



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## **Διπλωματική Εργασία**

# **«Συστήματα Εσωτερικών Ελέγχων και Εφαρμογή Μεθοδολογίας Sarbanes – Oxley στη σύγχρονη επιχείρηση»**

«Ο ρόλος του Μηχανικού Παραγωγής»

**ΜΑΛΑΜΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**  
ΠΡΟΠΤΥΧΙΑΚΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ  
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Επιβλέπων : Νικόλαος Παναγιώτου, Λέκτορας ΕΜΠ

**ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2008**

### Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κύριο Νικόλαο Παναγιώτου για την ανάθεση του θέματος και κυρίως τον κύριο Στέλιο Οικονομήτσιο – απόφοιτο της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών – για το χρόνο που μου αφιέρωσε κατά τη διάρκεια αυτών των μηνών, αλλά και για τις πολύτιμες παρατηρήσεις πάνω στην εργασία μου, που με οδήγησαν στο βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

### Περίληψη

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να αναλύσει τη σημασία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αλλά και να παρουσιάσει την πρόσφατη νομοθεσία των Sarbanes – Oxley, βασική πρόβλεψη της οποίας είναι και η επιβολή εσωτερικών ελέγχων στις διαδικασίες μιας επιχείρησης με άμεσο οικονομικό αντίκτυπο κι ενδιαφέρον. Ακόμη, εντοπίζει και τη συμβολή του μηχανικού παραγωγής στη δημιουργία τέτοιων συστημάτων, καθώς επίσης τονίζει την έννοια και την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης στους διάφορους οργανισμούς.

Αρχικά, γίνεται αναφορά στα γεγονότα που οδήγησαν στην αναγκαιότητα των συστημάτων ελέγχου και των σχετικών νομοθεσιών. Στη συνέχεια παρουσιάζεται εκτενώς η νομοθεσία Sarbanes – Oxley, με ανάλυση των βασικών τμημάτων της, έρευνες κόστους και το ρόλο του μηχανικού παραγωγής στην καταγραφή διαδικασιών, ενώ ταυτόχρονα εισάγεται και η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης. Ακολούθως, παρουσιάζονται διεξοδικά τα υπάρχοντα πλαίσια πάνω στα οποία αναπτύσσονται τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις (COCO, COSO, COSO ERM κλπ) και συγκρίνονται μεταξύ τους. Τέλος, γίνεται μια αναφορά στις επικρατούσες συνθήκες στην Ευρώπη, τις σχετικές με όσα προαναφέρθησαν, και ακολουθεί ένα κομμάτι εφαρμογής συστήματος ελέγχου στις διαδικασίες μιας πραγματικής εμπορικής εταιρείας.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	12
1. Εισαγωγή .....	13
1.1 Γεγονότα που οδήγησαν στο SOX .....	14
1.1.1 Η πτώση της Enron.....	14
1.1.2 Global Crossing .....	15
1.1.3 WorldCom.....	15
1.1.3 Adelphia Communications Corporation.....	15
1.1.4 Société Générale .....	16
2. SOX .....	16
2.1 Επιτροπή εσωτερικού ελέγχου .....	16
2.2 Καινοτομίες.....	18
2.3 Υπαιτιότητα των ανώτερων στελεχών .....	18
2.4 Βασικότερα σημεία του SOX - συγκεντρωτικά.....	18
3. Εταιρική διακυβέρνηση .....	20
3.1 Εταιρική διακυβέρνηση : παρελθόν, παρόν και μέλλον .....	21
3.2 Τι εννοούμε με τον όρο «εταιρική διακυβέρνηση» .....	22
3.3 Κώδικας συμπεριφοράς – τοποθετώντας τα θεμέλια για μια αποτελεσματική διακυβέρνηση.....	24
3.4 Παραδείγματα εταιρικής διακυβέρνησης.....	26
3.4.1 Τι μπορούν να αναρωτηθούν το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση .....	28
4. Αφομοιώνοντας τη διακυβέρνηση στη διαχείριση κινδύνων (ERM = Enterprise Risk Mangement) .....	29
4.1 Ορισμός.....	29
4.2 Συσχετισμός διακυβέρνησης και ERM.....	29
4.3 Πλαίσιο COSO – ERM.....	31
4.4 Δυναμώνοντας τη διακυβέρνηση μέσω της διαχείρισης κινδύνων.....	32
4.5 Αναλύοντας την ERM .....	33
4.6 Πρόταση αξίας.....	34
4.7 Δημιουργώντας μια σταθερή φήμη για την εταιρεία – η φήμη ως ρίσκο.....	34
5. Δολιοφθορά από τους υπαλλήλους – ο μη αναμενόμενος κίνδυνος .....	36
5.1 Πληρωτέα ποσά – λογαριασμοί.....	38

5.2 Αγορές.....	39
5.3 Μισθοδοσία .....	39
5.4 Χρεώσεις .....	39
5.5 Τραπεζικοί λογαριασμοί - αποθήκες.....	40
5.6 Λογιστικά – χρηματοοικονομικά.....	40
6. Εσωτερικός έλεγχος και Εταιρική διακυβέρνηση.....	41
6.1 Το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή .....	41
6.2 Βασικοί χρησιμοποιούμενοι δείκτες για την απόδοση – επιθεώρηση της διαχείρισης κινδύνων μέσα σε μια επιχείρηση.....	43
6.3 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη νομοθεσία των Sarbanes – Oxley .....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	47
7. Η Νομοθεσία των Sarbanes – Oxley.....	48
7.1 Περίληψη .....	48
7.2 Δημοσιοποιούμενα έντυπα.....	49
7.2.1 Έντυπο 10 – Κ.....	49
7.2.2 Έντυπο 10 – Q.....	50
7.2.3 Έντυπο 8 – Κ.....	50
7.3 Ποιες είναι οι χρηματοοικονομικές αναφορές .....	51
7.4 Ο αντίκτυπος στους ελεγκτές.....	52
7.5 Η πτώση της Arthur Andersen.....	54
7.6 Επιτροπές ελέγχου στις επιχειρήσεις .....	54
8. Εταιρική διακυβέρνηση .....	56
8.1 Μερικά Παραδείγματα .....	57
8.2 Ευθύνη της διοίκησης.....	57
8.2.1 CEO – Διευθύνων Σύμβουλος .....	58
8.2.2 CFO – Οικονομικός Σύμβουλος.....	58
8.2.3 Τμήμα 302 .....	59
8.2.4 Τμήμα 906 .....	59
8.2.5 Τμήμα 404 .....	59
8.3 Αναλύοντας το τμήμα 404 .....	60
8.3.1 Εφαρμογή του 404 σε ξένες εταιρείες .....	61
8.3.2 Εφαρμογή του 404 σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.....	61
8.4 Σημείο ελέγχου .....	61

8.5 Διαχείριση του κόστους συμμόρφωσης.....	63
8.6 Έρευνα κόστους από την LORD & BENOITTT .....	64
9. Αφορά και τον μηχανικό παραγωγής.....	67
9.1 Καταγραφή διαδικασιών .....	67
9.1.1 Τύποι τεκμηρίωσης.....	68
10. Το πλαίσιο COSO.....	72
11. Καταγγελίες για παραβιάσεις από τους ίδιους τους εργαζομένους .....	73
12. SOX και ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ .....	73
12.1 Πρόταση αξίας.....	75
13. Τι γίνεται στην Ευρώπη.....	76
14. Προτάσεις προκειμένου οι επιχειρήσεις να βρίσκονται μέσα σε ασφαλή πλαίσια και να αποφεύγουν «μη συμμόρφωση» με τους Sarbanes - Oxley ..	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	78
15. ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ .....	79
15.1 Εξωγενείς κίνδυνοι .....	79
15.2 Ενδογενείς κίνδυνοι.....	79
15.3 Λίστα πλαισίων που έχουν προταθεί κατά καιρούς.....	80
16. C.O.S.O. Internal Control Framework.....	81
16.1 Οργάνωση του C.O.S.O.....	81
16.2 Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου.....	81
16.3 Συνιστώσες του ελέγχου.....	82
16.4 Η σχέση μεταξύ των αντικειμενικών στόχων και των συνιστωσών.....	83
16.5 Αποτελεσματικότητα του ελέγχου .....	84
A. Περιβάλλον ελέγχου (Control Environment) .....	84
B. Εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment) .....	88
Γ. Δραστηριότητες ελέγχου (Control Activities) .....	90
Δ. Πληροφορία και επικοινωνία (Information & Communication).....	90
E. Παρακολούθηση (Monitoring).....	91
17. C.O.CO. ....	91
17.1 Σκοπός .....	91
17.2 Η φύση του ελέγχου .....	92
17.3 Διάκριση ελέγχου – διεύθυνσης.....	94
17.4 Μετέχοντες στον έλεγχο .....	94
17.5 Τα κριτήρια του πλαισίου C.O.CO. ....	95

17.5.1 Σκοπός (Purpose).....	95
17.5.2 Δέσμευση (Commitment).....	95
17.5.3 Ικανότητα (Carability).....	96
17.5.4 Παρακολούθηση και μάθηση ( Monitoring and Learning) .....	96
17.6 Ανάλυση των συνιστωσών .....	96
A. Σκοπός.....	96
B. Δέσμευση.....	99
Γ. Ικανότητα.....	101
Δ. Παρακολούθηση και έλεγχος.....	104
18. Σύγκριση C.O.S.O. Internal control framework – C.O.CO.....	106
18.1 Ορισμός και πεδίο εφαρμογής.....	106
18.2 Κρίση της αποτελεσματικότητας.....	107
19. C.O.S.O. E.R.M. framework.....	109
19.2 Συνιστώσες του πλαισίου .....	110
19.2.1 Εσωτερικό περιβάλλον .....	110
19.2.2 Καθορισμός των στόχων .....	110
19.2.3 Προσδιορισμός των γεγονότων .....	111
19.2.4 Εκτίμηση του κινδύνου.....	111
19.2.5 Αντιμετώπιση του κινδύνου.....	112
19.2.6 Δραστηριότητες ελέγχου .....	112
19.2.7 Πληροφορία και επικοινωνία.....	113
19.2.8 Παρακολούθηση .....	113
19.3 Περιορισμοί της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων .....	113
20. Σύγκριση C.O.S.O. E.R.M. & C.O.S.O. I.C. Framework .....	114
21. C.O.S.O. Guidance for Smaller Public Entities .....	115
21.1 Περιβάλλον Ελέγχου .....	116
21.2 Εκτίμηση του κινδύνου .....	116
21.3 Δραστηριότητες Ελέγχου.....	117
21.4 Πληροφορία και επικοινωνία .....	118
21.5 Παρακολούθηση.....	119
22. Ασφάλεια των πληροφοριών.....	122
22.1 Ελεγκτική πληροφοριακών συστημάτων .....	123
22.1.1 ISO 17799:2000 (2005) .....	124
23.1.2 COBIT.....	126

22.2 COBIT & ISO 17799.....	127
22.3 COBIT & SARBANES – OXLEY .....	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	129
23. Η Ευρώπη αντιμέτωπη με την «κληρονομιά» της Enron.....	130
24. Η 8 <sup>η</sup> οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	135
25. Ηνωμένο Βασίλειο : The Combined Code on Corporate Governance – Code of Best Practice .....	138
25.1 Βασικές αρχές του κώδικα.....	138
25.1.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ .....	138
25.1.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	139
25.1.3 ΥΠΑΙΤΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΙ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ).....	140
25.1.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ.....	140
26. Εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα.....	141
27. ΟΟΣΑ ή OECD (Organization for Economic Co – operation and Development) .....	143
Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	143
Α. Διασφαλίζοντας τη Βάση ενός Αποτελεσματικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	144
Β. Δικαιώματα Μετόχων και Ιδιοκτησιακό Καθεστώς.....	144
Γ. Ίση Μεταχείριση των Μετόχων .....	145
Δ. Ο Ρόλος των Εργαζομένων και των Πιστωτών .....	145
Ε. Υποχρεώσεις του Διοικητικού Συμβουλίου.....	146
28. Πώς αναμένεται να ωφεληθούν οι εισηγμένες και μη εταιρίες από την εφαρμογή της σωστής εταιρικής διακυβέρνησης; .....	148
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	149
29. Εσωτερικός Έλεγχος.....	150
29.1 Γενικά .....	150
29.2 Τι είναι Εσωτερικός Έλεγχος (Ε.Ε.).....	150
29.3 Σκοπός του ΕΕ .....	150
29.4 Τι είναι το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) .....	151
29.5 Είδη Ελέγχου.....	152
29.6 Αποτελεσματικότητα του ΕΕ.....	152
29.7 Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου (Υ.Ε.Ε.).....	153
29.8 Προληπτικοί – Κατασταλτικοί Έλεγχοι.....	153



29.9 Διάκριση των Ελέγχων .....	154
30. Τα συστήματα ERP ως εργαλεία στην άσκηση του εσωτερικού έλεγχου .....	156
30.1 Πώς τα ERP βοηθούν στη διενέργεια των Εσωτερικών Ελέγχων ....	158
31. Κατανόηση μεθοδολογίας .....	160
31.1 Επισκόπηση – Περιγραφή Διαδικασιών .....	160
31.1.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	160
31.1.2 ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ.....	162
31.1.3 ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ.....	163
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>167</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	

## Περίληψη

Στην εργασία αυτή ασχοληθήκαμε εκτενώς με το θέμα των εσωτερικών ελέγχων, της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και με τη νομοθεσία των Sarbanes – Oxley, η οποία έθεσε τα θεμέλια για μια σειρά από αυστηρές αλλά αναγκαίες μεταρρυθμίσεις. Πράγματι, στον σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να εξασφαλίσει την καλή και αξιόπιστη λειτουργία μιας επιχείρησης. Κατά την πορεία της ενασχόλησής μας με τα ζητήματα αυτά, κατέστη προφανής ο ρόλος του μηχανικού παραγωγής, ο οποίος γνωρίζοντας τις διαδικασίες της επιχείρησης (πχ προμήθειες, παραγωγή, πωλήσεις, αποστολές – logistics) και υιοθετώντας την κατάλληλη αναλυτική προσέγγιση, κατανοεί τη σημασία και συμβάλλει στη δημιουργία αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται μια επισκόπηση των γεγονότων – επιχειρηματικών σκανδάλων – που οδήγησαν στη θέσπιση της νομοθεσίας Sarbanes – Oxley, με μια σύντομη αναφορά στις εταιρείες Enron, Global Crossing, WorldCom κ.α., ενώ παρατίθενται συνοπτικά οι κυριότερες προβλέψεις της πιο πάνω νομοθεσίας. Στη συνέχεια, γίνεται μια εκτενής αναφορά στην έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης και στον τρόπο με τον οποίο ωφελεί την επιχείρηση και ταυτόχρονα παρουσιάζεται η άμεση σχέση της με τη Διαχείριση Κινδύνων, αλλά και τον εσωτερικό έλεγχο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται διεξοδικά η νομοθεσία Sarbanes – Oxley και παρουσιάζονται τα έντυπα τα οποία υποχρεούνται να συμπληρώνουν οι επιχειρήσεις, καθώς και οι διαδικασίες που ακολουθούνται προκειμένου να εξασφαλιστεί η δημοσίευση αξιόπιστων οικονομικών αποτελεσμάτων. Υποδηλώνεται η σημασία ύπαρξης μιας επιτροπής εσωτερικού ελέγχου μέσα σε κάθε επιχείρηση και τονίζεται η αυστηρότητα, πλέον, για την ανεξαρτησία μεταξύ των ελεγκτικών και των ελεγχόμενων εταιρειών (αναφέρεται ως παράδειγμα και η περίπτωση της εταιρείας ορκωτών λογιστών Arthur Andersen). Ακόμη, αναλύονται τα καθήκοντα του Διευθύνοντος και του Οικονομικού Συμβούλου, ορισμένες από τις βασικότερες διατάξεις της νομοθεσίας, ενώ γίνεται και μια σύντομη αναφορά στο κόστος που επιφέρει η συμμόρφωση με το SOX. Φυσικά, τονίζεται για μια ακόμη φορά και ο ρόλος του μηχανικού παραγωγής στην καταγραφή διαδικασιών, ενώ τέλος

συσχετίζεται η νομοθεσία και με την ίδια την εφοδιαστική αλυσίδα.

Προχωρώντας στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύονται εκτενώς τα πιο διαδεδομένα πλαίσια που υιοθετούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να εισάγουν συστήματα εσωτερικών ελέγχων, όπως το πλαίσιο C.O.S.O, C.O.CO. και C.O.S.O ERM, επεξηγούνται οι συνιστώσες τους και συγκρίνονται μεταξύ τους. Σύντομα, πραγματευόμαστε και το θέμα της ελεγκτικής των πληροφοριακών συστημάτων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η κατάσταση στην Ευρώπη – στα θέματα εσωτερικού ελέγχου κι εταιρικής διακυβέρνησης – με την 8<sup>η</sup> οδηγία της ΕΕ, αλλά και στην Ελλάδα με τη σχετική νομοθεσία 3016/2002.

Τέλος, στην πέμπτη και τελευταία ενότητα συμπεριλαμβάνεται μια εφαρμογή των μεθοδολογιών που αναφέρθηκαν με την παρουσίαση σημείων ελέγχου σε σημεία κλειδιά τριών διαδικασιών, αλλά και η γραφική απεικόνιση των διαδικασιών και των κινδύνων – σημείων ελέγχου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1. Εισαγωγή

Στον απόηχο της κατάρρευσης ορισμένων – από τις μεγαλύτερες – εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών των ΗΠΑ, τα μέτρα και τα εταιρικά πρότυπα είναι αυστηρότερα από ποτέ.

Σαν αντίδραση στην απώλεια εμπιστοσύνης του αμερικανικού επενδυτικού κοινού ύστερα από το ξέσπασμα αρκετών οικονομικών σκανδάλων – φέρνοντας στο μυαλό μνήμες του Κραχ – ο πρόεδρος των ΗΠΑ George W. Bush πέρασε την πρόταση των Sarbanes – Oxley (μελών του Κογκρέσου) σε νόμο, στις 30 Ιουλίου 2002 στο Κογκρέσο με την υποστήριξη και των δύο κομμάτων. Ο SOX – όπως αναφέρεται συντομογραφικά – δημιουργήθηκε με σκοπό την εξασφάλιση της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών εκθέσεων που παραθέτουν οι δημόσιες επιχειρήσεις (και αυτές που είναι εισηγμένες στα χρηματιστήρια), καθώς επίσης και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στις αμερικάνικες κεφαλαιαγορές. Περιλαμβάνει υποχρεώσεις αλλά και ποινές για τα εταιρικά συμβούλια, τα ανώτατα στελέχη, τους διευθυντές, τους ελεγκτές, τους υπαλλήλους, μέχρι και τους δικηγόρους των εταιρειών. Είναι πλέον προφανές ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν αναλάβει την ευθύνη για την παρακολούθηση των εταιρικών αρχείων και των χρηματοοικονομικών αναφορών, καθώς οι απαιτήσεις για διαφάνεια, συχνότητα αλλά και απλοποίηση των σχετικών εγγράφων αυξάνονται συνεχώς. Είναι υπόλογα για τις πράξεις τους απέναντι στους μετόχους με συνέπεια ακόμα και ποινικές διώξεις, ενώ οι αποφάσεις τους ελέγχονται εξονυχιστικά από επενδυτές και κρατικούς φορείς. Ενδεικτικό της αυστηρότητας είναι και το γεγονός ότι από το 2002, το υπουργείο Δικαιοσύνης των ΗΠΑ έχει επιβάλει περισσότερες από 1000 καταδικαστικές αποφάσεις για απάτη, ενώ τουλάχιστον 160 από τους καταδικασθέντες ήταν πρόεδροι εταιρειών ή ανώτερα εκτελεστικά και διοικητικά στελέχη.

Αν και η πλειοψηφία των προβλεπόμενων μέτρων αφορά μόνο τις δημόσιες επιχειρήσεις, πλέον μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αλλά και ιδιωτικές εταιρείες, που πιέζονται από εξωγενείς συνθήκες – αξιοπιστία πελατών, επενδυτών, δωρητών, δυσκολία εξεύρεσης κεφαλαίων, αυξημένα ασφάλιστρα – αναγκάζονται να συμμορφωθούν με το συγκεκριμένο νόμο.

Παρά το γεγονός ότι υπήρχαν νόμοι σχετικοί με την υποχρεωτική περιοδική παρουσίαση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων, οι Sarbanes – Oxley εισήγαγαν για πρώτη φορά και τις έννοιες της ακρίβειας και της αξιοπιστίας, όχι μόνο για τα ίδια τα αποτελέσματα που δημοσιεύονται αλλά και για τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την περισυλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών. Μετά το SOX, οι εταιρείες υποχρεούνται να υιοθετούν συστήματα εσωτερικών ελέγχων για να εξασφαλίζουν την ορθότητα των οικονομικών αποτελεσμάτων που δημοσιεύονται. Περιλαμβάνονται δεσμευτικοί κανονισμοί ακόμα και σχετικά με το πώς λειτουργεί η επιχείρηση σε ημερήσια βάση προκειμένου να αποφεύγονται καταχρήσεις ή κλοπές, ενώ αναλύονται τα καθήκοντα των εργαζομένων όπως και των διοικητικών στελεχών.

### **1.1 Γεγονότα που οδήγησαν στο SOX**

Ας ρίξουμε μια ματιά στα βασικότερα οικονομικά σκάνδαλα που «ταρακούνησαν» τον επιχειρηματικό κόσμο και οδήγησαν στο νόμο των Sarbanes – Oxley.

#### **1.1.1 Η πτώση της Enron**

Τι προηγήθηκε?

- **Πολλαπλές παραιτήσεις ανώτερων στελεχών της διεύθυνσης :**  
τον Αύγουστο του 2004 ο CEO Jeff Skilling, παραιτήθηκε ύστερα από έξι μήνες στη θέση αυτή. Δύο μήνες αργότερα, ύστερα από μια πολύκροτη αναθεώρηση στα έσοδα του 3<sup>ου</sup> τετράμηνου, η Enron ανακοίνωσε και την αντικατάσταση του οικονομικού διευθυντή της, Andrew Fastow.
- **Ανακριβείς και αναξιόπιστες χρηματοοικονομικές εκθέσεις :**  
τον Νοέμβριο του 2001, η Enron ανακοίνωσε ότι έπρεπε να επαναλάβει τους απολογισμούς της από το 1997 και ύστερα, αφού τα έσοδα της ως τότε είχαν παρουσιαστεί αυξημένα κατά 586 εκατ. δολάρια.
- Σε περιόδους όπου δεν επιτρεπόταν στους μετόχους της εταιρείας να πουλήσουν τις μετοχές τους – προκειμένου να ανακάμψει – ο CEO Ken Lay κατάφερε να πουλήσει σχεδόν όλο το μετοχικό του

μερίδιο, αποκρύπτοντας τη συναλλαγή του αυτή – πράγμα το οποίο με τις νέες διατάξεις απαιτεί πλήρη διαφάνεια.

- **Ίδρυση θυγατρικών εταιρειών προκειμένου να καλυφθούν οι ζημίες** της Enron – εταιρείες «ειδικού σκοπού» όπως ονομάζονταν.
- **Καταστροφή εγγράφων** σχετικών με τις προαναφερθείσες θυγατρικές εταιρείες, από την Arthur Andersen – την εταιρεία που έλεγχε την Enron.

Τελικά, το Δεκέμβριο του 2001 η Enron δηλώνει πτώχευση απολύοντας χιλιάδες εργαζόμενους. Το Μάρτιο του 2002 η Arthur Andersen καταδικάζεται για παρακώλυση δικαιοσύνης και το 2004 ο CFO Andrew Fastow λαμβάνει ποινή φυλάκισης 10 ετών για ξέπλυμα χρήματος, συνωμοσία και απάτη. Σε αντίστοιχες κατηγορίες, ο ιδρυτής της Ken Lay δηλώνει αθώος.

### 1.1.2 Global Crossing

Μόλις τρεις μήνες μετά το σκάνδαλο της Enron, η Global Crossing (μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών internet) δήλωσε πτώχευση, ύστερα από την παραπλάνηση αναφορικά με τα έσοδά της. Ακόμη, ο πρόεδρος της φέρεται να πούλησε μετοχές αξίας \$734εκ ακριβώς πριν η αξία της μετοχής πέσει κατακόρυφα.

### 1.1.3 WorldCom

Η συγκεκριμένη εταιρεία – με υπηρεσίες αντίστοιχες της προηγούμενης – έφερε στο φως μια από τις μεγαλύτερες και πρωτοφανείς υποθέσεις παραποίησης λογιστικών βιβλίων. Αποκαλύφθηκε ότι είχε παρουσιάσει ψευδή κέρδη της τάξεως των \$3,8 δις, ενώ ο CEO της εταιρείας είχε δανειστεί ποσά ύψους \$366 εκ. από το ενεργητικό της.

### 1.1.3 Adelphia Communications Corporation

Η 6<sup>η</sup> μεγαλύτερη εταιρεία καλωδιακής τηλεόρασης στην Αμερική, το Μάρτιο του 2002 αποκάλυψε την ύπαρξη χρέους της τάξης των \$2,3 δις σε συναλλαγές «κάτω από το τραπέζι». Οι ιδρυτές της βρίσκονται στη φυλακή.

#### 1.1.4 Société Générale

Στις 24 Ιανουαρίου 2008 ήρθε στο φως το μεγαλύτερο τραπεζικό σκάνδαλο σε τραπεζικές συναλλαγές όλων των εποχών.

Απ' ό,τι αποκαλύφθηκε, ένας υπάλληλος της τράπεζας, του οποίου η θέση περιλάμβανε και την ευθύνη να αποκομίζει κέρδη εκμεταλλευόμενος τις διακυμάνσεις διαφόρων δεικτών, εκμεταλλεύτηκε τις γνώσεις του δημιουργώντας πλασματικές συναλλαγές με σκοπό να δίνει την εντύπωση ότι οι πράξεις του ήταν προσοδοφόρες. Παρόλα αυτά, κόστισε στην τράπεζα περισσότερα από €5 δις σε απώλειες και περισσότερα από €70 δις σε notional positions.

Περιπτώσεις σαν αυτές που περιγράψαμε οδήγησαν τους κρατικούς φορείς στην εισαγωγή νέων νόμων για την προστασία του επενδυτικού κοινού, αλλά έθεσαν και προβληματισμούς γύρω από την έννοια της **εταιρικής διακυβέρνησης** και των πρακτικών της, στην οποία θα αναφερθούμε παρακάτω.

Ύστερα από την οργή των μετόχων/επενδυτών που είχαν εξαπατηθεί, έγινε φανερό το γεγονός ότι η απλή δημοσίευση των απολογισμών μιας εταιρείας και η πρόχειρη ανάγνωσή τους από τους μετόχους, δεν ήταν αρκετή. Χρειαζόταν αυστηρότερες ρυθμίσεις και έλεγχοι σε όλες τις δραστηριότητες που θα μπορούσαν να έχουν κάποιον οικονομικό αντίκτυπο. **Με λίγα λόγια ...**

## 2. SOX

Αναλυτικότερα για τη νομοθεσία θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο, θα ήταν όμως σκόπιμο να περιγράψουμε συνοπτικά τα βασικά της σημεία.

### 2.1 Επιτροπή εσωτερικού ελέγχου

Μια από τις σημαντικότερες βελτιώσεις που εισήγαγε η νομοθεσία αυτή ήταν η ισχυροποίηση μιας ανεξάρτητης ελεγκτικής επιτροπής (internal audit committee). Μιας επιτροπής αποτελούμενης από ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου με στόχο την συλλογή πληροφοριών από τη διεύθυνση (management), την υποστήριξη των εσωτερικών ελέγχων και τη



συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές, με γνώμονα το συμφέρον των μετόχων.

Η επιτροπή ουσιαστικά έχει αρμοδιότητες επίβλεψης, δίνοντας έτσι την αίσθηση ότι η εταιρεία ανεξαρτητοποιείται από τη διεύθυνση και δεν χειραγωγείται από αυτή.

*Οι ελεγκτές (auditors) – εσωτερικοί ή εξωτερικοί – είναι λογιστές υπεύθυνοι για τον έλεγχο – εξακρίβωση των λογιστικών δεδομένων που συλλέγονται από τη διεύθυνση και τους εργαζομένους. Παραδοσιακά, οι ελεγκτές θεωρούνταν πολύ αξιόπιστα άτομα. Όμως, μετά το σκάνδαλο της Enron και την επακόλουθη πτώση, της Arthur Andersen, της μεγαλύτερης εταιρείας ορκωτών ελεγκτών της Αμερικής, που έλεγχε και την Enron, τα δεδομένα άλλαξαν. Στις δίκες που ακολούθησαν, τα στελέχη της ανώτερης διεύθυνσης κατέθεσαν ότι αν και ήταν υπεύθυνα για όσα συμπεριλαμβάνονταν στις χρηματοοικονομικές αναφορές της εταιρείας, η ίδια η Arthur Andersen απέκρυπτε πληροφορίες, καθώς είχε οικονομικά κίνητρα και οφέλη από την Enron (εκτός των ελεγκτικών, παρείχε συμβουλευτικές, φορολογικές υπηρεσίες αντί να είναι ξεκάθαρη για τα ελαττώματα που υπήρχαν στα λογιστικά βιβλία – προφανής περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων).*

Οι δημόσιες εταιρείες, πλέον, οφείλουν να ακολουθούν τις νέες οδηγίες όσον αφορά στις πληροφορίες που υποχρεούνται να δημοσιοποιήσουν, όμως οι επενδυτές στερούνται του δικαιώματός τους να προσλαμβάνουν οι ίδιοι δικηγόρους για να μηνύσουν τις εταιρείες – όταν τίθεται ζήτημα παρανομίας ή απάτης. Αντίθετα πρέπει να περιμένουν το υπουργείο Δικαιοσύνης να κινήσει τις αγωγές εκ μέρους τους. Βρίσκονται όμως σε πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με το παρελθόν, όπου ήταν δύσκολο να αποδειχθούν τα σκάνδαλα, αφού τώρα μπορούν να επικαλούνται τα πρότυπα του SOX.

Η τραγική ειρωνεία είναι ότι μια από τις εταιρείες που θα μπορούσε να έχει συμμορφωθεί πλήρως με τις απαιτήσεις περί ανεξαρτησίας των μελών του διοικητικού συμβουλίου ήταν και η Enron, το 86% του board της οποίας ήταν ανεξάρτητο. Πρόεδρος, μάλιστα, της επιτροπής ελέγχου ήταν ένας πρώην πρόεδρος του πανεπιστημίου του Stanford, ο οποίος με το ξέσπασμα του σκανδάλου υποστήριξε ότι δεν κατανοούσε τα έγγραφα των ελέγχων.

## **2.2 Καινοτομίες**

Στη συνέχεια, ο SOX προέβλεψε και τη δημιουργία του Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) – Συμβούλιο Επίβλεψης Απολογισμών Δημοσίων Εταιρειών – με στόχο τη θέσπιση προτύπων γύρω από την ηθική, τη σύγκρουση συμφερόντων, αλλά και την πειθαρχία των λογιστών σε συνδυασμό με τη διεξαγωγή ετήσιων αξιολογήσεων σε μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες. Πλέον οι εταιρείες αυτές απαγορεύεται να παρέχουν υπηρεσίες όπως τήρηση λογιστικών βιβλίων, σχεδιασμό πληροφοριακών συστημάτων, συμβουλές επενδύσεων στους πελάτες τους.

## **2.3 Υπαιτιότητα των ανώτερων στελεχών**

Οι CEOs και οι CFOs (δηλαδή ο Διευθύνων και ο Οικονομικός Σύμβουλος) των οργανισμών έχουν την ευθύνη – επί ποινή – να πιστοποιούν γραπτώς ότι οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στις δημοσιοποιούμενες χρηματοοικονομικές εκθέσεις είναι ακριβείς. Σε περίπτωση που οι αναφορές της επιχείρησης κρίνεται ότι πρέπει να αναθεωρηθούν, τα συγκεκριμένα άτομα πέρα από ποινικές διώξεις έχουν και την υποχρέωση να επιστρέψουν τις πρόσθετες αμοιβές τους (bonus) για την κάλυψη του κόστους αυτού.

## **2.4 Βασικότερα σημεία του SOX - συγκεντρωτικά**

- Ίδρυση του PCAOB, το οποίο: επιβλέπει τον έλεγχο των δημοσίων εταιρείες, καθιερώνει ελεγκτικά πρότυπα και κανόνες, επιθεωρεί τις ελεγκτικές εταιρείες
- Υποχρεωτική τήρηση των σχετικών εγγράφων για 7 χρόνια
- Υποχρεωτική συνεργασία 2 συνεταίρων για την επικύρωση ενός ελέγχου
- Αξιολόγηση (από τους ελεγκτές) των εσωτερικών διαδικασιών που έχουν αναπτύξει οι εταιρείες για να ελέγχουν την εγκυρότητα των οικονομικών αρχείων που αφορούν συναλλαγές
- Ανεξαρτησία των ελεγκτών
- Επικύρωση εκθέσεων από τη διεύθυνση
- Παραίτηση από το δικαίωμα του bonus σε περιπτώσεις ανάκλησης και αναθεώρησης των απολογισμών

- Απαγόρευση λήψης προσωπικών δανείων από τα στελέχη
- Ενημέρωση για αλλαγές στην ιδιοκτησία μετοχών
- Υποστήριξη και χρηματοδότηση ερευνών
- Επιβολή ποινών σε πρόσωπα τα οποία εκουσίως έχουν καταστρέψει, αλλάξει, αποκρύψει, παραποιήσει αρχεία ή έχουν υπογράψει μη συμμορφούμενες με τη νομοθεσία χρηματοοικονομικές αναφορές
- Προστασία ατόμων που καταγγέλλουν παράνομες πράξεις σε εταιρείες ή συμμετέχουν βοηθητικά σε σχετικές έρευνες

Με στόχο την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των ελεγκτικών εταιρειών, οι τελευταίες απαγορεύεται να παρέχουν ορισμένες υπηρεσίες προς τους πελάτες τους, οι οποίες θεωρείται ότι συνιστούν σύγκρουση συμφερόντων, όπως :

- Τήρηση λογιστικών βιβλίων
- Σχεδιασμός οικονομικών πληροφοριακών συστημάτων
- Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
- Χρηματιστηριακές – επενδυτικές συμβουλές

Να σημειωθεί ότι οι ελεγκτές δεν πρέπει να εργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα για την ίδια εταιρεία, καθώς κάτι τέτοιο θεωρείται ότι δημιουργεί στενότερες σχέσεις από το επιτρεπτό και διακυβεύεται η ανεξαρτησία και αξιοπιστία του ελέγχου. Οι εξωτερικοί ελεγκτές προφανώς συνεργάζονται με την επιτροπή ελέγχου (audit committee) της ίδιας της εταιρείας – που πρέπει υποχρεωτικά να έχουν όλες οι δημόσιες επιχειρήσεις.

**Σημείο σταθμός** στη νομοθεσία Sarbanes – Oxley είναι το τμήμα **404**, το οποίο προβλέπει ότι στους ετήσιους απολογισμούς πρέπει να περιλαμβάνεται και μια «έκθεση εσωτερικού ελέγχου» η οποία συγκεντρώνει :

- Την αξιολόγηση της διεύθυνσης για την αποτελεσματικότητα της δομής εσωτερικών ελέγχων για τα οικονομικά ζητήματα
- Την επικύρωση του ελεγκτή για την επάρκεια της αξιολόγησης του διευθυντή

### 3. Εταιρική διακυβέρνηση

Προτού αναλύσουμε την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, θεωρήσαμε σκόπιμο να καταγράψουμε κάποιους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά διαστήματα γι αυτήν.

1. Είναι ο συνδυασμός των δομών και των σχέσεων που καθορίζουν τη διοίκηση και τις επιδόσεις μιας εταιρείας. Το διοικητικό συμβούλιο κατέχει εξέχουσα θέση στην εταιρική διακυβέρνηση και οι σχέσεις του με τους μετόχους, προμηθευτές, πιστωτές, υπαλλήλους αλλά και τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη είναι εξίσου σημαντική. Το πλαίσιο – σύστημα μέσα στο οποίο αναπτύσσεται, εξαρτάται από το νομικό, ρυθμιστικό, κρατικό και ηθικό περιβάλλον. Ενώ ο 20<sup>ος</sup> αιώνας χαρακτηρίστηκε από την έννοια της «διεύθυνσης» (management), παρατηρούμε ήδη από τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα μια στροφή στη «διακυβέρνηση» (governance). Και οι δύο όροι αναφέρονται στον έλεγχο των εταιρειών, αλλά ο δεύτερος εξετάζει τυχόν σκοπούς που υποβόσκουν και κυρίως τη νομιμότητα.
2. Ασχολείται με την τήρηση της ισορροπίας ανάμεσα σε οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους αλλά και ανάμεσα σε προσωπικούς και συλλογικούς στόχους/συμφέροντα. Το πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται ενθαρρύνει την αποτελεσματική χρήση των πόρων με την αντίστοιχη υπαιτιότητα των «χρηστών» με στόχο την κατά το δυνατόν εξισορρόπηση των ατομικών, μετοχικών, εταιρικών και κοινωνικών συμφερόντων.
3. Η διαδικασία με την οποία οι εταιρείες ανταποκρίνονται στα δικαιώματα και τις επιθυμίες των μετόχων/ επενδυτών.
4. αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι μέτοχοι/επενδυτές «πείθουν» τα διευθυντικά στελέχη να τους παρέχουν τα κέρδη που τους αντιστοιχούν, να μην επενδύουν τα διαθέσιμα κεφάλαια σε έργα που δεν είναι προσοδοφόρα, αλλά και το πώς οι μέτοχοι με τους πιστωτές παρακολουθούν τις κινήσεις των διευθυντών.

5. Είναι το σύστημα βάσει του οποίου μια εταιρεία κατευθύνεται και διευθύνεται. Επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι στόχοι, το πώς εκτιμώνται και παρακολουθούνται οι εκάστοτε κίνδυνοι και τον τρόπο με τον οποίο βελτιστοποιούνται οι επιδόσεις. Με τις κατάλληλες δομές οι εταιρείες δημιουργούν αξία (μέσω της καινοτομίας, της επιχειρηματικότητας, της ανάπτυξης και της έρευνας), παρέχουν αξιοπιστία, ενώ αναπτύσσουν μηχανισμούς ελέγχου οι οποίοι κατανέμονται επακριβώς στους αντίστοιχους κινδύνους.

### **3.1 Εταιρική διακυβέρνηση : παρελθόν, παρόν και μέλλον**

Έχοντας υπόψη τα γεγονότα και τα πρωτοσέλιδα των τελευταίων χρόνων – βλέπε Tyco, Enron, WorldCom, και πιο πρόσφατα Parmalat, Bayou Management – θα μπορούσε κάποιος να υποθέσει ότι η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι σχετικά πρόσφατη. Το ίδιο θα μπορούσε να υποτεθεί και για τις προκλήσεις, τις πιέσεις και τα ηθικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί.

Ο όρος μπορεί να είναι καινούριος, οι δυνάμεις που οδήγησαν στη δημιουργία του όμως, όχι.

Ανατρέχοντας στο παρελθόν μπορούμε να βρούμε τις ρίζες και την εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών του. Ο εσωτερικός έλεγχος και το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ξεκίνησαν στα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Αρχικά περιλάμβανε βασικές διαδικασίες όπως το να βοηθά τους εξωτερικούς ελεγκτές σε θέματα και ελέγχους γραφειακού επιπέδου. Μετά την έκδοση του βιβλίου «Modern Internal Auditing» το 1942, από Victor Brinks, ξεκίνησε μια νέα εποχή για τον εσωτερικό έλεγχο που πλέον θα περιλάμβανε διεργασίες από ελέγχους μέχρι και διασφάλιση της συμμόρφωσης σε νόμους και πολιτικές. Μια άλλη σημαντική αλλαγή επήλθε τη δεκαετία του 90 με την πρόοδο του risk – based auditing. Άρχισε να χρησιμοποιείται το πλαίσιο COSO και η διαχείριση κινδύνων διευρύνθηκε πέρα από τα όρια των χρηματοοικονομικών αναφορών. Ο εσωτερικός έλεγχος πλέον εστίαζε στον περιορισμό των κινδύνων μέσω του σχεδιασμού και της λειτουργίας κατάλληλων ελέγχων.

Σήμερα το internal auditing αντιμετωπίζει ακόμα μια πρόκληση που θα καθορίσει την κατεύθυνση του επαγγέλματος. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για τους εσωτερικούς (ελεγκτές να εκπληρώσουν αυτή καθαυτή την ουσία του εσωτερικού ελέγχου.

### **3.2 Τι εννοούμε με τον όρο «εταιρική διακυβέρνηση»**

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι μια **διαδικασία**. Σύμφωνα με το COSO, παίρνουμε τον ορισμό : «Η εταιρική διακυβέρνηση των δημοσίων (εισηγμένων στο χρηματιστήριο) εταιρειών είναι μια διαδικασία, που διενεργείται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, τη διεύθυνση και άλλο προσωπικό, εφαρμόζεται με μια ενιαία στρατηγική σε όλη την επιχείρηση και είναι σχεδιασμένη ώστε να παρέχει διασφάλιση για την επίτευξη ορισμένων στόχων, όπως:

- διαφάνεια και αξιοπιστία των δημοσίων αναφορών
- συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς
- αναγνώριση και υποστήριξη των δικαιωμάτων των μετόχων
- προστασία και αύξηση της αξίας του μετοχικού κεφαλαίου
- ορθή λειτουργία της επιχείρησης (αξιολόγηση της διεύθυνσης, κοινωνική ευθύνη, ευγενής άμιλλα – ανταγωνισμός, ευημερία, αποτελεσματικότητα των λειτουργιών)»

«Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει βγει εκτός ελέγχου, έχοντας μπερδέψει την επιτυχία με τον πλούτο και την εξωτερική εικόνα με την ηγεσία. Κινδυνεύουμε να καταστρέψουμε την ίδια την έννοια της εταιρείας και του οργανισμού.»

Λόγια του Bill George, ανώτατου στελέχους της Medtronic, πρωτοπόρο στην ιατρική τεχνολογία. Πηγάζουν από τα συνεχόμενα σκάνδαλα του επιχειρηματικού κόσμου και τους χρηματοοικονομικούς εξευτελισμούς που τυραννούν ένα εύρος εταιρειών τα τελευταία χρόνια.

Η κακή εταιρική διακυβέρνηση είναι ο λόγος για τον οποίο εκατομμύρια άνθρωποι αναγνωρίζουν τα ονόματα Jeffrey Skilling, Bernie Ebbers, Dennis Kozlowski και τα ονόματα των εταιρειών που αυτοί διηύθυναν : Enron, WorldCom, Tyco. Αυτά τα πρώην στελέχη, που πλέον εκτίουν τις ποινές τους στη φυλακή, πληρώνουν το τίμημα της κακής εταιρικής διακυβέρνησης. Σε

κάθε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις, οι κατάλληλοι και σωστοί χειρισμοί θα μπορούσαν να έχουν εξαλείψει τα προβλήματα που είχαν δημιουργήσει τα ίδια τα στελέχη. Δυστυχώς όμως για τους επενδυτές, τους πελάτες και το ευρύ κοινό, οι κακές επιχειρηματικές πρακτικές συνεχίζονται καθώς προστίθενται όλο και περισσότερες αγωγές στη μακριά λίστα των εταιρικών σκανδάλων. Ακόμα και όταν δεν ασκούνται ποινικές διώξεις, ο αριθμός των αναθεωρημένων χρηματοοικονομικών αναφορών των δημοσίων εταιρειών στις ΗΠΑ έχει διπλασιαστεί από το 2003, σκαρφαλώνοντας από 500 το 2003 στις 1070 το 2006 (χωρίς βέβαια να οφείλονται όλες οι αναθεωρήσεις σε κακή εταιρική διακυβέρνηση).

Γινόμαστε μάρτυρες της μεγαλύτερης αλλαγής στην εταιρική διακυβέρνηση. Η απώλεια της εμπιστοσύνης των επενδυτών και η ανάγκη για μεγαλύτερη ευθύνη από την πλευρά των εταιρειών είναι τα βασικά θέματα συζήτησης σε πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Αυτές οι θέσεις παρακίνησαν μια σειρά από νομοθετικές και ρυθμιστικές ενέργειες που στόχο είχαν να επαναφέρουν την αξιοπιστία στους οργανισμούς. Είναι όμως προφανές ότι δεν αρκεί μόνο η εφαρμογή των κανόνων και η συμμόρφωση με ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές σε αυτό το νέο περιβάλλον. Χρειάζεται και η δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης πολιτικής και μιας δέσμευσης η οποία ξεκινά από τα ανώτερα κλιμάκια της επιχείρησης και διαχέεται σε όλα τα επίπεδα.

Η πολιτική αυτή αντανακλάται στην ανάπτυξη του **κώδικα συμπεριφοράς** της επιχείρησης, που ουσιαστικά θα συνοψίζει τις προθέσεις της και θα διέπει τον τρόπο λειτουργίας, ο οποίος με τη σειρά του πηγάζει από τη συμπεριφορά στελεχών και υπαλλήλων. Γίνεται λοιπόν κατανοητή η ανάγκη για τη δημιουργία ενός πλαισίου μέσα στο οποίο μια επιχείρηση, όχι μόνο θα αναπτύσσει τις δραστηριότητές της, αλλά θα εξασφαλίζει την αξιοπιστία και την ακεραιότητά τους, ακολουθώντας πρακτικές σωστής **εταιρικής διακυβέρνησης**.

### 3.3 Κώδικας συμπεριφοράς – τοποθετώντας τα θεμέλια για μια αποτελεσματική διακυβέρνηση

Αν υπάρχει μια σταθερά βάση της οποίας έρχεται η επιτυχία στον συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό κόσμο, αυτή είναι η δέσμευση για υπεύθυνη και ηθική συμπεριφορά. Η επαγγελματική δεοντολογία υπερβαίνει των κώδικα ηθικής που διδασκόμαστε από την παιδική ηλικία. Είναι οι αρχές που ρυθμίζουν και κινούν έναν οργανισμό και τα μέλη του. Αφορούν την καθημερινή συμπεριφορά διευθυντών και υπαλλήλων, δημιουργώντας ένα περιβάλλον επικοινωνίας και συνεργασίας. Ένας επίσημος, γραπτός κώδικας συμπεριφοράς μετατρέπει τη δεοντολογία σε κάτι απτό. Τέτοιου είδους κώδικες μπορεί να προϋπήρχαν σε εταιρείες εθιμικά, αλλά η τεράστια σημασία που έχουν λάβει πλέον, φαίνεται και από το γεγονός ότι είναι προαπαιτούμενοι από το νόμο (Sarbanes – Oxley) για την εγγραφή των εταιρειών στο χρηματιστήριο.

Ένας γενικός κώδικας αφορά : την αποστολή του συμβουλίου, το ρόλο και τις ευθύνες του συμβουλίου και των επιτροπών που το περιβάλλουν, τα δικαιώματα των μετόχων, την πολιτική της εταιρείας σχετικά με τις απολαβές των στελεχών, τους ρόλους και τις ευθύνες των ανώτατων στελεχών (συμπεριλαμβανομένου και του ρόλου των ελεγκτών).

Τυπικά, ένας καλός κώδικας συμπεριφοράς – δεοντολογίας που συγκεντρώνει και τις πρακτικές της ορθής **εταιρικής διακυβέρνησης**, περιλαμβάνει:

- Δήλωση του CEO ότι στόχος της εταιρείας είναι δράση σύμφωνα με κώδικες ηθικής και επιχειρηματικής ακεραιότητας, καθώς και συμμόρφωσης σε νομοθεσίες και κανονισμούς
- Παραδείγματα καταστάσεων στις οποίες μπορεί να εμπλακεί το άτομο και τρόποι αντιμετώπισης
- Αναγνώριση της ευθύνης απέναντι στους μετόχους, τους επενδυτές, τους πελάτες...
- Πράξεις που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν σύγκρουση συμφερόντων, όπως αποδοχή δώρων από τους πελάτες ή δανεισμός από την επιχείρηση, και άλλες που απαγορεύονται



- Διαχείριση απόρρητων δεδομένων
- Συνέπειες αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς
- Όρια εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών
- Τυπικά προσόντα των μελών του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και οι διαδικασίες με τις οποίες αυτά (ή νέα) επιλέγονται, προσκαλούνται, εκπαιδεύονται και κατατοπίζονται.
- Ο αριθμός των μελών του συμβουλίου, διαδικασίες εκλογής, όρια θητείας, υποχρεωτικές συνταξιοδοτήσεις, καθορισμός εσωτερικών και εξωτερικών διευθυντών, ορισμός της ανεξαρτησίας τους.
- Ευθύνη για την αξιολόγηση, έγκριση και παρακολούθηση της στρατηγικής για τη δημιουργία και διατήρηση της αξίας, αλλά και την υποστήριξη των συμφερόντων των μετόχων.
- Εποπτεία – αναγνώριση και **διαχείριση των σημαντικότερων ρίσκων**.
- Αναφορές για σημαντικές επενδύσεις, χρηματοδοτήσεις και άλλες συναλλαγές της εταιρείας.
- Ευθύνη για την ανάπτυξη αποτελεσματικών εσωτερικών χρηματοοικονομικών ελέγχων, για διαφανείς διαδικασίες επικοινωνίας, ηθική συμπεριφορά και απλοποιημένοι – δημόσιοι απολογισμοί.
- Επίσημη αξιολόγηση του CEO
- Αριθμός και σύνθεση των διάφορων επιτροπών, καθώς και καθορισμός των διαδικασιών, των υποστηρικτικών ρόλων, την εναλλαγή των μελών, τη συχνότητα των συναντήσεων με τη διοίκηση, την ημερήσια διάταξή τους.
- Δικαιώματα των μετόχων, ψηφοφορίες, βαρύτητα των ψήφων, συναντήσεις
- Σχέσεις με τους πελάτες

Εξίσου σημαντική είναι και η **κοινοποίηση του κώδικα**:

- Σύνθεση του κώδικα σε κατανοητή από όλους μορφή
- Μοίρασμά του σε όλους μέσα στην εταιρεία με επιβεβαίωση ότι το έχουν διαβάσει, αντιληφθεί και αποδεχθεί

- Ενημέρωση του εξωτερικού περιβάλλοντος σχετικά με αυτόν (πχ στο ίντερνετ, στους επενδυτές...)
- Εκπαίδευση του προσωπικού

Η επιτυχία η οποία επέρχεται με οποιοδήποτε κόστος δεν οδηγεί απαραίτητα στη μακροβιότητα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, το συμβούλιο πρέπει να ερευνά σε βάθος όλα τα ζητήματα ηθικής που ανακύπτουν και να διευκρινίζει αν τελικά τα ανώτερα κλιμάκια του οργανισμού ταλανίζονται από θέματα ακεραιότητας.

***Εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι μόνο κανόνες και νόμοι. Είναι μια εταιρική κουλτούρα και το πώς μια επιχείρηση διαχειρίζεται τις επαγγελματικές τις δραστηριότητες με υπεύθυνο, δεοντολογικό τρόπο. Είναι η στάση απέναντι σε υπαλλήλους, πελάτες, προμηθευτές, επενδυτές, πιστωτές, ανταγωνιστές και μετόχους. Η διαδικασία με την οποία τα ανώτατα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις και ο τρόπος που τις επικοινωνούν ή εφαρμόζουν.***

Οι επενδυτές σήμερα αναζητούν ποιότητα στα οικονομικά αποτελέσματα, αυστηρούς ελέγχους, ηθική συμπεριφορά. Με τη σειρά τους, οι μέτοχοι, οι υπάλληλοι, οι πελάτες ακόμα και οι κοινωνίες πιστεύουν ότι έχουν κερδίσει το δικαίωμα να απαιτούν την ύπαρξη αξιοκρατικών διαδικασιών.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι χωρίς αμφιβολία ο CEO είναι αυτός που καθοδηγεί την εταιρεία, «δίνει το βήμα» και καλλιεργεί το δεοντολογικό περιβάλλον. Η αφοσίωσή του αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση και αυξάνει την αποτελεσματικότητα της εταιρείας σε επίπεδο πολιτικών, συστημάτων ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.

### **3.4 Παραδείγματα εταιρικής διακυβέρνησης**

Μερικά παραδείγματα που αφορούν βασικά ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης με τα οποία πρέπει να ασχολείται το συμβούλιο και η

διεύθυνση και οδηγούν σε βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, είναι και τα εξής:

- Στοιχεία που αφορούν τις πιστοποιήσεις των ανώτερων στελεχών, την κουλτούρα του οργανισμού, τις διαδικασίες με τους ελέγχους που τις συνοδεύουν και την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό. (πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στους ελέγχους που αφορούν διαδικασίες οι οποίες έχουν αντίκτυπο στις αναφερόμενες πληροφορίες, δηλαδή αυτές που δημοσιοποιούνται) πχ. ο CEO ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να αναφέρονται απευθείας στον ίδιο για τα οικονομικά ζητήματα που τους απασχολούν, αλλά και να επιδιώκεται η επικοινωνία και ο διάλογος μεταξύ των υπαλλήλων και του διοικητικού συμβουλίου.
- Πλέον οι CEOs και CFOs δεσμεύονται από το νόμο να αξιολογούν τους εσωτερικούς ελέγχους της επιχείρησής τους οι οποίοι αφορούν δραστηριότητες που καταγράφουν, επεξεργάζονται, παρουσιάζουν πληροφορίες περιλαμβανόμενες σε δημόσιες αναφορές.
- Ερωτήσεις – κλειδιά που βελτιώνουν τις διαδικασίες και τους ελέγχους της εταιρείας και ικανοποιούν τις απαιτήσεις για αξιολόγηση σύμφωνα με το νόμο: πώς θα γίνει αυτή η αξιολόγηση? Ποιος θα την κάνει? Πότε? Πόσο συχνά? Ποιο είναι το εύρος της αξιολόγησης? Πώς θα έχουμε εμπιστοσύνη στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες παρακολούθησης? Πώς θα ενημερώνονται οι ελεγκτές για τυχόν αδυναμίες σημαντικών διαδικασιών ή εσωτερικών ελέγχων?
- Άσκηση της υποχρέωσης του συμβουλίου να ορίζει και να διατηρεί ανεξάρτητα μέλη. Είναι πρωταρχική ευθύνη του συμβουλίου να παραμένει ανεξάρτητο και αντικειμενικό χωρίς να επηρεάζεται από τη διεύθυνση και αυτό θα είναι αντικείμενο επισταμένου ελέγχου.
- Διεξαγωγή περιοδικών ελέγχων αυτοαξιολόγησης της απόδοσης του συμβουλίου.
- Τουλάχιστον ένα μέλος της επιτροπής ελέγχου να είναι πεπειραμένο στη λογιστική ή τα οικονομικά.

- Ανάπτυξη, επιβολή και παρακολούθηση κώδικα συμπεριφοράς που θα διαδίδει τις ηθικές και ορθές επιχειρηματικές πρακτικές. Τα αποτελέσματα πρέπει να καταγράφονται και αναφέρονται στο συμβούλιο και τη διεύθυνση.
- Συνεργασία με επιτροπή εξωτερικών ελεγκτών με σκοπό την ανεξαρτητοποίηση της ελεγκτικής διαδικασίας. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να εργάζονται σε τομείς που δεν καλύπτονται πλήρως από τους εξωτερικούς ελεγκτές καθώς και να επιτηρούν την εργασία των τελευταίων. Τα καθήκοντα πρέπει να μοιράζονται κάθε φορά και σε διαφορετικά μέλη της επιτροπής ώστε να μειώνονται οι πιθανότητες να εμφανιστεί απάτη ή αν υπάρχει ήδη, να μπορεί να εντοπιστεί. (η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου είναι προαπαιτούμενο για την εγγραφή στο NYSE)

#### **3.4.1 Τι μπορούν να αναρωτηθούν το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση:**

Είναι πλήρως κατανοητές η νέες απαιτήσεις για διακυβέρνηση? Ζητήθηκε η γνώμη εξωτερικών συμβούλων σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν? Διενεργούνται αξιολογήσεις? Τα μέλη του συμβουλίου που ανήκουν και στην επιτροπή εσωτερικού ελέγχου είναι κατάλληλα καταρτισμένα?

Βλέπουμε ότι όταν μιλάμε για εταιρική διακυβέρνηση δημοσίων εταιρειών εννοούμε την **πολύπλευρη – πολύπλοκη** διαδικασία με την οποία το διοικητικό συμβούλιο, η διεύθυνση και το υπόλοιπο προσωπικό, παρέχουν επαρκή στοιχεία για την επίτευξη των στόχων στους ακόλουθους τομείς :

**-διαφάνεια και αξιοπιστία** των δημοσίων αναφορών

**-εφαρμογή/συμμόρφωση** των υπαρχόντων νόμων και κανονισμών

#### **4. Αφομοιώνοντας τη διακυβέρνηση στη διαχείριση κινδύνων (ERM = Enterprise Risk Management)**

##### **4.1 Ορισμός**

Το COSO ορίζει την ERM ως «μια διαδικασία που διεξάγεται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διεύθυνση μιας εταιρείας και άλλο προσωπικό, η οποία εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση και είναι σχεδιασμένη για: να **προσδιορίζει** πιθανά γεγονότα που μπορούν να **επηρεάσουν** την οντότητα, να **διαχειρίζεται κινδύνους** ώστε να παραμένουν εντός των επιτρεπόμενων ορίων και να παρέχει **διασφάλιση** σχετικά με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού».

Είναι :

- Αδιάκοπη
- Σε όλα τα επίπεδα
- Κομμάτι στρατηγικής

Τα διοικητικά συμβούλια και οι διευθύνσεις έχουν κοινό ενδιαφέρον στην κατανόηση και διαχείριση ρίσκων γι αυτό και προσπαθούν να εντάξουν την ERM στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες.

##### **4.2 Συσχετισμός διακυβέρνησης και ERM**

Σωστή διακυβέρνηση ενισχύει ένα αποδοτικό πρόγραμμα ERM, ενώ ένα αποτελεσματικό ERM πρόγραμμα εμπλουτίζει τις διαδικασίες διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Ουσιαστικά, η διακυβέρνηση θέτει τα όρια μέσα στα οποία κινείται και δρα ο οργανισμός, ενώ η ERM ελέγχει και παρακολουθεί αν ο οργανισμός παραμένει μέσα σε αυτά τα όρια, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό αφού οδηγεί σε συμπεράσματα σχετικά με τα «όρια ανοχής» του οργανισμού στους κινδύνους. Όχι μόνο αυτές οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνουν η μια την άλλη, αλλά ο επιχειρηματικός κόσμος προωθεί το θέμα της ένταξης της ERM στη διακυβέρνηση σαν ένα από τα σημαντικότερα: το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, ανάμεσα στα υπόλοιπα κριτήρια για τις εγγραφές, ορίζει η επιτροπή ελέγχου να ερμηνεύει και να αναπτύσσει τακτικές με γνώμονα την εκτίμηση και διαχείριση κινδύνων.

Όταν ένας οργανισμός δεν διαθέτει στρατηγική γύρω από τη διαχείριση κινδύνων, τότε πιθανές αλλαγές στην αγορά (όπως αυξομειώσεις στο μέγεθος

της, ενέργειες ανταγωνιστών, νέες νομοθεσίες, η πρόοδος της τεχνολογίας) μπορούν να οδηγήσουν σε χαμένες ευκαιρίες και χάσματα.

Ουσιαστικά η συγχώνευση διακυβέρνησης και ERM προσφέρει ένα εργαλείο το οποίο εμπλουτίζει και προστατεύει την αξία της εταιρείας, καθώς και την προσπάθεια της διεύθυνσης να αναλαμβάνει τα «καλύτερα» ρίσκα (που προφανώς οδηγούν σε κέρδη και ευημερία). Το αν μια εταιρεία είναι λιγότερο ή περισσότερο ευάλωτη σε ρίσκα καταδεικνύει το αν οι ικανότητες της διεύθυνσης για διαχείριση κινδύνων συμβαδίζουν με τους ρυθμούς του περιβάλλοντος.

Με βάση μια έρευνα από την εταιρεία Protiviti το 2007 διαπιστώθηκε ότι οι βασικότερες αλλαγές και συνεπώς οι κίνδυνοι που μπορούν να εμφανιστούν είναι:

Αλλαγές στο περιβάλλον:

- Ανταγωνισμός
- Αποφάσεις της διεύθυνσης
- Αλλαγές στις διαδικασίες και τα συστήματα της εταιρείας
- Αλλαγές στο εργατικό δυναμικό

Σημαντικότερα ρίσκα:

- Ανταγωνιστές
- Ικανοποίηση πελατών
- Πληροφοριακά συστήματα
- Θεσμοί/κανονισμοί
- Ασφάλεια

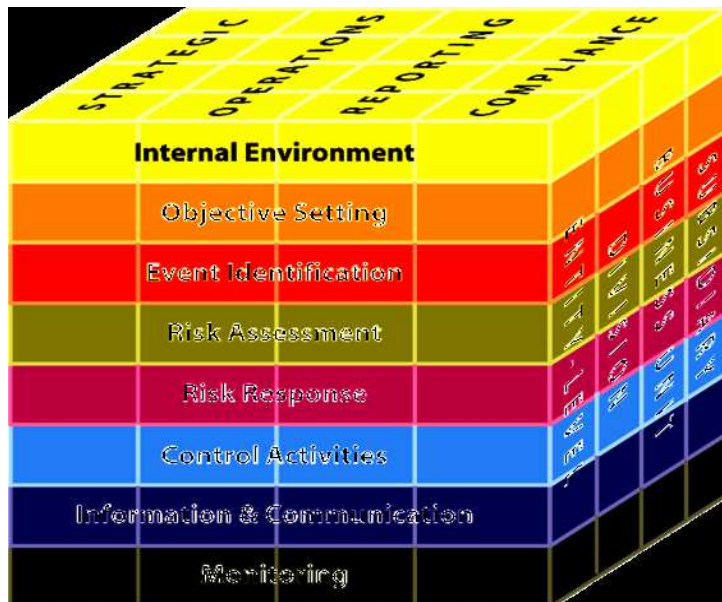
Η διακυβέρνηση και το ERM έχουν ακόμα ένα κοινό στοιχείο. Καμία από τις δύο δεν είναι πανάκεια για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Παρέχουν καλύτερες πληροφορίες και μεθοδευμένη διαδικασία για την επεξεργασία αυτών, αλλά δεν μεταμορφώνουν έναν κακό διευθυντή σε έναν καλό. Φέρνουν στο φως εγκυρότερα και γρηγορότερα τα προειδοποιητικά σημάδια που σχετίζονται με πιθανά ρίσκα και επιτρέπουν στο management να προσαρμόσει τη στρατηγική του ανάλογα – που ίσως τελικά να διαχωρίσει και τους νικητές από τους ηττημένους. Σύμφωνα με το COSO, οι αποφάσεις είναι

μόνο ανθρώπινες και προφανώς μπορούν να επηρεαστούν από λανθασμένη κρίση.

Υπάρχει η αντίληψη ότι σε μια καλή στρατηγική διαχείρισης κινδύνων, όλοι είναι υπεύθυνοι. Βέβαια, με το σκεπτικό αυτό, η άλλη πλευρά του νομίσματος λέει ότι κανένας δεν είναι υπόλογος. Για το λόγο αυτό πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια ρόλοι και αρμοδιότητες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, αφού από τα ανώτερα μέχρι τα χαμηλότερα κλιμάκια, όλοι παίζουν σημαντικό ρόλο στη δομή της ERM.

#### 4.3 Πλαίσιο COSO – ERM

Ένα ευρέως γνωστό πλαίσιο, το οποίο ακολουθείται σαν βάση εφαρμογής της ERM είναι αυτό του COSO, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί με τις παραμέτρους του ξεκάθαρες :



#### Συστατικά της ERM

- Εσωτερικό περιβάλλον – δίνει τον «τόνο» της επιχείρησης, τον τρόπο που αντιλαμβάνεται το ρίσκο, τη φιλοσοφία, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί

- Στόχοι – πρέπει να υπάρχουν προτού οι διευθυντές καθορίσουν πιθανά γεγονότα που μπορεί να τους επηρεάσουν και η ERM διασφαλίζει ότι υπάρχει μια τέτοια διαδικασία αναγνώρισης
- Καθορισμός γεγονότων – εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες παρατηρούνται και διαχωρίζονται οι κίνδυνοι από τις ευκαιρίες
- Εκτίμηση κινδύνων – τα ρίσκα αναλύονται με βάση την πιθανότητα να εμφανιστούν και τον αντίκτυπο που έχουν, ώστε να τεθούν τα θεμέλια για την αντιμετώπισή τους
- Απάντηση στα ρίσκα – αποφυγή, αποδοχή, μείωση ή μοίρασμα του ρίσκου ανάλογα με τα όρια ανοχής που έχουν προκαθοριστεί
- Ελεγκτικές δραστηριότητες – διασφαλίζουν ότι «δίνονται οι απαντήσεις» στα ρίσκα
- Πληροφόρηση κι επικοινωνία
- Παρακολούθηση – έχει καθορισμένες διαδικασίες, αξιολογήσεις κλπ που ορισμένες φορές οδηγούν και σε αναπροσαρμογές όπου είναι απαραίτητο

#### **4.4 Δυναμώνοντας τη διακυβέρνηση μέσω της διαχείρισης κινδύνων**

Βασικό εργαλείο για την εύρωστη λειτουργία μιας επιχείρησης αποτελεί μια συστηματική διαδικασία που θα παρέχει στο συμβούλιο και τη διεύθυνση πληροφορίες σχετικά με τους σημαντικότερους κινδύνους του οργανισμού. Τα επιχειρηματικά ρίσκα δεν περιλαμβάνουν μόνο εξωτερικούς κι εσωτερικούς κινδύνους που έχουν οικονομικό αντίκτυπο, αλλά και κινδύνους που επηρεάζουν στρατηγικές και λειτουργίες, ή σχετίζονται με την ποιότητα και την εγκυρότητα των πληροφοριών που υπεισέρχονται στη λήψη αποφάσεων. Τα «μη οικονομικά» ρίσκα πραγματεύονται ανθρώπινους πόρους, πληροφοριακά συστήματα, καινοτομίες, φήμη της εταιρείας.

Χρησιμοποιώντας κοινή γλώσσα και ορολογία διευκολύνεται η επικοινωνία των ατόμων με διαφορετικό παρελθόν, προσόντα και αρμοδιότητες και ενισχύεται ο διάλογος για τους κινδύνους που τα αφορούν.

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διεύθυνση μιας επιχείρησης είναι ο συνδυασμός των εισερχόμενων πληροφοριών σχετικά με τους πιθανούς κινδύνους και η διαμόρφωση ενός αντίστοιχου πλάνου δράσης. Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στην αποδοχή ή απόρριψη του



εκάστοτε ρίσκου, καθώς και στην κατηγοριοποίησή τους σε οικονομικά και «μη οικονομικά», αφού κάτι τέτοιο θα είχε άμεσο αντίκτυπο στα επενδυτικά προγράμματα και τις συναλλαγές της επιχείρησης.

Όλα τα παραπάνω έχουν άμεση σχέση με την πολιτική της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς το διοικητικό συμβούλιο είναι υποχρεωμένο να κατανοεί πλήρως τα ρίσκα που αναλαμβάνει, ενώ η διεύθυνση θα πρέπει να καθορίζει το επίπεδο του ρίσκου που η επιχείρηση θα είναι διατεθειμένη να αποδεχθεί. Παρόλα αυτά υπάρχουν και ρίσκα που δεν μπορούν να ελεγχθούν ούτε να προβλεφθούν από τη διεύθυνση, όπως μεταβολές στο πολιτικό, ανταγωνιστικό ή θεσμικό καθεστώς. Μια σωστή στρατηγική μπορεί να μειώσει και διαχειριστεί τον αντίκτυπο τέτοιων γεγονότων.

#### **4.5 Αναλύοντας την ERM**

Όλες οι οντότητες έρχονται αντιμέτωπες με την έννοια της αβεβαιότητας και η πρόκληση για τη διεύθυνση είναι *να καθορίσει πόση αβεβαιότητα μπορεί να αποδεχθεί στην προσπάθειά της να παραμείνει επιτυχημένη*. Η αξία μεγιστοποιείται όταν η διεύθυνση θέτει στρατηγικές και στόχους προκειμένου να εξισορροπήσει το ρίσκο με την απόδοση και να εκμεταλλευτεί σωστά τους πόρους με γνώμονα την επίτευξη των στόχων αυτών. Η ERM περιλαμβάνει :

- Σύγκριση των ρίσκων που είναι διατεθειμένη η εταιρεία να αναλάβει και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών
- Ενίσχυση του βαθμού αντίδρασης στους κινδύνους
- Μείωση των «εκπλήξεων» και των σχετιζόμενων με αυτές ζημιών – ικανότητες πρόβλεψης γεγονότων
- Αποτελεσματική εκτίμηση των αναγκών σε κεφάλαιο και εξεύρεση του κεφαλαίου
- Πολλαπλή διαχείριση ρίσκων από διάφορες μονάδες της επιχείρησης
- Συμμόρφωση με υπάρχοντες κανονισμούς – διατήρηση φήμης

Καθώς οι συζητήσεις περί εταιρικής διακυβέρνησης εξελίσσονται, το ίδιο συμβαίνει και με την έννοια του ρίσκου και συγκεκριμένα της ERM. Ο σκελετός COSO – ERM περιέχει πολλές αλληλένδετες έννοιες:

- Κάθε οργανισμός λειτουργεί για να προσφέρει αξία στους μετόχους του
- ταυτόχρονα όμως βρίσκεται αντιμέτωπος με την αβεβαιότητα
- συνεπώς η διεύθυνση έχει την ευθύνη να αποφασίσει πιο επίπεδο αβεβαιότητας είναι επιτρεπτό, αναγνωρίζοντας ότι η αβεβαιότητα μπορεί να προσφέρει τόσο αξία όσο και ρίσκο
- εξαλείφοντας εντελώς τον κίνδυνο (αν ποτέ αυτό ήταν εφικτό) θα απέκλειε τις ευκαιρίες για βελτίωση της αξίας
- το ίδιο φυσικά θα έκανε και η απροσεξία στην ανάληψη ρίσκων

#### **4.6 Πρόταση αξίας**

Συνοψίζοντας, η ERM έχει πολλά πλεονεκτήματα. Το management μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για να ενισχύσει την ετοιμότητα και το βαθμό απόκρισης της επιχείρησης σε αποφάσεις που σχετίζονται με ρίσκα και να μειώσει αισθητά τυχόν «εκπλήξεις» που μπορεί να ανακύψουν ή ζημίες, προσδιορίζοντας τους πιθανούς κινδύνους, αναλύοντας τους και καθορίζοντας έξυπνες στρατηγικές αντιμετώπισης τους. Συμβάλλει στη διατήρηση ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος, βελτιστοποιεί το κόστος διαχείρισης κινδύνων και βοηθά τη διεύθυνση να επιτύχει αποδοτική λειτουργία του οργανισμού. Τέλος βοηθά τις επιχειρήσεις να κοιτούν μπροστά και να «αρπάζουν» ευκαιρίες με αντικειμενική και μεθοδική προσέγγιση.

#### **4.7 Δημιουργώντας μια σταθερή φήμη για την εταιρεία – η φήμη ως ρίσκο**

Στη σύγχρονη εποχή, η καλή φήμη μιας εταιρείας αξίζει πολύ περισσότερο από μια ευνοϊκή δημοσιότητα. Αντίθετα, μπορεί να προσθέσει τεράστια αξία, ακόμα και στην αξία των μετοχών, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί έναν τρόπο να οχυρώνεται η επιχείρηση από αρνητικές ειδήσεις που μπορεί δυνητικά να εμφανιστούν. Αυτά διδάχθηκε ο επιχειρηματικός κόσμος στον απόηχο των οικονομικών σκανδάλων που τον συγκλόνισαν, θέτοντας ανάμεσα στους πρωταρχικούς σκοπούς της εταιρικής διακυβέρνησης και την εδραίωση της υπόληψης των εταιρειών.

Παρά το γεγονός ότι δύσκολα μπορεί να οριοθετήσει κανείς τι είναι καλή και τη κακή φήμη, να την κατανοήσει και να μετρήσει τις συνέπειές της, πολλές εταιρείες στρέφονται στην ενδυνάμωση του ονόματος τους προς αυτήν την κατεύθυνση. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της BP : προκειμένου να επαναπροσδιορίσει την εικόνα της στο ευρύ κοινό το οποίο στρεφόταν κατά των πετρελαϊκών σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, απέβαλλε το παλιό της όνομα British Petroleum και υιοθέτησε το BP, αποκτώντας έτσι στη συνείδηση του κοινού μια πιο οικολογική εικόνα, χωρίς απαραίτητα αυτή να υποστηρίζεται και από τις ανάλογες πράξεις (αξίζει να σημειώσουμε ότι ενώ η εταιρεία εστίαζε στη βελτίωση της εξωτερικής της εικόνας, κάλυπτε άλλα λειτουργικά προβλήματα τα οποία ήρθαν στο φως το 2006 με την πετρελαιοκηλίδα στην Αλάσκα και τη θανατηφόρα έκρηξη σε διυλιστήριο του Τέξας).

Το μόνο σίγουρο είναι ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφορετικά την έννοια της φήμης : άλλες την κατηγοριοποιούν σαν ένα ξεχωριστό ρίσκο (συστήνοντας αντίστοιχες επιτροπές διαχείρισης και επίβλεψης κινδύνων) και άλλες τη θεωρούν απλά το αποτέλεσμα άλλων ρίσκων.

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου σπανίως παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της φήμης της εταιρείας. Έχουν την ευθύνη να ενημερώνονται ορθά από το management για τους χειρισμούς οι οποίοι γίνονται προς αυτήν την κατεύθυνση, αλλά και για τους τρόπους μέτρησης των κινδύνων που σχετίζονται με την υπόληψη της εταιρείας. (για παράδειγμα εντοπίζονται αναφορές, δημοσιεύσεις και άρθρα και μελετώνται η έκταση, η συχνότητα εμφάνισης και το ύφος τους. Στη συνέχεια συγκρίνονται με τις χρηματοοικονομικές απόρροιας, παρέχοντας την πληροφόρηση για το ποια θέματα που σχετίζονται με την εταιρεία ουσιαστικά είναι αυτά που επηρεάζουν)

Τα αποτελέσματα μιας καλής PR στρατηγικής φαίνονται σε βάθος χρόνου και όχι βραχυπρόθεσμα. Τελικά, αυτό που πραγματικά μετράει είναι ορθή εκτέλεση των λειτουργιών σε ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, οικολογική και κοινωνική ευθύνη με ποιοτικά προϊόντα.

Στο σημείο αυτό, θεωρήσαμε σκόπιμο να αναφέρουμε ορισμένες πληροφορίες σχετικά με θέματα απάτης μέσα στις επιχειρήσεις προκειμένου να γίνει κατανοητό το μέγεθος του προβλήματος που πρέπει να αντιμετωπιστεί, αλλά και η δυσκολία του να εντοπιστεί. Έτσι ο αναγνώστης θα αντιληφθεί ευκολότερα το πόσο ευεργετικές ήταν και οι νέες νομοθεσίες.

### **5. Δολιοφθορά από τους υπαλλήλους – ο μη αναμενόμενος κίνδυνος**

Το κόστος από απάτες στην οικονομία της Μεγάλης Βρετανίας υπολογίζεται σε 14δισ λίρες το χρόνο, χωρίς αυτό το ποσό να είναι το ακριβέστερο δυνατό, καθώς ένα μεγάλο κομμάτι από τις «αθέμιτες ενέργειες και πράξεις» που λαμβάνουν χώρα, δεν έρχονται ποτέ στην επιφάνεια. Την τελευταία δεκαετία διεξάγονται συνεχώς στατιστικές έρευνες που κρούουν των κώδωνα του κινδύνου και «δείχνουν το δάχτυλο» στη διεύθυνση και τους υπαλλήλους σαν τους πρωταγωνιστές των δολοπλοκιών εναντίον των εταιρειών. Παρά όμως αυτά τα αποθαρρυντικά συμπεράσματα, ακόμα και σήμερα πολλές επιχειρήσεις δεν παίρνουν στα σοβαρά την πιθανότητα της απάτης μέχρι να χρειαστεί να αντιμετωπίσουν οι ίδιες μια απάτη που θα τους κοστίσει πολλά. Όλο το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης έχει αμφισβητηθεί και στις ΗΠΑ, όπου η εισαγωγή της νομοθεσίας των Sarbanes – Oxley θεωρήθηκε σαν ο τρόπος ώστε τα μέλη της ανώτερης διεύθυνσης να είναι υπόλογα για τις πράξεις τους και ταυτόχρονα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον κίνδυνο για απάτη.

Μια σχετική έρευνα της KPMG, «Forensics Fraud Barometer», έδειξε ότι η διεύθυνση ήταν κατά κύριο λόγο υπεύθυνη για τα σκάνδαλα με το μεγαλύτερο κόστος στη Μεγάλη Βρετανία, με την πιο πρόσφατη έκθεση να δείχνει ότι το μέσο κόστος ανήλθε στις 2εκ λίρες για απάτες που διέπραξε η διεύθυνση και στις 470000 λίρες για απάτες υφιασταμένων. Η έρευνα αυτή εξελίσσεται εδώ και 15 χρόνια και έχει φέρει στην επιφάνεια και το γεγονός ότι όλο και περισσότερες υποθέσεις καταλήγουν στο Ανώτατο δικαστήριο, ίσως γιατί όλο και περισσότερα θύματα αποκαλύπτουν τις απάτες. Η έρευνα καταλήγει ότι το μεγαλύτερο θύμα είναι το κράτος που υποστηρίζει ότι ακόμα και σήμερα οι περισσότερες εταιρείες δεν αποκαλύπτουν τα σκάνδαλά τους για λόγους διατήρησης της υπόληψής τους.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο κίνδυνος της απάτης δεν αφορά μόνο την ανώτατη διεύθυνση, αλλά όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Μπορεί να μην έχουν όλες οι περιπτώσεις σαν αποτέλεσμα την πτώση της εταιρείας, αλλά σίγουρα έχουν αντίκτυπο σε θέματα ζημιών, κόστους ερευνών, «ανάρρωσης» και φυσικά καταστροφή της φήμης.

Σε συνεντεύξεις που έγιναν σε πρώην στελέχη που συμμετείχαν σε τέτοια σκάνδαλα, εξήχθησαν ορισμένα συμπεράσματα για τους λόγους που τους οδήγησαν στις πράξεις αυτές. Η πλεονεξία και τα χρέη αποτελούσαν τους κύριους λόγους, ενώ αρκετοί παραδέχθηκαν ότι αφού είχαν «πάρει την πρώτη γεύση» της αποκόμισης χρημάτων με το λιγότερο κόπο, μπήκαν στον πειρασμό να επαναλάβουν τις πράξεις τους. Περαιτέρω, υποστήριξαν ότι ήταν εύκολο να διαπράξουν την απάτη καθώς οι περισσότερες εταιρείες δεν είχαν αντίστοιχα μέτρα ή αυστηρούς κανονισμούς και, εκμεταλλευόμενοι την εμπιστοσύνη που τρεφόταν για το πρόσωπό τους, δρούσαν ανενόχλητοι και χωρίς αποδείξεις. Πολλές φορές επίσης, οι υπάλληλοι αντιγράφουν το παράδειγμα ενός άλλου υπαλλήλου που διαπράττει μια απάτη και θεωρούν ότι μπορούν να φανούν το ίδιο τυχεροί. Ένας άλλος βασικός παράγοντας είναι και η τεράστια πίεση που δέχονται τα στελέχη για υψηλές αποδόσεις και φυσικά το σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν πολύ σοβαρά υπόψη τον κίνδυνο της απάτης και να αναπτύξουν ελέγχους, πολιτικές και κουλτούρα, ώστε να δείξουν μηδενική ανοχή και να την αποτρέψουν. Τα καθήκοντα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και διαχωρισμένα ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις συμφερόντων, ενώ η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να αποκαλύψει ή να προλάβει μια απάτη. Το διοικητικό συμβούλιο υποχρεούται να δηλώνει και τις ζημίες λόγω απάτης στον ετήσιο απολογισμό του, να αναφέρει άμεσα στις αρχές τυχόν παραβάσεις και να δίνει το δικαίωμα στους ενδιαφερόμενους να αξιολογούν την καταλληλότητα της διαχείρισης ρίσκων αλλά και των σκανδάλων.

Σε παρόμοια έρευνα διαπιστώθηκαν και τα εξής στοιχεία :

- Η πιο κοινή μέθοδος για να εντοπιστεί είναι με μια απλή πληροφορία από έναν υπάλληλο
- Η δεύτερη πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι τυχαία
- Ο αριθμός ανδρών και γυναικών που διαπράττουν απάτες είναι ο ίδιος αλλά το κόστος της απάτης από έναν άνδρα είναι τριπλάσιο από αυτό της γυναίκας
- Το κόστος από τις δολοπλοκίες ανώτερων στελεχών είναι τριπλάσια από εκείνο που προκαλούν άλλοι υπάλληλοι, ενώ το αντίθετο ισχύει για στελέχη με περισσότερα πτυχία σε σύγκριση με εκείνους που διέθεταν μόνο ένα πτυχίο
- Οι στατιστικές δείχνουν ότι το 80% των σκανδάλων εμπλέκει τον CEO και/ή τον CFO γιατί οι θέσεις που έχουν τους δίνουν περισσότερες ευκαιρίες

***Ως μηχανικοί παραγωγής, σε μια αντίστοιχη θέση όπου θα έπρεπε να εντοπίσουμε πιθανή απάτη, θα ακολουθούσαμε το σκεπτικό της ανάλυσης κάθε διαδικασίας. Με τον τρόπο αυτό θα προσδιορίζαμε τα «αδύναμα σημεία» τους και τοποθετώντας τους σωστούς ελέγχους στις σωστές θέσεις, θα προέκυπτε το επιθυμητό αποτέλεσμα.***

Ενδεικτικά, αναφέρουμε ορισμένα παραδείγματα απάτης, χωρισμένα ανά διαδικασία. Η λίστα θα μπορούσε να συνεχίζεται επ' αόριστον, γεγονός που καθιστά προφανή όλα τα προηγούμενα σχόλια του κεφαλαίου αυτού περί νομοθεσιών, πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων.

### **5.1 Πληρωτέα ποσά – λογαριασμοί**

1. εμφάνιση πλασματικών/εικονικών προμηθευτών
2. αλλαγή των στοιχείων ενός ήδη υπάρχοντος προμηθευτή και στη συνέχεια καταβολή χρημάτων σε τιμολόγια που δεν έχουν εξουσιοδοτηθεί
3. ένας προμηθευτής ενημερώνει τον υπεύθυνο για τις πληρωμές ότι έχει λάβει περισσότερα χρήματα από ό,τι του αναλογούσε. Ο υπεύθυνος

ζητάει την επιστροφή των χρημάτων τα οποία τελικά κρατάει. Συνεχίζει αυτή την τακτική εκδίδοντας αυξημένους τιμολόγια, ώστε να κρατάει τη διαφορά

4. κλοπή λευκών επιταγών που χρησιμοποιούνται για παράνομες συναλλαγές
5. μεταφορά χρημάτων σε άλλους τραπεζικούς λογαριασμούς που δεν έχουν την εξουσία αυτή
6. διπλές χρεώσεις ταξιδιών και διασκέδασης
7. διαρροή πληροφοριών – συνεργασία με εργολάβους
8. παραποίηση τιμολογίων και φωτοτύπηση αυτών ώστε να καλυφθούν οι αλλαγές

## **5.2 Αγορές**

1. χρέωση προσωπικών εξόδων στην εταιρεία
2. παροχή προνομίων (πχ ειδικές τιμές) σε πελάτες ή προμηθευτές με σκοπό κάποιο χρηματικό όφελος (μίζα, προμήθειες)
3. αγορά αγαθών από μη εξουσιοδοτημένο αντιπρόσωπο
4. συμφωνία με τον προμηθευτή για αγορά λιγότερο ποιοτικών αγαθών σε τιμές ποιοτικού
5. συνεργασία προμηθευτών για νοθεία σε διαγωνισμό. Όταν ένας λάβει τη σύμβαση, οι άλλοι γίνονται υπεργολάβοι κατόπιν συμφωνίας

## **5.3 Μισθοδοσία**

1. παράνομη αύξηση του μισθού, δημιουργία εικονικών υπαλλήλων
2. παραποίηση των κρατήσεων
3. παραποίηση των αρχείων με ώρες εργασίας, διακοπών, άδειες ασθένειας
4. πρόσβαση σε προσωπικά αρχεία για χρήση πχ πιστωτικών καρτών άλλων υπαλλήλων
5. απάτη ακόμα και στις παροχές ιατρικής περίθαλψης

## **5.4 Χρεώσεις**

1. υπερχρέωση του πελάτη
2. παροχή έκπτωσης που δεν επιτρέπεται

3. διαγραφή παραγγελιών
4. αλλαγή στους χρόνους παραλαβής των παραγγελιών ώστε να γίνει διαφορετική χρέωση ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίοδο (κερδίζουν προμήθειες, bonus)
5. υποτίμηση των εσόδων για να μειωθούν και οι φόροι

#### 5.5 Τραπεζικοί λογαριασμοί - αποθήκες

1. άνοιγμα παράνομων λογαριασμών
2. απουσία υπεύθυνων συγκεκριμένα για την εξουσιοδότηση/υπογραφή σχετικών εγγράφων
3. παραποίηση αρχείων αποθήκης
4. χρήση αγαθών για προσωπικό όφελος

#### 5.6 Λογιστικά – χρηματοοικονομικά

1. μεταβολή των χρηματοοικονομικών αναφορών με εικονικά κέρδη
2. χρήση πληροφοριών «εκ των έσω» για όφελος στο χρηματιστήριο
3. δανεισμός από το κεφάλαιο/πάγια/περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας
4. ξέπλυμα χρήματος
5. φοροδιαφυγή
6. απόκρυψη εξόδων – ζημιών

«Η πρόληψη είναι η καλύτερη θεραπεία»...10 τρόποι για ένα αρχικό βήμα στη μάχη κατά της απάτης :

- ✓ Να **αναμένεται ο κίνδυνος**. Δεν μπορεί να αποφευχθεί, μόνο να τον διαχειριστούμε
- ✓ Να **εκτιμάται** ο κίνδυνος και να θεσπίζονται κατάλληλοι αποτρεπτικοί **έλεγχοι**
- ✓ Να **διαχωρίζονται τα καθήκοντα στις κρίσιμες περιοχές**
- ✓ Να ανανεώνεται η **ασφάλεια** με κωδικούς – βελτίωση συστημάτων και έλεγχος **πρόσβασης** σε αυτά
- ✓ **Αξιολόγηση** εσωτερικών ελέγχων



- ✓ Στενή παρακολούθηση μέσα στην ίδια την εταιρεία (μισθοδοσίες, τιμολόγια, αποθήκες) – όχι μόνο στους εξωτερικούς παράγοντες
- ✓ Αυστηρός έλεγχος στο ποιοι προσλαμβάνονται
- ✓ Αυστηρός έλεγχος στους προμηθευτές
- ✓ Ανάπτυξη γραπτού **κώδικα** για την πολιτική μηδενικής ανοχής γύρω από την απάτη και κοινοποίησή του
- ✓ **Εγκρίσεις** για τις συναλλαγές

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου βελτιώνει την κουλτούρα και το περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ συμβάλλει δυνητικά και στην ανάπτυξη ενός αποδοτικού συστήματος διαχείρισης της απάτης. Μπορεί επίσης να λειτουργήσει και σαν ανασταλτικός παράγοντας στο να μπουν οι υπάλληλοι στον πειρασμό να εμπέσουν σε σκάνδαλα ή δολοπλοκίες. Ταυτόχρονα αξιολογεί τις ικανότητες του οργανισμού στο εντοπίζει και ερευνά τις απάτες σε λογικό χρονικό διάστημα με το μικρότερο κόστος.

## **6. Εσωτερικός έλεγχος και Εταιρική διακυβέρνηση**

### **6.1 Το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή**

Ο εσωτερικός (λογιστικός) έλεγχος είναι ανεξάρτητη, αντικειμενική, συμβουλευτική και βεβαιωτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά τον οργανισμό να εκπληρώσει τους στόχους του, εισάγοντας μια συστηματική, μεθοδευμένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και ανανέωση της διαχείρισης κινδύνων, ελέγχων και των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης.

Είναι ένα αυτορρυθμιζόμενο «επάγγελμα» που δεν υπόκειται σε κυβερνητικούς ή άλλους παράγοντες.

Ενώ υπάρχουν ορισμένες πιστοποιήσεις για τους εσωτερικούς ελεγκτές, δεν είναι υποχρεωτικό να υπόκεινται σε αυτές. Είναι όμως απαραίτητο να

εκπαιδεύονται και να ενημερώνονται συνεχώς σε νέα δεδομένα, βελτιώνοντας τις τεχνικές τους ικανότητες.

Μέσω της δουλειάς τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποδεικνύουν ότι χαρακτηρίζονται από :

- Αφοσίωση στο επάγγελμα αυτό
- Γερές βάσεις γύρω από τους τομείς λογιστικής, πληροφοριακών συστημάτων, συμμόρφωσης με κανονισμούς ή καλή γνώση του χώρου όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία στην οποία εργάζονται
- Ακεραιότητα και εντιμότητα
- Προσοχή στη λεπτομέρεια
- Κώδικα εργασιακής ηθικής

Μέχρι πρότινος, ο εσωτερικός έλεγχος ήταν ορισμένος ως «η ανεξάρτητη δραστηριότητα που παρείχε διασφάλιση και συμβουλευτικές υπηρεσίες». Το 1999, το Institute of Internal Auditors, αναθεώρησε τον ορισμό και προσέθεσε τις διαχείριση κινδύνων και τις διαδικασίες διακυβέρνησης σαν τμήμα του εσωτερικού ελέγχου.

Η δραστηριότητες που απαρτίζουν τη διακυβέρνηση, υπάρχουν για να βοηθούν μια εταιρεία να ικανοποιεί τους στόχους της σχετικά με την ορθή της λειτουργία και την αξιοπιστία της στα μάτια των μετόχων της. Όπως και με κάθε άλλη δραστηριότητα, οι διευθυντές και το διοικητικό συμβούλιο καταγράφουν με σαφήνεια τους στόχους αλλά και το πρόγραμμα με το οποίο θα τους επιτύχουν.

Ορισμένα λοιπόν στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης, στα οποία μπορεί να συμβάλλει ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit), είναι :

- Η δομή – οι λειτουργίες – η δυναμική του συμβουλίου
- Το εγχειρίδιο της πολιτικής
- Οι διαδικασίες που ενημερώνουν για τις απαιτήσεις της διακυβέρνησης
- Εκπαίδευση και ενημέρωση του συμβουλίου
- Απόδοση ευθυνών – αξιολόγηση της απόδοσης

- Πληρότητα κώδικα ηθικής και συμπεριφοράς – και διάδοσή του
- Αξιολόγηση της διεύθυνσης – αμοιβές της
- Διαδικασίες εξεύρεσης νέων μελών του συμβουλίου
- Εξωτερική επικοινωνία – πληροφόρηση
- Σύγκριση της υπάρχουσας κατάστασης με τις βέλτιστες πρακτικές

Γενικά οι εσωτερικοί ελεγκτές (internal auditors) δραστηριοποιούνται σε δύο τομείς σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Πρώτον, παρέχουν ανεξάρτητες και αντικειμενικές εκτιμήσεις σχετικά με την καταλληλότητα – αποτελεσματικότητα της υπάρχουσας δομής για τη διακυβέρνηση. Δεύτερον, λειτουργούν καταλυτικά στην εισαγωγή βελτιώσεων/αλλαγών με στόχο την ανανέωση των πρακτικών διακυβέρνησης. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με την επικύρωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων της επιχείρησης, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί σταθμό για την ορθή διακυβέρνηση ενός οργανισμού.

Σε αντίθεση με το λογιστικό έλεγχο των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, το να «ελέγχεται» η ορθότητα της διακυβέρνησης μπορεί να γίνει πολύ περίπλοκο. Στην πρώτη περίπτωση, τα βήματα είναι προκαθορισμένα και «δοκιμασμένα» : εξέταση αν οι εξουσιοδοτήσεις είναι οι κατάλληλες, εκτίμηση της ορθότητας των συναλλαγών, έλεγχος της ακρίβειας και της πληρότητας των χρηματοοικονομικών αναφορών, ενημέρωση της διεύθυνσης για τα ευρήματα. Στη δεύτερη όμως, ποιος είναι ο τρόπος να αξιολογήσει κανείς αν η διεύθυνση και το συμβούλιο εφαρμόζουν τον κώδικα συμπεριφοράς όπως πρέπει?

Η σημαντικότερη, ίσως, προσφορά του internal auditing είναι η διασφάλιση της διαφάνειας των διαδικασιών.

## **6.2 Βασικοί χρησιμοποιούμενοι δείκτες για την απόδοση – επιθεώρηση της διαχείρισης κινδύνων μέσα σε μια επιχείρηση**

### **Ποσοστά**

- Αξιοποίησης προσωπικού

- Προτάσεων που τελικά γίνονται αποδεκτές
- Ικανοποίησης πελατών
- Βασικών κινδύνων που ελέγχονται σε ένα χρόνο

#### **Ποσά**

- Πόρων που εξοικονομούνται
- Εργασιών που απαιτήθηκαν πέρα από τις προϋπολογισμένες

#### **Χρόνος**

- Που καλύφθηκε μέχρι την ολοκλήρωση των διαδικασιών ελέγχου και την έκδοση/δημοσίευση των σχετικών αναφορών

#### **Αριθμός**

- Δυσμενών ευρημάτων της επιτροπής ελέγχου
- Εργασιών που τελικά έγιναν σε σύγκριση με αυτές που προβλεφθεί
- Παραπόνων
- Βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόστηκαν
- Βελτιώσεων σε βασικές διαδικασίες, σαν αποτέλεσμα των ελέγχων που διενεργήθηκαν

#### **Άλλοι δείκτες**

- Βαθμός εμπιστοσύνης των εξωτερικών ελεγκτών στους εσωτερικούς
- Τελικό κόστος σε σύγκριση με το προϋπολογισμένο
- Έκταση συμβουλευτικών υπηρεσιών

Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι η δουλειά των εσωτερικών ελεγκτών δεν υποκαθιστά αυτή των εξωτερικών σε καμία περίπτωση. Οι εξωτερικοί ελεγκτές προσλαμβάνονται από μια εταιρεία και αναφέρονται στην ελεγκτική της επιτροπή. Η αποστολή τους είναι να εκτιμούν τη θεμιτή παρουσίαση των οικονομικών αποτελεσμάτων και τη σύμπτνοιά τους με καθορισμένους κανονισμούς. Ο έλεγχος από τη μεριά τους ακολουθεί σαφώς ορισμένα και γενικώς αποδεκτά πρότυπα.

Απλούστερα, η βασική διαφορά ενός εξωτερικού από έναν εσωτερικό ελεγκτή, είναι ότι ο εξωτερικός είναι υπεύθυνος για την επικύρωση των απολογιστικών φύλλων που δημοσιεύονται σε τρίτους και στο επενδυτικό κοινό, ενώ ο εσωτερικός επιθεωρεί τις εσωτερικές επιχειρηματικές πρακτικές και τις εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου.

Ο εσωτερικός ελεγκτής προσλαμβάνεται από τη διεύθυνση και την επιτροπή ελέγχου, αναφέρεται σε αυτές, ενώ τις βοηθά σε θέματα αξιολόγησης κινδύνων, τη διεξαγωγή ερευνών. Ταυτόχρονα συνεργάζεται με τον εξωτερικό ελεγκτή, ο οποίος μπορεί και να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα της δουλειάς του εσωτερικού πάνω στις χρηματοοικονομικές αναλύσεις για να συμπληρώσει τη δουλειά του.

Ο εξωτερικός ελεγκτής υπόκειται σε θεσμοθετημένες απαιτήσεις σχετικά με την επιτέλεση του έργου του. Συγκεκριμένα υπάρχουν:

- Απαίτηση για αναφορά αποκλειστικά και μόνο στην επιτροπή ελέγχου
- Περιορισμοί στις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει ένας εξωτερικός ελεγκτής. Πχ απαγορεύεται να κρατάει τα λογιστικά/φορολογικά βιβλία του πελάτη του
- Περιορισμοί στο πότε μπορεί να προσληφθεί ένα εξωτερικός ελεγκτής από μια επιχείρηση. Πρέπει να μεσολαβήσει κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα από την τελευταία φορά που διενήργησε κάποιον εξωτερικό έλεγχο

Σχετικά με τα ζητήματα γύρω από απάτες, ένας εσωτερικός ελεγκτής επιβάλλεται να έχει αρκετή γνώση και αντίληψη στο να αναγνωρίζει ενδείξεις για απάτη, αλλά δεν υποχρεούται να έχει την ειδικότητα ενός ατόμου του οποίου η πρωταρχική ευθύνη είναι να εντοπίζει και να ερευνά το δόλο.

### **6.3 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη νομοθεσία των Sarbanes – Oxley**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν πολλές ικανότητες που μπορούν να φανούν χρήσιμες στην προσπάθεια μιας εταιρείας για συμμόρφωση με το Sarbanes – Oxley. Διαθέτουν γνώσεις για τη διαχείριση κινδύνων, κατανοούν την ανάγκη

για πληρότητα της καταγραφών που γίνονται (για διαδικασίες, ελέγχους κλπ), έχουν εμπειρία στη συμμόρφωση με νόμους γι αυτό και μπορούν να αξιοποιηθούν ιδιαίτερα στα έργα που αφορούν τα SOX Sections 301, 302, 404. Επικουρικά, θεωρείται πάντα σκόπιμο η επιχείρηση να συμβουλευέται και τους εξωτερικούς ελεγκτές της. Παρόλα αυτά πρωταρχικό ρόλο στην εφαρμογή του SOX έχει η διεύθυνση.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## 7. Η Νομοθεσία των Sarbanes – Oxley

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε με συντομία στις προβλέψεις της νομοθεσίας Sarbanes – Oxley καταγράφοντας επιγραμματικά τα βασικότερα σημεία της. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε αναλυτικότερα σε ορισμένα από αυτά.

