

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ
ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΟΥ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΕΣΙΣΗ ΕΥΑΝΘΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής:

Γγίνογλου Δημήτριος, Καθηγ. Τμημ. Λογιστικής & Χρημ/κής

Θεσσαλονίκη

Σεπτέμβριος 2009

Copyright © Ευανθία Χ. Κεσίση, Evanthia Chr. Kেসisi 2009

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Ευχαριστίες

Μέσα από τις επόμενες γραμμές θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς όλους εκείνους που συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά στον Επιβλέποντα Καθηγητή της εν λόγω εργασίας, Καθηγητή του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστήμιου Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, κύριο Γκίνογλου Δημήτριο, του οποίου η συνεχή καθοδήγηση και παρακολούθηση καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας βοήθησε καταλυτικά στην επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Επίσης, δε θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω θερμά το σύνολο των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική, καθώς οι γνώσεις και οι εμπειρίες που έλαβα από εκείνους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, αποτελούν έναν ανεκτίμητης αξίας οδηγό για το ξεκίνημα της σταδιοδρομίας μου.

Τέλος, ευχαριστίες αξίζουν στους δικούς μου ανθρώπους για τη συμπαράσταση και την υποστήριξη που μου παρείχαν σε όλη αυτή την προσπάθεια.

Περίληψη

Ως έννοια ο εσωτερικός έλεγχος διακρίνεται για το εύρος και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει. Σε στενή σχέση και συνάρτηση, η υιοθέτηση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης διαδραματίζει ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στην ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων επηρεάζοντας και την εταιρική απόδοση. Σκοπός λοιπόν της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάπτυξη ενός πλαισίου για την αλληλεπίδραση του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση και την εταιρική απόδοση. Πρωτοτυπία της διατριβής θεωρείται η ορθολογική παρουσίαση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου, το οποίο αναλύει την αλληλεπίδραση του εσωτερικού ελέγχου με τα τρία συστατικά μέρη της εταιρικής διακυβέρνησης (Επιτροπή Ελέγχου, Διοίκηση και Εξωτερικός Έλεγχος). Περιορισμός της παρούσας έρευνας θεωρείται η έλλειψη παρουσίας πρακτικών εφαρμογών και ποσοτικοποιημένων δεδομένων. Με γνώμονα τον ανωτέρω περιορισμό συγκεκριμένη πρόταση για μελλοντική έρευνα, σε συνέχεια και σε συνδυασμό με την παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί η εντονότερη σύνδεση της θεωρίας με την πράξη, ώστε να επιβεβαιωθεί και με πρακτικές εφαρμογές η θετική συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στην υιοθέτηση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και στην αύξηση της εταιρικής απόδοσης.

Λέξεις Κλειδιά: *Εσωτερικός Έλεγχος, Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Απόδοση, Επιτροπή Ελέγχου, Διοίκηση, Εξωτερικός Έλεγχος.*

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη	4
Περιεχόμενα.....	5
Ευρετήριο Πινάκων	8
Ευρετήριο Σχημάτων.....	9
Κεφάλαιο 1	
Αντικείμενο και Αναγκαιότητα Διπλωματικής Εργασίας.....	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Αντικείμενο - Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας.....	11
1.3 Συμβολή Διπλωματικής Εργασίας	11
1.4 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας	12
Κεφάλαιο 2	
Εννοιολογική Προσέγγιση Εσωτερικού Ελέγχου.....	15
2.1 Εισαγωγή.....	15
2.2 Ιστορική Επισκόπηση του Εσωτερικού Ελέγχου.....	15
2.3 Εννοιολογικό Πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου	17
2.3 Ελληνικό Νομοθετικό Πλαίσιο για τον Εσωτερικό Έλεγχο	20
2.4 Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου.....	23
2.5 Τύποι Εσωτερικού Ελέγχου	25
2.6 Βασικές Αρχές Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	27
2.7 Συστατικά Στοιχεία Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	28
Κεφάλαιο 3	
Εννοιολογική Προσέγγιση Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	32
3.1 Εισαγωγή.....	32
3.2 Εννοιολογικό Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	32
3.3 Νομοθετικό Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα	37

3.4 Σημασία Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	42
3.5 Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	44
3.6 Καθοριστικοί Παράγοντες Ισχυρής Εταιρικής Διακυβέρνησης	46
3.6.1 Γενικά.....	46
3.6.2 Ανεξάρτητα Διευθυντικά Στελέχη.....	46
3.6.3 Ανεξαρτησία Επιτροπών	46
3.6.4 Μέγεθος Επιτροπών.....	46
3.6.5 Συνεδριάσεις Διοικητικού Συμβουλίου.....	47
3.6.6 Ικανότητα Μελών Επιτροπής Ελέγχου	47
3.6.7 Φήμη Ελεγκτών	47
3.6.8. Συναντήσεις Επιτροπής Ελέγχου.....	47
3.7 Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Επίδοση.....	48
3.7.1 Γενικά.....	48
3.7.2 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση - Ανάγκες Εξωτερικής Χρηματοδότησης και Ευκαιρίες Ανάπτυξης.....	48
3.7.3 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση - Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία	49
3.7.4 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση - Επενδυτικές Ευκαιρίες	49
3.7.5 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση - Μέγεθος Επιχείρησης.....	50
3.7.6 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση - Επίδοση Επιχείρησης	50
3.7.7 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση – Θεσμική Ιδιοκτησία	50
Κεφάλαιο 4	
Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	52
4.1 Εισαγωγή.....	52
4.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Αναφορικά με την Σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με την Εταιρική Διακυβέρνηση	52
4.3 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Αναφορικά με την Σχέση της Εταιρικής Διακυβέρνησης με την Εταιρική Απόδοση.....	62
Κεφάλαιο 5	
Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης	70
5.1 Εισαγωγή.....	70
5.2 Τρόποι Ενίσχυσης της Εταιρικής Διακυβέρνησης μέσω της Λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου.....	71
5.3 Το Πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε Σχέση με τον Εσωτερικό Έλεγχο	74
5.3.1 Γενικά.....	74
5.3.2 Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές.....	75
5.3.3 Νόμοι και Κανονισμοί	75
5.3.4 Επιχειρηματικές Πρακτικές και Ηθική.....	76
5.3.5 Διαφάνεια και Κοινοποίηση.....	77
5.3.6 Διαχείριση Κινδύνου και Αποδοτικότητα.....	78
5.3.7 Επίβλεψη	78
5.3.8 Επικοινωνία	79
5.4 Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Επιτροπής Ελέγχου	80

5.5 Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Εξωτερικού Ελέγχου.....	87
5.6 Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Διοίκησης (Μάνατζμεντ)	92
Κεφάλαιο 6	
Συμπεράσματα – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	95
6.1 Εισαγωγή.....	95
6.2 Βασικά Συμπεράσματα	95
6.3 Περιορισμοί – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	96
Βιβλιογραφία	98
I. Ελληνική.....	98
II. Ξενόγλωσση	99

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 4.1: *Ανασκόπηση Εμπειρικών Ερευνών Αναφορικά με την Σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με την Εταιρική Διακυβέρνηση* 62

Πίνακας 4.2: *Ανασκόπηση Εμπειρικών Ερευνών Αναφορικά με την Σχέση της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Απόδοσης* 69

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1.1: <i>Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας</i>	14
Σχήμα 2.1: <i>Βασικότερα Είδη Εσωτερικού Ελέγχου</i>	25
Σχήμα 2.2: <i>Συστατικά Στοιχεία Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου</i>	31
Σχήμα 3.1: <i>Παράγοντες Ισχυρής Εταιρικής Διακυβέρνησης</i>	48
Σχήμα 3.2: <i>Σχέση Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Απόδοσης</i>	51

Κεφάλαιο 1

Αντικείμενο και Αναγκαιότητα Διπλωματικής Εργασίας

1.1 Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία δημιουργεί την ανάγκη για παροχή αξιόπιστων πληροφοριών στις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα η απόσταση από την πηγή των πληροφοριών εξαιτίας της γεωγραφικής διασποράς των οικονομικών μονάδων, ο τεράστιος όγκος δεδομένων και πληροφοριών αυξάνουν τις πιθανότητες παροχής αναξιόπιστων πληροφοριών με αποτέλεσμα δυσμενείς συνέπειες για τις οικονομικές μονάδες.

Σε συνάρτηση με την παραπάνω προσέγγιση, ραγδαίες αλλαγές συντελούνται και στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Ειδικότερα, η ανάπτυξη των οικονομικών οργανισμών διαχωρίζει τις έννοιες του «αδιοκτήτη» και του «διαχειριστή». Οι οικονομικές μονάδες από οικογενειακές καθίστανται «πολυμετοχικές», με αποτέλεσμα τα συμφέροντα των μετόχων και του «Διοικητικού Συμβουλίου» πολλές φορές διαφοροποιούνται.

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι οικονομικοί οργανισμοί βρίσκονται σε μία συνεχή προσπάθεια εύρεσης μηχανισμών που να συνδράμουν στη σύγκλιση των επιχειρησιακών στόχων με τις βέλτιστες αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης.

Συνεπώς, η εταιρική διακυβέρνηση κρίνεται ως η μέθοδος διακρίβωσης της διαφάνειας, της αποτελεσματικής απόδοσης και του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων, αποτελώντας διεθνώς προτεραιότητα για τους επενδυτές στις κεφαλαιαγορές. Η παραπάνω τάση επεκτείνεται σταδιακά από τις ανεπτυγμένες οικονομίες στις υπόλοιπες, ενώ συγχρόνως επιχειρείται εμπλουτισμός και εμβάθυνση στους εξεταζόμενους δείκτες και τις ασκούμενες πολιτικές. Τα σχετικά πρόσφατα σκάνδαλα αδιαφάνειας και διαστροφής των λογιστικών απεικονίσεων στις ΗΠΑ επέτειναν τη εν λόγω τάση.

Σε στενή συνάρτηση με την παραπάνω προσέγγιση, σήμερα, ενισχύεται σταδιακά η εκτίμηση ότι υπάρχει θετική συσχέτιση του βαθμού συμμόρφωσης μίας επιχείρησης προς τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, με την αξία της επιχείρησης και τη τιμή διαπραγμάτευσης της μετοχής της. Επακόλουθο αυτής της ενισχυόμενης με το χρόνο πεποίθησης είναι η διαμόρφωση μεθόδων αξιολόγησης του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης με στόχο να εφαρμοσθούν άλλες από αυτές σε τοπικό και άλλες σε υπερεθνικό επίπεδο.

1.2 Αντικείμενο - Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας

Βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη και διερεύνηση της σχέσης του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση.

Ειδικότερα με γνώμονα την επίτευξη του βασικού σκοπού της έρευνας επιμέρους στόχοι της δύναται να θεωρηθούν:

- ✓ Η παρουσίαση ενός εννοιολογικού πλαισίου αναφορικά με τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση μέσω της ανάλυσης των σημαντικότερων ερευνών.
- ✓ Η παράθεση ενός εννοιολογικού πλαισίου αναφορικά με την σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης και την εταιρική απόδοση μέσω της εξέτασης των σημαντικότερων ερευνών.
- ✓ Η αποτύπωση της σχέσης του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση μέσω της κατηγοριοποίησης της εν λόγω σχέσης σε τρεις βασικούς άξονες (Επιτροπή Ελέγχου, Εξωτερικός Έλεγχος και Μάνατζμεντ).

1.3 Συμβολή Διπλωματικής Εργασίας

Αφενός η κομβική σημασία του εσωτερικού ελέγχου στην επιβίωση και ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων και αφετέρου η αυξανούσα σημαντικότητα των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης δημιούργησε έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον για τη διερεύνηση της αλληλεπίδρασή τους.

Πιο συγκεκριμένα η συμβολή της παρούσας διπλωματικής εργασίας δύναται να ομαδοποιηθεί στους παρακάτω φορείς:

- ✓ Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών: Μέσα από τη θεωρητική διερεύνηση του εσωτερικού έλεγχου, η παρούσα διατριβή συμβάλλει στην υφιστάμενη αποτύπωση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου (και συνεπώς των εσωτερικών ελεγκτών) ειδικότερα σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση.
- ✓ Επιχειρήσεις (γενικότερα): Από τη μία πλευρά, μέσα από την ανάλυση της σχέσης του εσωτερικού ελέγχου με τα τρία συστατικά μέρη της εταιρικής διακυβέρνησης, η παρούσα διπλωματική εργασία συμβάλλει στη λεπτομερή αποτύπωση των χαρακτηριστικών της σχέσης του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση. Από την άλλη πλευρά, μέσα από την ανάλυση της σχέσης της εταιρικής διακυβέρνησης με την εταιρική απόδοση εξετάζονται και τεκμηριώνονται οι τρόποι αύξησης της εταιρικής απόδοσης μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης.
- ✓ Ακαδημαϊκή Κοινότητα: Μέσα από την ανασκόπηση των θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών αναφορικά με την αλληλεπίδραση του εσωτερικού ελέγχου, με την εταιρική διακυβέρνηση και την εταιρική απόδοση, η παρούσα διατριβή συμβάλλει στην οριοθέτηση επικαιροποιημένου θεωρητικού πλαισίου αναφοράς σχετικά με την αλληλεπίδρασή τους.

1.4 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας

Με σκοπό την πληρέστερη αποτύπωση της σχέσης του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση η διπλωματική εργασία αποτελείται από έξι (6) κεφάλαια. Αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο, το οποίο τιτλοφορείται «Αντικείμενο και Αναγκαιότητα Διπλωματικής Εργασίας» παρουσιάζεται το βασικό αντικείμενο της έρευνας. Επιπρόσθετα στο εν λόγω κεφάλαιο παρατίθεται ο βασικός σκοπός και οι τρεις επιμέρους στόχοι της διπλωματικής εργασίας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την διάρθρωση της έρευνας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, το οποίο τιτλοφορείται «Εννοιολογική Προσέγγιση Εσωτερικού Ελέγχου» επιχειρείται η εννοιολογική οριοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου. Ειδικότερα, αρχικά παρατίθενται ένα πλήθος σημαντικών εννοιολογικών προσεγγίσεων αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο διαχρονικά. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Ο σκοπός του ελέγχου καθώς και οι βασικότεροι τύποι του αναλύονται στη συνέχεια.

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την εξέταση των βασικών αρχών και των συστατικών στοιχείων ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

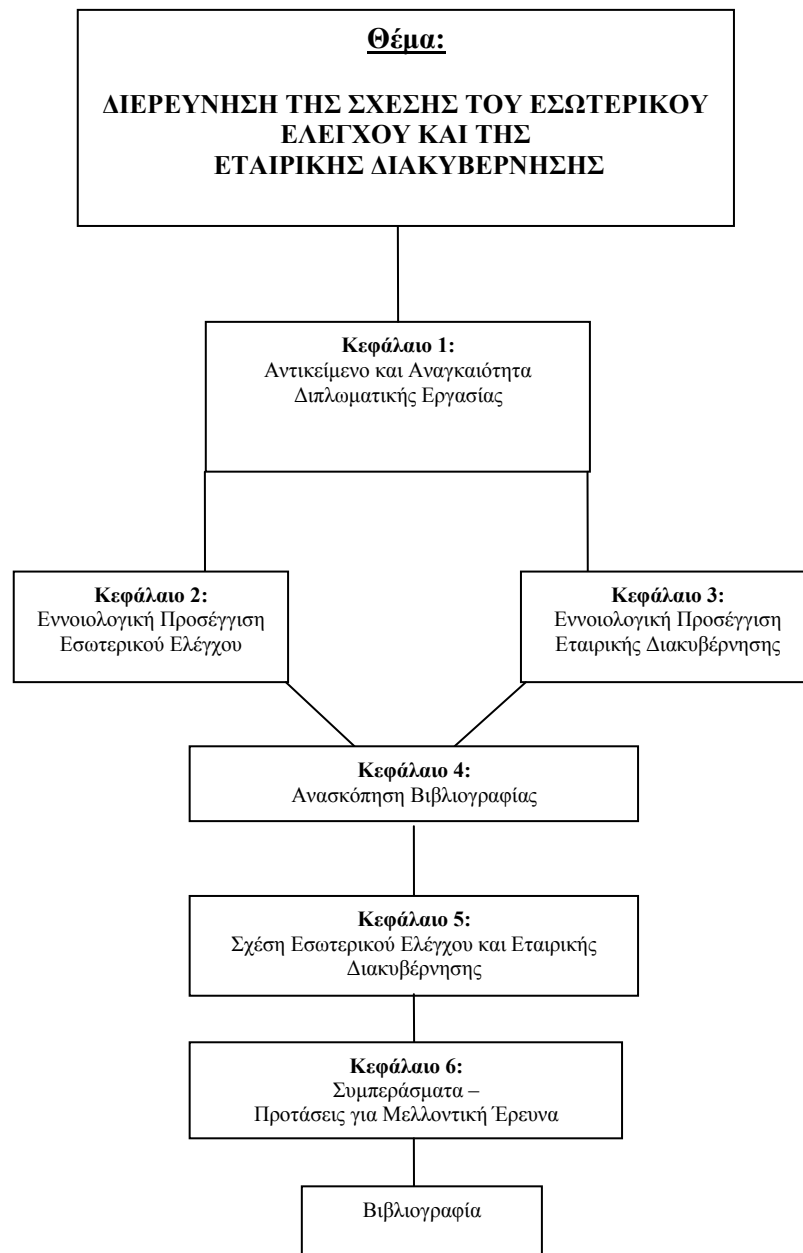
Η εννοιολογική προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης πραγματοποιείται στο τρίτο κεφάλαιο. Ειδικότερα, αρχικά παρουσιάζεται το εννοιολογικό και νομοθετικό πλαίσιο αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Στη συνέχεια του κεφαλαίου οριοθετείται η σημασία και εξετάζονται οι βασικές αρχές και οι καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ενδελεχή ανάλυση της σχέσης της εταιρικής διακυβέρνησης με την εταιρική απόδοση.

Οι εννοιολογικές προσεγγίσεις τόσο για τον εσωτερικό έλεγχο όσο και για την εταιρική διακυβέρνηση βασίζονται σε μία εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας μέσα από μια εκτενή επισκόπηση της ελληνικής και διεθνούς, επιστημονικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας παρουσιάζονται οι σημαντικότερες ερευνητικές προσπάθειες τόσο για την σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση όσο και την σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης με την εταιρική απόδοση.

Η εν λόγω σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση ακτινογραφείται στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας. Ειδικότερα, αρχικά παρουσιάζονται τόσο οι τρόποι ενίσχυσης της εταιρικής διακυβέρνησης μέσω του εσωτερικού ελέγχου όσο και οι αμφότερες αλληλεπιδράσεις. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση της σχέσης του εσωτερικού ελέγχου με τα τρία συστατικά στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης (Επιτροπή Ελέγχου, Εξωτερικός Έλεγχος και Μάνατζμεντ).

Το τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας τιτλοφορείται «Συμπεράσματα – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα». Όπως διακρίνεται και από τον τίτλο, το εν λόγω κεφάλαιο παραθέτει συγκεντρωτικά τα τελικά συμπεράσματα της παρούσας εργασίας. Περιληπτικά αναφέρονται τα σημαντικότερα σημεία, παρουσιάζονται οι αδυναμίες της παρούσας έρευνας και διατυπώνονται οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Η διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας παρατίθεται και διαγραμματικά με το Σχήμα 1.1 «Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας».



Σχήμα 1.1: Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας

Κεφάλαιο 2

Εννοιολογική Προσέγγιση Εσωτερικού Ελέγχου

2.1 Εισαγωγή

Ενδεικτικό της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου για την επιβίωση και ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων είναι το πλήθος των ορισμών που του έχουν αποδοθεί διαχρονικά από ερευνητές και μελετητές παγκοσμίως. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μία προσπάθεια παράθεσης του εννοιολογικού πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου. Επιπρόσθετα παρουσιάζονται οι «Νόμοι», οι «Νομοθετικές Διατάξεις» και «Πράξεις» που συνθέτουν το νομοθετικό πλαίσιο αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Παράλληλα, οριοθετούνται η αναγκαιότητα, οι βασικοί τύποι και ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των βασικών αρχών και των πέντε συστατικών μερών ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

2.2 Ιστορική Επισκόπηση του Εσωτερικού Ελέγχου

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 των φόρων αυτών. Τα πρώτα αυτά συστήματα ελέγχου σχεδιάστηκαν για να ελαχιστοποιήσουν τα λάθη και να διαφυλάξουν την κρατική περιουσία από ανέντιμους φοροεισπράκτορες (Gurta,1991).

Σε πολιτισμούς της Μεσοποταμίας το 3.500 π.Χ. υπάρχουν αναφορές για οικονομικές συναλλαγές, εσωτερικούς ελέγχους και διαχωρισμό αρμοδιοτήτων. 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. Στη περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης

η Ελεγκτική προσεγγίζει τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης Ελεγκτικής περιλαμβάνοντας περισσότερες μεθόδους επαληθεύσεων και τεκμηρίωσης.

Παρόλο που η έννοια του εσωτερικού ελέγχου έχει τις ρίζες της πολύ πίσω στο χρόνο, η αξία του αναγνωρίστηκε στις Η.Π.Α. μόλις το 1930 αιτία για αυτό στάθηκε πρώτον η ίδρυση της επιτροπής κεφαλαιαγοράς (Securities and Exchange Commission) των Η.Π.Α. 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 στη 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 μία «σκιά» των ανεξάρτητων ελεγκτών.

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. Βέβαια, παρόλο που ο επιχειρηματικός και ο ακαδημαϊκός κόσμος έκαναν ήδη λόγο για το διευρυμένο επαγγελματικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, ορόσημο για την ευρύτερη αναγνώριση 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.

2.3 Εννοιολογικό Πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου

Στην οικονομική των επιχειρήσεων, ο όρος “εσωτερικός έλεγχος” χρησιμοποιείται για να αποδώσει δύο βασικές έννοιες: το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (“Internal Control”), και τον καθεαυτό εσωτερικό έλεγχο. Υπό αυτό το πρίσμα το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται σε ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η Διοίκηση, αποσκοπώντας στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης (Cheung, 1997). Το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου είναι το πλάνο της επιχείρησης και όλες οι μέθοδοι και διαδικασίες που ακολουθεί η Διοίκηση για να διασφαλίσει την, όσο το δυνατόν, πιο αποδοτική συνεργασία με τη διεύθυνση της επιχείρησης, τη διασφάλιση του κεφαλαίου, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων, και την έγκαιρη προετοιμασία όλων των χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών. Σύμφωνα με τους Cook και Wincle (1976), το σύστημα εσωτερικού ελέγχου προσομοιάζει το νευρικό σύστημα του ανθρώπου, αφού διακλαδίζεται και απλώνεται στον οργανισμό και μεταφέρει εντολές και αντιδράσεις από και προς τη Διοίκηση.

Σε στενή σχέση και συνάρτηση ο όρος «Εσωτερικός έλεγχος» υιοθετήθηκε από τους Αγγλοσάξονες, αναφερόμενος στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου η οποία αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων - δηλαδή στις επιμέρους λειτουργίες (Controls)- και προτείνει βελτιώσεις εκεί όπου διαπιστώνονται αδυναμίες (Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2004).

Ωστόσο, τα πρώτα χρόνια, ο εσωτερικός θεωρούνταν ως μία διαδικασία που πρόσφερε έλεγχο επιβεβαίωσης σε λογαριασμούς (Boynton and Kell, 1996). Υπό αυτό το πρίσμα, ο εσωτερικός έλεγχος ορίζονταν ως μία διαδικασία επίβλεψης, ως ο «αστυνομικός της Διοίκησης» (Morgan, 1979), ο οποίος δε διαδραματίζει ρόλο στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Αυτή ήταν μία εμβρυακή μορφή του εσωτερικού ελέγχου.

Με το πέρασμα των χρόνων διάφορες οργανώσεις προσπάθησαν να οριοθετήσουν εννοιολογικά τον εσωτερικό έλεγχο. Σε αυτά τα πλαίσια η APC (Auditing Practices Committee, 1980) όρισε τον εσωτερικός έλεγχο ως μία ανεξάρτητη εξέταση και

γνωμοδότηση από έναν διορισμένο, από την επιχείρηση, ελεγκτή για τα οικονομικά στοιχεία της, σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον νομικό καθεστώς.

Σύμφωνα με τους Miller και Bailley (1989), ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια συστηματική αναθεώρηση και αντικειμενική εξέταση ενός στοιχείου, και συμπεριλαμβάνει την επαλήθευση των συγκεκριμένων πληροφοριών όπως αυτή καθορίζεται από τον ελεγκτή ή όπως καθιερώνεται από τη γενική πρακτική.

Ο εσωτερικός έλεγχος, όπως ορίζεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, επαρκώς σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος επικουρεί την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων με την συστηματική προσέγγιση αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας διαχείρισης κινδύνων (ΠΑ, 1999)

Την ίδια περίοδο η έννοια του εσωτερικού ελέγχου συνδέεται με την εταιρική διακυβέρνηση μέσω μίας έκθεσης που συντάχτηκε από πέντε οργανώσεις. Ειδικότερα, μέσω της έκθεσης εξεταζόταν ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εξασφάλιση της βελτιωμένης εταιρικής διακυβέρνησης (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992). Η έκθεση περιείχε μία ανάλυση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του εσωτερικού ελέγχου και ενός πλαισίου για την οριοθέτηση και την αξιολόγησή του. Στα πλαίσια της έκθεσης ο εσωτερικός έλεγχος 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 (COSO, 1992).

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η δραστηριότητα της επιχείρησης που ασχολείται με την εσωτερική επίβλεψη, ελέγχει τα λογιστικά βιβλία και τα περιουσιακά στοιχεία και φροντίζει να εκτελούνται όλες οι σχετικές εργασίες σύμφωνα με το νόμο. Ακόμη εποπτεύει την αυθεντικότητα, τη νομιμότητα και την αποτελεσματικότητα των εσόδων και των δαπανών της οικονομικής μονάδας (Cai, 1997).

Δύο χρόνια αργότερα, το Δεκέμβριο του 1994, εκδόθηκε το μοντέλο CADBURY από το Συμβούλιο Cadbury και ειδικότερα από το Συμβούλιο Financial Aspects of Corporate Governance του Ινστιτούτου των Chartered Accountants στην Αγγλία και Ουαλία. Το Cadbury αρχικά όριζε τον εσωτερικό έλεγχο σαν ένα συνολικό σύστημα ελέγχων, χρηματοοικονομικών και άλλων που ορίστηκαν για την παροχή ασφάλειας αναφορικά με: αποτελεσματικές και αποδοτικές λειτουργίες, εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους και συμμόρφωση με νόμους, διατάξεις και πολιτικές κάθε εταιρείας. Το στοιχείο που τονίζεται είναι ότι ο εσωτερικός έλεγχος ασκεί εποικοδομητικό ρόλο για χρηματοοικονομικούς αλλά και για λειτουργικούς ελέγχους, για τους οποίους οι ελεγκτές έπρεπε να αποφανθούν με τις αναφορές τους. Ορίζει τον εσωτερικό χρηματοοικονομικό έλεγχο ως έλεγχο που προσφέρει προστασία στο κεφάλαιο της επιχείρησης και εξασφαλίζει την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών πληροφοριών που δημοσιεύονται μέσω των χρηματοοικονομικών καταστάσεων αλλά και αυτών που παραμένουν εντός της επιχείρησης.

Τον Ιούνιο του 1999, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών υιοθέτησε ένα νέο ορισμό για τον εσωτερικό έλεγχο σύμφωνα με τον οποίο θεωρούνταν ως ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα που ήταν σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού (ΠΑ, 1999).

Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους του χρησιμοποιώντας μία συστηματική προσέγγιση για να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα διαχείρισης κινδύνων (ΠΑ, 2000). Ο νέος ορισμός διαφοροποιείται από τον παλαιότερο στο γεγονός ότι επικεντρώνεται στην προστιθέμενη αξία του ελέγχου και δίνει στο επάγγελμα μία αυξανούσα ταυτότητα (Bou-Raad, 2000; Krogstad et. al., 1999; Nagy and Cenker, 2002).

Σύμφωνα με την Παπαδάτου (2001), ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως «το σύνολο των διαδικασιών, των κανόνων, των μεθόδων και των επαληθεύσεων που διασφαλίζουν την προστασία της περιουσίας της οικονομικής μονάδας και την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της».

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, ο Παπαστάθης (2003) παρατηρεί ότι ο όρος εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων, δηλαδή τις επιμέρους λειτουργίες και στο να προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες.

Το εύρος των ελέγχων στις οικονομικές μονάδες σήμερα είναι αρκετά διαφορετικό από εκείνο που υπήρχε στους παραδοσιακούς οργανισμούς της βιομηχανικής εποχής. Σ' αυτό το ριζικά αλλαγμένο περιβάλλον, όπως δηλώνει ο Ramamoorty (2003) ο εσωτερικός έλεγχος έχει γίνει μία λειτουργία που υποστηρίζει τη Διοίκηση, την Επιτροπή Ελέγχου καθώς και τους εξωτερικούς ελεγκτές. Αν κατανοηθεί και εφαρμοστεί σωστά ο εσωτερικός έλεγχος, μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική Διοίκηση.

Από τους ανωτέρω ορισμούς καθίσταται σαφές ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ένα μονοδιάστατο εργαλείο ελέγχου της ορθότητας των καταστάσεων, αλλά αποτελεί μέθοδο για τη διεύρυνση της προστιθέμενης αξίας στην επιχείρηση μέσω της παροχής συμβουλευτικής δράσης προς την κατεύθυνση επίτευξης των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης (Goodwin, 2004).

2.3 Ελληνικό Νομοθετικό Πλαίσιο για τον Εσωτερικό Έλεγχο

Οι ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, όπως εισαγωγή εταιριών στο Χρηματιστήριο, συγχωνεύσεις και εξαγορές των εταιριών και η ολοκληρωτική ένταξη της Ελλάδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνέβαλαν στην αναβάθμιση του Εσωτερικού Ελέγχου. Σε αυτά τα πλαίσια, η Πράξη του Διοικητή Τράπεζας της Ελλάδος με την Απόφασή της 2438/6.8.1998 καθιερώνει τον εσωτερικό έλεγχο στα πιστωτικά ιδρύματα ως μέσο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Ένα χρόνο αργότερα, στις 15 Ιουνίου 1999, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με την εγκύκλιο αριθμού 6 και θέμα: «Επισημάνσεις προς τις ΕΛΔΕ» καθιερώνεται η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου στις ΕΛΔΕ. Πιο συγκεκριμένα, στην παράγραφο 15 αναφέρεται ότι οι Εταιρίες Λήψης και Διαβίβασης Εντολών (ΕΛΔΕ) οφείλουν να διαθέτουν υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα ελέγχει τη τήρηση των κανόνων

της νομοθεσίας και του Κώδικα Δεοντολογίας των Επιχειρήσεων Παροχής επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ) και θα ενημερώνει σχετικά τη Διοίκηση των ΕΛΔΕ ανά τακτά χρονικά διαστήματα ή εκτάκτων όταν απαιτείται.

