

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»



ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

ΣΤΡΟΥΒΑΛΗ ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ

Επιβλέπων:
ΙΩΑΝΝΗΣ ΒΑΡΔΑΣ
Καθηγητής ΤΕΙ Πατρών

ΠΑΤΡΑ 2017

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	4
Κεφάλαιο 1 ^ο : Η επιστήμη της ελεγκτικής και ο εσωτερικός έλεγχος	5
Εισαγωγή.....	5
1.2. Εννοιολογικό πλαίσιο της ελεγκτικής.....	6
1.3. Κατηγορίες – κλάδος της ελεγκτικής	7
1.3.1. Δημόσια και Ιδιωτική.....	7
1.3.2. Εσωτερική και εξωτερική.....	8
1.3.3. Ο ρόλος του εξωτερικού Ελεγκτή.....	9
1.4. Εννοιολογικό πλαίσιο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	11
1.4.1 Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου.	13
1.5. Τύποι εσωτερικού ελέγχου.....	16
1.6. Σκοπός εσωτερικού ελέγχου.....	20
Κεφάλαιο 2 ^ο :Υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις	21
2.1. Εισαγωγή.....	21
2.2. Οργάνωσης και διοίκηση της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου	21
2.2.1. Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση	21
2.2.2. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος	22
2.2.3. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος.....	22
2.2.4. Ο χώρος εργασίας του τμήματος.....	24
2.2.5. Το αρχείο του τμήματος	25
2.3. Η θέση του εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.....	25
2.4. Η επιτροπή ελέγχου (Audit committee)	26
2.4.1. Προσόντα και πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή	26
2.4.2. Αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών.....	29
2.5. Καθήκοντα των στελεχών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.....	29
2.6. Καθήκοντα του διευθυντή - ελεγκτή	30
2.7. Κώδικας ηθικών αρχών (δεοντολογία).....	32
Κεφάλαιο 3 ^ο : Οι εσωτερικές δικλίδες ελέγχου και διεύθυνσης στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης	34
3.1. Εισαγωγή.....	34
3.2. Η εταιρική διακυβέρνηση.....	34
3.2.1. Προσέγγιση της έννοιας της Ε.Δ.	36

3.2.2. Συστήματα της Ε.Δ.	38
3.2.3. Η Ε.Δ. στην Ελλάδα	42
3.3. Τα συστήματα εσωτερικών δικλίδων	45
3.4. Δραστηριότητες δικλίδων	47
3.5 Συστήματα δικλίδων εσωτερικού ελέγχου και Ε.Δ.....	48
Κεφάλαιο 4 ^ο : Επιχειρηματικός κίνδυνος και διαχείριση στα πλαίσια των οικονομικών μονάδων	52
4.1. Εισαγωγή.....	52
4.2. Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου.....	52
4.3 Διαχείριση κινδύνων.....	53
4.4. Μεθοδολογία ανάλυσης του επιχειρηματικού κινδύνου	58
4.4.1 Βασικά στοιχεία	58
4.4.2 Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνου	60
4.4.3 Επανεξέταση στόχου	61
4.4.4 Αναγνώριση Κινδύνου	62
4.4.5 Ανάλυση Κινδύνου.....	63
4.4.6 Προγραμματισμός Διαχείρισης Κινδύνου	64
4.4.6 Έλεγχος Κινδύνου	65
4.4.7 Παρακολούθηση Κινδύνων	66
4.5 Μεθοδολογίες.....	67
4.5. 1 ISO 31000	67
4.5.2 ITIL.....	70
4.5.3 M_o_R.....	71
Συμπεράσματα.....	73
Βιβλιογραφία	74

Περίληψη

Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει την ανάλυση και παρουσίαση του εσωτερικού έλεγχου σε ένα οργανισμό. Προσδιορίζεται η σημαντικότητα του στην ορθή λειτουργία του και στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διαδικασία του εσωτερικού έλεγχου στην σημερινή οικονομική πραγματικότητα και με δεδομένες τις τεχνολογικές μεταβολές είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητος για ένα οργανισμό ώστε να μπορέσει να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να ανταπεξέλθει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Abstract

This work includes the analysis and presentation of internal control in an organization. Determine the importance of the proper functioning and the decision-making process. The process of internal control in the current economic reality and given the technological changes are more than necessary for an organization to be able to produce the desired results and to succeed in the competitive environment.

Κεφάλαιο 1^ο : Η επιστήμη της ελεγκτικής και ο εσωτερικός έλεγχος

Εισαγωγή

Ως σκοπός του ελέγχου μπορεί να εκφραστεί η παρουσίαση γνώμης αναφορικά με την ορθή ή μη παρουσίαση της ακριβοδίκαιης εικόνας της περιουσιακής διάρθρωσης, της οικονομικής κατάστασης και των αποτελεσμάτων των εργασιών της οικονομικής μονάδας μέσα στα πλαίσια της νομοθεσίας.

Το συγκριμένο κεφάλαιο, έχει ως κύριο στόχο του, την λεπτομερειακή ανάλυση της έννοιας και των συνιστωσών αυτής, της ελεγκτικής και του ελέγχου. Με την καταγραφή των βασικότερων στοιχείων που αφορούν την ελεγκτική αποτυπώνεται η συνολική επισκόπηση του όρου.

Με σκοπό την ουσιαστική αποσαφήνιση της έννοιας, εξετάζονται τα πιο βασικά θέματα της ελεγκτικής επιστήμης αλλά και πραγματοποιείται η οριοθέτηση των βασικών κατηγοριών - διακρίσεων της. Τα βασικότερα είδη ελέγχων παρουσιάζονται, αναλυτικά, μέσα από μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ελληνικής και διεθνούς αρθρογραφίας.

Γενικότερα, το πλήθος των ειδών της ελεγκτικής, όπως θα δούμε και στην ανάλυση του παρόντος κεφαλαίου, επιβεβαιώνει την σημασία της στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Σύμφωνα με τον Παπά (1999), μέσα από μια εκτεταμένη αναζήτηση της διεθνούς αρθρογραφίας, σαν βασικοί σκοποί της ελεγκτικής επιστήμης, δύναται να θεωρηθούν:

- Ø η βελτίωση του επιπέδου αποτελεσματικότητας της οικονομικής μονάδας μέσω της μείωσης των ατελειών και αδυναμιών στο συνολικό κύκλωμα λειτουργίας της.
- Ø η επιβεβαίωση της ακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων (Ισολογισμός, Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, Πίνακας Διάθεσης Αποτελεσμάτων, Κατάσταση Ταμειακών Ροών).
- Ø η λήψη ορθών αποφάσεων μέσω της ορθής κατάρτισης και παρακολούθησης των αριθμοδεικτών

- Ø η συμμόρφωση με τις προβλεπόμενες διατάξεις της νομοθεσίας
- Ø ο εντοπισμός, η πρόληψη και η καταστολή των ηθελημένων και αθέλητων λογιστικών απατών και λαθών.

1.2. Εννοιολογικό πλαίσιο της ελεγκτικής

Ο Παντελίδης at all (2011), αλλά και άλλοι έχουν αναφερθεί στην σημασία της ελεγκτικής ως επιστημονικό πεδίο. Η σημαντικότητα του συγκεκριμένου κλάδου συνδέεται στενά με την βιωσιμότητα των οικονομικών μονάδων και προσδιορίζεται από το διαθέσιμο αριθμό ορισμών που έχουν εμφανιστεί διαχρονικά. Εν συνεχεία παρατίθενται ένα μέρος αυτών των ορισμών που κρίνονται ότι προσδιορίζουν με το βέλτιστο τρόπο την έννοια της ελεγκτικής επιστήμης και παραθέτουν με πληρότητα την σημασία της.

Ένας ορισμός που διακρίνεται για την πληρότητα είναι αυτός της Αμερικάνικης Ένωσης Λογιστικής. Η ελεγκτική ορίζεται ως, η συγκέντρωση και αξιολόγηση στοιχείων και δεδομένων με σκοπό την έκδοση γνώμης από έναν ανεξάρτητο και κάτοχο απαιτούμενων προσόντων επαγγελματία σχετικά με το κατά πόσο οι προς έλεγχο πληροφορίες ή δεδομένα έχουν προσδιορισθεί σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια» (American Accounting Association, 1971).

Οι Meigs at all. (1984), αναφέρεται στην ελεγκτική ως, “τον κλάδο της Οικονομικής των Επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων που προσδιορίζει τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας”.

Η Δήμου (2000), έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα της συνεισφοράς της ελεγκτικής στην “νομιμότητα”. Αναλυτικότερα, η ελεγκτική θεωρήθηκε ως “το σύνολο των αρχών εκείνων που κύριο σκοπό τους έχουν τον αποτελεσματικό προσδιορισμό του είδους, της έκτασης και του τρόπου διενέργειας του ελέγχου καθώς και των ενεργειών των αρμόδιων οργάνων των οικονομικών μονάδων για την πρόληψη λαθών και εξακρίβωση της ορθότητας, της νομιμότητας και της σκοπιμότητας αυτών”.

Σε μια ποιο περιεκτική προσέγγιση του όρου ο Καζαντζής, (2006), κάνει αναφορά στα βασικά δομικά στοιχεία. Η ελεγκτική μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με αυτόν ως “ο επιστημονικός κλάδος της μεθοδικής και αντικειμενικής συγκέντρωσης και αξιολόγησης αποδεικτικών στοιχείων, από ένα ανεξάρτητο και ικανό άτομο με σκοπό τη διατύπωση και κοινοποίηση στους ενδιαφερόμενους χρήστες μετρήσιμων πληροφοριών, οι οποίες ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένα κριτήρια”.

Ωστόσο, δεν θα μπορούσε να αποτελεί η ελεγκτική απλά έναν κλάδο που αφορά μια δεσμευτική διαδικασία έλεγχου, της ορθότητας των οικονομικών καταστάσεων, αλλά συνδέεται με άμεσες διαδικασίες που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση μέσα στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του εσωτερικού έλεγχου, την αξιολόγηση των επιδόσεων της Διοίκησης, μέσω των εσωτερικών ελέγχων διοίκησης και τον έλεγχο της συμμόρφωσης με τους νόμους και την υπάρχουσα νομοθεσία μέσω των εσωτερικών ελέγχων συμμόρφωσης (Καραμάνης, 2008).

1.3. Κατηγορίες – κλάδος της ελεγκτικής

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν οι κατηγορίες στις οποίες αναλύεται και διαχωρίζεται η επιστήμη της ελεγκτικής και θα γίνει μια αναλυτικότερη παρουσίαση των χαρακτηριστικών αυτών των κατηγοριών.

1.3.1. Δημόσια και Ιδιωτική

Οι κυριότερες κατηγορίες και από τις οποίες μπορεί να προκύψει μια σημαντική διάκριση της ελεγκτικής επιστήμης είναι ανάμεσα στη Δημόσια Ελεγκτική και την Ιδιωτική Ελεγκτική. Ο Παπάς (1999), αναφέρει ότι η Δημόσια Ελεγκτική έχει ως κύρια ενασχόλησή τον έλεγχο των οργανισμών και των φορέων που προσδιορίζονται ως Δημόσιοι, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, ενώ η Ιδιωτική Ελεγκτική ασχολείται με τον έλεγχο των κερδοσκοπικών οργανισμών .

1.3.2. Εσωτερική και εξωτερική

Η Αστρίτη (2000), προσδίδει μια ακόμα διάκριση στην επιστήμη της ελεγκτικής, ανάμεσα στη Εσωτερική Ελεγκτική και Εξωτερική Ελεγκτική. Ειδικότερα, η Εσωτερική Ελεγκτική αναφέρεται στην ανεξάρτητη διαδικασία που λειτουργεί μέσα σε έναν οργανισμό για να εξετάσει, να προσδιορίσει και να εκτιμήσει τις διαδικασίες παρέχοντας βοηθητικές υπηρεσίες προς αυτόν. (Konrath, 1998). Από την άλλη πλευρά η Εξωτερική Ελεγκτική αποτελεί μια διαδικασία άσκησης ελέγχου που εκτελείται από επαγγελματίες και ειδικά εκπαιδευόμενους ελεγκτές, οι οποίοι αναγνωρίζονται ως ορκωτοί ελεγκτές ή ορκωτοί λογιστές.

Αρκετοί είναι επίσης αυτοί που αναφέρουν ότι υπάρχει μία ακόμη κατηγορία της ελεγκτικής, η οποία ονομάζεται “Κρατική Ελεγκτική”. Η Κρατική Ελεγκτική περιλαμβάνει όλους τους ελέγχους οι οποίοι διεξάγονται από τους κρατικούς αλλά και ημικρατικούς φορείς. Οι κυριότεροι κρατικοί έλεγχοι προσδιορίζονται ως εξής: ο φορολογικός έλεγχος, ο οποίος σχετίζεται άμεσα με την αναζήτηση του φορολογητέου εισοδήματος, ο έλεγχος από την Τράπεζα της Ελλάδας που αναφέρεται σε νομισματικά και πιστωτικά θέματα και ο έλεγχος από το Ελεγκτικό Συνέδριο του κράτους που αφορά τους λογαριασμούς του δημοσίου τομέα (Κάντζου, 1995).

Για αρκετούς δεν υφίσταται η διάκριση ανάμεσα στην Κρατική Ελεγκτική και δεν υπάρχει ως ξεχωριστή κατηγορία αλλά μέρος της Εξωτερικής Ελεγκτικής αφού διενεργείται από κρατικούς φορείς οι οποίοι ταυτόχρονα είναι «έξω» από την οικονομική μονάδα.

Ακόμα μια διάκριση βάση του Καζαντζή (2006), στηριζόμενη στο αντικείμενο και το σκοπό, η ελεγκτική μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε Ελεγκτική των Οικονομικών Αποτελεσμάτων, η οποία όπως προσδιορίζει και το όνομά της ασχολείται αποκλειστικά με τα οικονομικά αποτελέσματα της οικονομικής μονάδας και Ελεγκτική της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης η οποία ασχολείται μόνο με τη χρηματοοικονομική διαχείριση.

1.3.3 Ο ρόλος του εξωτερικού Ελεγκτή

Τα καθήκοντα και ο ρόλος του ελεγκτή είναι η συγκέντρωση τεκμηρίων σε σχέση με ορισμένες πληροφορίες, για να προσδιοριστεί ο βαθμός συμφωνίας ανάμεσα στις πληροφορίες αυτών και ορισμένων κριτηρίων όπως και η διατύπωση παρατηρήσεων μέσω της έκθεσης ελέγχου.

Ο έλεγχος σύμφωνα με την νομοθεσία ορίζει ότι οι Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές υπόκεινται σε συγκεκριμένα είδη εταιριών και όχι όλες. Η υποχρέωση στον έλεγχο προκύπτει μέσα από το Άρθρο 3 - ΠΔ226/1992 που αναφέρει ότι, οι Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές είναι αποκλειστικώς αρμόδιοι για την διενέργεια τακτικού ελέγχου της οικονομικής διαχείρισεως και των οικονομικών καταστάσεων:

- Των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, εκτός από τους δήμους και τις κοινότητες, το άρθρο 163 του ν. 3463/2006 προσδιορίζει τον έλεγχο υποχρεωτικά και των δήμων.
- Των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου που εξυπηρετούν δημόσιο ή κοινωφελή σκοπό και επιχορηγούνται από το κράτος ή διακρίνονται για τα ιδικά τους προνομία, βάσει ειδικής διατάξεως νόμου ή κατ' εξουσιοδότηση τούτου.
- Των τραπεζών, των ασφαλιστικών εταιρειών, των εταιρειών χρηματοδοτικών μισθώσεων και των ενώσεων συνεταιριστικών οργανώσεων, των εταιρειών επενδύσεων, των εταιρειών διαχείρισεως αμοιβαίων κεφαλαίων.
- Των εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, των ανωνύμων εταιρειών, των ετερορρυθμων κατά μετοχές εταιρειών, κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 42 α του Κ.Ν. 2190/1920, και των κοινοπραξιών αυτών.
- Των ενοποιημένων λογαριασμών (οικονομικών καταστάσεων) του άρθρου 100 παρ. 1 του Κ.Ν 2190/1920 των συνδεδεμένων επιχειρήσεων.
- Των εταιρειών ή οργανισμών ή και δραστηριοτήτων γενικά που με βάση τις διατάξεις νόμου υπάγονται στον υποχρεωτικό έλεγχο Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών.
- Των ανωνύμων εταιρειών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, καθώς και των ανωνύμων εταιρειών των οποίων το μετοχικό κεφάλαιο, έχει αναληφθεί με δημόσια εγγραφή.

Κ. Κάντζος & Α. Χονδράκη, 2006, Ελεγκτική: Θεωρία και Πρακτική, Σελ. 27, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη

Οι θεμελιώδεις αρχές που διέπουν το ελεγκτικό επάγγελμα, όπως προσδιορίζονται στις διακηρύξεις και τα Ελεγκτικά Πρότυπα της Δ.Ο.Λ. είναι οι ακόλουθες:

- Οι Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές πρέπει να είναι πρόσωπα με αυξημένα επαγγελματικά προσόντα. Τα αυξημένα επαγγελματικά προσόντα ορίζονται από την Οδηγία 8η 84/253 της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προς την οποία προσαρμόστηκε πλήρως η Ελληνική νομοθεσία, με την έγκριση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την αποδοχή του Συμβουλίου της Επικράτειας.
- Οι Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές πρέπει να απολαμβάνουν πλήρους προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας.

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές πρέπει να ασκούν τα καθήκοντα τους με διαφάνεια και υπευθυνότητα, ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και αξιοπιστία των πορισμάτων του ελέγχου. Το ελεγκτικό έργο των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών ασκείται στην βάση των Διεθνών Ελεγκτικών Πρότυπων και της ισχύουσας εσωτερική και Κοινοτική νομοθεσία [Π.Δ.226/1992].

Οι βασικές κατηγορίες των ελεγκτικών διαδικασιών που διενεργούνται από τους ελεγκτές για την ανάληψη, εκπόνηση και ολοκλήρωση του ελέγχου των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μιας εταιρίας, είναι οι ακόλουθες.

- Ø Αναζήτηση και αναδοχή πελάτη.
- Ø Κατανόηση του περιβάλλοντος του πελάτη και των στρατηγικών κινδύνων.
- Ø Μελέτη και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικών δικλείδων διεύθυνσης.
- Ø Σχεδιασμός και εκτέλεση δοκιμασιών του συστήματος εσωτερικών δικλείδων.
- Ø Σχεδιασμός και εκτέλεση δοκιμασιών για τον προσδιορισμό σφαλμάτων σε συναλλαγές, υπόλοιπα λογαριασμών και προσαρτήματα.
- Ø Ολοκλήρωση ελεγκτικών διαδικασιών.
- Ø Τελική αξιολόγηση τεκμηρίων και έκδοση της έκθεσης ελέγχου.

Η ευθύνη των ορκωτών λογιστών αυτή μπορεί να διακριθεί σε τρία είδη:

- Αστική Ευθύνη (ευθύνη αποζημίωσης προς ζημιωθέντα πρόσωπα)
- Ποινική Ευθύνη (ευθύνη για παράβαση του ποινικού δικαίου)
- Πειθαρχική Ευθύνη (ευθύνη για παράβαση του πειθαρχικού κανονισμού που ρυθμίζει τη λειτουργία του επαγγέλματος)

Καραμάνης Κ.,(2008) Η ευθύνη των ελεγκτών διεθνώς, Σελ.137

1.4. Εννοιολογικό πλαίσιο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί σχετικά με την έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, οι οποίοι παρά τις μερικές αποκλίσεις τους έχουν αρκετά κοινά στοιχεία.

Ο Meigs at all, (1984), υποστήριξαν ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ένα πλάνο για μια εταιρεία. Όλες οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που ακολουθεί η διοίκηση έχουν ως στόχο την διασφάλιση στο μέτρο του δυνατού, την πιο αποδοτική, συνεργασία με τη διεύθυνση της επιχείρησης, στην διασφάλιση του κεφαλαίου, στην πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων και την έγκαιρη προετοιμασία χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αποσαφηνιστεί το γεγονός ότι στην ελληνική βιβλιογραφία ο όρος εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιείται προκειμένου να αποδώσει τις έννοιες της αγγλικής «internal control» και «internal audit».

Ο Φίλος (2004), ορίζει τις δύο αυτές έννοιες ως εξής: «σύστημα εσωτερικού ελέγχου (audit control) είναι το σύνολο των μέτρων ελέγχου (controls) που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης».

Τα πρότυπα, η οργάνωση της επιχείρησης, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου και οι προϋπολογισμοί χαρακτηρίζονται ως μέτρα ελέγχου (Φίλος, 2004: 17).

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου (internal audit) είναι μια υπηρεσία της επιχείρησης η οποία κατά κύριο λόγο ασχολείται με τη διενέργεια ελέγχου. Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου επιτηρεί και ελέγχει τα μέτρα ελέγχου στα όρια μιας επιχείρησης. Η παρομοίωση ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ουσιαστικά σύστημα ελέγχου των μέτρων ελέγχου αποδίδει στο έπακρο τη χρησιμότητα και τον ρόλο της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση (Παπαδάτου, 2001). Αξίζει να αναφερθεί ότι η έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από ευρεία στοιχεία και γίνεται χρήση της για την οργάνωση της επιχείρησης ως και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Οι Ζαφειράκου και Ταχυνάκη, (2007), αναφέρουν ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικό, θα πρέπει να είναι σύμφωνο με τα κριτήρια όπως, ανεξαρτησία (independence), υπευθυνότητα (authoritativeness) και αποδοτικότητα (efficiency). Η ανεξαρτησία αποτελεί ζωτικό στοιχείο για ένα σύστημα εσωτερικού έλεγχου ώστε να μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικό. Η επίτευξη της ανεξαρτησίας για τον εσωτερικό έλεγχο χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη δυσκολία συγκριτικά με αυτή του εξωτερικού, διότι υπάρχει στενότερη σύνδεση μεταξύ ελεγχόμενης μονάδος και ελεγκτή. Η υπευθυνότητα είναι βασικό στοιχείο που θα πρέπει να διακρίνει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Ως υπευθυνότητα προσδιορίζεται η ικανότητα οργάνωσης και αποτελεσματικότητας κατά την επίλυση των προβλημάτων. Τέλος, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διακρίνεται για την αποδοτικότητά του, με την έννοια να προσθέτει αξία στην επιχείρηση με τη λειτουργία του και να συμβάλλει στην επιβίωση και την ευημερία της εταιρείας σε βάθος χρόνου.

