

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
(INTERNAL AUDIT AND CORPORATE
GOVERNANCE)**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ:

ΚΟΜΠΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ (ΑΜ:9977)

ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ (ΑΜ:8671)

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2014

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία ασχοληθήκαμε με μια σχετικά καινούρια και πολύ σημαντική έννοια για τους οργανισμούς, αυτή της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως και με την εξίσου σημαντική έννοια του εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης, με την σύνδεση των δύο εννοιών. Η εταιρική διακυβέρνηση και ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδουν αξία σε έναν οργανισμό και είναι τα εγγύα για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τους. Με πολύωρη μελέτη βιβλίων, άρθρων, επιστημονικών εκθέσεων και διατριβών, προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε το συγκεκριμένο θέμα, παρότι η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι κάτι σχετικά νέο για τη χώρα μας και η έννοια του εσωτερικού ελέγχου «ξεφεύγει» από τα μέχρι τώρα δεδομένα. Για το λόγο αυτό μελετήσαμε συστηματικά τη διεθνή βιβλιογραφία, τόσο σε έντυπη, όσο και σε ηλεκτρονική μορφή, ώστε να αποδώσουμε όσο το δυνατό πληρέστερα και συνοπτικά το θέμα της εργασίας. Όπως προαναφέρθηκε, προσπαθήσαμε να αποτυπώσουμε το θέμα συνοπτικά, χωρίς μακροσκελισμούς και περιαιτολογίες, ώστε να μην καταστεί ανιαρή η πτυχιακή εργασία και άλλωστε το να αναπτυχθούν όλα τα θέματα τα οποία σχετίζονται με τις συγκεκριμένες έννοιες είναι πέρα από τα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα μας είναι ο εσωτερικός έλεγχος και η εταιρική διακυβέρνηση. Η εργασία αρθρώνεται σε τρία κεφάλαια.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η σύγχρονη έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης. Αρχικά, γίνεται μια εισαγωγή, αναλύοντας το εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου και επισημαίνοντας τη σπουδαιότητά της. Παραθέτοντας ένα σύντομο ιστορικό της έννοιας σε διεθνές και εθνικό επίπεδο, περιγράφουμε κάποιους βασικούς σημαντικούς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται μια άλλη πολύ σημαντική έννοια, αυτή του εσωτερικού ελέγχου. Ξεκινώντας με κάποια εισαγωγικά και εννοιολογικά θέματα για τον εσωτερικό έλεγχο, συνεχίσαμε με τον ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή στη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων, με βάση τα σύγχρονα πλαίσια που αναπτύχθηκαν και αναπτύσσονται συνεχώς, σε διεθνές επίπεδο, στο χώρο της ελεγκτικής. Τέλος, επισημαίνεται η έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η συμβολή του στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στη σύνδεση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων διεύθυνσης με την εταιρική διακυβέρνηση. Περιγράφοντας αναλυτικά την έννοια του συστήματος δικλίδων διεύθυνσης εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι αυτός που διασφαλίζει την βέλτιστη εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης μέσα από τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας σε μια επιχείρηση.

ABSTRACT

Our topic is the internal audit and corporate governance. The work articulates in three chapters. More specifically, in the first chapter described the modern concept of corporate governance. Initially, becomes an introduction, analyzing the conceptual content of the term and highlighting its importance. Citing a history of sustained concept at international and national level, we describe some basic major corporate governance codes. The second chapter deals with another very important concept, that of internal audit. Starting with some quotes and conceptual topics for internal audit, we continued with the internal auditor's role in sustainable development of enterprises based on modern frameworks that have been developed and are constantly being developed, internationally, in the field of audit. Finally, note the concept of internal control system and its contribution to the modern business world. In the third and final chapter, reference is made to the internal control system connection with corporate governance. Describing in detail the meaning of the internal control system is concluded that internal audit ensures the optimal application of the principles of corporate governance through effective planning of internal control system in an enterprise.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣσελ.2	σελ.2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (CORPORATE GOVERNANCE)	8
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου.....	8
1.3 Θεωρία του χάσματος προσδοκιών.....	10
1.3.1 Τα συστατικά του χάσματος προσδοκιών.....	11
1.4 Πρόβλημα «εντολοδόχου – εντολέα» ή Θεωρία αντιπροσώπευσης.....	12
1.5 Η σπουδαιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης και οφέλη από την εφαρμογή της.....	13
1.6 Ιστορική εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης διεθνώς.....	14
1.7 Συστήματα αξιολόγησης εταιρικής διακυβέρνησης.....	16
1.7.1 Σύγκριση των δύο συστημάτων διακυβέρνησης.....	17
1.8 Διεθνείς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης.....	18
1.8.1 Σύνοψη επιλεγμένων ρυθμίσεων του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του Financial Reporting Council.....	19
1.8.2 Κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ – Αρχές εταιρικής διακυβέρνησης ΟΟΣΑ (OECD 2004).....	20
1.9 Κόστος εφαρμογής αρχών εταιρικής διακυβέρνησης.....	24
1.10 Η εταιρική διακυβέρνηση στην ελληνική πραγματικότητα.....	24
1.10.1 Ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (INTERNAL AUDIT)	39
2.1 Λίγα λόγια περί ελεγκτικής.....	39
2.2 Εισαγωγή.....	40
2.3 Έννοια εσωτερικού ελέγχου.....	41
2.4 ιστορική εξέλιξη εσωτερικού ελέγχου διεθνώς.....	43
2.5 Οι βασικοί στόχοι του εσωτερικού ελέγχου.....	45
2.6 Είδη εσωτερικού ελέγχου.....	46
2.7 Επίπεδα του εσωτερικού ελέγχου.....	47
2.8 Χαρακτηριστικά (αποτελεσματικού) εσωτερικού ελέγχου.....	48
2.9 Ο εσωτερικός ελεγκτής.....	50
2.10 Πλαίσιο επαγγελματικής εφαρμογής (Professional Practice Framework).....	51
2.10.1 Κώδικας δεοντολογίας (Code of Ethics).....	54
2.10.2 Κανόνες συμπεριφοράς (Rules of Conduct).....	56
2.10.3 Διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.....	57
2.11 Σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.).....	58
2.11.1 Ορισμός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	58

2.11.2 Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	59
2.12 Ο εσωτερικός έλεγχος στην ελληνική πραγματικότητα.....	61
2.12.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή.....	61
2.12.2 Νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΚΛΙΔΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ 66

3.1 Εισαγωγή.....	66
3.2 Νομοθετικό πλαίσιο που συνδέει το εσωτερικό έλεγχο με την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα.....	68
3.3 Σύνδεση εταιρικής διακυβέρνησης με τη διαχείριση κινδύνων διαχείριση συστημάτων ελέγχου	69
3.4 Σύστημα εσωτερικών δικλίδων διεύθυνσης – Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) ...	71
3.4.1 Εισαγωγή – Ορισμός και περιεχόμενο του συστήματος δικλίδων διεύθυνσης.....	71
3.4.2 Η ανατομία του συστήματος εσωτερικών δικλίδων	72
3.4.3 Δομικά συστατικά στοιχεία του συστήματος δικλίδων	75
3.5 Εφαρμογή εσωτερικών δικλίδων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις	93
3.6 Περιορισμοί του συστήματος εσωτερικών δικλίδων	95
3.6.1 Περιορισμοί δικλίδων ανώτατης διοίκησης	97

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... 99

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 100

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, οι νέες κουλτούρες που αναπτύσσονται, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, οι ασταθείς οικονομικά συνθήκες, η ανάπτυξη νέων αγορών χρήματος, νέων προϊόντων και υπηρεσιών, οι νέες τεχνολογίες και γενικότερα οι νέες προκλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι μια πολύπλοκη πραγματικότητα, γεγονός που προβληματίζει τις διοικήσεις των επιχειρήσεων και τις φέρνουν αντιμέτωπες στο παγκόσμιο σκηνικό αναζητώντας λύσεις, μέσω νέων τρόπων διοίκησης. Η επιχειρηματική επιτυχία ή αποτυχία συνδέεται πλέον άμεσα με τη σωστή ή όχι διαχείριση και διοίκηση των επιχειρήσεων (δηλαδή εφαρμογή σωστής εταιρικής διακυβέρνησης) και με την εφαρμογή σωστού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Το επιχειρείν ήταν πάντοτε και εξακολουθεί να είναι μια συνεχής διεργασία διαχείρισης κινδύνων και εκμετάλλευσης ευκαιριών. Οι δυο αυτές έννοιες είναι συνυφασμένες με την αβεβαιότητα και μέσα σε αυτές τις συνθήκες κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της μέσα στους οποίους, και ειδικά στις δύσκολες εποχές που διανύουμε σήμερα, δεν μπορεί παρά να είναι και η διατήρηση της εμπιστοσύνης του επενδυτικού (και όχι μόνο) κοινού απέναντί της. Η εδραίωση αυτής της εμπιστοσύνης καθώς και η απρόσκοπτη επίτευξη των στόχων περνά απαραίτητα μέσα από τη χρηστή εταιρική διακυβέρνηση η οποία θα πρέπει να στηρίζεται σε σωστές βάσεις και οι αρχές της να διαχέονται στο σύνολο του προσωπικού.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, ο θεσμικός επενδυτής αρκούταν σε μία θεμελιώδη ανάλυση και αποτίμηση προκειμένου να καταλήξει στην αγορά ή την πώληση της μετοχής μιας εισηγμένης στο Χρηματιστήριο εταιρίας. Όμως από τα τέλη της εν λόγω δεκαετίας, οι επενδυτές άρχισαν να γίνονται περισσότερο επιφυλακτικοί απέναντι στον ορισμό της επενδυτικής ευκαιρίας, επιθυμώντας να διαβάσουν και αξιολογήσουν εταιρικής διακυβέρνησης, μαζί με τις αποτιμήσεις – αναλύσεις των διεθνών επενδυτικών οίκων, προτού επενδύσουν σε μία εισηγμένη εταιρία. Βασική προϋπόθεση όμως για την ορθή τήρηση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί η εφαρμογή αξιόπιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η κατάλληλη διοικητική οργάνωση μέσα στην επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (CORPORATE GOVERNANCE)

1.1 Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή, οι δύσκολες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες θέτουν προκλήσεις στις επιχειρήσεις. Ο ιδιαίτερα αυξημένος ανταγωνισμός που εντείνεται από την παγκοσμιοποίηση και την ενοποίηση των αγορών έχει αναγκάσει τους επιχειρηματίες να προσέχουν ακόμα και τις μικρότερες λεπτομέρειες ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται. Πέραν αυτού, τα τελευταία χρόνια έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα επιχειρηματικής διαφθοράς εις βάρος των επενδυτών και των απλών μετόχων από τους διοικούντες των επιχειρήσεων, οι οποίοι βάζοντας το προσωπικό τους όφελος μπροστά, αδιαφορούσαν για την μεγιστοποίηση της αξίας των επιχειρήσεών τους, πράγμα το οποίο αποτελεί και τον αντικειμενικό σκοπό τους.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια, ο κλάδος της εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance). Η εταιρική διακυβέρνηση ορίζει κάποιους κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται ώστε μια επιχείρηση όχι μόνο να διοικείται με συνέπεια και διαφάνεια αλλά να το δείχνει και προς τα έξω, στους υποψήφιους επενδυτές, οι οποίοι έχουν ως πηγή πληροφόρησης τις δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, τα ετήσια δελτία και τις ιστοσελίδες των εταιρειών. Η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με θέματα όπως το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας (σύνθεση, επιτροπές, μέγεθος), τον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο, τις αμοιβές των στελεχών, την ενημέρωση και γενικότερα τις σχέσεις με τους επενδυτές (υφιστάμενους και δυνητικούς), τη διαφάνεια των συναλλαγών και των αποφάσεων και τις πληροφορίες που είναι αναγκαίο να υπάρχουν στα ετήσια δελτία. Η εταιρική διακυβέρνηση έχει προσελκύσει τη διεθνή προσοχή ως μέσο να εξομαλυνθεί ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας και της διοίκησης (the agency problem) στις εισηγμένες εταιρείες.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας ο όρος «Εταιρική Διακυβέρνηση» έχει γίνει μία έννοια αμφισβητήσιμη και αντιφατική. Αποκαλείται ως ένα από τα πιο σημαντικά ίσως θέματα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η πλειοψηφία των εμπειρικών μελετών που έχουν διεξαχθεί τα τελευταία χρόνια δείχνει πως η εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στην άνοδο της αξίας των επιχειρήσεων και στην πιο εύρυθμη λειτουργία τους. Κίνητρο για την ενασχόληση και την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης από πλευράς των επιχειρήσεων, όπως προαναφέρθηκε, αποτέλεσαν τα οικονομικά σκάνδαλα και οι διαστρεβλώσεις των λογιστικών απεικονίσεων που έχουν παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια.

1.2 Εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου

Ο όρος εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) είναι μία πολυδιάστατη έννοια που έχει εισαχθεί στη ζωή των μεγάλων επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Η έννοια αυτή σχετίζεται με την έννοια του ελέγχου, αφού ο έλεγχος, από μια ευρύτερη οπτική γωνία, μπορεί να θεωρηθεί ως ένας μηχανισμός εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπλέον, σε πολλά θέματα οι ρυθμίσεις εταιρικής διακυβέρνησης τέμνονται με τα καθήκοντα του ελεγκτή. Τέλος, η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται και με το χάσμα προσδοκιών, ένα θέμα που έχει απασχολήσει το ελεγκτικό επάγγελμα καθώς και ρυθμιστικές αρχές τα τελευταία χρόνια.

Ο πρώτος ορισμός που δόθηκε για την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης ήταν αυτός του Milton Friedman (1970), ενός εκ των μεγαλύτερων οικονομολόγων του περασμένου αιώνα. Σύμφωνα με τον ορισμό του, λοιπόν, η εταιρική διακυβέρνηση υφίσταται όταν η διοίκηση της επιχείρησης ικανοποιεί τις προσδοκίες των ιδιοκτητών ή των μετόχων προσαρμοσμένη όμως στους βασικούς κανόνες της κοινωνίας, βάσει νόμων και τοπικών εθίμων. Ο ορισμός αυτός παρότι περιοριστικός (αναφέρεται μόνο σε μετόχους και ιδιοκτήτες) παραθέτει δύο πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Αφενός, τον καθαρά οικονομικό χαρακτήρα που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, αφετέρου, τον κοινωνικό χαρακτήρα που είναι η εφαρμογή των νόμων αλλά και των τοπικών συνηθειών.

Μέχρι σήμερα δεν έχει επιτευχθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός του όρου εταιρική διακυβέρνηση. Γενικά πάντως, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διοικούνται, ελέγχονται και κατευθύνονται, για την αύξηση της παρουσίας των μετόχων και τη διασφάλιση των θεμιτών συμφερόντων άλλων ομάδων ενδιαφερομένων. Σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης (2004) του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι οποίες αποτελούν διεθνώς σημείο αναφοράς, ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω. Οι Αρχές του ΟΟΣΑ υπογραμμίζουν το ρόλο της καλής εταιρικής διακυβέρνησης στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όσον αφορά αφενός στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής οργάνωσης και αφετέρου στο χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου. Τέλος η αυξημένη διαφάνεια που προάγει η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της διαφάνειας στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών και θεσμών.

Ουσιαστικά, με την εταιρική διακυβέρνηση γίνεται προσπάθεια αντιμετώπισης των προβλημάτων που δημιουργούνται από το διαχωρισμό της ιδιοκτησίας (κύριος-principal) από τη διοίκηση της επιχείρησης (αντιπρόσωπος-agent). Ο όρος καλύπτει επίσης τη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και της διοίκησής της με άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, όπως δανειστές, εργαζόμενοι και το ευρύτερο κοινό. Οι ρυθμίσεις εταιρικής διακυβέρνησης αναφέρονται στο πρόβλημα του ηθικού κινδύνου (moral hazard) των μελών της διοίκησης, λόγω σύγκρουσης των συμφερόντων τους με αυτά των μετόχων. Αναφέρονται επίσης στο ζήτημα του κινδύνου δυσμενούς επιλογής (adverse selection), λόγω της ασυμμετρίας στην πληροφόρηση για τις εταιρικές υποθέσεις μεταξύ διοίκησης και μετόχων ή και άλλων ενδιαφερομένων, όπως οι δανειστές (La Porta et al., 2000).

Η εταιρική διακυβέρνηση που υιοθετεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση αποτυπώνεται στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της (Internal Governance Manual). Ο Κανονισμός Εσωτερικής Λειτουργίας περιγράφει τον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας μιας επιχείρησης καθώς και το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Βάσει του Νόμου 3016/2002 καθορίζεται το ελάχιστο περιεχόμενο του Κανονισμού Εσωτερικής Λειτουργίας (αρμοδιότητες μελών Δ.Σ., ανταμοιβές διευθυντικών στελεχών, οργανόγραμμα, συναλλαγές με συνδεδεμένες εταιρείες, κ.λπ.).

Οι δομές εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί, είτε να αναπτύσσονται με πρωτοβουλία της ίδιας της επιχείρησης ή να επιβάλλονται από την κοινωνία και το κράτος. Βασικό χαρακτηριστικό κάθε συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης είναι η επίβλεψη των πάσης φύσεως ενεργειών

της διοίκησης και η καθιέρωση διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων και στη λειτουργία της επιχείρησης. Σε κάθε τέτοιο σύστημα, παίζουν κεντρικό ρόλο μία σειρά από φυσικά πρόσωπα ή συλλογικά όργανα, όπως τα μέλη της εκτελεστικής διοίκησης, το διοικητικό συμβούλιο, η επιτροπή ελέγχου (audit committee), η επιτροπή αποδοχών (remunerations committee) και άλλες επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου με συναφές αντικείμενο, οι εσωτερικοί ελεγκτές και οι εξωτερικοί ελεγκτές.

Η εταιρική διακυβέρνηση επιδιώκει πλήρη διαφάνεια στην όλη διαχείριση της εταιρείας, ώστε να παρέχονται όλες οι ζωτικές πληροφορίες προς όλους τους άμεσα επηρεαζόμενους από τη λειτουργία της (stakeholders) και να δίδεται έτσι η δυνατότητα σε αυτούς να έχουν ενεργό ρόλο στην δραστηριότητα της εταιρείας, βάσει της κείμενης νομοθεσίας, και να προστατεύουν και προωθούν τα συμφέροντά τους ισότιμα και ακριβοδίκαια μέσα στο πλαίσιο της μακροχρόνιας και ισόρροπης ανάπτυξης της εταιρείας.

Μια σημαντική συνιστώσα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ότι πρέπει να διασφαλίζει πως συγκεκριμένα πρόσωπα στην επιχείρηση πρέπει να είναι υπόλογα απέναντι στους μετόχους της επιχείρησης και να υποχρεώνονται να τους ενημερώνουν σχετικά με τις πράξεις και τις αποφάσεις τους, τις οποίες πρέπει να δικαιολογούν και να υφίστανται την τιμωρία σε περίπτωση παράβασης καθήκοντος ή κακοδιαχείρισης.

Το επίπεδο της εταιρικής διακυβέρνησης μιας επιχείρησης κρίνεται από την εφαρμογή της σε θέματα διαφάνειας, γνωστοποίησης πληροφοριών και ελέγχου, διοικητικού συμβουλίου και, επίσης, λειτουργίας ομάδος που ασκεί το management, δηλαδή του διευθύνοντος συμβούλου και των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.

1.3 Θεωρία του χάσματος προσδοκιών

Ιστορικά, οι ελεγκτές, ως επάγγελμα, βρίσκονται σε μια οιονεί σύμβαση με την κοινωνία για την αξιόπιστη παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, τον έλεγχο χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Έναντι αυτής της υποχρέωσης, το ελεγκτικό επάγγελμα απολαμβάνει, τουλάχιστον μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 2000, σημαντικά επαγγελματικά προνόμια, όπως το δικαίωμα της αυτορρύθμισης και η προστασία από ανταγωνιστικές επαγγελματικές ομάδες που επιδιώκουν πρόσβαση στην αγορά των ελεγκτικών υπηρεσιών.

Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί σε διάφορες χώρες, και έχει επιβεβαιωθεί με αρκετές εμπειρικές μελέτες (π.χ. Humphrey et al., 1992, Porter, 1993), μια σαφής έκφραση δυσαρέσκειας εκ μέρους των χρηστών των χρηματοοικονομικών καταστάσεων για την ποιότητα των ελεγκτικών υπηρεσιών. Ο όρος χάσμα προσδοκιών (expectations gap) αναφέρεται ακριβώς στην απόσταση μεταξύ, αφενός μεν των προσδοκιών των χρηστών των χρηματοοικονομικών καταστάσεων από τους ελεγκτές και γενικότερα το ρόλο του ελέγχου, αφετέρου δε της ποιότητας των υπηρεσιών που οι ίδιοι οι χρήστες θεωρούν (αντιλαμβάνονται) ότι προσφέρουν οι ελεγκτές. Δηλαδή, το χάσμα προσδοκιών είναι η απόκλιση μεταξύ προσδοκίας (επιθυμίας) και αντίληψης των χρηστών των χρηματοοικονομικών καταστάσεων για την ποιότητα του έργου των ελεγκτών και το ρόλο του ελέγχου.

Η έννοια του χάσματος προσδοκιών είναι αρκετά σύνθετη. Καταρχήν, το χάσμα υφίσταται μεταξύ επιθυμίας και αντίληψης (perception) μιας ομάδας προσώπων (χρήστες) για μια μεταβλητή (ποιότητα ελεγκτικών υπηρεσιών) που εκ των πραγμάτων είναι δύσκολο να μετρηθεί με ακρίβεια. Πέραν αυτού, οι χρήστες δεν είναι μια ομοιογενείς ομάδα προσώπων, με τα ίδια συμφέροντα, τις ίδιες ικανότητες κατανόησης χρηματοοικονομικών καταστάσεων

ή την ίδια δυνατότητα άσκησης πολιτικής επιρροής στην έκδοση ελεγκτικών ή λογιστικών προτύπων. Μερικοί χρήστες (π.χ. θεσμικοί επενδυτές, μεγαλομέτοχοι, δανειστές-τράπεζες) μπορεί να έχουν τους απαιτούμενους πόρους για την κατανόηση των δημοσιευόμενων χρηματοοικονομικών καταστάσεων ή ακόμη και τη δυνατότητα πρόσβασης σε πρόσθετες σχετικές πληροφορίες που δεν είναι διαθέσιμες στο ευρύτερο κοινό. Μπορούν ακόμη να οργανώνονται μεταξύ τους για την άσκηση πολιτικής επιρροής για την αλλαγή των προτύπων εργασίας, όπως το ίδιο μπορούν να κάνουν και οι ελεγκτές. Δεν έχουν όμως την ίδια δυνατότητα οι μικρομέτοχοι και άλλες ομάδες χρηστών, αν και συμμετέχουν στη διαμόρφωση του χάσματος προσδοκιών.

Εκτός από τους άμεσους χρήστες των χρηματοοικονομικών καταστάσεων (μέτοχοι, πιστωτές, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, αναλυτές, κ.λπ.) υπάρχουν και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, όπως οι πολιτικοί, οι υπεύθυνοι ρυθμιστικών αρχών αλλά και οι ακαδημαϊκοί ερευνητές. Οι πολιτικοί συνήθως δείχνουν ενδιαφέρον για την εργασία των ελεγκτών και την έκθεση ελέγχου όταν αποκαλύπτονται απάτες ή όταν μια μεγάλη επιχείρηση πτωχεύει. Σε τέτοιες συνθήκες, για να καθησυχάσουν την κοινή γνώμη αλλά και για άλλους λόγους, οι πολιτικοί μπορεί να εισαγάγουν αλλαγές στα ελεγκτικά πρότυπα ή και να συστήσουν εποπτικές αρχές για την παρακολούθηση του ελεγκτικού επαγγέλματος. Κάτι τέτοιο έγινε μετά την κατάρρευση του ενεργειακού κολοσσού Enron το έτος 2001 και το κλείσιμο της ελεγκτικής εταιρείας Arthur Andersen. Τα γεγονότα αυτά οδήγησαν στη δημιουργία ανεξάρτητης εποπτικής αρχής (Public Company Accounting Oversight Board-PCAOB) στις ΗΠΑ και πυροδότησαν αλλαγές στην εποπτεία του επαγγέλματος σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην Ελλάδα, σημαντικό ελεγκτικό σκάνδαλο, με έντονες μάλιστα πολιτικές προεκτάσεις, ήταν η περίπτωση του σκανδάλου Κοσκωτά (Τράπεζα Κρήτης), στα τέλη της δεκαετίας του 1980.

Σε διεθνές επίπεδο, σημαντικό ρόλο στη δημόσια συζήτηση περί ελεγκτικού χάσματος προσδοκιών και στην ενεργοποίηση διαφόρων ομάδων συμφερόντων διαδραματίζουν ακαδημαϊκοί ερευνητές αλλά και διάφορες πολιτικές οργανώσεις. Η ύπαρξη του χάσματος των προσδοκιών έχει τεκμηριωθεί με μια σειρά από επιστημονικές μελέτες και έχει τεθεί το ζήτημα της κοινωνικής λογοδοσίας των ελεγκτών, αλλά και όλων όσοι εμπλέκονται στην αλυσίδα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (π.χ. οι διοικήσεις των εταιρειών, οι εποπτικές αρχές, κ.λπ.).

1.3.1 Τα συστατικά του χάσματος προσδοκιών

Το χάσμα προσδοκιών συντίθεται από τρία επιμέρους συστατικά, η κατανόηση των οποίων είναι σημαντική, για να είναι επιτυχής οποιαδήποτε προσπάθεια μείωσής του.

1. *Ανεπαρκής επίδοση ελεγκτών:* Έλλειμμα στην επίδοση των ελεγκτών, δηλαδή πρόβλημα στην ποιότητα του ελέγχου, μπορεί να συνδέεται με έλλειψη γνώσης και εμπειρίας από πλευράς του ελεγκτή, με έλλειψη επιμέλειας κατά τη διενέργεια του ελέγχου ή με έλλειψη ανεξαρτησίας. Η έλλειψη γνώσης, εμπειρίας και επιμέλειας μπορεί να οφείλεται στη συμπίεση των αμοιβών ελέγχου σε επίπεδα που δεν επιτρέπουν στον ελεγκτή να απασχολεί το απαιτούμενο έμπειρο προσωπικό και να καταβάλει ικανοποιητικές αμοιβές σε αυτό. Ένας δεύτερος πιθανός λόγος είναι ανυπαρξία ουσιαστικής εποπτείας των ελεγκτών επί μακρό χρόνο, κατάσταση που οδηγεί σε εφησυχασμό, ή η αδυναμία των ελεγκτών να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις στο επάγγελμά τους. Ένας τρίτος λόγος είναι η αυξανόμενη πολυπλοκότητα στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων και στον τρόπο διεξαγωγής συναλλαγών,

συνθήκες που συχνά καθιστούν το ελεγκτικό έργο εξαιρετικά δύσκολο και απαιτητικό. Τέλος, ανεπαρκής επίδοση του ελεγκτή μπορεί να οφείλεται σε αποσιώπηση ευρημάτων του ελέγχου κατά την έκφραση της επαγγελματικής του γνώμης, λόγω έλλειψης ανεξαρτησίας από τον ελεγχόμενο πελάτη. Το θέμα της ανεπαρκούς επίδοσης των ελεγκτών έρχεται να υπογραμμιστεί, με δραματικό μάλιστα τρόπο, από διάφορα ελεγκτικά σκάνδαλα που συχνά συνταράσσουν τοπικές κοινωνίες ή ακόμη και το παγκόσμιο οικονομικό σύστημα.

2. *Ελλειμματικά ελεγκτικά πρότυπα:* Μέρος του συνολικού χάσματος των προσδοκιών μπορεί να οφείλεται σε διαφορά μεταξύ όσων εύλογα οι χρήστες αναμένουν από τους ελεγκτές και όσων προβλέπουν τα ισχύοντα ελεγκτικά πρότυπα. Δηλαδή, τα ελεγκτικά πρότυπα μπορεί να μην έχουν ενσωματώσει στα καθήκοντα των ελεγκτών εύλογες απαιτήσεις των χρηστών. Αυτό είναι σε σημαντικό βαθμό αναμενόμενο, αφού διεθνώς τα ελεγκτικά πρότυπα εκδίδονται από το ίδιο το ελεγκτικό επάγγελμα στα πλαίσια της αυτορρύθμισής του. Για παράδειγμα, για πολλές δεκαετίες το διεθνές ελεγκτικό επάγγελμα έχει προσπαθήσει να αποσεισει την ευθύνη του, στα πλαίσια του υποχρεωτικού ελέγχου, σε ότι αφορά στην ύπαρξη ακόμη και σημαντικών απατών (fraud). Παρόμοια στάση έχει κρατήσει το επάγγελμα και σε άλλα θέματα, όπως η έκφραση γνώμης σε ότι αφορά στη δυνατότητα της επιχείρησης να συνεχίσει τη δραστηριότητά της στο προβλεπτό μέλλον, η έκφραση γνώμης για την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικών δικλίδων ή η υπαγωγή στον έλεγχο της Έκθεσης Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου.
3. *Μη ρεαλιστικές προσδοκίες:* Η Brenda Porter (1993) ορθώς εισάγει μια σημαντική διάσταση του χάσματος προσδοκιών. Η πτυχή αυτή έχει να κάνει με την απόκλιση μεταξύ των προσδοκιών που οι χρήστες και γενικότερα η κοινωνία έχει από τους ελεγκτές και όσων ρεαλιστικά μπορεί κάποιος να αναμένει από τους ελεγκτές, δοθέντος του ρόλου τους και του σημαντικού περιορισμού κόστους-οφέλους επί της έκτασης των ελεγκτικών διαδικασιών που εφαρμόζουν.

Συχνά τίθεται το ερώτημα εάν το χάσμα προσδοκιών μπορεί να γεφυρωθεί ή τουλάχιστον να περιοριστεί. Το επάγγελμα του ελεγκτή διεθνώς έχει επί της ουσίας λάβει μια αμυντική στάση θεωρώντας ότι αυτό οφείλεται στην επικρατούσα άγνοια για λογιστικά και ελεγκτικά θέματα και τονίζοντας την ανάγκη «εκπαίδευσης της κοινωνίας» (Humphrey et al., 1992). Για μια ολοκληρωμένη κατανόηση του χάσματος προσδοκιών, ωστόσο, απαιτείται μια ευρύτερη και συνολική προσέγγιση του ζητήματος. Απαιτείται να γίνει αποδεκτό ότι ο Έλεγχος, όπως και η Λογιστική, δεν είναι απλώς μια τεχνική, ουδέτερη και αντικειμενική δραστηριότητα. Παρά το γεγονός ότι σαφώς ο Έλεγχος έχει τέτοια χαρακτηριστικά, όπως και η Λογιστική, έχει ταυτόχρονα και έντονα πολιτικά χαρακτηριστικά καθώς εμπλέκεται και διευκολύνει τη λειτουργία του πολιτικό-οικονομικού συστήματος.

1.4. Πρόβλημα «Εντολοδόχου - Εντολέα» ή Θεωρία Αντιπροσώπευσης

Οι Berle και Means (1932), σε έρευνά τους, αναλύουν το πρόβλημα του «εντολοδόχου-εντολέα» (principal-agent problem), το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης. Το πρόβλημα αυτό ουσιαστικά αφορά τον τρόπο επιλογής των εντολοδόχων, δηλαδή των ικανότερων διαχειριστών της εταιρείας, το πώς αυτοί θα είναι αξιόπιστοι και κυρίως με ποιόν τρόπο θα ενημερώνουν τους εντολείς, που είναι οι ιδιοκτήτες της εταιρείας. Συχνή είναι επίσης και η εμφάνιση αντικρουόμενων συμφερόντων μεταξύ των μετόχων, που

είναι οι ιδιοκτήτες, και των διαχειριστών (εκτελεστική διοίκηση). Για παράδειγμα, μπορεί οι διαχειριστές να επιθυμούν αύξηση των πωλήσεων, ενώ οι μέτοχοι αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Γίνεται κατανοητό ότι οι προσδοκίες και τα συμφέροντα των δύο πλευρών έρχονται σε αντιπαράθεση. Το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να έχει σαν στόχο τη διασφάλιση των συμφερόντων των δύο πλευρών, καθώς και την όσο δυνατόν γίνεται ευθυγράμμισή τους, προκειμένου να επιτευχθεί το άριστο επίπεδο αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας. Την άποψη αυτή φαίνεται να ασπάζονται και οι Shleifer και Vishny (1997) και ο Tirole (1999), σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξάγει.

Ένα άλλο θέμα το οποίο θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες είναι η σύγκρουση μεταξύ μεγαλομετόχων και μετόχων μειοψηφίας. Αυτό κυρίως συναντάται σε επιχειρήσεις με μεγάλη συγκέντρωση στο μετοχικό κεφάλαιο. Παράμετροι οι οποίοι βοηθούν στην εξομάλυνση των σχέσεων των δύο μερών είναι η σύσταση του διοικητικού συμβουλίου, για παράδειγμα θα πρέπει να ορισθεί το ποιος θα είναι ο αριθμός των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, για το ποιές θα είναι οι γνώσεις των μελών και η ύπαρξη επιτροπών μέσα στο διοικητικό συμβούλιο. Μια άλλη παράμετρος είναι η ύπαρξη επαρκούς διαφάνειας και αποκάλυψης πληροφοριών, προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματική προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων, είτε είναι μεγαλομέτοχοι, είτε μέτοχοι μειοψηφίας. Και τέλος, ο βαθμός κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας. Όλα αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω, αποτελούν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων από πλευράς των θεσμικών επενδυτών.

1.5 Η σπουδαιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης και οφέλη από την εφαρμογή της

Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης είναι απαραίτητο σε κάθε χώρα για να εξασφαλίσει την ισχυρή και υγιή λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς και να ενισχύσει τον ρόλο των εποπτικών αρχών.

Διεθνείς οργανισμοί όπως ο Ο.Ο.Σ.Α., η Παγκόσμια Τράπεζα και το Δ.Ν.Τ. έχουν τονίσει την σπουδαιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Τα πρόσφατα σκάνδαλα και η κρίση στον χρηματοοικονομικό τομέα έχουν φέρει το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης στο επίκεντρο της ακαδημαϊκής και εποπτικής προσοχής. Πρόσφατες μελέτες έδειξαν πως εταιρείες με υψηλά επίπεδα εταιρικής διακυβέρνησης κατάφεραν να επιβιώσουν σε περιόδους κρίσης.

Η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να λειτουργήσει θετικά για τις επιχειρήσεις, όχι μόνο ως προς επιθυμητά χαρακτηριστικά όπως η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη, κ.λπ., αλλά και ως προς άλλες παραμέτρους, λιγότερο δημοφιλείς, όπως η πρόσθετη γραφειοκρατία και οι πρόσθετες λειτουργικές δαπάνες. Τα θετικά στοιχεία αυτής της προσπάθειας από την πλευρά των επιχειρήσεων είναι:

1. 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.
2. 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.
3. αυξημένη αξιοπιστία απέναντι στους πελάτες και τους προμηθευτές που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες συμφωνίες.

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

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στην αποδοτική χρήση των παραγωγικών πόρων, τόσο των εταιρειών όσο και της εθνικής οικονομίας, και οδηγεί στην αντικατάσταση των στελεχών που κάνουν μη αποδοτική χρήση ή προβαίνουν σε κατάχρηση των πόρων της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, βοηθά τις εταιρείες και την εθνική οικονομία να προσελκύουν χαμηλού κόστους επενδυτικά κεφάλαια, μέσω της παροχής διασφαλίσεων προς τους δυνητικούς εγχώριους και διεθνείς επενδυτές ότι τα κεφάλαιά τους θα χρησιμοποιηθούν όπως συμφωνήθηκε και ανακοινώθηκε.

Συμβάλλει, επίσης, στην ανάπτυξη κουλτούρας συμμόρφωσης των εταιρειών προς τους κανόνες των εποπτικών αρχών και της Πολιτείας, αλλά και στην ανάπτυξη ευαισθησίας προς τις κοινωνικές προσδοκίες.

Ενισχύεται η συμμόρφωση του Διοικητικού Συμβουλίου προς τους κανόνες της ίδιας της εταιρείας και στην σωστή αξιολόγηση των προς ανάληψη δραστηριοτήτων οι οποίες, ενώ τεχνικά εμφανίζονται νόμιμες, μπορούν κατά την εφαρμογή τους να προκαλέσουν οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές ή άλλες ανησυχίες.

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

1.6 Ιστορική εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης διεθνώς

Διάφορα κερδοσκοπικά επεισόδια και φαινόμενα επιχειρησιακών σκανδάλων και χρεοκοπιών έχουν καταγραφεί ιστορικά στις κεφαλαιαγορές σε παγκόσμιο επίπεδο. Από τη φούσκα της εταιρείας South Sea το 1720 στη Βρετανία, τον πανικό του 1873 στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης και το μεγάλο κραχ του 1929, μέχρι την κατάρρευση της Wall Street το 1987 και το πρόσφατο κύμα λογιστικών σκανδάλων και χρεοκοπιών μεγάλων εταιρειών, όπως της Enron, της HealthSouth, της Tyco και της WorldCom, κεντρικό ζητούμενο παραμένει η αποτελεσματική προστασία των μετόχων. Η ενίσχυση της διαφάνειας, η έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση των επενδυτών/μετόχων, οι αποτελεσματικοί και ανεξάρτητοι έλεγχοι, η ισχυροποίηση του εποπτικού ρόλου του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και η κατάρτιση αξιόπιστων λογιστικών καταστάσεων, είναι μερικές μόνο από τις προκλήσεις στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί κάθε οργανωμένη κεφαλαιαγορά. Αποτελούν ουσιαστικά έλεγχο για την αποτελεσματική προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων και την αποφυγή ή την έγκαιρη διάγνωση και αντιμετώπιση επιχειρηματικών δυσλειτουργιών και κακοδιαχειρίσεων. Συνήθως, οι μεγάλες κρίσεις δίδουν το έναυσμα για τη λήψη μιας σειράς μέτρων και την ανάληψη διαφόρων εθελοντικών πρωτοβουλιών. Την κρίση του 1929 διαδέχθηκε μια σειρά μέτρων, όπως η συγκρότηση της Επιτροπής Τίτλων και Συναλλάγματος, οι περιορισμοί στη δημιουργία πυραμίδας, ο έλεγχος των υποχρεωτικών ποσοστών διαθεσίμων, κ.α. (Galbraith, 1993). Στο Ηνωμένο Βασίλειο τα σκάνδαλα εταιρειών, όπως της BCCI και της Maxwell,

καθώς και η αντιπαράθεση για το ύψος των αμοιβών των μελών των διοικητικών συμβουλίων, οδήγησε στη σύσταση της Επιτροπής Cadbury, που τον Δεκέμβριο του 1992 διέτύπωσε έναν εθελοντικό κώδικα για την εταιρική διακυβέρνηση. Στην Ιαπωνία, μετά την κρίση της δεκαετίας του 1990, άνοιξε ένας μεγάλος διάλογος για τις αλλαγές της εταιρικής διακυβέρνησης. Η πρόταση νόμου, που ψηφίστηκε μέσα στο 2003, προβλέπει την εισαγωγή μιας σειράς αγγλοσαξονικών μηχανισμών παρακολούθησης της εκτελεστικής διοίκησης, όπως η σύσταση επιτροπών στο διοικητικό συμβούλιο, η συμμετοχή ανεξάρτητων μελών στα διοικητικά συμβούλια, κ.α. Τα πρόσφατα σκάνδαλα μεγάλων αμερικανικών εταιρειών, όπως της Enron, της HealthSouth, της Tyco και της WorldCom, οδήγησα στην υιοθέτηση νέου νόμου για την εταιρική διακυβέρνηση τον Ιούλιο του 2002, από το Αμερικάνικο Κογκρέσο (Sarbanes-Oxley Bill). Επίσης, το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης έχει προτείνει μια σειρά από πρόσθετα κριτήρια εισαγωγής εταιρειών, μεταξύ των οποίων το διοικητικό συμβούλιο να απαρτίζεται στην πλειοψηφία του από ανεξάρτητα μέλη, η ελεγκτική επιτροπή να αποτελείται αποκλειστικά από ανεξάρτητα μέλη με ένα τουλάχιστον μέλος με χρηματοοικονομικές γνώσεις, και να υπάρχει περιορισμός στις υπηρεσίες που μπορούν να παρέχουν οι εξωτερικού ελεγκτές στους πελάτες τους. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, εξάλλου, ανέθεσε σε ειδική ομάδα ειδικών υπό τον Jaap Winter (Winter Group) να κάνει προτάσεις για τον εκσυγχρονισμό του ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει την Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικά με το νόμο περί εταιρειών. Μεταξύ των θεμάτων που εξέτασε η ομάδα εργασίας ήταν και αυτό της εταιρικής διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, προτάθηκε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή να προχωρήσει στην έκδοση μιας σειράς οδηγιών προς τις χώρες-μέλη για την βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης (π.χ. υποχρεωτική έκδοση από τις εισηγμένες εταιρείες έκθεσης για την εταιρική διακυβέρνηση, υπολογισμός του κόστους των δικαιωμάτων προαίρεσης στους ετήσιους λογαριασμούς, καθορισμός της σύνθεσης και των αρμοδιοτήτων της ελεγκτικής επιτροπής). Αν και δεν συστήνεται η δημιουργία ευρωπαϊκού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης η ομάδα εργασίας συστήνει τον συντονισμό των ενεργειών των χωρών-μελών, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Winter Report 2002).

Πολλοί διεθνείς οργανισμοί και εγχώριοι φορείς, στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τους μηχανισμούς που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε μια εταιρεία, έχουν διατυπώσει μια σειρά από βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες έχουν εθελοντικό χαρακτήρα. Την τελευταία δεκαετία έχουν δημοσιευτεί πάνω από 50 κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης σε πάνω από 60 χώρες σε όλο τον κόσμο. Από το Ηνωμένο Βασίλειο, στις ΗΠΑ, τη Γαλλία, τη Γερμανία και την Ελλάδα, ως τη Νότια Αφρική, την Κορέα, την Ινδία και την Αυστραλία, είτε με πρωτοβουλία των αρμόδιων αρχών (χρηματιστήρια, εποπτικές αρχές, υπουργεία, διεθνείς οργανισμοί), είτε με πρωτοβουλία συλλογικών οργανώσεων και ιδιωτικών φορέων (ενώσεις θεσμικών επενδυτών, σύνδεσμοι επιχειρήσεων, ενώσεις μετόχων, ασφαλιστικά ταμεία, κ.α.) διατυπώνεται μια σειρά από αρχές καλής εταιρικής διακυβέρνησης που, σε εθελοντική βάση, συστήνεται προς τις (εισηγμένες) επιχειρήσεις να υιοθετήσουν. Σε όλους τους κώδικες παρατηρείται μια ενιαία αντιμετώπιση βασικών ζητημάτων εταιρικής διακυβέρνησης, δεν λείπουν όμως και διαφορετικές συστάσεις σε επιμέρους ζητήματα. Η ποικιλία των συστάσεων απορρέει από το διαφορετικό νομικό και θεσμικό πλαίσιο κάθε χώρας, τη διαφορετική εταιρική κουλτούρα και αντιμετώπιση μιας σειράς ζητημάτων που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, κ.α.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η Ευρώπη γνώρισε την εκτενή διάδοση κωδικών εταιρικής διακυβέρνησης. Οι κώδικες αυτοί βασίζονται στην οικειοθελούς χαρακτήρα «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain) και με τις ουσιαστικές διατάξεις τους συνιστούν πλέον το κυρίαρχο εργαλείο για τη θέσπιση προτύπων διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η

προσέγγιση αυτή έχει υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και από τα περισσότερα διεθνή fora. Στην Ελλάδα, ο ελληνικός κώδικας «συμμόρφωσης ή εξήγησης», έγινε ευρέως αποδεκτός και εφαρμόστηκε από τις ελληνικές εταιρείες, θεσπίζοντας πρότυπα βέλτιστων πρακτικών για την διακυβέρνησή τους και διευκολύνοντας τη συμμόρφωσή τους με τις επιταγές της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, όσον αφορά στην εταιρική διακυβέρνηση.

