



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΟΥΣ

Της

ΚΟΥΛΟΥΡΙΔΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ-ΜΑΡΙΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής
Κουρδούμπαλου Σταυρούλα

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
στη

Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων

Ιούνιος 2019

Αφιερώσεις

Στην οικογένειά μου,
στον Πατέρα μου Στέφανο,
στην Μητέρα μου Έφη.

,

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κυρία Σταυρούλα Καρούμπαλου η οποία συνέβαλε τα μέγιστα στην υλοποίηση της εργασίας μου, που βασίστηκε σε μια επιτυχημένη και διαρκή συνεργασία όλο το χρονικό διάστημα εκπόνησής της.

Νιώθω επίσης την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συνεχή ηθική και ψυχολογική υποστήριξη που μου παρείχε όλο το χρονικό διάστημα του μεταπτυχιακού και την αμέριστη συμπαράστασή τους σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Περίληψη

Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί με βασικό γνώμονα την αύξηση της προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης μέσω της παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, τόσο ελεγκτικών όσο και συμβουλευτικών. Είναι σαφές, ωστόσο, ότι τις τελευταίες δεκαετίες, ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε τύπο οργάνωσης. Τα μεγαλύτερα σκάνδαλα των τελευταίων ετών έφεραν στο προσκήνιο ουσιώδη προβλήματα που προέκυψαν από κακές αποφάσεις διαχείρισης, ανήθικη εταιρική συμπεριφορά, απάτη και άλλες απαράδεκτες επιχειρηματικές πρακτικές. Έτσι, η εταιρική διακυβέρνηση - ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο οι οργανώσεις κατευθύνονται και ελέγχονται - και το παγκόσμιο ενδιαφέρον για την ευρύτερη κοινότητα των ενδιαφερομένων μερών έχει οδηγήσει σε μια πιο λεπτομερή εξέταση των διοικητικών συμβουλίων και του πεδίου δράσης τους.

Η λογοδοσία, η διαφάνεια των λειτουργιών και η ακεραιότητα των συμβουλίων και των μεμονωμένων μελών τους έχουν οδηγήσει τις οργανώσεις να κατανοήσουν πλήρως τους εταιρικούς τους στόχους και τον αντίκτυπο, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε περιβαλλοντικό επίπεδο. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν και να διαχειρίζονται τους κινδύνους που μπορεί να αποτρέψουν την επίτευξη των στόχων και να πείσουν τους ενδιαφερόμενους ότι τα δημοσιευμένα αποτελέσματα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι αποτέλεσμα αποδοτικά συντονισμένων ενεργειών που διέπονται από διαφάνεια.

Όλα τα παραπάνω φέρνουν τον ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή στο προσκήνιο, αναδεικνύοντας την σημασία του. Οι δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών, όπως η κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού και του καθορισμού στόχων, η αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων, η κατάστρωση στρατηγικών σχεδίων ελέγχου και προβλέψεων των κινδύνων, οι επικοινωνιακές τους δεξιότητες καθώς και άλλα πολλά προσωπικά και τυπικά προσόντα που διαθέτουν, οδηγούν τα διοικητικά συμβούλια και τα ανώτερα στελέχη των σύγχρονων επιχειρήσεων να αναζητήσουν τη βοήθεια εξειδικευμένων επαγγελματιών εσωτερικών ελεγκτών προκειμένου να τους στηρίξουν σε αυτό το όλο και πιο περίπλοκο και ραγδαία αναπτυσσόμενο περιβάλλον.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αφιερώσεις	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη	iv
Περιεχόμενα.....	v
Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή	1
1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο	1
1.2 Αναγκαιότητα - Σκοπός της Εργασίας	2
1.3 Δομή της Εργασίας.....	3
Κεφάλαιο 2 – Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας.....	4
2.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	4
2.2 Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.....	5
2.2.1 Κώδικας Λεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου	7
2.2.2 Οργάνωση της Λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	8
2.3 Εταιρική Διακυβέρνηση σύγχρονων επιχειρήσεων	9
2.4 Οφέλη της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	10
2.5 Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην πρόληψη και αντιμετώπιση της απάτης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	14
Κεφάλαιο 3 – Εταιρική Διακυβέρνηση των Επιχειρήσεων	17
3.1 Θεωρητικό Πλαίσιο	17
3.2 Θεωρία της Αντιπροσώπευσης (Agency Theory)	18
3.3 Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	20
3.3.1 Μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ	22
3.3.2 Μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών	23
3.4 Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	24
Κεφάλαιο 4 – Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση	27

4.1 Εισαγωγή	27
4.2 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως Μηχανισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης	28
4.3 Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ως Πάροχοι Αξιοπιστίας	30
4.4 Ο Συμβουλευτικός Ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών.....	32
4.5 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τις Ελληνικές Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	33
Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα.....	37
5.1 Συμπεράσματα.....	37
5.2 Περιορισμοί της Εργασίας	38
5.3 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	39
Βιβλιογραφία	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο

Πολλές από τις εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών, συνέβησαν στον επιχειρηματικό κόσμο, με την απουσία ενός κατάλληλου θεσμικού πλαισίου. Οι συνέπειες αυτών των εξελίξεων επηρέασαν σημαντικά, πάρα πολλά από τα εμπλεκόμενα μέρη, και το οποίο κατέστησε απαραίτητη ενός τέτοιου θεσμικού πλαισίου το οποίο θα μπορούσε να ρυθμίσει όλες αυτές τις αλλαγές. Η παγκοσμιοποίηση και κατ' επέκταση η διεύρυνση των εταιρικών δραστηριοτήτων, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην προσαρμογή των στρατηγικών τους και των κατευθυντήριων γραμμών τους έτσι ώστε να είναι συμβατές με τους κανόνες και τους νόμους των χωρών στις οποίες επεκτείνονται.

Η αιτία που οδήγησε σε αυτήν την ανάγκη δεν είναι τόσο, η απλή συμμόρφωση με τους νόμους, μιας χώρας, αλλά περισσότερο η εικόνα της επιχείρησης προς τους επενδυτές, σε θέματα όπως, η διαφάνεια και η αξιοπιστία, τα οποία επηρεάζουν σημαντικά τη φήμη μιας επιχείρησης. Μια επιχείρηση που επιδιώκει τη παγκόσμια καταξίωση και ανταγωνιστικότητα πρέπει να υιοθετεί εσωτερικούς και εξωτερικούς κανόνες, οι οποίοι θα ενισχύουν την εικόνα της προς το επενδυτικό κοινό αλλά και την κοινωνία γενικότερα.

Ο εσωτερικός έλεγχος, αξιολογεί και καταγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες στην πράξη, επισημαίνει αδυναμίες και αποκλείσεις του συστήματος, παρέχει συμβουλές και προτείνει προσαρμογές. Ουσιαστικά, λοιπόν, πρόκειται για έναν μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην προστασία της εταιρείας και στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της. Με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση αναφερόμαστε στο πλαίσιο που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των τριών πυλώνων της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών (management), και του διοικητικού συμβουλίου.

1.2 Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την σημασία του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην άσκηση της εταιρικής διακυβέρνησης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Μέσα από την επισκόπηση της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας επιδιώκεται η χαρτογράφηση των σημαντικότερων πτυχών που συνθέτουν τις βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και της συνεισφοράς της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου ως προς την αποτελεσματική εφαρμογή της.

Ένας επιπρόσθετος σκοπός της εργασίας είναι να αναδείξει τη σημαντικότητα της τήρησης διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και της παροχής συμβουλευτικής σχετικά με την τήρηση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης. Αν και μέχρι τώρα ο εσωτερικός έλεγχος εφαρμοζόταν σε μεγάλες οργανωμένες εταιρίες, πλέον καθίσταται επιτακτική η λειτουργία του και στις μικρομεσαίες, ώστε να αποφεύγονται περιστατικά απάτης και να επιτυγχάνεται η ορθή λειτουργία τους.

1.3 Δομή της Εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, ο σκοπός της διατριβής και η δομή του έργου.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας και ορισμένων σημαντικών αρχών του εσωτερικού ελέγχου.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικότερες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και το ρυθμιστικό πλαίσιο εφαρμογής τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο συζητάμε τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα της εργασίας, οι τυπικοί της περιορισμοί και οι προτάσεις του συγγραφέα για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η επισκόπηση της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας που εστιάζει τόσο στον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων όσο και στο οφέλη που προκύπτουν από την συνεισφορά της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση των σύγχρονων οικονομικών μονάδων.

2.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Αν και οι ερμηνείες ως προς τον ορισμό και τις αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου ποικίλουν, κατά γενική ομολογία, ο εσωτερικός έλεγχος περικλείει όλα εκείνα τα μέτρα που εφαρμόζονται προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα των εταιρικών διαδικασιών, να εντοπισθούν εγκαίρως αγκυλώσεις, λάθη, ανακρίβειες και απάτες επί των εταιρικών πεπραγμένων και να αυξηθεί η προστιθέμενη αξία της επιχείρησης. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου συνίσταται απ' όλα τα μέτρα, που χρησιμοποιούνται από μια οργάνωση προκειμένου να: προστατευθούν τα περιουσιακά της στοιχεία (υλικά και άυλα) από πράξεις σπατάλης, καταδολίευσης και υπεξαίρεσης, προωθηθούν η ακρίβεια και η αξιοπιστία των λογιστικών καταγραφών και των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, ενθαρρυνθεί και να διαπιστωθεί η συμφωνία των εφαρμοστέων εταιρικών πρακτικών με τις πολιτικές της διοίκησης της εταιρείας, να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και να τονωθεί το αίσθημα δικαίου εντός της οικονομικής μονάδας, καθώς και οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης.

Η συνεχής διόγκωση του μεγέθους των επιχειρήσεων αλλά - η ακόμα πιο σημαντική - αύξηση της πολυπλοκότητας των νέων τεχνολογιών, των συστημάτων πληροφοριακής τεχνολογίας και των συναλλακτικών διαδικασιών, έχουν καταστήσει πολύ δύσκολη την αποτελεσματική επίβλεψη των εταιρικών λειτουργιών εξ' ολοκλήρου από την Διοίκηση και

τα ανώτερα στελέχη αυτής. Πρακτικές του παρελθόντος, όπως η προσωπική και λεπτομερής παρατήρηση (ή επίβλεψη) των εξατομικευμένων εταιρικών λειτουργιών, είναι πλέον ανεπαρκείς (και ενδεχομένως λανθασμένες εάν δοκιμάζονταν). Αντίθετα, ο μεγαλύτερος όγκος της ενημέρωσης των ανώτερων στελεχών προκύπτει μέσα από την ανάγνωση των εκθέσεων των λειτουργικών αποτελεσμάτων και της οικονομικής θέσης της επιχείρησης. Αυτές οι εκθέσεις συνοψίζουν τις τρέχουσες εξελίξεις και τις συνθήκες σ' ολόκληρη την επιχείρηση. Οι χρησιμοποιούμενες μονάδες μέτρησης δεν είναι μόνο χρηματικές, αλλά ενδέχεται να περιλαμβάνουν ένα πολύ ευρύτερο και ιδιαίτερα περίπλοκο φάσμα μετρήσεων και παρατηρήσεων.

Η πληροφόρηση που παρέχετε απ' αυτή τη ροή εκθέσεων, επιτρέπει στη διοίκηση να ελέγχει και να κατευθύνει την επιχείρηση διατηρώντας την ταυτόχρονα ενήμερη για το αν και κατά πόσο εφαρμόζεται η πολιτική που έχει ορίσει, αν λαμβάνονται υπ' όψη οι κυβερνητικές ρυθμίσεις, αν η οικονομική θέση είναι υγιής, αν οι επιμέρους λειτουργίες είναι αποδοτικές και αν οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων είναι αρμονικές. Η ποιότητα του εφαρμοζόμενου εσωτερικού ελέγχου, περισσότερο από κάθε άλλο παράγοντα, καθορίζει το βαθμό της αξιοπιστίας αυτών των εκθέσεων, γεγονός που τον καθιστά μια αναντικατάστατη λειτουργία εντός της οικονομικής μονάδας.