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με την Απόφαση 5/204/14-11-2000 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, θέτει για πρώτη φορά ένα θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο. Στο άρθρο 12 της Απόφασης 5/204/14-11-2000 του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς ορίζεται ότι: «κάθε εταιρία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρίας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το Διοικητικό Συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρίας». Επίσης στο άρθρο αυτό αναφέρεται: α) ότι ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας, αναφέρεται σε αυτό και είναι πρόσωπο με επαρκή προσόντα και εμπειρία β) οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, γ) ότι το Διοικητικό Συμβούλιο οφείλει να παρέχει στα μέλη του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου όλα τα απαραίτητα μέσα με σκοπό την άσκηση αποδοτικού και κατάλληλου εσωτερικού ελέγχου και δ) 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.

Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι πολλές εταιρίες ακολουθώντας την επιταγή του Νόμου προέβησαν στη δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου (Ταχυνάκης και Ζαφειράκου, 2007). Ωστόσο, υπάρχει ένα ποσοστό εταιριών, που αποφάσισαν τη δημιουργία του αντίστοιχου τμήματος ανεξάρτητα από τη απόφαση επειδή πίστευαν ότι η κίνηση αυτή θα προσέδιδε αξία στην εταιρία, ενώ ταυτόχρονα θα αυξάνονταν η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαφόρων λειτουργιών της. Επίσης, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό που επέλεξε την πρόσληψη εξωτερικού συνεργάτη για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.

Μία ακόμη νομοθετική ρύθμιση αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο είναι ο Νόμος 3016/2002 (ΦΕΚ. 110/Α/17.05.2002) σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Ο

Νόμος αυτός ρυθμίζει τα ειδικά θέματα Διοίκησης και λειτουργίας των ανωνύμων εταιριών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή κινητές αξίες στη χρηματιστηριακή αγορά της Ελλάδας.

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία του Ελληνικού Χρηματιστηρίου (άρθρο 24, Ν. 3371/05), οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο εταιρίες, πέραν από τη συγκρότηση τμήματος εσωτερικού ελέγχου, υποχρεούνται να σχηματίσουν μία τριμελή ελεγκτική επιτροπή που εκλέγεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας. Συνήθως, τα άτομα που την απαρτίζουν είναι μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα οποία αναφέρονται σε αυτό (δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο.) μέσω τακτικών αναφορών. Η ελεγκτική επιτροπή και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου έχουν σχέσεις στενής συνεργασίας. Κατά αυτό το τρόπο, επιδιώκεται η διασφάλιση αρίστων συνθηκών απαιτητών για την αποτελεσματική άσκηση του εσωτερικού ελέγχου, όπως η πρόσβαση στις ηλεκτρονικές ή έντυπες πληροφορίες της εταιρίας, η διαρκής εκπαίδευση σε νέα συστήματα και τεχνικές εσωτερικού ελέγχου, η συγκρότηση ομάδων εργασίας για την εξέταση ειδικών τεχνικών θεμάτων καθώς και η εξασφάλιση υψηλής ποιότητας εργασιακών συνθηκών για τους εσωτερικούς ελεγκτές. Ο ρόλος της τριμελούς επιτροπής είναι να ελέγχει την εκτέλεση των καθηκόντων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και για αυτό το τελευταίο αναφέρεται σε αυτήν (Χρηματιστήριο Αξιών, 2001).

Ακόμη, σύμφωνα με το Νόμο 3429/2005 στο άρθρο 4 σχετικά με τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (Δ.Ε.Κ.Ο.) αναγνωρίζεται η ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα, αφού όλες οι δημόσιες επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να καταρτίσουν νέο Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της δημόσιας επιχείρησης και περιλαμβάνει τουλάχιστον τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρείας. Μεταξύ των υπηρεσιών της εταιρείας πρέπει υποχρεωτικά να προβλέπεται υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Σε αυτά τα πλαίσια, κάθε δημόσια επιχείρηση οργανώνει υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

Πιο πρόσφατα, ο Νόμος 3601/2007 αρ. φύλλου 178 στο άρθρο 26, αναφέρει το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης τονίζοντας το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στα πιστωτικά ιδρύματα. Ειδικότερα, σύμφωνα λοιπόν με τον εν λόγω Νόμο, κάθε

πιστωτικό ίδρυμα που εδρεύει στην Ελλάδα οφείλει να διαθέτει άρτιο και αποτελεσματικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης, που περιλαμβάνει σαφή οργανωτική διάρθρωση με ευκρινείς, διαφανείς και συνεπείς γραμμές ευθύνης, αποτελεσματικές διαδικασίες εντοπισμού, διαχείρισης, παρακολούθησης και αναφοράς των κινδύνων τους οποίους αναλαμβάνει ή ενδέχεται να αναλάβει, καθώς και επαρκείς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου, περιλαμβανομένων κατάλληλων διοικητικών και λογιστικών διαδικασιών. Τέλος, την ίδια περίοδο μία σειρά από πρόσφατες Πράξεις του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος ενισχύουν τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου στα πιστωτικά Ιδρύματα.

2.4 Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου

Η σύγχρονη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου παρέχει ουσιαστική βοήθεια στη λειτουργία του management καθώς και στους εξωτερικούς ελεγκτές. Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος παίζει ιδιαίτερο ρόλο στη διασφάλιση επαρκών και αποτελεσματικών μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης. Ακόμη, είναι πολύ σημαντικός καθώς περιλαμβάνει μεγάλο εύρος πιθανών ελέγχων που καλύπτουν πολλές λειτουργίες της επιχείρησης. Επίσης, ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει ασφάλεια εκτιμώντας διαφορετικά θέματα και είναι η μοναδική λειτουργία στα πλαίσια ενός οργανισμού που εξασφαλίζει τόση ασφάλεια (Staciokas and Rupsys, 2005).

Σύμφωνα με τους Boynton και Kell (1996), αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι αφενός η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη Διοίκηση, και αφετέρου η παροχή βοήθειας στα μέλη του οργανισμού για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους, κυρίως μέσω της παροχής σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Επιτυγχάνεται με αυτόν τον τρόπο μία προσέγγιση αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού ως σύνολο (Schleifer και Greenawalt, 1996).

Έτσι, σκοπός του εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών προς τη διεύθυνση μίας εταιρίας χρησιμοποιώντας ένα ορθολογικό και σωστά οργανωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Μερικές από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει ο εσωτερικός έλεγχος είναι οι εξής (Dittenhofer, 2001; ECIA, 2005):

- Την παροχή διασφάλισης στο διοικητικό συμβούλιο ότι οι κίνδυνοι του οργανισμού έχουν προσδιοριστεί και αντιμετωπίζονται σύμφωνα με τη συμφωνημένη πολιτική κινδύνου της εταιρίας.
- Την επισκόπηση των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει το management για την εφαρμογή ηθικής πολιτικής στο σύνολο του οργανισμού.
- Την παροχή επιβεβαίωσης ότι η διαδικασία προμηθειών περιλαμβάνει τους απαραίτητους ελέγχους διασφάλισης των συμφωνημένων επιπέδων ανταγωνιστικότητας, ποιότητας και μείωσης κόστους.
- Την παροχή βοήθειας στο management για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας της επένδυσης (return on investment-ROI) για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Τη διεκπεραίωση εσωτερικού ελέγχου για συνθήκες συμμόρφωσης της εταιρίας με την εργατική νομοθεσία και τους κανονισμούς.
- Την επικύρωση ότι όλα τα συμβόλαια αγορών και πωλήσεων είναι συμβατά με τις πολιτικές του οργανισμού.
- Τη διαβεβαίωση ότι μέτρα που σχετίζονται με την υγιεινή, την ασφάλεια και την περιβαλλοντική προστασία, σχεδιάζονται και λειτουργούν αποτελεσματικά στις διάφορες βιομηχανικές μονάδες.
- Τη γνωμοδότηση σχετικά με τη λειτουργικότητα της διαδικασίας διαχείρισης των παραπόνων των πελατών.
- Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στο management για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων.

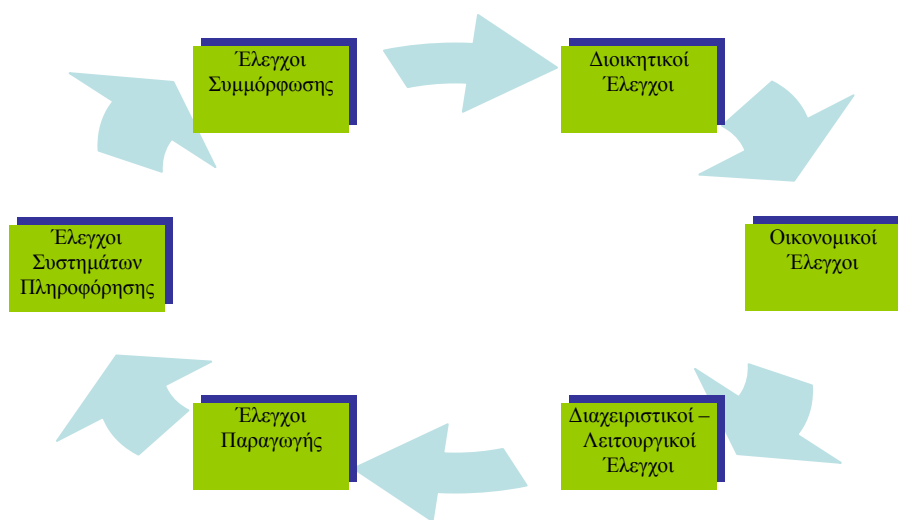
Σε αυτά τα πλαίσια, σήμερα, ο εσωτερικός έλεγχος, αποσκοπεί όχι μόνο στην πρόληψη των ενδοεπιχειρησιακών παραλήψεων, λαθών και ατασθαλιών, αλλά καθίσταται καθοριστικός στην αποτελεσματική ελαχιστοποίηση των επιχειρησιακών κινδύνων της σύγχρονης ελληνικής επιχείρησης. Η εσωτερική διαδικασία ελέγχου παρέχει τη διαβεβαίωση στη Διοίκηση και στην επιτροπή ελέγχου ότι οι κίνδυνοι για τον οργανισμό γίνονται κατανοητοί και ρυθμίζονται κατάλληλα (ΠΑ, 2000; Nagy and Cenker, 2002).

Τέλος, σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να καθορίζει την αξία των δραστηριοτήτων της εταιρίας, να την αξιολογεί και να μεταφέρει τα αποτελέσματα στη Διοίκηση αντιμετωπίζοντας οποιαδήποτε αδυναμία (Παπαστάθης, 2003).

Στην ερώτηση γιατί πρέπει μία επιχείρηση να καθιερώσει ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου, απάντηση δίνουν οι Pforsich et al. (2006). Σύμφωνα λοιπόν με τους ερευνητές, ο εσωτερικός έλεγχος «προωθεί» την οικονομική μονάδα.

2.5 Τύποι Εσωτερικού Ελέγχου

Σε αυτό το υποκεφάλαιο αναλύονται ο βασικότεροι τύποι του εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τον ακριβή διαχωρισμό των ελέγχων σε κατηγορίες, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα διάφορα είδη ελέγχων δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Αντιθέτως, στην πράξη εμπλέκονται και αλληλοσυμπληρώνονται, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης με παράλληλη τήρηση του εκάστοτε νομοθετικού πλαισίου. Ακολουθώντας την παραπάνω προσέγγιση τα βασικότερα είδη του εσωτερικού ελέγχου αρχικά παρατίθεται στο παρακάτω Σχήμα 2.1 «Βασικότερα Είδη Εσωτερικού Ελέγχου» και στην συνέχεια αναλύονται περιληπτικά.



Σχήμα 2.1: Βασικότερα Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Από τα βασικότερα είδη του εσωτερικού ελέγχου αποτελούν οι **Διοικητικοί Έλεγχος**. Οι εν λόγω έλεγχος ασχολούνται με τις μεθόδους που αφορούν στο διοικητικό τομέα της επιχείρησης και αξιολογούν την αποτελεσματικότητά του. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ερευνούν και εξετάζουν τις λειτουργίες της οργάνωσης, συνεργασίας και

επικοινωνίας όλων των τμημάτων και επιπέδων της επιχείρησης, στοχεύοντας στην αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων. Εξετάζουν το κατά πόσο αξιοποιούνται και κατανέμονται σωστά οι πόροι της επιχείρησης και γενικότερα επιδιώκουν τη σωστή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης με το λιγότερο δυνατό κόστος και το μεγαλύτερο όφελος.

Σε συνάρτηση οι **Οικονομικοί Έλεγχοι** πιστοποιούν την ορθότητα και την ακρίβεια των λογιστικών καταστάσεων. Η διαχείριση και καταχώρηση όλων των οικονομικών δεδομένων από τους εργαζομένους γίνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να:

- εξασφαλίζεται η ορθότητα, ακεραιότητα και η αμεσότητα τους
- τεκμηριώνονται με τα απαραίτητα δικαιολογητικά έγγραφα
- απεικονίζουν την πραγματική κατάσταση κάθε συναλλαγής

Η επαλήθευση ότι μία διεργασία - λειτουργία εκτελείται με τον πλέον κατάλληλο τρόπο πραγματοποιείται μέσω των **Διαχειριστικών – Λειτουργικών Ελέγχων**. Αναφέρονται στον τρόπο διοίκησης, κατά πόσο οι αποφάσεις και οι διαδικασίες είναι αποτελεσματικές και αν με τις κατάλληλες παρεμβάσεις εκπληρώνονται οι στόχοι της επιχείρησης (Καζατζής, 2006). Το αντικείμενο των λειτουργικών ελέγχων έχει ευρύτερο πεδίο των χρηματοοικονομικών, αφού εξ' ορισμού αναπτύσσονται σ' όλο τα τμήματα της επιχείρησης και καλύπτουν όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες. Αποβλέπουν στην παρακολούθηση όλων των λειτουργιών και διαδικασιών της οικονομικής μονάδας με σκοπό τη βελτίωση της επικοινωνίας των διαφόρων επιπέδων της οργανωτικής δομής και κατά συνέπεια την αύξηση της αποδοτικότητας όλων των λειτουργιών (Παπάς, 1999).

Θα ήταν παράλειψη η μη αναφορά στους **Ελέγχους Παραγωγής**. Οι εν λόγω έλεγχοι στοχεύουν στο να διαπιστώσουν το κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, το κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνες με το εγκεκριμένο από τη Διοίκηση πρόγραμμα, το κατά πόσο γίνεται σωστή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, όπως επίσης αν ο εφοδιασμός των υλικών γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της παραγωγής, δηλαδή, αν τηρούνται οι προδιαγραφές των προϊόντων και αν γίνεται εκπαίδευση των στελεχών.

Αντίθετα, η διασφάλιση της αξιοπιστίας, εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας και διαθεσιμότητας των πληροφοριών πραγματοποιείται μέσω των **Ελέγχων των Συστημάτων Πληροφόρησης**. Η αυξανόμενη εξάρτηση των σύγχρονων επιχειρήσεων από τις λογισμικές και υλιστικές εφαρμογές καθιστά ζωτικής σημασίας τη διασφάλιση των παραπάνω αφού όλες σχεδόν οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την ηλεκτρονική επεξεργασία διαφόρων δεδομένων.

Τέλος, τα βασικότερα είδη του εσωτερικού ελέγχου ολοκληρώνονται με τους **Ελέγχους Συμμόρφωσης**. Με κατάλληλους ελέγχους διασφαλίζεται η συμμόρφωση με τις καθιερωμένες πολιτικές της εταιρικής διακυβέρνησης, τα σχέδια, την ισχύουσα νομοθεσία, τις συμβατικές υποχρεώσεις και τις κανονιστικές διατάξεις καθώς επίσης και τις εταιρικές διαδικασίες. Σκοπός των ελέγχων συμμόρφωσης είναι η εξέταση συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών και λειτουργικών δραστηριοτήτων μίας οικονομικής μονάδας, με στόχο τη διακρίβωση της συμμόρφωσής τους με συγκεκριμένους όρους, κανόνες ή διατάξεις που έχουν τεθεί από ιεραρχικά ή διοικητικά ανώτερο φορέα.

2.6 Βασικές Αρχές Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος στοχεύει στην προώθηση της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης σε όλους τους τομείς αντιμετωπίζοντας την ως μία οργανωτική οντότητα που υπάρχει και λειτουργεί για την υποβοήθηση της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων. Ένα ορθολογικά σχεδιασμένο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες της εκάστοτε επιχείρησης, πρέπει να πληροί κάποιους όρους, μερικοί από τους οποίους αφορούν στην εφαρμογή των γενικών αρχών και κανόνων του εσωτερικού ελέγχου. Οι αρχές και κανόνες αυτοί προκύπτουν ως συνέπεια των στόχων που καλείται να υλοποιήσει ο εσωτερικός έλεγχος.

Όσον αφορά στις βασικές αρχές του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρονται τα εξής (Παπαστάθης, 2003, Φάκος 2007):

1. ο σαφής διαχωρισμός των τριών λειτουργιών της οικονομικής μονάδας, οι οποίες είναι, η συναλλακτική, η διαχειριστική και η λογιστική
2. η κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών του προσωπικού της οικονομικής μονάδας

3. η διενέργεια φυσικών ελέγχων
4. η διενέργεια αριθμητικών και λογιστικών ελέγχων
5. η λήψη μέτρων προστασίας των περιουσιακών στοιχείων της

2.7 Συστατικά Στοιχεία Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Σε ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τα ακόλουθα πέντε συστατικά συνθέτουν τις πολιτικές, τις ενέργειες, τις διαδικασίες, τους μηχανισμούς και τα μέτρα που λαμβάνονται με σκοπό να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι της οικονομικής μονάδας και οι οδηγίες της Διοίκησης σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων και την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων ακολουθούνται πιστά. Αυτά τα συστατικά βοηθούν στην αρμονικότερη υιοθέτηση και αποδοτικότερη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και είναι τα εξής (Messier, 1997):

- Περιβάλλον ελέγχου
- Αξιολόγηση κινδύνου
- Δραστηριότητες ελέγχου
- Πληροφόρηση και επικοινωνία
- Παρακολούθηση

Επίσης περιλαμβάνονται στο ΔΕΠ 315 το οποίο υιοθετεί πλήρως τη θέση της έκθεσης COSO του 1992 (Rezaee, 1995). Καθορίζουν το κατώτερο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου και παρέχουν τη βάση σύμφωνα με την οποία θα αξιολογηθεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Το **Περιβάλλον Ελέγχου** επηρεάζεται από την ιστορία και την κουλτούρα μίας επιχείρησης. Αποτελεί το θεμέλιο για τα υπόλοιπα συστατικά του εσωτερικού ελέγχου και σχετίζεται με τη γενικότερη λειτουργία της διοίκησης και διακυβέρνησης. Αναφέρεται, μεταξύ άλλων, σε θέματα λειτουργίας 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 ελέγχου 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. Αυτό, στην αγγλική γλώσσα ονομάζεται «the tone at the top», δηλαδή το στίγμα που εκπέμπει, με λόγια και έργα, η ανώτερη Διοίκηση. Μερικά από τα συστατικά που συνθέτουν το περιβάλλον ελέγχου μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω επτά ενότητες (Roth and Espersen, 2002):

- Ακεραιότητα και ηθικές αξίες
- Πολιτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
- Οργανωτική δομή
- Φιλοσοφία και μοντέλο λειτουργίας της Διοίκησης
- Ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- Συμμετοχή Διοικητικού Συμβουλίου και Επιτροπής Ελέγχου.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, νομικής φύσης, δομής ή κλάδου αντιμετωπίζουν μία σειρά από κινδύνους οι οποίοι μπορεί να αποτελέσουν απειλή για την πορεία τους ή ακόμη και για τη βιωσιμότητα τους. Οι **κίνδυνοι** μπορεί να έχουν επιπτώσεις στη δυνατότητα κάθε επιχείρησης να ανταγωνιστεί επιτυχώς μέσα στον κλάδο που ανήκει, να διατηρήσει την οικονομική της δύναμη και τη δημόσια εικόνα της, καθώς επίσης και να διατηρήσει τη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει. Όπως είναι γνωστό, δεν υπάρχει κανένας πρακτικός τρόπος να μειωθεί ο κίνδυνος στο μηδέν. Ωστόσο η Διοίκηση των επιχειρήσεων οφείλει να προβεί σε εμπειριστατωμένη μελέτη και αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων, έχοντας προηγουμένως επιλέξει το επίπεδο κινδύνων που θα αναλάβει. Σημείο εκκίνησης της διαδικασίας μελέτης των κινδύνων αποτελεί ο καθορισμός των επιχειρηματικών στόχων. Το σύστημα αξιολόγησης των επιχειρηματικών κινδύνων αξιολογείται με βάση τους ακόλουθους παράγοντες (United States General Accounting Office, 1999):

- Ευρύτεροι επιχειρηματικοί στόχοι
- Στρατηγική
- Επιχειρηματικά σχέδια κα προϋπολογισμοί
- Στόχοι σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας

Δραστηριότητες Ελέγχου είναι οι πολιτικές, οι διαδικασίες, οι τεχνικές και οι μηχανισμοί που ενισχύουν την καθοδήγηση της Διοίκησης. Ακόμη, βοηθούν στην εξασφάλιση του ότι οι στόχοι της οικονομικής οντότητας ακολουθούνται πιστά. Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα του προγραμματισμού μίας

επιχείρησης καθώς και της επίτευξης των αποτελεσμάτων της. Εμφανίζονται σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως οι εγκρίσεις, οι επαληθεύσεις και οι αναθεωρήσεις της απόδοσης. Οι δραστηριότητες ελέγχου μπορούν να εφαρμόζονται μέσω αυτοματοποιημένων πληροφοριακών συστημάτων ή μέσω χειρωνακτικών διαδικασιών. Τέλος οι δραστηριότητες ελέγχου εκτιμούνται με βάση τους ακόλουθους παράγοντες (Roth, J., Espersen, D., 2002):

- Πολιτικές και διαδικασίες
- Εφαρμοζόμενες ελεγκτικές δραστηριότητες

Μία οικονομική μονάδα για να μπορέσει να εφαρμόσει και να ελέγξει σωστά τις διαδικασίες της, πρέπει να έχει αξιόπιστες και έγκαιρες πληροφορίες σχετικά με εσωτερικά καθώς επίσης και εξωτερικά γεγονότα. Αυτές οι πληροφορίες είναι απαραίτητες ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους της. Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός συστήματος ροής πληροφοριών στην επιχείρηση (United States General Accounting Office, 1999). Εκτός όμως από τη συλλογή, την επεξεργασία και τη μετάδοση των πληροφοριών, ένα πληροφοριακό σύστημα συνεισφέρει και σε μία άλλη σημαντική λειτουργία, αυτή της **Επικοινωνίας**. Η επικοινωνία είναι μία ευρύτερη έννοια και αναφέρεται κυρίως στην ύπαρξη 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 τη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η επικοινωνία γίνεται με διάφορους τρόπους όπως εγγράφως, ηλεκτρονικά και προφορικά. Παρόλο αυτά, πιο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας από τον έντυπο και τον προφορικό είναι οι ίδιες οι πράξεις και η συμπεριφορά της Διοίκησης. Παράγοντες για την εκτίμηση τόσο της πληροφόρησης όσο και της επικοινωνίας είναι:

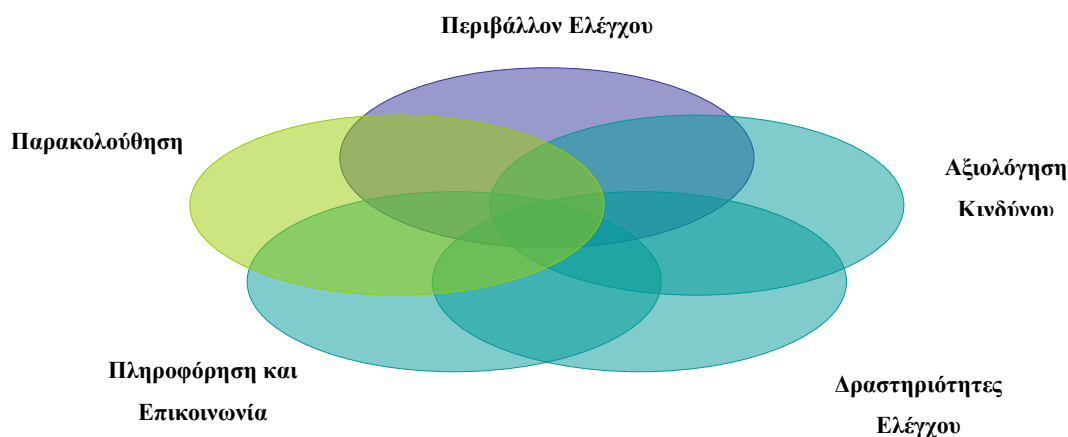
- Ποιότητα των πληροφοριών
- Αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επιβλέπονται. Αυτό αποτελεί μία διαδικασία που αξιολογεί την ποιότητα της απόδοσης του συστήματος με την πάροδο του χρόνου. Κύριος σκοπός της διαδικασίας είναι η εξακρίβωση εάν το σύστημα ελέγχου 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 μέσω δραστηριοτήτων ελέγχου που εκτελούνται σε μόνιμη βάση είτε μέσω χωριστών αξιολογήσεων είτε μέσω ενός συνδυασμού και των δύο. Η παρακολούθηση σε μόνιμη βάση είναι ενσωματωμένη στις λειτουργίες της επιχείρησης δίνοντας έγκαιρη ενημέρωση για τα υπάρχοντα προβλήματα. Αντίθετα, η αυτοτελής αξιολόγηση λειτουργεί εκ των υστέρων, χωρίς όμως αυτό να μειώνει την αξία της. Παράγοντες για την εκτίμηση της παρακολούθησης είναι:

- Παρακολούθηση σε μόνιμη βάση
- Αυτοτελής παρακολούθηση
- Αναφορές Ελέγχων

Συγκεντρωτικά τα πέντε συστατικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου παρατίθενται στο παρακάτω Σχήμα 2.2 «Συστατικά Στοιχεία Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου».



Σχήμα 2.2: Συστατικά Στοιχεία Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Κεφάλαιο 3

Εννοιολογική Προσέγγιση Εταιρικής Διακυβέρνησης

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθεται η εννοιολογική προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά αναλύεται το εννοιολογικό και νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Στην συνέχεια του κεφαλαίου οριοθετείται η σημασία και εξετάζονται οι βασικές αρχές και οι καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ενδελεχή εξέταση της σχέσης της εταιρικής διακυβέρνησης με την εταιρική απόδοση.

3.2 Εννοιολογικό Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει τις αρχές της στο 19^ο αιώνα όπου οι επιχειρήσεις με μειωμένες ευθύνες ήταν σύνηθες φαινόμενο (Vinten, 1998). Σήμερα, η εταιρική διακυβέρνηση έρχεται να συνεισφέρει στην αποτελεσματική διαχείριση κυρίως μεγάλων και απρόσωπων οργανισμών. Οι ιδιοκτήτες (μέτοχοι) των επιχειρήσεων αυτών, οι οποίοι ορίζουν τη Διοίκηση, διαμορφώνουν την επιχειρησιακή στρατηγική, για να μεγιστοποιήσουν την αξία της επιχείρησης και κατά συνέπεια τα κέρδη των μετόχων. Η Διοίκηση της επιχείρησης προσλαμβάνει ανώτερα στελέχη για να υλοποιήσουν τους τιθέμενους στόχους αξιοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους (κατώτερα στελέχη, εργατικό δυναμικό, κεφάλαια, πάγιο εξοπλισμό κ.τ.λ.). Όπως γίνεται αντιληπτό, δημιουργείται μία σύνθετη δομή και δυναμική η οποία απαιτεί την ύπαρξη αρχών και διαδικασιών για την αρμονική λειτουργία της επιχείρησης.

Θεωρητικά, η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως σκοπό την προστασία των συμφερόντων των επενδυτών. Σε αυτή τη προσπάθεια, μία καλή εταιρική διακυβέρνηση χρησιμοποιεί δύο συμπληρωματικούς μηχανισμούς: τον έλεγχο και τα κίνητρα. Στόχος και των δύο μηχανισμών είναι να αποτρέψουν την οικονομική ζημία που μπορεί να προκύψει λόγω πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των διευθυντών και των μετόχων (Adam and Schwartz, 2008).

Οι ορισμοί της εταιρικής διακυβέρνησης είναι πολυάριθμοι. Υπό αυτό το πρίσμα, η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών επί τη βάση του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η οικονομική μονάδα, ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εν λόγω επιχείρηση. Σε αυτά τα πλαίσια, η εταιρική διακυβέρνηση αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος, το οποίο αποτελεί τη συνισταμένη του συμφέροντος του νομικού προσώπου και των εννόμων συμφερόντων όσων συνδέονται με την εταιρία. Με άλλα λόγια, η εταιρική διακυβέρνηση επιδιώκει πλήρη διαφάνεια στην όλη διαχείριση της εταιρίας, ώστε να παρέχονται όλες οι ζωτικές πληροφορίες προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να δίδεται έτσι η δυνατότητα σ' αυτούς να έχουν ενεργό ρόλο στη δραστηριότητά της.

Γενικότερα, στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν προωθηθεί δύο διαφορετικοί, αν και σχετικοί μεταξύ τους, ορισμοί της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι εν μέρει ανταγωνιστικοί ορισμοί επισημαίνουν τη σύγχυση και τη διαμάχη που επικρατεί στον καθορισμό και την οριοθέτηση της εταιρικής διακυβέρνησης. Το 1992, η έκθεση Cadbury (Cadbury report), χαρακτήρισε την εταιρική διακυβέρνηση ως «σύστημα με το οποίο οι επιχειρήσεις κατευθύνονται και ελέγχονται» (Cadbury, 1992). Η έκθεση Cadbury προτείνει ένα πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης το οποίο βασίζεται στον εσωτερικό έλεγχο, στην κατανομή των ευθυνών και στις ανεξάρτητες Επιτροπές Ελέγχου. Η θεωρία αντιπροσώπευσης τονίζει ότι «η εταιρική διακυβέρνηση εξετάζει τους τρόπους με τους οποίους οι μέτοχοι των εταιριών διασφαλίζουν τα κέρδη από την επένδυσή τους» (Shleifer and Vishny, 1997). Αντίθετα, Ο OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) με τις αναθεωρημένες αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, την ορίζουν ως ένα σύστημα από το οποίο μία εταιρία κατευθύνεται και ελέγχεται, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της, η απόδοση, η οικονομική διαχείριση αλλά και η υπευθυνότητα, η ακεραιότητα και η ειλικρίνεια (Mordelet, 2008). Η ταύτιση μεταξύ των δύο ορισμών εντοπίζεται στην οργανωτική δομή που σχετίζεται με την κατεύθυνση και τον έλεγχο της εταιρίας καθώς εστιάζει στη Διοίκηση και τα Διοικητικά Συμβούλια. Η διαφορά μεταξύ των δύο ορισμών αφορά στο ρόλο των ενδιαφερόμενων μερών που δεν έχουν οικονομικό όφελος. Η θεωρία της αντιπροσώπευσης περιορίζει τη δομή της εταιρικής διακυβέρνησης αποκλειστικά στα ενδιαφερόμενα μέλη με οικονομικό ενδιαφέρον. Αντιθέτως, η άποψη του OECD διευρύνει το πεδίο των ενδιαφερόμενων μελών. Τέλος, ένας ακόμη

ορισμός χαρακτηρίζει την εταιρική διακυβέρνηση ως ένα σύνολο σχέσεων ευθύνης των ενδιαφερόμενων μερών κάτι που έρχεται σε αντίθεση με τη μορφή του «ρύθμιση, επίτευξη, και επίβλεψη των εταιρικών στόχων και αποδόσεων» (Windsor, 2009).