Όπως έχουμε προαναφέρει ο Sarbanes – Oxley θεσπίστηκε με στόχο την επαναφορά της χαμένης εμπιστοσύνης των επενδυτών στις επιχειρήσεις και την ακεραιότητα των οικονομικών αποτελεσμάτων που δημοσιεύονται.

### 7.1 Περίληψη

Συγκεντρωτικά, οι τρόποι με τους οποίους ο SOX μπορεί να προστατεύσει το επενδυτικό κοινό είναι οι εξής :

- **Ίδρυση ειδικού συμβουλίου** (κρατικού φορέα) που θα επιβλέπει τη δεοντολογική και νόμιμη λειτουργία των ελεγκτικών εταιρειών
- Εξασφάλιση της **αντικειμενικότητας των ελεγκτών** για αποφυγή της σύγκρουσης συμφερόντων – πλέον απαγορεύεται οι ελεγκτές να προσφέρουν ορισμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους
- **Εναλλαγή στους ελεγκτές** που εργάζονται σε μια επιχείρηση προς αποφυγή τυχόν οικειότητας που θα μπορούσε να διακυβεύσει μια έρευνα
- **Δημιουργία επιτροπών ελέγχου** μέσα στην ίδια την εταιρεία
- **Ευθύνη** των CEOs και CFOs για την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών απολογισμών
- **Επιστροφή των πρόσθετων αμοιβών** (bonus) που λαμβάνουν στελέχη της διεύθυνσης σε περιπτώσεις που ο απολογισμός είναι λανθασμένος και πρέπει να αναθεωρηθεί ή «πάγωμα» των αμοιβών αυτών όταν η εταιρεία βρίσκεται υπό έρευνα
- Οι πληροφορίες που δημοσιεύονται πρέπει να είναι έγκυρες, πλήρεις και κυρίως σε πραγματικό χρόνο
- Οι **εξωτερικοί ελεγκτές** δεν μπορούν να εργαστούν ως υπάλληλοι στην επιχείρηση κάποιου πελάτη τους αν δεν περάσουν κάποια χρόνια
- Τα **στελέχη δεν μπορούν να δανείζονται** χρήματα από την επιχείρηση για προσωπική χρήση



- Ανάπτυξη και γραπτή **αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου** (τμήμα 404 της νομοθεσίας)
- **Διατήρηση εγγράφων** για 7 χρόνια
- **Θέσπιση «προδιαγραφών»,** προαπαιτούμενων τυπικών προσόντων και επαγγελματικής συμπεριφοράς **για τους δικηγόρους** που εργάζονται στις εταιρείες
- **Ποινικές διώξεις** κατά των παραβατών
- **Προστασία** των ατόμων που καταγγέλλουν κάποια παράβαση ή συνεργάζονται με τις αρχές

Η εγγραφή μια εταιρείας στο χρηματιστήριο ναι μεν είναι ορόσημο στην πορεία της, είναι όμως και η αρχή της συμμόρφωσης με μια μακριά λίστα απαιτήσεων, αφού πλέον υπόκειται σε ετήσιο και περιοδικό έλεγχο. Και εδώ, οι Sarbanes – Oxley ανέβασαν τον πήχη στις αναφορές που πρέπει να δημοσιοποιούν οι οργανισμοί, όσον αφορά στο περιεχόμενο, ανάλυση σε βάθος και συχνότητα.

## **7.2 Δημοσιοποιούμενα έντυπα**

Όλα τα παραπάνω γίνονται προφανή με τα ακόλουθα έντυπα που υποχρεούνται να υποβάλλουν οι επιχειρήσεις :

### **7.2.1 Έντυπο 10 – Κ**

Είναι μια ετήσια έκθεση που παρέχεται στους επενδυτές και το κράτος, στην οποία μέχρι πρότινος οι επιχειρήσεις παρουσίαζαν με «ιδανικό» τρόπο τα επιτεύγματα, την πρόοδο και τα κέρδη τους. Πλέον υποχρεούνται από το SOX να συμπεριλαμβάνουν :

1. Μια «έκθεση εσωτερικού ελέγχου» όπου θα δηλώνεται η ευθύνη της διεύθυνσης για τη δομή και τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά τα οικονομικά μεγέθη. Επίσης θα αξιολογείται και η επάρκεια των εσωτερικών ελέγχων για το περασμένο οικονομικό έτος.
2. Μια δήλωση ότι όλες οι διορθώσεις που έγιναν στους απολογισμούς διεξήχθησαν από τους εξωτερικούς ελεγκτές της εταιρείας.
3. Καταγραφή των off balance sheet transactions (**συναλλαγές εκτός ισολογισμού**).

4. Μεταβολές στην ιδιοκτησία μετοχών από μέλη της διεύθυνσης, του διοικητικού συμβουλίου ή μεγαλομετόχους.
5. Πληροφορίες σχετικά με την ύπαρξη κώδικα ηθικής.

Η έκθεση αυτή, ουσιαστικά, περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της διεύθυνσης πάνω στο σχεδιασμό και τη λειτουργικότητα των συστημάτων ελέγχου (που αφορούν τις χρηματοοικονομικές αναφορές) καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και συνοδεύεται από την εκτίμηση ενός εξωτερικού ελεγκτή για την ορθότητα της πιο πάνω αξιολόγησης. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η απαίτηση αυτή σημαίνει αυτόματα τη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων των εξωτερικών ελεγκτών πέρα από την απλή γνωμοδότηση για τα αξιόπιστα ή μη οικονομικά μεγέθη.

#### **7.2.2 Έντυπο 10 – Q**

Είναι ένα τριμηνιαίο έντυπο, επιπρόσθετο στο προηγούμενο που περιλαμβάνει συμπληρωματικά στοιχεία στις ετήσιες εκθέσεις. Ουσιαστικά παρέχει μια πιο επίκαιρη οπτική γωνία της απόδοσης του οργανισμού και αποτελεί και ένα μέτρο σύγκρισης με τις προβλέψεις που ήδη έχουν γίνει.

#### **7.2.3 Έντυπο 8 – K**

Συμπληρώνεται όταν παρουσιάζονται έκτακτα γεγονότα (όπως πχ η αποχώρηση ενός στελέχους), η λίστα των οποίων αυξάνεται συνεχώς – μια «κληρονομιά» από την Enron.

Ο SOX προχωράει ακόμα περισσότερο στην αυστηρότητα και τις απαιτήσεις σχετικά με την ενημέρωση των ενδιαφερομένων (μέτοχοι, επενδυτές, πιστωτές), ορίζοντας κάποια γεγονότα τα οποία πρέπει να αναφέρονται σε ελάχιστο χρονικό διάστημα αφότου προκύψουν, στο πιο πάνω έντυπο (μέσα σε 4 μέρες). Αυτά είναι :

1. Πτώχευση
2. Αγορά σημαντικών περιουσιακών στοιχείων (με μεγάλο κόστος)
3. Αλλαγές στους ελεγκτές
4. Αλλαγές στις πολιτικές γύρω από οικονομικούς ελέγχους
5. Μεταβολές στον κώδικα ηθικής

Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι ρυθμίσεις του SOX αφορούν σχεδόν εξ ολοκλήρου τις δημόσιες επιχειρήσεις. Όμως πολλοί ιδιωτικοί οργανισμοί αναγκάζονται να συμμορφωθούν με τους κανόνες αυτούς, καθώς πολλές φορές η απουσία τους λειτουργεί σαν ανασταλτικός παράγοντας για την πρόοδό τους. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που θα μπορούσαν να οδηγήσουν μια ιδιωτική επιχείρηση στο να προσαρμοστεί στο «μοντέλο του SOX». Αρχικά, υιοθετώντας οικειοθελώς τα πρότυπα των Sarbanes – Oxley η επιχείρηση αυξάνει την αξιοπιστία της στο επενδυτικό κοινό, καθώς οι διαδικασίες και οι πρακτικές της είναι εύκολα αναγνωρίσιμες – και σαφώς ελέγξιμες – από τον επιχειρηματικό κόσμο. Ακόμη, έχει τη δυνατότητα να αποκομίσει οικονομικά προνόμια, όπως χαμηλότερα ασφάλιστρα από τις ασφαλιστικές, να προσελκύσει ικανά στελέχη για το διοικητικό της συμβούλιο (κανένας δεν επιθυμεί να εργάζεται για μια εταιρεία της οποίας οι πρακτικές αμφισβητούνται), να προσελκύσει πιθανούς αγοραστές ή προτάσεις για κοινά επιχειρηματικά εγχειρήματα. Τέτοιου είδους προτάσεις μπορεί να αποβούν ιδιαίτερα επικερδείς για μικρές επιχειρήσεις. Ένας άλλος λόγος που οδηγεί στη εκούσια «υποταγή» στο SOX είναι και η υπεράσπιση της επιχείρησης σε ατυχείς περιπτώσεις αγωγών ενώπιον του δικαστηρίου. Ακόμη και αν μια επιχείρηση δεν σκοπεύει να μπει στο χρηματιστήριο, προκειμένου να ενισχύσει τη θέση της απέναντι σε πιθανές κατηγορίες, οι κανονισμοί του SOX προσφέρουν μια γερή βάση.

### **7.3 Ποιες είναι οι χρηματοοικονομικές αναφορές**

Οι αμερικανικές επιχειρήσεις προετοιμάζουν 2 βασικούς τύπους οικονομικών εκθέσεων : *έσοδα – έσοδα (profit and loss)* και *ισολογισμό*. Στην έκθεση *εσόδων – εξόδων* η εταιρεία θεωρητικά απεικονίζει με ορθό τρόπο τα έσοδα και τα έξοδά της, ενώ στον *ισολογισμό* περιλαμβάνει τα περιουσιακά στοιχεία και το παθητικό. Ο SOX απαιτεί την ακρίβεια και πληρότητα των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών και τα κέρδη που παρουσιάζονται στην *έκθεση εσόδων – εξόδων* να είναι τα πραγματικά, και όχι πλασματικά ώστε να προσελκύονται οι πιθανοί επενδυτές.

Μερικά στοιχεία που περικλείονται στη έκθεση εσόδων – εξόδων είναι :

- ✓ Καθαρά κέρδη
- ✓ Κόστος πωληθέντων
- ✓ Έσοδα και έξοδα από τη λειτουργία

Ένα από τα πιο σοβαρά ζητήματα του σκανδάλου της Enron ήταν η ύπαρξη των λεγόμενων *off – balance sheet transactions* ή συναλλαγές που δεν φαίνονταν στον ισολογισμό. Αντίθετα, ιδρύονταν θυγατρικές εταιρείες και οι ζημιές της Enron καταγράφονταν στα δικά τους λογιστικά βιβλία αντί για της ίδιας, αυξάνοντας σημαντικά – αλλά πλασματικά – τα κέρδη της.

Οι αναφορές είναι συνήθως πομπώδεις περιγραφές για τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης, με στοιχεία για την **εταιρική διακυβέρνηση** και **ηθικά ζητήματα**. Δεν είναι, λοιπόν, σπάνιο το φαινόμενο οι εταιρείες να κρύβουν τις δυσμενείς πληροφορίες στις υποσημειώσεις, τα «μικρά γράμματα», με αποτέλεσμα πολλές φορές τα τελευταία να περιλαμβάνουν πολύ σημαντικά στοιχεία για την οικονομική τους κατάσταση, χωρίς όμως αυτά να εμφανίζονται στον ισολογισμό. Τέτοια παραδείγματα είναι : εκκρεμείς δικαστικές διαμάχες, μεγάλα χρέη...

#### **7.4 Ο αντίκτυπος στους ελεγκτές**

Η πτώση της Arthur Andersen μαζί με την Enron έφερε μεγάλη αναταραχή στον χώρο των ορκωτών λογιστών. Πριν από την πτώση της, υπήρχαν μόνο 5 μεγάλες εταιρείες που διέθεταν εξελιγμένες υπηρεσίες ελέγχου ικανές να ανταποκριθούν σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Η Arthur Andersen είχε αποτελέσει «σχολείο» για το επάγγελμα του ορκωτού λογιστή και η απαξίωσή της έγειρε ερωτηματικά γύρω από την αξιοπιστία και την ποιότητα των υπηρεσιών. Το 2005, έφτασε στο χείλος του γκρεμού και η KPMG, όταν παραλίγο να καταδικαστεί για παροχή παράνομων υπηρεσιών φοροαπαλλαγών στους πελάτες της, οι οποίες είχαν κοστίσει στην εφορία \$2,5δισ. Παρόλα αυτά, με το φόβο ότι θα απέμεναν μόνο 3 μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες, το υπουργείο Δικαιοσύνης δεν προχώρησε στο κλείσιμό της, αλλά επέβαλε πρόστιμο \$456εκ. Οι εναπομένουσες εταιρείες είναι οι Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, PriceWaterhouseCoopers, με το κοινό να

διατηρεί την επιφυλακτικότητά του για την ακεραιότητά τους. Πολλά έχουν ειπωθεί για τη λύση στο πρόβλημα του μονοπωλίου που σχεδόν διαθέτουν οι εταιρείες αυτές, και απ' ό,τι φαίνεται δεν είναι η συγχώνευση μικρότερων εταιρειών. Γίνεται όλο και πιο φανερό το γεγονός, ότι και να έκλεινε ένας από τους τέσσερις αυτούς κολοσσούς, οι καλύτεροι λογιστές τους δεν θα απασχολούνταν από τις άλλες εταιρείες, αλλά θα αναζητούσαν επαγγελματικές ευκαιρίες σε άλλα πεδία. Ακόμη, ειδικοί υποστηρίζουν ότι ο ανταγωνισμός θα συρρικνωνόταν και οι ήδη αυξημένες αμοιβές των ελεγκτών λόγω του SOX, θα ανέβαιναν στα ύψη.

Ύστερα από τα οικονομικά σκάνδαλα των Enron, WorldCom, Tyco, δεν ήταν λίγοι εκείνοι που έβαλαν στο στόχαστρο τους λογιστές που διεξήγαγαν τους ελέγχους στις εταιρείες αυτές, κατηγορώντας τους ότι με το να αποκρύπτουν τις ατασθαλίες αποκόμιζαν κέρδη, ενώ την ίδια ώρα οι απάτες εξελίσσονταν υπό το βλέμμα τους.

Για το λόγο αυτό, και το επάγγελμα του ελεγκτή υποβάλλεται σε πρότυπα και ρυθμίσεις που καθορίζει η νομοθεσία των Sarbanes – Oxley. Είχαν σαν στόχο τους ελεγκτές οι οποίοι λάμβαναν τεράστιες αμοιβές από τους «διεφθαρμένους» πελάτες τους και διεξήγαγαν ανεπαρκείς ελέγχους πριν υπογράψουν τις αντίστοιχες αναφορές. Ορισμένες από τις διατάξεις αναφέρονται στα εξής :

- Οι ανεξάρτητοι ελεγκτές τις επιχειρήσεις υποχρεούνται να αξιολογήσουν τους εσωτερικούς ελέγχους αυτής σχετικά με τις χρηματοοικονομικές αναφορές και να εκφέρουν δύο γνώμες : μια για την ίδια εκτίμηση που διενεργεί η διεύθυνση και μια για την αποτελεσματικότητα των ελέγχων
- Θεσπίζονται νέα πρότυπα σύμφωνα με τα οποία κρίνεται η ανεξαρτησία των ελεγκτών, συμπεριλαμβανομένων και των υπηρεσιών που απαγορεύεται να προσφέρουν
- Το επάγγελμα πλέον δεν είναι «αυτορρυθμιζόμενο» αλλά υπόκειται σε κρατική επιτήρηση
- Προβλέπεται η ίδρυση του PCAOB (ειδικού συμβουλίου) για τον παραπάνω σκοπό

- Υποχρεωτική κράτηση των εγγράφων που σχετίζονται με τους ελέγχους για 7 χρόνια

### **7.5 Η πτώση της Arthur Andersen**

Το Μάρτιο του 2002, η Arthur Andersen, μια από τις μεγαλύτερες και πιο επιφανείς εταιρείες ορκωτών λογιστών καταδικάστηκε για παρακώλυση δικαιοσύνης στην περίπτωση της Enron. Το δικαστήριο υποστήριξε ότι η Andersen κατέστρεψε έγγραφα που αφορούσαν την Enron όσο η τελευταία τελούσε υπό έρευνα από κρατικούς φορείς (SEC). Μέχρι το τέλος του 2002, είχε διακόψει τις εργασίες της και το μόνο που είχε απομείνει ήταν οι χιλιάδες απολυμένοι υπάλληλοι, σύμβουλοι και προσωπικό υποστήριξης. Η Andersen είχε γίνει το σύμβολο του αντιδεοντολογικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούσαν οι ελεγκτικές εταιρείες σε βάρος του επενδυτικού κοινού. Στο τέλος της δικαστικής διαμάχης, το Ανώτατο Δικαστήριο απεφάνθη ότι δεν υπήρξαν επαρκή αποδεικτικά στοιχεία – ότι δηλαδή η καταστροφή των εγγράφων ήταν σκόπιμη και είχε στόχο την παρακώλυση της έρευνας – για την ενοχή της Andersen, κι έτσι της επιβλήθηκε μόνο ένα πρόστιμο \$500000. Η απόφαση βέβαια του δικαστηρίου ήρθε πολύ αργά, το 2005, όταν η εταιρεία πλέον από 28000 εργαζόμενους, μετρούσε μόνο 200.

### **7.6 Επιτροπές ελέγχου στις επιχειρήσεις**

Μια από τις σημαντικότερες προβλέψεις των Sarbanes – Oxley ήταν και η δημιουργία μιας (εσωτερικής) επιτροπής ελέγχου σε κάθε δημόσια επιχείρηση, η οποία θα αποτελείται από μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Χοντρικά, η επιτροπή αυτή θα παρακολουθεί – και θα υποβοηθά με τις απαιτούμενες πληροφορίες – το έργο των ανεξάρτητων (εξωτερικών) ελεγκτών και θα αποφασίζει για τις προσλήψεις, απολύσεις, προκαθορισμένες αμοιβές και υπηρεσίες, επίλυση διαφορών με τη διεύθυνση και εξακρίβωση της ποιότητας του ελέγχου. Έχει γνωμοδοτικές αρμοδιότητες σε θέματα διαχείρισης ρίσκων, εσωτερικών ελέγχων, διαχείρισης παραπόνων – καταγγελιών, αλλά συμμετέχει και σε διαδικασίες που αφορούν τη συμμόρφωση με νομοθεσίες και κώδικες ηθικής. Τα μέλη της επιτροπής οφείλουν να είναι ανεξάρτητα από τη διεύθυνση και να έχουν οικονομικές γνώσεις. Όσον αφορά στα χρηματιστήρια, η ύπαρξη εσωτερικής επιτροπής

ελέγχου αποτελεί προαπαιτούμενο για την εγγραφή μιας εταιρείας σε αυτά, ενώ έχουν θεσπιστεί και συγκεκριμένα πρότυπα βάσει των οποίων τα χρηματιστήρια αποκτούν αυξημένο εποπτικό ρόλο στη λειτουργία των επιτροπών.

Πιο συγκεκριμένα απαιτείται να υπάρχει ένα καταστατικό σε κάθε επιχείρηση όπου :

- ✓ Θα δηλώνεται ο σκοπός της επιτροπής – πχ ακεραιότητα των χρηματοοικονομικών εκθέσεων, συμμόρφωση με νομοθεσίες, ανεξαρτησία
- ✓ Θα καθορίζονται σαφώς οι αρμοδιότητες και ο ρόλος της επιτροπής μέσα στην επιχείρηση
- ✓ Θα καταγράφονται οι πολιτικές της επιτροπής σε σχέση με η διεύθυνση και τη διαχείριση ρίσκων

Η περίπτωση της Enron έδωσε μια ακόμη ώθηση ώστε να τροποποιηθούν οι ήδη υπάρχουσες νομοθεσίες περί ελεγκτικών επιτροπών και να αυξηθούν οι υποχρεώσεις τους. Όπως αποκαλύφθηκε στην ακροαματική διαδικασία, οι εσωτερικοί ελεγκτές της δεν είχαν ερευνήσει σε βάθος την άρνηση των στελεχών της διεύθυνσης να δεχτούν τις προτεινόμενες αλλαγές στα έσοδα/έξοδα που καταγράφονταν στους απολογισμούς, ούτε είχαν δώσει ιδιαίτερη βάση στην «παράλειψη» των ίδιων στελεχών να συμπεριλάβουν ορισμένες μεγάλες ζημίες στις χρηματοοικονομικές αναφορές.

*Να σημειωθεί ότι οι επιτροπές ελέγχου δεν **συμμετέχουν** στη διαδικασία του ελέγχου, αλλά την **επιβλέπουν**. Αποτελούν ουσιαστικά το κοινό σημείο αναφοράς μεταξύ της διεύθυνσης και των εξωτερικών ελεγκτών, ώστε να διασφαλίζουν κάθε στιγμή ότι οι γνώμες και οι πιστοποιήσεις των ελεγκτών βασίζονται σε ακριβείς πληροφορίες για τη λειτουργία της επιχείρησης.*

Μερικές λεπτομέρειες...

- Οι αμοιβές των μελών της επιτροπής δεν μπορεί να περιλαμβάνουν τίποτε άλλο πέρα από τις αμοιβές τους ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου

- Τα μέλη δεν πρέπει να συνδέονται με την εταιρεία με οικογενειακές ή επαγγελματικές σχέσεις
- Τουλάχιστον ένα μέλος πρέπει να είναι άριστα καταρτισμένο στα οικονομικά

Ασχολούνται με :

- Τις ετήσιες εκθέσεις και γενικά τις πληροφορίες που δημοσιοποιούνται στο κοινό
- Τις πρακτικές για τη διαχείριση ρίσκων μέσα στην εταιρεία
- Τις αλλαγές στη λογιστική πολιτική
- Την απόδοση των εσωτερικών ελεγκτών της εταιρείας
- Την πρόσληψη και αμοιβή των εξωτερικών ελεγκτών, οι οποίοι αναφέρονται απευθείας στην επιτροπή. Παλαιότερα, οι ελεγκτές αυτοί αναφέροντας στα στελέχη της διεύθυνσης τα οποία υποτίθεται πως αξιολογούσαν, οδηγούμενοι πολλές φορές σε σύγκρουση συμφερόντων. Η επιτροπή λοιπόν εμποδίζει την επιρροή της διεύθυνσης.
- Διαχείριση παραπόνων. Είναι υποχρεωτικό να αναπτύσσονται διαδικασίες που θα λαμβάνουν και θα επεξεργάζονται όλα τα «παραπόνια» που θέτουν οι εργαζόμενοι, καθώς επίσης να διατηρείται η εμπιστευτικότητα αυτών.
- Εναλλαγή των ελεγκτών ανά ορισμένα χρονικά διαστήματα
- Πρόσληψη συμβούλων

## 8. Εταιρική διακυβέρνηση

Ο όρος αυτός άρχισε να ακούγεται, αλλά και να αμφισβητείται ύστερα από τα σκάνδαλα των Enron, WorldCom κλπ. Τα κοινά ήρθε αντιμέτωπο με τις αποκαλύψεις ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων εκουσίως εμφάνιζαν ανύπαρκτα κέρδη, αγνοούσαν τις υποδείξεις των ελεγκτών για τροποποίηση των απολογισμών και πωλούσαν μετοχές με πληροφορίες «εκ των έσω» όταν η τιμή τους έπεφτε κατακόρυφα, εμποδίζοντας τους υπαλλήλους τους να κάνουν το ίδιο. Πριν την εισαγωγή του SOX, όλα τα παραπάνω ήταν καθημερινές επαγγελματικές πρακτικές, αφήνοντας στα χέρια των μετόχων και των υπαλλήλων, μετοχές χωρίς αξία.



Για τους λόγους αυτούς το SOX εισήγαγε ρυθμίσεις για την υπευθυνότητα και υπαιτιότητα ακόμα και του διοικητικού συμβουλίου. Ένα διοικητικό συμβούλιο δεν διευθύνει την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, παρά επιβλέπει τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της. Τυπικά καθήκοντά του συμπεριλαμβάνουν :

- Προσδιορισμός στόχων
- Πρόσληψη CEO για να διευθύνει την επιχείρηση
- Λήψη αναφορών από τον CEO σχετικά με την απόδοση
- Απόφαση για συγχωνεύσεις, εξαγορές, πωλήσεις σημαντικών εταιρικών περιουσιακών στοιχείων
- Χειρισμός αγωγών και δικαστικών διαμαχών

### 8.1 Μερικά Παραδείγματα

Πριν τη θέσπιση του SOX τα συμβούλια δρούσαν ανενόχλητα, σε βάρος των συμφερόντων του επενδυτικού κοινού, χωρίς κανένα έλεγχο ή σαφή περιορισμό. Ας δούμε ορισμένα παραδείγματα :

**Tyco:** το 2002 ήρθε στο φως αμοιβή ύψους \$10εκ από τον CEO Dennis Kozlowski προς ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου, το οποίο από ό,τι αποκαλύφθηκε εκ των υστέρων είχε εγκρίνει τεράστια ποσά σαν προσωπικά δάνεια στον κ. Kozlowski.

**WorldCom:** το 2002 δήλωσε πτώχευση όταν αποκαλύφθηκε ότι είχε παρουσιάσει κέρδη αυξημένα κατά \$3,8δισ και ταυτόχρονα το διοικητικό συμβούλιο είχε εγκρίνει δάνεια ύψους \$366εκ στον CEO για προσωπική χρήση.

**Adelphia:** αποκαλύφθηκε ότι οι ιδιοκτήτες της είχαν δανείσει \$2,3δισ σε θυγατρικές της εταιρείας και οι συναλλαγές αυτές δεν είχαν εμφανιστεί ποτέ στους ισολογισμούς της – οπότε οι επενδυτές δεν είχαν κανένα τρόπο να ενημερωθούν γι αυτές.

### 8.2 Ευθύνη της Διοίκησης

Η νομοθεσία Sarbanes – Oxley, όμως, δεν «αφήνει απ' έξω» και τα μέλη της διεύθυνσης (management) μιας επιχείρησης. Οι κανονισμοί είναι αυστηρότατοι κι εδώ, φτάνοντας ακόμα και σε ποινικές διώξεις, ενώ οι CEOs

– CFOs κατέχουν εξέχουσα θέση σε θέματα επαγγελματικής δεοντολογίας και ευθύνης.

### **8.2.1 CEO – Διευθύνων Σύμβουλος**

Ο CEO είναι το άτομο που έχει την ευθύνη – μαζί με την αντίστοιχη εξουσία – να υλοποιεί το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης που έχει προκαθοριστεί από το διοικητικό συμβούλιο. Επιβλέπει την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και όλοι εργαζόμενοι αναφέρονται σε αυτόν, γι αυτό και ο SOX υποχρεώνει τον CEO να εφαρμόζει ορθές επιχειρηματικές πρακτικές. Μερικές αρμοδιότητες είναι και οι ακόλουθες :

- ✓ Συμβουλεύει και ενημερώνει τη διοίκηση για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας
- ✓ Επιβλέπει το σχεδιασμό, την προώθηση και την ποιότητα των υπηρεσιών/προϊόντων
- ✓ Κάνει προτάσεις για τον προϋπολογισμό
- ✓ Διαχειρίζεται θέματα συμμόρφωσης με κανονισμούς, αλλά και φορολογικές υποχρεώσεις
- ✓ Κάνει εισηγήσεις στο συμβούλιο για το προσωπικό
- ✓ Παρακολουθεί τις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης

### **8.2.2 CFO – Οικονομικός Σύμβουλος**

Είναι το άτομο που καθίσταται υπεύθυνο για όλες τις οικονομικές λειτουργίες της επιχείρησης. Ευθύνεται για την ακρίβεια των πληροφοριών που λαμβάνουν οι μέτοχοι, επενδυτές, πιστωτές, αναλυτές, υπάλληλοι και διευθυντές, καθώς και για την ύπαρξη διαδικασιών που μετρούν την επίτευξη των οικονομικών στόχων της εταιρείας. Έχει αρμοδιότητες :

- ✓ Ανάπτυξης του προϋπολογισμού
- ✓ Διατήρησης σχέσεων με τράπεζες, επενδυτές και άλλες πηγές κεφαλαίου
- ✓ Επίβλεψης της δομής των ελέγχων μέσα στην εταιρεία

Ο SOX περιλαμβάνει 3 τμήματα που αφορούν αποκλειστικά τους CEOs και CFOs, αλλάζοντας ριζικά τον τρόπο που εκτελούν τα καθήκοντά τους.

### 8.2.3 Τμήμα 302

Ο CEO και ο CFO κάθε δημόσιας επιχείρησης πρέπει να εγγυάται την ακρίβεια και πληρότητα των χρηματοοικονομικών αναφορών, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης.

### 8.2.4 Τμήμα 906

Εκείνοι που εκουσίως παραποιούν δεδομένα θα διώκονται ποινικά.

### 8.2.5 Τμήμα 404

Επιπρόσθετα στις απαιτήσεις των 302 και 906, η διεύθυνση υποχρεούται να εκδίδει ακόμη δύο δηλώσεις που θα συμπληρώνουν την γενικότερη υποχρέωσή τους να εγγυώνται για τη διαφάνεια των πράξεών τους. Η πρώτη περιλαμβάνει την ευθύνη της διεύθυνσης για την εγκατάσταση ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου στις διαδικασίες που έχουν αντίκτυπο στις οικονομικές εκθέσεις. Η δεύτερη αφορά την εκτίμηση της διεύθυνσης για την επάρκεια των εσωτερικών ελέγχων. Και στις δύο περιπτώσεις ένας εξωτερικός ελεγκτής έχει την ευθύνη να επικυρώσει με τη σειρά του για τις εκτιμήσεις που έχουν γίνει από τους διευθυντές, αξιολογώντας και ο ίδιος την καταλληλότητα των εσωτερικών ελέγχων του οργανισμού.

Ο SOX προχώρησε ακόμα περισσότερο στην περιφρούρηση των επιχειρηματικών πρακτικών, εκδίδοντας μια σειρά εντολών προς τη διεύθυνση, αφού στον απόηχο των οικονομικών σκανδάλων παρέμεινε η ανησυχία για την ηθική της ανώτερης διεύθυνσης. Πιο συγκεκριμένα, υποχρεώνει τους οργανισμούς να διαθέτουν :

- ✓ Ένα γραπτό κώδικα ηθικής – δεοντολογίας
- ✓ Δημοσίευση του κώδικα και των αλλαγών που τυχόν να γίνουν σε αυτόν. Βάσει του 406, η ύπαρξη του κώδικα συμπεριλαμβάνεται στα έντυπα 10 – K και 10 – Q.
- ✓ Άμεση αναφορά παραβιάσεων

Άλλες υποχρεώσεις :

- Πιθανές πωλήσεις μετοχών πρέπει να ανακοινώνονται το πολύ σε διάστημα 4 ημερών – και για κάποιες συγκεκριμένες

συναλλαγές αυτό το διάστημα είναι 2 μέρες. Πριν από την Enron, πολλά στελέχη δεν αποκάλυπταν ποτέ τις μεταβολές στα μερίδια τους, παρά τις μεταχειρίζονταν με πληροφορίες «από μέσα»

- Οι διευθυντές ή τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που πωλούν τα μερίδιά τους υποχρεούνται να **αναρτούν τις αποφάσεις** αυτές **στην ιστοσελίδα** της εταιρείας προς ενημέρωση όλων
- Όπως έχουμε προαναφέρει, απαγορεύεται να παίρνουν προσωπικά δάνεια από το ενεργητικό της εταιρείας
- Όπου κριθεί απαραίτητο, οι διευθυντές καλούνται να πληρώσουν για τις ζημίες με την **προσωπική τους περιουσία** (ό,τι και αν αυτή περιλαμβάνει)
- **Οι γνώμες των εξωτερικών ελεγκτών** που σχετίζονται με πιθανές μεταβολές στις χρηματοοικονομικές εκθέσεις πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και να εφαρμόζονται. Κανένας εργαζόμενος της εταιρείας δεν έχει δικαίωμα να επηρεάσει ή να αλλοιώσει τα συμπεράσματα του ελεγκτή. Η απόφαση αυτή επήλθε ύστερα από την αποκάλυψη ότι ενώ η Arthur Andersen πίεζε την Enron για προσαρμογές στους απολογισμούς της, στελέχη της τελευταίας αρνήθηκαν να συμμορφωθούν και συγκάλυπταν τα γεγονότα

### 8.3 Αναλύοντας το τμήμα 404

Από το ίδιο το κείμενο του νόμου «...κάθε ετήσιος απολογισμός πρέπει να περιλαμβάνει μια **έκθεση εσωτερικού ελέγχου** στην οποία θα δηλώνεται η ευθύνη της διεύθυνσης να καθιερώνει και να διατηρεί επαρκείς εσωτερικούς ελέγχους αλλά και διαδικασίες πληροφόρησης των οικονομικών αποτελεσμάτων. Επίσης θα περιέχει μια εκτίμηση της διεύθυνσης, στο τέλος του οικονομικού έτους για την αποτελεσματικότητα των προαναφερθέντων, την οποία θα αξιολογεί και ο εξωτερικός ελεγκτής της εταιρείας». Όπως γίνεται προφανές, οι εσωτερικοί έλεγχοι πλέον εξετάζονται **διπλά** : μια φορά από τη διεύθυνση και μια φορά από τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι καινούργια. Και πριν από το SOX πολλές επιχειρήσεις διέθεταν επαρκείς διαδικασίες. Ουσιαστικά, με τη νέα

νομοθεσία, ξεκαθαρίζεται τι ακριβώς είναι απαραίτητο για να θεωρείται ότι η επιχείρηση διατηρεί ικανό σύστημα ελέγχου, υποχρεώνονται οι διευθυντές και οι ελεγκτές να επικυρώνουν επισήμως την ύπαρξη και λειτουργία του συστήματος αυτού και προσδιορίζονται οι ρόλοι των κρατικών φορέων (PCAOB) στην εκπλήρωση των στόχων του SOX.

### **8.3.1 Εφαρμογή του 404 σε ξένες εταιρείες**

Όσες επιθυμούν να εγγραφούν στα χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και να αναπτύξουν δραστηριότητες στις αμερικανικές αγορές, υποχρεούνται να υποβάλλουν ετήσιες εκθέσεις σχετικά με τους οικονομικούς τους ελέγχους.

### **8.3.2 Εφαρμογή του 404 σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς**

Δεν εφαρμόζεται. Πάντως, στο βαθμό που παρέχουν πληροφορίες για τα οικονομικά τους αποτελέσματα σε δωρητές, κρατικούς φορείς ή άλλους επενδυτές οφείλουν να είναι αξιόπιστοι και γι αυτό να εφαρμόζουν έγκριτες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης – αυξάνοντας έτσι την εμπιστοσύνη και το κύρος τους.

## **8.4 Σημείο ελέγχου**

*Ο έλεγχος είναι αυτό που προλαμβάνει έναν κίνδυνο από το να συμβεί. Πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας έλεγχος για κάθε ρίσκο. Εάν ένας έλεγχος παρουσιάζει μια αδυναμία η οποία θα μπορούσε να έχει αντίκτυπο στις χρηματοοικονομικές εκθέσεις της εταιρείας, αυτός πρέπει να εξεταστεί.*

Κατά την εξακρίβωση της αποδοτικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου μιας εταιρείας, ο εξωτερικός ελεγκτής δεν μπορεί να στηρίζεται αποκλειστικά στην εκτίμηση της διεύθυνσης ότι όλα λειτουργούν σωστά. Πρέπει να διαμορφώνει προσωπική άποψη για την εγκυρότητα της έκθεσης του διευθυντή, βασισμένη σε δεδομένα και αποδείξεις που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Μπορεί λοιπόν, να εξετάσει τις συναλλαγές για να διαπιστώσει αν οι έλεγχοι στα κομβικά σημεία «ενεργοποιούνται», να ανατρέξει τα βήματα που ακολούθησε η διεύθυνση στη δική της εκτίμηση, να συμβουλευτεί το έργο των εσωτερικών ελεγκτών.

Μια σειρά από εσωτερικούς ελέγχους που θα μπορούσε να εξετάζει ο εξωτερικός ελεγκτής είναι :

- ✓ Υπάρχουν διαδικασίες που εξασφαλίζουν ακριβή καταγραφή πληροφοριών και προστασία από παραποίηση?
- ✓ Δίνονται με το σωστό τρόπο οι εξουσιοδοτήσεις για τις οικονομικές συναλλαγές και μόνο από αυτούς που έχουν την εξουσία?
- ✓ Χρησιμοποιούνται οι πόροι εκεί που πρέπει χωρίς να σπαταλώνται?
- ✓ Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων/αρμοδιοτήτων ώστε να αποφεύγονται πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων που μπορεί να οδηγήσουν σε απάτη?

Όμως, τι ακριβώς είναι οι εσωτερικοί έλεγχοι για τα οικονομικά πορίσματα/απολογισμούς/εκθέσεις/αναφορές?

*«είναι οι έλεγχοι που αφορούν την προετοιμασία των οικονομικών εκθέσεων/αποτελεσμάτων για εξωτερικούς σκοπούς, ώστε αυτά να είναι ορθώς καταγεγραμμένα σε απόλυτη συμφωνία με τις γενικώς αποδεκτές λογιστικές αρχές. Αποτελούν μια διαδικασία που διεξάγεται από τη διοίκηση, τη διεύθυνση και άλλο προσωπικό, σχεδιασμένη ώστε να παρέχει διασφάλιση για την επίτευξη τριών στόχων : την αξιοπιστία των οικονομικών αποτελεσμάτων, την αποδοτικότητα της λειτουργίας (της επιχείρησης) και τη συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς»*

Χρειάζεται να διευκρινίσουμε ότι ο όρος «εσωτερικός έλεγχος» αναφέρεται σε 2 τμήματα του SOX, στο 302 και το 404. Η διαφορά τους έγκειται στο εξής : στο 302 αφορά ελέγχους σε όλες τις πληροφορίες που μπορούν να επηρεάσουν τους πόρους της επιχείρησης, ενώ στο 404 αφορά μόνο τους ελέγχους στα λογιστικά και οικονομικά δεδομένα.

Το 302 απαιτεί να υπάρχουν :

- Γραπτές οι διαδικασίες και οι έλεγχοι, με αρκετή λεπτομέρεια
- Συστηματική επίβλεψη από τη διεύθυνση με περιοδικές επιθεωρήσεις
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας κάθε τρίμηνο

Το 404 περιλαμβάνει τρεις λειτουργίες – κλειδιά :

- Πληρότητα αρχείων για όλες τις συναλλαγές
- Διασφάλιση της συμμόρφωσης με κανονισμούς
- Πρόληψη και εντοπισμός παραβάσεων

Προτείνεται, τα κριτήρια που θα ακολουθεί η διεύθυνση για να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου της, να είναι εκείνα που παρέχονται από το πλαίσιο COSO.

Βήματα που ακολουθούνται για την εφαρμογή του 404 είναι :

- Επιλογή των κρίσιμων οικονομικών μεγεθών ανάλογα με τον αντίκτυπό τους στους απολογισμούς και τους κινδύνους που κρύβουν ενδεχόμενα λάθη
- Ανάπτυξη κώδικα ηθικής, δραστηριοτήτων παρακολούθησης – αναγνώρισης ρίσκων, κανόνων διεξαγωγής ερευνών κι ελέγχου ων πληροφοριακών συστημάτων
- Καταγραφή των διαδικασιών – των συναλλαγών με πρωτεύοντα οικονομικό αντίκτυπο
- Αναγνώριση των κινδύνων
- Ανάπτυξη – σχεδιασμός ελέγχων
- Εκτίμηση του σχεδιασμού
- Εξακρίβωση αν οι έλεγχοι λειτουργούν όπως προβλέφθηκε
- Έκθεση της διεύθυνσης για την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων, ενημέρωση των ενδιαφερομένων για τα συμπεράσματά της

### **8.5 Διαχείριση του κόστους συμμόρφωσης**

Έρευνες έδειξαν ότι οι δημόσιες εταιρείες «έβαλαν βαθιά το χέρι στην τσέπη» προκειμένου να εφαρμόσουν τους κανονισμούς του SOX. Συγκεκριμένα, έδειξαν ότι κατά μέσο όρο, τον πρώτο χρόνο θέσπισης του νόμου, το 404 κόστισε στις επιχειρήσεις \$3,14εκ (ανά εταιρεία). Το μεγαλύτερο μέρος του

κόστους ήταν για συμβούλους, λογισμικά και μια κατακόρυφη άνοδο της τάξης του 58% στις αμοιβές των εξωτερικών ελεγκτών.

### 8.6 Έρευνα κόστους από την LORD & BENOITT

Ποιο ακριβώς είναι το κόστος για μια μικρή δημόσια επιχείρηση να συμμορφωθεί με το **SOX 404 (μόνο)**, σύμφωνα με τις πρόσφατες οδηγίες των SEC και PCAOB?

(Εκδόθηκε στις 9/01/2008)

Παράμετροι της έρευνας

- Μελετήθηκαν 29 μικρές δημόσιες εταιρείες, οι οποίες ακολουθούσαν τις οδηγίες του SEC και του COSO
- Το οικονομικό έτος τους έκλεινε στις 15/12/2007
- Όλες είχαν σαν βάση της ΗΠΑ, αλλά είχαν διαφορετικά μεγέθη, μερίδια της αγοράς, έσοδα
- Τα κόστη που υπολογίστηκαν περιλάμβαναν κόστος εργασίας, εξωτερικών υπαλλήλων, εργαλείων ελέγχου που χρησιμοποιήθηκαν, διαχείριση κινδύνων, συναντήσεις με επιτροπές ελέγχου (εσωτερικές κι εξωτερικές), διαδικασίες καταγραφής
- Συμμετείχαν εκπρόσωποι τραπεζών, βιοτεχνολογίας, ενέργειας, μεταφορών, εξορύξεων, τηλεπικοινωνιών κλπ

Ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας:

- Το μέσο κόστος για εφαρμογή των κανονισμών 404(α) – Management Assessment over financial reporting – ανήλθε στα \$53,724 και κυμαινόταν από \$15000 (για μια μικρή εταιρεία λογισμικού) έως \$162000. Αρχικά το SEC είχε προβλέψει \$91000 μέσο κόστος.
- Το μέσο κόστος για την εφαρμογή του 404(b) – Auditor attestation of Internal Control over Financial Reporting – ανήλθε στα \$24750.



οι αυξήσεις στις αμοιβές των ελεγκτών κυμαίνονταν από \$7517 έως \$86417.

- Συνολικό μέσο κόστος για 404(a),(b) ήταν \$78474.

Τα αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα: εταιρείες με δράσεις σε πολλές τοποθεσίες, πολύπλοκα συστήματα αποθεμάτων, διανομών και εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα παρουσίασαν τα μεγαλύτερα κόστη.

Οι εταιρείες που παρουσίασαν μειωμένα κόστη ήταν εκείνες που επικεντρώθηκαν μόνο στην επίβλεψη/ανάπτυξη των εσωτερικών ελέγχων και όχι σε άλλες λειτουργίες που ήδη αναλάμβαναν εσωτερικοί ή εξωτερικοί ελεγκτές, καθώς και εκείνες με λίγο προσωπικό ή μειωμένες απαιτήσεις απογραφής. Σαν αποτέλεσμα έδωσαν βάση σε λογιστικά και φορολογικά ζητήματα τα οποία και παρουσίαζαν τις περισσότερες αδυναμίες βάσει του 404.

Ύστερα από την ψήφιση της νομοθεσίας, δεν ήταν λίγα τα παράπονα εκείνων που μιλούσαν για υπερβολικά κόστη συμμόρφωσης με αυτή. Έτσι το Δεκέμβριο του 2006 το SEC προχώρησε στην έκδοση ερμηνευτικών και συμβουλευτικών οδηγιών προκειμένου να βοηθήσουν τη διεύθυνση να σχεδιάσει και προχωρήσει στην ετήσια αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων (που σχετίζονται με τα οικονομικά μεγέθη). Οι οδηγίες αυτές προσαρμόζονται διαφορετικά από τη μια επιχείρηση στην άλλη, γνώμονας είναι όμως πάντα η αποδοτικότητα.

Ένα άλλο φαινόμενο που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια είναι και η επιβολή εξίσου αυστηρών – αν όχι αυστηρότερων – μέτρων σχετικά με τους εσωτερικούς ελέγχους και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Όπως παρατηρήθηκε στην έρευνα, τα κόστη συμμόρφωσης διέφεραν σε ορισμένους τομείς παραγωγής ή εμπορίας.

Τύπος Βιομηχανίας	Μέσο Κόστος Συμμόρφωσης με SOX 404		
	Εκτίμηση Αξιολόγηση της Διεύθυνσης (404a)	– Αύξηση αμοιβής ελεγκτή λόγω του 404b	Συνολικό κόστος 404
Semiconductor	162000	35488	197488
Distributor	65000	6637	71637
Banking & Finance	57500	19676	77176
Real Estate	55400	25823	81223
Food & Bev	55000	18692	73692
Transportation	54500	37614	92114
Mining	48500	27941	76441
Software	44500	27680	72180
Energy	38067	17473	55540
Services	30000	14972	44972
Biotech	26875	14384	41259

Ορισμένοι παράγοντες που έχουν αντίκτυπο στο κόστος συμμόρφωσης είναι και οι εξής :

- Η επάρκεια των ήδη υπαρχόντων διαδικασιών ελέγχου – αν μια εταιρεία ήδη διαθέτει συστήματα ελέγχου, κώδικα δεοντολογίας, μπορεί να ελαττώσει το κόστος επιβολής των νέων κανονισμών
- Το μέγεθος της εταιρείας (πχ αν είναι πολυεθνική χρειάζεται πιο πολύπλοκα και εκτεταμένα συστήματα)
- Η διάρθρωση – ιεραρχία (αν υπάρχουν πολλές θυγατρικές το κόστος αυξάνεται μόνο και μόνο από τον όγκο της πληροφορίας που πρέπει να εντοπιστεί και να αναλυθεί)
- Το κατά πόσο ένας εξωτερικός ελεγκτής μπορεί να στηριχτεί στο έργο του εσωτερικού

#### Λίγα λόγια...

Το σημαντικότερο κόστος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά το έργο της συμμόρφωσης με το 404 είναι οι αυξημένες απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό που θα καταγράψει και στη συνέχεια θα επεξεργάζεται τα δεδομένα των διαδικασιών ελέγχου. Μέρος των εργασιών αυτών γίνεται από

προσωπικό εντός της εταιρείας, ενώ οι υπόλοιπες δίνονται εκτός. Εάν ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να αναθέσει στους δικούς του υπαλλήλους τα καθήκοντα αυτά, αντί να πληρώνει εξωτερικούς λογιστές και συμβούλους, εξοικονομεί μεγάλο μέρος του κόστους. Για να είναι σε θέση η εταιρεία να κάνει τέτοιου είδους οικονομίες, θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό, όπως :

- ✓ **Διευθυντές έργων** : γνωρίζουν καλά τους υφιστάμενους στο τμήμα τους γι αυτό μπορούν να συντονίσουν τη δουλειά τους. Έχουν την εποπτεία όλου του έργου, στόχος τους είναι η ανταπόκριση σε ημερομηνίες – ορόσημα και η ενημέρωση της διεύθυνσης για την πρόοδο του έργου.
- ✓ **Εσωτερικούς λογιστές** που εξετάζουν τους λογαριασμούς και τους ελέγχους τους, με αντίκτυπο σε οικονομικά μεγέθη.
- ✓ **Προσωπικό πληροφοριακών συστημάτων**

## **9. Αφορά και τον μηχανικό παραγωγής**

Η επιτυχία ή η αποτυχία των περισσότερων έργων που σχετίζονται με τη συμμόρφωση στο 404 σχετίζεται με την ποιότητα των εγγράφων /έγγραφο υποστήριξη. Τα πιο ικανά άτομα που συμμετέχουν στο έργο είναι αυτά τα οποία δημιουργούν, διασκευάζουν κι εγκρίνουν τα έγγραφα καθ' όλη τη διαδικασία. Τα άτομα αυτά οφείλουν να κατανοούν τα πρότυπα και τους κανονισμούς που υφίστανται, καθώς επίσης να είναι ιδιαίτερα επικοινωνιακά – παίρνοντας συνεντεύξεις από τους εργαζόμενους, ετοιμάζοντας διαγράμματα ροής των επιχειρηματικών διαδικασιών για ευκολότερη κατανόησή τους, βοηθώντας στον εντοπισμό των ρίσκων που υποβόσκουν στους εσωτερικούς ελέγχους και προτείνοντας τρόπους αντιμετώπισής τους. Πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένα βήματα για την καταγραφή, όπως τα έχει ορίσει ο διευθυντής έργου, μέσα σε σαφή χρονικά περιθώρια.

### **9.1 Καταγραφή διαδικασιών**

Ως μηχανικοί παραγωγής, η συμβολή μας μπορεί να γίνει καθοριστική στο δύσκολο έργο της συμμόρφωσης με νέους κανονισμούς και καθιέρωση συστημάτων ελέγχου. Προφανώς, αρχή αυτού του έργου είναι η αναλυτική

καταγραφή των διαδικασιών, προκειμένου να εντοπιστούν τα «ευάλωτα» σημεία, στη συνέχεια εκτιμώνται τα σχετικά ρίσκα και εφαρμόζονται οι αντίστοιχοι έλεγχοι. Ακολουθεί, ένας οδηγός καταγραφής διαδικασιών.