Τα τελευταία χρόνια, το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι στην επικαιρότητα για μία σειρά από λόγους. Ένας πρώτος λόγος είναι η συχνή, όσο και αιφνίδια, κατάρρευση μεγάλων επιχειρήσεων λόγω λογιστικών σκανδάλων, απατών, συγκεκριμένης κακοδιαχείρισης ή εσφαλμένων επιχειρηματικών αποφάσεων. Κλασικά παραδείγματα είναι οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων BCCI, Polly Peck, Maxwell Communications, Enron Parmalat, WorldCom, κ.λπ. Ένας δεύτερος λόγος είναι η αυξανόμενη επιρροή στις εταιρικές υποθέσεις διαφόρων εξωτερικών ομάδων συμφερόντων, των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας και γενικότερα της κοινής γνώμης. Τέλος, ένας τρίτος λόγος είναι η παγκοσμιοποίηση των διεθνών χρηματαγορών, των επιχειρήσεων και των ρυθμιστικών κανόνων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα διεθνοποίησης των ρυθμιστικών κανόνων είναι η πρόσφατη υιοθέτηση των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων.

1.7 Συστήματα αξιολόγησης εταιρικής διακυβέρνησης

Δεν υπάρχει συνταγή για το «ιδανικό» σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης. Τα κράτη με τη σειρά τους, όμως, θα πρέπει να υιοθετούν συστήματα διακυβέρνησης, τα οποία να είναι σε θέση να προστατεύουν τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των μετόχων/επενδυτών, να ορίζουν με ακρίβεια τα καθήκοντα του διοικητικού συμβουλίου και να εξασφαλίζουν τη διαφάνεια μέσα στην επιχείρηση. Όλα αυτά θα πρέπει να έχουν σαν κοινό άξονα τη μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρείας. Επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν ισχυρά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, προσελκύουν το ενδιαφέρον και τα κεφάλαια των επενδυτών. Με τη σειρά τους αυτές οι επιχειρήσεις βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών και στη μείωση του κόστους κεφαλαίου.

Με βάση τις παραπάνω ανάγκες, διαμορφώθηκαν δύο συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης:

- A. το αγγλοσαξονικό ή εξωτερικό (shareholder-based system) και
- B. το εσωτερικό ή ηπειρωτικό (stakeholder-based system).

Στο πρώτο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης υπάγονται χώρες, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Η.Π.Α., και στο δεύτερο σύστημα υπάγονται χώρες, όπως η Γαλλία, η Ιαπωνία και η Γερμανία.

A. Αγγλοσαξονικό ή εξωτερικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης:

Το αγγλοσαξονικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. ύπαρξη μεγάλων και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών,
2. ύπαρξη ενεργητικής αγοράς εταιρικού ελέγχου (επιθετικές εξαγορές),
3. μεγάλη διασπορά στο μετοχικό κεφάλαιο των εταιρειών,
4. υψηλή συγκέντρωση μετοχικής δύναμης σε θεσμικούς επενδυτές,
5. υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των θεσμικών επενδυτών που οδηγεί στην ανάδυση βραχυπρόθεσμων συμπεριφορών από την πλευρά των μετόχων και της εκτελεστικής δύναμης,

6. ύπαρξη επιθετικών εξαγορών που οδηγούν στην αλλαγή των διοικητικών συμβουλίων με στόχο την απόκτηση του εταιρικού ελέγχου,
7. το πρόβλημα «εντολοδόχου – εντολέα», συνοψίζεται στη σύγκρουση των «αδύναμων» μετόχων με την «ισχυρή» εκτελεστική δύναμη.

Το αγγλοσαξονικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης εφαρμόζεται κυρίως σε χώρες με ανεπτυγμένη χρηματιστηριακή αγορά. Βρίσκει πλήρη εφαρμογή στις Η.Π.Α. και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η εταιρική διακυβέρνηση στις Η.Π.Α. χαρακτηρίζεται από μετόχους οι οποίοι κρατούν μια παθητική στάση, αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον διαχωρισμό της κυριότητας από τον έλεγχο. Σε αυτές τις δύο χώρες η εταιρική διακυβέρνηση βασίζεται στην τριγωνική σχέση μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου, του μανάτζμεντ και των μετόχων. Οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι προμηθευτές θεωρούνται ως εξωτερικοί συνεργάτες που δεν έχουν δικαίωμα, ούτε ρόλο στη λήψη εταιρικών αποφάσεων, κάτι το οποίο δεν ισχύει σε χώρες της Ευρώπης, όπου εκεί εφαρμόζεται το εσωτερικό σύστημα.

B. Εσωτερικό ή ηπειρωτικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης:

Το εσωτερικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. ύπαρξη μικρών και χαμηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών,
2. ύπαρξη υψηλής συγκέντρωσης της μετοχικής δύναμης σε τράπεζες, οικογένειες και κυβερνήσεις,
3. οι επιθετικές αγορές είναι περιορισμένες,
4. έντονη κυβερνητική παρέμβαση,
5. έμφαση στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της εταιρείας,
6. το πρόβλημα «εντολοδόχου – εντολέα», συνοψίζεται μεταξύ των «ισχυρών» μεγαλομετόχων και των «αδύναμων» μετόχων μειοψηφίας.

Οι μακροχρόνιες και συναινετικές σχέσεις στο εσωτερικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης ενθαρρύνουν την ανάπτυξη μεγαλύτερης εμπιστοσύνης και δέσμευσης μεταξύ διαφόρων εταιρειών και της εκτελεστικής διοίκησης. Η μη ανεπτυγμένη ύπαρξη χρηματιστηριακής αγοράς μειώνει τις δυνητικές πηγές κεφαλαίων για καινούριες επιχειρήσεις και προωθεί κυρίως επενδύσεις με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, σε αντίθεση με το αγγλοσαξονικό σύστημα, όπου εκεί υπάρχει ο βραχυπρόθεσμος επενδυτικός ορίζοντας (Maher και Anderson, 1999).

Το εσωτερικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης εφαρμόζεται στην Γερμανία, στην Γαλλία, στην Ιταλία, στην Ολλανδία, στην Αυστρία, στο Βέλγιο και στην Ιαπωνία, όπου οι τράπεζες μπορεί να είναι σε μέγεθος πιο μικρές απ' ό,τι οι τράπεζες στις Η.Π.Α., αλλά διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο και κατέχουν μεγάλο μέρος των μετοχών διαφόρων επιχειρήσεων που εδρεύουν σε αυτές τις χώρες.

1.7.1 Σύγκριση των δύο συστημάτων διακυβέρνησης

Τα δύο βασικά μοντέλα διακυβέρνησης, αυτό που χαρακτηρίζεται από σημαντικές συμμετοχές και εκείνο που έχει ως χαρακτηριστικό τη διασπορά των μετοχών, διακρίνονται από ένα πλεονέκτημα, το ένα έναντι του άλλου, το οποίο όμως καθίσταται μειονέκτημα του ενός έναντι του άλλου.

Οι μέτοχοι σε ένα σύστημα ευρείας διασποράς δεν συμμετέχουν στην πολιτική που χαράζει κάθε εταιρεία, συνεπώς η εταιρεία δεν είναι προσωποποιημένη. Επομένως, οι μέτοχοι εμφανίζονται σχετικά περισσότερο αντικειμενικοί ως προς την αξιολόγηση της εταιρείας και

των αποτελεσμάτων της. Αντίστροφα όμως, απολαμβάνουν μικρότερης σε έκταση ενημέρωσης, αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να μην είναι σε θέση να ασκήσουν αποτελεσματικό έλεγχο της διοίκησης ή γενικότερα να συμμετέχουν στη διακυβέρνηση της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, οι μεγαλομέτοχοι σε μια επιχείρηση, επειδή ασκούν τον έλεγχο της διοίκησης, είναι πολύ περισσότερο ενημερωμένοι για τα θέματα και τα προβλήματα της εταιρείας, αυτό όμως τους αφαιρεί το πλεονέκτημα του να είναι αντικειμενικοί στην κρίση τους. Στο πρώτο σύστημα, η μονιμότητα των προσώπων δεν είναι εξασφαλισμένη, αλλά προωθούνται μέτρα ενημέρωσης των μετόχων, σε περιοδική βάση ή σε έκτακτη βάση. Αυτή η ενημέρωση όσο θετική και αν ακούγεται δεν παρέχει τη δυνατότητα στους μετόχους να έχουν πλήρη εικόνα και ολοκληρωμένη άποψη προκειμένου να επιλέξουν την ενδεδειγμένη λύση ή να αποφασίσουν για ζητήματα στρατηγικής φύσης. Μια δημόσια πρόταση μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τη διοίκηση να λειτουργήσει με γνώμονα το συμφέρον των μετόχων. Από την άλλη πλευρά, μια δημόσια πρόταση μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία εκτίμησης της αποδοτικότητας της διοίκησης. Η αγορά των εξαγορών μπορεί να επιτελέσει και ελεγκτικό έργο για τη διοίκηση, όταν ο εσωτερικός έλεγχος βρίσκεται σε ύφεση. Σε περίπτωση αποτροπής της εξαγοράς, η εταιρεία οδηγείται σε αμυντικά μέτρα, εταιρείες, όμως, οι οποίες ακολουθούν μακροπρόθεσμη επενδυτική πολιτική είναι υποεκτιμημένες και αποτελούν στόχο επιθετικής εξαγοράς.

Η ρευστότητα της αγοράς δεν ταυτίζεται με τη διασπορά των μετοχών. Αντιθέτως η ρευστότητα, διευκολύνει σημαντικά την απόκτηση μεγάλης συμμετοχής. Αυτό εφαρμόζεται κυρίως στο ηπειρωτικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ στις Η.Π.Α. παρατηρείται μεγάλη διασπορά μετοχών. Σύμφωνα με όλες αυτές τις πληροφορίες, δεν είναι δυνατό να ειπωθεί ποιο από τα δύο συστήματα είναι καλύτερο από το άλλο.

Τελικά, το πιο καλό και αξιόπιστο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης είναι αυτό που θα εξασφαλίζει στις εταιρείες μεγαλύτερη ελευθερία προκειμένου να διαμορφώνουν τις λεπτομέρειες συμφωνιών με εκείνους που παρέχουν τα κεφάλαια και να παρέχεται στην εταιρεία ένα νομικό σύστημα το οποίο να επιβάλλει στη διοίκηση και στους εργαζομένους την τήρηση των υποχρεώσεών τους.

1.8 Διεθνείς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης

Διεθνώς, μέχρι σήμερα έχουν συνταχθεί διάφοροι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης. Οι κώδικες αυτοί αναφέρονται σε μια σειρά από ζητήματα, πέραν όσων ο νόμος ορίζει και συνήθως ακολουθούνται σε εθελοντική βάση. Ο πρώτος, ίσως, αρκετά ολοκληρωμένος κώδικας συντάχθηκε στη Μεγάλη Βρετανία από την Επιτροπή Cadbury το έτος 1992 (Cadbury Committee, 1992). Ο κώδικας αυτός παρουσιάστηκε σε νεότερη έκδοση από το Financial Reporting Council (2003). Κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης έχει εκδώσει και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD, 2004), αλλά και εταιρείες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Ο κώδικας της Μ. Βρετανίας, όπως ισχύει σήμερα (Financial Reporting Council, 2003), πραγματεύεται μια σειρά από θέματα. Πολλές από τις απαιτήσεις του κώδικα αυτού τις έχει υιοθετήσει το Χρηματιστήριο του Λονδίνου (Listing Rules for the United Kingdom Stock Exchange) και έτσι ο κώδικας έχει και κανονιστική ισχύ στη Μ. Βρετανία. Επειδή ο κώδικας της Μ. Βρετανίας θεωρείται από τους πλέον σημαντικούς διεθνώς και αποτελεί σημείο αναφοράς, παρουσιάζεται παρακάτω μια σύνοψη επιλεγμένων ρυθμίσεών του.

1.8.1. Σύνοψη επιλεγμένων ρυθμίσεων του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του Financial Reporting Council (2003)-Combined Code on Corporate Governance

1. Ανώτατη διοίκηση και διοικητικό συμβούλιο

- Πρέπει να υφίσταται διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και εξουσίας στα ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια της εταιρείας, ιδίως μεταξύ προέδρου (chairman) και γενικού εκτελεστικού διευθυντή (chief executive officer), ώστε κανείς να μην έχει απόλυτη εξουσία.
- Σημαντική αναλογία των μελών του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να μην είναι εκτελεστικά μέλη της διοίκησης και να έχουν διάφορες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες. Επιπλέον, ο διορισμός μελών του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να γίνεται με μια συγκροτημένη και διαφανή διαδικασία (π.χ. μέσω της λειτουργίας μιας επιτροπής προεπιλογής-nominations committee) και να διασφαλίζεται ότι καμία ομάδα δεν έχει απόλυτη εξουσία.
- Πρέπει να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη ροή πληροφόρησης προς όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Πρέπει να θεσπίζεται ετήσια αυτοαξιολόγηση της δράσης του διοικητικού συμβουλίου, με σκοπό τον εντοπισμό και τη διόρθωση τυχόν αδυναμιών. Σχετική έκθεση αυτοαξιολόγησης πρέπει να ενσωματώνεται στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις προς τους μετόχους.
- Η αμοιβή των μελών του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι σε επίπεδα ανάλογα των απαιτήσεων της θέσης. Ο καθορισμός των αμοιβών του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να γίνεται με μια συγκροτημένη και διαφανή διαδικασία (π.χ. μέσω της λειτουργίας μια επιτροπής αμοιβών-remunerations committee) και πρέπει να αποφεύγεται ο καθορισμός υπερβολικών αμοιβών.
- Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να διατηρεί ένα σύστημα δικλίδων (internal control system) για την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας και της επένδυσης των μετόχων. Σε ετήσια τουλάχιστον βάση, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να προβαίνει σε επισκόπηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος των δικλίδων και να συντάσσει σχετική έκθεση προς τους μετόχους.

2. Επιτροπή Ελέγχου

- με ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου συνιστάται επιτροπή ελέγχου (audit committee), αποτελούμενη από τρία τουλάχιστον ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, με καθορισμένα καθήκοντα. Η επιτροπή ελέγχου είναι επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου, τα μέλη της ωστόσο πρέπει να απολαμβάνουν τη μέγιστη δυνατή ανεξαρτησία από σχέσεις και συμφέροντα που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν πρόβλημα στην άσκηση ελεύθερης και ανεπηρέαστης κρίσης.
- Μεταξύ των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων της επιτροπής ελέγχου είναι:
 - η παρακολούθηση της ακεραιότητας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων,
 - η υποβολή πρότασης για της εκλογή, επανεκλογή ή παύση ελεγκτή,
 - η έγκριση της αμοιβής και των όρων ελέγχου,
 - η παρακολούθηση και αξιολόγηση της αντικειμενικότητας και της ανεξαρτησίας του ελεγκτή και η υποβολή εισήγησης για θέματα παροχής μη ελεγκτικών υπηρεσιών από τον ελεγκτή,
 - αξιολόγηση του προγράμματος ελέγχου του ελεγκτή και της επάρκειας των διατιθέμενων ελεγκτικών πόρων (ανθρωποώρες προσοντούχων ελεγκτών),

- συζήτηση με τον ελεγκτή επί σημαντικών θεμάτων που προέκυψαν από τον έλεγχο, επισκόπηση λογιστικών και ελεγκτικών θεμάτων που απαίτησαν την άσκηση επαγγελματικής κρίσης καθώς και εξέταση τυχόν σφαλμάτων που εντόπισε ο έλεγχος.
- επισκόπηση της αναλυτικής έκθεσης του ελεγκτή προς τη διοίκηση της εταιρείας (management letter) καθώς και της επιστολής παράστασης της διοίκησης προς τους ελεγκτές (representation letter).

1.8.2. Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (OECD) – Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΟΟΣΑ – OECD 2004)

Γενικές Παρατηρήσεις

Το 1999 ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), με τον Κώδικα για την εταιρική διακυβέρνηση, δημοσίευσε τις βασικές αρχές, οι οποίες θα πρέπει να διέπουν κάθε ρύθμιση που αφορά την εταιρική διακυβέρνηση. Αυτές οι αρχές έχουν ως στόχο, να βοηθήσουν τις κυβερνήσεις όλων των χωρών και όχι μόνο των χωρών-μελών που ανήκουν στον ΟΟΣΑ, προκειμένου να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν το νομικό, θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο και να είναι σε θέση να παρέχουν οδηγίες και προτάσεις στα χρηματιστήρια, στους επενδυτές και στις εταιρείες, οι οποίες έχουν κυρίαρχο ρόλο στην διαμόρφωση και στην ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι αρχές, κυρίως, απευθύνονται σε εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο, ωστόσο σε έναν ικανοποιητικό βαθμό μπορούν να ωφελήσουν την εταιρική διακυβέρνηση επιχειρήσεων, μη εισηγμένων. Προορίζονται να είναι προσιτές, κατανοητές και συνοπτικές για τη διεθνή κοινότητα και έχουν ένα ρόλο κυρίως εθελοντικό, ο οποίος στοχεύει στην ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης, προκειμένου να φτάσει στο «βέλτιστο επίπεδο». Το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης εξαρτάται κάθε φορά από το νομικό, θεσμικό και κανονιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, εξαρτάται από παράγοντες, όπως η επιχειρηματική δεοντολογία, η εταιρική ευαισθητοποίηση όσον αφορά κοινωνικά και περιβαλλοντικά συμφέροντα διαφόρων κοινοτήτων που δρουν οι εκάστοτε επιχειρήσεις. Αυτοί είναι μερικοί από τους παράγοντες που μπορεί να έχουν σοβαρό αντίκτυπο στην φήμη και στην μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για τη βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας, καθώς και για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των επενδυτών. Η «καλή» εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα στο διοικητικό συμβούλιο και στους διαχειριστές, να επιδιώκουν στόχους που να είναι προς το συμφέρον των μετόχων και της εταιρείας. Αναγκαία, επίσης, κρίνεται και η παρουσία ενός αποτελεσματικού συστήματος παρακολούθησης εταιρικής διακυβέρνησης που καλό είναι να έχουν όλες οι επιχειρήσεις, οι οποίες στο σύνολό τους, βοηθούν στην εύρυθμη λειτουργία της οικονομίας. Επιπλέον, το κόστος κεφαλαίου μειώνεται και οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά, στηρίζοντας έτσι την ανάπτυξη.

Έτσι λοιπόν, η «καλή» εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να έχει σαν στόχο τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων και την αποφυγή συγκρούσεων με το διοικητικό συμβούλιο. Οι αρχές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όσον αφορά το θέμα αυτό και επικεντρώνονται στα προβλήματα που προκύπτουν από το διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και του ελέγχου. Ο ρόλος τους είναι μη δεσμευτικός και δεν αποσκοπούν στο να επιβάλλουν λεπτομερείς προδιαγραφές στην εθνική νομοθεσία. Σκοπός τους είναι να χρησιμεύουν ως ένα σημείο αναφοράς. Οι

αρχές έχουν εξελικτικό χαρακτήρα και θα πρέπει κάθε φορά να επανεξετάζονται κάτω από το πρίσμα των οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων. Οι έντονες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις των τελευταίων χρόνων οδήγησαν στην ανάγκη για αναδιατύπωση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, ο ΟΟΣΑ το 2004 δημοσίευσε αναθεωρημένες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης (OECD, 2004).

1^η Αρχή: Εξασφάλιση της βάσης για ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης

Το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να προωθεί τις διαφανείς και αποτελεσματικές αγορές, να είναι συμβατό με το νόμο και αν διατυπώνει με σαφήνεια την κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων εποπτικών, εκτελεστικών και ρυθμιστικών αρχών. Οι νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις, που επηρεάζουν τις πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει να έρχονται σε συμφωνία με το νόμο. Η διάκριση των ευθυνών μεταξύ των διαφόρων αρχών θα πρέπει να είναι σαφής και να διασφαλίζει την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Οι εποπτικές, εκτελεστικές και ρυθμιστικές αρχές θα πρέπει να έχουν την εξουσία, τους πόρους και την ακεραιότητα προκειμένου να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους με ακεραιότητα και αξιοπιστία. Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να είναι έγκαιρες, διαφανείς και αποσαφηνισμένες. Τέλος, το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί λαμβάνοντας υπόψη τις συνέπειές του στην απόδοση της οικονομίας, στην ακεραιότητα της αγοράς και στα κίνητρα που δημιουργεί για τους συμμετέχοντες στην αγορά. Στόχος του είναι η προώθηση διαφανών και αποτελεσματικών αγορών.

2^η Αρχή: Τα δικαιώματα των μετόχων

Αυτό το πλαίσιο αφορά την προστασία και την διευκόλυνση της άσκησης των δικαιωμάτων των μετόχων. Τα βασικά δικαιώματα των μετόχων είναι:

1. η διασφάλιση των μεθόδων καταγραφής της ιδιοκτησίας,
2. η μεταφορά ή μεταβίβαση μετοχών,
3. η λήψη σχετικών πληροφοριών και υλικού σχετικά με την εταιρεία σε τακτική και έγκαιρη βάση,
4. η συμμετοχή και το δικαίωμα ψήφου στις γενικές συνελεύσεις,
5. η εκλογή και η απομάκρυνση μελών του Διοικητικού Συμβουλίου,
6. η συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης.

Οι μέτοχοι θα πρέπει να ενημερώνονται επαρκώς για θέματα τα οποία αφορούν σημαντικές αλλαγές σε διάφορα θέματα της εταιρείας, όπως:

- τροποποιήσεις του καταστατικού,
- έκδοση μετοχών,
- έκτακτες συναλλαγές, όπως μεταβίβαση του συνόλου ή μέρους των περιουσιακών στοιχείων, το οποίο μπορεί να συνεπάγεται πώληση της επιχείρησης.

Οι μέτοχοι θα πρέπει να συμμετέχουν και να ψηφίζουν στις γενικές συνελεύσεις, καθώς και να ενημερώνονται σχετικά με το ποιό είναι οι κανόνες που διέπουν τις συνελεύσεις, συμπεριλαμβανομένων και των διαδικασιών ψηφοφορίας. Οι κανόνες είναι:

1. οι μέτοχοι θα πρέπει να λαμβάνουν πλήρη και έγκαιρη πληροφόρηση για την τοποθεσία, την ημερομηνία και την ημερήσια διάταξη των γενικών συνελεύσεων, καθώς και των θεμάτων που θα συζητηθούν στις συνελεύσεις,

2. οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα να υποβάλλουν ερωτήματα σχετικά με τον ετήσιο εξωτερικό λογιστικό έλεγχο, να προτείνει ψηφίσματα και να θέσει γενικότερα θέματα στην ημερήσια διάταξη και να δίνουν λύσεις μέσα σε λογικά πλαίσια.
3. η διευκόλυνση των μετόχων στη συζήτηση εταιρικών θεμάτων, όπως η εκλογή νέων μελών, ο προσδιορισμός των αμοιβών των μελών του διοικητικού συμβουλίου.
4. οι μέτοχοι να μπορούν να ψηφίζουν είτε βρίσκονται στη συνέλευση, είτε όχι.

Απαιτείται η δημοσιοποίηση οποιονδήποτε μηχανισμών ή διαρθρώσεων κεφαλαίου που επιτρέπουν σε ορισμένους μετόχους να ασκούν έλεγχο, που είναι δυσανάλογος με την κυριότητα των μετοχών τους. Οι αγορές του εταιρικού ελέγχου θα πρέπει να λειτουργούν με αποτελεσματικό και διαφανή τρόπο, προκειμένου οι μέτοχοι να γνωρίζουν ποια είναι τα δικαιώματά τους σε περίπτωση συγχώνευσης, εξαγοράς, πώλησης σημαντικού μεριδίου της περιουσίας μιας επιχείρησης. Επιπλέον, σε περίπτωση εξαγοράς να μην γίνεται τίποτα μεροληπτικά για την οχύρωση του διοικητικού συμβουλίου έναντι της υποχρέωσής τους για λογοδοσία. Θα πρέπει να διευκολύνεται η άσκηση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας όλων των μετόχων και των θεσμικών επενδυτών. Οι θεσμικοί επενδυτές υποχρεούνται να κοινοποιούν τη στρατηγική που αφορά την εταιρική διακυβέρνηση, τις διαδικασίες που αφορούν την αξιοποίηση του δικαιώματος ψήφου και τον τρόπο πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων, που μπορεί να έχει αντίκτυπο στην αποδοτικότητα της επένδυσης. Τέλος, οι μέτοχοι και οι θεσμικοί επενδυτές θα πρέπει να συμβουλευονται ο ένας τον άλλον για θέματα σχετικά με τα βασικά τους δικαιώματα, όπως αυτά καθορίζονται από τις Αρχές.

3^η Αρχή: Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων

Σύμφωνα με αυτή την αρχή το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων και των μετόχων μειοψηφίας και των αλλοδαπών. Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να χρήζουν σωστής και δίκαιης αντιμετώπισης, όσον αφορά την παραβίαση των δικαιωμάτων τους, με τη λήψη αποτελεσματικής αποζημίωσης. Όλοι οι μέτοχοι της ίδιας κατηγορίας θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο, δηλαδή να έχουν όλοι τα ίδια ακριβώς δικαιώματα. Με τη σειρά τους οι επενδυτές θα πρέπει να είναι ενήμεροι για όλες τις κατηγορίες και τι δικαιώματα ανήκουν σε αυτές τις κατηγορίες, πριν προβούν στην αγορά τους. Σε περίπτωση τροποποίησης των δικαιωμάτων ψηφοφορίας, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η συναίνεση των τάξεων που είναι άμεσα συνδεδεμένες με αυτές τις τροποποιήσεις. Για τους μετόχους μειοψηφίας, θα πρέπει να παρέχεται επαρκής προστασία από καταχρηστικές ενέργειες από τους μεγαλομετόχους και να δίδεται επαρκής αποζημίωση σε περίπτωση που συμβεί κάτι τέτοιο. Έγκυρη θα πρέπει να θεωρείται η ψηφοφορία με αντιπροσώπους με εξουσιοδότηση, επιπλέον, οι διαδικασίες της ψηφοφορίας θα πρέπει να διαδραματίζονται με τέτοιο τρόπο, προκειμένου να επιτρέπεται η άσκηση των δικαιωμάτων όλων των μετόχων. Επίσης, θα πρέπει να απαγορεύονται οι προσωπικές ενέργειες και οι εσωτερικές αλλαγές που είναι καταχρηστικές και τέλος, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να ενημερώνουν το συμβούλιο για τυχόν υλικό, συμφέρον σε οποιαδήποτε συναλλαγή, που υπάρχει και το οποίο θα μπορούσε να έχει επίπτωση στην εταιρεία.

4^η Αρχή: Ο ρόλος των ενδιαφερομένων (stakeholders) στην εταιρική διακυβέρνηση

Το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης που αφορά αυτή την αρχή, είναι υπεύθυνο για την αναγνώριση των δικαιωμάτων των συμμετεχόντων, όπως αυτά κατοχυρώνονται από το νόμο ή μέσω αμοιβαίων συμφωνιών, και θα πρέπει να είναι σε θέση να προάγουν και να ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων, με σκοπό τη δημιουργία αξίας και τη διατήρηση των οικονομικά ισχυρών επιχειρήσεων. Πρώτον, θα πρέπει να υπάρχει σεβασμός για τα δικαιώματα των συμμετεχόντων, δεύτερον, σε περίπτωση παραβίασης των

δικαιωμάτων θα πρέπει να προβλέπεται αποζημίωση. Τρίτον, θα πρέπει να δοθούν κίνητρα στους εργαζομένους και να μπορούν να συμμετέχουν στην εταιρική διακυβέρνηση, μέσω της ανάπτυξης ειδικών μηχανισμών βελτίωσης της αποδοτικότητας και φυσικά, όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν πλήρη, έγκαιρη και τακτική πληροφόρηση αναφορικά με τις διαδικασίες στις οποίες συμμετέχουν. Οι ενδιαφερόμενοι, συμπεριλαμβανομένων και των μεμονωμένων εργαζομένων και των φορέων εκπροσώπησής τους, έχουν το δικαίωμα της ελεύθερης επικοινωνίας, προκειμένου να συζητούν και να αναλύουν διάφορους προβληματισμούς τους, χωρίς να τίθεται θέμα περιορισμού των δικαιωμάτων τους. Τέλος, το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να είναι καταρτισμένο και με ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για περιπτώσεις πτώχευσης της επιχείρησης και με την αποτελεσματική επιβολή των δικαιωμάτων των πιστωτών.

5^η Αρχή: Γνωστοποίηση και διαφάνεια

Σύμφωνα με αυτή την αρχή, το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει ότι στην εταιρεία παρέχεται έγκαιρη και ακριβής πληροφόρηση για όλα τα σημαντικά θέματα που την αφορούν, συμπεριλαμβανομένων της οικονομικής της κατάστασης, της απόδοσης, της ιδιοκτησίας της και της διακυβέρνησής της. Η γνωστοποίηση πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

1. τα οικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης,
2. τους στόχους της εταιρείας,
3. τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και ψήφου,
4. την πολιτική των αποδοχών του διοικητικού συμβουλίου και των ανωτέρων στελεχών,
5. τις συναλλαγές με τα συνδεδεμένα μέρη,
6. τους προβλεπόμενους παράγοντες κινδύνου,
7. τα θέματα που αφορούν εργαζομένους και άλλους συμμετέχοντες,
8. τη διακυβέρνηση που αφορά τις δομές και τις πολιτικές, και ιδίως το περιεχόμενο του κάθε κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης.

Η διαδικασία της γνωστοποίησης θα πρέπει να γίνεται με την εφαρμογή υψηλής ποιότητας προτύπων λογιστικής καθώς και χρηματοοικονομικών και μη μεταβλητών. Ο ετήσιος έλεγχος θα πρέπει να γίνεται από έναν εξωτερικό, ανεξάρτητο και ικανό ελεγκτή, ο οποίος να διαβεβαιώνει το διοικητικό συμβούλιο και τους μετόχους ότι οι οικονομικές καταστάσεις αντικατοπτρίζουν την πραγματική εικόνα της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας. Οι ελεγκτές είναι υπόλογοι απέναντι στους μετόχους και μόνο, έχοντας ως καθήκον τους απέναντι στην επιχείρηση να είναι επαγγελματίες κατά τη διεξαγωγή του ελέγχου. Το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιλαμβάνει και μια αποτελεσματική προσέγγιση, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει αναλύσεις και συμβουλές από αναλυτές, χρηματιστές, οργανισμούς αξιολόγησης, οι οποίες να είναι σχετικές με τις αποφάσεις των επενδυτών.

6^η Αρχή: Οι ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου

Η τελευταία αρχή ορίζει ότι το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης, την αποτελεσματική παρακολούθηση της διαχείρισης από το διοικητικό συμβούλιο και την λογοδοσία ου διοικητικού συμβουλίου στην επιχείρηση και στους μετόχους. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να λειτουργούν σε μια τεκμηριωμένη βάση, με καλή πίστη και με τη δέουσα προσοχή και πάνω από όλα να βάζουν το συμφέρον της εταιρείας και των μετόχων. Επίσης, θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για οποιαδήποτε ενέργεια, η οποία έχει

σχέση με την εταιρεία. Το συμβούλιο θα πρέπει να βάζει πάνω από όλα το συμφέρον των μετόχων και θα πρέπει να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις:

1. να επανεξετάζει κάθε φορά της εταιρική στρατηγική, τα κύρια σχέδια δράσης, την πολιτική κινδύνου, τους ετήσιους προϋπολογισμούς και τα επιχειρηματικά σχέδια, να καθορίζει για το ποιοί θα είναι οι στόχοι αποδοτικότητας, να ελέγχει την εταιρική αποδοτικότητα και να εποπτεύει σημαντικές κεφαλαιακές δαπάνες, εξαγορές, επενδύσεις και εκποιήσεις,
2. να ελέγχει την αποδοτικότητα των πρακτικών διακυβέρνησης και να προβαίνει σε αλλαγές αν χρειάζονται,
3. να επιλέγει, να ανταμείβει, να ελέγχει και να αντικαθιστά, όπου χρειάζεται, βασικά στελέχη,
4. να ευθυγραμμίζει τις αποδοχές των διοικητικών στελεχών με τα μακροχρόνια συμφέροντα των μετόχων και της εταιρείας,
5. να διασφαλίζει ότι η τελική επιλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου γίνεται με διαφάνεια και αντικειμενικότητα,
6. να ελέγχει και να διαχειρίζεται πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών του συμβουλίου, της διοίκησης και των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των περιπτώσεων κακής χρήσης των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων,
7. να διασφαλίζει την ακεραιότητα των λογιστικών και οικονομικών εκθέσεων και να έχει στη διάθεσή του συστήματα διαχείρισης του κινδύνου, τον οικονομικό και λειτουργικό έλεγχο και να είναι σε πλήρη συμμόρφωση με το νόμο και τις σχετικές διατάξεις,
8. να επιβλέπει τη διαδικασία της δημοσιότητας και της επικοινωνίας.

Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να είναι σε θέση να ασκεί ανεξάρτητη και αντικειμενική κρίση όσον αφορά τις εταιρικές υποθέσεις και θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε σχετική, έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις και στις ευθύνες του. Η αντικειμενικότητα των μελών του διοικητικού συμβουλίου ενισχύεται από την ύπαρξη ικανών ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών (NED), τα οποία ασκούν ανεξάρτητη κριτική, ιδίως σε θέματα σύγκρουσης συμφερόντων.

1.9 Κόστος εφαρμογής αρχών εταιρικής διακυβέρνησης

Για τις εταιρείες, που η εξωστρέφεια και η διαφάνεια, έχουν γίνει μέρος της καθημερινότητάς τους, η προσαρμογή τους στις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, δεν συνιστά επιπλέον κόστος.

Αντίθετα, η περίπτωση τυπικής εφαρμογής αρχών και κανόνων μπορεί να χαρακτηριστεί διοικητικό κόστος, καθώς η εταιρεία επιβαρύνεται από γραφειοκρατία, χάσιμο χρόνου, προκειμένου να εμφανίζεται τυπικά συνεπής στις υποχρεώσεις της. Στην ουσία δεν ωφελείται, ούτε βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της.

1.10 Η εταιρική διακυβέρνηση στην ελληνική πραγματικότητα

Η πορεία υιοθέτησης της εταιρικής διακυβέρνησης στον ελλαδικό χώρο

Η εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα υπήρξε ουσιαστικά άγνωστη σαν έννοια μέχρι το 2000, έτος κατά το οποίο το Διοικητικό Συμβούλιο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με την

απόφαση 5/204/14-11-2000 υποχρέωσε τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις σε συμμόρφωση με συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς για την λειτουργία και δράση τους, όπως και των συνδεδόμενων με αυτές προσώπων. Η συγκεκριμένη απόφαση αποτέλεσε προπομπό του νόμου 3016 της 17-5-2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης. Προηγουμένως (1999) με πρωτοβουλία της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και του Χρηματιστηρίου Αθηνών συστήθηκε επιτροπή για την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα η οποία συνέταξε σχετικό Κείμενο Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης το οποίο δεν συνδεόταν με υποχρεώσεις συμμόρφωσης, αλλά εκδόθηκε σαν κείμενο Βέλτιστων Πρακτικών για την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα (Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση, 1999). Η Ελλάδα με την εισαγωγή του Νόμου 3016 / 17-5-2002 καθόρισε υποχρεωτικούς κανόνες συμπεριφοράς για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις για θέματα σύνθεσης των Διοικητικών Συμβουλίων, στελέχωσης αυτών τόσο με εκτελεστικά, όσο και με μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη, θέματα αμοιβών ανώτερων διευθυντικών στελεχών και μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, θέματα οργάνωσης με ανάπτυξη σχετικού Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας, καθώς και θέματα οργάνωσης και υποχρεωτικής λειτουργίας τμημάτων όπως είναι αυτά του εσωτερικού ελέγχου, της εξυπηρέτησης μετόχων και των εταιρικών ανακοινώσεων.

Επίσης, περιλαμβάνει υποχρεώσεις γνωστοποίησης συναλλαγών της εταιρείας και των συνδεδόμενων με αυτή προσώπων και γενικότερα αποφάσεων που ενδεχομένως μπορούν να επηρεάσουν την τιμή της μετοχής της εταιρείας. Ο νόμος 3016 στην συνέχεια συμπληρώθηκε με τους νόμους 3091 και 3156 που ενδυνάμωσαν το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Ειδικά ο νόμος 3156/2003 κατέστησε υποχρεωτική την οργάνωση υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών δημόσιες επιχειρήσεις, γεγονός που χαρακτηρίζεται ως πολύ σημαντικό, καθώς είναι η πρώτη φορά που απαιτείται η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης σε μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Το 2005 το Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς καθόρισε τις υποχρεώσεις των εκδοτών για την δημοσίευση προνομιακών πληροφοριών με την απόφαση 3/347/17-2-2005 στην οποία καθορίζονταν τα γεγονότα και οι καταστάσεις τα οποία συνιστούν προνομιακές πληροφορίες, τις υποχρεώσεις δημοσιοποίησης τους και την υποχρέωση τήρησης καταλόγου προσώπων που κατέχουν πρόσβαση σε προνομιακές πληροφορίες και τα οποία θα πρέπει να γνωστοποιούν τυχόν συναλλαγές τους ώστε να τεκμηριώνεται ότι δεν συνδέονται με προνομιακή πληροφόρηση. Τον Μάιο του 2005, με τον νόμο 3340 περί προστασίας της Κεφαλαιαγοράς από πράξεις προσώπων που κατέχουν προνομιακές πληροφορίες και πράξεις χειραγώγησης της αγοράς ενδυναμώθηκε περαιτέρω το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης της Ελλάδας. Τον Ιούλιο του 2005 η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς τροποποίησε ορισμένες διατάξεις της απόφασης 5-204-14/11/2000 (με την απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 3-348-19.7.2005). Τέλος, η τελευταία τροποποίηση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς αφορούσε το περιεχόμενο του Ετήσιου Δελτίου των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεων (απόφαση Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 7-372-15-2-2006).

Επιπλέον, ένα πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων ενσωμάτωσαν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου, δημιουργώντας νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, όπως ο Νόμος 3693/2008, που επιβάλλει τη σύσταση επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας, και ο Νόμος 3884/2010, που αφορά σε δικαιώματα των μετόχων και πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο της προετοιμασίας της Γενικής τους Συνέλευσης. Ο πρόσφατος Νόμος 3873/2010,

που ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2006/46/EC4 της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λειτουργεί ως υπενθύμιση της ανάγκης θέσπισης του Κώδικα και αποτελεί «θεμέλιο λίθο» του. Τέλος, στην Ελλάδα, όπως εξάλλου και στις περισσότερες άλλες χώρες, ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών (Ν. 2190/1920, τον οποίον τροποποιούν πολλές από τις παραπάνω διατάξεις νόμων κοινοτικής έμπνευσης) περιλαμβάνει τους βασικούς κανόνες διακυβέρνησής τους.

Σύντομο ιστορικό

Πρώτη προσπάθεια ρύθμισης αποτελεί ο Νόμος 2190/1920, περί ανωνύμων εταιρειών, στον οποίο γίνεται αναφορά σε θέματα προστασίας της μειοψηφίας. Αργότερα, θεσπίστηκαν νομοθετικά και κανονιστικά κείμενα για θέματα, όσον αφορά τη διαφάνεια της λειτουργίας των εταιρειών, καθώς και τη συμπεριφορά των μετόχων.

Το 1998 πραγματοποιείται μελέτη για την εταιρική διακυβέρνηση από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ). Τον Απρίλιο του 1999 ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) δημοσιεύει τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η Ελλάδα αποφασίζει να προβεί στην υιοθέτηση αυτών των Αρχών. Ειδικότερα, συστήθηκε η Ελληνική Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης, η οποία σε συνεργασία με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, θέσπισε τον εθελοντικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης με τίτλο « Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της». Ο εθελοντικός κώδικας βασίστηκε στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ και στόχος του ήταν η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των μηχανισμών που ήδη βρίσκονταν σε λειτουργία από τις εισηγμένες επιχειρήσεις. Βασικά σημεία του εθελοντικού κώδικα αφορούσαν τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων, τις ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου, το ρόλο των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών και, τέλος, τη διαφάνεια και γνωστοποίηση πληροφοριών. Επιπροσθέτως, δεν απαιτούσε υποχρεωτική συμμόρφωση των εισηγμένων επιχειρήσεων, αλλά παρείχε περιθώρια επιλογής αναφορικά με την υιοθέτησή του ή μη. Αποσκοπούσε στην αφύπνιση των μετόχων, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στους θεσμικούς επενδυτές, για ενεργή συμμετοχή στη διοίκηση της εταιρείας.

Το 2000 η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εξέδωσε ειδικούς κανόνες σχετικά με τον έλεγχο της καταλληλότητας των διοικητικών και μη στελεχών των επιχειρήσεων που βρίσκονταν υπό την εποπτεία της.

Το 2001, η Ένωση των Εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιρειών και ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών προέβησαν στην έκδοση κώδικα αρχών εταιρικής διακυβέρνησης. Ο συγκεκριμένος κώδικας απευθυνόταν στα μέλη της ένωσης και δεν είχε ούτε αυτός δεσμευτικό χαρακτήρα, με αποτέλεσμα την «χαλαρή» υιοθέτησή του από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τον Αύγουστο του 2001, το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών προκάθρισε ποιοτικά κριτήρια για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες, τα οποία στηρίχθηκαν στις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης. Το περιεχόμενο αυτών των κριτηρίων αναφερόταν στα εξής:

1. διαφάνεια και επικοινωνία των εταιρειών με τους επενδυτές, μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων, της συμμετοχής σε ημερίδες ενημέρωσης επενδυτών, καθώς και του Τμήματος Σχέσεων με τους επενδυτές,
2. χαρακτηριστικά γνωρίσματα εταιρικής διακυβέρνησης, όπως προστασία και ισότιμη μεταχείριση μετόχων, έγκαιρη και λεπτομερή γνωστοποίηση πληροφοριών, αποτελεσματικό έλεγχο της Διοίκησης, κ.λπ.

3. διατήρηση ποσοστού ελεύθερης διασποράς (25% για την κύρια αγορά και 20% για την παράλληλη αγορά).

Όλα τα προαναφερθέντα δεν έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα και θα αποτελούσαν τα κριτήρια για την αξιολόγηση εταιρειών «καλής οργάνωσης».