2.2 Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με τον Dittenhofer (2001), οι βασικότερες λειτουργίες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι:

- Ρύθμιση σχέσεων και συναλλαγών με τρίτα πρόσωπα
- Πιστοποίηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης και επαλήθευση αρχικών στόχων.
- Αποτίμηση της απόδοσης της διοίκησης όλων των τμημάτων που εμπλέκονται με την παραγωγική διαδικασία
- Συστηματική παρακολούθηση του επιχειρηματικού κινδύνου
- Αναγνώριση των επικερδών και των ζημιογόνων λειτουργιών και προσπάθεια μεταβολής αυτών που επιδέχονται βελτίωση
- Αξιολόγηση της απόδοσης των επενδυτών
- Μέτρηση του λειτουργικού κόστους των επιμέρους τμημάτων
- Καταπολέμηση της ανθρώπινης απάτης, κλοπής ή παραπλάνησης

- Εξακρίβωση της επαρκούς στελέχωσης των τμημάτων και της κατάλληλης αξιοποίησης του προσωπικού
- Εξασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων
- Παρακολούθηση της παραγωγικής αλυσίδας, της διαδικασίας αγορών και των όρων πωλήσεων και αγορών
- Διασφάλιση της καλής εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης
- Εξέταση και αξιολόγηση διαδικασιών και διεξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία απευθύνονται στη διοίκηση ώστε να διορθωθούν τυχόν αδυναμίες που εντοπίστηκαν.

Σύμφωνα με τους Chen et al. (1997), το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, καθώς και ένα σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση, προκειμένου να ελέγξει και να κάνει αποτελεσματική τη λειτουργία της επιχείρησης. Σύμφωνα με την ASOBAC (A Statement of Basic Auditing Concepts) του 1973 της επιτροπής της Αμερικανικής Εταιρείας Λογιστικής, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια συστηματική διαδικασία αντικειμενικής απόκτησης και αξιολόγησης αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με τους ισχυρισμούς για τις οικονομικές δράσεις και εκδηλώσεις μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός αντιστοιχίας μεταξύ αυτών των ισχυρισμών και των καθιερωμένων κριτηρίων σχετικά με τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης και για να γίνει κοινοποίηση των αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους χρήστες. Ενώ κατά τους Miller & Bailley (1989), ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια συστηματική αναθεώρηση και μια αντικειμενική εξέταση ενός στοιχείου, και συμπεριλαμβάνει την επαλήθευση των συγκεκριμένων πληροφοριών, όπως αυτή καθορίζεται από τον ελεγκτή ή όπως καθιερώνεται από τη γενική πρακτική.

Σύμφωνα με τον Παπαστάθη (2003), εξαιτίας του εύρους του αντικειμένου, ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να θεωρείται ως “Σύμβουλος της Διοίκησης”, ενώ ο ρόλος του δεν θα πρέπει περιορίζεται στον «παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο, δηλαδή στον έλεγχο επί των οικονομικών καταστάσεων και μόνο. Ο εσωτερικός έλεγχος αντιθέτως κινείται σε ένα πολύ ευρύτερο πεδίο εφαρμογής, μέρος του οποίου είναι και η διενέργεια των εξής μορφών ελέγχου: α) Έλεγχοι Παραγωγής, β) Οικονομικοί Έλεγχοι, γ) Διοικητικοί Έλεγχοι και δ) Λειτουργικοί Έλεγχοι.

Έλεγχος Παραγωγής: Ο έλεγχος παραγωγής στοχεύει στο να διαπιστώσει κατά πόσο τηρούνται οι προβλεπόμενες και νόμιμες διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής δραστηριότητας, στο κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνες με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, αν και κατά πόσο γίνεται σωστή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, όπως επίσης και αν ο εφοδιασμός των υλικών γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της παραγωγής, δηλαδή, αν τηρούνται οι προδιαγραφές των προϊόντων και αν γίνεται η προσυμφωνημένη εκπαίδευση των εργαζομένων και των υπευθύνων.

Οικονομικοί Έλεγχοι: Οι οικονομικοί έλεγχοι (Financial Audits), στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας, της σωστής απεικόνισης και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων.

Διοικητικοί Έλεγχοι: Οι διοικητικοί έλεγχοι (Management Audits) έχουν ως στόχο να διαπιστώσουν το κατά πόσο ένα τμήμα διοικείται σωστά. Κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης διαφορετικό από αυτό των οικονομικών και λειτουργικών ελέγχων. Οι διοικητικοί έλεγχοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών επιστημονικών και τεχνικών μεθόδων τις επιμέρους λειτουργίες σε όλο το εύρος τους. Αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική του φορέα ως προς την επίτευξη των στόχων, όπως επίσης τη διαχείριση των παραγωγικών μέσων, του ανθρώπινου δυναμικού των διαθέσιμων πόρων και γενικά όλες τις δραστηριότητες του φορέα ως προς το διοικητικό σκέλος.

Λειτουργικοί Έλεγχοι: Οι λειτουργικοί έλεγχοι, είναι έλεγχοι που αποβλέπουν στο κατά πόσο ένα τμήμα λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά και αν εφαρμόζονται οι προβλεπόμενες διαδικασίες.

2.2.1 Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου

Βάσει του Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας του Εσωτερικού Ελέγχου (Institute of Internal Auditors – ΠΑ), θα πρέπει να διασφαλίζονται οι εξής αρχές προκειμένου το τμήμα εσωτερικού ελέγχου να προσφέρει απρόσκοπτα τις υπηρεσίες του:

- **Ανεξαρτησία:** Τα μέλη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητα από το προσωπικό και τα στελέχη των ελεγχόμενων μονάδων έτσι ώστε να μην επηρεάζονται στην εκτέλεση της εργασίας τους.

- **Αντικειμενικότητα:** Τα μέλη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διατηρούν την απαραίτητη αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των ευρημάτων τους γεγονός που θα τους επιτρέψει να παρουσιάζουν την πραγματική εικόνα της κάθε ελεγχόμενης περιοχής.
- **Ικανότητα:** Τα μέλη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου επιμορφώνονται συνεχώς έτσι ώστε να διατηρούν το απαραίτητο επίπεδο γνώσης και κατάρτισης που θα τους επιτρέψει να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.
- **Εμπιστευτικότητα:** Τα μέλη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου δεν αποκαλύπτουν σε τρίτα μέρη πληροφορίες και στοιχεία που περιήλθαν στην αντίληψή τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

2.2.2 Οργάνωση και Λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου διαφέρουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παράγοντες που καθορίζουν τα ειδικά χαρακτηριστικά ελέγχου σε οποιοδήποτε σύστημα είναι το μέγεθος, η οργανωτική διάρθρωση, η φύση των εργασιών και οι αντικειμενικοί στόχοι της οργάνωσης, για τους οποίους σχεδιάστηκε το σύστημα. Σε όλες, όμως, τις επιχειρήσεις υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο για τον ικανοποιητικό εσωτερικό έλεγχο. Οι προϋποθέσεις αυτές για την επιτυχία ενός συστήματος εσωτερικού λογιστικού ελέγχου, με αναφορά στον σωστό σχεδιασμό του, την ορθολογική και άρτια οργάνωσή του και την αποτελεσματική λειτουργία του, είναι σε άμεση συσχέτιση με:

- ❖ **Το περιβάλλον της επιχείρησης και το σχέδιο οργάνωσής της:** Το περιβάλλον και η αντιμετώπιση του εσωτερικού ελέγχου ποικίλλει ανάλογα με την επιχείρηση: επιτυχημένες, δυναμικές και με σύγχρονη διοικητική νοοτροπία εταιρείες βλέπουν θετικά και υποστηρίζουν την ύπαρξη και λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, ενώ εταιρείες ζημιογόνες, με οργανωτικές αδυναμίες και περιορισμένες προοπτικές αντιμετωπίζουν αρνητικά τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς πολλές φορές επιθυμούν να αποκρύψουν την αλήθεια για την πραγματική τους οικονομική κατάσταση, καταστρατηγώντας τις βασικές λογιστικές αρχές και παρακάμπτοντας σημαντικούς κανόνες ελέγχου.
- ❖ **Τη σωστά οργανωμένη λογιστική διάρθρωση:** Για να μπορεί να πετύχει ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και το λογιστικό σύστημα να έχει τη δυνατότητα να αποτυπώνει τη λειτουργικότητα και να μετράει την αποτελεσματικότητα των επί μέρους οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης.

- ❖ **Το κόστος εφαρμογής των απαιτούμενων μέτρων ελέγχου:** Πέρα από την θεωρητική και πρακτική υποστήριξη των ανώτατων διοικητικών κλιμακίων στην λειτουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, εκείνο που καθορίζει εάν και ποιο σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα υιοθετηθεί και θα υλοποιηθεί είναι το κόστος του. Επισημαίνεται ότι η εγκατάσταση και εφαρμογή ενός άρτιου συστήματος ελέγχου κοστίζει αρκετά χρήματα και έτσι πρέπει συνεχώς το σύστημα να επιβεβαιώνει ότι το όφελος που προσφέρει στην επιχείρηση υπερβαίνει αυτό το κόστος.

2.3 Εταιρική Διακυβέρνηση σύγχρονων επιχειρήσεων

Στο ερευνητικό πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης έχουν εκπονηθεί πλήθος μελετών. με αντικείμενο τη σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης με την επίδοση της εταιρίας , κυρίως αναφερόμενες σε μεγάλες επιχειρήσεις. Ωστόσο από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα , το ενδιαφέρον στράφηκε και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Gabrielsson et al. (2004); Steger (2004)).

Η εταιρική διακυβέρνηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και αρκετά προβλήματα, όπως είναι οι περιορισμένοι υλικοί, χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι, που επηρεάζουν αρνητικά τη διαπραγματευτική τους δύναμη με τα συμβαλλόμενα μέρη, πελάτες, προμηθευτές και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ακόμη, σημαντικές δυσκολίες με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις η ανεπάρκεια εξειδίκευσης των εργαζομένων σε σχέση με το αντίστοιχο επίπεδο εξειδίκευσης σε μεγαλύτερες εταιρείες, έλλειψη πόρων για την εκπαίδευσή τους, η έλλειψη στρατηγικού οράματος και σχεδίων μακροπρόθεσμου ορίζοντα, απαρχαιωμένες πρακτικές οργάνωσης, έλλειψη επαρκούς και αξιόπιστης πληροφόρησης για τους υπόλοιπους δρώντες στην αγορά και τη σύγχρονη τεχνολογία, με αποτέλεσμα να μην έχουν τη δυνατότητα εφαρμογής καινοτομιών και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για όλους τους παραπάνω λόγους, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται σε δυσχερή θέση ώστε να εξασφαλίσουν πόρους και να τους επενδύσουν σε κατάλληλες δομές εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν πολύπλοκα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, δεν χρησιμοποιούν συμφωνίες «pay and reward» και υστερούν στους απαιτούμενους πόρους για να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ωστόσο,

μπορούν μέσω καινοτομιών να αντισταθμίσουν την ανεπάρκεια αυτή. Το διοικητικό συμβούλιο και τα διοικητικά στελέχη, καθοδηγούμενα κάποιες φορές από τον ιδιοκτήτη - επιχειρηματία, μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης, μέσω πρωτοποριακών και καινοτόμων δράσεων, κατάλληλων και το μέγεθος και τη φύση της δραστηριότητάς τους. Είναι έντονο το φαινόμενο πολλές επιχειρήσεις να δημιουργούν οικογενειακό δίκτυο, προκειμένου να ενισχύσουν την εταιρική διακυβέρνηση. Ο Zafft (2002) σημειώνει τρεις προκλήσεις, στις οποίες πρέπει να ανταπεξέλθουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις: ανάπτυξη, διαφοροποίηση και διαδοχή. Και οι τρεις αυτές προκλήσεις καθίστανται δυσκολότερες όταν η διακυβέρνηση είναι κακή. Γι αυτό το λόγο η υιοθέτηση καλύτερης διακυβέρνησης συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και της μεγιστοποίησης της εταιρικής επίδοσης.

Ο Yakuzzi (2005), αφού παρουσίασε την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μελέτησε τη σχέση μεταξύ εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής επίδοσης, σε όρους χρηματοοικονομικούς και μη – οι τελευταίοι τρόποι μέτρησης βασίζονται στη διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management) για την αξιολόγηση της συνολικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Συγκεκριμένα, το συμπέρασμα της έρευνάς του είναι ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν καλύτερες εταιρικές επιδόσεις, τόσο στις οικονομικές τους καταστάσεις αλλά και σε μη-χρηματοοικονομικές μετρήσεις, θα πρέπει να εφαρμόσουν και να παρακολουθούν αποτελεσματικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης. Με άλλα λόγια θεωρείται επιτακτική ανάγκη οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ενισχύσουν το σύστημα διακυβέρνησης, κινδύνου και ελέγχου (GRC – Governance, Risk, Control), όπως αναφέρεται στον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, προκειμένου να σημειώσουν και υψηλότερες επιδόσεις και το μέσο για να επιτευχθεί αυτό είναι ο εσωτερικός έλεγχος.