### 9.1.1 Τύποι τεκμηρίωσης

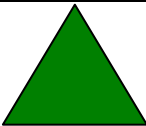
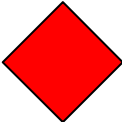

Είναι δύο ειδών : *διαγράμματα ροής διαδικασιών* και *περιγραφή («αφήγηση») της διαδικασίας*. Και τα δύο έχουν στόχο την ακριβή παρουσίαση του τρόπου διεξαγωγής μιας δραστηριότητας (διαδικασίας).

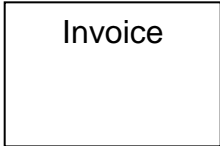
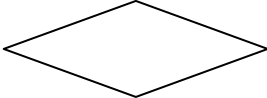
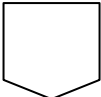
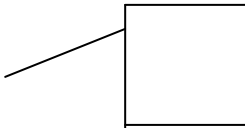
#### **Περιγραφή διαδικασίας**

Υπόμνημα που περιγράφει λεπτομερώς τη διαδικασία, το οποίο θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα σε κάποιον που δεν γνωρίζει τίποτα για τη διαδικασία να το διαβάσει και να κατανοήσει τη διαδικασία και τους ελέγχους.

#### **Διάγραμμα ροής**

Αποτελεί μια οπτική απεικόνιση των κυρίων δραστηριοτήτων μιας διαδικασίας και υποδεικνύει με συγκεκριμένο τρόπο το πού εμφανίζονται τα ενδεχόμενα – οικονομικά – ρίσκα και οι αντίστοιχοι έλεγχοι. Με τον τρόπο αυτό, διαμορφώνεται άμεσα μια λίστα με τους κινδύνους και άλλη μια με τους αρμόζοντες ελέγχους. Διευκολύνει την κατανόηση, αφού χρησιμοποιούνται τυποποιημένες μέθοδοι – σχήματα.

ΣΥΜΒΟΛΑ	ΟΡΙΣΜΟΣ
	<u>Σημείο Ελέγχου</u> μέσα στη διαδικασία
	<u>Σημείο Κινδύνου</u>
	Αρχή – Τέλος διαδικασίας

	<p>Βήμα διαδικασίας</p>
	<p>Απόφαση (πχ έγκριση ή απόρριψη), ανάλογα με την οποία ξεκινούν γραμμές προς τα αντίστοιχα αποτελέσματα</p>
	<p>Σύνδεση από μια σελίδα του διαγράμματος στην επόμενη</p>
	<p>Σχόλιο – Πρόσθετη πληροφορία</p>

Επιπρόσθετα της καταγραφής διαδικασιών, χρειάζεται και μια *καταγραφή ρίσκων – ελέγχων*, η οποία ανανεώνεται σε περίπτωση που η διαδικασία αλλάζει (πχ εισάγονται νέοι έλεγχοι). Τα ρίσκα πρέπει να είναι γενικά και όχι πολύ λεπτομερή, ώστε να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα πιθανοτήτων εμφάνισης και αντίστοιχα να συνοδεύονται από ελέγχους εύκολους στην εφαρμογή. Μεγάλος βαθμός λεπτομέρειας στον κίνδυνο δημιουργεί σύγχυση, πολλαπλούς ελέγχους, κόστος, αργοπορία.

Αντίθετα οι έλεγχοι πρέπει να καταγράφονται ιδιαίτερα αναλυτικά, ώστε να γίνονται κατανοητοί και οι αρμόδιοι να μπορούν να τους εφαρμόσουν με ευκολία. Ένας τρόπος να το πετύχουμε αυτό είναι η κατηγοριοποίηση των ελέγχων σε :

- ✓ Προληπτικούς, κατασταλτικούς
- ✓ Για απάτη ή όχι για απάτη
- ✓ Αυτόματους ή χειρωνακτικούς
- ✓ Βαθμό σπουδαιότητας
- ✓ Συχνότητα
- ✓ Ποιος είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο

Ένας τρόπος για την κατανόηση μιας διαδικασίας και στη συνέχεια για τη δημιουργία των περιγραφών και των διαγραμμάτων ροής είναι ο εξής : επιλέγουμε μια συναλλαγή και την «ακολουθούμε» καθ' όλη τη διαδικασία, από την πηγή της μέχρι το τελικό στάδιο διεκπεραίωσης. Με τον τρόπο αυτό εντοπίζουμε την επίδραση της διαδικασίας πάνω στη συναλλαγή, αλλά και πιθανές απαιτήσεις για ελέγχους.

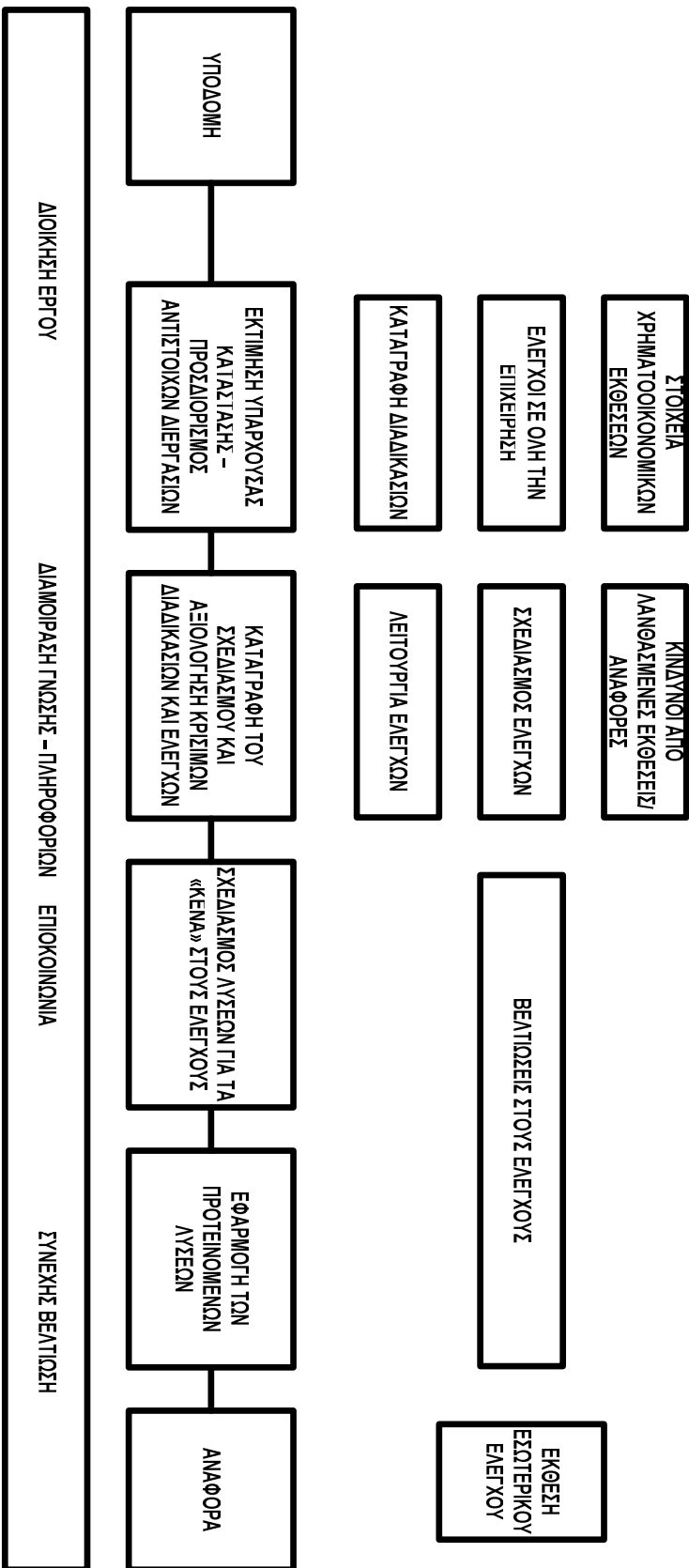
Με το να παρακολουθούμε στενά μια διαδικασία...

- Επικυρώνουμε την πληρότητα και ακρίβεια των τρόπων καταγραφής
- Επιβεβαιώνουμε την ύπαρξη και ορθή λειτουργία των απαραίτητων ελέγχων
- Εντοπίζουμε και καταγράφουμε νέες διαδικασίες

Γενικά, όταν καταγράφουμε μια διαδικασία (παρακολουθώντας πολύ στενά ένα τμήμα αυτής) μας ενδιαφέρει να συγκεντρώσουμε πολλά στοιχεία :

- ✓ Πώς έρχεται σε μας η εκάστοτε πληροφορία?
- ✓ Πώς επιβεβαιώνουμε την εγκυρότητά της? Τι κάνουμε αν είναι λανθασμένη?
- ✓ Σε ποιον την προωθούμε?
- ✓ Ποιος έχει πρόσβαση?
- ✓ Ποιες είναι οι συνέπειες αν ο έλεγχος δεν διεξαχθεί σωστά?
- ✓ Πώς εντοπίζουμε το λάθος?
- ✓ Ποιες κατηγορίες λαθών δημιουργούνται? Υπάρχει κάποια τάση?
- ✓ Πώς ξέρουμε ότι το τελικό ποσό υπολογίστηκε σωστά?

Στο τέλος της καταγραφής της διαδικασίας, των κινδύνων και του τρόπου χειρισμού τους, έρχεται η σειρά να εξακριβωθεί ότι οι έλεγχοι λειτουργούν σωστά, αλλά και ο εντοπισμός τυχόν αλλαγών σε όσα καταγράφηκαν. Έτσι τα δεδομένα είναι επίκαιρα και διαδίδονται συνεχώς σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Η συνέπεια με τις υποδείξεις των Sarbanes – Oxley – που απαιτούν την επιβολή ελέγχων σε όλες τις οικονομικές διεργασίες – είναι μια συνεχόμενη διαδικασία.



**Ποια κριτήρια κάνουν έναν έλεγχο «αποτελεσματικό»?**

Αφού η διεύθυνση επιλέξει ποιων εσωτερικών ελέγχων την ορθότητα θα εξετάσει θα εξετάσει, συμβουλευεται κάποια κριτήρια :

1. συχνότητα που διενεργείται
2. χειρωνακτικός ή αυτόματος
3. πολυπλοκότητα
4. ικανότητα του προσωπικού που τον εκτελεί ή τον παρακολουθεί
5. φύση και σημασία των ρίσκων που καλείται να εντοπίσει ή να προλάβει
6. σχέση με άλλους ελέγχους
7. το ιστορικό του, δηλαδή αν απέδιδε παλαιότερα

Αν εντοπιστούν σημαντικές ελλείψεις, η διεύθυνση οφείλει να ενημερώσει σχετικά την επιτροπή εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας και τον εξωτερικό ελεγκτή (ο οποίος γενικά δεν παρεμβαίνει στη δουλειά του διευθυντή, ο καθένας τους διεξάγει την έρευνά του ξεχωριστά). Σε περίπτωση που η αδυναμία έχει ακόμα σοβαρότερο οικονομικό αντίκτυπο, πρέπει να ενημερωθούν και οι επενδυτές.

Το COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) είναι μια πρωτοβουλία του αμερικανικού ιδιωτικού τομέα με πρωταρχικό σκοπό τον προσδιορισμό παραγόντων που μπορούν να προκαλέσουν δόλιες/ψευδείς χρηματοοικονομικές αναφορές, καθώς και τη σύσταση τρόπων μείωσης των γεγονότων αυτών. Οι οδηγίες του COSO έχουν ορίσει ένα κοινό πλαίσιο ορισμών για τους εσωτερικούς ελέγχους, τα πρότυπα και τα κριτήρια βάσει των οποίων οι εταιρείες αξιολογούν τα συστήματα που διαθέτουν.

Το πλαίσιο αυτό αντιλαμβάνεται το συνολικό περιβάλλον (ελέγχου) της εταιρείας σαν τη σύνθεση 5 παραμέτρων :

- ✓ Περιβάλλον ελέγχου = πώς διαμορφώνονται οι αποφάσεις και οι πολιτικές μέσα στην επιχείρηση και πώς κατανέμεται η εξουσία
- ✓ Εκτίμηση ρίσκων = πώς η διεξαγωγή της κάθε διαδικασίας μπορεί να έχει οικονομικό αντίκτυπο (δηλαδή στους απολογισμούς/εκθέσεις)
- ✓ Διαδικασίες ελέγχων = που προλαμβάνουν τον κίνδυνο
- ✓ Πληροφόρηση και επικοινωνία = πώς ενημερώνονται όλοι για την πολιτική και το σύστημα των ελέγχων
- ✓ Παρακολούθηση = αν οι έλεγχοι λειτουργούν όπως αναμένεται



Τα κριτήρια του COSO παρέχουν οδηγίες για τον προγραμματισμό του έργου, θέσπιση στόχων σχετικά με την εξέταση, αξιολόγηση και προτεραιότητα του κάθε ελέγχου, τρόπους καταγραφής. (θα το παρουσιάσουμε αναλυτικότερα σε επόμενο κεφάλαιο)

### **11. Καταγγελίες για παραβιάσεις από τους ίδιους τους εργαζομένους**

Υπάλληλοι οι οποίοι παρέχουν πληροφορίες σε κάποια αρμόδια αρχή για παράνομες – αντιδεοντολογικές συμπεριφορές μέσα στην επιχείρηση. Τέτοιου είδους παράπονα μια εταιρεία πρέπει να τα διαχειρίζεται με προσοχή και λεπτότητα, ιδιαίτερα στην μετά – SOX περίοδο που προβλέπει μέτρα προστασίας για τους υπαλλήλους αυτούς, καθώς μπορούν να αποβούν μοιραία. Όσο ακίνδυνο και αν φαίνεται μια εταιρεία θα πρέπει :

1. να παίρνει όλα τα παράπονα στα σοβαρά. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να καταγράφεται το περιστατικό και να διεξάγεται έρευνα, ενώ οι υπάλληλοι θα πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τέτοιου είδους διαδικασίες, ώστε να διαχωρίζουν ένα σοβαρό παράπονο από ένα λιγότερο επικίνδυνο.
2. να προσέχει για πιθανές συμπτώσεις (πχ αν ένας υπάλληλος χρειάζεται κάποια επίπληξη ενώ ταυτόχρονα έχει υποβάλει κάποιο παράπονο, η εταιρεία πρέπει να είναι προσεκτική στην αντιμετώπισή της, ώστε να μη θεωρηθεί πως με τη στάση της τιμωρεί ή εκδικείται τον υπάλληλο αυτό)
3. να καταγράφει όλες τις φάσεις της έρευνας, να κρατάει πρακτικά και αρχεία για όλους γνωρίζουν, διαθέτουν πληροφορίες ή έδρασαν για το εκάστοτε περιστατικό.

### **12. SOX και ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ**

Τα στελέχη μιας επιχείρησης βασίζονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό στους εσωτερικούς ελέγχους, οι οποίοι τους παρέχουν την απαραίτητα διασφάλιση ότι οι διαδικασίες που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα και τις οικονομικές συναλλαγές λειτουργούν ορθά. Ελλείψεις στους ελέγχους αυτούς μπορούν να περιορίσουν τις ικανότητες της εταιρείας να παρέχουν αξιόπιστα

προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά κυρίως τις ικανότητες τις να συμπληρώνει ακριβείς χρηματοοικονομικές αναφορές.

Διάφοροι παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε κενά στους ελέγχους :

- Μειωμένη εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα πολιτικών, διαδικασιών και συστημάτων
- Έλλειψη εμπιστοσύνης στις πληροφορίες που λαμβάνονται από το εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον
- Ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων
- Απουσία ελέγχων στα αποθέματα σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας

Όλα τα παραπάνω μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εφοδιαστική αλυσίδα με ανακριβής προγνώσεις ζήτησης, χαοτικό – επιπόλαιο προγραμματισμό, αδυναμία κάλυψης παραγγελιών, έλλειψη αποθεμάτων, κακή ποιότητα προϊόντων, αδιαφορία για την εγκυρότητα των χρηματοοικονομικών αναφορών, απλήρωτοι προμηθευτές, δυσαρεστημένοι πελάτες.

Αποδεικνύεται, λοιπόν, η τεράστια σπουδαιότητα των εσωτερικών ελέγχων σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η άμεση σχέση του SOX με την supply chain φαίνεται από το γεγονός ότι η έλλειψη λειτουργικών και οικονομικών ελέγχων (όπου είναι απαραίτητο), ελαττώνει την ικανότητα της διεύθυνσης να εξετάζει την απόδοση του οργανισμού. Ακόμα, η αξιοπιστία συναλλαγών και δεδομένων – σε συνδυασμό με την περιορισμένη ικανότητα για σχεδιασμό, χρονικό προγραμματισμό, έλεγχο παραγωγής και υλικών – επέφεραν συζητήσεις για την ακρίβεια των χρηματοοικονομικών εκθέσεων. Η ανικανότητα της διεύθυνσης να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχων που θα της δίνει τη δύναμη να συγκρατεί το χάος των διαδικασιών που εμπεριέχονται στην εφοδιαστική αλυσίδα, **στερεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.**

Ο βιομηχανικός κόσμος έχει στραφεί σε πολύπλοκες τεχνολογικές λύσεις όσον αφορά στην εφοδιαστική αλυσίδα, ταυτόχρονα απλοποιώντας τις διαδικασίες σε μια προσπάθεια να διατηρήσει την ανταγωνιστική του

ικανότητα. Πολλές φορές όμως, ακόμα και σε τέτοιου είδους βελτιώσεις απουσιάζουν τα θεμέλια ενός συστήματος ελέγχου πάνω στο οποίο μπορούν να στηριχτούν οι ίδιες οι διαδικασίες. Όσοι ασχολούνται με την εφοδιαστική αλυσίδα δεν χρειάζεται να γίνουν ειδήμονες στο SOX. Πρέπει μόνο να αντιληφθούν ότι ένα σύστημα αποτελεσματικών οικονομικών ελέγχων μπορεί να ενισχύσει τη λειτουργικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και να βελτιώσει την ακεραιότητα των συναλλαγών. Οι μεγάλοι οργανισμοί στηρίζονται σε περίπλοκα πληροφοριακά συστήματα και πολυεπίπεδες διαδικασίες. Κάθε μια από αυτές απαιτεί την ύπαρξη μιας καθορισμένης δομής. Η προσέγγιση του SOX και ιδιαίτερα του 404 (που ναι μεν αφορά τους εσωτερικούς ελέγχους σε διαδικασίες με οικονομικό αντίκτυπο) βοηθά τον οργανισμό στην αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης, την ανάπτυξη μεθόδων ελέγχου και την ευκολότερη απόδοση αρμοδιοτήτων αλλά κυρίως ευθυνών. Έτσι διευκολύνεται η εποπτεία της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο κίνδυνος εκτιμάται καλύτερα και εξασφαλίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 12.1 Πρόταση αξίας

Μέσω της καλής καταγραφής των διαδικασιών και των ελέγχων τους, εξασφαλίζονται **αξιόπιστες αποδείξεις** ότι η διεύθυνση έχει εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων – σε δραστηριότητες με οικονομικό αντίκτυπο. Μειώνεται ο κίνδυνος λαθών ή παραλείψεων, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζονται τα σημεία – κλειδιά που πρέπει να εξεταστούν/ελεγχθούν. Έτσι, η διεύθυνση **διαχειρίζεται** καλύτερα τις **κρίσιμες διαδικασίες**, με **υπευθυνότητα**. Παρόλα αυτά οι έλεγχοι προσφέρουν πολύ περισσότερο από απλή συμμόρφωση με νομοθεσίες. Δίνουν στη διεύθυνση τη δυνατότητα να μειώσει στο **ελάχιστο** τον **κίνδυνο για απάτη**, γεγονός που θα μπορούσε να έχει ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη της εταιρείας. Ακόμη, παρακολουθώντας στενά τις διαδικασίες εντοπίζονται και **τρόποι βελτίωσής** τους (πχ για μείωση κόστους). Όλα τα παραπάνω διευκολύνουν τη διεύθυνση του οργανισμού, την κάνουν περισσότερο αποτελεσματική και αξιόπιστη, άρα της παρέχουν αξία (ικανοποίηση πελατών, χαμηλότερο κόστος).

### 13. Τι γίνεται στην Ευρώπη

#### **Παγκόσμια έρευνα της εταιρείας Mazars στο SOX**

- Αν και το 80% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων θεωρούν το SOX μια επαρκή προσέγγιση στη διαχείριση ρίσκων με την ενίσχυση των εσωτερικών ελέγχων, το 32% προτιμά τα εγχώρια κανονιστικά πλαίσια και το 56% θεωρεί ότι τα κόστη που δημιουργούνται δεν καλύπτονται από τα αναμενόμενα προνόμια. Ακόμη, με εξαίρεση τις Βρετανικές και Ολλανδικές επιχειρήσεις, η πλειοψηφία των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων θα ήθελε οι αρχές να καθιερώσουν ένα κοινό σύνολο κανόνων σε θέματα εσωτερικών ελέγχων.
- Το κόστος συμμόρφωσης ήταν αυξημένο, το ίδιο και το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό. Το 41% των επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν σύστησε ομάδες με λιγότερα από 20 άτομα, το 30% απασχόλησε 20 – 50 υπαλλήλους και το 19% περισσότερους από 100. Ακόμη το 85% των επιχειρήσεων φαίνεται να έχει καθιερώσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε θέματα συμμόρφωσης, παρόλα αυτά οι απαιτούμενες ανθρωποώρες ήταν σημαντικά περισσότερες από τις προϋπολογισμένες.
- Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όλο και περισσότερες ευρωπαϊκές εταιρείες εξετάζουν το ενδεχόμενο αποχώρησής τους από τις αμερικανικές αγορές, κάτι που δεν ισχύει για τις ασιατικές και τις λατινοαμερικάνικες. (το 59% επιθυμεί να παραμείνει, σε αντίθεση με το 83% και το 69% των ασιατικών και λατινοαμερικάνικων αντίστοιχα)

Βέβαια, δεν είναι λίγες και οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που είδαν τα ονόματά τους να εμπλέκονται σε οικονομικά – αλλά και ροζ – σκάνδαλα, εγείροντας ερωτηματικά και σκέψεις γύρω από την ηθική, τη δεοντολογία και τις σωστές επιχειρηματικές πρακτικές. Ενδεικτικά αναφέρουμε, την παραίτηση του προέδρου της BP, ύστερα από συμμετοχή του σε ροζ σκάνδαλο, την απόλυση του διευθύνοντος συμβούλου της Siemens η οποία βρέθηκε στο επίκεντρο μιας υπόθεσης δωροδοκιών σε μέλη του συνδικαλιστικού

σωματείου, ενώ σε αντίστοιχη περίπτωση δωροδοκιών, κατάχρηση υπέρογκων χρηματικών ποσών και διαφθοράς ενεπλάκη και η Volkswagen.

**14. Προτάσεις προκειμένου οι επιχειρήσεις να βρίσκονται μέσα σε ασφαλή πλαίσια και να αποφεύγουν «μη συμμόρφωση» με τους Sarbanes - Oxley**

1. διατηρείστε μια εμφανή και δραστήρια εσωτερική επιτροπή ελέγχου που θα συνεργάζεται με τους εξωτερικούς ελεγκτές
2. αναπτύξτε αποτελεσματικά δίκτυα επικοινωνίας και καταγραφής όλων των παραμέτρων/πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση
3. δώστε προσοχή στην υπερβολική λεπτομέρεια
4. διατηρείστε τις αμοιβές των στελεχών σε λογικά πλαίσια με αιτιολογημένο τον τρόπο και το λόγο για τον οποίο δίνονται
5. καταγράψτε κάθε παράπνοο ή καταγγελία που γίνεται από τους υπαλλήλους
6. επενδύστε σε χρήσιμα εργαλεία πληροφοριακών συστημάτων – διευκολύνεται η καθημερινή λειτουργία/συμμόρφωση και καταδεικνύει αφοσίωση/συστηματικότητα για τους εσωτερικούς ελέγχους
7. διαχειριστείτε σωστά τον όγκο των δεδομένων που συγκεντρώνονται (πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική αξιολόγησης και επεξεργασίας τους)
8. ενημερώστε άμεσα το επενδυτικό κοινό για τα σημαντικά γεγονότα που εμφανίζονται (εξαγορές, λήξεις συμβολαίων, αναθεωρήσεις οικονομικών αποτελεσμάτων)
9. δώστε μεγάλη προσοχή στην εκχώρηση συμφερόντων (η διεύθυνση πρέπει να προσέχει τότε εξουσιοδοτεί ή αφήνει άλλους να λαμβάνουν αποφάσεις για ορισμένα θέματα)
10. εστιάστε στην ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## 15. ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ

Υπάρχουν πολλά μοντέλα από τα οποία μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση, προκειμένου να εγκαταστήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων. Η επιλογή ενός πλαισίου είναι απαραίτητα, στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, καθώς παρέχει τις απαραίτητες **μεθόδους, εργαλεία και κριτήρια** πάνω στα οποία ένας οργανισμός θεμελιώνει τις διαδικασίες και τους ελέγχους, ενώ ταυτόχρονα οχυρώνει τη λειτουργία του. Οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει μια εταιρεία είναι συνεχείς και ποικίλλες, γι αυτό άλλωστε είναι απαραίτητο και ένα σύστημα εσωτερικών ελέγχων – και ιδιαίτερα πάνω στα χρηματοοικονομικά της μεγέθη – οι αποφάσεις του οποίου θα στηρίζονται σε **δομημένα πρότυπα και υποδομές**.

### 15.1 Εξωγενείς κίνδυνοι

- ✓ Τεχνολογικές εξελίξεις
- ✓ Μεταβολές στις ανάγκες του αγοραστικού/καταναλωτικού κοινού επηρεάζουν την τιμολογιακή πολιτική, την παραγωγική διαδικασία, την εξυπηρέτηση πελατών
- ✓ Ανταγωνισμός
- ✓ Νέες νομοθεσίες
- ✓ Φυσικές καταστροφές
- ✓ Οικονομικές εξελίξεις επηρεάζουν τις αποφάσεις για χρηματοδότηση, δανεισμούς, εξαγορές, εξάπλωση

### 15.2 Ενδογενείς κίνδυνοι

- ✓ Αποδιοργάνωση των πληροφοριακών συστημάτων
- ✓ Ποιότητα – κατάρτιση του προσωπικού
- ✓ Ανεπάρκεια διοικητικού συμβουλίου ή επιτροπής ελέγχου

Όλα τα παραπάνω καθιστούν προφανές το γεγονός ότι απαιτείται η ύπαρξη ενός προκαθορισμένου πλαισίου, προκειμένου ο οργανισμός να ανταπεξέλθει στο πολύπλοκο – και επικίνδυνο – επιχειρηματικό περιβάλλον και βέβαια να ακολουθήσει τις οδηγίες των Sarbanes – Oxley. Η εισαγωγή εσωτερικών ελέγχων σε κομβικά σημεία τη επιχείρησης εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά της και της δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 15.3 Λίστα πλαισίων που έχουν προταθεί κατά καιρούς

Ορισμένα από τα πλαίσια που κατά καιρούς έχουν συστηθεί είναι:

- COSO: Εκδόθηκε από τις μεγαλύτερες εταιρείες Ορκωτών Λογιστών το 1992. Είναι διαδεδομένο στον ιδιωτικό τομέα της Ευρώπης, αλλά και από τις επιχειρήσεις των ΗΠΑ με διεθνείς δραστηριότητες
- COCO : 1995 από το Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών και χρησιμοποιείται από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στον Καναδά
- Cadbury Report
- Deming Award
- TQM
- 12 Attributes (criteria): Εκδόθηκε το 1987 από το Canadian Comprehensive Auditing Foundation. Είναι διαδεδομένο στο δημόσιο τομέα στον Καναδά
- Deep Learning Framework : το 1990 από τον Peter Senge
- Baldrige Award : χρησιμοποιείται κυρίως από εταιρείες του ιδιωτικού τομέα στην Αμερική
- ISO 9000 : από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης, εφαρμόζεται σε περισσότερες από 40000 επιχειρήσεις ανά τον κόσμο και αυξάνεται η εφαρμογή του σε αμερικανικές επιχειρήσεις που δείχνουν ενδιαφέρον για τις ευρωπαϊκές αγορές
- Westinghouse Award
- Northrop Award

Τα πλαίσια παρέχουν ένα τρόπο να κατανοούμε τους οργανισμούς και μέσω της ομαδοποίησης ορισμένων λειτουργιών (ή και ελέγχων), «υπογραμμίζονται» οι κρισιμότερες από αυτές. Τα κριτήρια που προβλέπουν τα πλαίσια αυτά αποτελούν την βάση για την κατανόηση του ελέγχου μέσα σε μια επιχείρηση, αλλά κυρίως για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του. Είναι μια μεθοδική προσέγγιση για την εξακρίβωση της επάρκειας των ελέγχων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και αποτελούν βασικό εργαλείο για τη διεύθυνση και τους ελεγκτές στο έργο της αξιολόγησης, αφού τους παρέχουν μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης, της λειτουργίας, των ελλείψεων και αδυναμιών.



## 16. C.O.S.O. Internal Control Framework

### 16.1 Οργάνωση του C.O.S.O.

Το πλαίσιο αποτελείται από 4 μέρη. Ο πρώτος περιλαμβάνει μια περίληψη προς τα εκτελεστικά στελέχη, τα διοικητικά συμβούλια και τους νομοθέτες. Ο δεύτερος τόμος παρουσιάζει το πλαίσιο, ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο, και παρέχει κριτήρια με τα οποία η διοίκηση, το συμβούλιο και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να αξιολογήσουν τα συστήματα ελέγχου. Ο τρίτος τόμος αποτελεί ένα συμπληρωματικό έγγραφο που παρέχει οδηγίες στους οργανισμούς που δημοσιεύουν εκθέσεις σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο της προετοιμασίας των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων ή αναλογίζονται να κάνουν κάτι τέτοιο. Ο τέταρτος τόμος, περιλαμβάνει εργαλεία αξιολόγησης τα οποία παρέχουν τα στοιχεία που μπορούν να είναι χρήσιμα στην πραγματοποίηση της αξιολόγησης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

### 16.2 Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με την επιτροπή του C.O.S.O. ορίζεται ως μια διαδικασία που επηρεάζεται από τα άτομα της οντότητας σχεδιασμένη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο ορισμός είναι ευρύς και καλύπτει όλες τις πτυχές του ελέγχου μιας επιχείρησης.

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με το πλαίσιο είναι ο ακόλουθος :

«Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία διεργασία η οποία διενεργείται από το διοικητικό συμβούλιο, την διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό του οργανισμού, σχεδιασμένη ώστε να παρέχει την λογική διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών
2. αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών
3. συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.»

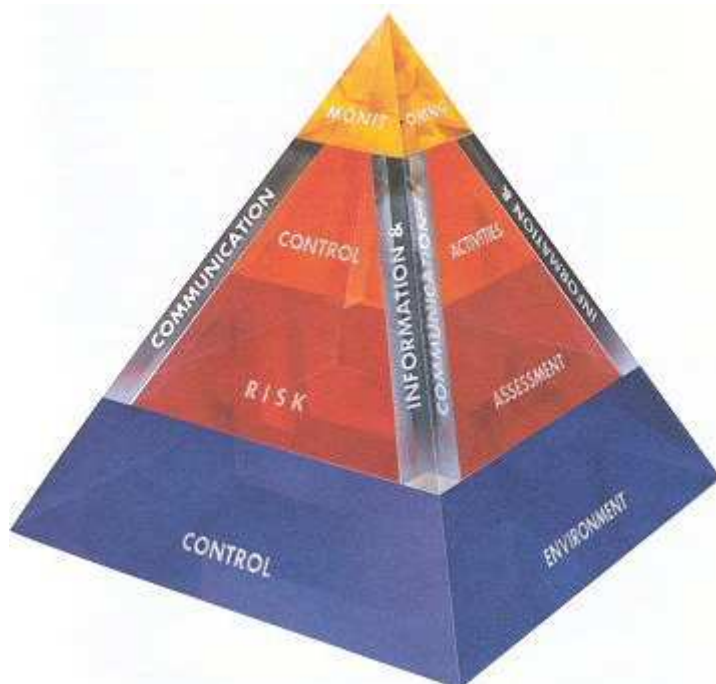
Ο παραπάνω ορισμός απεικονίζει ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες:

- Ο εσωτερικός έλεγχος είναι **μια διεργασία**.

- Ο εσωτερικός έλεγχος επηρεάζεται από τους **ανθρώπους**. Δεν συνιστά μόνο πολιτικές εγχειρίδια και πρότυπα, αλλά ανθρώπους σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.
- Ο εσωτερικός έλεγχος αναμένεται για να παρέχει **μόνο λογική και όχι απόλυτη διαβεβαίωση** στη διοίκηση της οντότητας και το συμβούλιο.
- Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων σε μια ή περισσότερες ξεχωριστές αλλά επικαλυπτόμενες κατηγορίες.

### 16.3 Συνιστώσες του ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από 5 αλληλοσχετιζόμενες συνιστώσες οι οποίες απορρέουν από τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση λειτουργεί την επιχείρηση. Οι συνιστώσες αυτές οι οποίες απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα είναι οι ακόλουθες:

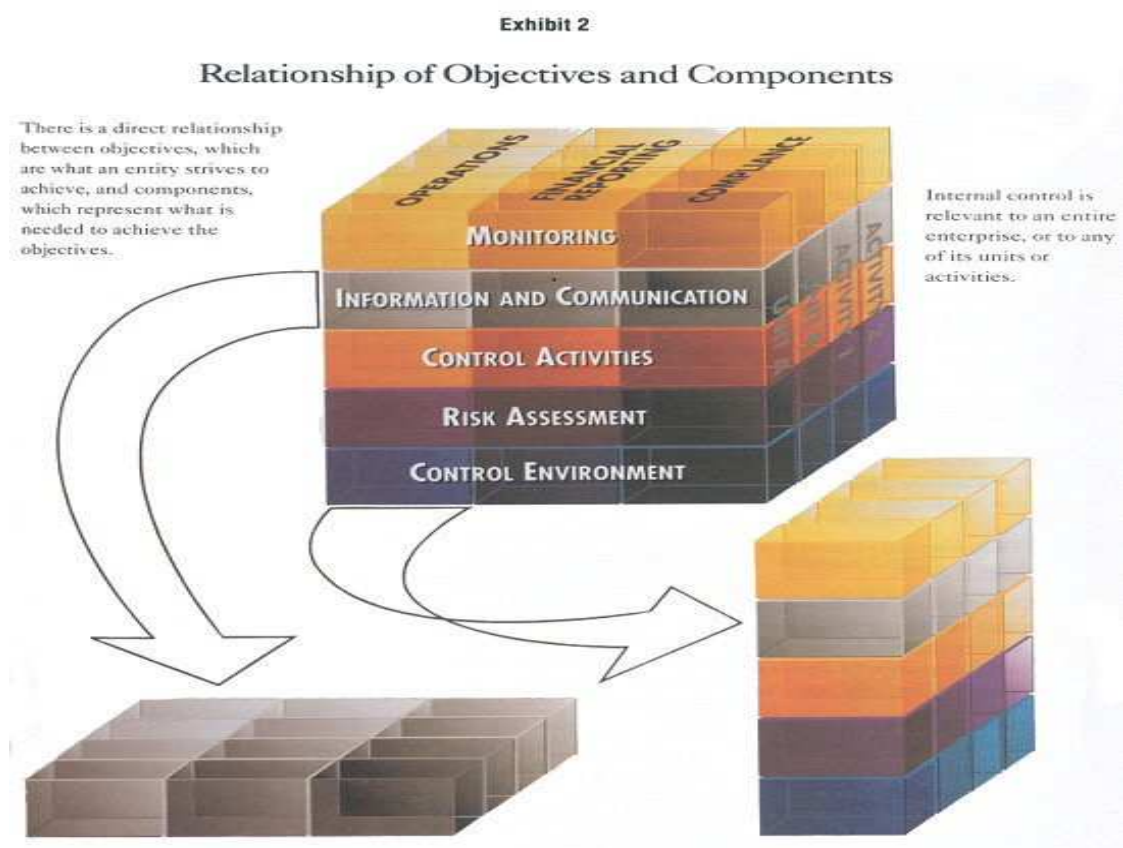


Σχήμα : Οι συνιστώσες του πλαισίου, πηγή COSO, 1992.

1. Περιβάλλον ελέγχου
2. Εκτίμηση κινδύνου
3. Δραστηριότητες ελέγχου
4. Παρακολούθηση
5. Πληροφόρηση και επικοινωνία

#### 16.4 Η σχέση μεταξύ των αντικειμενικών στόχων και των συνιστωσών

- Οι τρεις κατηγορίες στόχων - λειτουργίες, χρηματοοικονομικές αναφορές και συμμόρφωση - αντιπροσωπεύονται από τις κάθετες στήλες.
- Οι πέντε συνιστώσες αντιπροσωπεύονται από τις σειρές.
- Οι μονάδες ή οι δραστηριότητες του οργανισμού, τις οποίες αφορά ο εσωτερικός έλεγχος, απεικονίζονται από την τρίτη διάσταση της μήτρας.



Κάθε συνιστώσα τέμνει και ισχύει και για τις τρεις κατηγορίες στόχων. Ομοίως, εξετάζοντας τις κατηγορίες στόχων, και οι πέντε συνιστώσες σχετίζονται η μία με την άλλη. Ο εσωτερικός έλεγχος σχετίζεται **με ολόκληρη την επιχείρηση ή με κάθε τμήμα της ξεχωριστά** και αυτή η σχέση απεικονίζεται από την τρίτη διάσταση, η οποία αντιπροσωπεύει θυγατρικές, τμήματα ή άλλες επιχειρησιακές μονάδες, ή τις λειτουργικές ή άλλες δραστηριότητες όπως την αγορά, την παραγωγή και το μάρκετινγκ.

### 16.5 Αποτελεσματικότητα του ελέγχου

Σύμφωνα με το πλαίσιο ο εσωτερικός έλεγχος κρίνεται αποτελεσματικός σε κάθε μια από τις τρεις κατηγορίες στόχων, εάν το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση έχουν τη λογική διαβεβαίωση ότι:

- οι λειτουργικοί στόχοι της οντότητας επιτυγχάνονται
- οι δημοσιοποιούμενες οικονομικές καταστάσεις ετοιμάζονται αξιόπιστα
- υπάρχει συμμόρφωση με τις ισχύουσες διατάξεις

Παρότι και τα πέντε κριτήρια πρέπει να πληρούνται, αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε συνιστώσα πρέπει να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο ή ακόμα και στο ίδιο επίπεδο, σε διαφορετικές οντότητες. Επειδή οι έλεγχοι μπορούν να εξυπηρετήσουν ποικίλους σκοπούς, οι έλεγχοι σε μια συνιστώσα μπορούν να εξυπηρετήσουν το σκοπό των ελέγχων σε μία άλλη.

#### A. Περιβάλλον ελέγχου (Control Environment)

Το περιβάλλον ελέγχου αποτελεί το θεμέλιο για τις υπόλοιπες συνιστώσες του πλαισίου και περιλαμβάνει τις στάσεις, τις ικανότητες, τη ευσυνειδησία, και τις ενέργειες του προσωπικού μιας οντότητας, και ειδικά της διοίκησης του, με δεδομένο ότι οι ενέργειες αυτές έχουν επιπτώσεις στη γενικότερη λειτουργία και τον έλεγχο της επιχείρησης. Θέτει το γενικότερο πνεύμα του οργανισμού επηρεάζοντας την συνείδηση των ατόμων για τον έλεγχο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον ελέγχου ενός οργανισμού είναι :

- *Ακεραιότητα και ηθικές αξίες*
- *Ικανότητα*
- *Συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου*
- *Φιλοσοφία και τρόπος λειτουργίας της διοίκησης*
- *Οργανωτική δομή*
- *Ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών*
- *Πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων*

**A.1 Ακεραιότητα και ηθικές αξίες:** η ακεραιότητα και οι ηθικές αξίες αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία του περιβάλλοντος ελέγχου και επηρεάζουν τον σχεδιασμό, την διεύθυνση και την παρακολούθηση των συνιστωσών του

εσωτερικού ελέγχου. Η ακεραιότητα αποτελεί προαπαιτούμενο της ηθικής συμπεριφοράς σε όλα τα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η διοίκηση μπορεί να προωθήσει την ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες στον οργανισμό θέτοντας ρεαλιστικούς στόχους απόδοσης, απομακρύνοντας ή μειώνοντας τα κίνητρα για ανήθικη ή παράνομη συμπεριφορά και παρέχοντας ηθική καθοδήγηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ύπαρξης γραπτού κώδικα δεοντολογίας και της διασφάλιση ότι αυτός μεταβιβάζεται επαρκώς και ακολουθείται από όλα τα μέλη του οργανισμού. Πρέπει ωστόσο να τονιστεί ότι η ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας και η τεκμηρίωση ότι αυτός είναι εις γνώση του οργανισμού δεν παρέχει την διαβεβαίωση ότι ακολουθείται από το προσωπικό. Η συμμόρφωση με τα ηθικά πρότυπα διασφαλίζεται πρωτίστως με τις δράσεις και τα παραδείγματα της ανώτατης διοίκησης.

**A.2 Ικανότητα:** Η ικανότητα συνίσταται στην γνώση και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επιτέλεση των στόχων των εργασιών των ατόμων. Η διοίκηση πρέπει να προσδιορίσει τα επίπεδα ικανότητας για τις διάφορες εργασίες και να τα μεταφράσει στις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ύπαρξη επίσημων ή ανεπίσημων περιγραφών των θέσεων εργασίας. Από την άλλη μεριά όμως οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες εξαρτώνται από τη νοημοσύνη, την κατάρτιση και την εμπειρία των ατόμων.

**A.3 Συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου :** Το διοικητικό συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου επηρεάζουν σημαντικά την συνείδηση του οργανισμού για το έλεγχο και πρέπει να ασκούν τις έμπιστες αρμοδιότητές τους με σοβαρότητα και να επιβλέπουν ενεργά τις πολιτικές και τις διαδικασίες του οργανισμού. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου είναι οι ακόλουθοι:

- Η ανεξαρτησία από την διεύθυνση
- Η εμπειρία και το ηθικό ανάστημα των μελών του

- Η έκταση της συμμετοχής και η διερεύνηση των δραστηριοτήτων του οργανισμού
- Η καταλληλότητα των δράσεών τους
- Ο βαθμός στον οποίο εγείρονται και επιλύονται δύσκολα ερωτήματα με την Διεύθυνση
- Η αλληλεπίδραση τους με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές

**A.4 Η φιλοσοφία και ο τρόπος λειτουργίας της διοίκησης:** Η φιλοσοφία της διοίκησης και το ύφος λειτουργίας επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας τα αποδεκτά είδη των επιχειρηματικών κινδύνων. Μια οντότητα που αναλαμβάνει σημαντικούς κινδύνους με επιτυχία, μπορεί να έχει μια διαφορετική προοπτική στον εσωτερικό έλεγχο σε σχέση με μία άλλη οντότητα που έχει αντιμετωπίσει σκληρές οικονομικές ή ρυθμιστικές συνέπειες ως αποτέλεσμα επικίνδυνων εγχειρημάτων. Άλλα στοιχεία φιλοσοφίας της διοίκησης και του ύφους λειτουργίας περιλαμβάνουν τη στάση απέναντι στις χρηματοοικονομικές αναφορές, τη συντηρητική ή επιθετική επιλογή από τις διαθέσιμες εναλλακτικές λογιστικές αρχές, την ευσυνειδησία και το συντηρητισμό με τον οποίο οι λογιστικές εκτιμήσεις αναπτύσσονται, και τη στάση απέναντι στην επεξεργασία δεδομένων και το προσωπικό.

**A.5 Η οργανωτική δομή:** Η οργανωτική δομή της οντότητας παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων της οντότητας σχεδιάζονται, εκτελούνται, ελέγχονται και παρακολουθούνται. Η καθιέρωση μιας σχετικής οργανωτικής δομής περιλαμβάνει την εξέταση των βασικών τομέων αρμοδιοτήτων και ευθυνών και την καθιέρωση των κατάλληλων γραμμών υποβολής αναφορών. Η καταλληλότητα της οργανωτικής δομής μιας οντότητας εξαρτάται, εν μέρει, από το μέγεθός και τη φύση των δραστηριοτήτων της. Παράγοντες όπως το επίπεδο της τεχνολογίας στο τομέα βιομηχανίας που δραστηριοποιείται η οντότητα ή εξωτερικές επιδράσεις, όπως τα νομοθετικά πλαίσια, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή της οργανωτικής δομής.

**A.6 Η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών:** Περιλαμβάνει την ανάθεση της αρμοδιότητας και της ευθύνης για τις λειτουργικές δραστηριότητες, και την καθιέρωση των σχέσεων της υποβολής εκθέσεων και των πρωτοκόλλων εξουσιοδότησης. Περιλαμβάνει το βαθμό στον οποίο τα άτομα ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν την πρωτοβουλία στην αντιμετώπιση των ζητημάτων και την επίλυση των προβλημάτων, καθώς επίσης τα όρια της αρμοδιότητάς τους και τους πόρους που παρέχονται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Διαχωρισμός καθηκόντων...καθιερώνοντας μια πολιτική κι ένα πλαίσιο για συνεχόμενη επιτυχία.

Η επιτροπή COSO ορίζει το **διαχωρισμό των καθηκόντων (segregation of duties ή ΔΚ)** ως «την κατανομή ή ανάθεση εργασίας στα άτομα με στόχο την ελάττωση των πιθανοτήτων για λάθη και απάτες». Για παράδειγμα ο διευθυντής που δίνει την εξουσιοδότηση για παροχή δανείων, δεν θα πρέπει να είναι και αυτός που λαμβάνει επιταγές και μετρητά. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό ο ΔΚ έχει στόχο τη μείωση του κινδύνου με τη διαίρεση των ευθυνών για τη λειτουργία και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων, επιβάλλοντας υποχρεωτικούς ελέγχους για να εξισορροπήσει τις κρίσιμες δραστηριότητες/διαδικασίες. Προλαμβάνει τη διαρροή απόρρητων πληροφοριών, και κατά συνέπεια ο σωστός ΔΚ γίνεται ένας σημαντικός μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου μέσα στον οργανισμό. Στην πράξη οι έλεγχοι που σχετίζονται με το ΔΚ βασίζονται σε διαδικασίες που επιτρέπουν ή απαγορεύουν την πρόσβαση σε υπολογιστικά ή πληροφοριακά συστήματα.

Τι είναι μια πολιτική ΔΚ?

Μια πολιτική ΔΚ καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται οι εργασίες μέσα σε έναν οργανισμό. Αποτελεί σημείο αναφοράς, ώστε οι εργασίες αυτές να κρίνονται ως αποδεκτές ή «ασυμβίβαστες» όταν εκτελούνται από ένα άτομο του οργανισμού. Επιπλέον, η πολιτική προβλέπει και τους τρόπους με τους οποίους τα καθήκοντα ενός υπαλλήλου αποδίδονται, μεταβάλλονται ή αφαιρούνται.

Ποιος είναι ο σκοπός της επιβολής ενός επίσημου συστήματος ΔΚ?

- Καλλιέργεια ενός ισχυρότερου περιβάλλοντος ελέγχου μέσα στην επιχείρηση
- Δέσμευση της διεύθυνσης στην οργανωμένη διαχείριση κινδύνων
- Προσέγγιση των διαδικασιών «από πάνω προς τα κάτω»

Βήματα για την επιβολή μιας υποδομής/πλαισίου ΔΚ :

1. Αποτύπωση των βασικών διαδικασιών, υπο – διαδικασιών, εργασιών
2. Εντοπισμός των «ασυμβατοτήτων» μεταξύ των καταγεγραμμένων εργασιών και προσδιορισμός των αντίστοιχων ρίσκων
3. Δημιουργία του πλαισίου με σαφώς καθορισμένα **δικαιώματα πρόσβασης – δικλείδες ασφαλείας** (πχ στα πληροφοριακά συστήματα μιας επιχείρησης), αυστηρές διαδικασίες για **την ανάθεση, αφαίρεση, αλλαγή** των καθηκόντων και περιοδική ή συνεχή **παρακολούθηση**, και τέλος **ενημέρωση** όλου του οργανισμού

Παρόλα αυτά, πρέπει να έχουμε πάντα υπόψη μας ότι η εγκατάσταση μιας τέτοιας υποδομής να μην μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης απάτης, αλλά δεν είναι πανάκεια για κάθε περίπτωση λάθους ή μοναδική συνταγή για την αντιμετώπιση ρίσκων. Για αυτό και είναι απαραίτητη η περιοδική παρακολούθηση, όχι μόνο των διαδικασιών αλλά και των ίδιων των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτές, ιδιαίτερα όταν αφορούν κρίσιμες/»ευαίσθητες» συναλλαγές.



**A.7 Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων:** Οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων μεταφέρουν το μήνυμα στους εργαζομένους αναφορικά με τα αναμενόμενα επίπεδα ακεραιότητας, ηθικής συμπεριφοράς και ικανοτήτων. Οι πρακτικές αυτές σχετίζονται με την πρόσληψη, την κατεύθυνση, την αξιολόγηση, την συμβουλευτική, την προώθηση, τις αμοιβές και τις διορθωτικές δράσεις.