Σύμφωνα με την Ahmadjian (2000), ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης συνίσταται από μία ευρεία γκάμα αρχών και θεσμών, από λογιστικά πρότυπα και νομοθετήματα που αφορούν στη χρηματοοικονομική πληροφόρηση μέχρι θέματα που ρυθμίζουν τις αμοιβές των εκτελεστικών στελεχών, καθώς και το μέγεθος και τη σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων. Ένα τέτοιο σύστημα υπαγορεύει το θεσμικό πλαίσιο βάσει του οποίου η οικονομική απόδοση κατανέμεται μεταξύ των μετόχων, των εργαζομένων, των διευθυντικών στελεχών και των άλλων κατηγοριών των ενδιαφερόμενων μερών. Η ίδια ερευνήτρια, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το καθεστώς εταιρικής διακυβέρνησης ενός κράτους έχει θεμελιώδη σημασία και ευθύνεται για την οργάνωση μίας εταιρίας, το σύστημα των εργασιακών της σχέσεων, τις εμπορικές τα σχέσεις καθώς και τη διάρθρωση των κεφαλαιαγορών σε αυτό το κράτος.

Ταυτόχρονα η O'Sullivan (2003), θεώρησε ότι ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης διαδραματίζει προεξέχοντα ρόλο στο οικονομικό κύκλωμα και μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση της οικονομίας στο σύνολο της. Η άποψη αυτή αναγνωρίζει τη σημαντικότητα της επιχείρησης για την κατανομή των πόρων στην οικονομία. Ακόμη, διαπιστώνεται ότι μέσω του υιοθετούμενου συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης διαμορφώνεται το πλαίσιο υπό το οποίο λαμβάνονται οι επενδυτικές αποφάσεις, τα πρόσωπα τα οποία τις λαμβάνουν, το είδος των επενδυτικών σχεδίων που υλοποιούνται και ο τρόπος που κατανέμεται η απόδοση των επενδύσεων.

Η μελέτη γύρω από τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης εστιάζεται στον προσδιορισμό των παραγόντων που θεμελιώνουν τη διαφορετικότητα των εκάστοτε εθνικών συστημάτων, αλλά και στις δυνατότητες γεφύρωσης της διαφορετικότητας αυτής στην εποχή του ανταγωνισμού που καθιστά εφικτές τις ελεύθερες ροές οικονομικών πόρων μεταξύ των εθνικών συνόρων. Όσον αφορά τους παράγοντες που δικαιολογούν τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των εθνικών συστημάτων, αυτοί εντοπίζονται στις αντιφατικές πιέσεις που δέχονται οι εκάστοτε επιχειρήσεις λόγω των διαφορετικών νόμων, κανονισμών και κουλτούρας (Udayasankar et. al., 2008). Η

συγκεκριμένη μελέτη των Udayasankar et. al., συνδυάζει, τη θεωρία αντιπροσώπευσης, τη συμμετοχική καθώς και τη θεσμική θεωρία. Η θεωρία της αντιπροσώπευσης κυριαρχεί στον τομέα των οικονομικών και των χρηματοοικονομικών. Η προσέγγιση της αντιπροσώπευσης εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι μέτοχοι μπορούν να ευθυγραμμίσουν τα συμφέροντα των μισθωμένων ανώτερων υπαλλήλων με τα δικά τους με τη βοήθεια συστημάτων ελέγχου.

Διεθνώς, το νομικό πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης (Millstein, 2006), τη χωρίζει σε δύο ευρείες προσεγγίσεις. Αυτή του κοινού νομοθετικού πλαισίου στις χώρες που ακολουθούν το αγγλοσαξονικό πρότυπο και σε αυτή του αστικού δικαίου στις χώρες που ακολουθούν το ευρωπαϊκό πρότυπο. Οι δύο προσεγγίσεις πρέπει να θεωρηθούν ως μέλη μίας ομάδας διαφορετικών προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης, δεδομένου ότι υπάρχουν πολλές παραλλαγές. Το Ηνωμένο Βασίλειο, με αρκετές αμφισβητήσεις, εξελίσσεται σήμερα (Davies και Rickford, 2008) κάπου μεταξύ των ευρωπαϊκών προσεγγίσεων και των αμερικάνικων. Ιδιαίτερη αδυναμία στην κατάταξη τους παρουσιάζουν ο Καναδάς, η Αυστραλία, και η Νέα Ζηλανδία που βρίσκονται κάπου μεταξύ των προσεγγίσεων των Η.Π.Α και του Ηνωμένου Βασιλείου. Γενικότερα, οι περισσότερες χώρες ακολουθούν την ευρωπαϊκή προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η πρώτη θεώρηση ενσωματώνει στην ανάλυση της ένα μοντέλο που προσανατολίζεται αποκλειστικώς στην ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων επενδυτών οι οποίοι αποτελούν την πιο σημαντική, για την εταιρία, πηγή άντλησης χαμηλού κόστους επενδυτικών κεφαλαίων. Η ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων επέρχεται από τη βάσει συμβολαίου δέσμευση των managers στην επίτευξη των εταιρικών στόχων μεγιστοποίησης του πλούτου των μετόχων σε βάρος των όποιων προσωπικών τους φιλοδοξιών, που συνήθως μεταφράζονται ως απόκλιση από τους παραπάνω στόχους και υποσκάπτουν την κερδοφορία και την ανάπτυξη της εταιρίας. Επίσης, η συμμετοχή των άλλων ενδιαφερόμενων ομάδων, όπως των εργαζομένων και των ενώσεων τους, είναι ιδιαίτερα περιορισμένη καθώς αναλώνεται στη λήψη αποφάσεων χαμηλότερου επιχειρησιακού επίπεδου. Στη θεώρηση αυτή, είναι φανερή η επίδραση του νεοκλασικού οικονομικού μοντέλου όπου οι επιχειρήσεις μέσα από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, σε όλες τις αγορές των οικονομικών πόρων, επιτυγχάνουν την αριστοποίηση της οικονομικής

απόδοσης τους. Το μοντέλο αυτό οργάνωσης (Αγγλοσαξονικό) ακολουθείται, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, από τις Η.Π.Α. και γενικά από χώρες όπου η διασκορπισμένη μετοχική σύνθεση είναι η επικρατούσα μορφή ιδιοκτησιακής δομής και η αυξημένη μερισματική απόδοση είναι το κύριο ζητούμενο.

Η δεύτερη θεωρία στηρίζεται στην προαγωγή από τους managers, κατά τη διαδικασία λήψεως των εταιρικών αποφάσεων, των συμφερόντων όλων των παραγόντων που αναμειγνύονται και έχουν συμφέρον από την εταιρική λειτουργία και όχι μόνο των μετόχων (stakeholder theory). Αυτή η άποψη παρουσιάζει την επιχείρηση ως μία ολοκληρωμένη κοινωνική και οικονομική οντότητα που καλείται να υπηρετήσει τα ευρύτερα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών, δηλαδή να προάγει το εταιρικό συμφέρον χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων. Οι σχέσεις με τις ομάδες συμφερόντων είναι μακροχρόνιου χαρακτήρα και η άμεση ή έμμεση συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψεως των εταιρικών αποφάσεων, καθώς και η βελτίωση της θέσεως τους από τη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης, συμβάλλει στη μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Η επιχείρηση, σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, προκαλεί μέσα από τη δραστηριοποίηση της και λόγω της αναμφισβήτητης δύναμης και επιρροής της, πολλαπλές επιδράσεις σε διάφορες πτυχές της κοινωνικής ζωής και ως εκ τούτου οφείλει να συνειδητοποιήσει και να εδραιώσει σε μακροχρόνια βάση ένα κοινωνικό πρόσωπο σύμφωνα με το οποίο θα σέβεται και θα προάγει τις αξίες της δικαιοσύνης και της ηθικής στις σχέσεις και στις συναλλαγές της με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Το μοντέλο οργάνωσης που σε γενικές γραμμές ακολουθείται από τα ευρωπαϊκά κράτη (Ευρωπαϊκό ή Ηπειρωτικό μοντέλο), εκτός του Ηνωμένου Βασιλείου, αναδεικνύει τη σημασία των εργαζομένων και των ενώσεων τους ως φορείς άσκησης διακυβέρνησης και κατοχής μεριδίου ιδιοκτησίας. Η συμμετοχή και ο αναβαθμισμένος ρόλος των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ανώτερου οργανωσιακού και επιχειρησιακού επιπέδου των εταιριών αποτελούν βασικές πτυχές του πεδίου της εταιρικής διακυβέρνησης στη Γερμανία, όπου οι διαδικασίες συναπόφασης (codetermination) αποτελούν μία καθιερωμένη εταιρική πρακτική. Ως προς τη μορφή εταιρικής ιδιοκτησίας, η συγκέντρωση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας σε μεγάλους μετόχους είναι συνέπεια και του κυρίαρχου ρόλου που διαδραματίζει το

τραπεζικό σύστημα ως βασικό μέσο χρηματοδότησης και παροχής υπηρεσιών στις επιχειρήσεις.

Εντούτοις, η διαχωριστική γραμμή βρίσκεται μεταξύ των κανόνων της αγγλοσαξονικής προσέγγισης και των αρχών της ευρωπαϊκής προσέγγισης. Οι κανόνες είναι πιο συγκεκριμένοι και έτσι ευκολότερα εφαρμόσιμοι από τη Διοίκηση, ενώ οι αρχές είναι γενικευμένες και έτσι δυσκολότερα ερμηνεύσιμες (Windsor, 2009). Στη διεθνή πρακτική έχει αποδειχθεί περίτρανα ότι κανένα από τα δύο συστήματα δε μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδανικό και οι πρόσφατες εταιρικές αποτυχίες τόσο στην Ευρώπη όσο και στις Η.Π.Α. επιβεβαιώνουν απλά τον παραπάνω ισχυρισμό. Η συζήτηση για τη σύγκλιση των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης δε θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να απομονωθεί από την αντίστοιχη για τη σύγκλιση των οικονομικών συστημάτων που λαμβάνει χώρα την τελευταία δεκαπενταετία.

3.3 Νομοθετικό Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Η ανάγκη υιοθέτησης κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα έγινε ακόμη πιο επιτακτική μετά τη ραγδαία ανάπτυξη της ελληνικής κεφαλαιαγοράς κατά τα τελευταία χρόνια και την ένταξή της στην κατηγορία των ώριμων αγορών. Η Ελλάδα στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης ακολουθεί μία πρωτότυπη προσέγγιση, συνδυάζοντας το σύνολο των τεχνικών θέσπισης κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, χωρίς όμως, να είναι σε θέση να επιδείξει ένα σύστημα διακυβέρνησης που να χαρακτηρίζεται από συνοχή και συνέπεια.

Ειδικότερα, κάποια από τα μέτρα της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως ειδικά ζητήματα προστασίας της μειοψηφίας, ενυπάρχουν στο Νόμο 2190/20, το βασικό νόμο για τις ανώνυμες εταιρίες, εδώ και πολλά χρόνια. Άλλα μέτρα, ιδίως αυτά που σχετίζονται με τη διαφάνεια του τρόπου λειτουργίας της εταιρίας και της συμπεριφοράς των βασικών μετόχων της, θεσπίστηκαν με νομοθετικά ή κανονιστικά κείμενα, κάποια από τα οποία είχαν ως βάση και αντίστοιχες ρυθμίσεις που είχαν ήδη τεθεί σε ισχύ σε άλλα κράτη, κυρίως μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εξάλλου, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, έχει θέσει σε εφαρμογή ειδικούς κανόνες που αφορούν τις εποπτευόμενες από αυτή εταιρίες, ιδίως σχετικά με τον έλεγχο της καταλληλότητας

των στελεχών της επιχείρησης και γενικότερα των προσώπων που ασκούν τη διοίκηση.

Μία επιφύλαξη που θα μπορούσε να διατυπωθεί αφορά στο γεγονός ότι η μεταφορά στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα κανόνων που ισχύουν σε αλλοδαπές αγορές, προσκρούει ενδεχομένως στη διαφορετική φιλοσοφία που διέπει την οργάνωση και τη λειτουργία των εταιριών σε κάθε χώρα. Η πρακτική που ακολουθείται κατά κανόνα από τις ελληνικές εισηγμένες εταιρίες, εξαιτίας της ευρείας διασποράς των μετοχών τους στο επενδυτικό κοινό, είναι η υποχρέωση των μικρομετόχων στην υιοθέτηση μίας παθητικής στάσης, που ουσιαστικά καταλήγει στην απλή επικύρωση των επιλογών της Διοίκησης της εταιρίας.

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, στην Ελλάδα, η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης ολοκληρώθηκε το έτος 1998 με την εκπόνηση από το Χ.Α.Α. σχετικής μελέτης, που αποσκοπούσε στην πρόταση ειδικών μέτρων για την αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο εταιριών. Στη συνέχεια, το Χ.Α.Α. σε μία προσπάθεια να ξεπεράσει τη δυστοκία που παρατηρήθηκε, όρισε μία σειρά ποιοτικών κριτηρίων για τις εισηγμένες εταιρίες.

Στη συνέχεια, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς συνέστησε την Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα που εξέδωσε το 1999 κείμενο με τίτλο: «Αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της». Πρόκειται για μία προσπάθεια διαμόρφωσης ενός πλαισίου συμπεριφοράς των επιχειρήσεων που δε θα έχει το χαρακτήρα άμεσα εφαρμοζόμενων υποχρεωτικών ρυθμίσεων, καθώς κατά την άποψη της Επιτροπής κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε συμμόρφωση προς το γράμμα και όχι προς το πνεύμα τους. Έτσι, τα μέλη της Επιτροπής πρότειναν σε πρώτη φάση τη συναινετική σύνταξη ενός Κώδικα Αρχών και Προτάσεων, η αποτελεσματικότητα του οποίου θα εξαρτιόταν από το βαθμό αποδοχής του από τους παραγωγικούς φορείς. Σύμφωνα με την Επιτροπή, το υπάρχον ελληνικό νομικό πλαίσιο – που κυρίως περιλαμβάνεται στον Κ.Ν. 2190/1921 – δεν ανταποκρίνεται πλέον πλήρως στις σύγχρονες ανάγκες διακυβέρνησης των εισηγμένων στο χρηματιστήριο επιχειρήσεων, αφού δεν προστατεύει επαρκώς τα δικαιώματα των

μικρομετόχων στις εταιρίες πολυμετοχικής βάσης, δεν αποσαφηνίζει τις προϋποθέσεις συναλλαγών ευρείας κλίμακας (όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές) και δεν διασφαλίζει ικανοποιητικά επίπεδα διαφάνειας στις εσωτερικές διαδικασίες.

Σε παρακάτω κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στην ανάγκη καθιέρωσης και λειτουργίας Επιτροπής Ελέγχου, η οποία θα απαρτίζεται από μη-εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (τουλάχιστον τρία), η οποία θα διερευνά όλα τα ζητήματα που εμπίπτουν στις αρμοδιότητές της και θα ενημερώνει τακτικά το Διοικητικό Συμβούλιο. Θεωρείται «καλή πρακτική η πλειοψηφία του Διοικητικού Συμβουλίου να αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη ώστε να εξασφαλίζεται η ανεξάρτητη κρίση κατά το μέγιστο βαθμό» Η Επιτροπή θεωρεί ακόμη απαραίτητη την ύπαρξη μεταξύ των μη-εκτελεστικών μελών και ορισμένων που θα είναι ανεξάρτητοι από τα εκτελεστικά μέλη και τους μετόχους που έχουν την πλειοψηφία. Τέλος, η Επιτροπή προτείνει ως «καλή πρακτική» τα μη εκτελεστικά μέλη να μην εκλέγονται για πολλές θητείες.

Ένα έτος αργότερα, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με την απόφαση 5/204/2000 περί Κανόνων συμπεριφοράς των εταιρειών που έχουν εισάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων, ορίζει ότι κάθε εταιρία οφείλει να διαθέτει υπηρεσία εξυπηρέτησης των μετόχων, η οποία θα έχει την ευθύνη της άμεσης και ισότιμης πληροφόρησής τους, καθώς και της εξυπηρέτησής τους σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους με βάση τον κοινό νόμο και το καταστατικό της εταιρίας.

Ο Νόμος 3016/2002 δεν κινείται στη λογική «συμμόρφωση ή εξήγηση», όπως η Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, αλλά προβλέπει κυρώσεις για τη μη εφαρμογή των διατάξεών του, κυρώσεις τις οποίες θα επιβάλλει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (άρθρο 10). Ο νόμος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο των μη-εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και υποχρεώνει μεταξύ άλλων την εταιρία να υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς πρακτικό εκλογής μελών Διοικητικού Συμβουλίου, στο οποίο να καθορίζεται ποια από τα μέλη του είναι εκτελεστικά, ποια μη εκτελεστικά και ποια ανεξάρτητα. Συνεχίζοντας με τις διατάξεις του Νόμου 3016/2002, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση του, το συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα της ιδιοκτησίας επί μετοχών αποδίδει

στους μετόχους τρεις εξουσίες: της Διοίκησης, της απόληψης μερισμάτων και της συμμετοχής στο προϊόν της εκκαθάρισης..

Είναι άξιο προσοχής το γεγονός ότι ο ανωτέρω νόμος αφ' ενός αναφέρεται μόνο στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρίες και αφ' ετέρου περιορίζεται από τη μία πλευρά στη ρύθμιση ζητημάτων που αφορούν στην οργάνωση και τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου και από την άλλη στην οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας. Με άλλα λόγια δεν καλύπτεται πλήθος ζητημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία της εταιρίας, τις σχέσεις των μετόχων με την εταιρία κ.λπ. Πιο συγκεκριμένα ο Νόμος 3016/2002 εισάγει στα άρθρα 2 έως 5 ρυθμίσεις για τα καθήκοντα του Διοικητικού Συμβουλίου, το διορισμό εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών και τα καθήκοντά τους και στα άρθρα 6 έως 8 τις υποχρεώσεις των εισηγμένων εταιριών για τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και τον εσωτερικό τους έλεγχο.

Καθήκον της Διοίκησης των εισηγμένων εταιριών είναι εκτός από την ενίσχυση της οικονομικής αξίας της εταιρίας, να λαμβάνεται αντίστοιχη μέριμνα για την πορεία της τιμής της μετοχής της. Υπό το πρίσμα αυτό μία ελαφρά απόκλιση από τα προβλεπόμενα στο Νόμο 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιριών» κρίνεται ως εύλογη όσον αφορά στις εισηγμένες εταιρίες. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση του Νόμου 3016/2002, «Τίθεται ως θεμελιώδης αρχή η υποχρέωση των μελών του Δ.Σ. να επιδιώκουν την ενίσχυση της αποδοτικότητας της εταιρίας αλλά και των μετοχών της. Η υποχρέωση είναι σωρευτικά διπλή. Τα μέλη του Δ.Σ. δεν πρέπει να επιδιώκουν μόνο την άνοδο της εσωτερικής αξίας της μετοχής αγνοώντας τη χρηματιστηριακή, καθώς αυτό μπορεί να αποβεί σε βάρος των εταιριών που επιδιώκουν χρηματοδότηση μέσω της αγοράς».

Περαιτέρω, το άρθρο 2 προβλέπει ότι «πρώτιστη 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». Η ανωτέρω διάταξη καθιστά την υποχρέωση προστασίας της εταιρικής συμμετοχής ως την ειδοποιό διαφορά των υποχρεώσεων του διοικητικού συμβουλίου των εισηγμένων εταιριών.

Το άρθρο 3 εισάγει τη διάκριση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου σε εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα - μη εκτελεστικά. Η διάκριση αυτή είναι διεθνώς αναγνωρισμένη και συνιστά κεντρική αρχή της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο ενιαίος χαρακτήρας του Διοικητικού Συμβουλίου ως συλλογικού οργάνου δεν αναιρείται σε καμία περίπτωση, απλά επιχειρείται θεσμικά ένας εύλογος διαχωρισμός, ο οποίος μάλιστα ήδη είχε εφαρμοσθεί στην πράξη από πολλές εταιρίες. Τα εκτελεστικά μέλη είναι επιφορτισμένα με τα καθημερινά ζητήματα Διοίκησης της εταιρείας, ενώ τα μη εκτελεστικά μέλη με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου δεν πρέπει να είναι κατώτερος από το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του.

Περαιτέρω, στο άρθρο 4 εισάγεται ο θεσμός των ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, τα οποία πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο και συγκαταλέγονται στα μη εκτελεστικά. Το πνεύμα του νομοθέτη στην περίπτωση των ανεξάρτητων μελών είναι η εξασφάλιση αντικειμενικότερων απόψεων στο Διοικητικό Συμβούλιο, οι οποίες προτάσσουν το εταιρικό συμφέρον χωρίς να επηρεάζονται με οποιονδήποτε τρόπο από οικονομικά, προσωπικά ή επαγγελματικά κίνητρα. Η ανεξαρτησία αυτή επιτυγχάνεται με τη ρητή πρόβλεψη ότι δεν πρέπει τα εν λόγω μέλη να είναι μέτοχοι της εταιρείας και να έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρία ή με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα. Η ανάγκη ύπαρξης των ανεξάρτητων μελών για τις εταιρίες με ευρεία μετοχική βάση είναι προφανής και δικαιολογημένη, ενόψει της σύγκρουσης συμφερόντων που ενδεχομένως θα αντιμετώπιζαν μέλη του Δ.Σ. χωρίς τα ανωτέρω εχέγγυα ουδετερότητας και ανεξαρτησίας. Η δυνατότητα εξάλλου που παρέχεται στα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου να υποβάλουν ξεχωριστές αναφορές και εκθέσεις στη Γενική Συνέλευση υπογραμμίζει τον ανεξάρτητο χαρακτήρα της συμμετοχής τους και ενισχύει ουσιαστικά την εμπιστοσύνη των μετόχων απέναντι στο θεσμό του Διοικητικού Συμβουλίου.

Στο άρθρο 6 αποκτά ισχύ νόμου λαμβάνοντας τη θεσμική θέση που του αρμόζει το ελάχιστο περιεχόμενο, το οποίο θα πρέπει να έχει ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας της εταιρίας. Το ελάχιστο αυτό περιεχόμενο μπορεί να εξειδικεύεται με βάση κανονιστικές αποφάσεις των αρμόδιων εποπτικών αρχών χωρίς βέβαια να θίγεται ο πυρήνας του, όπως ορίζεται από το εν λόγω άρθρο. Σκοπός του εσωτερικού κανονισμού είναι η αυτοδέσμευση της εταιρίας να ακολουθεί διαδικασίες που θα έχει

διαμορφώσει εκούσια σχετικά με τη διάρθρωση των υπηρεσιών της, τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των μελών του Δ.Σ., τις διαδικασίες πρόσληψης διευθυντικών στελεχών, τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του Δ.Σ. κ.λπ.

Τέλος, ολοκληρώνοντας την ανάλυση του Ν3016, το άρθρο 7 αναφέρεται στην οργάνωση της ειδικής υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας, στόχος της οποίας είναι καταρχήν η παρακολούθηση του εσωτερικού κανονισμού και δευτερευόντως του καταστατικού και της ειδικής νομοθεσίας, καθώς και των λοιπών κανόνων που διέπουν τη λειτουργία της εταιρίας.

Μία επιπλέον προσπάθεια για την ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, γίνεται μέσα από τη σύμπραξη του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και του Brunel Business School του πανεπιστημίου Brunel στο Ηνωμένο Βασίλειο που ένωσαν τις δυνάμεις τους με την υπογραφή ενός Μνημονίου Συνεργασίας τον Ιανουάριο του 2007, δημιουργώντας το Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΠΕΔ) στην Ελλάδα.

3.4 Σημασία Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ανεξάρτητα από τη προσέγγιση που υιοθετείται σχετικά με το σκοπό της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η αποτελεσματική διακυβέρνηση των εταιριών περιλαμβάνει την επαρκή λογοδοσία της Διοίκησης και των διευθυντικών στελεχών προς τους μετόχους και την κοινωνία.

Ήτοι, η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στην αποδοτική χρήση των παραγωγικών πόρων τόσο των εταιριών όσο και της εθνικής οικονομίας. Η άντληση κεφαλαίων μέσω της έκδοσης διαπραγματεύσιμων στο χρηματιστήριο τίτλων θα πρέπει να είναι δυνατή από τις εταιρίες που είναι αποδεδειγμένα ικανές να επενδύσουν τα κεφάλαια τους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο και με τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση. Σε αυτήν την προοπτική, η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στην προστασία και ανάπτυξη των παραγωγικών πόρων, βοηθώντας επιπλέον στην ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών. Επιπλέον, η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση οδηγεί στην αντικατάσταση των στελεχών

που κάνουν μη αποδοτική χρήση ή προβαίνουν σε κατάχρηση των πόρων της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση βοηθά τις εταιρίες και την εθνική οικονομία να προσελκύουν χαμηλού κόστους επενδυτικά κεφάλαια μέσω της παροχής διασφαλίσεων προς τους δυνητικούς εγχώριους και διεθνείς επενδυτές. Αν και οι μέτοχοι οφείλουν να κατανοούν και να παρέχουν στα διευθυντικά στελέχη την απαιτούμενη διακριτική ευχέρεια ανάληψης δράσης είναι απαραίτητο επίσης η θέσπιση κανόνων και διαδικασιών προστασίας των παρεχόμενων από αυτούς κεφαλαίων. Οι διαδικασίες προστασίας οφείλουν να περιλαμβάνουν τη θέσπιση διαδικασιών για την ανεξάρτητη και επαρκή παρακολούθηση των δραστηριοτήτων των διευθυντικών στελεχών, την ενίσχυση της διαφάνειας σχετικά με την επιχειρηματική απόδοση, τις μεταβολές στην ιδιοκτησία και τέλος, την έγκαιρη ενημέρωση των μετόχων.

Παραμένοντας στο ζήτημα της προσέλκυσης και διατήρησης κεφαλαίων από τις επιχειρήσεις, μία διεθνής έρευνα, έδειξε ότι οι επενδυτές είναι έτοιμοι να διαθέσουν περισσότερα χρήματα σε εταιρίες με αποτελεσματικότερες δομές και πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτό, οδήγησε σε διανομή μικρότερων μερισμάτων για τις ασιατικές, λατινοαμερικάνικες και άλλες αναπτυσσόμενες οικονομίες, συγκριτικά με το υψηλό μέρισμα που διανέμεται στην Ευρώπη όπου υπάρχουν πιέσεις για καλύτερη κοινοποίηση πληροφοριών στους μετόχους και ακόμα υψηλότερο μέρισμα στις κεφαλαιαγορές του Ηνωμένου Βασιλείου και των Η.Π.Α όπου η κοινοποίηση πληροφοριών ενισχύεται μέσω των αυστηρών νόμων (McKinsey & Co., 2005).

Συνεχίζοντας, η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από τη συμμόρφωση των εταιριών προς τους κανόνες των εποπτικών αρχών και της Πολιτείας. Συμβάλλει επίσης στην ενίσχυση της συμμόρφωσης του Διοικητικού Συμβουλίου προς τους κανόνες της ίδια της εταιρίας και στη σωστή αξιολόγηση των προς ανάληψη δραστηριοτήτων οι οποίες, ενώ τεχνικά εμφανίζονται νόμιμες, μπορούν κατά την εφαρμογή τους να προκαλέσουν οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές ή άλλες ανησυχίες.

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση μέσω της κοινοποίησης των οικονομικών πληροφοριών, έχει ως σκοπό τη διασφάλιση της διαφάνειας. Με αυτό τον τρόπο συμβάλλει σημαντικά στην προσπάθεια περιορισμού της διαφθοράς στην αγορά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μία αποτελεσματική διακυβέρνηση 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. Επιπροσθέτως, αποτελεί μέσο ελέγχου της εταιρίας ως σύνολο της συμπεριφοράς των στελεχών σε θέσεις διαχείρισης των κεφαλαίων της (Yeoh, 2007). Γενικότερα, η πιστή εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης είναι σε θέση να συντελέσει ουσιαστικά στη συνολική αναβάθμιση της εθνικής κεφαλαιαγοράς

3.5 Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ο προβληματισμός για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση δεν αποτελεί σύγχρονο γεγονός. Έχει την αρχή του κυρίως στις δεκαετίες 1970 και 1980, όταν διαπιστώθηκε η σταδιακή υποχώρηση της ηγεμονικής θέσης των επιχειρήσεων των Η.Π.Α. προς όφελος αυτών της Ευρώπης και της Ασίας. Επίσης, σημαντικό ρόλο έπαιξαν οι πιέσεις των θεσμικών επενδυτών για περισσότερο υπεύθυνες μορφές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων αλλά και η εμφάνιση σκανδάλων και παρατυπιών σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που επηρέασαν τη βιωσιμότητά τους και την αξία των μετοχών τους.

Η ανάπτυξη της αποτελεσματικής διακυβέρνησης έχει καταστεί, ως συνέπεια και των ανωτέρω γεγονότων, πρωταρχικής σημασίας για τα κράτη - μέλη του Ο.Ο.Σ.Α.. Για το σκοπό αυτό τον Μάιο του 1999 το Συμβούλιο Υπουργών - μελών του Ο.Ο.Σ.Α. ενέκρινε ένα κείμενο αρχών για την εταιρική διακυβέρνηση, το οποίο υπήρξε αποτέλεσμα μακρόχρονης συνεργασίας των αντιπροσώπων των χωρών - μελών του Ο.Ο.Σ.Α. και άλλων διεθνών οργανισμών όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας κ.α.. Επίσης οι αρχές στηρίχθηκαν και στις παλαιότερες προτάσεις για την εταιρική διακυβέρνηση της βρετανικής επιτροπής του Sir Adrian Cadbury, που είχε συσταθεί το 1992. Τέλος, τα κράτη - μέλη του Ο.Ο.Σ.Α. έλαβαν το τελικό κείμενο των αρχών, το επεξεργάστηκαν και το εμπλούτισαν με σκοπό τη χρήση του από τις εταιρίες, τους θεσμικούς επενδυτές και τους λοιπούς φορείς.