Το 2002 ψηφίζεται ο Νόμος 3016/17-05-2002 με τίτλο «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις», Ειδικότερα, εισηγήθηκαν μέτρα, όσον αφορά τη διοίκηση και τη λειτουργία ανωνύμων εταιρειών εισηγμένων σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.

Το 2008 ψηφίζεται ο Νόμος 3693/2008, που επιβάλλει τη σύσταση επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας.

Το 2010 ψηφίζονται οι Νόμοι 3884/2010 (ΦΕΚ Α' 168/24.09.2010) «Ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο της Οδηγίας 2007/36/ΕΚ» και ο Νόμος 3873/2010 «Ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη της Οδηγίας 2006/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, σχετικά με τους ετήσιους και ενοποιημένους λογαριασμούς εταιρειών ορισμένων μορφών και της οδηγίας 2007/63/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την απαίτηση για τη σύνταξη έκθεσης από ανεξάρτητο εμπειρογνώμονα σε περίπτωση συγχώνευσης ή διάσπασης ανωνύμων εταιρειών».

Ο Νόμος 3873/2010 επιβάλλει στις εταιρείες, των οποίων οι κινητές αξίες είναι δεκτές για διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά, να συντάσσουν δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, που θα πρέπει να αποτελεί ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισής τους. Η δήλωση αυτή θα πρέπει κατ' ελάχιστον να παρέχει πληροφορίες για τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία επιπλέον των προβλέψεων του νόμου, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής των κύριων χαρακτηριστικών των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιέχει αναφορά στο συγκεκριμένο κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία και, στο βαθμό που η εταιρεία αποφασίζει να αποκλίνει από συγκεκριμένα μέρη του σχετικού κώδικα ή να μην εφαρμόσει κάποιες από τις διατάξεις του, να αιτιολογεί τους λόγους της απόκλισης ή της μη εφαρμογής.

1.10.1 Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΣΕΒ-ΕΣΕΔ)

Εισαγωγικά

Ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης συντάχθηκε με πρωτοβουλία του ΣΕΒ – Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, και κατόπιν τροποποιήθηκε στο πλαίσιο της πρώτης αναθεώρησής του από το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) τον Μάρτιο του 2013. Το ΕΣΕΔ ιδρύθηκε το 2012 και είναι αποτέλεσμα της σύμπραξης των Ελληνικών Χρηματιστηρίων (ΕΧΑΕ) και του ΣΕΒ, που αναγνώρισαν από κοινού τη συμβολή της εταιρικής διακυβέρνησης στη διαρκή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και την αδιάκοπη μεγέθυνση της αξιοπιστίας της ελληνικής αγοράς. Η κοινή αυτή πρωτοβουλία αποτυπώνεται στον «Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης».

Ανάμεσα στις αρμοδιότητες του ΕΣΕΔ είναι η παρακολούθηση της εφαρμογής του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, από τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις, και η αναγκαία μεταβολή, προσαρμογή ή επικαιροποίησή του.

Ο Κώδικας στοχεύει στη διαρκή βελτίωση του ελληνικού εταιρικού θεσμικού πλαισίου και ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και στην αύξηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών τόσο προς το σύνολο των εισηγμένων εταιρειών όσο και κάθε μιας από αυτές και διευρύνει τους ορίζοντες προσέλευσης επενδυτικών κεφαλαίων.

Ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι προσαρμοσμένος στην ελληνική νομοθεσία και στην επιχειρηματική πραγματικότητα, έχει συνταχθεί στη βασική αρχή «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain) και έτσι περιλαμβάνει και θέματα που ξεπερνούν τους υπάρχοντες νόμους και κανόνες.

Διευκολύνει, λοιπόν, τη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε εταιρείας. Με άλλα λόγια, ο κώδικας θεωρεί δεδομένο ότι οι εταιρείες, οι μέτοχοι και τα Δ.Σ. τους γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τι είναι προς το συμφέρον της εταιρείας, μέσα στα όρια του νόμου. Έτσι, εάν μια εταιρεία θεωρεί ότι ορισμένες ειδικές πρακτικές του κώδικα δεν ανταποκρίνονται στις αξίες, την παράδοση και το ιδιοκτησιακό της καθεστώσ ή ότι είναι υπερβολικά επαχθείς ή ότι η συμμόρφωση με αυτές ίσως καταστήσει πιο δύσκολη την εφαρμογή της ουσίας των αρχών του κώδικα, η εταιρεία αυτή έχει τη δυνατότητα, αντί να εφαρμόσει τις διατάξεις αυτές, να εκθέσει σαφώς τους λόγους μη συμμόρφωσης, παραθέτοντας επαρκή αιτιολόγηση της διαφοροποίησης μεταξύ των σχετικών ειδικών πρακτικών και του δικού της μοντέλου διακυβέρνησης.

Κωδικοποίηση νομοθεσίας εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα

A. Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Σύμφωνα με το άρθρο 6 παρ. 1 του ν. 3016/2002, προκειμένου μια εταιρία να εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, κατά την υποβολή της αίτησης περί εισαγωγής πρέπει να διαθέτει εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας. Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας.

Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας περιλαμβάνει:

1. τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρίας, τα αντικείμενά τους, καθώς και τη σχέση των υπηρεσιών μεταξύ τους και με τη διοίκηση. Στον Κανονισμό προβλέπονται τουλάχιστον υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων,
2. τις αρμοδιότητες των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου,
3. τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας και αξιολόγησης της απόδοσής τους,
4. Τις διαδικασίες παρακολούθησης:
 - των συναλλαγών που πραγματοποιούν τα πρόσωπα που απασχολεί η εταιρία είτε με σύμβαση εργασίας είτε άλλως και τα οποία έχουν πρόσβαση σε προνομιακές πληροφορίες, καθώς και τα πρόσωπα που ασκούν διευθυντικά

καθήκοντα στην εταιρία και οι έχοντες στενό δεσμό με αυτά τα πρόσωπα, σε κινητές αξίες της εταιρείας ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του κ. ν. 2190/1920, εφόσον οι κινητές αξίες είναι υπό διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά,

- άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των προσώπων που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα σε εταιρία και οι οποίες σχετίζονται με την εταιρία και τους βασικούς πελάτες ή προμηθευτές.
5. τις διαδικασίες δημόσιας γνωστοποίησης συναλλαγών των προσώπων που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα στην εταιρία και των προσώπων που έχουν στενό δεσμό με αυτά τα πρόσωπα, καθώς και άλλων προσώπων για τα οποία η εταιρία έχει υποχρέωση γνωστοποίησης σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία,
 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.

B. Διοικητικό Συμβούλιο

I. Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου

Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ. 1 του ν. 3016/2002, το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα της διοίκησης της εταιρίας. Μη εκτελεστικά μέλη θεωρούνται 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. Η ύπαρξη ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο διοικητικό συμβούλιο ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων.

Η ιδιότητα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ως εκτελεστικών ή μη ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο ενώ τα ανεξάρτητα μέλη ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση. Εάν εκλεγεί από το Διοικητικό Συμβούλιο προσωρινό μέλος μέχρι την πρώτη Γενική Συνέλευση σε αναπλήρωση άλλου ανεξάρτητου που παραιτήθηκε, εξέλιπε ή για οποιοδήποτε λόγο κατέστη έκπτωτο, το μέλος που εκλέγεται πρέπει να είναι και αυτό ανεξάρτητο.

Σύμφωνα με το άρθρο 4 παρ. 1 του ν. 3016/2002, τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει, κατά τη διάρκεια της θητείας τους να μην κατέχουν μετοχές σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα.

Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου:

1. διατηρεί επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική σχέση με την εταιρία 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 εταιρίας,
2. είναι πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρίας, καθώς και εάν έχει τις ως άνω ιδιότητες ή είναι εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου σε συνδεδεμένη με την εταιρία επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου

42ε παρ. 5 του κ. ν. 2190/1920 ή διατηρεί σχέση εξαρτημένης εργασίας ή έμμισθης εντολής με την εταιρία ή τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις.

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 εταιρίας ή συνδεδεμένης με αυτήν επιχείρησης κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του κ. ν. 2190/1920.
4. έχει διοριστεί σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ. 3 του κ. ν. 2190/1920.

Σύμφωνα με το άρθρο 7α παρ. 1 περ. γ του κ. ν. 2190/1920, σε δημοσιότητα υποβάλλεται ο διορισμός και η για οποιοδήποτε λόγο παύση με τα στοιχεία ταυτότητας των προσώπων που:

- ασκούν τη διαχείριση της εταιρίας,
- έχουν την εξουσία να την εκπροσωπούν από κοινού ή μεμονωμένα,
- είναι αρμόδια να ασκούν τον τακτικό της έλεγχο.

Σύμφωνα με το άρθρο 4 παρ. 3 του ν. 3016/2002, προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση των διατάξεων του νόμου αυτού η εταιρία, μέσα σε είκοσι ημέρες από τη συγκρότηση σε σώμα του διοικητικού συμβουλίου, υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το πρακτικό της γενικής συνέλευσης που εξέλεξε τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ομοίως υποβάλλεται μέσα στην ίδια προθεσμία και το πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου, στο οποίο ορίζεται η ιδιότητα του κάθε μέλους του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικού, μη εκτελεστικού ή εκλέγεται προσωρινό ανεξάρτητο μέλος σε αντικατάσταση άλλου που παραιτήθηκε, εξέλιπε ή για οποιονδήποτε λόγο κατέστη έκπτωτο.)

II. Υποχρεώσεις – Καθήκοντα – Αρμοδιότητες μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

Σύμφωνα με το άρθρο 2 παρ. 1 του ν. 3016/2002, πρώτηστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρίας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.

Σύμφωνα με το άρθρο 4 παρ. 3 του ν. 3016/2002, τα ανεξάρτητα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να υποβάλλουν, ο καθένας ή από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του Διοικητικού Συμβουλίου προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση, εφόσον το κρίνουν αναγκαίο.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 παρ. 3 του ν. 3016/2002, το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει τους εσωτερικούς ελεγκτές της εταιρίας. Επίσης σύμφωνα με την παρ. 2 του ίδιου νόμου, από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εποπτεύουν τους εσωτερικούς ελεγκτές.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 παρ. 4 του ν. 3016/2002, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Σύμφωνα με το άρθρο 22 παρ. 3 του κ. ν. 2190/1920, επιτρέπεται το καταστατικό να ορίζει θέματα για τα οποία το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αναθέτει τις εξουσίες του διαχείρισης και εκπροσώπησης σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ή μη. Μπορεί επίσης να επιτρέπει στο διοικητικό συμβούλιο ή να το υποχρεώνει να αναθέτει τον εσωτερικό έλεγχο της εταιρείας σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μη μέλη του ή, εάν ο νόμος δεν το

απαγορεύει και σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Τα πρόσωπα αυτά μπορούν, εφόσον δεν το απαγορεύει το καταστατικό και προβλέπεται από τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, να αναθέτουν περαιτέρω την άσκηση των εξουσιών που τους ανατέθηκαν ή μέρους τούτων σε άλλα μέλη ή τρίτους.

Σύμφωνα με το άρθρο 22α παρ. 1α του κ. ν. 2190/1920, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου κάθε εταιρίας έχουν συλλογικά το καθήκον και την ευθύνη έναντι της εταιρείας να εξασφαλίσουν ότι οι ετήσιοι λογαριασμοί, η ετήσια έκθεση και, όταν προβλέπεται ξεχωριστά, η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης που προβλέπεται από την περίπτωση δ' της παραγράφου 3 του άρθρου 43α του κ. ν. 2190/1920 συντάσσονται και δημοσιεύονται σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος νόμου και κατά περίπτωση σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα που έχουν θεσπισθεί με τον Κανονισμό (ΕΚ) 1606/2002.

III. Συγκρούσεις Συμφερόντων μελών Διοικητικού Συμβουλίου

Σύμφωνα με το άρθρο 2 παρ. 2 του ν. 3016/2002 και το άρθρο 22α παρ. 3α του κ. ν. 2190/1920, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρίας.

Περαιτέρω, σύμφωνα με το άρθρο 2 παρ. 3 του ν. 3016/2002 και το άρθρο 22α παρ. 3β του κ. ν. 2190/1920, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν να αποκαλύπτουν έγκαιρα στα υπόλοιπα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου τα ίδια συμφέροντά τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρίας που εμπίπτουν στα καθήκοντά τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων τους με αυτών της εταιρίας 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.

IV. Αμοιβές μελών ΔΣ

Σύμφωνα με το άρθρο 24 παρ. 2 και 3 του κ. ν. 2190/1920, πάσα επί των κερδών χορηγουμένη εις μέλη του διοικητικού συμβουλίου αμοιβή, θα πρέπει να λαμβάνεται εκ του απομένοντος υπολοίπου των καθαρών κερδών μετά την αφαίρεση των κρατήσεων για τακτικό αποθεματικό και του απαιτούμενου ποσού προ διανομή του υποχρεωτικού μερίσματος που προβλέπεται στο άρθρο 3 του ΑΝ 148/1967. Κάθε άλλη, μη καθοριζόμενη κατά ποσόν από το καταστατικό, χορηγουμένη δε εξ οιασδήποτε λόγου σε σύμβουλο αμοιβή ή αποζημίωση, θεωρείται ότι βαρύνει την εταιρία, μόνον, εάν εγκριθεί δια ειδικής απόφασεως της τακτικής Γενικής Συνελεύσεως. Αυτή δύναται να μειωθεί από το δικαστήριο εάν κατ' αγαθή κρίση είναι υπέρρογκος και αντιτάχθηκαν κατά της ληφθείσας αποφάσεως μέτοχοι εκπροσωπώντας το 1/10 του εταιρικού κεφαλαίου.

Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ. 2 του ν. 3016/2002, το Διοικητικό Συμβούλιο αποφασίζει για θέματα που αφορούν τις κάθε είδους αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας, τους εσωτερικούς ελεγκτές της καθώς και τη γενικότερη πολιτική των αμοιβών της εταιρίας.

Σύμφωνα με το άρθρο 5 του ν. 3016/2002, η αμοιβή και οι τυχόν λοιπές αποζημιώσεις των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου καθορίζονται σύμφωνα με τον κ. ν. 2190/1920 και είναι ανάλογες με το χρόνο που διαθέτουν για τις συνεδριάσεις του και την εκπλήρωση των καθηκόντων που τους ανατίθενται σύμφωνα με το ν. 3016/2002. Το σύνολο

των αμοιβών και των τυχόν αποζημιώσεων των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου αναφέρεται σε χωριστή κατηγορία στο προσάρτημα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.

Γ. Επιτροπή Ελέγχου & Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με το άρθρο 37 του ν. 3693/2008, η εταιρία υποχρεούται να συστήσει και να διατηρεί Επιτροπή Ελέγχου, που αποτελείται από δύο τουλάχιστον μη εκτελεστικά μέλη και ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του οργάνου διοίκησης της. Όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων ή εταίρων, το δε ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος της Επιτροπής Ελέγχου πρέπει να έχει αποδεδειγμένη επαρκή γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής.

Η Επιτροπή Ελέγχου έχει, ενδεικτικά, τις παρακάτω υποχρεώσεις, χωρίς να μεταβάλλονται ή να μειώνονται οι υποχρεώσεις των μελών των οργάνων διοίκησης που ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρίας:

1. την παρακολούθηση της διαδικασίας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης,
2. την παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, καθώς και την παρακολούθηση της ορθής λειτουργίας της μονάδας των εσωτερικών ελεγκτών της ελεγχόμενης οντότητας,
3. την παρακολούθηση της πορείας του υποχρεωτικού ελέγχου των ατομικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων,
4. την επισκόπηση και παρακολούθηση θεμάτων συναφών με την ύπαρξη και διατήρηση της αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας του νόμιμου ελεγκτή ή του ελεγκτικού γραφείου, ιδιαίτερος όσον αφορά την παροχή στην ελεγχόμενη οντότητα άλλων υπηρεσιών από τον νόμιμο ελεγκτή ή το ελεγκτικό γραφείο.

Η πρόταση του οργάνου διοίκησης της εταιρίας στη Γενική Συνέλευση για τον ορισμό νόμιμου ελεγκτή ή ελεγκτικού γραφείου, γίνεται μετά από σύσταση της Επιτροπής Ελέγχου. Ο νόμιμος ελεγκτής ή το ελεγκτικό γραφείο οφείλει να αναφέρει στην Επιτροπή Ελέγχου κάθε θέμα που έχει σχέση με την πορεία και τα αποτελέσματα του υποχρεωτικού ελέγχου και να επιδώσει ιδιαίτερη έκθεση με τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως, με τις αδυναμίες των διαδικασιών που αφορούν τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του ν. 3016/2002, η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας.

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. Ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Η εταιρία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν.

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

Σύμφωνα με το άρθρο 8 του ν. 3016/2002, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

1. παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής,
2. αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, 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 Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας, 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.

Περαιτέρω, σύμφωνα με το άρθρο 4 της απόφασης ΕΚ 5/204/14-11-2000, στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβάνονται επιπροσθέτως και οι εξής:

1. ο έλεγχος τήρησης των υποχρεώσεων που προβλέπονται στην ανωτέρω απόφαση,
2. ο έλεγχος τήρησης των δεσμεύσεων που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρίας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από το χρηματιστήριο,
3. ο έλεγχος της νομιμότητας των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοικήσεως αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων της εταιρίας,
4. ο έλεγχος των σχέσεων και συναλλαγών της εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν εταιρίες, κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του κ. ν. 2190/1920, καθώς και των σχέσεων της εταιρίας με τις εταιρίες στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν με ποσοστό τουλάχιστον 10% μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%.

Δ. Σχέσεις με Μετόχους – Άσκηση Δικαιωμάτων

Σύμφωνα με το άρθρο 17 του ν. 3556/2007, ο εκδότης μετοχών που έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά διασφαλίζει την ίση μεταχείριση όλων των κατόχων μετοχών που βρίσκονται στην ίδια θέση. Το ίδιο ισχύει και προκειμένου για εκδότη χρεωστικών τίτλων αναφορικά με την ίση μεταχείριση όλων των κατόχων χρεωστικών τίτλων ίσης κατάταξης ως προς όλα τα δικαιώματα που ενσωματώνονται σε αυτούς τους χρεωστικούς τίτλους.

Ο εκδότης διασφαλίζει ότι όλες οι διευκολύνσεις και οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες ώστε να μπορούν οι μέτοχοι και οι κάτοχοι χρεωστικών τίτλων να ασκούν τα δικαιώματά τους είναι διαθέσιμες στην Ελλάδα, καθώς και ότι διαφυλάσσεται η ακεραιότητα των στοιχείων. Η άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων και κατόχων χρεωστικών τίτλων μέσω πληρεξουσίου επιτρέπεται υπό την επιφύλαξη των οικείων διατάξεων του δικαίου της χώρας στην οποία έχει την καταστατική του έδρα ο εκδότης.

Στο πλαίσιο παροχής διευκολύνσεων και πληροφοριών προς κατόχους μετοχών ο εκδότης μεριμνά ιδίως:

- για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τον τόπο, την ημερομηνία και την ημερήσια διάταξη των συνελεύσεων, το συνολικό αριθμό των μετοχών και τα δικαιώματα ψήφου και τα δικαιώματα συμμετοχής των μετόχων στις συνελεύσεις,
- για τη διανομή εντύπου πληρεξουσιότητας σε έντυπη ή, κατά περίπτωση, σε ηλεκτρονική μορφή προς κάθε πρόσωπο που έχει δικαίωμα ψήφου σε συνέλευση των μετόχων, ταυτόχρονα με την ανακοίνωση σχετικά με τη συνέλευση ή, εφόσον τούτο ζητηθεί, μετά τη σύγκληση της συνέλευσης,
- για τον ορισμό ως εντολοδόχου ενός πιστωτικού ιδρύματος ή Ε.Π.Ε.Υ. μέσω του οποίου οι μέτοχοι μπορούν να ασκήσουν τα δικαιώματά τους με περιουσιακό περιεχόμενο και
- για τη δημοσίευση ανακοινώσεων ή την κυκλοφορία οδηγιών σχετικά με τη διανομή και την πληρωμή μερισμάτων και την έκδοση νέων μετοχών, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών για τους τρόπους διανομής, εγγραφής, ακύρωσης ή μετατροπής.

Στο πλαίσιο παροχής διευκολύνσεων και πληροφοριών προς κατόχους χρεωστικών τίτλων σύμφωνα με τα ανωτέρω, ο εκδότης μεριμνά ιδίως:

- για τη δημοσίευση ανακοινώσεων και την κυκλοφορία οδηγιών, σχετικά με τον τόπο, την ημερομηνία και την ημερήσια διάταξη των συνελεύσεων των κατόχων χρεωστικών τίτλων, την πληρωμή τόκων, την άσκηση δικαιωμάτων μετατροπής, ανταλλαγής, εγγραφής ή ακύρωσης και την εξόφληση, καθώς και σχετικά με το δικαίωμα των κατόχων χρεωστικών τίτλων να συμμετέχουν σε αυτές τις συνελεύσεις,
- τη διανομή εντύπου πληρεξουσιότητας σε έντυπη ή, εφόσον ενδείκνυται, σε ηλεκτρονική μορφή, προς κάθε πρόσωπο που έχει δικαίωμα ψήφου σε συνέλευση των κατόχων χρεωστικών τίτλων, ταυτόχρονα με την ανακοίνωση σχετικά με τη συνέλευση ή, εφόσον τούτο ζητηθεί, μετά τη σύγκληση της συνέλευσης, και
- για τον ορισμό ως εντολοδόχου ενός πιστωτικού ιδρύματος ή Ε.Π.Ε.Υ. μέσω του οποίου οι κάτοχοι χρεωστικών τίτλων μπορούν να ασκήσουν τα δικαιώματά τους με περιουσιακό περιεχόμενο.

Για το σκοπό της διαβίβασης πληροφοριών στους μετόχους σύμφωνα με τα ανωτέρω, επιτρέπεται ησιμοποίηση ηλεκτρονικών μέσων από τους εκδότες, υπό την προϋπόθεση ότι η σχετική απόφαση για τη χρήση των ως άνω μέσων λαμβάνεται σε γενική συνέλευση και πληροί κατ' ελάχιστον τους ακόλουθους όρους:

- η χρησιμοποιήση ηλεκτρονικών μέσων δεν εξαρτάται κατά κανένα τρόπο από τον τόπο της έδρας ή της κατοικίας του μετόχου ή, στις περιπτώσεις (α) έως (η) του άρθρου 10 του ν. 3556/2007, δηλ. στις περιπτώσεις απόκτησης ή διάθεσης ή άσκησης σημαντικών δικαιωμάτων ψήφου, του προσώπου,
- υιοθετείται μηχανισμός αναγνώρισης ώστε τόσο οι μέτοχοι όσο και τα πρόσωπα που δικαιούνται να ασκούν ή να παρέχουν οδηγίες για την άσκηση των δικαιωμάτων ψήφου να λαμβάνουν ουσιαστική ενημέρωση,

- τόσο οι μέτοχοι όσο και, στις περιπτώσεις (α) έως (ε) του άρθρου 10 του ν. 3556/2007, τα πρόσωπα που δικαιούνται να αποκτούν, διαθέτουν ή ασκούν δικαιώματα ψήφου καλούνται να συναινέσουν εγγράφως σχετικά με τη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών μέσων για τη διαβίβαση πληροφοριών αν δεν αντιταχθούν εντός εύλογου χρονικού διαστήματος, το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 14 ημερών, τεκμαίρεται η συναίνεση τους σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από τη ρητή ή σιωπηρή παροχή συναίνεσης, δύνανται να ζητήσουν ανά πάσα στιγμή στο μέλλον τη γραπτή διαβίβαση των πληροφοριών,
- η τυχόν κατανομή των εξόδων που συνεπάγεται η διαβίβαση των πληροφοριών με ηλεκτρονικά μέσα καθορίζεται από τον εκδότη, σύμφωνα με την αρχή της ίσης μεταχείρισης.

Σύμφωνα με το άρθρο 26 παρ. 2β και 2γ του κ. ν. 2190/1920, προκειμένου για εταιρείες με μετοχές εισηγμένες σε χρηματιστήριο, η πρόσκληση, εκτός από όσα αναγράφονται στο πρώτο εδάφιο της παραγράφου 2 του ίδιου νόμου:

1. περιλαμβάνει πληροφορίες τουλάχιστον για:
 - τα δικαιώματα των μετόχων των παραγράφων 2, 2α, 4 και 5 του άρθρου 39 του κ. ν. 2190/1920, αναφέροντας το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο μπορεί να ασκηθεί κάθε δικαίωμα, στις αντίστοιχες προθεσμίες που ορίζονται στις παραγράφους του άρθρου 39, που προαναφέρονται ή εναλλακτικά, την καταληκτική ημερομηνία μέχρι την οποία μπορούν τα δικαιώματα αυτά να ασκηθούν, υπό τον όρο ότι λεπτομερέστερες πληροφορίες σχετικά με τα εν λόγω δικαιώματα και τους όρους άσκησης τους θα είναι διαθέσιμες με ρητή παραπομπή της πρόσκλησης στη διεύθυνση (domain name) της ιστοσελίδας της εταιρείας,
 - τη διαδικασία για την άσκηση του δικαιώματος ψήφου μέσω αντιπροσώπου και ιδίως τα έντυπα τα οποία χρησιμοποιεί για το σκοπό αυτόν η εταιρεία, καθώς και τα μέσα και τις μεθόδους που προβλέπονται στο καταστατικό, κατά το άρθρο 28α παράγραφος 3 του κ. ν. 2190/1920, για να δέχεται η εταιρεία ηλεκτρονικές κοινοποιήσεις διορισμού και ανάκλησης αντιπροσώπων,
 - τις διαδικασίες για την άσκηση του δικαιώματος ψήφου με αλληλογραφία ή με ηλεκτρονικά μέσα, εφόσον συντρέχει περίπτωση, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις παραγράφους 7 και 8 του άρθρου 28α του κ. ν. 2190/1920,
2. καθορίζει την ημερομηνία καταγραφής, όπως αυτή προβλέπεται στο άρθρο 28α παράγραφος 4 του κ. ν. 2190/1920, επισημαίνοντας ότι μόνο τα πρόσωπα που είναι μέτοχοι κατά την ημερομηνία εκείνη έχουν δικαίωμα συμμετοχής και ψήφου στη γενική συνέλευση,
3. γνωστοποιεί τον τόπο στον οποίο είναι διαθέσιμο το πλήρες κείμενο των εγγράφων και των σχεδίων αποφάσεων, που προβλέπονται στις περιπτώσεις γ' και δ' της παραγράφου 3 του άρθρου 27 του κ. ν. 2190/1920, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να λαμβάνονται αυτά,
4. αναφέρει τη διεύθυνση της ιστοσελίδας της εταιρείας, όπου είναι διαθέσιμες οι πληροφορίες της παραγράφου 3 του άρθρου 27 του κ. ν. 2190/1920.

Οι εταιρείες με μετοχές εισηγμένες σε χρηματιστήριο μπορούν να δημοσιεύουν στα έντυπα μέσα, που προβλέπονται στην παράγραφο 2 του άρθρου 26 του κ. ν. 2190/1920, περίληψη της πρόσκλησης, η οποία περιλαμβάνει τουλάχιστον το οίκημα με ακριβή διεύθυνση, την ημέρα και την ώρα της συνεδρίασης, τους μετόχους που έχουν δικαίωμα συμμετοχής, καθώς και ρητή αναφορά στη διεύθυνση της ιστοσελίδας, στην οποία διατίθενται το πλήρες κείμενο της πρόσκλησης και οι πληροφορίες που προβλέπονται στην παράγραφο 3 του άρθρου 27 του

κ. ν. 2190/1920. Όταν εφαρμόζεται το άρθρο 39 παράγραφος 2 του κ. ν. 2190/1920, η δημοσίευση στα έντυπα μέσα κατά την παράγραφο 2 του άρθρου 26 του κ. ν. 2190/1920 πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον ρητή υπόδειξη ότι στην ιστοσελίδα της εταιρείας και στα μέσα του αμέσως επόμενου εδαφίου δημοσιεύεται αναθεωρημένη ημερήσια διάταξη. Εκτός από τη δημοσίευση στα έντυπα μέσα της παραγράφου 2 και στην ιστοσελίδα της εταιρείας, το πλήρες κείμενο της πρόσκλησης δημοσιοποιείται επιπλέον μέσα στην προθεσμία της παραγράφου 1, με τρόπο που διασφαλίζει την ταχεία και χωρίς διακρίσεις πρόσβαση σε αυτήν, με μέσα που κατά την κρίση του Διοικητικού Συμβουλίου θεωρούνται ευλόγως αξιόπιστα, για την αποτελεσματική διάχυση των πληροφοριών στο επενδυτικό κοινό, όπως ιδίως με έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης με εθνική και πανευρωπαϊκή εμβέλεια. Η εταιρεία δεν δύναται να επιβάλλει στους μετόχους ειδική χρέωση για τη δημοσιοποίηση της πρόσκλησης για σύγκληση της γενικής συνέλευσης με οποιονδήποτε από τους ανωτέρω τρόπους.

Σύμφωνα με το άρθρο 27 παρ. 3 του κ. ν. 2190/1920, στην περίπτωση εταιρειών με μετοχές εισηγμένες σε χρηματιστήριο, από την ημέρα δημοσίευσης της πρόσκλησης για σύγκληση γενικής συνέλευσης μέχρι και την ημέρα της γενικής συνέλευσης, αναρτώνται στην ιστοσελίδα της εταιρείας τουλάχιστον οι ακόλουθες πληροφορίες:

1. η πρόσκληση για σύγκληση της γενικής συνέλευσης,
2. ο συνολικός αριθμός των μετοχών και των δικαιωμάτων ψήφου που υφίστανται κατά την ημερομηνία της πρόσκλησης, συμπεριλαμβανομένων και χωριστών συνόλων ανά κατηγορία μετοχών, εφόσον το κεφάλαιο της εταιρείας είναι κατανομημένο σε περισσότερες κατηγορίες μετοχών,
3. τα έγγραφα που πρόκειται να υποβληθούν στη γενική συνέλευση,
4. σχέδιο απόφασης για κάθε θέμα της ημερήσιας διάταξης που προτείνεται ή, εφόσον καμία απόφαση δεν έχει προταθεί προς έγκριση, σχόλιο του διοικητικού συμβουλίου για κάθε θέμα της εν λόγω ημερήσιας διάταξης και τυχόν σχέδια αποφάσεων που προτείνουν οι μέτοχοι, αμέσως μετά την παραλαβή τους από την εταιρεία,
5. τα έντυπα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την άσκηση του δικαιώματος ψήφου μέσω αντιπροσώπου και, εφόσον τούτο προβλέπεται, για την άσκηση του δικαιώματος ψήφου με αλληλογραφία, εκτός αν τα εν λόγω έντυπα αποστέλλονται απευθείας σε κάθε μέτοχο. Αν για τεχνικούς λόγους, δεν είναι δυνατή η πρόσβαση μέσω διαδικτύου στα ανωτέρω στοιχεία, η εταιρεία επισημαίνει στην ιστοσελίδα της τον τρόπο προμήθειας των σχετικών εντύπων σε έγχαρτη μορφή και τα αποστέλλει ταχυδρομικώς και χωρίς χρέωση σε κάθε μέτοχο που το ζητεί.

Σύμφωνα με το άρθρο 28α του κ. ν. 2190/1920, το καταστατικό μπορεί να προβλέπει τη δυνατότητα συμμετοχής στη γενική συνέλευση με ηλεκτρονικά μέσα, χωρίς τη φυσική παρουσία των μετόχων στον τόπο διεξαγωγής της. Η συμμετοχή αυτή μπορεί να γίνει είτε με μετάδοση της συνέλευσης σε πραγματικό χρόνο είτε με αμφίδρομη επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο, ώστε να μπορούν σε απευθύνονται στη συνέλευση εξ αποστάσεως.

Επιπλέον, το καταστατικό μπορεί να προβλέπει τη δυνατότητα εξ αποστάσεως συμμετοχής των μετόχων στην ψηφοφορία είτε με την άσκηση του δικαιώματος ψήφου με ηλεκτρονικά μέσα είτε με ψηφοφορία δια αλληλογραφίας. Στις περιπτώσεις αυτές, αντίστοιχα, η εταιρεία πρέπει να διαθέτει εκ των προτέρων σχετικά ψηφοδέλτια είτε σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω της ιστοσελίδας της είτε σε έντυπη μορφή, στην έδρα της. Εφόσον προβλέπεται στο καταστατικό μία από τις ανωτέρω δυνατότητες, η άσκηση του δικαιώματος ψήφου με ηλεκτρονικά μέσα μπορεί να γίνει πριν ή και κατά τη διάρκεια της γενικής συνέλευσης. Οι μέτοχοι που ψηφίζουν δια αλληλογραφίας υπολογίζονται για το σχηματισμό της απαρτίας και

της πλειοψηφίας, εφόσον τα σχετικά ψηφοδέλτια έχουν παραληφθεί από την εταιρεία το αργότερο μέχρι την έναρξη της συνεδρίασης.

Σύμφωνα με το άρθρο 39 παρ. 2α και 2β του κ. ν. 2190/1920, σε εταιρείες με μετοχές εισηγμένες σε χρηματιστήριο, με αίτηση μετόχων που εκπροσωπούν το ένα εικοστό (1/20) του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου, το Διοικητικό Συμβούλιο θέτει στη διάθεση των μετόχων κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 27 παράγραφος 3 του κ. ν. 2190/1920, έξι (6) τουλάχιστον ημέρες πριν από την ημερομηνία της γενικής συνέλευσης, σχέδια αποφάσεων για θέματα που έχουν περιληφθεί στην αρχική ή την αναθεωρημένη ημερήσια διάταξη, αν η σχετική αίτηση περιέλθει στο Διοικητικό Συμβούλιο επτά (7) τουλάχιστον ημέρες πριν από την ημερομηνία της γενικής συνέλευσης.

Ε. Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης

Σύμφωνα με το άρθρο 42ε περ. δ του κ. ν. 2190/1920, ανώνυμη εταιρεία, οι μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της οποίας έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά, κατά την έννοια της περίπτωσης 10 του άρθρου 2 του ν. 3606/2007, (ΦΕΚ 195 Α) (σημείο 14 της παραγράφου 1 του άρθρου 4 της Οδηγίας 2004/39/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21ης Απριλίου 2004, ΕΕ L 145 της 30.4.2010), συμπεριλαμβάνει στην ετήσια έκθεση διαχείρισης της και δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης.

Η δήλωση αυτή συμπεριλαμβάνεται ως ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισης και περιέχει τουλάχιστον τα παρακάτω πληροφοριακά στοιχεία:

1. αναφορά στον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης στον οποίο υπάγεται η εταιρεία ή τον οποίο έχει αποφασίσει αυτοβούλως να εφαρμόζει η εταιρεία, καθώς και τον τόπο στον οποίο είναι διαθέσιμο στο κοινό το σχετικό κείμενο,
2. αναφορά στις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία επιπλέον των προβλέψεων του νόμου, καθώς και παραπομπή στον τόπο όπου τις έχει δημοσιοποιήσει,
3. περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων,
4. τα πληροφοριακά στοιχεία που απαιτούνται κατά το άρθρο 10 παράγραφος 1 στοιχεία γ, δ, στ, η και θ της οδηγίας 2004/25/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 21ης Απριλίου 2004, σχετικά με τις δημόσιες προσφορές εξαγοράς, εφόσον η εταιρεία υπάγεται στην εν λόγω οδηγία.
5. πληροφοριακά στοιχεία για τον τρόπο λειτουργίας της γενικής συνέλευσης των μετόχων και τις βασικές εξουσίες της, καθώς και περιγραφή των δικαιωμάτων των μετόχων και του τρόπου άσκησης τους.
6. τη σύνθεση και τον τρόπο λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου και τυχόν άλλων διοικητικών, διαχειριστικών ή εποπτικών οργάνων ή επιτροπών της εταιρείας.

Αν η εταιρεία αποκλίνει από τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, στον οποίο υπάγεται ή τον οποίο εφαρμόζει, η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει περιγραφή της απόκλισης με αναφορά στα σχετικά μέρη του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης και αιτιολόγηση της απόκλισης αυτής. Αν η εταιρεία δεν εφαρμόζει ορισμένες διατάξεις του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, στον οποίο υπάγεται ή τον οποίο εφαρμόζει, η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει αναφορά της διάταξης που δεν εφαρμόζει και εξήγηση των λόγων της μη εφαρμογής.

ΣΤ. Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων

Σύμφωνα με το άρθρο 5 της απόφασης ΕΚ 5/204/14-11-2000, κάθε εταιρία οφείλει να διαθέτει υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων η οποία θα έχει την ευθύνη της άμεσης και ισότιμης πληροφόρησης των μετόχων της εταιρίας καθώς και της εξυπηρέτησής τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους με βάση το νόμο και το καταστατικό.

Ειδικότερα, η υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων οφείλει να μεριμνά για την άμεση, ορθή και ισότιμη πληροφόρηση των μετόχων σχετικά με τα ακόλουθα:

- διανομή μερισμάτων, πράξεις εκδόσεως νέων μετοχών, διανομής, εγγραφής, παραιτήσεως και μετατροπής, χρονική περίοδος άσκησης των σχετικών δικαιωμάτων ή μεταβολές στα αρχικά χρονικά περιθώρια (π.χ. επέκταση του χρόνου άσκησης των δικαιωμάτων).
- παροχή πληροφοριών σχετικά με τις Τακτικές ή Έκτακτες Γενικές Συνελεύσεις και τις αποφάσεις τους.
- απόκτηση ιδίων μετοχών και διάθεσή τους, ή τυχόν ακύρωση αυτών.

Η υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων μεριμνά ώστε στην Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρίας να διανέμεται στους παριστάμενους μετόχους η ετήσια οικονομική έκθεση του άρθρου 4 του ν. 3556/2007.

Περαιτέρω, η υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων έχει την αρμοδιότητα της σύμφωνης με την ισχύουσα νομοθεσία τήρησης και ενημέρωσης του μετοχολογίου της εταιρίας. Για το σκοπό αυτό, η υπηρεσία έχει την ευθύνη επικοινωνίας με τα Ελληνικά Χρηματιστήρια.

Ζ. Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων

Σύμφωνα με το άρθρο 6 της απόφασης ΕΚ 5/204/14-11-2000, κάθε εταιρία οφείλει να διαθέτει υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων στην οποία ανατίθεται η αρμοδιότητα συμμόρφωσης της εταιρίας με τις υποχρεώσεις που προβλέπονται στα άρθρα 10 έως και 13 του ν. 3340/2005 και στις αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς που εκδίδονται κατ' εξουσιοδότηση αυτών καθώς και στο άρθρο 2 της ανωτέρω απόφασης, και η επικοινωνία της εταιρίας με τις αρμόδιες αρχές συμπεριλαμβανομένης της υποβολής στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και στο Χ.Α.Α. αμελλητί των στοιχείων που αναφέρονται στην παράγραφο 3 του άρθρου 5 της ανωτέρω απόφασης, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας και κάθε άλλο αρμόδιο φορέα.

Εφόσον οι μετοχές της εταιρίας είναι διαπραγματεύσιμες και σε οργανωμένες αγορές άλλων χωρών εκτός του ΧΑ, οι ανακοινώσεις που προέρχονται από την υπηρεσία εταιρικών ανακοινώσεων θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις που ισχύουν και σε εκείνες τις αγορές και να διασφαλίζεται ότι, οι επενδυτές σε κάθε αγορά, έχουν ισότιμη πρόσβαση στην ίδια πληροφόρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

(INTERNAL AUDIT)

2.1 Λίγα λόγια περί ελεγκτικής

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομικής δράσης η οποία έχει καταστεί σήμερα περισσότερο εμφανής από ποτέ, η αποκανονικοποίηση και διεθνοποίηση των κεφαλαιαγορών, κυρίως την τελευταία εικοσαετία, η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας και η χρήση ολοένα και πιο εξελιγμένων και πολύπλοκων τεχνολογικών εργαλείων, μεθόδων και εφαρμογών από οργανισμούς και επιχειρήσεις, καθώς και το πολύπλοκο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, που καλούνται να λειτουργήσουν οι τελευταίοι, συνθέτουν μια πολύπλοκη και δύσκολα διαχειρίσιμη πραγματικότητα στην οποία ο ρόλος της ελεγκτικής τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για το δημόσιο τομέα της οικονομίας σε εθνικό, ευρωπαϊκό αλλά και διεθνές επίπεδο είναι ζωτικός με διαρκώς αυξανόμενη σημασία.

Επιπρόσθετα, οι ατέλειες της ανθρώπινης φύσης, ο έγκαιρος εντοπισμός και η διόρθωση των λογιστικών σφαλμάτων, η ανάγκη για παροχή αξιόπιστων και ποιοτικών πληροφοριών και η αποτροπή του οικονομικού εγκλήματος και της απάτης καθιστούν επιτακτική την καθιέρωση του ελέγχου κάθε οργανισμού ή επιχείρησης.

Το σύνολο των αλλαγών που προαναφέρθηκαν οδήγησε ή/και δημιούργησε νέους μεγαλύτερους κινδύνους οι οποίοι θα έπρεπε να αξιολογηθούν και να διαχειριστούν προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική, αποδοτική και εύρυθμη λειτουργία κάθε οργανισμού. Για το λόγο αυτό, υπήρξε ανάγκη καθιέρωσης, ανάπτυξης και εφαρμογής μηχανισμών ελέγχου υψηλής ποιότητας, η οποία γίνεται περισσότερο επιτακτική όσο αυξάνεται το μέγεθος του εκάστοτε οργανισμού, η πολυπλοκότητα των δομών του και το εύρος των δραστηριοτήτων του.

Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο ελεγκτική εννοούμε τη συστηματική διαδικασία συγκέντρωσης και αξιολόγησης ελεγκτικών τεκμηρίων από ένα ανεξάρτητο και ικανό για την περίπτωση πρόσωπο. Τα τεκμήρια αυτά αφορούν μετρήσιμες πληροφορίες συγκεκριμένου οργανισμού, με σκοπό να εξακριβωθεί και να γνωστοποιηθεί στους ενδιαφερόμενους χρήστες (stakeholders) κατά πόσο οι πληροφορίες αυτές ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένα κριτήρια.

Η ελεγκτική είναι ένας ξεχωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών – οικονομικών επιστημών που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε οργανισμό που στοχεύει στην ορθή διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς και στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αναλυτικότερα, το περιεχόμενο της ελεγκτικής μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στις ακόλουθες τρεις θεματικές ενότητες :

1. Το αντικείμενο του ελέγχου, δηλαδή τι ελέγχεται, γιατί είναι αναγκαίος ο έλεγχος και ποιοι σκοποί επιδιώκονται και επιτυγχάνονται μέσω του ελέγχου.
2. Το υποκείμενο του ελέγχου (οι ελεγκτές), δηλαδή ποια πρόσωπα διενεργούν τον έλεγχο και ποια πρέπει να είναι τα προσόντα τους.
3. Τις ελεγκτικές διαδικασίες (μεθοδολογία και τεχνική του ελέγχου), δηλαδή πως διενεργείται ο έλεγχος.