2.4 Οφέλη της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Έχει αποδειχθεί ότι επιχειρήσεις που ακολουθούν τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, με έμφαση στη διαχείριση κινδύνων και τους μηχανισμούς ελέγχου, σημειώνουν υψηλότερη στρατηγική και επιχειρηματική επίδοση. Ειδικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει την αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας με τις διαδικασίες του

στην παροχή συμβουλευτικής και διασφαλίσεων σχετικά με το σύστημα διακυβέρνησης, κινδύνου και ελέγχου (GRC).

Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα της εργασίας, οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις αδυνατούν να αντιληφθούν την σπουδαιότητα ενίσχυσης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης και συγκεκριμένα του εσωτερικού ελέγχου, με συνέπεια να αποφεύγουν την υιοθέτηση ελεγκτικών μηχανισμών, κυρίως λόγω του υψηλού, για τα δεδομένα τους, κόστους εφαρμογής. Από τη μελέτη της αντίστοιχης βιβλιογραφίας, διαπιστώνεται ότι οι περισσότερες περιπτώσεις πτώχευσης και κακής πορείας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οφείλονται στην χαμηλή παραγωγικότητα, την έλλειψη χρηματοδότησης και την ανεπάρκεια κατάλληλων δεξιοτήτων και ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τους Mahzan & Yan (2014), η ορθή εταιρική διακυβέρνηση θεωρείται τόσο σημαντική που προτείνεται να υπάρχει ένα ξεχωριστό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης ειδικά σχεδιασμένο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως αντίστοιχα διαμορφώθηκε ειδική κατηγορία διεθνών προτύπων χρηματοοικονομικής αναφοράς (ΔΠΧΑ) για μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με την έκθεση του Cadbury (1992) , με τίτλο “Financial Aspects of Corporate Governance”, η εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται ως «το σύστημα με το οποίο οι εταιρίες διευθύνονται και ελέγχονται». Οι προτάσεις της συγκεκριμένης έκθεσης έχουν χρησιμοποιηθεί , τροποποιηθεί και αναθεωρηθεί πολλές φορές από οργανισμούς και κράτη, όπως την Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς αντιλαμβάνονται την αξία της εταιρικής διακυβέρνησης για την λειτουργία των επιχειρήσεων. Θεωρείται ουσιώδους σημασίας η κατανόηση εκ μέρους της διοίκησης η σπουδαιότητα της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς η ποιότητά της έχει άμεσο αντίκτυπο:

- στην αποδοτικότητα των χρησιμοποιούμενων περιουσιακών στοιχείων (ενεργητικού)
- στην ικανότητα εξασφάλισης κεφαλαίων χαμηλού κόστους
- στην ικανοποίηση των κοινωνικών προσδοκιών και τη διαμόρφωση κοινωνικά ευαισθητοποιημένου προφίλ των εταιριών
- στη συνολική επίδοση των εταιριών.

Η ύπαρξη λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΠΑ), «ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διασφαλιστική και συμβουλευτική δραστηριότητα, που έχει σχεδιαστεί για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους του με μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, διαδικασιών ελέγχου και διακυβέρνησης». Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου και τα σχετικά πρότυπα που έχουν καταρτιστεί ορίζουν ως έργο του εσωτερικού ελεγκτή την υποχρέωση να συμβάλει με οποιονδήποτε τρόπο (συμβουλευτικό ή διασφαλιστικό έργο) στην αξιολόγηση του συστήματος διακυβέρνησης, κινδύνου, ελέγχου (GRC). Επιπλέον, σε επόμενο στάδιο, η επιτροπή ελέγχου και η διοίκηση βασίζονται στην αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από τον ελεγκτή, όπως ορίζεται από τους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης και τις αρχές του.

Ο ρόλος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι να αξιολογεί και να προβαίνει σε κατάλληλες συστάσεις για τη βελτίωση της διακυβέρνησης, με απώτερο στόχο την επίτευξη των ακόλουθων στόχων:

- προώθηση της κατάλληλης δεοντολογίας και αξιών μέσα στην επιχείρηση
- διασφάλιση της αποτελεσματικής οργανωτικής διοίκησης
- διασφάλιση ορθής αξιολόγησης και ενημέρωσης όλων των τμημάτων σχετικά με τον κίνδυνο και τις διαδικασίες ελέγχου
- αποτελεσματικός συντονισμός εργασιών και πληροφόρησης μεταξύ διοίκησης, εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αν και πολλές φορές, εφόσον δεν είναι εισηγμένες, δεν υποχρεούνται σε δημοσίευση των αποτελεσμάτων και πρακτικών τους, εντούτοις ανακύπτει επιτακτική η υιοθέτηση πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, προκειμένου να αποκομίσουν τα ίδια οφέλη με τις μεγαλύτερες εισηγμένες εταιρίες. Οι Pettigrew και McNulty (1995) υποστηρίζουν ότι τα εξωτερικά μη εκτελεστικά μέλη της Επιτροπής Ελέγχου μπορεί να βοηθήσουν την υιοθέτηση ανεξάρτητων πρακτικών διαχείρισης και επίτευξης κερδών. Αυτό συμβάλει στη βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, τα οποία θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη λογοδοσία και υψηλότερη κερδοφορία μέσω καλύτερης διαχείρισης κινδύνου.

Επιπλέον, εφαρμόζοντας σύστημα διακυβέρνησης, κινδύνου και ελέγχου (GRC), οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την αποδέσμευση του ιδιοκτήτη από λειτουργικά - διοικητικά καθήκοντα, καθώς και την αποφυγή τυχόν διαφορών και εσωτερικών συγκρούσεων (Abor και Adjasi, 2007). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με καλό σύστημα GRC μπορούν να προσελκύσουν πρόσθετη χρηματοδότηση από υποψήφιους επενδυτές, καθώς επίσης ευνοεί και την αρχική δημόσια προσφορά τους.

Συνοψίζοντας, από ένα μεγάλο ερευνητικό ρεύμα υποστηρίζεται ότι η εφαρμογή κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιφέρει πολλαπλά οφέλη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ωστόσο, από ένα αντίθετο ρεύμα υποστηρίζεται ότι τα κόστη εφαρμογής κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης για μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιο υψηλά από τα αναμενόμενα οφέλη και συνεπώς καθίσταται απαγορευτική η εφαρμογή τους, αφού μειώνει τις μελλοντικές αποδόσεις τους (Chhaochharria et al, 2004).

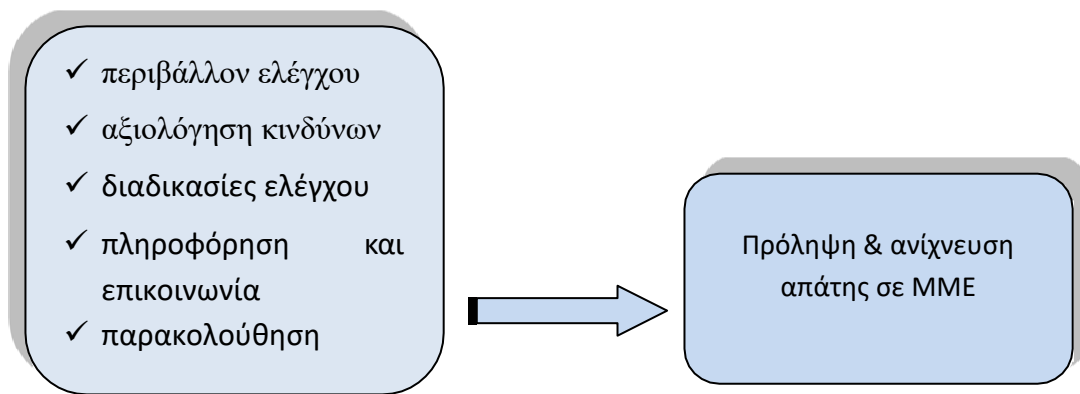
Στα πλαίσια του τελευταίου ρεύματος, που αναφέρεται παραπάνω, ερευνητές, όπως οι Clarke (2006), Cowling (2003) και Liang & Li (1999) επισήμαναν την αναγκαιότητα διαμόρφωσης διαφορετικής προσέγγισης σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις από ότι στις μεγάλες. Ειδικότερα, ο Mahmood (2008) πρότεινε συγκεκριμένα βήματα κατά τη διαμόρφωση αποτελεσματικού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας ως μελέτη περίπτωσης το Πακιστάν. Καταρχάς, πρότεινε τη σύσταση ειδικής επιτροπής ή ειδικής ομάδας, αποτελούμενη από αντιπροσώπους του επιμελητηρίου μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Ακόμη επισήμανε την ανάγκη κατάρτισης όλων των εμπλεκόμενων μερών και ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων και των ιδιοκτητών των εταιριών, σχετικά με το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, τις πρακτικές και διαδικασίες που αναπτύσσονται, τα οποία πρέπει να χαρακτηρίζονται από απλές διαδικασίες, εύληπτες από τους ιδιοκτήτες, και ευέλικτες ώστε να μπορούν να υιοθετηθούν από όλους τους τομείς και τα μεγέθη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ακόμη, ως κίνητρο υιοθέτησης πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης προτάθηκε η μείωση των φορολογικών συντελεστών για τις επιχειρήσεις αυτές.

Σύμφωνα με τους Νεγκάκη & Ταχυνάκη (2013), η θέση του εσωτερικού ελεγκτή στην διοικητική λειτουργία της εταιρίας είναι σημαντικά διαφοροποιημένη, συγκριτικά με το παρελθόν. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου καταλαμβάνει πλέον σημαντική και αξιосέβαστη θέση στην διοίκηση της επιχείρησης, αποτελώντας πλέον μια ανεξάρτητη υπηρεσία ανώτατου ιεραρχικού επιπέδου, με αυξημένες ευθύνες και με έμπειρο και εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό. Η θέση αυτή του εσωτερικού ελέγχου, ωστόσο, δεν απαλλάσσει την διοίκηση της εταιρίας από την υποχρέωση ελέγχου της νομιμότητας της λειτουργίας της εταιρίας.

Βάσει της επιτροπής COSO, ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και άλλο προσωπικό μιας οντότητας, με σκοπό την παροχή εύλογης βεβαιότητας όσον αφορά την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με τη λειτουργία, την υποβολή εκθέσεων και τη συμμόρφωση. Το 1992, η επιτροπή COSO ανέπτυξε ένα μοντέλο για την αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων, το οποίο μετέπειτα υιοθετήθηκε ως ένα γενικά αποδεκτό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου και αναγνωρίζεται παγκοσμίως ως ένα πολύ σημαντικό πρότυπο βάσει του οποίου οι οργανισμοί μετρούν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου τους, ενώ παράλληλα εφαρμόζουν ισχυρές δομές εταιρικής διακυβέρνησης εντός του οργανισμού.

2.5 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη και αντιμετώπιση της απάτης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι έντονα συνυφασμένη με την πρόληψη και ανίχνευση του φαινομένου της απάτης στις επιχειρήσεις. Πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί στα πλαίσια προσδιορισμού της σχέσης αυτής. Οι Tazilah & Hussain (2015), αφού έλαβαν ως δεδομένη την αποδόμηση του εσωτερικού ελέγχου σε πέντε συνιστώσες –περιβάλλον ελέγχου, αξιολόγηση κινδύνων, διαδικασίες ελέγχου, πληροφόρηση και επικοινωνία, παρακολούθηση- (Hopwood, Leiner & Young, 2012) , διαπίστωσαν ότι πρέπει να συνεργαστούν προκειμένου να διαμορφωθεί ένα επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο θα μειώνει τις περιπτώσεις απάτης και κακοδιαχείρισης.



Σχήμα 1. Απεικόνιση εξεταζόμενου μοντέλου των Tazilah & Hussain (2015)

Ειδικότερα, συμπεραίνουν ότι, δεδομένου ότι δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφού για μια συναλλαγή που σε μεγάλες επιχειρήσεις λαμβάνουν μέρος διάφορα τμήματα, στις μικρομεσαίες εταιρίες ολοκληρώνεται από έναν ή δύο εργαζομένους, προτείνεται ο μάνατζερ ή ο ίδιος ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης να προβαίνει σε τακτικό έλεγχο των εκθέσεων, των λεπτομερών συναλλαγών και των σχετικών εγγράφων και περιοδική επαλήθευση των αποθεμάτων. Επιπλέον, θα πρέπει να διαπιστώνεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση ότι ο υπεύθυνος για τη διαχείριση του ταμείου δεν αντιμετωπίζει οικονομική δυσχέρεια και να αξιολογείται η κάθε συμπεριφορά και προσωπικότητα, ώστε να εντοπιστούν έγκαιρα τυχόν ύποπτες ή επικίνδυνες. Ακόμη, λόγω της αδυναμίας διαχωρισμού των καθηκόντων τους, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να ενισχύσουν το σύστημα παρακολούθησής τους ώστε να διασφαλιστούν και θωρακιστούν απέναντι σε ανεπιθύμητες ενέργειες.