Οι αρχές για την εταιρική διακυβέρνηση στοχεύουν στην προσφορά βοήθειας στις κυβερνήσεις των χωρών, στην προσπάθεια αξιολόγησης και ανάπτυξης του νομικού και ρυθμιστικού πλαισίου. Οι αρχές αυτές, μολονότι δεν είναι δεσμευτικές για τα κράτη - μέλη και δε στοχεύουν στην ακριβή διατύπωση διατάξεων στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βοήθημα στη διαμόρφωση της πολιτικής των κρατών - μελών για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Καλύπτουν πέντε κύριους τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίοι παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

- **Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μετόχων.** Οι πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να προστατεύουν τα δικαιώματα των μετόχων. Τα κυριότερα δικαιώματα είναι η έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για τις εταιρικές υποθέσεις και τις σημαντικές μεταβολές στη σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου, η δυνατότητα συμμετοχής σε σημαντικές αποφάσεις για την πορεία της επιχείρησης, το δικαίωμα στη διανομή των κερδών κ.α.
- **Η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων.** Οι πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να εγγυώνται την ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων της μειοψηφίας και των αλλοδαπών μετόχων. Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία αποτελεσματικής αντιμετώπισης της παραβίασης των δικαιωμάτων αυτών.
- **Ο ρόλος των συνεργαζόμενων με την εταιρία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα στην εταιρία.** Οι πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να αναγνωρίζουν τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων και όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα προς την επιχείρηση, όπως αυτά καθορίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία.
- **Διαφάνεια, γνωστοποίηση πληροφοριών και έλεγχος.** Οι πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να εγγυώνται την έγκαιρη, πλήρη και λεπτομερή γνωστοποίηση πληροφοριών για όλα τα υλικά ζητήματα που σχετίζονται με την επιχείρηση.
- **Οι αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου.** Οι πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να εγγυώνται τη στρατηγική καθοδήγηση της εταιρίας, την αποτελεσματική παρακολούθηση της Διοίκησης από το Διοικητικό Συμβούλιο και την ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου έναντι της επιχείρησης και των μετόχων.

3.6 Καθοριστικοί Παράγοντες Ισχυρής Εταιρικής Διακυβέρνησης

3.6.1 Γενικά

Μέσα από μια μελέτη θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών, αναφέρονται οι καθοριστικοί παράγοντες μίας ισχυρής εταιρικής διακυβέρνησης. Οι παράγοντες αυτοί, οκτώ στον αριθμό, παρουσιάζονται περιληπτικά στις παρακάτω υποενότητες.

3.6.2 Ανεξάρτητα Διευθυντικά Στελέχη

Η εστίαση στην ανεξαρτησία των διευθυντικών στελεχών στηρίζεται στη θεωρία αντιπροσώπευσης. Στην πραγματικότητα, έχει αποδειχθεί μέσω της διεθνούς βιβλιογραφίας ότι τα Διοικητικά Συμβούλια με αυξημένη πλειοψηφία ανεξάρτητων διευθυντών είναι αποτελεσματικότερα στη διαδικασία ελέγχου της Διοίκησης (Bhagat and Black, 2002). Επίσης, σε περίπτωση μείωσης της απόδοσης της επιχείρησης, ένα ανεξάρτητο Διοικητικό Συμβούλιο, είναι πιθανότερο να διατηρήσει μία πιο αντικειμενική στάση όταν κριθεί αναγκαίο να αντικατασταθεί ένα διευθυντικό στέλεχος (Huson, 2001).

3.6.3 Ανεξαρτησία Επιτροπών

Ομοίως, η ανεξαρτησία θεωρείται σημαντική για μία Επιτροπή ώστε να αποτελεί αποτελεσματικό όργανο ελέγχου. Ο John και Senbet. (1998) παραθέτουν στην εμπειρική τους έρευνα στοιχεία που δείχνουν ότι η παρουσία συντονιστικών Επιτροπών σχετίζεται θετικά με παράγοντες που συνδέονται με τα οφέλη του ελέγχου. Τονίζουν το γεγονός ότι η παρουσία μελών που προέρχονται από την επιχείρηση στις Επιτροπές αυξάνει την πιθανότητα λήψης αποφάσεων ευνοϊκών προς τα διευθυντικά στελέχη. Ακόμη, όταν ένα διευθυντικό στέλεχος συμμετέχει σε Επιτροπή επίβλεψης, οι εταιρίες προσλαμβάνουν λιγότερους ανεξάρτητους εξωτερικούς διευθυντές. Τέλος, ο Klein (2002) αναφέρει ότι οι ανεξάρτητες Επιτροπές ελέγχου μειώνουν την πιθανότητα διαχείρισης κερδών, βελτιώνοντας κατά συνέπεια τη διαφάνεια.

3.6.4 Μέγεθος Επιτροπών

Το μέγεθος των Επιτροπών έχει αποδειχθεί ότι ασκεί επίδραση στην ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Διάφορες μελέτες υποστηρίζουν την άποψη ότι οι μεγάλες Επιτροπές είναι πιθανό να αποδειχθούν δυσλειτουργικές. Οι Hermalin και Weisbach

(2003) θεωρούν ότι το μέγεθος των επιτροπών είναι υπεύθυνο και για την αποτελεσματικότητά τους, κάτι το οποίο εξηγεί γιατί οι μικρότερες Επιτροπές είναι προτιμότερες από τις μεγαλύτερες καθώς οι τελευταίες είναι πιθανότερο να “μολυνθούν” από προβλήματα ελέγχου.

3.6.5 Συνεδριάσεις Διοικητικού Συμβουλίου

Σύμφωνα με τους Shivdasani and Zenner (2004), τα Διοικητικά Συμβούλια πρέπει να αυξάνουν τη συχνότητα των συνεδριάσεών τους εάν η κατάσταση απαιτεί υψηλή επίβλεψη και έλεγχο. Άλλες μελέτες αναφέρουν ότι τα Συμβούλια πρέπει να ισορροπούν το κόστος και το κέρδος αυτής της συχνότητας (Vafeas, 1999).

3.6.6 Ικανότητα Μελών Επιτροπής Ελέγχου

Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου είναι υπεύθυνα για την επιτήρηση του εσωτερικού ελέγχου και την υποβολή των οικονομικών εκθέσεων, επομένως θα πρέπει να κατέχουν ένα υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και γνώσεων (Bedard et. al., 2004).

3.6.7 Φήμη Ελεγκτών

Η επιλογή ενός ελεγκτή με διεθνή φήμη μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα καλύτερες πρακτικές κοινοποίησης.

3.6.8. Συναντήσεις Επιτροπής Ελέγχου

Για να διεξάγει τη λειτουργία ελέγχου η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να διατηρήσει ένα ορισμένο επίπεδο δραστηριότητας μέσω της συχνότητας των συνεδριάσεων (Bedard et al., 2004).

Οι παραπάνω παράγοντες παρουσιάζονται και διαγραμματικά με το ακόλουθο Σχήμα 3.1 «Παράγοντες Ισχυρής Εταιρικής Διακυβέρνησης».



Σχήμα 3.1: Παράγοντες Ισχυρής Εταιρικής Διακυβέρνησης

3.7 Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Επίδοση

3.7.1 Γενικά

Το βασικό ερώτημα το οποίο τίθεται από χρηματοοικονομικής άποψης, είναι εάν η εισαγωγή συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης επιδρά θετικά στην αξία του πλούτου των μετόχων, όπως αυτή αποτυπώνεται στην χρηματιστηριακή αξία των μετοχών τους. Οι υπέρμαχοι της εταιρικής διακυβέρνησης υποστηρίζουν ότι η κατάρρευση των τιμών των μετοχών πολύ εύρωστων στο παρελθόν εταιριών όπως οι Adelfia, Enron, Parmalat, Tyco και WorldCom οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ελλιπή εταιρική διακυβέρνηση. Εάν οι ισχυρισμοί τους ισχύουν, οι σχετικά καλά διακυβερνημένες εταιρίες θα έχουν καλύτερη τύχη στην αγορά και μελλοντικά θα παρουσιάσουν καλύτερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση διασφαλίζει ακόμη, σε ορισμένες περιπτώσεις, τη βέλτιστη χρήση των πόρων εντός της επιχείρησης. Άλλωστε, σύμφωνα με τους Ξανθάκη κ. συν. (2003), «η ανάπτυξη και η υιοθέτηση καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης προσελκύει επενδυτικά κεφάλαια, ενισχύει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και συμβάλλει στην επίτευξη σταθερότητας στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου».

3.7.2 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση - Ανάγκες Εξωτερικής Χρηματοδότησης και Ευκαιρίες Ανάπτυξης

Η ποιότητα της διακυβέρνησης μπορεί να σχετίζεται με την εξωτερική χρηματοδότηση. Οι La Porta et. al. (1998) υποστήριξαν ότι η προστασία των

επενδυτών αυξάνει την προθυμία τους να παρέχουν χρηματοδότηση κάτι το οποίο θα πρέπει να αντανakλάται στο χαμηλότερο κόστος και στη μεγαλύτερη διαθεσιμότητα της εξωτερικής χρηματοδότησης. Αυτό δείχνει ότι οι εταιρίες με τις μεγαλύτερες ανάγκες για χρηματοδότηση θα είναι ευεργετικό να υιοθετήσουν καλύτερους μηχανισμούς διακυβέρνησης. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με καλές ευκαιρίες ανάπτυξης θα πρέπει να αυξήσουν την εξωτερική χρηματοδότηση (Himmelberg et al., 2002). Έτσι, εάν η αυξημένη εξωτερική χρηματοδότηση οδηγεί σε επικερδείς επενδυτικές ευκαιρίες, οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη εξωτερική χρηματοδότηση είναι πιθανό να έχουν καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση (Durnev and Kim, 2005). Οι Demirguc-Kunt και Maksimovic (1998), ωστόσο, υποστηρίζουν το αντίθετο. Υποστηρίζουν ότι οι κερδοφόρες επιχειρήσεις έχουν περισσότερα κεφάλαια που δημιουργούνται στο εσωτερικό τους και επομένως, βασίζονται λιγότερο στην εξωτερική χρηματοδότηση.

3.7.3 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση - Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία

Σύμφωνα με τους Himmelberg et al. (1999), η σύνθεση των στοιχείων του ενεργητικού μίας επιχείρησης επηρεάζει το περιβάλλον αυτής, καθώς είναι ευκολότερο να παρακολουθηθούν και πιο δύσκολο να κλαπούν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία από τα άυλα. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με υψηλότερη αναλογία των άυλων περιουσιακών στοιχείων είναι πιθανό να θεωρούν καλύτερη τη θέσπιση αυστηρότερων μηχανισμών διακυβέρνησης. Κάτι τέτοιο μπορεί να λειτουργεί μήνυμα προς τους επενδυτές ότι η εταιρία έχει την πρόθεση να αποτρέψει μία μελλοντική λανθασμένη χρήση των στοιχείων αυτών.

3.7.4 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση - Επενδυτικές Ευκαιρίες

Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις με καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση μπορούν να επιτρέψουν στους διαχειριστές να προχωρήσουν στην μακροπρόθεσμη απόφαση της αύξησης των επενδύσεων και σε άλλες κεφαλαιακές δαπάνες (Stein, 1989). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η χρηστή διακυβέρνηση θα αυξήσει τις κεφαλαιουχικές δαπάνες, και η αύξηση αυτή θα μπορούσε να έχει θετική επίπτωση στην αξία της εταιρίας. Από την άλλη πλευρά, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας ασχολείται με τα κίνητρα των διευθυντικών στελεχών για την ανάληψη αναποτελεσματικών έργων προκειμένου να αποσπαστούν ιδιωτικές παροχές (Shleifer και Vishny, 1989). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, οι επενδυτικές ευκαιρίες

αυξάνονται μετά την αναβάθμιση της ποιότητας διακυβέρνησης. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις με επικερδείς επενδυτικές ευκαιρίες θα έχουν καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση.

3.7.5 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση - Μέγεθος Επιχείρησης

Η επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης στη διακυβέρνηση είναι διαφορούμενη καθώς μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν μεγαλύτερα λειτουργικά προβλήματα και ως εκ τούτου να πρέπει να αντισταθμίσουν με αυστηρότερους μηχανισμούς διακυβέρνησης. Εναλλακτικά, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν καλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης και όπως συμπεραίνεται από την παραπάνω επιχειρηματολογία, μεγαλύτερη ανάγκη για καλύτερη εξωτερική χρηματοδότηση και μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης.

3.7.6 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση - Επίδοση Επιχείρησης

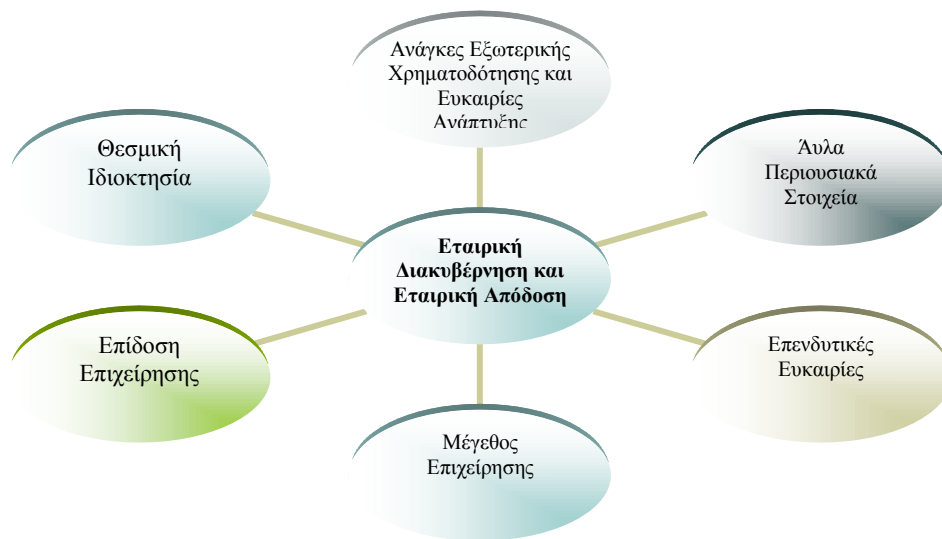
Θεωρητικά, η καλή εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να σχετίζεται με υψηλή εταιρική αξία. Ορισμένες εμπειρικές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι οι επενδυτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν κατά μέσο όρο επιπλέον 10-12 % για την καλή εταιρική διακυβέρνηση. Η συσχέτιση του ποσοστού με τις επιδόσεις της διακυβέρνησης θα μπορούσε να εξηγηθεί με διάφορους τρόπους. Μία εξήγηση που προτάθηκε από τα αποτελέσματα διαφόρων μελετών, είναι ότι αναποτελεσματική διακυβέρνηση προκαλεί πρόσθετα οργανικά έξοδα. Εάν η αγορά εκτιμήσει αυτές τις πρόσθετες δαπάνες, τότε οι αποδόσεις των αποθεμάτων θα πέσουν. Μία εναλλακτική εξήγηση είναι ότι η καλή διακυβέρνηση είναι ένα σύμπτωμα χαμηλότερου οργανικού κόστους. Κάθε μία από αυτές τις εξηγήσεις έχει διαφορετικές οικονομικές επιπτώσεις και διαφορετικές πολιτικές για τη ρύθμιση της εταιρικής διακυβέρνησης.

3.7.7 Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση – Θεσμική Ιδιοκτησία

Ο ρόλος που μπορούν να παίξουν οι θεσμικοί επενδυτές στο σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης μίας εταιρίας είναι ένα ζήτημα αρκετά αμφιλεγόμενο. Ορισμένες μελέτες, δείχνουν ότι οι θεσμικοί επενδυτές πρέπει να παρεμβαίνουν στο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρίας. Το αποτέλεσμα αυτών των μελετών δείχνει ότι εάν το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης στις εταιρίες είναι επιτυχές, τότε οι θεσμικοί επενδυτές πρέπει να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο σε όλη τη διαδικασία. Για παράδειγμα, οι Shleifer και Vishny (1986) παρατηρούν ότι οι θεσμικοί επενδυτές

λόγω των πολλών τους μετοχών θα έχουν περισσότερα κίνητρα για παρακολούθηση της απόδοσης της εταιρίας καθώς αντλούν μεγαλύτερα οφέλη από την παρακολούθηση. Άλλες μελέτες βρίσκουν ότι οι θεσμικοί επενδυτές δε χρειάζεται να διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στο σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης. Για παράδειγμα, οι Wharton et al. (1991) υποστηρίζουν ότι οι θεσμικοί επενδυτές δεν είναι απαραίτητο να έχουν ενεργό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση επειδή έχουν την κύρια ευθύνη του διαχειριστή.

Η παραπάνω σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης με την εταιρική απόδοση παρουσιάζεται και διαγραμματικά στο παρακάτω Σχήμα 3.2 «Σχέση Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Απόδοσης»



Σχήμα 3.2: Σχέση Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Απόδοσης

Κεφάλαιο 4

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

4.1 Εισαγωγή

Η πτυχιακή εργασία βασίζεται σε μία εκτεταμένη επισκόπηση της επιστημονικής, ελληνικής και διεθνούς, αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας. Αρχικά αναλύονται οι έρευνες που αναφέρονται στη σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης. Ειδικότερα παραθέτονται ενδεικτικά ορισμένες έρευνες οι οποίες αναφέρονται στη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με κάποια από τα βασικά στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως η Επιτροπή Ελέγχου και η Στρατηγική Διοίκηση. Στην συνέχεια αναλύονται οι έρευνες αναφορικά με την σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης και την εταιρική απόδοση. Με σκοπό την πληρέστερη κατανόηση των παραπάνω ερευνητικών αντικειμένων, στο τέλος του κάθε υποκεφαλαίου παρατίθεται Πίνακας στον οποίο αναφέρονται συγκεντρωτικά οι έρευνες και τα βασικότερα συμπεράσματά τους.

4.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Αναφορικά με την Σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με την Εταιρική Διακυβέρνηση

Σημαντική αλλαγή στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στις ΗΠΑ επέφερε η θέσπιση του νόμου Sarbanes-Oxley του 2002 (SOX). Πριν δημιουργηθεί η ανάγκη για συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του SOX και με παρόμοιους νόμους στα τέλη του 1990, ο εσωτερικός έλεγχος είχε περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα προς τη Διοίκηση (Roth και Espersen, 2003). Σε συνάρτηση με τις νομοθετικές και τεχνολογικές αλλαγές, οι επιχειρήσεις είχαν αρχίσει να επιζητούν διαφορετικούς τύπους εσωτερικού ελέγχου. Η νομοθεσία SOX (2002) είχε ως αποτέλεσμα εκτεταμένες αλλαγές και την ανάγκη για ύπαρξη ενός αποτελεσματικότερου συστήματος εσωτερικών ελέγχων. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου παρείχε βοήθεια στις επιχειρήσεις, ώστε αυτές να συμμορφώνονταν με τις απαιτήσεις του SOX. Σε συνάρτηση, η παράγραφος 404, του νόμου Sarbanes-Oxley (SOX) απαιτεί από τις δημόσιες επιχειρήσεις να δημοσιεύουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου (Chan et.al., 2007). Οι καινούργιες ρυθμίσεις αύξησαν τη συμμετοχή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου τόσο στον έλεγχο

τεκμηρίωσης όσο και στον έλεγχο συμμόρφωσης των οικονομικών καταστάσεων (διαδικασία που στο παρελθόν ήταν αρμοδιότητα των εξωτερικών ελεγκτών). Παράλληλα, η νομοθεσία SOX απαίτησε το 2004, τη δημιουργία ενός Συμβουλίου παρακολούθησης, εξέτασης και εντοπισμού λογιστικών παραλήψεων με την ονομασία “Public Company Accounting Oversight Board” (Tackett, 2004; PCAOB, 2004). Το PCAOB δημιουργήθηκε για να επιφέρει μεταρρυθμίσεις τόσο στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου όσο και στα συστήματα υποβολής των οικονομικών εκθέσεων. Οι σημαντικότεροι στόχοι του PCAOB ήταν η ενίσχυση της αξιοπιστίας υποβολής των οικονομικών εκθέσεων και η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των επενδυτών μετά από τα πολύ γνωστά επιχειρησιακά σκάνδαλα που εμφανίστηκαν στις αρχές του 2000.

Ο νόμος Sarbanes-Oxley του 2002 και ο νέος διευρυμένος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου απασχόλησε ερευνητές και επιστήμονες. Σε αυτά τα πλαίσια, εκπονήθηκε μία έρευνα (Gramling et. al., 2004), η οποία εξέτασε το ρόλο της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η κομβική σημασία που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος στη βέλτιστη εταιρική διακυβέρνηση.

Σε συνδυασμό, ο Krell (2005) διενήργησε έρευνα και διαπίστωσε ότι η στενή συνεργασία του εσωτερικού ελεγκτή με τη Διοίκηση - κατάσταση που ενθαρρύνεται από το νόμο SOX (2002) - μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, ο Krell (2005) τόνισε ότι με δεδομένο ότι η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι του εσωτερικού ελέγχου, είναι απαραίτητη η θέσπιση ελεγκτικών προτύπων τα οποία θα προασπίζουν την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου παρά τις στενές εργασιακές σχέσεις με τη Διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές. Επιπλέον, ο Krell (2005), τόνισε ότι η αξιολόγηση όλων των κινδύνων που έχει να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση είναι απαραίτητη για την επιτυχία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και της επιχείρησης ως σύνολο.

Την ίδια περίοδο, οι Zoellick και Frank (2005), αναφέρουν ότι εξαιτίας των απαιτήσεων για αυξημένη εταιρική διακυβέρνηση, η εκάστοτε Διοίκηση πρέπει να απαιτεί όλες οι πληροφορίες, που σχετίζονται με τις λειτουργίες που προσθέτουν αξία

στην επιχείρηση, να είναι ακριβείς. Για να θεωρηθεί πως ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία πρέπει οι στόχοι του να συμπίπτουν με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των βασικών μετόχων της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο απαιτεί αποτελεσματική διοίκηση από τον προϊστάμενο εσωτερικού ελέγχου (PwC, 2006), ο οποίος θα πρέπει να έχει σημαντικές δεξιότητες όπως, αποτελεσματική ανάλυση του κινδύνου, σωστή διαχείριση χρόνου και σωστό καθορισμό προτεραιοτήτων και στόχων. Η εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων είναι ιδιαίτερα σημαντική δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταγωνιστούν άλλες. Επομένως, κρίνεται απαραίτητο οι εσωτερικοί ελεγκτές να υποστηρίζουν την εκτέλεση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης (Simons, 2000).

Οι Spira και Page (2003), μέσα από τη βιβλιογραφική τους επισκόπηση διερεύνησαν τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με τη διαχείριση κινδύνου. Αφού παρατέθηκαν οι ορισμοί που έχουν αποδοθεί στον εσωτερικό έλεγχο και οι αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση, εξήχθη ως συμπέρασμα ο μετασχηματισμός του εσωτερικού ελέγχου και ο διαφοροποιημένος του ρόλος. Με άλλα λόγια βασικό συμπέρασμα της έρευνας προβάλλεται η αναγκαιότητα εντονότερης δραστηριοποίησης του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση και την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου.

Το ίδιο αντικείμενο αλλά με την χρήση ποσοτικών δεδομένων στις επιχειρήσεις της Ιταλίας διερευνούν οι Allegrini και D'onza (2003). Η ανάλυση των απαντήσεων της έρευνας αναδεικνύει την ύπαρξη τριών διαφορετικών προσεγγίσεων του εσωτερικού ελέγχου. Μερικές εταιρίες, ποσοστό που ανέρχεται περίπου στο 25%, έχουν ένα μικρό τμήμα εσωτερικού ελέγχου που διεκπεραιώνει παραδοσιακές δραστηριότητες ελέγχου και ο εσωτερικός ελεγκτής θεωρείται ακόμη ως επιθεωρητής. Αυτές οι εταιρίες δεν ενσωματώνουν τη μεθοδολογία COSO στην ελεγκτική τους διαδικασία. Στις περισσότερες εταιρίες (67%), οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου και προσπαθούν να ενσωματώσουν το μοντέλο COSO στις διαδικασίες τους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εσωτερικοί ελεγκτές πραγματοποιούν κυρίως λειτουργικούς ελέγχους και κάνουν χρήση των ευρημάτων της αξιολόγησης κινδύνων ώστε να σχεδιάσουν το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου. Επιπλέον, σε μερικές μεγάλες επιχειρήσεις (8%), οι εσωτερικοί ελεγκτές προσπαθούν να προσθέσουν αξία μέσω μίας πιο ενεργής συμμετοχής στη διαχείριση κινδύνου και

να ευθυγραμμίσουν τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Εστιάζουν την εργασία τους σε σημαντικούς κινδύνους και προσπαθούν να διατηρήσουν ένα κλίμα συνεργασίας με τη Διοίκηση. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι στην Ιταλία οι διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης κινδύνου (CSRA) ίσως βρίσκονται σε μία «φάση εκκίνησης». Κάποιες άλλες εταιρίες ισχυρίζονται ότι έχουν ξεκινήσει να εφαρμόζουν τις διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης κινδύνου (CSRA) σε περιορισμένο βαθμό, ενώ άλλες εταιρίες δείχνουν προθυμία να εφαρμόσουν CSRA μέσα στα επόμενα χρόνια.

Σε στενή σχέση είναι η έρευνα των Paape et.al. (2003), η οποία διερευνά τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις των 15 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στάλθηκαν 332 ερωτηματολόγια, από τα οποία απαντήθηκαν εκατόν πέντε (ποσοστό απόκρισης 32%). Βασικό συμπέρασμα της έρευνας αποτελεί η ύπαρξη διαφορών τόσο στην εργασία των εσωτερικών ελεγκτών όσο και στην αντίληψη σχετικά με το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση ανά χώρα. Επιμέρους συμπεράσματα της έρευνας αποτελούν η μη ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου και επιτροπής ελέγχου στις 50 επιχειρήσεις και το γεγονός ότι όλοι οι διευθυντές των επιχειρήσεων δε γνωρίζουν τις συστάσεις και κανονισμούς σχετικά με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης της χώρας τους. Τέλος, η συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τις διαδικασίες προβάλλεται ως σκοπός του εσωτερικού ελέγχου, ενώ η εκτέλεση των λειτουργικών ελέγχων θεωρείται ως η βασική συνεισφορά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Οι Leung et. al. (2004), ερεύνησαν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση στην Αυστραλία. Στην έρευνα συμμετείχαν τόσο εσωτερικοί ελεγκτές της Αυστραλίας όσο και διευθυντές οικονομικών οργανισμών. Εστάλησαν 397 ερωτηματολόγια, από τα οποία επιστράφηκαν 85 και συμμετείχαν 18 διευθυντές οικονομικών οργανισμών. Στόχοι της έρευνας ήταν: ο προσδιορισμός των στόχων του εσωτερικού ελέγχου των οικονομικών μονάδων, ο καθορισμός της φύσης του εσωτερικού ελέγχου, ο καθορισμός της σημαντικότητας της εταιρικής διακυβέρνησης μέσα στις οικονομικές μονάδες, η αξιολόγηση της εφαρμογής της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, ο προσδιορισμός των οικονομικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι εσωτερικοί ελεγκτές, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του

εσωτερικού ελέγχου και οι προτάσεις για βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου. Στη συγκεκριμένη μελέτη, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές των οικονομικών οργανισμών ήταν πολύ θετικά διακείμενοι προς τη σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Θεωρούσαν ότι αποτελούσαν ένα βασικό μέρος της Διοίκησης και ότι μπορούσαν να επηρεάσουν τις αποφάσεις της και ταυτόχρονα να διατηρούν ένα ικανοποιητικό επίπεδο αντικειμενικότητας και ακεραιότητας. Επίσης, θεωρούσαν την κουλτούρα της επιχείρησης βασικό παράγοντα ο οποίος επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητά τους. Η υποστήριξη της Διοίκησης τέθηκε ως ο βασικός παράγοντας επιτυχίας των εσωτερικών ελεγκτών.

Η γαλλική μελέτη Institut Français de l'Audit et. du Contrôle Internes (2005), αποτελεί συνέχεια μίας προηγούμενης η οποία διενεργήθηκε το 2002 σε συνεργασία με την "Ernst & Young". Στην έρευνα συμμετείχαν πεντακόσιοι οκτώ (508) διευθυντές εσωτερικού ελέγχου οικονομικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα της Γαλλίας (ποσοστό απόκρισης 37%). Διεξάγοντας αυτή την έρευνα, το IFACI είχε ως σκοπό να αξιολογήσει την πρόσφατη εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου στη Γαλλία, να διερευνήσει τον αντίκτυπο των νέων νόμων και κανονισμών και να εκτιμήσει το μέλλον του εσωτερικού ελέγχου. Τα σπουδαιότερα συμπεράσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

- Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Εταιρική Διακυβέρνηση. Η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου μπορούν να εξασφαλιστούν από την επικοινωνία με τη Διοίκηση και την επιτροπή εσωτερικού ελέγχου.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος επικεντρώνεται στη διαβεβαίωση.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος παίζει βασικό ρόλο στην εφαρμογή νέων νόμων και κανονισμών.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει επαρκείς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ένας αξιόπιστος, αντικειμενικός και επαγγελματίας συνεργάτης.

Οι Goodwin-Stewart και Kent (2006), ερεύνησαν την εθελοντική χρήση του εσωτερικού ελέγχου από αυστραλιανές δημόσιες επιχειρήσεις με σκοπό τον προσδιορισμό των παραγόντων που οδηγούν τις επιχειρήσεις στη δημιουργία

συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 450 επιχειρήσεις, οι οποίες βρίσκονταν στο Χρηματιστήριο της Αυστραλίας τον Οκτώβριο του 2000. Η έρευνα έδειξε ότι η χρήση του εσωτερικού ελέγχου συνδέεται με τη διαχείριση κινδύνου και την εταιρική διακυβέρνηση.

Η πιο πρόσφατη και πιο ολοκληρωμένη παγκόσμια μελέτη πραγματοποιήθηκε το 2006, ολοκληρώνοντας το θεωρητικό πλαίσιο των προηγούμενων ερευνών. Σκοπός της έρευνας ήταν η παρουσίαση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και τη θεμελίωση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική δομή της εκάστοτε οικονομικής μονάδας. Επιμέρους στόχος της μελέτης CBOK (2006) ήταν η ανάπτυξη μίας παγκόσμιας βάσης δεδομένων αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο η οποία να μπορεί να ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτή η βάση δεδομένων θα βοηθήσει στον εντοπισμό και κατανόηση των αλλαγών που γίνονται στις πρακτικές και μεθόδους που χρησιμοποιούνται στον εσωτερικό έλεγχο με το πέρασμα των χρόνων. Βασικό συμπέρασμα της μελέτης CBOK 2006 είναι η προστιθέμενη αξία που δημιουργεί ο εσωτερικός έλεγχος σε κάθε οικονομικό οργανισμό. Επιμέρους συμπεράσματα της έρευνας ήταν αφενός η αναγνώριση της αναγκαιότητας ταύτισης των στόχων του εσωτερικού ελέγχου με τους στόχους των μετόχων, αφετέρου ο ουσιαστικότερος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου τόσο στη διαχείριση κινδύνου όσο και στην εταιρική διακυβέρνηση.