1.4.1 Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης συμβάλλει στη εξασφάλιση της εφαρμογής των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου της, που αφορούν τη λειτουργία και τον κανονισμό της εταιρείας, χωρίς οποιαδήποτε απόκλιση.

Ο Παπαστάθης (2003), αναφέρει ότι οι διοικήσεις των εταιρειών δεν έχουν άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση σχετικά με τα πραγματικά δεδομένα και στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση. Η απουσία αμεσότητας της πληροφόρησης οδηγεί στην απουσία και στην δυσκολία της λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, οι οποίες διασφαλίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης βάση της θέλησης των μετόχων και της διοίκησης της εταιρείας.

Ο έλεγχος της λειτουργίας της επιχείρησης δεν θα πρέπει να επαφίεται σε χαμηλόβαθμους και τυχαίους υπαλλήλους της εταιρείας, διότι αυτοί δεν διακρίνονται από ένα βασικό χαρακτηριστικό, αυτό της ανεξαρτησίας τους. Ο έλεγχος της εφαρμογής των κανόνων της επιχείρησης μπορεί επίσης να ασκηθεί και από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης. Ο έλεγχος αυτός θα λειτουργεί ως ένα μέσο αποτροπής απατών και ηθελημένων λαθών των υπαλλήλων της επιχείρησης με σκοπό την εξυπηρέτηση ιδίων συμφερόντων εις βάρος της επιχείρησης.

Η διάκριση των λαθών που πιθανόν να οφείλονται σε ανθρώπινα είναι πολύ πιθανόν να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση και διακρίνονται σε ακούσια και εκούσια. Τόσο τα εκούσια όσο και τα ακούσια λάθη μπορεί να οδηγήσουν σε σοβαρότατες συνέπειες στην λειτουργία όσο και στην πορεία της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό είναι επιτακτικό να γίνει μια προσπάθεια έτσι ώστε να αποτραπούν όσο το δυνατόν περισσότερο.

Ο εσωτερικός έλεγχος, πέραν της αποτροπής λανθασμένων πρακτικών μέσα σε μια επιχείρηση, έχει την δυνατότητα να λειτουργήσει και προληπτικά. Ο εσωτερικός έλεγχος σε συνεργασία με τη διοίκηση της εταιρείας μπορεί να συμβουλευσει, ώστε να προβλεφθούν απρόβλεπτα συμβάντα και βασικά

σφάλματα που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την οικονομική κατάσταση άλλα και τη φήμη της εταιρείας.

Η ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο που ενισχύει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών για την επιχείρηση. Ο σκοπός της χρήσης του εξωτερικού ελεγκτή επιβεβαιώνει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.

Ο εσωτερικός έλεγχος πιστοποιεί την ορθή λειτουργία της επιχείρησης έπειτα από την κατάρτιση του ισολογισμού και αποτελεί το εργαλείο εκείνο που διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των στόχων της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί έναν μηχανισμό που υποβοηθά τη διοίκηση προκειμένου να επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους που έχει θέσει.

Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη γενικότερη ευημερία της επιχείρησης. Ο εξωτερικός έλεγχος πολλές φορές υπόκειται σε οικονομικούς και νομικούς περιορισμούς. Η συμμόρφωση της επιχείρησης με τους κανονισμούς της και τις διαδικασίες της είναι εξίσου σημαντική. Πολλά είναι τα παραδείγματα επιχειρήσεων, που ενώ τήρησαν τις νομικές τους υποχρεώσεις, δεν τήρησαν τις εσωτερικές διαδικασίες με οδυνηρά αποτελέσματα.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ως μια πολύτιμη λειτουργία που εξελίσσεται στα όρια της επιχείρησης και τα βασικά χαρακτηριστικά δείγματα της χρησιμότητάς της προσδιορίζονται στην συνέχεια:

- Ø Η επιβεβαίωση ότι οι συμφωνίες με τους πελάτες διεξάγονται βάσει των κανόνων και των αρχών της επιχείρησης είναι ένα από τα ζητούμενα. Η ορθή λειτουργία του συστήματος εξυπηρέτησης των πελατών συμβάλλει στην ύπαρξη ευχαριστημένων πελατών και απομακρύνει τον κίνδυνο διενέξεων για περιπτώσεις αντισυμβατικής συμπεριφοράς της επιχείρησης.

- Ø Η επίβλεψη της εφαρμογής των αποφάσεων της διοίκησης σχετικά με ζητήματα που αφορούν των κώδικα ηθικής.
- Ø Η παροχή διαβεβαίωσης στη διοίκηση αναφορικά με την αντιμετώπιση των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση βάσει των πολιτών για τους κινδύνους που εφαρμόζει.
- Ø Η παροχή αποτελεσμάτων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν συμπεράσματα για την παροχή συμβουλών προς τη διοίκηση σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης είναι μία πολύτιμη υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου. Η παροχή συμβουλών θα πρέπει να προκύπτει πάντα ύστερα από ενδελεχή εξέταση των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Ø Συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος προμηθειών, ώστε οι προμήθειες να είναι στην καλύτερη δυνατή ποιότητα και τιμή. Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη λειτουργία των προμηθειών εξασφαλίζεται μέσα από την εφαρμογή «φίλτρων ασφαλείας».
- Ø Η τήρηση και η εφαρμογή του νομικού πλαισίου που θα πρέπει να διέπει την φύση και την λειτουργία της επιχείρησης είναι δεδομένα, ώστε η επιχείρηση να αποτρέπει οικονομικά και διοικητικά πρόστιμα που θα δυσχεράνουν την περαιτέρω λειτουργία της. Αποστολή του εσωτερικού ελέγχου πιθανόν να περιλαμβάνει την συμμόρφωση με τους νόμους αλλά και με τους κανονισμούς της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί κανονισμοί της επιχείρησης αποτελούν βασικό στοιχείο επίτευξης της ανταγωνιστικότητάς της και εν τέλει κύριο συστατικό της επιβιώσής της.
- Ø Η ύπαρξη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητη προκειμένου να αποφευχθούν ορισμένοι κίνδυνοι που συνδέονται με την λειτουργία της επιχείρησης. Κίνδυνοι όπως, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων της επιχείρησης και των καταναλωτών, καθώς επίσης και η αποφυγή περιβαλλοντικών παραβάσεων εκ μέρους της εταιρείας.

Οι κύριες διαφορές του εσωτερικού ελέγχου συγκριτικά με τον εξωτερικό έλεγχο προσδιορίζονται κατά κύριο λόγο σε θέματα που ασχολείται ο εσωτερικός έλεγχος πέραν της παρουσίασης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Τα ζητήματα αυτά που άπτονται στον χώρο του εσωτερικού ελέγχου είναι η λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης με την έννοια της επίτευξης

των στόχων, η συνεχής ανατροφοδότηση της διοίκησης με δεδομένα και στοιχεία που επιδρούν πάνω στην επιχείρηση και η διάδοση των διαδικασιών δεοντολογίας εντός της επιχείρησης.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου λογίζεται ως μια διαδικασία η οποία προσφέρει αξία στην επιχείρηση και για αυτό προσδιορίζεται ως αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής λειτουργίας. Για μερικούς ελεγκτές η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου συνίσταται στο γεγονός ότι προσφέρει βοήθεια στη διοίκηση και βελτίωση στη λειτουργία της επιχείρησης και όχι τόσο στο να συνδράμει στη συμμόρφωση της επιχείρησης με τις διαδικασίες και τις πολιτικές της επιχείρησης.

Σχετικά με το θέμα, υπάρχει διχογνωμία και μερικοί προκρίνουν την άποψη ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στη βελτίωση της πληροφόρησης της διοίκησης, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι επιδρά θετικά στη συμμόρφωση της επιχείρησης με κανονισμούς και νόμους.

1.5. Τύποι εσωτερικού ελέγχου

Σε αυτή την ενότητα γίνεται μια προσπάθεια να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες οι τύποι εσωτερικού έλεγχου:

- Ø Διοικητικοί Έλεγχοι
- Ø Λειτουργικοί - Διαχειριστικοί Έλεγχοι
- Ø Οικονομικοί Λογιστικοί Έλεγχοι
- Ø Έλεγχοι Παραγωγής
- Ø Έλεγχοι Συμμόρφωσης
- Ø Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφόρησης

Διοικητικοί Έλεγχοι

Οι Montana & Charnoy (1999), αναφέρουν ότι οι διοικητικοί έλεγχοι ασχολούνται με τις μεθόδους που αφορούν το διοικητικό τομέα της επιχείρησης και αξιολογούν την αποτελεσματικότητά του. Οι εσωτερικοί ελεγκτές, στα πλαίσια του διοικητικού ελέγχου, μελετούν την οργάνωση, την συνεργασία και την επικοινωνία όλων των τμημάτων και επιπέδων της οικονομικής μονάδας, στοχεύοντας στην αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων. Επίσης μελετά την σωστή ταξινόμηση και κατανομή των πόρων και γενικότερα επιδιώκεται η σωστή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης με το λιγότερο δυνατό κόστος και το μεγαλύτερο δυνατό όφελος.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι μέσω των διοικητικών ελέγχων, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και της στρατηγικής του φορέα ως προς την επίτευξη των στόχων, η διαχείριση των παραγωγικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού και γενικά όλες οι δραστηριότητες του φορέα που αφορούν το κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας.

Λειτουργικοί – Διαχειριστικοί

Ο Καζαντζής (2006), αναφέρεται στους Λειτουργικούς- Διαχειριστικούς έλεγχους και είναι αυτοί που στοχεύουν στην επαλήθευση, ότι μια διεργασία ή λειτουργία εκτελείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Συνεπώς, ο λειτουργικός έλεγχος αφορά την συστηματική επισκόπηση και αξιολόγηση των λειτουργικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης συγκριτικά με του συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς.

Το αντικείμενο των λειτουργικών ελέγχων χαρακτηρίζεται ως εκτεταμένο, αφού εξελίσσεται και δραστηριοποιείται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, αναφερόμενο σε όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι σκοποί των λειτουργικών ελέγχων μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- Ø Προσδιορισμός της απόδοσης: Η περίπτωση αναφέρεται στην απόδοση της ελεγχόμενης λειτουργίας συγκρίνεται με τις πολιτικές και τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί από την ανώτατη διοίκηση ή είναι κοινώς αποδεκτά.
- Ø Προσδιορισμοί ευκαιριών για βελτίωση: Η περίπτωση αυτή αφορά τον έλεγχο της λειτουργίας, ανακαλύπτει ευκαιρίες για αύξηση της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της λειτουργίας.(Καζαντζή, 2006)

Οικονομικοί - Λογιστικοί Έλεγχοι

Οι λογιστικοί και οικονομικοί έλεγχοι πιστοποιούν την ορθότητα και την ακρίβεια των λογιστικών οικονομικών καταστάσεων. Σύμφωνα με τους λογιστικούς ελέγχους, η διαχείριση και η καταχώρηση όλων των οικονομικών στοιχείων ωφελεί με τέτοιο τρόπο ώστε:

- Ø Να εξασφαλίζεται η ορθότητα, ακεραιότητα και η αμεσότητά τους.
- Ø Να τεκμηριώνονται από τα απαραίτητα δικαιολογητικά έγγραφα.
- Ø Να απεικονίζεται η πραγματική κατάσταση κάθε συναλλαγής και να αναγνωρίζεται το επίπεδο υπευθυνότητας.

Οι λογιστικοί έλεγχοι αφορούν διαδικασίες εξουσιοδότησης και διαχωρισμού των καθηκόντων μεταξύ της τήρησης των λογιστικών βιβλίων και των λογιστικών καταχωρήσεων. Μέσα από αυτήν την διαδικασία οι λογιστικοί έλεγχοι έχουν ως σκοπό τη διαφύλαξη και εξασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων και την προστασία της οικονομικής μονάδας από λανθασμένες λογιστικές καταχωρήσεις. (Νομικού και άλλοι,2005)

Έλεγχοι παραγωγής

Ο Παπαστάθης, (2004), αναφέρει ότι οι έλεγχοι παραγωγής αφορούν τη διαδικασία παραγωγής. Αν και δεν πραγματοποιούνται σε όλους τους κλάδους των οικονομικών μονάδων, οι έλεγχοι παραγωγής είναι ουσιαστικής σημασίας, αποβλέποντας στη διαπίστωση:

- Ø Της τήρησης των διαδικασιών σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ø Της αντιπαραβολής της ποσότητας των προϊόντων (που παράγονται) σε σχέση με την πολιτική της οικονομικής μονάδας.
- Ø Της σωστής χρήσης του τεχνολογικού και μηχανολογικού εξοπλισμού.
- Ø Του σωστού ανεφοδιασμού των πρώτων υλών στη διαδικασία παραγωγής.
- Ø Της τήρησης των προδιαγραφών των προϊόντων και
- Ø Της ποιότητας των προϊόντων. (Παπαστάθη,2004).

Έλεγχοι Συμμόρφωσης

Οι έλεγχοι συμμόρφωσης είναι οι έλεγχοι που συμβάλουν στην διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις πολιτικές της εταιρικής διακυβέρνησης, την ισχύουσα νομοθεσία, τις συμβατικές υποχρεώσεις, τις κανονιστικές διατάξεις καθώς επίσης και τις εταιρικές διαδικασίες.

Ως διακριτοί στόχοι ελέγχου συμμόρφωσης είναι η εξέταση συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών και λειτουργικών δραστηριοτήτων της εταιρείας, με στόχο τη διαπίστωση της συμμόρφωσής τους με καθορισμένους όρους, κανόνες ή διατάξεις που έχουν αναφερθεί και προσδιοριστεί από ιεραρχικά ή διοικητικά ανώτερο φορέα. Παραδείγματα ελέγχων συμμόρφωσης αποτελούν ο έλεγχος συμμόρφωσης σε συνεργασίες βάσει συμβολαίων και ο έλεγχος συμμόρφωσης σε προδιαγραφές.

Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφόρησης

Οι έλεγχοι των συστημάτων πληροφόρησης αφορούν τη διασφάλιση της αξιοπιστίας, εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας και διαθεσιμότητας των πληροφοριών μέσω των πληροφοριακών συστημάτων.

Η αυξανόμενη εξάρτηση των σύγχρονων οικονομικών μονάδων από τις λογισμικές εφαρμογές καθιστούν, ιδιαίτερα στη δεδομένη εποχή τη διασφάλιση των παραπάνω, ζωτικής σημασίας, αφού όλες σχεδόν οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την ηλεκτρονική επεξεργασία των διαφόρων στοιχείων-δεδομένων.

1.6. Σκοπός εσωτερικού ελέγχου.

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

Η Παπαδάτου (2005), θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος, περιλαμβάνοντας το σχέδιο οργάνωσης και το σύνολο των συντονισμένων ενεργειών που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση, που αποσκοπεί στην προστασία της περιουσίας της. Στη διασφάλιση της ποιότητας της πληροφόρησης, στην εγγύηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών και στην επαλήθευση της εφαρμογής της πολιτικής και των οδηγιών της διοίκησης. (Παπαδάτου, 2005)

Οι Baumgartner and Hamilton, (2004), θεώρησαν ότι συνοδευτικοί αλλά σημαντικοί στόχοι του εσωτερικού ελέγχου είναι τόσο η αναφορά των διαπιστώσεων του ελέγχου στη διοίκηση της οικονομικής μονάδας, όσο και η εισήγηση μέτρων διόρθωσης και βελτίωσης των λειτουργιών και διαδικασιών της.

Σημαντικός παράγοντας για τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων αποτελεί ιδιαίτερα σήμερα η αποτελεσματική διαχείριση και η όσο το δυνατόν ελαχιστοποίηση των επιχειρησιακών κινδύνων της σύγχρονης επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος με το πλήθος των παρεχόμενων υπηρεσιών, σκοπεύει στην παροχή διαβεβαίωσης στη διοίκηση ότι οι κίνδυνοι γίνονται κατανοητοί, ρυθμίζονται κατάλληλα και ελαχιστοποιούνται. Baumgartner and Angela, (2004).

Κεφάλαιο 2^ο :Υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις

2.1. Εισαγωγή

Στα πλαίσια ανάλυσης του παρόντος κεφαλαίου πραγματοποιείται η διερεύνηση του συνόλου των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου. Ειδικότερα, αναλύονται τα καθήκοντα και οι υπηρεσίες των διευθυντών αλλά και των ελεγκτικών οργάνων της επιχείρησης, ο τρόπος οργάνωσης αλλά και ο κώδικας δεοντολογίας τους.

2.2. Οργάνωση και διοίκηση της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου

2.2.1. Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση

Το επίπεδο της οργάνωσης του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να εξαρτηθεί από το οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού ο οποίος συναρτάται του μεγέθους του. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, σε περίπτωση που στην εταιρεία προβλέπονται θέσεις επιπέδου διευθύνσεων ή ακόμη και θέσεις γενικών διευθύνσεων-κλάδων, αναφορικά με την κάλυψη των αναγκών, ανάλογη θέση, επιπέδου διεύθυνσης ή ακόμη και γενικής διεύθυνσης, είναι απαραίτητο να προβλέπεται και για τον Εσωτερικό Έλεγχο. Αυτό επιβάλλεται αναφορικά με την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία στα πλαίσια της εξέλιξης του Εσωτερικού Ελέγχου (Παπαδάτου, 2001).

Αναλυτικότερα, όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκονται τα επίπεδα του Εσωτερικού Ελέγχου, τόσο μεγαλύτερη οντότητα έχει αυτός. Η ενσωμάτωσή του στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του δίνει τη δυνατότητα της προσφοράς υπηρεσιών υψηλού επιπέδου (Sawyer, 2003). Έτσι, ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει τη δυνατότητα να είναι υπολογίσιμος από τις ελεγχόμενες μονάδες και πιο χρήσιμος αναφορικά με την εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών. Η ένταξή του σε υψηλό επίπεδο το κάνει όλο και περισσότερο αποδεκτό ως συμβουλευτικό όργανο, ενώ του παρέχεται μεγαλύτερη υποστήριξη από τη διοίκηση.

Ουσιαστικά, είναι ασυμβίβαστο το γεγονός, ο Εσωτερικός Έλεγχος να είναι σε επίπεδο διεύθυνσης και πρέπει να προχωρήσει στον έλεγχο των γενικών διευθύνσεων. Αποτελεσματικά, οι ως άνω αναφερόμενοι λόγοι είναι αυτοί που θέλουν τον Εσωτερικό Έλεγχο, αναφορικά με την εξασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας του,

να κατέχει μια θέση η οποία να είναι ισάξια των υψηλόβαθμων διευθύνσεων στην επιχείρηση. Το επίπεδο της εξουσίας του μπορεί να προσδιορισθεί σε θεωρητικό επίπεδο και σε πρακτικό από τη θέση που κατέχει εντός των πλαισίων της λειτουργίας του οργανισμού.

2.2.2. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος

Η λειτουργία της οργάνωσης και στελέχωσης του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να εξαρτηθεί, κυρίως, από τις μεθόδους της διοίκησης της εταιρείας και εν μέρει από τον αρμόδιο αυτού. Από την άλλη πλευρά, ο διευθυντής ελέγχου έχει την εσωτερική οργάνωση και την διοίκηση του τμήματος.

Ο διευθυντής αυτός είναι υπεύθυνος αναφορικά με τη σύνταξη του κανονισμού λειτουργίας, με την κατάρτιση και την υποβολή του ετήσιου προγράμματος δράσης προς τη διοίκηση και τον συντονισμό υλοποίησής του. Εκτός των άλλων είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των στελεχών, την οργάνωση του αρχείου, την ανάπτυξη προγραμμάτων και για την ανάθεση εργασιών στους ελεγκτές ανάλογα των αντικειμένων και το υπόβαθρο των γνώσεων. Επίσης, είναι υπεύθυνος για την εποπτεία του ελεγκτικού έργου από το αρχικό μέχρι το τελικό στάδιο, ενώ μεριμνά για τη δημιουργία κλίματος ανάπτυξης μιας καλής συνεργασίας με τις άλλες διευθύνσεις.

Εκτός των αναφερομένων παραπάνω, ευθύνη του διευθυντή είναι η μέριμνα αναφορικά με τη πορεία της συζήτησης των πορισμάτων με τη διοίκηση αλλά και με τους επικεφαλής των τμημάτων που εμπλέκονται στη διαδικασία, η διαδικασία της παρακολούθησης της εφαρμογής των αποφάσεων οι οποίες απορρέουν από τις συζητήσεις αλλά και η σχετική ενημέρωση της διοίκησης για την υλοποίησή τους.

2.2.3. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος

Αναφορικά με την απρόσκοπτη λειτουργία τους, τα τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου για να λειτουργούν απρόσκοπτα, απαιτούν την ανάλογη αποδοχή, υποστήριξη και ανεξαρτησία, συνιστώσες που δύναται να εξασφαλιστούν από τη γενικότερη πολιτική άσκησης διοίκησης του φορέα και που θα πρέπει, στο σύνολό τους, να

αποτυπώνονται, στον κανονισμό της λειτουργίας της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.