2.2 Εισαγωγή

Ως έννοια ο εσωτερικός έλεγχος (Internal Audit) διακρίνεται για το εύρος και το υψηλό επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών του (Drogalas et al., 2006). Συχνά όμως, η άγνοια των διοικούντων, υπονομεύει την προσέγγιση και τη σημασία που του αποδίδεται στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Το γεγονός αυτό τεκμηριώνει τη μεγάλη έμφαση που καταλογίζεται στην οπτική της στρατηγικής αξιολόγησής του, ως αποτελεσματικό μέσο εκπλήρωσης και επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Σήμερα, ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού έλεγχου είναι τόσο από την πλευρά της πρόληψης των ενδοεπιχειρησιακών παραλήψεων και ατασθαλιών, όσο και από την οπτική της ελαχιστοποίησης των δυσμενών επιδράσεων τους στην οικονομική μονάδα και στους περιβάλλοντες φορείς της.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα ιδιαίτερα δημοφιλές ερευνητικό πεδίο, το οποίο κεντρίζει το ενδιαφέρον ερευνητών και μελετητών τα τελευταία χρόνια. Η σημαντικότητά του επιβεβαιώνεται από το μεγάλο όγκο της σχετικής διεθνούς αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, ενώ η ένταση αναζήτησης ενός αξιόπιστου εννοιολογικού πλαισίου οδήγησε τους μελετητές στην υιοθέτηση ενός ικανού αριθμού εναλλακτικών προσεγγίσεων. Ενδεικτικό της σημασίας του για την επιβίωση και ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων αποτελεί το πλήθος των ορισμών που του έχουν αποδοθεί, από ερευνητές και μελετητές, παγκοσμίως.

Καθώς στη σημερινή εποχή οι ραγδαίες μεταβολές των κανόνων της αγοράς καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου στην εκάστοτε επιχείρηση, οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων θα πρέπει να βασίζονται ολοένα και περισσότερο στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου για τη λήψη αποφάσεων ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στη βαθιά κρίση που πλήττει την ελληνική αγορά. Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων να ξεφεύγουν από την παρωχημένη νοοτροπία του παραδοσιακού οικονομικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος κάθε άλλο παρά εύκολος και επιφανειακός (πρέπει να) είναι. Τουναντίον, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και συνέπεια, ενώ αντικειμενικός σκοπός του είναι να αξιολογεί και να καταγράφει τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, να επισημαίνει ελλείψεις και αδυναμίες και πρωτίστως να παρέχει συμβουλές και εναλλακτικές προτάσεις καθοδηγώντας τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης προς τη σωστή κατεύθυνση.

Πρόκειται για έναν μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών λειτουργίας της εκάστοτε εταιρείας, συμβάλλοντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην προστασία της εταιρείας και στη διασφάλιση των συμφερόντων των μελών της. Ως μέλη νοούνται, μεταξύ άλλων, η ίδια η διοίκηση της επιχείρησης και κατ' επέκταση οι υπάλληλοι αυτής. Φυσικά, για την επίτευξη του στόχου του εσωτερικού ελέγχου καθοριστικό ρόλο παίζουν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι αυτοί που πρέπει να επινοήσουν τον καταλληλότερο τρόπο προκειμένου να υπάρχει ασφάλεια στη λειτουργία της επιχείρησης, έχοντας μια πληθώρα καθηκόντων και αρμοδιοτήτων.

Το μεγαλύτερο ίσως προσόν ενός εσωτερικού ελεγκτή, είναι αυτό της δυνατότητας να ασκεί το έργο του με ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα και να ενημερώνει τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης για οτιδήποτε θεωρεί πως χρήζει αλλαγής. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα, θα πρέπει να είναι ανεξάρτητος, να έχει πλήρη και ελεύθερη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, και να εκτελεί το έργο του χωρίς παρεμβάσεις.

Παρά την αντίθετη άποψη μιας μικρής μερίδας, οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου είναι χωρίς αμφισβήτηση αναγκαίες για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως αντικειμένου, μεγέθους, περιοχής δραστηριοποίησης. Η αναγκαιότητα ύπαρξής του, προκύπτει από τις ανθρώπινες αδυναμίες (προσπάθεια για φοροδιαφυγή, αμέλεια, αναβλητικότητα κ.τ.λ.) που παρατηρούνται σε κάθε επιχείρηση όπου πρωταγωνιστεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Καθώς ο ιδιοκτήτης της εκάστοτε επιχείρησης δεν μπορεί να έχει την πληροφόρηση που απαιτείται ώστε να προστατευτεί από τους κινδύνους του σύγχρονου σκληρού οικονομικού περιβάλλοντος, ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει το κενό αυτό, προστατεύοντας την επιχείρηση από ενδεχόμενες κακοτοπιές και λάθη.

Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει το σχέδιο οργάνωσης και το σύνολο των συντονισμένων ενεργειών που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση, προκειμένου να:

- προστατεύσει την περιουσία της,
- διασφαλίσει την ποιότητα της πληροφόρησης,
- εγγυηθεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών,
- επαληθεύσει ότι εφαρμόζονται η πολιτική και οι οδηγίες της διοίκησης.

Έτσι βλέπουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν περιλαμβάνει μόνο απόψεις λογιστικές, αλλά και απόψεις διοικητικές.

Από λογιστική άποψη λοιπόν, ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες ή ιδιαιτερότητες στην οργάνωση της επιχείρησης, που ευνοούν την σύνταξη λογαριασμών ειλικρινών και κανονικών. Εξυπακούεται ότι αυτές οι διαδικασίες πρέπει να εφαρμόζονται σε όλη τη διάρκεια της χρήσης και σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές να είναι πιο ευαίσθητοποιημένες, όπως για παράδειγμα στο τέλος της χρήσης. Περιλαμβάνει επίσης τις διαδικασίες εκείνες που προστατεύουν την περιουσία της επιχείρησης και που έμμεσα συντελούν στο να διασφαλιστεί η κανονικότητα και ειλικρίνεια των λογαριασμών (π.χ. τα μέτρα προστασίας που προλαμβάνουν τους κινδύνους κλοπής και υποτίμησης των αποθεμάτων, ευνοούν έμμεσα την σωστή αποτίμηση των αποθεμάτων στην απογραφή τέλους χρήσης, τόσο από άποψη ποσότητας, όσο και από άποψη ποιότητας).

Από άποψη διοικητική, ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει το σχέδιο οργάνωσης, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που έχει θεσπίσει η επιχείρηση και υπόσχονται την αποτελεσματικότητά της και την εφαρμογή της πολιτικής της διεύθυνσης (πρόκειται π.χ. για ελέγχους ποιότητας της πολιτικής αγορών, παραγωγής, πώλησης, επιλογής προσωπικού).

Η διοικητική άποψη του εσωτερικού ελέγχου είναι πιο ευρύτερη από τη λογιστική και έτσι πλουτίζει την έννοια του εσωτερικού ελέγχου, δίνοντάς του ένα πιο ουσιαστικό χαρακτήρα.

Ο ελεγκτής λοιπόν αξιολογώντας τον εσωτερικό έλεγχο, αγγίζει εκτός από τα λογιστικά, και λειτουργικά γεγονότα της επιχείρησης, γεγονός που είναι λογικό, αν δεχτούμε ότι ο ελεγκτής για να πιστοποιήσει τον Ισολογισμό και τα Αποτελέσματα Χρήσης, θα πρέπει να έχει αξιολογήσει πολύ καλά, εκτός των λογιστικών γεγονότων, και την οργάνωση και τις μεθόδους που έχει θεσπίσει η επιχείρηση για τη διαχείρισή της.

2.3 Έννοια Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors) με τον ορισμό που έδωσε στα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (Standards for Professional Practice of Internal Auditing, 2004), ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως «μία

ανεξάρτητη, αντικειμενικά διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθάει έναν οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου (control) και των διαδικασιών διοίκησης (εταιρικής διακυβέρνησης)».

Ο όρος εσωτερικός (internal) υποδηλώνει ότι η υπηρεσία παρέχεται από το προσωπικό του οργανισμού-επιχείρησης και διαφοροποιείται από τους εξωτερικούς ελέγχους των ορκωτών λογιστών, των ρυθμιστικών, φορολογικών και λοιπών αρχών. Βέβαια αυτό δεν αποκλείει την ανάθεση του συγκεκριμένου έργου σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) εφόσον προβλέπεται από το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο της χώρας στην οποία υλοποιείται. Ο όρος έλεγχος είναι ευρύς και δεν περιορίζεται στο χρηματοοικονομικό και λογιστικό κύκλο, αλλά επεκτείνεται σε πολιτικές ποιότητας, προμηθειών, επενδυτικών επιλογών, εξυπηρέτηση πελατών και γενικά στο σύνολο των επιχειρησιακών πολιτικών και στρατηγικών.

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητη από παρεμβάσεις και περιορισμούς που θα επηρέαζαν τα αποτελέσματα και τις αναφορές του ελέγχου. Για να επιτευχθεί η ανεξαρτησία αυτή απαιτείται η αντίστοιχη οργανωτική δομή που τοποθετεί την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου σε επιτελικό ρόλο αμέσως κάτω από τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας. Με τον τρόπο αυτό η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ελεύθερη από πιθανή χειραγώγηση από τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού, και αναφέρεται και λογοδοτεί απευθείας και μόνο στην ανώτατη διοίκηση.

Το προσωπικό που ασκεί καθήκοντα εσωτερικού ελεγκτή οφείλει να έχει αντικειμενική θεώρηση των ελεγχόμενων διαδικασιών και προσώπων. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές ενεργούν με απόλυτη ευσυνειδησία και τιμιότητα, αρνούμενοι να υποτάξουν τις αρχές τους σε οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα, και ότι σε περίπτωση που έχουν ιδιότητα, η οποία δεν τους επιτρέπει να ασκήσουν τα ελεγκτικά τους καθήκοντα επαρκώς (conflict of interest) προβαίνουν στις απαραίτητες γνωστοποιήσεις προς τη διοίκηση.

Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει:

1. αντικειμενική εξέταση και αξιολόγηση (assurance) της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και γενικότερα της εταιρικής διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί τους κινδύνους που διατρέχει ένας οργανισμός αναφορικά με την επίτευξη των σκοπών, καθώς επίσης και τα συστήματα ελέγχου (controls) που ως στόχο έχουν τον περιορισμό, αν όχι την εξάλειψη, των κινδύνων αυτών.
Επίσης 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 μπορεί να επηρεάζουν τη στρατηγική ή τη λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας, παρέχουν εύλογη (reasonable) και όχι απόλυτη (absolute) διασφάλιση ότι όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι έχουν ανιχνευτεί.
2. συμβουλευτικές υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στο τρίπτυχο: διαχείριση κινδύνων, συστημάτων ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης, χωρίς να προσδίδουν στους εσωτερικούς ελεγκτές εκτελεστικά ή διοικητικά καθήκοντα και

ευθύνες. Παραδείγματα συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι η συμμετοχή σε ειδικές επιτροπές, σε projects και η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου οφείλει να είναι «πελατοκεντρική» και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της οικονομικής μονάδας. Στόχος της δεν είναι απλά να καλύψει μια τυπική συμμόρφωση με κανόνες, ρυθμίσεις και το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά να εμπνεύσει αρχές, πρότυπα και αξίες στους ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση και να δημιουργήσει ασφάλεια στους ιδιοκτήτες της και το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο στόχος ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι να πλαισιώνει τους σκοπούς του οργανισμού και να συμβάλλει στην μακροχρόνια και αποτελεσματική επίτευξή τους. Ο εσωτερικός έλεγχος στηρίζεται σε συγκεκριμένα επαγγελματικά ελεγκτικά πρότυπα και ένα πλαίσιο βέλτιστων πρακτικών και κατευθύνσεων και δεν αφήνει περιθώρια για αυθαίρετες ενέργειες και πρακτικές.

Υπάρχει ανάγκη για συνεχή βελτίωση μέσα σε ένα οργανισμό. Η ανάγκη αυτή σε ένα βαθμό καλύπτεται μέσω της αξιολόγησης από τον εσωτερικό έλεγχο της υπάρχουσας κατάστασης με την δέουσα κατάσταση. Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης αλλά και την αναβάθμιση των συστημάτων ελέγχου.

Η αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται από το βαθμό ετοιμότητας της διοίκησης ως προς τη στοχοθεσία και από την ύπαρξη αντίστοιχων συστημάτων ελέγχου που εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων αυτών. Η σύνδεση μεταξύ στόχων και συστημάτων ελέγχου είναι ξεκάθαρη και για το λόγο αυτό ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να αντιλαμβάνεται πλήρως τις θεμελιώδεις ανάγκες της διοίκησης και να προσαρμόζει ανάλογα το ελεγκτικό μοντέλο.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου σε μία επιχείρηση είναι η ύπαρξη καθορισμένων και καταγεγραμμένων διαδικασιών, οι οποίες θα αποτελέσουν το σύστημα αναφοράς για τη διεξαγωγή των ελέγχων. Οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι και τα σχετιζόμενα στοιχεία ελέγχου που προσπαθούν να τους περιορίσουν εντοπίζονται στις δραστηριότητες που συνθέτουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Κατάλληλα προσαρμοσμένες τεχνικές μοντελοποίησης, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τους την οπτική των κινδύνων και των σημείων ελέγχων μπορούν να επικουρήσουν τη διεξαγωγή αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων των επιχειρησιακών διαδικασιών και να συμβάλουν στον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση.

2.4 Ιστορική εξέλιξη εσωτερικού ελέγχου διεθνώς

Αν και ο Victor Z. Brink αναφέρει ότι ο εσωτερικός έλεγχος ως έννοια είναι τόσο παλαιά όσο και οι ανθρώπινες σχέσεις, 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 ελέγχου για την ορθή συλλογή και καταγραφή φόρων αυτών. Τα πρώτα αυτά συστήματα ελέγχου σχεδιάστηκαν για να ελαχιστοποιήσουν τα λάθη και να διαφυλάξουν την κρατική περιουσία από ανέντιμους φοροεισπράκτορες.

Βρίσκουμε στοιχεία που μαρτυρούν την ύπαρξη της ελεγκτικής στην εποχή του Μεσαίωνα και της Αναγέννησης στην Ιταλία, όπου θεωρείται πατρίδα της λογιστικής. Σύστημα ελέγχου βρέθηκε στην Αγγλία, στο υπουργείο οικονομικών, όπου διατηρούνται διαφορετικά κατάστιχα με τους λογαριασμούς από το γραμματέα της καγκελαρίας τον θησαυροφύλακα,

και τον εκπρόσωπο του βασιλιά τα οποία έπρεπε να βρίσκονται σε αλληλουχία. Αυτές ήταν οι πρώτες μορφές «καθαρού» Εσωτερικού Έλεγχου όπως τον ορίζουμε σήμερα. Στην Αγγλία έγινε επίσης και η πρώτη εμφάνιση του όρου ελεγκτής το 1525. Την ίδια περίπου εποχή (1581) δημιουργήθηκε και η πρώτη ένωση ελεγκτών στην Βενετία με την ονομασία « Collegio dei Raxonati » που απέκτησε μεγάλη επιρροή και ήλεγχε με αυστηρό τρόπο τις δραστηριότητες των μελών της.

Την εποχή Ναπολέοντα, στα τέλη του 17ου αιώνα ιδρύθηκε στην Γαλλία το ελεγκτικό συνέδριο του Παρισιού όπου ένας ελεγκτής είχε την αρμοδιότητα να επαληθεύσει και να ελέγξει όλους τους λογαριασμούς αλλά και τους υπολογισμούς. Αυτός ήταν στην ουσία ο εσωτερικός ελεγκτής της εποχής. Στην Αγγλία, χώρα όπου ξεκίνησε ο νεότερος λογιστικός έλεγχος και καθιερώθηκαν οι πρώτοι ορκωτοί ελεγκτές τον 19^ο αιώνα, ο εσωτερικός έλεγχος απέκτησε μεγάλη σημασία και οι ελεγκτές είχαν μεγάλη επιρροή. Το παράδειγμα της Αγγλίας την ίδια εποχή μιμήθηκαν και άλλες χώρες όπως ο Καναδάς, η Γερμανία και η Αμερική δημιουργώντας και αυτές με την σειρά τους ελεγκτικά σώματα.

Σε πολιτισμούς της Μεσοποταμίας το 3.500 π.χ. υπάρχουν αναφορές για οικονομικές συναλλαγές, εσωτερικούς ελέγχους και διαχωρισμό αρμοδιοτήτων (segregation of duties). Αντίστοιχες αναφορές υπάρχουν και σε άλλους πολιτισμούς όπως ο Αιγυπτιακός, ο Ελληνικός, ο Ρωμαϊκός, ο Κινέζικος, ο Περσικός και ο Εβραϊκός. Μετά την πτώση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας πολλά από τα οικονομικά-ελεγκτικά συστήματα έπαψαν να υπάρχουν και έκαναν την επανεμφάνισή τους όταν η οικονομική δραστηριότητα ανέκαμψε προς το τέλος του μεσαίωνα. Στην περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης η ελεγκτική προσεγγίζει τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης ελεγκτικής περιλαμβάνοντας συστηματικότερες μεθόδους επαληθεύσεων και τεκμηρίωσης.

Παρόλο που η έννοια του εσωτερικού ελέγχου έχει τις ρίζες της πολύ πίσω στο χρόνο, η αξία του αναγνωρίστηκε στις ΗΠΑ μόλις το 1930. Αιτία γι' αυτό στάθηκε, πρώτον, η ίδρυση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (Securities and Exchange Commission) των ΗΠΑ το 1934 και δεύτερον, η αλλαγή των στόχων και των τεχνικών των εξωτερικών ελέγχων (external audit). Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC) απαιτούσε από τις επιχειρήσεις που υπάγονταν σε αυτή να συντάσσουν οικονομικές καταστάσεις που θα πιστοποιούνται από ανεξάρτητους ελεγκτές (external auditors).

Η απαίτηση αυτή οδήγησε τις επιχειρήσεις στην δημιουργία τμημάτων εσωτερικού ελέγχου τα οποία όμως αρχικά βοηθούσαν στο έργο των ανεξάρτητων ελεγκτών. Εκείνη την περίοδο οι ανεξάρτητοι ελεγκτές εξέφραζαν τη γνώμη τους για την ορθότητα και ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων των πελατών τους, χωρίς να εξετάζουν πιθανότητες λαθών ή απάτης στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές (internal auditors) απλά έλεγχαν τις λογιστικές εγγραφές για τυχόν λάθη και παρατυπίες και αποτελούσαν μια «σκιά» των ανεξάρτητων ελεγκτών (external auditors).

Ο ρόλος και το επαγγελματικό status των εσωτερικών ελεγκτών άλλαξε στις αρχές της δεκαετίας του '40 όταν οι επιχειρήσεις άρχισαν να αποκεντρώνονται και να επεκτείνουν τις λειτουργίες τους. Βέβαια παρόλο που ο επιχειρηματικός και ο ακαδημαϊκός κόσμος έκαναν ήδη λόγο για τον διευρυνόμενο επαγγελματικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, ορόσημο για την ευρύτερη αναγνώρισή του αποτέλεσε η ίδρυση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors, IIA) το 1941. Το Ινστιτούτο συνέβαλλε καθοριστικά στην αναβάθμιση της εικόνας και της κατανόησης της σπουδαιότητας του επαγγέλματος των εσωτερικών ελεγκτών. Λίγα χρόνια μετά την ίδρυσή, του το Ινστιτούτο Εσωτερικών

Ελεγκτών, καθιερώθηκε ως ο θεσμοθετημένος φορέας που επέβλεπε τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα των εσωτερικών ελεγκτών.

Η περίοδος αμέσως μετά τον β' παγκόσμιο πόλεμο ήταν μια ευκαιρία για ανάπτυξη του επαγγέλματος των εσωτερικών ελεγκτών. Κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου πολλές επιχειρήσεις αναζητούσαν τρόπους για να αξιοποιήσουν την υπερβάλλουσα δυναμικότητά τους. Εξαιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να συγκρατήσουν τα λειτουργικά τους κόστη και να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών στράφηκαν στα τμήματα εσωτερικού ελέγχου αναζητώντας λύσεις και προτάσεις. Δυστυχώς οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν ήταν σε θέση να προσφέρουν την απαραίτητη υποστήριξη, χάνοντας έτσι μια καλή ευκαιρία να αναβαθμίσουν τον ρόλο τους και την επιρροή τους στην ανώτατη διοίκηση.

Οι λόγοι ανεπάρκειας των εσωτερικών ελεγκτών εντοπίστηκαν κυρίως στην αδυναμία τους να αμφισβητήσουν την ανώτατη διοίκηση, στην έλλειψη εκπαιδευμένων λογιστών, την ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου αποκλειστικά με θέματα χρηματοοικονομικής και λογιστικής φύσεως και την οργανωσιακή εξάρτηση-αναφορά των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα.

Σύντομα οι ανώτατες διοικήσεις συνειδητοποίησαν ότι οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου αδυνατούσαν να προσφέρουν τα μέγιστα εξαιτίας του χαμηλού επαγγελματικού status που είχαν, κάτι που σταδιακά άλλαξε 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 ορισμό (statement of responsibilities) για τον εσωτερικό έλεγχο και ακολούθησαν αρκετές τροποποιήσεις μέχρι σήμερα. Το 1968 έκανε την εμφάνισή του ο Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics) και το 1979 τα Ελεγκτικά Πρότυπα (Standards).

Αρχικά ο εσωτερικός έλεγχος ήταν ένας απλός ελεγκτικός μηχανισμός της λογιστικής λειτουργίας χωρίς ιδιαίτερη αναγνώριση και με διοικητική εξάρτηση στην οικονομική υπηρεσία της επιχείρησης. Σήμερα αποτελεί μια ανεξάρτητη ελεγκτικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα υπηρεσία που προσθέτει αξία αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

2.5 Οι βασικοί στόχοι του εσωτερικού ελέγχου

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

- 1) 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).

- 2) Η επίτευξη των σκοπών και στόχων της οικονομικής μονάδας οι οποίοι έχουν τεθεί πρωταρχικά από την ανώτατη διοίκηση και εξυπηρετούν τα συμφέροντα των μετόχων.
- 3) Η προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, είτε αυτά έχουν υλική υπόσταση (πάγια, αποθέματα), είτε όχι (απαιτήσεις, δικαιώματα, συμβάσεις).
- 4) 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, εκείνων που εξέρχονται προς το εξωτερικό περιβάλλον και τέλος των πληροφοριών εσωτερικής διακίνησης.
- 5) Η αποδοτική αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων. Η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου ελέγχει εάν τα μέσα (πάγια, χρηματικά διαθέσιμα, ανθρώπινο δυναμικό) της επιχείρησης αξιοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο χωρίς να υποαπασχολούνται ή να λειτουργούν με αντιπαραγωγικές μεθόδους.

Η έκταση και η ένταση του ελέγχου προσδιορίζεται από την επιχειρησιακή αρχή συσχέτισης του κόστους με την ωφέλεια (cost-benefit analysis). Αυτό σημαίνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά οφείλει να δικαιολογεί την ύπαρξή του, συνεισφέροντας 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) ότι οι σκοποί και στόχοι ενός οργανισμού θα επιτευχθούν με τον αποδοτικότερο και οικονομικότερο τρόπο.

2.6 Είδη εσωτερικού ελέγχου

Τα είδη του Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- **Έλεγχοι παραγωγής**, αφορά την διαδικασία της παραγωγής. Σε αυτά τα πλαίσια ο έλεγχος παραγωγής στοχεύει στη διερεύνηση του κατά πόσο τηρούνται οι παραγωγικές διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα ο έλεγχος παραγωγής εξετάζει τον σωστό ανεφοδιασμό των πρώτων υλών στη διαδικασία παραγωγής, τον έλεγχο της ποιότητάς τους, την τήρηση της διαδικασίας της συσκευασίας, παράδοσης – παραλαβής των προϊόντων και γενικότερα όλες τις απαραίτητες διαδικασίες που αφορούν την παραγωγή προϊόντων.
- **Οικονομικοί έλεγχοι** (Financial Audits), οι οποίοι περιλαμβάνουν τις ελεγκτικές διαδικασίες που αφορούν την ασφάλεια του ενεργητικού και της περιουσίας της επιχείρησης και στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, την εξακρίβωση της νομιμότητας.
- **Λειτουργικοί έλεγχοι** (Operational Audits), οι οποίοι περιλαμβάνουν το πλαίσιο και τις διαδικασίες ελέγχου συμμόρφωσης προς τις πολιτικές και τις διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης. Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων είναι η αξιολόγηση και η εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης υπαρχόντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί.

- **Διοικητικοί έλεγχοι** (Management Audits), οι οποίοι περιλαμβάνουν το οργανωτικό πλαίσιο και τις διαδικασίες που έχουν σχέση με τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, τη συμμόρφωση προς αυτές και την αξιολόγηση τους. Σε αντίθεση από τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς σκοπούς οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, την συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-φορέα.

2.7 Επίπεδα του εσωτερικού ελέγχου

Σε πρώτο επίπεδο ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει το σχέδιο οργάνωσης της επιχείρησης, το κατάλληλο προσωπικό και ένα σύνολο από οδηγίες που προσδιορίζουν τους όρους και τις προϋποθέσεις της υλοποίησης κάθε ενέργειας της επιχείρησης. Εξυπακούεται ότι στόχος του πρώτου αυτού επιπέδου είναι η διαμόρφωση ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Στις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, για παράδειγμα, υπάρχει ανάγκη μιας ορθολογικής οργάνωσης που περιγράφεται στο οργανόγραμμά της και οδηγιών υλοποίησης των ενεργειών της που είναι γραπτές και περιλαμβάνονται σε ειδικό εγχειρίδιο. Τα γραπτά αυτά στοιχεία οργανογράμματος και εγχειριδίου επιτρέπουν να προσδιορισθούν τα καθήκοντα, οι υπευθυνότητες αλλά και οι εξουσίες (π.χ. δικαίωμα υπογραφής επιταγών) του προσωπικού της επιχείρησης.

Σε δεύτερο επίπεδο, ο εσωτερικός έλεγχος είναι η μεθοδολογική επαλήθευση της ύπαρξης και ορθής εφαρμογής του συστήματος καθώς και η αξιολόγησή του.

Αν το σύστημα οργάνωσης είναι γραπτό, όπως σε γενικές γραμμές περιγράφηκε στο πρώτο επίπεδο, η επαλήθευση και αξιολόγηση του δεύτερου επιπέδου μπορούν εύκολα να επιτευχθούν. Για τις επιχειρήσεις (συνήθως μικρού μεγέθους), που δεν υπάρχει γραπτό σύστημα οργάνωσης, η πραγματοποίηση του δεύτερου επιπέδου δεν μοιάζει να είναι εφικτή. Όμως αυτό δεν σημαίνει ότι αυτές οι επιχειρήσεις δεν έχουν σύστημα οργάνωσης, έχουν ένα σύστημα που στον ελεγκτή-επιθεωρητή μένει να το ανιχνεύσει, να το προσδιορίσει και να το αξιολογήσει. Συμπερασματικά, το δεύτερο επίπεδο του εσωτερικού ελέγχου είναι εφαρμόσιμο σε όλες τις επιχειρήσεις και σε όλες τις οικονομικές ενότητες.

Η αδυναμία της διοίκησης να ασκήσει άμεση επίβλεψη στο σύνολο των λειτουργιών της επιχειρηματικής μονάδας, δημιουργεί την ανάγκη για την καθιέρωση ενός συστήματος ελέγχου. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και αυξάνει ο όγκος των συναλλαγών της, η άμεση παρακολούθηση όλων των εργασιών της και η αυτοπρόσωπη επίβλεψη των ενεργειών του προσωπικού από τα μέλη της διοίκησης, γίνεται δύσκολη ή και αδύνατη. Στις περιπτώσεις αυτές, η διοίκηση εισάγει ορισμένα οργανωτικά μέτρα που υποκαθιστούν, όσο είναι δυνατό, το σύστημα της άμεσης εποπτείας των λειτουργιών της. Το σύνολο των μέτρων αυτών αποτελεί το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου.

Η Επιτροπή των Διεθνών Ελεγκτικών Οδηγιών ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως το σύνολο των μεθόδων, διαδικασιών και πολιτικών τα οποία εφαρμόζει η οικονομική μονάδα μέσα στα πλαίσια της κατάλληλης οργανωτικής δομής για να εξασφαλίσει την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της. Το πλέγμα αυτό των πολιτικών και των μέτρων ελέγχου καλύπτει όλες τις δραστηριότητες, λειτουργικές και μη λειτουργικές.

Την αρμοδιότητα και την ευθύνη για την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου έχει η διοίκηση της επιχειρηματικής μονάδας. Αυτή, στη συνέχεια, αναθέτει την ευθύνη για τη λειτουργία του σε υπαλλήλους της απόλυτης εμπιστοσύνης της, τους εσωτερικούς ελεγκτές.

2.8 Χαρακτηριστικά (αποτελεσματικού) εσωτερικού ελέγχου

Δεν υπάρχει κάποιο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου που να θεωρείται τέλειο, ώστε να γίνει πρότυπο απ' όλες τις επιχειρήσεις. Ανάλογα με το μέγεθός της κάθε επιχείρησης, το αντικείμενό της και τον γεωγραφικό χώρο που λειτουργεί με τα ειδικά χαρακτηριστικά της. Έτσι με βάσει αυτά τα χαρακτηριστικά οι επιχειρήσεις οργανώνουν και τους αντίστοιχους εσωτερικούς ελέγχους, για να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους βασικούς στόχους της. Ειδικά, ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, για να είναι ικανοποιητικό, πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

A. Κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό εσωτερικού ελέγχου

Για την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων του τμήματος αυτού είναι υπεύθυνο το προσωπικό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο ορκωτός ελεγκτής θα πρέπει να εξετάσει τις διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου. Ο ορκωτός ελεγκτής δεν μπορεί να πετύχει την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή, γιατί αυτός είναι υπάλληλος της επιχείρησης. Μπορεί να μειώσει σημαντικά την σπουδαιότητα του εσωτερικού ελέγχου η έλλειψη ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελεγκτή. Αν το τμήμα εσωτερικού ελέγχου βρίσκεται κάτω από τη διεύθυνση, την οποία καλείται να ελέγξει, τότε η αποτελεσματικότητά αυτή είναι πολύ αμφίβολη. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτελεί τις εντολές μόνο του διοικητικού συμβουλίου για να αποφευχθεί αυτό.

B. Λογιστική διάρθρωση

Για να είναι πετυχημένος ένας εσωτερικός έλεγχος προϋποθέτει ένα λογιστικό σύστημα, το οποίο πρέπει να είναι σε θέση να μετράει τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα των επιμέρους οργανωτικών μονάδων. Ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να αποτελείται από:

- Πρωτοβάθμιους λογαριασμούς ελέγχου. Οι πρωτοβάθμιοι λογαριασμοί ελέγχου είναι λογαριασμοί του Γενικού Καθολικού, όπως οι χρεώστες, οι πιστωτές, τα εμπορεύματα. Απαιτούνται όμως και αναλυτικά καθολικά. Θα πρέπει, στο χειρόγραφο σύστημα, άλλος να ενημερώνει το Γενικό Καθολικό και άλλος το αναλυτικό καθολικό. Έτσι διαχωρίζονται οι ευθύνες και αποφεύγονται λάθη ή παραλείψεις.
- Αριθμημένα εσωτερικά έγγραφα. Τα εσωτερικά αυτά έγγραφα πρέπει να είναι αριθμημένα κατ' αύξοντα αριθμό, θεωρημένα και να ελέγχονται περιοδικά.
- Ένα εγχειρίδιο λογιστικών στόχων και διαδικασιών, γνωστό σ' όλους τους υπαλλήλους για ομοιόμορφη παρουσίαση ομοειδών συναλλαγών.
- Ένα διάγραμμα λογαριασμών, σύμφωνα με το Ενιαίο Γενικό Λογιστικό Σχέδιο.
- Έλεγχο των εισερχομένων στοιχείων και τις διαδικασίες επεξεργασίας αυτών. Όταν εκτελεστεί μια συναλλαγή, τα έγγραφα λαμβάνονται, ταξινομούνται κατάλληλα και παίρνουν αύξοντα αριθμό, για μελλοντική αναφορά και ανεύρεση αυτών.
- Περιγραφή θέσεων. Κάθε θέση στην επιχείρηση πρέπει να συνοδεύεται από μια περιγραφή εργασίας, η οποία να δίνει τις λεπτομέρειες και το ρόλο της θέσης στην επιχείρηση.

Γ. Ικανοποιητικό σύστημα εξουσιοδότησης, αρμοδιοτήτων και ευθυνών

Οι ευθύνες, εξουσίες και αρμοδιότητες θα πρέπει να καταχωρούνται σε κάποιο λογιστικό σύστημα και να μπορούν αργότερα να ελεγχθούν. Ένα καλό σύστημα εσωτερικού ελέγχου

κάνει τα άτομα υπεύθυνα για τις ενέργειες τους. Η δημιουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, με τα κύρια χαρακτηριστικά της εξουσιοδότησης εξουσίας, αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητας, πρέπει να είναι ικανό να εξασφαλίζει τις συναλλαγές, όσον αφορά:

- Περιορισμένη πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και σύγκριση των υπολοίπων των βιβλίων με την απογραφή.
- Σύγκριση των υπολοίπων των βιβλίων με την απογραφή.
- Καταχώρηση συναλλαγών.
- Πραγματοποίηση συναλλαγών.

Δ. Οργανωτικό σχέδιο, καλά μελετημένο

Η φύση των εργασιών της επιχείρησης και το μέγεθος αυτής αποτελούν σημαντικούς παράγοντες του οργανωτικού σχήματος από το οποίο περιβάλλεται η επιχείρηση. Το μάνατζμεντ, για να καθιερώσει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, λαμβάνει υπόψη του τη φύση των εργασιών, τον γεωγραφικό χώρο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τη δομή και λειτουργία της διοικητικής της οργάνωσης. Το μάνατζμεντ ενδιαφέρεται για ένα σύστημα το οποίο να είναι λειτουργικό και αποτελεσματικό. Η αξιολόγηση των ελεγκτών του οργανωτικού σχήματος επικεντρώνεται στο βαθμό στον οποίο το σύστημα διευκολύνει την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών του ελέγχου. Η αυτονομία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων και ευθυνών αυτού είναι δύο βασικά στοιχεία ενός καλού οργανωτικού σχήματος. Πρέπει να υπάρχει σαφής καταμερισμός της εξουσίας, των υπευθυνοτήτων και των καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων μελών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Πετυχημένο οργανωτικό σχήμα εσωτερικού ελέγχου θεωρείται εκείνο που προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία και εξασφαλίζει την αξιοπιστία των λογιστικών στοιχείων. Η οργανωτική ανεξαρτησία των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για ένα σωστό οργανωτικό σχήμα της επιχείρησης.

Ε. Σύγχρονη πολιτική προσωπικού

Ένα ικανό προσωπικό μπορεί να στελεχώσει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να είναι ικανοποιητικό. Για να εξευρεθούν οι ικανότεροι ελεγκτές υιοθετούνται μοντέρνες πολιτικές προσωπικού και διαδικασίες προσλήψεων επίβλεψης και εκπαίδευσης. Η διαδικασία επιλογής είναι πολύπλοκη και συνήθως περιλαμβάνει προσωπική συνέντευξη, εξέταση της προϋπηρεσίας, πολλές φορές διενέργεια εξετάσεων για να διαπιστωθεί η επαγγελματική γνώση και ικανότητα κλπ. Για να προστατευθεί μια επιχείρηση επαρκώς από καταχρήσεις, απαιτούνται:

- ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου,
- τακτικοί έλεγχοι από ανεξάρτητους ορκωτούς λογιστές και
- ασφάλειες έναντι καταχρήσεων για προστασία, μέχρι ορισμένου ποσού, από ζημιές που οφείλονται στην απιστία υπαλλήλου.

Επιπλέον, οι νέοι υπάλληλοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται και επιμορφώνονται. Η διάρκεια της επιμόρφωσης εξαρτάται από τη φύση της εργασίας, την τεχνική υποδομή του υπαλλήλου, από την εκπαίδευση και πείρα και το χαρακτήρα του νέου υπαλλήλου. Η επιμόρφωση συνήθως είναι περισσότερο πρακτική και αναφέρεται στις λεπτομέρειες, στις διαδικασίες και στα προβλήματα της εργασίας. Η πολιτική του προσωπικού πρέπει να προβλέπει εσωτερική μετακίνηση σε άλλα τμήματα για να καλυφθούν τα κενά, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις απουσιών. Γι' αυτό ο νέος υπάλληλος θα πρέπει να εκπαιδευθεί σε περισσότερες εργασίες, ώστε να μετακινείται σε άλλα τμήματα, ελαχιστοποιώντας τη δυνατότητα διάπραξης λαθών ή απάτης. Σε τακτά χρονικά διαστήματα πρέπει να γίνεται επίβλεψη του προσωπικού, ώστε να διαπιστωθεί το επίπεδο και η ποιότητα της εκτέλεσης της εργασίας και να ληφθούν διορθωτικές αποφάσεις.

2.9 Ο εσωτερικός ελεγκτής

Σε μικρές επιχειρήσεις ο σχεδιασμός, η θέσπιση και η επίβλεψη της εφαρμογής των μέτρων εσωτερικού ελέγχου γίνεται από ορισμένα μέλη της διοίκησης. Αντιθέτως, στις μεγάλες επιχειρήσεις, η διοίκηση αναθέτει το ίδιο έργο σε ειδικά εξουσιοδοτημένο στέλεχος, τον εσωτερικό ελεγκτή ή στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, την οποία αποτελούν ο εσωτερικός ελεγκτής και το βοηθητικό προσωπικό.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής είναι υπάλληλος της οικονομικής μονάδας που έχει ως αντικείμενο εργασίας του τον εσωτερικό έλεγχο της επιχείρησης. Παρέχει αξιόλογες πληροφορίες στη διοίκηση ώστε να την βοηθήσει στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων, γεγονός που καθιστά την ύπαρξη του ελεγκτή αποφασιστικής σημασίας για τις επιχειρήσεις.

Ο Ελεγκτής πρέπει να είναι ικανό πρόσωπο δηλαδή να διαθέτει γνώσεις και προσόντα που είναι απαραίτητα για την διεξαγωγή του ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα ο εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- Συμμόρφωση με πρότυπα συμπεριφοράς, δηλαδή πρέπει να είναι έντιμος αντικειμενικός, επιμελής και αφοσιωμένος σ' αυτό που κάνει.
- Να διαθέτει γνώση, δεξιότητες και εξειδίκευση, δηλαδή να έχει γνώσεις που είναι απαραίτητες για την διεξαγωγή του ελέγχου, όπως για παράδειγμα η γνώση Ελεγκτικών Προτύπων (Ε.Π.), Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (Δ.Λ.Π.), Ενιαίου Γενικού Λογιστικού Σχεδίου (Ε.Γ.Λ.Σ.), Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (Κ.Β.Σ.), Νομοθεσία, κ.α.
- Πρέπει να έχει προσόντα επικοινωνιακά και κοινωνικά, κυρίως με τους ελεγχόμενους, όπως επίσης δεξιότητες προφορικές και γραπτές.
- Συνεχής εκπαίδευση. Επειδή οι νόμοι σχεδόν καθημερινά αλλάζουν οι Ελεγκτές θα πρέπει να ενημερώνονται γι αυτό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παρακολούθηση σεμιναρίων, με την συμμετοχή τους σε επαγγελματικούς συλλόγους, συνέδρια, ερευνητικά προγράμματα κ.α.
- Προσθήκουςα επαγγελματική επιμέλεια, δηλαδή να δείχνει σεβασμό σ' αυτό που κάνει. Να ελέγχει με επιμέλεια και με λογικά και αντικειμενικά κριτήρια.

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να ασκεί το ελεγκτικό του έργο εφαρμόζοντας τις αρχές της ακεραιότητας, αντικειμενικότητας, εμπιστευτικότητας και επάρκειας που υπαγορεύονται στον Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας. Η ακεραιότητα του ελεγκτή παρέχει εμπιστοσύνη στη σκέψη και την κρίση. Στηρίζεται πάντα στα πραγματικά γεγονότα, η γνώμη του είναι επαρκώς τεκμηριωμένη και στηριζόμενη σε στοιχεία και αποδείξεις. Αντικειμενικότητα σημαίνει ότι ο εσωτερικός ελεγκτής είναι ανεπηρέαστος στην κρίση του. Δεν πρέπει να έχει οποιαδήποτε σχέση με του ελεγχόμενους, πέρα από την επαγγελματική, που θα μπορούσε να τον επηρεάσει. Τους κρίνει όλους με τους ίδιους όρους. Εμπιστευτικότητα σημαίνει να τηρεί εχεμύθεια σχετικά με τις υποθέσεις που ελέγχει και τις πληροφορίες που μαθαίνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Επιπλέον, οφείλει να διαφυλάσσει τα επαγγελματικά απόρρητα και να χειρίζεται με τη δέουσα προσοχή τα έγγραφα, τις επιστολές, τα αρχεία και τους φακέλους που έχει στη διάθεσή του για την ολοκλήρωση του έργου του. Οφείλει να σέβεται τις διατάξεις περί προσωπικών δεδομένων, να μην κοινοποιεί σε τρίτους τα αποτελέσματα των ελέγχων παρά μόνο ύστερα από κατάλληλη εξουσιοδότηση και εφόσον υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο. Τέλος, επάρκεια σημαίνει να διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρίες που απαιτούνται για την εκτέλεση του ελεγκτικού του έργου. Πρέπει να μην επαναπαύεται και συνεχώς να προσπαθεί για την απόκτηση επαρκών επαγγελματικών γνώσεων.

Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις του εσωτερικού ελεγκτή ποικίλλουν ανάλογα με το αντικείμενο και την κλίμακα των εργασιών της επιχείρησης, την οργανωτική της δομή και τους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου. Γενικά, ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να:

- Προγραμματίζει την εργασία του κατά τρόπο που να διευκολύνει τον κυκλικό έλεγχο των διαφόρων τομέων ή τμημάτων της επιχείρησης,
- Ελέγχει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε τακτά χρονικά διαστήματα,
- Προτείνει στα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη τη λήψη διορθωτικών μέτρων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Πιο συγκεκριμένα, ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να εξακριβώσει εάν:

- Το προσωπικό της επιχείρησης ακολουθεί τα μέτρα και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που έχει θεσπίσει η διοίκηση,
- Τα οφέλη από την εφαρμογή των μέτρων και των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου υπερβαίνουν το συνολικό κόστος εφαρμογής τους,
- Οι αδυναμίες και οι ελλείψεις που παρουσιάζει ο εσωτερικός έλεγχος θεωρούνται σημαντικές,
- Το λογιστικό σύστημα λειτουργεί ορθολογικά και οι παρεχόμενες πληροφορίες είναι αξιόπιστες.

2.10 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 ευθύνη είναι η παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων στους επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές.

Η Διεθνής Επιτροπή Δεοντολογίας (International Ethics Committee) παρακολουθεί για τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν στον Κώδικα Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και εξετάζει παράπονα που δημιουργούνται εναντίον των μελών του Ινστιτούτου.

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

- Υποχρεωτικές κατευθύνσεις, Ελεγκτικά Πρότυπα και Κώδικα Δεοντολογίας (Standards and Code of Ethics).
- Προτεινόμενες αλλά μη υποχρεωτικές οδηγίες (Practice Advisories).
- Λοιπές μη υποχρεωτικές οδηγίες (Development and Practice Aids).