Η μελέτη που διεξήχθη από τους Allegrini and Bandettini (2006) είναι όμοια με αυτή των “Selim and Woodward” (2004) και εστιάζει στον εσωτερικό έλεγχο και τις συμβουλευτικές εργασίες. Το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε στο ιταλικό καθεστώς και στάλθηκε στα μέλη του Ιταλικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου άλλαξε και ο χρόνος που προορίζεται για συμβουλευτικές εργασίες αυξήθηκε από 7% σε 26%. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι θετικά διακεείμενοι προς τις συμβουλευτικές υπηρεσίες και είναι ενδιαφέρον να τονιστεί ότι το 69% των αποκριθέντων εμφανίζεται να ασχολείται με αυτές. Επιπλέον, περισσότεροι από τους μισούς που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο (53%) ισχυρίστηκαν ότι ασχολούνταν με συμβουλευτικές εργασίες που σχετίζονταν με την εταιρική διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνου.

Αρκετές έρευνες από τη διεθνή βιβλιογραφία διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και επιτροπής ελέγχου και το τρόπο με τον οποίο αυτή η σχέση επηρεάζει την εταιρική διακυβέρνηση. Οι Raghunandan και Rama (2001), προέβησαν σε εξέταση της σχέσης μεταξύ της σύνθεσης της επιτροπής ελέγχου και της αλληλεπίδρασης με τους εσωτερικούς ελεγκτές. Η έρευνα έγινε μέσω ερωτηματολογίου ανάμεσα σε 114 δημόσιες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι επιτροπές που αποτελούνται αποκλειστικά από ανεξάρτητους διοικητές και με τουλάχιστον ένα μέλος να έχει υπόβαθρο λογιστικό ή χρηματοοικονομικό είναι πιο πιθανό να έχουν περισσότερες συναντήσεις με τους εσωτερικούς ελεγκτές, να παρέχουν ιδιωτική πρόσβαση στον υπεύθυνο εσωτερικό ελεγκτή αλλά και να εξετάζουν τις προτάσεις των εσωτερικών ελεγκτών και τα αποτελέσματα των ελέγχων τους. Τα αποτελέσματα παρείχαν μία εμπειρική βάση ως προς την ανησυχία που έχει εκφραστεί για την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών και το ρόλο που διαδραματίζει σε αυτό το θέμα η εκάστοτε επιτροπή ελέγχου.

Σε μία άλλη μελέτη που έγινε στην Σιγκαπούρη από τους Goodwin και Yeo (2001), εξετάστηκαν οι παράγοντες που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην ανεξαρτησία και στην αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Στην έρευνα έλαβαν μέρος διευθυντές εσωτερικού ελέγχου εισηγμένων και μη επιχειρήσεων της Σιγκαπούρης, οι οποίοι ήταν μέλη του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών της Σιγκαπούρης. Για τους σκοπούς της έρευνας απεστάλησαν ογδόντα (80) ερωτηματολόγια, από τα οποία επιστράφηκαν απαντημένα εξήντα πέντε (65). Συγκεκριμένα, ερευνήθηκε η σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της επιτροπής ελέγχου. Η έρευνα εντόπισε την ύπαρξη ισχυρής σχέσης μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και της επιτροπής ελέγχου, ειδικά στις περιπτώσεις όπου η επιτροπή αποτελούνταν αποκλειστικά από ανεξάρτητους διευθυντές. Επιμέρους συμπεράσματα της έρευνας ήταν η τακτική επαφή των εσωτερικών ελεγκτών με την επιτροπή ελέγχου και η αρκετά διαδεδομένη χρήση του εσωτερικού ελέγχου ως εργαλείο της Διοίκησης των οικονομικών οργανισμών της Σιγκαπούρης.

Έρευνα αναφορικά με τη σχέση της επιτροπής ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου διενήργησε ο Goodwin (2003). Η έρευνα διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίου το οποίο απευθύνονταν στους εσωτερικούς ελεγκτές οικονομικών οργανισμών δημοσίου

και ιδιωτικού τομέα της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, που ήταν μέλη του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Στάλθηκαν 370 ερωτηματολόγια, από τα οποία επιστράφηκαν 120 (32% ποσοστό απόκρισης). Από τα ευρήματα της έρευνας συμπεραίνεται ότι η ανεξαρτησία και η λογιστική εμπειρία επηρεάζει την σχέση μεταξύ της επιτροπής ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου. Επιμέρους συμπεράσματα της έρευνας αποτελούν οι διαφορές που παρατηρήθηκαν τόσο μεταξύ των δύο χωρών όσο και μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Ως βασικό συμπέρασμα της έρευνας προτάσσεται η ανεξαρτησία και η λογιστική εμπειρία ως βασικά χαρακτηριστικά των μελών της επιτροπής ελέγχου.

Επίσης, οι Sarens et. al. (2009), διερεύνησαν τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την επιτροπή ελέγχου στο Βέλγιο. Η έρευνα χρησιμοποίησε τη μέθοδο των περιπτώσιολογικών μελετών. Οι τέσσερις περιπτώσεις που χρησιμοποιήθηκαν είχαν εσωτερικό έλεγχο και επιτροπή ελέγχου και θεωρούνται αντιπροσωπευτικές των οικονομικών οργανισμών του Βελγίου. Η έρευνα αφενός συμπλήρωσε τις προηγούμενες ποιοτικές έρευνες, οι οποίες τόνιζαν την αλληλεπίδραση της επιτροπής ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου, αφετέρου δημιούργησε προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στην επιτροπή ελέγχου ως «παράγοντας δημιουργίας άνεσης». Με άλλα λόγια, ο εσωτερικός έλεγχος με τον συμβουλευτικό του ρόλο, οι εσωτερικοί ελεγκτές με τις επικοινωνιακές τους ικανότητες και τη γνώση τους για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου συνεισφέρουν δραστικά στις σχέσεις της επιτροπής ελέγχου και του προσωπικού με αποτέλεσμα την βέλτιστη εταιρική διακυβέρνηση.

Σε μία από τις πιο πρόσφατες έρευνες οι Christopher et. al. (2009) εξέτασαν την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με την επιτροπή ελέγχου και τη Διοίκηση των οικονομικών μονάδων της Αυστραλίας. Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 206 διευθυντές εσωτερικού ελέγχου, από τους οποίους ελήφθησαν 34 απαντήσεις (17% ποσοστό απόκρισης). Από την έρευνα συμπεραίνεται ότι κίνδυνοι σχετικά με την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών αποτελούν η έγκριση του προϋπολογισμού του τμήματος εσωτερικού ελέγχου από το διευθυντή των οικονομικών μονάδων και η συνεργασία του εσωτερικού ελέγχου με όλα τα τμήματα (συνεπώς ο εσωτερικός ελεγκτής είναι συνεργάτης και όχι ελεγκτής). Τέλος,

αναφορικά με τη σχέση της επιτροπής ελέγχου και της Διοίκησης συμπεραίνεται ότι ελλοχεύουν κίνδυνοι για την ανεξαρτησία από τη μη αναφορά των αποτελεσμάτων της Διοίκησης στην επιτροπή ελέγχου και την έλλειψη εκχώρησης αρμοδιοτήτων στην επιτροπή ελέγχου για εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης των οικονομικών οργανισμών.

Τέλος, δε θα μπορούσαν να παραλειφθούν δύο ενδεικτικές έρευνες που αναφέρονται στη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με το στρατηγικό σχεδιασμό και τη διοίκηση. Η σημαντικότητα της μελέτης αυτής της σχέσης εντοπίζεται στο γεγονός ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διοίκηση αποτελούν ένα από τα τέσσερα βασικά συστατικά επιτυχίας της εταιρικής διακυβέρνησης. Εκτενέστερη ανάλυση αυτών θα ακολουθήσει στο επόμενο κεφάλαιο.

Ο Melville (2003), διεξήγαγε έρευνα σχετικά με το ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στη στρατηγική διοίκηση και ειδικότερα στην εφαρμογή του Balanced Scorecard. Για τους σκοπούς της έρευνας αποστέλλει ερωτηματολόγια σε εσωτερικούς ελεγκτές τριάντα-τριών χωρών. Οι απαντήσεις που συλλέχτηκαν κάλυπταν το 22% του δείγματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν πολύ αξιόλογο ρόλο στη στρατηγική διοίκηση μέσω της εκτίμησης και αξιολόγησης των αποφάσεων της Διοίκησης. Επιπλέον, ενδιαφέρον προκάλεσε η πεποίθηση των εσωτερικών ελεγκτών ότι μπορούν να διαδραματίσουν ενεργότερο ρόλο σε θέματα στρατηγικής της οικονομικής μονάδας, αρκεί να τους εκχωρηθούν οι κατάλληλες αρμοδιότητες.

Πιο πρόσφατα, πανεπιστημιακοί από το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, διεξήγαγαν έρευνα σχετικά με το ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στις συγχωνεύσεις και εξαγορές (Selim et. al., 2003). Στην έρευνα συμμετείχαν είκοσι δύο οργανισμοί από έξι χώρες της Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, για τα έτη 2001-2002. Ένα από τα συμπεράσματα της έρευνας ήταν η πεποίθηση των εσωτερικών ελεγκτών ότι μπορούν να διαδραματίσουν ακόμα σημαντικότερο ρόλο από το σημερινό σε στρατηγικά θέματα των οικονομικών μονάδων όπως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές.

Με σκοπό την πληρέστερη κατανόηση των παραπάνω ερευνών παρατίθεται ο Πίνακας 4.1 «Ανασκόπηση εμπειρικών ερευνών αναφορικά με την σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση», στον οποίο καταγράφονται συγκεντρωτικά ανά στήλη, οι συγγραφείς, το ερευνητικό αντικείμενο, ο τύπος του δείγματος, το ποσοστό απόκρισης και το βασικό συμπέρασμα των εμπειρικών ερευνών.

Συγγραφείς	Ερευνητικό Αντικείμενο	Τύπος Δείγματος	Δείγμα / Απαντήσεις / Ποσοστό	Βασικό Συμπέρασμα
Goodwin και Yeο (2001)	Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα εσωτερικού ελέγχου	Σιγκαπούρη	Δ.Ε.Ε. 80 / 53 (81% απόκριση)	Ύπαρξη ισχυρής σχέσης μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και της Επιτροπής Ελέγχου.
Raghuηandan και Rama (2001)	Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου – Επιτροπής Ελέγχου	ΗΠΑ	114 δημόσιες επιχειρήσεις	Παροχή εμπειρικής βάσης σχετικά με την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών.
Spira και Page (2003)	Εσωτερικός Έλεγχος – Διαχείριση Κινδύνου	-----	Βιβλιογραφική Επισκόπηση	Ο εσωτερικός έλεγχος μετασηματίζεται και αποκτά διευρυμένο ρόλο στις οικονομικές μονάδες.
Allegrini και D'onza (2003)	Εσωτερικός Έλεγχος – Διαχείριση Κινδύνου	Ιταλία	Εσωτερικοί Ελεγκτές	Ύπαρξη τριών διαφορετικών προσεγγίσεων αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο.
Paape et.al. (2003)	Εσωτερικός Έλεγχος – Εταιρική Διακυβέρνηση	15 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης	332 / 105 (32% απόκριση)	Ύπαρξη διαφορών τόσο στην εργασία των εσωτερικών ελεγκτών όσο και στην αντίληψη σχετικά με το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση ανά χώρα.
(Selim et al., 2003)	Εσωτερικός Έλεγχος - Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	Έξι χώρες (ΗΠΑ και Ευρώπη)	Συνεντεύξεις σε 22 οργανισμούς	Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν και οφείλουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό.
Melville (2003)	Εσωτερικός Έλεγχος -Στρατηγική Διοίκηση (Balanced Scorecard)	33 χώρες (CSA Center)	698/154 (22%)	Οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό, αρκεί να τους εκχωρηθούν αντίστοιχες αρμοδιότητες.
Leung et al. (2004)	Εσωτερικός Έλεγχος -Εταιρική Διακυβέρνηση	Αυστραλία	Ε.Ε. 397/85 (21,4% απόκριση) Δ.Ο.Ο. 18	Οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούν τους εαυτούς τους βασικό παράγοντα για την επιτυχία της Διοίκησης. Η επιτυχία τους εξαρτάται από την υποστήριξη ης Διοίκησης.
Gramling et al., (2004)	Εσωτερικός Έλεγχος – Εταιρική Διακυβέρνηση	ΗΠΑ	Εσωτερικοί Ελεγκτές	Ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην βέλτιστη εταιρική διακυβέρνηση.
Krell (2005)	Αντικειμενικότητα Εσωτερικού Ελέγχου	ΗΠΑ	Βιβλιογραφική Επισκόπηση	Είναι απαραίτητη η θέσπιση ελεγκτικών προτύπων τα οποία θα προασπίζουν την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου.
Zoellick και Frank (2005)	Προστιθέμενη Αξία Εσωτερικού Ελέγχου	ΗΠΑ	Εσωτερικοί Ελεγκτές	Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να υποστηρίζουν την εκτέλεση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης.
Institut Francais de I Audit et du Controle Internes (2005)	Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου σε Δημόσιους και Ιδιωτικούς Οργανισμούς	Γαλλία	508 επιχειρήσεις από Δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (37% απόκριση)	Οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση και στην συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

CBOK (2006)	Ολοκληρωμένο Πλαίσιο σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, θεμελίωση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική δομή και ανάπτυξη παγκόσμιας βάσης δεδομένων.	ΗΠΑ	Εσωτερικοί Ελεγκτές	Ο εσωτερικός έλεγχος δημιουργεί προστιθέμενη αξία σε κάθε οικονομικό οργανισμό.
Goodwin-Stewart και Kent (2006)	Ο Εσωτερικός Έλεγχος στις δημόσιες επιχειρήσεις	Αυστραλία	450 επιχειρήσεις από το Χρηματιστήριο της Αυστραλίας	Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται με τη διαχείριση κινδύνου και την εταιρική διακυβέρνηση.
Allegrini and Bandettini (2006)	Εσωτερικός Έλεγχος – Συμβουλευτικός Ρόλος	Ιταλία	Εσωτερικοί Ελεγκτές	Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου άλλαξε και ο χρόνος που προορίζεται για συμβουλευτικές εργασίες αυξήθηκε σημαντικά (από 7% σε 26%).
Sarens et.al (2009)	Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου - Επιτροπής Ελέγχου	Βέλγιο	4 Περιπτώσιολογίες Μελέτες (Case Studies)	Η συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στην επιτροπή ελέγχου ως «παράγοντας δημιουργίας άνεσης».
Christopher et.al. (2009)	Ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου - Επιτροπή Ελέγχου - Διοίκηση	Αυστραλία	Δ.Ε.Ε. 206 / 34 (17% απόκριση)	Υπαρξη κινδύνων σχετικά με την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών.

Πίνακας 4.1: Ανασκόπηση Εμπειρικών Ερευνών Αναφορικά με την Σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με την Εταιρική Διακυβέρνηση

4.3 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Αναφορικά με την Σχέση της Εταιρικής Διακυβέρνησης με την Εταιρική Απόδοση

Ένας μεγάλος αριθμός εμπειρικών μελετών έχουν πραγματοποιηθεί τόσο από ακαδημαϊκούς αλλά και από εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων με σκοπό τη σύνδεση της εταιρικής διακυβέρνησης με τη χρηματοοικονομική επίδοση της οικονομικής μονάδας. Στη συνέχεια, θα γίνει μία προσπάθεια παρουσίασης των σημαντικότερων από αυτές. Προηγουμένως όμως, θα πρέπει να αναφερθεί ότι βασικό κριτήριο διαχωρισμού των ερευνών αποτελεί ο τρόπος συλλογής των δεδομένων με αποτέλεσμα να υφίστανται δύο κατηγορίες ερευνών. Στην πρώτη, οι ερευνητές χρησιμοποιούν απευθείας τα δεδομένα και τις αξιολογήσεις διαφόρων εταιριών παροχής υπηρεσιών αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης και στη συνέχεια συσχετίζουν τους δείκτες αξιολόγησης με την επίδοση της υπό εξέταση επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, στη δεύτερη κατηγορία οι ερευνητές αντλούν πρώτα στοιχεία από μεγάλες βάσεις δεδομένων, στη συνέχεια κατασκευάζουν μόνοι τους δείκτες αξιολόγησης και τέλος, συσχετίζουν τους δείκτες αυτούς με την επίδοση της υπό εξέτασης επιχείρησης. Επιπλέον, κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί ότι αυτές οι αξιολογήσεις εταιρικής διακυβέρνησης αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες, καθώς οι

ποσοτικοποιήσεις ποιοτικών παραμέτρων δεν είναι καθόλου εύκολες. Σημαντικό εμπόδιο αποτελεί ο προσδιορισμός της καλής ή κακής εταιρικής διακυβέρνησης. Όμως, παρόλο τις δυσκολίες αυτές δεν τίθενται αμφιβολίες όσον αφορά στη χρησιμότητα αυτών αξιολογήσεων.

Από τις πρώτες χρονικά έρευνες είναι αυτή των Karpoff, Wayne και Danielson (2000). Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση της επιρροής της εταιρικής διακυβέρνησης στη χρηματοοικονομική επίδοση μίας επιχείρησης. Η χρονική περίοδος της έρευνας ξεκινάει το έτος 1984 και τελειώνει το 1989. Το δείγμα της έρευνας κυμαίνεται από 478 εταιρίες (1984) έως 495 εταιρίες (1989), οι οποίες απαρτίζουν το δείκτη αξιολόγησης Standard & Poor's 500. Πηγή άντλησης των δεδομένων αποτελεί η Institutional Shareholder Services (I.S.S.). Στη συγκεκριμένη έρευνα αναλύεται η επίδραση είκοσι μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης στη χρηματοοικονομική επίδοση μίας επιχείρησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι εταιρίες με φιλελεύθερη εταιρική διακυβέρνηση παρουσιάζουν υψηλότερη χρηματοοικονομική επίδοση σε αντίθεση με εταιρίες με πιο περιοριστική εταιρική διακυβέρνηση. Επιπροσθέτως, οι επενδυτές αξιολογούν υψηλότερα τις εταιρίες αυτές.

Σύμφωνα με μία έρευνα από την McKinsey & Company (2002), 78% των επενδυτών στην Ασία δήλωσαν ότι ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν ένα επιπλέον τίμημα για να αποκτήσουν μετοχές μίας επιχείρησης που εφαρμόζει με επιτυχία καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Γενικότερα, τα αποτελέσματα πολλών ερευνών δείχνουν ότι η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται έντονα με τη χρηματοοικονομική απόδοση, η οποία στην πλειονότητα των περιπτώσεων μετρείται από το Tobin's Q. Η συσχέτιση είτε είναι θετική και οδηγεί την εταιρία σε αύξηση της απόδοσης της, και κατ' επέκταση των κερδών της, είτε αρνητική και συντελεί σε χειρότερα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Ένα χρόνο αργότερα, οι Gompers, Ishii και Metrick (2003) βασίστηκαν σε ένα δείγμα 1,500 εταιριών κατά την περίοδο από το Σεπτέμβριο του 1990 έως το Δεκέμβριο του 1999 για να καταλήξουν στον ορισμό 24 διαφορετικών παραγόντων διακυβέρνησης. Στη συνέχεια συγκέντρωσαν σε έναν πίνακα εταιρικής διακυβέρνησης τις μετρήσεις για όλους τους παράγοντες, τον οποίο ονόμασαν G-index και έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή το δείκτη Tobin's Q προσπαθούν να εξετάσουν τη μεταξύ τους συσχέτιση.

Μετά από τη διαδικασία παλινδρόμησης καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι εταιρίες με λιγότερα δικαιώματα μετόχων, επομένως και πιο φτωχή ποιότητα εταιρικής διακυβέρνησης παρουσιάζουν χαμηλότερες αποδόσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρίες αυτές παρουσιάζουν κέρδη που είναι 8.5% υψηλότερα το χρόνο από εκείνες των εταιριών με αδύνατα δικαιώματα μετόχων. Βέβαια, ένα αινιγματικό εμπειρικό αποτέλεσμα της μελέτης είναι ότι οι συντάκτες αυτής βρίσκουν κάθε φορά μειωμένη απόδοση στο χρηματιστήριο για εταιρίες με αδύνατα δικαιώματα μετόχων αλλά δε βρίσκουν σημαντικά μειωμένη απόδοση στην απόδοση της λειτουργίας της επιχείρησης, την οποία μετρούν με το R.O.E. (Return on Equity).

Οι Larcker, Richardson και Tuna (2004), χρησιμοποιούν ένα δείγμα από 2126 εταιρίες κατά τη χρονική περίοδο 2002-2003 και ορίζουν 38 παράγοντες της εταιρικής διακυβέρνησης τους οποίους συσχετίζουν με το δείκτη Tobin's Q. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι τυπικοί δείκτες της εταιρικής διακυβέρνησης και της χρηματοοικονομικής που χρησιμοποιούνται στην ακαδημαϊκή έρευνα, έχουν πολύ περιορισμένη δυνατότητα να εξηγήσουν τις διευθυντικές αποφάσεις και την απόδοση των εταιριών. Η εταιρική διακυβέρνηση έχει σχετικά μέτριο αντίκτυπο στην εταιρία. Υποστηρίζουν ότι ακόμα και μετά από την προσπάθεια τους για διερεύνηση του συνόλου των εταιριών, των μεταβλητών μέτρησης της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής απόδοσης και τη χρησιμοποίηση γενικότερων στατιστικών τεχνικών τα ερευνητικά στοιχεία φανερώνουν ότι η εταιρική διακυβέρνηση διαδραματίζει μικρό ρόλο στη διαμόρφωση των τελικών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων.

Η έρευνα των Drobetz, Schiihofer και Zimmerman (2004), με δείγμα 400 γερμανικών εισηγμένων επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους δραστηριότητας κατέδειξε μία διαφορά αποδόσεων της τάξης του 12% ετησίως μεταξύ επιχειρήσεων με μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης υψηλής ποιότητας και επιχειρήσεων με μηχανισμούς χαμηλότερης ποιότητας. Σε αντίθεση, μία παλαιότερη μελέτη της γνωστής εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων McKinsey & Co. (2000) που πραγματοποιήθηκε για τις αναπτυσσόμενες αγορές έδειξε ότι οι θεσμικοί επενδυτές ήταν διατεθειμένοι να καταβάλουν ένα premium περίπου 28% για εταιρίες των χωρών αυτών με καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση. Πρόσφατη μελέτη επιβεβαιώνει

ότι η υψηλότερη τιμή μετοχής και το χαμηλότερο κόστος του κεφαλαίου συνδέονται άμεσα με την καλή εταιρική διακυβέρνηση (Beiner et. al., 2004).

Οι Core, Guay και Susticus (2005), βασίζονται στον πίνακα εταιρικής διακυβέρνησης που κατασκεύασαν οι Gompers, Ishii και Metrick (2003) και επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα αυτών, βρίσκουν αποδείξεις ότι τα αδύναμα δικαιώματα των μετόχων σχετίζονται με χαμηλότερη εταιρική απόδοση την οποία μετράνε με το ROA.

Οι Brown και Caylor (2006) με τη σειρά τους, δημιουργούν έναν πίνακα εταιρικής διακυβέρνησης ο οποίος περιέχει 51 παράγοντες που την επηρεάζουν και τον ονομάζουν Gov-Score. Ο πίνακας αυτός αποτελείται από 8 κύριες κατηγορίες παραγόντων εταιρικής διακυβέρνησης ενώ αξιοπρόσεκτο είναι το στατιστικό γεγονός ότι πάνω από 90% των εταιριών έχουν αποδεκτή εταιρική διακυβέρνηση για ένα ή περισσότερα από τους 9 παράγοντες ενώ όσο αυξάνονται οι παράγοντες το ποσοστό μειώνεται δραματικά. Τα δεδομένα βασίζονται σε μία βάση δεδομένων που τους παρείχε η I.S.S. – International Shareholder Services, αναφέρονται σε στοιχεία από 2327 εταιρίες και αφορούν στη χρονιά 2003. ως εξαρτημένες μεταβλητές και δείκτες μέτρησης της εταιρικής απόδοσης χρησιμοποιούν μεταξύ άλλων και το R.O.E. και το Tobin's Q. Στη μελέτη αυτή εξετάζεται ποιες από τις 8 κατηγορίες του Gov-Score σχετίζονται πιο ισχυρά με την εταιρική διακυβέρνηση. Με βάση τα αποτελέσματα καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που αφορούν στο διοικητικό συμβούλιο και ποιο συγκεκριμένα στην αμοιβή των μελών του, επηρεάζουν καταλυτικά τη χρηματοοικονομική απόδοση οδηγώντας την μάλιστα σε αύξηση. Από την άλλη οι παράγοντες που αφορούν στους εσωτερικούς κανονισμούς όταν εφαρμόζονται σε υψηλό βαθμό φαίνεται ότι επιφέρουν τα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα αφού οδηγούν σε χαμηλότερη απόδοση. Μπορεί οι παράγοντες αυτοί να σχετίζονται θετικά με το δείκτη Tobin's Q, αλλά σχετίζονται αρνητικά με 4 άλλους δείκτες της εταιρικής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένου και του R.O.E.

Οι Bebchuk, Cohen και Ferrell (2005), εξετάζουν ποιοι παράγοντες ανάμεσα σε 24 που συγκέντρωσαν σε έναν πίνακα σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρίας και τα κέρδη των μετόχων. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν από τις εκδόσεις τόμων από το I.R.R.C. – Investor Responsibility Research Center κατά την

περίοδο 1990-2003. κάθε τόμος περιελάμβανε 1400-1800 εταιρίες με κάποια μικρή διακύμανση στις εταιρίες. Βεβαίως όλες εταιρίες που συμπεριλαμβάνονται και σε κάθε τόμο του I.R.R.C.. Ως δείκτη μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης της εταιρίας, οι μελετητές χρησιμοποίησαν το Tobin's Q. Η μελέτη συμπεραίνει ότι η αύξηση των παραγόντων της εταιρικής διακυβέρνησης έχει σημαντικές επιπτώσεις στα κέρδη και στη γενικότερη αξιολόγηση της εταιρίας. Επίσης αποδεικνύεται ότι η εξυπηρέτηση ιδίων συμφερόντων από μεριάς των μελών του διοικητικού συμβουλίου οδηγεί σε χειρότερη εταιρική απόδοση.

Οι GIM, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο πιθανές εξηγήσεις για την ύπαρξη σχέσης μεταξύ των εσόδων από τις μετοχές και της εταιρικής διακυβέρνησης. Η πρώτη εξήγηση είναι ότι η φτωχή διακυβέρνηση προκαλεί agency costs και ότι αυτές οι δαπάνες υποτιμούνται από τους επενδυτές. Μετά τη διαπίστωση των agency costs, οι επενδυτές ελαττώνουν τις προσδοκίες για τα οικονομικά οφέλη τους από τις κακώς κυβερνημένες εταιρίες, κάτι το οποίο οδηγεί σε πτώσεις των τιμών των μετοχών.

Μία εναλλακτική εξήγηση των αιτιών, στην οποία φαίνεται να συμφωνούν και οι Core, Guay και Rusticus (2005), είναι ότι η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται με το ρίσκο του επιχειρείν ή με άλλους ταυτόσημους παράγοντες που κατεύθυναν την απόδοση των μετόχων κυρίως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 90. Σε αυτή τη περίπτωση, η εταιρική διακυβέρνηση επιφέρει κέρδη για την επιχείρηση μέσω του περιορισμού του ανεξέλεγκτου ρίσκου από την πλευρά των μάνατζερ που διοικούν την επιχείρηση.

Η θεωρία αντιπροσωπειών υποστηρίζει ότι η καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να οδηγήσει σε υψηλότερες τιμές των μετοχών ή σε καλύτερη μακροπρόθεσμη απόδοση, επειδή οι μάνατζερ εποπτεύονται καλύτερα και οι δαπάνες αντιπροσωπειών μειώνονται. Εντούτοις, οι Gompers, Ishii και Metrick (2001), προτείνουν ότι κατά τη μελέτη της σχέσης μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και της καλύτερης απόδοσης οι παράγοντες στους οποίους δίνεται η μεγαλύτερη βαρύτητα είναι η συγκέντρωση ιδιοκτησίας, η διευθυντική αποζημίωση και το μέγεθος και η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου.

Μία από τις σχετικά πρόσφατες έρευνες είναι αυτή του Hsiang-tsai (2005), η οποία διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες λόγω της υιοθέτησης της διαφάνειας πληροφόρησης (information transparency) ως δείκτη αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης. Βάση της έρευνας αποτελεί η θεωρία σηματοδότησης (signaling theory), η οποία υποστηρίζει ότι εξαιτίας της ασύμμετρης πληροφόρησης οι επενδυτές βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, διότι δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης. Γεγονός που έχει σημαντικό αντίκτυπο στις επενδυτικές τους επιλογές. Για την εξάλειψη αυτής της ασυμμετρίας, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρέχουν πληροφόρηση στους επενδυτές, η οποία λειτουργεί ως «σινιάλο» καλής εταιρικής διακυβέρνησης και χρηματοοικονομικής επίδοσης. Οι εταιρίες, τα στοιχεία των οποίων χρησιμοποιεί η έρευνα, ανήκουν στον κλάδο υψηλής τεχνολογίας και εδρεύουν στην Ταϊβάν. Το μέγεθος του τελικού δείγματος είναι 225 επιχειρήσεις και η έρευνα διεξήχθη το οικονομικό έτος 2001. Για τη μέτρηση της διαφάνειας πληροφόρησης η έρευνα υιοθετεί τη μεθοδολογία της εταιρίας Standard & Poor' s. Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει ο ερευνητής είναι πρώτον, σε ότι αφορά τη σχέση της δομής του διοικητικού συμβουλίου και της χρηματοοικονομικής επίδοσης παρατηρείται μία αρνητική, αλλά στατιστικώς σημαντική, συσχέτιση του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου με τους δείκτες της χρηματοοικονομικής επίδοσης. Ακόμη, ο μη διαχωρισμός των ρόλων του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου επηρεάζει αρνητικά τη χρηματοοικονομική επίδοση. Δεύτερον, όσον αφορά τη σχέση της δομής της ιδιοκτησίας και της χρηματοοικονομικής επίδοσης παρατηρείται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ επιπέδου συμμετοχής των μελών του διοικητικού συμβουλίου στην ιδιοκτησία με το δείκτη R.O.E.. Επίσης, παρατηρείται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της διαφάνειας όσον αφορά τις οικονομικές καταστάσεις και την αποκάλυψη πληροφοριών και της χρηματοοικονομικής επίδοσης.

