



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Διπλωματικής εργασίας

«Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση»



Όνομα Φοιτήτριας: Χριστοφορίδου Μαρία

Επιβλέπων καθηγητής: Κουτούπης Ανδρέας

Έτος: 2021-2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Εσωτερικός Έλεγχος και η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα και καταλυτικά με το διοικητικό τμήμα και την λήψη αποφάσεων μίας οικονομικής μονάδας. Παρόλο που σαν έννοιες ήταν ιδιαίτερα σημαντικές, και σε σχέση με τους κινδύνους που εγκυμονούν για μία εταιρεία, ήταν εξαιρετικά αναγκαίες, εντούτοις τα τελευταία χρόνια άρχισαν να απασχολούν το κοινό και να γίνονται πιο διεξοδικές έρευνες γύρω από αυτές.

Υπήρξαν τόσες πολλές εξελίξεις τις τελευταίες δεκαετίες στον επιχειρηματικό κόσμο, οι οποίες έφεραν τρομερές συνέπειες που επηρέασαν σημαντικά, τις δύο έννοιες που θα αναλύσουμε περαιτέρω παρακάτω, ενώ κατέστησαν απαραίτητο ένα θεσμικό πλαίσιο για να μπορέσουν να ρυθμιστούν όλες οι αλλαγές. Οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν σε μία νέα πορεία που απαιτούσε προσαρμογή όσον αφορά στις στρατηγικές τους και στις κατευθυντήριες γραμμές τους, ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της, κατ' επέκταση, διεύρυνσης των εταιρικών δραστηριοτήτων.

Με τον όρο Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικό Έλεγχο κάνουμε αναφορά, ουσιαστικά, σε ένα σύνολο, το οποίο διαμορφώνει τις σχέσεις μεταξύ βασικών στοιχείων της σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας. Η εφαρμογή νόμων, έδωσε το έναυσμα για μια νέα εποχή όπου θα υπήρχε μεγαλύτερη θωράκιση, όσον αφορά τον αποτελεσματικότερο έλεγχο και τη διαφάνεια, για τα όσα μπορεί να συμβαίνουν στο παρασκήνιο μιας εταιρίας. Για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις εισάγεται υποχρεωτικός κανονισμός λειτουργίας για την εταιρική διακυβέρνηση, που κατ' επέκταση οδηγεί στη δημιουργία μιας ανεξάρτητης Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.

Η παρούσα συγγραφή, αποτελεί Διπλωματική Εργασία που εκπονήθηκε στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου, για την εξασφάλιση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Αρχικά αναφέρεται και αναλύεται η έννοια του εσωτερικού ελέγχου, στη συνέχεια η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, στο τρίτο μέρος περιγράφεται η σχέση των δύο αυτών εννοιών μαζί για μία οικονομική μονάδα και τέλος μελετώνται δύο ενδεικτικές περιπτώσεις απάτης και τη σχέση τους με τις δύο έννοιες που εξετάζονται, για την πιο εις βάθος κατανόηση των φαινομένων απάτης.

ABSTRACT

Internal Audit and Corporate Governance are functions that are directly and catalytically related to the management and decision-making of an entity. Although, as concepts and in relation to the risks they pose for a company, were particularly important and necessary, in recent years, they began to concern the public and become more detailed research around them.

There have been many developments in the business world in recent decades, which they have terrible consequences and have significantly affected the two concepts that we will analyze below. Businesses were led on a new path that requires adjustment of their strategies and guidelines, as a result of globalization and, consequently, expansion of corporate activities.

The terms Corporate Governance and Internal Audit refers to a framework that defines the relationship between main pillars of modern business. Law enforcement has led to a new era, safer, with more effective control and transparency. For listed companies on the Stock Exchange, a mandatory operating regulation is introduced by the law, which in turn makes mandatory the creation of an independent Internal Audit Service.

This paper is a thesis prepared at the Department of Business Administration of the University of the Aegean, to secure the Master Degree Diploma in Business Administration.

First the concept of internal control is mentioned and analyzed, then the concept of corporate governance, in the third part the relationship of these two concepts together for an economic unit is described and finally two indicative cases of fraud are studied, for a better understanding.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να υπερευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κουτούπη Ανδρέα, καθώς μου έδωσε τη βοήθεια και με κατεύθυνε σε όλη τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας μου.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	8
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	9
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	10
Κεφάλαιο 1: Ο Εσωτερικός Έλεγχος.....	11
1.1 Η Ελεγκτικής γενικά.....	11
1.2 Η έννοια του	12
1.3 Οι στόχοι του	13
1.4 Τα είδη του	15
1.5 Ο Εσωτερικός Ελεγκτής	17
1.6 Κώδικας Δεοντολογίας	18
Κεφάλαιο 2: Η Εταιρική Διακυβέρνηση	20
2.1 Γενικά	20
2.2 Η έννοια	22
2.3 Τα συστήματα	24
2.4 Οι Αρχές	27
2.5 Το Διοικητικό Συμβούλιο	29
2.6 Δομή του Διοικητικού Συμβουλίου.....	31
Κεφάλαιο 3: Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική διακυβέρνηση	34
3.1 Γενικά	34
3.2 Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης	36
3.3 Η εταιρική διακυβέρνηση και η διαχείριση των κινδύνων και των συστημάτων ελέγχου	38
Κεφάλαιο 4: Εσωτερικός Έλεγχος, Εταιρική διακυβέρνηση και Απάτες	41
4.1 Εταιρικά Σκάνδαλα γενικά	41
4.2 Το σκάνδαλο της Parmalat.....	43
4.3 Το σκάνδαλο της Siemens	46
4.4 Parmalat: Αποτυχίες Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου	50
4.5 Siemens: Αποτυχίες Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου	53
Συμπερασμάτα	56
Βιβλιογραφία	60

Κατάλογος Γραφημάτων

Εικόνα 1. Σύνδεση Εταιρικής Διακυβέρνησης με Διαχείριση Κινδύνων Διαχείριση Συστημάτων Ελέγχου.....	38
--	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εικόνα που βγάζει μία επιχείρηση στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη της σχετίζεται με τη διαφάνεια και την αξιοπιστία της και επηρεάζει σημαντικά την φήμη της. Οι δύο αυτές έννοιες της διαφάνειας και της αξιοπιστίας είναι πολύ σημαντικές και δεν αποτελούν απλά μία ανάγκη για συμμόρφωση με τους νόμους μιας χώρας. Η ενίσχυση αυτής της εικόνας για τους ενδιαφερόμενους επενδυτές αλλά και το κοινωνικό σύνολο γενικά, μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση εσωτερικών και εξωτερικών κανόνων, έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να επιδιώξει παγκόσμια καταξίωση και ανταγωνιστικότητα.

Σε όλες τις εισηγμένες εταιρίες, αλλά και στις μη εισηγμένες πλέον, ένα από τα βασικά θέματα του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης που θα πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή, είναι η ύπαρξη Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα σημαντικό κομμάτι για τη σύγχρονη εταιρική διακυβέρνηση και πρόκειται, ουσιαστικά, ανάμεσα σε άλλα, και για ένα είδος μηχανισμού που επιτρέπει αν εφαρμόζονται οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, έτσι ώστε να προστατευτεί η εταιρεία όσο το δυνατόν περισσότερο και να διασφαλιστεί το συμφέρον των μετόχων της και όλων όσων επιπλέον ενδιαφέρονται.

Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου δεν ήταν πάντα θεμελιωμένη και βέβαιη για τις επιχειρήσεις. Οι ίδιες δεν αποφάσιζαν αν θα την υλοποιούσαν στην πράξη, κάτι που ήταν σημαντική παράλειψη, καθώς ο ίδιος ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου έχει να κάνει με σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζει μια εταιρεία, όπως να διαχειριστεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους όσο πιο σωστά και αποτελεσματικά μπορούσε.

Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, έχει να κάνει με σημαντικές επιπτώσεις στην προοπτική ανάπτυξης μίας οικονομίας και μιας εταιρείας, οι οποίες συναντώνται στη μακροοικονομία αλλά και στη μικροοικονομία. Οι χρήσεις σωστών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης είναι ικανές να μειώσουν αρκετά τους κινδύνους και να βοηθήσουν όσους θέλουν να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης και να προσελκύσουν το ενδιαφέρον νέων επενδυτών. Ειδικά, σε μία εποχή που ο ανταγωνισμός και η κίνηση κεφαλαίων έχουν αυξηθεί, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί πλέον βασική επιρροή των συστημάτων και των οικονομιών.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία σκοπεύουμε να αναδείξουμε τον καίριο ρόλο των δύο εννοιών σε μια επιχείρηση και την μεταξύ τους σχέση ειδικά σε θέματα κινδύνου. Για αρχή έχουμε το πρώτο μέρος όπου παρουσιάζεται ο θεσμός του Εσωτερικού Ελέγχου και η σημασία του καθώς επίσης τα είδη και ο κώδικας δεοντολογίας του. Συμπεριλαμβάνεται, ακόμη, η έννοια του εσωτερικού ελεγκτή και προχωράμε στο δεύτερο κεφάλαιο, που αφορά στην Εταιρική Διακυβέρνηση, όπου αναφερόμαστε στην έννοια, τα συστήματα, τις αρχές, το Διοικητικό Συμβούλιο και τα βασικά χαρακτηριστικά της δομής του.

Στο τρίτο μέρος παρουσιάζεται οι δύο έννοιες και η σχέση μεταξύ τους, όπου επίσης παρατίθενται κάποιες βασικές λεπτομέρειες γενικά και ειδικά σε ότι αφορά τη διαχείριση κινδύνων και των συστημάτων ελέγχου. Επιπρόσθετα, προχωρώντας στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, που αποτελεί περιγραφή δύο περιπτώσεων σκανδάλου, αυτό της εταιρείας Parmalat και αυτό της εταιρείας Siemens, καταλήγουμε στην καταγραφή των αποτυχιών τους από πλευράς Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου. Η διπλωματική μου εργασία τελειώνει με το ερευνητικό μέρος όπου παραθέτονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε είναι διεθνής και εγχώρια.

Το 1999, ο Παπάς Α., αναφέρθηκε και παρουσίασε το θεωρητικό πλαίσιο της Ελεγκτικής και των πρακτικών ελεγκτικών θεμάτων, ενώ ο Παπαστάθης Στ. πραγματεύτηκε τον Εσωτερικό Έλεγχο ως ένα εργαλείο σύγχρονης και αποτελεσματικής διοίκησης, αναγκαίο για να αντιμετωπιστούν τα διάφορα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Ο Meigs και άλλοι, (1984), ασχολήθηκαν από παλαιότερα με την Ελεγκτική και τον Εσωτερικό Ελεγκτή ως πρόσωπο, μέχρι που το 2003, ο Φίλος, διαπραγματεύτηκε την έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ως ευρεία που είναι στενά συνδεδεμένη με αρκετές άλλες όπως, για παράδειγμα, αυτή του κινδύνου, της εταιρικής διακυβέρνησης και της ηθικής. Ειδικά με την ηθική ασχολήθηκε περισσότερο ο Reynolds M. A. , το 2000.

Οι Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Α. και Σπανός Α., (2003), προσπάθησαν να αποσαφηνίσουν την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης και των μεθόδων αξιολόγησής της, ενώ οι Fama Eug. F, Jensen M., (1983) και ο Μουζάλας Σ., το 2003, να την αναδείξουν ως ένα σύστημα οργάνωσης, δίνοντας βάρος στην ανάμιξη των θεσμικών επενδύτων, στη διοίκηση της εταιρείας, στο ελληνικό σύστημα κτλ.

Ο Goodwin J., (2004), διερευνά τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου, αναφορικά με τις εταιρικές απάτες, όπως επίσης και οι Allegrini M., Melville R., Paape L., Selim G., (2009), οι οποίοι εξέτασαν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ως πυρήνα στην εταιρική διακυβέρνηση. Σε ένα θεωρητικό πλαίσιο, όπου αναλύει παράγοντες, όπως ο ανταγωνισμός και η στρατηγική, που επηρεάζουν τη δομή της εταιρικής διακυβέρνησης κινήθηκε και η Sifuna A. (2012).

Τη σχέση των δύο εννοιών μας μελέτησαν οι Holm Cl. και Laursen P.B., (2007), ενώ το 2005 ο Pickett Spencer αποτελεί μία ξένη βιβλιογραφία για την κατανόηση του πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαχείρισης των κινδύνων.

Αναφορικά με τις δύο μελέτες περίπτωσης που ασχοληθήκαμε η ξένη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από τους Blanc R. (2019), Sidhu K., (2009), Melis A., (2005), Ogutu EO., (2016), Berghoff H., (2018), Knights D., O'leary M., (2005) κ.α.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Κάθε οικονομία χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη της και τον πλούτο της. Αυτό, ανάμεσα σε άλλα, είναι και αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων που δρουν σε αυτή και συνδράμουν στην οικονομία κυρίως με την οργάνωση του κεφαλαίου και της εργασίας. Το γεγονός, αυτό, καταδεικνύει πόσο βασικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα, ενώ ταυτόχρονα κάνει αναγκαία την εξασφάλιση ορθολογικής και αποτελεσματικής λειτουργίας τους, έτσι ώστε να ωφεληθούν, όσοι σχετίζονται με αυτές, δηλαδή τους μετόχους, τους εργαζομένους και, γενικότερα, το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό, χρειάζονται απαραίτητα διάφορες μορφές ελέγχου. Η παρούσα διπλωματική επικεντρώνεται στο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση, με σκοπό την ανάδειξη της συνεισφοράς τους στην αποτελεσματική επιχειρηματική λειτουργία.

Η επιτυχής ολοκλήρωση της επιχειρηματικής λειτουργίας και η εύρεση μηχανισμών για να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη και η μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης, είναι εξαρτημένες κατά μεγάλο βαθμό από τον επιχειρηματικό κίνδυνο και την διαχείριση του γρήγορα και αποτελεσματικά. Καίριο ρόλο, λοιπόν, για την όσο το δυνατόν πιο αποδοτική διαχείριση του, έρχονται να παίξουν ο εσωτερικός έλεγχος και η εταιρική διακυβέρνηση μέσω των σύγχρονων ρόλων τους. Με την βιβλιογραφική μου ανασκόπηση, η διπλωματική μου προσδιορίζει την έννοια του εσωτερικού ελέγχου και τον ρόλο του στη σύγχρονη εποχή, καθώς και την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, διερευνά τις σχέσεις μεταξύ τους αλλά και σε σχέση με τον επιχειρησιακό κίνδυνο και αποδίδει τη χρησιμότητά τους. Έτσι, η εργασία αυτή διεκπεραίωσε το στόχο της, απαντώντας σε διάφορα ερωτήματα όπως: αρχικά ποιοι είναι οι ορισμοί των εννοιών που εξετάζονται, πόσα και ποια τα είδη των ελέγχων που υπάρχουν, ποιος είναι ο κώδικας Δεοντολογίας, στη συνέχεια, τι σημαίνει ο όρος εταιρική διακυβέρνηση, ποια τα συστήματα της εταιρικής διακυβέρνησης, επιπλέον, ποια η σχέση των δύο εννοιών κ.α. Στο τέλος, στα συμπεράσματα επισημαίνεται ο καίριος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά την εταιρική διακυβέρνηση, ειδικά για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης μέσα στα πλαίσια των εν δυνάμει απειλών.

Μεθοδολογία έρευνας

Προκειμένου να αποδοθούν κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και να επιτευχθεί ο γενικός στόχος της συγκεκριμένης εργασίας θα ακολουθηθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Κατά το πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε μια εμπειριστατωμένη έρευνα και αναζητήθηκαν πηγές πληροφόρησης (ελληνικές και ξένες), συλλέγοντας πολύ υλικό από το διαδίκτυο, από βιβλία και επιστημονικές εργασίες, καθώς επίσης και άρθρα και δημοσιεύσεις. Εν συνεχεία, διακρίθηκαν προσεκτικά και επιλέχθηκαν από όλο το υλικό που είχε συγκεντρωθεί, κομμάτια, έτσι ώστε να διατυπωθεί μία σωστή έκθεση ολοκληρωμένη και σαφή, για να αναδειχθεί μία εικόνα πάνω σε αυτό το θέμα με ουσία, χωρίς γενικότητες. Τελικά, τόσο στο τέλος της εργασίας και συγκεκριμένα στη βιβλιογραφία, όσο και κατά την πορεία της, καταγράφηκαν οι πηγές, που επιλέχθηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

1.1 Η ελεγκτική γενικά

Η Ελεγκτική είναι ένας κλάδος της οικονομικής των επιχειρήσεων που διαπραγματεύεται κάποιους γενικούς κανόνες και αρχές. Πρόκειται για διάφορους όρους και προϋποθέσεις, που αναφέρονται στη διαδικασία των οικονομικών ελέγχων, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι δεν έχουν γίνει λάθη ή καταχρήσεις και να αντιστοιχίζονται οι ισχυρισμοί με την πραγματική οικονομική κατάσταση. Ακόμη, οι έλεγχοι αυτοί οδηγούν στο να επιτευχθεί και να επαληθευθεί η ειλικρίνεια των διαβεβαιώσεων τρίτων προσώπων, τα οποία διαχειρίζονται τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης. (Ζούντα, 2021).