Το θεμέλιο του Πλαισίου Επαγγελματικών Πρακτικών είναι ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου: Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια 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.

Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται το Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (Professional Practice Framework):

Περιεχόμενο	Διαδικασία	Έγκριση	Απαιτούμενη Συμμόρφωση
Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου	Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με την βοήθεια της Επιτροπής Καθοδηγητικού Σχεδιασμού. Προσχέδια διανέμονται στα μέλη του Ινστιτούτου, σε επαγγελματίες και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Το προσωπικό του Ινστιτούτου απαντάει σε ερωτήματα και παρέχει διευκρινήσεις.	Διοικητικό Συμβούλιο Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών	Ο ορισμός ισχύει για τους οργανισμούς και τα πρόσωπα που εντάσσονται στις επαγγελματικές πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου. Ο ορισμός λειτουργεί σαν ομπρέλα κάτω από την οποία διαμορφώνεται το πλαίσιο των ελεγκτικών προτύπων, του κώδικα δεοντολογίας και των λοιπών κατευθύνσεων.
Κώδικας Δεοντολογίας	Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με την βοήθεια της Επιτροπής Δεοντολογίας. Προσχέδια διανέμονται στα μέλη του Ινστιτούτου, σε επαγγελματίες και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Το προσωπικό του Ινστιτούτου απαντάει σε ερωτήματα και παρέχει διευκρινήσεις.	Διοικητικό Συμβούλιο Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών	Εφαρμόζεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές που παρέχουν ελεγκτικές υπηρεσίες. Επιπλέον αναφέρεται στα μέλη του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και στους πιστοποιημένους εσωτερικούς ελεγκτές.
Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου-Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων	Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται από το Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου με τη βοήθεια άλλων επιτροπών του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Προσχέδια διανέμονται στα μέλη του Ινστιτούτου, σε επαγγελματίες και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Το προσωπικό του Ινστιτούτου απαντάει σε ερωτήματα και παρέχει διευκρινήσεις.	Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου	Περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν εσωτερικό έλεγχο.

<p>Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου-Πρότυπα Απόδοσης</p>	<p>Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται από το Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου με τη βοήθεια άλλων επιτροπών του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Προσχέδια διανέμονται στα μέλη του Ινστιτούτου, σε επαγγελματίες και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Το προσωπικό του Ινστιτούτου απαντάει σε ερωτήματα και παρέχει διευκρινήσεις.</p>	<p>Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου</p>	<p>Περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου.</p>
<p>Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου-Πρότυπα Εφαρμογής</p>	<p>Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται από το Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου με τη βοήθεια άλλων επιτροπών του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Προσχέδια διανέμονται στα μέλη του Ινστιτούτου, σε επαγγελματίες και λοιπούς ενδιαφερόμενους. Το προσωπικό του Ινστιτούτου απαντάει σε ερωτήματα και παρέχει διευκρινήσεις.</p>	<p>Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου</p>	<p>Εξειδικεύουν τις δύο πρώτες κατηγορίες Προτύπων σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας.</p>
<p>Κατευθύνσεις-Οδηγίες Ελεγκτικής Πρακτικής</p>	<p>Αναπτύσσεται και επικαιροποιείται από την Επιτροπή Επαγγελματικών Θεμάτων</p>	<p>Επιτροπή Επαγγελματικών Θεμάτων</p>	<p>Μη υποχρεωτικές αλλά αντιπροσωπεύουν τις βέλτιστες πρακτικές από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών για την εφαρμογή των Διεθνών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου.</p>
<p>Κατευθύνσεις-Πρακτικά Βοηθήματα</p>	<p>Το προσωπικό του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών οδηγεί τους επαγγελματίες ελεγκτές σε τέτοιου είδους κατευθύνσεις (π.χ. σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια, ερευνητικές εργασίες).</p>	<p>Δεν απαιτείται</p>	<p>Δεν απαιτείται συμμόρφωση. Αποτελούν βοηθήματα για τους οργανισμούς και τα πρόσωπα που παρέχουν ελεγκτικές υπηρεσίες.</p>

2.10.1 Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics)

Στόχος του Κώδικα Δεοντολογίας είναι να προάγει κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ακολουθούν τον κώδικα δεοντολογίας και πιο συγκεκριμένα να υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

I. Ακεραιότητα

Η ακεραιότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση εμπιστοσύνης της κρίσης τους, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην ενίσχυση της αξιοπιστίας τους. Έτσι, κάθε εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να εκτελεί την εργασία του με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα, να τηρεί τους νόμους και να προβαίνει στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από την νομοθεσία και το επάγγελμα, να μην εμπλέκεται συνειδητά σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ούτε να εμπλέκεται σε ανάρμοστες πράξεις για το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή ή τον Οργανισμό.

II. Ανεξαρτησία

Η ανεξαρτησία της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου είναι αναγκαία προϋπόθεση για την εξασφάλιση ιδανικών συνθηκών τόσο για τη διαφύλαξη των επαγγελματικών προτύπων όσο και για την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας στην δραστηριότητά της και την αποτελεσματική συμμετοχή της στην Εταιρική Διακυβέρνηση. Για την εγγύηση και τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας, τα μέλη της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρονται στον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος αναφέρεται απευθείας και χωρίς περιορισμούς στο Διοικητικό Συμβούλιο ή σε σχετική υπό-επιτροπή αυτού (π.χ. Επιτροπή Ελέγχου).

Θα πρέπει να ενημερώνεται άμεσα ιεραρχικά οποιαδήποτε τυχόν σχέση με ελεγχόμενους ή άλλα μέρη με τα οποία συνεργάζεται η εταιρία και είναι πιθανόν να επηρεάσει την ανεξαρτησία των ελεγκτών. Η ανεξαρτησία δίνει τη δυνατότητα στον Διευθυντή και στο προσωπικό της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου να προσφέρουν ανεπηρέαστες και αμερόληπτες κρίσεις που είναι αναγκαίες για τη σωστή διεξαγωγή των ελέγχων. Τέλος, η αξιολόγηση και οι απολαβές του προϊσταμένου της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να ανήκουν στην ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου κατόπιν σχετικής εισήγησης της Επιτροπής Ελέγχου.

III. Αντικειμενικότητα

Η αντικειμενικότητα είναι μια ανεξάρτητη διανοητική στάση, την οποία πρέπει να ακολουθούν τα στελέχη της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές οφείλουν να επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για την δραστηριότητα, περιοχή ή διαδικασία που αξιολογείται. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να προβαίνουν σε μία ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν θα πρέπει να επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεών τους. Επιπρόσθετα, δεν θα πρέπει να προβαίνουν σε συμβιβασμούς ως προς την αρτιότητα και την ποιότητα της εργασίας τους και να μην εμπλέκονται σε δραστηριότητες, οι οποίες κλονίζουν την αντικειμενικότητά τους.

Κατά συνέπεια, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει:

- Να μη συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή σχέση που ενδέχεται να βλάψει ή να θεωρηθεί ότι μπορεί να βλάψει την αμερόληπτη κρίση τους.

- Να μην αποδέχονται ως δώρο ή ισοδύναμο δώρου οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους κρίση.

IV. Εμπιστευτικότητα

Τα στελέχη της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου οφείλουν να σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και να μην κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για κάτι τέτοιο. Η εργασία των στελεχών της Υπηρεσίας είναι απόρρητη και δεν πρέπει να γίνεται χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών αποκτώμενων κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Περαιτέρω ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει:

- Να είναι συνετός στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτά κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων του.
- Να μην χρησιμοποιεί πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με την νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νομικούς και ηθικούς αντικειμενικούς στόχους της διοίκησης.

V. Εξουσιοδότηση

Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους Εσωτερικούς Ελεγκτές, όλα τα απαραίτητα μέσα που θα διευκολύνουν την αποτελεσματική και απρόσκοπτη άσκηση των καθηκόντων τους.

Ο επικεφαλής και το προσωπικό της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, θα πρέπει να :

- Έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα, τα περιουσιακά στοιχεία και το προσωπικό του Οργανισμού που κρίνονται αναγκαία για την εκπλήρωση των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Όλα τα στοιχεία και οι πληροφορίες που δίνονται στην Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου κατά τη διάρκεια του ελέγχου θα πρέπει να διαχειρίζονται με προσοχή και σύμφωνα με τους επαγγελματικούς κώδικες συμπεριφοράς.
- Προσδιορίζουν και να διαχειρίζονται τους πόρους, να θέτουν τη συχνότητα, επιλέγουν τα θέματα, ορίζουν τον σκοπό της εργασίας και εφαρμόζουν τις απαραίτητες τεχνικές που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων του ελέγχου.
- Εξασφαλίζουν την απαιτούμενη συνδρομή του προσωπικού, στους χώρους των οποίων διενεργούνται οι έλεγχοι, καθώς επίσης και άλλων εξειδικευμένων υπηρεσιών, προερχόμενες εντός ή εκτός της επιχείρησης.
- Επικοινωνούν ή εκπροσωπούν την εταιρία σε τρίτους φορείς, αν κριθεί απαραίτητο για την λειτουργία της υπηρεσίας όπως: η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, οι Ορκωτοί Ελεγκτές, το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, και τους διεθνείς αντίστοιχους οργανισμούς.

Ο επικεφαλής και το προσωπικό της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, δεν θα πρέπει σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου να:

- Εκτελούν λειτουργικά καθήκοντα για τον Οργανισμό ή τις θυγατρικές του.
- Διενεργούν ή να εγκρίνουν συναλλαγές εκτός εάν αυτές αφορούν την Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.
- Εποπτεύουν ή καθοδηγούν τις δραστηριότητες οποιουδήποτε εργαζομένου του Οργανισμού που δεν ανήκει στο προσωπικό της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, εκτός αν ο εργαζόμενος έχει αποσπασθεί, κατόπιν εγκρίσεως, προσωρινά στην Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, προκειμένου να την βοηθήσει στην εκτέλεση του έργου της.

VI. Επάρκεια και Διασφάλιση Ποιότητας

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου. Έτσι, για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές έχουν την υποχρέωση:

- Να ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες.
- Να παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου.
- Να βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους, καθώς επίσης και να φροντίζουν για την περιοδική επισκόπηση της ίδιας της δραστηριότητας τους από ανεξάρτητους φορείς (είτε με την χρήση εσωτερικών, είτε με την χρήση εξωτερικών πόρων).

2.10.2 Κανόνες Συμπεριφοράς (Rules of Conduct)

I. Ακεραιότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

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

II. Αντικειμενικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- Οφείλουν να μην συμμετέχουν σε καμία δραστηριότητα ή σχέση που ενδέχεται να επηρεάσει την αμερόληπτη αξιολόγησή τους.
- Οφείλουν να μην αποδέχονται οτιδήποτε ενδέχεται να επηρεάσει την επαγγελματική τους κρίση.
- Οφείλουν να αποκαλύπτουν όλα τα σημαντικά γεγονότα που τους είναι γνωστά, εφόσον η μη αποκάλυψή τους ενδέχεται να διαστρεβλώσει τις αναφορές των δραστηριοτήτων που είναι υπό εξέταση.

III. Εμπιστευτικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- Οφείλουν να είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους.
- Οφείλουν να μην χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό όφελος ή με τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νομικούς και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

IV. Επάρκεια

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- Οφείλουν να ασχολούνται μόνο με εργασίες για τις οποίες έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.
- Οφείλουν να παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου.
- Οφείλουν να αναπτύσσουν συνεχώς την επάρκειά τους, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

2.10.3 Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου

Οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου διεξάγονται σε ποικίλα νομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, σε οργανισμούς που διαφέρουν μεταξύ τους σε σκοπό, μέγεθος, πολυπλοκότητα και δομή και από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι αυτές οι διαφορές είναι σε θέση να επηρεάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε περιβάλλον, η συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) είναι θεμελιώδης, προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους. Σε περίπτωση που οι εσωτερικοί ελεγκτές εμποδίζονται 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.

Σκοπός των προτύπων είναι:

- Να περιγράψουν τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.
- Να αποτελέσουν το γενικό πλαίσιο βάσει του οποίου παρέχονται και προάγονται οι προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου.
- Να αποτελέσουν μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.
- Να προωθήσουν τη βελτίωση σε οργανωτικές διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα πρότυπα χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- 1) *Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων* (Attribute Standards - Σειρά 1000) αναφέρονται στο σκοπό, στη δικαιοδοσία και στην ευθύνη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε έναν οργανισμό. Επίσης, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους. Σε περίπτωση που παρεμποδίζεται η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα, πρέπει να κοινοποιείται το γεγονός στα αρμόδια όργανα για τη λήψη σχετικών μέτρων. Επιπλέον, τα έργα ελέγχου πρέπει να εκτελούνται με επαγγελματική επάρκεια και με τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να βελτιώνουν συνεχώς τις γνώσεις, τις δεξιότητές τους και τις λοιπές ικανότητές τους μέσω συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης. Τέλος, σύμφωνα με τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναπτύσσει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας,

το οποίο θα καλύπτει όλη τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και να παρακολουθεί σε συνεχή βάση την αποτελεσματικότητά του.

- 2) *Πρότυπα Απόδοσης* (Performance Standards - Σειρά 2000), τα οποία περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου.
- 3) *Πρότυπα Εφαρμογής* (Implementation Standards), τα οποία εξειδικεύουν τις δύο πρώτες κατηγορίες Προτύπων σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας (π.χ. Έλεγχος Συμμόρφωσης, Έλεγχος Απάτης κ.λπ.).

2.11 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.)

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, ένα σύστημα ελέγχων που εγκαθιδρύει η Διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Είναι δηλαδή όλα τα μέτρα και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στην επιχείρηση για την αποφυγή καταδολιεύσεων των εργαζομένων σε αυτήν, αλλά και όλα τα μέτρα και οι διαδικασίες που καλύπτουν ένα πολυσύνθετο εύρος δραστηριοτήτων της σύγχρονης επιχείρησης, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα προετοιμασίας, επαλήθευσης και κατανομής των διαφόρων μορφών επίβλεψης πάνω στις τρέχουσες αναφορές και αναλύσεις, που επιτρέπουν στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να διατηρούν τον έλεγχο στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου είναι μια σημαντική εργασία και προηγούνται των ελέγχων, ενώ παράλληλα αποτελούν τον κύριο άξονα αποτελεσματικής εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών. Βασική προϋπόθεση για την κατάρτισή τους όμως, είναι η ύπαρξη καταγεγραμμένων διαδικασιών στην επιχείρηση, διότι κάθε πρόγραμμα ελέγχου ακολουθεί βήμα προς βήμα τη ροή των εργασιών με λογική σειρά, ενώ μετά το πέρας των ελέγχων, αναθεωρούνται και βελτιώνονται από τους ελεγκτές με την εισαγωγή νέων δεδομένων που προκύπτουν, κωδικοποιούνται και τέλος αν καταρτίζονται για πρώτη φορά, αρχειοθετούνται. Τελικά, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, προσομοιάζει με το νευρικό σύστημα του ανθρώπου, αφού διακλαδίζεται και απλώνεται στον οργανισμό και μεταφέρει εντολές και αντιδράσεις από και προς τη Διοίκηση.

2.11.1 Ορισμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.)

Κάθε οργανωμένη κοινωνία, φορέας, επιχείρηση, μονάδα για να λειτουργήσει αρμονικά και να αναπτυχθεί στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται πρέπει να κινείται στα πλαίσια ενός οργανωμένου συστήματος από λειτουργίες και να διέπεται από μια δέσμη μέτρων, νόμων και κανόνων. Ως οργανωμένο σύστημα, για να αντέξει στο χρόνο, πρέπει συνεχώς να αναδιοργανώνεται και να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα.

Ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System) ορίζεται ένα οργανωμένο και καλά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα του. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις.

Σύμφωνα με την Πράξη του Διοικητή της ΤτΕ 2577/9.3.2006 το Σ.Ε.Ε. ορίζεται ως το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών και των διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση

κάθε δραστηριότητα του Πιστωτικού Ιδρύματος και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του.

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

Σύστημα εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System) είναι ένα σωστά δομημένο και οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών με σκοπό την εφαρμογή και τήρηση πολιτικών και αρχών προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα του.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μεταφέρει όλα τα μηνύματα, αντιδράσεις και εντολές προς την διοίκηση, καθώς και προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ασκούν διοίκηση. Κατά τους Cook και Wincle, το Σ.Ε.Ε. είναι κάτι σαν το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού που διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση. Συνδέεται άμεσα με τους γενικούς κανόνες λειτουργίας και την οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Η ύπαρξη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, το μέγεθος, η πληρότητα και η έκταση είναι αναγκαία και καθορίζεται από την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, την πολυπλοκότητα του αντικειμένου εκμετάλλευσης και των συναλλαγών, τις δραστηριότητες, καθώς και από μια σειρά άλλων παραγόντων. Ένα οργανωμένο Σ.Ε.Ε. συμβάλλει αποτελεσματικά για την εύρυθμη λειτουργία και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

2.11.2 Σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.)

Μια σωστά δομημένη επιχείρηση πρέπει να έχει σεβασμό απέναντι στην κοινωνία και στο εταιρικό της περιβάλλον έτσι ώστε να προάγει εκτός από το επιχειρηματικό κέρδος, το κοινωνικό συμφέρον, την πρόοδο και την δημιουργικότητα. Όλα τα παραπάνω στα πλαίσια εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου οφείλεται να διασφαλιστούν.

Ειδικότερα, σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη και κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των τμημάτων και των στελεχών της εταιρείας και η προσαρμογή της εταιρείας στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Ουσιαστικά, λοιπόν, πρόκειται για έναν μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην προστασία της εταιρείας και στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της.

Πιο συγκεκριμένα, ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει στη Διοίκηση ότι κάθε τι λειτουργεί κατά τον τρόπο που προβλέπεται και εκτείνεται πέρα από τις λογιστικές και οικονομικές λειτουργίες καλύπτοντας όλο το πλάτος της εταιρείας καθώς άπτεται όλων των δραστηριοτήτων της οργάνωσης

Ο μεγάλος όγκος των συναλλαγών, η έλλειψη στοιχειώδους οργάνωσης, η έλλειψη χρηστής διαχείρισης των οικονομικών πόρων και μέσων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, η κατάχρηση άσκησης διοίκησης και εξουσίας, τα φαινόμενα της διαφθοράς, των κλοπών,

ατασθαλιών, οι άσκοπες και αλόγιστες σπατάλες, καθώς η έλλειψη σεβασμού στο φυσικό περιβάλλον και η κατασπατάληση του πλούτου αυτού είναι φαινόμενα των καιρών μας. Αυτός είναι και ο σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου. Αποσκοπεί στην εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης για την θωράκιση των συμφερόντων της επιχείρησης, των μετόχων και τη διαφύλαξη των εργαζομένων

Σκοπός ενός Σ.Ε.Ε. μπορούμε να αναφέρουμε ότι είναι:

- Να αποτελεί το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, καθώς και να παρέχει την δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος από την σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.
- Να κινείται και να δραστηριοποιείται σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών. Επίσης να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει την βιωσιμότητα της μονάδας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Να παρέχει την δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα να αποβλέπει στη καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.
- Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας την ευρωστία και την βιωσιμότητα του φορέα.
- Να συμπεριλαμβάνει την δομή του Ε.Ε. για την αξιολόγηση της επάρκειας της λειτουργίας του ίδιου του συστήματος Ε.Ε..
- Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά. Επίσης, η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ αυτών, να συμβάλει αποτελεσματικά στην στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων.
- Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις –εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται σε όλη την πυραμίδα ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από τον φορέα.
- Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη του φορέα.
- Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

Βασικό σημείο στο σχεδιασμό ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί η εκτίμηση του κινδύνου. Το γεγονός αυτό τεκμηριώνεται από την μεγάλη έμφαση που αποδίδεται στην προοπτική της στρατηγικής αξιολόγησής του, ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Ο κίνδυνος είναι συνυφασμένος με την επιχειρησιακή δραστηριότητα. Δεν μπορεί να εκλείψει, αλλά μπορεί να περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό. Σε αυτή την προσπάθεια περιορισμού του, απαραίτητο εργαλείο για τον «just in time» προσδιορισμό του, προβάλλεται ο εσωτερικός έλεγχος. ως κόμβος στη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit), προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκειμένου να προσθέσει αξία (add value) και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτά τα πλαίσια, σήμερα, ο εσωτερικός έλεγχος, αποσκοπεί όχι μόνο στην πρόληψη των ενδοεπιχειρησιακών παραλήψεων, λαθών και

ατασθαλιών, αλλά καθίσταται καθοριστικός στην αποτελεσματική ελαχιστοποίηση των επιχειρησιακών κινδύνων της σύγχρονης ελληνικής επιχείρησης.

2.12 Ο εσωτερικός έλεγχος στην ελληνική πραγματικότητα

2.12.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Η αναγκαιότητα του ελέγχου, οι ελεγκτές, οι φορείς ελέγχου και το περιεχόμενο, δεν είναι κάτι καινούργιο στην ελληνική έννομη τάξη. Οι αρχαίοι φιλόσοφοι Έλληνες, όπως ο Αριστοτέλης, ο Σωκράτης, ο Πλάτων, χάραξαν βασικές κατευθύνσεις στα προβλήματα και τα θέματα δικαίου οι οποίες με την δυναμική τους μορφή διατηρούν την επικαιρότητα τους και επηρεάζουν την πορεία της ανθρωπότητας στους τομείς αυτούς ακόμη και σήμερα.

Στην αρχαία Ελλάδα, ο Κλεάνθης (6ος αιώνας π.χ.) περιέλαβε το 510 π.χ. την αρχή των δέκα αποδεκτών με την οποία καθιέρωσε την ανάθεση του ελέγχου των διαχειριζομένων δημοσίων εσόδων σε δέκα βουλευτές. Ανεξάρτητα από τον έλεγχο της βουλής, διενεργείτο έλεγχος και από ανεξάρτητο σώμα, δηλαδή από δέκα άρχοντες-λογιστές, οι οποίοι κληρώνονταν από την βουλή των πεντακοσίων. Στους δέκα άρχοντες-λογιστές λογοδοτούσαν όχι μόνο οι διαχειριζόμενοι τα δημόσια χρήματα αλλά και όσοι κατά οποιονδήποτε τρόπο είχαν αναμειχθεί στη δημόσια διαχείριση. Αυτοί είχαν βοήθεια στο έργο τους από δέκα «ευθύνους» και δέκα «παρέδρους» με τους οποίους αποτελούσαν το συνολικό σώμα των τριάντα μελών. Το ελεγκτικό σώμα είτε κήρυσσε ορθώς έχοντας τους λογαριασμούς, είτε τους παρέπεμπε μαζί με τους διαχειριστές να δικαστούν από το δικαστήριο της Ηλιαίας του οποίου οι αποφάσεις ήταν ανέκκλητες. Δικαίως το ελεγκτικό αυτό σώμα εθεωρείτο η πρώτη μορφή και ο πρόδρομος των σημερινών ελεγκτικών οργανισμών.

Έναν αιώνα αργότερα ο Σωκράτης (470-400 π.χ.) στους διαλόγους του αναφέρει τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Κάνει λόγο για ειδικούς κινδύνους, για υποκειμενικές και αντικειμενικές εκτιμήσεις του κινδύνου, όπως και για δυναμικούς και πολυδιάστατους κινδύνους. Επιχειρηματικούς κινδύνους, δηλαδή που αναλαμβάνουν να διαχειριστούν καθημερινά οι διοικούντες με την βοήθεια του εσωτερικού ελέγχου, αξιολογώντας και την επάρκεια του συστήματος. Αναφορές για έλεγχο έχουμε επίσης και στον Πλάτωνα ο οποίος αναφέρει ότι πρέπει να δημιουργηθούν ανώτατοι λειτουργοί που έχουν τα αναγκαία προσόντα και θα ελέγχουν το κράτος. Και οι αναφορές στην ελεγκτική συνεχίζονται. Ο Αριστοτέλης με την σειρά του σημείωσε ότι ο έλεγχος των δημοσίων δαπανών αποτελεί βασική αρχή της δημοκρατίας γιατί αποτρέπει την κατάχρηση της εξουσίας από τους άρχοντες και άρα ο έλεγχος, κατ' αυτόν, έχει τόσο μεγάλη σημασία στον έλεγχο των οικονομικών γιατί μέσα από αυτόν προωθούνται οι αξίες και τα ιδεώδη της δημοκρατίας και εξασφαλιζόταν έτσι η εύρυθμη λειτουργία του κράτους.

Την έννοια της ελεγκτικής την βρίσκουμε επίσης και στην αρχαία Ρώμη (3ος αιώνας π.χ.). Στην εποχή των αυτοκρατόρων είχαν δημιουργηθεί κάποια ελεγκτικά σώματα όπως οι ύπατοι ή οι κήνσορες που στην ουσία επρόκειτο για σώματα εσωτερικών ελεγκτών οι οποίοι εξέταζαν τους λογαριασμούς των επαρχιών της αυτοκρατορίας, επέβλεπαν το δημόσιο θησαυρό και τέλος υπέβαλαν το σύνολο των λογαριασμών στην σύγκλητο για έγκριση.

Στην Ελλάδα λοιπόν, το 1833 ιδρύεται το πρώτο ελεγκτικό συνέδριο με σκοπό να επεξεργάζεται τους λογαριασμούς προκειμένου να διαπιστώνει αν τηρούνται οι αρχές του δημοσιονομικού συστήματος και αν γινόταν σωστά η διαχείριση των πόρων του κράτους

σύμφωνα με το σύστημα αυτό. Επίσης καθήκον του ήταν να ελέγχει τα όργανα της διοίκησης αν ασκούσαν τα καθήκοντα τους ώστε να προωθείται το συμφέρον του κράτους και να εφαρμόζονται οι ισχύοντες νόμοι. Ήλεγχε ακόμη και την ύπαρξη των απαραίτητων δικαιολογητικών εσόδων και εξόδων και αν τα χρήματα δαπανήθηκαν όντως για τον προδιαγραφόμενο αρχικό σκοπό. Επίσης έκρινε το αποτέλεσμα της διαχείρισης και πρότεινε κάποιες απαραίτητες μεταβολές για την επίτευξη του γενικού σκοπού.

Το ενδιαφέρον για την ίδρυση ενός οργανωμένου σώματος ελεγκτών άρχισε το 1931 με το Νόμο 5076 και υλοποιήθηκε τελικά δύο δεκαετίες αργότερα το 1995 με το Ν.Δ. 3329/1955 βάση του οποίου ιδρύθηκε το σώμα ορκωτών ελεγκτών λογιστών. Πρόκειται στην ουσία για σώμα εξωτερικών ελεγκτών που ενεργούν για λογαριασμούς της διοίκησης. Επίσης με το Νόμο υπ' αριθμόν 2477 του 1977 ιδρύθηκε μια ανεξάρτητη διοικητική αρχή που ονομάζεται «ο συνήγορος του πολίτη». Πρόκειται στην ουσία για έναν μηχανισμό ελέγχου και διαμεσολάβησης που σκοπό έχει την επίλυση των διαφορών μεταξύ των πολιτών και των δημόσιων υπηρεσιών.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αρχίζει να εμφανίζεται στην Ελλάδα προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980. Το έτος 1985 με την απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών ιδρύεται το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών » (Ε.Ι.Ε.Ε.) που είναι το καθ' ύλην αρμόδιο όργανο που διενεργεί τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα. Η σύνθεσή του αποτελείται από επτά μέλη που αποτελούν το συμβούλιο και από πτυχιούχους ανωτάτων σχολών οι οποίοι ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Με την ίδρυση του Ε.Ι.Ε.Ε. ο Εσωτερικός Έλεγχος άρχισε να γίνεται περισσότερο γνωστός. Σε αυτό βοήθησε και η διοργάνωση δύο ευρωπαϊκών συνεδρίων στην Ελλάδα, το 1994 και το 1997, καθώς και η σύνδεση του ελληνικού ινστιτούτου με το αντίστοιχο της Αμερικής (Ι.Ι.Α) και με την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (Ε.Σ.Ι.Ι.Α.). Στην ανάδειξη του Εσωτερικού Ελέγχου στην χώρα μας βοήθησαν και οι διαφορές ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, η εισαγωγή εταιρειών στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών καθώς και η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σε αυτά τα πλαίσια η επιτροπή κεφαλαιαγοράς με την εγκύκλιο αριθ. 6 επισημαίνει προς τις Εταιρείες Λήψης και Διαβίβασης Εντολών (Ε.Λ.Δ.Ε.) ότι οφείλουν να διαθέτουν υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης υποχρεώνει με άλλες διατάξεις τις εταιρείες που έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο να διατηρούν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

Με τις παραπάνω αποφάσεις και ενέργειες προωθήθηκε σημαντικά και αναβαθμίστηκε ο θεσμός του εσωτερικού ελέγχου στην χώρα μας. δρομολογήθηκε η ανάπτυξη καθώς και η εύρυθμη και εντός των νομικών πλαισίων λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων.

2.12.2 Νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα

Η Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος με την Απόφαση 2438/6.8.1998, καθιέρωσε τον εσωτερικό έλεγχο στα πιστωτικά ιδρύματα ως μέσο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους. Στις 15 Ιουνίου 1999, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με την εγκύκλιο αριθμού 6 καθιέρωσε την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου στις Εταιρείες Λήψης και Διαβίβασης Εντολών (Ε.Λ.Δ.Ε.). Στο άρθρο 12 της Απόφασης 5/204/14-11-2000, του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, με θέμα τους κανόνες συμπεριφοράς των εταιρειών που έχουν εισάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών

Αθηνών (Χ.Α.Α) και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων, που θέτει για πρώτη φορά ένα θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο, ορίζεται ότι: «κάθε εισηγμένη στο Χρηματιστήριο εταιρία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρείας και θα έχει 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:

1. Ότι ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.
2. Στις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος.
3. Ότι επιβάλλεται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας να περιγράφονται οι αρμοδιότητες, η σύνθεση, ο τρόπος επικοινωνίας με τα λοιπά τμήματα της εταιρείας και οι όροι λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η πρώτη νομοθετική ρύθμιση ακολουθεί με τον Ν. 3016/2002 (Φ.Ε.Κ. 110/Α/17-05-2002) για την εταιρική διακυβέρνηση. Ο νόμος αυτός έρχεται για να ρυθμίσει τα ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανωνύμων εταιρειών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα. Στο άρθρο 6 (όπως αυτό τροποποιήθηκε με την παρ. 3 του άρθρου 32 του Ν. 3340/2005) ορίζεται ότι στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας πρέπει να προβλέπεται υποχρεωτικά υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Το άρθρο 7 (όπως αυτό τροποποιήθηκε με τις παρ. 1δ και 1ε του άρθρου 26 του Ν. 3091/2002) κάνει λόγο για την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα:

1. Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμιά 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 και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες.
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.

Τέλος, στο άρθρο 8 αναφέρονται οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου:

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 τον διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
4. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του διοικητικού συμβουλίου 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.

Το 2005 με τον Ν. 3429/2005 (Φ.Ε.Κ. 314/Α/27-12-205) περί Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (Δ.Ε.Κ.Ο) αναγνωρίζεται η ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το άρθρο 4 του παραπάνω νόμου κάνει λόγο για την υποχρεωτική πρόβλεψη από τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας των Δ.Ε.Κ.Ο. υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου που έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

1. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της δημόσιας επιχείρησης, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την επιχείρηση.
2. Παρακολουθεί και αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της δημόσιας επιχείρησης και στη γενική συνέλευση των μετόχων, περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου με τα συμφέροντα της επιχείρησης ή παράβασης των διατάξεων του νόμου αυτού από μέλη του διοικητικού συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένου του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου.
3. Ενημερώνει εγγράφως μια φορά τουλάχιστον κάθε τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο καθώς και τη γενική συνέλευση των μετόχων για τους ελέγχους που διενεργεί.
4. Είναι υπεύθυνη για την παροχή και την ακρίβεια οποιασδήποτε πληροφορίας ζητηθεί από την Ειδική Γραμματεία Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, που συνιστάται με το άρθρο 11 του νόμου αυτού και διευκολύνει με κάθε πρόσφορο μέσο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτή εκτελεί.

Υπάρχουν δύο σημεία που ο νόμος για τις εισηγμένες στο Χ.Α.Α. εταιρείες (Ν. 3016/2002) και αυτός για τις Δ.Ε.Κ.Ο. (Ν. 3429/2005) διαφέρουν:

1. Όσον αφορά τον ορισμό του εσωτερικού ελεγκτή, στις εισηγμένες εταιρείες στο Χ.Α.Α. ορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο ενώ στις Δ.Ε.Κ.Ο. από τη γενική συνέλευση των μετόχων.
2. Σχετικά με την εργασιακή σχέση του εσωτερικού ελεγκτή στις εισηγμένες εταιρείες στο Χ.Α.Α., αυτή είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, ενώ στις Δ.Ε.Κ.Ο. οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν υπηρεσίες με έμμισθη εντολή, και δεν αποκτούν ιδιότητα υπαλλήλου ή σχέση εξαρτημένης εργασίας.

Το 2006, με τις διατάξεις της παρ. 2, του άρθρου 4 του Ν. 3492/2006 (ΦΕΚ Α' 210/5.10.2006) ορίζονται στην ελληνική έννομη τάξη ο εσωτερικός έλεγχος, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Έτσι, «εσωτερικός έλεγχος (internal audit) είναι η ανεξάρτητη ελεγκτική – συμβουλευτική δραστηριότητα παροχής διαβεβαίωσης περί της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ενός φορέα, με στόχο τη βελτίωση των λειτουργιών του και την επίτευξη των στόχων του, χρησιμοποιώντας συστημικές και δομημένες μεθοδολογίες. Οι μεθοδολογίες αυτές στοχεύουν κυρίως στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία του, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και των διαδικασιών ελέγχου. Ακολουθώντας, Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ανεξάρτητη ελεγκτική – συμβουλευτική υπηρεσία, η οποία θα

παρέχει διαβεβαίωση περί της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ενός φορέα. Τέλος, σύστημα εσωτερικού ελέγχου (internal control) είναι το συνολικό σύστημα διαχειριστικών και άλλων ελέγχων, συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων της οργανωτικής δομής, των μεθοδολογιών, των διαδικασιών και του εσωτερικού ελέγχου (internal audit) που έχει εφαρμόσει η διοίκηση στις λειτουργίες του φορέα, για την υποστήριξη της επίτευξης των στόχων του με αποδοτικό, αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εξασφαλίζει τη συμμόρφωση στις πολιτικές της διοίκησης, διασφαλίζει τα περιουσιακά στοιχεία και πόρους του φορέα, μέσω πιστοποίησης της πληρότητας και ακρίβειας των λογιστικών εγγραφών και καταστάσεων και παρέχει επίκαιρες και αξιόπιστες δημοσιονομικές και διαχειριστικές πληροφορίες». Πέρα από τους ορισμούς, ο Ν. 3492/2006 (ΦΕΚ Α΄ 210/5.10.2006) προέβλεπε μια ακόμα σημαντική εξέλιξη για τον εσωτερικό έλεγχο, τη σύσταση Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) σε όλα τα Υπουργεία, τις Περιφέρειες της χώρας και στους εποπτευόμενους από αυτά φορείς με προϋπολογισμό πάνω από 3.000.000 ευρώ, στο πλαίσιο προστασίας των οικονομικών τους συμφερόντων. Αυτός ο Νόμος είναι μια σημαντική εξέλιξη, καθώς επιχειρείται για πρώτη φορά μαζική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα, οι οποίες μάλιστα διαχειρίζονται σημαντικά κονδύλια του κρατικού προϋπολογισμού. Ο νόμος προβλέπει ότι οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου συστήνονται με Π.Δ. ύστερα από πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομικών και του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού. Ωστόσο, δεν έχει ξεκινήσει η διαδικασία υλοποίησης του εσωτερικού ελέγχου στα Υπουργεία, τις Περιφέρειες και στους εποπτευόμενους από αυτά φορείς με προϋπολογισμό πάνω από 3.000.000 ευρώ, καθώς δεν έχουν εκδοθεί μέχρι σήμερα τα σχετικά Π.Δ. για τη σύσταση και λειτουργία των Μ.Ε.Ε.

Τέλος, η πιο πρόσφατη εξέλιξη στον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα είναι ο Ν.3871/2010 (Φ.Ε.Κ. Α΄141/17.8.2010). Αυτός προβλέπει την καθολική διενέργεια εσωτερικού ελέγχου σε όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται από τις ΜΕΕ με τη συνολική καθοδήγηση και επίβλεψη του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους και πιο συγκεκριμένα της αρμόδιας Γ.Δ.Δ.Ε. Επομένως, με το Νόμο αυτό που περιλαμβάνει όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, σε συνδυασμό με το Ν. 3429/2005 (Φ.Ε.Κ. Α΄ 314/27.12.2005) που περιλαμβάνει όλες τις Δ.Ε.Κ.Ο., ολόκληρος ο ελληνικός δημόσιος τομέας υπόκειται σε εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος ασκείται από τις αρμόδιες Μ.Ε.Ε. Και ο νόμος αυτός παραμένει ανενεργός μέχρι τη σύσταση, στελέχωση και λειτουργία των Μ.Ε.Ε.

Οι παραπάνω αποφάσεις συνέβαλαν στην σημαντική προώθηση και αναβάθμιση του εσωτερικού ελέγχου στη χώρα μας, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ανάπτυξη και την εύρυθμη λειτουργία, εντός των νομικών πλαισίων, των ελληνικών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΚΛΑΙΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

3.1 Εισαγωγή

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια από τις κυριότερες έννοιες στις οποίες στηρίζεται το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς αξιολογεί και καταγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες στην πράξη, επισημαίνει αδυναμίες και αποκλίσεις του συστήματος, παρέχει συμβουλές και προτείνει προσαρμογές. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη και στην εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των τμημάτων και των στελεχών της επιχείρησης και η προσαρμογή της στο ισχύον νομικό πλαίσιο. Ουσιαστικά επιτηρεί την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας έτσι στην προστασία της επιχείρησης και στη διασφάλιση των συμφερόντων της. Ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και επεκτείνεται πέρα από λογιστικές και οικονομικές εργασίες καλύπτοντας όλο το πλάτος της επιχείρησης αφού άπτεται όλων των δραστηριοτήτων της.

Τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα αναγνωρίζουν το στενό δεσμό μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και των πρακτικών του εσωτερικού ελέγχου, αποδεικνύοντας ότι οι εργασίες που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση είναι θεμελιώδεις για τις βασικές πρακτικές και επιδόσεις της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με τα πρότυπα ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να αξιολογεί το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των σκοπών που σχετίζονται με την ηθική, τα προγράμματα και τις δραστηριότητες του οργανισμού.

Επιπροσθέτως ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει πάντα:

- να προωθεί τους κατάλληλους κώδικες ηθικής και αξιών μέσα στον οργανισμό,
- να διασφαλίζει την αποτελεσματική απόδοση της διοίκησης του οργανισμού και
- να διαβιβάζει τις πληροφορίες για τους κινδύνους και τον έλεγχο στην επιτροπή ελέγχου, στο διοικητικό συμβούλιο, στη διεύθυνση και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου είναι πολύτιμες για το διοικητικό συμβούλιο και τη διεύθυνση διότι παρέχουν μια ανεξάρτητη εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ασφαλιστικών μηχανισμών. Η διοίκηση χρειάζεται τη συνεχή παρακολούθηση των εσωτερικών ασφαλιστικών μηχανισμών, προκειμένου να μπορέσει να αναλάβει διορθωτικά μέτρα, μέσω της έγκαιρης και έγκυρης ενημέρωσης για ενδεχόμενες παρατυπίες ή αδυναμίες.

Το διοικητικό συμβούλιο συνεπώς αναθέτει ουσιαστικά στον εσωτερικό έλεγχο, τουλάχιστον ένα τμήμα της επίβλεψης του λεπτομερειακού σχεδιασμού και λειτουργίας του συστήματος ελέγχου και κάποιες από τις διαδικασίες παρακολούθησης. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου εν συνεχεία αναφέρει στο συμβούλιο και την επιτροπή ελέγχου τα αποτελέσματα του έργου του και επικουρεί τα μέλη του συμβουλίου στην εκπλήρωση των καθηκόντων της εταιρικής διακυβέρνησης που αφορούν την αναφορά για τους μηχανισμούς ελέγχου και τη διαχείριση των κινδύνων του οργανισμού.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επιπλέον, παρέχει υποστήριξη στα διευθυντικά στελέχη στην παρακολούθηση και εφαρμογή των πλαισίων εσωτερικού ελέγχου του κώδικα δεοντολογίας και των λοιπών χαρακτηριστικών της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο εσωτερικός έλεγχος υποβοηθά τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις επιταγές της εταιρικής διακυβέρνησης και προσθέτει αξία στον οργανισμό βοηθώντας την επίτευξη των σκοπών των μηχανισμών του ελέγχου.

Καθώς η εκτίμηση των εσωτερικών ασφαλιστικών μηχανισμών του οργανισμού βασίζεται όλο και περισσότερο στον ενδεχόμενο κίνδυνο, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου έχει επεκταθεί από την εστίαση στη συμμόρφωση, σε μια βασισμένη στον κίνδυνο κάλυψη της αποτελεσματικότητας και την αποδοτικότητα. Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον λοιπόν, στο οποίο λειτουργούν οι σημερινές επιχειρήσεις, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις. Ο εσωτερικός έλεγχος πλέον δεν περιορίζεται στον παραδοσιακό ρόλο της αξιολόγησης των ασφαλιστικών μηχανισμών και της προστασίας των περιουσιακών στοιχείων αλλά συμμετέχει όλο και περισσότερο στο σχεδιασμό των μελλοντικών διεργασιών και του προγραμματισμού.

Η γιγάντωση των επιχειρήσεων και η εξέλιξη της τεχνολογίας οδηγούν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων όπως η εταιρική διακυβέρνηση, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η πρόσληψη ορκωτών λογιστών και η λειτουργία τους σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα προκειμένου να υπάρχει έλεγχος και αποτέλεσμα. Όμως η εκάστοτε επιχείρηση χρειάζεται να λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες της επιχειρηματικής ηθικής και της δεοντολογίας ούτως ώστε να διαθέτει ένα ανταγωνιστικό, πλεονέκτημα σε ένα παγκοσμιοποιημένο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αυτός που διασφαλίζει τις βασικές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η διαφάνεια, η εναρμόνιση με τις αρχές, η αξιοπιστία και η λογοδοσία είναι στοιχεία που περιγράφουν απόλυτα τους αντικειμενικούς στόχους του εσωτερικού ελέγχου, στον οποίο στηρίζεται το σύστημα της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορούμε να πούμε πως είναι μια υπηρεσία που παρακολουθεί τους υπαλλήλους και που περιορίζεται στον οικονομικό-λογιστικό έλεγχο, αλλά θεωρείται ως μια υπηρεσία που τα μέλη της λειτουργούν ως σύμβουλοι της διοίκησης, και που διασφαλίζει στη διοίκηση ότι όλα λειτουργούν σύμφωνα με τις αποφάσεις και τις διαδικασίες. Επίσης ο εσωτερικός έλεγχος, έχοντας την απαραίτητη ανεξαρτησία, εγγυάται την σωστή εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η εσωτερική διαδικασία ελέγχου είναι σημαντική για τους μηχανισμούς διακυβέρνησης μιας επιχείρησης, καθώς αξιολογεί τις εταιρικές δραστηριότητες ελέγχου ή των διαδικασιών και εξασφαλίζει ότι είναι επαρκείς και σε συμμόρφωση με τις συστάσεις των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και των κατευθυντήριων γραμμών των ανθρώπινων πόρων.