Στα ευρήματά τους (Tazilah & Hussain, 2015), επίσης, αναφέρουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να διατηρήσουν ένα βασικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ειδικά για την παρακολούθηση και διατήρηση των δραστηριοτήτων τους, μέσω ανεξάρτητου τμήματος, όπως είναι το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, προτείνουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς η επιλογή αυτή (outsourcing) μπορεί να έχει μικρότερο κόστος και να μεγαλύτερη αξιοπιστία, αφού οι εταιρίες στις οποίες γίνεται η εξωτερική ανάθεση έχουν μεγαλύτερη εμπειρία στο σχεδιασμό συστημάτων εσωτερικού ελέγχου για μικρομεσαίες επιχειρήσεις με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Οι Daniela Petrașcu & Alexandra Tîeanu (2014), σχολιάζουν στο άρθρο τους τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη και ανίχνευση της απάτης. Συγκεκριμένα, τονίζουν την συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη της διάπραξης απάτης σε οποιαδήποτε οικονομική οντότητα. Επιπλέον, η ανάλυσή τους στοχεύει να επισημάνει τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει ένας εσωτερικός έλεγχος στη διεύθυνση μιας οικονομικής οντότητας και των εταιρών της, καθώς και στην κοινωνία στο σύνολό της. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο ότι όλες οι οικονομικές μονάδες χρειάζονται εσωτερικό έλεγχο για την διασφάλιση της αποτελεσματικής τους λειτουργίας. Επιπλέον, το έργο του εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά την έρευνα και τον εντοπισμό των φαινομένων απάτης, δεν πρέπει να θεωρείται αυστηρά ως δραστηριότητα που παράγει δαπάνες, αλλά θα πρέπει να εξετάζεται από την σκοπιά των οφελών που συνεπάγεται για την καταπολέμηση της απάτης και ιδιαίτερα για την αύξηση της μελλοντικής προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Θεωρητικό Πλαίσιο

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένας όρος που, τις τελευταίες δεκαετίες, έχει βρεθεί στο προσκήνιο της παγκόσμιας βιβλιογραφίας. Έχει περιγραφεί από τον Sir Adrian Cadbury (Cadbury Report – 1992) ως «ο τρόπος με τον οποίο οι οργανώσεις κατευθύνονται και ελέγχονται». Ο κύριος στόχος ενός οργανισμού είναι να επιτύχει το επίπεδο απόδοσης για το οποίο δημιουργήθηκε. Αλλά ταυτόχρονα, ένας οργανισμός πρέπει να συμμορφώνεται με όλα τα σχετικά πρότυπα, κανόνες, νόμους, κανονισμούς, πολιτικές και προσδοκίες που αποτελούν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να εκτιμηθεί αυτή η απόδοση, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί να προκαλέσει πολλές δυσκολίες και να δημιουργήσει προκλήσεις.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης - ΟΟΣΑ (2004), η εταιρική διακυβέρνηση αρθρώνεται ως ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των παραπάνω.

Σύμφωνα με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (2013), οι αρχές του ΟΟΣΑ υπογραμμίζουν το ρόλο της καλής εταιρικής διακυβέρνησης στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όσον αφορά αφενός στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής οργάνωσης και αφετέρου στο χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου. Η αυξημένη διαφάνεια που προάγει η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της διαφάνειας στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών και θεσμών.

Κατά τους Σπανό και Τσιπούρη (2003), τα τελευταία χρόνια, το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι στην επικαιρότητα για μια σειρά από λόγους. Ένας πρώτος λόγος είναι συχνή, όσο και αιφνίδια, κατάρρευση μεγάλων επιχειρήσεων λόγω λογιστικών σκανδάλων, απατών, συγκεκαλυμμένης κακοδιαχείρισης ή εσφαλμένων επιχειρηματικών αποφάσεων. Κλασικά παραδείγματα είναι οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων BCCI, Polly Peck, Maxwell Communications, Enron, Parmalat, Wordcom κ.λπ. Ένας δεύτερος λόγος είναι η αυξανόμενη επιρροή στις εταιρικές υποθέσεις διαφόρων εξωτερικών ομάδων συμφερόντων, των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας και γενικότερα της κοινής γνώμης. Τέλος, ένας τρίτος λόγος είναι η παγκοσμιοποίηση των διεθνών χρηματαγορών, των επιχειρήσεων και των ρυθμιστικών κανόνων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα διεθνοποίησης των ρυθμιστικών κανόνων είναι η πρόσφατη υιοθέτηση των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και της, σε εξέλιξη, υιοθέτησης των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων (Καραμάνης, 2008).

3.2 Θεωρία της Αντιπροσώπευσης (Agency Theory)

Το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο της εταιρικής διακυβέρνησης βασίζεται στην θεωρία της αντιπροσώπευσης. Βάσει αυτής, τα νομικά πρόσωπα εποπτεύονται από διευθυντές που διορίζονται από τους ιδιοκτήτες, δηλαδή από τους μετόχους. Οι διευθυντές διατυπώνουν μια εταιρική στρατηγική για να επιτύχουν καθορισμένους στόχους και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της αγοράς και με τη σειρά τους να προσλάβουν διευθυντικά στελέχη και προσωπικό για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής.

Σύμφωνα με τον Pickett (2010), εάν όλοι ήταν απόλυτα ικανοί και απόλυτα ειλικρινείς, τότε η ανωτέρω διαρθρωτική πυραμίδα θα λειτουργούσε σωστά. Οι διευθυντές επιβλέπουν τους διαχειριστές τους ενώ οι διαχειριστές διευθύνουν την επιχείρηση μέσω των άλλων υπαλλήλων. Για να επιτευχθούν οι δημοσιευμένοι στόχοι, οι διευθυντές καθορίζουν στόχους για τη διοικητική ομάδα τους και καθιερώνουν μηχανισμούς για την μέτρηση των επιδόσεων. Όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες τροφοδοτούνται στο λογιστικό σύστημα και οι διευθυντές αναφέρουν τα αποτελέσματα στους μετόχους τους στην ετήσια έκθεση. Οι μέτοχοι ελέγχουν κάθε χρόνο τα συνολικά οικονομικά αποτελέσματα με σκοπό να διασφαλίσουν ότι η επένδυσή τους είναι οικονομικά αποδοτική (ή τουλάχιστον μη ζημιογόνα). Έχουν δικαίωμα σε τυχόν μερίσματα και μπορεί να δουν μια αύξηση στην αξία της επένδυσής τους μέσω ισχυρών τιμών μετοχών. Εν τω μεταξύ, οι διευθυντές έχουν καθήκον να λάβουν όλα τα εύλογα μέτρα για να προστατεύσουν την επιχείρηση και να

λογοδοτήσουν για τις δραστηριότητές τους. Ενώ η παραπάνω περιγραφή φαντάζει ιδανική στη θεωρία, κάτι τέτοιο, ωστόσο, στην πράξη είναι αρκετά πιο δύσκολο να εφαρμοστεί δεδομένου ότι όσοι εργάζονται για λογαριασμό τρίτων δεν είναι πάντα βέβαιο ότι θα αποδώσουν τα μέγιστα ή ότι θα συμπεριφερθούν όπως αναμένεται.

Σύμφωνα με τον Rezaee (2008), ο διαχωρισμός του ελέγχου και της ιδιοκτησίας στις επιχειρήσεις έχει προκαλέσει σοβαρά προβλήματα αντιπροσώπευσης. Τα προβλήματα της αντιπροσώπευσης μπορούν να αναπτυχθούν για τέσσερις λόγους:

- Οι διευθυντές ενδέχεται να έχουν τα κίνητρα για υψηλότερα κέρδη και, όταν τους παρέχονται ευκαιρίες, ενδέχεται να επιχειρήσουν να εξυπηρετήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα εις βάρος της μακροπρόθεσμης ευημερίας της εταιρείας.
- Μπορεί να υπάρξει μια ασυμμετρία πληροφόρησης μεταξύ της διοίκησης και των μετόχων της εταιρείας, καθώς η διοίκηση μπορεί να παρακινηθεί να αποκαλύψει καλά νέα και να αποκρύψει τα άσχημα νέα που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την εικόνα της και την συνολικότερη απόδοση της επιχείρησης.
- Η διοίκηση μπορεί να παρακινηθεί, ιδιαίτερα όταν η αποζημίωσή της συνδέεται με τα κέρδη της εταιρείας, να επικεντρωθεί στις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις και να χειραγωγήσει τις οικονομικές πληροφορίες για να δημιουργήσει θετικές αλλαγές στις τιμές των μετοχών ή να αποτρέψει αρνητικές επιπτώσεις στις τιμές των μετοχών, οι οποίες συνδέεται συχνά με τα πριμ παραγωγικότητας ή απόδοσης (bonus).
- Η διοίκηση δύναται να παρέχει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας ανακριβή και ελλιπή πληροφόρηση, προσπαθώντας είτε να ελέγξει καλύτερα το διοικητικό συμβούλιο είτε να αποκρύψει από αυτό σημαντικές πληροφορίες.

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης υποδηλώνει ότι το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται για να διαχειριστεί τη δυνητική σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ διοίκησης και μετόχων. Θεωρεί επίσης ότι αυτός ο εσωτερικός μηχανισμός από μόνος του λειτουργεί αποτελεσματικά χωρίς την ανάγκη εξωτερικών μηχανισμών (π.χ. κανονισμών και κανόνων). Παρόλα αυτά, η καθημερινή πρακτική έχει αποδείξει ότι απαιτείται ένας συνδυασμός τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης για την προστασία των επενδυτών και των λοιπών ενδιαφερομένων από την παραβατική συμπεριφορά της διοίκησης και την απάτη. Η δομή της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελείται από ένα σύνολο τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών μηχανισμών που έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο, την επιβράβευση και την πειθαρχία των ρυθμίσεων και των σχέσεων μεταξύ όλων

των συμμετεχόντων της εταιρικής διακυβέρνησης, προκειμένου να δημιουργηθεί βιώσιμη και διαχρονική αξία για τους μετόχους και να προστατευθούν τα συμφέροντα όλων των υπολοίπων ενδιαφερομένων της επιχείρησης/οργανισμού.

Παραδείγματα μηχανισμών εσωτερικής διακυβέρνησης είναι το διοικητικό συμβούλιο (ιδιαίτερα οι ανεξάρτητοι διευθυντές και η επιτροπή ελέγχου που απαρτίζεται αποκλειστικά από ανεξάρτητους διευθυντές σε δημόσιες επιχειρήσεις), η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου και οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου. Παραδείγματα εξωτερικών μηχανισμών διακυβέρνησης είναι η κεφαλαιαγορά, η αγορά εργασίας, τα κρατικά και ομοσπονδιακά καταστατικά και οι δικαστικές αποφάσεις.

3.3 Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ανεξαρτήτου εταιρικής μορφής και χώρας, υπάρχει μια αυξανόμενη τάση εφαρμογής των προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), ορίζει την εταιρική διακυβέρνηση ως «τον συνδυασμό των διαδικασιών και δομών που εφαρμόζει το συμβούλιο της επιχείρησης για την ενημέρωση, την καθοδήγηση, τη διαχείριση και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του».