Η Ελεγκτική με την διεξαγωγή ορθολογικής και μεθοδικής έρευνας ως επιστημονικός κλάδος παράγει πληροφορία εξασφαλίζοντας την ισχύ και πληρώντας όλες τις προϋποθέσεις για να παρουσιαστούν οι νέες γνώσεις. Η Ελεγκτική στις μέρες μας χρησιμοποιεί διάφορες επιστήμες, πολλά στοιχεία και φυσικά αρκετούς μεθόδους που ανήκουν σε κλάδους και υποκατηγορίες της Οικονομικής των επιχειρήσεων όπως για παράδειγμα της λογιστικής, της νομικής, της πληροφορικής κτλ.

Πρόκειται, λοιπόν, για νέα γνώση και για αποτελέσματα, που, αν αξιοποιηθούν, δίνουν τη δυνατότητα να καθοριστούν όσον το δυνατόν καλύτερα πρότυπα ελέγχου και διαδικασιών (Παπάς, 1999).

1.2 Η έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου

Έχουν δοθεί από το παρελθόν μέχρι και σήμερα διάφοροι ορισμοί για το ποια είναι η έννοια του εσωτερικού ελέγχου, κάτι που αποτελεί και ένδειξη του πόσο μεγάλης σημασίας πρέπει να του αποδίδουμε. Παλαιότερα, ο εσωτερικός έλεγχος ήταν μια διαδικασία που είχε να κάνει με την επιβεβαίωση λογαριασμών, ενώ στις μέρες επιδρά καταλυτικά και θεωρείται απαραίτητος για να λειτουργεί σωστά η διοίκηση μιας επιχειρηματικής μονάδας.

Ο εσωτερικός έλεγχος, σύμφωνα με την Αμερικανική Εταιρεία Λογιστικής, σε άρθρο της, το 1973, είναι μια διαδικασία που με αντικειμενικές διαδικασίες βοηθά στην απόκτηση και αξιολόγηση αποδεικτικών στοιχείων για τους ισχυρισμούς των οικονομικών δράσεων μιας επιχείρησης, ώστε να αντιστοιχιστούν αυτοί οι ισχυρισμοί αναμφίβολα με τα αληθινά αποτελέσματα της επιχείρησης. Έτσι, θα μπορέσει να προχωρήσει σε μια σωστή και αληθή κοινοποίηση των αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους χρήστες.

Πρόκειται, ουσιαστικά, για μία διερεύνηση που φανερώνει τα κενά της εταιρίας, έτσι ώστε να βελτιωθεί το σύστημα λειτουργίας της και να αποφευχθεί η επιβολή ποινών. Επιπλέον παρέχει διαβεβαίωση στα μέλη και στα διοικητικά στελέχη, καθώς τα ίδια είναι υπεύθυνα γενικά για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της εταιρείας και την υλοποίηση τους υπό το πρίσμα των κανόνων και των διοικητικών εντολών.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, βέβαια, δεν αντικαθιστά τα υπεύθυνα μέλη έτσι ώστε να δημιουργηθούν νέοι κανονισμοί αλλά στοχεύει στο να υιοθετηθούν λειτουργικοί κανόνες, να παρέχονται χρήσιμες συμβουλές για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της εταιρείας, στο ελάχιστο δυνατό κόστος, και να ενισχύονται οι οργανωτικές διαδικασίες για την όσο το δυνατόν πιο αποδοτική αντιμετώπιση των εταιρικών εμποδίων.

1.3 Οι στόχοι του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται, από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Hellenic Institute Of Internal Auditors), σαν μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, επαρκώς σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (λειτουργίες-εφαρμογή διαδικασιών). Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων με την συστηματική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας διαχείρισης κινδύνων (IIA, 1999).

Επομένως, και σύμφωνα με τον Goodwin, 2004, συνεπάγεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένας τρόπος με τον οποίο διερευνάται η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται σε μία επιχείρηση με την παροχή συμβουλευτικής δράσης προς μία κατεύθυνση όπου επιτυγχάνονται αποτελέσματα και αποδόσεις και φυσικά σωστή διαχείριση των όποιων σχετικών κινδύνων-απειλών. Πρόκειται δηλαδή για ένα ευέλικτο εργαλείο που δεν ελέγχει απλά και μόνο την ορθότητα των οικονομικών καταστάσεων.

Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω διαφαίνεται μία διαφορετική προσέγγιση της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου, ειδικότερα όσον αφορά στους όρους «έλεγχος» και «κίνδυνος», που συσχετίζονται περισσότερο με τους σκοπούς της επιχείρησης και στοχεύουν στην επίτευξη τους. Τονίζεται με άλλα λόγια ο εξαιρετικά ενεργός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου για να διαχειριστεί ο επιχειρησιακός κίνδυνος, να βελτιωθούν οι διαδικασίες της εταιρικής διακυβέρνησης και τέλος να ολοκληρωθούν οι στρατηγικές και οι στόχοι που μπορεί να έχει μία επιχείρηση.

Σύμφωνα με ότι είδαμε, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, αφού παίρνει έκταση σε πάρα πολλές δράσεις οικονομικής και λογιστικής φύσεως καλύπτοντας μεγάλο μέρος από τις δραστηριότητες μιας οικονομικής μονάδας.

Κάνοντας μία σύνοψη, λοιπόν, είμαστε σε θέση να πούμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος επικεντρώνεται κυρίως στα εξής:

- ✚ Στην περιουσία μιας επιχείρησης και την προστασία της (κυρίως από υπερβολές, σπατάλες και απάτη)
- ✚ Στην ανθρώπινο δυναμικό της και γενικά το κοινό της για την υπεράσπιση των δικαιωμάτων τους.
- ✚ Στην προώθηση λογιστικών καταστάσεων με ακρίβεια και αξιοπιστία και στη δράση με βάση τη νομοθεσία και πώς αυτή ερμηνεύει τα λογιστικά πρότυπα.
- ✚ Στην συνεχή βοήθεια και εξασφάλιση της καλής συνεργασίας και σχέσης του ανθρώπινου δυναμικού με τις αρχές και τους στόχους της διοίκησης.
- ✚ Στην εκτίμηση του ποσοστού της απόδοσης κάθε εργασίας και στις προτάσεις για την όποια βελτίωση τους.
- ✚ Και τέλος, στη χωρίς παύση και ανελλιπώς επικεντρωμένη συμμόρφωση σε ότι ορίζει ο νόμος διοικητικά για τη λειτουργία μιας επιχείρησης (Παπαστάθης, 2003)

1.4 Τα είδη του Εσωτερικού Ελέγχου

Όπως είδαμε και παραπάνω έχουμε να κάνουμε με ένα ευρύτατο πεδίο που για να μπορέσει ο εσωτερικός έλεγχος να καλύψει χρειάζεται η εμπλοκή του σε πολλές δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή σε λειτουργικές, οικονομικές, παραγωγικές και διοικητικές. Όπως αναφέρει και ο Π. Παπαστάθης, το 2003, προκύπτουν, τα εξής είδη ελέγχων:

- I. Έλεγχοι Παραγωγής**
- II. Έλεγχοι Οικονομικοί ή Λογιστικοί**
- III. Διοικητική Έλεγχοι**
- IV. Έλεγχοι Λειτουργικοί ή Διαχειριστικοί**

Αναλύοντας συνοπτικά τον κάθε ένα παραθέτουμε τα εξής:

Έλεγχοι Παραγωγής (Production audits)

Επικεντρώνονται στο να εξασφαλίσουν το ποσοστό που επετεύχθη, όσον αφορά στις δράσεις για να παραχθούν οι συμφωνημένες ποσότητες και αν υπάρχει αντιστοιχία με τους στόχους και το κάθε πρόγραμμα της διοίκησης, έτσι ώστε να καλυφτεί όλο το εύρος της παραγωγής. Επιπλέον, εντοπίζουν αν έγινε σωστή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, όπως επίσης και του ποσοστού εφοδιασμού όσων υλικών χρειάζονται για να προχωρήσει η παραγωγή, αν τηρούνται όλες οι προϋποθέσεις που αφορούν τα προϊόντα και τέλος αν εκπαιδεύονται κατάλληλα τα διάφορα στελέχη.

Έλεγχοι Οικονομικοί ή Λογιστικοί (Financial Audits)

Εξακριβώνουν το ποσοστό αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων, με τρόπο ακριβή και ειλικρινή, για να επιτυγχάνεται η σωστή και χωρίς λάθη απεικόνιση.

Διοικητικοί έλεγχοι (Management Audits)

Στοχεύουν στον έλεγχο της σωστής διοίκησης ενός τμήματος. Πρόκειται δηλαδή για ελέγχους που αξιολογούν, βάσει τεχνικών και επιστημονικών μεθοδολογιών, τις ξεχωριστές δράσεις μιας οικονομικής μονάδας σε όλο τους το φάσμα. Εξετάζουν, δηλαδή, τη στρατηγική του εκάστοτε φορέα και την αποτελεσματικότητά του

σχεδιασμού για να πετύχει τους στόχους του, όπως επίσης και τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού, των διαθέσιμων πόρων, των παραγωγικών μέσων, και γενικά όλων των δραστηριοτήτων του φορέα ως προς τη διοίκηση.

Έλεγχοι Λειτουργικοί ή Διαχειριστικοί (Operational Audits)

Διενεργούνται για να επιβεβαιωθεί το ποσοστό τήρησης και εφαρμογής των προβλεπόμενων διαδικασιών των τμημάτων μιας επιχείρησης που οδηγεί στη σωστή του και αποδοτική τους λειτουργία.

Επιπρόσθετα, θα ήταν παράλειψη να μην αναφέρουμε ότι, οι έλεγχοι έχουν μία επιπλέον διάκριση που έχει να κάνει με το σκοπό τους. Αυτή είναι δύο ειδών και ονομάζονται προληπτικοί και κατασταλτικοί.

Ξεκινώντας από τους προληπτικούς, εδώ ο ορισμός τους, στηρίζεται όπως δηλώνει και η ονομασία τους, στην πρόνοια. Σχετίζεται, δηλαδή, με τη δημιουργία συστημάτων που θα γίνονται εμπόδιο σε μη επιθυμητές καταστάσεις στο μέλλον, όπως π.χ. προληπτικός έλεγχος είναι ο έλεγχος για τον σωστό σχηματισμό μιας συνεργασίας ανάμεσα στον εσωτερικό έλεγχο και σε κάποια από τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, έτσι ώστε τα συστήματα του εσωτερικού ελέγχου να τηρούν ακριβείς δικλίδες ασφαλείας.

Συνεχίζοντας, έχουμε και τους κατασταλτικούς ελέγχους, τους οποίους διεκπεραιώνουν φυσικά πρόσωπα, οι λεγόμενοι Εσωτερικοί ελεγκτές, που θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω, και σκοπό έχουν να καταστείλουν λάθη, που μπορεί να είναι εκούσια ή και ακούσια, όπως επίσης και κλοπές ή απάτες. Επιπλέον, οι κατασταλτικοί έλεγχοι επιτηρούν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών και πράξεων για να επιβεβαιωθεί η σωστή ή όχι εφαρμογή τους.

1.5 Ο Εσωτερικός Ελεγκτής

Όταν μιλάμε για τον εσωτερικό ελεγκτή, μιλάμε για ένα φυσικό πρόσωπο, στο οποίο η διοίκηση των μεγάλων επιχειρήσεων, αναθέτει ως εξουσιοδοτημένο στέλεχος το έργο του σχεδιασμού, της θέσπισης, και της επίβλεψης των μέτρων του εσωτερικού ελέγχου. Ο ίδιος κατέχει υψηλή θέση ιεραρχικά, είναι πρόσωπο έμπιστο και ικανό, ανεξάρτητος από το προσωπικό, με γνώσεις, επαγγελματισμό και κατάρτιση. Ο ίδιος ανήκει στο ανθρώπινο δυναμικό της οικονομικής διεύθυνσης και αναφέρεται στον οικονομικό διευθυντή, ως ανώτερο του. Η πρόσληψη του ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, του οποίου μέλος δεν δύναται να είναι ή να γίνει.

Ένας εσωτερικός ελεγκτής, έχει δικαίωμα να λαμβάνει γνώση από οποιαδήποτε βιβλίο, έγγραφο, αρχείο κτλ καθώς και από υπηρεσίες μέσα στην οικονομική μονάδα. Το διοικητικό προσωπικό μιας εταιρείας υποχρεώνεται να δίνει στον εσωτερικό ελεγκτή οτιδήποτε εκείνος χρειαστεί για να διευκολυνθεί το έργο του, ενώ επιπλέον και το ίδιο το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να συνεργάζεται και να του παρέχει οποιαδήποτε πληροφορία και στοιχείο μπορεί να τον βοηθήσει (Παπάς, 1999).

Κάθε επιχείρηση με τον εσωτερικό ελεγκτή της έχει σχέση υπάλληλου και εργοδότη. Βάση αυτού εύλογα βγαίνει το συμπέρασμα ότι ο ίδιος δεν μπορεί να δράσει με ανεξαρτησία και χωρίς επιρροές, όπως, ας πούμε, δρα ένας εξωτερικός ελεγκτής. Άρα, το έργο του, είναι κυρίως προληπτικού χαρακτήρα και έχει να κάνει με την πρόληψη λαθών (ακούσιων ή εκούσιων), την επίβλεψη και τον έλεγχο οικονομικών καταστάσεων και πράξεων και την εξασφάλιση διενέργειας έννομων και με βάση τους κανόνες ενεργειών. Είναι επιπλέον πιθανό ένας εσωτερικός ελεγκτής να προβεί σε μεταγενέστερους ελέγχους όπως π.χ να επιθεωρήσει κάποια επαρχιακά υποκαταστήματα.

Με βάση τα παραπάνω κρίνεται αναγκαίο να δίνεται μεγάλη σημασία στην καταλληλότητα του, όταν γίνεται η επιλογή του, ώστε να έχει τα απαραίτητα προσόντα (επιγραμματικά: μόρφωση, πείρα και ήθος), και να μπορέσει να ασκήσει τα καθήκοντα του σωστά και αμερόληπτα (Meigs κ.α., 1984).

1.6 Κώδικας Δεοντολογίας

Ο κώδικας δεοντολογίας είναι ουσιαστικά κάποιες οδηγίες που κατευθύνουν έναν εσωτερικό ελεγκτή επαγγελματικά. Ο κώδικας έχει διαμορφωθεί από το Συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελεγκτή, το οποίο εξουσιοδοτήθηκε από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών.

Όπως αναφέρει και η Reynolds M., υπεύθυνη για τον κώδικα δεοντολογίας είναι η Διεθνής Επιτροπή Δεοντολογίας. Πιο αναλυτικά, ο ίδιος επικεντρώνεται στην συμπεριφορά των φυσικών προσώπων και οργανώσεων όταν βρίσκονται σε εξέλιξη εσωτερικοί έλεγχοι. Συγκεκριμένα, διαμορφώνει κάποιες βάσεις και αρχές που οφείλουν να πλαισιώνουν τη συμπεριφορά του εσωτερικού ελεγκτή, περιγράφοντας τις στον ελάχιστο βαθμό και γενικεύοντας τις στις δραστηριότητες. Πρωταρχικός στόχος αυτών των οδηγιών είναι να υιοθετηθεί μία φιλοσοφία ηθικής γύρω από το επάγγελμα του ελεγκτή. Ο κώδικας δεοντολογίας, διαθέτοντας δύο βασικά συστατικά, τις αρχές και τους κανόνες, αναμένεται να ακολουθηθεί σε μία επιχειρηματική μονάδα. Σύμφωνα με αυτόν, λοιπόν, ένας εσωτερικός ελεγκτής προσδοκάται να εφαρμόσει τα εξής:

- ✓ Ακεραιότητα
- ✓ Αντικειμενικότητα
- ✓ Εμπιστευτικότητα
- ✓ Επάρκεια

Ως Ακεραιότητα ορίζεται:

Η εκτέλεση του έργου του εσωτερικού ελεγκτή, που οφείλει να γίνεται υπό την ανάληψη ευθύνης. Να διέπεται, δηλαδή, από επιμέλεια, ειλικρίνεια και ενδιαφέρον, τηρώντας την νομοθεσία που ισχύει και παρουσιάζοντας τις απαιτούμενες κοινοποιήσεις. Πρόκειται για τη συμμετοχή του σε νόμιμες και μόνο δραστηριότητες της επιχείρησης και σε αξιοπρεπείς πράξεις, χωρίς να υπάρξει ασέβεια, επικεντρώνοντας την προσοχή του στους επιτερπούς και ηθικούς σκοπούς του οργανισμού στον οποίο υπάγεται

Ως Αντικειμενικότητα ορίζεται:

Η συμμετοχή σε δραστηριότητες που δεν ενδέχεται να επηρεάσουν τον εσωτερικό ελεγκτή στην αξιολόγηση του και να μεροληπτήσει. Αυτό κυρίως έχει να κάνει με τη σχέση που μπορεί να έχει ο ίδιος με την επιχείρηση και τα συμφέροντα που εξυπηρετούνται. Εμβαθύνοντας, οτιδήποτε ενδέχεται να επηρεάσει την κρίση του δεν πρέπει να το αποδέχεται, για να αποκαλύπτονται όλα εκείνα τα σημαντικά θέματα μιας επιχείρησης που οφείλουν να γνωστοποιηθούν, καθώς αν δεν αποκαλύπτονται μιλάμε πλέον για πλάνη.