Σύμφωνα με την Παπαδάτου, (2001), αναλυτικότερα, ο συγκεκριμένος κανονισμός, αναφορικά με την επίτευξη της αποδοχής, είναι απαιτητό να είναι εφαρμόσιμος και να μην επιδέχεται αμφισβητήσεις, ενώ θα πρέπει να μπορεί να επιτύχει τον προσδιορισμό, με σαφήνεια του σκοπού του τμήματος, αλλά και των καθηκόντων του. Εκτός των άλλων, θα πρέπει να προσδιορίζει την πολιτική του φορέα αναφορικά με τη διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου, του πλαισίου δραστηριοτήτων του, του οργανογράμματος της θέσης του τμήματος εντός των πλαισίων της λειτουργίας του οργανισμού και της εποπτείας του (Power, 1999). Επίσης, ανάλογη αναφορά στον κανονισμό πραγματοποιείται και όσον αφορά στις αρμοδιότητες, στις υποχρεώσεις, στο σκοπό, στις επιδιώξεις και στις ευθύνες, στον τρόπο στελέχωσης, στην περιγραφή των καθηκόντων των στελεχών, καθώς και στις διαδικασίες λειτουργίας του τμήματος. Το σύνολο των αναφερόμενων είναι απαραίτητο να περιγράφονται και να συντάσσονται με απλό και λιτό τρόπο.

Στα πλαίσια της ανάλυσης του κανονισμού λειτουργίας, ιδιαίτερος, σημειώνεται η προσπάθεια της διαφύλαξης του κύρους των ελεγκτών από ενδεχόμενη αστική ή ποινική δίωξη που αφορά το υποκείμενο του ελέγχου, αναφορικά με διάφορες πράξεις οι οποίες ανάγονται στα πλαίσια λειτουργίας του τμήματος. Παρόμοια αναφορά πραγματοποιείται και στους κανόνες που ρυθμίζουν τη λειτουργία του τμήματος και προκύπτουν από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς, σε περίπτωση που η επιχείρηση είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.).

Εκτός των άλλων, πραγματοποιείται και αναφορά στη διαδικασία ελέγχου, η οποία προκύπτει από την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος, τη διαδικασία της έγκρισής του από τη διοίκηση, τη διενέργεια των ελέγχων, την ενημέρωση του ελεγχόμενου τμήματος για τα ευρήματα, την υποβολή του πορίσματος στη διοίκηση επιτροπή ελέγχου, για τους συμμετέχοντες στη συζήτηση της έκθεσης, την παρακολούθηση της υλοποίησης των αποφάσεων που απορρέουν από τη συζήτηση του πορίσματος και τη σχετική ενημέρωση της διοίκησης για την εφαρμογή αυτών.

Επίσης, στα πλαίσια των κανόνων που ορίζονται αποτυπώνεται ο κώδικας δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών αλλά και ο τρόπος επικοινωνίας τους, εντός αλλά και εκτός οργανισμού. Στο καταστατικό λειτουργίας είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση του γεγονότος ότι ο έλεγχος δεν μπορεί να καταγράψει αλλά και να εκδίδει διαδικασίες, διατάξεις, εντολές και οδηγίες (Παπαδάτου, 2001). Επιπλέον, είναι απαραίτητο να επισημαίνει ότι οι ελεγκτές δεν φέρουν την ευθύνη αναφορικά με δραστηριότητες τις οποίες ελέγχουν, σε περίπτωση που κάτι δεν λειτουργεί σωστά.

Εκτός των άλλων, στα πλαίσια της λειτουργίας του κανονισμού, πραγματοποιείται ρητή αναφορά σχετικά με τη συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος στις συνεδριάσεις των συμβουλίων διεύθυνσης που αφορούν στην ενημέρωση αλλά και την ανταλλαγή απόψεων, για πλήρη πρόσβαση των ελεγκτών σε αρχεία προσωπικού, περιουσιακών στοιχείων, καθώς και σε καθετί που χρήζει ελεγκτικής διερεύνησης.

Εν τέλει, ο κανονισμός είναι απαραίτητο να έχει εγκριθεί από τη διοίκηση και να ενσωματώνεται στο γενικότερο οργανωτικό πλαίσιο του φορέα, με σκοπό την επίτευξη της γενικής εφαρμογής.

2.2.4. Ο χώρος εργασίας του τμήματος

Σύμφωνα με τη Ladda, (2006), ο χώρος εργασίας αλλά και η συνολική οργάνωση του τμήματος αποτελούν δύο παράγοντες εξαιρετικά μεγάλης σημασίας αναφορικά με την απόδοση των ελεγκτών. Ο Εσωτερικός Έλεγχος λειτουργώντας σαν μια προέκταση της διοίκησης αλλά και της φύσης του αντικειμένου, είναι απαραίτητο να μπορεί να στεγάζεται κοντά στη διοίκηση, λόγω της άμεσης συνεργασίας. Ο χώρος του τμήματος είναι απαιτητό να είναι οργανωμένος, με σύγχρονο εξοπλισμό.

Ο υλικός εξοπλισμός είναι απαραίτητο να συμπεριλαμβάνει ηλεκτρονικό υπολογιστή για τον κάθε ελεγκτή όπως επίσης και γραφική ύλη.

Εκτός των άλλων, ο χώρος είναι απαραίτητο να δείχνει κάποια επαγγελματική αυστηρότητα, συγκριτικά με τα άλλα τμήματα, για να μπορεί να στέκεται, ως τμήμα και να μην του ασκείται κριτική για τις οργανωτικές του αδυναμίες.

2.2.5. Το αρχείο του τμήματος

Το αρχείο του τμήματος είναι το μέρος στο οποίο φυλάσσονται οι εκθέσεις τα προγράμματα Εσωτερικού Ελέγχου και οι μόνιμοι φάκελοι. Το αρχείο φυλάσσεται στο γραφείο της διεύθυνσης του τμήματος (Frigo, 2002). Οι ελεγκτές δεν κρατούν αντίγραφο εκθέσεων. Για οποιοδήποτε αρχείο που σχετίζεται με ελέγχους τη φύλαξη, έχει ο αρμόδιος του τμήματος.

Οι εκθέσεις συνήθως τοποθετούνται σε ερμάριο πυρασφάλειας μέσα σε κρεμαστούς φακέλους με καρβιλάρες, όπου επάνω αναγράφεται ο α/α της έκθεσης και το θέμα. Το ερμάριο κλειδώνει με κλειδαριά ασφάλειας και με συνδυασμό.

Εκτός των άλλων, ανάλογη οργάνωση απαιτεί και το αρχείο, στο οποίο υπάρχουν οι μόνιμοι φάκελοι, οι οποίοι περιέχουν στοιχεία απαραίτητα για τη λειτουργία του τμήματος.

2.3. Η θέση του εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα της επιχείρησης

Ο τομέας της ιεραρχικής υπαγωγής του Εσωτερικού, κατά βάση, μπορεί να εξαρτηθεί από την οργανωτική υποδομή αλλά και το επίπεδο του μεγέθους της επιχείρησης, την αντίληψη την οποία διατηρούν οι διοικούντες αναφορικά με τη διαδικασία του έλεγχου καθώς επίσης, σε περίπτωση που η εταιρεία είναι εισηγμένη ή όχι στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.).

Μια ουσιαστική θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στα πλαίσια του οργανογράμματος της επιχείρησης, με σκοπό την επίτευξη της αποτελεσματικότητάς του, είναι να ανήκει απευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο, ο οποίος είναι εξουσιοδοτημένος από το διοικητικό συμβούλιο να έχει την ευθύνη διοίκησης για την καλή πορεία του φορέα (Power, 1999). Η απευθείας ένταξη του τμήματος στον διευθύνοντα σύμβουλο διακρίνεται μόνο από πλεονεκτήματα, ήτοι άμεση επικοινωνία, συνεργασία και άμεση ενημέρωση της διοίκησης και το κυριότερο, άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων, που πολλές φορές η καθυστέρηση λήψη αποφάσεων, φέρνει την επιχείρηση σε δύσκολη θέση.

Δεν αποκλείεται το γεγονός, ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος να υπάγεται και σε ελεγκτική επιτροπή, αρκεί το σχήμα αυτό να είναι σωστά δομημένο και να διασφαλίζει τη λήψη γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων.

2.4. Η επιτροπή ελέγχου (Audit committee)

2.4.1. Προσόντα και πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή

Συνοπτικά, ως πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς αλλά και προσόντα ενός ελεγκτή, αναφέρονται τα παρακάτω (Παπαδάτου, 2001):

- Ø Ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ανάλογη των δραστηριοτήτων του φορέα, που να διακρίνεται για την οικονομική σκέψη καθώς και το οργανωτικό και διοικητικό πνεύμα.
- Ø Ευχέρεια χρήσης των σύγχρονων μέσων εργασίας και ικανότητα εφαρμογής των προτύπων, τεχνικών, μεθόδων και διαδικασιών που απαιτούνται στην εκτέλεση των ελέγχων.
- Ø Ικανότητα ανάλυσης των ευρημάτων, γεγονότων και καταστάσεων, δυνατότητα συνθέσεως αυτών και ερμηνεία των αιτίων που τα προκαλούν. Να κατανοεί πλήρως τα μεγέθη, να τα αριθμεί/ ποσοστοποιεί και να τα εκφράζει σε αξία και, ιδιαίτερα, εκείνα που κρίνουν το μέλλον του φορέα.
- Ø Ικανότητα αξιολόγησης, εκτίμησης και κριτική επί των συστημάτων λειτουργίας και όχι κριτική επί των ελεγχόμενων.
- Ø Να αντιστέκεται στα διάφορα γεγονότα και πειρασμούς που διαδραματίζονται γύρω του.
- Ø Να αποδεικνύει λεπτότητα, διπλωματικότητα και διακριτικότητα στις επαφές του, πριν κατά και μετά το στάδιο της εργασίας του. Να έχει την ικανότητα για ευέλικτες ενέργειες ανάλογα με τις περιστάσεις και περιπτώσεις, για επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.
- Ø Να διαθέτει ευρεία αντίληψη, ώστε οι εκτιμήσεις του να είναι απολύτως τεκμηριωμένες, ώστε τα πορίσματα των εκθέσεων να μην επιδέχονται αμφισβητήσεις και γίνονται πεδίο αντιπαράθεσης μεταξύ των εμπλεκόμενων.
- Ø Να διακρίνεται από ευστροφία πνεύματος με αναπτυγμένη κριτική και αντίληψη. Να είναι άτομο ανήσυχο από τη φύση του, με πολλαπλά επαγγελματικά και εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα.

- Ø Να διακρίνεται για την άμεση προσαρμογή σε νέα δεδομένα και ιδιαίτερα στους κανόνες "και πολιτικές που θεσπίζονται κάθε φορά στον ενδοεπιχειρησιακό χώρο.
- Ø Να διακρίνεται για την ευχέρεια στην έκφραση και στη διατύπωση, τόσο στο γραπτό όσο και στον προφορικό λόγο, ως επίσης πρέπει να διακρίνεται για την γραπτή και προφορική επικοινωνία με τους ελεγχόμενους.
- Ø Να διακρίνεται για την συνέπεια και σταθερότητα. Να έχει σιγουριά και αυτοπεποίθηση , ειδικά στο έργο , στα συμπεράσματα και στα πορίσματα που καταλήγει.
- Ø Να είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στη σκέψη, να διακρίνεται για το θάρρος της έκφρασης γνώμης και να έχει την ικανότητα να πείθει με την ορθότητα των σκέψεων και απόψεων του. Να αποκλείει συμβιβαστικές λύσεις με τους ελεγχόμενους ή τρίτους που θα μπορούσαν να βλάψουν το συμφέρον του φορέα και να θέσουν σε κίνδυνο το κύρος του.
- Ø Να είναι φιλικός, ευγενικός και απλός, υπομονετικός, ειλικρινής και δίκαιος και το κυριότερο, αντικειμενικός, βασικό πλεονέκτημα του ελεγκτή.
- Ø Να είναι ψυχολόγος. Ο ελεγκτής πρέπει να έχει και το προσόν του ψυχολόγου και της διαίσθησης, ώστε τόσο κατά την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, όσο και πριν την έναρξη των επί μέρους ελέγχων να είναι σίγουρος ότι στις περιοχές αυτές κάτι δεν βαίνει καλώς και ότι η διενέργεια του ελέγχου δεν θα αποβεί άσκοπη.
- Ø Να έχει δομημένο, ακέραιο και κρυστάλλινο χαρακτήρα, εργατικότητα, υπομονή, επιμονή και επιμέλεια. Να είναι εχέμυθος, ευθύς, τίμιος, ειλικρινής, ηθικός και υπεύθυνος.
- Ø Να έχει έφεση στο να αυτοσχεδιάζει ανάλογα των περιστάσεων και να επινοεί διαρκώς νέες ιδέες, μεθόδους και τεχνικές για την καλύτερη προσέγγιση πολύπλοκων καταστάσεων.
- Ø Να έχει την αίσθηση του κόστους - οφέλους, καθώς επίσης και της σημασίας που έχει η σωστή διαχείριση των κεφαλαίων και γενικά των διαθέσιμων πόρων και μέσων, που όλα μαζί συνθέτουν την προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία και την πρόοδο του φορέα.
- Ø Να έχει την ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών σχέσεων και να αποφεύγει τις μεγάλες οικειότητες γιατί υπάρχει κίνδυνος τα πορίσματα των εκθέσεων,

λόγω της οικειότητας, να μην είναι τόσο αντικειμενικά. Επιπλέον η ανάπτυξη υπέρμετρων φιλικών σχέσεων αμφισβητεί το κύρος του ελέγχου.

- Ø Να κατανοεί πολύπλοκα δεδομένα, να αναλύει σε βάθος πολυσύνθετα προβλήματα και να καταλήγει εύκολα σε συμπεράσματα.
- Ø Να μην αποκρύπτει ποτέ την αλήθεια και αν ακόμα υποστεί πιέσεις με κίνδυνο να χάσει και την εργασία του, γεγονός που συμβαίνει πολλές φορές σε εσωτερικούς ελεγκτές.
- Ø Να μην κοινοποιεί ευρήματα εμπιστευτικές πληροφορίες προς όφελος τρίτων ή που θα βλάψουν τα συμφέροντα του φορέα. Δημοσίευση πορισμάτων ελέγχου ξεφεύγει των αρμοδιοτήτων του και της επαγγελματικής του δεοντολογίας.
- Ø Να μην συμμετέχει ποτέ, εν γνώσει του, σε παράνομη δραστηριότητα, η οποία μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί.
- Ø Να σκέπτεται επιχειρηματικά, να αντιλαμβάνεται τον επιχειρηματικό κίνδυνο και να προτείνει- συμβουλεύει τρόπους διαχείρισης αυτού, κατά τον πλέον άριστο τρόπο.
- Ø Πλήρη επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση, απόκτηση εξειδικευμένων και υψηλών προδιαγραφών γνώσεων μέσω διαρκούς εκπαίδευσης.
- Ø Πολύχρονη και ποικίλη εμπειρία διαφόρων κλάδων και αντικειμένων και ειδικότερα στην ελεγκτική.
- Ø Προθυμία για συνεργασία με όλους τους ελεγχόμενους.
- Ø Σύμφωνα με την κρίση του να είναι προσεκτικός σε κάθε θέμα και ειδικά σε περιπτώσεις κατάχρησης. Να καταλογίζει αντικειμενικά τις ευθύνες προς όλες τις κατευθύνσεις που αναλογούν και προς τα κατώτερα και προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στελέχη.

Τα αναφερόμενα χαρίσματα, είναι απαραίτητο να συνθέτουν την προσωπικότητα και το χαρακτήρα ενός επαγγελματία εσωτερικού ελεγκτή.

2.4.2. Αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών

Οι συνολικοί προβληματισμοί αλλά και τα ερωτήματα, στο συγκεκριμένο σημείο σχετίζονται με το αν οι αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητο να είναι εξίσου ίσες με αυτές των άλλων εργαζομένων ή διαφορετικές.

Αναφορικά με την επαγγελματική τους στάση, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι απαραίτητο να είναι και ικανοποιημένοι και οι συνολικές αμοιβές τους πρέπει να είναι ανάλογες του ρόλου και των προσφερόμενων υπηρεσιών (Power, 1999). Η σοβαρότητα του έργου τους, οι αυξημένου επιπέδου ευθύνες και η προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, ορθά δικαιολογούν τις υψηλές αμοιβές, οι οποίες δεν είναι γίνεται να είναι, σε κάθε περίπτωση, μικρότερες από αυτές των ελεγχόμενων.

Ουσιαστικά, ως συμπέρασμα προκύπτει πως οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι τα άτομα που μπορεί να εμπιστευθεί η διοίκηση αναφορικά με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Εκτός των άλλων, είναι γενικά αποδεκτό το γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές αποτελούν την προέκταση της διοίκησης, είναι οι σύμβουλοι της και τα αυριανά ανώτατα στελέχη, γεγονός που αιτιολογεί και καθιστά απαραίτητη και τη διαφορετική οικονομική μεταχείριση.

2.5. Καθήκοντα των στελεχών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Στα πλαίσια της λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, για να ανταποκριθούν τα στελέχη στις υποχρεώσεις τους, είναι απαραίτητο να έχουν την ανάλογη περιγραφή των καθηκόντων, σε όλα τα επίπεδα. Η αποτύπωση των καθηκόντων αποτελεί μια σύντομη περιγραφή των εργασιών του εκάστοτε στελέχους, ανάλογα του επιπέδου, η οποία, συνολικά, αποτυπώνει και τις αρμοδιότητες του τμήματος.

Ο ορισμός αλλά και η περιγραφή των καθηκόντων, αποτελεί μια διαδικασία κύρια αναφορικά με τα μελήματα του επικεφαλής του τμήματος που θα πρέπει να αποτυπώσει από την έναρξη λειτουργίας του. Αποτελούν το κυριότερο μέρος του κανονισμού λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

2.6. Καθήκοντα του διευθυντή - ελεγκτή

Τα καθήκοντα του διευθυντή είναι τα αναφερόμενα παρακάτω (Power, 1999):

- Ø Αξιολογεί κατά τακτά διαστήματα (εξάμηνο, έτος) το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) και υποβάλλει σχετικό υπόμνημα προς τη διοίκηση.
- Ø Ασχολείται με ειδικούς ελέγχους με πρωτοβουλία ή με εντολή της διοίκησης.
- Ø Διευθύνει
- Ø Εισηγείται στη διοίκηση για συζήτηση των πορισμάτων ελέγχου.
- Ø Ελέγχει τις λειτουργίες του τμήματος.
- Ø Ενημερώνει το διευθυντή της ελεγχόμενης διεύθυνσης για το περιεχόμενο της έκθεσης (εκτός απορρήτων).
- Ø Επεξεργάζεται τις τελικές εκθέσεις των ελεγκτών.
- Ø Επιλέγει, αξιολογεί και αξιοποιεί το στελεχιακό δυναμικό της υπηρεσίας με γνώμονα την ποιότητα των υπηρεσιών και την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Ø Καθοδηγεί
- Ø Μεριμνά για την ανάπτυξη καλού πνεύματος συνεργασίας με τις άλλες διευθύνσεις.
- Ø Μεριμνά για την επαγγελματική επιμόρφωση και την αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού της υπηρεσίας.
- Ø Οργανώνει.
- Ø Παρακινεί.
- Ø Παρακολουθεί την εξέλιξη των ελέγχων και δίνει κατευθύνσεις στους ελεγκτές.
- Ø Παρακολουθεί την εξέλιξη υλοποίησης των αποφάσεων της διοίκησης, σχετικά με τα ευρήματα της έκθεσης και ενημερώνει τη διοίκηση για την εφαρμογή των αποφάσεων.
- Ø Παρέχει υπηρεσίες σε επίπεδο συμβούλου σε θέματα πολιτικής και γενικότερα που αφορούν τη λειτουργία της εταιρείας.
- Ø Περιγράφει τα καθήκοντα των στελεχών του τμήματος.
- Ø Προγραμματίζει.
- Ø Στελεχώνει.
- Ø Συμμετέχει στα συμβούλια - συσκέψεις των διευθυντών, γενικών διευθύνσεων και γενικών συνελεύσεων.

- Ø Συντάσσει μηνιαίο, εξαμηνιαίο και ετήσιο απολογισμό δράσης για την πορεία των εργασιών της υπηρεσίας.
- Ø Συντάσσει τον κανονισμό λειτουργίας της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.
- Ø Συντονίζει.
- Ø Συντονίζει τις προσπάθειες του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και των συμβούλων και ενημερώνει τη διοίκηση.
- Ø Υποβάλλει στη διοίκηση - διευθύνοντα σύμβουλο για έγκριση το ετήσιο και μακροχρόνιο πρόγραμμα ελέγχων.

Ενώ τα καθήκοντα των ελεγκτών είναι τα αναφερόμενα ως εξής:

- Ø Διεξάγουν ελέγχους οικονομικούς, λειτουργικούς, διοικητικούς, τεχνικούς, παραγωγής και γενικά ελέγχουν όλες τις λειτουργίες, σύμφωνα με τα προγράμματα ελέγχων, τους κανονισμούς και τις διαδικασίες της εταιρείας.
- Ø Διερευνούν διάφορες θεματικές ενότητες και γνωματεύουν σχετικά, αναφερόμενοι στον διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου.
- Ø Κατευθύνουν, συμβουλεύουν και καθοδηγούν τους βοηθούς ελεγκτές και επιβλέπουν την εργασία τους.
- Ø Παρακολουθούν την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης που προέκυψαν από τη συζήτηση των εκθέσεων του τμήματος.
- Ø Συζητούν τα ευρήματα του ελέγχου με τους ελεγχόμενους, κατά την διάρκεια του ελέγχου και πριν τη σύνταξη της συνοπτικής έκθεσης (εκτός των απορρήτων).
- Ø Συντάσσουν μηνιαίο απολογισμό δράσης τον οποίο και υποβάλλουν στον προϊστάμενο της υπηρεσίας.
- Ø Συντάσσουν προγράμματα ελέγχων, αναθεωρούν τα παλαιά μετά από ελέγχους, τα οποία και υποβάλλουν στον διευθυντή του τμήματος για έγκριση.
- Ø Συντάσσουν τις εκθέσεις τις οποίες και υποβάλλουν στον προϊστάμενο του τμήματος για συζήτηση και τελική έγκριση.