Στο βιβλίο του Rezaee (2008), συναντάμε την ορθή δομή (μοντέλο) της εταιρικής διακυβέρνησης η οποία, μεταξύ άλλων, θα πρέπει να βασίζεται στα εξής:

- Ο πρωταρχικός σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης είναι να δημιουργήσει και να ενισχύσει τη βιώσιμη αξία των μετόχων, προστατεύοντας ταυτόχρονα και τα συμφέροντα των άλλων ενδιαφερομένων.
- Το διοικητικό συμβούλιο, ως αντιπρόσωπος των μετόχων, έχει άμεση εξουσία και ευθύνη να διευθύνει τις επιχειρηματικές υποθέσεις της εταιρείας και τελικά να λογοδοτεί στους μετόχους για τη στρατηγική απόδοση της εταιρείας, την επίτευξη των στόχων, τις οικονομικές επιδόσεις και την πρόληψη αρνητικών εκπλήξεων.
- Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να αναθέτει την αρχή διαχείρισης της εταιρείας στην ανώτατη διοικητική ομάδα (ανώτερα στελέχη, διευθύνοντα σύμβουλο, CFO, γενικό σύμβουλο) και να ορίσει τα ανώτερα στελέχη υπεύθυνα για τις αποφάσεις, τις ενέργειες και τις επιδόσεις τους.
- Ο ανεξάρτητος πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι άμεσα υπεύθυνος για τον καθορισμό της ημερήσιας διάταξης του διοικητικού συμβουλίου, τον συντονισμό των

δραστηριοτήτων του διοικητικού συμβουλίου και την επίβλεψη των επιδόσεων του διευθύνοντα συμβούλου.

- Η θέση του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου πρέπει να είναι ξεχωριστή.
- Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι άμεσα υπεύθυνος για τη διαχείριση των καθημερινών δραστηριοτήτων της εταιρείας και είναι τελικά υπεύθυνος στο διοικητικό συμβούλιο για τις ανατεθείσες διευθυντικές λειτουργίες και αποφάσεις.
- Η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να προωθεί τις δημοκρατικές διαδικασίες συμμετοχής των μετόχων και ενημέρωσής τους για οποιοδήποτε ζήτημα τους αφορά.

Το Cadbury Report (1992), περιέγραψε την εταιρική διακυβέρνηση ως εξής: «Η οικονομία της χώρας εξαρτάται από την αποδοτικότητα των εταιρειών της. Έτσι, η αποτελεσματικότητα με την οποία τα συμβούλια τους εκπληρώνουν τις ευθύνες τους καθορίζει την ανταγωνιστική θέση της χώρας (Μ. Βρετανίας). Πρέπει να είναι ελεύθεροι να προωθούν τις επιχειρήσεις τους, αλλά να ασκούν αυτή την ελευθερία μέσα σε ένα πλαίσιο αποτελεσματικής λογοδοσίας. Αυτή είναι η ουσία κάθε συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης».

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται εμφανές ότι η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης συνδέεται άρρηκτα με τις διαδικασίες άσκησης του ελέγχου. Η παγκοσμιοποίηση των διαδικασιών διακυβέρνησης φέρνει τον κόσμο πιο κοντά σε κοινά σημεία. Παράλληλα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, προσεγγίζουμε μια εποχή «ρυθμιστικού ολοκληρωτισμού» σε ολόκληρο τον ανεπτυγμένο και αναπτυσσόμενο κόσμο. Ένα κοινό σημείο αναφοράς, όσον αφορά τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, συναντάται στις οδηγίες του ΟΟΣΑ. Οι αρχές αυτές βασίζονται σε μια φιλοσοφία του ότι πρέπει να είναι συνοπτικές, κατανοητές και προσβάσιμες απ' όλους. Στόχος του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ, είναι να συμβάλει στη βελτίωση του νομικού, θεσμικού και ρυθμιστικού πλαισίου και να λειτουργήσει ως καθοδήγηση για τα χρηματιστήρια, τις εταιρείες και τους επενδυτές. Αντιμετωπίζει την εταιρική διακυβέρνηση ως ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ της διοίκησης της εταιρείας, του διοικητικού συμβουλίου, των μετόχων και των εμπλεκόμενων φορέων, καθορίζοντας στόχους και παρακολουθώντας τις επιδόσεις στο πλαίσιο του διαχωρισμού της ιδιοκτησίας και του ελέγχου.

3.3.1 Μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ

Ο ΟΟΣΑ αναγνωρίζει ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο και «καλό» μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης και ότι οι αρχές είναι εξελικτικές (δηλαδή θα πρέπει να προσαρμόζονται αναλόγως της εποχής) και ότι αλλάζουν αναλόγως των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων. Υπάρχουν πέντε βασικές αρχές, οι οποίες συνοψίζονται ως εξής:

- ❖ **Δικαιώματα των μετόχων:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να προστατεύει τα δικαιώματα των μετόχων.
- ❖ **Η δίκαιη μεταχείριση των μετόχων:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει την ίση μεταχείριση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μειοψηφούντων και των αλλοδαπών μετόχων.
- ❖ **Διασφάλιση της βάσης για ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να προωθεί διαφανείς και αποτελεσματικές πρακτικές, να συνάδει με το κράτος δικαίου και να διασαφηνίζει σαφώς την κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων εποπτικών, κανονιστικών και εκτελεστικών αρχών.
- ❖ **Ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών στην εταιρική διακυβέρνηση:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να εξασφαλίζει την έγκαιρη και ακριβή γνωστοποίηση όλων των ουσιωδών θεμάτων που αφορούν την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής κατάστασης, των επιδόσεων, της ιδιοκτησίας και της διακυβέρνησης της εταιρείας.
- ❖ **Αποκάλυψη και διαφάνεια:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να εξασφαλίζει όλες τις ανωτέρω γνωστοποιήσεις, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, των εταιρικών στόχων, της συμμετοχής και των ψήφων, της συμμετοχής στο διοικητικό συμβούλιο και των αμοιβών, των προβλέψιμων παραγόντων κινδύνου, των δομών διακυβέρνησης και των πολιτικών, καθώς και του ετήσιου ελέγχου και της πρόσβασης των χρηστών στις πληροφορίες.
- ❖ **Ευθύνη του συμβουλίου:** Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει τη στρατηγική καθοδήγηση της εταιρείας, την αποτελεσματική παρακολούθηση της διαχείρισης από το διοικητικό συμβούλιο, τη λογοδοσία του συμβουλίου έναντι της εταιρείας και των μετόχων. Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένο, να αντιμετωπίζει δίκαια τους μετόχους, να διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους νόμους, να επανεξετάζει την απόδοση και την πολιτική κινδύνου, διασφαλίζοντας επίσης τη θέσπιση κατάλληλων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

3.3.2 Μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΠΑ) έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην εξέταση θεμάτων που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση και στην αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να συμβάλλουν στην βελτίωσή της. Για τον λόγο αυτό έχει εκδώσει και τις δικές του οδηγίες ως προς το βέλτιστο μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες, μεταξύ άλλων, συνοψίζονται ως εξής:

- **Αλληλεπίδραση:** Η χρηστή εταιρική διακυβέρνηση απαιτεί αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου, της διοίκησης, του εξωτερικού ελεγκτή και του εσωτερικού ελεγκτή.
- **Σκοπός του Διοικητικού Συμβουλίου:** Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να κατανοεί ότι σκοπός του είναι να προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων της εταιρείας, λαμβάνοντας παράλληλη υπόψη και τα συμφέροντα των υπολοίπων ενδιαφερομένων (π.χ. πιστωτών, υπαλλήλων κ.λπ.).
- **Αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου:** Οι κύριοι τομείς ευθύνης του συμβουλίου πρέπει να είναι η παρακολούθηση του CEO (διευθύνοντα συμβούλου), η εποπτεία της στρατηγικής της εταιρείας και ο έλεγχος των κινδύνων. Οι διευθυντές πρέπει να χρησιμοποιούν υγιή σκεπτικισμό για την εκπλήρωση αυτών των ευθυνών.
- **Ανεξαρτησία:** Οι ορισμένοι διευθυντές θα πρέπει να λειτουργούν με την δέουσα ανεξαρτησία προκειμένου να μην προωθούν μονομερή συμφέροντα αλλά να εργάζονται με μοναδικό γνώμονα το συλλογικό εταιρικό συμφέρον.
- **Εμπειρία:** Οι ορισμένοι διευθυντές θα πρέπει να διαθέτουν προσωπική κι επαγγελματική εμπειρία σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, άμεσα και έμμεσα συσχετισμένων με την εταιρική διακυβέρνηση. Οφείλουν επίσης να βελτιώνουν και να διευρύνουν το γνωστικό τους υπόβαθρο και να παρακολουθούν τις εξελίξεις που επηρεάζουν την εταιρία.
- **Συναντήσεις και πληροφορίες:** Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να συνεδριάζει συχνά και για εκτεταμένες χρονικές περιόδους, ενώ παράλληλα θα πρέπει να έχει πρόσβαση στις πληροφορίες και το προσωπικό που χρειάζεται για την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- **Ηγεσία:** Οι ρόλοι του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου πρέπει να είναι ξεχωριστοί.
- **Γνωστοποιήσεις:** Οι γνωστοποιήσεις και οι λοιπές ανακοινώσεις του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να αντανακλούν τις δραστηριότητες και τις συναλλαγές του διοικητικού συμβουλίου με διαφανή και έγκαιρο τρόπο.

- **Εσωτερικός έλεγχος:** Όλες οι εισηγμένες, τουλάχιστον, εταιρείες θα πρέπει να διατηρούν μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πλήρους παρακολούθησης, η οποία θα αναφέρεται απευθείας στην επιτροπή ελέγχου.
- **Φιλοσοφία και Κουλτούρα:** Οι δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις και οι γνωστοποιήσεις θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την οικονομική ουσία και να προετοιμάζονται με στόχο τη μέγιστη ενημέρωση και διαφάνεια.\
- **Απάτη:** Η διοίκηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει αυστηρές ποινικές κυρώσεις σε περιπτώσεις ψευδούς οικονομικής αναφοράς. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς θα πρέπει να διαθέτει τους πόρους που χρειάζονται για την αποτελεσματική καταπολέμηση της απάτης στις οικονομικές καταστάσεις. Το διοικητικό συμβούλιο, η διοίκηση και οι ελεγκτές πρέπει να διενεργούν αξιολογήσεις κινδύνου απάτης.

3.4 Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) ιδρύθηκε το 2012, ως αποτέλεσμα της σύμπραξης του Ομίλου Ελληνικά Χρηματιστήρια (ΕΧΑΕ) και του ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών. Σκοπός του ΕΣΕΔ είναι να παρακολουθεί την εφαρμογή του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, από τις ελληνικές επιχειρήσεις, και γενικότερα να λειτουργεί ως εξειδικευμένος φορέας για τη διάδοση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και την αύξηση της αξιοπιστίας της ελληνικής αγοράς μεταξύ των διεθνών και εγχώριων επενδυτών. Το ΕΣΕΔ λειτουργώντας ενεργά και διαδραστικά ασχολείται με:

- Τη διαρκή προσαρμογή του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης στις εκάστοτε συνθήκες και απαιτήσεις της Διεθνούς και Εσωτερικής Αγοράς.
- Την υποστήριξη και εκπαίδευση των ελληνικών επιχειρήσεων με στόχο την κατανόηση των αρχών του Κώδικα και την εκμάθηση της ουσιαστικής εφαρμογής του.
- Την παρακολούθηση και αξιολόγηση της εφαρμογής του Κώδικα, καθώς και την έκδοση σχετικών εκθέσεων με στατιστικά στοιχεία και προτάσεις βελτίωσης με βάση τα αποτελέσματα και στόχο την καλύτερη εφαρμογή των πρακτικών του Κώδικα και όχι τη στοχοποίηση των επιχειρήσεων.

Ο πρώτος κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης για τις ελληνικές επιχειρήσεις εκπονήθηκε από τον ΣΕΒ το 2011, ο οποίος στη συνέχεια αναθεωρήθηκε από το ΕΣΕΔ το 2013 και αντικαταστάθηκε από τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Εισηγμένες Εταιρείες. Βασικός στόχος του Κώδικα είναι η εκπαίδευση και καθοδήγηση των ΔΣ των ελληνικών εταιρειών σε θέματα βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης. Ένας άλλος στόχος του Κώδικα είναι η βελτίωση της πληροφόρησης των ιδιωτών ή θεσμικών μετόχων, Ελλήνων και αλλοδαπών, και η ενίσχυση της συμμετοχής τους στις εταιρικές υποθέσεις.