Όσον αφορά στην Εμπιστευτικότητα:

Εδώ επισημαίνεται η σύνεση στη χρήση των πληροφοριών που πρέπει να έχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές και η προστασία αυτών των πληροφοριών όταν ασκούν τα καθήκοντά τους. Φυσικά αντενδείκνυται η όποια χρήση για προσωπικό όφελος τους ή με τρόπο παράνομο ή επιβλαβή στους ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

Και τέλος, η επάρκεια αναφέρεται:

Στην ασχολία του εσωτερικού ελεγκτή με εργασίες για τις οποίες κατέχει όλες εκείνες τις γνώσεις που χρειάζονται, έχει εμπειρία και δεξιότητες, παρέχοντας υπηρεσίες με βάση τα Πρότυπα και επιδιώκοντας την αποδοτικότητα με επάρκεια και ποιότητα (aead, 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Εταιρική Διακυβέρνηση

2.1 Γενικά η Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο έλεγχος αυτής της ραγδαίας ταχύτητας με αμείλικτους ρυθμούς, με την οποία αναπτύσσεται ο επιχειρηματικός κόσμος διακρίνεται για τη μεγάλη σημασία που έχει, αφού μεταρρυθμίζεται και εξελίσσεται σε συνεχή βάση. Βασικός παράγοντας για μία βιώσιμη και εξελισσόμενη επιχείρηση, γίνεται μια εκσυγχρονισμένη και σταθερή εταιρική διακυβέρνηση. Γενικά, για να επιβλέπεται μια επιχείρηση με τρόπο αποτελεσματικό χρειάζεται μία καλή και θεμελιώδης εταιρική διακυβέρνηση.

Γενικότερα, η εταιρική διακυβέρνηση είναι μία έννοια που σχετίζεται με τη διαχείριση μιας εταιρίας και τις δράσεις, τους κανονισμούς καθώς και τις ενέργειες που ισχύουν σε αυτή. Η ίδια αναφέρεται στον καθορισμό των στόχων υπό το πρίσμα ενός μεγαλύτερου εύρους, το οποίο σχετίζεται με το οικονομικοκοινωνικό, κανονιστικό και εμπορικό περιβάλλον. Η εταιρική διακυβέρνηση για να μπορέσει να παρακολουθήσει την πρόοδο, όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων, θέτει σε εφαρμογή μηχανισμούς, ενώ έχει άμεση σχέση από τη μία με το ποσοστό μιας επιτυχημένης πορείας μιας επιχείρησης, και από την άλλη με τις σωστές διαδικασίες, όπως επίσης και πρακτικές, που αναπτύσσονται, για να σιγουρευτεί ότι η ίδια η επιχείρηση πορεύεται και λειτουργεί ορθά. Άρα, για να θεωρήσουμε μία εταιρική διακυβέρνηση ως καλή θα πρέπει να έχουν γίνει σωστά βήματα που να επιτυγχάνουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, επιτυχία μιας οικονομικής μονάδας, πρόοδο των διαδικασιών λήψης των αποφάσεων υψηλού επιπέδου και βελτίωση του ελέγχου του υπάρχοντος περιβάλλοντος (Sifuna, 2012).

Η ευημερία μιας μεγάλης ή και μιας μικρής εταιρίας, αποτελεί ένα σημαντικό και ιδιαίτερα κρίσιμο ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης. Στην ουσία, μετατρέπεται σε προτεραιότητα για τις χώρες, τους φορείς της πολιτείας και τους επενδυτές ανά τον κόσμο. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες όπου οι μικρές ή οι μη εισηγμένες εταιρείες, είναι περισσότερες, η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι επίσης πολύ σημαντική. Για τις μεγάλες εισηγμένες εταιρίες θεωρείται σύνθετη

έννοια αλλά η σημασία της δεν να υποτιμάται σε καμία περίπτωση. Η ιστορία άλλωστε έφερε στην επιφάνεια πολλά παραδείγματα εταιριών, όπως θα δούμε και παρακάτω, στα οποία παραμελήθηκε η θέσπιση ενός πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης ή διατηρήθηκε ένας τρόπος διαχείρισης με αδυναμίες που τελικά κατέληξε σε μεγάλη αποτυχία της οικονομικής μονάδας.

2.2 Η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Εμβαθύνοντας, για να γίνει καλύτερη η κατανόηση της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης, βλέπουμε ότι ως όρος είναι, στην ουσία, η μέθοδος με βάση την οποία οι οργανισμοί ελέγχονται και διοικούνται. Οι επιχειρήσεις αναλύουν το εσωτερικό και το εξωτερικό τους περιβάλλον έτσι ώστε να μπορούν να αποφασίζουν, για το τι πολιτική θα ακολουθήσουν. Αξίζει να σημειωθεί, ότι παλαιότερα υπήρχε η λανθασμένη αντίληψη, ότι για να επιτύχει μια επιχείρηση και να μπορεί να σταθεί δίπλα στον ανταγωνισμό, το εσωτερικό περιβάλλον της δεν χρειαζόταν να αναλυθεί. Τώρα, πλέον, κάτι τέτοιο δεν ισχύει αφού αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί και η εταιρική διακυβέρνηση για μία επιχειρηματική μονάδα.

Συνεχίζοντας και προσπαθώντας να αναδείξουμε με περισσότερη ακρίβεια την σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης, παρατίθεται ο πιο διαδεδομένος ορισμός της, με βάση τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ο οποίος λέει « ο όρος εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται σε ένα σύστημα με βάση το οποίο ελέγχονται και παρακολουθούνται οι εταιρίες, το οποίο αρθρώνεται σε ένα σύστημα σχέσεων μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου, της διοίκησης της εταιρίας, των μετόχων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών». (Κουτούπης, 2021).

Άλλος ένας ορισμός που δόθηκε, το 2004, ορίζει την εταιρική διακυβέρνηση ως «το σύνολο των μηχανισμών και των αντίστοιχων δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων, παρέμβασης και ελέγχου, που χρησιμεύουν στην επίλυση των συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των παραγόντων, οι οποίοι αναμειγνύονται στην εταιρική δραστηριότητα και οι οποίοι καθορίζουν πως λαμβάνονται οι σημαντικές αποφάσεις στο επίπεδο της επιχείρησης, καθώς και ποιες είναι οι αποφάσεις που λαμβάνονται» (Φίλος, 2004).

Μετά από τους δύο ορισμούς που είδαμε παραπάνω, είμαστε σε θέση να πούμε ότι η έννοια αυτή σχετίζεται με την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης, αφού η λειτουργία του εσωτερικού της περιβάλλοντος οδεύει ορθά, και αφού αυτό σαν αλυσίδα επηρεάζει και το εξωτερικό περιβάλλον της προς την ίδια πορεία. Άρα καθίσταται πολύ σημαντική για την εταιρεία μία εφαρμογή του όρου σωστά και αποδοτικά, αλλιώς θα υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα που παρατηρείται ταύτιση μεταξύ διοίκησης και ιδιοκτησίας, δημιουργείται πρόβλημα καθώς προκαλείται άνιση μεταχείριση των μετόχων της μειοψηφίας και

δυσλειτουργία γενικότερα, ενώ υπάρχει η πιθανότητα να αποθαρρύνονται μελλοντικοί ενδιαφερόμενοι που χρειάζονται οπωσδήποτε, έτσι ώστε η εταιρεία να κατορθώσει να φτάσει κοντά στο όραμά της.

Τέλος, και όσον αφορά τις δικλίδες της εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί αυτές, είτε να επιβάλλονται από την κοινωνία και το κράτος, είτε να αναπτύσσονται με πρωτοβουλία της επιχείρησης. Κύριο συστατικό στοιχείο των συστημάτων της εταιρικής διακυβέρνησης, όμως, αποτελεί η εντατική παρακολούθηση των οποιωνδήποτε δράσεων των διοικητικών στελεχών και η εγκαθίδρυση ενεργειών με διαφάνεια σε ό,τι σχετίζεται με τη λήψη των αποφάσεων και τη λειτουργία μιας επιχείρησης .

2.3 Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Από χώρα σε χώρα έχουν εντοπιστεί διάφορα συστήματα. Στην Ευρώπη προωθείται ένα μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης, που ναι μεν, συγκλίνει στις εθνικές ρυθμίσεις, αφήνει όμως και κάποια περιθώρια στις υπόλοιπες χώρες να θέσουν σε εφαρμογή δικά τους συστήματα που οι ίδιες θεωρούν ότι μπορεί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

Διάφοροι οργανισμοί στο διεθνές σύστημα, όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και η Παγκόσμια Τράπεζα, συμφώνησαν ότι η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί μέρος της οικονομικής ανάπτυξης των οικονομικών μονάδων και με βάση αυτό προωθούν ένα μοντέλο που δεν εφαρμόζει τα ίδια μέτρα και τους ίδιους κανόνες σε όλες τις χώρες ανεξαιρέτως αλλά με βάση τις διαφοροποιημένες αρχές και τους στόχους.

Υπάρχουν δύο βασικά συστήματα της εταιρικής διακυβέρνησης παγκόσμια, που είμαστε σε θέση να παραθέσουμε: το ένα είναι το Αγγλοσαξονικό ή αλλιώς Εξωτερικό μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης και το άλλο είναι το Ηπειρωτικό ή Εσωτερικό μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης.

α) Το Αγγλοσαξονικό/Εξωτερικό Μοντέλο (Market Oriented model)

Έχει μία μεγάλη κεφαλαιαγορά σε μέγεθος και σε ρευστότητα, ενώ χαρακτηρίζεται από επίσης ένα μεγάλο επιμερισμό του μετοχικού κεφαλαίου. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό το μοντέλο ακολουθείται κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής καθώς και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Επίσης, αποκτά τον έλεγχο μέσω εξαγορών, για αυτό και οι εταιρίες μένουν εκτεθειμένες στην απειλή αυτών, ενώ η συγκέντρωση της μετοχικής δύναμης των θεσμικών επενδυτών αυξάνεται. Η κυβέρνηση δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, έτσι ώστε να μην παρεμβαίνει γενικά, αλλά να τι βοηθάει τον επιχειρηματικό τομέα να δραστηριοποιείται μέσα σε αυτό. Λόγω της μεγάλης διασποράς στα μετοχικά κεφάλαια των εταιριών αναδύονται οι βραχυπρόθεσμες συμπεριφορές, από τη μία όσον αφορά τους μετόχους και από την άλλη όσον αφορά την εκτελεστική διοίκηση. Ανάμεσα στους θεσμικούς επενδυτές δημιουργείται ισχυρός ανταγωνισμός, ο οποίος με τη σειρά του, τους οδηγεί να αναζητήσουν

αποδόσεις βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα για τις επενδύσεις που έκαναν, χωρίς φυσικά να θέλουν να αναζητήσουν μακροπρόθεσμα οφέλη.

Το Αγγλοσαξονικό μοντέλο, προς παρόν έχει υπερισχύσει στις προτιμήσεις των ειδικών, βέβαια θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί ότι παρουσιάζει και κενά όπως είναι φυσικό. Για παράδειγμα ο προσανατολισμός του, σε ότι αφορά τις αξίες των μετοχών, έχει βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

β) Ηπειρωτικό/Εσωτερικό Μοντέλο (Relationship Oriented or Bank Oriented or Centered Model)

Στο σύστημα αυτό διαπιστώνεται ο έντονος παρεμβατισμός της κυβέρνησης ώστε να διατηρηθεί ένα εθνικό σχέδιο και μία κλαδική πολιτική (υφίσταται κυρίως στην Ευρώπη). Οι κεφαλαιαγορά του είναι λιγότερο ρευστή, ενώ η μετοχική δύναμη συγκεντρώνεται από διάφορα μέρη, κυρίως όμως από κυβερνήσεις και τράπεζες. Επιπλέον, κεντρικό ρόλο παίζει ο κοινωνικός χαρακτήρας της εταιρείας, υπό το πρίσμα ότι εξυπηρετούνται και άλλα ειδικότερα συμφέροντα σε ότι αφορά την ανάπτυξη της δραστηριότητας μια επιχείρησης και όχι μόνο η μεγιστοποίηση, παραδείγματος χάριν, του κέρδους των μετόχων της. Αυτή, φυσικά, είναι μία διαφορετική φιλοσοφία από την επικρατούσα στις αγγλοσαξονικές χώρες, όπου το διοικητικό συμβούλιο μιας οικονομικής μονάδας, δίνει προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση του συμφέροντος των μετόχων και ενεργεί ως εκπρόσωπος αυτών.

Επιπρόσθετα, σε αυτό το σύστημα μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην ανάπτυξη του οργανισμού μακροπρόθεσμα, κάτι που δεν ισχύει στο Αγγλοσαξονικό μοντέλο. Στο Ηπειρωτικό, δηλαδή, μοντέλο οι ιδιοκτήτες μετοχών και τα δικαιώματα ψήφου χαρακτηρίζονται από μεγάλη συγκέντρωση και το βασικό θέμα της αντιπροσώπευσης είναι η συγκρουσιακή σχέση μεταξύ των πιο «ισχυρών» μεγαλομετόχων σε σχέση με αυτή των πιο «αδύναμων» της μειοψηφίας. Πέρα από τα πιστωτικά κεφάλαια, οι μέτοχοι με τα υψηλά μερίδια έχουν διαφορετικές σχέσεις με την επιχείρηση, παραδείγματος χάριν σκοπεύουν στην άμεση και μεταξύ τους επικοινωνία ή στην παρακολούθηση και τον έλεγχο της εκτελεστικής διοίκησης αποφασίζοντας μαζί. Φαίνεται, επομένως, να επικρατεί ένα στυλ πιο πολύ συμβατικό και όχι τόσο συγκρουσιακό, ειδικά σκεπτόμενοι και σε ότι αφορά τις εξαγορές, όπου οι περισσότερες δεν έχουν πολύ επιθετικό χαρακτήρα αλλά είναι περιορισμένες.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφέρουμε ότι υπάρχουν και τρεις άλλες διακρίσεις. Ενδεικτικά τις αναφέρουμε, με πρώτη αυτή του Λατινικού μοντέλου σε Γαλλία, Ιταλία και Ισπανία με δυνατά σημεία τις στρατηγικές με μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, τις μετοχικές εξαρτήσεις με σταθερότητα και την κοινή πορεία και δράση των πολιτικών δυνάμεων και στόχων. Οι αδυναμίες του είναι η παρέμβαση της κυβέρνησης, τα ελλειμματικά κεφάλαια και οι συγκρουσιακές σχέσεις υπαλλήλων της διοίκησης και του δημοσίου. Δεύτερον, το Ιαπωνικό μοντέλο, όπου τα καλά στοιχεία του είναι ο μακράς διάρκειας χαρακτήρας, οι σχέσεις σταθερότητας με τους μετόχους και οι δραστηριότητες σε διεθνές επίπεδο. Αντιθέτως, τα άσχημα στοιχεία του έχουν να κάνουν με την αδιαφάνεια και τη μυστικοπάθεια, την αδύναμη λογοδοσία και τον έλεγχο και την εξάρτηση από κρατικές πολιτικές. Και, τρίτον, ερχόμενοι στο δικό μας Ελληνικό μοντέλο, του οποίου τα βασικά δυνατά στοιχεία είναι ο προσανατολισμός μακροπρόθεσμα, η σταθερότητα των σχέσεων ειδικά με την τραπεζική αγορά και τέλος, η χάραξη πορείας προς την κεφαλαιαγορά, ενώ στα αδύναμα ο παρεμβατικός ρόλος της κυβέρνησης, ο αδύναμος έλεγχος, οι αδρανείς μέτοχοι και οι Γενικές Συνελεύσεις (Ξανθάκης, Τσιπούρη, Σπανός, 2003).

2.4 Οι Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης είναι οδηγίες που αποτελούν σημαντική και μεγάλης κλίμακας κατευθυντήρια γραμμή. Δημοσιεύθηκαν το 1999 και αναθεωρήθηκαν το 2004. Συγκεντρώνοντας τις βασικότερες προβλέψεις των οδηγιών αυτών καταλήγουμε στα εξής:

❖ Δικαιώματα και ισότιμη μεταχείριση των μετόχων.

Είναι απαραίτητος ο σεβασμός από τις επιχειρήσεις, όσον αφορά στα μετοχικά δικαιώματα. Η βοήθεια που μπορεί να χρειαστεί ένας μέτοχος χρειάζεται να δοθεί έγκαιρα και έγκυρα. Υπάρχει δηλαδή η δυνατότητα, οι επιχειρήσεις να προωθήσουν την υποστήριξη των μετόχων τους στο να ασκήσουν τα δικαιώματά τους με την ανοιχτή γνωστοποίηση των πληροφοριών όπως επίσης και με το να προβαίνουν στην αποτελεσματική συμμετοχή και ενθάρρυνση τους στις γενικές συνελεύσεις.

❖ Τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη και τα συμφέροντα τους

Η κάθε επιχείρηση υποχρεώνεται από τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, δηλαδή, με βάση τη νομοθεσία και την κοινωνία, να ενεργούν προς το συμφέρον και άλλων ενδιαφερόμενων μερών εκτός από τους μετόχους, όπως για το συμφέρον των εργαζομένων της ίδιας, των πιστωτών, των όσων την προμηθεύουν και όσων αγοράζουν από αυτή, των τοπικών οργανισμών κι των φορέων πολιτικής χάραξης.

