυήσεων οι τράπεζες μπορούν να αποκτήσουν δικαιώματα ελέγχου στις εταιρείες που δανείζουν και όλα αυτά με την υποστήριξη του νομικού συστήματος.

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

- ✓ Απλό
- ✓ Γρήγορο και
- ✓ Φθηνό

Σε χώρες με προβληματικά νομικά συστήματα δεν αναμένεται η νομοθεσία για τις επιχειρήσεις να είναι η καταλληλότερη.

Στην περίπτωση της Ελλάδας ισχύει το νομικό σύστημα το οποίο είναι περίπλοκο, με υψηλό κόστος πολύ χαρακτηριστικό του τι μπορεί να αναμένει ως προστασία ο μέτοχος της μειοψηφίας. Η κατάσταση δεν είναι ωστόσο διαφορετική σε άλλες οικονομίες ακόμη μάλιστα και σε περισσότερο εύπορες. Αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει τα σοβαρά προβλήματα εύρεσης χρηματοοικονομικών πόρων σε αυτές τις καταστάσεις όπως για παράδειγμα ο Mayer (1990). Ένα βασικό χαρακτηριστικό του εταιρικού συστήματος είναι η στενή διασύνδεση του πολιτικού της συστήματος, με ορισμένες από τις πιο πλούσιες οικογένειες της χώρας. Για τον λόγο αυτόν, παρά το γεγονός ότι τα κράτη προσπάθησαν συστηματικά να δημιουργήσουν μεγάλες επιχειρήσεις με βάση τα πρότυπα της Γερμανίας και της Ιαπωνίας, δεν πέτυχαν στο τέλος καθώς το εταιρικό σύστημα δεν εξυπηρέτησε το δημόσιο συμφέρον, αλλά τα συμφέροντα των μεγάλων οικογενειών. Το αποτέλεσμα ήταν ότι η εσωτερική αυτοχρηματοδότηση και η κρατική χρηματοδότηση, είτε άμεσα με τη μορφή επιδοτήσεων, είτε έμμεσα μέσω του κρατικά ελεγχόμενου τραπεζικού συστήματος, να αποτελούν την κύρια μορφή χρηματοδοτικών πόρων.

Κατά περιόδους, η άντληση κεφαλαίων από το χρηματιστήριο σε περιόδους ραγδαίας ανόδου των τιμών, υποκατέστησε τις άλλες μορφές χρηματοδότησης. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των ετήσιων γενικών συνελεύσεων των μετόχων οι μέτοχοι μειοψηφίας παραμένουν απλοί θεατές, καθώς τα δικαιώματα τους δεν είναι εύκολο να ασκηθούν.

Η κατάσταση στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης σε σχέση με τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκεται ακόμη σε διαδικασία μεταβίβασης. Το μεγάλο κενό στην οργάνωση του εταιρικού συστήματος καλύφθηκε με εταιρικές μορφές, οι οποίες ήταν είτε νομικά μη προστατευμένες από την κλοπή από τους διοικούντες, είτε δημιουργήθηκαν για να εξυπηρετήσουν συγκεκριμένα ιδιωτικά συμφέροντα σε βάρος των υπολοίπων συμμετεχόντων στην επιχείρηση. Οι ξένοι επενδυτές ήταν πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους, ύστερα από μερικά έτη οργανωμένου εγκλήματος υποστηριζόμενου από την προβληματική λειτουργία της εταιρικής διακυβέρνησης, έτσι οι ξένες επενδύσεις μειώθηκαν σημαντικά.

5.6 Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα (Τρόποι ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικός μετασχηματισμός της)

Τον Απρίλιο του 1999, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, εκφράζοντας το ενδιαφέρον της για την εγκαθίδρυση αποτελεσματικών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, ίδρυσε την Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα.

Η Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης εισήγαγε τον Οκτώβριο του 1999 τη “Λευκή Βίβλο”, με τίτλο: “Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της”, υπό τον συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Η έκδοση αυτή, που ήταν μη δεσμευτική για τις επιχειρήσεις, αναπτύχθηκε σε συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς της ελληνικής οικονομίας και δημιουργήθηκε στη βάση των

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

διεθνώς αποδεκτών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Η “Λευκή Βίβλος” περιέχει σαράντα τέσσερις (44) συστάσεις που εμπίπτουν σε επτά (7) βασικές κατηγορίες: (πηγή Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, «Πιστοποίηση στελεχών της κεφαλαιαγοράς, Νομικό και θεσμικό Πλαίσιο», Νοέμβριος 2001)

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

1. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μετόχων

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

1.1 Ως βασικά δικαιώματα των μετόχων νοούνται τα εξής:

- 1.1.1 Η διασφάλιση των μεθόδων τήρησης του μετοχολογίου.
- 1.1.2 Η έκδοση, μεταβίβαση και προνομιακή απόκτηση μετοχών.
- 1.1.3 Η επαρκής, έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση για την υπάρχουσα κατάσταση και τις προοπτικές της επιχείρησης.
- 1.1.4 Η συμμετοχή και ψήφος στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων.
- 1.1.5 Η συμμετοχή στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης.
- 1.1.6 Η επαρκής εξασφάλιση των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας με τρόπο ώστε να κατοχυρώνει την εκπροσώπησή τους και την δυνατότητα ελέγχου της διοίκησης της επιχείρησης.
- 1.1.7 Το δικαίωμα μιας ψήφου για κάθε κοινή μετοχή, ανεξαρτήτως της κατηγορίας της.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

1.2 Οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν ισότιμα και αποδοτικά στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων και να είναι επαρκώς, εγκαίρως και κατάλληλα ενημερωμένοι για τις αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουν σχετικά με θεμελιώδεις αλλαγές στην επιχείρηση, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν, χωρίς να περιορίζονται, τα εξής:

1.2.1 Την έγκριση τροποποίησης καταστατικού ή άλλων νομικών κειμένων διακυβέρνησης της επιχείρησης.

1.2.2 Την έγκριση αυξήσεως του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης και του καθορισμού του προς διάθεση ποσοστού.

1.2.3 Την έγκριση διενέργειας ασυνήθιστων συναλλαγών, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές και πωλήσεις σημαντικού μέρους του ενεργητικού της επιχείρησης.

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

1.2.5 Την έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης μελών του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και τον καθορισμό των αποδοχών και των καθηκόντων τους.

1.2.6 Την έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης του Διευθύνοντος Συμβούλου κατόπιν εισηγήσεως του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και των αποδοχών και των καθηκόντων του.

1.2.7 Την έγκριση του διορισμού και της ανάκλησης των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών κατόπιν εισηγήσεως του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και των αποδοχών τους.

1.2.8 Την υιοθέτηση μεθόδων συμβατών προς τα συναλλακτικά ήθη της αγοράς όσον αφορά τον επηρεασμό ψήφων και την συγκέντρωση ποσοστού ιδιοκτησίας μετοχών.

1.3 Οι μέτοχοι της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά, να ψηφίζουν στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων και να είναι πλήρως και εγκαίρως πληροφορημένοι για τους κανόνες και τις διαδικασίες ψηφοφορίας:

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

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Συνέλευσης και να λαμβάνουν γνώση έγκαιρα για τα ζητήματα για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις από την Γενική Συνέλευση.

1.3.2 Οι μέτοχοι, εφόσον αντιπροσωπεύουν επαρκή αριθμό μετοχών, θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να προβαίνουν σε ερωτήσεις προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και να προτείνουν προς αυτά δράσεις και ενέργειες.

1.3.3 Οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να ψηφίζουν αυτοπροσώπως ή δι' αντιπροσώπου. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, οι ψήφοι έχουν την ίδια ισχύ.

1.4 Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να δηλώνουν στους μετόχους ότι η επιχείρηση λειτουργεί σε κλίμα δικαιοσύνης και διαφάνειας:

1.4.1 Οι κανόνες και οι διαδικασίες που αφορούν την εκλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, η ανάληψη επιχειρηματικού ελέγχου της εισηγμένης επιχείρησης καθώς και η συντέλεση ασυνήθιστων συναλλαγών (συγχωνεύσεις, εξαγορές και πωλήσεις σημαντικού μέρους του ενεργητικού της επιχείρησης), θα πρέπει να αναλύονται πλήρως και να γνωστοποιούνται, έτσι ώστε οι επενδυτές να κατανοούν τα δικαιώματά τους και την διαδικασία. Το τίμημα των συναλλαγών αυτών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και να διακανονίζεται με όρους και προϋποθέσεις που προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων.

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

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

1.5 Οι μέτοχοι, ιδιαίτερα οι θεσμικοί επενδυτές και τα ασφαλιστικά ταμεία, θα πρέπει να προβαίνουν σε πράξεις ψηφοφορίας με τρόπο τέτοιο ώστε να ενισχύεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά και της αγοράς. Οι πράξεις ψηφοφορίας θα πρέπει να προσαρμόζονται επίσης στην αυξανόμενη διεθνοποίηση της μετοχικής βάσης της

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

επιχείρησης και να μην περιορίζεται στα εθνικά πλαίσια. Η χρήση των δικαιωμάτων ψηφοφορίας από τους θεσμικούς επενδυτές θα πρέπει να μην αντιτίθεται προς τα συμφέροντα των ιδιωτών επενδυτών.

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

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

2. Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να παρέχουν την ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μειοψηφούντων και αλλοδαπών μετοχών. Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία αποτελεσματικής αντιμετώπισης της παραβίασης των δικαιωμάτων αυτών.

2.1 Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να απολαμβάνουν ίσης μεταχείρισης:

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

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

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

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

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

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

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

3.1 Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης, θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι, στις ανωτέρω περιπτώσεις τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων έχουν και νόμιμα συμφέροντα στην επιχείρηση (εργαζόμενοι, προμηθευτές, κ.λ.π.) προστατεύονται με νόμο, τα συμφέροντα αυτά γίνονται σεβαστά.