Τέλος, το 2006 πραγματοποιήθηκε από την Krivogorsky, μία έρευνα η οποία είχε ως κύριο σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, στη δομή της ιδιοκτησίας και στη χρηματοοικονομική επίδοση μίας επιχείρησης. Η σπουδαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι διερευνά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης επιχειρήσεων που εδρεύουν σε κράτη εκτός των Η.Π.Α.. Η συγγραφέας χρησιμοποιεί δεδομένα από 87 επιχειρήσεις προερχόμενες από εννιά ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες είναι εισηγμένες στο

χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Το μέγεθος του τελικού δείγματος κατέληξε σε 81 επιχειρήσεις, διότι τα δεδομένα έξι επιχειρήσεων δεν ήταν διαθέσιμα. Επίσης, τα δεδομένα αφορούν τη χρονική περίοδο 2000-2001. Τα αποτελέσματα δείχνουν μία ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συμμετοχής θεσμικών επενδυτών και της παρουσίας ανεξάρτητων διευθυντών στο διοικητικό συμβούλιο με τους δείκτες χρηματοοικονομικής επίδοσης. Αντιθέτως, δεν υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συμμετοχής της Διοίκησης στην ιδιοκτησία και της αναλογίας των corporate insiders στο διοικητικό συμβούλιο με τους δείκτες χρηματοοικονομικής επίδοσης στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

Με σκοπό την πληρέστερη κατανόηση των παραπάνω ερευνών παρατίθεται ο Πίνακας 4.2 «Ανασκόπηση Εμπειρικών Ερευνών Αναφορικά με την Σχέση της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Απόδοσης», στον οποίο καταγράφονται συγκεντρωτικά ανά στήλη, οι συγγραφείς, το ερευνητικό αντικείμενο, ο τύπος του δείγματος, το ποσοστό απόκρισης και το βασικό συμπέρασμα των εμπειρικών ερευνών.

Συγγραφείς	Ερευνητικό Αντικείμενο	Τύπος Δείγματος	Δείγμα / Απαντήσεις / Ποσοστό	Βασικό Συμπέρασμα
Karpoff et.al (2000)	Εταιρική Διακυβέρνηση – Εταιρική Επίδοση	---	478 (1984) 495 (1989)	Εταιρίες με φιλελεύθερη εταιρική διακυβέρνηση παρουσιάζουν υψηλότερη χρηματοοικονομική επίδοση έναντι των εταιριών με πιο περιοριστική εταιρική διακυβέρνηση
McKinsey & Company (2002)	Εταιρική Διακυβέρνηση – Εταιρική Επίδοση	Ασία		Υπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ εταιρικής διακυβέρνησης και χρηματοοικονομικής απόδοσης
Gompers et al. (2003)	Εταιρική Διακυβέρνηση – Εταιρική Επίδοση	Ασία	1500 εταιρίες	Ορισμός 24 διαφορετικών παραγόντων εταιρικής διακυβέρνησης. Οι εταιρίες με λιγότερα δικαιώματα μετόχων, επομένως και πιο φτωχή ποιότητα εταιρικής διακυβέρνησης παρουσιάζουν χαμηλότερες αποδόσεις
Larcker et al (2004)	Εταιρική Διακυβέρνηση – Εταιρική Επίδοση	Ασία	2126 εταιρίες	Ορισμός 38 διαφορετικών παραγόντων εταιρικής διακυβέρνησης. Η εταιρική διακυβέρνηση έχει σχετικά μέτριο αντίκτυπο στην εταιρία
Drobtz et al (2004)	Εταιρική Διακυβέρνηση – Εταιρική Επίδοση	---	400 γερμανικές εισηγμένες εταιρίες	Διαφορά αποδόσεων μεταξύ επιχειρήσεων με μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης υψηλής ποιότητας και επιχειρήσεων με μηχανισμούς χαμηλότερης ποιότητας
Core et al. (2005)	Εταιρική Διακυβέρνηση – Εταιρική Επίδοση	---	---	Επιβεβαίωση των συμπερασμάτων των (Gompers et al., 2003)
Brown & Caylor (2006)	Εταιρική Διακυβέρνηση – Εταιρική Επίδοση	---	2327 εταιρίες	51 παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική διακυβέρνηση και οι οποίοι απαρτίζουν τον πίνακα Gov-Score.

Διερεύνηση της Σχέσης του Εσωτερικού Ελέγχου και της Εταιρικής Διακυβέρνησης
υπό της: Κεσίσης Ευανθίας

Bebchuk et al. (2005)	Εταιρική Διακυβέρνηση – Εταιρική Επίδοση	---	Εταιρείες από τις εκδόσεις τόμων από το I.R.R.C. – Investor Responsibility Research Center κατά την περίοδο 1990-2003(κάθε τόμος περιελάμβανε 1400-1800 εταιρίες)	24 παράγοντες που σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρίας και τα κέρδη των μετόχων. Η αύξηση των παραγόντων της εταιρικής διακυβέρνησης έχει σημαντικές επιπτώσεις στα κέρδη και στη γενικότερη αξιολόγηση της εταιρίας.
Core et al. (2005)	Εταιρική Διακυβέρνηση	---	---	Η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται με το ρίσκο του επιχειρείν
Hsiang-tsai (2005)	Εταιρική Διακυβέρνηση	Ταϊβάν	225 επιχειρήσεις	Υιοθέτηση της διαφάνειας πληροφόρησης (information transparency) ως δείκτη αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης. Βάση της έρευνας αποτελεί η θεωρία σηματοδότησης (signaling theory)
Krivogorsky (2006)	Σχέση Διοικητικού Συμβουλίου – Δομή Ιδιοκτησίας – Χρηματοοικονομική Επίδοση	Επιχειρήσεις από 9 ευρωπαϊκές χώρες	81 επιχειρήσεις από εννιά ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης	Ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου συμμετοχής θεσμικών επενδυτών και της παρουσίας ανεξάρτητων διευθυντών στο διοικητικό συμβούλιο με τους δείκτες χρηματοοικονομικής επίδοσης

Πίνακας 4.2: Ανασκόπηση Εμπειρικών Ερευνών Αναφορικά με την Σχέση της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Απόδοσης

Κεφάλαιο 5

Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης

5.1 Εισαγωγή

Η υπηρεσία ελέγχου θεωρείται ότι διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη μείωση του φαινομένου της ασύμμετρης πληροφόρησης. Ταυτόχρονα, ο εσωτερικός έλεγχος μετριάζει τα προβλήματα αντιπροσώπευσης μεταξύ των διευθυνόντων συμβούλων και των ενδιαφερόμενων μερών όπως και μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και των πιστωτών. Επομένως, οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων προσλαμβάνουν ελεγκτές οι οποίοι θα συγκεντρώνουν πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν αργότερα στη συνεργασία των ιδιοκτητών με τους διευθύνοντες συμβούλους (Al-Ajmi, 2009).

Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση απεικονίζεται μέσω της οριοθέτησης της σχέσης μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των στοιχείων της εταιρικής διακυβέρνησης. Όπως προκύπτει από τη διεθνή βιβλιογραφία, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελείται από τρεις ακρογωνιαίους λίθους, την Επιτροπή Ελέγχου, τη Διοίκηση (management), και τον εξωτερικό έλεγχο.(IIA, 2003; Gramling et. al., 2004; Adamec et. al., 2005).

Ειδικότερα η Επιτροπή Ελέγχου αναγνωρίζεται διεθνώς ως κλειδί της εταιρικής διακυβέρνησης. (Cadbury Committee, 1992). Αρχικά, θεωρείται ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ποιότητας των οικονομικών καταστάσεων (Davidson et. al., 2005). Επιπλέον, μία αποτελεσματική Επιτροπή Ελέγχου μπορεί να ενισχύει τη θέση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου παρέχοντας ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ανεξαρτησία και στο οποίο ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου θα μπορεί να αντιμετωπίσει θέματα που αφορούν τη Διοίκηση της επιχείρησης. (Goodwin and Yeo, 2001; Goodwin, 2004).

Σε συνάρτηση, η Διοίκηση παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση διασφαλίζοντας ότι τα κατάλληλα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου βρίσκονται σε ισχύ μέσα στην εκάστοτε οικονομική μονάδα (COSO, 1992; Adamec et. al., 2005). Παρόλο αυτά, σύμφωνα με την Cynthia Cooper,

«η συμπεριφορά των διευθυντών είναι αυτή που έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στην επιχείρηση» (Barrier, 2003).

Τέλος, ο εξωτερικός έλεγχος θεωρείται ως σημαντικός παράγοντας της εταιρικής διακυβέρνησης, ειδικά όσο αφορά στον εντοπισμό και στην πρόληψη λαθών και ατασθαλιών στις οικονομικές καταστάσεις (Adamec et. al., 2005; Davidson et. al., 2005). Ακόμη, παίζει έναν πολύτιμο ελεγκτικό ρόλο στη βελτίωση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων. Η απόδοση ενός ποιοτικού ελέγχου, εντούτοις, εξαρτάται από την ανεξαρτησία του εξωτερικού ελεγκτή και από τη φύση και την έκταση της εργασίας που αναλαμβάνεται σε κάθε περίπτωση (DeAngelo, 1981).

Σε αυτό το κεφάλαιο, εξετάζεται εκτενώς, σε θεωρητικό επίπεδο, η σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Αρχικά παρουσιάζονται τόσο οι τρόποι ενίσχυσης της εταιρικής διακυβέρνησης μέσω του εσωτερικού ελέγχου όσο και οι αμφοτέρως αλληλεπιδράσεις. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση της σχέσης του εσωτερικού ελέγχου με τα τρία συστατικά στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης, Επιτροπή Ελέγχου, Εξωτερικός Έλεγχος και Μάνατζμεντ, όπως αναφέρθηκαν περιληπτικά παραπάνω.

5.2 Τρόποι Ενίσχυσης της Εταιρικής Διακυβέρνησης μέσω της Λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου

5.2.1 Γενικά

Η Διοίκηση βασίζεται στον εσωτερικό έλεγχο για να βελτιώσει τις διαδικασίες διακυβέρνησης, σύμφωνα με μία έκθεση του Crowe Chizek. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει κεντρικό ρόλο στην ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης ενισχύοντας τους ελέγχους και βελτιώνοντας τη διαχείριση κινδύνου.

Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, οι εσωτερικοί ελεγκτές υποχρεώνονται στην αξιολόγηση και στην παροχή αξιολογούν συστάσεων για τη βελτίωση των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και στη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες διαχείρισης του κινδύνου (Whitley, 2005).

Στο παρόν υποκεφάλαιο, θα αναλυθούν δύο τρόποι με τους οποίους η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ενισχύσει την εταιρική διακυβέρνηση στα πλαίσια μίας οικονομικής μονάδας. Πρώτον, γίνεται αναφορά στη διαδικασία με την οποία οι εσωτερικοί ελεγκτές δύναται να βοηθήσουν ώστε η επιχείρηση να γίνει ευφυής σε σχέση με τον κίνδυνο. Δεύτερον, περιγράφεται η δυνατότητα των εσωτερικών ελεγκτών να λειτουργήσουν ως σύμβουλοι χρησιμοποιώντας μη οικονομικά στοιχεία και έχοντας ως σκοπό τη διαχείριση του κινδύνου (Allen, 2008).

5.2.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου

Ενώ η Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο μπορούν να είναι «οι κύριοι» του κινδύνου, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στη δημιουργία μίας επιχείρησης που εντοπίζει εύκολα τον κίνδυνο. Σε όλες τις επιχειρήσεις, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος στη διακυβέρνηση, στη στρατηγική και στις διαδικασίες.

Με τη διαδικασία αξιολόγησης του κινδύνου οι οργανώσεις μπορούν να δημιουργήσουν καλύτερες στρατηγικές και να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Σε αυτή την προσπάθεια οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι δυνατόν να βοηθήσουν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Καταρχάς, καταλαμβάνοντας μία στρατηγική θέση εκεί όπου ταυτίζονται τα ενδιαφέροντα της Διοίκησης, του Διοικητικού Συμβουλίου και των μετόχων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές διαθέτουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται αυτό που είναι απαραίτητο να γίνει στις εταιρίες ώστε αυτές να είναι περισσότερο ενεργοποιημένες σε σχέση με τους επικείμενους κινδύνους, επομένως καταφέρνουν να δημιουργούν αξία. Επίσης, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να λειτουργήσουν ως ένας αγωγός πληροφοριών προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Με αυτόν τον τρόπο, είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα σε ολόκληρη την οργάνωση.

Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές συμβάλλουν στην καλύτερη διακυβέρνηση με την υπόδειξη των διαφορετικών ειδών του κινδύνου. Δεν πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις αναπτύχθηκαν επιτυχώς λαμβάνοντας μικρούς αλλά καλά μελετημένους κινδύνους. Επιχειρήσεις που εστιάζουν απλώς στην αποφυγή του κινδύνου μπορεί να επιβιώσουν αλλά σπάνια αναπτύσσονται με επιτυχία. Εντούτοις, οι εσωτερικοί ελεγκτές με τη γνώση που διαθέτουν μπορούν να καθορίσουν ποιοι

κίνδυνοι πρέπει να αναληφθούν και είναι πιθανό να δημιουργήσουν αξία μελλοντικά. Η καθοδήγησή τους μπορεί να κατευθύνει τους ανώτερους υπαλλήλους στη λήψη αποφάσεων οι οποίες θα ωφελήσουν ολόκληρη την οικονομική μονάδα.

5.2.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Χρήση Μη Οικονομικών Στοιχείων

Οι εσωτερικοί ελεγκτές κάνοντας χρήση μη οικονομικών στοιχείων είναι δυνατό να βοηθήσουν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πολλοί αποκαλούμενοι ως «μη οικονομικοί» παράγοντες απόδοσης φέρνουν στην επιφάνεια κρυμμένες ευκαιρίες της επιχείρησης.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος μπορεί και πιθανότατα θα αυξηθεί εάν εκείνοι που διοικούν την επιχείρηση δεν είναι ικανοί να αντιληφθούν τη «γενικότερη εικόνα» της. Στηριζόμενοι μόνο στις οικονομικές μετρήσεις είναι πιθανό να επισκιάσουν τη «γενικότερη εικόνα» καλύπτοντας καταστάσεις που χρήζουν άμεσης δράσης και αντιμετώπισης. Η πραγματικότητα είναι ότι οικονομικά στοιχεία όπως η ταμειακή ροή, οι πωλήσεις ή οι αποδοχές είναι ιστορικής φύσης και υπό αυτήν τη μορφή αντιπροσωπεύουν δείκτες απόδοσης. Οι μη οικονομικοί παράγοντες, παρόλο αυτά, μπορούν να επισημάνουν τις τάσεις όπως και οι κύριοι δείκτες της απόδοσης.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να διαδραματίσουν έναν ζωτικής σημασίας ρόλο εάν συνεργαστούν με τη Διοίκηση στην οποία οι μη οικονομικοί παράγοντες είναι πιο χρήσιμοι. Μετά την εφαρμογή αυτών των μη οικονομικών μετρήσεων, οι εσωτερικοί ελεγκτές βρίσκονται σε θέση να καθορίσουν εάν η Διοίκηση τις χρησιμοποιεί αποτελεσματικά και κατ' επέκταση εάν επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Οι μη οικονομικές μετρήσεις εξετάζουν ένα ευρύ πεδίο ζητημάτων, από περιβαλλοντικά μέχρι θέματα εταιρικής φήμης. Με τον προσδιορισμό, τη μέτρηση και τον έλεγχο αυτών των μη οικονομικών παραγόντων, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση.

5.3 Το Πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε Σχέση με τον Εσωτερικό Έλεγχο

5.3.1 Γενικά

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (μέτοχοι, υπάλληλοι, πελάτες, δανειστές, προμηθευτές και κοινωνία) καθώς αυτοί μοιράζονται ένα κοινό στόχο, την επιτυχή επιβίωση της επιχείρησης. Επομένως, είναι αναμενόμενο ότι κάθε οικονομική μονάδα με καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της ικανοποίησης όλων των ενδιαφερόμενων μελών. Επίσης, είναι γενικά παραδεκτό πως η ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών είναι εφικτή μόνο σε μακροπρόθεσμη βάση, καθώς επίσης ότι είναι ζωτικής σημασίας για τη στήριξη της οικονομικής μονάδας και για τη διευκόλυνση της ευημερίας της.

Ελέγχοντας την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης μίας οργάνωσης, των πρακτικών της και της απόδοσης της απαιτείται η ύπαρξη ενός αξιόπιστου πλαισίου και μεθοδολογίας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα επτά (7) ουσιαστικά και αλληλένδετα στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης σύμφωνα με το Πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης του Crowe. Αυτά τα συστατικά προέκυψαν μέσα από εκτενείς έρευνες που αφορούσαν στα ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης (Crowe, 2008):

1. Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές
2. Νόμοι και Κανονισμοί
3. Επιχειρηματικές Πρακτικές και Ηθική
4. Διαφάνεια και Κοινοποίηση
5. Διαχείριση κινδύνου και αποδοτικότητα
6. Επίβλεψη
7. Επικοινωνία

Τα παραπάνω επτά συστατικά δίνουν μία περιεκτική εικόνα της πολυπλοκότητας και των αλληλεξαρτήσεων που πρέπει να έχουν οι οργανώσεις προκειμένου να ενισχυθεί η εταιρική διακυβέρνηση. Όταν όλα τα συστατικά λειτουργούν αποτελεσματικά και συντονίζονται αποδοτικά, η εταιρική διακυβέρνηση βελτιώνει την επιχειρησιακή της απόδοση και ενισχύει την αξία των ενδιαφερόμενων μελών της. Κάθε ένα από τα

επτά συστατικά αναλύεται στη συνέχεια, καθώς επίσης παρατίθεται η συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου με κάποια μέτρα που μπορεί να λάβει ώστε να αυξήσει την προστιθέμενη αξία της οικονομικής μονάδας.

5.3.2 Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές

Η κύρια ευθύνη για μία αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση βαραίνει το Διοικητικό Συμβούλιο. Αυτό καθορίζει την κατεύθυνση μίας οργάνωσης, επιτηρεί την απόδοση και προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων. Οι ευθύνες των Διοικητικών Συμβουλίων και των Επιτροπών καθορίζονται τυπικά στους κανονισμούς των επιχειρήσεων. Η επιτροπή με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τον εσωτερικό έλεγχο είναι η Επιτροπή Ελέγχου, η οποία αναφέρεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με εκθέσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Υπό το πρίσμα της παραπάνω προσέγγισης ο εσωτερικός έλεγχος:

- Βοηθάει το Διοικητικό Συμβούλιο στην αυτοαξιολόγηση και στην υιοθέτηση καλύτερων πρακτικών.
- Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των Επιτροπών Ελέγχου και τη συμμόρφωση τους με τους κανονισμούς.
- Ελέγχει τον καταστατικό χάρτη των Επιτροπών Ελέγχου με τη βοήθεια ενός νομικού συμβούλου.
- Προτείνει ιδέες για τους εσωτερικούς ελέγχους και τη διαχείριση κινδύνου στα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου.

5.3.3 Νόμοι και Κανονισμοί

Αυτό το συστατικό αναφέρεται στα νομικά όρια μέσα στα οποία μία επιχείρηση αναπτύσσει τις δραστηριότητες της και στις συμμορφώσεις που υποχρεούται να προβεί σύμφωνα με τους τρέχοντες κρατικούς και διεθνείς νόμους. Το συγκεκριμένο συστατικό αξίζει ειδικής προσοχής, επειδή το κόστος της συμμόρφωσης με τους νόμους συνεχίζει να αυξάνεται με το πέρασμα των χρόνων. Οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν τη συμμόρφωση τους και να διαχειριστούν αυτές τις δαπάνες με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο. Παράλληλα, οι ελεγκτές έχουν σήμερα μεγαλύτερη συνεργασία με το νομικό σύμβουλο απ' ότι στο

παρελθόν, όπως επίσης σε μερικές οργανώσεις, το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου υποβάλλει έκθεση στο νομικό σύμβουλο.

Υπό το πρίσμα της παραπάνω προσέγγισης ο εσωτερικός έλεγχος:

- Ελέγχει, με νομική καθοδήγηση, εάν η οργάνωση έχει προσδιορισμένες ευθύνες και εξετάζει όλες τις βασικές νομικές ευθύνες.
- Εντοπίζει τις ευκαιρίες, μέσω της συμμόρφωσης με τους νόμους, ώστε να μειωθεί το μακροπρόθεσμο κόστος και να βελτιωθεί η απόδοση.

5.3.4 Επιχειρηματικές Πρακτικές και Ηθική

Οι επιχειρηματικές πρακτικές είναι η τακτική και τα μέτρα που μία επιχείρηση χρησιμοποιεί για να επιτύχει το σκοπό και τη στρατηγική της. Ο σημαντικότερος στόχος είναι να εξασφαλίσει συνέπεια και υπευθυνότητα στη συμπεριφορά της, στις αποφάσεις της και στην απόδοσή της. Η ηθική είναι τα ηθικά όρια που μία οργάνωση θεωρεί ότι πρέπει να θέσει κατά την επιλογή των ανταγωνιστικών της στόχων. Η ηθική και ένας καλά καθορισμένος κώδικας δεοντολογίας αποτελούν ακρογωνιαίους λίθους για την οικοδόμηση μίας ισχυρής εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι κανόνες συμπεριφοράς εξασφαλίζουν ότι η οργάνωση και οι υπάλληλοί της αντιμετωπίζουν τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων σύμφωνα με τους νόμους και τις κοινωνικές προσδοκίες. Αυτός ο κώδικας συμπεριφοράς ενθαρρύνει τους υπαλλήλους όλων των επιπέδων να εργάζονται με δίκαιους και τίμιους τρόπους και για να συμμορφώνονται με τους κανόνες.

Υπό το πρίσμα της παραπάνω προσέγγισης ο εσωτερικός έλεγχος:

- Ελέγχει τον κώδικα δεοντολογίας, εξασφαλίζοντας ότι είναι σύγχρονος και ότι ακολουθείται τόσο από τη Διοίκηση όσο και από τους υπαλλήλους.
- Βοηθάει τη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου στη διατήρηση ενός υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού.
- Εκπροσωπεί την ηθική μέσα στην επιχείρηση, ακολουθώντας ανάλογη συμπεριφορά.
- Συμμετέχει στις έρευνες των καταγγελιών που αφορούν στην ηθική.

- Συντάσσει ετήσιους ελέγχους συμπεριφοράς και διαδικασιών επικοινωνίας και υποβάλλει αντίστοιχη έκθεση με τα αποτελέσματα (π.χ. συμμόρφωση με τις πολιτικές) στην Επιτροπή Ελέγχου.
- Αξιολογεί την ηθική της επιχείρησης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και η απόδοση της.

5.3.5 Διαφάνεια και Κοινοποίηση

Αυτό το συστατικό αναφέρεται στη φύση και στη χρονική στιγμή που μία οργάνωση παρέχει στα ενδιαφερόμενα μέρη της πληροφορίες. Οι οικονομικές καταστάσεις πρέπει να ικανοποιούν τις νομικές απαιτήσεις για σαφήνεια, σχετικότητα, αξιοπιστία και συγκρισιμότητα. Η νομοθετική πρόθεση είναι να δοθούν στα ενδιαφερόμενα μέρη πληροφορίες που είναι πλήρεις, αντικειμενικές και έγκαιρες. Εντούτοις, οι οικονομικές μονάδες πρέπει να αντιλαμβάνονται ευρύτερα την υποχρέωση για διαφάνεια και κοινοποίηση ώστε να είναι συνεπείς προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και όχι μόνο προς τους μετόχους. Άλλωστε, οι παραπάνω συμπεριφορές αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης τα οποία υπάρχουν ώστε να εξασφαλίζουν την αξιοπιστία των διευθυντικών στελεχών προς τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης (Bhimani, 2009).

Η πρόκληση είναι να βρεθεί η σωστή μέση λύση μεταξύ της παροχής της απαραίτητης πληροφόρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη και της προστασίας της φήμης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Είναι γενικότερα παραδεκτό, ότι η θετική αξία της αποκάλυψης της αλήθειας στα ενδιαφερόμενα μέρη υπερβαίνει το φόβο της αποκάλυψης πιθανών μυστικών στους ανταγωνιστές. Όταν δίνονται στα ενδιαφερόμενα μέρη οι πληροφορίες που τους βοηθούν να αντιληφθούν καλύτερα την επιχείρηση, η μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης ενισχύεται.

Υπό το πρίσμα της παραπάνω προσέγγισης ο εσωτερικός έλεγχος:

- Διενεργεί έλεγχο των οικονομικών κοινοποιήσεων και συσκέπτεται με τον CFO.
- Αντιλαμβάνεται την ανησυχία για την κοινοποίηση και τη διαφάνεια, και ευθυγραμμίζει την αξιολόγηση κινδύνου με τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.

- Θέτει τους στόχους της κοινοποίησης και της διαφάνειας στο ετήσιο σχέδιο ελέγχου.
- Αντιλαμβάνεται το εύρος και το φάσμα των δυνατοτήτων της κοινοποίησης και της διαφάνειας.

5.3.6 Διαχείριση Κινδύνου και Αποδοτικότητα

Η διαχείριση του κινδύνου και η βελτίωση της απόδοσης είναι, στην ουσία, δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος. Η ύπαρξη μεγάλου κινδύνου σε μία οργάνωση συχνά δεν επιτυγχάνει τους βασικούς στόχους απόδοσης. Έτσι, όταν οι διευθυντές αποφασίζουν για το επίπεδο κινδύνου που θα αναλάβουν, υπολογίζουν επίσης τον αντίστοιχο αντίκτυπο στην απόδοση.

Οι διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου που σχετίζονται με τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ο εσωτερικός ελεγκτής ώστε να εντοπίζει το καλύτερο μίγμα ελέγχων αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης. Κατά συνέπεια, ο εσωτερικός έλεγχος είναι δυνατό να παρέχει συστάσεις για τη διαχείριση του κινδύνου, την ενίσχυση της απόδοσης και τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης.

Υπό το πρίσμα της παραπάνω προσέγγισης ο εσωτερικός έλεγχος:

- Διευκολύνει τον προσδιορισμό των βασικών περιοχών κινδύνου για την επιχείρηση όπως επίσης και για όλες τις βασικές της διαδικασίες.
- Βοηθάει στην ανάπτυξη προτύπων και διαδικασιών τεκμηρίωσης του ελέγχου.
- Βοηθάει τους υπεύθυνους διαδικασιών στην κατανόηση, αξιολόγηση και τεκμηρίωση των ελέγχων.
- Προσπαθεί να ενσωματώσει σε μία κοινή μεθοδολογία τον οργανωσιακό κίνδυνο και τις δραστηριότητες συμμόρφωσης.

5.3.7 Επίβλεψη

Οι ελεγκτικές τακτικές ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά εξυπηρετούν έναν κοινό στόχο: την αξιολόγηση της λειτουργίας των συστατικών του πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης, δηλαδή εάν αυτή πραγματοποιείται όπως θα έπρεπε και

παρέχει πληροφόρηση στα διάφορα επίπεδα της οργάνωσης. Για να προσδιοριστούν τα υπάρχοντα χάσματα, οι οργανώσεις υιοθετούν ποικίλες λειτουργίες ελέγχου συμπεριλαμβανομένου του εσωτερικού ελέγχου.

Η επίβλεψη της απόδοσης έχει θετικό αντίκτυπο σε μία οργάνωση και στην ικανότητα διατήρησης μιας αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης. Με καλύτερη ολοκλήρωση μεταξύ των λειτουργιών του ελέγχου, των μεθοδολογιών και των συστημάτων, οι ηγέτες της επιχείρησης λαμβάνουν πιο αξιόπιστες εκθέσεις, με αποτέλεσμα να δρουν ορθότερα και αμεσότερα.

Υπό το πρίσμα της παραπάνω προσέγγισης ο εσωτερικός έλεγχος:

- Εντοπίζει ποία δραστηριότητα ελέγχου εφαρμόζεται για κάθε ένα από τα συστατικά του πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης μέσα στην οργάνωση.
- Διευκολύνει την εφαρμογή μίας κοινής μεθοδολογίας ελέγχου του κινδύνου σε όλες τις λειτουργίες της εταιρικής διακυβέρνησης.
- Εφαρμόζει σε στρατηγικό επίπεδο διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης και ελέγχει εάν εκτελούνται σωστά.
- Ενσωματώνει πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης στα σχέδια ελέγχου.

5.3.8 Επικοινωνία

Η πολυπλοκότητα των νομικών υποχρεώσεων, των δραστηριοτήτων συμμόρφωσης και των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν αποδοτική επικοινωνία στα πλαίσια μίας επιχείρησης. Εξάλλου, η επικοινωνία διατηρεί τη συνοχή των διάφορων συστατικών του πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης. Για το λόγο αυτό, καθώς η εταιρική διακυβέρνηση διαπερνά ουσιαστικά όλους τους τομείς μίας οργάνωσης, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα κοινό σύνολο όρων που να μπορεί να γίνει αντιληπτό από τους εργαζόμενους ώστε να πραγματοποιούνται παραγωγικές συζητήσεις. Έτσι, στην ουσία, απαιτείται μία κοινή γλώσσα εταιρικής διακυβέρνησης ώστε να συζητούνται αντίστοιχα θέματα. Αυτή η κοινή γλώσσα διακυβέρνησης διευκολύνει τον παραγωγικό διάλογο με αποτέλεσμα να ενισχύεται η εταιρική διακυβέρνηση και η απόδοση της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επικοινωνία σε όλη την οικονομική μονάδα.

Υπό το πρίσμα της παραπάνω προσέγγισης ο εσωτερικός έλεγχος:

- Συμμετέχει σε συζητήσεις με το γενικό σύμβουλο, το Διευθυντή Οικονομικών και άλλους ανώτερους διοικητικά υπάλληλους.
- Διατηρεί διαρκή επικοινωνία με τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου και τους ανώτερους υπάλληλους.
- Ενσωματώνει πληροφορίες για την εταιρική διακυβέρνηση στις εκθέσεις ελέγχου.

5.4 Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Επιτροπής Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου, αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, του Διοικητικού Συμβουλίου και του εκτελεστικού management. Κύρια αρμοδιότητα της είναι η εποπτεία των διαδικασιών κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων και η διασφάλιση της ποιότητας τους μέσα από μία συντονισμένη προσπάθεια αποτροπής και εκμηδενισμού των περιπτώσεων απάτης που ενδέχεται να πλήξουν την εμπιστοσύνη και τις προσδοκίες του επενδυτικού κοινού και των αναλυτών απέναντι στην εταιρία. Η Επιτροπή Ελέγχου έχει γενική ευθύνη απέναντι στην εταιρική διακυβέρνηση, στη διαδικασία κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων, στις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου καθώς και στις δραστηριότητες του εξωτερικού ελέγχου (Rezaee et. al.2003). Είναι γεγονός ότι η λειτουργία μίας τέτοιας Επιτροπής είναι υποχρεωτική για τις εισηγμένες εταιρίες βάσει του νομοθετικού πλαισίου για την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης αλλά και των κανονιστικών ρυθμίσεων που εισάγουν με διάφορες αποφάσεις οι χρηματιστηριακές και εποπτικές αρχές.

Οι DeZoort και Salterio (2001), ασχολήθηκαν με τη σύνθεση της Επιτροπής Ελέγχου, τις λειτουργίες της, τις ευθύνες της καθώς και την επίδραση που έχουν στην κρίση της Επιτροπής Ελέγχου η εταιρική διακυβέρνηση και μόρφωση των ελεγκτών. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων της, η Επιτροπή Ελέγχου οφείλει να είναι ανεξάρτητη, ικανή, οικονομικά αυτοτελής, επαρκώς εφοδιασμένη και καλά αμειβόμενη.