2.7. Κώδικας ηθικών αρχών (δεοντολογία)

Ο κώδικας δεοντολογίας διαμορφώνεται από τα περισσότερα αναγνωρισμένα επαγγέλματα, για λόγους καθαρά δεοντολογικούς, σκοπεύοντας έτσι στην επίτευξη της προάσπισης και της προαγωγής των κλάδων τους. Αντίστοιχα, υπάρχει κώδικας επαγγελματικής συμπεριφοράς και στις επαγγελματικές οργανώσεις των εσωτερικών ελεγκτών αναφορικά με την προαγωγή του ελεγκτικού θεσμού.

Αναλυτικότερα, ο κώδικας δεοντολογίας δεν έχει τη δυνατότητα να υποχρεώσει τους ελεγκτές αναφορικά με την εφαρμογή του, απλώς έχει ρόλο συμβουλευτικό. Συμπεριλαμβάνει πρακτικές οδηγίες, οι οποίες εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά με άλλους κλάδους (Power, 1999). Ο κώδικας δεοντολογίας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ευθύνη τους απέναντι στον εαυτό τους, στη διοίκηση, στο φορέα στον οποίο εργάζονται, στους συναδέλφους, έναντι τρίτων που συνεργάζονται με την επιχείρηση.

Ειδικότερα, λόγω της ιδιαίτερης φύσης του αντικειμένου, η συμπεριφορά των ελεγκτών είναι απαραίτητο να λειτουργεί βάσει των δεοντολογικών κανόνων. Αυτό σημαίνει ότι δεν γίνεται να επηρεαστούν και να δεχτούν αποφάσεις στα πλαίσια του έργου τους, ακόμη και αν κινδυνεύουν με την απώλεια της εργασίας τους, πράγμα που μπορεί να συμβεί.

Βάσει των επιταγών του κώδικα του ελληνικού ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.), οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να τηρούν τα εξής αναφερόμενα:

- Ø Κάθε μέλος του ινστιτούτου έχει την ηθική και επαγγελματική υποχρέωση να κινείται στον πνεύμα των ηθικών αρχών κανόνων όπως το ινστιτούτο ορίζει.
- Ø Το μέλος έχει την υποχρέωση να διαμορφώνει προσωπική επαγγελματική συμπεριφορά και να κινείται στο πνεύμα των ελεγκτικών αρχών, κανόνων, μεθόδων, οδηγιών και προτύπων που υποδεικνύει το ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών Ελλάδος και οι αντίστοιχες επαγγελματικές ενώσεις του εξωτερικού.
- Ø Το μέλος θα έχει την υποχρέωση να επιδεικνύει επαγγελματική συμπεριφορά τιμιότητα, αντικειμενικότητα και επιμέλεια την εκτέλεση των καθηκόντων του και στην ανάληψη των ευθυνών του.

- Ø Το μέλος θα πρέπει να αποφεύγει να συμμετέχει σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα που μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του εργοδότη του ή που θα επηρεάσει την ικανότητά του να φέρει σε πέρας, αντικειμενικά, την αποστολή του.
- Ø Το μέλος θα πρέπει να μείνει πιστό στο καταστατικό και στους σκοπούς του “ελληνικού ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών”. Κατά την άσκηση του επαγγέλματος του, θα πρέπει να έχει πάντα υπόψιν την υποχρέωση να διατηρεί υψηλό επίπεδο ικανότητας, ηθικής και αξιοπρέπειας, που το “ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών” και τα μέλη του, έχουν καθιερώσει.
- Ø Το μέλος, δεν θα πρέπει να δεχθεί αμοιβή ή δώρο από υπάλληλο ή πελάτη ή επαγγελματικό συνεργάτη του εργοδότη του, δίχως την ενημέρωση της διοίκησης για την συγκατάθεσή της.
- Ø Το μέλος, θα πρέπει να δείξει σύνεση στην χρήση πληροφοριών που απέκτησε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Δεν πρέπει να χρησιμοποιήσει εμπιστευτικές πληροφορίες για προσωπικό όφελος ή με τρόπο που μπορεί να βλάψει το συμφέρον του εργοδότη του, εκτός και αν παραστεί ανάγκη να προστατεύσει το κύρος του, επειδή έπραξε άριστα την εργασία του.
- Ø Το μέλος, θα πρέπει να εμπνέεται από σιγουριά και εμπιστοσύνη του εργοδότη του, θα επιδεικνύει αφοσίωση και θα κινείται αυστηρά μέσα σε επαγγελματικά πρότυπα και θα επιδεικνύει αφοσίωση σε όλα τα θέματα που αφορούν τις υποθέσεις της διοίκησης και του φορέα γενικότερα.
- Ø Το μέλος, θα πρέπει προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει την ικανότητά του και την αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του, να υποδεικνύει μεγάλη επιμέλεια κατά την αξιολόγηση των συστημάτων λειτουργίας και κατά την έκδοση των πορισμάτων βάσει των οποίων θα ληφθούν σοβαρές αποφάσεις.
- Ø Το μέλος, όταν εκφράζει γνώμη, θα πρέπει να ασκεί κάθε λογική φροντίδα να αποκτήσει επαρκή τεκμήρια που θα δικαιολογούν τη γνώμη αυτή. Όταν συντάσσει την έκθεση, θα αποκαλύπτει όλα τα σημαντικά στοιχεία που γνωρίζει, τα οποία αν δεν αποκαλυφθούν, θα μπορούσαν να αποκρύψουν παράνομες ενέργειες και να βλάψουν τα συμφέροντα του φορέα.

Κεφάλαιο 3^ο: Οι εσωτερικές δικλείδες ελέγχου και διεύθυνσης στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης

3.1. Εισαγωγή

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα ζήτημα που απασχολεί ολοένα και περισσότερο τις επιχειρήσεις και δεν σχετίζεται μόνο με το οικονομικό περιβάλλον αλλά και γενικότερα με την επιχειρησιακή λειτουργία, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, στοιχείο που της προσδίδει ένα ειδικό ενδιαφέρον για την μελέτη. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί έναν από τους επιμέρους τομείς δράσης των επιχειρήσεων και θα μπορούσε να ενταχθεί στο γενικότερο πεδίο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

3.2. Η εταιρική διακυβέρνηση

Ο Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), προσδιορίζει την εταιρική διακυβέρνηση ως ένα δίκτυο σχέσεων μεταξύ της Διοίκησης της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), τους μετόχους της και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και προσδιορίζονται οι στόχοι της εταιρείας, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αυτή αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της, προσδιορίζονται τα εργαλεία στα οποία θα γίνει χρήση για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και προσδιορίζεται η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των όσων προαναφέρθηκαν.

Ακόμα ο ΟΟΣΑ επισημαίνει τη σημασία της καλής εταιρικής διακυβέρνησης στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όσον αφορά αφενός στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής οργάνωσης και αφετέρου στο μικρότερο κόστος κεφαλαίου. Τέλος, η αυξημένη διαφάνεια που προάγει η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της διαφάνειας στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών και θεσμών.

Στην διάρκεια της ανακάλυψης της εταιρικής διακυβέρνησης, έχουν προκύψει αρκετοί ορισμοί για την έννοια της, οι Sheridan και Kendall το 1992, αναφέρουν ως ‘Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης’ το πλαίσιο των θεσμοθετημένων ή μη κανόνων

βάσει του οποίου εξασκείται η διακυβέρνηση μιας επιχείρησης. Συστατικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί ο τρόπος διακυβέρνησης της εταιρείας από τα αρμόδια όργανα (Διοικητικό Συμβούλιο και Ανώτατη Εκτελεστική Διοίκηση) και οι επιπτώσεις του στα αποτελέσματα αυτής.

(Advanced Management, 1996).

Βασικότερος λόγος για την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης προβάλλεται η αναγκαιότητα υπαγωγής των ειδικών συμφερόντων που χαρακτηρίζουν τις επιμέρους ομάδες ενδιαφερομένων (μετόχων - μελών Διοικητικού Συμβουλίου και διευθυντικών στελεχών) προς το γενικό συμφέρον της επιχείρησης και κατά συνέπεια των μετόχων της και λοιπών εχόντων νόμιμα συμφέροντα σε αυτές. Η εταιρική διακυβέρνηση απορρέει από τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών, των οποίων όμως οι ενέργειες θα πρέπει να 'περιορίζονται' από όσους έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον στην εταιρεία. Η σημαντικότητα των απόψεων των ενδιαφερόμενων για την εταιρεία εξαρτάται από το περιεχόμενο των πράξεων που προτείνουν ή επιβάλλουν τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών.

Μια πιο σύγχρονη έννοια αναφέρει την εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί αυτή της θεωρίας της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των ιδιοκτητών και των διευθυντών μιας επιχείρησης. Από την μια πλευρά οι μεν επιθυμούν τη μεγιστοποίηση των αποδόσεων των κεφαλαίων τους ενώ οι δε υποχρεούνται να το υλοποιήσουν αυτό εκμεταλλευόμενοι τα διαθέσιμα μέσα τους. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις με τις αποφάσεις που λαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη τους υπάρχει πιθανότητα να μην λειτουργούν προς το συμφέρον όλων όσων έχουν έννομο συμφέρον σε αυτές.

Τα οικονομικά σκάνδαλα της δεκαετία του '70, αποτέλεσαν το έναυσμα για την έναρξη ενός δημόσιου διάλογου σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν σε ανάπτυξη θεωριών που σχετίζονται με την οργάνωση των επιχειρήσεων βάσει της δύναμης, που στοχεύει συνήθως στην εξισορρόπηση της εξουσίας μεταξύ της διοίκησης και των μετόχων. Η προσέγγιση αυτή αρχικά επιδιώχθηκε μέσω κανόνων διαφάνειας. Ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας και του ελέγχου που προσεγγίστηκε από τους Berle και Means, με την έναρξη των βάσεων σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Ο διαχωρισμός αυτός είχε ως βασικό αντικείμενο μελέτης τη διαφορά ανάμεσα στην ιδιοκτησία και των οργάνων ελέγχου της επιχείρησης και προσδιόρισε την σύγκρουση ανάμεσα στα συμφέροντα τους.

3.2.1. Προσέγγιση της έννοιας της Ε.Δ.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ένα όργανο ελέγχου έτσι ώστε, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι ιδιοκτήτες της να μην κρατούν πλέον πραγματική δύναμη. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, υποστηρίχτηκε επιτυχώς ότι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης κράτησαν ακριβώς τα ενδιαφέροντα, ενώ η δύναμη ήταν στα χέρια των οργάνων ελέγχου. Η ύπαρξη "της δύναμης χωρίς ιδιοκτησία" προσέφερε καινούργιους ρόλους σχετικά με τον τρόπο της προώθησης των τρόπων δράσης μιας επιχείρησης. Η ευθύνη για τη σωστή διοίκηση πια δεν απορρέει από κανέναν άλλον, εκτός του Διοικητικού Συμβουλίου, το οποίο εξασφαλίζει ότι οι επιχειρησιακές δραστηριότητες της επιχείρησης πραγματοποιούνται υπέρ και μόνο προς όφελος της. Έτσι σύμφωνα με τα παραπάνω η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει μια βαθιά πολιτική χροιά. Η εφαρμογή ενός συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης προϋποθέτει την πραγματοποίηση επιλογών πολιτικής φύσης. Γενικά, η εταιρική διακυβέρνηση αφορά μια ορισμένη φιλοσοφία, ενώ ταυτόχρονα προβάλλει απόψεις που σχετίζονται με την εξουσία και τον τρόπο διεξαγωγής της.

Αξιολογεί τους διάφορους οργανισμούς που είναι μέρος αυτής της εξουσίας και επιδιώκει να καθιερώσει τα όρια των σχέσεών τους, με σκοπό την επίτευξη ορισμένων στόχων, στην οποία θα βασιστεί και η λειτουργία της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί πιθανόν να διαφέρουν ανάλογα με το υιοθετημένο σύστημα, δηλαδή τη φιλοσοφία που η εταιρική διακυβέρνηση, ως έννοια, θα εξέφραζε. Μια αρχική προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης θα ανέλυε συνολικά τις δικαστικές, πολιτιστικές και θεσμικές διαθέσεις, οι οποίες προσδιόριζαν το πλαίσιο δράσης και τις χωριστές ενέργειες των ανοικτών επιχειρήσεων, προσδιορίζοντας το ποιός ελέγχει, πως ο έλεγχος ασκείται, πως οι κίνδυνοι διαχειρίζονται και πως διανέμονται τα κέρδη από τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Μια διαφορετική προσέγγιση για την εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι μέτοχοι και χρηματοδότες θα εξάγουν κέρδος από την επένδυση που έχουν τοποθετηθεί. Ειδικότερα η εταιρική διακυβέρνηση οδηγεί στην εύρεση των τρόπων μέσω των οποίων οι χρηματοδότες των επιχειρήσεων εξασφαλίζουν την απόδοση στις επενδύσεις τους.

Συνδυάζοντας τις διαφορετικές οπτικές των προσεγγίσεων από τα διαφορετικά μέρη που εμπλέκονται στην εταιρική διακυβέρνηση (μέτοχοι, διοικητικά στελέχη κλπ) θα

μπορούσε να αναφερθεί ότι η εταιρική διακυβέρνηση εξετάζει το σύνολο των θεσμικών εργαλείων και τα σχετικά δικαιώματα στη λήψη αποφάσεων, τα οποία εξυπηρετούν την τακτοποίηση των συγκρουόμενων ενδιαφερόντων μεταξύ των μερών που μετέχουν στην επιχειρησιακή δραστηριότητα-λειτουργία τα οποία προσδιορίζουν το πως λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μια περαιτέρω προσέγγιση μπορεί να δεχτεί ότι η συζήτηση για την εταιρική διακυβέρνηση είναι μέρος μιας γενικότερης συζήτησης που αφορά την οργάνωση της οικονομικής δραστηριότητας, ώστε να επιτευχθούν οι σημαντικότεροι κοινωνικοί στόχοι που αφορούν την ανοχή, τη δικαιοσύνη, την ελευθερία και την ευθύνη των πολιτών. Η περιορισμένη προσέγγιση στέκεται στην επίτευξη οικονομικών στόχων και θεωρεί την οικονομική αποδοτικότητα ως αυτοσκοπό παρά ως μέσο για την επίτευξη και των μη οικονομικών-κοινωνικών στόχων. Στα πλαίσια μιας ορθής εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει η προσοχή να προσανατολίζεται προς τους μετόχους και να γίνεται αποδεκτό ότι αυτοί που χρηματοδοτούν μιας επιχείρηση οφείλουν να ελέγχουν τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας τους, με σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους.

Το δίκτυο της εταιρικής διακυβέρνησης καθορίζει την κατανομή των δικαιωμάτων και των ευθυνών στους διαφορετικούς εμπλεκόμενους στην επιχείρηση, όπως το Διοικητικό Συμβούλιο και γενικά, τα όργανα διοίκησης της επιχείρησης όπως είναι τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, καθώς επίσης οι κανόνες και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν εταιρικές υποθέσεις. Με αυτό τον τρόπο εισάγεται η μεθοδολογία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης, όπως και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη τους, καθώς και οι διαδικασίες έλεγχου για την πραγματοποίησή τους.

Ανακεφαλαιώνοντας, η εταιρική διακυβέρνηση μολονότι αφορά ένα μόνο κομμάτι του οικονομικού πλαισίου όπου οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται, αποτελεί, σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βασικό εργαλείο για την οικονομική και κατ' επέκταση κοινωνική πρόοδο για ένα κράτος. Καταλήγοντας σε έναν συγκεντρωτικό πλαίσιο που αφορά την προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης, που αφορά την θέσπιση οικονομικών και νομικών κανόνων και μηχανισμών σε μία εταιρεία που εξασφαλίζουν και ορίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των μετόχων, την επιστροφή του κεφαλαίου στους μετόχους, τους στόχους της εταιρείας είτε οικονομικούς, κοινωνικούς, ατομικούς είτε κοινούς, την

διαχείριση των πόρων, αλλά και την απόδοση αρμοδιοτήτων-ευθυνών για τη διαχείριση των πόρων στοχεύοντας στον περιορισμό του κόστους αντιπροσώπευσης. (Σπανού Λ.)

3.2.2. Συστήματα της Ε.Δ.

Το Υπόδειγμα των Μετόχων (Shareholders Model)

Βάσει του υποδείγματος των μετόχων, ο στόχος της επιχείρησης προσδιορίζεται στην μεγιστοποίηση της αξίας της. Στην περίπτωση που υπάρχει διαχωρισμός της ιδιοκτησίας και ελέγχου οι διαχειριστές της εταιρείας μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους από την επιδίωξη των αντικειμενικών τους στόχων, δηλαδή τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης και να επιδιώκουν άλλους, όπως για παράδειγμα τη μεγιστοποίηση του μισθού τους, η άμεση άνοδος της τιμής της μετοχής κ.ά.

Το ζήτημα του “εντολέα-εντολοδόχου” αποτελεί σημαντικό στοιχείο της θεωρίας των “ατελών συμβολαίων” (incomplete contracts) που πρώτος παρουσίασε ο Coase (1937). Ιδανικά, ο εντολέας (επενδυτής) και ο εντολοδόχος (επαγγελματίες διαχειριστές της εταιρείας) θα μπορούσαν να υπογράψουν μια σύμβαση, στην οποία προσδιορίζεται επακριβώς και με σαφήνεια το τι επιβάλλεται να πράξει το κάθε συμβαλλόμενο μέρος σε κάθε ενδεχόμενη κατάσταση σε μελλοντική χρονική περίοδο. Σε καθεστώς πλήρους και συμμετρικής πληροφόρησης, όπου οι κεφαλαιαγορές λειτουργούν τέλεια, θα ήταν πράγματι εφικτή η σύναψη πλήρων και τέλειων συμβολαίων. Ωστόσο, τα περισσότερα μελλοντικά ενδεχόμενα είναι εξαιρετικά ανέφικτο να προβλεφθούν και να προσδιοριστούν, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η σύναψη “τέλειων συμβολαίων”. Με βάση αυτά τα δεδομένα, διακρίνονται μία σειρά μηχανισμών που στοχεύουν ακριβώς στην εξάλειψη των προβλημάτων που ανακύπτουν μέσα από το διαχωρισμό ιδιοκτησίας και ελέγχου:

- Χρησιμοποίηση διαφόρων μηχανισμών, που θα ισοσκελίζουν τα συμφέροντα των διαχειριστών των εταιρειών με εκείνα των μετόχων, όπως σχήματα

αμοιβών, σχήματα προαίρεσης επί μετοχών, άμεση παρακολούθηση των αποφάσεων του μανάτζμεντ από το διοικητικό συμβούλιο κ.ά.

- Δημιουργία θεσμικού πλαισίου που να προφυλάσσει αποτελεσματικά τα δικαιώματα των μετόχων, και να εμποδίζει τη χρήση εσωτερικής πληροφόρησης στις χρηματιστηριακές συναλλαγές.
- Αποτελεσματική λειτουργία της αγοράς εταιρικού ελέγχου.

(Shleifer A. and Vishy, R. N. 1997).

Το Υπόδειγμα των Εταίρων (Stakeholder Model)

Βάσει αυτού του υποδείγματος των εταίρων, η εταιρεία οφείλει να υπολογίζει τα συμφέροντα ευρύτερων ομάδων ενδιαφερομένων, οι οποίοι επιδρούν αλλά και έχουν επίδραση από τη λειτουργία της επιχείρησης. Καθώς η σύγχρονη επιχείρηση δημιουργεί προσδιορίζει αλληλεξαρτήσεις και προκαλεί σημαντικές εξωτερικές επιδράσεις σε μια σειρά από εταίρους και οι στόχοι της οφείλουν να εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο. Μέσα σε αυτή την διαδικασία η σύγχρονη επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με νέες προκλήσεις, καθώς η μεγιστοποίηση όχι μόνο της αξίας των μετόχων, αλλά αυτής των εταίρων, εισάγει στο βελτιστοποιητικό της αλγόριθμο περαιτέρω πολύπλοκες, ασαφείς, αβέβαιες και αλληλοσυγκρουόμενες σχέσεις και διαδικασίες. Αναμφίβολα η διαδικασία εξισορρόπησης, των συμφερόντων και των απόψεων ευρύτερων ομάδων ενδιαφερομένων, αποτελεί μια περιπλοκή κατάσταση. Παρόλα αυτά, γίνεται κατανοητό το μέγεθος της χρησιμότητας του να λαμβάνονται υπόψη οι συμπεριφορές, τα κίνητρα και τα αντικίνητρα των εταίρων που αλληλεπιδρούν στο πεδίο της επιχείρησης. Αποτελεί δηλαδή ένα “νέο υπόδειγμα των εταίρων”, το οποίο σχεδιάζει με μεγαλύτερη ακρίβεια και σε στενότερα τα όρια των ενδιαφερόμενων μερών προς την εταιρεία μέρη. Έτσι, ως “εταίροι” θεωρούνται όσοι έχουν συνεισφέρει στην επιχείρηση πόρους τόσο υλικούς όσο και άυλους, ανθρώπινους και μη. Στο πλαίσιο αυτό, βασικός στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των εταίρων για τη δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας, και υγειών οικονομικά επιχειρήσεων.

Η κριτική που ασκείται στο υπόδειγμα των εταίρων, είναι ότι παραβιάζει τη θεμελιώδη συνθήκη ότι κάθε οργανισμός πρέπει να αποτελεί μια ενιαία αντικειμενική

συνάρτηση που προσδιορίζει την συμπεριφορά της. Η ενσωμάτωση πολλαπλών, ανταγωνιστικών και ασυνεπών μεταξύ τους συμφερόντων, διαφόρων θεσμικών οντοτήτων, απαιτεί λεπτομερή εξειδίκευση και καθορισμό των όρων ανταλλαγής τους. Η θεωρία των εταίρων δεν παρέχει κάποιο κριτήριο για τον καθορισμό των ανταλλακτικών αυτών σχέσεων. Αποτέλεσμα αυτού το μανάτζμεντ και το διοικητικό συμβούλιο, μη έχοντας κάποιο σαφώς προσδιορισμένο βασικό κριτήριο λήψης αποφάσεων, ενδέχεται να μεταχειρίζονται τους εταίρους ως άλλοθι προκειμένου να δικαιολογούν τις άστοχες αποδόσεις της επιχείρησης. Σε αντιδιαστολή υποστηρίζεται ότι το υπόδειγμα των μετόχων διαθέτει ξεκάθαρες οδηγίες για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων και των στόχων της επιχείρησης, καθώς και τους μηχανισμούς εκείνους για τη μέτρηση της αποδοτικότητας της. (Zingales L. 1998).