3.2 Σε περίπτωση παραβίασης των νόμιμων συμφερόντων όλων όσων συνεργάζονται με την επιχείρηση, θα πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημιώσεως.

3.3 Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να ενθαρρύνουν τον ρόλο των συνεργαζόμενων με την επιχείρηση με τρόπο τέτοιο ώστε να ενισχύεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά και της αγοράς. Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για την παροχή πληροφοριών οι οποίες είναι σχετικές με τα νόμιμα συμφέροντα των συνεργαζόμενων με την επιχείρηση.

3.4 Στην περίπτωση την οποία οι συνεργαζόμενοι με την επιχείρηση συμμετέχουν στις διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στις σχετικές πληροφορίες.

4. Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος

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

4.1 Η εξασφάλιση της διαφάνειας συμπεριλαμβάνει την γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με:

- 4.1.1 Τα χρηματοοικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης.
- 4.1.2 Την μετοχική σύνθεση της επιχείρησης.
- 4.1.3 Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα διευθυντικά στελέχη.
- 4.1.4 Τα ποσοτικά και ποιοτικά ζητήματα σχετικά με τους εργαζόμενους και άλλους συνεργαζόμενους με την επιχείρηση σχετικές πληροφορίες.
- 4.1.5 Τις δομές και πολιτικές διακυβέρνησης της επιχείρησης.
- 4.1.6 Τους στόχους και τις προοπτικές της επιχείρησης.
- 4.1.7 Την διενέργεια ασυνήθιστων συναλλαγών, συναλλαγών επί παραγώγων προϊόντων και συναλλαγών υψηλού κινδύνου καθώς και τον κίνδυνο τους.

4.2 Οι πληροφορίες θα πρέπει να συλλέγονται και να γνωστοποιούνται σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και θα πρέπει να είναι στο πνεύμα των κανόνων του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης.

4.3 Οι δίαυλοι γνωστοποίησης πληροφοριών θα πρέπει να παρέχουν ισότιμη, έγκαιρη και χαμηλού κόστους πρόσβαση στην συλλογή πληροφοριών.

4.4 Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει υποχρέωση να παρουσιάζει μια ευκρινή και αξιόπιστη αξιολόγηση της κατάστασης και των προοπτικών της επιχείρησης στη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Η ετήσια έκθεση και οι τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να περιέχουν μια συνεπή παρουσίαση της συνολικής χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, η οποία θα υποστηρίζεται από την παροχή επαρκών πληροφοριών σχετικά με την αποδοτικότητα και τις προοπτικές της επιχείρησης. Ανάλογα με την φύση της επιχείρησης, η ετήσια έκθεση και οι τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να περιέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, σε κατανοητή μορφή, που απαιτούνται από τους επενδυτές και τους συμβούλους τους για τον σχηματισμό εικόνας σχετικά με την χρηματοοικονομική κατάσταση αλλά και τις προοπτικές της επιχείρησης.

4.5 Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να εξασφαλίζει προς την Γενική Συνέλευση των μετόχων ότι οι ασκούντες εξωτερικό έλεγχο στην επιχείρηση δεν έχουν σχέση με την επιχείρηση, είτε αμέσως είτε εμμέσως, η οποία θα μπορούσε να καθορίσει την εκτίμηση και αξιολόγηση τους.

4.6 Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να εξασφαλίζει προς την Γενική Συνέλευση των μετόχων ότι οι ασκούντες εσωτερικό (ανεξάρτητο) έλεγχο στην επιχείρηση έχουν την απαιτούμενη οικονομική και λειτουργική αυτονομία, ώστε να επιτελούν το έργο τους με πληρότητα. Θα πρέπει ακόμη να ελέγχονται με ικανοποιητικό τρόπο.

4.7 Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η καθιέρωση Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία θα απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, των οποίων η εξουσία και καθήκοντα περιγράφονται ευκρινώς κατά τον διορισμό τους από την Γενική Συνέλευση των μετόχων. Η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

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

4.7.2 Θα πρέπει να περιλαμβάνει στη σύνθεσή της τουλάχιστον τρία μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

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

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

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

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

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

5. Το Διοικητικό Συμβούλιο

Οι Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζουν την πορεία της επιχείρησης, την αποτελεσματική επίβλεψη της διοίκησης (management) από το Διοικητικό Συμβούλιο και την ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου έναντι της επιχείρησης και των μετόχων.

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

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

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

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

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

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

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

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

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

5.3.4 Την αρτιότητα των προς γνωστοποίηση λογιστικών και χρηματοοικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης και της έκθεσης ορκωτών ελεγκτών (ανεξαρτήτου ελέγχου), και την διαδικασία ελέγχου κινδύνων, οικονομικού ελέγχου, και την συμμόρφωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την εκάστοτε νομοθεσία.

5.3.5 Την παρακολούθηση και διευθέτηση τυχόν θεμάτων που προκύπτουν σχετικά με το θέμα της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων και των περιπτώσεων κακοδιαχείρισης στοιχείων ενεργητικού ή συναλλαγών με τα συνδιαλεγόμενα μέλη.