## **B. Εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment)**

Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει πληθώρα κινδύνων από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες και οι κίνδυνοι αυτοί πρέπει να εκτιμηθούν. Προαπαιτούμενο της διαχείρισης ρίσκων είναι η θέσπιση στόχων, ώστε μετά να προβλεφθούν οι κίνδυνοι που θα μπορούσαν να διακυβεύσουν την επίτευξή τους. Αποτελούν **ένα μετρήσιμο μέγεθος για την εκτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης**. Σε επίπεδο οργανισμού οι στόχοι αφορούν την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα η ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των απειλών και των ευκαιριών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (SWOT) οδηγούν σε ένα πλάνο – στρατηγική. Σε επίπεδο δραστηριότητας, οι στόχοι αφορούν πιο «απτά» πράγματα όπως πωλήσεις, κέρδη, μερίδιο αγοράς...υπάρχουν διάφορες κατηγορίες στόχων, όπως λειτουργικοί, αυτοί που σχετίζονται με τη συμμόρφωση με νομοθεσίες ή **αυτοί που αφορούν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις/εκθέσεις**.

Οι κίνδυνοι επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να επιβιώσει και να παραμείνει ανταγωνιστικός στο περιβάλλον του, διατηρώντας την οικονομική του ισχύ, την θετική του εικόνα και την ποιότητα των υπηρεσιών, προϊόντων και των ίδιων των ανθρώπων του, παρόλα αυτά δεν υπάρχει τρόπος να ελαττωθούν τα ρίσκα στο μηδέν. Η διεύθυνση έχει την ευθύνη να ορίσει το επίπεδο του ρίσκου που είναι αποδεκτό και να «κρατάει» τους κινδύνους μέσα σε αυτά τα όρια. Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η προνοητικότητα της διεύθυνσης να «περιμένει» και την αλλαγή στους κινδύνους. Να αναγνωρίσει δηλαδή ότι ένα ρίσκο δεν είναι στάσιμο, αλλά εξελίσσεται και μπορεί να επανεμφανίζεται σε ανύποπτα χρονικά διαστήματα. Συνεπώς πρέπει να υπάρχουν και προειδοποιητικές διαδικασίες – έλεγχοι, που θα κρατούν μια επιχείρηση σε ετοιμότητα.



**B.1 Διαχείριση ρίσκων** είναι η αναγνώριση και ανάλυση των σχετικών ρίσκων σε αντιπαραβολή με την επίτευξη των στόχων, που τελικά οδηγούν στη δημιουργία μιας βάσης χειρισμού τους (αποδοχή, απόρριψη, καταμερισμός, μείωση). Κατά την **ανάλυση κινδύνου**, εξακριβώνεται η σημασία του εκάστοτε ρίσκου, το μέγεθός του (μεγάλο, μέτριο, μικρό), η πιθανότητα εμφάνισής του και προσδιορίζονται οι δράσεις για την αντιμετώπισή του. Ακόμα εκτιμάται και το κόστος ή η ζημία που θα μπορούσε να επέλθει από την εμφάνιση του.

Επειδή λοιπόν οι οικονομικές, βιομηχανικές, ρυθμιστικές και επιχειρηματικές συνθήκες θα συνεχίσουν να αλλάζουν, χρειάζονται οι κατάλληλοι μηχανισμοί για την αναγνώριση και το χειρισμό των κινδύνων που σχετίζονται με την αλλαγή.

Οι κυριότεροι κίνδυνοι που σχετίζονται με την αλλαγή είναι:

- *Αλλαγές στο λειτουργικό (επιχειρησιακό) περιβάλλον* - Ένα αλλαγμένο ρυθμιστικό ή οικονομικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις και σημαντικά διαφορετικούς κινδύνους.
- *Νέο προσωπικό* - Ανώτερα στελέχη νέα σε μια οντότητα πιθανώς να μη μπορούν να κατανοήσουν την κουλτούρα του οργανισμού ή μπορεί να εστιάζουν απλώς στους στόχους απόδοσης και όχι στον εσωτερικό έλεγχο.
- *Νέα ή βελτιωμένα συστήματα πληροφοριών* - Σημαντικές ή ραγδαίες αλλαγές στα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να αλλάξουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο.
- *Ταχεία ανάπτυξη* – Όταν οι λειτουργίες επεκτείνονται σημαντικά και γρήγορα τα υπάρχοντα συστήματα μπορεί να πιεστούν σε τέτοιο βαθμό ώστε οι ασφαλιστικοί μηχανισμοί μπορεί να καταρρεύσουν.
- *Νέα τεχνολογία* – Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία ή τα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να αλλάξει τον κίνδυνο που σχετίζεται με τον εσωτερικό έλεγχο.
- *Νέες γραμμές προϊόντων ή δραστηριότητες* - Η είσοδος της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες ή προϊόντα που είναι άγνωστα για την

επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει νέους κινδύνους για τον οργανισμό.

- *Η εταιρική αναδιάρθρωση* - Οι αναδιρθρώσεις μπορεί να συνοδεύονται από μειώσεις του προσωπικού, να επιφέρουν αλλαγές στην επίβλεψη και τον διαχωρισμό των καθηκόντων και να μεταβάλουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο.
- *Ξένες επιχειρήσεις* - Η επέκταση σε ξένες αγορές ή η απόκτηση ξένων επιχειρήσεων εγκυμονεί νέους και μοναδικούς κινδύνους που η διοίκηση πρέπει να διερευνήσει.

### **Γ. Δραστηριότητες ελέγχου (Control Activities)**

Οι δραστηριότητες του ελέγχου αποτελούν πολιτικές και διαδικασίες που αποσκοπούν στην διασφάλιση ότι οι οδηγίες της διοίκησης εκτελούνται και ότι όλες οι απαραίτητες ενέργειες λαμβάνονται για την αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων της οντότητας. Οι δραστηριότητες του ελέγχου εμφανίζονται σε όλη την οργάνωση, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν ένα φάσμα διαφορετικών δραστηριοτήτων όπως εγκρίσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, αναθεωρήσεις της λειτουργικής απόδοσης και διαχωρισμό των καθηκόντων.

### **Δ. Πληροφορία και επικοινωνία (Information & Communication)**

Τα πληροφοριακά συστήματα παράγουν τις αναφορές, που περιέχουν τις επιχειρησιακές, οικονομικές και τις σχετικές με τη συμμόρφωση πληροφορίες, οι οποίες καθιστούν δυνατή την διεύθυνση και τον έλεγχο της επιχείρησης. Ασχολούνται, λοιπόν, όχι μόνο με τα εσωτερικά παραγόμενα δεδομένα, αλλά και με τις πληροφορίες για τα εξωτερικά γεγονότα, τις δραστηριότητες και τις συνθήκες που είναι απαραίτητες για την ενημερωμένη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων και τις εξωτερικές αναφορές. Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να ρέει σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Όλο το προσωπικό πρέπει να λαμβάνει το σαφές μήνυμα από την κορυφή της διοίκησης ότι οι ευθύνες του ελέγχου πρέπει να αντιμετωπιστούν σοβαρά. Επιπλέον, πρέπει να διαθέτει τα μέσα για την επικοινωνία των σημαντικών πληροφοριών προς τα ανώτερα τμήματα της οργάνωσης. Αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να

υπάρχει και με τα εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη, όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις ρυθμιστικές αρχές και τους μέτοχους.

### **E. Παρακολούθηση (Monitoring)**

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθούνται. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συνεχόμενων δραστηριοτήτων παρακολούθησης ή ξεχωριστών αξιολογήσεων ή έναν συνδυασμό των δύο. Το εύρος και η συχνότητα των ξεχωριστών αξιολογήσεων βασίζεται κυρίως στην εκτίμηση των κινδύνων και στην αποτελεσματικότητα των συνεχόμενων διαδικασιών παρακολούθησης. Οι ανεπάρκειες του εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να αναφέρονται ανοδικά στον οργανισμό (= από «κάτω προς τα πάνω») και όλα τα σοβαρά θέματα να γνωστοποιούνται στην ανώτατη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο.

## **17. C.O.CO.**

### **17.1 Σκοπός**

Το πλαίσιο C.O.CO. αναπτύχθηκε από το Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (C.I.C.A.) και αποτελεί ένα διεθνώς αποδεκτό πρότυπο ελέγχου. Το παρόν πλαίσιο απευθύνεται στα άτομα που είναι υπεύθυνα για τον έλεγχο των οργανισμών όπως :

- Τα διοικητικά συμβούλια και λοιπά σώματα διακυβέρνησης.
- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καθώς και τα στελέχη πρώτης γραμμής.
- Τους ιδιοκτήτες, επενδυτές και πιστωτές των οργανισμών.
- Τους ελεγκτές.

Σκοπός του πλαισίου αποτελεί η παροχή βοήθειας για την βελτίωση του ελέγχου των οργανισμών. Περιγράφει λοιπόν και ορίζει τον έλεγχο και καθορίζει μια σειρά κριτηρίων για την αποτελεσματικότητα του, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό ένα πλαίσιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς για την ανάπτυξη, αξιολόγηση και αλλαγή του ελέγχου.

## 17.2 Η φύση του ελέγχου

Σύμφωνα με το πλαίσιο ο έλεγχος αποτελείται από εκείνα τα στοιχεία ενός οργανισμού (περιλαμβάνοντας τους πόρους του, τα συστήματα, τις διαδικασίες, την κουλτούρα, την δομή και την αποστολή), τα οποία αν ληφθούν μαζί υποστηρίζουν τα άτομα στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι περιλαμβάνονται σε μια ή περισσότερες από τις ακόλουθες γενικές κατηγορίες :

- την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, η οποία περιλαμβάνει στόχους του οργανισμού όπως η εξυπηρέτηση των πελατών, η φύλαξη και αποδοτική χρήση των πόρων, η κερδοφορία και η ικανοποίηση των κοινωνικών υποχρεώσεων.
- την αξιοπιστία των εσωτερικών και εξωτερικών αναφορών, περιλαμβάνοντας σκοπούς που σχετίζονται με θέματα όπως, η τήρηση των κατάλληλων λογιστικών αρχείων και η αξιοπιστία της πληροφορίας που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό και δημοσιεύεται για τα τρίτα μέρη. Περιλαμβάνει την προστασία των αρχείων από δύο τύπους απάτης: την απόκρυψη κλοπών και την παραποίηση των αποτελεσμάτων.
- την συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, ρυθμίσεις και εσωτερικές πολιτικές περιλαμβάνοντας σκοπούς που σχετίζονται με την διασφάλιση ότι οι υποθέσεις του οργανισμού διεξάγονται σε συμμόρφωση με τις νομικές και ρυθμιστικές υποχρεώσεις και τις εσωτερικές πολιτικές.

Ο έλεγχος είναι αποτελεσματικός στο βαθμό που παρέχει την λογική διαβεβαίωση ότι ο οργανισμός θα επιτύχει τους αντικειμενικούς του στόχους αξιόπιστα. Ο έλεγχος οφείλει να καλύπτει την αναγνώριση και την εξάλειψη του κινδύνου. Οι κίνδυνοι όπως προσδιορίζονται στο πλαίσιο δεν περιλαμβάνουν μόνο τους γνωστούς κινδύνους που σχετίζονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αλλά και δύο πιο θεμελιώδεις κινδύνους για την βιωσιμότητα και την επιτυχία του οργανισμού:

1. την αποτυχία του οργανισμού να διατηρήσει την δυνατότητα αναγνώρισης και εκμετάλλευσης των ευκαιριών.

2. την αποτυχία του οργανισμού να διατηρήσει την ικανότητα αντιμετώπισης των απροσδόκητων κινδύνων και ευκαιριών και της λήψης αποφάσεων στη βάση ενδείξεων και απουσίας βεβαιωμένων πληροφοριών.

Οι παρακάτω έννοιες είναι σημαντικές για την κατανόηση της φύσης του ελέγχου :

1. Ο έλεγχος επηρεάζεται από τα άτομα που στελεχώνουν τον οργανισμό περιλαμβάνοντας το διοικητικό συμβούλιο (ή το ισοδύναμο του), την διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό.
2. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα, είτε εξατομικευμένα είτε ομαδικά για την επίτευξη των στόχων, πρέπει επίσης να είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων αυτών.
3. Οι οργανισμοί βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και προσαρμογή. Οι οργανισμοί προσαρμόζονται συνεχώς ανταποκρινόμενοι στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Προκειμένου λοιπόν ο έλεγχος να είναι αποτελεσματικός, τα στοιχεία ελέγχου ενός οργανισμού πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους, να είναι συνεπή μεταξύ τους, να μεταβάλλονται και να προσαρμόζονται.
4. Ο έλεγχος αναμένεται να παρέχει μόνο λογική και όχι απόλυτη διαβεβαίωση. Υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι για τους οποίους η απόλυτη διαβεβαίωση δεν είναι εφικτή ακόμη και εάν δοθεί η δέουσα φροντίδα και επιμέλεια. Πρώτα από όλα υπάρχουν εγγενείς περιορισμοί στον έλεγχο. Αυτοί περιλαμβάνουν την δυνατότητα αποτυχημένων κρίσεων στην λήψη αποφάσεων, την κατάρρευση των λειτουργιών λόγω ανθρώπινου λάθους, την καταστρατήγηση των δραστηριοτήτων ελέγχου λόγω της συνομωσίας δύο ή περισσότερων ατόμων και την καταπάτηση του ελέγχου από την διεύθυνση. Δεύτερον: συλλογισμοί κόστους/οφέλους πρέπει να ληφθούν υπόψη στον σχεδιασμό του ελέγχου των οργανισμών. Το κόστος του ελέγχου πρέπει να ισορροπείται με τα οφέλη περιλαμβάνοντας και τους κινδύνους τους οποίους είναι σχεδιασμένο να διαχειριστεί.

### **17.3 Διάκριση ελέγχου – διεύθυνσης**

Η αξιολόγηση του ελέγχου αποτελεί απαραίτητα μια αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός διευθύνεται. Ωστόσο, έλεγχος δεν συνιστά οτιδήποτε σχετίζεται με την διεύθυνση του οργανισμού. Ο έλεγχος υποστηρίζει την αξιόπιστη επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, δεν υποδεικνύει όμως στα άτομα τι στόχους πρέπει να θέσουν. Ο έλεγχος μπορεί να συμβάλει στην διασφάλιση ότι τα άτομα που φέρουν την ευθύνη για την παρακολούθηση και την λήψη αποφάσεων διαθέτουν αξιόπιστη πληροφόρηση. Μπορεί να παρακολουθήσει και να αναφέρει τα αποτελέσματα των αναλαμβανόμενων δράσεων ή των αποφάσεων μη δράσης και των παρεχόμενων πληροφοριών οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε περαιτέρω αποφάσεις ή δράσεις της διεύθυνσης. Ο έλεγχος εντούτοις, δεν μπορεί να αποτρέψει την λήψη στρατηγικών και επιχειρησιακών αποφάσεων οι οποίες είναι λανθασμένες. Αποφάσεις σχετικά με την λήψη δράσης ή του είδους της δράσης αποτελούν χαρακτηριστικά της διεύθυνσης που βρίσκονται έξω από τα όρια του ελέγχου.

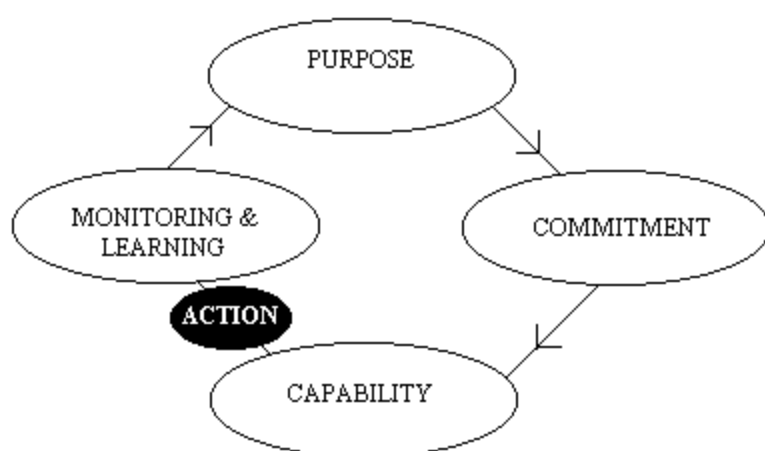
### **17.4 Μετέχοντες στον έλεγχο**

Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την κατεύθυνση του οργανισμού περιλαμβάνοντας τις ακόλουθες ευθύνες ελέγχου:

- την έγκριση και παρακολούθηση της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής.
- την έγκριση και παρακολούθηση των ηθικών αξιών του οργανισμού.
- την παρακολούθηση του ελέγχου της διεύθυνσης.
- την αξιολόγηση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.
- την επίβλεψη των εξωτερικών επικοινωνιών.
- την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου.

Η ευθύνη ωστόσο για τον έλεγχο ενυπάρχει σε όλο τον οργανισμό σε συνδυασμό με την υπευθυνότητα για την επίτευξη των στόχων. Η διεύθυνση επίσης συμμετέχει στον έλεγχο και φέρει την ευθύνη για αυτόν και συνεπώς χρειάζεται να αξιολογήσει την συνολική του λειτουργία.

Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου δεν μπορεί να κριθεί μεμονωμένα στον βαθμό ανταπόκρισης σε κάθε κριτήριο ξεχωριστά. Αντιθέτως τα κριτήρια είναι αλληλοσυνδεόμενα όπως ακριβώς συμβαίνει και με τα στοιχεία ελέγχου του οργανισμού, τα οποία δεν μπορούν να σχεδιαστούν ή να αξιολογηθούν ξεχωριστά το ένα από το άλλο. Ο έλεγχος σύμφωνα με το C.O.CO. αποτελεί εξίσου μια λειτουργία των ηθικών αξιών και πεποιθήσεων των ατόμων αλλά και των προτύπων και μηχανισμών συμμόρφωσης. Οι αρχές που ορίζει το πλαίσιο μπορούν να οργανωθούν σύμφωνα με τις τέσσερις ομάδες των κριτηρίων με τον τρόπο που παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα :



Σχηματική απεικόνιση του μοντέλου C.O.CO., πηγή C.O.CO. 1992 – 1995.

### **17.5 Τα κριτήρια του πλαισίου C.O.CO.**

Τα κριτήρια του πλαισίου ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες :

#### **17.5.1 Σκοπός (Purpose)**

Ομαδοποιεί τα κριτήρια που παρέχουν την αίσθηση για την κατεύθυνση του οργανισμού. Απευθύνονται στις ηθικές αξίες περιλαμβάνοντας την αποστολή το όραμα και την στρατηγική, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, τις πολιτικές, τον σχεδιασμό, τους στόχους απόδοσης και του δείκτες.

#### **17.5.2 Δέσμευση (Commitment)**

Ομαδοποιεί τα κριτήρια που παρέχουν την αίσθηση για την ταυτότητα και τις αξίες του οργανισμού. Απευθύνονται στις ηθικές αξίες περιλαμβάνοντας την

ακεραιότητα, τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων, την δικαιοδοσία, την ευθύνη και υπευθυνότητα και την αμοιβαία εμπιστοσύνη.

### **17.5.3 Ικανότητα (Capability)**

Ομαδοποιεί κριτήρια που παρέχουν την αίσθηση για την ικανότητα του οργανισμού. Απευθύνονται στην γνώση, τις δεξιότητες και τα εργαλεία, τις διαδικασίες επικοινωνίας, την πληροφορία, τον συντονισμό και τις δραστηριότητες του ελέγχου.

### **17.5.4 Παρακολούθηση και μάθηση ( Monitoring and Learning)**

Ομαδοποιεί κριτήρια που παρέχουν την αίσθηση για την εξέλιξη του οργανισμού. Απευθύνονται στην παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την παρακολούθηση της απόδοσης, την πρόκληση υποθέσεων, την επαναξιολόγηση των αναγκών της πληροφορίας και των πληροφοριακών συστημάτων, την συνέχεια των διαδικασιών και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου.

## **17.6 Ανάλυση των συνιστωσών**

### **A. Σκοπός**

Τα κριτήρια που υπάγονται στην συγκεκριμένη κατηγορία είναι τα ακόλουθα:

A1. **Αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να εγκαθίστανται και να κοινοποιούνται.** Οι αντικειμενικοί στόχοι παρέχουν την κατεύθυνση του οργανισμού. Μπορεί να είναι τόσο μακροπρόθεσμοι όσο και βραχυπρόθεσμοι και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε μία ή περισσότερες γενικότερες κατηγορίες: αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, αξιοπιστία των εσωτερικών και εξωτερικών αναφορών, και συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, ρυθμίσεις και εσωτερικές πολιτικές.

### *Αποστολή, όραμα και στρατηγική*

Η αποστολή το όραμα και η στρατηγική αντιπροσωπεύουν τους συνολικούς σκοπούς του οργανισμού. Η αποστολή αποτελεί το λόγο ύπαρξης του οργανισμού, ενώ το όραμα αποτελεί την μελλοντική κατάσταση στην οποία ο οργανισμός φιλοδοξεί να φτάσει. Περιλαμβάνει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και τα σχέδια για την πραγματοποίησή τους. Η αποστολή και



το όραμα γίνονται αποτελεσματικότερα εφόσον τα άτομα συμμετέχουν προσωπικά σε αυτά.

**A2. Οι ουσιαστικοί εσωτερικοί και εξωτερικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός στην επίτευξη των αντικειμενικών του στόχων πρέπει να αναγνωρίζονται και να εκτιμούνται.** Ο οργανισμός πρέπει να αναγνωρίζει τους σημαντικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους σε συνεχή βάση ώστε να αντιδρά στις αλλαγές με κατάλληλο και έγκαιρο τρόπο. Η αξιολόγηση του κινδύνου περιλαμβάνει την εκτίμηση της πιθανότητας ενός γεγονότος και την σημαντικότητα των συνεπειών του έτσι ώστε κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες να μπορούν να αναπτυχθούν για την διαχείρισή τους. Η εκτίμηση και αξιολόγηση του κινδύνου πρέπει να εκτελούνται σε κάθε σημαντική κατηγορία στόχων του οργανισμού.

**A3. Πολιτικές σχεδιασμένες για να υποστηρίξουν την επίτευξη των στόχων και την διαχείριση των κινδύνων πρέπει να αναπτυχθούν, να μεταβιβαστούν και να αποτελέσουν αντικείμενο πρακτικής ώστε τα άτομα να κατανοήσουν τι αναμένεται από αυτά και ποιό είναι το εύρος των ελευθεριών δράσης.** Οι πολιτικές περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο συγκεκριμένα έργα πρέπει να εκτελούνται και απαγορεύουν τις ακατάλληλες δράσεις, παρέχοντας παράλληλα τα όρια των αποδεκτών πράξεων. Κατανοητές πολιτικές, οι οποίες κοινοποιούνται μέσα στον οργανισμό και μεταφράζονται σε συγκεκριμένες πρακτικές, παρέχουν κατευθύνσεις για τον τρόπο διεξαγωγής των λειτουργιών και αντικατοπτρίζουν μια κρίση ως προς τους κινδύνους οι οποίοι θεωρούνται αποδεκτοί. Μπορεί να αναπτυχθούν σε έναν αριθμό περιοχών όπως στις σχέσεις με τους πελάτες, στο επίπεδο των υπηρεσιών, στην προστασία του περιβάλλοντος, στην διαχείριση των κινδύνων, στις λογιστικές και χρηματοοικονομικές αναφορές, στην ασφάλεια, την εμπιστευτικότητα και τις δαπάνες. Η ανάγκη για συγκεκριμένες πολιτικές και ο βαθμός τεκμηρίωσης τους εξαρτώνται από το μέγεθος του οργανισμού, τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, τους κινδύνους που εμπεριέχονται και το βαθμό στο οποίο μια ξεκάθαρη επικοινωνία των ορίων των αποδεκτών δράσεων κρίνεται απαραίτητη.

**A4. Σχέδια καθοδήγησης των προσπαθειών για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού πρέπει να καταρτίζονται και να ανακοινώνονται.** Ο σχεδιασμός μεταφράζει του αντικειμενικούς σκοπούς και την εκτίμηση του κινδύνου σε στρατηγικές, σε σχέδια δράσης και σε λειτουργικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους στους οποίους η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί και να παρακολουθηθεί. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τον επιμερισμό των χρηματοοικονομικών, φυσικών και ανθρωπίνων πόρων. Ο επιμερισμός των πόρων ξεκινά με τον προσδιορισμό των μέσων που χρειάζεται ο οργανισμός για την επίτευξη των σκοπών του, και από την στιγμή που οι πόροι είναι περιορισμένοι ο επιμερισμός περιλαμβάνει επίσης και αποφάσεις για την βέλτιστή κατανομή τους. Η επάρκεια των πόρων έγκειται πάνω από όλα στη σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς που πρέπει να επιτευχθούν και τους αναλαμβανόμενους κινδύνους. Ο οργανισμός λοιπόν πρέπει να παραμένει υψηλά αξιόπιστος ώστε να μπορεί να συνεχίζει να εκπληρώνει τους σκοπούς του ακόμη και σε περιπτώσεις έκτακτων περιστατικών, κατάρρευσης των λειτουργιών ή περιόδους χαμηλής δραστηριότητας. Η επιστημότητα της διαδικασίας σχεδιασμού, των παραγόμενων σχεδίων και του επιπέδου λεπτομέρειας τους εξαρτάται από παράγοντες όπως το μέγεθος του οργανισμού, η δομή της λήψης αποφάσεων και η αναγκαιότητα της παροχής ή λήψης επίσημης έγκρισης για συγκεκριμένες δραστηριότητες. Η αποτελεσματική επικοινωνία των σχεδίων είναι αναπόσπαστη με την ικανότητα του οργανισμού να διευθύνει τις προσπάθειες των ατόμων για την επίτευξη των στόχων.

**A5. Οι αντικειμενικοί σκοποί και τα σχετικά με αυτούς σχέδια πρέπει να περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους και δείκτες απόδοσης.** Οι οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιούν ένα μίγμα ποσοτικών στόχων απόδοσης όπως οι προϋπολογισμοί, και ποιοτικών όπως η ικανοποίηση των πελατών. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι μετρήσιμοι και ευθυγραμμισμένοι με τους αντικειμενικούς στόχους. Εξωτερικά παραγόμενες συγκριτικές προτυποποιήσεις (benchmarking) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των πόρων. Οι δείκτες απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους και να παρέχουν έγκαιρες προειδοποιήσεις εάν οι στόχοι έχουν

υπερβληθεί ή δεν έχουν επιτευχθεί. Στην περίπτωση χρησιμοποίησης ποιοτικών στόχων απόδοσης οι σχετικοί δείκτες πρέπει να εκφράζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν αντικειμενικά και λογικά. Για παράδειγμα η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να μετρηθεί με την εξέταση των παραπόνων των πελατών.

## **B. Δέσμευση**

**B1. Κοινές ηθικές αξίες πρέπει να καθιερωθούν, να γνωστοποιηθούν και να εξασκηθούν σε όλο τον οργανισμό.** Οι κοινές ηθικές αξίες επηρεάζουν ολόκληρη τη συμπεριφορά του οργανισμού. Συνιστούν την βασική ταυτότητα που θα διαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο, μια ομάδα, ένας οργανισμός ή συμβούλιο λειτουργεί και παρέχουν την σταθερότητα στην πάροδο του χρόνου. Οι κοινές αξίες συμβάλουν στον έλεγχο διότι παρέχουν έναν οδηγό στα άτομα ή τις ομάδες ατόμων για τη λήψη αποφάσεων, την δράση και την πολιτική. Οι αξίες και οι προτιμήσεις των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου ασκούν μεγάλη επίδραση στους σκοπούς και τα συστήματα του οργανισμού. Απευθύνονται σε θέματα όπως:

- Καλά εταιρικά δικαιώματα και καθήκοντα.
- Δέσμευση για πραγματικούς και ειλικρινείς χειρισμούς.
- Δέσμευση για ποιότητα και επάρκεια.
- Συμμόρφωση με τους νόμους, ρυθμίσεις, κανόνες και την πολιτική του οργανισμού.
- Δίκαιη μεταχείριση και σεβασμό των ατόμων.
- Ειλικρινείς σχέσεις με τους ανταγωνιστές.
- Ακεραιότητα των συναλλαγών και των αρχείων.
- Επαγγελματική προσέγγιση στις χρηματοοικονομικές αναφορές.

Οι ηθικές αξίες τέλος αποτελούν μέρος της εταιρικής κουλτούρας και παρέχουν έναν άγραφο κώδικα δεοντολογίας με βάση τον οποίο η συμπεριφορά μπορεί να μετρηθεί. Ένας επίσημος γραπτός κώδικας

δεοντολογίας παρέχει το μέσο για την συνεχή επικοινωνία των προτύπων ηθικής συμπεριφοράς. Τα άτομα που στελεχώνουν τον οργανισμό πρέπει να ερωτώνται περιοδικά ώστε να επιβεβαιώνεται η κατανόηση και η παρακολούθηση του κώδικα.

**B2. Οι πολιτικές και πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να είναι σε συνεπεία με τις ηθικές αξίες και την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.**

Οι πολιτικές και πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων προσεγγίζουν θέματα όπως η αξιολόγηση της απόδοσης, οι προαγωγές, οι αποζημιώσεις, η εκπαίδευση, οι απολύσεις, η στελέχωση, η ανάπτυξη καριέρας, η υγιεινή και ασφάλεια. Η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τρόπο με τον οποίο τα άτομα πιστεύουν ότι πρέπει να διοικούνται και να ανταμείβονται.

Αντίστοιχα, τα συστήματα αμοιβών και οι μετρήσεις απόδοσης πρέπει να είναι συνεπείς με τις ηθικές αξίες του οργανισμού, να υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων και να μεταβιβάζονται ξεκάθαρα. Τα συστήματα αμοιβών περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικά και μη κίνητρα και κυρώσεις. Οι μετρήσεις απόδοσης από την άλλη πλευρά είναι αναγκαίο να αναπτύσσονται με προσοχή προκειμένου να επιτευχθούν στόχοι όπως: συνέπεια στις αμοιβές, εξισορρόπηση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων, αποφυγή της επίρριψης ευθυνών στα άτομα για προβλήματα που αποδίδονται στον οργανισμό και παροχή των αμοιβών στα σωστά πρόσωπα.

**B3. Η εξουσιοδότηση, ευθύνη και υπευθυνότητα πρέπει να είναι ξεκάθαρα ορισμένες και σε συνέπεια με τους στόχους του οργανισμού, ώστε οι αποφάσεις και οι δράσεις να αναλαμβάνονται από τα κατάλληλα άτομα.**

Εξουσιοδότηση είναι η δύναμη της λήψης συγκεκριμένων αποφάσεων και της εκτέλεσης συγκεκριμένων έργων μέσα σε καθορισμένα όρια. Η ευθύνη αποτελεί το καθήκον για την εκτέλεση των συγκεκριμένων έργων. Η υπευθυνότητα από την άλλη πλευρά, συνιστά την υποχρέωση απάντησης για την απόδοση των ευθυνών. Ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αναγνωρίζουν ότι θα καταστούν υπεύθυνα επηρεάζει τις αποφάσεις και τις δράσεις τους. Για το λόγο αυτό λοιπόν η αρμοδιότητα, η ευθύνη και η υπευθυνότητα πρέπει να είναι ξεκάθαρα ορισμένες μέσω των εργασιών ή των

περιγραφών των θέσεων εργασίας. Με τον τρόπο αυτό η οργανωτική δομή θα αντικατοπτρίζει και θα υποστηρίζει την αρμοδιότητα, την ευθύνη και την υπευθυνότητα και θα διασφαλίζει ότι οι κρίσιμες αποφάσεις λαμβάνονται από τα αρμόδια άτομα.

**B4. Μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης πρέπει να καλλιεργηθεί ώστε να υποστηρίζει την ροή της πληροφορίας μεταξύ των ατόμων και την αποτελεσματική απόδοση τους για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.** Η αμοιβαία εμπιστοσύνη υποστηρίζει την ροή της πληροφορίας την οποία χρειάζονται τα άτομα για την λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσης. Υποστηρίζει επίσης την συνεργασία και την ανάθεση των αρμοδιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική απόδοση. Η εμπιστοσύνη βασίζεται στην πίστη, στην ακεραιότητα και τις ικανότητες των υπολοίπων ατόμων ή ομάδων. Η ανοιχτή επικοινωνία δημιουργεί αλλά και στηρίζεται στην ύπαρξη εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό. Ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης βοηθά και ενθαρρύνει τα άτομα να διασφαλίσουν ότι όλες οι σημαντικές πληροφορίες είναι γνωστές σε περισσότερα από ένα άτομα.

## **Γ. Ικανότητα**

**Γ1. Τα άτομα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και εργαλεία για την υποστήριξη της επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.** Η ύπαρξη ατόμων με τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες ξεκινά από την επιλογή του προσωπικού. Οι πολιτικές των ανθρωπίνων πόρων και οι πρακτικές στον τομέα αυτό μπορεί να περιλαμβάνουν των καθορισμό των αναγκαίων ικανοτήτων, την χρήση κριτηρίων απασχόλησης και την εξέταση του υπόβαθρου των υποψηφίων. Η συνεχής εκτίμηση των απαιτήσεων και των πόρων καταλήγει σε αποφάσεις που αφορούν την εκπαίδευση, την επίβλεψη, την ανάθεση έργων, και την αναδιάρθρωση. Μπορεί επίσης να έχει ως αποτέλεσμα την χρήση εξωτερικών υπηρεσιών για την ικανοποίηση αναγκών που δεν μπορούν να καλυφθούν από τους υπαλλήλους του οργανισμού.

**Γ2. Οι διαδικασίες επικοινωνίας πρέπει να υποστηρίζουν τις αξίες του οργανισμού και την επίτευξη των σκοπών του.** Οι διαδικασίες επικοινωνίας εξυπηρετούν έναν αριθμό σκοπών. Διαφορετικές διαδικασίες μπορεί να χρειάζονται για την μετάδοση των εντολών, για την επίτευξη συμφωνίας για τον επιμερισμό των πόρων, για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, για την αναζήτηση πληροφοριών και για την άμεση επικοινωνία αναφορικά με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να είναι *επίσημες* (όπως οι περιοδικές συναντήσεις και αναφορές) ή *ανεπίσημες* (όπως στις περιπτώσεις συζητήσεων για νέα θέματα) και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συχνά ή μη διαστήματα. Για την αναφορά προβλημάτων ή ευαίσθητων θεμάτων ανώνυμες διαδικασίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες. Θα πρέπει επίσης να παρέχουν ανατροφοδότηση για την λειτουργική απόδοση και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η αμφίδρομη επικοινωνία τέλος βοηθά στην διασφάλιση ότι οι διαδικασίες επικοινωνίας είναι ελαστικές και ανταποκρίσιμες τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και με τα εξωτερικά μέρη.

**Γ3. Επαρκής και σχετικές πληροφορίες πρέπει να αναγνωρίζονται και να επικοινωνούνται με επίκαιρο τρόπο ώστε να επιτρέπουν στα άτομα να εκτελούν τις ανατεθείσες σε αυτά υπευθυνότητες.** Ο κίνδυνος μετριάζεται όταν τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις έχουν όλη την σχετική πληροφόρηση για να σχηματίσουν μια πλήρη εικόνα. Η πληροφορία θα πρέπει να ρέει στα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις από όλα τα μέρη του οργανισμού προκειμένου να τα καταστήσει ικανά να αναγνωρίζουν πρότυπα, τύπους ή ενδείξεις που σηματοδοτούν επικίνδυνες ή βλαβερές καταστάσεις εν τη γενέσει τους.

Προκειμένου η παρακολούθηση να είναι αποδοτική, η σωρευμένη πληροφορία πρέπει να είναι σχετική και αξιόπιστη, προσβάσιμη ή διευθυνόμενη από εκείνους που έχουν την σχετική αρμοδιότητα και να συγκεντρώνεται αρκετά γρήγορα προκειμένου να είναι αποτελεσματική στην λήψη των αποφάσεων. Η πληροφορία είναι σχετική στον χρήστη στον βαθμό που αφορά θέματα μέσα στα όρια της αρμοδιότητας του, αλλά και στο βαθμό που ο χρήστης είναι ικανός να εκτιμήσει την σημαντικότητα της.

**Γ4. Οι αποφάσεις και οι δράσεις των διάφορων μερών του οργανισμού πρέπει να είναι συντονισμένες.** Ο συντονισμός βελτιώνει την ολοκλήρωση, την συνέπεια και την υπευθυνότητα και περιορίζει την αυτόνομη δράση. Συχνά οι υποομάδες χρειάζεται να θυσιάσουν κάποιο βαθμό αποτελεσματικότητας στην επίτευξη επιμέρους σκοπών προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα του οργανισμού συνολικά. Είναι συνεπώς σημαντικό τα άτομα να σκέφτονται τις συνέπειες που έχουν οι αποφάσεις και οι δράσεις τους στον οργανισμό συνολικά. Τα προβλήματα είναι πιθανότερο να επέλθουν όταν ένα σύστημα επεκτείνεται σε δύο ή περισσότερα τμήματα διότι τα άτομα του ενός τμήματος μπορεί να αγνοούν τι κάνουν τα άτομα του άλλου τμήματος.

#### Σχεδιασμός και ενοποίηση

Οι δραστηριότητες του ελέγχου αποτελούν επαναλαμβανόμενες διαδικασίες οι οποίες αποσκοπούν στην παροχή της διαβεβαίωση ότι οι διαδικασίες λειτουργούν όπως σχεδιάστηκαν και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πολιτικών του οργανισμού. Κάθε άτομο στον οργανισμό είναι πιθανό να φέρει κάποια ευθύνη για τις δραστηριότητες του ελέγχου.

Ορισμένοι συλλογισμοί που πρέπει να εξεταστούν στον σχεδιασμό και την επιλογή των δραστηριοτήτων ελέγχου περιλαμβάνουν τις πολιτικές του οργανισμού, την φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών του, την σημαντικότητα της συνεχούς εξυπηρέτησης των πελατών, το μέγεθος και την δομή του οργανισμού και την πολυπλοκότητα των πληροφοριακών συστημάτων. Οι δραστηριότητες του ελέγχου μπορεί επίσης να είναι σχεδιασμένες για την επίτευξη στόχων όπως η εξισορρόπηση της αποτροπής των λαθών και της πρόληψης τους, η λειτουργία των δραστηριοτήτων σε καθημερινή βάση και ο διαχωρισμός των ασυμβίβαστων δραστηριοτήτων. Παραδείγματα συνηθισμένων δραστηριοτήτων ελέγχου περιλαμβάνουν την παρατήρηση, την σύγκριση, την έγκριση, τις αναφορές, τον συντονισμό, την ανάλυση, την εξουσιοδότηση, την ανασκόπηση, τον διαχωρισμό καθηκόντων και τις διαδικασίες ακολουθίας.

Οι δραστηριότητες ελέγχου λοιπόν δεν περιορίζονται στις παραδοσιακές λογιστικές διαδικασίες αλλά περιλαμβάνουν επίσης και τις δραστηριότητες εκείνες που είναι σχεδιασμένες για να διασφαλίσουν την πληρότητα, την



ακρίβεια και τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών. Για το περιβάλλον των πληροφοριακών συστημάτων υπάρχουν ορισμένες συγκεκριμένες δραστηριότητες ελέγχου όπως λογικοί και φυσικοί περιορισμοί πρόσβασης, υποστήριξη και ανάκληση των δεδομένων, προγραμματισμός των εργασιών, έλεγχοι ολοκλήρωσης και επιλογές και δοκιμές λογισμικού.

#### **Δ. Παρακολούθηση και έλεγχος**

Τα κριτήρια που υπάγονται στην συγκεκριμένη κατηγορία είναι τα ακόλουθα:

**Δ1. Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον πρέπει να παρακολουθείται για την απόκτηση πληροφοριών που ενδέχεται να επισημάνουν την ανάγκη για την επανεκτίμηση των στόχων ή του ελέγχου του οργανισμού.** Οι αλλαγές στις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες ασκούν σημαντική επίδραση στην ικανότητα του οργανισμού να πετύχει τους σκοπούς του. Η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος λοιπόν μπορεί να παρέχει πολύτιμη πληροφόρηση για την κατάσταση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί σε μεγάλο βαθμό να μεταβάλλει ή να ελέγξει το εσωτερικό περιβάλλον. Οι αλλαγές όμως σε οποιοδήποτε χαρακτηριστικό του οργανισμού επιδρούν πάνω στον έλεγχο. Η παρακολούθηση λοιπόν είναι απαραίτητη για εντοπισμό των ενδεχόμενων αδυναμιών των μηχανισμών ελέγχου. Εκτός αυτού, η παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζει εγκαίρως τις αλλαγές και τους κινδύνους που σχετίζονται με αυτές και καθιστά τον οργανισμό ικανό να αντιδράσει άμεσα.

**Δ2. Η απόδοση πρέπει να παρακολουθείται σε αντιπαραβολή με τους στόχους και τους δείκτες που έχουν καθοριστεί με βάση τους σκοπούς και τα σχέδια του οργανισμού.** Η παρακολούθηση της απόδοσης απαιτεί την αξιόπιστη πληροφόρηση για τα λειτουργικά αποτελέσματα. Για να επιτευχθεί αυτό, οι δείκτες που χρησιμοποιούνται πρέπει συνήθως να μεταβάλλονται καθώς μεταβάλλονται οι στόχοι και οι σκοποί του οργανισμού. Η απόδοση των δραστηριοτήτων ελέγχου επίσης, αποτελεί ένα στοιχείο που χρειάζεται παρακολούθηση διότι συμβάλει στον εντοπισμό και την διόρθωση των προβλημάτων σχεδιασμού και αποδοτικότητας. Τέτοια προβλήματα μπορούν να προκύψουν εάν οι δραστηριότητες του ελέγχου έχουν χάσει την



αποτελεσματικότητα τους ή εάν εναλλακτικές δραστηριότητες έχουν καταστεί αποτελεσματικότερες από πλευράς κόστους.

**Δ3. Οι υποθέσεις πίσω από τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού πρέπει σε περιοδικά διαστήματα να αμφισβητούνται.** Οι σκοποί του οργανισμού και τα στοιχεία του ελέγχου που υποστηρίζουν την αξιόπιστη επίτευξη τους βασίζονται σε θεμελιώδεις υποθέσεις για τον τρόπο λειτουργίας τους. Ο στρατηγικοί στόχοι για παράδειγμα, μπορεί να βασίζονται στην ζήτηση της αγοράς, τις ανταγωνιστικές συνθήκες και την ταχύτητα της τεχνολογικής ανάπτυξης. Εάν οι υποθέσεις αυτές είναι άκυρες και αβάσιμες τότε και ο έλεγχος μπορεί να είναι αναποτελεσματικός. Για το λόγο αυτό η περιοδική αναθεώρηση τους κρίνεται αναγκαία.

**Δ4. Οι ανάγκες πληροφοριών και τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει να επαναξιολογούνται καθώς οι αντικειμενικοί στόχοι αλλάζουν και ανεπάρκειες στις αναφορές εντοπίζονται.** Όταν οι στόχοι του οργανισμού αλλάζουν, αλλάζουν επίσης και οι ανάγκες πληροφοριών. Επειδή λοιπόν οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου οι σκοποί και οι στόχοι αλλάζουν, τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβολές αυτές. Η αποτυχία συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε αναθεώρηση στην συλλογή των πληροφοριών και στις διεργασίες αναφορών, γεγονός που μπορεί να περιλαμβάνει και την αλλαγή του πληροφοριακού συστήματος.

**Δ5. Η διοίκηση πρέπει περιοδικά να εκτιμά την αποτελεσματικότητα του ελέγχου του οργανισμού και να επικοινωνεί τα αποτελέσματα στα άτομα που είναι υπεύθυνα για αυτόν.** Η εκτίμηση του ελέγχου ενός οργανισμού μπορεί να πραγματοποιηθεί με μια σειρά τρόπων, είτε ανεπίσημα όπως μέσω της άμεσης επαφής, είτε επίσημα με την χρησιμοποίηση ειδικών σε θέματα ελέγχου όπως οι ελεγκτές ή με την χρήση τεχνικών αυτοαξιολόγησης. Ασχέτως, του τρόπου πραγματοποίησης της εκτίμησης, τα αποτελέσματα πρέπει να αναφέρονται στα άτομα που έχουν την ευθύνη για το σύνολο του οργανισμού για την κάλυψη του κενού υπευθυνότητας.

## 18. Σύγκριση C.O.S.O. Internal control framework – C.O.CO.

Μεταξύ των δύο πλαισίων υπάρχουν μεγάλες περιοχές αλληλοκάλυψης και ταύτισης καθότι οι κατευθυντήριες γραμμές που παρέχει το C.O.CO. βασίζονται στις έννοιες που παρουσιάζονται και αναπτύσσονται στο C.O.S.O.. Το γεγονός αυτό ωστόσο δεν σημαίνει ότι τα δύο πλαίσια ταυτίζονται απόλυτα μεταξύ τους. Οι κυριότερες διαφορές όπως αυτές παρουσιάζονται στο παράρτημα του C.O.CO. είναι οι ακόλουθες.

### 18.1 Ορισμός και πεδίο εφαρμογής

Το C.O.S.O. ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως «μία διεργασία η οποία διενεργείται από το διοικητικό συμβούλιο, την διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό του οργανισμού, σχεδιασμένη ώστε να παρέχει την λογική διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών στις ακόλουθες κατηγορίες:

- αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών
- αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών
- συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς»

Το C.O.CO. ορίζει τον έλεγχο ως «τα στοιχεία εκείνα ενός οργανισμού (περιλαμβάνοντας τους πόρους τα συστήματα, τις διαδικασίες, την κουλτούρα, την οργανωτική δομή και τα καθήκοντα) τα οποία αν ληφθούν υπόψη μαζί, υποστηρίζουν τους ανθρώπους στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών στις ακόλουθες κατηγορίες:

- την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών
- την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών
- την συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς».

Από την παραπάνω παρουσίαση των ορισμών του εσωτερικού ελέγχου προκύπτει ότι και τα δύο πλαίσια αναφέρονται στην επίτευξη των ίδιων αντικειμενικών στόχων, **το C.O.S.O. ωστόσο προσδιορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως διαδικασία**. Σε πλήρη συνέπεια με τον ορισμό του, το C.O.CO. περιλαμβάνει στο πεδίο του ελέγχου συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της διεύθυνσης τα οποία το C.O.S.O. παραλείπει όπως τον καθορισμό των

στόχων, τον στρατηγικό σχεδιασμό και την διαχείριση κινδύνου καθώς και την λήψη διορθωτικών ενεργειών.

**Το C.O.CO. είναι σαφές σχετικά με μερικές έννοιες οι οποίες δεν αναφέρονται με σαφήνεια στο C.O.S.O.:**

1. Ο έλεγχος περιλαμβάνει την αναγνώριση και την μετρίαση του κινδύνου ο οργανισμός να αποτύχει στην επίτευξη της ικανότητας για την αναγνώριση και την εκμετάλλευση των ευκαιριών.
2. Ο έλεγχος περιλαμβάνει την αναγνώριση και την μετρίαση του κινδύνου αποτυχίας ενός οργανισμού να επιτύχει ανθεκτικότητα, προσαρμοστικότητα, ικανότητα ανταπόκρισης και υιοθέτησης των απροσδόκητων κινδύνων και ευκαιριών, και της λήψης αποφάσεων με βάση ενδείξεις και όχι βέβαιες πληροφορίες.
3. Το C.O.CO. περιλαμβάνει δύο κριτήρια τα οποία δεν εκφράζονται με σαφήνεια στο C.O.S.O.. Σχετίζονται με την αμοιβαία ευθύνη μεταξύ των ανθρώπων και την περιοδική πρόκληση των υποθέσεων. Επιπλέον, η έννοια της παρακολούθησης περιλαμβάνει την παρακολούθηση της απόδοσης των λειτουργιών του οργανισμού.

### **18.2 Κρίση της αποτελεσματικότητας**

Σύμφωνα με το C.O.S.O. ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αξιολογηθεί αποτελεσματικά σε κάθε μια από τις τρεις κατηγορίες στόχων αντίστοιχα, εάν το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση έχουν την λογική διαβεβαίωση ότι:

- κατανοούν τον βαθμό στον οποίο οι λειτουργικοί αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού έχουν επιτευχθεί.
- οι δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις έχουν ετοιμαστεί με αξιοπιστία.
- υπάρχει συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Ο προσδιορισμός αν ένα συγκεκριμένο σύστημα ελέγχου είναι αποτελεσματικό αποτελεί μια υποκειμενική κρίση η οποία απορρέει από μια εκτίμηση εάν τα πέντε στοιχεία (περιβάλλον ελέγχου, εκτίμηση κινδύνου, δραστηριότητες ελέγχου, πληροφορία και επικοινωνία και παρακολούθηση) υπάρχουν και λειτουργούν αποτελεσματικά. Η αποδοτική τους λειτουργία παρέχει την λογική διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη μιας η

περισσότερων κατηγοριών αντικειμενικών στόχων. Συνεπώς τα στοιχεία αυτά αποτελούν επίσης κριτήρια για έναν αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο.