❖ Διοικητικό Συμβούλιο, ρόλος και υποχρεώσεις

Για την αμφισβήτηση και την επανεξέταση της απόδοσης της διαχείρισης, άμεση ανάγκη, που αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο, είναι το ίδιο να διακρίνεται από δεξιότητες και γνώσεις που σχετίζονται με τη δράση του, επιπλέον υπευθυνότητα και ανεξαρτησία, όπως επίσης και από επαρκή αριθμό.

❖ Συμπεριφορά με ακεραιότητα και ηθική

Κομβικό σημείο αποτελεί η συμπεριφορά. Για την όσον το δυνατόν καλύτερη επιλογή στελεχών και μελών που θα απαρτίζουν το Διοικητικό Συμβούλιο, βασικό ρόλο παίζει η ακεραιότητα και η ηθική. Ανάμεσα στους διευθυντές και τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να αναπτυχθεί ένας

κώδικας δεοντολογίας, για να λαμβάνονται οι αποφάσεις με τρόπο ηθικό και υπεύθυνο.

❖ ***Δημοσιοποίηση κι διαφάνεια***

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει κάποιους ρόλους και κάποιες αρμοδιότητες που θα πρέπει να αποσαφηνίζονται και να καθίστανται δημόσια γνωστοί από τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να δίνουν σε όσους ενδιαφέρονται τη σωστή και ειλικρινή εικόνα. Ο ανεξάρτητος έλεγχος οφείλει να τίθεται σε εφαρμογή και η διασφάλιση της ακεραιότητας των οικονομικών καταστάσεων να επιβάλλεται. Για την εξασφάλιση της πρόσβασης σε σαφείς και τεκμηριωμένες πληροφορίες όλων των επενδυτών θα πρέπει να καθίσταται η έγκαιρη και ισορροπημένη γνωστοποίηση των βασικών θεμάτων που σχετίζονται με την οργάνωση.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχει η ΔΟΕ (Διακυβερνητική Ομάδα Εργασίας) για τις οδηγίες που σχετίζονται με τις καλές πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης. Η ίδια έχει σχηματιστεί με βάση το έργο του ΟΟΣΑ και άλλων διεθνών οργανισμών κι ενώσεων του ιδιωτικού τομέα και με τη χρήση περισσότερων από 20 εθνικών κωδικών εταιρικής διακυβέρνησης (oecd, 2021).

2.5 Το Διοικητικό Συμβούλιο

Αφού παραθέσαμε τα Συστήματα και τις Αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, εύλογα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το κέντρο ενδιαφέροντος μιας σύγχρονης οικονομικής μονάδας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και μαζί με αυτό βασικής σημασίας είναι η οργάνωση που έχει και ο βαθμός ανεξαρτησίας του σε ότι αφορά τους μεγάλους μετόχους του και τα διευθυντικά του στελέχη. Γι αυτό το λόγο, υπάρχουν θεσμικές μεταρρυθμίσεις, μεταξύ άλλων, οι οποίες προβλέπουν κυρίως τα εξής:

- ✚ Δεν γίνεται το ίδιο άτομο να κατέχει τη θέση του Προέδρου του Δ.Σ. και του Διευθύνοντος συμβούλου.
- ✚ Απαραιτήτως οφείλουν να συμμετάσχουν στα διοικητά συμβούλια ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη είναι σύμβουλοι που δεν συνδέονται με κανένα τρόπο με την εταιρεία, δεν εργάζονται δηλαδή στην εταιρεία ούτε εξαρτώνται από αυτή. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα ενδείκνυται ένας συγκεκριμένος αριθμός συμμετοχής ανεξάρτητων συμβούλων.
- ✚ Οφείλουν να θεσπίζονται Επιτροπές Εσωτερικού Ελέγχου. Είναι βασικό σε αυτές να συμμετάσχουν στο μεγαλύτερο μέρος τους μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.
- ✚ Και τέλος, οφείλουν να θεσπίζονται Επιτροπές Καθορισμού Αμοιβών των Διευθυντικών Στελεχών. Και εδώ είναι βασικό να απαρτίζονται εξ ολοκλήρου ή και στο μεγαλύτερο ποσοστό τους από μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, προκύπτει ότι βασικός στόχος είναι η ενίσχυση της ανεξαρτησίας του Δ.Σ. Όσο πιο ενισχυμένη είναι η ανεξαρτησία του, τόσο περισσότερο προστατεύονται οι ενέργειες εποπτείας και ελέγχου για τον ρόλο των διευθυντικών στελεχών σε μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα να βελτιώνονται τα οικονομικά αποτελέσματα ή/και να απομακρύνονται οι ανεπαρκείς διοικητικοί. Έτσι, εγκαθιδρύεται ένα διοικητικό συμβούλιο με σταθερότητα και ισχύ που θα μπορεί να έχει θέση καίριου στηρίγματος, για να εφαρμοστεί μία εταιρική διακυβέρνηση με αποδοτικά συστήματα.

Ένα διοικητικό συμβούλιο μπορεί να διασφαλίζει ότι μία εταιρεία διοικείται από τα κατάλληλα στελέχη. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι έχει την ευθύνη της επιλογής των ατόμων που θα τρέχουν τα καθημερινά θέματα της εταιρείας επηρεάζοντας την απόδοσή της. Επιπλέον, του έχει ανατεθεί το βασικό κομμάτι του ελέγχου και της εποπτείας των εκτελεστικών διευθυντικών μελών, για να διασφαλίζεται ότι λειτουργούν με βάση το συμφέρον των μετόχων και της ίδιας της επιχείρησης. Εκτός όμως από αυτό, το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί και ένα σημαντικό μέσο που διαμορφώνει στρατηγική μακροπρόθεσμα για να αναπτύσσεται μία εταιρεία, που σε συνεργασία με τη γενική συνέλευση θα διασφαλίζουν ότι δρουν ανεξάρτητα και υπεύθυνα. Η θέσπιση συγκεκριμένων κανόνων για τη λειτουργία και η οργάνωση επιτροπών, που βοηθούν στην επίβλεψη των ενεργειών του Δ.Σ., καθιστούν την επιτυχημένη και αποτελεσματική οργάνωση της διοίκησης, σε ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης (Μούζουλας, 2003).

2.6 Δομή του Διοικητικού Συμβουλίου

Σύμφωνα με τα όσα προαναφέρθηκαν, η κεντρική ιδέα της εταιρικής διακυβέρνησης εγγυάται ότι μία επιχείρηση οδεύει στρατηγικά, με την διοίκησή της να παρακολουθείται αποτελεσματικά από το Δ.Σ. και το ίδιο το Δ.Σ. να αναλαμβάνει την ευθύνη τόσο της επιχείρησης όσο και των μετόχων της.

Επομένως, η δομή ενός διοικητικού συμβουλίου είναι εξαιρετικής σημασίας, και οφείλει ο συνδυασμός του μεγέθους του και της σύνθεσής του να εξασφαλίζουν την απόδοση και το αποτέλεσμα, ενώ τα μέλη του να χαρακτηρίζονται από ένα υψηλό επίπεδο ακεραιότητας, γνώσεων και εμπειρίας.

Γενικότερα, σε ένα διοικητικό συμβούλιο οι αποφάσεις που λαμβάνονται προέρχονται από τα μέλη του με συλλογιστικές διαδικασίες. Τα μέλη του όμως διακρίνονται με βάση την ιδιότητα τους σε τρεις κατηγορίες. Αυτές είναι: τα εκτελεστικά μέλη, τα μη εκτελεστικά μέλη και τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη.

Ειδικότερα:

Τα εκτελεστικά μέλη

Το εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη έχουν το σπουδαιότερο ρόλο για την μέγιστη απόδοση της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Δεν είναι απαραίτητο να συμμετέχουν στο Δ.Σ. και έχουν την ευθύνη της διοίκησης και της διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων που διαθέτει ο εκάστοτε οργανισμός. Δηλαδή αναφέρονται στις επιμέρους δράσεις του που σχετίζονται με τα οικονομικά, τις πωλήσεις, τα πληροφοριακά συστήματα, το μάρκετινγκ, τις προμήθειες και την ηγετική στάση στη Διοίκηση. Η υλοποίηση των υπηρεσιών αυτών αμείβεται ξεχωριστά σε σχέση με τις υπόλοιπες δράσεις τους ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου του οργανισμού. Ανεξάρτητα από τα άλλα ζητήματα που σχετίζονται με τις αποφάσεις που λαμβάνει το διοικητικό συμβούλιο, μεγαλύτερο κίνδυνο αποτελεί το ποσοστό αφοσίωσης τους στις δραστηριοποιήσεις και τις λειτουργίες της εταιρείας.

Στα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη ο μισθός τους διαμορφώνεται με γνώμονα τα έσοδα και την συνολική απόδοση της επιχείρησης, για να διαμορφωθούν τα αρμόδια κίνητρα και να βελτιωθεί η αποτελεσματικά τους. Με βάση τις αμοιβές τους και την

καλή πρακτική απαριθμούνται οι κλίμακες οικονομίας της επιχείρησης και παρέχεται ο έλεγχος από την αρμόδια επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τα μη εκτελεστικά μέλη

Πρόκειται για τα μέλη των Διοικητικών που δεν σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριοποιήσεις του οργανισμού. Προσδίδουν την μέγιστη δυνατή ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα τόσο στις απόψεις τους όσο και στις ενέργειες που αποφασίζουν να ακολουθήσουν. Ειδικότερα, διαθέτουν σχετική εμπειρία την οποία παρέχουν στις συνελεύσεις του διοικητικού συμβουλίου, έτσι ώστε να υποβοηθήσουν την εταιρεία, με κύριο σκοπό να χαραχθεί μία σωστή πορεία στρατηγικής. Ακόμη, μπορούν να επισκοπούν το ποσοστό απόδοσης των διευθυντικών στελεχών καθώς, επίσης, και να παρακολουθούν τα πραγματικά αποτελέσματα μαζί με αυτά που έχουν προϋπολογιστεί, για να εξασφαλίζουν ότι το Δ.Σ. διαθέτει τα σωστά συστήματα που αρμόζουν και προστατεύουν τα συμφέροντα του οργανισμού. Τέλος, μπορούν να φροντίζουν για να αποφευχθούν οι ενδεχόμενες συγκρούσεις, λόγω των διαφόρων προσωπικών συμφερόντων και να επιβεβαιώνουν ότι παρουσιάζονται όλες οι πληροφορίες πλήρως και αδιαφθόρως.

Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη

Όπως καταλαβαίνουμε από τον τίτλο τους, η ιδιότητα των συγκεκριμένων μελών έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει καμία σχέση της εταιρείας με εκείνα. Δεν εξαρτώνται από αυτή, δεν συνδέονται με κανένα τρόπο μαζί της, ούτε με κάποια πρόσωπα, δεν μιλάμε γενικά για σχέση υπάλληλου και εργοδότη. Συγκεκριμένα, για τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη πρέπει να ισχύουν τα εξής:

- Η εταιρεία και το μέλος να μην έχουν επαγγελματική ή οποιαδήποτε συνδεδεμένη σχέση, καθώς κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επηρεάσει τις δράσεις μιας επιχείρησης, ειδικά στον τομέα της προμήθειας και πελατείας
- Δεν δύναται ένας ανεξάρτητος να κατέχει: είτε τη θέση προέδρου στο Δ.Σ., είτε τη θέση διευθυντικού στελέχους, είτε τις παραπάνω θέσεις, σε άλλες εταιρείες που

συνδέονται όμως με την εν λόγω εταιρεία. Επιπλέον, ακόμη και η σχέση εξαρτημένης εργασίας και έμμισθης εντολής με συνδεδεμένες εταιρείες με την εν λόγω δεν επιτρέπονται.

- Δεν επιτρέπεται να υπάρχουν συγγενικοί δεσμοί μέχρι 2^{ου} βαθμού ανάμεσα στο ανεξάρτητο μέλος και στην εταιρεία. Επίσης, δεν επιτρέπεται να υπάρχουν συζυγικοί δεσμοί ανάμεσα στο ανεξάρτητο μέλος και σε κάποιο πρόσωπο που είτε είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου, είτε κατέχει θέση διευθυντικού στελέχους, είτε είναι μεγαλομέτοχος της ίδιας της εταιρείας ή κάποιας άλλης που συνδέεται με αυτή.
- Οφείλει να μην ανταμείβεται επιπλέον από την επιχείρηση, πέρα από την σχετική αμοιβή του, η οποία δεν θα έχει καμία σχέση με την αποδοτικότητα της επιχείρησης, να μην παίρνει μέρος σε επενδυτικά προγράμματα και να μην σχετίζεται με κάποιο πρόγραμμα συνταξιοδότησης που προσφέρει η επιχείρηση
- Τέλος, για παραπάνω από 9 έτη δεν πρέπει να έχει προσφέρει τις υπηρεσίες του στο διοικητικό συμβούλιο. (Μούζουλας Σ., 2003).

Με βάση τα παραπάνω, ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος έχει τη δυνατότητα να συντάξει ξεχωριστά τις δικές του αναφορές και εκθέσεις και να τις υποβάλλει στις γενικές συνελεύσεις της επιχείρησης. Έτσι, όπως αναφέρει και ο Jense, 1983, ο ρόλος των ανεξάρτητων διευθυντών στο Δ.Σ. γίνεται θεμελιώδης προωθώντας, αρχικά, την καλή εταιρική διακυβέρνηση και βελτιώνοντας, επιπλέον, την εκτίμηση και την αποδοχή της αγοράς. Τέλος, υποστηρίζεται ότι ο ρόλος των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών καθίσταται πιο αποτελεσματικός έτσι ώστε να προφυλαχθεί η φήμη τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση

3.1 Γενικά

Μετά το 1990 ο εσωτερικός έλεγχος ήρθε στο προσκήνιο σαν μία έννοια που έπρεπε να αναγνωριστεί ως καίριας σημασίας και να αναπτυχθεί, ειδικά υπό το πρίσμα των μεγάλων εταιρικών σκανδαλών που είχαν κλονίσει την αγορά. Εμφανίστηκε, λοιπόν, η ανάγκη για ολοκληρωμένα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τέτοια φαινόμενα ή και ακόμη να προλάβουν τα φαινόμενα επιχειρηματικού κινδύνου που ξεκίνησαν τότε να κινούν την προσοχή στον επιχειρηματικό κόσμο. Με αυτό τον τρόπο, η έννοια του αποτέλεσε νέο παράγοντα της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης

Πολλοί επαγγελματίες και ακαδημαϊκοί καθηγητές ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα και κυρίως με τον ρόλο του σε ότι σχετίζεται με τη διαχείριση του κινδύνου και την συμβουλευτική και επιτυχημένη εφαρμογή του όσον αφορά στην εταιρική διακυβέρνηση. Οργανισμοί κι οικονομικές μονάδες όλο και πιο πολύ εστιάζουν στα δύο αυτά πεδία και προχωρούν σε ενημερώσεις και έρευνες, καθώς διαφαίνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος σε συνδυασμό με την εταιρική διακυβέρνηση είναι καίριας συμβολής, αφού με βάση εκείνο μπορεί να επιβεβαιωθεί ότι, ειδικά οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, τίθενται σε εφαρμογή, όπως έχει αποφανθεί η επιχείρηση με βάση την πολιτική που ακολουθεί.

Θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε τον εσωτερικό έλεγχο ως ένα εργαλείο που εξασφαλίζει και εγγυάται την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης μέσα σε ένα οργανισμό. Αυτό συμπεραίνεται από το γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος προχωράει στη διαπίστωση τυχών αποκλίσεων από τις αρχές και έχει τη δυνατότητα συμβουλευτικά να προχωρήσει στην πρόταση ενεργειών που μπορούν να βοηθήσουν στην αποκατάσταση και σταθερότητα.

Εν κατακλείδι, υπάρχει άρρηκτη σύνδεση μεταξύ των λειτουργιών της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου. Η εταιρική διακυβέρνηση καθίσταται αποτελεσματική, όχι μόνο από καθορισμένα προγράμματα αλλά από την συνεχόμενη

προσπάθεια ο εσωτερικός έλεγχος να έχει τη δυνατότητα να μπορεί να ελέγξει το ποσοστό εφαρμογής των αρχών της. Πρόκειται για μία λειτουργία ανεκτίμητη που φαίνεται έντονα, ειδικά αν σκεφτεί κανείς ότι και από τους κώδικες της εταιρικής διακυβέρνησης υφίσταται η αναγκαιότητα των συστημάτων του και των επιτροπών του μέσα σε μια εταιρεία (Allegrini, Melville, Paape, Selim, 2009).

3.2 Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η αλληλένδετη αυτή σύνδεση των δύο πεδίων που εξετάζουμε, έχει ενισχύσει τις αρμοδιότητες και τις αξίες του εσωτερικού ελεγκτή έναντι του εξωτερικού ελεγκτή. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι ευθύνες ενός εσωτερικού ελεγκτή σε συνδυασμό με τους μηχανισμούς του εσωτερικού ελέγχου άλλαξαν και έγιναν πιο ξεκάθαρες και κατηγορηματικές.