Εξωτερικά Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Βασικό στοιχείο των εξωτερικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί η ύπαρξη μεγάλων και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών. Τα μετοχικά κεφάλαια των εταιρειών διακρίνονται για την μεγάλη διασπορά. Οι μέτοχοι, κάνοντας χρήση των δικαιωμάτων ψήφου, μπορούν να εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και έχουν δικαίωμα ψήφου για σημαντικά ζητήματα. Ωστόσο, στην πράξη, η δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης από τους μετόχους είναι περιορισμένη και δύσκολη. Η μεγάλη διασπορά του μετοχικού κεφαλαίου των εταιρειών, θέτει τους μετόχους αντιμέτωπους με το πρόβλημα του “ελεύθερου επιβάτη”. Με μικρό μερίδιο στην εταιρεία, κανένας μέτοχος δεν θα είναι διατεθειμένος να αναλάβει το έργο της συστηματικής παρακολούθησης και ελέγχου των αποφάσεων της εκτελεστικής διοίκησης, καθώς το κόστος μιας τέτοιας διαδικασίας το οποίο επωμίζεται μονός του θα είναι μικρότερο από το προσδοκώμενο όφελος, το οποίο μοιράζεται στους μετόχους της εταιρείας.

Η αδυναμία των μετόχων να μπορούν να έχουν αποτελεσματική παρακολούθηση της λειτουργία της εκτελεστικής διοίκησης, καθιστά την κεφαλαιαγορά ως τον σημαντικότερο μηχανισμό πειθαρχίας της εκτελεστικής διοίκησης. Έτσι, όταν η τελευταία δεν επιτυγχάνει αποτελεσματικά τα συμφέροντα των μετόχων, αυτοί με τη σειρά τους επιλέγουν συλλογική έξοδο από την μετοχή της εταιρείας, επιφέροντας άμεση πτώση της τιμής της και δίδοντας με αυτό τον τρόπο σήμα προς την εκτελεστική διοίκηση να αλλάξει την πολιτική που ακολουθεί και να ευθυγραμμιστεί

με αυτές που προάγουν τα συμφέροντά τους. Ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις εκτίθενται στην απειλή των εξαγορών, η ύπαρξη ενεργητικής αγοράς εταιρικού ελέγχου αποτελεί σημαντικό μηχανισμό ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης από τους μετόχους.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο την τελευταία δεκαετία έλαβαν χώρα κατά μέσο όρο 200 εξαγορές και συγχωνεύσεις το έτος. Στο 90% των επιθετικών εξαγορών το διοικητικό συμβούλιο της εξαγοραζόμενης εταιρείας αντικαταστάθηκε σε διάστημα δύο ετών μέχρι την ολοκλήρωση της εξαγοράς. Ακόμη και στις “φιλικές” εξαγορές, σε ποσοστό περίπου 50% το διοικητικό συμβούλιο της εξαγοραζόμενης εταιρείας δεν παρέμεινε το ίδιο. Συνεπώς, οι εξαγορές αποτελούν ένα σημαντικό μηχανισμό αλλαγής των διοικητικών συμβουλίων στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στην Ηπειρωτική Ευρώπη τα πράγματα είναι διαφορετικά. Στη Γερμανία την τελευταία δεκαετία έλαβαν χώρα κατά μέσο όρο μόνο 50 εξαγορές και συγχωνεύσεις ανά έτος. Ακόμα, στο εξωτερικό σύστημα, η μεγάλη διασπορά στα μετοχικά κεφάλαια των εταιρειών, οδηγεί στην ανάδυση βραχυπρόθεσμων συμπεριφορών, τόσο από το μέρος των μετόχων, όσο και από την πλευρά της εκτελεστικής διοίκησης.

Ο ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ των θεσμικών επενδυτών-μετόχων τους κινητοποιεί να αναζητούν βραχυπρόθεσμες αποδόσεις από τις εταιρείες στις οποίες επενδύουν, δίχως να φαίνονται διατεθειμένοι να παραμένουν σε αυτές αναζητώντας μακροπρόθεσμα οφέλη. Πολλοί διευθύνοντες σύμβουλοι, πιστεύουν ότι η παρουσία τέτοιων επενδυτών-μετόχων, αυτής της μορφής προκαλεί αστάθεια στη μετοχική σύνθεση των εταιρειών προκαλώντας πίεση σε αυτούς να ακολουθήσουν στρατηγικές με σκοπό την αποκόμιση βραχυπρόθεσμων κεφαλαιακών κερδών. (Goergen M. and Renneboog L.,1998).

Εσωτερικά Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Βασικό στοιχείο των εσωτερικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί η υψηλή συγκέντρωση της μετοχικής ιδιοκτησίας των δικαιωμάτων ψήφου και η ύπαρξη πολλαπλών σταυροειδών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι κεφαλαιαγορές είναι συνήθως μικρές και χαμηλής ρευστότητας. Ο ρόλος των θεσμικών επενδυτών είναι αρκετά περιορισμένος σε σύγκριση με το εξωτερικό σύστημα. Βασικό χαρακτηριστικό των εσωτερικών

συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης η παροχή δυνατότητας στους μετόχους να ασκήσουν τον έλεγχο τους χαμηλό κόστος. Οι μεγάλο-μέτοχοι έχουν τόσο το κίνητρο όσο και τη δύναμη να ελέγχουν και να επιβλέπουν τις αποφάσεις της εκτελεστικής διοίκησης. Το πρόβλημα του “εντολέα-εντολοδόχου”, ως η συγκρουσιακή σχέση μεταξύ των “αδύναμων” μετόχων και της “ισχυρής” εκτελεστικής διοίκησης, όπου συναντάται στα εξωτερικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, μετατρέπεται σε σύγκρουση των “ισχυρών” μεγαλομετόχων με τους “αδύναμους” μετόχους μειοψηφίας. Οι διαφορές στα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης επιδρούν και στο κόστος κεφαλαίου. Η κεφαλαιοποίηση των χρηματιστηρίων ως ποσοστό του ΑΕΠ στις χώρες που προσεγγίζουν το εσωτερικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης είναι συνήθως μικρότερη απ’ ότι στις χώρες που προσεγγίζουν στο εξωτερικό σύστημα. Οι τράπεζες παίζουν βασικό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση σε χώρες όπως η Ιαπωνία, η Κορέα, καθώς και σε πολλές χώρες της Ηπειρωτικής Ευρώπης. Οι τράπεζες έχουν σχετικά εύκολη πρόσβαση σε ειδικές πληροφορίες της επιχείρησης, μειώνοντας έτσι το premium κινδύνου με το οποίο τις χρεώνουν, άρα και το συνολικό κόστος πιστωτικής χρηματοδότησης τους. Αυτό με τη σειρά του ευνοεί την ανάληψη επενδυτικών σχεδίων με μακροχρόνιο επενδυτικό ορίζοντα. Παρόλα αυτά, η μετριασμένη σημασία της χρηματιστηριακής αγοράς και του θεσμού του venture capital, περιορίζουν τις δυναμικές πηγές αναζήτησης κεφαλαίων για τις καινοτόμες νεο-ιδρυθείσες επιχειρήσεις (start-up firms).

3.2.3. Η Ε.Δ. στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί πρόσφατο φαινόμενο σε αντίθεση με το διεθνή χώρο, τη δεκαετία του ’90 έκανε για πρώτη φορά την εμφάνιση της. Η γενικότερη εικόνας της Εταιρικής Διακυβέρνησης προσδιορίζεται ως αρνητική, παρά την σημαντική προσπάθεια θέσπισης κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης με στόχο την προσαρμογή του ελληνικού συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης στην βάση των αντιστοιχών διεθνών. Τέτοιες ήταν η επιρροή στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εισηγμένων κυρίως επιχειρήσεων, συμβάλλοντας σε μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών διακυβέρνησης των ελληνικών εταιρειών. Σημαντικό ελληνικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων είναι η έντονη

συγκέντρωση της εξουσίας από μικρές ομάδες μετόχων, αποτελούμενες στην πλειονότητα τους από οικογένειες. Η συγκέντρωση εξουσίας στα χέρια λίγων μεγαλομετόχων δυσκολεύει την εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης, λόγω του ότι ενισχύουν τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας καθώς και το ρόλο των εποπτικών οργάνων, στοιχείο που αντιπαρατίθεται με τα συμφέροντα των μετόχων πλειοψηφίας της εξουσίας. Παράλληλα, η έλλειψη ενός σαφούς και ενιαίου πλαισίου διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με την ρηχότητα της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός ιδιαίτερα αρνητικού κλίματος όσον αφορά την εισχώρηση ξένων θεσμικών επενδυτών, οι οποίοι προτιμούν και επιλέγουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αρχές “καλής” Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ακόμα, προβληματική κρίνεται και η συμμετοχή των Ελλήνων θεσμικών επενδυτών, οι οποίοι προτιμούν τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης και αντιτίθενται σε κάθε ρύθμιση που περιορίζει συγκεκριμένα δικαιώματα τους. (Μούζουλας, Σ. 2003).

Στην Ελλάδα, οι τράπεζες δεν αποτελούν μέρος της Διοίκηση των επιχειρήσεων, παρόλο που η χρηματοδότηση που διαθέτουν σε αυτές προσδιορίζεται ως αρκετά υψηλή. Σε αντίθεση με χώρες όπως η Γερμανία και η Ιαπωνία όπου ο ρόλος των τραπεζών είναι ιδιαίτερα δυναμικός. Στην Ελλάδα, όσον αφορά τη δομή του Διοικητικού Συμβουλίου και τη λειτουργία του, παρατηρούνται τα εξής χαρακτηριστικά. Το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Τα μη εκτελεστικά μέλη πρέπει να αποτελούν το 33,3% του συνόλου των μελών και αποτελούν τα πρόσωπα στα οποία οφείλει να αναφέρεται ο εσωτερικός ελεγκτής της επιχείρησης. Ακόμα οι εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν τουλάχιστον δύο ανεξάρτητα μέλη στο διοικητικό τους συμβούλιο, ώστε να ισορροπούνται τα συμφέροντα μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών. Άλλο καίριο σημείο αποτελεί η συγκέντρωση στο ίδιο πρόσωπο των ρόλων του Διευθύνοντα Συμβούλου και του Προέδρου. Αξίζει να υπογραμμιστεί σε αυτό το σημείο, ότι σε περιπτώσεις που δεν υφίσταται αυτή η δυαδικότητα, ο Πρόεδρος δε διαθέτει πραγματική εξουσία.

Οι ανάγκες κεφαλαίων των ελληνικών επιχειρήσεων μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο τις ωθεί να στραφούν στις κεφαλαιαγορές προσφέροντας νέους μετοχικούς τίτλους. Αυτή η διευρυμένη προσφορά μετοχικών τίτλων προς το ευρύ επενδυτικό κοινό αποτελεί μέρος στην αλλαγή του χαρακτήρα της ιδιοκτησίας τους. Η πολυμετοχική ιδιοκτησία συνεπάγεται τον διαχωρισμό μεταξύ της

ιδιοκτησίας και ελέγχου καθώς και την ανάδειξη των στελεχών των επιχειρήσεων. Ο διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου των επιχειρήσεων συνδέεται με την εμφάνιση ενός σημαντικού ζητήματος, το οποίο προκύπτει από τη δυνατότητα που έχουν τα στελέχη να διευθύνουν την επιχείρηση στο πλαίσιο της εξουσίας που τους παραχωρείται, προς ίδιον όφελος και όχι προς αυτό των μετόχων ιδιοκτητών. Στην Ελλάδα, αυτό το ζήτημα πήρε μια κάπως πιο διαφορετική τροπή, οι μάνατζερ και οι μέτοχοι που ελέγχουν την πλειοψηφία των μετοχών της επιχείρησης ουσιαστικά ταυτίζονται, το ζήτημα αυτό δημιουργεί προβλήματα στην μειοψηφούσα κατηγορία επενδυτών- μετόχων. Τα προβλήματα μπορούν να εντοπίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες:

1. Στα θέματα που αφορούν την πληροφόρηση, είτε αυτή αφορά τα χρηματοοικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, είτε αφορά τα επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης, όπως ακόμα και το ζήτημα της κατάχρησης της εσωτερικής πληροφόρησης από την πλευρά των στελεχών και κυρίως των μάνατζερ.
2. Στην ισότιμη και δίκαιη αντιμετώπιση των μετόχων, μία από τις πρώτες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν αναφορικά πάνω στο ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα.

Το 2006 χρησιμοποιώντας τον ελληνικό κώδικα του 1999, τον Νόμο 3016/2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης και τον αγγλικό κώδικα του 2000 συγκεντρώθηκαν μεταβλητές τους και έγινε μια ερευνά πάνω στην εταιρική διακυβέρνηση. Το βασικό συμπέρασμα της έρευνάς τους ήταν ότι το συνολικό σκορ εταιρικής διακυβέρνησης για όλες τις επιχειρήσεις του δείγματος ήταν 54,98% ποσοστό που ίσως δεν ήταν πολύ ενθαρρυντικό, όμως σύμφωνα με τους ερευνητές δικαιολογείται από το γεγονός ότι ο νόμος περί εταιρικής διακυβέρνησης (3012/2002), το 2003 που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν πρόσφατος. Ακόμα, στην ελληνική ακαδημαϊκή αρθρογραφία συναντούμε την έρευνα των Ξανθάκη, Τσιπούρη και Σπανού (2005), η οποία βασίστηκε στον ελληνικό κώδικα 1999. Οι ερευνητές μελέτησαν ένα δείγμα από τις είκοσι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του XAA (FTSE/ASE20), από τα ετήσια δελτία των οποίων συγκέντρωσαν τις απαραίτητες πληροφορίες για τα έτη 2001,2002

και 2003. Υπέβαλαν το δείγμα σε 54 ερωτήσεις. Η έρευνα κατάληξε στο συμπέρασμα ότι το συνολικό σκορ εταιρικής διακυβέρνησης είναι για το 2001 77,8% και για το 2002 81,1%, υποδεικνύοντας ότι σταδιακά οι ελληνικές επιχειρήσεις συμμορφώνονται προς την τήρηση ορθών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Οι Ζοπουνίδης, Σπάθης και Δουμπού (2002), αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι τα στελέχη των εισηγμένων κυρίως επιχειρήσεων λειτουργούν ως “όργανα παραγωγής λογιστικών αριθμών”, είτε με τη θέληση τους είτε χωρίς αυτήν και ως εκ τούτου η έκδοση και η δημοσίευση παραποιημένων οικονομικών καταστάσεων είναι γεγονός. Οι επιτροπές ελέγχου των εν λόγω επιχειρήσεων στην πραγματικότητα δεν λειτουργούν. Στα διοικητικά συμβούλια αυτών των επιχειρήσεων συμμετέχουν με υψηλό ποσοστό εξωτερικά στελέχη, τα οποία στην ουσία δεν συμμετέχουν στη διοίκηση. Οι επιχειρήσεις αυτές στην πλειονότητα τους διοικούνται από στελέχη με στενές οικογενειακές σχέσεις όπου τις αποφάσεις λαμβάνουν συγγενικά πρόσωπα. (Ξανθάκη Μ., Τσιπούρη Α. και Α.Σπανού Α.).

3.3. Τα συστήματα εσωτερικών δικλίδων

Ο εσωτερικός έλεγχος, ως «σύμβουλος της διοίκησης» δεν περιορίζεται στον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο, δηλαδή στον έλεγχο επί των οικονομικών καταστάσεων αποκλειστικά. Προσφέρει επίσης τις υπηρεσίες του, σε επίπεδο συμβουλευτικού χαρακτήρα, σε ένα ευρύτερο πεδίο δραστηριοτήτων και λειτουργιών, όπου υπάρχει ελεγκτικό ενδιαφέρον στην βάση των επιχειρηματικών αρμοδιοτήτων-δραστηριοτήτων.

Στην προσπάθειά του να συμπεριλάβει ελεγκτικά τους χώρους που προαναφέρθηκαν, προκύπτουν μια σειρά ζητημάτων, όπως η έλλειψη ανάλογης υποστήριξης από τους διοικούντες, η αδυναμία των ίδιων των ελεγκτών να υποστηρίξουν το έργο τους καθώς και η μη αποδοχή του από τους ελεγχόμενους, με την δικαιολογία ότι δεν αποτελούν αντικείμενα του εσωτερικού ελέγχου όλοι οι τομείς δραστηριοτήτων, ακολουθώντας τις παραδοσιακές αντιλήψεις για τον οικονομικό έλεγχο.

Οι σύγχρονες διοικήσεις κατανοούν τη νέα αντίληψη της χρησιμότητας του εσωτερικού ελέγχου, αναγνωρίζοντας την ουσιαστική συμβολή του στην διαχείριση των κινδύνων σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεών τους και

στη διασφάλιση της συνέχειας και ανταγωνιστικότητάς τους, γεγονός που τον προώθησε όχι μόνο αποδεκτό αλλά και αναγκαίο ακόμη και στους ίδιους τους ελεγχόμενους. Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, συνεπώς διενεργείται σε όλες τις λειτουργίες και δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα.

Τα είδη του εσωτερικού ελέγχου, επομένως, είναι τόσα όσες και οι δραστηριότητες του φορέα. Τα διάφορα είδη ελέγχου, δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους, δεν λειτουργούν μεμονωμένα, καθώς στην πράξη εμπλέκονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Οι βασικότεροι τύποι εσωτερικού ελέγχου είναι οι ακόλουθοι:

- **Έλεγχοι παραγωγής.** Έχουν ως στόχο να διαπιστώσουν εάν και κατά πόσο οι διαδικασίες είναι σύμφωνες με το αρχικό πλάνο σε όλο το εύρος της παραγωγής, οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνες με το εγκεκριμένο από την διοίκηση σχέδιο, γίνεται σωστή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τηρούνται οι προδιαγραφές των προϊόντων και εκπαιδεύονται τα στελέχη.
- **Οικονομικοί έλεγχοι.** Έχουν ως στόχο στο να διαπιστώσουν το βαθμό στον οποίο εξασφαλίζεται η σωστή απεικόνιση, η ακρίβεια και αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια όσων αφορά τα οικονομικά στοιχεία, των επιμέρους συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, δίνοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην Διοίκηση, προς την ορθή λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.
- **Διοικητικοί έλεγχοι.** Σκοπός τους είναι να εξακριβώσουν το βαθμό στον οποίο τα τμήματα διοικούνται σωστά. Κινούνται σε ευρύτερο πεδίο δράσης, εξετάζουν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική του φορέα ως προς την κατάκτηση των στόχων, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα όλων των δραστηριοτήτων του φορέα που αφορούν το σκέλος της διοίκησης. Σε αυτή τη κατηγορία θα μπορούσαμε να εντάξουμε και τους διαχειριστικούς ελέγχους, οι οποίοι στοχεύουν στο να διαπιστώσουν την αποτελεσματική ή μη εκμετάλλευση των χρησιμοποιούμενων παραγωγικών πόρων.
- **Λειτουργικοί έλεγχοι.** Είναι προσανατολισμένοι στο να διαπιστώσουν το βαθμό στον οποίο τα τμήματα λειτουργούν ορθά και αποτελεσματικά και στο

αν είναι σε πλήρη εφαρμογή οι προβλεπόμενες διαδικασίες. Αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Προσδιορίζονται σε επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης. Διαπιστώνουν εάν οι λειτουργίες συμβάλουν στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων και μεταξύ των τμημάτων.

- **Έλεγχοι Πληροφοριακής Τεχνολογίας και Πληροφοριακών Συστημάτων.** Στοχεύουν στο να διαπιστώσουν το βαθμό υλοποίησης της αξιοπιστίας, η εμπιστευτικότητα και η ακεραιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών, που στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων, τη ορθή χρήση των πόρων, την ενίσχυση της ασφάλειας υποδομών και πληροφοριών, την ορθότητα, πληρότητα και ακρίβεια των συναλλαγών και της ενημέρωσης των αρχείων των πληροφοριών, τη συντήρηση των ετήσιων και ιστορικών στοιχείων. (Καραμάνης Κ.,2002).

3.4. Δραστηριότητες δικλίδων

Ο κατάλληλος προγραμματισμός αποτελεί αναγκαίο στοιχείο προς την πραγματοποίηση μέσα από μια συστηματική διαδικασία των εργασιών από μέρους της διοίκησης.

Ειδική εξουσιοδότηση πρέπει να παρέχεται για τις μεμονωμένες συναλλαγές. Αυτό απαιτεί την υπογραφή ή ηλεκτρονική έγκριση της συναλλαγής από ένα εξουσιοδοτημένο υπάλληλο, ο υπάλληλος αυτός οφείλει να:

1. Επανεξετάζει τα σχετικά δικαιολογητικά.
2. Εξασφαλίζει ότι η συναλλαγή είναι κατάλληλη, ακριβής και ότι είναι σύννομη τόσο με του αντίστοιχους νομούς, κανονισμούς, πολιτικές και διαδικασίες.
3. Εξετάσει περιπτώσεις ασυνήθιστων υλικών.
4. Βεβαιώνει ότι όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά υπάρχουν για να τεκμηριώσουν τη συναλλαγή.

3.5 Συστήματα δικλείδων εσωτερικού ελέγχου και Ε.Δ.