Κεντρικός στόχος του Κώδικα είναι η δημιουργία ενός προσβάσιμου και κατανοητού συστήματος αναφοράς για εισηγμένες ελληνικές εταιρείες, οι οποίες καλούνται πλέον να δημοσιοποιούν σε ετήσια βάση πληροφορίες για την εταιρική τους διακυβέρνηση σύμφωνα με τον Νόμο 3873/2010. Ο Νόμος αυτός επιβάλλει στις εταιρείες, των οποίων οι κινητές αξίες είναι δεκτές για διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά, να συντάσσουν δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, που θα πρέπει να αποτελεί ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισής τους. Η δήλωση αυτή θα πρέπει κατ' ελάχιστον να παρέχει πληροφορίες για τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία επιπλέον των προβλέψεων του νόμου, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής των κύριων χαρακτηριστικών των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να περιέχει αναφορά στο συγκεκριμένο κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία και, στο βαθμό που η εταιρεία αποφασίζει να αποκλίνει από ορισμένα μέρη του σχετικού Κώδικα ή να μην εφαρμόσει κάποιες από τις διατάξεις του, να αιτιολογεί τους λόγους της απόκλισης ή της μη εφαρμογής. Η υιοθέτηση του Κώδικα από τις επιχειρήσεις απλοποιεί σημαντικά τις παραπάνω υποχρεώσεις δημοσιοποίησης.

Ο Κώδικας θεωρεί δεδομένο ότι οι εταιρείες, οι μέτοχοι και τα ΔΣ τους γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τι είναι προς το συμφέρον της εταιρείας, μέσα στα όρια του νόμου. Έτσι, εάν μια εταιρεία θεωρεί ότι ορισμένες «ειδικές πρακτικές» του Κώδικα δεν ανταποκρίνονται στις αξίες, την παράδοση και το ιδιοκτησιακό της καθεστώς ή ότι είναι υπερβολικά επαχθείς ή ότι η συμμόρφωση με αυτές ίσως καταστήσει πιο δύσκολη την εφαρμογή της ουσίας των αρχών του Κώδικα, η εταιρεία αυτή έχει τη δυνατότητα, αντί να εφαρμόσει τις διατάξεις αυτές, να εκθέσει σαφώς τους λόγους μη συμμόρφωσης, παραθέτοντας επαρκή αιτιολόγηση της διαφοροποίησης μεταξύ των σχετικών ειδικών πρακτικών και του δικού της μοντέλου διακυβέρνησης.

Ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης συνίσταται από συγκεκριμένες Γενικές Αρχές, οι οποίες άπτονται των εξής θεμάτων:

- Των ρόλων και των αρμοδιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου
- Του μεγέθους και της σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου
- Του ρόλου και των απαιτούμενων ιδιοτήτων του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου
- Των καθηκόντων και της συμπεριφοράς των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου
- Της ανάδειξης υποψηφίων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου
- Της λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου
- Της αξιολόγησης του Διοικητικού Συμβουλίου
- Του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- Του επιπέδου και της διάρθρωσης των αμοιβών
- Της επικοινωνίας με τους μετόχους
- Της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων

Προκειμένου να διασφαλιστεί η χρησιμότητά του για το ευρύ φάσμα των εταιρειών στις οποίες απευθύνεται, ο Κώδικας περιλαμβάνει δύο ειδών διατάξεις: «Γενικές Αρχές», οι οποίες απευθύνονται σε όλες τις εταιρείες, εισηγμένες και μη, και «Ειδικές Πρακτικές», οι οποίες αφορούν μόνο σε εισηγμένες εταιρείες. Λόγω του ευρύτερου πεδίου εφαρμογής τους, οι γενικές αρχές στοχεύουν στην παροχή ενός γενικού πλαισίου μέσα στο οποίο μπορούν να εξεταστούν και να αντιμετωπιστούν τα περισσότερα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης σε μια επιχείρηση, εισηγμένη ή μη.

Αποτελούν γενικές κατευθυντήριες γραμμές και όχι διατάξεις «συμμόρφωσης ή εξήγησης». Παρ' όλα αυτά, οι ελληνικές μη εισηγμένες εταιρείες έχουν πολλά να ωφεληθούν από τη δημόσια υιοθέτηση και τη συστηματική εφαρμογή των αρχών αυτών σε πλήρως οικειοθελή βάση, κάτι που θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη των μετόχων, των εργαζομένων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, και θα βελτιώσει την οργανωτική τους αποτελεσματικότητα.

Σκοπός του Κώδικα είναι να προωθήσει την καλή διακυβέρνηση με την πεποίθηση ότι αυτή θα ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανταγωνιστικότητα των ελληνικών εταιρειών. Η εφαρμογή του Κώδικα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τις εταιρείες ή τους επενδυτές ως μια διαδικασία που προσδίδει αξία στην επιχείρηση και όχι ως απλή άσκηση συμμόρφωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

4.1 Εισαγωγή

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει εξελιχθεί στο πέρασμα των ετών, από την παραδοσιακό ελεγκτικό του έργο, σε μια αντικειμενική, διασφαλιστική και συμβουλευτική δραστηριότητα. Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται πλέον ως υπηρεσία προστιθέμενης αξίας που βοηθά στη βελτίωση της διακυβέρνησης, των λειτουργιών, της διαχείρισης κινδύνων και της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του οργανισμού. Ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών έχει επίσης αλλάξει από την απλή παροχή πληροφοριών και ανατροφοδότησης στη διοίκηση, στην άμεση συμμετοχή στην εταιρική διακυβέρνηση και συνεπώς στη λειτουργία λήψης αποφάσεων (αν και ο ρόλος τους διατηρείται σε συμβουλευτικά επίπεδα). Λόγω των πρόσφατων μεταρρυθμίσεων εταιρικής διακυβέρνησης που εισήχθησαν τις τελευταίες δεκαετίες, οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν καθιερώσει λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου ως αναπόσπαστο στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησής τους προκειμένου να βοηθήσουν τα διοικητικά τους συμβούλια να ασκήσουν αποτελεσματικότερα το έργο τους.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (2004) αναγνωρίζει το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση. Υποστηρίζει ότι η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου φέρνει «μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και διακυβέρνησης». Οι διευρυνόμενες ευκαιρίες που προσφέρονται από την αποτελεσματικότερη λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, επισημάνθηκαν μέσω του αυξημένου ενδιαφέροντος για καλύτερη πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης (Ebaid 2011). Τα πολλαπλά παραδείγματα εταιρικών σκανδάλων και πτωχεύσεων, όπως αυτό της Enron και της WorldCom, οδήγησε σε έναν αυξανόμενο αριθμό κανόνων και κανονισμών που επέτρεψαν τον ριζικό επαναπροσδιορισμό της φύσης του εσωτερικού ελέγχου που τη συνδέει με την έννοια του κινδύνου (Sarens & Christopher 2010).

Μία ενδιαφέρουσα εργασία πάνω στο θέμα της ραγδαίας αλλαγής των καθηκόντων και του ρόλου συνολικά του εσωτερικού ελέγχου, έρχεται από τους Boyle et al. (2012), οι οποίοι επισημαίνουν στο άρθρο τους το γεγονός ότι αν δεν είχαν υποτιμηθεί τόσο πολύ τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και αν δεν είχε δοθεί η απαιτούμενη σημασία σε αυτά, ενδεχομένως πολλά από τα σημαντικότερα εταιρικά σκάνδαλα του τελευταίου αιώνα θα είχαν αποφευχθεί. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, ο εσωτερικός έλεγχος έχει προσελκύσει την προσοχή όλων των φορέων διακυβέρνησης (διοικητικό συμβούλιο, ελεγκτικές επιτροπές και εξωτερικοί ελεγκτές) που αντιμετωπίζουν εξωτερικές πιέσεις για τη διασφάλιση των καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

4.2 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως Μηχανισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης

Οι πιο πρόσφατες μεταρρυθμίσεις της εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν μια αποτελεσματική δομή εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία θα πρέπει να είναι βασισμένη σε ένα δραστήριο διοικητικό συμβούλιο, σε μια επιμελή, ικανή και ηθική διαχείριση, στην αξιόπιστη λειτουργία του ανεξάρτητου ελέγχου και στην αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Η συνολική επιτυχία εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών εταιρικής διακυβέρνησης. Ως συνιστώσα της εταιρικής διακυβέρνησης, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει αντικειμενικές και ανεξάρτητες υπηρεσίες διασφάλισης και συμβουλευτικών υπηρεσιών για όλες τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων, των εσωτερικών ελέγχων, της χρηματοοικονομικής αναφοράς και άλλων λειτουργιών εταιρικής διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με τον Razaee (2007), οι υπηρεσίες των εσωτερικών ελεγκτών μπορούν να θεωρηθούν ως προστιθέμενης αξίας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμετέχουν πλέον όχι μόνο στις εσωτερικές διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης, όπως στους εσωτερικούς ελέγχους και στη διαχείριση κινδύνων για τις επιχειρήσεις, αλλά και στις εξωτερικές διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες περιλαμβάνουν: (α) Υποβοήθηση του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου στην εποπτεία τους, (β) Συνεργασία με ανεξάρτητους ελεγκτές στις ολοκληρωμένες εκθέσεις τους σχετικά με τους ελέγχους εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τις οικονομικές καταστάσεις και (γ) Συμμετοχή στη διαχείριση και τον έλεγχο κινδύνων,

συμπεριλαμβανομένων των περιβαλλοντικών ελέγχων και της σύνταξης εκθέσεων εταιρικής διακυβέρνησης και βιωσιμότητας.

Το διοικητικό συμβούλιο και η ελεγκτική επιτροπή αναμένουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση, για παράδειγμα, προσπαθώντας να διασφαλίσουν ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης είναι αποτελεσματικοί και λειτουργούν όπως προβλέπεται. Σύμφωνα με έρευνα της PwC (2006), το 79% των ερωτηθέντων αναφέρει ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έχει αξιολογήσει τη διάρθρωση της εταιρικής διακυβέρνησής τους και έχει κάνει συγκεκριμένες συστάσεις για τη βελτίωσή της.

Για να διασφαλιστεί ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου θεωρείται ως μια λειτουργία προστιθέμενης αξίας συμβάλλοντας στη βελτίωση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πτυχών της εταιρικής διακυβέρνησης, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει:

- Να είναι ανεξάρτητοι, αναφέροντας άμεσα τα ευρήματα και τις συστάσεις τους στο διοικητικό συμβούλιο ή στον εκπρόσωπο του συμβουλίου.
- Να διαθέτουν επαρκές προσωπικό με οικονομικές και λογιστικές γνώσεις και εμπειρία.
- Να συμμετέχουν σε πλήθος λειτουργιών εταιρικής διακυβέρνησης και να βοηθάνε όλους τους συμμετέχοντες στην εταιρική διακυβέρνηση (διοικητικό συμβούλιο, επιτροπή ελέγχου, διοίκηση, εξωτερικούς ελεγκτές, νομικούς συμβούλους κτλ), να εκπληρώνουν τις ευθύνες τους.

Πλήθος ακαδημαϊκών και επιστημόνων έχουν ασχοληθεί διεξοδικά με το θέμα του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με έκθεση της IFAC (2006), το αυξανόμενο δημόσιο ενδιαφέρον για θέματα διακυβέρνησης προέκυψε από τη χρηματοπιστωτική κρίση και τα επαναλαμβανόμενα οικονομικά σκάνδαλα που οδήγησαν τους οργανισμούς να αναθεωρήσουν τις προσδοκίες τους από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου τους. Αυτό έχει αυξήσει τη σημασία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ως βασικής συνιστώσας της ορθής πρακτικής εταιρικής διακυβέρνησης. Ο εσωτερικός έλεγχος καθόρισε τη θέση του ως απαραίτητο συστατικό στοιχείο στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Οι Gramling et al. (2004), επισημαίνουν ότι η ποιότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου έχει αντίκτυπο στην ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο κεντρικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση έχει αποκτήσει αυξημένη

προσοχή, λόγω της σημασίας του για τον εσωτερικό έλεγχο των εταιρικών διαδικασιών και τη διαχείριση κινδύνων, δύο πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης που παρουσιάζουν τεράστιο ενδιαφέρον. Οι Carcello et al. (2005), εξέτασαν τις αλλαγές που επήλθαν στον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου κατά τη διάρκεια των οικονομικών σκανδάλων της Enron και της WorldCom και τη σχετική εστίαση στον εσωτερικό έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση. Τα συμπεράσματά τους δείχνουν ότι οι προϋπολογισμοί εσωτερικού ελέγχου, τα επίπεδα στελέχωσης, οι συνεδριάσεις και η διάρκεια των συνεδριάσεων με την επιτροπή ελέγχου αυξήθηκαν αισθητά από το 2001 έως το 2002. Αναφέρουν ότι οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου των υπό μελέτη επιχειρήσεων άλλαξε με πολλούς τρόπους κατά τη διάρκεια των λογιστικών σκανδάλων στις ΗΠΑ.