Επιπλέον είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, η έννοια του εσωτερικού ελέγχου συνδέεται με την εταιρική διακυβέρνηση μέσω μιας έκθεσης που συντάχτηκε από πέντε οργανώσεις (Στο πλαίσιο του COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) σχετικά με τον εσωτερικό συμμετείχαν οι παρακάτω πέντε οργανώσεις: American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Institute of Internal Auditors, Institute of Management Accountants και Financial Executive Institute).. Ειδικότερα, μέσω της έκθεσης εξετάζοταν ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εξασφάλιση βελτιωμένης εταιρικής διακυβέρνησης (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992). Η έκθεση περιείχε μια ανάλυση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του εσωτερικού ελέγχου και ενός πλαισίου για την οριοθέτηση και την αξιολόγησή του. Στα πλαίσια της έκθεσης ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) ορίστηκε ως:

«μία διαδικασία, που είναι σχεδιασμένη να παρέχει διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων» στις ακόλουθες κατηγορίες: Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών-διαδικασιών, αξιοπιστία οικονομικών καταστάσεων και συμμόρφωση με τους εφαρμόσιμους νόμους και τους κανονισμούς» (Aldridge and Colbert, 1994, Maijoor, 2000).

3.2 Νομοθετικό πλαίσιο που συνδέει τον εσωτερικό έλεγχο με την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Η πρώτη νομοθετική ρύθμιση ακολουθεί με τον Ν.3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση. Ο νόμος αυτός έρχεται για να ρυθμίσει τα ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανωνύμων εταιρειών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα. Ειδικότερα, το άρθρο 7 κάνει λόγο για την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου.

Συγκεκριμένα:

- Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.
- 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.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες.
- Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρίας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Τέλος στο άρθρο 8 αναφέρονται οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

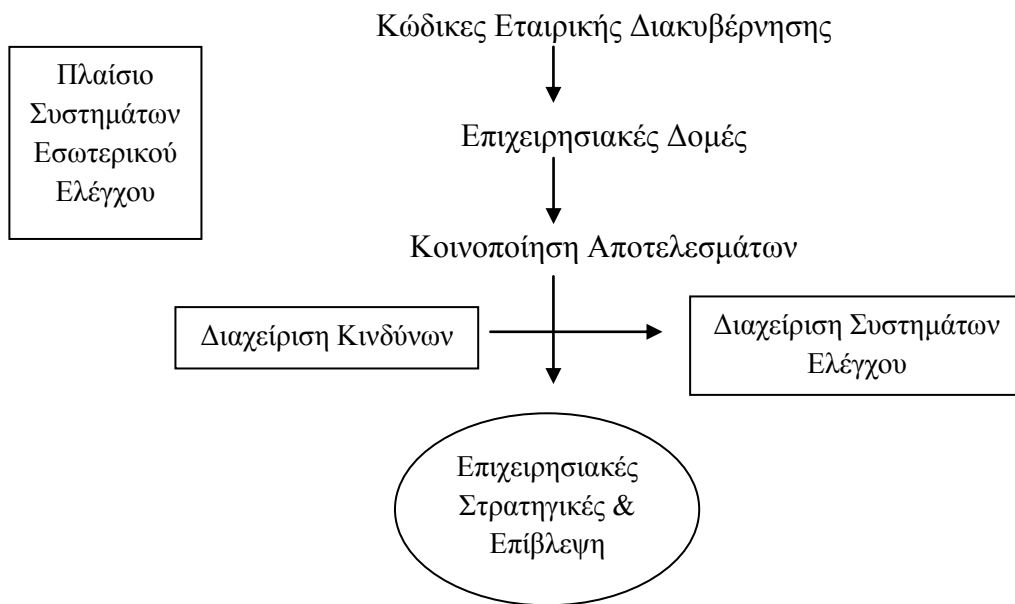
Συγκεκριμένα η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου:

- Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.
- Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για τον διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρίας, 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.

3.3 Σύνδεση εταιρικής διακυβέρνησης με τη διαχείριση κινδύνων και διαχείριση συστημάτων ελέγχου

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 όπως απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα:



Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης: είναι οι κώδικες, κανονισμοί, κατευθύνσεις και πρότυπα που υπάρχουν στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις.

Επιχειρησιακές Δομές: επιχειρησιακές δομές και διαδικασίες είναι εκείνες που εξασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης.

Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων: αναφέρονται 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 οφείλει να έχει ένα γενικευμένο πλαίσιο ελέγχου που θα καθορίζει τους ελεγκτικούς στόχους και τις ελεγκτικές πρακτικές. Θα παρέχει γενικές κατευθύνσεις για το πώς θα σχετίζονται και θα επικοινωνούν οι άνθρωποι μεταξύ τους και το πώς θα διαμορφώνονται οι επιχειρησιακές δομές και οι διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης.

Διαχείριση Κινδύνων: το πλαίσιο συστημάτων εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει διαδικασίες για αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη της αποστολής και την βιωσιμότητα 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 είναι μια «ομπρέλα» που ορίζει το μοντέλο-πλαίσιο ελέγχου και αναφορών, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από το σύστημα διαχείρισης των κινδύνων και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Κίνδυνοι

Κίνδυνοι είναι αβέβαια μελλοντικά γεγονότα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο κίνδυνος αφορά όλες τις δραστηριότητες ανεξάρτητα από το μέγεθος, το αντικείμενο και το σκοπό μιας εταιρίας.

Η διαχείριση των κινδύνων είναι μια δομημένη και συνεχής διαδικασία που διενεργείται σε όλη την επιχείρηση για να διαπιστωθούν τα αίτια προκειμένου να γίνει η διαχείριση όλων των ευκαιριών αλλά και των απειλών που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επομένως, οι κίνδυνοι μπορεί να θεωρηθεί ότι ανακύπτουν με δύο τρόπους:

- είτε ως *άμεσες απειλές* (καταστροφικά γεγονότα) οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία επίτευξης των στόχων,
- είτε ως *ευκαιρίες* (εποικοδομητικά γεγονότα) οι οποίες μπορούν να προσφέρουν ένα βελτιωμένο τρόπο για την επίτευξη των στόχων.

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί λοιπόν ένα από τα σημαντικότερα θέματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματικές μονάδες καθώς όλες, είτε σε μεγαλύτερο είτε σε μικρότερο βαθμό, αναλαμβάνουν κινδύνους για την επίτευξη των στόχων τους. Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος κάθε επιχείρησης εστιάζεται στην λογική και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων ώστε να διασφαλίζεται αποτελεσματικά τόσο η διαχρονική και απρόσκοπτη ανάπτυξή της, όσο και η ικανοποιητική απόδοσή της, ανάλογα με το εκάστοτε αναλαμβανόμενο επίπεδο κινδύνου.

Οι κυριότερες κατηγορίες κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες είναι οι παρακάτω:

1. **Κίνδυνος Διασύνδεσης (Interconnection Risk):** είναι ο κίνδυνος που εμφανίζεται όταν δύο εσωτερικά περιουσιακά στοιχεία σχετίζονται μεταξύ τους. Οι πιο γνωστοί κίνδυνοι διασύνδεσης είναι ο κίνδυνος συσχέτισης (correlation risk) και ο κίνδυνος βάσης (basis risk).

2. **Κίνδυνος Αγοράς (Market Risk):** είναι ο κίνδυνος ο οποίος διατρέχεται κατά τη διάρκεια μίας συναλλαγής από δυσμενείς αλλαγές στην αγορά. Μπορεί να δημιουργηθεί με ξαφνική αλλαγή του κόστους ενός περιουσιακού στοιχείου από τη μεταβολή στην αγοραία τιμή.
3. **Λειτουργικός Κίνδυνος (Operational Risk):** περιλαμβάνει μη αναμενόμενες ζημιές που προέρχονται από λάθος διαχείριση της διεύθυνσης και περιλαμβάνει συναλλαγές χωρίς εξουσιοδότηση, απάτες, αδυναμία του εσωτερικού ελέγχου, ανεπαρκή προσωπικό, παλαιά τεχνολογία.
4. **Πιστωτικός Κίνδυνος (Credit Risk):** είναι ο κίνδυνος που δηλώνει αδυναμία τήρησης των οικονομικών υποχρεώσεων σε μια συναλλαγή ενός εκ των δύο συναλλασσομένων.
5. **Κίνδυνος Ρευστότητας (Liquidity Risk):** διακρίνεται σε:
 - Κίνδυνο ρευστότητας της αγοράς (Market Liquidity Risk), δηλαδή ο κίνδυνος που εμφανίζεται όταν ο ιδιοκτήτης ενός τίτλου δεν μπορεί να τον ρευστοποιήσει στο χρονικό διάστημα και στην τιμή που θέλει,
 - Κίνδυνος χρηματοδότησης ρευστότητας (Funding Liquidity Risk), αφορά στην αδυναμία εύρεσης κεφαλαίων ενός επενδυτή για την κάλυψη των υποχρεώσεών του.
6. **Νομικός Κίνδυνος (Legal Risk):** είναι ο κίνδυνος όταν κατά τη διάρκεια μιας συμφωνίας τα έγγραφα που αφορούν την υπόθεση των συμβαλλομένων δεν είναι ικανοποιητικά ή δεν συμβαδίζουν με το νομικές διατάξεις και τους κανονισμούς.

3.4 Σύστημα εσωτερικών δικλίδων διεύθυνσης-Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.)

3.4.1 Εισαγωγή-Ορισμός και περιεχόμενο του συστήματος δικλίδων διεύθυνσης

Από αρχαιοτάτων χρόνων, ανάμεσα στους ρόλους της διοίκησης των οργανώσεων (π.χ. του στρατού) και ειδικότερα των επιχειρήσεων, συγκαταλέγεται και η εφαρμογή ενός κατάλληλου συστήματος εσωτερικών δικλίδων διεύθυνσης (εσωτερικές δικλίδες).

Σε γενικές γραμμές, το σύστημα εσωτερικών δικλίδων (internal control system or management control system) λειτουργεί ως ένα εργαλείο με το οποίο η διοίκηση «διευθύνει» την επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της με βάση τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση της πορείας, την έγκαιρη διόρθωση τυχόν παρεκκλίσεων και γενικότερα την αποφυγή προβλημάτων, μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Το θέμα του συστήματος εσωτερικών δικλίδων μελετήθηκε σε ευρεία έκταση το 1992 από το Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission των ΗΠΑ. Η μελέτη αυτή κατέληξε στη δημοσίευση της έκθεσης Internal Control-Integrated Framework (COSO, 1992). Ο σκοπός της μελέτης του COSO ήταν να δώσει κοινούς ορισμούς των σχετικών εννοιών και να θέσει πρότυπα σύγκρισης ώστε οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις και οργανισμοί να είναι σε θέση να αξιολογούν τα συστήματά τους. Το έτος 2004 το Committee

of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission εξέδωσε μια νεότερη μελέτη, το Enterprise Risk Management-Integrated Framework (COSO, 2004). Η μελέτη αυτή στηρίζεται στην υποδομή των προηγούμενων εκθέσεων του COSO και παρουσιάζει ένα πιο συγκροτημένο και ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου.

Σύμφωνα με τις εκθέσεις του COSO, το σύστημα δικλίδων ορίζεται ως μια διαδικασία που τίθεται σε εφαρμογή με φροντίδα και ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου, της εκτελεστικής διοίκησης ή άλλων στελεχών της επιχείρησης. Λεπτομερέστερα, το σύστημα δικλίδων αποτελείται από μια σειρά μέτρων, πολιτικών, διαδικασιών, βημάτων, μηχανισμών, τρόπου οργάνωσης, κανόνων λειτουργίας, κ.λπ., που διατρέχουν το σύνολο της επιχείρησης (ή ενός οργανισμού), αναπτύσσονται και λειτουργούν εκ των προτέρων (ex-ante) και δια των οποίων οι ασκούντες τη διοίκηση «ελέγχουν και κατευθύνουν» τις δραστηριότητες της επιχείρησης για την οποία είναι υπεύθυνοι. Σκοπός των δικλίδων είναι να προσφέρουν εύλογη διασφάλιση (reasonable assurance) – και όχι απόλυτη εξασφάλιση – σχετικά με το βαθμό επίτευξης των παρακάτω αλληλοεπηρεαζόμενων κατηγοριών στόχων:

1. Χρηματοοικονομική πληροφόρηση (financial reporting): αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, με την αποφυγή ουσιωδών σφαλμάτων.
2. Συμμόρφωση (compliance): συμμόρφωση με σχετικούς νόμους, διατάξεις και κανονισμούς.
3. Λειτουργίες (operations): βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της οικονομίας στη λειτουργία της επιχείρησης, που συμπεριλαμβάνει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και την αποφυγή αναίτιας δημιουργίας υποχρεώσεων (economy, efficiency, effectiveness).

Ορισμένες πτυχές του ορισμού του συστήματος εσωτερικών δικλίδων πρέπει να τονιστούν για να γίνει άμεσα και πλήρως κατανοητή η έννοια του όρου. Πρώτον, το σύστημα δικλίδων συντίθεται από μια αλληλουχία συστατικών μερών που πρέπει να λειτουργούν σε συνεχή βάση. Δε νοείται δηλαδή ένα αποτελεσματικό σύστημα δικλίδων να λειτουργεί με διαλείμματα. Δεύτερον, οι διαδικασίες που συνθέτουν το σύστημα δικλίδων διατρέχουν το σύνολο της επιχείρησης και συναρτώνται άμεσα με τους επιχειρηματικούς στόχους και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διοικείται. Μάλιστα, ένα αποτελεσματικό σύστημα δικλίδων είναι ένδειξη αποτελεσματικής διοίκησης και αντίστροφα. Τρίτον, το σύστημα δικλίδων δεν είναι μια πάγια, οριστική κατάσταση, αλλά ένας στόχος διαρκώς μεταβαλλόμενος καθώς οι συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης αενάως μεταβάλλονται. Τέταρτον, το σύστημα δικλίδων σχεδιάζεται και υλοποιείται από ανθρώπους. Συνεπώς, λόγω ενδογενών περιορισμών στην ανθρώπινη φύση και δράση, πέραν άλλων επιπρόσθετων περιορισμών κόστους-οφέλους, η λειτουργία του συστήματος εσωτερικών δικλίδων σε καμία περίπτωση δεν παρέχει απόλυτη εξασφάλιση απέναντι στους κινδύνους, τους οποίους προσπαθεί να αντιμετωπίσει.

Δηλαδή, το σύστημα δικλίδων μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους απόδοσης που έχουν τεθεί και να αποφύγει την καταστροφή ή την απώλεια αξίας των περιουσιακών στοιχείων. Μπορεί επίσης να συντελέσει ουσιαστικά στην επίτευξη συμμόρφωσης με νόμους και κανονισμούς και στην αποφυγή αρνητικών συνεπειών τυχόν παραβάσεων (διοικητικές ή άλλες ποινές, αρνητική δημοσιότητα κ.λπ.). Ωστόσο, το σύστημα δικλίδων δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσει την επιτυχία της επιχείρησης ή ακόμη και την ίδια την επιβίωσή της. Ομοίως, δεν μπορεί να εγγυηθεί την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων ή τη συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς. Συνοπτικά, οι δικλίδες μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να φτάσει στον προορισμό της χωρίς παρεκτροπές ή παλινωδίες.

Είναι επίσης σημαντικό να διευκρινιστεί ότι το σύστημα δικλίδων διαστέλλεται από την έννοια του internal audit, δηλαδή των ex-post ελέγχων που διενεργεί η ομάδα του εσωτερικού ελέγχου για λογαριασμό της ανώτερης διοίκησης. Τέτοιοι έλεγχοι σκοπό έχουν να επιβεβαιωθεί ότι οι διαδικασίες του συστήματος δικλίδων είναι οι κατάλληλες και ότι ακολουθούνται και λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Το Διεθνές Ελεγκτικό Πρότυπο (ΔΕΠ) 315 «Κατανόηση της ελεγχόμενης επιχείρησης και του περιβάλλοντός της και εκτίμηση των κινδύνων ουσιώδους ποσοτικού σφάλματος» αναφέρεται στο θέμα του συστήματος δικλίδων, έχοντας επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την έκθεση COSO (1992). Στην παράγραφο 2, το ΔΕΠ 315 ορίζει ότι:

«...ο ελεγκτής οφείλει να αποκτήσει επαρκή κατανόηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή λειτουργεί, συμπεριλαμβανομένου του συστήματος εσωτερικών δικλίδων, έτσι ώστε να ταυτοποιήσει και να αξιολογήσει τους κινδύνους σημαντικών λαθών στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, είτε αυτά οφείλονται σε απάτες ή είναι τυχαία και να σχεδιάσει περαιτέρω ελεγκτικές διαδικασίες».

Δηλαδή, ο ελεγκτής οφείλει να προβεί σε αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων με σκοπό να σχεδιάσει περαιτέρω ελεγκτικές διαδικασίες. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν δοκιμασίες της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των δικλίδων και δοκιμασίες για τον εντοπισμό ουσιωδών ποσοτικών λαθών στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Ο ελεγκτής θα προχωρήσει σε δοκιμασία της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών δικλίδων εάν, μετά την αξιολόγησή του, πιστεύει ότι το σύστημα ότι το σύστημα αυτό είναι επαρκώς αποτελεσματικό, ώστε να δικαιολογείται μείωση των δοκιμασιών εντοπισμού ποσοτικών λαθών στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Μάλιστα, σύμφωνα με το ΔΕΠ 330 (παράγραφος 23) η μείωση των ελεγκτικών διαδικασιών για ποσοτικά σφάλματα επιτρέπεται μόνο μετά από δοκιμασία της αποτελεσματικότητας των δικλίδων. Από την άλλη πλευρά, όταν δεν είναι δυνατόν ή πρακτικό να διενεργηθούν επαρκείς δοκιμασίες για ποσοτικά σφάλματα σε ένα λογαριασμό, ο ελεγκτής πρέπει να διενεργήσει σχετικές δοκιμασίες για την αποτελεσματικότητα του συστήματος δικλίδων (ΔΕΠ 330, παρ. 25).

Πέραν του ΔΕΠ 315, συναφή με το θέμα του συστήματος δικλίδων είναι και μια σειρά από άλλα ΔΕΠ. Το ΔΕΠ 330 «Οι διαδικασίες του ελεγκτή για την αντιμετώπιση των εκτιμημένων κινδύνων» εξηγεί τις ευθύνες του ελεγκτή για τον κατάλληλο σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών με βάση την αξιολόγηση των υπάρχοντων κινδύνων. Συναφές είναι επίσης και το ΔΕΠ 240 «Οι ευθύνες του ελεγκτή για την εξέταση απατών κατά τον έλεγχο χρηματοοικονομικών καταστάσεων» (The auditor's responsibility to consider fraud in an audit of financial statements). Τέλος, σε ότι αφορά στο σχεδιασμό ελεγκτικών τεστ για ποσοτικά σφάλματα στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, το θέμα αυτό αντιμετωπίζεται στο ΔΕΠ 500 «Ελεγκτικά τεκμήρια» (audit evidence).

3.4.2 Η ανατομία του συστήματος εσωτερικών δικλίδων

Ένα ορθολογικά αναπτυγμένο σύστημα δικλίδων πρέπει να είναι αρμονικά συνυφασμένο με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και να εξυπηρετεί τους θεμελιώδεις στρατηγικούς επιχειρηματικούς σκοπούς. Το σύστημα αυτό λειτουργεί πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά όταν είναι ενσωματωμένο (built in) στην εσωτερική δομή και την οργάνωση της επιχείρησης, έναντι του να είναι οργανικά ασύνδετο και να επικάθεται επί του οργανωτικού οικοδομήματος (built on).

Μια από τις ευρέως διαδεδομένες παρανοήσεις σχετικά με το σύστημα δικλίδων είναι ότι αυτό απαρτίζεται από ένα πλήθος ατέρμονων διαδικασιών (με τη μορφή εγχειριδίου), συχνά τυπικής μόνο σημασίας. Ωστόσο, όπως έχει εξηγηθεί, κεντρικό πυρήνα του συστήματος δικλίδων αποτελεί ο άνθρωπος και μάλιστα σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο της επιχείρησης. Έτσι, στο σύστημα αυτό διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο μια σειρά από εσωτερικά, ως προς την επιχείρηση, πρόσωπα:

1. Η εκτελεστική διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο γενικός ή διοικητικός διευθυντής και οι διευθυντές οικονομικών υπηρεσιών, λογιστηρίου, παραγωγής, προμηθειών, ανθρώπινου δυναμικού, κ.λπ. Τα πρόσωπα αυτά είναι κατ' εξοχήν αρμόδια και υπεύθυνα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή κατάλληλων δικλίδων. Την υπέρτατη ευθύνη φυσικά την έχει ο Γενικός Εκτελεστικός Διευθυντής (Chief Executive Officer-CEO) ή όποιον άλλο τίτλο και εάν κατέχει (π.χ. Διευθύνων Σύμβουλος ή Γενικός Διευθυντής).
2. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή άλλου αντίστοιχου διοικητικού οργάνου. Τα πρόσωπα αυτά, ως άτομα και ως όργανα, οφείλουν στα πλαίσια της χάραξης της επιχειρηματικής πολιτικής και της εποπτείας και καθοδήγησης της επιχείρησης να εκτιμούν και να αξιολογούν την επάρκεια του συστήματος δικλίδων.
3. Η ομάδα ή το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης (internal audit team). Η ομάδα αυτή διενεργεί για λογαριασμό της διοίκησης εκ των υστέρων έλεγχο (ex-post audit) επί της όλης διαχείρισης της επιχείρησης αλλά και επί του συστήματος δικλίδων. Στην Ελλάδα, εκ του νόμου (Νόμος 3016/2002) υποχρεούνται να έχουν ομάδα εσωτερικού ελέγχου μόνο οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εταιρείες.
4. Η Επιτροπή Ελέγχου (audit committee) που έχει θεσμοθετηθεί σε πολλές χώρες του εξωτερικού για εισηγμένες σε χρηματιστηριακή αγορά εταιρείες, στα πλαίσια της προσπάθειας για βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης. Η επιτροπή αυτή αποτελείται κατά κανόνα από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και έχει αρμοδιότητα σε θέματα εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, παρεμβαλλόμενη μεταξύ ελεγκτών και εκτελεστικής διοίκησης. Στην Ελλάδα η υιοθέτηση της οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όγδοη οδηγία 43/2006/ΕΕ, ρυθμίζει νομοθετικά το θέμα της δημιουργίας Επιτροπής Ελέγχου.
5. Κάθε μέλος του προσωπικού το οποίο, ανεξαρτήτως θέσεως, πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένους ρόλους, μέσα στο σύστημα των δικλίδων.

Εκτός από τα παραπάνω πρόσωπα, υπάρχουν και άλλα πρόσωπα ή όργανα, εξωτερικά ως προς την επιχείρηση, που μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό το σύστημα δικλίδων.

1. Ο εξωτερικός ελεγκτής, ο οποίος αξιολογεί το σύστημα αυτό και προτείνει βελτιώσεις προς τη διοίκηση της επιχείρησης.
2. Η νομοθετική και εκτελεστική εξουσία (Βουλή και Κυβέρνηση) μέσω της ψήφισης νόμων που μπορούν να επηρεάζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αυτό συνήθως συμβαίνει σε ορισμένους κλάδους αυξημένου δημοσίου συμφέροντος, όπως τράπεζες, ασφαλιστικές επιχειρήσεις, εταιρείες παραγωγής πυρηνικής ενέργειας, κ.λπ.
3. Διάφοροι επιβλέποντες φορείς, όπως το Χρηματιστήριο και η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, η Τράπεζα της Ελλάδος, υπουργεία ή κρατικές υπηρεσίες, μπορεί να θέτουν ιδιαίτερες απαιτήσεις και κανόνες σε σχέση με το σύστημα δικλίδων.

Ιστορικά, η δομή του συστήματος δικλίδων έχει παρακολουθήσει τις εξελίξεις στον τρόπο διεξαγωγής των συναλλαγών, την εισαγωγή πληροφοριακής τεχνολογίας στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών, αλλά και την επιστημονική γνώση και τα πορίσματα της ακαδημαϊκής έρευνας σε συναφείς τομείς. Το ΔΕΠ 315 υιοθετώντας πλήρως τη θέση της έκθεσης COSO (1992), αναγνωρίζει τα παρακάτω πέντε δομικά συστατικά στοιχεία (πυλώνες) του συστήματος δικλίδων:

- A. Το περιβάλλον των δικλίδων. Το περιβάλλον των δικλίδων (control environment) αποτελεί το θεμέλιο επί του οποίου οικοδομείται το όλο σύστημα εσωτερικών δικλίδων.
- B. Αξιολόγηση των υφιστάμενων κινδύνων και των επιπτώσεών τους. Η αξιολόγηση αυτή (risk assessment) γίνεται από τη διοίκηση, αφού προηγουμένως καθοριστούν συμβατοί μεταξύ τους επιχειρηματικοί στόχοι σε πολλαπλά επίπεδα ιεράρχησης, με κεντρικό σημείο τις πιθανές επιπτώσεις στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις.
- C. Δραστηριότητες δικλίδων. Οι δραστηριότητες δικλίδων (control activities) διασφαλίζουν ότι οι αποφασισμένες από τη διοίκηση δράσεις που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των εντοπισμένων κινδύνων και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, πράγματι εκτελούνται αποτελεσματικά.
- D. Πληροφόρηση και επικοινωνία. Ένα άρτιο σύστημα ροής πληροφοριών και γνωστοποίησης ρόλων και υπευθυνότητας (information and communication) είναι απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία των διαφόρων επιχειρηματικών διαδικασιών.
- E. Παρακολούθηση. Η παρακολούθηση (monitoring) σε τακτά διαστήματα, από τη διοίκηση, του συστήματος δικλίδων είναι απαραίτητη για να εξασφαλίζεται ότι το σύστημα αυτό επικαιροποιείται, προσαρμοζόμενο άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Οι δραστηριότητες δικλίδων (control activities) συνθέτουν τις πολιτικές αλλά και τις διάφορες ενέργειες, τις διαδικασίες, τους μηχανισμούς και τα μέτρα που λαμβάνονται με σκοπό να διασφαλισθεί ότι οι στόχοι της επιχείρησης και οι οδηγίες της διοίκησης σχετικά με τη διαχείριση των σχετικών κινδύνων και την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων ακολουθούνται πιστά.

Καθένας από τους πέντε πυλώνες τους συστήματος των δικλίδων διασυνδέεται με καθέναν από τους βασικούς στόχους-αντικείμενα της επιχείρησης: λειτουργίες (operations), χρηματοοικονομική πληροφόρηση (financial reporting) και συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς (compliance). Ταυτόχρονα, το σύστημα δικλίδων διασυνδέεται και με τα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης.

3.4.3 Δομικά συστατικά στοιχεία του συστήματος δικλίδων

A. Περιβάλλον των δικλίδων

Το περιβάλλον των δικλίδων αποτελεί το θεμέλιο επί του οποίου οικοδομείται το όλο σύστημα εσωτερικών δικλίδων. Το περιβάλλον των δικλίδων σχετίζεται με τη γενικότερη λειτουργία της διοίκησης (management) και διακυβέρνησης (governance) της επιχείρησης. Αναφέρεται, μεταξύ άλλων, σε θέματα λειτουργία της επιχείρησης, κανόνων συμπεριφοράς, ηθικής ακεραιότητας, δεοντολογίας και αξιοκρατίας καθώς και στην επίγνωση, εκ μέρους της διοίκησης και του προσωπικού, της σημασίας αυτών των παραμέτρων. Το περιβάλλον των δικλίδων δημιουργεί το όλο κλίμα, επηρεάζει την ψυχολογία και τον τρόπο σκέψης του προσωπικού και καθορίζει το βαθμό αναγνώρισης της σημασίας του συστήματος εσωτερικών

δικλίδων, δημιουργώντας έτσι συνθήκες πειθαρχίας για όλο το προσωπικό, σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα.

Μερικά από τα συστατικά που συνθέτουν το περιβάλλον των δικλίδων μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω επτά ενότητες:

1. Η γενικότερη στάση, η διάθεση και η αξιολογική θέση της διοίκησης απέναντι στο θέμα του συστήματος εσωτερικών δικλίδων, τόσο για γενικότερα λογιστικά θέματα και θέματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, όσο και για θέματα ανάληψης και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Η παράμετρος αυτή είναι ίσως η σημαντικότερη στο όλο σύστημα δικλίδων καθώς θέτει το όλο κλίμα και επηρεάζει το σύνολο της επιχείρησης.
2. Οι κανόνες λειτουργία που έχει εκπονήσει η διοίκηση, η εταιρική κουλτούρα που έχει αναπτύξει και εμπεδώσει, το σύστημα αξιών που έχει προωθήσει (ακεραιότητα και ηθικές αξίες καθώς και προσήλωση στις αρχές της αξιοκρατίας, της ικανότητας, της δικαιοσύνης, κ.λπ.). τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι κερδίζει έδαφος η αντίληψη ότι η προσήλωση σε γενικά αποδεκτές ηθικές αξίες αποτελεί καλή επιχειρηματική πρακτική, η οποία αποδίδει οικονομικά οφέλη (ethics pay dividends).
3. Η πολιτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, δηλαδή το σύστημα κινήτρων-ποινών, οι πρακτικές προσλήψεων, προαγωγών, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, ενσωμάτωσης στην επιχειρηματική κουλτούρα, κ.λπ.
4. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης η οποία παρέχει το πλαίσιο εντός του οποίου σχεδιάζονται και εκτελούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σημαντικές παράμετροι είναι η καταλληλότητα της οργανωτικής δομής για το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων, ο βαθμός συγκεντρωτικής ή αποκεντρωτικής διοίκησης, η ύπαρξη σαφών ορίων ευθύνης και αρμοδιότητας, ο αριθμός και η σπουδαιότητα υποκαταστημάτων ή θυγατρικών, κ.λπ.
5. Οι κανόνες για εκχώρηση αρμοδιότητας και ανάθεσης ευθύνης στο προσωπικό για τη λήψη αποφάσεων. Διεθνώς παρατηρείται μια τάση για μεταβίβαση αρμοδιότητας σε χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια, σε πρόσωπα που είναι πιο κοντά στις καθημερινές επιχειρηματικές δράσεις. Ωστόσο, είναι κρίσιμο αφενός μεν η εκχώρηση αρμοδιότητας και ευθύνης να γίνει στο επίπεδο που πραγματικά χρειάζεται, αφετέρου δε να έχει προηγουμένως δημιουργηθεί το κατάλληλο πλαίσιο αναφοράς και λογοδοσίας.
6. Οι στρατηγικές επιλογές της διοίκησης για τον τρόπο ανάπτυξης της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η μεγέθυνση της επιχείρησης με εσωτερική οργανική ανάπτυξη ή η μεγέθυνση με εξαγορές και συγχωνεύσεις περισσότερο ή λιγότερο ανομοιογενών (οργανωτικά, διοικητικά, οικονομικά, κ.λπ.) επιχειρήσεων. Στην πρώτη περίπτωση, δηλαδή της εσωτερικής ανάπτυξης, το ζήτημα είναι εάν το υφιστάμενο σύστημα δικλίδων εξακολουθεί να είναι επαρκές για το αυξανόμενο μέγεθος της επιχείρησης. Στη δεύτερη περίπτωση, το θέμα είναι συνήθως πιο σοβαρό και άμεσο και έχει να κάνει με το εάν το σύστημα δικλίδων των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων είναι ικανοποιητικού επιπέδου και συμβατό με αυτό της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.
7. Ιδιαίτερης σημασίας παράμετρος στο περιβάλλον των δικλίδων είναι η τυχόν ύπαρξη κινήτρων που αντιστρατεύονται τη δημιουργία και τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού συστήματος δικλίδων. Για παράδειγμα, η ύπαρξη συστημάτων αμοιβών για τη διοίκηση με βάση τις πωλήσεις, δημιουργεί ένα κίνητρο για «φόρτωμα» των πελατών τον τελευταίο μήνα της χρήσης με ποσότητες εμπορευμάτων που δε χρειάζονται πραγματικά στις συνήθεις συνθήκες λειτουργίας (channel stuffing). Επομένως, σε μια τέτοια περίπτωση η διοίκηση θα είναι μάλλον απρόθυμη να εγκαταστήσει δικλίδες αποτρεπτικές αυτής της πρακτικής ή, εάν τέτοιες

δικλίδες υπάρχουν, θα τις παραβιάζει. Άλλο γενικότερο παράδειγμα είναι η ύπαρξη υπέρμετρης πίεσης για επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

Παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον των δικλίδων (μελέτη COSO, 1992, σελ. 31-32):

1. *Ηθική ακεραιότητα και ηθικές αξίες (integrity and ethical values)*

- Ύπαρξη και εφαρμογή κώδικα συμπεριφοράς και λειτουργίας ή άλλων πλαισίων πολιτικής, σχετικά με αποδεκτούς τρόπους επιχειρηματικής δράσης, αναγνώρισης και επίλυσης σύγκρουσης συμφερόντων για τα μέλη της επιχείρησης, ηθικές αρχές γενικότερης συμπεριφοράς, κ.λπ.
- Μέτρα και μέριμνα από τη διοίκηση για την εκτέλεση δοσοληψιών με πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενους, επενδυτές, δανειστές, ανταγωνιστές, ελεγκτές, κ.λπ. με βάση το πλαίσιο ηθικών αρχών που έχει η ίδια υιοθετήσει καθώς και εκδήλωση ενδιαφέροντος για το εάν οι συναλλασσόμενοι τρίτοι έχουν υιοθετήσει και ακολουθούν ανάλογες ηθικές αρχές.
- Υψηλή πίεση στο προσωπικό και σε συνεργάτες για την επίτευξη μη ρεαλιστικών στόχων, ιδιαίτερα στόχων βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα.
- Ύπαρξη συστήματος αμοιβών με βάση την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

2. *Προσήλωση στην αρχή της ικανότητας (commitment to competence)*

- Ύπαρξη τυπικής ή άτυπης περιγραφής θέσεων εργασίας και καθηκόντων.
- Ανάλυση και γνωστοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας.
- Λήψη μέτρων που διασφαλίζουν ότι το προσωπικό και τα στελέχη έχουν τα απαιτούμενα προσόντα (γνώσεις, εμπειρία), σε σχέση με τις ευθύνες που αναλαμβάνουν.

3. *Διοικητικό Συμβούλιο ή Επιτροπή Ελέγχου (Board of Directors or Audit Committee)*

- Ανεξαρτησία από την εκτελεστική διοίκηση και εξασφάλιση δυνατότητας υποβολής δύσκολων ερωτήσεων προς τα μέλη αυτής.
- Συχνότητα και τήρηση προγράμματος συναντήσεων με το γενικό εκτελεστικό διευθυντή, τον οικονομικό διευθυντή, το διευθυντή λογιστηρίου και άλλα εκτελεστικά στελέχη, τον υπεύθυνο του συστήματος εσωτερικών δικλίδων και τον εξωτερικό ελεγκτή.
- Έγκαιρη και επαρκής διάθεση πληροφοριών προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και της Επιτροπής Ελέγχου, ώστε να είναι αυτοί σε θέση να επιτελέσουν τον εποπτικό τους ρόλο σε σχέση με τους στόχους και τις στρατηγικές της διοίκησης, τη χρηματοοικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της επιχείρησης, σημαντικές συμβάσεις με τρίτους και άλλα σημαντικά θέματα.
- Έγκαιρη και επαρκής ενημέρωση προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και της Επιτροπής Ελέγχου σχετικά με ευαίσθητα θέματα, όπως παράνομες ή αντικανονικές ενέργειες και πράξεις (έξοδα ταξιδίων, διεξαγωγή ερευνών από εποπτικές αρχές για τη λειτουργία της επιχείρησης, παραβίαση κανόνων εσωτερικής πληροφόρησης, καταβολή χρημάτων σε πολιτικά κόμματα, παράνομες πληρωμές, κ.λπ.).

4. *Φιλοσοφία και μοντέλο λειτουργίας της διοίκησης (Management's philosophy and operating style)*
- Η φύση και το μέγεθος των επιχειρηματικών κινδύνων που αναλαμβάνει η επιχείρηση, για παράδειγμα εάν η διοίκηση έχει την τάση να αναλαμβάνει εξαιρετικά μεγάλους κινδύνους ή εάν είναι πολύ συντηρητική στο θέμα αυτό.
 - Η συχνότητα επαφών ανώτατης εκτελεστικής διοίκησης με στελέχη επικεφαλής λειτουργικών μονάδων, ιδιαίτερα όταν υπάρχει γεωγραφική απόσταση.
 - Οι αντιλήψεις και ενέργειες σε σχέση με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, διχογνωμίες σχετικά με λογιστικούς χειρισμούς (εφαρμογή λανθασμένων λογιστικών πολιτικών, λανθασμένη εφαρμογή ορθών λογιστικών πολιτικών, μη γνωστοποίηση σημαντικών πληροφοριών, παραποίηση ή επιλεκτική χρησιμοποίηση δεδομένων, κ.λπ.).
5. *Οργανωτική δομή (organizational structure)*
- Καταλληλότητα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης σε σχέση, με το μέγεθος της επιχείρησης και τη φύση και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της.
 - Καταλληλότητα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, σε σχέση με τη δυνατότητα εξασφάλισης ροής των απαιτούμενων πληροφοριών για τη διοίκηση των δραστηριοτήτων.
 - Επαρκής καθορισμός ευθυνών της στα μέλη της εκτελεστικής διοίκησης καθώς και εξασφάλιση σχετικής κατανόησης εκ μέρους των προσώπων αυτών.
6. *Ανάθεση αρμοδιότητας και ευθύνης (assignment of authority and responsibility)*
- Ανάθεση ευθύνης με επιμέλεια και σύνεση (π.χ. σε ότι αφορά στα πρόσωπα ή το εύρος) και εκχώρηση της απαιτούμενης αρμοδιότητας σχετικά με τους επιχειρηματικούς στόχους και δραστηριότητες καθώς και την κάλυψη κανονιστικών ρυθμίσεων.
 - Ανάθεση των απαραίτητων πόρων σε όσους ανατίθεται η ευθύνη και η αρμοδιότητα, για την επιτυχή εκτέλεση του έργου τους.
 - Επάρκεια προσωπικού με τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, ιδίως σε σχέση με την επεξεργασία δεδομένων και τη λογιστική λειτουργία και ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης καθώς και τη φύση και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων και των συστημάτων.
 - Ενθάρρυνση σε άτομα και ομάδες για την ανάληψη πρωτοβουλιών στην αντιμετώπιση διαφόρων θεμάτων στη λειτουργία της επιχείρησης.
 - Ύπαρξη και καταλληλότητα περιγραφών θέσεων εργασίας (job description), ιδίως για μέλη της διοίκησης και μέλη του προσωπικού με εποπτικό ρόλο.
7. *Πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινων πόρων*
- Ύπαρξη πολιτικών και διαδικασιών για την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την προαγωγή και τις αμοιβές του προσωπικού.
 - Καταλληλότητα διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση παραβίασης των κανόνων για το ανθρώπινο δυναμικό.
 - Επάρκεια ελέγχου του βιογραφικού και της παρελθούσας εμπειρίας των υποψηφίων για πρόσληψη, με ιδιαίτερη αναφορά σε περιστατικά ή δραστηριότητες που θεωρούνται μη αποδεκτά από την επιχείρηση.

- Επάρκεια και καταλληλότητα κριτηρίων για τη συνέχιση της σχέσης εργασίας και την προαγωγή μελών του προσωπικού καθώς και επάρκεια συλλογής πληροφοριών σχετικά με την πορεία των εργαζομένων.
- Ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό ενημερώνεται για τις ευθύνες του και τις απαιτήσεις της επιχείρησης από αυτούς.

Η σημασία και ο τρόπος υλοποίησης ή εφαρμογής κάθε παραμέτρου του περιβάλλοντος των δικλίδων μπορεί να ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, για μια σειρά από λόγους. Διαφορές μπορεί να παρατηρούνται και μεταξύ επιχειρήσεων-μελών του αυτού ομίλου. Η διαφοροποίηση των παραμέτρων του περιβάλλοντος των δικλίδων σχετίζεται επίσης και με το μέγεθος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια μικρή εταιρεία πιθανότατα δεν θα έχει γραπτούς κώδικες οδηγιών και κανονισμούς για διάφορες διαδικασίες (π.χ. κώδικας συμπεριφοράς, κώδικας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, κώδικας προμηθειών, κ.λπ.). η έλλειψη αυτή ωστόσο μπορεί να αναπληρώνεται στην πράξη από άμεσους κανόνες διαφάνειας στη λειτουργία της επιχείρησης.

B. Αξιολόγηση κινδύνων και των επιπτώσεών τους

Κάθε είδους, νομικής μορφής ή μεγέθους επιχείρηση αντιμετωπίζει μια σειρά από κινδύνους οι οποίοι μπορεί να απειλήσουν την πορεία της ή ακόμη και την ίδια την ύπαρξή της. Η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να προβεί σε εμπειρισταωμένη μελέτη και αξιολόγηση (risk assessment) αυτών των επιχειρηματικών κινδύνων, έχοντας βέβαια προηγουμένως με πρόνοια επιλέξει το επίπεδο κινδύνων που θα αναλάβει (risk appetite), δηλαδή εάν θα αναλάβει πολλούς ή λιγότερους κινδύνους. Το ενδιαφέρον της διοίκησης εστιάζεται, αφενός μεν στην πιθανότητα επέλευσης, αφετέρου δε στις επιπτώσεις των κινδύνων, σε περίπτωση που αυτοί επέλθουν.

Η όλη διαδικασία μελέτης, εντοπισμού, ανάλυσης, αξιολόγησης και γενικότερα διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων από τη διοίκηση είναι ανάλογη με εκείνη που ακολουθεί ο εξωτερικός ελεγκτής. Η μελέτη των επιχειρηματικών κινδύνων είναι φυσικά ευθύνη της διοίκησης της επιχείρησης. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις, ιδίως αυτές που είναι μεγάλου μεγέθους και παρουσιάζουν μεγάλη πολυπλοκότητα στις λειτουργίες τους, χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ειδικών συμβούλων που έχουν αναπτύξει ειδικά μοντέλα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Κάτι τέτοιο είναι συχνά αναγκαίο ή χρήσιμο, λόγω των ειδικών γνώσεων και εμπειριών που απαιτούνται. Για παράδειγμα, συχνά οι τράπεζες καταφεύγουν στις υπηρεσίες ειδικών οίκων για την πρόβλεψη πιστωτικών κινδύνων.

Σημείο εκκίνησης της διαδικασίας μελέτης των κινδύνων αποτελεί ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών στόχων, καθώς οι κίνδυνοι που απειλούν την επιχείρηση σχετίζονται άμεσα με την επιδίωξη των στόχων που έχουν τεθεί. Αναλόγως του είδους και του μεγέθους, οι στόχοι μιας επιχείρησης μπορεί να τίθενται μέσα από μια δομημένη και θεσμοθετημένη διαδικασία ή η θέσπιση των στόχων αυτών μπορεί να είναι προϊόν άτυπης διαδικασίας. Περαιτέρω, οι στόχοι μπορεί να είναι πανηγυρικά διατυπωμένοι ή να είναι έμμεσοι και άγραφοι.