Σύμφωνα με το Nashwa (2005), η ύπαρξη επιτροπής ελέγχου δεν απαλλάσσει τα κυβερνώντα σώματα της επιχείρησης από τις ευθύνες των θεμάτων που εξετάζονται

από την Επιτροπή. Μία Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να έχει στην κατοχή της ένα καταστατικό χάρτη ο οποίος θα αναφέρει την αποστολή της, τους στόχους, την εξουσία, την οργάνωση, και τη μεθοδολογία της. Επιπλέον, ο καταστατικός της χάρτης πρέπει να καθιερώνει τις διαδικασίες ψηφοφορίας, την ευθύνη των μελών, και τη μέθοδο διορισμού τους.

Η έκθεση Cadbury (1992), προτείνει ένα πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης το οποίο βασίζεται στον εσωτερικό έλεγχο, στην κατανομή των ευθυνών και στις ανεξάρτητες Επιτροπές Ελέγχου. Στη συγκεκριμένη έκθεση γίνονται έξι προτάσεις που σχετίζονται με την Επιτροπή Ελέγχου (Mitchell, 1993):

1. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν καθιερώσει αποτελεσματικές Επιτροπές Ελέγχου μέχρι το τέλος του 1994.
2. Πρέπει να συσταθούν τυπικά με γραπτή αναφορά.
3. Πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον τρία μέλη και η ιδιότητα μέλους πρέπει να περιοριστεί στους μη-εκτελεστικούς διευθυντές.
4. Ο διευθυντής οικονομικών, οι εξωτερικοί ελεγκτές και ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις, αλλά όχι ως μέλη της επιτροπής ελέγχου. Η Επιτροπή πρέπει διοργανώνει συνεδριάσεις με τους εξωτερικούς ελεγκτές τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.
5. Η Επιτροπή πρέπει να έχει τη ρητή δικαιοδοσία να ερευνήσει οποιαδήποτε θέματα μέσα στα πλαίσια αναφοράς της και πρέπει να διαθέτει τους απαραίτητους πόρους.
6. Τα καθήκοντα της Επιτροπής πρέπει να καθοριστούν λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της επιχείρησης, αλλά πρέπει κανονικά να περιλαμβάνουν:
 - σύσταση του διορισμού του εξωτερικού ελεγκτή και της αμοιβής του
 - έλεγχο των απολογισμών πριν από την υποβολή τους στο Διοικητικό Συμβούλιο
 - συζήτηση με τον εξωτερικό ελεγκτή για τη φύση και το πεδίο του ελέγχου
 - έλεγχο του προγράμματος εσωτερικού ελέγχου
 - έλεγχο της διοικητικής επιστολής του εξωτερικού ελεγκτή και της δήλωσης της επιχείρησης που αφορά στον εσωτερικό έλεγχο.

Οι Επιτροπές Ελέγχου όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, πρέπει να αποτελούνται από τρία έως έξι μέλη, με μερικές ή όλες από τις ακόλουθες ιδιότητες:

- δεξιότητες επικοινωνίας και δυνατότητα συνεργασίας
- γνώση των αναγκών, των ενδιαφερόντων και των ανησυχιών της Επιτροπής Ελέγχου
- γνώσεις και πείρα σε θέματα λογιστικής και ελέγχου και
- προθυμία να ασχοληθούν με διφορούμενα και αμφισβητούμενα θέματα.

Μία Επιτροπή Ελέγχου μπορεί συχνά να είναι εξουσιοδοτημένη από τη Διοίκηση για την πρόταση και την επιλογή των εξωτερικών ελεγκτών. Σύμφωνα με αυτό, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να εξετάσει τους παράγοντες: ανεξαρτησία ελεγκτών, φήμη και αμοιβή της ελεγκτικής εταιρίας, το πεδίο των υπηρεσιών που παρέχει η εταιρία, την εμπειρία της και τα πρότυπα ποιότητας και ελέγχου που εφαρμόζει. Γενικά, οι Επιτροπές Ελέγχου ενισχύουν την ανεξαρτησία των εξωτερικών ελεγκτών λειτουργώντας ως κανάλι επικοινωνίας μεταξύ της Διοίκησης και των ελεγκτών (Zaman, 2001).

Πρόσφατη έρευνα της εταιρίας ερευνών Korn/ Ferry (2003), αναδεικνύει ότι περισσότερο από το 80% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων διαθέτουν Επιτροπή Ελέγχου. Αυτές οι Επιτροπές Ελέγχου αποτελούνται από μέλη πλήρως ανεξάρτητα. Επιπλέον είναι επιφορτισμένες με ευθύνες όπως αυτές της επίβλεψης και του ελέγχου (Nestor, 2004).

Κύριος σκοπός της Επιτροπής Ελέγχου είναι η παροχή βοήθειας προς τους διευθυντές στη διεκπεραίωση των ευθυνών τους οι οποίες σχετίζονται με την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων. Επίσης, η Επιτροπή Ελέγχου συνεισφέρει στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, στις ελεγκτικές διαδικασίες καθώς και στη διαδικασία συμμόρφωσης της εταιρίας με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Γενικότερα, οι ευθύνες που αναλαμβάνει μία Επιτροπή Ελέγχου περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

1. οικονομικές καταστάσεις
2. εσωτερικός έλεγχος

3. εξωτερικός έλεγχος
4. συμμόρφωση
5. υποβολή εκθέσεων ελέγχου

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, ο νόμος Sarbanes-Oxley Act 2002, θέσπισε τις παρακάτω έξι υποχρεώσεις για την Επιτροπή Ελέγχου:

1. Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να αποτελείται από μέλη που είναι πλήρως ανεξάρτητα από το Διοικητικό Συμβούλιο.
2. Η Επιτροπή Ελέγχου είναι απολύτως υπεύθυνη για την πρόσληψη, την αμοιβή και τη συνολική εργασία των εξωτερικών ελεγκτών.
3. Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να έχει τη δικαιοδοσία να προσλαμβάνει ανεξάρτητους συμβούλους.
4. Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να χρηματοδοτείται επαρκώς ώστε να φέρνει σε πέρας όλες τις υποχρεώσεις της.
5. Οι ελεγκτές είναι υποχρεωμένοι να κοινοποιούν στην Επιτροπή Ελέγχου όλες τις σημαντικές λογιστικές πολιτικές και πρακτικές που χρησιμοποιούν οι πελάτες.
6. Η SEC πρέπει να θέτει κανόνες σύμφωνα με τους οποίους οι εταιρίες είναι υποχρεωμένες να γνωστοποιούν εάν έστω και ένα μέλος της Επιτροπής Ελέγχου είναι “financial expert”.

Σε αυτό το σημείο θεωρείται σκόπιμο να παρουσιαστεί μία αντίθετη άποψη (Spira, 2003), η οποία σχετίζεται με την τυποποίηση των υποχρεώσεων της Επιτροπής Ελέγχου. Σύμφωνα με τη συγγραφέα, όσο η υιοθέτηση, η δομή και οι ευθύνες των Επιτροπών Ελέγχου για τις επιχειρήσεις γίνονται περισσότερο κωδικοποιημένες, είναι απαραίτητο να διερευνηθεί εάν αυτή η κωδικοποίηση και η τυποποίηση αποτελούν εγγύηση για τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης. Η απάντηση που προτείνεται από τη μελέτη είναι ότι στην πράξη η λειτουργία και η επιρροή μίας Επιτροπής Ελέγχου είναι πολύ περισσότερο περίπλοκη από ότι στους κανόνες.

Παρόλο αυτά, η αναγκαιότητα ύπαρξης μίας ουσιαστικής σχέσης μεταξύ Επιτροπής Ελέγχου και τμήματος εσωτερικού ελέγχου, γίνεται φανερή και μέσω της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, οι Raghunandan et. al. (1998) διαπίστωσαν ότι οι Επιτροπές Ελέγχου που παρακολουθούν το πρόγραμμα και τα αποτελέσματα του

εσωτερικού ελέγχου είναι πιθανότερο να θεωρηθούν ικανές στην αντιμετώπιση ζητημάτων λογιστικής και ελέγχου. Τα αποτελέσματα των Raghunandan et. al. (1998) επίσης αναδεικνύουν τη συμβιωτική σχέση μεταξύ της Επιτροπής Ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου όπως περιγράφεται από την Treadway Committee (Raghunandan et. al., 2001, Raghunandan et. al., 1998).

Το 1987, η Επιτροπή Treadway εξέδωσε ένα εκτενές έγγραφο που περιέγραφε τις συστάσεις της όσον αφορά στην ψευδή υποβολή των οικονομικών καταστάσεων. Αναγνώρισε ότι οι Επιτροπές Ελέγχου και οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην ανίχνευση και την αποτροπή της ψευδούς υποβολής των οικονομικών καταστάσεων. Συγκεκριμένα, η Επιτροπή αναφέρει ότι όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να καθιερώσουν τις Επιτροπές Ελέγχου οι οποίες θα αποτελούνται από ανεξάρτητους διευθυντές και να έχουν γενική ευθύνη στους τομείς της υποβολής των οικονομικών καταστάσεων και του εσωτερικού ελέγχου (Rezaee and Lander, 1993).

Μία Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να κατανοεί πλήρως τους εσωτερικούς ελέγχους της οικονομικής οντότητας και να εξασφαλίζει ότι τα πέντε συστατικά του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με το πλαίσιο COSO (περιβάλλον ελέγχου, αξιολόγηση κινδύνου, δραστηριότητες ελέγχου και επικοινωνία, και επίβλεψη) υπάρχουν και λειτουργούν αποτελεσματικά μέσα στην οργάνωση (Nashwa, 2005).

Στις υποχρεώσεις της Επιτροπής Ελέγχου συγκαταλέγεται και η συνάντηση της με τη Διοίκηση σε τακτά χρονικά διαστήματα. Συγκεκριμένα, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA 1993) ενθαρρύνει τις Επιτροπές Ελέγχου να συνεδριάζουν με τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου και οι συνεδριάσεις αυτές θα πρέπει γίνονται τουλάχιστον σε τριμηνιαία βάση. Εκτός από τις πληροφορίες για την ύπαρξη και τη συχνότητα των συνεδριάσεων μεταξύ της Επιτροπής Ελέγχου και του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου τα στοιχεία της έρευνας των Myers και Ziegenfuss (2006), περιλαμβάνουν πληροφορίες για 15 διαφορετικά πιθανά θέματα συζήτησης μεταξύ των διευθυντών εσωτερικού ελέγχου και των Επιτροπών Ελέγχου. Αυτά τα θέματα συζήτησης αποτελούνται από τρεις διαφορετικές κατηγορίες:

1. διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου
2. θέματα εταιρικού περιβαλλοντικού ελέγχου και

3. αποτελέσματα εσωτερικού ελέγχου.

Το Δεκέμβριο του 2002, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών δημοσίευσε το “Practice Advisory 2060-2” με θέμα «Σχέσεις με την Επιτροπή Ελέγχου», με σκοπό την περαιτέρω διευκρίνιση των σχέσεων μεταξύ Επιτροπής Ελέγχου και εσωτερικού ελέγχου. Σε αυτή τη συμβουλευτική πρακτική εξηγείται ότι στα πλαίσια της επιχείρησης είναι πιθανό να υπάρχουν ομάδες που παραβλέπονται, αλλά οι οποίες διεξάγουν τις συνήθεις λειτουργίες της Επιτροπής Ελέγχου. Στην πλειονότητα τους αυτές οι ομάδες φέρουν άλλες ονομασίες αλλά παρόλο αυτά θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ελεγκτικές οντότητες κατ’ επέκταση ο διευθυντής της εκάστοτε οικονομικής μονάδας θα πρέπει να διαβεβαιώσει ότι οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες τους είναι κατάλληλες. Επίσης, θα πρέπει να επιβεβαιώσει ότι ο ρόλος και οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου γίνονται ξεκάθαρα αντιληπτές και ανταποκρίνονται στις ανάγκες της Επιτροπής Ελέγχου.

Γενικότερα, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να έχει μία πλήρη εικόνα και να κατανοεί τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Μερικές περιοχές στις οποίες ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να βοηθήσει την Επιτροπή Ελέγχου για να επιτευχθεί αυτή η κατανόηση είναι (Rezaee and Lander, 1993):

- οι τρόποι με τον οποίο ο εσωτερικός ελεγκτής αξιολογεί τα εσωτερικά συστήματα ελέγχου
- η επάρκεια των εσωτερικών ελέγχων της εταιρίας
- ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές συνεργάζονται με τον εξωτερικό ελεγκτή
- οι σημαντικοί τομείς ελέγχου
- ο τρόπος που ο εσωτερικός ελεγκτής χρησιμοποιεί την τεχνολογία
- η επίδραση των σημαντικών αλλαγών της επιχείρησης στο λογιστικό έλεγχο και
- η επίδραση των «οικονομικών ή λειτουργούντων προβλημάτων που απασχολούν την επιχείρηση» στο λογιστικό έλεγχο.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει επιπλέον να βοηθάει την Επιτροπή Ελέγχου ώστε η τελευταία να αντιλαμβάνεται και

να ενισχύει τη βοήθεια του εσωτερικού ελέγχου. Στοιχεία αυτής της βοήθειας είναι τα παρακάτω:

- Αναθεώρηση και ανακεφαλαίωση μαζί με την Επιτροπή Ελέγχου των λειτουργικών και διοικητικών ορίων του εσωτερικού ελέγχου, με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας των εσωτερικών ελεγκτών.
- Ενσωμάτωση θεμάτων όπως απολύσεις, προσλήψεις, αποζημιώσεις και αξιολογήσεις των διοικητικών στελεχών στις αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου.
- Ενσωμάτωση της αρμοδιότητας της ανάθεσης δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς συνεργάτες στην Επιτροπή Ελέγχου.
- Βοήθεια της Επιτροπής Ελέγχου στην αξιολόγηση της επάρκειας του προσωπικού και των χρηματικών πόρων, καθώς και του σκοπού και των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου.
- Παροχή πληροφοριών στην Επιτροπή Ελέγχου για τη συνεργασία με άλλες λειτουργίες ελέγχου και επίβλεψης.
- Παροχή πληροφοριών που αφορούν στα αποτελέσματα του ετήσιου ελεγκτικού πλάνου και στην επάρκεια των χρηματικών πόρων στα μεσαία διοικητικά στελέχη και στην Επιτροπή Ελέγχου.
- Δημιουργία ενός ευέλικτου ετήσιου ελεγκτικού πλάνου χρησιμοποιώντας την κατάλληλη μέθοδο και αποστολή αυτού του πλάνου στην Επιτροπή Ελέγχου για έγκριση.
- Ενσωμάτωση στις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου την υποχρέωση έκθεσης στην Επιτροπή Ελέγχου κάθε πιθανής απάτης από τη Διοίκηση ή τους εργαζόμενους που εμπλέκονται με τον εσωτερικό έλεγχο.

Από τη συνεργασία μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και Επιτροπής Ελέγχου μπορεί να αποκομιστούν διάφορα οφέλη. Αρχικά, η καλύτερη οικονομική υποβολή των οικονομικών εκθέσεων πρέπει να είναι αποτέλεσμα του ότι ο εσωτερικός ελεγκτής είναι βέβαιος ότι η Επιτροπή Ελέγχου είναι ενήμερη ως προς την εφαρμογή των αρχών της λογιστικής. Δεύτερον, η προσπάθεια των εσωτερικών ελεγκτών να κρατούν ενήμερη την Επιτροπή Ελέγχου για θέματα μη συμμόρφωσης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη συμμόρφωση με τον κώδικα της επιχείρησης. Τρίτον, η γρηγορότερη συνειδητοποίηση των προβλημάτων μεταξύ Διοίκησης και εσωτερικού

ελέγχου μπορεί να θεωρηθεί αποτέλεσμα μίας συνεχούς και ανοικτής επικοινωνίας της Επιτροπής Ελέγχου με τον εσωτερικό έλεγχο. Τέλος, το σημαντικότερο όφελος που αποκομίζεται προέρχεται από την ανεξαρτησία τόσο της Επιτροπής Ελέγχου όσο και των εσωτερικών ελεγκτών. Η ανεξαρτησία τους θα βοηθήσει στην ύπαρξη δικαιοσύνης όχι μόνο στις οικονομικές δηλώσεις αλλά και συνολικά στην επιχείρηση.

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα των Cohen, Krishnamoorthy and Wright (2002), αποδείχθηκε ότι οι συζητήσεις των εσωτερικών ελεγκτών με την Επιτροπή Ελέγχου ή το Διοικητικό συμβούλιο έχουν θετικό αντίκτυπο στις αξιολογήσεις του κινδύνου και στη φάση προγραμματισμού του ελέγχου. Αυτές οι συζητήσεις μπορούν να αφορούν τομείς σχετικούς με πιθανούς κινδύνους, οι οποίοι έχουν επιπτώσεις στον προγραμματισμό όπως για παράδειγμα την κατανομή του προσωπικού.

Εν κατακλείδι, για την ουσιαστική ποιοτική αναβάθμιση και ισχυροποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης, η Επιτροπή Ελέγχου συνίσταται να διευκολύνει και να ενθαρρύνει τη συνεργασία του εσωτερικού ελέγχου με τους εξωτερικούς ελεγκτές και το management.

5.5 Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Εξωτερικού Ελέγχου

Τα Γενικά Αποδεκτά Ελεγκτικά Πρότυπα (GAAS) απαιτούν από έναν ελεγκτή να εξετάζει τους εσωτερικούς ελέγχους μίας οικονομικής οντότητας και να παραδίδει την έκθεση και τις συστάσεις του στην Επιτροπή Ελέγχου. Οι εξωτερικοί ελεγκτές υποχρεούνται στα παρακάτω (Nashwa, 2005):

- Επίβλεψη των εσωτερικών ελέγχων και συμμόρφωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με τους νόμους και τους κανονισμούς.
- Εντοπισμός πιθανών αδυναμιών στους εσωτερικούς ελέγχους πριν από επικείμενη δέσμευση.
- Αναγνώριση της επίδρασης που μπορεί να έχουν πιθανές αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου στην ακρίβεια των οικονομικών πληροφοριών ή στη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.
- Καθορισμός της πιθανότητας οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου να μην είναι επαρκείς για να επιτύχουν ένα σχετικά χαμηλό κίνδυνο που σχετίζεται με τον έγκαιρο εντοπισμό των λαθών και των παρατυπιών από τους υπαλλήλους.

- Γνώση των περιοχών κινδύνου και των δραστηριοτήτων που αφορούν αυτοί οι κίνδυνοι.

Οι εξωτερικοί ελεγκτές υποχρεώνονται από τα Γενικά Αποδεκτά Ελεγκτικά Πρότυπα (GAAS) να ενημερώνουν την Επιτροπή Ελέγχου και τη Διοίκηση για θέματα ιδιαίτερης σημασίας. Αυτά τα θέματα μπορεί να ποικίλουν από οικονομική σε οικονομική μονάδα αλλά κοινό χαρακτηριστικό τους είναι η σημαντικότητα τους για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Στις υποχρεώσεις της επιτροπής ελέγχου συμπεριλαμβάνεται η αρμοδιότητα της να ελέγχει τις οικονομικές εκθέσεις και εάν κριθεί απαραίτητο, τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και τα αποτελέσματα του λογιστικού ελέγχου, σε συνεργασία με τη Διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές. Ο εξωτερικός έλεγχος πρέπει να εξετάζει τις αλλαγές στις πολιτικές, τα προβλήματα λογιστικής και ελέγχου που αποτελούν πηγή διαφωνίας, τη μη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς και αλλαγές στη μορφή των εκθέσεων ή στη φύση της κοινοποίησης των υποσημειώσεων από τις οικονομικές καταστάσεις του προηγούμενου έτους.

Πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει τη θετική σχέση μεταξύ της ανεξαρτησίας των επιτροπών ελέγχου, και της ποιότητας του εξωτερικού ελέγχου καθώς και του εσωτερικού ελέγχου. Παραδείγματος χάριν, οι Abbott et. al. (2003a) διαπίστωσαν ότι οι επιτροπές ελέγχου οι οποίες αποτελούνται εξ ολοκλήρου από ανεξάρτητους διευθυντές που συναντιούνται τουλάχιστον τέσσερις φορές ετησίως συνδέονται με αποδοτικότερο εξωτερικό έλεγχο, γεγονός το οποίο, *paribus ceteris*, μπορεί να μειώσει την πιθανότητα λανθασμένης οικονομικής διατύπωσης.

Στο άρθρο τους οι Hay, Knechel και Ling (2008), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο βελτιωμένος έλεγχος και η εταιρική διακυβέρνηση συνδέονται θετικά με την ανάγκη για υπηρεσίες εξωτερικού ελέγχου. Γενικά, τα αποτελέσματα της έρευνας τους υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική αλλά και σύνθετη σχέση μεταξύ των στοιχείων του ελέγχου λόγω των σχέσεων αντιπροσώπευσης μεταξύ των μελών και της φύσης των κινδύνων. Τα αποτελέσματα αυτά υποστηρίζουν τη συμπληρωματική σχέση των ελέγχων, δηλαδή ότι η επένδυση χρημάτων σε ορισμένους τύπους ελέγχου μπορεί να οδηγήσει τα ενδιαφερόμενα μέλη να απαιτήσουν περισσότερους ελέγχους.

Σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας, οι Knechel και Willekens (2006) καταδεικνύουν ότι όταν η εταιρική διακυβέρνηση και ο έλεγχος ρυθμίζονται αυστηρά και η ιδιοκτησία είναι συγκεντρωτική, το σύνθετο παιχνίδι μεταξύ των εταίρων, γενικά καταλήγει σε αυξανόμενη επένδυση σε όλες τις μορφές ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου και του εξωτερικού.

Συνεχίζοντας με την απόφαση επένδυσης στον εξωτερικό έλεγχο, είναι γενικά αποδεκτό ότι οι αποφάσεις μίας επιχείρησης που αφορούν στον έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση λαμβάνονται αποκλειστικά από ένα μέτοχο μειώνοντας έτσι το συνολικό κόστος του ελέγχου, τότε ο εσωτερικός έλεγχος και ο εξωτερικός έλεγχος θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως υποκατάστατα. Εντούτοις, συνήθως υπάρχουν περισσότεροι μέτοχοι οι οποίοι εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία. Η απόφαση για το ποσό που θα επενδυθεί στον έλεγχο γενικά προέρχεται από τη Διοίκηση, ενώ οι εξωτερικοί διευθυντές και τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου είναι σε θέση να ασκήσουν κάποια επιρροή στην εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Συνεπώς, οι διευθυντές και τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου μπορούν να επιλέξουν να αυξήσουν τις επενδύσεις τόσο στον εσωτερικό όσο και εξωτερικό έλεγχο, προκειμένου να προστατέψουν τη φήμη τους (Knechel & Willekens, 2006), ή επειδή αναγνωρίζουν την ανάγκη να επενδύσουν σε όλες τις μορφές ελέγχου (Goodwin-Stewart & Kent, 2006).

Όλοι οι οργανισμοί υπόκεινται σε μορφές εξωτερικού ελέγχου που πολλές από τις οποίες αποτελούν μέρος του γενικού περιβάλλοντος ελέγχου της οικονομικής μονάδας. Ένας σημαντικός μέτοχος ο οποίος συμμετέχει ενεργά στις διαδικασίες της επιχείρησης και στη λήψη αποφάσεων μπορεί να έχει ένα τέτοιο εύρος ελέγχου σε θέματα δραστηριοτήτων και εσωτερικού ελέγχου που η ανάγκη για εξωτερικό έλεγχο μειώνεται. Αφ' ετέρου, ένα σημαντικό εξωτερικά ενδιαφερόμενο μέλος της επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτήν την επιρροή ώστε να αυξηθεί ο εξωτερικός έλεγχος με σκοπό να αντισταθμίσει ένα πιθανό ελλιπή έλεγχο των εσωτερικών αποφάσεων. Μία εναλλακτική εξήγηση που υποστηρίζει την αύξηση του εξωτερικού ελέγχου είναι ότι η μειοψηφία των ενδιαφερόμενων μερών απαιτεί αυξημένη εξωτερική διαβεβαίωση ως ισορροπία ενάντια στη δύναμη του μετόχου με τη μεγαλύτερη δύναμη. Τα παραπάνω επιχειρήματα δείχνουν ότι η ύπαρξη ενός

κυρίαρχου μετόχου οδηγεί σε αυξημένη απαίτηση για εξωτερικό έλεγχο (Hay, Knechel και Ling, 2008).

Στην ενότητα 260 των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων, “Έπαφές για τα ελεγκτικά ζητήματα με τους αρμόδιους για την εταιρική διακυβέρνηση”, παρέχονται οδηγίες για θέματα τα οποία μπορεί να αφορούν το κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης μίας οικονομικής μονάδας. Το Πρότυπο απευθύνεται στους εξωτερικούς ελεγκτές και καλύπτει ζητήματα που σχετίζονται με εφαρμόσιμους νόμους και κανονισμούς. Σύμφωνα με το πρότυπο, οι εξωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καθορίσουν τη σχέση εμπιστοσύνης που απαιτείται μεταξύ των ανθρώπων και της Διοίκησης μίας επιχείρησης. Η εταιρική διακυβέρνηση είναι υπεύθυνη για την ακριβή έκθεση των οικονομικών καταστάσεων αλλά και για την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών για θέματα που τους αφορούν. Η ονομασία και η δομή της εταιρικής διακυβέρνησης ενδέχεται να διαφέρει από χώρα σε χώρα ανάλογα με τους νόμους και την κουλτούρα. Παρόλο αυτά, ανεξαρτήτως σύνθεσης και ονομασίας, οι εξωτερικοί ελεγκτές είναι υποχρεωμένοι να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας με τα μέλη της. Τα θέματα τα οποία οι εξωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συζητήσουν με τους υπεύθυνους για την εταιρική διακυβέρνηση είναι αυτά που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων και αυτά που οι εξωτερικοί ελεγκτές θεωρούν σημαντικά και σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση.

Στο Διεθνές Ελεγκτικό Πρότυπο 260, αναφέρονται ορισμένα ζητήματα που συγκεντρώνουν την προσοχή των εξωτερικών ελεγκτών και ταυτόχρονα είναι εξαιρετικά χρήσιμα στην επίτευξη του στόχου της εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτά είναι τα παρακάτω:

- ο σκοπός του ελέγχου
- η επιλογή ή η αλλαγή των σημαντικότερων λογιστικών πολιτικών από τους διευθυντές
- σημαντικοί κίνδυνοι με επιπτώσεις στις οικονομικές καταστάσεις
- διαφωνίες με τη Διοίκηση
- αδυναμίες στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου
- ακεραιότητα της Διοίκησης
- απάτες

Το ΔΕΠ 260, τονίζει ότι οι κανόνες περί εμπιστευτικότητας και οι νομικές συμμορφώσεις μπορεί να περιορίσουν την επαφή των εξωτερικών ελεγκτών με την εταιρική διακυβέρνηση. Κατά συνέπεια, μπορεί να θεωρηθεί ότι η ηθική ευθύνη των εξωτερικών ελεγκτών να συνεργάζονται με την εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να διαφέρει από τη νομική του ευθύνη. Αντιθέτως, το Πρότυπο αναφέρει ότι οι νομικές συμμορφώσεις είναι πιθανό να απαιτούν συγκεκριμένη επικοινωνία των εξωτερικών ελεγκτών με την εταιρική διακυβέρνηση.

Αναφορικά με τη διαφορά που εντοπίζεται ανάμεσα στην επικοινωνία των εξωτερικών και των εσωτερικών ελεγκτών με την εταιρική διακυβέρνηση, αυτή προέρχεται από τα σημεία στα οποία επικεντρώνεται η κάθε πλευρά. Ενώ η απαίτηση για εξωτερικούς ελεγκτές προέρχεται από την επιθυμία των εξωτερικών χρηστών για ύπαρξη αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων, η ανάγκη για λειτουργία εσωτερικού ελέγχου προέρχεται από την επιθυμία του Διοικητικού Συμβουλίου να λαμβάνει πληροφορίες οι οποίες θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του. Επομένως, το πεδίο ενδιαφέροντος του εξωτερικού ελέγχου είναι περιορισμένο μόνο σε θέματα που αφορούν στις οικονομικές καταστάσεις, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει ζητήματα συμμόρφωσης καθώς και οικονομικά.

Τέλος, από τη σύγκριση των εξωτερικών και εσωτερικών Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων προκύπτει ότι ορισμένες πληροφορίες που λαμβάνει η εταιρική διακυβέρνηση από τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς ελεγκτές είναι κοινές. Παρόλο αυτά οι στόχοι των δύο πλευρών διαφέρουν αρκετά. Επομένως, οι πληροφορίες που προσφέρουν οι δύο κατηγορίες ελεγκτών στην εταιρική διακυβέρνηση είναι ευδιάκριτες. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί ελεγκτές βοηθούν την εταιρική διακυβέρνηση να πραγματοποιεί αποδοτικά και αποτελεσματικά την αποστολή της οικονομικής μονάδας (Colbert, 2002).

5.6 Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Διοίκησης (Μάνατζμεντ)

Η Διοίκηση αποτελεί παραδοσιακά τον κυριότερο φορέα διαμόρφωσης και ισχυροποίησης της εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτό διότι οι πολιτικές και οι συμπεριφορές που υιοθετεί κατά τη διαχείριση των καθημερινών υποθέσεων της οικονομικής μονάδας προϋδεάζουν τις διάφορες ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών για το μερίδιο των δυνάμεων που θα τους κατανεμηθεί στα πλαίσια συμμετοχής τους στα εταιρικά πράγματα και της προσδοκίας εκπλήρωσης των ιδιαίτερων συμφερόντων τους. Ο εσωτερικός έλεγχος από την άλλη πλευρά εξαρτάται από τη Διοίκηση ως προς το αν η δράση του εντός της εταιρίας με τη μορφή ελέγχων θα μπορεί να χαρακτηρίζεται ως ανεξάρτητη, υπό την έννοια μη υπαγωγής του στην απόλυτη κηδεμονία του εκτελεστικού management που αποφασίζει ουσιαστικά για την τύχη της εταιρίας και χαράσσει δεσμευτικού χαρακτήρα στρατηγική για όλες τις άλλες λειτουργίες της.

Αρχικά οι εσωτερικοί ελεγκτές εκτελούσαν αποκλειστικά και μόνο τον παραδοσιακό εσωτερικό έλεγχο των λειτουργιών της οικονομικής μονάδας. Σήμερα, η σύγχρονη οικονομική συγκρότηση και οι πολυπλοκότητα των διαδικασιών επιβάλλουν έναν πιο διευρυμένο ρόλο από την πλευρά του εσωτερικού ελέγχου. Ειδικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει:

- την ύπαρξη αφενός συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, αφετέρου διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών - συνεργασίας με τρίτους (Haron et. al., 2004).
- το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων με τις αποφάσεις της Διοίκησης και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας
- την αποφυγή ή τουλάχιστον τον περιορισμό των ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών και φθορών.