Αυτό το υποκεφάλαιο συγκεντρώνει τις θεωρητικές προσέγγιση σε Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίες παρά τις μικρές διαφορές τους είναι στην ίδια κατεύθυνση, που δεν είναι αυτή της ενδυνάμωσης του περιβάλλοντος ελέγχου της σύγχρονης επιχείρησης. Ακόμα, θα γίνει αναφορά σε άλλες εξελίξεις που έχουν συντελέσει στον εντοπισμό της ανάγκης για ενδυνάμωση των αυτών των συστημάτων.

Η σημαντικότερη συνδρομή στην ενδυνάμωση των συστημάτων αυτών στις επιχειρήσεις έχουν επιτευχθεί από τις οδηγίες που εκδίδει περιοδικά η επιτροπή COSO στις Η.Π.Α., οι οποίες θεωρούνται ως βέλτιστες πρακτικές, σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό είναι απορία από το γεγονός ότι δεν εκδίδονται από μεμονωμένα όργανα, αλλά αντίθετα από όλα αυτά τα σώματα που ενδιαφέρονται για τα περιβάλλοντα ελέγχου των επιχειρήσεων όπως είναι Σύμφωνα με την επιτροπή COSO (1992), το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί σύνολο διαδικασιών, οι οποίες επηρεάζονται από τα Διοικητικά Συμβούλια, την ανώτατη διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό ενός οργανισμού, τα οποία έχουν σχεδιασθεί ώστε να δίνουν λογική επιβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων στις ακόλουθες κατευθύνσεις:

- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών.
- Αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών.
- Συμμόρφωση με τους νόμους και κανονισμούς.

Η σημαντικότερη παράμετρος στον ανωτέρω ορισμό είναι η επίδραση που έχει ο άνθρωπος στα συστήματα εσωτερικού έλεγχου και ο οποίος είναι αυτός που κυρίως προσδιορίζει την αυστηρότητα ή μη αυτού. Είναι γεγονός ότι κάθε εταιρεία οργανώνει διαφορετικά αυτή την διαδικασία ακόμα και όταν αναφερόμαστε σε εταιρείες που ανήκουν στον παρόμοιο κλάδο. Ακόμα θεωρείται πολύ σημαντική η επίδραση της διοίκησης του κάθε οργανισμού στο πως θα εφαρμόζεται στην πράξη η λειτουργία του έλεγχου. Έτσι, υπάρχουν περιπτώσεις που φαινομενικά δείχνει η

επιχείρηση πολύ καλή οργάνωση παρόλα αυτά στην πράξη να μην τηρούνται όπως θα έπρεπε, ενώ οργανισμοί με περιορισμένη γραπτή αποτύπωση των ενεργειών και πρακτικών να ελέγχονται αποτελεσματικότερα από την ίδια την διοίκηση.

Η δεύτερη σημαντική παράμετρος έχει να κάνει με την επιβεβαίωση που μπορεί να δώσει η εγκαθίδρυση επαρκών δικλίδων ασφαλείας στην επιχείρηση ώστε να οδηγήσει στην αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η επιβεβαίωση σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να είναι απόλυτη, αλλά μόνο σχετική, καθώς διακρίνονται πολλοί και διαφορετικοί παράμετροι που δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν όσο καλά και να στηθεί ο έλεγχος όπως ενέργειες της ανώτατης διοίκησης ή ακόμη οι συνέργειες με σκοπό την απάτη, κ.λ.π. Με τον ορισμό που δίνει η επιτροπή COSO για το ΣΕΕ, καθώς επίσης και με τους επιμέρους στόχους αυτών συμφωνούν και τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (2004). Συνοπτικά, σε αυτά ορίζεται το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητά του και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του οργανισμού.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου επιβάλλεται να επιτυγχάνουν τους ακόλουθους στόχους:

1. **Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα:** Καλύπτει βασικούς επιχειρησιακούς στόχους που προσδιορίζουν την απόδοση και την κερδοφορία του οργανισμού καθώς επίσης και την ορθή διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων.
2. **Αξιοπιστία οικονομικής πληροφόρησης:** Καλύπτει την ετοιμασία ακριβών και αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων και λοιπών οικονομικών αναλύσεων.
3. **Συμμόρφωση:** Καλύπτει στόχους συμμόρφωσης με την νομοθεσία και όλους τους σχετικούς κανονισμούς και εγκυκλίους.

Σύμφωνα με την μεθοδολογία COSO (1992), το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από πέντε αλληλεξαρτώμενα συστατικά, κάθε ένα από τα συστατικά του ελέγχου περιλαμβάνει τα εξής:

Περιβάλλον ελέγχου

- Προσδιορίζει την απαραίτητη κουλτούρα ελέγχου σε κάθε οργανισμό.
- Αποτελεί θεμέλιο λίθο για την αποτελεσματική λειτουργία του κάθε συστήματος εσωτερικού έλεγχου.
- Συστατικά τους αποτελούν η εμπέδωση της ακεραιότητας, των ηθικών αξιών και της ικανότητας ως βασικά κριτήρια στην ανέλιξη του προσωπικού, καθώς επίσης και η ύπαρξη ξεκάθαρων ορίων ευθύνης και δικαιοδοσίας.

Αξιολόγηση κινδύνων

- Προσδιορισμός και ανάλυση των κινδύνων που συσχετίζονται με την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού δημιουργώντας έτσι τη βάση για τον προσδιορισμό των απαραίτητων ενεργειών ελέγχου.

Σημεία ελέγχου – Διαδικασίες

- Πολιτικές και διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν ότι ακολουθούνται οι κατευθύνσεις της Διοίκησης.
- Σημεία ελέγχου που περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, καταμετρήσεις, συμφωνίες, διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων και διαχωρισμό αρμοδιοτήτων.

Πληροφόρηση και επικοινωνία

- Έγκαιρη αναγνώριση, συλλογή και επικοινωνία της σημαντικών πληροφοριών.
- Πρόσβαση των διαφόρων βαθμίδων διοίκησης στην απαραίτητη εσωτερική και εξωτερική πληροφόρηση του οργανισμού.
- Ροή της πληροφόρησης με ανάλογο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των σημείων ελέγχου.

Παρακολούθηση

- Συνεχή αξιολόγηση της επάρκειας του συστήματος έλεγχου.
- Συνδυασμός διαρκών και περιοδικών αξιολογήσεων.
- Διοικητική παρακολούθηση.

- Δραστηριότητες Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου (Διεύθυνση Επιθεώρησης).

Ένα δεύτερο σημαντικό μοντέλο – πρόταση οργάνωσης συστήματος έλεγχου είναι αυτό του CoCo (Canadian Criteria of Control Committee) με πολλές ομοιότητες, αλλά και ορισμένες διαφορές σε σύγκριση με το προηγούμενο μοντέλο που περιγράφηκε προηγούμενως. Το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε για να αντιμετωπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες των Καναδέζικων εταιρειών ενώ εμπνεύστηκε τόσο από το μοντέλο COSO, όσο και από το μοντέλο Cadbury της Μεγάλης Βρετανίας. Τα σημεία που λαμβάνει υπόψη του το μοντέλο CoCo είναι:

- Ø Την αξιοπιστία της εσωτερικής διοικητικής πληροφόρησης (Internal management reporting).
- Ø Τον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων.
- Ø Την αξιολόγηση των κινδύνων.
- Ø Μεγαλύτερη εστίαση στην παρακολούθηση του ΣΕΕ.

Ειδικότερα η μεθοδολογία CoCo περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

- Καθορισμό και επικοινωνία των επιχειρησιακών στόχων.
- Εντοπισμό και αξιολόγηση των εσωτερικών αλλά και των εξωτερικών κινδύνων.
- Καθορισμό, επικοινωνία και εφαρμογή επιχειρησιακών πολιτικών και διαδικασιών οι οποίες υποστηρίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους και την διαχείριση των κινδύνων.
- Δημιουργία στρατηγικών για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων οι οποίοι θα περιλαμβάνουν υπολογίσιμους στόχους.
- Συντήρηση αποτελεσματικών πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.
- Ξεκάθαρη εξουσιοδότηση αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητες σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους.
- προσδιορισμό και επικοινωνία σχετικών κωδικών ηθικής και δεοντολογίας.
- Αποτελεσματική επικοινωνία που θα ενδυναμώνει το περιβάλλον έλεγχου της εταιρείας θα πρέπει να επιτυγχάνεται.

- Κατάλληλος συντονισμός δράσεων διαφορετικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιτυγχάνεται.
- Κατάλληλος έλεγχος εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων που θα πρέπει να υπολογίζονται ώστε να αναθεωρούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι όποτε αυτό είναι απαραίτητο.
- Παρακολούθηση της απόδοσης των λειτουργιών, δραστηριοτήτων και προσωπικού των οργανισμών.
- Περιοδική αξιολόγηση του συστήματος έλεγχου με χρήση εσωτερικών ή εξωτερικών πόρων με ειδίκευση στον εσωτερικό έλεγχο. (Κουτούπης Α., 2003).

Κεφάλαιο 4^ο : Επιχειρηματικός κίνδυνος και διαχείριση στα πλαίσια των οικονομικών μονάδων

4.1. Εισαγωγή

Τέλος σε αυτή την τελευταία ενότητα περιγράφεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος στα πλαίσια των οικονομικών μονάδων. Αρχικά αναλύεται η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου. Ακολουθεί μια ανάλυση των τρόπων αντιμετώπισης του στα πλαίσια του οργανισμού. Εν συνεχεία αναλύεται η μεθοδολογία προσέγγισης των επιχειρηματικών κινδύνων μέσα από την περιγραφή των βασικών στοιχείων ανάλυσης πολιτικής διαχείρισης του, της επίτευξη στόχων , της αναγνώρισης και ανάλυσης των κινδύνων κλπ. Τέλος περιγράφονται οι μεθοδολογίες που ακολουθούνται στον προσδιορισμό των κινδύνων.

4.2. Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου

Στην καθημερινή ζωή ο κίνδυνος είναι δεδομένο ότι αποτελεί μια μεταβλητή που δεν πρέπει να παραβλέπεται. Επιδρά σε σχεδόν όλο το σύνολο των δραστηριοτήτων των μονάδων που παράγουν πλούτο. Βρίσκεται σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες είναι απίθανο να προβλεφθούν με σιγουριά τα αποτελέσματα μιας ενέργειας. Κάθε εταιρεία είναι δεδομένο και υποχρεωτικό να προσδιορίζει και να χαράζει τη στρατηγική της. Θα πρέπει να προβεί σε υπολογισμούς για την κατεύθυνση της οικονομία αλλά και ειδικότερα για το κλάδο στο οποίο αυτή ανήκει και να πάρει δύσκολες αποφάσεις στρατηγικής, που περιλαμβάνουν:

- Να κάνει ή όχι επενδύσεις.
- Να υιοθετήσει επιθετική ή αμυντική εμπορική πολιτική.
- Να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες προς εκμετάλλευση.
- Να παρακολουθήσει τι κάνουν οι ανταγωνιστές και στην βάση αυτήν να προσαρμόσει τόσο τους στόχους αλλά και τον προϋπολογισμό της.

Σε περιβάλλον αβεβαιότητας, οι κίνδυνοι από εσφαλμένες εκτιμήσεις διογκώνονται και σε αρκετές περιπτώσεις είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν. Στις προαναφερθείσες συνθήκες, όποια και να είναι η στρατηγική και οι στόχοι, το βασικό στοιχείο της διοίκησης, είναι: η διαχείριση των κινδύνων, με την συνολικότερη έννοια της. Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει σε βάθος ποια «στοιχήματα» προσδιορίζονται από την στρατηγική της, τι μπορεί να μη υλοποιηθεί στην βάση του σχεδίου, ποια θα είναι τα αποτελέσματα και το κόστος, να προσδιορίζεται ο τρόπος παρακολουθήσεως αυτών και να προσδιορίζονται τα αντισταθμιστικά μέτρα που η επιχείρηση έχει λάβει.

Η διοίκηση της εταιρείας είναι υποχρεωμένη να αποφασίζει αφού υπολογίσει και αξιολογήσει τους κινδύνους αφού πρώτα αξιολογηθούν οι κίνδυνοι που ενέχουν οι αποφάσεις που καλείται να πάρει. Ειδικά στα θέματα παρακολούθησης των κινδύνων, η πληροφόρηση προς τη διοίκηση αποτελεί βασικότατο εργαλείο και πρέπει να παρέχει πλήρη, λεπτομερή, έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση. Το αβέβαιο περιβάλλον δεν σημαίνει απαραίτητα ότι έχει την ίδια και αποκλειστικά αρνητική επίδραση σε όλους τους κλάδους και όλες τις επιχειρήσεις. Για κάθε πεδίο επιχειρηματικής δράσης, η αβεβαιότητα είναι πιθανόν να επιφέρει μελλοντικά κινδύνους αλλά και ευκαιρίες. Ακριβώς επειδή το μέλλον δεν αποτελείται από βεβαιότητες, ωφελημένοι θα είναι εκείνοι που έχουν υπολογίσει αυτούς τους κινδύνους έτσι ώστε όταν παρουσιαστούν οι ευκαιρίες ώστε να είναι σε θέση να τις εκμεταλλευτούν.

4.3 Διαχείριση κινδύνων.

Η κάθε επιχειρηματική προσπάθεια είναι υποχρεωμένη να παράσχει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

Στρατηγική

Η στρατηγική μιας επιχείρησης επιβάλλεται να είναι αντιληπτή. Η έννοια της «στρατηγικής» μπορεί να γίνει κατανοητή διαφορετικά από διαφορετικούς ανθρώπους. Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να παρασχεθεί ένας ορισμός ώστε να υπάρχει ομοιόμορφη αντίληψη της στρατηγικής τουλάχιστον για τα όρια της παρούσας εργασίας, Είναι η απάντηση σε τρεις μονολεκτικές ερωτήσεις – Τί, Ποιούς και Πώς. Δηλαδή: Τι προϊόντα πουλάμε, σε Ποιούς πελάτες απευθυνόμαστε, και Πώς το κάνουμε αυτό για να πετύχουμε. Στο «Πώς» περιλαμβάνονται αρκετά ζητήματα όπως τιμολογιακή πολιτική, διαφοροποίηση ως προς την ποιότητα, την εξυπηρέτηση, την ταχύτητα, την ασφάλεια, την εμπιστοσύνη, την συνέπεια κλπ, την τεχνολογία, τις στρατηγικές συνεργασίες, το outsourcing, και πολλά άλλα. Μέσα από αυτή την περιγραφή πρέπει να γίνεται κατανοητός ο διαχωρισμός από τους ανταγωνιστές στην αντίληψη των πελατών, ποιό θα είναι εκείνο το στοιχείο ώστε να επιζητούν να συνεχίσουν να αγοράζουν από την συγκεκριμένη εταιρεία, και τί αποτρέπει άλλους ανταγωνιστές να πάρουν τους πελάτες της εταιρείας.

Κίνδυνοι

Την χάραξη της στρατηγικής ακολουθεί, η διαφαινόμενη αβεβαιότητα που προσδιορίζει ποιο έντονα την ανάγκη εντοπισμού των κινδύνων που περιβάλλουν μια επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται μερικοί αυτονόητοι τύποι κινδύνων όπως:

- Ο κίνδυνος της Αγοράς, η οικονομία, ο κλάδος, οι ανταγωνιστές.
- Οι λειτουργικοί κίνδυνοι, όπως η συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας, οι εγκαταστάσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, η επίδραση σε λίγους μεγάλους πελάτες, από προμηθευτές, ασφαλιστικές καλύψεις, η ασφάλεια των μηχανογραφικών συστημάτων κ.λπ.
- Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι, το ύψος του δανεισμού και η εξυπηρέτησή του σε περίπτωση μη επίτευξης του στόχου των πωλήσεων, οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, οι διακυμάνσεις στο συνάλλαγμα που προσδιορίζουν το κόστος εισαγωγών, η ελκυστικότητα των εξαγωγών στο εξωτερικό σε

σύγκριση με την παραμέληση της ντόπιας ή διεθνούς αγοράς σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.

- Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το θεσμικό ή νομοθετικό πλαίσιο ως παράγοντας κινδύνου, καθώς η νομοθετική δραστηριότητα στην Ελλάδα είναι συχνή. Η συνεχής παραγωγή και υιοθέτηση Κοινοτικών νόμων και ρυθμίσεων, μέχρι και περιβαλλοντικές υποχρεώσεις βιομηχανικών μονάδων, αποτελεί αντικείμενο διαρκούς παρακολούθησης.

Είναι ευθύνη και υποχρέωση για κάθε επιχείρηση, μέσα από την ανάλυση των δεδομένων από τους συμβούλους της, να εντοπίσει, να μετρήσει, να ιεραρχήσει και όπου είναι δυνατό να αντισταθμίσει, τους κινδύνους που αντιμετωπίζει κατά την επιδίωξη των δικών της στόχων.

Ευελιξία

Τα σημαντικότερα όπλα για το περιορισμό της αβεβαιότητας είναι οι στέρεες βάσεις που περιορίζουν και αντέχουν στους πιθανούς κραδασμούς, και η ευελιξία που επιτρέπει ευκινησία και προσαρμογή στις απρόβλεπτα μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι σωστές βάσεις αποτελούν στοιχείο διαχρονικής δουλείας και συσσωρεύεται, όπως για παράδειγμα η ισχυρή θέση στην αγορά και η ισχυρή κεφαλαιακή βάση. Απαραίτητο είναι να δοθεί έμφαση στο ζήτημα της ευελιξίας. Μία εταιρεία μπορεί να περιορίσει τα έξοδά της σε περίπτωση μείωσης των πωλήσεών της ή είναι εγκλωβισμένη σε υψηλά και ανελαστικά έξοδα λειτουργίας. Οι μακροχρόνιες δεσμεύσεις θα πρέπει να αποφεύγονται σε περιόδους αβεβαιότητας. Αντίθετα, είναι προτιμητέες οι λύσεις που υλοποιούνται σταδιακά και εφόσον οι προσδοκίες επαληθεύονται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση να επιτρέπουν αναβολή ή απεγκλωβισμό, έστω και εάν στοιχίζουν περισσότερο διαχρονικά. Το επιπλέον κόστος μιας ευέλικτης λύσης είναι σαν το «ασφάλιστρο» και παρέχει το δικαίωμα στην εταιρεία να αποφασίσει προς το συμφέρον της στο μέλλον. Η ελευθερία των κινήσεων είναι αυτή που της παρέχει την δυνατότητα να αντιδράσει αμυντικά ή επιθετικά ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες.

Χρηματοδότηση

Η χρηματοδότηση της εταιρείας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την στρατηγική της και τους κινδύνους που την απειλούν. Βασικός κανόνας, είναι ότι η χρηματοδότηση πρέπει να συνεπικουρεί την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, να είναι και εκείνη ευέλικτη ώστε να προσαρμοστεί στις εξελίξεις σύμφωνα με αυτές και να είναι γνωστό από την αρχή εάν κάποιο δικό της στοιχείο συμβάλλει σε επιπλέον καινούργιους κινδύνους και να τους προσδιορίζει.

Σε ένα πρώτο επίπεδο το ύψος του δανεισμού πρέπει να μπορεί άνετα να εξυπηρετηθεί από τις λειτουργικές ταμειακές ροές ακόμη και σενάριο που χαρακτηρίζεται ως το πλέον απαισιόδοξο στην βάση του επιχειρηματικού σχεδίου όχι μόνον ως προς τις πωλήσεις αλλά και ως προς την επιβράδυνση στην είσπραξη των απαιτήσεων. Το ύψος των ιδίων κεφαλαίων προσδιορίζεται από την ένταση των παγίων στοιχείων, αλλά και τους λειτουργικούς και ανταγωνιστικούς κινδύνους που διατρέχουν τον κλάδο. Τα πάγια και άλλες μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις, στο βαθμό που δεν μπορούν να καλυφθούν από τα ίδια κεφάλαια, πρέπει να υποστηρίζονται από μακροπρόθεσμα δάνεια.

Ως προς το κόστος κεφαλαίων, η αναμενόμενη αύξηση των επιτοκίων εγείρει το δίλημμα: κυμαινόμενο ή σταθερό επιτόκιο; Σε ποιο ποσοστό αύξησης των επιτοκίων μπορεί να ανταπεξέλθει η εταιρεία, και πόση εάν συμπέσει και με μείωση στα έσοδά της; Είναι σίγουρο ότι για πολλές εταιρείες θα ήταν φρόνιμο ένα μέρος των δανείων τους να μετατραπούν από κυμαινόμενο σε σταθερό επιτόκιο το οποίο, αν και υψηλότερο οριακά από το κυμαινόμενο, παρόλα αυτά προσδιορίζει μια βεβαιότητα σε αυτή την αστάθμητη παράμετρο. Τέλος, υπογραμμίζονται η αξιοποίηση και τα οφέλη που παρέχονται από τα διάφορα επιδοτούμενα προγράμματα και τα κοινοτικά κονδύλια, όπως εκείνα του Αναπτυξιακού Νόμου και των ΕΣΠΑ για επενδύσεις.

Βασιλεία II

Οι μεταβολές στο τραπεζικό τοπίο μετά τον ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης είναι εμφανείς, χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη απαιτητικότητα ως προς τα οικονομικά στοιχεία των πελατών τους και μάλιστα σε μεγάλη έκταση και λεπτομέρεια όπως οι ταμειακές ροές, η ανάλυση απαιτήσεων, οι προβλέψεις περιόδου, η συχνή σύνταξη ενδιάμεσων ισολογισμών και περιοδικών αποτελεσμάτων χρήσεως, κ.ά..