5.3.6 Την αναφορά των θεμάτων, τα οποία πρακτικά διευθετήθηκαν, στους μετόχους της επιχείρησης.

5.4 Την εποπτεία της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διακυβέρνησης, οι οποίες διέπουν τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου και τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων του.

5.5 Θα πρέπει να ενθαρρύνεται ο διαχωρισμός ευθυνών στα ανώτατα κλιμάκια της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθεί η διασφάλιση ισορροπίας στην κατανομή εξουσιών και αρμοδιοτήτων και του ελέγχου τους. Η υποχρέωση του Προέδρου του Δ.Σ. να ελέγχει την λειτουργία του Δ.Σ. προφανώς αποδυναμώνεται όταν το ίδιο πρόσωπο παράλληλα ασκεί και τα καθήκοντα του Διευθύνοντος Συμβούλου της επιχείρησης.

5.6 Η πλειοψηφία του Διοικητικού Συμβουλίου να αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη ώστε να εξασφαλίζεται η ανεξάρτητη κρίση κατά το μέγιστο βαθμό.

5.7 Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να λειτουργεί με βάση την αρχή της συλλογικής ευθύνης, και καμία κατηγορία μελών δε θα πρέπει να διαφοροποιείται ως προς την εξουσία ή ευθύνη από κάποια άλλη.

5.8 Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να θεσπίζει κανόνες οι οποίοι θα διέπουν τις διαδικασίες ορισμένων κατηγοριών συναλλαγών (συγχωνεύσεις, εξαγορές, σημαντικές αλλαγές στο κεφάλαιο της επιχείρησης).

5.9 Θα πρέπει να θεσπιστεί διαδικασία τυχόν παροχής προς το Διοικητικό Συμβούλιο

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

συμβουλών από εξωτερικούς συμβούλους προς διευκόλυνση της άσκησης των καθηκόντων του. Τα έξοδα για τη λήψη αυτών των συμβολών θα πρέπει να καλύπτονται από την επιχείρηση.

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

5.11 Για λόγους ευελιξίας και διαδικασίας λήψεως αποφάσεων προτείνεται ο μέγιστος αριθμός μελών του Διοικητικού Συμβουλίου να είναι δεκατρία (13).

5.12 Όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν να ασκούν τα καθήκοντά τους κατά τρόπο ανεξάρτητο, έχοντας ως γνώμονα το αποκλειστικό συμφέρον της επιχείρησης και του συνόλου των μετόχων.

5.13 Η δομή και οι διαδικασίες λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να εγγυώνται τη διαμόρφωση συνθηκών οι οποίες επιτρέπουν τη μέγιστη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το εκάστοτε ισχύον σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να αποθαρρύνει τη χρήση μηχανισμών αποτροπής των διαδικασιών συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η τυχόν χρήση τέτοιων μηχανισμών ή συστημάτων θα γίνεται πάντοτε με γνώμονα το συμφέρον των μετόχων.

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

6. Τα Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

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

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

επιχείρησης. Ωστόσο, οι αμοιβές των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου δε θα πρέπει να λαμβάνει τη μορφή συμμετοχής στο ασφαλιστικό/ συνταξιοδοτικό πρόγραμμα της επιχείρησης. Το σύνολο των αμοιβών των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να αναφέρεται χωριστά, αναλυτικά και αιτιολογημένα στις Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις.

6.2 Ορισμένα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα από τα εκτελεστικά μέλη και τους μετόχους που συγκεντρώνουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης και να μη διατηρούν καμία επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλη εμπορική σχέση με την επιχείρηση, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση τους. Οι οποιεσδήποτε διαπραγματεύσεις με την εταιρεία θα πρέπει να περιορίζονται σε θέματα τα οποία αφορούν τη διαπραγμάτευση της αμοιβής τους.

6.3 Η ανεξαρτησία των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου κρίνεται ως επαρκής εφόσον ισχύουν τα ακόλουθα για το κάθε μέλος:

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

6.3.2 Δεν έχει σχέση με άλλα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

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

6.3.4 Δεν έχει άλλη σχέση με την επιχείρηση η οποία από την φύση της μπορεί να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση του, ούτε είναι μέλος επιχείρησης που είναι σύμβουλος της εν λόγω επιχείρησης. Οι οποιεσδήποτε διαπραγματεύσεις με την εταιρεία θα πρέπει να περιορίζονται σε θέματα τα οποία αφορούν τη διαπραγμάτευση της αμοιβής του.

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

7. Τα Εκτελεστικά Διευθυντικά Στελέχη (Executive Management)

7.1 Σύνδεση της αμοιβής των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών με την εν γένει απόδοση της επιχείρησης. Θα πρέπει ωστόσο να διενεργείται δημοσιοποίηση του συνολικού ποσού των αμοιβών των εκτελεστικών διευθυντών αναλυτικά και αιτιολογημένα στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Καλή πρακτική αποτελεί η υιοθέτηση συγκεκριμένου μηχανισμού αμοιβών βάσει του οποίου θα καθορίζονται οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών.