Ο υπέρτατος σκοπός μια επιχείρησης συνήθως διατυπώνεται στα πλαίσια της αποστολής και των στρατηγικών στόχων (mission and strategic objectives). Στη συνέχεια διαμορφώνονται πιο εξειδικευμένοι στόχοι σε επίπεδο δραστηριοτήτων (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή), μονάδων, τμημάτων, κ.λπ. Φυσικά, οι διάφοροι στόχοι πρέπει να είναι συμβατοί μεταξύ τους και με την αποστολή της επιχείρησης. Με την ολοκλήρωση της στοχοθέτησης, η διοίκηση εντοπίζει

τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) για καθέναν επιχειρηματικό στόχο.

Οι στόχοι της επιχείρησης μπορεί να ταξινομηθούν με διάφορους τρόπους. Ωστόσο, σ' ένα γενικό επίπεδο, ένα κατάλληλο σχήμα είναι το παρακάτω:

- Στόχοι (παραγωγικών) λειτουργιών (operations objectives): οι στόχοι αυτοί αναφέρονται στις βασικές παραγωγικές λειτουργίες της επιχείρησης και συμπεριλαμβάνουν στόχους απόδοσης, κερδοφορίας, ποιότητας, κ.λπ.
- Στόχοι χρηματοοικονομικής πληροφόρησης: οι στόχοι αυτοί αναφέρονται στην κατάρτιση αξιόπιστων χρηματοοικονομικών καταστάσεων με την αποφυγή σκόπιμων ή μη λαθών και παραλείψεων.
- Στόχοι συμμόρφωσης με το ρυθμιστικό πλαίσιο: οι στόχοι αυτοί αναφέρονται στη συμμόρφωση με νόμους, κανόνες και κανονισμούς, στους οποίους η επιχείρηση υπόκειται.

Σε ότι αφορά στην αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων, η έκθεση COSO (1992) περιλαμβάνει σε ξεχωριστό τόμο ένα υποδειγματικό Εργαλείο Αξιολόγησης (Evaluation Tools) των εσωτερικών δικλίδων. Το Εργαλείο Αξιολόγησης περιλαμβάνει αναλυτικές οδηγίες και υποδείγματα για την αξιολόγηση, είτε ολόκληρου του συστήματος εσωτερικών δικλίδων ή ενός συστατικού του στοιχείου (π.χ. περιβάλλον των δικλίδων) ή μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας (π.χ. προμήθειες ή πωλήσεις).

C. Δραστηριότητες δικλίδων

Οι δραστηριότητες δικλίδων (control activities) συνθέτουν τις πολιτικές αλλά και τις διάφορες ενέργειες, τις διαδικασίες, τους μηχανισμούς και τα μέτρα που λαμβάνονται με σκοπό να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι της επιχείρησης και οι οδηγίες της διοίκησης σχετικά με τη διαχείριση των σχετικών κινδύνων και την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων ακολουθούνται πιστά. Η δημιουργία και λειτουργία αυτών των εσωτερικών δικλίδων διεύθυνσης αποτελούν μέρος της όλης προσπάθειας της επιχείρησης να επιτύχει τους σκοπούς της και προϋποθέτει ότι ικανοποιείται το κριτήριο κόστους-οφέλους.

Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τους στόχους και την αποστολή τους, τον τρόπο με τον οποίο επιδιώκουν την επίτευξη αυτών, την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων τους, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν καθώς και γενικότερα την αντίληψη των διοικήσεων για τα θέματα αυτά. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται ως προς τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν και, επόμενο είναι, αναλόγως προσαρμόζεται και το σύστημα εσωτερικών δικλίδων.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν χρησιμοποιηθεί αρκετά κριτήρια για την ταξινόμηση των διαφόρων δικλίδων. Έτσι, με βάση το αντικείμενο, οι δικλίδες διακρίνονται σε δικλίδες που αφορούν τις λειτουργίες (operations) της επιχείρησης, σε δικλίδες που αφορούν τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (financial reporting) και δικλίδες που αφορούν τη συμμόρφωση (compliance) με νόμους και κανονισμούς. Με βάση το σκοπό, οι δικλίδες μπορεί να στοχεύουν, είτε στην πρόληψη (preventive controls) ή στον εντοπισμό ενός προβλήματος (detective controls). Με βάση τον τρόπο λειτουργίας, υπάρχουν χειρωνακτικές δικλίδες (manual controls) αλλά και δικλίδες ενσωματωμένες σε κάποιο πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή (computer controls).

Μια άλλη σημαντική διάκριση των εσωτερικών δικλίδων που συχνά απαντάται στην ελεγκτική βιβλιογραφία, είναι αυτή που γίνεται με βάση το επίπεδο στο οποίο λειτουργούν. Έτσι, έχουμε τις δικλίδες της ανώτατης διοίκησης (management controls) και τις δικλίδες διαδικασιών (process controls). Οι δικλίδες της πρώτης περίπτωσης αποτελούν αντικείμενο άμεσης ενασχόλησης της ανώτατης διοίκησης. Οι δικλίδες αυτές αποσκοπούν στην παροχή εύλογης διασφάλισης ότι οι στρατηγικοί κίνδυνοι που απειλούν την επιχείρηση αντιμετωπίζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά και ότι γενικά οι επιχειρηματικές διαδικασίες και δραστηριότητες λειτουργούν κατάλληλα για την επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης. Οι δικλίδες διαδικασιών προφανώς λειτουργούν σε χαμηλότερο επίπεδο και αποτελούν αρμοδιότητα της μέσης και κατώτερης διοίκησης καθώς και του προσωπικού της επιχείρησης. Συνήθως οι δικλίδες αυτές υλοποιούν την πολιτική που έχει επεξεργαστεί η ανώτερη διοίκηση και αφορούν κυρίως θέματα αξιοπιστίας στην εκτέλεση των διαδικασιών και συμμόρφωσης με κανόνες και κανονισμούς. Παρακάτω αναλύονται αυτά τα δύο είδη δικλίδων.

A. Δικλίδες της ανώτατης διοίκησης

Οι δικλίδες που δημιουργεί η ανώτατη διοίκηση έχουν ως αντικείμενο την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Μια βασική δικλίδα αυτής της κατηγορίας είναι η ανασκόπηση της πορείας και των επιδόσεων της επιχείρησης (top level review). Στην ουσία πρόκειται για σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με διάφορες πρότυπες τιμές (bench-marking). Η σύγκριση μπορεί να γίνεται με στοιχεία από τον προϋπολογισμό της τρέχουσας περιόδου, τα δεδομένα της προηγούμενης χρήσης της ίδιας της επιχείρησης, αντίστοιχα μεγέθη των βασικών ανταγωνιστών ή του κλάδου σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο, κ.λπ. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η ανασκόπηση της πορείας για την περίπτωση σημαντικών δράσεων και έργων της επιχείρησης, όπως ανάπτυξη νέων προϊόντων, κατασκευή μεγάλων έργων, κ.λπ.

Στη διεθνή πρακτική χρησιμοποιείται μια σειρά από διαγνωστικούς δείκτες (diagnostic tests, key performance indicators) που μπορεί να στηρίζονται σε χρηματοοικονομικά ή και μη χρηματοοικονομικά δεδομένα (π.χ. κερδοφορία, αριθμός παραπόνων πελατών, δείκτης πληρότητας, κ.λπ.). ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης μπορεί να ποικίλουν οι δείκτες που χρησιμοποιούνται. Επίσης σημαντικό εργαλείο είναι η μελέτη αναμενόμενων αποτελεσμάτων ή τάσεων η οποία μπορεί να αποκαλύψει έγκαιρα προβληματικές καταστάσεις και να οδηγήσει στη λήψη των απαιτούμενων μέτρων.

Η ανάλυση των επιδόσεων της επιχείρησης μπορεί να φτάνει σε επίπεδο τμήματος, μονάδος, δράσης, προϊόντος, κ.λπ. Το αποτέλεσμα αυτών των συγκρίσεων πρέπει να οδηγεί στη λήψη διορθωτικών μέτρων, όταν αυτό απαιτείται από τις περιστάσεις. Κατά κάποια έννοια δηλαδή, η ανασκόπηση της πορείας και των επιδόσεων της επιχείρησης λειτουργεί ως εργαλείο για τον εντοπισμό κινδύνων. Η αποτελεσματικότητα του μέτρου αυτού εξαρτάται από το εάν είναι σε θέση να δώσει έγκαιρη προειδοποίηση για προβλήματα.

Όπως είναι φυσικό, η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των δικλίδων εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την έγκαιρη διαθεσιμότητα αξιόπιστων πληροφοριών. Μια άλλη προϋπόθεση είναι η ανεξαρτησία του προσώπου που διενεργεί την ανασκόπηση. Πιο συγκεκριμένα, ο ελέγχων πρέπει να είναι λειτουργικά ανεξάρτητος από το πρόσωπο που είναι επιφορτισμένο με την ευθύνη λειτουργίας της δραστηριότητας που υπόκειται σε ανασκόπηση. Πέραν αυτού, η ενδογενής υποκειμενικότητα στις μετρήσεις επιδόσεων και η τυχόν έλλειψη αξιοπιστίας είναι παράγοντες που χρίζουν προσοχής.

Μια άλλη δικλίδα της ανώτατης διοίκησης είναι η άμεση διεύθυνση μια δραστηριότητας (direct functional or activity management). Οι διευθύνοντες τις διάφορες λειτουργικές μονάδες μιας επιχείρησης (παραγωγικές λειτουργίες, δραστηριότητες, μονάδες, κ.λπ.) προβαίνουν, ως μέρος των καθηκόντων τους, σε ανασκόπηση διαφόρων εκθέσεων προόδου ή πεπραγμένων (π.χ. εκθέσεων παραγωγής). Για παράδειγμα, ο διευθυντής πωλήσεων ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή μιας ομάδος προϊόντων σε μια επιχείρηση λαμβάνει στοιχεία για τις πωλήσεις ανά κατάσταση, κάνει συγκρίσεις με βάση τον προϋπολογισμό, τα αντίστοιχα δεδομένα της προηγούμενης χρήσης ή στοιχεία των ανταγωνιστών. Έτσι, μπορεί να εντοπιστεί έγκαιρα υστέρηση στις πωλήσεις ενός καταστήματος ή ενός προϊόντος, αύξηση στον αριθμό επιστροφών εμπορευμάτων, αύξηση στην κατανάλωση πρώτων υλών, μείωση του αριθμού μονάδων παραγωγής, κ.λπ.

B. Δικλίδες διαδικασιών

Οι δικλίδες διαδικασιών (process controls) σχετίζονται πιο άμεσα με τα διάφορα μεγέθη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Για αυτό το λόγο λοιπόν βρίσκονται στο επίκεντρο της προσοχής του ελεγκτή. Συγκεκριμένα, στόχος του ελεγκτή, όπως επιβάλλεται από τα ελεγκτικά πρότυπα (ΔΕΠ 315.41), είναι να αξιολογήσει τον κίνδυνο αποτυχίας αυτών των δικλίδων σε σχέση με τους ισχυρισμούς της διοίκησης για τα διάφορα κονδύλια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Δηλαδή, ο ελεγκτής αξιολογεί την πιθανότητα αποτυχίας των εσωτερικών δικλίδων μιας επιχειρηματικής διαδικασίας, που θα έχει επιπτώσεις σε κάποιον ισχυρισμό της διοίκησης για ένα ή περισσότερα κονδύλια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Στη διεθνή ελεγκτική βιβλιογραφία, συνήθως διακρίνονται δύο κατηγορίες δικλίδων διαδικασιών: οι γενικές δικλίδες (general controls) και οι δικλίδες εφαρμογής (application controls).

a) Γενικές δικλίδες

Οι γενικές δικλίδες (general controls) αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια διαδικασία έχει σχεδιαστεί, οργανωθεί και διοικείται. Παραδείγματα είναι ο καθορισμός των βημάτων κάθε διαδικασίας, η περιγραφή και ανάθεση αρμοδιοτήτων, ο τρόπος εισαγωγής αλλαγών στο σύστημα, τα γενικά μέτρα ασφάλειας, τα σχέδια έκτακτων αναγκών, κ.λπ. Στην πράξη, όλα αυτά τα βήματα σε μια διαδικασία συνήθως τεκμηριώνονται στο εγχειρίδιο συστήματος (systems manual) ή στο εγχειρίδιο διαδικασιών (procedures manual). Στα εγχειρίδια αυτά περιγράφεται αναλυτικά πως και από ποιους εκτελούνται οι διάφορες ενέργειες μια επιχειρηματικής διαδικασίας καθώς και πως και από ποιους λειτουργούν οι αντίστοιχες δικλίδες. Ειδική τεκμηρίωση χρειάζεται και η λογιστική λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, εκτός από το σχέδιο των λογαριασμών (chart of accounts) με οδηγίες για τον τρόπο κίνησής τους, πρέπει επίσης να τεκμηριώνεται και η ροή των διαφόρων παραστατικών, η περιγραφή του περιεχομένου και του τρόπου κατάρτισης των διαφόρων χρηματοοικονομικών καταστάσεων και εκθέσεων, ποιος τις προετοιμάζει, ποιος τις λαμβάνει, ποιος ενεργεί, κ.λπ.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά τα τελευταία χρόνια, η εισαγωγή πληροφοριακής τεχνολογίας, όχι μόνο στην εκτέλεση και λογιστική παρακολούθηση των συναλλαγών, αλλά και γενικότερα στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων. Και αυτό ισχύει όχι μόνο για μεγάλες αλλά και για μικρές επιχειρήσεις. Για τα περισσότερα μέλη του προσωπικού, αλλά και για τους ελεγκτές, το τι ακριβώς κάνει ένας υπολογιστής δεν είναι ορατό. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να υπάρχει, για κάθε μηχανογραφική εφαρμογή, ένα εγχειρίδιο συστήματος. Το εγχειρίδιο αυτό με περιγραφές και διαγράμματα ροής (flowcharts) πρέπει να παρουσιάζει τα παρακάτω:

- Περιγραφή του σκοπού του λογισμικού, των απαιτούμενων εισροών (input) και εκροών (output).
- Τεκμηρίωση της εφαρμογής (program documentation), δηλαδή ανάλυση της λογικής του προγράμματος, του κώδικα του υπολογιστή, των διαδικασιών για την έγκριση εισαγωγής αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας του λογισμικού και των απαραίτητων σχετικών δοκιμασιών, κ.λπ.
- Οδηγίες λειτουργίας (run instructions), δηλαδή περιγραφή του τρόπου λειτουργίας, λεπτομέρειες για τον τρόπο διασύνδεσης και ρύθμισης των διαφόρων μονάδων του υπολογιστικού συστήματος (software and hardware configuration), συνθήκες κάτω από τις οποίες το λογισμικό μπορεί να κάνει λάθη, κ.λπ.
- Οδηγίες για το χρήστη (user instructions).

b) Δικλίδες εφαρμογής

Οι δικλίδες εφαρμογής (application controls) αναφέρονται στην εκτέλεση μιας διαδικασίας (επιμέρους καθήκοντα, εργασίες, συναλλαγές, κ.λπ.). Οι δικλίδες αυτές αποσκοπούν στη διασφάλιση ότι αφενός μεν μόνο εγκεκριμένες ενέργειες λαμβάνουν χώρα, αφετέρου δε ότι υπάρχει εγκυρότητα, πληρότητα και ακρίβεια στην επεξεργασία και διεκπεραίωση συναλλαγών, άλλων δεδομένων και πληροφοριών. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικότερες περιπτώσεις δικλίδων εφαρμογής.

- *Δικλίδες επεξεργασίας πληροφοριών (data processing controls)*: μια σημαντική δικλίδα είναι αυτή που αναφέρεται στον έλεγχο της ακρίβειας, της πληρότητας και της έγκρισης των συναλλαγών και άλλων δεδομένων που καταχωρίζονται στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης. Οι δικλίδες αυτές αναφέρονται σε μια ποικιλία επιμέρους θεμάτων. Για παράδειγμα, η παραγγελία ενός νέου πελάτη μπορεί να προχωρήσει, μόνο εφόσον έχει δοθεί έγκριση να ανοίξει σχετικός φάκελος, έχει δοθεί και εγκριθεί πιστωτικό όριο, κ.λπ. Μπορεί επίσης να γίνονται διάφορες επαληθεύσεις και συσχετισμοί για τις ημερήσιες πωλήσεις. Οι ποσότητες των τιμολογίων πώλησης μιας ημέρας συμφωνούνται με τα σχετικά δελτία παραγγελίας και τις κινήσεις στα ποσοτικά αρχεία αποθήκης (καρτέλες αποθήκης κάθε είδους προϊόντος ή εμπορεύματος), οι τιμές των τιμολογίων συμφωνούνται με τον εγκεκριμένο τιμοκατάλογο, τυχόν διαφορές δικαιολογούνται με βάση προγενέστερες ειδικές εγκρίσεις, κ.λπ. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να γίνονται, σε μεγάλο βαθμό, αυτόματα σε ένα μηχανογραφικό πληροφοριακό σύστημα.
- *Εξουσιοδότηση – έγκριση (authorization procedures)*: μια άλλη σημαντική δικλίδα είναι το γενικότερο πλέγμα εξουσιοδοτήσεων και εγκρίσεων για να πραγματοποιηθεί μια συναλλαγή ή άλλη πράξη ή να προχωρήσει η λογιστική καταχώρισή της. Η εξουσιοδότηση προς ένα πρόσωπο μπορεί να είναι, είτε γενική είτε ειδική. Η γενική εξουσιοδότηση επιτρέπει σε ένα πρόσωπο να διενεργήσει όλες τις πράξεις που εμπίπτουν σε μια καθορισμένη κατηγορία, ενώ η ειδική εξουσιοδότηση αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη πράξη, για την οποία δεν υπάρχει γενική εξουσιοδότηση.
- *Δημιουργία και φύλαξη αποδεικτικών εγγράφων και αρχείων (documentation)*: η δημιουργία, η λήψη και η φύλαξη αποδεικτικών εγγράφων και αρχείων, που καθιστά δυνατό τον εκ των υστέρων έλεγχο, είναι ένας βασικός μηχανισμός για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των πληροφοριών. Τα διάφορα έγγραφα και αρχεία μπορεί να βρίσκονται αναλόγως σε έντυπη ή και σε ηλεκτρονική μορφή. Τα έγγραφα που

εκδίδει μια επιχείρηση για τις συναλλαγές της πρέπει να έχουν συνεχή αρίθμηση. Πρέπει επίσης να έχουν κατάλληλη γραμμογράφηση και να φέρουν τις απαιτούμενες ενδείξεις (π.χ. χώρος για υπογραφές, έγκριση πίστωσης), ώστε να διευκολύνεται η ορθή και πλήρης εκτέλεση της συναλλαγής.

- *Ανεξάρτητη επιβεβαίωση (independent verification)*: ένας τρόπος για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των εισερχόμενων πληροφοριών είναι η υποβολή σε επιβεβαίωση της ακρίβειάς τους με τρόπο ανεξάρτητο από την προέλευσή τους (independent verification). Η ανεξάρτητη επιβεβαίωση μπορεί να γίνεται, είτε από πρόσωπο άλλο από αυτό από το οποίο προέρχεται η πληροφορία (ή εμπλέκεται στη συναλλαγή ή διενεργεί σχετικές λογιστικές εγγραφές) ή αυτόματα με τη χρήση λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών. Για παράδειγμα, τα είδη, οι ποσότητες και οι τιμές μιας παραγγελίας επιβεβαιώνονται σε σχέση με τα αντίστοιχα του τιμολογίου πώλησης. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η συμφωνία των κινήσεων και του υπολοίπου ενός τραπεζικού λογαριασμού, όπως εμφανίζονται στο σχετικό αντίγραφο λογαριασμού (EXTRAIT) της τράπεζας, με το καθολικό της επιχείρησης από πρόσωπο που δε διενεργεί τις σχετικές εγγραφές. Τέλος, σε ένα ηλεκτρονικό πληροφοριακό σύστημα, δεδομένα από μια πηγή συμφωνούνται με στοιχεία από άλλες πηγές (π.χ. στοιχεία του βιβλίου αποθήκης συμφωνούνται με στοιχεία της γενικής λογιστικής).
- *Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων (segregation of duties)*: ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων είναι από τις πλέον κλασικές εσωτερικές δικλίδες. Η βασική ιδέα του διαχωρισμού αρμοδιοτήτων είναι ότι ορισμένες δραστηριότητες, καθήκοντα ή ευθύνες δεν πρέπει να συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο. Ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων εφαρμόζεται τόσο στα επιμέρους καθήκοντα και θέσεις εντός μιας διαδικασίας όσο και μεταξύ διαφορετικών διαδικασιών. Μερικά κλασικά παραδείγματα διαχωρισμού αρμοδιοτήτων παρουσιάζονται παρακάτω:
 - i. Διαχωρισμός της κατοχής και φύλαξης ενός στοιχείου από την αρμοδιότητα διενέργειας λογιστικών εγγραφών. Η σύμπτωση των δύο καθηκόντων από ίδιο πρόσωπο επιτρέπει στο πρόσωπο αυτό την ιδιοποίηση των στοιχείων αυτών και στη συνέχεια τη διενέργεια κατάλληλων λογιστικών εγγραφών για την κάλυψη του θέματος. Έτσι, ισχύει γενική ασυμβατότητα των θέσεων του Ταμία και του Λογιστή, εκτός αν ισχυροί λόγοι κόστους-οφέλους επιβάλουν το αντίθετο. Κλασικό παράδειγμα στο οποίο, λόγω κόστους, αίρεται η αρχή του διαχωρισμού είναι ο Ταμιολογιστής στις τράπεζες. Σε αυτές τις περιπτώσεις όμως το σύστημα εσωτερικών δικλίδων πρέπει να αναπτύσσει ειδικά αντίμετρα (δικλίδες).
 - ii. Διαχωρισμός της κατοχής και φύλαξης ενός στοιχείου από την αρμοδιότητα για την έγκριση αγοράς. Κάτι τέτοιο θα επέτρεπε στο αρμόδιο πρόσωπο να προχωρήσει στην προμήθεια αγαθών για δική του χρήση, αφού έχει την κατοχή και τη φύλαξη, με δαπάνη της εταιρείας. Έτσι, γενικότερα η αρμοδιότητα για την έγκριση και εκτέλεση μιας συναλλαγής προμήθειας, η καταχώρισή της στα βιβλία, η πληρωμή προμηθευτών και η φύλαξη των αποκτηθέντων περιουσιακών στοιχείων πρέπει να δίνεται σε διαφορετικά πρόσωπα ή και τμήματα. Ομοίως, τα διάφορα βήματα στην εκτέλεση μιας συναλλαγής πώλησης πρέπει να ανατίθενται σε διαφορετικά πρόσωπα (η αποδοχή και καταχώριση της παραγγελίας του πελάτη, η αποστολή αγαθών, η τιμολόγηση, η είσπραξη του αντιτίμου, κ.λπ.).
 - iii. Κατάλληλος διαχωρισμός αρμοδιοτήτων σε ορισμένες λογιστικές εργασίες, για παράδειγμα σε χειρόγραφο λογιστικό σύστημα η ενημέρωση γενικού

καθολικού και αναλυτικού καθολικού πελατών ή προμηθευτών πρέπει να ανατίθεται σε διαφορετικά πρόσωπα. Ο λόγος είναι ότι η συμφωνία αναλυτικού και γενικού καθολικού είναι βασική δικλίδα για τη μη ύπαρξη σκόπιμων ή μη λαθών. Η ανάθεση λοιπόν της σχετικής ευθύνης σε διαφορετικά πρόσωπα είναι απαραίτητη, διότι διαφορετικά θα διευκολυνόταν η συγκάλυψη. Βέβαια η εισαγωγή πληροφοριακής τεχνολογίας στην προκειμένη περίπτωση επιτυγχάνει την αυτόματη ενημέρωση και των δύο αρχείων. Αυτό, από τη μια πλευρά καθιστά αδύνατο το σχετικό διαχωρισμό αρμοδιοτήτων. Από την άλλη πλευρά, όμως, η πληροφοριακή τεχνολογία επιτρέπει τη διενέργεια μεγάλου αριθμού σχετικών επαληθεύσεων και διασταυρώσεων με στοιχεία από διαφορετικές πηγές προέλευσης, ώστε να διορθώνεται το μειονέκτημα.

- iv. Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων σε πλήρως μηχανογραφημένο περιβάλλον μεταξύ τμήματος μηχανογράφησης και τμημάτων-χρηστών αλλά και κατάλληλη οργάνωση και δημιουργία ασφαλιστικών δικλίδων για την προστασία τόσο του λογισμικού, όσο και του εξοπλισμού από κάθε κίνδυνο καταστροφής ή διαρροής πληροφοριών.
 - v. Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων εντός της λειτουργίας επεξεργασίας δεδομένων (data processing). Η εφαρμογή πληροφοριακής τεχνολογίας στη λειτουργία των επιχειρήσεων καταλύει μια σειρά από ασφαλιστικές δικλίδες, επιτρέποντας την ηλεκτρονική πρόσβαση σε περιουσιακά στοιχεία και την ηλεκτρονική έγκριση συναλλαγών. Είναι συνεπώς πολύ σημαντικό να υπάρχει κατάλληλος διαχωρισμός αρμοδιοτήτων σε ότι αφορά στην ηλεκτρονική επεξεργασία δεδομένων.
- *Φυσικοί έλεγχοι:* οι φυσικοί έλεγχοι αποσκοπούν στον περιορισμό ή στον αποκλεισμό της πρόσβασης μη εξουσιοδοτημένων ατόμων σε ορισμένους χώρους της επιχείρησης ή της φυσικής επαφής αυτών των προσώπων με περιουσιακά στοιχεία των οποίων η υπεξαίρεση είναι εύκολη (π.χ. μικρά αντικείμενα μεγάλης αξίας). Έτσι μπορεί να καθιερώνονται περιορισμοί ή απαγόρευση της πρόσβασης μη εξουσιοδοτημένων ατόμων στο ταμείο και άλλα πολύτιμα ή επικίνδυνα περιουσιακά στοιχεία με φράκτες, κλειδαριές ασφαλείας, κ.λπ. Συχνά καθιερώνεται έλεγχος της φυσικής επαφής ή πρόσβασης με ηλεκτρονικές κάμερες, καταγραφή επισκεπτών ή χρηστών σε σχετικό βιβλίο, κ.λπ.
 - *Δικλίδες εφαρμογής μηχανογραφικών συστημάτων:* οι δικλίδες εφαρμογής ενός μηχανογραφικού συστήματος έχουν σχεδιαστεί με σκοπό τη διασφάλιση της εγκυρότητας, της πληρότητας και της ακρίβειας στην επεξεργασία των συναλλαγών και άλλων δεδομένων και πληροφοριών. Για παράδειγμα, το λογισμικό στο οποίο καταχωρίζονται διάφορες πληροφορίες προς επεξεργασία έχει ενσωματωμένες δικλίδες, ώστε να εντοπίζει και, σε αρκετές περιπτώσεις, να διορθώνει λάθη (ασυμφωνίες, ασυμβατότητες, εύλογο ύψος ποσού, κίνηση εσφαλμένου λογαριασμού, κ.λπ.). Οι δικλίδες αυτές κατατάσσονται συνήθως στις παρακάτω κατηγορίες :
 - i. Δικλίδες του κέντρου επεξεργασίας δεδομένων (data center operations controls): αυτές οι δικλίδες αναφέρονται στον τρόπο οργάνωσης των εργασιών του κέντρου, σε σχέδια ανάκτησης δεδομένων σε περίπτωση καταστροφής (σχέδια εκτάκτου ανάγκης, κ.λπ.)
 - ii. Δικλίδες λογισμικού του συστήματος (system software controls): οι δικλίδες αυτές αναφέρονται στο όλο πλαίσιο επιλογής του κατάλληλου συστήματος (προδιαγραφές, οδηγίες για αγορά έτοιμου πακέτου ή ανάπτυξη ιδίου

συστήματος εσωτερικά) καθώς και στην εφαρμογή και συντήρηση του λογισμικού. Δηλαδή, καλύπτουν το λειτουργικό σύστημα, το σύστημα διαχείρισης βάσεων δεδομένων, το σύστημα τηλεπικοινωνιών, το σύστημα ασφάλειας και τα βοηθητικά προγράμματα (utilities).

- iii. Έλεγχος πρόσβασης (security controls): με δεδομένη τη γεωγραφική διασπορά των χρηστών ενός πληροφοριακού συστήματος και την πρόοδο των τηλεπικοινωνιών είναι εξόχως σημαντική η προστασία από αυτούς που προσπαθούν να παραβιάσουν (π.χ. Hackers, εργαζόμενοι που διακόπηκε η σχέση εργασίας) για την κλοπή πολύτιμων πληροφοριών, άλλη μη εγκεκριμένη χρήση τους ή παραποίηση αυτών, κ.λπ.

Είναι προφανές ότι οι δύο κατηγορίες δικλίδων ηλεκτρονικών πληροφοριακών συστημάτων, οι γενικές δικλίδες και οι δικλίδες εφαρμογής, βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση. Για παράδειγμα, εάν δεν υπάρχει αποτελεσματικός έλεγχος πρόσβασης και υπάρχει εξωτερική αλλοίωση των στοιχείων είναι προφανές ότι δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικές οι δικλίδες εφαρμογής.

Η δημιουργία δικλίδων για μηχανογραφικά συστήματα απαιτεί ειδικές τεχνικές γνώσεις μηχανογράφησης. Μάλιστα, δεδομένης της ταχύτατης προόδου στην πληροφοριακή τεχνολογία, το θέμα είναι εξόχως δυναμικό και απαιτείται η αρμόδια διοίκηση της επιχείρησης να είναι σε εγρήγορση για να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να παίρνει τα κατάλληλα κάθε φορά μέτρα.

- *Λογιστική παρακολούθηση*: η λογιστική λειτουργία μιας επιχείρησης έχει ως βασικό σκοπό την ταυτοποίηση, την καταχώριση, την επεξεργασία, τη συγκέντρωση και την παρουσίαση χρηματοοικονομικών ή άλλων πληροφοριών για διάφορες συναλλαγές και γεγονότα. Η παρουσίαση των πληροφοριών αυτών γίνεται, είτε στο εσωτερικό της επιχείρησης ή προς τρίτους ενδιαφερομένους και έχει άμεση επίπτωση στην ικανότητα της διοίκησης να διαχειριστεί αποδοτικά και αποτελεσματικά τις υποθέσεις της επιχείρησης και τους κινδύνους που την απειλούν. Δηλαδή, η λογιστική διαδικασία είναι μια δικλίδα στη διάθεση της διοίκησης της επιχείρησης. Ταυτόχρονα βέβαια, η λογιστική λειτουργεί και ως δικλίδα από τη σκοπιά των μετόχων, των δανειστών και άλλων ομάδων που ενδιαφέρονται για την πορεία της επιχείρησης. Στην πράξη, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μια ποικιλία λογιστικών συστημάτων. Ακόμη και σήμερα, είναι δυνατόν να βρεθούν, έστω και σπάνια, χειρόγραφα συστήματα, ενώ ο βαθμός μηχανογράφησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά. Η τάση, ακόμη και για τις μικρότερες επιχειρήσεις, είναι η μηχανογραφική τήρηση ημερολογίου και καθολικών, ενώ η χρήση πλήρως αυτοματοποιημένων συστημάτων που διασυνδέουν τη ροή των πληροφοριών των διαφόρων επιχειρηματικών διαδικασιών (Enterprise Resource Planning-ERP) γίνεται όλο και πιο συχνή.

D. Σύστημα πληροφόρησης και επικοινωνίας

Πληροφόρηση

Βασική προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας κάθε συστήματος δικλίδων, αλλά και για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά η ίδια η επιχείρηση, είναι η ύπαρξη και απρόσκοπτη λειτουργία ενός συστήματος ροής πληροφοριών στην επιχείρηση (information and communication). Το σύστημα αυτό ταυτοποιεί, καταγράφει, επεξεργάζεται και γνωστοποιεί στα αρμόδια πρόσωπα, εντός και εκτός της επιχείρησης, χρηματοοικονομικές

και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες και δεδομένα. Οι πληροφορίες πρέπει να μεταδίδονται σε κατάλληλη μορφή και χρόνο, ώστε να είναι δυνατόν οι αρμόδιοι να διοικούν και να διευθύνουν (control) την επιχείρηση.

Σε ότι αφορά στο εσωτερικό της επιχείρησης, το σύστημα ροής πληροφοριών πρέπει να διακινεί τις πληροφορίες προς τρεις κατευθύνσεις. Πρώτον, από την ανώτατη διοίκηση προς τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, μέχρι και τον τελευταίας βαθμίδας εργαζόμενο. Δεύτερον, οριζόντια, ώστε να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης. Τρίτον, από τα κατώτερα κλιμάκια προς την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Είναι αυτονόητο, δεδομένης της ευαίσθητης φύσης των περισσότερων πληροφοριών, ότι αυτές πρέπει να διατίθενται μόνο στα πρόσωπα που πραγματικά τις χρειάζονται και είναι για το σκοπό αυτό εξουσιοδοτημένα. Ροή πληροφοριών σε αρκετές περιπτώσεις χρειάζεται να γίνεται και προς εξωτερικά πρόσωπα, όπως πελάτες και προμηθευτές, τράπεζες και πιστωτές, μέτοχοι, υπεύθυνοι ρυθμιστικών αρχών, κ.λπ.

Οι πληροφορίες προέρχονται, όχι μόνο από το εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης (internally generated), αλλά και από το εξωτερικό της περιβάλλον. Μπορεί να αναφέρονται σε γεγονότα, δραστηριότητες ή καταστάσεις, η γνώση των οποίων είναι απαραίτητη για τη λειτουργία του συστήματος δικλίδων και τη λήψη των απαραίτητων μέτρων από τα πρόσωπα που έχουν τη σχετική ευθύνη και αρμοδιότητα. Περαιτέρω, οι πληροφορίες αναφέρονται, είτε στις (παραγωγικές) λειτουργίες (operations) της επιχείρησης ή σε θέματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (κατάρτιση και δημοσίευση χρηματοοικονομικών καταστάσεων) ή σε θέματα συμμόρφωσης με νόμους και κανονισμούς.

Για την αποτελεσματική διεύθυνση (control) της επιχείρησης, μια ποικιλία χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών είναι απαραίτητη. Για παράδειγμα, χρηματοοικονομικές πληροφορίες (π.χ. αγορές, πωλήσεις, κόστος πωληθέντων) είναι απαραίτητες όχι μόνο για την κατάρτιση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, αλλά και για διάφορους άλλους σκοπούς., όπως η παρακολούθηση των επιδόσεων, η λήψη επενδυτικών αποφάσεων και γενικότερα η κατανομή πόρων. Ομοίως, στοιχεία, όπως εκπεμπόμενοι ρύποι, ατυχήματα, κ.λπ., που είναι απαραίτητα για λόγους συμμόρφωσης προς υφιστάμενους κανονισμούς, πολλές επιχειρήσεις τα δημοσιεύουν στα πλαίσια των ετήσιων χρηματοοικονομικών τους καταστάσεων.

Αλλά δεδομένα που το σύστημα πληροφόρησης και επικοινωνίας πρέπει να παρακολουθεί αναφέρονται σε χρηματοοικονομικά ή μη στοιχεία της επιχείρησης, όπως περιθώριο κέρδους ανά προϊόν, πληροφορίες ανά πελάτη (ποσότητες, αξίες, εκπτώσεις, επιστροφές), ποσοτικά στοιχεία παραγωγής, ελαττωματικά προϊόντα, κόστος εγγυήσεων, ποσοστό παραπόνων πελατών, κ.λπ. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα σε μια σειρά χρήσεις, όπως κατάρτιση προϋπολογισμών, τιμολόγησης, κ.λπ. Απαραίτητες είναι επίσης πληροφορίες για την κατάσταση της αγοράς και τις επικρατούσες οικονομικές και άλλες συνθήκες (επίπεδο ανταγωνισμού, ρυθμός εμφάνισης νέων προϊόντων, αλλαγές στη ζήτηση, οικονομική κατάσταση πελατών, προμηθευτών και ανταγωνιστών, πληθωρισμός, ανεργία, διεθνείς οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, κ.λπ.).

Ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος είναι η διαθεσιμότητα πληροφοριών σε εύχρηστη και αξιοποιήσιμη μορφή. Το θέμα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία λόγω της ταχύτητας με την οποία επέρχονται αλλαγές στην αγορά, οι οποίες μεταβάλλουν τόσο τη μορφή και το είδος των διαθέσιμων πληροφοριών, όσο και τις ανάγκες πληροφόρησης όσων λαμβάνουν αποφάσεις για τη διοίκηση της επιχείρησης. Συνεπώς, το όλο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως, ώστε να καλύπτει έγκαιρα και έγκυρα τις μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Το σύστημα ροής πληροφοριών, το οποίο συμπεριλαμβάνει και το λογιστικό σύστημα της επιχείρησης, αποτελείται μεταξύ άλλων από:

- Το σχεδιασμό της ροής πληροφοριών της επιχείρησης (αποστολείς και δέκτες πληροφοριών) και το βαθμό διαφάνειας που δημιουργείται.
- Τα σχετικά πληροφοριακά αρχεία.
- Τις μεθόδους και αρχές για τον εντοπισμό, συγκέντρωση, καταχώριση, ταξινόμηση, επεξεργασία και ανάλυση πληροφοριακών δεδομένων (λογιστικών γεγονότων, επιχειρηματικών συναλλαγών, επιχειρηματικών κινδύνων, συνθηκών στην αγορά, κ.λπ.).
- Τις μεθόδους και αρχές για την κατάρτιση και παρουσίαση χρηματοοικονομικών καταστάσεων και διαφόρων άλλων εκθέσεων.

Είναι προφανές ότι κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός άρτιου πληροφοριακού συστήματος, σε ότι αφορά στη λογιστική, πρέπει να έχει ληφθεί μέριμνα ώστε αυτό, κατ' ελάχιστο, να εξασφαλίζει την ορθή και έγκαιρη καταχώριση και επεξεργασία των συναλλαγών που λαμβάνουν χώρα στη διάρκεια μιας περιόδου. Πιο συγκεκριμένα πρέπει να τεκμηριώνεται η ικανοποίηση και των πέντε ισχυρισμών της διοίκησης για καθένα στοιχείο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Το λογιστικό-πληροφοριακό σύστημα οφείλει επίσης να καθιστά ελέγξιμο το σύνολο των συναλλαγών με τη δημιουργία και διατήρηση της ελεγκτικής αλυσίδας (audit trail or transactions trail) για καθεμία συναλλαγή. Με τον όρο ελεγκτική αλυσίδα εννοείται η αλυσίδα τεκμηρίων, δηλαδή η δυνατότητα συσχέτισης λογιστικών εγγραφών, υπολοίπων λογαριασμών ή άλλων λογιστικών δεδομένων με τα πρωτογενή δικαιολογητικά στοιχεία (παραστατικά). Η ελεγκτική αλυσίδα είναι εξίσου σημαντική τόσο για τη διοίκηση, όσο και για τους εξωτερικούς ελεγκτές και επιτυγχάνεται με κατάλληλη κωδικοποίηση, συσχέτιση ή δημιουργία και διατήρηση σχετικών στοιχείων (documentation) σε έντυπη ή και σε ηλεκτρονική μορφή. Η αναγκαιότητα ύπαρξης ελεγκτικής αλυσίδας υπάρχει τόσο για χειρόγραφα, όσο και για πλήρως μηχανογραφημένα συστήματα.

Βέβαια, τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα δεν περιορίζονται στο να παρακολουθούν απλώς τις συναλλαγές της επιχείρησης που έχουν λογιστικές επιπτώσεις. Τα συστήματα αυτά όλο και περισσότερο αποτελούν αναπόσπαστο και ολοκληρωμένο μέρος των λειτουργιών (operations). Δηλαδή, η χρηματοοικονομική πληροφόρηση αποτελεί μέρος μόνο του έργου που επιτελούν σήμερα τα πληροφορικά συστήματα. Για παράδειγμα, το πληροφοριακό σύστημα μπορεί να χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Έτσι, το σύστημα αυτό μπορεί να υποστηρίζει την παρακολούθηση της ποσότητας των αποθεμάτων στην αποθήκη, την υποβολή παραγγελιών στους προμηθευτές, την παραλαβή και τον έλεγχο πρώτων υλών, την έκδοση επιταγών προς προμηθευτές, την επιλογή πρώτων υλών που θα οδηγηθούν στην παραγωγική διαδικασία, τον ποιοτικό έλεγχο των παραχθέντων (π.χ. ποσοστό και αίτια ελαττωματικών), την ενημέρωση της αποθήκης ετοιμών προϊόντων για τα παραχθέντα, την αποδοχή και επεξεργασία παραγγελιών πελατών, τη διακίνηση προϊόντων προς τους πελάτες, την ενημέρωση των αρχείων (καθολικό) των πελατών, κ.λπ. Ταυτόχρονα γίνεται αυτόματη διενέργεια των απαιτούμενων λογιστικών εγγραφών και γενικότερα παραγωγή δεδομένων για τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Σημαντικός είναι επίσης ο ρόλος που συχνά μπορεί να διαδραματίσει το πληροφοριακό σύστημα στην υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Επικοινωνία

Εκτός από τη συλλογή, την επεξεργασία και τη μετάδοση πληροφοριών, το πληροφοριακό σύστημα συνεισφέρει και σε μια άλλη σημαντική λειτουργία, αυτή της επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι μια ευρύτερη έννοια και αναφέρεται κυρίως στην εισαγωγή αισθήματος υπευθυνότητας και λογοδοσίας τόσο για τη διοίκηση, όσο και για το προσωπικό, σχετικά με τα περιουσιακά στοιχεία, τις υποχρεώσεις, τα έσοδα, τα έξοδα και την εν γένει λειτουργία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η γνωστοποίηση ρόλων είναι απαραίτητη διότι διευκρινίζει τα καθήκοντα του κάθε εμπλεκόμενου μέλους του προσωπικού, διευκολύνει την αναζήτηση ευθυνών και συντελεί στη δημιουργία συνθηκών διαφάνειας. Είναι σημαντικό να υπάρχει ξεκάθαρη επικοινωνία σχετικά με τη σημασία, τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών δικλίδων στις συγκεκριμένες δραστηριότητες με τις οποίες εμπλέκεται μέλος του προσωπικού. Πρέπει επίσης να είναι σαφές το πώς οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας σχετίζονται με τους ρόλους και τις υπευθυνότητες άλλων θέσεων εργασίας. Με τον τρόπο αυτό, κάθε μέλος του προσωπικού λειτουργεί ως δικλίδα για την εργασία των άλλων.

Πέραν της αποστολής, των στρατηγικών αλλά και των βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, πρέπει να γίνεται σαφές σε κάθε μέλος του προσωπικού το τι αναμένεται από αυτόν ή αυτήν, το τι είναι αποδεκτό και τι όχι. Συχνά δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα επειδή υπάρχει κακή επικοινωνία στα σχετικά ζητήματα. Για παράδειγμα, υπερβολική πίεση για τη με κάθε τρόπο επίτευξη ενός στόχου (π.χ. πωλήσεις) μπορεί να στείλει μήνυμα προς τους πωλητές για εφαρμογή μη αποδεκτών πρακτικών, οι οποίες θα ζημιώσουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση.