Το σίγουρο είναι ότι αυτό το περιβάλλον διαμορφώνεται και οφείλεται και στην οικονομική αβεβαιότητα που διογκώνει τις επιφυλάξεις των τραπεζών για την μελλοντική κερδοφορία των πελατών τους και τις οδηγεί να απαιτούν συχνή ενημέρωση ως προς την πορεία των ενεργειών και των αποτελεσμάτων που οι πελάτες τους επιτυγχάνουν. Ο ίδιος λόγος είναι που ωθεί τις τράπεζες να αυξήσουν τις απαιτήσεις τους ώστε να εξασφαλίσουν τα κεφαλαία τους εκεί που διαφαίνεται ότι η κερδοφορία υποχωρεί ή η εταιρεία διατρέχει αυξημένους κινδύνους. Ακόμα οι τράπεζες προετοιμάζονται για την μετάβαση στους κανόνες λειτουργίας της Βασιλείας II. Κανόνες που θα επιφέρουν σοβαρές μεταβολές στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, οι νέοι κανόνες αλλάζουν τον τρόπο υπολογισμού των κινδύνων που αναλαμβάνουν οι τράπεζες με στόχο να γίνεται διεξοδικότερη ανάλυση και εκτίμηση του απαιτούμενου ύψους κεφαλαίων κάθε τράπεζας με βάση την στάθμιση των εν λόγω κινδύνων. Οι καινούργιοι κανόνες προβλέπουν την πιστοληπτική αξιολόγηση των πελατών στην βάση των οικονομικών τους στοιχείων και την ορθολογική κατηγοριοποίησή τους από πλευράς πιστωτικού κινδύνου. Από την αξιολόγηση του κάθε πελάτη θα προκύψει ο προσδιορισμός αξιολόγησης του δανεισμού που θα συνάδει με τον εκτιμώμενο πιστωτικό κίνδυνο και ανάλογα με τις τυχόν εξασφαλίσεις, που η τράπεζα θα απαιτήσει από τον πελάτη.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να αναφερθεί για όλες τις επιχειρήσεις που δανείζονται από τράπεζες είναι ότι επιβάλλεται να φροντίσουν ώστε τα οικονομικά τους στοιχεία να αποτυπώνουν την οικονομική τους κατάσταση κατά καλύτερο δυνατό τρόπο, καθώς έτσι θα ωφεληθούν στις σχέσεις τους με τις τράπεζες και στους όρους δανεισμού τους. Έως και σήμερα, με την εξαίρεση ίσως των εταιρειών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο, η εντύπωση είναι ότι οι οικονομικές καταστάσεις στην Ελλάδα δεν παρέχουν διαφανή εικόνα αλλά συντάσσονται με βασικό στόχο την ελαχιστοποίηση της φορολογίας, εξ' ου και η διαδεδομένη πρακτική της μεταφοράς κύκλου εργασιών σε άλλες εταιρείες του ίδιου φορέα. Η επερχόμενη κυριαρχία των οικονομικών στοιχείων θα επιβάλει το πέρασμα σε δεύτερη μοίρα το βάρος του ονόματος του φορέα που σήμερα είναι σε αρκετές περιπτώσεις αναγκαία και ικανή συνθήκη για χορήγηση δανείων από τις τράπεζες. Ασφαλώς η εμπιστοσύνη στον φορέα μάλιστα ουδέποτε θα παύσει να είναι ένας βασικός παράγοντας στην αξιολογική διαδικασία. Οι προαναφερθείσες εξελίξεις θα οδηγήσουν τις εταιρείες με αδύναμα οικονομικά στοιχεία να αναζητήσουν αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου

τους για να έχουν την δυνατότητα να αντλήσουν περισσότερη τραπεζική χρηματοδότηση που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη τους.

Στο βαθμό που οι υπάρχοντες μέτοχοι δεν έχουν την δυνατότητα να συμβάλλουν στις εταιρείες τους με νέα ίδια κεφάλαια, θα προκύψει ζήτηση για τις υπηρεσίες των εταιρειών παροχής επιχειρηματικών κεφαλαίων. Οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν επίσης την δυνατότητα πρόσβασης στις κεφαλαιαγορές για δομημένες χρηματοδοτήσεις, μετοχικά κεφάλαια, ομόλογα απλά ή μετατρέψιμα και αλλά χρηματοδοτικά εργαλεία.

(http://www.specisoft.gr/home/news/docs/Arthro_kindinoi_Epihiriseon.pdf)

4.4. Μεθοδολογία ανάλυσης του επιχειρηματικού κινδύνου

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται το προτεινόμενο μοντέλο Ανάλυσης και Διαχείρισης Κινδύνου. Σε ένα πρώτο επίπεδο αναλύονται οι βασικές αρχές και οι μεθοδολογίες που χρησιμοποιεί και ολοκληρώνεται το παρόν κεφαλαίο με την περιγραφή του εννοιολογικού χάρτη του μοντέλου.

4.4.1 Βασικά στοιχεία

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο, που περιλαμβάνει τη διαχείριση των κινδύνων σε οποιαδήποτε δραστηριότητα προβαίνει η εταιρεία. Το αρχικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου που επιλέχθηκε είναι η μέθοδος RiskIT. Η RiskIT διαθέτει ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών για την αποτελεσματική διαχείριση του μηχανογραφικού κινδύνου. (Kontio J., 1997)

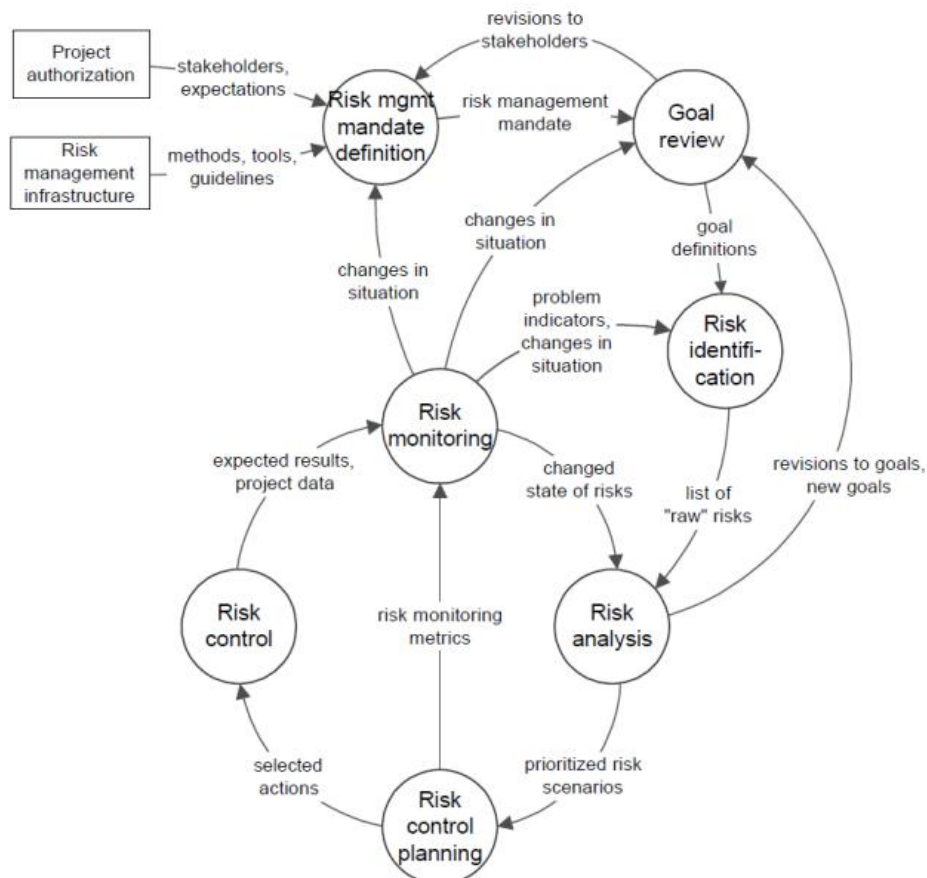
Η μέθοδος RiskIT χαρακτηρίζεται για την υποστήριξη που παρέχει σε έργα λογισμικού και διαχείρισης των κινδύνων που μπορεί να παρουσιαστούν σε κάθε τομέα εφαρμογής, όπως ενσωματωμένα συστήματα, συστήματα συναλλαγών, τηλεπικοινωνιακές εφαρμογές, ηλεκτρονικό εμπόριο κ.α. Οι εταιρείες που έχουν υιοθετήσει κάποιο πλαίσιο διακυβέρνησης 'έχουν την δυνατότητα να κάνουν χρήση του μοντέλου που βασίζεται στη RiskIT για να ενδυναμώσουν την υπάρχουσα διαχείριση κινδύνου. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι αρχές της RiskIT : (ISACA, 2009).

- Συνδέεται διαρκώς με τους επιχειρηματικούς στόχους.
- Ευθυγραμμίζει τον IT κίνδυνο με την συνολική επιχειρησιακή διαχείριση κινδύνου.
- Ορίζει και επιβάλλει προσωπική ευθύνη για διάφορες κατηγορίες κινδύνων.
- Προσδιορίζει το κόστος και τα οφέλη από την διαχείριση του IT κινδύνου.
- Είναι μια συνεχής διαδικασία που λαμβάνει χώρα στα μέρη και στις λειτουργίες της εταιρείας.

Η μέθοδος RiskIT παρέχει ένα συστηματικό τρόπο για τον εντοπισμό, την ανάλυση, τον έλεγχο και τέλος την παρακολούθηση των κινδύνων που είναι δυνατόν να αποτελέσουν απειλή για τους στόχους του δραστηριοτήτων της εταιρείας. (PMI, 2004).

Τα βασικά βήματα της RiskIT περιγράφονται στην διάγραμμα 4.1 και ακολούθως αναλύονται διεξοδικά.

Διάγραμμα 4.1 : Η μέθοδος RiskIT



4.4.2 Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνου

Η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Management Mandate Definition) προσδιορίζει τις στρατηγικές ενσωμάτωσης της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στα συστήματα και στις διαδικασίες της εταιρείας, καθώς και το κατάλληλο επίπεδο των πόρων και υποδομών που απαιτεί για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Στην πολιτική διαχείρισης κινδύνων προσδιορίζεται ακόμα η συχνότητα επαναξιολόγησης της διαχείρισης των κινδύνων και αποδίδονται ρόλοι και αρμοδιότητες στους υπαλλήλους. Στην διαδικασία αυτή συμπεριλαμβάνονται ανάθεση ευθύνης για ειδικές κατηγορίες κινδύνων και εφαρμογή στρατηγικών αντιμετώπισης και ελέγχου των κινδύνων. Ο Διαχειριστής του έργου (Project Manager) και ο Κύριος του έργου (Project Owner) είναι οι βασικότεροι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των κινδύνων σε ολόκληρη την εταιρεία για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων που έχει προσδιορίσει η εταιρεία.

Η διαδικασία της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνου

- Σκοπός: Ορίζεται ο σκοπός και η συχνότητα της διαχείρισης του κινδύνου.
- Περιγραφή: Προσδιορίζεται η ευθύνη, το πεδίο εφαρμογής, και το επίκεντρο του κινδύνου διαχείρισης σε μια εταιρεία.
- Κριτήρια Εισόδου: Ο σχεδιασμός του έργου έχει ξεκινήσει ή τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν αλλάξει ή το συνολικό επίπεδο κινδύνου του έργου έχει αλλάξει ή η ανοχή κινδύνου των ενδιαφερομένων έχει αλλάξει.
- Είσοδος: Πληροφορίες που αφορούν το έργο: Στόχοι, πόροι, χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός. Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού και η πρακτική.
- Έξοδος: Εντολή διαχείρισης του κινδύνου
- Μέθοδοι και εργαλεία: (δεν έχουν οριστεί)
- Ευθύνη: Διαχειριστής του έργου
- Πόροι: Κύριος του έργου, Διαχειριστής του έργου
- Κριτήρια Εξόδου: Τεκμηριωμένη και εγκεκριμένη εντολή διαχείρισης κινδύνου. (Kontio J.,1997).

4.4.3 Επανεξέταση στόχου

Σκοπός της Επανεξέτασης στόχου (Goal review) αποτελεί η κατανόηση και στην περίπτωση που απαιτηθεί η αναθεώρηση των στόχων του έργου, έτσι ώστε να αντικατοπτρίζουν τα συμφέροντα και τις συμφωνίες που έχουν προκύψει από τα εμπλεκόμενα και ενδιαφερόμενη μέρη. Στην επανεξέταση στόχου είναι δυνατό να προσδιοριστούν και τα εμπλεκόμενα μέρη, δηλαδή τα άτομα που μπορεί να επηρεαστούν από κάποιες αποφάσεις σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων, ή να επιδράσουν πάνω στις αποφάσεις αυτές. Τα εμπλεκόμενα μέρη μπορεί να είναι είτε εσωτερικά της εταιρείας, είτε εξωτερικά και είναι τα ακόλουθα:

- Εργαζόμενοι
- Προμηθευτές
- Πελάτες
- Κυβέρνηση
- Τελικοί χρήστες συστήματος
- Διοίκηση οργανισμού/επιχείρησης
- Χορηγοί

Η διαδικασία της Επανεξέτασης στόχου

- Σκοπός: Σαφής ορισμός των στόχων του έργου. Αναγνώριση όλων των ενδιαφερόμενων φορέων.
- Περιγραφή: Οι υφιστάμενοι στόχοι επανεξετάζονται και βελτιώνονται και αν είναι απαραίτητο ορίζονται έμμεσοι στόχοι. Αναγνώριση της σημασίας των διαφόρων ενδιαφερόμενων φορέων και της συσχέτισής τους με τους στόχους του έργου.
- Κριτήρια Εισόδου: Ο σχεδιασμός του έργου έχει ξεκινήσει ή ορίζονται νέοι στόχοι ή ενδιαφερόμενοι φορείς ή προκύπτει μια αλλαγή στους στόχους ή τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Είσοδος: Πληροφορίες που αφορούν το έργο: στόχοι, πόροι, χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός. Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού και η πρακτική.
- Έξοδος: Ορισμός στόχων.

- Μέθοδοι και εργαλεία: Ομαδοποίηση συγγένειας (Affinity grouping).
- Ευθύνη: Διαχειριστής του έργου.
- Πόροι: Κύριος του έργου, εμπλεκόμενοι φορείς, προσωπικό του έργου.
- Κριτήρια Εξόδου: Οι Στόχοι τεκμηριώνονται εγγράφως και οι συμμετέχοντες συμφωνούν με αυτούς.

4.4.4 Αναγνώριση Κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνων ως διαδικασία αρχίζει με την Αναγνώριση των Κινδύνων (Risk Identification). Στο στάδιο αυτό κατασκευάζεται ένας μεγάλος κατάλογος με το πλήθος των πιθανών παραγόντων που θα μπορούσαν να αποτελέσουν κινδύνους ώστε να αντιμετωπιστεί το υπό εξέταση έργο. Οι πρώτοι αυτοί «ακατέργαστοι» κίνδυνοι ομαδοποιούνται για επιπλέον επεξεργασία στο επίπεδο της ανάλυσης κινδύνου. Στη διαδικασία αναγνώρισης κινδύνων επιβάλλεται να συμμετέχουν όλα τα τμήματα του οργανισμού που επηρεάζουν και δραστηριοποιούνται στους κύριους τομείς του έργου. Η αναγνώριση των κινδύνων μπορεί να στηρίζεται σε δομημένες συζητήσεις για την ανταλλαγή ιδεών, σε συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια και στον προσδιορισμό και την ανάλυση ενός συνόλου σεναρίων και παραδοχών.

Η διαδικασία της Αναγνώρισης Κινδύνου

- Σκοπός: Εντοπισμός δυνητικών απειλών για το έργο.
- Περιγραφή: Προσδιορισμός των πιθανών απειλών του έργου με χρήση πολλαπλών προσεγγίσεων.
- Κριτήρια Εισόδου: Ο σχεδιασμός του έργου έχει ξεκινήσει ή ορίζονται νέοι στόχοι ή ενδιαφερόμενοι φορείς ή προκύπτει μια αλλαγή στους στόχους ή τα ενδιαφερόμενα μέρη ή το χρονικό διάστημα που αναφέρεται στην εντολή διαχείρισης κινδύνου περάσει ή έχει προκύψει μια σημαντική μεταβολή στην κατάσταση του έργου
- Είσοδος: Πληροφορίες που έχουν να κάνουν με το έργο: στόχοι, πόροι, χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός. Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού και η πρακτική. Λίστες ελέγχου του κινδύνου. Πληροφορίες από ανάλογες εκθέσεις έργων.
- Έξοδος: Κατάλογος «ακατέργαστων» κινδύνων.

- Μέθοδοι και εργαλεία: Συσκέψεις για την ανταλλαγή και ανάπτυξη ιδεών (Brainstorming) ανάλυση παραδοχών συνεντεύξεις ερωτηματολόγια.
- Ευθύνη: Διαχειριστής του έργου.
- Πόροι: Προσωπικό του έργου, μεσολαβητής διαχείρισης κινδύνου.
- Κριτήρια Εξόδου: Η οριακή απόδοση της αναγνώρισης κινδύνου πλησιάζει στο μηδέν ή ο χρόνος εντοπισμού του κινδύνου έχει εξαντληθεί.

4.4.5 Ανάλυση Κινδύνου

Η μέθοδος της Ανάλυσης Κινδύνου (Risk Analysis) είναι κατάλληλη για τους κινδύνους που έχουν εντοπισθεί στο προηγούμενο στάδιο δηλαδή στάδιο αναγνώρισης. Η διαδικασία της ανάλυσης των κινδύνων ομαδοποιεί, αξιολογεί και ιεραρχεί ξεχωριστά τα συστατικά μέρη των αναγνωρισμένων κινδύνων, παρέχοντας στη διαχείριση του έργου τα χαρακτηριστικά εκείνων που επηρεάζουν περισσότερο είτε θετικά είτε αρνητικά τους σκοπούς του έργου. Όσοι κίνδυνοι αξιολογηθούν ως υψηλής προτεραιότητας, είναι και αυτοί που θα τύχουν και της μεγαλύτερης προσοχής στο στάδιο ελέγχου.

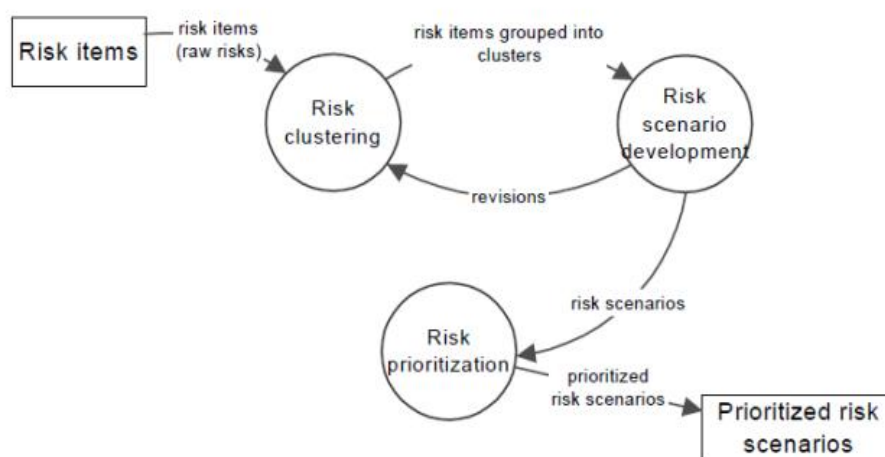
Η διαδικασία της Ανάλυσης Κινδύνου

- Σκοπός: Κατανόηση και ιεράρχηση κινδύνων.
- Περιγραφή: Ανάλυση των κινδύνων και αξιολόγηση των επιδράσεων τους έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι πιο σημαντικοί από αυτούς.
- Κριτήρια Εισόδου: Εντοπισμός νέων δυνητικών κινδύνων.
- Είσοδος: Λίστα κινδύνων.
- Έξοδος: Μια λίστα προτεραιότητας των σεναρίων κινδύνου.
- Μέθοδοι και εργαλεία: Γράφος Ανάλυσης κινδύνων, εργαλεία λήψης αποφάσεων, τεχνικές κατάταξης.
- Ευθύνη: Διαχειριστής του έργου.
- Πόροι: Επιλεγμένο προσωπικό, μεσολαβητής διαχείρισης κινδύνου.
- Κριτήρια Εξόδου: Οι συμμετέχοντες συμφωνούν με την προτεραιότητα των σημαντικότερων κινδύνων.

Οι τρεις σημαντικότερες δραστηριότητες που είναι πιθανόν να εντοπιστούν κατά τη διαδικασία ανάλυσης κινδύνου είναι:

- Ομαδοποίηση των κινδύνων (Risk clustering).
- Ανάπτυξη σεναρίων κινδύνου (Risk scenario development).
- Ιεράρχηση των κινδύνων (Risk prioritization).

Διάγραμμα 4.2: Οι δραστηριότητες της Ανάλυσης Κινδύνου



4.4.6 Προγραμματισμός Διαχείρισης Κινδύνου

Ο στόχος του Προγραμματισμού Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Control Planning) αποτελείται από τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων ελέγχου που είναι αναγκαίες να ληφθούν. Τα βασικά ζητήματα στον προγραμματισμό διαχείρισης των κινδύνων αποτελούνται από τον εντοπισμό των κινδύνων που εγκυμονούν τις μεγαλύτερες απειλές και η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών απόκρισης και δράσης για κάθε κίνδυνο ξεχωριστά. Με την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου δημιουργείται ένα ενοποιημένο σχέδιο διαχείρισης. Οι μέθοδοι αντιμετώπισης των απειλών αποτελούνται: (ISACA, 2009).

- Αποφυγή (avoidance) - έχει ως στόχο την εξάλειψη της αβεβαιότητας.
- Μεταφορά (transfer) - επιδιώκει να μεταβιβάσει την κυριότητα ή και την ευθύνη σε άλλους.

- Μείωση-μετριασμός (mitigation) - επιδιώκει να μειώσει το μέγεθος της έκθεσης στον κίνδυνο κάτω από δεδομένο όριο.
- Αποδοχή (acceptance) - αναγνωρίζει τους κινδύνους και εφευρίσκει μεθόδους για τον έλεγχο και την παρακολούθηση τους.