Ο Razaee (2007), προτείνει πέντε στάδια για τη δημιουργία ή τη βελτίωση μιας αποτελεσματικής λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα υπηρετεί ορθά τις βασικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης:

- ❖ Ορισμός του σωστού ατόμου ως επικεφαλής της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.
- ❖ Καθιέρωση γραπτού εγγράφου περιγραφής των σκοπών και των στόχων του ελέγχου.
- ❖ Ανάπτυξη λεπτομερούς στρατηγικής ελέγχου.
- ❖ Εφαρμογή της στρατηγικής ελέγχου.
- ❖ Καθιέρωση μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας και αξιολόγησης της απόδοσης.

4.3 Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ως Πάροχοι Αξιοπιστίας

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι καλά εκπαιδευμένοι και έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν πολλές υπηρεσίες διασφάλισης στην επιχείρησή τους. Σύμφωνα με τους Rikhardsson et al. (2005), ο εσωτερικός έλεγχος έχει οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους στη λογιστική και την οργανωσιακή βιβλιογραφία. Οι όροι αυτοί φαίνεται να περιστρέφονται γύρω από την ίδια ιδέα, η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ευρύτερα ως η παροχή αξιοπιστία και ασφάλειας. Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου ορίζεται από την επιτροπή της COSO (2011), ως μια διαδικασία που επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, το διοικητικό και το λοιπό προσωπικό της οντότητας και είναι σχεδιασμένη για να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων εστιάζοντας: (i) στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργασιών και (ii) στην αξιοπιστία της οικονομικής πληροφόρησης και της συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και

κανονισμούς». Στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης, το κλειδί είναι να διασφαλιστεί η ύπαρξη αποτελεσματικών διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, ικανών να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν τους επικείμενους επιχειρηματικούς κινδύνους.

Σύμφωνα με τον Sarens (2009), ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου έχει συμβάλει σημαντικά στην εταιρική διακυβέρνηση. Επιπροσθέτως, πολλοί συγγραφείς υπογραμμίζουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για τον εντοπισμό αδυναμιών στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να εντοπίζουν τις αποτυχίες του εσωτερικού ελέγχου και να παρέχουν συστάσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διάρθρωσης του εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν βεβαιότητα σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των ελέγχων. Ο Cattrysse (2005), αναφέρει ότι η παρεχόμενη διασφάλιση που προκύπτει από τις υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου άπτεται των εξής: α) των δραστηριοτήτων διακυβέρνησης του οργανισμού, β) των λειτουργικών και πληροφοριακών συστημάτων, γ) της ακεραιότητας και της αξιοπιστίας των λειτουργικών και οικονομικών πληροφοριών, δ) της διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων και ε) της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εταιρικών διαδικασιών και της συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τους νόμους. Ο Hirth (2008), επισημαίνει ότι ένας οργανισμός που διαθέτει ένα καλά οργανωμένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου απολαμβάνει, γενικά, καλύτερη διασφάλιση επί των πορισμάτων των ελεγκτικών διαδικασιών. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η απλή άσκηση εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει καλούς ελέγχους. Αντίθετα, ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου δημιουργεί μεγαλύτερη πιθανότητα καλύτερων ελέγχων.

Η αξιολόγηση και η διαχείριση των κινδύνων είναι δύο ακόμα σημαντικές πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης που συνδέονται άμεσα με την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Η ευθύνη των εσωτερικών ελεγκτών είναι κυρίως η εκτίμηση των κινδύνων και η παροχή βοήθειας στη διοίκηση. Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην παρακολούθηση και τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων αποδείχθηκε ιδιαίτερα σημαντική συμβολή στην εταιρική διακυβέρνηση. Σύμφωνα με τους Arena and Azzone (2009), υπάρχουν στοιχεία για την προστιθέμενη αξία από την ενεργό υποστήριξη των εσωτερικών ελεγκτών στη διαχείριση κινδύνων. Κατά τους συγγραφείς, οι ανώτατοι διευθυντές αναμένουν από τους εσωτερικούς ελεγκτές να τους βοηθήσουν να διαμορφώσουν τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων και να αποκτήσουν ένα λογικό επίπεδο συνειδητοποίησης των κινδύνων και των ελέγχων.

4.4 Ο Συμβουλευτικός ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών

Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν ποικίλες συμβουλευτικές υπηρεσίες στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, στην επιτροπή ελέγχου, στη διοίκηση και στο λοιπό προσωπικό σε όλα τα επίπεδα, ώστε να μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τις αρμοδιότητές τους. Αναλυτικότερα:

- **Συμβουλευτικές υπηρεσίες προς το διοικητικό συμβούλιο και επιτροπή ελέγχου:** Προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα της εποπτείας της επιτροπής ελέγχου, ζητείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές να παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στην επιτροπή ελέγχου για την επίβλεψη των οικονομικών εκθέσεων, των εσωτερικών ελέγχων, της εκτίμησης κινδύνου και του κώδικα δεοντολογίας των επιχειρήσεων. Πράγματι, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι καλά εκπαιδευμένοι και ενημερωμένοι για να παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες σε ολόκληρο το διοικητικό συμβούλιο και σε όλες τις επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου, ιδίως στις επιτροπές ελέγχου.
- **Συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τη διοίκηση:** Βάσει των νεότερων συνθηκών, ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή έχει οριστεί περιστρέφεται, σε σημαντικό βαθμό, γύρω από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στη διοίκηση ώστε να μπορεί να εκπληρώνει αποτελεσματικότερα το έργο της. Κατά την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στη διοίκηση, οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιδόσεων των διευθυντικών στελεχών. Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν τους τομείς της λειτουργικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, της αξιολόγησης των εσωτερικών ελέγχων, της διαχείρισης των κινδύνων, της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, της διαφύλαξης των περιουσιακών στοιχείων και της συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους, κανόνες, κανονισμούς και πρότυπα. Για να διατηρήσουν την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι δεν εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων διαχείρισης στις συμβουλευτικές τους δραστηριότητες και θα πρέπει να αποφεύγουν να λαμβάνουν αποφάσεις εκ μέρους της διοίκησης.
- **Παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν επαρκή γνώση ώστε να παρέχουν υπηρεσίες εκπαίδευσης σε όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Μπορούν να παρέχουν εκπαίδευση σχετικά με: α) την πληροφοριακή τεχνολογία, β) τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και αξιολόγησης, γ) την διαχείριση κινδύνου, δ) την συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, κανόνες, κανονισμούς και πρότυπα, χωρίς να θίγεται η αντικειμενικότητα και η ανεξαρτησία τους.

4.5 Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τις Ελληνικές Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης

Σύμφωνα με τις Ελληνικές Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται από το νόμο να εξετάζουν τακτικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου τους. Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου ορίζεται το σύνολο των διαδικασιών που τίθενται σε εφαρμογή από το ΔΣ, τη Διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό μιας εταιρείας, με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εταιρικών εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους νόμους και κανονισμούς.

Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Θα πρέπει να παρακολουθεί την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και να την επανεξετάζει τακτικά. Θα πρέπει να ανασκοπεί τακτικά τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά στη διαχείριση των εν λόγω κινδύνων. Η ανασκόπηση θα πρέπει να καλύπτει όλους τους ουσιώδεις ελέγχους, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ελέγχων, του ελέγχου συμμόρφωσης, καθώς και τους ελέγχους των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων. Το Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της επιτροπής ελέγχου (εφόσον υπάρχει), θα πρέπει επίσης να αναπτύσσει άμεση και τακτική επαφή με τους τακτικούς ελεγκτές, προκειμένου να λαμβάνει τακτική ενημέρωση από τους τελευταίους σε σχέση με την ορθή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (System of Internal Controls) είναι ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού κάθε εταιρείας. Δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να συγχέεται με τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Unit), η οποία αποτελεί ένα τμήμα εντός της εταιρείας με κύρια αρμοδιότητα την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι αποτελεσματικό ως προς την κάλυψη των επιχειρηματικών κινδύνων. Σύμφωνα με το Κώδικα, υπάρχουν πέντε βασικά συστατικά στοιχεία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου: το Περιβάλλον Ελέγχου, η Διαχείριση Κινδύνων, οι Δικλίδες Ασφαλείας, η Πληροφόρηση & Επικοινωνία και η Παρακολούθηση.

Περιβάλλον Ελέγχου

Το Περιβάλλον Ελέγχου αποτελεί το θεμέλιο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που εφαρμόζει κάθε εταιρεία. Μπορεί να οριστεί ως η στάση και οι ενέργειες του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης σε σχέση με τη σημαντικότητα του ελέγχου μέσα στην εταιρεία. Παρέχει το πλαίσιο και τη δομή για την επίτευξη των θεμελιωδών αντικειμενικών σκοπών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Επηρεάζει τον τρόπο κατάρτισης επιχειρηματικών στρατηγικών και στόχων, τη δομή των εταιρικών διεργασιών, καθώς και τη διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και συνολικής διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Επηρεάζει επίσης τον σχεδιασμό και τη λειτουργία των Δικλίδων Ασφαλείας, των συστημάτων Πληροφόρησης & Επικοινωνίας, καθώς και των μηχανισμών Παρακολούθησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το Περιβάλλον Ελέγχου είναι ουσιαστικά το άθροισμα πολλών επιμέρους στοιχείων που καθορίζουν τη συνολική οργάνωση και τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της εταιρείας.

Διαχείριση Κινδύνων

Η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε κάθε εταιρεία βασίζεται: α) στη φύση και έκταση των κινδύνων που αντιμετωπίζει, β) στην έκταση και τις κατηγορίες των κινδύνων που το διοικητικό συμβούλιο αποδέχεται να αναλάβει, γ) στην πιθανότητα επέλευσης των παραπάνω κινδύνων, δ) στην ικανότητα της εταιρείας να μειώσει την επίπτωση των κινδύνων που τελικώς επέρχονται, και ε) στο κόστος λειτουργίας συγκεκριμένων Δικλίδων Ασφαλείας, σε σχέση με το όφελος από τη διαχείριση των κινδύνων. Η Διαχείριση Κινδύνων έχει ως προϋπόθεση τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών (objective setting). Με βάση αυτούς, θα πρέπει να αναγνωρίζονται τα σημαντικά γεγονότα που μπορούν να τους επηρεάσουν (event identification), να αξιολογούνται οι σχετικοί κίνδυνοι (risk assessment) και να αποφασίζεται η απόκριση της εταιρείας σε αυτούς (risk response).

Δικλίδες Ασφαλείας

Οι Δικλίδες Ασφαλείας είναι οι πολιτικές, οι διαδικασίες, οι τεχνικές και οι μηχανισμοί που τίθενται σε λειτουργία προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων εκείνων που απειλούν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας. Αφορούν στο σύνολο της εταιρείας και εκτελούνται από τα στελέχη όλων των βαθμίδων (ΔΣ, Διοίκηση, λοιπό προσωπικό) και σε όλες τις

εταιρικές εργασίες. Οι Δικλίδες Ασφαλείας αποτελούνται από πολλές κατηγορίες ενεργειών, που ποικίλλουν σε επίπεδο εφαρμογής, κόστος και βαθμό αποτελεσματικότητας, αναλόγως των συνθηκών. Περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επιβεβαιώσεις, επισκοπήσεις της λειτουργικής απόδοσης, ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων κ.ο.κ. Αποτελούν μέρος των καθημερινών εργασιών των εργαζομένων και ενσωματώνονται στις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες, οι οποίες θα πρέπει να επισκοπούνται περιοδικά προκειμένου να είναι καταλλήλως επικαιροποιημένες. Όπως προαναφέρθηκε, στη διαμόρφωση των Δικλίδων Ασφαλείας λαμβάνονται υπόψη οι εγγενείς κίνδυνοι που είναι πιθανό να επιδράσουν αρνητικά στην εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Θα πρέπει λοιπόν κάθε εφαρμοζόμενη Δικλίδα Ασφαλείας να συνδέεται με την ύπαρξη σχετικού κινδύνου, καθώς σε διαφορετική περίπτωση η λειτουργία της επιβαρύνει την εταιρεία με κόστος (άμεσο ή έμμεσο), χωρίς την πρόσδοση οφέλους ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών της. Επίσης, κατά την επιλογή μεταξύ πιθανών εναλλακτικών Δικλίδων Ασφαλείας για την κάλυψη κάποιου κινδύνου, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σχέση κόστους-ωφέλειας.