Το **C.O.CO. διαφέρει** σε τρεις σημαντικές πτυχές:

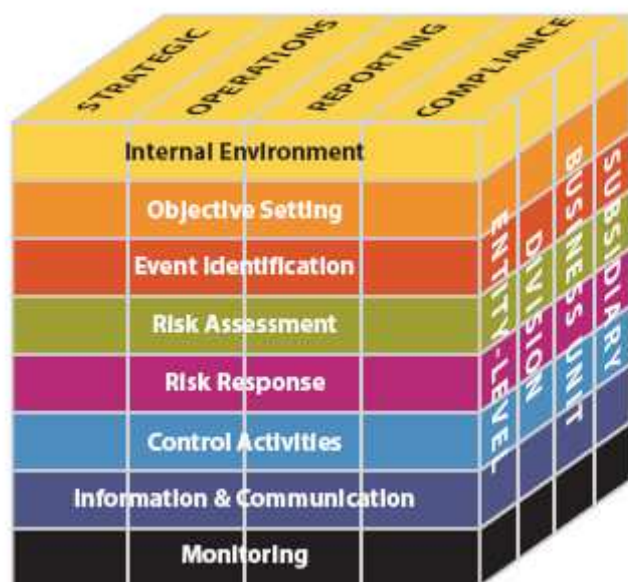
1. Η κρίση της αποτελεσματικότητας τελείται σε σχέση με ένα συγκεκριμένο στόχο (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών) και όχι σε μια κατηγορία στόχων (π.χ. αποτελεσματικότητα των λειτουργιών).
2. Το C.O.CO. ορίζει ότι η εκτίμηση πρέπει να γίνεται με βάση είκοσι συγκεκριμένα κριτήρια. Το C.O.S.O. από την άλλη πλευρά ζητά η εκτίμηση να γίνεται για κάθε ένα από τα πέντε στοιχεία και παρέχει θέματα προς εξέταση για κάθε στοιχείο. Όλα τα θέματα που προτείνει το C.O.S.O. περιλαμβάνονται άμεσα ή έμμεσα στο C.O.CO. εκτός ίσως από τα ακόλουθα:
  - τη δεκτικότητα της διεύθυνσης στις προτάσεις των εργαζομένων για τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας, της ποιότητας ή άλλων παρόμοιων βελτιώσεων.
  - το βαθμό στον οποίο το προσωπικό κατά την άσκηση των συνήθων δραστηριοτήτων αποκτά αποδείξεις ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εξακολουθεί να λειτουργεί.
  - το βαθμό στον οποίο τρίτα μέρη έχουν λάβει γνώση των ηθικών προτύπων του οργανισμού.
  - το βαθμό στον οποίο εκπαιδευτικά σεμινάρια και λοιπές συσκέψεις παρέχουν επαρκή ανατροφοδότηση ότι οι διαδικασίες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά.
  - την καταλληλότητα του επιπέδου τεκμηρίωσης - έγγραφης απόδειξης.
3. Τα C.O.CO. περιλαμβάνει το ακόλουθο ορισμό του αποτελεσματικού ελέγχου: έλεγχος είναι οτιδήποτε κάνει έναν οργανισμό αξιόπιστο στην επίτευξη των στόχων του. Ο έλεγχος είναι αποτελεσματικός στον βαθμό στον οποίο παρέχει την λογική διαβεβαίωση ότι ο οργανισμός θα πετύχει τους στόχους του ή στον βαθμό που οι υπολειπόμενοι κίνδυνοι αποτυχίας του οργανισμού να επιτύχει τους σκοπούς του κρίνονται αποδεκτοί.

*Στο COCO, η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων δεν έγκειται μόνο στις δημοσιοποιούμενες χρηματοοικονομικές καταστάσεις όπως στο COSO,*

αλλά και στις εσωτερικές αναφορές. Ομοίως δίνεται βάση και στη συμμόρφωση με τους εσωτερικούς κανονισμούς και όχι μόνο στις ισχύουσες διατάξεις/νομοθεσίες.

### 19. C.O.S.O. E.R.M. framework

Μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις στο χώρο της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί η έκθεση C.O.S.O. E.R.M. Το συγκεκριμένο πλαίσιο κυκλοφόρησε το Σεπτέμβριο του 2004 και αποτελείται από τρεις διαστάσεις οι οποίες σχηματικά αποδίδονται με την μορφή κύβου (βλέπε σχήμα).



Η πρώτη διάσταση του πλαισίου περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες στόχων :

1. Στρατηγικοί (Strategic)
2. Επιχειρησιακοί (Operations)
3. Αναφορών (Reporting)
4. Συμμόρφωσης (Compliance)

Ο κύβος του C.O.S.O. E.R.M., πηγή C.O.S.O.

Οι στόχοι αυτοί ευθυγραμμίζονται με οκτώ βασικά στοιχεία του E.R.M.:

1. Εσωτερικό περιβάλλον (Internal Environment).
2. Καθορισμός των στόχων (Objectives Setting).
3. Προσδιορισμός των γεγονότων (Event Identification).
4. Εκτίμηση του κινδύνου (Risk assessment).
5. Αντιμετώπιση του κινδύνου (Risk Response).
6. Δραστηριότητες του ελέγχου (Control Activities).

7. Πληροφόρηση και επικοινωνία (Information and Communication).

8. Παρακολούθηση (Monitoring).

Τα οκτώ βασικά στοιχεία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, στην αναζήτηση της επίτευξης των τεσσάρων βασικών στόχων διατρέχουν το σύνολο του οργανισμού σε διάφορα επίπεδα όπως :

1. Επίπεδο οντότητας (Entity Level).
2. Επίπεδο τμήματος (Division).
3. Επιχειρηματικής μονάδας (Business Unit).
4. Θυγατρικής (Subsidiary).

## **19.2 Συνιστώσες του πλαισίου**

### **19.2.1 Εσωτερικό περιβάλλον**

Το εσωτερικό περιβάλλον περικλείει τον τόνο της οργάνωσης, που επηρεάζει τη συνείδηση των ανθρώπων για τον κίνδυνο και αποτελεί την βάση για τις υπόλοιπες συνιστώσες της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν την φιλοσοφία της διοίκησης για τον κίνδυνο, το αποδεκτό ποσό κινδύνου, την επίβλεψη από το διοικητικό συμβούλιο, την ακεραιότητα, τις ηθικές αξίες, τις ικανότητες των ατόμων της οντότητας καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αναθέτει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες και οργανώνει και αναπτύσσει τους ανθρώπους της.

### **19.2.2 Καθορισμός των στόχων**

Οι στόχοι τίθενται στο στρατηγικό επίπεδο, το οποίο καθορίζει την βάση για τους επιχειρησιακούς στόχους, τους στόχους αναφορών και τους στόχους συμμόρφωσης. Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει ποικίλους κινδύνους από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές και μια προϋπόθεση στον αποτελεσματικό προσδιορισμό των γεγονότων, την εκτίμηση του κινδύνου και την αντιμετώπιση του αποτελεί η καθιέρωση των στόχων. Οι στόχοι ευθυγραμμίζονται με το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου της οντότητας. Ο

καθορισμός των στόχων αποτελεί προϋπόθεση του προσδιορισμού των γεγονότων, της εκτίμησης του κινδύνου και της αντιμετώπισης του.

### **19.2.3 Προσδιορισμός των γεγονότων**

Η διοίκηση προσδιορίζει τα πιθανά γεγονότα που, εάν εμφανιστούν, έχουν επιπτώσεις στην οντότητα, και καθορίζει εάν αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες ή εάν έχουν επιπτώσεις στη δυνατότητα της οντότητας να εφαρμόσει επιτυχώς τη στρατηγική και την επίτευξη των στόχων. Τα γεγονότα με τον αρνητικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν τους κινδύνους, οι οποίοι απαιτούν την εκτίμηση και αντιμετώπιση τους από την διοίκηση. Από την άλλη πλευρά, τα γεγονότα με το θετικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν τις ευκαιρίες, τις οποίες η διοίκηση διοχετεύει πίσω στη στρατηγική. Κατά τον προσδιορισμό των γεγονότων, η διοίκηση εξετάζει ποικίλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, στα πλαίσια όλου του εύρους του οργανισμού.

Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν οικονομικούς, παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος, πολιτικούς κοινωνικούς, και τεχνολογικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την δομή, το προσωπικό, τις διεργασίες και την τεχνολογία. Με βάση τους παράγοντες αυτούς και χρησιμοποιώντας τεχνικές προσδιορισμού των γεγονότων πραγματοποιείται η κατηγοριοποίηση τους και εν συνεχεία ο διαχωρισμός σε γεγονότα που αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες και σε εκείνα που συνιστούν απειλές.

### **19.2.4 Εκτίμηση του κινδύνου**

Η εκτίμηση του κινδύνου επιτρέπει σε μια οντότητα να εξετάσει το βαθμό στον οποίο τα πιθανά γεγονότα επιδρούν στην επίτευξη των στόχων. Η διοίκηση αξιολογεί τα γεγονότα με βάση δύο προοπτικές: την πιθανότητα και τον αντίκτυπο και χρησιμοποιεί συνήθως ένα συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων. Οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις των πιθανών γεγονότων πρέπει να εξεταστούν, χωριστά ή ανά κατηγορία, σε ολόκληρη την οντότητα.

Στην εκτίμηση των κινδύνων η διοίκηση εξετάζει τα αναμενόμενα και τα απροσδόκητα γεγονότα. Η μεθοδολογία της εκτίμησης του κινδύνου μιας



οντότητας περιλαμβάνει έναν συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών τεχνικών. Η διοίκηση χρησιμοποιεί συχνά τις ποιοτικές τεχνικές εκτίμησης στις περιπτώσεις που οι κίνδυνοι δεν επιδέχονται ποσοτικού προσδιορισμού ή όπου δεν είναι διαθέσιμα ικανοποιητικά αξιόπιστα στοιχεία για ποσοτικές αξιολογήσεις, ή στις περιπτώσεις που η λήψη και ανάλυση των στοιχείων δεν είναι οικονομικώς αποδοτική. Οι ποσοτικές τεχνικές τυπικά επιτυγχάνουν μεγαλύτερη ακρίβεια και χρησιμοποιούνται στις πιο σύνθετες και περίπλοκες δραστηριότητες για να συμπληρώσουν τις ποιοτικές τεχνικές. Οι ποσοτικές τεχνικές εκτίμησης απαιτούν συνήθως υψηλότερο βαθμό προσπάθειας και σταθερότητας, και μερικές φορές χρησιμοποιούν μαθηματικά μοντέλα.

#### **19.2.5 Αντιμετώπιση του κινδύνου**

Η διοίκηση μετά την αξιολόγηση όλων των σχετικών κινδύνων, καθορίζει τον τρόπο αντιμετώπισης τους. Οι αντιμετώπισεις περιλαμβάνουν την αποφυγή, τη μείωση, το μοίρασμα, και την αποδοχή του κινδύνου. Στην εξέταση της αντιμετώπισης, η διοίκηση εκτιμά το αποτέλεσμα με βάση την πιθανότητα και τον αντίκτυπο του κινδύνου, καθώς επίσης και το κόστος και το όφελος, επιλέγοντας μια αντιμετώπιση που φέρει τον υπολειπόμενο κίνδυνο μέσα στις επιθυμητές ανοχές κινδύνου.

#### **19.2.6 Δραστηριότητες ελέγχου**

Οι δραστηριότητες του ελέγχου αποτελούν τις πολιτικές και τις διαδικασίες που βοηθούν στην διασφάλιση ότι οι αντιμετώπισεις του κινδύνου που επέλεξε η διοίκηση πραγματοποιούνται. Οι δραστηριότητες του ελέγχου εμφανίζονται σε όλη την οργάνωση, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες.

Οι δραστηριότητες τού ελέγχου ενοποιούνται με την αντιμετώπιση του κινδύνου. Η διοίκηση λοιπόν προσδιορίζει τις δραστηριότητες ελέγχου που απαιτούνται για την διασφάλιση της κατάλληλης αλλά και έγκαιρης εφαρμογής της αντιμετώπισης του κινδύνου. Περιλαμβάνουν συνήθως δύο στοιχεία: την καθιέρωση της πολιτικής για το τι πρέπει να γίνει και τον καθορισμό των διαδικασιών που θα επηρεάσουν την πολιτική. Οι πολιτικές πρέπει να εφαρμόζονται με περισυλλογή, ευσυνειδησία και συνέπεια και να εστιάζονται



στις συνθήκες στις οποίες απευθύνονται προκειμένου να είναι αποτελεσματικές.

#### **19.2.7 Πληροφορία και επικοινωνία**

Οι σχετικές πληροφορίες προσδιορίζονται, συλλαμβάνονται, και μεταβιβάζονται σε μια μορφή και χρονικό πλαίσιο που επιτρέπει στα άτομα να εκτελέσουν τις ευθύνες τους. Τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούν τα εσωτερικώς παραγόμενα δεδομένα και τις πληροφορίες από τις εξωτερικές πηγές, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διαχείριση των κινδύνων και τη λήψη ενημερωμένων αποφάσεων σχετικά με τους στόχους. Η αποτελεσματική επικοινωνία εμφανίζεται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Όλο το προσωπικό πρέπει να λαμβάνει ένα σαφές μήνυμα από την ανώτατη διοίκηση ότι οι ευθύνες διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου πρέπει να αντιμετωπιστούν σοβαρά. Επίσης, πρέπει να κατανοεί το ρόλο του στη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι μεμονωμένες δραστηριότητες σχετίζονται με την εργασία των υπολοίπων μελών του οργανισμού.

#### **19.2.8 Παρακολούθηση**

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων παρακολουθείται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς παρακολούθησης όλων των δραστηριοτήτων, ξεχωριστών αξιολογήσεων ή ενός συνδυασμού των δύο. Το εύρος και η συχνότητα των ξεχωριστών εκτιμήσεων θα εξαρτάται πρωτίστως από μια εκτίμηση των κινδύνων και την αποτελεσματικότητα των συνεχόμενων διαδικασιών παρακολούθησης. Οι ανεπάρκειες της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων πρέπει να αναφέρονται «προς τα πάνω», με τα σοβαρά θέματα να γνωστοποιούνται στην ανώτατη διοίκηση και το συμβούλιο.

#### **19.3 Περιορισμοί της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων**

Η αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, ασχέτως του πόσο καλά έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί, παρέχει μόνο τη λογική διαβεβαίωση στη διεύθυνση και το διοικητικό συμβούλιο για την επίτευξη των στόχων της οντότητας. Η επίτευξη των στόχων επηρεάζεται από έμφυτους

περιορισμούς σε όλες τις διοικητικές διαδικασίες. Οι περιορισμοί αυτοί περιλαμβάνουν την πραγματικότητα ότι η ανθρώπινη κρίση μπορεί να είναι λανθασμένη στη λήψη αποφάσεων και ότι διακοπές μπορούν να εμφανιστούν εξαιτίας τέτοιων ανθρώπινων αποτυχιών όπως απλά λάθη ή σφάλματα. Επιπλέον, οι ασφαλιστικοί μηχανισμοί μπορούν να παρακαμφτούν από τη συνεργία δύο ή περισσότερων ανθρώπων, και η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να αγνοήσει τη διαδικασία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων αντιμετώπισης των κινδύνων και των δραστηριοτήτων ελέγχου.

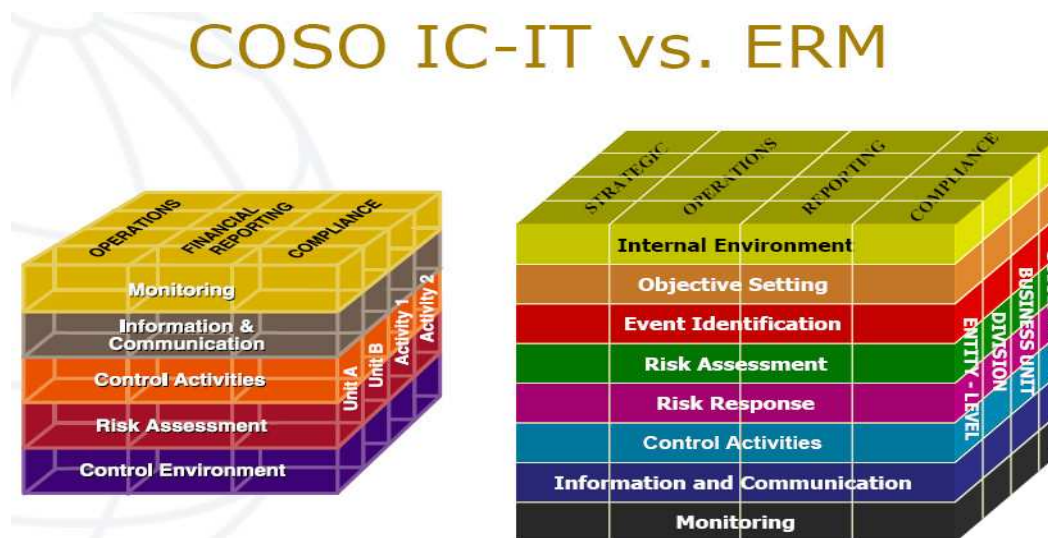
## **20. Σύγκριση C.O.S.O. E.R.M. & C.O.S.O. I.C. Framework**

Το πλαίσιο C.O.S.O. E.R.M. δεν αντικαθιστά το αρχικό πλαίσιο (C.O.S.O. internal control framework) αλλά το συμπληρώνει και το ολοκληρώνει. **Το C.O.S.O. E.R.M. προσθέτει μια ακόμη κατηγορία στόχων, τους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι λειτουργούν στο ανώτατο επίπεδο του οργανισμού.** Οι στρατηγικοί στόχοι πηγάζουν από το όραμα ή την αποστολή και οι στόχοι των λειτουργιών, των αναφορών και της συμμόρφωσης πρέπει να ευθυγραμμίζονται μαζί τους. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων εφαρμόζεται στον καθορισμό της στρατηγικής.

**Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων εισάγει την έννοια του αποδεκτού ποσοστού κινδύνου (risk appetite) και την αποδοχή του κινδύνου (risk tolerance).** Το αποδεκτό ποσό του κινδύνου αποτελεί το εύρος του πόσου του κινδύνου που ο οργανισμός είναι διατεθειμένος να αναλάβει στην εκπλήρωση της αποστολής του. Η αποδοχή του κινδύνου είναι το αποδεκτό επίπεδο απόκλισης από την επίτευξη των στόχων.

Στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων η κατηγορία των αναφορών επεκτείνεται σημαντικά ώστε να καλύπτει όλες τις αναφορές που αναπτύσσονται από την οντότητα, τόσο για το εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού. Επίσης, επεκτείνεται στην συνιστώσα της πληροφορίας και επικοινωνίας του εσωτερικού ελέγχου, δίνοντας έμφαση στην εκτίμηση των στοιχείων που προκύπτουν από παρελθόντα, παρόντα και πιθανά μέλλοντα γεγονότα. Τα ιστορικά στοιχεία επιτρέπουν στην οντότητα να εντοπίσει την πραγματική απόδοση σε σχέση με τους στόχους, τα σχέδια, και τις προσδοκίες, και

παρέχει πληροφορίες για την απόδοση της οντότητας στις προηγούμενες περιόδους υπό ποικίλες συνθήκες. Η παρούσα ή τρέχουσα κατάσταση δεδομένων παρέχει σημαντικές πρόσθετες πληροφορίες, και δεδομένα σχετικά με πιθανά μελλοντικά γεγονότα και σχετικούς παράγοντες, ολοκληρώνοντας την ανάλυση των πληροφοριών.



### 21. C.O.S.O. Guidance for Smaller Public Entities

Το καλοκαίρι του 2006 η επιτροπή Treadway έδωσε στο κοινό την έκθεση της με τίτλο Internal Control over Financial reporting Guidance for Smaller Public Companies, σε μια προσπάθεια να υποβοηθήσει τις μικρότερες οικονομικές μονάδες να εφαρμόσουν τις αρχές και κατευθύνσεις που παρείχε η αρχική έκθεση του 1992, C.O.S.O. Internal Control Framework.

Οι κατευθύνσεις του C.O.S.O. για τις μικρότερες επιχειρηματικές μονάδες παρέχουν μια ομάδα 20 κριτηρίων που αντιπροσωπεύουν τις θεμελιώδεις έννοιες που συσχετίζονται και πηγάζουν από τα πέντε στοιχεία του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου ( C.O.S.O. Internal Control Framework) και παρουσιάζονται παρακάτω.

### **21.1 Περιβάλλον Ελέγχου**

Το περιβάλλον ελέγχου αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο βασίζονται τα υπόλοιπα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου και θέτει το ύψος του οργανισμού. Επτά αρχές σχετίζονται με το περιβάλλον ελέγχου:

1. Ακεραιότητα και ηθικές αξίες- Ισχυρή ακεραιότητα και ηθικές αξίες, ειδικά στην κορυφή της διοίκησης αναπτύσσονται, γίνονται κατανοητά και θέτουν τα πρότυπα δεοντολογίας για τις χρηματοοικονομικές αναφορές
2. Διοικητικό Συμβούλιο – Το διοικητικό συμβούλιο κατανοεί και ασκεί την ευθύνη επίβλεψης που σχετίζεται με τις χρηματοοικονομικές αναφορές και τους εσωτερικούς ασφαλιστικούς μηχανισμούς.
3. Φιλοσοφία διοίκησης και στυλ λειτουργίας – Η φιλοσοφία της διοίκησης και το στυλ λειτουργίας υποστηρίζει τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο πάνω στις χρηματοοικονομικές αναφορές
4. Οργανωτική Δομή – Η οργανωτική δομή της εταιρίας υποστηρίζει τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο πάνω στις χρηματοοικονομικές αναφορές.
5. Επάρκεια χρηματοοικονομικών αναφορών – Η εταιρία διατηρεί (και προσλαμβάνει) άτομα ικανά στις χρηματοοικονομικές αναφορές και τους ρόλους επίβλεψης
6. Αρμοδιότητες και ευθύνες – Κατάλληλα επίπεδα αρμοδιοτήτων και ευθυνών ανατίθενται στην διοίκηση και τους υπαλλήλους ώστε να διευκολύνεται ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος πάνω στις χρηματοοικονομικές αναφορές.
7. Ανθρώπινοι πόροι - Πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινων πόρων σχεδιάζονται και εφαρμόζονται για την διευκόλυνση του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου πάνω στις χρηματοοικονομικές αναφορές.

### **21.2 Εκτίμηση του κινδύνου**

Η εκτίμηση των κινδύνων στις μικρομεσαίες εταιρίες μπορεί να είναι σχετικά αποτελεσματικότερη διότι η βαθιά γνώση των λειτουργιών της εταιρίας επιτρέπει στους διοικούντες να έχουν άμεση πληροφόρηση για τις πηγές των κινδύνων. Επιπροσθέτως, με την εστίαση στους κινδύνους των λειτουργιών και της συμμόρφωσης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι ακόλουθοι κίνδυνοι που σχετίζονται με την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών:

1. Η αποτυχία σύλληψης και καταγραφής όλων των συναλλαγών.
2. Η καταγραφή ανύπαρκτων περιουσιακών στοιχείων ή ανυπόστατων συναλλαγών.
3. Η καταγραφή συναλλαγών σε λανθασμένη περίοδο ή με λανθασμένο ποσό ή σε λάθος λογαριασμούς.
4. Η απώλεια ή μεταβολή καταχωρημένων συναλλαγών.
5. Η αποτυχία συγκέντρωσης των σχετικών πληροφοριών για την διεξαγωγή αξιόπιστων εκτιμήσεων.
6. Η καταγραφή μη ενδεδειγμένων καταχωρήσεων στο ημερολόγιο.
7. Οι ακατάλληλοι λογιστικοί χειρισμοί συναλλαγών ή εκτιμήσεων.
8. Η ακατάλληλη εφαρμογή τύπων ή υπολογισμών.

Τρεις αρχές συνδέονται με την εκτίμηση του κινδύνου:

- Σκοποί των χρηματοοικονομικών αναφορών: η διοίκηση καθορίζει τους σκοπούς των χρηματοοικονομικών αναφορών με επαρκή διαφάνεια και κριτήρια ώστε να καθιστούν ικανή την αναγνώριση των κινδύνων που απειλούν τις αξιόπιστες χρηματοοικονομικές αναφορές.
- Κίνδυνοι των χρηματοοικονομικών αναφορών: η εταιρία αναγνωρίζει και αναλύει τους κινδύνους που σχετίζονται με την επίτευξη των σκοπών των χρηματοοικονομικών αναφορών ως τη βάση για τον καθορισμό του τρόπου διαχείρισης των κινδύνων.
- Κίνδυνοι απάτης: το ενδεχόμενο ουσιωδών λανθασμένων διατυπώσεων εξαιτίας απάτης λαμβάνεται σαφώς υπόψη στην εκτίμηση των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των σκοπών των χρηματοοικονομικών αναφορών.

### **21.3 Δραστηριότητες Ελέγχου**

Οι δραστηριότητες ελέγχου στις μικρότερες εταιρίες συχνά στηρίζονται στα κανάλια επικοινωνίας μέσω των οποίων τα εμπειρότερα στελέχη επικοινωνούν άμεσα με το υπόλοιπο προσωπικό. Η διοίκηση λοιπόν εγκαθιστά τις διαδικασίες ελέγχου πάνω στις τεχνολογίες πληροφοριών που

απαιτούνται για την υποστήριξη των σκοπών των χρηματοοικονομικών αναφορών.

Τρία κριτήρια συνδέονται με τις δραστηριότητες του ελέγχου:

1. Ενοποίηση με την εκτίμηση κινδύνου: δραστηριότητες αναλαμβάνονται για την αντιμετώπιση των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των σκοπών των χρηματοοικονομικών αναφορών.
2. Επιλογή και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων ελέγχου: οι δραστηριότητες ελέγχου επιλέγονται και αναπτύσσονται, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος και την δυνατή αποτελεσματικότητα στην μετρίαση των κινδύνων, που σχετίζονται με την επίτευξη των σκοπών των χρηματοοικονομικών αναφορών.
3. Τεχνολογίες πληροφορικής: οι διαδικασίες ελέγχου των τεχνολογιών πληροφορικής, όπου αυτές είναι κατάλληλες, σχεδιάζονται και εφαρμόζονται για την επίτευξη των σκοπών των χρηματοοικονομικών αναφορών.

#### **21.4 Πληροφορία και επικοινωνία**

Τα πληροφοριακά συστήματα σε πολλές μικρές επιχειρήσεις βασίζονται περισσότερο σε χειροκίνητες ή μεμονωμένες εφαρμογές των τεχνολογιών πληροφορικής, σε σχέση με περίπλοκες ολοκληρωμένες εφαρμογές μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και των υπαλλήλων μπορεί να υποβοηθηθεί, στις μικρότερες εταιρίες, από τα λιγότερα επίπεδα και αριθμό των εργαζομένων και την μεγαλύτερη διαθεσιμότητα του διευθύνοντος συμβούλου.

Με το στοιχείο της επικοινωνίας και πληροφορίας συνδέονται τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Πληροφορία των χρηματοοικονομικών αναφορών: οι σχετικές πληροφορίες αναγνωρίζονται, συλλαμβάνονται και χρησιμοποιούνται σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας και διανέμονται με τρόπο και σε χρόνο που να υποστηρίζει την επίτευξη του σκοπού των χρηματοοικονομικών αναφορών.
2. Πληροφορία εσωτερικών ασφαλιστικών μηχανισμών: Η πληροφορία που απαιτείται για την διευκόλυνση της λειτουργίας των υπόλοιπων στοιχείων του ελέγχου εντοπίζεται, συλλαμβάνεται, χρησιμοποιείται και διανέμεται με τρόπο και σε χρόνο που επιτρέπει στους εργαζομένους να εκτελούν τις ευθύνες του εσωτερικού ελέγχου.

3. Εσωτερική επικοινωνία: οι επικοινωνίες επιτρέπουν και υποστηρίζουν την κατανόηση και την εκτέλεση των σκοπών του εσωτερικού ελέγχου, των διαδικασιών και των ατομικών ευθυνών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

4. Εξωτερική επικοινωνία: θέματα που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών των χρηματοοικονομικών αναφορών μεταβιβάζονται σε όλα τα εξωτερικά μέρη.

### **21.5 Παρακολούθηση**

Τα συστήματα του εσωτερικού ελέγχου παρακολουθούνται για την εκτίμηση της ποιότητας της απόδοσης του συστήματος κατά την πάροδο του χρόνου. Αυτό επιτυγχάνεται με την συνεχή παρακολούθηση των δραστηριοτήτων παρακολούθησης, τις ξεχωριστές εκτιμήσεις ή ένα συνδυασμό των δύο. Τα διοικητικά στελέχη των μικρότερων εταιριών έχουν άμεση γνώση των δραστηριοτήτων της εταιρίας και η στενή ενασχόληση τους με τις λειτουργίες τους επιτρέπει να αναγνωρίσουν τις αποκλίσεις από τα αναμενόμενα αποτελέσματα και ενδεχόμενες ανακρίβειες στις δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές πληροφορίες.

Δύο κριτήρια σχετίζονται με το στοιχείο της παρακολούθησης:

1. Συνεχής και ξεχωριστές εκτιμήσεις: οι συνεχείς και ξεχωριστές εκτιμήσεις καθιστούν την διοίκηση ικανή να καθορίσει εάν τα υπόλοιπα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου πάνω στις χρηματοοικονομικές αναφορές συνεχίζουν να λειτουργούν στην πάροδο του χρόνου.

2. Αναφορά των ανεπαρκειών: Οι ανεπάρκειες του εσωτερικού ελέγχου αναγνωρίζονται και μεταβιβάζονται με επίκαιρο τρόπο στα μέρη που είναι υπεύθυνα για την λήψη διορθωτικών δράσεων, στην διεύθυνση και το διοικητικό συμβούλιο.

### Η συνεισφορά του COSO στον εσωτερικό έλεγχο (Internal Audit)

Με την αυξημένη πίεση της νομοθεσίας των Sarbanes – Oxley στους οργανισμούς να δίνουν μεγάλη προσοχή στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που διαθέτουν, η χρήση ενός αναγνωρισμένου και γενικώς αποδεκτού πλαισίου – υποδομής δεν είναι μόνο



σημαντική, αλλά και απαιτούμενη. Η πλειοψηφία των οργανισμών έχει επιλέξει το COSO Integrated Framework για το σκοπό αυτό.

Σκεπτικό του COSO, γύρω από το οποίο αναπτύσσεται το πλαίσιο δράσης, είναι η υποβοήθηση για την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας. Παρόλα αυτά πολλοί είναι αυτοί που αμφιβάλουν για την πραγματική αξία της επένδυσης στην υιοθέτηση ενός τέτοιου πλαισίου. Αυτό, οφείλεται στο γεγονός ότι το έργο που απαιτείται για την εξασφάλιση των αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων είναι τεράστιο σε σύγκριση με το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο η εκάστοτε επιχείρηση έχει στη διάθεσή της για το σκοπό αυτό, και χωρίς πάντα να υπάρχει η βεβαιότητα ότι η συμμόρφωση με τους νόμους έγινε με το σωστό τρόπο. Όπως έδειξαν σχετικές έρευνες το κόστος συμμόρφωσης με το SOX ήταν ιδιαίτερα αυξημένο και οι επιχειρήσεις έψαχναν τρόπους να κάνουν τη διαδικασία φθηνότερη και ταχύτερη.

Από την αντίθετη πλευρά όμως, δεν ήταν λίγες και οι επιχειρήσεις οι οποίες στράφηκαν στην αναζήτηση μεθόδων για έναν άλλο σκοπό : να μπορούν να χρησιμοποιούν τέτοιου είδους υποδομές – πλαίσια εσωτερικών ελέγχων που θα ενίσχυαν τους συνολικούς στόχους του οργανισμού και όχι μόνο την εγκυρότητα των οικονομικών/λογιστικών τους εκθέσεων.

**Γιατί λοιπόν πολλοί οργανισμοί δεν έχουν εκμεταλλευτεί ακόμα αυτό το πλαίσιο? Γιατί έχει γίνει τόσο δύσκολη η εφαρμογή του? Ένας πρωταρχικός λόγος είναι και το ότι όταν θεσπίστηκε το SOX, το πλαίσιο COSO απασχολούσε κυρίως τους εσωτερικούς ελεγκτές και χρησιμοποιούσε την «ξύλινη» γλώσσα τους – η οποία προφανώς δεν διευκόλυνε την υπόλοιπη επιχειρηματική κοινότητα. Με τον καιρό, οι επιχειρήσεις άρχισαν να εστιάζουν περισσότερο στους στόχους παρά στις δραστηριότητες. Με απλά λόγια έγινε σημαντικότερο το «γιατί οι άνθρωποι δρουν όπως δρουν» παρά το «τι ακριβώς κάνουν». Η προσέγγιση αυτή θα εξασφαλίσει ότι, μέσα σε μια επιχείρηση, οι άνθρωποι λειτουργούν/εκτελούν τα καθήκοντά τους με το σωστό δεοντολογικό τρόπο, χρησιμοποιώντας καταλλήλως τους διαθέσιμους πόρους, που τελικά είναι και ο στόχος της νομοθεσίας Sarbanes – Oxley.**



Σε όλη αυτή την προσπάθεια, ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή είναι κρίσιμος. Συμβάλλει στην ευρύτερη διάδοση του COSO μέσα στον οργανισμό με τους εξής τρόπους :

- Εκπαιδεύει τα μέλη σε θέματα αναγνώρισης και διαχείρισης ρίσκων, μέσω της επιβολής των κατάλληλων ελέγχων
- Διευκολύνει τον οργανισμό στην ανάπτυξη νέων πλάνων αντιμετώπισης κινδύνων, η οποία γίνεται κύριο μέλημα για όλα τα άτομα σε κάθε βαθμίδα
- Βοηθά στη δημιουργία και εφαρμογή βοηθητικών εργαλείων μέσα στην επιχείρηση τα οποία περιλαμβάνουν κοινή κατανοητή γλώσσα επικοινωνίας, μεθόδους αξιολόγησης κινδύνων κι ελέγχων, αφού έχει πλήρη αντίληψη και γνώση των καθημερινών δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- Εκτιμά το ίδιο το σύστημα των εσωτερικών ελέγχων (πχ αξιολογεί το **περιβάλλον ελέγχου** και τις **δραστηριότητες ελέγχου** του οργανισμού = συστατικά του πλαισίου COSO
- Συμβάλλει στην επικοινωνία, την πληρότητα και εγκυρότητα των πληροφοριών και την αποδοτικότητα των συστημάτων **παρακολούθησης**

Στη συνέχεια ο εσωτερικός ελεγκτής, έχοντας υπόψη τη διάρθρωση του πλαισίου COSO που προαναφέραμε (με τις τρεις διαστάσεις κλπ), μπορεί να βοηθήσει τη διεύθυνση να κατανείμει σωστά τους πόρους της σε κάθε ένα από τα 5 συστατικά του εσωτερικού ελέγχου και να προσαρμόσει το πλαίσιο όπως ταιριάζει στην επιχείρηση. Ουσιαστικά πρέπει να προσπαθήσει να εξαλείψει την αντίληψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι δουλειά του ελεγκτή και μόνο, και να στρέψει το ενδιαφέρον όλης της οντότητας στην κατεύθυνση αυτή.

Το πλαίσιο COSO μπορεί να αποδώσει αξία στην επιχείρηση, η οποία δεν έχει παρά να αναρωτηθεί μερικά βασικά ζητήματα :

1. Πώς η επιχείρηση «μετρά» την επιτυχία?

2. Γνωρίζουν τα άτομα ποιος είναι ο δεοντολογικός τρόπος εργασίας? Αν ναι, έχουν τους απαιτούμενους πόρους?
3. Η επιχείρηση γνωρίζει τα όριά της?
4. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το ρόλο τους μέσα στον οργανισμό?
5. Υπάρχουν κανόνες που ρυθμίζουν την αντιδεοντολογική συμπεριφορά?

Τελικά, διαπιστώνουμε ότι χρήση του COSO οδηγεί σε μια ολοκληρωτική αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού. Αυτό σημαίνει αλλαγή στις αξίες του, καθώς οι άνθρωποι και οι πράξεις τους πλέον καθοδηγούνται από τις αξίες αυτές. Αλλάζει ο τρόπος σκέψης – δράσης της διεύθυνσης, αφού με το να εστιάζει ως επί το πλείστον στους στόχους και τη διαχείριση ρίσκων, αναγνωρίζει την αξία της ύπαρξης ενός γερού συστήματος εσωτερικών ελέγχων. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ενεργό ρόλο στο έργο αυτό και αποκτούν την αίσθηση της ευθύνης, βελτιώνοντας συνεχώς ελέγχους και διαδικασίες. Όσο η υποδομή ελέγχου του οργανισμού ωριμάζει/εξελισσεται, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να εστιάσουν στις δραστηριότητες εκείνες που επηρεάζουν την αξία της επιχείρησης, διευκολύνοντας τη μετάβασή της σε ένα μεθοδευμένο τρόπο λειτουργίας.

*Θα μπορούσε κανείς να επισημάνει ότι ένα μειονέκτημα των προαναφερθέντων πλαισίων είναι και το γεγονός ότι στρέφονται σχεδόν αποκλειστικά γύρω από **επίσημους, αντικειμενικούς, ποσοτικά μετρήσιμους και προγραμματισμένους** ελέγχους. Πολλές φορές όμως, ακόμα και ανεπίσημοι, υποκειμενικοί έλεγχοι μπορούν να δώσουν σημαντικές πληροφορίες για την πορεία μιας εταιρείας, πχ το κατά πόσο τα μέλη συνεργάζονται αρμονικά.*

## **22. Ασφάλεια των πληροφοριών**

Στη σύγχρονη εποχή, η πληροφορία (άρα και η πληροφόρηση) θεωρείται σαν περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης εξίσου σημαντικό με τα υπόλοιπα και έχει μεγάλη αξία για τον οργανισμό, άρα πρέπει να προστατευθεί. Η ασφάλεια των πληροφοριών οχυρώνει τις εισερχόμενες και εξερχόμενες πληροφορίες

από ένα εύρος απειλών, προκειμένου να εξασφαλίσει την ισορροπία μέσα στην επιχείρηση, να ελαττώσει τυχόν αρνητικό αντίκτυπο και να μεγιστοποιήσει τη εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Η πληροφορία υπάρχει σε πολλές μορφές : γραπτή, αποθηκευμένη ηλεκτρονικά, από το ταχυδρομείο ή Mail, προφορική. Με οποιοδήποτε τρόπο αποθηκεύεται ή διαμοιράζεται πρέπει να προστατεύεται καταλλήλως. Η ασφάλεια των πληροφοριών έχει τρεις εκφάνσεις :

- Εμπιστευτικότητα – που εξασφαλίζει ότι πρόσβαση έχουν μόνο όσοι διαθέτουν και την αντίστοιχη εξουσιοδότηση
- Ακεραιότητα – προστατεύεται η ακρίβεια και πληρότητα των πληροφοριών και των μεθόδων επεξεργασίας τους
- Διαθεσιμότητα

### **22.1 Ελεγκτική πληροφοριακών συστημάτων**

Πληροφοριακό σύστημα : ένα οργανωμένο σύστημα από 5 στοιχεία (Ανθρώπινο Δυναμικό, Υλικό, Λογισμικό, Δεδομένα και Διαδικασίες) που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με το περιβάλλον, με σκοπό την παραγωγή και διαχείριση πληροφορίας για την υποστήριξη ανθρώπινων δραστηριοτήτων στα πλαίσια του οργανισμού.

Ρόλοι ελεγκτικής ΠΣ

- Εντοπισμός των *αποκλίσεων* (αποδεκτών και μη)
- Εντοπισμός των *αιτίων* που προκαλούν τις αποκλίσεις
- Διατύπωση *προτάσεων* (recommendations) για λήψη μέτρων

Σημασία του ελέγχου ΠΣ

- Κόστος από ανασφαλή λήψη αποφάσεων
- Κόστος από απώλεια των δεδομένων
- Κόστος από αναποτελεσματική χρήση του ΠΣ
- Κόστος από κατάχρηση του ΠΣ
- Κόστος από απώλεια Εμπιστευτικότητας και Ιδιωτικότητας Δεδομένων
- Κόστος από εσφαλμένη λειτουργία του ΠΣ

Κύριες περιοχές ελέγχου

- Ορισμός και διαχωρισμός Ρόλων και Υπευθυνοτήτων
- Πολιτική Ασφάλειας Πληροφοριών

- Διαδικασίες Πρόσληψης και Εκπαίδευσης Προσωπικού σε Επιχειρησιακές Δράσεις
- Συστήματα Ελέγχου Λογικής Πρόσβασης
- Συστήματα Ελέγχου Φυσικής Πρόσβασης

### 22.1.1 ISO 17799:2000 (2005)

Είναι ένας κώδικας πρακτικής/πολιτικής που αναπτύχθηκε στη Μεγάλη Βρετανία. Προσφέρει οδηγίες και κατευθύνσεις για την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων. Παρέχει υψηλού επιπέδου περιγραφές των κρισιμότερων περιοχών όταν ένας οργανισμός εισάγει, επιβάλλει και συντηρεί ένα τέτοιο σύστημα. Παραθέτει μια σειρά καλών πρακτικών και ορίζει ότι «ανάλογα με την ιδιαιτερότητα του κάθε οργανισμού, μπορεί να μην εφαρμόζονται όλες οι οδηγίες ή να χρειάζονται πρόσθετοι έλεγχοι». Συνοπτικά, πραγματεύεται θέματα όπως συμμόρφωση, έλεγχος πρόσβασης, ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, διαχείριση επικοινωνίας. Το συγκεκριμένο πλαίσιο δεν αναλύει σε βάθος τις προηγούμενες ενότητες, αλλά αποτελεί κατά κύριο λόγο κατευθυντήριες γραμμές, ώστε να βοηθήσει την ανώτερη διεύθυνση να αποκτήσει μια γενικότερη εποπτεία των βασικών ζητημάτων που ανακύπτουν κατά την υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων. Είναι ουσιαστικά ένα σύνολο προτύπων για τη διεύθυνση που σχετίζεται με τη «μη – τεχνική» πλευρά ενός IT συστήματος. Οι ΗΠΑ δεν έχουν εκφράσει συγκεκριμένη άποψη γύρω από την υιοθέτηση του ISO 17799, αλλά υποστηρίζουν θερμά την αναθεώρησή του που διεξάγεται αυτό τον καιρό.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι κανένα πλαίσιο – ακόμα και αν εφαρμοστεί ακριβώς όπως ορίζεται – δεν μπορεί να εγγυηθεί την 100% διασφάλιση της πληροφορίας. Αντίθετα, υπάρχει μεγάλη εξάρτηση από νόμους, κανονισμούς και αποφάσεις της ίδιας της επιχείρησης γύρω από το επίπεδο του αποδεκτού κινδύνου και τη διαχείρισή του, που μπορούν να επηρεάσουν τα συστήματα αυτά.

Αναλυτικότερα, το ISO 17799 είναι οργανωμένο σε 10 βασικά τμήματα :

1. **Συνεχής επιχειρηματική δραστηριότητα** : στόχος του τμήματος αυτού είναι η ανταπόκριση σε διακοπές στις επιχειρηματικές

δραστηριότητες και σε κρίσιμες διαδικασίες που μπορεί να προκληθούν από πιθανές αποτυχίες ή καταστροφές.

2. **Έλεγχος πρόσβασης** : σε έναν οργανισμό πρέπει (α) να ελέγχεται η πρόσβαση στην πληροφορία, (β) να προλαμβάνεται η πρόσβαση στη πληροφοριακό σύστημα ή σε υπολογιστές χωρίς εξουσιοδότηση, (γ) να διασφαλίζεται η προστασία του δικτύου, (δ) να εντοπίζονται οι παράνομες δραστηριότητες.
3. **Ανάπτυξη και συστήρηση του συστήματος** : (α) διασφάλιση ότι τα δεδομένα δεν χάνονται, παραποιούνται ή χρησιμοποιούνται λανθασμένα, (β) προστασία της εμπιστευτικότητας, αυθεντικότητας και εγκυρότητας της πληροφορίας, (γ) διατήρηση της ασφάλειας του λογισμικού.
4. **Προστασία περιβάλλοντος** : να μη διακινδυνεύονται τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και να αποφεύγονται κλοπές πληροφοριών.
5. **Συμμόρφωση** : (α) να αποφεύγονται ρήξεις με τον ποινικό ή αστικό κώδικα, αλλά και από υποχρεώσεις που πηγάζουν από συμβόλαια ή κανονισμούς, (β) να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με πρότυπα, (γ) να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιείται η παρέμβαση σε αυτήν από τρίτους.
6. **Ασφάλεια προσωπικού** : είναι πολύ σημαντικό να μειώνονται στο ελάχιστο οι κίνδυνοι από ανθρώπινα λάθη, κλοπή και απάτες. Επίσης οι χρήστες πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις απειλές που υποβόσκουν στην πορεία της καθημερινής τους εργασίας και να έχουν τα κατάλληλα εργαλεία για να τις αντιμετωπίσουν, ενώ ταυτόχρονα μαθαίνουν από τα περιστατικά αυτά να λειτουργούν με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας.
7. **Ασφάλεια του οργανισμού** : οι στόχοι του τμήματος αυτού στρέφονται γύρω από την ασφάλεια των πληροφοριών που διακινούνται μέσα στην ίδια την εταιρεία και να αποφεύγεται πρόσβαση από τρίτους. Επίσης οχυρώνεται η ασφάλεια πάνω στις πληροφορίες, η ευθύνη της επεξεργασίας των οποίων έχει ανατεθεί σε άλλον οργανισμό («υπεργολαβικά»)
8. **Διαχείριση υπολογιστικού συστήματος και δικτύων** : είναι επιθυμητό τα συστήματα ενός οργανισμού να μην αστοχούν ή να

παθαίνουν βλάβες που θα μπορούσαν διακυβεύσουν την ακεραιότητα και τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών

9. **Κατηγοριοποίηση κι προστασία των περιουσιακών στοιχείων**

10. **Πολιτική ασφαλείας** : παρέχει κατευθυντήριες γραμμές στη διεύθυνση γύρω από την ασφάλεια των πληροφοριών

### 23.1.2 COBIT

Το COBIT εισήχθη για πρώτη φορά το 1996. Αποστολή του ήταν να «ερευνήσει, αναπτύξει, δημοσιεύσει και προωθήσει ένα επίσημο, έγκυρο, διεθνές σύνολο γενικών αποδεκτών προτύπων για την τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων, για καθημερινή χρήση από τους διευθυντές και τους ελεγκτές». Διευθυντές, ελεγκτές και χρήστες αποκομίζουν μεγάλα οφέλη από τη χρήση του COBIT, καθ' ότι τους βοηθά να κατανοήσουν τα IT συστήματα της επιχείρησής τους, ώστε να αποφασίσουν ποιο είναι το κατάλληλο επίπεδο ελέγχου και ασφάλειας για την προστασία του οργανισμού. Πιο συσγκεκριμένα, οι διευθυντές αποκτούν μια βάση πάνω στην οποία θα στηρίζουν τις επενδύσεις και αποφάσεις γύρω από τα IT συστήματα, αφού διαθέτουν ένα πλαίσιο που τους βοηθά να επιλέξουν το κατάλληλο λογισμικό και υλισμικό – διασφαλίζοντας συνεχείς υπηρεσίες και παρακολούθηση. Οι ελεγκτές διευκολύνονται στην αναγνώριση ορισμένων ζητημάτων ελέγχου, ενισχύοντας έτσι τα ευρήματα των ελέγχων που διεξάγουν. Από την αρχική του έκδοση το 1996, το COBIT ανανεώνεται συχνά προκειμένου να είναι συνεχώς επίκαιρο, με πιο πρόσφατη έκδοση αυτή του 05/2007 όπου δημοσιεύθηκε το COBIT 4.1.

Περιλαμβάνει 34 διαδικασίες υψηλού επιπέδου που καλύπτουν 210 στόχους ελέγχου, οι οποίοι κατηγοριοποιούνται σε 4 τομείς : **Σχεδιασμός και Οργάνωση (Planning and Organization)**, **Προμήθεια και Υλοποίηση (Acquisition and Implementation)** , **Παράδοση και Υποστήριξη (Delivery and Support)**, **Παρακολούθηση και Αξιολόγηση (Monitoring and Evaluation)**.