Γενικότερα, σήμερα ο εσωτερικός έλεγχος δραστηριοποιείται σε όλο και περισσότερες λειτουργίες – δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας (Bou-Raad, 2000). Η πιο έντονη δραστηριοποίησή του ενδυναμώνει το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της οικονομικής μονάδας και κατά συνέπεια βελτιώνει την ποιότητα των

πληροφοριών με σκοπό τη λήψη των ορθών επιχειρηματικών αποφάσεων. Σε αυτά τα πλαίσια ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει συμβουλευτικό ρόλο σε στρατηγικά ζητήματα της Διοίκησης της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση της οικονομικής μονάδας από μόνη της δε μπορεί να έχει την κατάλληλη πληροφόρηση και υποστήριξη που απαιτείται για άμεση λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι Διοικήσεις προσπαθούν να καλύψουν το εν λόγω κενό μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων σε διάφορα επίπεδα. Πρωτεύοντα ρόλο στην ανάληψη αρμοδιοτήτων για την παροχή διοικητικής πληροφόρησης καλείται να διαδραματίσει ο εσωτερικός έλεγχος. Υπό το πρίσμα αυτό, ο εσωτερικός έλεγχος αναλαμβάνει ουσιαστικό ρόλο σε ζητήματα υιοθέτησης στρατηγικών και υποβολής προτάσεων για την ανάπτυξη της οικονομικής μονάδας (Schleifer and Greenawalt, 1996), ώστε συμβάλλει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην αποφυγή σημαντικών σφαλμάτων και στη γενικότερη βελτίωση της διοίκησης (Xiangdong. 1997, Melville, 2003).

Στα πλαίσια του διοικητικού του ρόλου, ο εσωτερικός έλεγχος επικεντρώνεται στην δημιουργία προστιθέμενης αξίας για την οικονομική μονάδα (Brody and Lowe, 2000; Sunita and Lowe, 2004). Μέσο για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, αποτελεί η υιοθέτηση από πλευράς της οικονομικής μονάδας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι αυτοί που καλλιεργούν την αρμονικότερη υιοθέτηση πελατοκεντρικής φιλοσοφίας σε όλο τον οργανισμό. Σε αυτά τα πλαίσια, ο εσωτερικός έλεγχος θέτει τον πελάτη ως επίκεντρο των επιχειρηματικών αποφάσεων με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της οικονομικής μονάδας.

Ως συνέχεια του ρόλου του σε διοικητικά ζητήματα ο εσωτερικός έλεγχος σε συνεργασία με άλλα τμήματα της οικονομικής μονάδας όπως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή το χρηματοοικονομικό τμήμα συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα των συγχωνεύσεων και εξαγορών (Selim et. al., 2003) και στρατηγικών συμφωνιών (Brody and Lowe, 2000). Υπό αυτό το πρίσμα, ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει ενεργό ρόλο σε διαδικασίες πριν τη συγχώνευση, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και μετά τη συγχώνευση με σκοπό την αρμονικότερη υιοθέτηση των νέων διαδικασιών, πολιτικών και στρατηγικών.

Παράλληλα με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, σημαντικός είναι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου σε θέματα προϋπολογισμού. Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος του προϋπολογισμού είναι πολύ σημαντικός καθώς συνήθως η επιτυχία μίας επιχείρησης τείνει να αυξάνει την επίδοση της, ενώ η αποτυχία φέρνει συνήθως περισσότερες αποτυχίες. Στο σημερινό περιβάλλον, όπου η αξιόπιστη πληροφόρηση είναι πολυτέλεια, δεν έχει νόημα η χρησιμοποίηση μη ρεαλιστικών προϋπολογισμών. Ο εσωτερικός ελεγκτής με τις γνώσεις και ικανότητες που τον διακρίνουν, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους σχετικούς παράγοντες, τόσο τους εμφανείς, όσο και τους λιγότερο εμφανείς, είναι σε θέση να καταρτίσει αξιόπιστους προϋπολογισμούς με σκοπό την πληρέστερη πληροφόρηση της Διοίκησης.

Όπως τονίστηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου και η υιοθέτηση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν στρατηγικής σημασίας ζητήματα για την επιβίωση και ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων (Spira and Page, 2003). Στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης, ο εσωτερικός έλεγχος μέσω νέων μοντέλων μπορεί να συνδράμει καταλυτικά στη συστηματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και στην βέλτιστη εταιρική διακυβέρνηση (Karagiorgos et.c, 2007).

Εν κατακλείδι, ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της περιβαλλοντικής πολιτικής της οικονομικής μονάδας (Karagiorgos et. al., 2008). Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί σήμερα ένα από τα «στοιχήματα» της ανθρωπότητας και στρατηγικό θέμα της Διοίκησης των οικονομικών μονάδων. Οι οικονομικές μονάδες που υιοθετήσουν περιβαλλοντικές πολιτικές αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Σε αυτά τα πλαίσια ο εσωτερικός ελεγκτής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την ταυτόχρονη επίτευξη περιβαλλοντικής συνείδησης και επιχειρηματικής αριστείας.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

6.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει συνοπτικά τα βασικά συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στο τελευταίο υποκεφάλαιο, με σκοπό την πληρέστερη αποτύπωση του σκοπού και των επιμέρους στόχων της εργασίας από την μια πλευρά αναλύονται οι περιορισμοί της έρευνας, ενώ από την άλλη πλευρά παρατίθενται οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

6.2 Βασικά Συμπεράσματα

Οι μεταβολές στις δυνάμεις της αγοράς, οι εξελίξεις στο ευρύτερο οικονομικό και θεσμικό περιβάλλον τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, η διεθνοποίηση της οικονομίας, η εισαγωγή και πρόοδος της πληροφοριακής τεχνολογίας, οι αλλαγές στα διοικητικά συστήματα και στην οργάνωση των οικονομικών μονάδων, η αλματώδης ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών και ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από την Διοίκηση, συνθέτουν ένα εξαιρετικά πολύπλοκο και δυναμικό οικονομικό περιβάλλον, το οποίο προσθέτει νέες προκλήσεις και προβληματισμούς για τη σύγχρονη οικονομική μονάδα.

Στο εξαιρετικά ρευστό οικονομικό περιβάλλον θεωρήθηκε σκόπιμο από την πλευρά της ερευνήτριας, αρχικά η μελέτη του θεωρητικού πλαισίου αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Ως βασικό συμπέρασμα εξήχθη η άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος, σήμερα, δεν περιορίζεται στον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο (Financial Audit), δηλαδή έλεγχο επί των οικονομικών καταστάσεων και μόνο (Ταχυνάκης και Ζαφειράκου, 2007), αλλά ως "σύμβουλος της Διοίκησης" αποτελεί συστατικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης, διαδραματίζοντας κομβικό ρόλο στην αξιοπιστία των εκθέσεων - αναφορών των οικονομικών επιτελείων των οικονομικών μονάδων (Zakaria et. al., 2006) και παρέχοντας προστιθέμενη υπηρεσία στην οικονομική μονάδα (Rittenberg and Schwieger, 1994).

Ταυτόχρονα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούμενες σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου οι μικρομεσαίες και οι μεγάλες

επιχειρήσεις δίνουν τη θέση τους σε πολυμετοχικά σχήματα των οποίων οι ιδιοκτήτες δεν είναι πάντα εύκολο να εντοπιστούν. Η νέα αυτή δυναμική έφερε στο προσκήνιο της έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης. Υπό αυτό το πρίσμα, εξετάστηκε και οριοθετήθηκε η εννοιολογική προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η θεωρητική διερεύνηση αμφοτέρων των ερευνητικών αντικειμένων (εσωτερικός έλεγχος και εταιρική διακυβέρνηση) συμπληρώνεται με την επισκόπηση των σημαντικότερων ερευνών αναφορικά τόσο με τον εσωτερικό έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση όσο και την εταιρική απόδοση με την εταιρική διακυβέρνηση σε παγκόσμια βάση. Από τα αποτελέσματα της ενδελεχούς επισκόπησης της διεθνούς επιστημονικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, εξάγεται ως βασικό συμπέρασμα η έντονη αλληλεπίδραση και η «θετική συνεισφορά» του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση και στην εταιρική απόδοση.

Με σκοπό την πληρέστερη αποτύπωση της παραπάνω συνεισφοράς αναλύθηκε ενδελεχώς, η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στους τρεις ακρογωνιαίους λίθους της εταιρικής διακυβέρνησης (Επιτροπή Ελέγχου, Management και Εξωτερικός Έλεγχος (ΠΑ, 2003; Gramling et. al., 2004; Adamec et. al., 2005). Η εν λόγω ανάλυση επιβεβαίωσε την ύπαρξη ισχυρής θετικής αλληλεπίδρασης μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου, της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής απόδοσης.

6.3 Περιορισμοί – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Ο βασικός περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας οριοθετείται στην έλλειψη ποσοτικών δεδομένων, αλλά κρίθηκε σκόπιμο ως πρώτο στάδιο η παράθεση και κατανόηση του θεωρητικού πλαισίου και της συσχέτισης των δύο εννοιών.

Με γνώμονα τον ανωτέρω περιορισμό πρόταση για μελλοντική έρευνα, σε συνέχεια και σε συνδυασμό με την παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί η εντονότερη σύνδεση της θεωρίας με την πράξη, ώστε να επιβεβαιωθεί και με πρακτικές εφαρμογές τόσο η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης όσο και η θετική συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στην υιοθέτηση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και στην αύξηση της εταιρικής απόδοσης. Επιπλέον προτείνεται η διεξαγωγή μελλοντικής έρευνας, η οποία να

κατηγοριοποιήσει τα ερευνητικά αντικείμενα που συνδέουν τις τρεις έννοιες (εσωτερικός έλεγχος, εταιρική διακυβέρνηση και εταιρική απόδοση). Ολοκληρώνοντας, προτείνεται η ποσοτικοποίηση των μεταβλητών της σχέσης των παραπάνω μεταβλητών ώστε να είναι δυνατή η περαιτέρω ενδυνάμωσή της. Εν κατακλείδι, μπορεί να λεχθεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί και πρέπει να συνδράμει καταλυτικά μέσω προάσπισης των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης στην αύξηση της εταιρικής απόδοσης και γενικότερα στην ανάπτυξη των οικονομικών οργανισμών.

Βιβλιογραφία

I. Ελληνική

1. Βαρβατσουλάκη, Ν.Ι. (2002), *Οι χρηματοοικονομικές επιπτώσεις της οργάνωσης συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μικρομεσαίες νοσηλευτικές μονάδες*, Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, σελ. 17.
2. Καζαντζής Ι. Χ. (2006), *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος. Μία συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων*, Πειραιάς, εκδόσεις Business Plus A.E., σελ. 45.
3. Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Λ. και Σπανός, Λ. (2003), *Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής (ΚΕΜΕΧ) Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, Παπαζήσης.
4. Οικονομικός Ταχυδρόμος.(2004), *Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων*, 12(2602): 64-65.
5. Παπαδάτου Θ. (2001), *Εσωτερικός και Εξωτερικός Ανωνύμων Εταιριών*, Α΄ Έκδοση, Θεσσαλονίκη.
6. Παππάς, Α. (1999), *Εισαγωγή στην ελεγκτική*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
7. Παπαστάθης, Π. (2003), *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του*, τόμος Α, Αθήνα, εκδόσεις ΟΠΑΠ, σελ 26.
8. Ταχυνάκης Π. και Ζαφειράκου, Η. (2007), «Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική Προσέγγιση», *Σπουδαί*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 57(1), σελ. 58-79
9. Φάκος, Δ. (2007), «Ο Εσωτερικός Έλεγχος και το Συναφές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου», *EPSILON 7*, σελ. 2714.
10. Φλιτούρης, Α. (2007), *Εσωτερικός - Εξωτερικός και Φορολογικός Έλεγχος*, Θεσσαλονίκη, σελ.21.

II. Ξενόγλωσση

11. Abbott, L.J., & Parker, S. (2000), “Audit committee characteristics and auditor choice”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 19, p. 47–66.
12. Adam, A. & Schwartz, M. (2008), “Corporate Governance, Ethics, and the Backdating of Stock Options”, *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 225-237.
13. Adamec, B.A., Leinicke, L.M., Ostrosky, J.A. & Rexford, W.M. (2005), “Getting a leg up”, *Internal Auditor*, 62(3), pp. 40-5.
14. Ahmadjan, C. (2000), “Changing Japanese Corporate Governance”, *The Japanese Economy*, 28(6), pp. 59-84.
15. Al-Ajmi, A. (2009), “Audit firm, corporate governance, and audit quality: Evidence from Bahrain”, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 25, pp.64-74.
16. Allegrini, M. & Giuseppe D’Onza (2003), “Internal Auditing and Risk Assessment in Large Italian Companies: an Empirical Survey”, *International Journal of Auditing*, 7, pp. 191-208.
17. Allen, S. (2008), “The Value Of Internal Audit In Corporate Governance”, *Institute of Internal Auditors 67th Annual Convention in San Francisco*.
18. Auditing Practices Committee. (1980), *Auditing Standards and Guidelines – explanatory forward*, para.2.
19. Barrier, M. (2003), “One right path”, *Internal Auditor*, 60(6), pp. 52-57.
20. Bebchuk, L., Cohen, A. & Ferrell, A. (2005), “*What matters in corporate governance?*”, Harvard Law School, Discussion Paper No. 491.
21. Bedard, J., Chtourou, S.M. & Courteau, L. (2004), “The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management”, *Auditing*, 23(2), pp. 23-36.
22. Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, M. & Zimmerman, H. (2004), “An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation – Evidence from Switzerland”, *ECCI Working Paper Series in Finance*, Working Paper No. 34/2004.
23. Bhagat, S. & Black, B. (2002), “The non-correlation between board independence and long-term firm performance”, *Journal of Corporation Law*, 27, pp. 231-73.

24. Bhimani, A. (2009), “Editorial, Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies”, *Management Accounting Research*, 20, pp. 2-5.
25. Boynton, W.C. & Kell, W. G. (1996). *Modern Auditing*, 6th edition, U.S, John Willey & Sons Inc., pp. 839.
26. Bou-Raad, G. (2000), “Internal auditors and a value-added approach: the new business regime”, *Managerial Auditing Journal*, 15(4), pp. 182-186.
27. Boynton, W.C. & Kell, W.G. (1996), *Modern Auditing*, 6th edition, U.S, John Willey & Sons Inc., pp. 839.
28. BRC (1999), *Report and Recommendation of the Blue Ribbon Committee on Improving the effectiveness of Corporate Audit Committees*, Blue Ribbon Committee, New York Stock Exchange and National Association of Securities Dealers, New York, NY.
29. Brody, G.R. & Lowe, D.J. (2000), “The new role of the internal auditor. Implications for Internal Auditor Objectivity”, *International Journal of Auditing*, ISSN 1090-6738, Management Audit Ltd, 4, pp. 169-176.
30. Brown, L. & Caylor, M. (2006), “Corporate Governance and Firm Evaluation”, *Journal of Accounting and Public Policy*, 25 (4), pp. 409-434.
31. Cai, C. (1997), “On the functions and objectives of internal audit and their underlying conditions”, *Managerial Auditing Journal*, 12(4), pp. 247-250.
32. Cadbury Committee (1992), Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Sir Adrian Cadbury, Chair), Report, Gee and Company Ltd, London.
33. Chan, Li, Jee-Hae, Lim & Qian, Wang (2007), “Internal and external influences on IT control governance”, *International Journal of Accounting Information Systems*, 8, pp. 225–239.
34. Cheung, T. C. & Qiang, C. (1997), “Internal audit at Guangdong Nuclear Power Joint Venture Company Limited”, *Managerial Auditing Journal*, 12(4), pp. 219-226.
35. Christopher, J., Sarens, G. & Leung, P. (2009), “A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(2), pp. 200-220.
36. Cohen, J., Krishnamoorthy, G. & Wright, A. (2002), “Corporate Governance and the Audit Process”, *Contemporary Accounting Research*, 19 (4), pp. 573-94.

37. Colbert, J. (2002), "Corporate Governance: communications from internal and external auditors", *Managerial Auditing Journal*, 17(3), pp. 147-152.
38. Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (1992), "*Internal Control - Integrated Framework*", 4, COSO, New York.
39. Cook, J.W. & Winkle G.M. (1976), *Auditing, Philosophy and Technique*, John Wiley & Sons Inc, U.S, pp.136.
40. Core, J., Guay, W. & Rusticus, T. (2005), "Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns? An Examination of Firm Operating Performance and Investors' Expectations", *Journal of Financial Economics*, 51, pp. 371-406.
41. Crowe C. (2008), "Internal Audit Plays a Pivotal Role in Strengthening Corporate Governance", available at www.crowehorwath.com .
42. Davidson, R., Goodwin-Stewart, J. & Kent, P. (2005), "Internal governance structures and earnings management", *Accounting and Finance*, 45(2), pp. 241-67.
43. Davies, P. & Rickford, J. (2008), "An introduction to the new UK Companies Act", *European Company and Financial Law Review*, 5(1), pp.48-71.
44. DeAngelo, L.E. (1981), "Audit size and audit quality", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 3 No. 3, pp. 183-99.
45. Demircuc-Kunt, A. & Maksimovic, V. (1998), "Law, finance, and firm growth", *Journal of Finance*, 53(6), pp. 2107-2137.
46. DeZoort, T. & Salterio, S. (2001), "The effects of corporate governance experience and audit knowledge on audit committee members' judgments", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 20, pp.31-47.
47. Dittenhofer, M. (2001), "Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods", *Managerial Auditing Journal*, 16(8), pp. 443-450.
48. Drobetz, W., Schillhofer, A. & Zimmermann, H. (2004), "Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany", *European Financial Management*, 10(2), pp. 267-293.
49. Durnev, A. & Kim, H. (2005), "To steal or not to steal: firm characteristics, legal environment, and valuation", *Journal of Finance*, 60(3), pp. 1461-1493.
50. European Confederation of Institutes of Internal Auditing, (2005) "Internal Auditing in Europe", *Position Paper*, February.
51. Gompers, P., Ishii, J. & Metrick, A. (2001), "*Corporate Governance and Equity Prices*", Harvard Business School – Harvard University and NBER, Department

- of Economics – Harvard University, Department of Finance, The Wharton School
University of Pennsylvania and NBER.
52. Gompers, P., Ishii, J. & Metrick, A. (2003), “Corporate Governance and Equity Prices”, *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), pp.107-155.
53. Goodwin, J. (2003), “The relationship between the audit committee and the internal audit function: evidence from Australia and New Zealand”, *International Journal of Auditing*, 7(3), pp. 263-78.
54. Goodwin, J. (2004). “A comparison of internal audit in the private and public sectors”, *Managerial Auditing Journal*, 19(5), pp. 640-650.
55. Goodwin-Stewart, J. & Kent, P. (2006), “The use of internal audit by Australian companies”, *Managerial Auditing Journal*, 21(1), pp. 81-101.
56. Goodwin, J. & Yeo, T.Y. (2001), “Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore”, *International Journal of Auditing*, 5(2), pp. 107-25.
57. Gramling, A.A., Maletta, K.J., Schneider, A. & Church, B.K. (2004), “The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research”, *Journal of Accounting Literature*, 23(1), pp. 194-244.
58. Haron, H., Chambers, A., Ramsi, R., Ismail, I. (2004), “The Reliance of External Auditors on Internal Auditors”, *Managerial Auditing Journal*, 19(9), pp. 1148-1159.
59. Hay, D., Knechel, R. & Ling, H. (2008), “Evidence on the Impact of Internal Control and Corporate Governance on Audit Fees”, *International Journal of Auditing*, 12, pp. 9-24.
60. Hermalin, E. & Weisbach, S. (2003), “Board of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature”, *Economic Policy Review*, 9(1), pp. 7-26.
61. Himmelberg, E., Hubbard, G. & Palia, D. (1999), “Understanding the determinants of ownership, and the link between ownership and performance”, *Journal of Financial Economics*, 53(3), pp. 353-384.
62. Himmelberg, P., Hubbard, G. & Love, I. (2002), “Investor protection, ownership and the cost of capital”, *Working Paper*, No. 2834, World Bank Policy Research, Washington, DC.

63. Hsiang-tsai, C. (2005), “An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance”, *Journal of American Academy of Business*, 6(1), pp. 95-101.
64. Huson, M. (2001), “Internal monitoring and CEO turnover: a long-term perspective”, *Journal of Finance*, 56(6), pp. 2265-97.
65. Institute of Internal Auditors (1999), *Definition of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL.
66. Institute of Internal Auditors (1999), *A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL.
67. Institute of Internal Auditors (2000), “*Internal Auditing: Adding Value across the Board*”, IIA ed. (corporate brochure).
68. Institute of Internal Auditors (2003), “*Simply good business*”, *Tone at the Top*, 19(2).
69. Institut Français de l’Audit et. du Contrôle Interne (2005), *Resultats de L’enquête sur la Pratique de L’audit interne en France en 2005*, The Institute of Internal Auditors France, Paris, IFACI, available at: www.ifaci.com
70. John, K. & Senbet., L.W. (1998), “Corporate governance and board effectiveness”, *Journal of Banking & Finance*, 22(4), pp. 371-403.
71. Karagiorgos T., Drogalas, G., Pazarskis, M. & Christodoulou P., (2007), “Internal Auditing as a Main Tool For Efficient Risk Assessment”, *Mibes 2007 Proceedings*, Dpt. of Business Administration of the TEI of Larissa, Greece, ISBN# 978-960-87764-7-0.
72. Karagiorgos, T., Drogalas, G., Pazarskis, M., & Christodoulou, P. (2008), “Environmental auditing; Conceptual framework and contribution to the business environment”, *2nd International Conference on Accounting and Finance*, Thessaloniki, Greece, Conference Proceedings.
73. Karpoff, J., Wayne, M. & Danielson, M. (2000), “Corporate Governance nad Firm Performance”, *Blackwell publishing*.
74. Klein, A. (2002), “Economic determinants of audit committee independence”, *Accounting Review*, 77 (2), pp. 435-52.
75. Knechel, W. R. & Willekens, M. (2006), “The role of risk management and governance in determining audit demand”, *Journal of Business Finance & Accounting*, 33, pp. 1344–67.

76. Korn/Ferry International (2003), “30th Annual Board of Directors Study 2003”.
77. Krivogorsky, V. (2006), “Ownership, board structure and performance in continental Europe”, *The International Journal of Auditing*, 41, pp.176-197.
78. Krogstad, J., Ridley, A., & Rittenberg, L. (1999), “Where we’re going”, *Internal Auditor*, 12, pp. 27-33.
79. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998), “Law and Finance.” *Journal of Political Economy*, 106(6), pp. 1113-1155.
80. Larcker, D., Richardson, S. & Irem, T. (2004), “How Important is Corporate Governance?” The Wharton School, University of Pennsylvania, PA 19104-6365.
81. Leung, P., Cooper, B.J. & Robertson, P. (2004), *The Role of Internal Audit in Corporate Governance and Management*, RMIT Publishing, Melbourne.
82. Melville, R. (2003), “The contribution internal auditors make to strategic management”, *International Journal of Auditing*, 7(3), pp. 209-22.
83. Messier William F. (1997), “*Auditing. A Systematic Approach*”, McGraw-Hill editions, pp. 202.
84. McKinsey & Co. (2005), “Investor opinion in corporate governance”, available at www.worldbank.org.
85. McNamee, D. & McNamee, T. (1995), “The transformation of internal auditing”, *Managerial Auditing Journal*, 10(2), pp. 34-37.
86. Miller, M.A & Bailey, L.P. (1989), *Comprehensive GAAS Guide 1989*, Harcourt Brace Jovanovich.
87. Millstein, I., (2006), “A perspective on corporate governance: rules, principles, or both. In: Epstein, M.J., Hanson, K.O. (Eds.)”, *The Accountable Corporation*, vol. 1, pp. 3–14.
88. Mitchell, J. (1993), “Poisoned Chocolate? Corporate Governance and the Cadbury Report”, *Managerial Auditing Journal*, Emerald Backfiles, 8(3), pp. 31-34.
89. Mordélet, P. (2008), “The impact of globalisation on hospital management: Corporate governance rules in both public and private non-profit hospitals”, *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 2(1), pp. 7-14.
90. Morgan, G. (1979), “Internal audit role conflict: a pluralist view”, *Managerial Finance*, 5(2), pp.160-170.
91. Nagy, A. L. & Cenker, W. J. (2002), “An assessment of the newly defined internal audit functions”, *Managerial Auditing Journal*, 17(3), pp. 130-137.

92. Nashwa G. (2005), “The Role of Audit Committees in the Public Sector”, *The CPA Journal*, CPA J 75 (8), pp. 42-43.
93. Nestor, S. (2004), “The Impact of Changing Corporate Governance Norms on Economic Crime”, *Journal of Financial Crime*, 11(4), pp.347-352.
94. O'Sullivan, Mary A. (2003), “The political economy of comparative corporate governance”, *Review of International Political Economy*, 10(1), 23-72
95. Paape, L., Scheffe, J. & Snoep, P. (2003), “The Relationship between the Internal Audit Function and Corporate Governance in the EU – a Survey”, *International Journal of Auditing*, 7, pp. 247-262.
96. PCAOB (2004), *Auditing Standard No. 2: An Audit of Internal Controls over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements*, Public Company Accounting Oversight Board, Washington, DC.
97. Pforsich, H., Peterson Kramer, B. & Just, R. (2006), “Establishing an Effective Internal Audit Department”, *Strategic Finance*, pp. 24.
98. Pooter, M. (2008), “Delivering on your Promises”, *Internal Auditor*, pp. 66.
99. PwC (2006), *PricewaterhouseCoopers' State of the Internal Audit Profession: Internal Audit Post Sarbanes-Oxley*, PricewaterhouseCoopers LLP, New York, NY.
100. Raghunandan, K., Rama, D. & Scarbrough. P., (1998), “Accounting and auditing knowledge level of Canadian audit committees: Some empirical evidence”, *Journal of Internal Accounting, Auditing and Taxation*, 7(2), p.181–194.
101. Raghunandan, K., Read, W. & Rama, D. (2001), “Audit committee composition, “grey directors,” and interaction with internal auditing”, *Accounting Horizons*, 15 (June), pp. 105–118.
102. Ramamoorthy, S. (2003), “Internal auditing: history, evolution, and prospects”, in Bailey, A.D., Gramling, A.A. and Ramamoori, S. (Eds), *Research Opportunities in Internal Auditing*, Chapter 1, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL, pp. 1-23.
103. Rezaee, Z. (1995), “What the COSO report means for internal auditors”, *Managerial Auditing Journal*, 10(6), pp. 5-9.
104. Rezaee, Z. & Lander, G. (1993), “The Internal Auditor's Relationship with the Audit Committee”, *Managerial Auditing Journal*, 8(3), pp. 35-40.

105. Rezaee, Z., Olibe, K. & Minnier, G. (2003), “Improving corporate governance: the role of audit committee disclosures”, *Managerial Auditing Journal*, 18(6), pp.530-537.
106. Rittenberg, L.E. & Schwieger, B.J. (1994), *Auditing: Concepts for a Changing Environment*, The Dryden Press Harcourt Brace & Company, U.S pp. 1123-1125.
107. Roth, J. & Espersen, D. (2003), *Internal Auditors ‘s Role in Corporate Governance*, Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida.
108. Sarens, G., De Beelde, I. & Everaert, P. (2009), “Internal audit: A comfort provider to the audit committee”, *The British Accounting Review*, 41, pp. 90-106.
109. Schleifer, F. & Greenawalt, B. (1996). “The internal auditor and the critical thinking process”, *Managerial Auditing Journal*, 11(5): pp. 5-13.
110. Selim, G., Sudarsanam, S. & Lavine, M. (2003), “The role of internal auditors in mergers, acquisitions and divestitures: an international study”, *International Journal of Auditing*, 7(3), pp. 223-46.
111. Shivdasani, A. & Zenner, M. (2004), “Best practices in corporate governance: what two decades of research reveals”, *The Bank of American Journal of Applied Corporate Finance*, 16, pp. 29-37.
112. Shleifer, A. & Vishny, W., (1989), “Management entrenchment: the case of manger specific investment”, *Journal of Financial Economics*, 25(1), pp. 123-140.
113. Shleifer, A. & Vishny, W. (1997), “A survey of corporate governance”, *Journal of Finance*, 52(2), pp.737–783.
114. Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
115. Spira, L. (2003), “Audit committees-performing corporate governance”, *The British Accounting Review*, 35, pp. 194-196.
116. Spira, L. & Page, M. (2003), “Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), pp. 640-661.
117. Staciokas, R., Rupsys, R. (2005), “Internal Audit and its Role in Organizational Government”, *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, pp.175.
118. Stein, J. (1989), “Efficient capital markets, inefficient firms: a model of myopic corporate behaviour”, *Quarterly Journal of Economics*, 104(4), pp. 655-670

119. Sunita, S A. & Lowe, D J. (2004), “An Examination of Internal Auditor Objectivity: In-House versus Outsourcing”, *Auditing: A Journal of Practise & Theory*, ABI/INFORM Global 23 (2), pp. 147-158.
120. Tackett, J. (2004), “Sarbanes Oxley and audit failure: a critical examination”, *Managerial Auditing Journal*, 19(3), pp. 340-350.
121. Udayasankar, K., Das, S. & Krishnamurti, C. (2008), “When is two really company? The effects of competition and regulation on corporate governance.” available at <http://ssrn.com/abstract=1108563>.
122. Uhlaner, L., Wright, M. & Huse, M. (2007), “Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective”, *Small Business Economics*, 29, pp. 225-241.
123. United States General Accounting Office, Standards for Internal Control in the Federal Government, 1999.
124. Vafeas, N. (1999), “Board meeting frequency and firm performance”, *Journal of Financial Economics*, 53(1), pp. 113-42.
125. Vinten, G. (1998), “Corporate governance: an international state of the art”, *Managerial Auditing Journal*, 13(7), pp. 419-431.
126. Wharton, G., Lorsch, W. & Hanson, L. (1991), “Rating the corporate governance”, *Harvard Business Review*, November/December.
127. Whitley, J. (2005), “Internal Auditing’s Role in Corporate Governance”, *Internal Auditor*, pp. 21.
128. Windsor, D. (2009), “Tightening corporate governance”, *Journal of International Management*, 15, pp. 307-316.
129. Xiangdong, W. (1997), “Development Trends and Future Prospects of Internal Audit”, *Managerial Auditing Journal*, 12 (4,5), pp. 200-204.
130. Yeoh, P. (2007), “Corporate governance models. Is there a right one for transition economies in Central and Eastern Europe?”, *Managerial Law*, 49(3), pp. 57-75.
131. Zakaria, Z., Selvaraj, S. & Zakaria, Z, (2006), “Internal auditors: their role in the institutions of higher education in Malaysia”, *Managerial Auditing Journal*, 21(9).
132. Zaman, M. (2001), “Turnbull – generating expectations of the corporate governance role of audit committees”, *Managerial Auditing Journal*, 16(1), pp. 5-9.

133. Zoellick, B. & Frank, T. (2005), *Governance, Risk Management, and Compliance: An Operational Approach*, The Compliance Consortium, Phoenix, AZ.