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

7.3 Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός του διορισμού διευθύνοντος χρηματοοικονομικού συμβούλου ως μέλους εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.

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

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ακολουθεί η ενεργοποίηση μιας νέας απόφασης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, η 1/195/19.7.2000 που αφορά “Δημόσια Πρόταση Αγοράς Κινητών Αξιών”, δηλαδή τις λεγόμενες “επιθετικές εξαγορές”. Η απόφαση τροποποιήθηκε στις 5 Δεκεμβρίου 2002. Το έτος 2000 μία ακόμη απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς λαμβάνει χώρα. Είναι η απόφαση 5/204/14.11.2000, “Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων” που αφορά την υποχρέωση δημοσιοποίησης πληροφοριών για επιχειρηματικές κινήσεις, την παράλληλη απαγόρευση χρήσεως εσωτερικών πληροφοριών, τους όρους με τους οποίους μπορούν να κάνουν συναλλαγές τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, οι ορκωτοί ελεγκτές, καθώς και την υποχρέωση για τμήμα εσωτερικού ελέγχου και υπηρεσία εξυπηρέτησεως μετόχων.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου

Ο όρος «υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου» χρησιμοποιείται για να αποδώσει την ανεξάρτηση και αντικειμενική λειτουργία της επιχείρησης που διενεργεί ελέγχους, παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, προσθέτει αξία και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να επαναλάβουμε ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου δεν περιορίζεται σε λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς ελέγχους αλλά καλύπτει όλο το φάσμα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Θεμελιώδη χαρακτηριστικά της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι:

- α) Η οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και ιδιαίτερα η ένταξή της στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης κατά τρόπο τέτοιο ώστε να της δίνει τη δυνατότητα αναφοράς στα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης επηρεάζει θετικά την ανεξαρτησία και την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας καθώς και την αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- β) Το έργο της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προγραμματίζεται και ο προγραμματισμός αυτός τυγχάνει της έγκρισης της διοίκησης.
- γ) Οι εσωτερικοί ελεγκτές δε πρέπει να αντικαθιστούν στα καθήκοντά τους άλλα άτομα που βρίσκονται σε λειτουργικούς τομείς δράσεις ούτε επιτρέπεται να δίνουν εντολές για δράση.

Οι υπευθυνότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου ενδεικτικά είναι:

- α) Να διαμορφώνει ετήσιο ελεγκτικό πλάνο βασισμένο στη διαχείριση των κινδύνων, το οποίο θα λαμβάνει υπόψη και θέματα τα οποία θέτει η διοίκηση της επιχείρησης. Το πλάνο αυτό πρέπει να υποβάλλεται στην επιτροπή ελέγχου ούτως ώστε να εγκριθεί.
- β) Να περιλαμβάνει στο ετήσιο ελεγκτικό πλάνο κάθε ειδικό project που θα αιτηθεί τη

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ανώτατη διοίκηση και η επιτροπή ελέγχου.

γ) Να είναι στελεχωμένη από προσωπικό με επαρκείς γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία και επαγγελματικές πιστοποιήσεις.

δ) Να αξιολογεί νέες υπηρεσίες, διαδικασίες και λειτουργίες.

ε) Να εκδίδει περιοδικές αναφορές στην επιτροπή ελέγχου και στη διοίκηση συνοψίζοντας τα αποτελέσματα των ελέγχων.

ζ) Να ενημερώνει την επιτροπή ελέγχου για τις τρέχουσες τάσεις και ελεγκτικές πρακτικές.

η) Να συμβάλλει στην έρευνα για πιθανή απάτη και να δίνει αναφορά για τα αποτελέσματά της.

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου και κατ' επέκταση η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχουν δικαίωμα:

α) Να έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες, τα αρχεία, την περιουσία και το προσωπικό της επιχείρησης.

β) Να έχουν απεριόριστη πρόσβαση στην επιτροπή ελέγχου.

γ) Να κάνουν καταμερισμό των πόρων, να ορίζουν τη συχνότητα των ελέγχων, να προσδιορίζουν τον όγκο των υποχρεώσεών τους και τις τεχνικές οι οποίες απαιτούνται ώστε να επιτύχουν τους ελεγκτικούς τους σκοπούς.

δ) Να ζητούν βοήθεια από εξειδικευμένο προσωπικό μέσα ή έξω από την επιχείρηση.

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου και κατ' επέκταση η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου δεν έχουν δικαίωμα:

α) Να ασκούν λειτουργικά καθήκοντα της επιχείρησης.

β) Να διευθύνουν το προσωπικό της επιχείρησης μη συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου.