Οδηγίες Εφαρμογής προς τη Διοίκηση

Μετρικές, εργαλεία και τεχνικές τα οποία είναι στη διάθεση της Διοίκησης του ΠΣ

- Μοντέλα Ωριμότητας (Maturity Models)
- Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας (Critical Success Factors)
- Κύριοι Δείκτες Στόχων (Key Goal Indicators)
- Κύριοι Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators)
- **Συμπυκνωμένη γνώση και εμπειρία από οργανισμούς οι οποίοι έχουν εφαρμόσει επιτυχώς το πλαίσιο COBIT**

Περιορισμοί και ιδιαιτερότητες του COBIT

- Απαιτεί αναδιοργάνωση της οπτικής των οντοτήτων του οργανισμού που εμπλέκονται στην εφαρμογή του (key players)
- Το COBIT είναι ένα πλαίσιο που πρέπει να προσαρμοστεί στον συγκεκριμένο οργανισμό
- Το COBIT συνιστάται να χρησιμοποιηθεί εκ παραλλήλου με άλλες ελεγκτικές προσεγγίσεις
- Οι Οδηγίες Εφαρμογής προς τη Διοίκηση είναι γενικές και πρέπει να προσαρμοστούν ανάλογα

## **22.2 COBIT & ISO 17799**

Τα δύο παραπάνω πλαίσια δεν συναγωνίζονται το ένα το άλλο καθώς το COBIT είναι γενικότερο του ISO και αφορά τη διακυβέρνηση και τον έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων, ενώ το ISO επικεντρώνεται στον τομέα της ασφάλειας.

## **22.3 COBIT & SARBANES – OXLEY**

Οι δημόσιες επιχειρήσεις που υπόκεινται στις επιταγές της νομοθεσίας Sarbanes – Oxley, παροτρύνονται να υιοθετήσουν το COBIT και/ή το COSO, αν και προκειμένου να συμμορφωθούν με το SOX είναι προτιμότερο να επιλέξουν το COSO. Το COBIT προσεγγίζει τον έλεγχο των IT συστημάτων παρακολουθώντας τον από τη σκοπιά της πληροφορίας – όχι μόνο οικονομικά δεδομένα. Οι στόχοι του COSO εστιάζουν στην αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, τις αξιόπιστες αναφορές και τη

συμμόρφωση με νομοθεσίες. Τα δύο αυτά πλαίσια, λοιπόν, έχουν διαφορετικούς αποδέκτες : το COSO αφορά όλα τα μέλη της διεύθυνσης, ενώ το COBIT αναφέρεται κυρίως στους υπεύθυνους πληροφοριακών συστημάτων και λογισμικού.

***Θεωρήσαμε σκόπιμο να αναφέρουμε όλα τα προηγούμενα περί πληροφοριακών συστημάτων και ασφάλειας, καθώς η IT είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τομέα της αναφοράς χρηματοοικονομικών εκθέσεων, καθώς χρησιμοποιείται για την αποθήκευση, επεξεργασία και διαχείριση οικονομικών δεδομένων κι εγγράφων. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν επαρκή συστήματα ελέγχων για τις πληροφορίες και ορισμένες φορές (πχ στις ΗΠΑ από το SEC) υποχρεούνται να χρησιμοποιούν για το σκοπό αυτό ένα αναγνωρισμένο πλαίσιο. Το COBIT είναι το πιο διαδεδομένο από αυτά.***



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 23. Η Ευρώπη αντιμέτωπη με την «κληρονομιά» της Enron

Στον απόηχο των οικονομικών σκανδάλων στις ΗΠΑ, πλέον, ακόμα και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των μεγαλύτερων **ευρωπαϊκών** επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν την πιθανότητα επιβολής αυστηρότατων ποινών (φυλάκιση έως και 20 χρόνια για ανακριβείς/παραποιημένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις) και τεράστιων προστίμων, εάν οι εταιρείες τους δεν συμμορφωθούν με τις επιταγές των αμερικανικών κανονισμών. Η νομοθεσία των Sarbanes – Oxley, καλύπτει και τις περιπτώσεις ξένων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στα χρηματιστήρια των ΗΠΑ. Όπως και εκεί, έτσι και στην Ευρώπη οι διευθυντές (CEO's και CFO's) οφείλουν να πιστοποιούν την εγκυρότητα των δημοσιοποιούμενων πληροφοριών, είναι υπεύθυνοι για τις πράξεις των υπαλλήλων τους και φυσικά πρέπει να εγγυώνται την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου.

Υπάρχουν ανάμεικτες αντιδράσεις στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Στη Γαλλία έχουν εγερθεί πολλές αντιρρήσεις, που τονίζουν τη διαφορά μεταξύ του SOX και των εγχώριων αρχών εταιρικής διακυβέρνησης. Ο βασικότερος προβληματισμός των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων είναι το υψηλότατο κόστος για την εγγραφή στα χρηματιστήρια των ΗΠΑ σε συνδυασμό με το κόστος συμμόρφωσης με τον SOX, ο συνδυασμός των οποίων δεν εγγυάται την ευημερία τους – **είναι δηλαδή αμφίβολο αν αυτή η επένδυση θα αποδώσει**. Γενικά, κανένας δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι ο SOX ήταν η απάντηση στο «οικονομικό έγκλημα» αφού τα σκάνδαλα συνέχισαν να αποκαλύπτονται και μετά τη θέσπιση της νομοθεσίας και ούτε φάνηκε να αποκαθίσταται η εμπιστοσύνη του επενδυτικού κοινού στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Πάντα υπάρχει η «νέα γενιά» που βρίσκει κι εκμεταλλεύεται τα παραθυράκια που δεν καλύπτουν οι νομοθεσίες. Έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι η λύση δεν είναι η αυστηρή νομοθεσία αλλά η καλλιέργεια ενός κώδικα δεοντολογίας μέσα στον οργανισμό για το «εύ επιχειρείν».

Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι ο αντίκτυπος της νομοθεσίας των Sarbanes – Oxley στην Ευρώπη έχει αρχίσει να γίνεται εφιάλτης για τους Ευρωπαίους επιχειρηματίες, επενδυτές και νομοθέτες. Οι συγκρούσεις του ρυθμιστικού αυτού πλαισίου με τα νομικά και κανονιστικά συστήματα της ΕΕ, πιθανώς να επέφερε περιορισμούς στις υπερατλαντικές σχέσεις και

συναλλαγές, αλλά και αναστάτωση γύρω από την απόφαση για τη συμμόρφωση ή μη με τέτοιους είδους αυστηρούς κανόνες. Υπάρχει όμως και η λιγότερο πεσσιμιστική άποψη: έχοντας υπόψη τη γενικότερη πίεση των διεθνών αγορών και την αυξανόμενη κριτική από το κοινό, οι περισσότερες ευρωπαϊκές κυβερνήσεις αναγκάζονται να επιταχύνουν τις – ήδη καθυστερημένες – διαδικασίες βελτίωσης των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης. Είναι γεγονός ότι όλα αυτά τα χρόνια, τα ιδιωτικά συμφέροντα εμπόδιζαν τη λήψη πρωτοβουλιών σε θέματα επίβλεψης των αγορών, των λογιστών και των προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης.

Ενώ οι αμερικανικές αρχές αντέδρασαν άμεσα και δυναμικά στα οικονομικά σκάνδαλα, οι Ευρωπαίοι χρειάστηκαν λίγο χρόνο μέχρι να συνειδητοποιήσουν ότι το φαινόμενο ήταν παγκόσμιο και μόνο μετά από συνεχή σκάνδαλα (Vivendi Universal, ABB και φυσικά η Parmalat), αποφάσισαν να εστιάζουν το βλέμμα τους στις αδυναμίες των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης. Μέχρι τότε όμως ο SOX ήταν ήδη γεγονός και όλες οι εισηγμένες εταιρείες και οι λογιστές είχαν συμμορφωθεί στις προβλέψεις του, οι οποίες όμως ήταν εκ διαμέτρου αντίθετες με τα δεδομένα της ΕΕ (για παράδειγμα σε μερικές χώρες οι ελεγκτικές εταιρείες δεν ήταν υποχρεωμένες να αποκαλύπτουν τα έγγραφα των ελέγχων που διεξήγαγαν, αντίθετα αυτά ήταν απόρρητα). Οι Ευρωπαίοι υπουργοί Οικονομικών αναγκάστηκαν να ζητήσουν ειδική μεταχείριση και εξαιρέσεις για τους οργανισμούς και τις εταιρείες ορκωτών λογιστών των μελών της ΕΕ. **Είναι προφανές ότι το να ελέγχονται οι μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες από την ΕΕ αλλά και από τις ΗΠΑ δεν ήταν και ό,τι καλύτερο.** Θα ήταν πολύ πιθανό να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των 2 μηχανισμών, και οι οργανισμοί θα έπρεπε να αντιμετωπίσουν το μεγάλο δίλημμα: με ποιο από τα δύο πλαίσια να συμμορφωθούν και σε ποια πρότυπα να δώσουν προτεραιότητα. Φυσικά ανακύπτει και το θέμα της ελεύθερης πρόσβασης των αμερικανικών αρχών στα έγγραφα/αρχεία των ευρωπαϊκών εταιρειών, ενώ οι τελευταίες υποχρεούνται να τα διαχειρίζονται με εχεμύθεια. Μέχρι στιγμής μόνο 2 αιτήματα έχουν γίνει δεκτά – αυτά της υπουργού δικαιοσύνης της Γερμανίας. Το πρώτο αφορούσε τη δυνατότητα να εκλέγονται στο διοικητικό συμβούλιο και εκπρόσωποι του εργατικού δυναμικού/κινήματος (ενώ σύμφωνα με το SOX πρέπει τα μέλη του συμβουλίου να είναι ανεξάρτητα). Το δεύτερο διατηρεί το δικαίωμα των

μετόχων – της Γενικής Συνέλευσης – να εκλέγουν τον εξωτερικό ελεγκτή. Απομένουν πολλά θέματα προς επίλυση, όπως οι απαιτήσεις για τις επιτροπές εσωτερικού ελέγχου, την ανεξαρτησία των ελεγκτών, την επικύρωση των χρηματοοικονομικών εκθέσεων, ακόμα και τους ίδιους τους εσωτερικούς ελέγχους.

Το επάγγελμα που επηρεάζεται περισσότερο από τις αλλαγές δεν είναι άλλο από του εσωτερικού ελεγκτή. Σε μια προσπάθεια για σύμπνοια με τις αμερικανικές επιταγές, οι νέες υποχρεώσεις ξεκαθαρίζονται από την **8<sup>η</sup> Οδηγία της ΕΕ** (σύμφωνα με την οποία οι ελεγκτικές εταιρείες μεταξύ διαφορετικών χωρών οφείλουν να συνεργάζονται), ενώ η διαφάνεια των οικονομικών καταστάσεων, η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και η ενδυνάμωση των μετόχων είναι ζητήματα που πραγματεύεται το **Corporate Governance Action Plan**.

Στις 21 Μαΐου 2003, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε το πρόγραμμα δράσης για τον εκσυγχρονισμό του εταιρικού δικαίου και της εταιρικής διακυβέρνησης σε κοινοτικό επίπεδο, με το οποίο ανήγγειλε την επιβεβαίωση της συλλογικής ευθύνης των μελών του συμβουλίου εταιρείας, τη βελτίωση των πληροφοριών που θα πρέπει να παρέχονται από τις εταιρείες και την καθιέρωση της έκδοσης μιας εμπειριστατωμένης δήλωσης, αναφορικά με την εφαρμογή του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το πρόγραμμα δράσης προσφέρει ένα σαφές και καλά σχεδιασμένο πλαίσιο το οποίο συνδυάζει τις νέες νομοθετικές πρωτοβουλίες που αναπτύχθηκαν εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Το εν λόγω πρόγραμμα δράσης δίνει ιδιαίτερη προσοχή σε πρωτοβουλίες εταιρικής διακυβέρνησης που στοχεύουν στη ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης στις αγορές κεφαλαίων.

#### **Οι κύριοι στόχοι του προγράμματος δράσης είναι:**

□ η ενίσχυση των δικαιωμάτων των μετόχων και η προστασία των εργαζομένων, πιστωτών και τρίτων ενδιαφερομένων με τους οποίους συναλλάσσονται οι επιχειρήσεις, και παράλληλα η προσαρμογή των κανόνων εταιρικού δικαίου και εταιρικής διακυβέρνησης στις διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων.

□ η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, με ιδιαίτερη προσοχή σε ορισμένα ειδικά διασυννοριακά ζητήματα.

Σύμφωνα με το πρόγραμμα δράσης, το ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο για το εταιρικό δίκαιο και την εταιρική διακυβέρνηση χρειάζεται να εκσυγχρονιστεί λόγω της αυξανόμενης τάσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων να λειτουργούν διασυννοριακά στην εσωτερική αγορά, της συνεχιζόμενης ολοκλήρωσης της ευρωπαϊκής αγοράς κεφαλαίων, της ταχείας ανάπτυξης νέων τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας, της διεύρυνσης της ΕΕ και των επιζήμιων επιπτώσεων των πρόσφατων οικονομικών σκανδάλων, Parmalat, Enron κλπ.

Στις 14 Ιουνίου 2006, εκδόθηκε η Οδηγία 2006/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τροποποίηση της οδηγίας 78/660/ΕΚ του Συμβουλίου, περί των ετήσιων λογαριασμών εταιρειών ορισμένων μορφών, και την οδηγία 83/349/ΕΚ του Συμβουλίου, σχετικά με τους ενοποιημένους λογαριασμούς. Στόχος της Οδηγίας είναι η περαιτέρω ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και στις ετήσιες εκθέσεις που δημοσιεύονται από τις ευρωπαϊκές εταιρείες. Ως προς αυτό, οι μέτοχοι και λοιποί εταίροι χρειάζονται αξιόπιστες, πλήρεις και εύκολα προσβάσιμες πληροφορίες.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέλαβε τις ακόλουθες πρωτοβουλίες:

□ Την εισαγωγή της υποχρέωσης κατάρτισης και ανακοίνωσης μίας **ετήσιας δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης**. Σύμφωνα με την πιο πάνω Οδηγία, όλες οι εισηγμένες επιχειρήσεις θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν στην ετήσια έκθεση τους συνεκτική και περιγραφική δήλωση που να καλύπτει όλα τα βασικά στοιχεία που αφορούν την εφαρμογή του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως περιγραφή των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, τον βαθμό συμμόρφωσης σε σχέση με τον Κώδικα, την σύνθεση και τρόπο λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών του κλπ.

□ Την ανάπτυξη του νομοθετικού πλαισίου με σκοπό **να υποστηριχθούν οι μέτοχοι στην άσκηση διαφόρων δικαιωμάτων** (για παράδειγμα υποβολή

ερωτήσεων, υποβολή ψηφισμάτων, ψηφοφορία χωρίς παρουσία, συμμετοχή σε γενικές συνελεύσεις με ηλεκτρονικά μέσα). Αυτές οι διευκολύνσεις θα προσφέρονται σε όλους τους μετόχους στην ΕΕ και ως εκ τούτου θα πρέπει να επιλυθούν όλα τα προβλήματα που αφορούν τη διασυννοριακή ψήφο.

□ Θέσπισε τη σύσταση, 2005/162/ΕΚ ημερομηνίας 15/2/2005, **με σκοπό την προώθηση του ρόλου των (ανεξάρτητων) μη εκτελεστικών ή εποπτικών διευθυντικών στελεχών**. Τα κράτη μέλη καλούνται να λάβουν τα μέτρα που είναι αναγκαία για τη θέσπιση σε εθνικό επίπεδο, είτε μέσω της προσέγγισης «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain) είτε μέσω νομοθετικών ρυθμίσεων, και με τα πλέον ενδεδειγμένα για το νομικό τους περιβάλλον μέσα, διατάξεις σχετικά με τον ρόλο των μη εκτελεστικών και των εποπτικών διοικητικών στελεχών, καθώς και των επιτροπών του διοικητικού ή του εποπτικού συμβουλίου.

□ Θέσπισε τη σύσταση, 2004/913/ΕΚ ημερομηνίας 14/12/2004, **για την προώθηση κατάλληλου καθεστώτος αποδοχών των διοικητικών στελεχών των εισηγμένων εταιρειών**. Με την οποία τα κράτη μέλη καλούνται να θεσπίσουν κατάλληλο κανονιστικό σύστημα που να παρέχει στους μετόχους μεγαλύτερη διαφάνεια και επιρροή, και να προβλέπει κυρίως στη λεπτομερή ενημέρωση για τις επιμέρους αμοιβές.

□ Δημιούργησε το **Ευρωπαϊκό Φόρουμ Εταιρικής Διακυβέρνησης** για να προωθήσει το συντονισμό και τη σύγκλιση των εθνικών κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης και του τρόπου με τον οποίο αυτοί εφαρμόζονται και ελέγχονται.

Άλλες πρωτοβουλίες εταιρικής διακυβέρνησης προτεινόμενες από το πρόγραμμα δράσης καλύπτουν: καλύτερη πληροφόρηση για το ρόλο που διαδραματίζουν οι θεσμικοί επενδυτές στην εταιρική διακυβέρνηση, τόνωση της αρχής της αναλογικότητας μεταξύ κεφαλαίου και ελέγχου, παροχή στις εισηγμένες εταιρείες της επιλογής μεταξύ μονοεπίπεδων και πολυεπίπεδων διοικητικών διαρθρώσεων και ενίσχυση των ευθυνών των διευθυντικών στελεχών για τις βασικές οικονομικές και μη οικονομικές καταστάσεις. Το

πρόγραμμα δράσης τονίζει τέλος το ενδιαφέρον που παρουσιάζει σε μια μεσοπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη προοπτική, η καταβολή προσπαθειών για την εγκαθίδρυση πραγματικής δημοκρατίας των μετόχων ενώ η Επιτροπή προτίθεται να προβεί σε μελέτη για τις συνέπειες μιας τέτοιας προσέγγισης.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι τώρα ψηλά στην ημερήσια διάταξη της ευρωπαϊκής πολιτικής. Η καλή εταιρική διακυβέρνηση είναι μια ουσιαστική προϋπόθεση για την ύπαρξη ακεραιότητας και αξιοπιστίας σε μια εταιρεία είναι μέρος των σύγχρονων οικονομικών και της καλής διαχείρισης.

#### 24. Η 8<sup>η</sup> οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η ΕΕ στράφηκε στην έκδοση της οδηγίας αυτής – οποία πολλές φορές καλείται ο «Ευρωπαϊκός SOX» – οδηγούμενη από τα οικονομικά σκάνδαλα που συγκλόνισαν τον επιχειρηματικό κόσμο τα τελευταία χρόνια (πχ Parmalat). Σε μια προσπάθεια να αντικαταστήσει και την παλαιότερη οδηγία του 1984, θέσπισε μια σειρά προτύπων που **«καθορίζουν** τις αρμοδιότητες των ελεγκτών, διασφαλίζουν την ανεξαρτησία και δεοντολογία τους, **εισάγουν** την απαίτηση για εξωτερική πιστοποίηση/επικύρωση των λειτουργιών του οργανισμού και **υποστηρίζουν** τη δυνατότητα του (ενδιαφερόμενου) κοινού να έχει εποπτεία των συναλλαγών και πράξεων του οργανισμού». Η Κομισιόν θεωρεί ότι η παρουσία του PCAOB είναι ιδιαίτερως σημαντική λόγω των παγκοσμιοποιημένων πλέον αγορών. Τα τελευταία χρόνια διεξάγονται συνεχείς διαπραγματεύσεις μεταξύ της ΕΕ και των PCAOB/SEC προκειμένου οι ευρωπαίοι ελεγκτές να μη χρειαστεί να εγγραφούν και στο (αμερικανικό) PCAOB και να θεωρηθεί ότι τα πρότυπα μεταξύ τους συγκλίνουν.

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν ότι η 8<sup>η</sup> οδηγία, όπως και ο Sarbanes – Oxley, ήταν μια λύση στη χαμένη εμπιστοσύνη του επενδυτικού κοινού και του επιχειρηματικού κόσμου στις αμφιλεγόμενες πρακτικές των εταιρειών. Συμπληρωματικά στην οδηγία του 1984, η οποία δεν καθορίζει το πώς πρέπει να διεξάγεται ένας έλεγχος, η νέα οδηγία διαμορφώνει νέες απαιτήσεις σχετικά με το επάγγελμα των ορκωτών λογιστών, και φυσικά για τις διαδικασίες που επικυρώνουν τα δημοσιοποιούμενα οικονομικά αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των ελεγκτικών σωμάτων – κανονιστικών πλαισίων μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ.

Πλέον, περισσότερες από 7000 εγγεγραμμένες επιχειρήσεις υπόκεινται σε ετήσιους ελέγχους που εξετάζουν τη διαφάνεια της λειτουργίας τους, με στόχο να δημιουργηθεί ένα παγκοσμίως αναγνωρίσιμο πλαίσιο. Ουσιαστικά, διευρύνεται ο ρόλος του ελεγκτή και των διαδικασιών ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, απαιτείται :

- Οι κανονισμοί να εγκρίνονται από όλα τα κράτη – μέλη
- Οι ελεγκτές να εκπαιδεύονται συνεχώς σε εταιρικές, κοινωνικές νομοθεσίες, διεθνή λογιστικά πρότυπα και να υιοθετούν έναν αυστηρό κώδικα επαγγελματικής ηθικής
- Η ανεξαρτησία από την επιχείρηση που ελέγχεται
- Να αποφεύγονται συγκρούσεις συμφερόντων
- Τα κράτη μέλη να διαθέτουν συστήματα ερευνών (όπου κρίνεται απαραίτητο) και να καθορίζουν μέτρα αντιμετώπισης ή/και πάταξης
- Να υπάρχουν διαφανείς διαδικασίες διορισμού των ελεγκτών
- Να διευκολύνεται και να καταγράφεται η επικοινωνία
- Η έγγραφη δήλωση της εταιρείας για το σύστημα των εσωτερικών ελέγχων που διαθέτει
- Να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των ελέγχων

*Θα παρατηρούσε κανείς ότι υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ της νομοθεσίας Sarbanes – Oxley και της 8<sup>ης</sup> οδηγίας, με κυριότερη την απαίτηση για τη συγκρότηση μιας επιτροπής ελέγχου μέσα σε κάθε εταιρεία με τουλάχιστον ένα μέλος με ειδικότητα στα χρηματοοικονομικά. Ακόμα, και στα δύο πλαίσια περιλαμβάνονται προβλέψεις για : εξωτερική επικύρωση των εσωτερικών ελέγχων, δημόσιες εγγραφές*

*(πιστοποίηση) των ελεγκτών, πειθαρχικά συστήματα, περιορισμός των υπηρεσιών που μπορούν να προσφέρουν οι ελεγκτές και εναλλαγή των ελεγκτών για αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων. Παρόλα αυτά, η Ευρώπη δεν βλέπει την οδηγία σαν ακριβές αντίγραφο του SOX και δεν επιθυμεί να φέρει στους οργανισμούς το βάρος της γραφειοκρατίας που τον χαρακτηρίζει. Επιπλέον, επιχείρει να διατηρήσει και τη διαφορετικότητα στην κουλτούρα του κάθε οργανισμού, αποφεύγοντας την εξομοίωση σε ένα και μόνο πλαίσιο.*



### **ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΙΕΔ) που μόλις πρόσφατα δημιουργήθηκε με έδρα τις Βρυξέλλες ούτε δίνει - ούτε και θέλει να δίνει - το Ο.Κ. και τις «ευλογίες» του στα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης αλλά ούτε και να επικυρώνει την ορθότητα όσων σχετικών ισχύουν σε κράτη - μέλη της Ένωσης.

Οι σκοποί και η φιλοδοξία του - διεθνούς μη κερδοσκοπικού αυτού - Ινστιτούτου είναι να «παντρέψει» τα ανώτατα πνευματικά και ερευνητικά ιδρύματα και τις επιχειρήσεις με τα «δεσμά» της επιστημονικής έρευνας. Μιας έρευνας ανεξάρτητης και υψηλής ποιότητας με στόχο να βελτιώσει και να προωθήσει την «καλή πρακτική» στην εταιρική διακυβέρνηση. Ο «γάμος» αυτός δεν προοιωνίζεται πάντα «βίον ανέφελον». Και οι καταγεγραμμένες συγκρούσεις είναι πολλές, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις εμμένουν σε παραδοσιακές δοκιμασμένες πρακτικές διακυβέρνησης οι οποίες, ωστόσο, σήμερα δεν καλύπτουν τον διευρυμένο ορίζοντα των υποχρεώσεων τους. Το ΕΙΕΔ θέλει επίσης να συμβάλλει στην δημόσια συζήτηση που διεξάγεται τη στιγμή αυτή παρέχοντας ως βάση την αμερόληπτη και επιστημονική έρευνα όπως αυτή παράγεται από - τα οποία μπορούν να εκλέγονται στο Διοικητικό Συμβούλιο, β) εταιρείες, ιδρύματα και επιχειρήσεις, χρηματιστήρια, επενδυτές, εταιρείες νομικών συμβούλων ανεξάρτητα αν η έδρα τους είναι η Ευρώπη ή αλλού, γ) μεμονωμένα άτομα ή εταιρείες, επιχειρήσεις και ιδρύματα τα οποία επιθυμούν να γίνουν μέλη του.

Θέσπιση κανόνων Οι ειδικοί λένε ότι η ίδρυση του ΕΙΕΔ ήρθε την πλέον κατάλληλη στιγμή. Τώρα που αφ' ενός η κοινωνική ασφαλιστική μεταρρύθμιση στην Ευρώπη και τα συνταξιοδοτικά ταμεία απαιτούν σίγουρες επενδύσεις, αφ' ετέρου η κατάρρευση της αμερικάνικης ENRON όπως και άλλα συναφή γεγονότα (είτε ευρωπαϊκά είτε εθνικά, Swissair κ.α.) - έχουν εξουδετερώσει και τους τελευταίους «θύλακες» αθωότητας των εμπλεκομένων. Όσων δηλαδή εξακολουθούσαν ακόμη και να πιστεύουν ότι η ανάγκη για καθιέρωση κωδικών εταιρικής διακυβέρνησης αφορά κυρίως άλλους γεωπολιτικούς χώρους και όχι στην Ευρώπη και την Αμερική. Η ίδρυση του, άλλωστε, εντάσσεται, παράλληλα, και στην προώθηση μιας κουλτούρας δικαιοσύνης που γίνεται αισθητή στην Ευρώπη.

Ιδιαίτερη σημασία δίνει το ΕΙΕΔ στην «ισορροπία των δυνάμεων» μεταξύ ακαδημαϊκών και επιχειρηματιών. Σημειώνεται ότι η περίπτωση της ENRON, η οποία έχει αναπτύξει ειδικούς δεσμούς με ακαδημαϊκά ινστιτούτα, έδωσε ιδιαίτερο κίνητρο για τη ίδρυση του ΕΙΕΔ, το οποίο και εγγυάται ακριβώς αυτό: την ανεξαρτησία των ακαδημαϊκών μελών του, κάτι που ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο τυχόν επικράτησης εμπορικών συμφερόντων.

#### **Η εταιρική κοινωνική ευθύνη**

***Σημαντικός πυλώνας της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι και η προώθηση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ένα θέμα το οποίο στη χώρα μας έχει αρχίσει μόλις τα δύο τελευταία χρόνια να προωθείται με τη δημιουργία του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.***

Από τις χρηματιστηριακές φούσκες του 1999-2000, μέχρι τη σημερινή εποχή των συγκριτικά ορθολογικότερων αποτιμήσεων, η ανάγκη για αξιολογήσεις εταιρικής διακυβέρνησης έγινε “μεταδοτική ασθένεια” και σε άλλες Ευρωπαϊκές ή διεθνείς αγορές, όπως τη Μ. Βρετανία, τη Γερμανία, την Ιταλία και τις Η.Π.Α.. Μέσα στο 2005, παρατηρήθηκαν οι πρώτες ανάλογες κινήσεις

και στο χώρο της Ελληνικής Κεφαλαιαγοράς, σε μία προσπάθεια να αξιολογηθεί το πλαίσιο εφαρμογής αυτών των αρχών στο Ελληνικό περιβάλλον με διεθνή όμως κριτήρια.

## **25. Ηνωμένο Βασίλειο : The Combined Code on Corporate Governance – Code of Best Practice**

Ο Combined Code on Corporate Governance, αναπτύχθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο με στόχο τη θέσπιση ορισμένων αρχών, τις οποίες μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις, ώστε να επιτύχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης. Στον κώδικα αυτό υπόκεινται οι εγγεγραμμένες επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου.

### **25.1 Βασικές αρχές του κώδικα**

#### **25.1.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

A. Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει επικεφαλής ένα αποτελεσματικό συμβούλιο, το οποίο είναι υπεύθυνο συλλογικά για την επιτυχία αυτής. Ο κώδικας προβλέπει ότι το συμβούλιο θα συγκεντρώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και βάσει αυστηρού προγράμματος για να εκτελεί τα καθήκοντά του, ενώ στο τέλος του έτους θα εκδίδει μια έκθεση με τον απολογισμό των λειτουργιών του και την ορισμό των μελών του.

B. Είναι απαραίτητο να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων στην κορυφή της εταιρείας ανάμεσα στο διοικητικό συμβούλιο και την ανώτατη διεύθυνση, η οποία έχει την ευθύνη για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Κανένα άτομο δεν μπορεί να έχει απεριόριστη εξουσία να παίρνει αποφάσεις.

Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και ο CEO δεν γίνεται να είναι το ίδιο άτομο, αλλά να υπάρχει έγγραφος και απόλυτος διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων τους, και ούτε μπορεί ο CEO να λάβει στο μέλλον τη θέση του προέδρου, παρά μόνο αν συμφωνήσουν, ύστερα από αναλυτική επεξήγηση των λόγων της πράξης αυτής, οι μεγάλοι μέτοχοι.

- C. Στο συμβούλιο υφίσταται μια ισορροπία εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών (συγκεκριμένα ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών), τέτοια ώστε να μην μπορεί ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων να αποκτήσει «κυρίαρχο» ρόλο. Φυσικά, προσδιορίζονται και όλοι οι λόγοι για τους οποίους ένα μέλος θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι δεν είναι ανεξάρτητο και ότι έχει κάποιου είδους δεσμό ωφέλειας από την επιχείρηση.
- D. Τα μέλη του συμβουλίου διορίζονται κατόπιν επίσημης, αυστηρής και διαφανούς διαδικασίας. Μια επιτροπή αξιολόγησης θα κρίνει τους υποψηφίους βάσει προσόντων, γνώσεων και πείρας και θα περιγράφει αναλυτικά τις αρμοδιότητες και τις απαιτούμενες ικανότητες της εκάστοτε θέσης.
- E. Τα μέλη του συμβουλίου ενημερώνονται έγκυρα και έγκαιρα όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται για να εκτελέσει τα καθήκοντά του. Φυσικά κάθε τόσο ανανεώνουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, ώστε να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα.
- F. Το συμβούλιο αυτοαξιολογείται.

### **25.1.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ**

- A. Τα επίπεδα των αμοιβών πρέπει να είναι επαρκή ώστε να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να παρακινήσουν τα μέλη του συμβουλίου να διατηρήσουν την υψηλή ποιότητα που απαιτείται για τη διοίκηση της εταιρείας. Η εταιρεία δεν χρειάζεται να πληρώνει παράπανω για το σκοπό αυτό, ενώ καλό θα είναι να υπάρχουν διαδικασίες απονομής πρόσθετων αμοιβών ανάλογα με την ατομική ή συλλογική απόδοση. Όλα τα προηγούμενα επιμελείται μια ειδική επιτροπή αμοιβών.
- B. Η πολιτική των αμοιβών είναι επίσημη και διαφανής και κανένα μέλος του συμβουλίου δεν έχει δικαίωμα να αποφασίσει για την αμοιβή του.

### **25.1.3 ΥΠΑΙΤΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΙ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ)**

- A. Το συμβούλιο θα πρέπει να παρουσιάζει μια ισορροπημένη και κατανοητή εκτίμηση της κατάστασης και των προοπτικών της επιχείρησης.
- B. Η ύπαρξη ενός γερού συστήματος εσωτερικών ελέγχων με στόχο την προστασία των συμφερόντων των μετόχων, αλλά και των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, θεωρείται κρίσιμη. Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων αξιολογείται ετησίως.
- C. Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις, οι σχέσεις με τους εξωτερικούς ελεγκτές και οι αρχές του εσωτερικού ελέγχου είναι καθορισμένες επισήμως.

Το συμβούλιο δημιουργεί μια επιτροπή ελέγχου, οι οποία παρακολουθεί την ακεραιότητα των χρηματοοικονομικών εκθέσεων, αξιολογεί το σύστημα των εσωτερικών οικονομικών ελέγχων και διαχείρισης κινδύνων, αξιολογεί την ανεξαρτησία/αντικειμενικότητα των εξωτερικών ελεγκτών, κάνοντας σχετικές προτάσεις στο διοικητικό συμβούλιο.

### **25.1.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ**

- A. Αναπτύσσεται ικανοποιητικός και αντικειμενικός διάλογος με τους μετόχους.
- B. Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τις διόδους επικοινωνίας.

*Η έκθεση Turnbull που αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Internal Control : Guidance for Directors on the Combined Code) που εκδόθηκε στην Αγγλία, αποτελεί μια σειρά από οδηγίες για το πώς μπορούν οι δημόσιες εταιρείες να εφαρμόσουν τις προβλέψεις του Combined Code σχετικά με τους εσωτερικούς ελέγχους, και τη διαχείριση οικονομικών, συμμόρφωσης, κινδύνων.*

## **26. Εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα**

Η πρόσφατη αναβάθμιση της ελληνικής χρηματιστηριακής αγοράς από αναδυόμενη σε ώριμη, προσέδωσε μία νότα αισιοδοξίας στο ταλαιπωρημένο ελληνικό Χρηματιστήριο, επανέφερε όμως στο επίκεντρο της συζήτησης τον τρόπο με τον οποίο οι ξένοι θεσμικοί επενδυτές αξιολογούν τις ελληνικές επιχειρήσεις. Δυστυχώς μέχρι στιγμής πολύς λόγος έχει γίνει για την ποσοτική διάσταση της αναβάθμισης, δηλαδή την ποσοστιαία συμμετοχή των κορυφαίων Ελληνικών επιχειρήσεων στον δείκτη της Morgan Stanley, αλλά ελάχιστα έχουν ειπωθεί για ποιοτικά θέματα, στα οποία οι ξένοι θεσμικοί επενδυτές δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Ένα από αυτά τα θέματα, το οποίο βρίσκεται ακόμα χαμηλά στην ιεραρχία των ζητημάτων που μας απασχολούν την μετα-αναδυόμενη εποχή, είναι και αυτό της εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance) των ελληνικών επιχειρήσεων.

Με απλά λόγια **ο όρος εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στο πλαίσιο που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των τριών πυλώνων της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών (management), και του διοικητικού συμβουλίου.** Η ρύθμιση των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων των τριών αυτών πλευρών αποτελεί αντικείμενο συστηματικού προβληματισμού σε όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες. Και ενώ διαφορετικές χώρες έχουν υιοθετήσει διαφορετικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, είναι βέβαιο πως η έλλειψη ενός συγκροτημένου και εφαρμόσιμου πλαισίου που να ρυθμίζει την εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί παράλειψη του νομοθέτη.

**Στην Ελλάδα η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης δυστυχώς δεν είναι ευρέως διαδεδομένη.** Σε αυτό συνέτεινε το γεγονός ότι για την μέση ελληνική επιχείρηση οι μέτοχοι, το management, και το διοικητικό συμβούλιο είναι ένα και το αυτό, με συνέπεια η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των τριών πλευρών να καθίσταται προβληματική. **Η ωρίμανση της κεφαλαιαγοράς τα τελευταία χρόνια οδήγησε στην μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση του νομοθέτη αλλά και της αγοράς γύρω από τα ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, όμως ο προβληματισμός αυτός έχει οδηγήσει μόνο στην εκπόνηση κάποιων σωστών συστάσεων από την αρμόδια**

**υποεπιτροπή της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, καθώς και στη λήψη λίγων αποσπασματικών μέτρων, που σε καμία περίπτωση δεν αντιμετωπίζουν το θέμα συνολικά.**

Για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεις, η υιοθέτηση αυστηρών κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης είναι περίπου μονόδρομος, όχι διότι αυτό απαιτείται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, αλλά επειδή αργά ή γρήγορα η ίδια η αγορά θα ανταμείψει εκείνες τις εταιρείες, που θα ρυθμίζουν με το βέλτιστο τρόπο τις σχέσεις μεταξύ μετόχων, management, και διοικητικού συμβουλίου. Πρακτικές όπως η ανάδειξη του διοικητικού συμβουλίου σε κύριο πόλο λήψης αποφάσεων που αφορούν τη στρατηγική της επιχείρησης και ο διορισμός ανεξάρτητων, μη εκτελεστικών μελών στο διοικητικό συμβούλιο θα αποτελούν ολοένα και πιο πολύ αντικείμενο διαφοροποίησης μεταξύ των εισηγμένων επιχειρήσεων. Πρόσφατη έρευνα της εταιρίας McKinsey κατέδειξε ότι οι ξένοι θεσμικοί επενδυτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα premium, που ξεπερνά το 20%, για εταιρείες με σωστές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης.

*Η βελτίωση των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης αφορά όμως εξ' ίσου και τις μη εισηγμένες εταιρείες.*

Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχει εισαγάγει σημαντικά τμήματα ρυθμίσεων στο εποπτικό θεσμικό πλαίσιο των εισηγμένων εταιριών στην Ελλάδα, με κύριο άξονα την ενίσχυση της διαφάνειας και την πληροφόρηση των επενδυτών. Στο πλαίσιο αυτό, εκδόθηκε και εφαρμόζεται ο Κανονισμός Συμπεριφοράς Εισηγμένων Εταιριών, ο οποίος αποτελεί σημαντική συμβολή στη διαφάνεια και την ισότιμη πληροφόρηση των επενδυτών και περιέχει ισχυρές προβλέψεις υπέρ των μικρών ιδίως μετόχων. Ισχύει ο νόμος 3016/2002, οι διατάξεις του οποίου ορίζουν την υποχρεωτική συμπερίληψη δύο ανεξάρτητων μελών σε όλα τα διοικητικά συμβούλια, την εποπτική ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου, τη διαφάνεια στις διεταιρικές συναλλαγές ομίλων, την υποχρεωτική δημιουργία μηχανισμού και κανονισμού εσωτερικού ελέγχου και τη διασάφηση των προϋποθέσεων αλλαγής χρήσεων αντληθέντων κεφαλαίων. Εκδόθηκε και εφαρμόζεται ο Κανονισμός Δημόσιων Προτάσεων

Αγοράς Κινητών Αξιών, στον οποίο έχουν ενσωματωθεί ισχυροί κανόνες για την προστασία των δικαιωμάτων των μειοψηφιών σε περίπτωση αλλαγής ιδιοκτησίας μιας εισηγμένης εταιρίας.

**Στη χώρα μας οι σχετικές μεταρρυθμίσεις εισήχθησαν με το Νόμο 3016/2002. Ο Νόμος 3016 κινείται πολύ κοντά στο πλαίσιο του Κώδικα Βέλτιστης Συμπεριφοράς της Επιτροπής Cadbury και αφορά τις ανώνυμες εταιρείες. Σε γενικές γραμμές ο Νόμος 3016 αποτελεί στέρεο βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση και οι βασικότερες προβλέψεις του σχετίζονται με :**

1. Τα μέλη, τις υποχρεώσεις, την ανεξαρτησία και τα καθήκοντα του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και με τις αμοιβές τους.
2. Τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της επιχείρησης
3. Την οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου και τις αρμοδιότητες της Αρμόδιας Υπηρεσίας ΕΕ

## **27. ΟΟΣΑ ή OECD (Organization for Economic Co – operation and Development)**

### **Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Οι Αρχές αυτές έχουν σαν στόχο να ενισχύσουν τις κυβερνήσεις στις προσπάθειές τους να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τα νομικά, ρυθμιστικά πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης στις χώρες τους, παρέχοντας ταυτόχρονα προτάσεις – οδηγίες για τα χρηματιστήρια, τους επενδυτές και όλους όσους διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στις πρακτικές της καλής εταιρικής διακυβέρνησης. Εστιάζουν σε δημόσιες (εισηγμένες στο χρηματιστήριο) εταιρείες, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν και σε ιδιωτικές, αφού θεωρούνται σαν μια κοινή βάση για την ορθή λειτουργία των εταιρειών αυτών.

Οι Αρχές δεν είναι δεσμευτικές και δεν αποτελούν λεπτομερείς περιγραφές της εκάστοτε εθνικής νομοθεσίας. Είναι ουσιαστικά ένα σημείο αναφοράς για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.



Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης :

### **A. Διασφαλίζοντας τη Βάση ενός Αποτελεσματικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης**

***Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να προωθεί διαφανείς αγορές, να συνάδει με το νόμο και να ορίζει ξεκάθαρα το διαχωρισμό των καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων αρχών που επιβλέπουν, ρυθμίζουν και επιβάλλουν.***

- A. Τέτοιου είδους πλαίσια αναπτύσσονται με βάση τις επιπτώσεις τους στη συνολική απόδοση του οργανισμού και τα κίνητρα που δημιουργούν.
- B. Όλες οι αρμόδιες αρχές πρέπει να διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους με επαγγελματικό και αντικειμενικό τρόπο.

### **B. Δικαιώματα Μετόχων και Ιδιοκτησιακό Καθεστώς**

***Το πλαίσιο οφείλει να προστατεύει και να διευκολύνει την άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων***

- A. Βασικά δικαιώματα : 1) ασφαλείς μέθοδοι για την απόκτηση ή μεταβίβαση μεριδίων, 2) έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση για τα ζητήματα του οργανισμού, 3) συμμετοχή και ψήφος στις συνελεύσεις των μετόχων, 4) εκλογή και απόσυρση των μελών του διοικητικού συμβουλίου, 5) συμμετοχή στα κέρδη.
- B. Οι μέτοχοι πρέπει να έχουν πλήρη ενημέρωση για θεμελιώδεις αλλαγές στον οργανισμό, όπως πχ τεράστιες συναλλαγές, συγχωνεύσεις.
- C. Επίσης μπορούν να εγείρουν ερωτήματα για τις διαδικασίες ελέγχου της επιχείρησης (από ανεξάρτητους ελεγκτές), να προτείνουν λύσεις.
- D. Ορίζεται η υπαιτιότητα του διοικητικού συμβουλίου και της διεύθυνσης και το δικαίωμα των μετόχων να συνεργάζονται μεταξύ τους.



### Γ. Ίση Μεταχείριση των Μετόχων

*Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης οφείλει να διασφαλίζει την ίση μεταχείριση των μετόχων είτε αυτοί ανήκουν στην μειοψηφία είτε είναι ξένοι. Όσοι ανήκουν στη μειοψηφία προστατεύονται από καταχρηστικές πράξεις και κανένας δεν εμποδίζεται από το να ασκεί τα δικαιώματά του. Ταυτόχρονα, απαγορεύεται η δράση με «πληροφορίες εκ των έσω», ενώ τα ανώτερα στελέχη υποχρεούνται να αποκαλύπτουν όλες τις συναλλαγές τους οι οποίες έχουν ουσιώδη αντίκτυπο στον οργανισμό.*

### Δ. Ο Ρόλος των Εργαζομένων και των Πιστωτών

#### Διαφάνεια – Αποκάλυψη

*Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης εξασφαλίζει την έγκαιρη και ακριβή παρουσίαση όλων των σημαντικών ζητημάτων που αφορούν τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής κατάστασης, των επιδόσεων, της ιδιοκτησίας και της διακυβέρνησης της εταιρείας.*

Συνοπτικά, αποκαλύπτονται :

1. Τα οικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα της εταιρείας
2. Οι στόχοι
3. Τα δικαιώματα των μετόχων και ψήφου
4. Οι πολιτικές αμοιβών των ανώτατων στελεχών, τα απαιτούμενα προσόντα και οι διαδικασίες εκλογής τους
5. Παράγοντες που ελοχεύουν κινδύνους
6. Οι κώδικες δεοντολογίας που εφαρμόζονται

Όλες οι παραπάνω πληροφορίες – και ακόμα περισσότερες – δημοσιοποιούνται σύμφωνα με λογιστικά και μη πρότυπα υψηλής ποιότητας, ενώ ταυτόχρονα διεξάγεται και ένας ετήσιος ανεξάρτητος λογιστικός έλεγχος που πιστοποιεί τη δημοσίευση έγκυρων οικονομικών καταστάσεων. Οι εξωτερικοί ελεγκτές είναι υπόλογοι στους μετόχους.

### **E. Υποχρεώσεις του Διοικητικού Συμβουλίου**

- A. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου θα ενεργούν με καλή πίστη, επιμέλεια και με γνώμονα το συμφέρον των μετόχων και της επιχείρησης.
- B. Οι μέτοχοι αντιμετωπίζονται ισότιμα.
- C. Υιοθετείται ένα σύνολο ηθικών προτύπων.
- D. Ορισμένες λειτουργίες – κλειδιά που διενεργεί είναι :
  - 1. Επιθεώρηση της στρατηγικής, των πλάνων δράσης, της διαχείρισης κινδύνων και των ετήσιων προϋπολογισμών.
  - 2. Θέσπιση στόχων – παρακολούθηση της απόδοσης και των σημαντικότερων εξόδων, εξαγορών.
  - 3. Επιλογή, αμοιβή, παρακολούθηση και αντικατάσταση των ανώτατων στελεχών.
  - 4. Διαμόρφωση μιας επίσημης και διαφανούς διαδικασίας εκλογής των μελών του συμβουλίου.
  - 5. Παρακολούθηση και διαχείριση πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων.
  - 6. Εξασφάλιση της ακεραιότητας των διαδικασιών που σχετίζονται με τις χρηματοοικονομικές/λογιστικές αναφορές, τον ανεξάρτητο εξωτερικό έλεγχο και της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικών ελέγχων.
  - 7. Επίβλεψη των διαδικασιών επικοινωνίας
- E. Τέλος, το συμβούλιο έχει πρόσβαση σε έγκυρες και έγκαιρες πληροφορίες, ώστε να μέλη του να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους και να λάβουν αντικειμενικές αποφάσεις.

### **Συμπεράσματα**

Ο θεσμικός επενδυτής, ως γνωστόν, επενδύει όχι μόνο παθητικά αλλά και στρατηγικά σε μία εισηγμένη εταιρία. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι αρκετές φορές αγοράζει μετοχές με σκοπό τη μακροχρόνια διακράτηση, και ταυτόχρονα επιθυμεί να διαδραματίσει το ρόλο του ενεργού επενδυτή, διατυπώνοντας – στο διοικητικό συμβούλιο ή τη γενική συνέλευση - τις απόψεις του για τη στρατηγική ανάπτυξη της εκάστοτε εισηγμένης επιχείρησης. Επίσης, ο θεσμικός επενδυτής θέλει να διασφαλίζεται το γεγονός

ότι η εκάστοτε εισηγμένη επιχείρηση λειτουργεί με γνώμονα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων μερών (μεγαλομετόχων, στρατηγικών επενδυτών, μικρομετόχων, στελεχών, κοινωνικού περιβάλλοντος, κ.λ.π.), έτσι ώστε όλα τα παραπάνω μέρη να απολαμβάνουν – βάσει ενός δίκαιου καταμερισμού - την ωφέλεια που τους αναλογεί από τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, ο θεσμικός επενδυτής επιθυμεί τη διασφάλιση ότι θα ακουσθεί η γνώμη του και θα υπολογίζεται η παρουσία του στο μετοχικό κεφάλαιο της εισηγμένης εταιρίας. Πρακτικά, αυτό μπορεί να συμβεί ευκολότερα, εάν οι δομές και οι λειτουργίες της εταιρίας σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκονται στο υψηλότερο δυνατό σημείο, με βάση τα διεθνή πρότυπα. Σε αυτήν την περίπτωση – βέβαια υπό την ικανοποίηση και άλλων παραγόντων – ο θεσμικός επενδυτής θα πεισθεί πιο εύκολα να επενδύσει σε μία εισηγμένη εταιρία.

Επίσης, ο θεσμικός επενδυτής θέλει να διασφαλίζεται το γεγονός ότι η εκάστοτε εισηγμένη επιχείρηση λειτουργεί με γνώμονα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων μερών (μεγαλομετόχων, στρατηγικών επενδυτών, μικρομετόχων, στελεχών, κοινωνικού περιβάλλοντος, κ.λ.π.), έτσι ώστε όλα τα παραπάνω μέρη να απολαμβάνουν – βάσει ενός δίκαιου καταμερισμού - την ωφέλεια που τους αναλογεί από τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, ο θεσμικός επενδυτής επιθυμεί τη διασφάλιση ότι θα ακουσθεί η γνώμη του και θα υπολογίζεται η παρουσία του στο μετοχικό κεφάλαιο της εισηγμένης εταιρίας. Πρακτικά, αυτό μπορεί να συμβεί ευκολότερα, εάν οι δομές και οι λειτουργίες της εταιρίας σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκονται στο υψηλότερο δυνατό σημείο, με βάση τα διεθνή πρότυπα. Σε αυτήν την περίπτωση – βέβαια υπό την ικανοποίηση και άλλων παραγόντων – ο θεσμικός επενδυτής θα πεισθεί πιο εύκολα να επενδύσει σε μία εισηγμένη εταιρία.

### **Παραδείγματα Ελλιπούς Εταιρικής Διακυβέρνησης που Αποθαρρύνουν τους Θεσμικούς Επενδυτές**

- Ανεπαρκείς δομές εσωτερικού ελέγχου και ελλιπής λειτουργία των επιτροπών
- Μικρός αριθμός ανεξάρτητων μελών Δ.Σ.