Όπως αναφέρουν και οι Holm και Laursen, (2007), αναζητώντας τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης που προαναφέραμε, διαπιστώνουν ότι οι ενέργειες του εσωτερικού ελέγχου, μπορούν να αξιολογήσουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο και μετέπειτα να τον διαχειριστούν. Αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο στα επίπεδα της οικονομικής δραστηριότητας, αλλάζοντας τις επιπτώσεις που προκύπτουν. Η αποδοτική συνεργασία των δύο εννοιών, καθιστούν μία επιχείρηση ικανή να μεγιστοποιήσει την απόδοση της και παράλληλα να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ουσιαστικό συμπέρασμα αυτής της προσέγγισης είναι ότι ο εσωτερικός έλεγχος παίζει καταλυτική σημασία στην απόδοση της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η τελευταία, όταν καθίσταται αποτελεσματική, είναι ικανή να φέρει την επιχείρηση σε ένα άριστο επίπεδο σε ότι αφορά το διοικητικό της προσωπικό και τα διευθυντικά της στελέχη, επιτυγχάνοντας έτσι και την προσέλκυση ξένων επενδυτών κι κεφαλαίων. Συγχρόνως, ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει επιπλέον υπηρεσίες συμβουλευτικού χαρακτήρα και φυσικά επιβεβαιώσεις, διαδραματίζοντας ένα κρίσιμο και πολλαπλό ρόλο.

Παρατηρώντας τα περιεχόμενα της εταιρικής διακυβέρνησης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος για το κάθε ένα από αυτά έχει σίγουρα μία ξεχωριστή σχέση. Από το διοικητικό συμβούλιο και τις επιτροπές ελέγχου μέχρι τις πρακτικές, τους νόμους, τους επιχειρηματικούς κινδύνους και την δεοντολογία ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται άρρηκτα.

Αναλυτικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος όταν προτείνει καλύτερες πρακτικές στο διοικητικό συμβούλιο, υποβοηθά το ίδιο να εκτιμήσει το έργο του. Όσον αφορά τις επιτροπές, εξετάζει τους κανονισμούς της, ενημερώνοντας την με πρακτικές πιο αποδοτικές σε ότι σχετίζεται με τα συστήματα του και με τη διαχείριση των κινδύνων. Επίσης, όσον αφορά στον ίδιο τον οργανισμό, διαβεβαιώνει από τη μία ότι

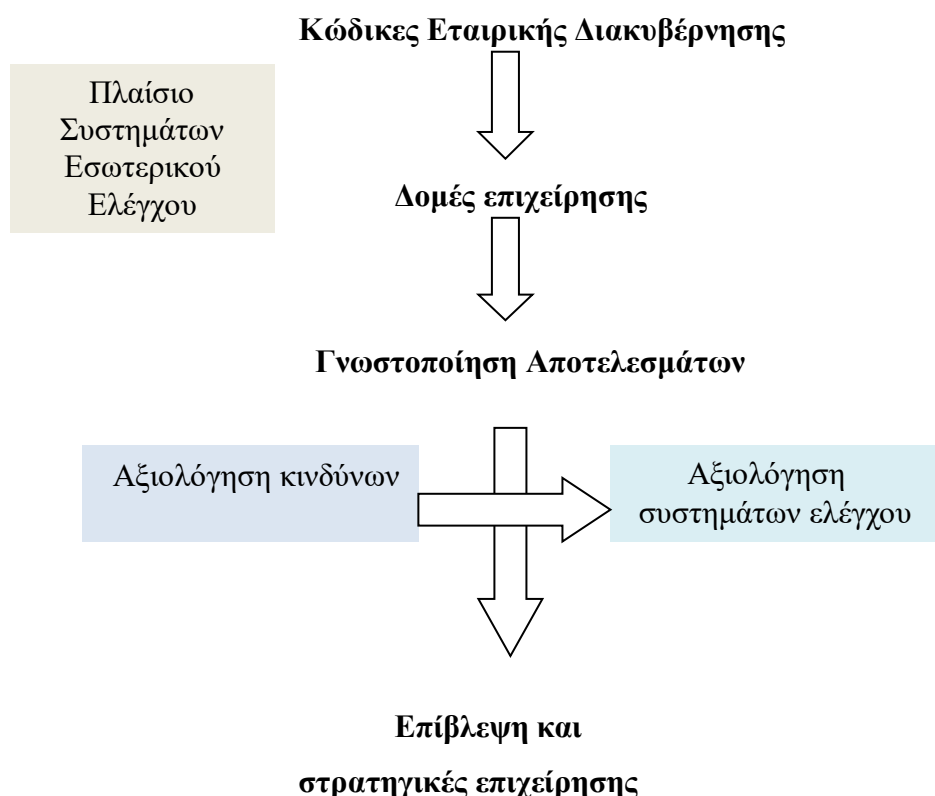
οι ανάγκες για την εταιρική διακυβέρνηση έχουν καλυφθεί, σύμφωνα πάντα με τη νομοθεσία, και από την άλλη ότι οι πληροφορίες είναι αληθείς και ακριβείς για να ληφθούν οι αποφάσεις. Τέλος, για να μειωθούν τα μακροχρόνια κόστη και να βελτιωθεί η απόδοση, προτείνει τρόπους βελτίωσης των δράσεων της επιχείρησης.

Σε ότι αφορά την παρακολούθηση, ένας εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να επιβεβαιώνει ότι υφίστανται συγκεκριμένες ενέργειες για την εταιρική διακυβέρνηση, να διενεργεί έλεγχο του συνολικού πλαισίου της, καθώς επίσης και να σχεδιάζει επιμέρους ελέγχους για προβλήματα των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης.

Τέλος, σε ότι αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών ο εσωτερικός έλεγχος συμμετέχει στη συνεχή διαβούλευση με το διοικητικό συμβούλιο μεταξύ άλλων και για τα προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν στην εταιρική διακυβέρνηση. Επικοινωνεί με τα διευθυντικά στελέχη, τα μέλη της επιτροπής ελέγχου και τον οικονομικό διευθυντή, και συντάσσει αναφορές-εκθέσεις συμπεριλαμβάνοντας και ότι θέμα έχει να κάνει με την εταιρική διακυβέρνηση (ΟΟΣΑ).

3.3 Η εταιρική διακυβέρνηση και η διαχείριση των κινδύνων και των συστημάτων ελέγχου.

Είδαμε παραπάνω με τα όσα αναφέρθηκαν, ότι ο εσωτερικό έλεγχος ένα βασικό εργαλείο και πολύτιμη εργασία, που μαζί με άλλες αρμοδιότητες έχει και την ευθύνη της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης. Αν σε αυτό προσθέσουμε και άλλες δύο έννοιες, τον επιχειρηματικό κίνδυνο και τα συστήματα ελέγχου, είμαστε σε θέση να κάνουμε μία καλύτερη προσέγγιση για να εξετάσουμε πως συνδέονται μεταξύ τους. Το παρακάτω σχήμα μας διευκολύνει σε αυτή τη διαδικασία.



Πηγή: Pickett, Spencer, K.H., (2005), The Essential Handbook of Internal Auditing, John Wiley & Sons Ltd, Sussex, England

Εξετάζοντας το σχήμα και αναλύοντας το κάθε του κομμάτι έχουμε τα εξής:

Όσον αφορά στους κώδικες

Στις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους αλλά και μικρού, σε χαμηλότερο βαθμό, υπάρχουν διάφορες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτές οι αρχές όπως αναφέραμε είναι κατευθύνσεις υπό τη μορφή κανόνων και προτύπων που ακολουθούνται για την αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Όσον αφορά στις δομές των επιχειρήσεων

Οι παραπάνω κώδικες της εταιρικής διακυβέρνησης πολλές φορές δε τηρούνται. Για να τηρηθούν χρειάζεται ένα σωστά διαρθρωμένο σύνολο, μία ορθή δομή, δηλαδή, από την ίδια την επιχείρηση, με διαδικασίες που κατοχυρώνουν τη συμμόρφωση με αυτούς.

Όσον αφορά στην γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης είναι στοιχεία που μας δίνουν οι αναφορές κάθε έτος. Αποτελέσματα αποτελούν και οι οικονομικές καταστάσεις επίσης κάθε έτους, όπως και οι δηλώσεις των ορκωτών ελεγκτών μαζί με τις αναφορές της διοίκησης,

Όσον αφορά στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου

Οι μεγάλες οικονομικές μονάδες πρέπει να εφαρμόζουν κάποιες γενικού περιεχομένου διαδικασίες ελέγχου, οι οποίες θα επικεντρώνονται στους στόχους και τις πρακτικές του ελεγκτικού πεδίου. Τα συστήματα αυτά, λοιπόν, προσφέρουν ένα είδος προσανατολισμού για να δημιουργούνται συσχετίσεις και επικοινωνία ανάμεσα στους ανθρώπους, που με τη σειρά τους θα οδηγήσουν και στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών δομών.

Όσον αφορά τους κινδύνους και την αξιολόγηση τους

Ένας οργανισμός καθίσταται βιώσιμος και επιτυγχάνει το όραμα του, αν μπορεί να αντιμετωπίσει τα διάφορα είδη απειλών στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον. Ένα ικανό πλαίσιο συστημάτων εσωτερικού ελέγχου του δίνει τη δυνατότητα τέτοιοι κίνδυνοι να αναγνωριστούν αρχικά, στη συνέχεια να αξιολογηθούν και τελικώς να διαχειριστούν.

Όσον αφορά τα συστήματα ελέγχου και την αξιολόγηση τους

Με βάση την προηγούμενη παράγραφο, μία επιχείρηση αφού έχει περάσει το στάδιο της διαχείρισης των κινδύνων της, διαμορφώνει την κατάλληλη στρατηγική που βοηθάει είτε στο να περιοριστούν τα ποσοστά τους είτε στην εξάλειψή τους.

Τέλος, όσον αφορά την Επίβλεψη και τις στρατηγικές της επιχείρησης

Αφού έχουν προηγηθεί όλα τα παραπάνω, δημιουργείται ένα ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικής, που διαθέτει σωστή αξιολόγηση των κινδύνων και ασφαλή συστήματα ελέγχου. Έτσι, μία επιχείρηση λειτουργεί αποτελεσματικά κ επιτυγχάνει την αποστολή της.

Άρα, με βάση όλα όσα αναφέρθηκαν και βάζοντας τα σε σειρά, έχουμε ότι το σύνολο κανόνων, αρχών και μηχανισμών ελέγχου της εταιρικής διακυβέρνησης που εξασφαλίζονται από τις επιχειρησιακές δομές και διαδικασίες κάθε οικονομικής μονάδας, οδηγούν σε κάποια αποτελέσματα. Αυτά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε αναφορές και οικονομικές καταστάσεις. Για όλα αυτά είναι απαραίτητο ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου που θα είναι αρμόδιο και θα δίνει κατευθύνσεις. Ειδικά σε ότι αφορά τους κινδύνους στο περιβάλλον της επιχείρησης, αφού αυτοί αναγνωριστούν, αξιολογηθούν και διαχειριστούν καταλλήλως, αποκτάται μία συστηματική στρατηγική για τον περιορισμό και την εξάλειψή τους. Εν κατακλείδι, όλα τα παραπάνω θα οδηγήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει μία γενική επιχειρησιακή στρατηγική για να επιτεύξει τους στόχους της (Pickett, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εσωτερικός Έλεγχος, Εταιρική Διακυβέρνηση και Απάτες

4.1 Εταιρικά Σκάνδαλα Γενικά

Τα εταιρικά σκάνδαλα είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο στην οικονομική ιστορία. Είναι γνωστό ότι συνέβησαν πολλά οικονομικά και λογιστικά σκάνδαλα, που είχαν ως αποτέλεσμα να συγκλονίσουν την αγορά και φέρουν στο φως λογιστικές απάτες. Οι επιχειρηματικές συναλλαγές με την πολύπλοκη φύση τους καθώς και η ευελιξία που διακρίνει τα λογιστικά πρότυπα καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την καταπολέμησή μιας απάτης.

Τα χαρακτηριστικά των περισσότερων εταιρικών σκανδάλων διακρίνονται κυρίως σε χαμηλή ορατότητα, πολυπλοκότητα, ασαφείς νόμους κ.τ.λ. Το φαινόμενο εξαπάτησης που συνήθως συναντάμε είναι η διαστρεβλωμένη εικόνα των οικονομικών καταστάσεων με τις περισσότερες φορές να έχει “θύματα” τους μετόχους. Η παραποίηση αυτών των καταστάσεων έχει ταλανίσει το κοινό που ασχολούνται με αυτές, όπως τους επενδυτές, τις αρχές, τις τράπεζες κτλ.

Σε μία οικονομική κατάσταση υπάρχει μεγάλη περίπτωση να περιέχονται λάθη ή παραλείψεις. Ειδικά όταν συντάσσεται και διατυπώνεται με στόχο να παραποιοούνται τα αληθή στοιχεία της, συμπεραίνουμε ότι έχει προηγηθεί κάτι παράνομο.

Δικαιολογημένα, λοιπόν, εγείρονται πολύ σημαντικά ερωτήματα σχετικά με το αν υπάρχει η δυνατότητα να προστατευτούν τα συμφέροντα των μετόχων, ιδιαίτερα αυτών που έχουν μικρό μερίδιο, και των πιστωτών. Για αυτό το λόγο, η κεφαλαιαγορά και οι αρχές της, προβαίνουν στο σχεδιασμό ρυθμίσεων για να λυθούν τα θέματα, που έχουν σχέση με τη διαφύλαξη των συμφερόντων, ιδιαίτερα όταν υπάρχει αυξημένη πίεση κατάρρευσης πολλών μεγάλων εταιρειών. Ως επακόλουθο, και οι οργανισμοί παγκόσμια ασχολούνται θερμά με την εταιρική διακυβέρνηση.

Παρακάτω παρουσιάζονται ενδεικτικά οι περιπτώσεις δύο εταιρικών σκανδάλων, όπου με την ανάλυση τους σε θεωρητικό επίπεδο, μπορούμε να πάρουμε πολλές πληροφορίες και να διακρίνουμε διάφορες επιπτώσεις που έχουν να κάνουν, συνοπτικά, με την αποτυχημένη δράση του ελέγχου, τις ελεγκτικές εταιρείες και την

ανικανότητα τους να βρουν την απάτη, την συμμετοχή στις παραποιήσεις οικονομικών στοιχείων των ίδιων των στελεχών και των ελεγκτικών εταιρειών και την αδιαφορία των εποπτικών αρχών.

Το ένα αφορά στην τεράστια εταιρεία γαλακτοβιομηχανίας, Parmalat, και το άλλο στην επίσης μεγάλη εταιρεία ηλεκτρονικών, ηλεκτρικών και μηχανολογικών συσκευών, Siemens. Αναλύονται και παρουσιάζονται πολλά στοιχεία αυτών των εταιρειών και των εμπλεκόμενων μερών τους, όσον αφορά στην απάτη και διαφθορά τους, όπως επίσης στην κακή τους διαχείριση και γενικότερα στις αθέμιτες πρακτικές τους.

4.2 Το σκάνδαλο της Parmalat

Parmalat, ονομαζόταν ένα μικρό εργοστάσιο παστερίωσης, που άνοιξε ο Calisto Tanzi, όταν ήταν 22 χρόνων, το 1961, στην Πάρμα της Ιταλίας. Το 1980, το εργοστάσιο αυτό κατάφερε να γίνει μία μεγάλη πολυεθνική εταιρεία με δράσεις που είχαν να κάνουν με διάφορες σειρές προϊόντων πέρα από τα γαλακτοκομικά. Από το 1974, ακόμη, είχε καταφέρει να δημιουργήσει διάφορες θυγατρικές σε πολλές περιοχές, όπως την Βραζιλία και την Βενεζουέλα. Επίσης, δημιούργησε εταιρείες σε κομβικά σημεία, δηλαδή σε χώρες που προσέδιδαν ελαφρύνσεις φορολογικά όπως επίσης και εγκαταστάσεις στους λεγόμενους «φορολογικούς παραδείσους», όπως η Αυστρία και η Ολλανδία.

Στο χρηματιστήριο κατάφερε να μπει μόλις το 1990 κατακτώντας την έβδομη θέση μέσα στις δέκα μεγαλύτερες σε μέγεθος βιομηχανίες της Ιταλίας και την πρώτη θέση στην αγορά γάλακτος παγκόσμια. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τιμή της μετοχής της το 2002 είχε φτάσει στα ύψη κάνοντας ρεκόρ, απασχολώντας χιλιάδες υπαλλήλους σε 30 χώρες. Ο Tanzi αργότερα ανέλαβε τη θέση του προέδρου της Confindustria, ενός συνδέσμου των βιομηχανιών της Ιταλίας και έγινε γνωστός ως ο πιο επιτυχημένος βιομήχανος αυτής της εποχής (wikipedia).

Η Parmalat, συνέχισε την ανοδική πορεία της, με ένα μεγάλο ξέσπασμα επέκτασης και μία τάση συνεχόμενων εξαγορών εταιριών. Ανάμεσα σε αυτές τις εξαγορές υπήρχαν εταιρίες με διαφοροποιημένο αντικείμενο και κάποιο οικογενειακό μέλος στην εξουσία (π.χ. τουριστική εταιρεία με επικεφαλής την κόρη του Tanzi, ποδοσφαιρική ομάδα με επικεφαλής τον γιο του). Ο όμιλος της Parmalat φαινόταν να ακολουθούσε μια στρατηγική διατήρησης τεράστιων ταμειακών αποθεμάτων, που χρησιμοποιούνταν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, ενώ ταυτόχρονα χρηματοδοτούσε τις ταμειακές ανάγκες του μέσω ομολόγων, με ελάχιστη λογοδοσία προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι οικονομικές καταστάσεις της Parmalat έφτασαν να παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα μετρητών και χρέους, με τη διοίκηση υπό την ηγεσία των Tanzi, να είναι θολή απέναντι σε αναλυτές, επενδυτές και άλλους ενδιαφερόμενους (όπως αναφέρεται και στους Ferrarini και Giudici, 2005).