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ο **Lawrence B. Sawyer** περιγράφει βέλτιστες πρακτικές για την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου:

- α) Κατανόηση από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου των αναγκών των πελατών (ελεγχόμενων) με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους.
- β) Αντιμετώπιση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου ως τμήματος της επιχείρησης που πρέπει να είναι κερδοφόρο.
- γ) Εφαρμογή αρχών από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και προτύπων αξιολόγησης της απόδοσης.
- δ) Έλεγχος από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου τόσο των λειτουργιών όσο και των ελέγχων για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.
- ε) Υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου ως φορέας έμπνευσης για αλλαγή
- ζ) Τακτική επικοινωνία μεταξύ της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, ελεγχόμενων και μετόχων.
- η) Αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων και ελεγκτικής
- ι) Έμφαση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εσωτερικών ελεγκτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

Σύνδεση Εταιρικής Διακυβέρνησης με τη Διαχείριση Κινδύνων και τη Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο εσωτερικός έλεγχος έχει ως αντικείμενό του την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι τρεις παραπάνω έννοιες (εταιρική διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων και διαχείριση συστημάτων ελέγχου) συνδέονται μεταξύ τους.

Πιο συγκεκριμένα προκύπτει η εξής δομημένη σειρά :

Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης: Αναφερόμαστε στους κώδικες, κανονισμούς, κατευθύνσεις και πρότυπα που υπάρχουν στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις.

Επιχειρησιακές Δομές : Οι επιχειρησιακές δομές και διαδικασίες είναι εκείνες οι οποίες εξασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τους κοινά αποδεκτούς κώδικες της εταιρικής διακυβέρνησης.

Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων : Αναφερόμαστε στα στοιχεία που πρέπει να παρουσιάζονται στις ετήσιες αναφορές, τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, τις παρατηρήσεις των ορκωτών λογιστών, τις αναφορές των διοικητικών στελεχών. Επιπλέον περιλαμβάνει αναφορές για τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, τις αρχές διαχείρισης των κινδύνων και την αποστολή των συστημάτων ελέγχου.

Πλαίσιο Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου: Κάθε μεγάλος οργανισμός – επιχείρηση υποχρεούται να έχει ένα γενικευμένο πλαίσιο ελέγχου το οποίο θα αποσαφηνίζει τους ελεγκτικούς στόχους και τις ελεγκτικές πρακτικές. Θα παρέχει γενικές κατευθύνσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα σχετίζονται και θα επικοινωνούν τα στελέχη μεταξύ τους και τον τρόπο με τον οποίο θα διαμορφώνονται οι επιχειρησιακές δομές και οι διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης.

Διαχείριση κινδύνων: Το πλαίσιο συστημάτων εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει διαδικασίες για αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων οι οποίοι απειλούν την επίτευξη της αποστολής και την βιωσιμότητα ενός οργανισμού ή επιχείρησης.

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

Επιχειρησιακές Στρατηγικές και Επίβλεψη

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

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό, ότι η εταιρική διακυβέρνηση ορίζει το μοντέλο-πλαίσιο ελέγχου και αναφορών το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από το σύστημα διαχείρισης των κινδύνων και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Συμπεράσματα

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί θεμελιώδες συστατικό της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας καθοριστικά στην αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας, και τη συμμόρφωσή της με το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Το γεγονός ότι οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται στο σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, και όχι μόνο στις αμιγώς οικονομικές, καθιστά την αξία του εσωτερικού ελέγχου ιδιαίτερα υψηλή και τις ευθύνες του απέναντι στη διοίκηση και τους μετόχους ιδιαίτερα μεγάλη.

Το πεδίο ανάπτυξης του εσωτερικού ελέγχου διεθνώς είναι μεγάλο με δεδομένη την παγκοσμιοποίηση των αγορών και τη μετάβαση από μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις σε πολυμετοχικούς και πολυεθνικούς κολοσσούς. Η φύση και η δομή τέτοιων επιχειρήσεων απαιτεί τον έλεγχο των εσωτερικών λειτουργιών ανεξάρτητα από το εάν κάτι τέτοιο επιβάλλεται από ανεξάρτητες ρυθμιστικές αρχές ή το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο.

Στην Ελλάδα ο εσωτερικός έλεγχος υιοθετήθηκε υποχρεωτικά από τις εταιρίες οι οποίες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν αναπτύχθηκε οικειοθελώς και από άλλες επιχειρήσεις που επιδίωξαν τη συμμόρφωσή τους με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Ο κυριότερος αποτρεπτικός παράγοντας, για την οικειοθελή προσαρμογή, είναι το κόστος δημιουργίας ανεξάρτητου τμήματος εσωτερικού ελέγχου, το οποίο κατά τη γνώμη μας καλύπτεται αν αναλογιστεί κανείς τα μακροχρόνια οφέλη, που προκύπτουν από την ορθή εφαρμογή των επιχειρησιακών πολιτικών και διαδικασιών.