- Ύπαρξη ομάδας μετόχων με μεροληπτική στάση απέναντι στο γενικό συμφέρον της εταιρίας
- Αδιαφάνεια στη λήψη αποφάσεων από τη γενική συνέλευση

## **28. Πώς αναμένεται να ωφεληθούν οι εισηγμένες και μη εταιρίες από την εφαρμογή της σωστής εταιρικής διακυβέρνησης;**

Σε μία εταιρία μπορεί να υπάρχουν συγκρούσεις συμφερόντων και αντικρουόμενες θέσεις και απόψεις. Όπως :

- Μεταξύ μεγάλων και μικρών μετόχων, δηλαδή των ισχυρών μεγαλομετόχων και των μετόχων μειοψηφίας. Η πιο συνηθισμένη σύγκρουση συμφερόντων είναι μέσω της καταχρηστικής συνεργασίας της επιχείρησης με επιχειρηματικά σχήματα που ελέγχονται αποκλειστικά από τους ίδιους τους μεγαλομετόχους, χωρίς όμως οι μικρομέτοχοι να έχουν τη δυνατότητα αντίδρασης.
- Μεταξύ των διευθυντικών στελεχών (διαχειριστών) και των μετόχων, ακόμη και των ισχυρών μετόχων, όταν δεν ασκούν τη διοίκηση της εταιρίας. Συνηθισμένη περίπτωση είναι και η σύγκρουση λόγω της πολυτελούς διαβίωσης των στελεχών.
- Μεταξύ των μετόχων και των πιστωτών. Μία σοβαρή αιτία προστριβής μεταξύ των δύο μερών είναι η συχνή ανάληψη επενδυτικών σχεδίων υψηλότερου επενδυτικού ρίσκου εκ μέρους της επιχείρησης από ό,τι είχε αρχικά συμφωνηθεί για την έκδοση σοβαρής χρηματοδότησης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## 29. Εσωτερικός Έλεγχος

### 29.1 Γενικά

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) είναι μια αναγκαία λειτουργία του σύγχρονου management, είναι ο σύμβουλος του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Η επισήμανση των αδυναμιών από τον Εσωτερικό Έλεγχο έχει ως βασικό στόχο τη βελτίωση των συστημάτων λειτουργίας – διαδικασίες και όχι την επιβολή ποινών. Οι γνώμες – προτάσεις – απόψεις των ελεγκτών είναι υπεύθυνες γνώμες και όχι ιεραρχικές εντολές. Ο Εσωτερικός Έλεγχος, μέσω της διερεύνησης, αποσκοπεί να διαβεβαιώνει στα στελέχη και στα τμήματα γενικότερα που εποπτεύουν, ότι αυτό που κάνουν είναι σύμφωνα με τις αποφάσεις και τις εντολές της διοίκησης, πράγμα που τους απαλλάσσει πολλές φορές από τις ευθύνες. Υπόψη, για τον Εσωτερικό Έλεγχο καμία λειτουργία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελέγχου, εκτός και αν δεν παρουσιάζει ελεγκτικό ενδιαφέρον. Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν υποκαθιστά τους επιτελείς ή τα γραφεία της οργάνωσης για να συντάσσει κανονισμούς και διαδικασίες, αλλά για να βοηθά αυτά τα όργανα να υιοθετούν τους κανόνες λειτουργίας.

### 29.2 Τι είναι Εσωτερικός Έλεγχος (Ε.Ε.)

Με τον όρο «**Εσωτερικός Έλεγχος**» εννοούμε την ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και τη συμβουλευτική παροχή προς τη διοίκηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του φορέα – επιχείρησης, με το ελάχιστο κόστος. Να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

### 29.3 Σκοπός του ΕΕ

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω επιστημονικών προσεγγίσεων και αναλύσεων με σκοπό την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.), προκειμένου η διοίκηση, να διαχειρισθεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους κατά άριστο τρόπο, που είναι και το κύριο μέλημά

της. Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποσκοπεί στην εφαρμογή των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης για τη θωράκιση των συμφερόντων της επιχείρησης, των μετόχων και τη διαφύλαξη των εργαζομένων.

**Στα πλαίσια του σκοπού αυτού ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξετάζει και αξιολογεί:**

- α. Το Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου, καθαυτού ως σύστημα και τα επιμέρους υποσυστήματά του.
- β. Την αξιολόγηση της κάθε μορφής επιχειρηματικού κινδύνου και την αποτελεσματική διαχείρισή του.
- γ. Την ύπαρξη οργάνωσης, επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών.
- δ. Την τήρηση πολιτικής προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- ε. Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων με τις αποφάσεις της διοίκησης και τους κανόνες λειτουργίας.
- στ. Τη σύγκριση του κόστους λειτουργίας των επί μέρους τμημάτων σε σχέση με το όφελος τους.
- ζ. Την ακρίβεια, την ειλικρίνεια και την εξασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων.
- η. Την αξιολόγηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων.
- θ. Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητά τους.
- ι. Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των υπηρεσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και παντός είδους φθορές, κ.λ.π.

#### **29.4 Τι είναι το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.)**

α. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.), νοείται ένα οργανωμένο, ευέλικτο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, άμεσα συνδεδεμένο με την οργανωτική δομή και τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης που καθιερώνει η διοίκηση με σκοπό να διασφαλισθούν τα συμφέροντα του φορέα.

**Ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System), ενδεικτικά περιλαμβάνει μία σειρά υποσυστημάτων, όπως:**

1. Εσωτερικό έλεγχο (Internal Audit), που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε. και είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ίδιου του συστήματος, καθώς και των επιμέρους λειτουργιών του.
2. Εγκεκριμένο οργανόγραμμα της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα και σε πλήρη ανάπτυξη.
3. Εγχειρίδια γραπτών διαδικασιών.
4. Προγραμματισμό δράσης (βραχυπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο) και απολογισμό.
5. Πολιτική αγορών – προμηθειών.
6. Πολιτική προσωπικού.
7. Διαχείριση χαρτοφυλακίου.
8. Διαχείριση παγίων.
9. Κύκλο παραγωγής προϊόντων – υπηρεσιών, κ.λ.π.

### **29.5 Είδη Ελέγχου**

**Ανάλογα με το άτομο που διενεργεί τον έλεγχο και τη σχέση της εργασίας του με τον ελεγχόμενο φορέα, οι έλεγχοι διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς:**

- α. Εσωτερικοί, είναι αυτοί που οργανώνονται και διενεργούνται μέσα στον ίδιο φορέα από ειδικά εκπαιδευμένα άτομα, τους εσωτερικούς ελεγκτές, για λογαριασμό της διοίκησης.
- β. Εξωτερικοί, είναι αυτοί που διενεργούνται από εξωτερικούς ελεγκτές, δεν έχουν καμία σχέση εξηρημένης εργασίας, δηλαδή υπαλληλική ιδιότητα με την επιχείρηση που καλούνται να ελέγξουν και ενεργούν με εντολή των μετόχων, για λογαριασμό τους.

### **29.6 Αποτελεσματικότητα του ΕΕ**

Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι θέμα απεικόνισής του στο οργανόγραμμα, αλλά, μια σειρά παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση.



**Ως τέτοιες θεωρούνται:**

- α. Η ξεκάθαρη πολιτική και η στρατηγική που θα πρέπει να έχει η διοίκηση για τον εσωτερικό έλεγχο.
- β. Η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, που σημαίνει, το που υπάγεται ιεραρχικά, αν υπάγεται στη Διοίκηση (Δ/ντα Σύμβουλο) ή σε Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) ή σε κάποια διεύθυνση. Η υπαγωγή του απευθείας στη Διοίκηση ή σε Επιτροπή Ελέγχου προσδιορίζει σαφώς και το βαθμό υποστήριξής του. Αντιθέτως, η ένταξή του σε κάποια διεύθυνση, τον θέτει υπό περιορισμό και τον υποβαθμίζει.
- γ. Η ελευθερία δράσης. Το κατά πόσο δηλαδή οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν την ελευθερία κινήσεων και το απρόσκοπτο της πρόσβασης στα αρχεία της εταιρείας, στο προσωπικό και στα περιουσιακά της στοιχεία.
- δ. Η αναγκαιότητα. Το κατά πόσο δηλαδή η διοίκηση επιθυμεί ο Εσωτερικός Έλεγχος να λειτουργεί ως απαραίτητο εργαλείο της και όχι ως μέσον αστυνόμευσης.

**29.7 Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου (Υ.Ε.Ε.)**

**Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου (Υ.Ε.Ε.)** είναι ένα καλά οργανωμένο τμήμα, υπαγόμενο απευθείας στη διοίκηση, στελεχωμένο από εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό που διενεργεί δειγματοληπτικά, προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους, τακτικά ή έκτακτα και εισηγείται, σχετικά στη διοίκηση λήψη διορθωτικών μέτρων, όπου και όποτε διαπιστώνονται αδυναμίες.

**29.8 Προληπτικοί – Κατασταλτικοί Έλεγχοι**

Ανάλογα με το σκοπό τους οι έλεγχοι, διακρίνονται σε προληπτικούς και κατασταλτικούς.

Οι προληπτικοί έλεγχοι έχουν την έννοια της πρόνοιας δημιουργίας μηχανισμών – συστημάτων που να εμποδίζουν ανεπιθύμητες μελλοντικές καταστάσεις, όπως για παράδειγμα τη συνεργασία – βοήθεια που θα πρέπει να ζητούν τα άλλα τμήματα από την Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου (Υ.Ε.Ε.), προκειμένου να τεθούν οι σωστές δικλείδες ασφαλείας στα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου - Διαδικασίες.

Κατασταλτικοί έλεγχοι, είναι αυτοί που διενεργούνται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές (Internal Auditors), αποβλέπουν στην εφαρμογή των διαδικασιών, στην καταστολή εκουσίων ή ακούσιων λαθών, απατών, κλοπών, κακής ποιότητας υπηρεσιών, προϊόντων, μετά την εκτέλεση της πράξης. Δηλαδή, εκ των υστέρων επιβεβαίωση εφαρμογής διαδικασιών, πράξεων, γεγονότων.

### **29.9 Διάκριση των Ελέγχων**

Λόγω του εύρους του αντικειμένου του Εσωτερικού Ελέγχου, για λόγους αναλύσεως και για καλύτερη κατανόησή του, θεωρείται σκόπιμη η αναφορά ως προς τη διάκριση των ελέγχων. Ο Εσωτερικός Έλεγχος, ως “Σύμβουλος της Διοίκησης” δεν περιορίζεται στον «παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο» (Financial Audit), δηλαδή έλεγχος επί των οικονομικών καταστάσεων και μόνο· αντιθέτως κινείται σε ένα ευρύτερο πεδίο εφαρμογής. Ακόμη και η σημερινή του διάσταση και διάκρισή του σε τρία είδη – κατηγορίες, δηλαδή σε διοικητικούς, οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους, του θέτει περιορισμούς, με τη στενή ερμηνεία των εννοιών αυτών, παρότι έχει απομακρυνθεί αρκετά από τα παραδοσιακά πλαίσια.

Με το σκεπτικό και μόνο ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει ως σκοπό την αξιολόγηση της επάρκειας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, δηλαδή έλεγχος όλων των διαδικασιών, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε μετά βεβαιότητας ότι τα είδη του Εσωτερικού Ελέγχου είναι τόσα, όσες και οι δραστηριότητες του φορέα: έχουμε ελέγχους οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς, ελέγχους παραγωγής, τεχνικούς ελέγχους κάθε είδους, προμηθειών και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων και γενικά έλεγχος επί όλων των δραστηριοτήτων που παρουσιάζουν ελεγκτικό ενδιαφέρον.

Θα μπορούσαμε να δεχθούμε ότι οι Εσωτερικοί Έλεγχοι διακρίνονται σε τρία και μόνο είδη, υπό την ευρεία έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι δραστηριότητες, εντάσσονται ανάλογα, στις τρεις ανωτέρω κατηγορίες ελέγχου, δηλαδή στους οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς ελέγχους και δεν μπορεί να αποτελέσουν εξαίρεση. Επίσης, θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι οι έλεγχοι δεν μπορούν να λειτουργήσουν μεμονωμένα, ανά είδος, καθώς στην πράξη εμπλέκονται πολλά είδη ελέγχου ενισχύοντας ή

συμπληρώνοντας ο ένας τον άλλον, ανάλογα με το ελεγχόμενο αντικείμενο και τη βαρύτητα που θέλουμε να προσδώσουμε σε αυτό.

**Για καλύτερη κατανόηση των διακρίσεων, πιο κάτω γίνεται μια σύντομη αναφορά σε τέσσερα είδη ελέγχου:**

#### **α. Έλεγχοι παραγωγής**

Οι έλεγχοι παραγωγής (Production Audits) στοχεύουν στο να διαπιστώσουν το κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, το κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνες με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, το κατά πόσο γίνεται σωστή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, όπως επίσης αν ο εφοδιασμός των υλικών γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της παραγωγής, δηλαδή, αν τηρούνται οι προδιαγραφές των προϊόντων και αν γίνεται εκπαίδευση των στελεχών.

#### **β. Οικονομικοί έλεγχοι**

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

#### **γ. Διοικητικοί έλεγχοι**

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

#### **δ. Λειτουργικοί έλεγχοι**

Οι λειτουργικοί έλεγχοι (Operational Audits) είναι έλεγχοι που αποβλέπουν στο κατά πόσο ένα τμήμα λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά και αν εφαρμόζονται οι προβλεπόμενες διαδικασίες.

***Για την καλύτερη κατανόηση των προαναφερθέντων κατηγοριών ελέγχου, θεωρούμε σκόπιμο να αναφέρουμε ένα παράδειγμα:***

Εκδίδεται αίτηση αγοράς, δίδεται παραγγελία στον προμηθευτή και την εκτελεί. Παραλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, αποθηκεύονται και εξοφλείται το τιμολόγιο. Στο παράδειγμα αυτό, στόχος του ελεγκτή είναι να διενεργήσει έλεγχο από το αρχικό στάδιο «αίτημα για αγορά μέχρι και το οριστικό κλείσιμο αυτής, που είναι η εξόφληση του τιμολογίου». Εδώ, ο οικονομικός έλεγχος στοχεύει το κατά πόσο η πληρωμή έγινε σύμφωνα με το ύψος του ποσού που αρχικά είχε συμφωνηθεί. Ο διοικητικός έλεγχος στοχεύει το κατά πόσο το τμήμα προμηθειών έλαβε τις σωστές αποφάσεις κατά το στάδιο της αγοράς, ενώ ο λειτουργικός έλεγχος επισημαίνει το κατά πόσο εφαρμόστηκαν οι υπάρχουσες διαδικασίες.

#### **30. Τα συστήματα ERP ως εργαλεία στην άσκηση του εσωτερικού έλεγχου**

- Το ERP είναι ακρωνύμιο του «Enterprise Resource Planning». Σχεδιασμός επιχειρηματικών πόρων.
- Είναι ένα εργαλείο για να εκτελούνται οι καθημερινές εργασίες της επιχείρησης
- Αποτελείται από μια σειρά modules (πχ. Λογιστήριο, Αποθήκες, Παραγωγή, Προσωπικό κλπ).
- Κάθε module μοιράζεται με τα άλλα τις πληροφορίες που φυλάσσονται σε μια βάση δεδομένων.
- Το ERP βοηθάει να πέσουν τα τείχη μεταξύ των τμημάτων μιας εταιρίας.

**❑ Οι πιο διαδεδομένοι λόγοι που χρειαζόμαστε ένα ERP σύστημα είναι οι εξής:**

- ✓ Ενιαία οικονομική πληροφόρηση
- ✓ Ολοκληρωμένη παρακολούθηση των πελατών και των παραγγελιών τους
- ✓ Τυποποίηση και επιτάχυνση της παραγωγής
- ✓ Περιορισμός των αποθεμάτων
- ✓ Τυποποίηση της Διαχείρισης προσωπικού

**ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ERP**

- ❑ Μείωση του Διοικητικού κόστους
- ❑ Μείωση της επένδυσης
- ❑ Μείωση των αδρανών χρόνων παραγωγής
- ❑ Ορθολογικότερα μεγέθη παραγγελιών και παρτίδων παραγωγής
- ❑ Αποτελεσματικότερος Συντονισμός.

**Τα ανωτέρω έχουν ως συνέπεια**

- ✓ Μείωση των αποθεμάτων
- ✓ Μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης-διεκπεραίωσης
- ✓ Περισσότερη διαφάνεια για τον πελάτη.
- ✓ Περισσότερη προσαρμοστικότητα στις ανάγκες του πελάτη.

**Με άμεση επίπτωση στην αύξηση**

- ✓ του Κύκλου εργασιών
- ✓ των κερδών
- ✓ του μεριδίου της αγοράς.
- ✓ της παραγωγικότητας

**❑ Πίσω από το πρόγραμμα υπάρχει η κατασκευαστική εταιρία που πρέπει να διαθέτει :**

- ✓ Γνώση του νομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- ✓ Γνώση της επιχειρηματικής κουλτούρας του πελάτη

- ✓ Πεπειραμένους τεχνικούς στην χρήση των εργαλείων, του λογισμικού, και στην ανάλυση των αναγκών του πελάτη
- ✓ Βιωσιμότητα
- ✓ Ικανότητα να παρέχει μακροχρόνια υποστήριξη και συντήρηση.
- ✓ Η θέληση και η επιχειρηματική σκοπιμότητα να βελτιώνει και να επεκτείνει το προϊόν.

### **30.1 Πώς τα ERP βοηθούν στη διενέργεια των Εσωτερικών Ελέγχων**

#### 1. Περιβάλλον έλεγχου

- ✓ Η τυποποιημένη και συνεκτική δομή των διαδικασιών είναι ενσωματωμένη στο ίδιο το πρόγραμμα του ERP.

#### 2. Αξιολόγηση των κίνδυνων

- ✓ Έγκαιρη επισήμανση των αποκλίσεων
- ✓ Πληροφόρηση της Διοίκησης
- ✓ Ένα αποτελεσματικό Workflow αναλύει το μέγεθος και τις επιπτώσεις των κίνδυνων.

#### 3. Δραστηριότητες Έλεγχου

- ✓ Οι επιθεωρήσεις βοηθούνται από εργαλεία
  - ενσωματωμένα στο ERP όπως η λειτουργία “Query by forms” (Ερωτήσεις μέσω φορμών) ή
  - πρόσθετα εργαλεία που συνδέονται με αυτό (OLAP, Excel)
- ✓ επιτρέπουν διασταυρώσεις στοιχείων και έκτακτες ad hoc αναφορές.
- ✓ Οι εγκρίσεις δίνονται με ηλεκτρονική υπογραφή.
- ✓ Το workflow φροντίζει για την αποστολή των κατάλληλων μηνυμάτων στα εξουσιοδοτημένα για την έγκριση πρόσωπα.
- ✓ Οι διαδικασίες και οι πολιτικές τηρούνται γιατί ενσωματώνονται σε πίνακες ή σε προγράμματα του ERP.
- ✓ Η υπηρεσία εσωτερικού έλεγχου ελέγχει μόνο την σωστή σύνταξη και συντήρηση των παραμέτρων.

- ✓ Τα ευαίσθητα δεδομένα φυλάσσονται στην database του ERP και είναι διαθέσιμα μόνο σε εξουσιοδοτημένους χρήστες
- ✓ Οι μεταβολές βασικών δεδομένων καταχωρούνται σε «ημερολόγια μεταβολών» (logs).
- ✓ Ανάλογα με τις διαπιστώσεις ενεργοποιούνται διαδικασίες workflow με ειδικές ειδοποιήσεις μέσω e-mail.

#### 4. Παρακολούθηση

- ✓ Ο κατασκευαστής του σωστού ERP πρέπει και οφείλει να εγγυάται τον σωστό σχεδιασμό του συστήματος παρακολούθησης. Οι παράμετροι ελέγχονται από την διοίκηση της επιχείρησης. Οι διαδικασίες μεταβολής του απαιτούν την έγκριση της υπηρεσίας εσωτερικού έλεγχου. Τα διάφορα Logs παρέχουν πληροφόρηση για το εάν οι διαδικασίες εκτελούνται κανονικά (χρόνος, συχνότητα, εμβέλεια, παραδοτέα, κόστος).
- ✓ Οι κανόνες του διέπουν τις διαδικασίες είναι
  - καθολικοί,
  - αδιαμφισβήτητοι
  - ενσωματωμένοι στο Σύστημα
  - προσπελάσιμοι (ως πληροφορία) σε κάθε εμπλεκόμενο
  - προσπελάσιμοι (για μεταβολές) μόνον σε εξουσιοδοτημένα άτομα. Δεν απαιτούν έντυπους κανονισμούς με εκδόσεις που πρέπει να αποσύρονται κατά την κυκλοφορία της νέας έκδοσης κλπ.

είναι επομένως ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΙ

#### 5. Πληροφόρηση και επικοινωνία

- ✓ Τα ERP παράγουν αναφορές με λειτουργικά, οικονομικά στοιχεία σύμφωνα με τους κείμενους νόμους και κανονισμούς
- ✓ Ειδική Τεχνολογία υπόμνησης και ενημέρωσης μέσω e-mail
- ✓ Οι διαδικασίες και τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των στελεχών, φυλαγμένα στην βάση και ελεγχόμενα, διασφαλίζουν

ότι οι πληροφορίες παρέχονται όποτε πρέπει και σε όσους πρέπει και μόνον.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

- ✓ Τα ERPs βελτιώνουν κατά πολύ την **εταιρική διακυβέρνηση** καθιστώντας ευκρινέστερες τις πληροφορίες, βελτιώνοντας σημαντικά τον εσωτερικό έλεγχο και τις διαδικασίες του και καθιστούν έτσι την επιχείρηση πιο αποδοτική.

### 31. Κατανόηση μεθοδολογίας

Με στόχο να γίνει κατανοητή η προτεινόμενη μεθοδολογία των Sarbanes – Oxley αλλά και για να τονιστούν τα οφέλη της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συστήματος *εσωτερικών ελέγχων*, θεωρήθηκε σκόπιμη η παρουσίαση μιας πραγματικής περίπτωσης επιβολής εσωτερικών ελέγχων σε σημεία – κλειδιά ορισμένων διαδικασιών σε γνωστή εμπορική εταιρεία – τα στοιχεία της οποίας παραλείπονται για ευνόητους λόγους.

Στα διαγράμματα που βρίσκονται στο παράρτημα της εργασίας, παρατίθεται γραφικά η ροή των υποδιαδικασιών αλλά και της πληροφορίας στις διαδικασίες των **Πωλήσεων, Αποστολών και Επιστροφών – Προμηθειών**. Επίσης επισυνάπτονται και οι Πίνακες Κινδύνου – Ελέγχου όπως προκύπτουν από την ανάλυση των διαδικασιών αυτών.

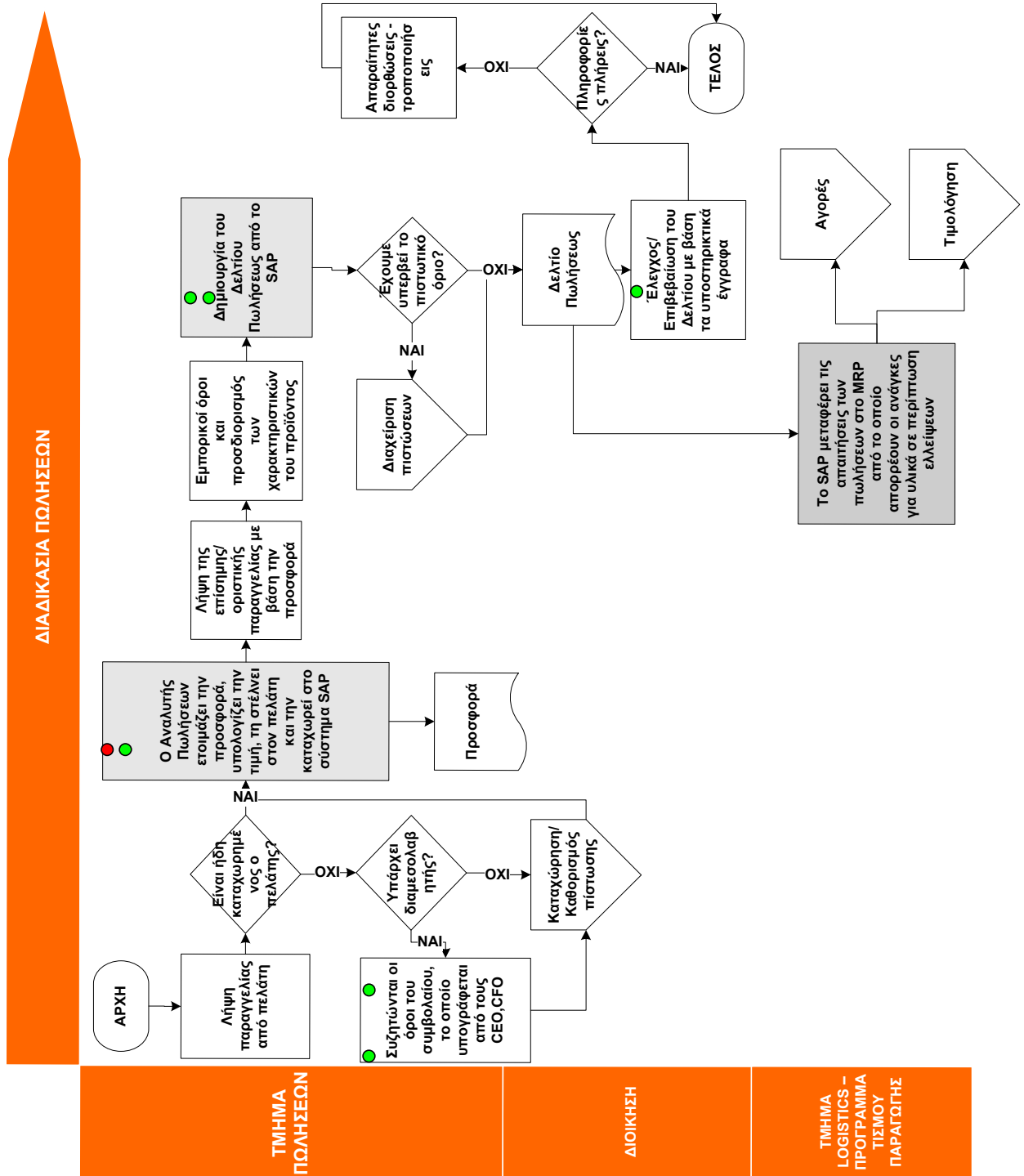
#### 31.1 Επισκόπηση – Περιγραφή Διαδικασιών

##### 31.1.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Το Τμήμα Πωλήσεων λαμβάνει την παραγγελία από τον πελάτη και ελέγχει αν είναι καταχωρημένος στο σύστημα της εταιρείας. Σε περίπτωση που πρέπει να γίνει η καταχώρηση ελέγχεται και η ύπαρξη ή μη μεσολαβητή, οπότε και συζητώνται οι όροι του συμβολαίου το οποίο υπογράφεται από τους CEO, CFO. Στη συνέχεια καθορίζεται το πιστωτικό όριο που θα δοθεί στον πελάτη. Σε κάθε περίπτωση, ο Αναλυτής Πωλήσεων ετοιμάζει την οικονομική προσφορά, την καταχωρεί στο σύστημα και την αποστέλλει στον πελάτη. Με τη σειρά του ο πελάτης δίνει την τελική έγκριση για την παραγγελία (με βάση



την την προσφορά), ενώ προσδιορίζονται και οι προδιαγραφές του προϊόντος, με την έκδοση και του Δελτίου Πωλήσεως. Ακολούθως, το Τμήμα Πωλήσεων ελέγχει αν προέκυψε υπέρβαση στο πιστωτικό όριο και διαχειρίζεται τις σχετικές διαδικασίες. Το σύστημα μεταφέρει το Δελτίο Πωλήσεων στο MRP από το οποίο προκύπτουν οι ανάγκες για τις απαιτούμενες α' ύλες (αγορές και τιμολόγια που τα εκδίδει το Τμήμα Logistics και Προγραμματισμού Παραγωγής), ενώ ελέγχεται/επιβεβαιώνεται το Δελτίο με τα υποστηρικτικά έγγραφα. Αν οι πληροφορίες είναι πλήρης, η διαδικασία ολοκληρώνεται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση γίνονται πρώτα οι απαραίτητες διορθώσεις.



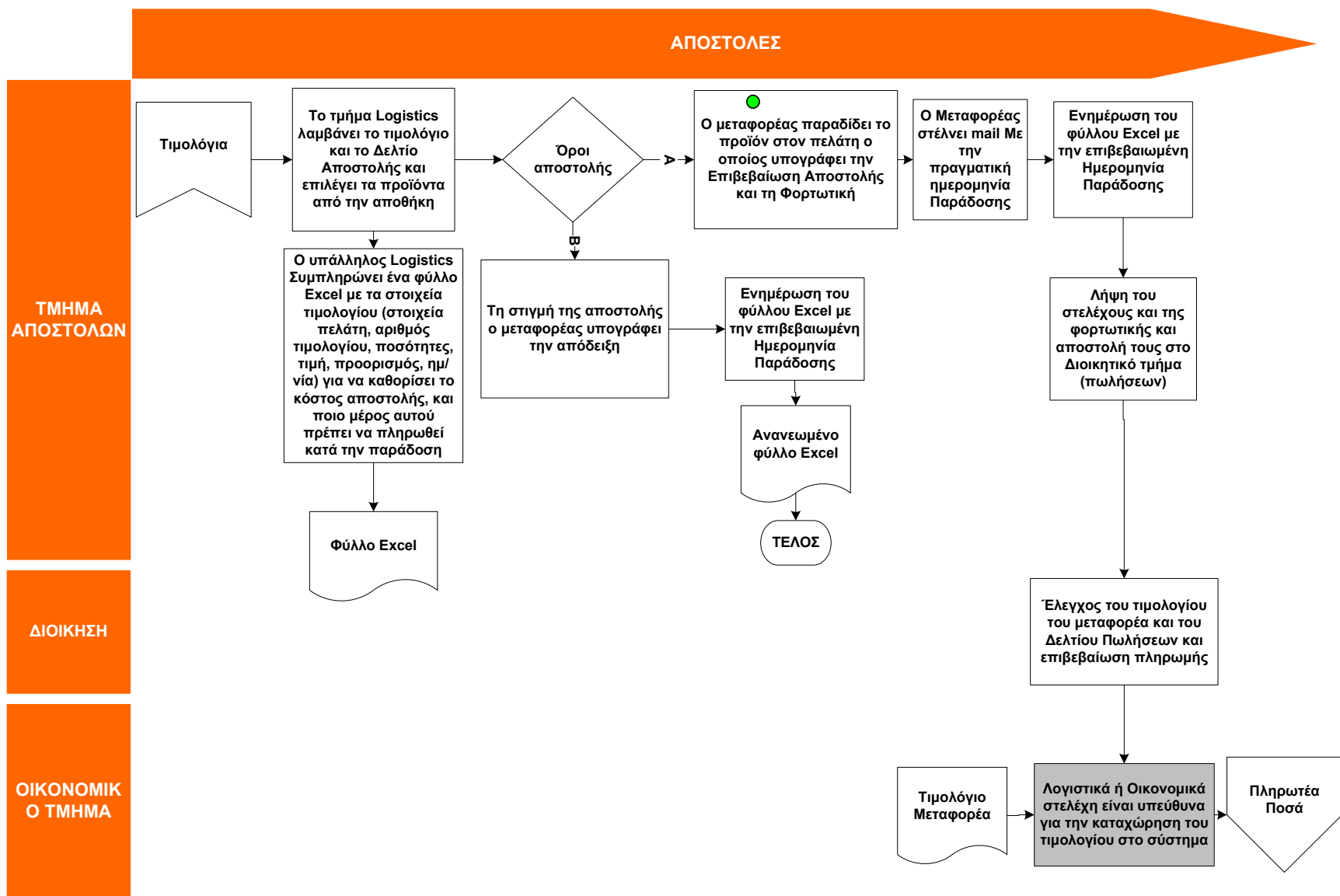
### 31.1.2 ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ

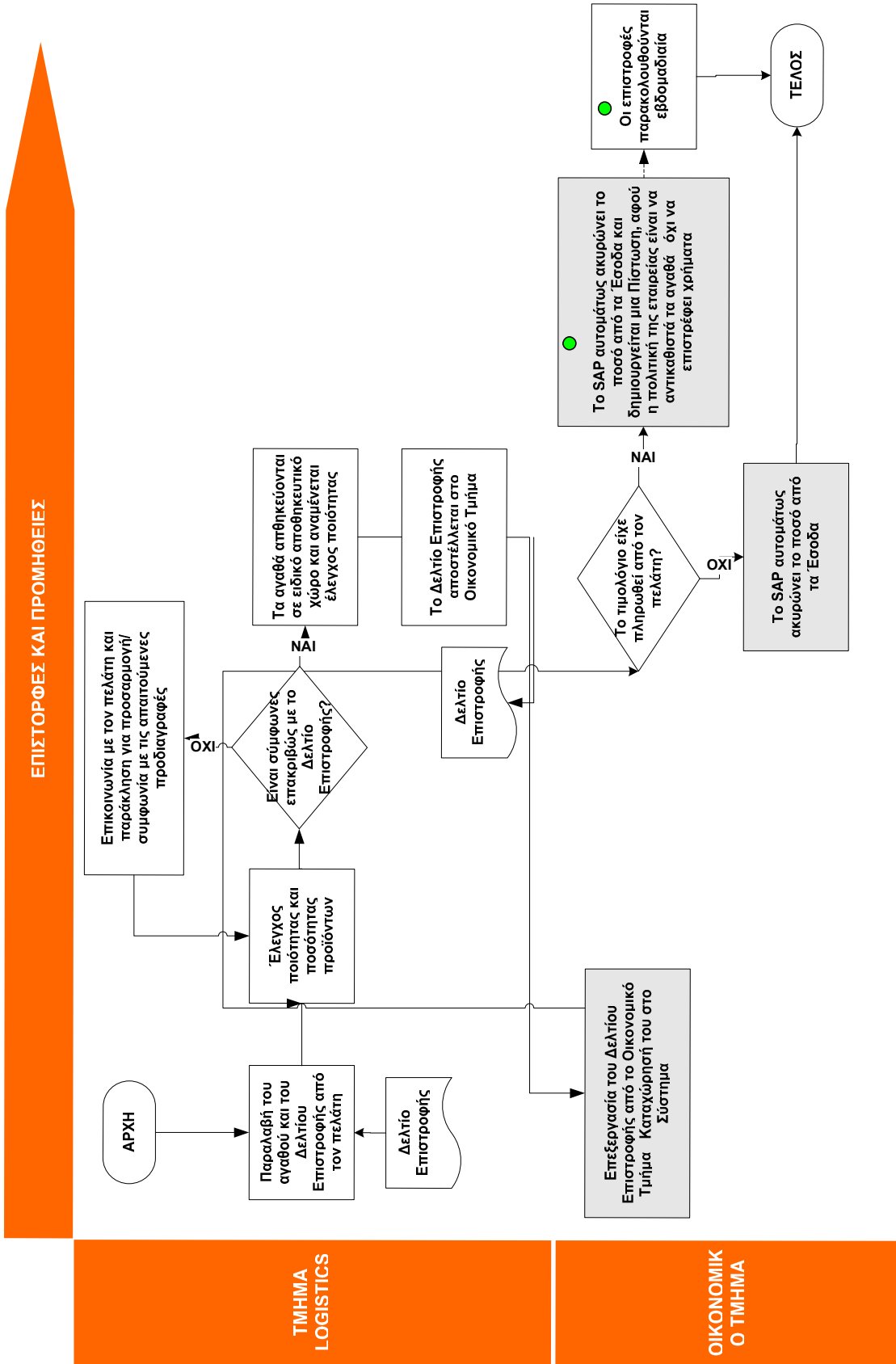
Το Τμήμα Αποστολών αποστέλλει το Τιμολόγιο στο Τμήμα Logistics μαζί με το Δελτίο Αποστολής, το οποίο επιλέγει από την αποθήκη τα αναγραφόμενα προϊόντα. Ο υπάλληλος Logistics περνάει τα στοιχεία του Τιμολογίου σε ένα φύλλο Excel προκειμένου να καθορίσει το κόστος της αποστολής και τον

τρόπο πληρωμής του. Ανάλογα με τους όρους αποστολής ο μεταφορέας υπογράφει την απόδειξη τη στιγμή της παράδοσης, στη συνέχεια επιβεβαιώνεται η Ημερομηνία Παράδοσης, ενημερώνεται το φύλλο Excel και λήγει η διαδικασία. Υπό άλλους όρους ο πελάτης είναι αυτός που υπογράφει την Επιβεβαίωση Αποστολής και τη Φορτωτική, ο μεταφορέας ενημερώνει ηλεκτρονικά για την ημερομηνία παράδοσης – τα στοιχεία και πάλι καταχωρούνται στο Excel, στη συνέχεια το Τμήμα Πωλήσεων λαμβάνει την Απόδειξη και το Διοικητικό Τμήμα ελέγχει το τιμολόγιο για να εγκρίνει την πληρωμή. Τέλος, το Οικονομικό Τμήμα, με βάση το τιμολόγιο, εκδίδει τα Πληρωτέα Ποσά που θα αποδωθούν στον Μεταφορέα.

### **32.1.3 ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ**

Το Τμήμα Logistics παραλαμβάνει το αγαθό από τον πελάτη μαζί με το Δελτίο Επιστροφής και διεξάγει έναν αρχικό έλεγχο ποιότητας και ποσότητας. Εφόσον είναι σύμφωνες με το Δελτίο Επιστροφής, τα αγαθά αποθηκεύονται σε ειδικό αποθηκευτικό χώρο μέχρι να διεξαχθεί ο κύριος έλεγχος ποιότητας. Αν υπάρχουν όμως διαφορές, το Τμήμα επικοινωνεί με τον πελάτη προκειμένου να διορθώσει τις ελλείψεις. Στη συνέχεια, το Δελτίο Επιστροφής αποστέλλεται στο Οικονομικό Τμήμα, από όπου και καταχωρείται στο σύστημα της εταιρείας και γίνεται έλεγχος για το ποιος έχει πληρώσει το τιμολόγιο. Αν το πλήρωσε ο πελάτης το ποσό ακυρώνεται αυτόματα από το σύστημα και δημιουργείται πίστωση στο όνομα του πελάτη, αφού σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας δεν επιστρέφονται χρήματα. Αν το τιμολόγιο δεν είχε πληρωθεί, απλώς το συγκεκριμένο ποσό ακυρώνεται από τα έσοδα της εταιρείας και η διαδικασία λήγει.





*Προκειμένου μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει τυχόν κινδύνους που ανακύπτουν στις συναλλαγές της, δεν καταγράφει μόνο τις διαδικασίες της, όπως περιγράψαμε προηγουμένως, αλλά αναπτύσσει και Πίνακες Κινδύνων – Ελέγχων. Οι πίνακες αυτοί αποτελούν μια συγκεντρωτική απεικόνιση των βασικότερων κινδύνων σε σημεία – κλειδιά της εκάστοτε διαδικασίας, αλλά ταυτόχρονα συνοδεύονται και από τους απαραίτητους ελέγχους που αναπτύσσονται για την αντιμετώπισή τους. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί σε σύντομο χρονικό διάστημα να «αντιδρά» σε έκτακτα γεγονότα που παρουσιάζονται, ανατρέχοντας στους πίνακες που διαθέτει.*

*(ακολουθούν οι πίνακες στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ)*

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Sarbanes – Oxley for Dummies**, Jill Gilbert Welytok, JD, CPA, Wiley Publishing 2006

**Beyond Sarbanes – Oxley Compliance Effective Enterprise Risk Management**, Anne Marchetti, Wiley Publishing 2005

**Sarbanes – Oxley and the Board of Directors Techniques and Best Practices for Corporate Governance**, Scott Green, Wiley Publishing

### **Protivity (Independent Risk Consulting):**

- Assimilating Governance in your ERM Process
- Corporate Governance : A Primer, The Present & Some Predictions
- The Code of Conduct – Laying a Cornerstone for Effective Governance
- The Changing Corporate Governance Landscape and its Implications
- Strengthening Governance Through Risk Management
- Overview of Enterprise Risk Management
- Guide to Enterprise Risk Management : Frequently Asked Questions
- 10 ways to minimize your Risk of Fraud
- Establishing an Effective Complaint and Confidential, Anonymous Reporting Process
- Developing a whistleblower model that works
- Internal Auditing Around the World, Volume III
- How can Internal Audit do more with COSO
- Segregation of Duties : Establishing a policy and framework for ongoing success
- An Overview of the COSO Internal Control – Integrated Framework
- Internal Controls over Financial Reporting : Understanding Section 404 of Sarbanes – Oxley
- Guide to the Sarbanes – Oxley Act : Internal Control Reporting Requirements, Managing Application Risks and Controls – Frequently Asked Questions Regarding Section 404

### **Knowledgeleader:**

- Communicating a Solid Corporate Reputation
- Corporate Governance Definitions
- The Lord & Benoit Report : The Sarbanes – Oxley Investment
- Societe Generale Aftermath – A call to Action

- ERM vs Risk Assessment : An Analysis
- Employee Fraud
- What Frauds are Prevalent and Preventable
- Profile of a Fraudster : Subtle, Senior and Stealthy
- Employee Use of Hotlines
- Internal Audit's Seat at the Governance Table
- COSO Internal Control Framework – An Overview
- Frameworks for Evaluating Internal Controls
- A guide for documenting Processes and Controls for Sarbanes – Oxley
- SOX : Inspired by Toxic Business Practices, Is it the Key to Better Business
- Anti Sarbanes – Oxley mood rises in Europe
- Europe faces Enron legacy

**Trends in the Corporate Governance Practices of the 100 Largest US Public Companies**, Shearman & Sterling LLP, 2005

**Enterprise Risk Management – Risk Intelligence and Anti-Fraud Controls**, Foley & Lardner LLP, 2007

**The Cost of Being Public in the Era of Sarbanes – Oxley**, Foley & Lardner LLP, August 2007

**Corporate Governance in Europe : Competition versus Harmonization**, Marco Becht, Universite Libre de Bruxelles & Colin Mayer, Saïd Business School

**OECD Principles of Corporate Governnace**, Organization for Economic Co-Operation and Development

**Preventing European “Enronitis”**, The International Economy Magazine, 2004

**Official Journal of the European Union**, 17 May 2006

**National Bank of Greece, Sarbanes – Oxley 404 Documentation Toolkit**



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Υποδιαδικασία

Πωλήσεις -  
Παραγγελίες

Περιγραφή ρίσκου	Σημείο Ελέγχου				Αριθμός ελέγχου	Συχνότητα ελέγχου	Τύπος ελέγχου	Απόδειξη	Ιδιοκλήτης ελέγχου
	Σύστημα	Πρόσβαση	Αναφορές	Διεργασίες					
Οι παραγγελίες που έχουν γίνει δεν συμφωνούν με τις συμφωνίες/συμβόλαια (τιμή, εκπτώσεις, όροι πληρωμής) και/ή υπερβαίνουν τα πιστωτικά όρια				Ο αναλυτής πωλήσεων ελέγχει την εγκυρότητα της παραγγελίας με βάση μια λίστα ελέγχου και υποστηρικτικά έγγραφα (πχ τη σύμβαση), για να επιβεβαιώσει την τιμή, ποσότητες, προμήθειες και ημερομηνίες παράδοσης	A	Ανά συναλλαγή	Κατασταλτικός	Διαγραφή από τη λίστα	Αναλυτής Πωλήσεων
	Σε περίπτωση που η παραγγελία υπερβαίνει το πιστωτικό όριο, το SAP αυτόματα την αποκλείει				B	Εκτός ρουτίνας	Προληπτικός	Αποτέλεσμα από σύστημα	Αναλυτής Πωλήσεων
Οι παραγγελίες που έχουν επεξεργαστεί χειρωνακτικά είναι ανακριβείς ή ελλιπείς				Μη εφικτό - οι παραγγελίες εισάγονται μόνο μέσω του SAP					
Οι παραγγελίες που επεξεργάστηκαν χειρωνακτικά, τοποθετήθηκαν σε λάθος χρονική περίοδο και ο "διακόπτης ελέγχου" δεν ήταν σωστός				Μη εφικτό - οι παραγγελίες εισάγονται μόνο μέσω του SAP					
Υπολογίστηκε και πληρώθηκε λανθασμένο ποσό έκπτωσης με αποτέλεσμα να υπερτιμηθούν/ υποτιμηθούν τα έσοδα/έξοδα									
Υπάρχει μεγάλος κίνδυνος απάτης όταν παραποιούνται οι τιμές στο σύστημα ή όταν ο πελάτης πληρώνει διαφορετικές τιμές από τις προδιαγεγραμμένες		Πρόσβαση και δυνατότητα αλλαγών στις παραγγελίες έχει ΜΟΝΟ το τμήμα πωλήσεων			Γ				

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Δεν είναι εφικτός ο εντοπισμός των υπαρχόντων πελατών και δημιουργούνται πλασματικοί, άρα υπάρχει κίνδυνος απάτης	Οι παραγγελίες δεν μπορούν να εισαχθούν στο σύστημα αν ο πελάτης δεν είναι καταχωρημένος στο SAP				Δ	Εκτός ρουτίνας	Προληπτικός	Αποτέλεσμα από σύστημα	Γενικός Διευθυντής Πωλήσεων
Τα μπόνους, οι προμήθειες και οι εκπώσεις γίνονται χωρίς την κατάλληλη εξουσιοδότηση				Τα συμβόλαια εγκρίνονται από τους CEO, CFO και καθορίζονται τα ποσοστά των προμηθειών που θα λάβει ο μεσολαβητής και <b>μόνο</b>	Ε	Εκτός ρουτίνας	Προληπτικός	Συμόλαιο με τον μεσολαβητή υπογεγραμμένο από τους CEO, CFO	CEO, CFO

### Αποστολές

Περιγραφή ρίσκου	Έλεγχος				Αριθμός ελέγχου	Συχνότητα ελέγχου	Τύπος ελέγχου	Απόδειξη	Ιδιοκτήτης ελέγχου	Περιγραφή τεύχους
	Σύστημα	Πρόσβαση	Αναφορές	Διεργασίες						
Τα προϊόντα που εστάλησαν δεν είναι τα σωστά						Ανά συναλλαγή	Ανιχνευτικός	Καμία	Βοηθός Logistics	Ο υπάλληλος Logistics επιλέγει τα προϊόντα από την αποθήκη με βάση το τιμολόγιο. Δεν υπάρχει επίσημη απόδειξη ότι τα προϊόντα έχουν αποσταλεί ορθώς.
Τα προϊόντα που εστάλησαν δεν καταχωρήθηκαν ορθώς στο σύστημα	Το απόθεμα ανανεώνεται αυτόματα				A	Εκτός ρουτίνας	Ανιχνευτικός	Αποτέλεσμα του συστήματος	Βοηθός Logistics	

### Επιστροφές

Περιγραφή ρίσκου	Έλεγχος				Αριθμός ελέγχου	Συχνότητα ελέγχου	Τύπος ελέγχου	Απόδειξη	Ιδιοκτήτης ελέγχου
	Σύστημα	Πρόσβαση	Αναφορές	Διεργασίες					
Δεν συγκεντρώνονται οι αναμενόμενες επιστροφές				Οι επιστροφές αγαθών είναι σπάνιες και δεν έχουν σημαντικές επιπτώσεις, γι αυτό δεν υπάρχουν αντίστοιχοι έλεγχοι					

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Οι αιτήσεις για επιστροφές χρημάτων δεν διεκπεραιώνονται εγκαίρως ή γίνονται χωρίς την απαραίτητη εξουσιοδότηση				Οι επιστροφές αγαθών είναι σπάνιες και δεν έχουν σημαντικές επιπτώσεις, γι αυτό δεν υπάρχουν αντίστοιχοι έλεγχοι					
Τα έσοδα υπερεκτιμώνται καθώς οι αντίστοιχες προμήθειες δεν υπολογίζονται έγκαιρα και σωστά				Οι επιστροφές αγαθών είναι σπάνιες και δεν έχουν σημαντικές επιπτώσεις, γι αυτό δεν υπάρχουν αντίστοιχοι έλεγχοι					
Οι πωλήσεις παρουσιάζονται αυξημένες ή μειωμένες (λόγω απάτης ή λαθών) και δημιουργούνται αναληθείς πιστώσεις.	Η πίστωση επιβεβαιώνεται μόνο με ταύτιση του αντίστοιχου τιμολογίου				A	Εκτός ρουτίνας	Προληπτικός	Αποτέλεσμα από το σύστημα	Γενικός Διευθυντής Πωλήσεων
				Οι επιστροφές παρακολουθούνται και συζητώνται σε συναντήσεις του τμήματος Τιμολόγησης. Ο οικονομικός υπάλληλος ετοιμάζει το τιμολόγιο από το σύστημα συμπεριλαμβάνοντας το ποσό των επιστροφών, το οποίο επιθεωρείται από τον CFO και τους Διευθυντές Πωλήσεων. Τα ασυνήθη ποσά επιβλέπονται.	B	Μηνιαίος	Ανιχνευτικός	Ανεπίσημα	Γενικός Διευθυντής Πωλήσεων