Το Νοέμβριο του 2002 η Parmalat αθέτησε μια πληρωμή ομολόγων 185 εκατομμυρίων δολαρίων. Από εκεί και πέρα άρχισαν να βγαίνουν στην επιφάνεια και άλλα «περιέργα» ομολογιακά δάνεια, με ένα από αυτά να γίνεται ευρέως γνωστό το

2003, όταν ο Fausto Tonna, που ήταν οικονομικός διευθυντής τότε της Parmalat, ανέφερε σε ανακοίνωση του το ύψος του, που έφτανε τα 500 εκατομμυρία ευρώ. Η Standard & Poors, αμερικανική εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, αντιλήφθηκε την κατάσταση, ενώ η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς προέβη σε αντιδράσεις. Πρώτη κίνηση της ήταν να καλέσει τη διοίκηση, για να δοθούν διευκρινήσεις σχετικά με τον τρόπο που σκέφτονταν να διαχειριστούν τα χρέη τους που αναμενόταν να λήξουν στο τέλος της χρονιάς. Από την στιγμή που γνωστοποιήθηκε η δράση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, η μετοχή της Parmalat άρχισε να πέφτει και οι επενδυτές να ανησυχούν.

Οι διοικητικοί της εταιρείας έδειξαν ιδιαίτερη ψυχραιμία ανακοινώνοντας ότι υπάρχει το απόθεμα των 3,95 δις ευρώ στα υποκαταστήματα της Bank of America των Νησιών Κέυμαν. Για να μπορέσουν να πιστοποιήσουν όσα ισχυρίζονταν παρουσίασαν ένα αποδεικτικό από την ίδια τράπεζα, το οποίο αποδείκνυε την κατοχή αυτού του ποσού. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το δέχτηκε και πείστηκε, ενώ αποκαταστάθηκε και η ευημερία των επενδυτών (Melis A., 2005).

Η φούσκα έσκασε, όταν λίγο αργότερα η Bank of America κατήγγειλε δημόσια ότι το αποδεικτικό που παρουσίασε η διοίκηση της εταιρείας ήταν πλαστό. Η τιμή της μετοχής έπιασε πάτο αμέσως, ενώ ένας μεγάλος αριθμός επενδυτών έχασαν τα χρήματά τους. Εμφανίστηκαν χρέη που ξεπερνούσαν το ποσό των 14 δις, ενώ δεν άργησε να αποκαλυφθεί ότι η ίδια είχε αναπτύξει υπεράκτιες εταιρείες με βάση ένα περίπλοκο σύστημα που ακολουθούσε με σκοπό να εμφανίζονται χρέη και ζημιές σε εκείνες και όχι στη μητρική εταιρεία. Η τελευταία επομένως φαινόταν να πηγαίνει καλά, να έχει κέρδος και κατ' επέκταση να αυξάνει την αξία της και την τιμή της μετοχής της σε συνεχόμενη βάση. Η όλη απάτη είχε στηθεί τόσο καλά που ήταν πολύ δύσκολο να εντοπιστεί, σε σημείο που ο τότε τύπος θεωρούσε την αγορά των μετοχών της δυνατή επένδυση (Ogut E., 2016).

Η διεξαγωγή περεταίρω έρευνας απέδειξε μεγάλες παραποιήσεις και υπεξαίρέσεις χρημάτων. Το όλο θέμα απέκτησε τρομακτικές διαστάσεις. Οι αρχές της Ιταλίας κινητοποιήθηκαν αμέσως και προέβησαν σε συλλήψεις αρχικά 9 ατόμων, με πρώτη την σύλληψη του ιδρυτή της εταιρείας. Ο Calisto Tanzi ομολόγησε στις αρχές ότι υπήρχαν χρέη και ότι αυτά καλυπτόταν με παράνομους τρόπους, όπως με πλαστά αποδεικτικά καταθέσεων σε τράπεζες. Ο οικονομικός διευθυντής της Parmalat, Fausto Tonna, επίσης τέθηκε υπό κράτηση, μαζί με τη σύζυγο του και ομολόγησε ότι

και ο ίδιος χρηματιζόταν με μεγάλα ποσά, που φαινομενικά ανήκαν σε θυγατρικές εταιρείες της μητρικής (Melis A., 2005).

Η Grant Thornton και η Deloitte & Touche, ήταν δύο από τις μεγαλύτερες ελεγκτικές εταιρείες αυτή την εποχή, που όμως έχασαν φήμη και πελατεία λόγω της εμπλοκής τους στο μεγάλο σκάνδαλο. Κατηγορήθηκαν εξίσου μαζί με τη διοίκηση της εταιρείας, όπως επίσης και μαζί με μεγάλες τράπεζες όπως η Citigroup, η Morgan Stanley, η Bank of America και η Deutsche Bank.

Η Grant Thornton ήταν η ελεγκτική εταιρεία που συνεργαζόταν η Parmalat μέχρι το 2000 περίπου. Αργότερα, λόγω του Ιταλικού νόμου, έπρεπε να αντικατασταθεί από κάποια άλλη. Αντικαταστάτρια της, λοιπόν, έγινε η Deloitte & Touche, με την ίδια όμως να μην πραγματοποιεί ελέγχους σε όλο το εύρος των θυγατρικών εταιρειών. Μία θυγατρική κλειδί, για παράδειγμα, η Bonlat δημιούργησε υποψίες όταν αποκαλύφθηκε ότι εξακολουθούσε να ελέγχεται από την παλιά ελεγκτική εταιρεία. Μετά την αποκάλυψη του σκανδάλου, έπεσαν βαριές κατηγορίες πάνω στις ελεγκτικές εταιρείες και τις τράπεζες για συνεργεία, παραπλάνηση και χειραγώγηση του επενδυτικού κοινού (Melis A., 2005).

4.3 Το σκάνδαλο της Siemens

Στις 15 Νοεμβρίου 2006, περίπου 200 αστυνομικοί πραγματοποίησαν έφοδο στα κεντρικά γραφεία της Siemens στη Γερμανία, ανοίγοντας τον ασκό του Αιόλου σε μία υπόθεση που συγκλόνησε παγκόσμια την οικονομία.

Η Siemens AG οφείλει το όνομα της στον ιδρυτή της Βέρνερ φον Ζήμενς, ο οποίος την ίδρυσε το 1874 στο Βερολίνο της Γερμανίας. Πρόκειται για μία εταιρεία που κατασκευάζει ηλεκτρικά, ηλεκτρονικά και μηχανολογικά προϊόντα και συσκευές. Η εξελισσόμενη πορεία της την κατέστησε ως τη δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία της Ευρώπης με 447.000 υπαλλήλους σε 190 χώρες και δράσεις σε επιπλέον τομείς, όπως αυτό των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής (wikipedia).

Πριν το 2006 η αποδοτικότητα της Siemens σημείωσε πτώση για πολλά χρόνια, με την ίδια να αλλάζει πολιτική και να στρέφεται σε μια σειρά χρηματοπιστωτικών προϊόντων και αναδιαρθρώσεων από το 1993 και μετά, σε ένα κόσμο που ο τεχνολογικός ανταγωνισμός και η πίεση των κεφαλαιαγορών είχε πλέον αυξηθεί. Τα τμήματα τηλεπικοινωνιών της Siemens ήταν από τα πρώτα που μετατόπισαν την προσοχή τους μακριά από τις πλέον εξαιρετικά ανταγωνιστικές και κορεσμένες δυτικές αγορές προς τις αναδυόμενες οικονομίες, οι οποίες δεν είχαν ακόμη υιοθετήσει σύγχρονα συστήματα επικοινωνιακών δικτύων και ήταν επιρρεπείς σε κουλτούρες διαφθοράς. Η Νιγηρία και η Ελλάδα έγιναν πολύ σημαντικοί πελάτες του τμήματος τηλεπικοινωνιών επειδή οι τιμές ήταν «απλά υπέροχες» εκεί. Καθόλου τυχαία, οι δύο αυτές χώρες και τρεις ακόμη κατείχαν το μεγαλύτερο ποσοστό κερδών αυτού του τμήματος (Berghoff H., 2018).

Η υπόθεση της Siemens ήρθε στο προσκήνιο, όταν γνωστοποιήθηκε ότι δωροδοκούσε άτομα της πολιτικής σκηνής διαφόρων χωρών για να υπογράψει συμβόλαια δισεκατομμυρίων από το 2000 περίπου μέχρι και το 2007. Οι δίκες που ξεκίνησαν και συνεχίζονται στη Γερμανία, έφεραν στο φως πολλά ονόματα και του δικού μας ελληνικού πολιτικού χώρου. Αναφορικά, λοιπόν, με την Ελλάδα, η Siemens ερευνάται για διοχέτευση πολιτικού χρήματος σε κομματικές παρατάξεις, όπως αυτές της Νέας Δημοκρατίας και του ΠΑΣΟΚ, δωροδοκίες κρατικών παραγόντων, Ελλήνων υπουργών (Άμυνας, Δημόσιας Τάξης και Αθλητισμού), επίσης «λαδώματα» για συστήματα ασφαλείας Ολυμπιακών Αγώνων και για διάφορα άλλα

συμβόλαια εξοπλισμού και τέλος για χρηματισμούς σε στελέχη με υψηλό βαθμό ιεραρχίας του ΟΤΕ και των θυγατρικών εταιρειών του στο εξωτερικό.

Αυτές οι συμφωνίες μπορούν να ονομαστούν προγραμματισμένες μιας που έχουν κοινό τον παράγοντα της απ' ευθείας ανάθεσης με πρόσωπα κλειδιά, που δείχνουν να δεσμεύουν τις κυβερνήσεις ακόμα και σήμερα.

Οι αποκαλύψεις φέρνουν στην επιφάνεια παράνομους χρηματισμούς εκατομμυρίων ευρώ από το 1998 περίπου και δείχνουν να σταματούν το 2006 όταν εξεργάγη η βόμβα των απατών (aftodioikisi, 2018).

Ο ΟΤΕ και η συνεργασία του με τη Siemens φαίνεται να κατέχουν ξεχωριστή θέση σε αυτή τη φούσκα που έσκασε. Ο ΟΤΕ προχώρησε σε μία προγραμματισμένη συμφωνία με τη Siemens, που έφτανε το ύψος των 885 εκατ. Ευρώ, για τεχνολογικό εξοπλισμό για μία πενταετία, από το 1998 μέχρι το 2002 περίπου. Το όλο θέμα προωθούνταν από τις εκάστοτε κυβερνήσεις σε συνεργασία με στελέχη και διοικήσεις, με τη μορφή νέων αναθέσεων μέχρι και το 2004. Τα αποδεικτικά έγγραφα φέρνουν στο φως υπέρογκα ποσά που χρησιμοποιήθηκαν ως αζημίωτο για το χρηματισμό πάρα πολλών ανθρώπων και αποτελούν μέρος της δικογραφίας που φέρει την γνωστή ένδειξη «Ελλάδα-Σύμβαση 8002» (tonima, 2008).

Βασικό κλειδί της όλης υπόθεσης αποτελούν οι υπεράκτιες εταιρείες που είχαν δημιουργηθεί. Χρησιμοποιήθηκαν ως μέσον για να διοχετεύονται χρήματα από τη μητρική εταιρεία στους τελικούς προορισμούς τους. Το όνομα του Μιχάλη Χριστοφοράκου, που τελούσε Διευθύνων Σύμβουλος και του Πρόδρομου Μαυρίδη, πρώην Διευθυντή Τηλεπικοινωνιών της Siemens, στην Ελλάδα, συνδέθηκαν με τη διαχείριση αυτών των χρημάτων. Ο πρώτος ομολόγησε και εξήγησε τις διαδικασίες χρηματισμού των πολιτικών κομμάτων της Ελλάδας, ΝΔ και ΠΑΣΟΚ για να δώσουν στην εταιρεία πρόσβαση σε έργα του ελληνικού δημοσίου. Εξέχουσα θέση είχαν μυστικές τακτικές με στυλ χορηγιών από «μαύρα ταμεία», που έφταναν το 2 τοις εκατό του τζίρου για κάθε σύμβαση. Η μητρική εταιρεία έπαιρνε την απόφαση για τη διοχέτευση των χρημάτων από τις γερμανικές θυγατρικές της σε υποκαταστήματα της στην Ελλάδα και εν συνεχεία δινόταν εντεταλμένη οδηγία να παραληφθούν από συγκεκριμένα πολιτικά πρόσωπα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Χριστοφοράκος δικάστηκε στη Γερμανία αφού εντάλματα έκδοσης του στην Ελλάδα απορρίφθηκαν (europarl, 2015).

Έγιναν πολλές έρευνες γύρω από τον τρόπο που λειτουργούσαν τα λεγόμενα «μαύρα ταμεία» και τις διαδικασίες που ακολουθούνταν για να φτάνουν τα χρήματα

στους τελικούς παραλήπτες. Η Ελένη Σκεπαρνιά, εισαγγελέας του Τριμελούς Εφετείου Κακουργημάτων αναφέρθηκε αναλυτικά μέσα στα πλαίσια της δίκης σε αυτό και ειδικότερα στη σκανδαλώδη σύμβαση 8002, υποδεικνύοντας τις ενέργειες που έγιναν για καλυφθούν οι μαύρες πληρωμές, τα εμβάσματα των υπεράκτιων εταιρειών και των εταιρειών που παρείχαν τα συμβόλαια. Χαρακτηριστική ήταν η φράση ότι «ήταν πάγια τακτική της μητρικής εταιρείας για όλες τις χώρες με τις οποίες συνεργάστηκε από το 1980 έως το 2006 (...) Στην Ελλάδα οι δωροδοκίες ήταν μακράιωνη παράδοση. Μέχρι τη σύμβαση 8002 που υπεγράφη το 1997 η Siemens φαίνεται να έδινε ανά έτος 15 εκατομμύρια ευρώ».

Ένα έγγραφο της μητρικής εταιρείας που ήρθε στην επιφάνεια τον Ιανουάριο του 1998 προκάλεσε αντιδράσεις καθώς άγγιζε το ποσό των 38,5 εκατ. Ευρώ, ποσό που οριζόταν στην σύμβαση 8002 και αποτελούσε μίζα, η οποία αυξήθηκε όταν το 2001 η σύμβαση ανανεώθηκε και επεκτάθηκε κατά 10 εκατ. Ευρώ επιπλέον. Αν αντιστοιχίσουμε τα ποσά αυτά με την αρχική σύμβαση θα δούμε ότι φτάνουν το ποσοστό του 8 τοις εκατό. Το βασικό θέμα με αυτό το ποσοστό είναι ότι επιβάρυνε κατά 69 εκατ. ευρώ την σύμβαση και αποτέλεσε τελικώς μεγάλη ζημιά για το Δημόσιο (kathimerini, 2019).

Πίσω στα Γερμανικά γραφεία της Siemens, η κατάσταση ήταν ανεξέλεγκτη από τη μία με τις αποκαλύψεις που φαινόταν να μην έχουν τέλος και από την άλλη με τα MME να αρπάζουν το σκάνδαλο και να το μεγαλοποιούν μέρα με τη μέρα. Αρχικά, η εταιρεία υπερασπίστηκε τον εαυτό της με φράσεις όπως: «ατυχίες ατόμων», «μεμονωμένα αδικήματα», διαπράχθηκαν από «συμμορίες», «αυτή δεν είναι η Siemens». Εντούτοις, αποδείχθηκε σύντομα ότι το παράπτωμα ήταν μία συστηματική μέθοδος και δεν περιοριζόταν μόνο σε έναν τομέα. Αργότερα, ήρθε το τέλος της καριέρας για πολλά στελέχη της εταιρείας, ένας εξ αυτών ήταν και ο Διευθύνων Σύμβουλος Klaus Kleinfeld (ο ίδιος δεν κατηγορήθηκε ποτέ ποινικά). Σχεδόν όλα τα άλλα μέλη του εκτελεστικού συμβουλίου τράπηκαν σε φυγή. Ο επικεφαλής του εποπτικού συμβουλίου, Heinrich von Pierer, που ήταν και διευθύνων σύμβουλος της Siemens για χρόνια, παραιτήθηκε τον Απρίλιο του 2007. Ο Klaus Kleinfeld ανακοίνωσε την παραίτησή του τον ίδιο επίσης μήνα αλλά παρέμεινε μέχρι τον Ιούνιο του 2007. Να σημειωθεί, ότι ο Heinrich von Pierer ήταν ένας από τους πιο σεβαστούς κορυφαίους Γερμανούς διευθυντές, στενός σύμβουλος της Καγκελαρίου Άνγκελα Μέρκελ και ήταν υποψήφιος για το αξίωμα του Γερμανού Προέδρου το 2004. Η αναγκαστική παραίτησή του όχι μόνο ισοδυναμούσε με σκάνδαλο και σοβαρή

προσωπική ταπείνωση για τον ίδιο αλλά σηματοδότησε, επίσης, μια κρίση που θεωρείται ως η χειρότερη της Siemens στη πορεία των 160 ετών της (Berghoff H. , 2018).