Ο εσωτερικός έλεγχος ως έννοια δεν περιορίζεται μόνο σε επιχειρήσεις αλλά εφαρμόζεται και σε μη κερδοσκοπικούς - κοινωφελείς οργανισμούς, και το δημόσιο τομέα όπου η διασφάλιση της χρηστής διαχείρισης του δημοσίου χρήματος το επιβάλλει. Η ελληνική πραγματικότητα δεν έχει προσαρμοστεί νομοθετικά με την αναγκαιότητα

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

αυτή με αποτέλεσμα η διαχείριση του δημοσίου χρήματος να ελέγχεται με τη μορφή αστυνόμευσης - και όχι σε όλες τις περιπτώσεις - από το ελεγκτικό συνέδριο. Βέβαια η ουσία του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι η αστυνόμευση - παρά το ότι και αυτή έχει τη θέση της - αλλά η δημιουργία ελεγκτικής και ηθικής κουλτούρας που αποφέρουν μακροχρόνια οφέλη στον δημόσιο τομέα όπως και στον ιδιωτικό.

Τέλος, πιστεύουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί πλέον όλο και μεγαλύτερη αναγκαιότητα στην ελληνική πραγματικότητα, για κάθε μεγάλη επιχείρηση και το δημόσιο τομέα, αν αναλογιστεί κανείς τόσο τα συνεχή διεθνή και εγχώρια σκάνδαλα αλλά και την ανάγκη εναρμόνισης της χώρας μας με το κοινοτικό δίκαιο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Νόμος 3016/ 2002/A-110 Εταιρική διακυβέρνηση. μισθολογικά. φορολογικές ρυθμίσεις κ.λ.π.

Άρθρο 2

Υποχρεώσεις – Καθήκοντα

1. Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρείας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.
2. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητές του απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας.
3. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε τρίτος στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητές του οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου τα ίδια συμφέροντά τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρείας που εμπίπτουν στα καθήκοντά τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρείας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/ 1920, που ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
4. Το διοικητικό συμβούλιο κατ' έτος συντάσσει έκθεση στην οποία αναφέρονται στην οποία αναφέρονται αναλυτικά οι συναλλαγές της εταιρείας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920. Η έκθεση αυτή γνωστοποιείται στις εποπτικές αρχές.

Άρθρο 3

Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της εταιρείας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών. Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον επόμενο ακέραιο αριθμό. Μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη κατά την έννοια του άρθρου 4 του νόμου αυτού. Η ύπαρξη ανεξαρτήτων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο διοικητικό συμβούλιο ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων.
2. Θέματα που αφορούν τις κάθε είδους αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας, τους εσωτερικούς ελεγκτές αυτής και τη γενικότερη πολιτική των αμοιβών της εταιρείας αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο.

Άρθρο 4

Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να μην είναι μέτοχοι και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρεία ή με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα. Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου:
 - 1.1. Διατηρεί επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική σχέση με την εταιρεία ή με συνδεδεμένη με αυτή επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920, η οποία σχέση από τη φύση της επηρεάζει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, όταν ιδίως είναι σημαντικός προμηθευτής ή πελάτης της εταιρείας.
 - 1.2. Είναι πρόεδρος του Δ.Σ. ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρείας, καθώς και αν έχει τις ως άνω ιδιότητες ή είναι εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου σε συνδεδεμένη με την εταιρεία επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ή διατηρεί σχέση εξαρτημένης εργασίας ή έμμισθης εντολής με την εταιρεία ή τις συνδεδεμένες με αυτή επιχειρήσεις.

1.3. Έχει συγγένεια μέχρι δεύτερου βαθμού ή είναι σύζυγος εκτελεστικού μέλους του διοικητικού συμβουλίου ή διευθυντικού στελέχους ή μετόχου που συγκεντρώνει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ή συνδεδεμένης με αυτήν επιχείρησης κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920

1.4. Έχει διοριστεί σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ. 3 του Κ.Ν. 2190/1920

2. Τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να υποβάλλουν, ο καθένας από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του διοικητικού συμβουλίου προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση της εταιρείας, εφόσον κρίνουν τούτο αναγκαίο.

3. Η εταιρεία, μέσα σε είκοσι μέρες από τη συγκρότηση σε σώμα του Δ.Σ., υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το πρακτικό της γενικής συνέλευσης που εξέλεξε τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση των διατάξεων του νόμου αυτού. Στο πρακτικό της γενικής συνέλευσης καθορίζεται η ιδιότητα του κάθε μέλους του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικού, μη εκτελεστικού και ανεξάρτητου μη εκτελεστικού.

Άρθρο 6

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

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

2. Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας περιλαμβάνει:

2.1. Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρείας, τα αντικείμενά τους, καθώς και τη σχέση των υπηρεσιών μεταξύ τους και με τη διοίκηση. Πρέπει να προβλέπονται

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

τουλάχιστον υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων.

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

2.3. Τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας και στη συνέχεια αξιολόγησης της απόδοσής τους.

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

2.5. Τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή τρίτων στους οποίους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου, οι οποίες σχετίζονται με την εταιρεία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της.

2.6. Τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιρειών, την παρακολούθηση των συναλλαγών αυτών και την κατάλληλη γνωστοποίησή τους στα όργανα και τους μετόχους της εταιρείας.

Άρθρο 7

Οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου

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

2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Δεν μπορούν να οριστούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Η εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν.
4. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρείας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Άρθρο 8

Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

1. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρεία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής.
2. Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας με τα συμφέροντα της εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.

4. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρείας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου, και εποπτείας που αυτές ασκούν.

Άρθρο 11

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Κάθε εταιρεία οφείλει να καταρτίζει επαρκή κανονισμό εσωτερικής λειτουργίας, ο οποίος θα ανταποκρίνεται στο μέγεθος, στο αντικείμενό της, στις αρχές σύγχρονης οργάνωσης, καθώς και στο οργανόγραμμα της εταιρείας.

Άρθρο 12

Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

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

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

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

3.1. Ο έλεγχος τήρησης των υποχρεώσεων που προβλέπονται στην παρούσα

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

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

3.4. Ο έλεγχος των σχέσεων και συναλλαγών της εταιρείας με τις συνδεδεμένες με αυτήν εταιρείες, κατά την έννοια του άρθρου 42ε παράγραφος 5 του Κ.Ν. 2190/1920, καθώς και των σχέσεων της Εταιρείας με τις εταιρείες στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν σε ποσοστό τουλάχιστον 10% μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας ή μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%.

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

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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, *Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής*, μτφ πρωτοτύπου *Professional Practices Framework του ΙΙΑ*, 2008
2. Καζατζής Ι. Χρήστος, *Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος*, 2006
3. Φίλος Λ. Γιάννης, *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου*, 2004
4. Φίλος Λ. Γιάννης, *Εγχειρίδιο Πολιτικών & Διαδικασιών*, 2004
5. Γκουρογιάννης Κωνσταντίνος, “Εισαγωγή στις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης”
6. Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Β’ Δεκαετία, Έτος 9ο Αριθμ. 38, Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος 2004
7. Δούκας Γ. Πέτρος, “Εταιρική Διακυβέρνηση, Κεφαλαιαγορές, Χρηματιστήριο & Αξιολόγηση Επιχειρήσεων”, Ινστιτούτο Δημοκρατίας Κωνσταντίνος Καραμανλής, Ι. Σιδέρης, Μάρτιος 2002
8. Πέτρος Γ. Δούκας, “Οικονομικές Θεωρίες, Αρχές Διοίκησης και Αρχαία Ελληνική Σκέψη”, Εκδόσεις Knowsys, Οκτώβριος 2003
9. Εγκύκλιος 07.02.2005, Εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 7 του άρθρου 26 του ν.3156/2003 για την οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών δημόσιες επιχειρήσεις
10. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, «Πιστοποίηση στελεχών της κεφαλαιαγοράς, Νομικό και θεσμικό Πλαίσιο», Νοέμβριος 2001
11. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς 5/204/14-11-2000 (ΦΕΚ 1487B/16.12.2000) με Θέμα: Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων
12. Μέκος Κωνσταντίνος, “Η εταιρική Διακυβέρνηση: Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις”, 2003
13. Μερτζάνης Χαρίλαος, “Εταιρική Διακυβέρνηση: Βασικά ζητήματα και μηχανισμοί και ρυθμίσεις στην Ελλάδα”, Αδημοσίευτη μελέτη, 2001.
14. Μούζουλας Σπήλιος, “Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Διεθνής

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

εμπειρία, ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Σάκκουλα 2003

15. Νικολετόπουλος Βασίλειος, “Εταιρική Διακυβέρνηση, Η πρόκληση και πώς να την χειριστεί η επιχείρηση”, Reputation Management Institute, Ιανουάριος 2003

16. Νόμος υπ’ αριθμ. 3016/2002 (ΦΕΚ 110/17.05.2002)

17. Ξανθάκης Μ., Τσιπουρλή Α., Σπανός Α. Έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών, “Μεθοδολογία Αξιολόγησης του Επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα”, Επιστημονική ομάδα:, Ιανουάριος 2002

18. Παπαστάθης Παντελής, Οικονομικά Χρονικά, “Σχέσεις Ελεγκτών και Ελεγχομένων”, Νοέμβριος 2004 -Ιανουάριος 2005

ΞΕΝΗ

1. Antony Tarantino, *Manager's Guide to Compliance*, 2006

2. Chambers Andrew, *Stakeholders – The Court of Public Opinion in Corporate Governance Handbook*

3. James Roth & Donald Espersen, *Internal Audit's Role in Corporate Governance Sarbanes-Oxley Compliance*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003

4. Irvin N.Gleim, *CIA Review Part I Internal Audit Role in Governance, Risk, & Control*, 2006

5. K. H. Spencer Pickett, *The Internal Auditor at work*, 2004

6. K. H. Spencer Pickett, *The Essential Handbook of Internal Auditing*, 2005

7. K. H. Spencer Pickett, *Enterprise Risk Management – A Manager's Journey*, 2006

8. Robert R. Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, Sixth Edition, 2005

9. Robert R. Moeller, *Coso Enterprise Risk Management*, 2007

10. Sawyers B. Lawrence, “Internal Auditing : The practice of modern Internal Auditing”, 4th Edition, Altamonte Springs, Florida

Ηλεκτρονικές διευθύνσεις/Αρθρογραφία

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