Ένα σημαντικό στοιχείο της επικοινωνίας είναι η ύπαρξη κατάλληλων διαύλων, μέσω των οποίων το προσωπικό της επιχείρησης μπορεί να αναφέρει έγκαιρα στην ανώτερη διοίκηση σημαντικά θέματα που υποπίπτουν στην αντίληψη του. Για παράδειγμα, το προσωπικό της παραγωγής μπορεί να αναφέρει προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία, το προσωπικό του λογιστηρίου υπερτίμηση αποθεμάτων ή πωλήσεων, οι πωλητές μπορούν να αναφέρουν αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, στοκάρισμα μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων σε πελάτες ή πληροφορίες για επικείμενη εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών προϊόντων, κ.λπ. Σημαντικό είναι επίσης να υπάρχει και να εφαρμόζεται στην πράξη από την επιχείρηση πολιτική προστασίας των μελών του προσωπικού που καταγγέλλουν παράνομες πράξεις ή παραβιάσεις των πολιτικών της επιχείρησης (whistle blowing).

Ειδικής βαρύτητας βέβαια είναι η επικοινωνία μεταξύ των μελών της εκτελεστικής διοίκησης (management) και του διοικητικού συμβουλίου και των διαφόρων επιτροπών που συστήνονται στα πλαίσια της προσπάθειας για τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance). Η διοίκηση πρέπει να κρατά ενήμερο το διοικητικό συμβούλιο για κάθε σημαντικό θέμα, ώστε να είναι σε θέση το δεύτερο να εξασκήσει τα εποπτικά, καθοδηγητικά και συμβουλευτικά του καθήκοντα.

Η επικοινωνία πρέπει να επεκτείνεται και προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η άρτια λειτουργία διαύλων επικοινωνίας με πελάτες και προμηθευτές μπορεί να δώσει έγκαιρη πληροφόρηση στη διοίκηση σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών (π.χ. σχεδιασμός, ποιότητα, ειδικά χαρακτηριστικά προϊόντων) ή αλλαγές σε αυτές. Κάτι τέτοιο μπορεί να αποσοβήσει για την επιχείρηση την παραγωγή απαξιωμένων εμπορικά προϊόντων ή την επένδυση σε μονάδες παραγωγής ξεπερασμένης τεχνολογίας. Όπως είναι προφανές και τα δύο αυτά θέματα ενδιαφέρουν άμεσα τον ορκωτό ελεγκτή. Επίσης, σημαντικά θέματα αδυναμιών στο σύστημα εσωτερικών δικλίδων συχνά γίνονται γνωστά από τον έλεγχο, είτε των ορκωτών ελεγκτών ή διαφόρων εποπτικών αρχών. Είναι συνεπώς σημαντικό να έχει

θεσμοθετηθεί τρόπος αντιμετώπισης τέτοιων αδυναμιών που να εξασφαλίζει τη ριζική αντιμετώπισή τους. Για παράδειγμα, στην αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων πρέπει να μετέχει πρόσωπο ανεξάρτητο από εκείνα που είχαν εμπλοκή στο πρόβλημα.

Στις σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις η επικοινωνία γίνεται με διάφορους τρόπους: εγγράφως, ηλεκτρονικά και προφορικά. Κλασικές περιπτώσεις είναι τα εγχειρίδια πολιτικής, οι εσωτερικοί κανονισμοί, τα ενημερωτικά δελτία της διοίκησης, οι παρουσιάσεις και οι ομιλίες σε μεγάλες ή μικρές ομάδες προσωπικού, οι συσκέψεις, κ.λπ. Φυσικά, πιο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας από τον έντυπο και προφορικό λόγο είναι οι ίδιες οι πράξεις και η συμπεριφορά της διοίκησης σε συναφή θέματα.

Αξιολόγηση του συστήματος πληροφόρησης και επικοινωνίας

Ο αξιολογητής του συστήματος ροής πληροφοριών και επικοινωνίας, όπως και ο ορκωτός ελεγκτής, ως σκοπό έχει να εξετάσει την καταλληλότητα του συστήματος αυτού σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες (μέγεθος, πολυπλοκότητα, οργάνωση, κ.λπ.) κάθε επιχείρησης. Ενδεικτικά, ερωτήματα στα οποία ο ελεγκτής πρέπει να αναζητήσει απάντηση σχετίζονται με τα παρακάτω θέματα.

Σύστημα ροής πληροφοριών:

- Δίκτυο συλλογής και εύρος πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παραγωγή σχετικών εκθέσεων, ώστε να είναι σε θέση η διοίκηση να εκτιμήσει τις επιδόσεις της επιχείρησης σε σχέση με τους τεθέντες στόχους.
- Έγκαιρη παροχή απαιτούμενων πληροφοριών σε κατάλληλη μορφή και επαρκή λεπτομέρεια προς εξουσιοδοτημένα μέλη του προσωπικού διαφόρων βαθμίδων, ώστε να είναι σε θέση να παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις για τη λειτουργία, τη διοίκηση και τον έλεγχο (control) της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος σε συσχετισμό με τους στρατηγικούς στόχους και τον τρόπο οργάνωσης των παραγωγικών λειτουργιών καθώς και μέριμνα για διαρκή επικαιροποίηση του συστήματος αυτού με βάση σχετικές αλλαγές στην επιχείρηση.
- Βαθμός ευαισθητοποίησης της διοίκησης για τη σημασία ύπαρξης κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος και τη διάθεση των απαιτούμενων χρηματοοικονομικών, ανθρώπινων και άλλων πόρων.

Επικοινωνία

- Ενθάρρυνση μελών του προσωπικού για αναφορά προς τη διοίκηση παράνομων πράξεων ή παραβιάσεων των πολιτικών της επιχείρησης και δημιουργία σχετικών καναλιών ασφαλούς επικοινωνίας.
- Βαθμός αποτελεσματικότητας στην επικοινωνία των καθηκόντων, του τι αναμένεται, τι είναι αποδεκτό και τι δεν είναι αποδεκτό από κάθε μέλος του προσωπικού.
- Ο τρόπος και ο βαθμός με τον οποίο η διοίκηση αντιδρά και αντιμετωπίζει αφενός μεν τις προτάσεις του προσωπικού για βελτίωση, αφετέρου δε τις καταγγελίες του για παράνομες πράξεις ή παραβιάσεις των πολιτικών της επιχείρησης.
- Ύπαρξη καναλιών επικοινωνίας με πελάτες, προμηθευτές και άλλα τρίτα πρόσωπα, για τον έγκαιρο εντοπισμό και τη λήψη κατάλληλων μέτρων εν όψει αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών και γενικότερα στις συνθήκες της αγοράς.

- Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει η διοίκηση θέματα που έχουν τεθεί από πελάτες προμηθευτές, εποπτικές αρχές και άλλα τρίτα πρόσωπα.
- Ο βαθμός με τον οποίο η επιχείρηση αξιολογεί τα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς τρίτων προσώπων με τα οποία συνδιαλέγεται και γνωστοποιεί τα αντίστοιχα δικά της πρότυπα.

Ε. Παρακολούθηση

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα δικλίδων μπορεί να πάψει να λειτουργεί αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, αυτό μπορεί να οφείλεται σε αδράνεια, εφησυχασμό, αντικατάσταση προσωπικού, έλλειψη εκπαίδευσης, περικοπή σχετικών δαπανών, κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, οι συνθήκες και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση μεταβάλλονται διαρκώς. Έτσι, αποτελεσματικές δικλίδες καθίστανται λιγότερο αποτελεσματικές ή και ακατάλληλες. Ομοίως, η χρήση ορισμένων δικλίδων μπορεί να παύει με την πάροδο του χρόνου και την πάροδο της τεχνολογίας να είναι αποδοτική, ενώ άλλων δικλίδων η χρήση μπορεί να γίνεται προσιτή (π.χ. με την πρόοδο της τεχνολογίας, ιδίως της πληροφοριακής). Επομένως, γεννάται η ανάγκη παρακολούθησης (monitoring) του συστήματος εσωτερικών δικλίδων από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Η παρακολούθηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης του συστήματος δικλίδων, συχνά με τη βοήθεια εξωτερικών ειδικών συμβούλων, για λογαριασμό της διοίκησης. Σκοπός είναι η διακρίβωση εάν το σύστημα εξακολουθεί να λειτουργεί με βάση το σχεδιασμό του, εάν υπάρχουν αδύνατα σημεία και εάν το σύστημα έχει κατάλληλα τροποποιηθεί για να καλύψει τυχόν αλλαγές των συνθηκών λειτουργίας της επιχείρησης. Η παρακολούθηση γίνεται, είτε με δραστηριότητες που εκτελούνται σε μόνιμη βάση ή με αυτοτελείς αξιολογήσεις σε ορισμένα χρονικά διαστήματα.

Η παρακολούθηση σε μόνιμη βάση είναι ενσωματωμένη στις λειτουργίες της επιχείρησης και λειτουργεί σε πραγματικό χρόνο, δίνοντας έγκαιρη προειδοποίηση για υπάρχοντα προβλήματα. Αντίθετα, η αυτοτελής αξιολόγηση λειτουργεί εκ των υστέρων, χωρίς ωστόσο από το λόγο αυτό να χάνει την αξία της. Όσο πληρέστερη και αποτελεσματικότερη είναι η παρακολούθηση που διενεργείται σε μόνιμη βάση, τόσο λιγότερο επιτακτική είναι η ανάγκη για αυτοτελή αξιολόγηση. Στην πράξη, οι επιχειρήσεις συνήθως εφαρμόζουν ένα συνδυασμό των δύο, δηλαδή της παρακολούθησης σε μόνιμη βάση και της αυτοτελούς παρακολούθησης. Η κρίση επί του θέματος αυτού είναι της διοίκησης, η οποία εξετάζει παράγοντες, όπως η φύση και η έκταση των αλλαγών στη λειτουργία της επιχείρησης και στο περιβάλλον της, η σοβαρότητα των σχετικών κινδύνων που προκύπτουν, η ικανότητα και η εμπειρία του προσωπικού που λειτουργεί τις δικλίδες καθώς και τα αποτελέσματα της μόνιμης παρακολούθησης.

Παρακολούθηση σε μόνιμη βάση

Η παρακολούθηση σε μόνιμη βάση διενεργείται κατά την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης και περιλαμβάνει συνήθως διοικητικές και εποπτικές ενέργειες, συγκρίσεις, συμφωνίες, κ.λπ. Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών παρατίθενται πιο κάτω.

- Οι επικεφαλής των διαφόρων δραστηριοτήτων (π.χ. προμήθειες, παραγωγή, πωλήσεις) της επιχείρησης αποκτούν τεκμήρια σχετικά με τη λειτουργία του συστήματος δικλίδων στα πλαίσια της άσκησης των κανονικών διοικητικών τους καθηκόντων. Τα πρόσωπα αυτά προετοιμάζουν ή λαμβάνουν διάφορες εκθέσεις με

πληροφορίες και στοιχεία σχετικά με τη δραστηριότητα που διοικούν. Με την εμπειρία και τη γνώση τους, μπορούν να εντοπίσουν εύκολα διαφορές ή μη αναμενόμενα δεδομένα που ενδεχομένως να υποδηλώνουν σφάλματα στο σύστημα δικλίδων. Βέβαια, στο σύστημα αυτό πρέπει να προβλέπονται διαδικασίες με τις οποίες κάθε τέτοια περίπτωση θα διερευνάται και θα επιλύεται. Το πλέον σημαντικό βέβαια είναι να διορθώνονται τα αίτια που προκάλεσαν το πρόβλημα.

- Η επικοινωνία με εξωτερικά πρόσωπα (π.χ. συμφωνίες λογαριασμών με πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες ή εκθέσεις ελεγκτικών και εποπτικών αρχών) συχνά βοηθούν στον εντοπισμό λαθών αλλά και αδυναμιών στο σύστημα εσωτερικών δικλίδων.
- Η διενέργεια φυσικής απογραφής διαφόρων στοιχείων του ενεργητικού και η σύγκριση των στοιχείων αυτών με τηρούμενα λογιστικά αρχεία, με σκοπό τον εντοπισμό τυχόν διαφορών οι οποίες πρέπει να διερευνούνται και να δικαιολογούνται.
- Η διανομή ερωτηματολογίων στο προσωπικό σχετικά με το εάν κατανοούν και εφαρμόζουν το σύστημα δικλίδων καθώς και εάν έχουν παρατηρήσει σχετικές αδυναμίες.
- Η ομάδα εσωτερικού ελέγχου, όπως και οι εξωτερικοί ελεγκτές, εντοπίζουν λάθη και αδυναμίες του συστήματος εσωτερικών δικλίδων.

Αυτοτελής παρακολούθηση

Η αυτοτελής παρακολούθηση μπορεί να περιλαμβάνει ολόκληρο το σύστημα εσωτερικών δικλίδων ή συγκεκριμένα τμήματά του. Μπορεί επίσης να συνυπάρχει με παρακολούθηση σε μόνιμη βάση. Η αυτοτελής παρακολούθηση συχνά παίρνει τη μορφή αυτοαξιολόγησης εκ μέρους των υπευθύνων λειτουργιών ή οργανικών τμημάτων της επιχείρησης, σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την πληρότητα του συστήματος εσωτερικών δικλίδων. Την αυτοτελή παρακολούθηση συχνά αναλαμβάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές, είτε αυτή είναι προγραμματισμένη ή διενεργείται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου. Σε αρκετές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αναθέτουν την αυτοτελή παρακολούθηση σε ελεγκτικές εταιρείες ή και σε άλλους εξωτερικούς συμβούλους.

Η συχνότητα και το εύρος της αξιολόγησης εξαρτάται τόσο από τη σπουδαιότητα των κινδύνων όσο και από τη σημασία των δικλίδων για τη μείωση αυτών των κινδύνων. Έτσι, δικλίδες που είναι σημαντικές για τη μείωση σοβαρών κινδύνων πρέπει να παρακολουθούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα. Άλλα γεγονότα μπορεί επίσης να καθιστούν αναγκαία τη διενέργεια αυτοτελούς παρακολούθησης των εσωτερικών δικλίδων, όπως η αλλαγή στρατηγικής, η αλλαγή διοίκησης ή σημαντικές εταιρικές συναλλαγές (π.χ. εξαγορές και συγχωνεύσεις).

Στη διαδικασία αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικών δικλίδων χρησιμοποιείται μια ποικιλία εργαλείων, όπως ερωτηματολόγια, διαγράμματα ροής, λίστες των διαφόρων δυνατών δικλίδων και των αντίστοιχων στόχων που μπορούν να εξυπηρετούν (checklists), κ.λπ. Πολύ συχνά επίσης εφαρμόζεται η τεχνική της σύγκρισης των υφιστάμενων δικλίδων με κάποιες πρότυπες δικλίδες ή τις δικλίδες που εφαρμόζουν άλλες επιχειρήσεις (benchmarking).

Η έκθεση με τα ευρήματα της αξιολόγησης των δικλίδων πρέπει να κοινοποιείται όχι μόνο στα άτομα που είναι άμεσα υπεύθυνα για τη σχετική λειτουργία και φυσιολογικά αναμένεται να λάβουν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα, αλλά και σε ένα υψηλότερο επίπεδο, ώστε να εξασφαλίζεται η άσκηση καθοδήγησης και εποπτείας.

Αξιολόγηση της παρακολούθησης

Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας με την οποία διενεργείται η παρακολούθηση του συστήματος δικλίδων υπάρχουν μια σειρά από θέματα τα οποία ο αξιολογητής πρέπει να εξετάσει. Μερικά από τα θέματα αυτά είναι τα παρακάτω:

Παρακολούθηση σε μόνιμη βάση:

- Ο βαθμός στον οποίο οι ενέργειες παρακολούθησης είναι συνυφασμένες με την εκτέλεση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Ο βαθμός στον οποίο, για εντοπιζόμενα λάθη, οι ενέργειες της επιχείρησης δεν περιορίζονται στη διόρθωσή τους αλλά επεκτείνονται μέχρι τη θεραπεία των αιτίων που τα προκαλούν.
- Ο βαθμός στον οποίο στοιχεία που προκύπτουν από την επικοινωνία με εξωτερικά πρόσωπα επιβεβαιώνουν εσωτερικές πληροφορίες ή υποδηλώνουν την ύπαρξη προβλημάτων και αδυναμιών του συστήματος δικλίδων.
- Η διενέργεια συμφωνιών σε τακτά χρονικά διαστήματα μεταξύ δεδομένων απογραφής στοιχείων του ενεργητικού και λογιστικών στοιχείων.
- Ο τρόπος αντιμετώπισης από τη διοίκηση των συστάσεων του προσωπικού, των εσωτερικών ελεγκτών, των εξωτερικών ελεγκτών και άλλων οργάνων, για βελτίωση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων.
- Η έκταση δράσης και ο βαθμός αποτελεσματικότητας της ομάδας εσωτερικού ελέγχου.

Αυτοτελής παρακολούθηση:

- Το εύρος και η συχνότητα διενέργειας αυτοτελών αξιολογήσεων.
- Η καταλληλότητα της διαδικασίας και μεθοδολογίας αξιολόγησης που εφαρμόζεται.

3.5 Εφαρμογή εσωτερικών δικλίδων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Είναι κατανοητό ότι και οι πέντε πυλώνες του συστήματος εσωτερικών δικλίδων συναντώνται σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, ο βαθμός τυπικότητας και πληρότητας στην εφαρμογή, το εάν θα έχουν τη μορφή ενός εγχειριδίου κανόνων πολιτικής ή θα αποτελούν ένα έγγραφο σώμα αρχών, κανόνων και αξιών, ποικίλει στην πράξη. Υπάρχουν γι' αυτό πολλοί λόγοι, σχετιζόμενοι με το κριτήριο κόστους-οφέλους. Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την πλήρη ανάπτυξη ενός συστήματος εσωτερικών δικλίδων καθώς και το βαθμό τυπικότητας στην εφαρμογή του, είναι οι παρακάτω:

- Το μέγεθος της επιχείρησης.
- Η οργανωτική δομή και το ιδιοκτησιακό καθεστώς.
- Η φύση του κλάδου οικονομικής δραστηριότητας.
- Η ποικιλία και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων.
- Η μέθοδος επεξεργασίας πληροφοριών (το γενικότερο πληροφοριακό σύστημα, συμπεριλαμβανομένου του λογιστικού συστήματος).
- Το εφαρμοζόμενο νομοθετικό και γενικότερο κανονιστικό πλαίσιο.

Περιβάλλον των δικλίδων

Σε κάθε επιχείρηση το περιβάλλον των δικλίδων είναι μια σημαντική παράμετρος. Ωστόσο, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπάρχουν κατά κανόνα διαφοροποιήσεις στα επιμέρους συστατικά του περιβάλλοντος των δικλίδων σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν υπάρχει συνήθως σε έντυπη μορφή ένα εγχειρίδιο πολιτικών και συμπεριφοράς για τα μέλη του προσωπικού και της διοίκησης. Όμως, στην ουσία το περιεχόμενο αυτού του εγχειριδίου μπορεί να γίνεται αποτελεσματικά γνωστό και να εφαρμόζεται μέσα από την άμεση επαφή με το γενικό διευθυντή της επιχείρησης, που συνήθως είναι και ο ιδιοκτήτης της. Το προσωπικό έχει επίσης την ευκαιρία να διαπιστώσει πιο εύκολα και στην πράξη, την προσήλωση της διοίκησης στις ηθικές αρχές και αξίες που αυτή διακηρύσσει.

Μια ιδιαιτερότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει να κάνει με το ρόλο και τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου ως θεσμού εταιρικής διακυβέρνησης. Στις επιχειρήσεις αυτές δεν είναι πρακτικό ή και μπορεί να μη χρειάζεται, να υπάρχουν εξωτερικά και πραγματικά ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Αυτό κυρίως ισχύει για τις οικογενειακές και τις αυτοχρηματοδοτούμενες επιχειρήσεις, δηλαδή εκείνες που δε χρησιμοποιούν ξένα κεφάλαια για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους.

Αξιολόγηση των κινδύνων και των επιπτώσεών τους

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η διαδικασία ταυτοποίησης και αξιολόγησης των κινδύνων συνήθως είναι λιγότερο τυπική ή δομημένη, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι οι βασικές αρχές δεν εφαρμόζονται ή ότι η διαδικασία αυτή είναι υποχρεωτικά λιγότερο αποτελεσματική. Ο ιδιοκτήτης-διευθυντής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης συνήθως έχει άμεση επαφή με το προσωπικό όλων των βαθμίδων και με τρίτα πρόσωπα από τα οποία πληροφορείται για την ύπαρξη κινδύνων. Πληροφόρηση για τους κινδύνους αυτούς βέβαια έχει και από την άμεση ανάμειξή του στην καθημερινή εκτέλεση διαφόρων επιχειρηματικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων.

Εσωτερικές δικλίδες

Όπως στα προηγούμενα συστατικά, έτσι και σε ότι αφορά στη δημιουργία εσωτερικών δικλίδων, η διαφορά μεταξύ μικρομεσαίων και μεγαλύτερων επιχειρήσεων εντοπίζεται κυρίως στο βαθμό τυπικότητας εφαρμογής των βασικών αρχών και εννοιών. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιθανόν μερικές χαμηλού (επιχειρησιακού) επιπέδου δικλίδες να μην έχουν ιδιαίτερη ή καθόλου σημασία και συνεπώς να μην εκτελούνται. Αυτό ισχύει όταν λειτουργούν πολύ αποτελεσματικές δικλίδες με την άμεση ανάμειξη του διευθυντή-ιδιοκτήτη (π.χ. η έγκριση πιστώσεων σε πελάτες, παρακολούθηση του χρόνου εργασίας του προσωπικού, κ.λπ.). Μια δικλίδα, η εφαρμογή της οποίας παρουσιάζει προβλήματα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις λόγω του κριτηρίου κόστους-οφέλους, είναι ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια περιθώρια και με προσεκτικό και καλά μελετημένο σχεδιασμό των διαφόρων ρόλων και αρμοδιοτήτων να επιτευχθεί σε σημαντικό βαθμό ο απαιτούμενος διαχωρισμός. Όπου αυτό δεν είναι εφικτό, απαιτείται στενότερη εποπτεία από τον ιδιοκτήτη-διευθυντή. Προβληματική είναι επίσης η εφαρμογή δικλίδων για μηχανογραφικά πληροφοριακά συστήματα, ιδίως σε ότι αφορά στην πρόσβαση σε αυτά.

Σύστημα ροής πληροφοριών και επικοινωνίας

Η σημαντικότερη διαφορά μεταξύ μικρομεσαίων και μεγαλύτερων επιχειρήσεων σε ότι αφορά στο σύστημα ροής πληροφοριών και επικοινωνίας εντοπίζεται στο βαθμό τυπικότητας

του πληροφοριακού συστήματος. Μια παράμετρος που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή είναι η παρακολούθηση γεγονότων και συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, θέμα το οποίο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ιδιοκτήτη-διευθυντή. Σε ότι αφορά στην επικοινωνία, αυτή είναι σαφώς ευχερέστερη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεδομένης της μικρότερης απόστασης μεταξύ της βάσης και της κορυφής της διοικητικής πυραμίδας. Επιπλέον, η επικοινωνία είναι πιο άμεση και κατά κανόνα άτυπη.

Παρακολούθηση

Η διαδικασία παρακολούθησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τείνει να είναι άτυπη και διεξάγεται συνήθως μέσα από την άμεση επαφή του ιδιοκτήτη-διευθυντή με τις διάφορες πτυχές των λειτουργιών της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, αλλά και μέσα από την επικοινωνία με τρίτα πρόσωπα (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, δημόσιες αρχές, κ.λπ.) εντοπίζονται αποκλίσεις και σφάλματα. Η παρακολούθηση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως γίνεται σε μόνιμη βάση και σπανιότερα οι επιχειρήσεις αυτές προβαίνουν σε αυτοτελή παρακολούθηση και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικών δικλίδων.

3.6 Περιορισμοί του συστήματος εσωτερικών δικλίδων

Οι διάφορες δικλίδες, τόσο οι δικλίδες της ανώτατης διοίκησης όσο και οι δικλίδες διαδικασιών, εκ φύσεως μπορούν συνήθως να εξυπηρετούν πολλαπλούς σκοπούς. Για παράδειγμα, η έγκριση της προμήθειας υλικών από την ανώτερη διοίκηση, η διενέργεια σχετικού μειοδοτικού διαγωνισμού και ο ποιοτικός έλεγχος των υλικών αυτών κατά την παραλαβή εξυπηρετεί, μεταξύ άλλων την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε ότι αφορά στην παραγωγή ποιοτικών και χαμηλού κόστους προϊόντων, την αποφυγή προμήθειας ακατάλληλων ποιοτικά υλικών, την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων (μη απαξιωμένα αποθέματα), τον περιορισμό της πιθανότητας διασπάθισης των χρημάτων της επιχείρησης με τη συμπαιγνία μελών του προσωπικού με προμηθευτές (αυξημένες τιμές αγοράς), την εμπέδωση γενικότερα κλίματος χρηστής διοίκησης στο προσωπικό, κ.λπ. Στα ίδια αποτελέσματα βέβαια μπορεί να οδηγούν και άλλες δικλίδες, όπως για παράδειγμα ο έλεγχος για απαξιωμένα αποθέματα, η έρευνα αγοράς για τις προτιμήσεις των καταναλωτών, κ.λπ.

Όταν λειτουργεί ένα άρτιο πλέγμα δικλίδων, λογικά δεν αναμένονται συχνές αποτυχίες ή προβλήματα. Συγκεκριμένα, το σύστημα εσωτερικών δικλίδων μπορεί να προσφέρει εύλογη μόνο διασφάλιση από ουσιώδη σφάλματα. Με άλλα λόγια, δεν είναι σε θέση, το σύστημα αυτό, όσο άρτιο και εάν είναι να προσφέρει πλήρη εξασφάλιση. Μια βασική αιτία που περιορίζει την αποτελεσματικότητα των δικλίδων είναι λάθη της διοίκησης στο σχεδιασμό ή στην εφαρμογή του συστήματος αυτού. Συχνά, αποφάσεις λαμβάνονται με ανεπαρκείς πληροφορίες ή κάτω από πίεση χρόνου και οδηγούν σε εσφαλμένες επιλογές. Βέβαια και ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα δικλίδων μπορεί να παρουσιάσει αποτυχίες στη λειτουργία του. Τέτοιες αποτυχίες μπορεί να οφείλονται σε τυχαίες και πρόσκαιρες αδυναμίες, όπως για παράδειγμα απροσεξία ή απειρία υπαλλήλων, απόσπαση προσοχής, έλλειψη άμεσης και επαρκούς εκπαίδευσης σε νέους κανόνες, κ.λπ.

Σοβαρότερη αιτία είναι η παραβίαση κανόνων λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών δικλίδων από την ίδια τη διοίκηση για αθέμιτους σκοπούς. Τέτοιος αθέμιτος σκοπός μπορεί να είναι η απόκτηση άμεσου προσωπικού οφέλους εκ μέρους μελών της διοίκησης. Για παράδειγμα, η διοίκηση αποφασίζει τη μη διενέργεια δημόσιου διαγωνισμού, ώστε να κατακυρωθεί η προμήθεια στοιχείων του ενεργητικού σε υψηλότερη από την κανονική τιμή

της αγοράς σε συγκεκριμένο προμηθευτή, ώστε να εισπράξει παρανόμως στη συνέχεια από αυτόν μέρος του τιμήματος. Άλλος αθέμιτος σκοπός είναι η παρουσίαση παραπλανητικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων (π.χ. εν όψει δημόσιας αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου) ή η απόκρυψη έλλειψης συμμόρφωσης με νόμους, κανονισμούς ή συμφωνίες (π.χ. όρια εκπομπής ρύπων, παραβίαση όρων δανειακής σύμβασης, κ.λπ.). πρέπει να σημειωθεί ότι μερικές φορές η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να παραβιάζει τις εσωτερικές δικλίδες για απόλυτα θεμιτούς σκοπούς. Αυτό μπορεί να είναι απόλυτα απαραίτητο για την αντιμετώπιση εκτάκτων περιστατικών και η σχετική απόφαση πρέπει να γίνεται γνωστή στο εμπλεκόμενο προσωπικό.

Μια άλλη αποτυχία των δικλίδων είναι αυτή που οφείλεται σε συμπαιγνία για εκτέλεση απάτης μεταξύ υπαλλήλων και πελατών ή υπαλλήλων και προμηθευτών. Τέτοιες καταστάσεις οδηγούν συνήθως σε υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και είναι γενικά δύσκολο να αποκαλυφθούν. Άλλη περίπτωση συμπαιγνίας είναι εκείνη στην οποία το προσωπικό ενός τμήματος της επιχείρησης (π.χ. πωλήσεις) παραβιάζουν ενσυνείδητα τις δικλίδες με σκοπό να παρουσιάσουν μια ευνοϊκή εικόνα του έργου που έχουν παράξει (για άνοδο του κύρους, αύξηση μισθού, bonus, κ.λπ.).

Τέλος, περιορισμοί κόστους-οφέλους συχνά καταλήγουν σε αποτυχίες του συστήματος δικλίδων. Για τη λήψη απόφασης σχετικά με το εάν θα εγκατασταθεί μια συγκεκριμένη δικλίδα, η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να μελετήσει αφενός μεν τους κινδύνους που διατρέχει χωρίς τη λειτουργία της δικλίδας αυτής, την πιθανότητα και το μέγεθος των συνεπειών από την επέλευση ναυτών των κινδύνων, αφετέρου δε το κόστος από την εγκατάσταση της προτεινόμενης δικλίδας. Για παράδειγμα, η εγκατάσταση ενός εξελιγμένου συστήματος παρακολούθησης αποθεμάτων έχει συνήθως νόημα όταν η αξία των αποθεμάτων είναι σχετικά υψηλή, η προμήθειά τους είναι χρονοβόρα ή περίπλοκη, η ποιότητά τους είναι ευαίσθητη ή μικρής διάρκειας, απαιτούνται ειδικές συνθήκες φύλαξης, κ.λπ.

Ο προσδιορισμός του κόστους εγκατάστασης και λειτουργίας μιας δικλίδας είναι συνήθως σχετικά ευχερές να γίνει, ιδίως σε ότι αφορά στα άμεσα κόστη. Μια πλήρης ποσοτική προσέγγιση του κόστους βέβαια θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και το κόστος ευκαιρίας. Για ορισμένες δικλίδες (π.χ. προσήλωση σε ηθικές αξίες ή στην αρχή της ικανότητας) ορισμένα κόστη (π.χ. χρόνος και προσπάθεια που απαιτείται) είναι αρκετά δύσκολο κανείς να τα προσεγγίσει ποσοτικά.

Μεγαλύτερες ίσως δυσκολίες παρουσιάζει η μέτρηση των ωφελειών από τη λειτουργία εσωτερικών δικλίδων. Μια παράμετρος δυσχέρειας είναι και το γεγονός ότι τα οφέλη είναι συχνά έμμεσα ή εμφανίζονται μακροπρόθεσμα, όπως για παράδειγμα τα οφέλη από την εκπαίδευση του προσωπικού, τους κανόνες ασφάλειας και υγιεινής, την προώθηση ηθικών αξιών, εταιρικής κουλτούρας, κ.λπ.

Οι εγγενείς δυσκολίες μέτρησης γίνονται σοβαρότερες όταν οι διάφορες δικλίδες είναι ενσωματωμένες (built-in) στις διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες. Μια άλλη παράμετρος δυσκολίας προκύπτει από το γεγονός ότι συχνά υπάρχουν σημαντικές συνέργειες μεταξύ των διαφόρων δικλίδων, με αποτέλεσμα να είναι προβληματικός ο διαχωρισμός κόστους και ωφελειών. Παρά τις δυσκολίες μέτρησης, η διοίκηση οφείλει να προσδιορίσει το κατάλληλο είδος και την έκταση εφαρμογής των εσωτερικών δικλίδων. Τονίζεται ότι ένα λεπτομερέστερο και περιπλοκότερο σύστημα δικλίδων μπορεί να μειώνει την πιθανότητα σφάλματος, αλλά αυξάνει τη γραφειοκρατία και το κόστος λειτουργίας. Μπορεί ακόμη να καταντήσει τροχοπέδη γι' αυτούς που πρέπει να το ακολουθούν και αυτό είναι σε βάρος της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Πρέπει επίσης να τονισθεί ότι η παράλειψη διενέργειας μιας διαδικασίας που προβλέπεται από το σύστημα δικλίδων, δε σημαίνει απαραίτητα ότι έχει παρεισφρήσει ουσιώδεις σφάλματα στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Απλώς, αυξάνεται ο κίνδυνος για τέτοιο σφάλμα. Εξαιρέση βέβαια αποτελεί η περίπτωση στην οποία η αποτυχία του συστήματος δικλίδων γίνεται λόγω παραβίασης αυτού εκ μέρους της διοίκησης ή συμπαιγνίας, ακριβώς για τη διάπραξη λάθους.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη ενός πληρέστερου συστήματος εσωτερικών δικλίδων είναι προς το συμφέρον του εξωτερικού (ορκωτού) ελεγκτή. Αυτό συμβαίνει, αφού το κόστος του συστήματος αυτού το επιβαρύνεται η ελεγχόμενη επιχείρηση, ενώ ο ελεγκτής καρπούται τη μείωση του κόστους ελέγχου που ένα αρτιότερο σύστημα εσωτερικών δικλίδων επιτρέπει.

3.6.1 Περιορισμοί δικλίδων ανώτατης διοίκησης

Ειδική αναφορά απαιτείται να γίνει στους ειδικούς περιορισμούς στους οποίους υπόκεινται οι δικλίδες της ανώτατης διοίκησης. Η σημασία της επίγνωσης των περιορισμών αυτών έγκειται στο γεγονός ότι όταν οι δικλίδες της ανώτατης διοίκησης δε λειτουργούν, η επιχείρηση εκτίθεται σε σημαντικούς στρατηγικούς κινδύνους. Οι πιο συνηθισμένες συνθήκες που προκαλούν περιορισμούς στη λειτουργία των δικλίδων της ανώτατης διοίκησης περιγράφονται παρακάτω.

- Αποτυχία επικοινωνίας: η έλλειψη ή η μη ικανοποιητική επικοινωνία της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης προς το προσωπικό όλων των βαθμίδων προκαλεί δυσκολίες στην επίτευξη του απαιτούμενου συντονισμού και έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συνθηκών κινδύνων. Γενικότερα, η έλλειψη επικοινωνίας προκαλεί προβλήματα στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα των λειτουργιών καθώς και στην ικανότητα της διοίκησης να κατευθύνει την επιχείρηση.
- Χρησιμοποίηση εσφαλμένων υποθέσεων: η δημιουργία δικλίδων για την αντιμετώπιση των στρατηγικών κινδύνων της επιχείρησης στηρίζεται σε μια σειρά από υποθέσεις για το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, κ.λπ.). Ωστόσο, οι υποθέσεις αυτές είναι πιθανόν να μην είναι ρεαλιστικές, πέραν του γεγονότος ότι, εξαιτίας της δυναμικότητας του περιβάλλοντος πρέπει να γίνεται συχνή επανεξέταση αυτών.
- Αδυναμία έγκαιρων αλλαγών στην οργανωτική δομή: η επιτυχής πορεία σε ένα ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον προϋποθέτει ότι η επιχείρηση έχει την κατάλληλη οργανωτική δομή που επιτρέπει την άμεση λήψη ορθών αποφάσεων. Μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωτική δομή είναι το μέγεθος και μια σειρά μεταβλητών του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση της ταχύτητας αλλαγών στον επιχειρηματικό χώρο, γεγονός που επιτείνει τη σημασία αυτών των παραγόντων. Για παράδειγμα, μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα μια επιχείρηση μπορεί να αυξηθεί σημαντικά σε μέγεθος, να επέλθουν σημαντικές αλλαγές στο διεθνή ανταγωνισμό, τις πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, κ.λπ. Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί, ότι για διάφορους λόγους, υπάρχει μια υστέρηση στην εισαγωγή των απαραίτητων αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας και στην οργανωτική δομή, με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση η επιχείρηση να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις.

Τέλος, άλλες συνηθισμένες αιτίες που προκαλούν αποτυχία στη λειτουργία των δικλίδων της ανώτατης διοίκησης έχουν να κάνουν με υπερβολική έμφαση στην αντιμετώπιση τρεχόντων

προβλημάτων, με αντίστοιχη μείωση της προσοχής σε μελλοντικές εξελίξεις καθώς και με έλλειψη επιβολής λογοδοσίας στο προσωπικό και τη διοίκηση όλων των βαθμίδων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έπειτα από τη μελέτη της εργασίας, εύλογα εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος και η εταιρική διακυβέρνηση αποτελούν σημαντικά θεμέλια για την βιώσιμη ανάπτυξη μιας σύγχρονης οικονομικής μονάδας. Είναι δύο έννοιες που σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται και αναπτύσσεται ένα σωστό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης. Η εφαρμογή στην επιχείρηση εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή και τήρηση των αρχών που διέπουν την εταιρική διακυβέρνηση. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις κατανοούν τα πολλαπλά οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου και ορθολογικής διοίκησης και διαχείρισης στο εσωτερικό τους. Είναι σημαντικό οι διοικήσεις των εταιρειών να ενστερνίζονται και να αποδέχονται σθεναρά τα πορίσματα και τις προτάσεις των εσωτερικών ελεγκτών, χωρίς δυσπιστία και καχυποψία. Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης και τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Η σημασία της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου μέσα σε μια επιχείρηση διαφαίνεται από τη θέση που κατέχει στο οργανόγραμμά της. Ο εσωτερικός έλεγχος και κατά συνέπεια και η εταιρική διακυβέρνηση προσδίδουν, στην επιχείρηση που τα εφαρμόζει, σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η σωστή οργάνωση στο εσωτερικό της και κατά συνέπεια η προσήλωση στην επίτευξη του σκοπού της και την αποτελεσματική επίτευξη αυτού, η πρόληψη και αντιμετώπιση σοβαρών κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίζει, η επιβολή διαφάνειας στις λειτουργίες και δραστηριότητές της, με αποτέλεσμα την προσέλκυση επενδυτών, την επίτευξη μικρότερου κόστους κεφαλαίου, και πολλά άλλα. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να διασφαλίσουν την βιώσιμη πορεία τους και να καταστούν ικανές να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τους κινδύνους που θα ανακύψουν. Γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η θέσπιση τμήματος εσωτερικού ελέγχου, η τήρηση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και η εναρμόνιση με τα διεθνή πρότυπα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Διοικητική Πράξη 2577/2006 της Τράπεζας της Ελλάδος
- Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Σημειώσεις Συνεδρίου: «Επικαιροποίηση των προτύπων – IIA Standards Update», Βαλαντάσης Π. (μέλος ΔΣ ΕΙΕΕ-Εφορος), Ξύδης Χ. (Διοικητικός Διευθυντής ΕΙΕΕ), Αθήνα 2013
- Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών – PWC, Σημειώσεις Συνεδρίου: «Η κρίση ως ευκαιρία – Πρακτικές για πιο αποτελεσματικό Εσωτερικό Έλεγχο», Κώστας Περρής-Partner PWC, Αθήνα 2013
- Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών – KPMG, Σημειώσεις Συνεδρίου: «Εσωτερικός Έλεγχος – Προκλήσεις και Ευκαιρίες. Ο Έλεγχος από τη σκοπιά της Επιτροπής Ελέγχου», Γιώργος Ραουνάς, Αθήνα 2013
- Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ) για τις Εισηγμένες Εταιρείες, Οκτώβριος 2013 (Κοινή πρωτοβουλία Ελληνικά Χρηματιστήρια και Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών – ΣΕΒ)
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (σε συνεργασία με: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, το ΣΜΕΧΑ και την Ένωση Θεσμικών Επενδυτών), Πρακτικά Ημερίδας με θέμα: «Εσωτερικός Έλεγχος και Κανονιστική Συμμόρφωση Εταιρειών», Αθήνα, Μάιος 2008
- Κάντζος Κ. (1995) «Ελεγκτική – Θεωρία και Πρακτική», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης
- Καραμάνης Κ. (2008) «Σύγχρονη Ελεγκτική: Θεωρία και Πρακτική σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα», Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Ο.Π.Α.)
- Κουτούπης Α. (2009), Διδακτορική Διατριβή με θέμα: «Οι επιδράσεις του Θεσμικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης και των Βέλτιστων Πρακτικών στην Ανάπτυξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Επιχειρήσεων – Η περίπτωση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιρειών»
- Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΣΕΒ για τις Εισηγμένες Εταιρείες, Ιανουάριος 2011
- Μούζουλας Σ. (2003) «Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Διεθνής εμπειρία, Ελληνική πραγματικότητα», Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Μούζουλας Σ. (2003) «Εταιρική Διακυβέρνηση», Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Μούζουλας Σ. (2003) «Ο Νόμος 3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση», Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Νόμος 3016/2002, Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις
- Νόμος 3873/2010, Ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη της Οδηγίας 2006/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τους ετήσιους και ενοποιημένους λογαριασμούς εταιρειών ορισμένων μορφών και της οδηγίας 2007/63/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την απαίτηση για τη σύνταξη έκθεσης από ανεξάρτητο εμπειρογνώμονα σε περίπτωση συγχώνευσης ή διάσπασης ανωνύμων εταιρειών

- Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Λ., Σπανός Λ. (2003) «Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης», Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Παναγιωτίδης Χ. (1995) «Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Παπαδάτου Θ. (2005) «Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Παπάς Α. (1999) «Εισαγωγή στην Ελεγκτική», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
- Grant Thornton, Έρευνα Εταιρικής Διακυβέρνησης Μάρτιος 2013
- Grant Thornton, Έρευνα Εταιρικής Διακυβέρνησης Νοέμβριος 2011
- Meigs W., Larsen J. and Meigs R. (1985). *Ελεγκτική, Μετάφραση: Διαμαντόπουλος Θ. Ταλαρούγκας Ι.*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- 11^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Εμπορικού Δικαίου, «Ανώνυμη Εταιρεία και Κεφαλαιαγορά – Η προστασία του Επενδυτή», Μαύρος Γ., Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2002

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Deloitte, “COSO 2013: Updated internal control framework”, Athens, 10th October, 2013
- European Court of Auditors “Court Audit Policies and Standards”, ECA, 2011
- European Commission “The EU corporate governance framework”, Brussels 2011
- OECD Principles of Corporate Governance, OECD, 2004
- OECD “Privatization in the 21st Century – Summary of recent experiences”, OECD, 2010
- OECD “OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises”, OECD, 2005
- OECD “Corporate Governance-A survey of OECD countries”, OECD, 2004
- OECD “Methodology for assessing the implementation of the OECD principles of corporate governance”, OECD, 2007
- Parveen P. Gupta (1991) “Spiraling Upward – History of Internal Auditing and the Institute Internal Auditors”
- KPMG, “Internal audit’s role in modern corporate governance – Thought leadership series”, Athens, 2013
- “State of Internal Audit 2013”, Michael Cowan, Regulatory Intelligence Analyst, Thomson Reuters-Accelus, 10th October, 2013

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- “History of Internal Audit in the Federal Government” http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/history-histoire/history-histoire_e.asp
- www.bankofgreece.gr
- www.theia.org
- www.hiia.gr
- www.acfe.gr

- www.helex.gr
- www.ecgi.org
- http://eca.europa.eu/portal/page/portal/eca_main_pages/home
- <http://www.ecb.int/home/html/index.en.html>