4.4 Parmalat: Αποτυχίες Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος σε συνδυασμό με την καλή εταιρική διακυβέρνηση, όπως προαναφέρθηκε, είναι το άλφα και ωμέγα για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Όσον αφορά, στις δύο επιχείρησης, είμαστε σε θέση μετά από τα όσα παρουσιάστηκαν, να επισημάνουμε τα σημεία όπου οι δύο έννοιες, στις οποίες επικεντρωνόμαστε, καθώς και οι αρχές τους καταπατήθηκαν και διαστρεβλώθηκαν.

Ξεκινώντας από την Parmalat, που αναπτυσσόταν ραγδαία ως όμιλος, διαθέτοντας περίπλοκες επιχειρηματικές δομές και συναλλαγές με πολύπλοκα συστήματα συνδεδεμένων μερών, όπως υπεράκτιες εταιρείες με θυγατρικές παρατηρούμε αποτυχημένες ενέργειες εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπλέον, παραβίαση των αρχών της με τα ανώτατα στελέχη της να συγκεντρώνουν στα χέρια τους την πλήρη εξουσία και την διοίκηση να καθίσταται αναποτελεσματική αφού προέβαλε τα δικά της προσωπικά συμφέροντα. Θα ήταν παράλειψη, να μην αναφερθούμε και σε άλλους παράγοντες, όπως αυτούς των ελεγκτικών εταιρειών με τις αμφισβητήσιμες πρακτικές τους, την ακαταλληλότητα τους και τον μυστικισμό τους ως προς τις λειτουργίες τους.

Πιο συγκεκριμένα, ήταν πασιφανές ότι οι μέτοχοι δεν προστατεύονταν, τα λογιστικά πρότυπα ήταν χαλαρά, ενώ η εταιρική διακυβέρνηση υστερούσε. Αυτά επιβεβαιώνονται αν παρατηρήσει κανείς ότι ο Πρόεδρος και Διευθύνων σύμβουλος ήταν το ίδιο πρόσωπο, ο Calisto Tanzi (όπως αναφέρεται και στους Ferrarini and Giudici, 2005; Segato, 2006), ο αριθμός των εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ. της εταιρείας ήταν ανεπαρκής, δεν προωθούνταν η ανεξαρτησία των μεγαλομετόχων και "εγκαταλείπονταν" οι μικρομετόχοι και τέλος η διοίκηση της εταιρείας είχαν στις σχέσεις με οικογενειακούς δεσμούς.

Είναι σαφές ότι υπήρχε έλλειψη ανεξαρτησίας από τους μη εκτελεστικούς διευθυντές, με περισσότερα του ενός μέλους του διοικητικού συμβουλίου της Parmalat, (όπως αναφέρεται και στον Melis, 2005), να είχε εργαστεί ως Ανώτερος Διευθυντής στον όμιλο από το 1963. Οι δικαστικές αρχές επισήμαναν ότι στην πρώτη λογιστική έκθεσή της το 2001, η Parmalat δήλωσε ότι τέσσερις από τους δεκατρείς διευθυντές της ήταν ανεξάρτητοι, αλλά ποτέ δεν προέβη στη δήλωση των ονομάτων τους. Στην έκθεσή της το 2003, οι οκτώ από τους δεκατρείς διευθυντές της Parmalat

ήταν εκτελεστικοί και περιλάμβαναν τον ίδιο Calisto Tanzi, τον γιο του, τον αδελφό του, τον ανιψιό του κτλ.

Συνεχίζοντας, οι επενδύσεις που δεν πέτυχαν στο τουρισμό και στον χώρο του ποδοσφαίρου, τα μεγάλα ποσά που καταχράστηκαν τα μέλη της οικογένειας Tanzi και οι συστηματικές διπλό καταχωρήσεις εισπράξεων των στελεχών, που φούσκωναν τα έσοδα και δημιουργούσαν ανύπαρκτα περιουσιακά στοιχεία, αποδεικνύουν τον αποτυχημένο εσωτερικό έλεγχο και την αναποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Εισπράξεις που δεν υπήρξαν ποτέ έπαιρναν τη θέση εγγύησης σε δάνεια για λογαριασμό των θυγατρικών εταιρειών της Parmalat και κατέληγαν να προωθούνται στη μητρική (όπως αναφέρεται και στους Sorensen and Miller, 2017).

Εμβαθύνοντας στον αποτυχημένο εσωτερικό έλεγχο και γνωρίζοντας ότι σε πολλά σκάνδαλα που αφορούν εταιρείες, ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό οι εσωτερικοί αλλά και οι εξωτερικοί ελεγκτές, παρατηρούμε την παταγωδώς αποτυχία του, με πρώτο-πρώτο το εποπτικό συμβούλιο και μετά την επιτροπή ελέγχου να αφήνουν ανεκπλήρωτους τους σκοπούς τους. Ενώ και ο εξωτερικός έλεγχος δεν έδειξε διαφάνεια, ηθική και υπευθυνότητα με αποτέλεσμα μαζί με τα διοικητικά στελέχη, να κατηγορηθεί για συνεργεία και παραπλάνηση του επενδυτικού κοινού.

Πιο αναλυτικά, όπως προαναφέρθηκε, η Grant Thornton ήταν η ελεγκτική εταιρεία που συνεργαζόταν με την εταιρεία. Η εναλλαγή των ορκωτών ανά περιόδους δεν συμβάδιζε με την πολιτική της Parmalat (όπως αναφέρθηκε και παραπάνω) και ο φόβος τους για τους νέους ελεγκτές, Deloitte & Touche Tohmatsu, ήταν ότι θα ανακάλυπταν την τόσο οργανωμένη απάτη. Για να μπορέσει να λυθεί αυτό τους το πρόβλημα, η Grant Thornton, προτείνει να ιδρυθεί η Bonlat, μία εταιρεία όπου θα μεταφερόταν το ενεργητικό, που δεν υπήρχε ποτέ στην πραγματικότητα, των άλλων υπεράκτιων εταιρειών. Η Deloitte & Touche, με βάση τη νομοθεσία, που ίσχυε το 2003, περί μη υποχρέωσης ελέγχου, των δευτεροβάθμιων ελεγκτών μιας εταιρείας από την πρωτοβάθμια, για τα ευρήματα τους, δεν προέβη σε έλεγχο της Grant Thornton, οπότε η τελευταία συνέχισε ως δευτεροβάθμιος ελεγκτής της Bonlat χωρίς ενόχληση. Με αυτό τον τρόπο, στη Bonlat αποτέλεσε ένα εργαλείο όπου διοχετευόταν ζημιές και χρέη, εξασφαλίζοντας ότι η μητρική εταιρεία δεν θα εμφάνιζε αρνητικό αποτέλεσμα.

Παρατηρούμε, λοιπόν, την καταπάτηση πολλών αρχών, όπως αυτού της αρχής της ανεξαρτησίας αλλά και την ευθύνη που έφεραν και οι δύο ελεγκτικές εταιρείες, που

δεν έδρασαν ηθικά, κρύβοντας τις απάτες, παραπλανώντας και εξαπατώντας τους το επενδυτικό κοινό (Knights D., O'Leary M., 2005).

Τέλος, άλλο ένα μεγάλο αγκάθι αυτής της ιστορίας, ήταν ότι η ανταλλαγή πληροφοριών με τα διοικητικά στελέχη δεν ήταν καθόλου εύκολη, χωρίς να υπάρχει και ανταπόκριση πολλές φορές, ιδιαίτερα με τον Διευθύνοντα Οικονομικό Σύμβουλο της, τον Fausto Tonpa. Ο ίδιος με δυσκολία παρείχε πλήρη και σαφή πληροφόρηση, στα κατώτατα στελέχη, στους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές, και φυσικά όπως είναι αναμενόμενο αυτό γινόταν ακόμη πιο φειδωλά με την θυγατρική, Bonlat (Melis, 2005).

Το σκάνδαλο αυτό έφερε μεγάλο σάλο. Μέχρι και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο κινητοποιήθηκε και κατέδειξε πόσο βασικής σημασίας είναι ο εσωτερικός έλεγχος και η εταιρική διακυβέρνηση για μια επιχείρηση. Ειδικότερα, είναι καίριας σημασίας η καλή συνεργασία ανάμεσα στις εποπτικές αρχές, όπως επίσης και ζωτικής σημασίας είναι να αποκαλύπτονται τα αληθινά στοιχεία και να παρέχεται πλήρης πληροφόρηση με διαφάνεια, ειδικά για μία εταιρεία που με μεγάλη χρηματιστηριακή αξία και μεγάλο επενδυτικό κοινό. Η χρηστή συμπεριφορά με συνείδηση στην επιχείρηση και η αποδοτική διακυβέρνηση είναι άμεσα συνυφασμένες με τη χρήση κατάλληλων δεσμευτικών κανόνων για το σύνολο των μελών μιας εταιρείας.

4.5 Siemens: Αποτυχίες Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου

Το ζήτημα αυτών των δύο εννοιών που αναλύουμε, είναι εξαιρετικά σπουδαίο. Μια οικονομική μονάδα που δεν είναι διατεθειμένη να κρατήσει μία σταθερή πορεία ηθικής και καλής διακυβέρνησης και ελέγχου, για το σύνολο των εργαζομένων της και της διοίκησης της, διατρέχει τον κίνδυνο να έχει ανάμειξη σε καταστάσεις παραβατικές και να εκτεθεί σε παγκόσμιο επίπεδο, που θα της στοιχήσουν ακριβά. Όσον αφορά στο σκάνδαλο της Siemens, λοιπόν, τόσο για τον Γερμανικό χώρο όσο και για τον Ελλαδικό οι αποτίες που παρατηρήθηκαν σχετίζονται κατά βάση με αρχές όπως η ακεραιότητα, η ηθική και η ανεξαρτησία των στελεχών της ίδιας της εταιρείας. Μία βασική διαφορά με την Parmalat είναι ότι εδώ η διαφθορά είχε τη μορφή δωροδοκιών από στελέχη, χωρίς οικογενειακούς δεσμούς, σε στελέχη που κατείχαν βασικές θέσεις κυρίως αυτές του πολιτικού πλαισίου.

Αυτά τα στελέχη ακολουθούσαν μία στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας μέσω δωροδοκιών, ώστε να επιτυγχάνεται εύκολα ο στόχος τους. Η δομή της εταιρείας ήταν ο βασικός παράγοντας για να ευδοκιμήσει αυτού του είδους η διαφθορά. Σε αντίθεση με την Parmalat, η εταιρική δομή της Siemens χαρακτηριζόταν από πολυπλοκότητα και αποκέντρωση. Όπως προαναφέρθηκε, τα τμήματα της εταιρείας είχαν τη δυνατότητα να λειτουργούν ανεξάρτητα, με την έδρα να έχει ελάχιστη επίβλεψη. Οι μη καθορισμένες διαδικασίες για τα υπόλοιπα, τις επιταγές και τη λογοδοσία διευκόλυναν την εκτέλεση των παράνομων πληρωμών (Sidhu K., 2009).

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφέρουμε, ότι η Siemens είχε επιπλέον και κάποιες άλλες διαφορές με τη Parmalat ως προς την πολιτική της, καθώς η ίδια ενίσχυε τα δικαιώματα εκπροσώπησης και συμμετοχής των στελεχών της στην εταιρική διακυβέρνηση και τον εσωτερικό έλεγχο, με διάφορα συμβούλια όπως, το συμβούλιο εργασίας ή το εποπτικό συμβούλιο (20 μέλη, συμπεριλαμβανομένων 10 εκπροσώπων των εργαζομένων). Γενικά, λοιπόν, η γερμανική εταιρεία ακολούθησε την έννοια της συναπόφασης, αν και, είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι ο εκπρόσωπος της οικογένειας του ιδρυτή και κάτοχος της πλειοψηφίας των μετοχών δεν ήταν μέλος των επιτροπών του εποπτικού συμβουλίου (curiousforlaw, 2020).

Προχωρώντας την συλλογιστική μας, και σκεπτόμενοι ότι και τα δύο σκάνδαλα έχουν κάποιες ομοιότητες, βλέπουμε και τη Siemens να κρίνεται ένοχη για εσκεμμένη

παράλειψη διατήρησης ενός κατάλληλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, με μη επαρκή αριθμό ελεγκτών και μη τήρηση απαιτούμενων αρχείων. Αρκετοί υπάλληλοι της Siemens έλαβαν, μεμονωμένα, πρόστιμα για αυτό και για το ρόλο τους στις δωροδοκίες, συμπεριλαμβανομένου: του πρώην διευθύνοντος συμβούλου, του προέδρου και των μελών του εποπτικού συμβούλου. Πολλές κατηγορίες τους απαγγέλθηκαν με βασικές τις κατηγορίες για διαφθορά και παράβλεψη των εποπτικών τους καθηκόντων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2009 έξι πρώην στελέχη της Siemens διέταξαν να πληρώσουν σχεδόν 20 εκατομμύρια ευρώ. Η μεγαλύτερη ατομική κύρωση αφορούσε τον πρόεδρο του Δ.Σ. με την μακροβιότερη θητεία, Heinrich von Pierer, ο οποίος αναγκάστηκε να επιστρέψει 5 εκατομμύρια ευρώ. Το οξύμωρο της υπόθεσης είναι ότι ίδιος διαβεβαίωνε πως ήταν επικεφαλής μίας εταιρείας που παγκόσμια έφερε κοινωνική ευθύνη, ενώ επιβεβαίωνε ότι δρα με βάση την ηθική και την ενσυνείδητη συμπεριφορά για να εξασφαλίσει την επιτυχία της. (Blanc R., Cho C., Sopt J., Branco M., 2019).

Δεν θα μπορούσαν να παραλειφθούν ανάμεσα στις κακές πρακτικές που ακολούθησε η Siemens, οι οικονομικές καταστάσεις, που ήταν αδιαφανείς, και τα στελέχη της που δρούσαν εύκολα και σχεδόν ανενόχλητα. Τα ίδια δεν είχαν κάποια ιδιαίτερη εκπαίδευση με βασικά στοιχεία, όπως αξίες και ιδανικά, καθώς στη Siemens το κλίμα ήταν ανοργάνωτο και χαλαρό, ενώ είχε δημιουργηθεί μια κουλτούρα όπου, η εταιρεία δεν θέσπιζε σωστές διαδικασίες και δεν απομάκρυνε τους ανθρώπους από πρακτικές διαφθοράς. Δεν είναι τυχαίο ότι μετά το ξέσπασμα του σκανδάλου οι υπάλληλοι της Siemens υποβλήθηκαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, που περιλάμβαναν μεταξύ άλλων το κομμάτι της ηθικής και της αμεροληψίας.

Για τον ελλαδικό χώρο, όπως είδαμε και παραπάνω, η αποτυχία όσων αφορά τις δύο έννοιες σχετίζονται με τις δωροδοκίες που είχαν αντίκτυπο στο Δημόσιο τομέα (ειδικά, σε ότι έχει να κάνει με την υπόθεση των C4I, η κατηγορία για «απάτη σε βάρος του Δημοσίου» ήταν πασιφανής, ενώ έχει ασκηθεί ποινική δίωξη και για συγκρότηση εγκληματικής οργάνωσης), τα έσοδα από παράνομες πράξεις, τη συνέργεια στελεχών και την ανήθικη συμπεριφορά..

Η γερμανική εταιρεία ηλεκτρονικών προσπαθούσε να προβάλει μία εικόνα έντιμης και αξιόπιστης μονάδας με καλή πίστη και συνείδηση. Οι περιγραφές της, ως μία επιχείρηση με ήθος και αξίες, αποτυπώνονται στις ακόλουθες χαρακτηριστικές φράσεις, «μέγιστη απόδοση με την πιο υψηλή ηθική», «είναι ευθύνη μας να κάνουμε τη δουλειά μας σύμφωνα με τα πιο υψηλά επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα και

πρακτικές», «ενθαρρύνουμε τους επιχειρηματικούς μας συνεργάτες, τους προμηθευτές, τους υπαλλήλους και τους υπόλοιπους μετόχους μας να υιοθετούν ένα παρόμοιο πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς». Όλα αυτά έρχονται σε αντίθεση με το σκάνδαλο και τις πτυχές του, βέβαια δεν θα ήταν συνετό να παραλείψουμε το γεγονός, ότι σε αντίθεση και πάλι με την Parmalat, η διοίκηση της Siemens συμμορφώθηκε γρηγορότερα με τις αρχές και αποφάσισε επίσης να διεξάγει τη δική της εσωτερική έρευνα σε συνεργασία με τις δημόσιες αρχές (Knights D., O'Leary M. 2005).

Συμπεράσματα

Η εταιρική διακυβέρνηση και ο εσωτερικός έλεγχος είναι έννοιες που σχετίζονται άμεσα με το ποσοστό της αποδοτικότητας μιας οικονομικής μονάδας και της ανάπτυξής της οικονομικά. Στόχος τους είναι να μεγιστοποιήσουν την αξία της οικονομικής μονάδας, γι' αυτό και μια εταιρεία που επιθυμεί να καταξιωθεί παγκόσμια και να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί επάξια, πρέπει να υιοθετεί εσωτερικούς και εξωτερικούς κανόνες, για να αποκτήσει μία ενισχυμένη εικόνα προς τους επενδυτές και την κοινωνία γενικότερα.