Πληροφόρηση & Επικοινωνία

Σημαντικότατο στοιχείο ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο κάθε εταιρεία διασφαλίζει την αναγνώριση, τη συγκέντρωση και την Επικοινωνία της Πληροφόρησης, σε τέτοιο χρόνο και τρόπο, που να επιτρέπουν στα διάφορα στελέχη της να ανταποκρίνονται στις ανάγκες που απορρέουν από τις αρμοδιότητές τους. Η ροή αυτή μπορεί να είναι προς όλες τις κατευθύνσεις, εντός (από επάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα επάνω, οριζόντια) και εκτός της εταιρείας. Αν και στις μεγαλύτερες εταιρείες αναμένεται ότι μεγάλο μέρος αυτής της ροής θα διακινείται μέσω σχετικών πληροφοριακών συστημάτων, αυτό δεν αποτελεί απαραίτητως αναγκαίο στοιχείο για την επίτευξη αποτελεσματικής Πληροφόρησης & Επικοινωνίας. Ειδικά στις μικρότερες εταιρείες, όπου τα οργανωτικά επίπεδα είναι λιγότερα και η επαφή μεταξύ ανώτερης Διοίκησης και υπαλλήλων πολύ πιο άμεση, τα κανάλια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αναμένεται ότι πολλές φορές θα έχουν τη μορφή απευθείας συναντήσεων και καθημερινών συζητήσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων. Σημασία έχει η επίτευξη έγκαιρης, αποδοτικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας και όχι η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί.

Παρακολούθηση

Η Παρακολούθηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου κάθε εταιρείας έγκειται στη συνεχή αξιολόγηση της ύπαρξης και της λειτουργίας των συστατικών στοιχείων του. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της δράσης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά και μέσω διαρκών εποπτικών δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και οι εντοπιζόμενες ανεπάρκειες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να γνωστοποιούνται στις ανώτερες βαθμίδες της εταιρείας, ενώ οι πιο σημαντικές εξ αυτών στην ανώτατη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Βάσει του Νόμου 3693/2008, στις εισηγμένες εταιρείες η Επιτροπή Ελέγχου παρακολουθεί για λογαριασμό του Διοικητικού Συμβουλίου την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Στις εταιρείες όπου δεν υφίσταται Επιτροπή Ελέγχου, το Διοικητικό Συμβούλιο στο σύνολό του επωμίζεται όλες τις σχετικές αρμοδιότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συμπεράσματα

Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται υπηρεσία προστιθέμενης αξίας που βοηθά στη βελτίωση της διακυβέρνησης, των λειτουργιών, της διαχείρισης κινδύνων και της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του οργανισμού. Οι ικανότητες των εσωτερικών ελεγκτών και η αντικειμενικότητα και η ανεξαρτησία από τη διοίκηση είναι σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητάς τους ως προς την παροχή ποικίλων συμβουλευτικών και διασφαλιστικών υπηρεσιών στην επιχείρησή τους.

Συνοπτικά, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση μέσω της ενεργού συμμετοχής τους στην: (1) προώθηση βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και κατάλληλης δεοντολογίας και πολιτισμού στους οργανισμούς τους, (2) επικοινωνία σημαντικών θεμάτων και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης με τα στελέχη και τους διευθυντές του οργανισμού τους, (3) επιβολή της συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους, κανόνες, κανονισμούς και πρότυπα σε ολόκληρη την οργάνωσή τους, (4) πρόληψη, ανίχνευση και διόρθωση των κινδύνων διακυβέρνησης, των ελλείψεων εσωτερικού ελέγχου, (5) ανίχνευση παρατυπιών και κρουσμάτων απάτης στον τομέα των χρηματοοικονομικών εκθέσεων και (6) πληροφόρηση στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού τους, και ιδιαίτερα στην επιτροπή ελέγχου.

Όσον αφορά την εταιρική διακυβέρνηση, οι διάφοροι κώδικες και κατευθυντήριες γραμμές που έχουν καταρτιστεί σε όλο τον κόσμο τείνουν να δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου ως βασικό συντελεστή της επιτυχημένης εφαρμογής τους. Ανεξαρτήτως χώρας και ρυθμιστικού πλαισίου, έχει καταστεί σαφές ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά για το σύνολο της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, πρέπει να γίνουν σημαντικά ακόμη βήματα προκειμένου να σχεδιαστεί ένα παγκόσμια αποδεκτό πρότυπο εταιρικής διακυβέρνησης το οποίο να υιοθετηθεί από το σύνολο των επιχειρήσεων.

5.2 Περιορισμοί της Εργασίας

Η έλλειψη ερευνητικών στοιχείων μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τυπικός περιορισμός της παρούσας εργασίας. Δεδομένου, ωστόσο, ότι ο χαρακτήρας της διατριβής είναι αμιγώς βιβλιογραφικός, ο συγκεκριμένος περιορισμός συνδέεται άμεσα με τη φύση του έργου.

Η επεξηγηματική επισκόπηση ορισμένων σημαντικών θεμάτων, όπως η συνοπτική παρουσίαση συγκεκριμένων ρυθμιστικών πλαισίων εταιρικής διακυβέρνησης, είναι ένας ακόμη περιορισμός της εργασίας. Δεδομένης της περιορισμένης έκτασης της διατριβής, δεν μπορούσε να είναι εφικτή η εκτενέστερη παρουσίαση των ρυθμιστικών αυτών πλαισίων καθώς η παράθεση επιπρόσθετων αναφορών σχετικών με την εταιρική διακυβέρνηση (όπως π.χ. η έκθεση του Turnbull κτλ).

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα θέμα που άπτεται πολλών διαστάσεων. Πλήθος συγγραφέων από ποικίλα επιστημονικά πεδία έχουν ασχοληθεί με το εν λόγω θέμα. Παρόλα αυτά εστίασαμε στο βασικό ρυθμιστικό πλαίσιο των κανόνων που προσπαθούν να οριοθετήσουν το ζήτημα αυτό. Σαφέστατα, ορισμένες νομοθετικές πράξεις – όπως για παράδειγμα το σύμφωνο Sarbanes-Oxley, έχουν φέρει στο προσκήνιο το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου. Σκοπίμως δεν αναλωθήκαμε στην παρουσίαση και επεξήγησή του ωστόσο, προκειμένου να παρουσιάσουμε μια όσο το δυνατόν εκτενέστερη επισκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα αυτό.

5.3 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Η μελέτη του ρόλου της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση των ελληνικών επιχειρήσεων, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα για μελλοντική έρευνα. Η δε σύγκριση των ευρημάτων ενός τέτοιου ερευνητικού εγχειρήματος με αντίστοιχα ευρήματα που αφορούν άλλες ευρωπαϊκές (και όχι μόνο) χώρες θα μπορούσε να αναδείξει ποικίλα θέματα ως προς την εφαρμογή και υιοθέτηση των βασικών αρχών εταιρικής διακυβέρνησης (για παράδειγμα, διαφορετικές προσεγγίσεις αναλόγως της γεωγραφικής κατανομής, της κουλτούρας, του νομικού συστήματος κτλ).

Ένας ακόμα σημαντικό θέμα για περαιτέρω διερεύνηση, θα μπορούσε να είναι η σύγκριση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση των ελληνικών επιχειρήσεων πριν και μετά το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη

- Pettigrew A. & McNulty T., (1995), “*Power and Influence in and Around the Boardroom*”, Volume: 48 issue: 8, page(s): 845-873
- Arena, M., & Azzone, G. (2009), «*Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness*», International Journal of Auditing, 13, 43–60
- ASOBAC: 1973. “*A statement of basic auditing concepts, by the committee on basic auditing concepts*”, Studies in Accounting Research nr. 6, (American Accounting Association, New York)
- Boyle, D. M., Wilkins, A. M., & Hermanson, D. R. (2012), «*Corporate governance: preparing for the expanding role of the internal audit function*», Internal Auditing, 27(2), 13–18
- Cadbury Report, ‘*Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*’, 1992
- Cattrysse, J. (2005), «*Reflections on corporate governance and the role of internal auditor*», (pp. 1–64), Roularta Media group: Antwerpen University, Belgium
- Cheung, T. Chi. & Qiang, Chen, (1997), “*Internal audit at Guangdong Nuclear Power Joint Venture Company Limited*”, Managerial Auditing Journal, 12(4): 219226
- Clarke, A., (2006), “*Small and medium-sized enterprises (SMEs) and corporate governance: politics, resources and trickle-down effects*”, Keeping Good Companies, Vol. 58, No. 6, July 2006: 332-337
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2011), *Internal control-integrated framework*. New York: Coopers and Lybrand.
- Petraşcu D. & Tieanu A., (2014), «*The Role of Internal Audit in Fraud Prevention and Detection*», Procedia Economics and Finance 16 (2014) 489 – 497
- Dittenhofer M. (2001), «*Internal Auditing Effectiveness: An Expansion of Present Methods*», Managerial Auditing Journal, Vol. 16, No. 8, pp. 443-445
- Ebaid, I. E. (2011), «*Internal audit function: An exploratory study from Egyptian listed firms*», International Journal of Law and Management, 53(2), 108–128

- Gramling, A., Maletta, M., Schneider, A., & Church, B, (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, 194–244
- Hany Elbardan and Ahmed Othman Rashwan Kholeif, (2017), «*Enterprise Resource Planning, Corporate Governance and Internal Auditing - An Institutional Perspective*», Springer International Publishing AG
- Hirth, R. (2008, November), «*Better internal audit leads to better controls*», Financial Executive, 49–51
- Institute of Internal Auditors (IIA) (2004), «*Internal audit consulting activity: Survey results*»
- International Federation of Accountants (IFAC), (2006), «*Internal controls—A review of current development*», Information paper: Professional Accountants in Business Committee
- Abor J., & Adjasi C.K.D, (2007), “*Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications*”, Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. 7 Issue: 2, pp.111-122
- K. H. Spencer Pickett, (2010), «*The Internal Auditing Handbook*», Third Edition, John Wiley and Sons, Ltd
- Cowling M., (2003), “*Productivity and Corporate Governance in Smaller Firms*”, Small Business Economics June 2003, Volume 20, Issue 4, pp 335–344
- Miller, M.A. & Bailey L.P., (1989), Comprehensive GAAS Guide 1989, Harcourt Brace Jovanovich
- Liang N., & Li J., (1999), “*Board Structure and Firm Performance: New Evidence from China's Private Firms*”
- Nurmazilah Mahzan, Chia Meng Yan, (2014), “*Harnessing the Benefits of Corporate Governance and Internal Audit: Advice to SME*”, Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 115, 21 February 2014, Pages 156-165
- PricewaterhouseCoopers, (2006), «*PwC's state of internal audit profession study: Internal audit post-Sarbanes-Oxley*»
- Zafft R., (2002), “*When Corporate Governance is a family affair*”, The OECD Observer; Paris Iss. 234, (Oct 2002): 18
- Sarens, G. (2009), «*Internal auditing research: Where are we going?*», International Journal of Auditing, 13, 1–7

- Sarens, G., & Christopher, J. (2010), «*The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices*», *Managerial Auditing Journal*, 25(4), 288–308
- Shahnawaz M., (2008), “*Corporate Governance and Business Ethics for SMEs in Developing Countries: Challenges and Way Forward*”, International Society of Business, Economics
- Vidhi Chhaochharia, Luc Laeven, (2009), “*Corporate governance norms and practices*”, *Journal of Financial Intermediation* Volume 18, Issue 3, July 2009, Pages 405-431
- Yacuzzi, Enrique (2005), “*A primer on governance and performance in small and medium-sized enterprises*”, Documento de Trabajo 293
- Zabihollah Rezaee, (2007), «*Corporate Governance Post–Sarbanes-Oxley, Regulations, Requirements, and Integrated Processes*», John Wiley and Sons, Ltd

Ελληνική

- Κουτούπης Α.(2009), Οι επιδράσεις του Θεσμικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης και των Βέλτιστων Πρακτικών στην Ανάπτυξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Επιχειρήσεων: η περίπτωση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιρειών, Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Καραμάνης Κ, (2008), *Σύγχρονη Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα*, Αθήνα: Εκδόσεις ΟΠΑΠ
- Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Λ., και Σπανός Λ.,(2003), *Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- Παπαστάθης Π, (2003), «*Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις επιχειρήσεις - οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του*», Α' τόμος, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση
- Νεγκάκης Χ και Ταχυνάκης Π. (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου*, Αθήνα: Εκδόσεις Διπλογραφία

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<https://na.theia.org/Pages/ΠΑHome.aspx>

<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

<http://www.oecd.org/>

<http://www.helex.gr/el/esed>