Η διαδικασία του Προγραμματισμού Ελέγχου Κινδύνου

- Σκοπός: Επιλογή αποδοτικών δράσεων ελέγχου κινδύνου.
- Περιγραφή: Ορισμός δράσεων ελέγχου για τα βασικότερα σενάρια κινδύνου.
- Κριτήρια Εισόδου: Αναγνώριση σημαντικών σεναρίων κινδύνου.
- Είσοδος: Μερική ιεράρχηση σεναρίων κινδύνου.
- Έξοδος: Επιλεγμένες δράσεις ελέγχου κινδύνου, μετρήσεις παρακολούθησης κινδύνων.
- Μέθοδοι και εργαλεία: Αποφυγή, μεταφορά, μετριασμός και αποδοχή Μητρώο Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Management Register).
- Ευθύνη: Διαχειριστής του έργου.
- Πόροι: Επιλεγμένο προσωπικό, μεσολαβητής διαχείρισης κινδύνου.
- Κριτήρια Εξόδου: Όλα τα επιλεγμένα σενάρια κινδύνου έχουν αντιμετωπιστεί.

4.4.6 Έλεγχος Κινδύνου

Στο στάδιο του Ελέγχου Κινδύνου (Risk Control) εφαρμόζονται οι εναλλακτικές δράσεις διαχείρισης κινδύνου. Ακόμα, επιβεβαιώνεται ότι η εφαρμογή του προγραμματισμού της διαχείρισης κινδύνου έχει συντονιστεί και είναι σε αρμονία με τις δραστηριότητες διαχείρισης του προγράμματος.

Η διαδικασία του Ελέγχου Κινδύνου

- Σκοπός: Εφαρμογή δράσεων ελέγχου κινδύνου.

- Περιγραφή: Εφαρμογή των δράσεων ελέγχου κινδύνου που προσδιορίστηκαν κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού διαχείρισης κινδύνου.
- Κριτήρια Εισόδου: Μια δράση ελέγχου κινδύνου που έχει επιλεγεί για εφαρμογή.
- Είσοδος: Επιλεγμένες δράσεις ελέγχου κινδύνου.
- Έξοδος: Εφαρμογή δράσεων ελέγχου κινδύνου. Αναφορές πιθανών προβλημάτων κατά την εφαρμογή.
- Μέθοδοι και εργαλεία: (δεν έχουν οριστεί)
- Ευθύνη: Διαχειριστής έργου.
- Πόροι: Προσωπικό του έργου, εξωτερικές πηγές.
- Κριτήρια Εξόδου: Επιλεγμένες δράσεις που έχουν υλοποιηθεί.

4.4.7 Παρακολούθηση Κινδύνων

Στη φάση της Παρακολούθησης Κινδύνων (Risk Monitoring) η ομάδα διαχείρισης κινδύνων επιβάλλεται να παρακολουθεί τους κινδύνους που έχει προσδιορίσει, αναλύσει και αξιολογήσει ώστε να εντοπίσει ποιοι παράγοντες κινδύνου εμφανίστηκαν τελικά και τότε, καθώς και αν κάποιος κίνδυνος έχει μεταβληθεί. Η διαδικασία στο σύνολο της επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να προσδιοριστούν νέοι κίνδυνοι που πιθανόν έχουν προκύψει. Τέλος, με βάση όλα τα παραπάνω στοιχεία παρακολουθείται και η ανάγκη αναθεώρησης του Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνου.

Η διαδικασία της Παρακολούθησης Κινδύνων

- Σκοπός: Παρακολούθηση του έργου και της κατάστασης του κινδύνου.

- Περιγραφή: Διαρκής παρακολούθηση των μετρήσεων των κινδύνων και των πιθανών μεταβολών στην κατάσταση του έργου.
- Κριτήρια Εισόδου: Η υλοποίηση του έργου έχει αρχίσει. Η διαδικασία μπορεί να προσδιοριστεί σε προκαθορισμένες συχνότητες.
- Είσοδος: Μετρήσεις παρακολούθησης των κινδύνων, εντολή διαχείρισης του κινδύνου, προκαθορισμένοι στόχοι, περιγραφή Ανάλυσης κινδύνων.
- Έξοδος: Αναφορές κατάστασης (status reports).
- Μέθοδοι και εργαλεία: Πρόγραμμα μέτρησης ή μια βάση δεδομένων.
- Ευθύνη: Διαχειριστής έργου Πόροι: Προσωπικό του έργου.
- Κριτήρια Εξόδου: Το έργο έχει ολοκληρωθεί ή τερματιστεί.

4.5 Μεθοδολογίες

Η μέθοδος RiskIT αποτελεί τον βασικό κορμό του μοντέλου αλλά υποστηρίζεται από τρεις επιπλέον μεθοδολογίες διαχείρισης κινδύνου, στις οποίες έγινε προσπάθεια να παρουσιαστούν και να αναλυθούν ακολούθως.

4.5.1 ISO 31000

Το πρότυπο ISO 31000:2009 αναπτύχθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO) με στόχο να παρέχει τις γενικές αρχές και γενικές οδηγίες για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου. Απευθύνεται σε εταιρείες κάθε επαγγελματικής δραστηριότητας, δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, που επιθυμούν να προσδιορίσουν κινδύνους σε πρώιμο στάδιο. Κατά το ISO 31000 η διαχείριση κινδύνου πρέπει να προσδιορίζεται από τις ακόλουθες αρχές : (Kouns J. and Minoli D., 2010).

- Δημιουργία αξίας
- Να αποτελεί αδιαχώριστο μέρος των επιχειρησιακών διαδικασιών και όχι μια αυτόνομη δραστηριότητα.
- Να αποτελεί μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

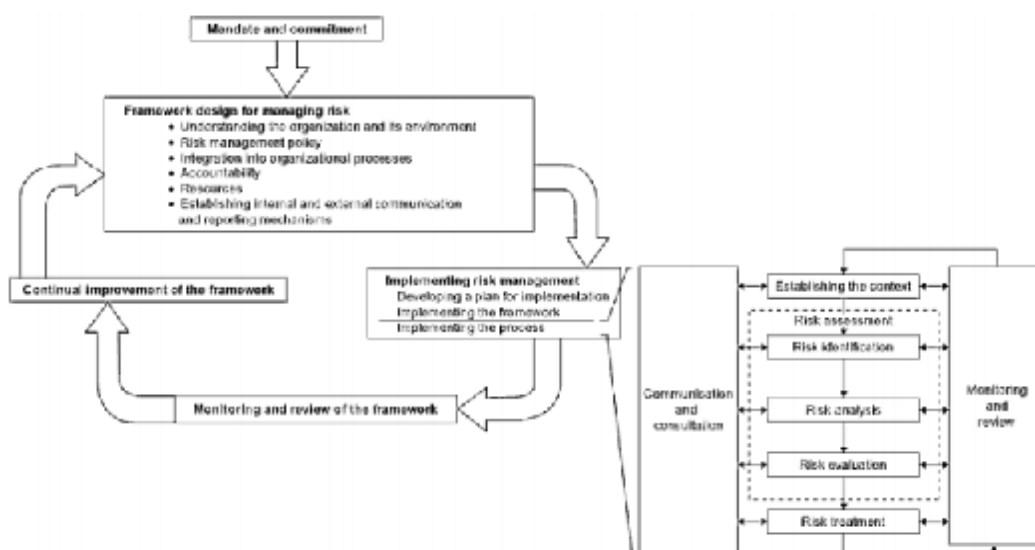
- Να είναι συστηματική και δομημένη.
- Να βασίζεται στις βέλτιστες διαθέσιμες πληροφορίες (εμπειρία,- παρακολούθηση, προβλέψεις και κρίση των εμπειρογνομόνων).
- Η διαχείριση του κινδύνου θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τις εξωτερικές και εσωτερικές δραστηριότητες της εταιρείας.
- Θα πρέπει να συνυπολογίζει τον ανθρώπινο παράγοντα.
- Να είναι έγκυρη και να συμπεριλαμβάνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Να είναι δυναμική, επαναληπτική και να ανταποκρίνεται στις μεταβολές.

(Kouns J. and Minoli D., 2010).

- Δημιουργία αξίας.
- Να είναι αναπόσπαστο μέρος των επιχειρησιακών διαδικασιών και όχι μια αυτόνομη διαδικασία.
- Να είναι μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- Να είναι συστηματική και δομημένη
- Να στηρίζεται στις βέλτιστες διαθέσιμες πληροφορίες (εμπειρία,- παρακολούθηση, προβλέψεις και κρίση των εμπειρογνομόνων)
- Η διαχείριση του κινδύνου θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τις εξωτερικές και εσωτερικές δραστηριότητες της εταιρείας.
- Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα.
- Να είναι έγκυρη και να συμπεριλαμβάνει όλα τα μέλη της εταιρείας.
- Να είναι δυναμική, επαναληπτική και να ανταποκρίνεται μεταβολές.

(Kouns J. and Minoli D., 2010).

Διάγραμμα 4.3: Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων κατά το ISO 31000



Στην βάση του παραπάνω διαγράμματος (διάγραμμα 4.3) η διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει τα ακόλουθα επτά βήματα:

(Kouns J. and Minoli D., 2010).

Σχεδιασμός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων

- Βήμα 1: Κατανόηση του οργανισμού και του περιβάλλοντός του
- Βήμα 2: Ορισμός της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων
- Βήμα 3: Ενσωμάτωση στις επιχειρησιακές διαδικασίες
- Βήμα 4: Ορισμός ευθύνης
- Βήμα 5: Προσδιορισμός Πόρων
- Βήμα 6: Καθιέρωση εσωτερικής επικοινωνίας και μηχανισμών αναφοράς
- Βήμα 7: Καθιέρωση εξωτερικής επικοινωνίας και μηχανισμών αναφοράς.

Εφαρμογή διαχείρισης του κινδύνου

- Βήμα 8: Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης για την εφαρμογή
- Βήμα 9: Εφαρμογή του πλαισίου για τη διαχείριση του κινδύνου
- Βήμα 10: Εφαρμογή της διαδικασίας
- Βήμα 10.1: Επικοινωνία

- Βήμα 10.2: Καθιέρωση του πλαισίου
- Βήμα 10.3: Ανάπτυξη κριτηρίων κινδύνου
- Βήμα 10.4: Εκτίμηση κινδύνου
- Βήμα 10.5: Προετοιμασία και εφαρμογή
- Βήμα 10.6: Καταγραφή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων
- Βήμα 10.7: Παρακολούθηση και επανεξέταση
- Βήμα 11: Παρακολούθηση και αναθεώρηση του πλαισίου
- Βήμα 12: Συνεχής βελτίωση του πλαισίου

4.5.2 ITIL

Η βιβλιοθήκη υποδομής τεχνολογίας πληροφοριών (Information Technology Infrastructure Library - ITIL) είναι ένα σύνολο βέλτιστων πρακτικών και οδηγιών που προσδιορίζουν μια ολοκληρωμένη διαδικασία, βασισμένη στην προσέγγιση για τη διαχείριση υπηρεσιών πληροφοριακής τεχνολογίας. Η ITIL είναι δυνατόν να προσαρμοστεί και να εφαρμοστεί σχεδόν σε κάθε τύπο περιβάλλοντος τεχνολογιών πληροφορίας (IT) συμπεριλαμβανομένου και του λειτουργικού περιβάλλοντος cloud. Η ITIL έχει ως στόχο να εξασφαλίσει ότι λαμβάνονται αποτελεσματικά μέτρα ασφαλείας πληροφοριών σε στρατηγικό, τακτικό, και λειτουργικό επίπεδο .

Η ITIL περιλαμβάνει τις ακόλουθες υπηρεσίες:

(Cartlidge A., 2007).

- Στρατηγική Ανάπτυξης Υπηρεσιών (Service Strategy): Ορίζει ποιους είναι οι χρήστες της πληροφορικής, ποιες υπηρεσίες απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και τις δυνατότητες της πληροφορικής και των πόρων που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη μιας ισχυρής οργάνωσης.
- Σχεδιασμός Υπηρεσιών (Service Design): εξασφαλίζει ότι οι νέες υπηρεσίες και οι αλλαγές στις υπάρχουσες υπηρεσίες έχουν σχεδιαστεί με βασικό σκοπό ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.

- Μετάβαση Υπηρεσιών (Service Transition): γενική δραστηριότητα που είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση και την παροχή πληροφόρησης. Αυτή η φάση εξασφαλίζει στους πελάτες την ολοκλήρωση των στόχων τους.
- Λειτουργία Υπηρεσιών (Service Operation): Η λειτουργία αυτή είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση μιας εφαρμογής σε ολόκληρη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της. Αυτό αποτελείται από διαταραχές διαχείρισης συμβάντων, τον καθορισμό της πρωταρχικής αιτίας των προβλημάτων και την ανίχνευση των τάσεων που έχουν να κάνουν με επαναλαμβανόμενα ζητήματα.
- Συνεχής Βελτίωση Υπηρεσιών (Continual Service Improvement):- περιλαμβάνει τον μηχανισμό δημιουργίας ενός πίνακα με σημαντικότερους δείκτες απόδοσης (KPIs) για τον υπολογισμό και τη βελτίωση των επιπέδων παροχής υπηρεσιών, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών στις οποίες γίνεται χρήση τους στη συνολική διαχείριση των υπηρεσιών. (Dallas M,2013)

4.5.3 M_o_R

Στο πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνου M_o_R (Management of Risk) έχει προταθεί από τον οργανισμό OGC ένα σύστημα που και βασίζεται σε τέσσερις έννοιες: (Williams G.,2011).

- Αρχές (Principles): Απαραίτητες για την σωστή ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης κινδύνου. Στηριζόμενο στις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και στις κατευθυντήριες γραμμές του ISO 31000.
- Προσέγγιση (Approach): Προσαρμογή των αρχών ώστε να εφαρμόζονται στην εκάστοτε εταιρεία.
- Διαδικασίες (Processes): Περιγράφουν τις εισροές, τις εκροές καθώς και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται, διασφαλίζοντας ότι ο κίνδυνος εντοπίζεται, αξιολογείται και ελέγχεται.
- Ενσωμάτωση και αναθεώρηση (Embedding and Reviewing): Διασφαλίζει ότι οι αρχές, η προσέγγιση και οι διαδικασίες είναι σε

εφαρμογή με συνέπεια από όλη την εταιρεία και ότι η εφαρμογή τους υπόκειται σε διαρκή βελτίωση.

Για το M_o_R ο κίνδυνος δεν διακρίνεται μόνο ως «απειλή» αλλά και «ευκαιρία». Με αυτόν τον ορισμό ο κίνδυνος μπορεί να διαχωριστεί σε ανεπιθύμητο ρίσκο, το οποίο προσδιορίζει την εμφάνιση σημαντικών απειλών ή ανεπιθύμητων συνεπειών, και σε επιθυμητό ρίσκο, το οποίο αναφέρεται στην εμφάνιση σημαντικών ευκαιριών ή επιθυμητών συνεπειών στους στόχους της εταιρείας. (Dallas M.,2013).

Συμπεράσματα

Στην παραπάνω εργασία έγινε μια προσπάθεια ανάλυσης και προσέγγισης του εσωτερικού έλεγχου στα πλαίσια ενός οργανισμού. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για την λειτουργία, την οργάνωση και την πρόληψη καταστάσεων σε μια επιχείρηση. Ειδικότερα στην σύγχρονη εποχή που η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και η είσοδος της τεχνολογίας συμβάλουν σε αυτήν την προσπάθεια του ελέγχου και στις επιβλέψεις των αποφάσεων αλλά και στην συμβολή σε αυτές μέσα από διαδικασίες εσωτερικού έλεγχου.

Η προσέγγιση του περιεχομένου του εσωτερικού ελέγχου, του σκοπού του εσωτερικού ελέγχου, των διακρίσεων και των συστημάτων του, καθώς και του περιεχομένου της εταιρικής διακυβέρνησης, των βασικών θεωριών, των υποδειγμάτων, των εργαλείων της εταιρικής διακυβέρνησης και της χρησιμότητας της, αποτελούν αναπόσπαστα τμήματα για έναν σύγχρονο οργανισμό που επιβάλλεται να τα ενσωματώσει στην λειτουργία του ώστε να ανταπεξέλθει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο εσωτερικός έλεγχος και αποτελεί μια στενά συνδεδεμένη έννοια, που διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στον εκσυγχρονισμό και στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Η εύρυθμη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προσδώσει ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονέκτημα για τον ίδιο των οργανισμό, κάτι που θα συμβάλλει από τη μία να αποφευχθούν φαινόμενα κακοδιαχείρισης και από την άλλη να καλυτερεύσουν οι χρηματοοικονομικές της καταστάσεις μέσω προτάσεων των ελεγκτών και των προτάσεων στην λήψη αποφάσεων. Όπως περιγράφηκε και παραπάνω αποτελεί συστατικό της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης και συμβάλλει καθοριστικά στην αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας, και τη συμμόρφωση της με το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Το στοιχείο ότι οι υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου βρίσκουν εφαρμογή στο σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και όχι μόνο στις αμιγώς οικονομικά, καθιστά την αξία του εσωτερικού ελέγχου ιδιαίτερα υψηλή και τις ευθύνες του απέναντι στη διοίκηση και τους μετόχους ιδιαίτερα μεγάλη.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Αστρίτης Α. (2000) “Ελεγκτική”, Θεσσαλονίκη, Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος.
- Δρογαλάς Γ., Παντελίδης Π., Τσακπινίδου Α., Κεσίση Ε. , (2011), Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου.
- Δήμου Ν (2000), Ελεγκτική: βασικές αρχές γενική τραπεζικής και ελεγκτικής, έκδοσης ΕΛΛΗΝ.
- Καζαντζής Χ.,(2006), Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, Business Plus.
- Κάντζου Κ. (1995) “Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική Ι”, Αθήνα
- Καραμάνης Κ.,(2008), Σύγχρονη ελεγκτική θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, εκ ΟΠΑ, Αθήνα.

- Κουτούπης Ανδρέας, (2003), Εσωτερικός Έλεγχος (πανεπιστημιακές σημειώσεις). Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
- Μούζουλας, Σ., 2003. «Ο Ν.3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση: Κατ’ άρθρο ερμηνεία, αξιολόγηση από τη σκοπιά των θεσμικών επενδυτών». Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαδάτου Θ. (2001), Εσωτερικός-Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων: Εφαρμογές Διεθνών Λογιστικών Προτύπων, Έλεγχος διαχείρισης, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Παπαστάθης, Π., (2003) “Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του”, εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα.
- Παπάς Α. (1999), εισαγωγής την ελεγκτή, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
- Σπανού Λ., Οικονομολόγου, Υποψηφίου Διδάκτορος Πανεπιστημίου Αθηνών, Τμήματος Οικονομικών Επιστημών, συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης σύγχρονη επιχείρηση, εκδ. ένωση ελληνικών τραπεζών.
- Τακόπουλο Α., Σύμβουλο Επιχειρήσεων, εξωτερικού συνεργάτη της Specisoft A.E.
(http://www.specisoft.gr/home/news/docs/Arthro_kindinoi_Epiphiriseon.pdf).
- Ταχυνάκης, Π. και Ζαφειράκου, Η. (2007). «Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική Προσέγγιση», Σπουδαί, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Ξανθάκη Μ, Τσιπούρη Α.και Σπανού Λ., Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης, Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ).
- Φίλος Ι, (2004). Εσωτερικός έλεγχος στα Τραπεζικά Ιδρύματα, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Βιβλία

- *American Accounting Association, (1971)The Account Review , American Accounting Association Annual Report, The Accounting Review, Vol. 47, No. 1 (Jan., 1972), pp. 193-196.*
- *Dallas M.,(2013) Management of Risk: Guidance for Practitioners and the international standard on risk management, ISO 31000:2009, APM Group Ltd, Whitepaper, pp. 5.*
- *Baumgartner D. and Hamilton A. (2004), Internal Audit:Consider thw implications, Healthcare financial management , june 2004, Vol 58, issue.*
- *Boynton, William C. and Kell Walter, G. (1996), “Modern Auditing”, 6th edition, U.S, John Wiley & Sons, Inc., pp. 839.*
- *Cartlidge A., Hanna .A,(2007), Colin Rudd, Ivor Macfarlane, John Windebank, Stuart Rance. An Introductory Overview of ITIL V3. itSMF Ltd, 2007. pp. 12-40.*
- *Goergen M. and Renneboog L. (1998). Strong Managers and Passive Institutional Investors in the UK.*
- *ISACA, (2009,)The RiskIT Framework 2009, ISBN 978-1-60420-111-6. pp. 13, 28, 31-33.*
- *Kontio J.,(1997) The Riskit Method for Software Risk Management, version 1.00, Computer Science Technical Reports. University of Maryland. USA, pp. 14-41.*
- *Konrath, L., 1998. Auditing Concepts and Applications: A Risk Analysis Approach. 4rd edition. Thomson South-Western.*
- *Kouns J and Minoli D.,(2010), Information Technology Risk Management In Enterprise Environments. Canada: Willey, 2010. pp. 11, 92-94, 130-136.*
- *Montana J.& Charnoy H. (1999),Συγκρούσεις: Οργανωτική και προσωπική διάσταση στο : Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.*
- *Meigs, W. B., Larsen, E. J. and Meigs, R. F. (1984). Auditing.*
- *Paper 7 (1996), Advanced Management, Book 2 – Corporate Governance. Distance Learning Course. The Institute of Internal Auditors – United Kingdom, p. 18.*
- *Power M., (1999), The Audit Societ: Rituals of verification . Oxford: Oxford university press.*

- *PMI,(2004) A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide. - 3rd ed., Project Management Institute, pp. 8, 237-268.*
- *Sawyer B.L. (2003) Sawyer's Internal Auditing The practise of Modern Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, 5th edition, ISBN 0-89413-509-0, 120-121.*
- *Shleifer A. and Vishny R. N. (1997). A Survey of Corporate Governance. Journal of Finance, vol. 52, pp. 737-783.*
- *Williams G.,(2011) Everything you wanted to know about Management of Risk (M_o_R) in less than 1000 words. White Paper. The Stationery Office: pp. 3.*
- *Zingales L. (1998). Corporate Governance. Published in: Newman, P. (ed.). The Palgrave Dictionary of Economics and Law. London, Macmillan.*