Με βάση όλα όσα εξετάσαμε παραπάνω, οδηγούμαστε σε κάποια συμπέρασμα, ένα εκ των οποίων είναι ότι στις ανεπτυγμένες χώρες έχουν υιοθετήσει κάποια μέτρα σε ότι αφορά την εταιρική διακυβέρνηση και τον εσωτερικό έλεγχο, αφού αυτός αποτελεί κομμάτι της, αλλά ένα μεγάλο μέρος αυτών των χωρών διακρίνεται από έλλειψη ικανοποιητικών μηχανισμών, καθώς δεν εφαρμόζουν όλα αυτά τα μέτρα απόλυτα και χρηστά.

Συγκεκριμένα, αν παρατηρηθεί ότι σε μεγάλο ποσοστό η δομή που χαρακτηρίζει το διοικητικό συμβούλιο δεν υποστηρίζει την ανεξαρτησία των μη εκτελεστικών ή εκτελεστικών μελών των εταιριών, με τον πρόεδρο, παραδείγματος χάριν, να αναλαμβάνει και αρμοδιότητες του διευθύνοντα συμβούλου, αυτό θα οδηγήσει σίγουρα στην αποδυνάμωση της ίδιας της λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου. Πολύ βασικό είναι οι οργανισμοί να διαθέτουν εσωτερικούς κανόνες λειτουργίας και να προβαίνουν στη συμμόρφωση τους με το περιεχόμενο του, ενώ βασική αποπία είναι να μην καθορίζονται σωστά και ξεκάθαρα οι αρμοδιότητες εκτελεστικών και μη μελών του διοικητικού συμβουλίου, οι διαδικασίες πρόσληψης διευθυντικών στελεχών και οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης διευθυντικών στελεχών.

Ερχόμενοι και στην Ελλάδα και φέρνοντας στο μυαλό μας το παράδειγμα της Siemens που αναλύσαμε, παρατηρούμε ανάμεσα σε αυτά που αναφέραμε και παραπάνω, ότι μεγάλες παρατυπίες έχουν να κάνουν με το διοικητικό συμβούλιο των ανώνυμων εταιριών και τη μη πλήρη ανταπόκριση του στον εποπτικό του ρόλο. Επίσης, τη μη αξιολόγηση της απόδοσής του και τη μη υποστήριξη των μελών του όταν ασκούν τα καθήκοντά τους. Βέβαια, μπορούμε να πούμε, ότι αν μία επιχειρηματική μονάδα τηρήσει με συνέπεια τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης

σε ότι έχει να κάνει με και τον αριθμό των μη εκτελεστικών μελών και των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να έρθει σε θέση να παρατηρήσει μία γενικότερη βελτίωση σε όλο της το σύνολο.

Ένα άλλο βασικό συμπέρασμα, στο οποίο καταλήγουμε είναι ότι μπορούμε να βρούμε αρκετά κενά που χρειάζεται να καλυφθούν επικεντρώνοντας την προσοχή μας σε αυτά. Τα ίδια μπορεί να αποτελούν σύσταση για να βελτιωθούν οι κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς δεν εφαρμόστηκαν πλήρως από όλες τις οικονομικές μονάδες. Θα λέγαμε ότι αυτό οφείλεται τόσο στο ότι με δυσκολία μπορούν να ενταχθούν νέοι κανόνες σε ένα ήδη παγιωμένο περιβάλλον μιας εταιρείας και, επίσης, στο ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις επιδεικνύουν διάφορες ατέλειες όταν διατυπώνονται.

Προχωρώντας άλλο ένα συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε και αφορά τον εσωτερικό έλεγχο είναι ότι ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, παρόλο που αρχικά θεωρούσαν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μία διαδικασία απλή που αφορούσε τις οικονομικές καταστάσεις, τώρα πια τη βλέπουν ως μία βασικής σημασίας έννοια για την ικανοποιητική και αποδοτική πορεία τους. Με βάση αυτό παρατηρήθηκε, λοιπόν, η δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου, που πλέον και σαν διαδικασία δεν υποτιμάται, καθώς αποτελεί πυλώνα για την εύρυθμη λειτουργία του συνόλου ενός οικονομικού οργανισμού.

Σήμερα, δηλαδή, ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ο έλεγχος των λογιστικών καταστάσεων και μόνο, άλλα αποτελεί ένα «σύμβουλο» της Διοίκησης, και βασικό παράγοντα με κομβικό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση, που προσδίδει αξιοπιστία προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες μέσα στην εταιρεία. Το φυσικό πρόσωπο που εκτελεί τον εσωτερικό έλεγχο, ο εσωτερικός ελεγκτής, δεν είναι, επίσης, ένας απλός υπάλληλος που εργάζεται σε μια εταιρεία ανασκοπώντας την παρελθοντική πορεία της. Αντιθέτως, ο ίδιος του παράγει αξία στην εταιρική εποπτεία καθιστώντας το λειτούργημα του καίριο συστατικό στοιχείο. Βασική απόρροια, λοιπόν, είναι ότι για να γίνει ο εσωτερικός έλεγχος το όπλο μιας οικονομικής μονάδας εναντίον των κινδύνων, οι ίδιοι οι ελεγκτές οφείλουν να έχουν το κατάλληλο γνωστικό επίπεδο και να αποσκοπούν στην εκπλήρωση των στόχων της εταιρείας

Αν και η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε κάποιες χώρες όπως και στην δική μας βρίσκεται ακόμα σε ένα αρχικό στάδιο, θα λέγαμε, ότι πολλά σημεία έχουν βελτιωθεί χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν χρήζει επιπλέον προσπάθειας

βελτίωσης, για να επιτευχθεί ο όσο το δυνατόν καλύτερος έλεγχος και να προσδώσει θετικό αποτέλεσμα στην εταιρεία.

Η εφαρμογή μιας χρηστούς και ειλικρινούς εταιρικής διακυβέρνησης είναι καίριας σημασίας. Για την ουσιαστική αναβάθμιση της κεφαλαιαγοράς χρειάζεται να δοθεί η προσοχή σε ένα βασικό παράγοντα και αυτός είναι η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των επενδυτών για τις εισαγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες. Βασικής σημασίας αποτελεί και για τις μικρότερες σε μέγεθος εταιρείες, η δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου και η προώθηση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς έχει αποδειχθεί ότι αυτές οι δύο έννοιες ωφελούν από τη μία πλευρά την οικονομική πορεία της χώρας και από την άλλη την εικόνα προς τους τρίτους. Αν οι εταιρίες διεξάγουν αποτελεσματικά τον εσωτερικό έλεγχο, θα είναι σε θέση να προχωρήσουν σε ουσιαστική ανάπτυξη και να προσδώσουν αξία. Με τη σειρά της θα αποκτηθεί η ικανότητα να αντληθούν πιο γρήγορα και πιο εύκολα πόροι που θα χρησιμοποιηθούν σε νέες επενδύσεις, με στόχο και την περαιτέρω επέκτασή τους.

Συνεχίζοντας τη συλλογιστική μας πορεία, και αναφέροντας ότι το μέγεθος των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς και η αγορά στην οποία απευθύνονται, έχουν μεγαλώσει πολύ με την παγκοσμιοποίηση, ο έλεγχό τους μετατρέπεται σε titάνιο έργο. Η ύπαρξη πολυάριθμων λειτουργιών και δραστηριοτήτων, καθώς και όλος αυτός, ο τόσο μεγάλος όγκος διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών που κυκλοφορούν, υποδεικνύουν πολυάριθμες καθημερινές συναλλαγές με τράπεζες, προμηθευτές, πελάτες κτλ. Αυτό μετατρέπεται σε ένα σύνολο πολλών ενεργειών μέσα στην οικονομική μονάδα, που απασχολούν εν συνεχή βάση τα διάφορα τμήματά της, τις διευθύνσεις της και τους εργαζομένους της. Έτσι γίνεται αντιληπτό, ότι η επιχείρηση εκτίθεται σε πάρα πολλούς κινδύνους, είτε σκόπιμους είτε ακούσιους, και καλείται να τους αξιολογήσει και να τους διαχειριστεί καταλλήλως.

Αν μία εταιρεία δεν καταφέρει να προλάβει αυτούς τους κινδύνους και να τους αντιμετωπίσει έγκαιρα θα υπάρξουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στα συμφέροντα εκείνων που ενδιαφέρονται για την λειτουργία της. Την ουσία της πρόληψης τον κινδύνων έρχονται να καταδείξουν τα σκάνδαλα που ήρθαν στο φως της δημοσιότητας σε πολλές χώρες. Αμέσως έγινε φανερό η αναγκαιότητα να ληφθούν άμεσα μέτρα που θα φέρουν αποτέλεσμα για να προληφθούν φαινόμενα κακής διαχείρισης και απάτης. Μέγιστο καθήκον, πλέον, της διοίκησης μιας εταιρείας είναι η εκτίμηση του μεγέθους της απειλής και η λήψη των κατάλληλων μέτρων,

καθώς επίσης και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων που ήδη λειτουργούσαν. Το διοικητικό συμβούλιο έχει στα χέρια του αποτελεσματικές ασφαλιστικές δικλίδες, τον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση, το θέμα όμως είναι να τις χειριστεί σωστά.

Με όλα όσα είδαμε παραπάνω, επίσης, απαραίτητη αρχή είναι η διασφάλιση ότι οι οικονομικές καταστάσεις είναι όσο το δυνατόν υψηλότερης δυνατής ποιότητας και τα συμφέροντα όλως των ενδιαφερόμενων μερών προστατεύονται στο μέγιστο. Για αυτούς τους λόγους, ο εσωτερικός έλεγχος και οι διαδικασίες του για το διοικητικό συμβούλιο, μπορούν να συμβάλουν με θεμελιώδη τρόπο και να γίνουν πολύτιμο μέσο προστασίας όλων των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων, ενισχύοντας παράλληλα και την αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Άλλο ένα συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι βασικό κλειδί είναι η κουλτούρα των επιχειρήσεων. Χρειάζεται αλλαγή στη φιλοσοφία των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να επικεντρώνεται η προσοχή της σε καίριες έννοιες, όπως αυτές των ηθικών αξιών αλλά και των αποτελεσματικών λειτουργιών των εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας. Τρανταχτό παράδειγμα προς αποφυγή είναι τα φαινόμενα χρηματισμού, που είδαμε παραπάνω, των δύο εταιριών, της Parmalat και της Siemens. Η λειτουργία των επιχειρήσεων πρέπει να γίνεται στα πλαίσια ενός ηθικότερου περιβάλλοντος, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στο πως αναπτύσσονται οι εργασιακές σχέσεις, καθώς ο ίδιος ο άνθρωπος είναι αυτός που μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στο να επιτευχθούν οι στόχοι μίας επιχείρησης. Σίγουρα, δεν αμφισβητείται το γεγονός ότι, ο εσωτερικός έλεγχος με τα στελέχη του και η διοίκηση οφείλουν να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν πληροφορίες καθώς επίσης και να έχουν καλές σχέσεις για το συμφέρον της εταιρείας.

Τέλος, ολοκληρώνοντας το μέρος των συμπερασμάτων, μέσα από την ενδελεχή αναζήτηση της διεθνούς επιστημονικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας αλλά και της ελληνικής, πρωταρχικό μέλημα μιας οικονομικής μονάδας πρέπει να είναι κοινή δράση και η χωρίς αμφιβολία συμβολή του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση, ειδικά όσον αφορά στην εταιρική απόδοση. Πρόκειται για μία επικύρωση της ύπαρξης ισχυρής θετικής αλληλεπίδρασης και σύνδεσης των δύο εννοιών που καθιστούν δυνατή πρόσθετη αξία και φήμη για μία επιχείρηση.

Βιβλιογραφία

Παπάς Αντώνης, (1999), *Εισαγωγή στην Ελεγκτική*, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα.

Παπαστάθης Π., (2003), *Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις επιχειρήσεις - οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή*, Εκδόσεις Παπαστάθης, Αθήνα.

Ζούντα Σ., (2021), *Διδακτικές Σημειώσεις για το μάθημα Ελεγκτική και Προϋπολογισμός*, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος

Meigs, Walter. B., Larsen, E.John, and Meigs, Robert F., (1984), *Ελεγκτική*, μετάφραση Θ. Διαμαντόπουλος - Ι. Ταλαρούγκας, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Κουτούπης Α., (2021), *Διδακτικές Σημειώσεις για το μάθημα Εταιρική Διακυβέρνηση*, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος

Φίλος Ι., (2004), *Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις IQ Group

Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Α. και Σπανός Α., (2003), *Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*, Εκδόσεις Παπαζήση

Μούζουλας Σ., 2003, *Εταιρική Διακυβέρνηση-Corporate governance*, Εκδόσεις Σακκουλά

Ξένη Βιβλιογραφία

Auditing Concepts Committee, American Accounting Association, (1973), *Report of the Committee on Basic Auditing Concepts*, The Accounting Review, 15-74

Institute of Internal Auditors (IIA), (1999), *Definition of Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL

Institute of Internal Auditors (IIA), (2003), *International Standards for the Professional Practice of Auditing*.

Goodwin, J., (2004), *A comparison of internal audit in the private and public sectors*, Managerial Auditing Journal, 19(5): 640-650

Reynolds M. A., (2000), “*Professionalism, Ethical Codes and the Internal Auditor: A Moral Argument*”, Journal of Business Ethics, 24, 115–124 (2000)

Allegrini M., Melville R., Paape L., Selim G., (2009), “*Special issue on Internal audit and corporate governance*”, Journal of Management and Governance, 13: 1–3

Sifuna, Anazett Pacy, (2012), *Disclose or Abstain: The Prohibition of Insider Trading on Trial*, Journal of International Banking Law and Regulation 27 (9).

Holm Cl., Laursen P.B., (2007), “*Risk & Control developments in Corporate Governance: changing the role of the external auditor?*”, 15(2), 322-333

Vallario C. W., (2003), “*Internal Audit: Active ingredient in reform mix*”, Financial Executive, June 2003, Financial Executives Institute, Vol. 19, Issue 4

Pickett, Spencer, K.H., (2005), “*The Essensial Handbook of Internal Auditing*”, John Wiley & Sons Ltd, Sussex, England, 43-44

Blanc R., Cho Ch., Sopt J., Branco Mc., (2019), Disclosure Responses to a Corruption Scandal: The Case of Siemens AG, *Journal of Business Ethics*, 156:545–561, DOI 10.1007/s10551-017-3602-7, Springer Science and Business Media B.V.

Fama Eug. F, Jensen M., (1983), Separation of Ownership and Control, *The Journal of Law and Economics*, Volume 26, Number 2

Sidhu K., (2009), Anti-Corruption Compliance Standards in the Aftermath of the Siemens Scandal, *German Law Journal*, Volume 10, Number 08

Melis A., (2005), Critical issues on the enforcement of the “true and fair view” accounting principle. Learning from Parmalat. *Corporate Ownership & Control*, Volume 2, Issue 2

Melis A., (2005), Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian Case, *Corporate Governance*, Volume 13, Number 4

Ogutuu EO., (2016), Corporate Failure and the Role of Governance: The Parmalat Scandal, *International Journal of management and Information Technology*, Volume 11, Number 3, ISSN 2278-5612

Berghoff H., (2018), Organized irresponsibility”? The Siemens corruption scandal of the 1990s and 2000s, *Business History*, Taylor & Francis, 60:3, 423-445, DOI:10.1080/00076791.2017.1330332, ISSN: 0007-6791

Knights D., O’leary M., (2005), Reflecting on corporate scandals: The failure of ethical leadership, *Business Ethics: A European Review*, Volume 14, Number 4
OECD, Principles of Corporate Governance, 1999; 2004

Διαδίκτυο

<http://www.hiia.gr>

<https://aead.gr/publications/manuals/kodikas-deontologias-esoterikon-elegkton>

πρόσβαση

στις

07/10/2021

<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> πρόσβαση

στις 18/10/2021

https://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/kodikas_etairikis_diakivernisis_GR_OCT2013.p

[df](https://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/kodikas_etairikis_diakivernisis_GR_OCT2013.p) πρόσβαση στις 14/11/2021

[https://www.oecd.org/governance/ethics/1.5.2-training-programme-greece-internal-](https://www.oecd.org/governance/ethics/1.5.2-training-programme-greece-internal-audit-manual-trainers-el.pdf)

[audit-manual-trainers-el.pdf](https://www.oecd.org/governance/ethics/1.5.2-training-programme-greece-internal-audit-manual-trainers-el.pdf)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Parmalat>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Siemens>

<https://www.aftodioikisi.gr/politiki/irinodikio-monachou-etsi-ladone-ta-kommata-o-christoforakos/>

<https://www.tovima.gr/2008/11/25/politics/i-blakeia-i-adiaforia-to-bolema-kai-to-ladwma/>

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-8-2015-002072_EL.html

<https://www.kathimerini.gr/society/1053552/ypothesi-siemens-poines-apo-7-eos-15-eti-proteine-i-eisaggeleas/>

<https://www.cnn.gr/ellada/story/173009/ypothesi-siemens-pos-leitoyrgoysan-ta-mayra-tameia>

<https://tvxs.gr/news/%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1/%CF%84%CE%BF->

<https://tvxs.gr/news/%CF%83%CE%BA%CE%AC%CE%BD%CE%B4%CE%B1%CE%BB%CE%BF-siemens-%CF%83%CE%B5->

<https://tvxs.gr/news/%CE%B1%CF%81%CE%B9%CE%B8%CE%BC%CE%BF%CF%8D%CF%82>

<https://curiousforlaw.com/corporate-governance-failure-in-siemens-the-mitbestimmung-concept/>

<https://www.rizospastis.gr/story.do?id=2166959>