

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12ο

### ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

#### Περιεχόμενα

Σε αυτό το κεφάλαιο .....	3
Λέξεις κλειδιά .....	3
12.1. Εισαγωγή στην Εταιρική Διακυβέρνηση .....	3
12.2. Η σημασία της Εταιρικής Διακυβέρνησης .....	3
12.3 Ο Ρόλος των Μετόχων.....	4
12.4 Ο Ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων .....	5
• Παράδειγμα κατανόησης: Εταιρική Διακυβέρνηση.....	7
12.5 Ο Ρόλος των Εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου .....	9
12.6 Ο Ρόλος των μη Εκτελεστικών Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.....	9
12.7 Εθελοντική εφαρμογή κανόνων.....	10
12.7.1 Cadbury Code (Committee report 1992): .....	11
12.7.2 Greenbury Code .....	12
12.7.3 Combined Code (2000).....	13
12.7.4 Turnbull Code (Financial Reporting Council 2005).....	13
12.7.5 FRC Guidance for boards and board committees .....	15
12.8 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εθελοντικής τήρησης των κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	16
12.8.1 Αρχές .....	17
12.8.2 Συστάσεις .....	18
• Ερώτημα κατανόησης: Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου .....	19
12.8.3 Μη εκτελεστικά μέλη της Διοίκησης.....	19
12.9 Ελεγκτική επιτροπή / Audit Committee .....	20
• Παράδειγμα κατανόησης: Επιτροπή Ελέγχου .....	23
12.10 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου .....	24
• Ερώτημα κατανόησης: Εσωτερικός Έλεγχος.....	26
12.11 Ευθύνες των εξωτερικών ελεγκτών .....	26
Σύνοψη .....	27
12.12 Πρόγραμμα ελέγχου Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	28

Βήματα ελέγχου .....	29
Υπόχρεα πρόσωπα .....	29
Προσδιορισμός Υπόχρεων Προσώπων .....	29
Κατάλογος Υπόχρεων Προσώπων .....	29
Γνωστοποίηση συναλλαγών.....	29
Ενημέρωση επενδυτικού κοινού και αρμοδίων Εποπτικών αρχών .....	30
Εντοπισμός και αναφορές περιπτώσεων χειραγώγησης αγοράς.....	31
Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων.....	31
Πρόσβαση σε προνομακική πληροφόρηση.....	33
Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων .....	35
Υποχρεώσεις και δικαιώματα Μετόχων .....	36
Επιτροπή Ελέγχου .....	37
Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας .....	39
Μεταβολές Μετοχικού Κεφαλαίου.....	39
Καταγεγραμμένες διαδικασίες .....	40
• Παράδειγμα κατανόησης: Παράγοντες κινδύνου απάτης .....	41
• Παράδειγμα κατανόησης: Παράγοντες κινδύνου απάτης .....	42
Περιεχόμενα ερωτημάτων / παραδειγμάτων κεφαλαίου.....	42

## Σε αυτό το κεφάλαιο

- Παρουσιάζονται οι βασικές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης.
- Αναλύονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εθελοντικής εφαρμογής των κανόνων / πρακτικών της Εταιρικής Διακυβέρνησης.
- Παρουσιάζονται τα καθήκοντα και ευθύνες της Επιτροπής Ελέγχου.
- Αναλύεται η σημασία της διαχείρισης κινδύνων και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.

## Λέξεις κλειδιά

- Εταιρική Διακυβέρνηση,
- Επιτροπή Ελέγχου,
- Δικλείδες ασφαλείας,
- Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου,
- Αποτελεσματικότητα δικλείδων ασφαλείας,
- Ευθύνη Διοίκησης.

### 12.1. Εισαγωγή στην Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου από τους σύγχρονους οργανισμούς. Την τελευταία δεκαπενταετία αρκετοί επιχειρηματικοί κολοσσοί κατέρρευσαν κάτω από το βάρος παρανομιών και απατών, όπως η Enron, η WorldCom, η Guinness, η Blue Arrow, η Polly Peck, η BCCI, το Maxwell Group, η τράπεζα Barings, κ.λ.π. Ο αντίκτυπος της αποτυχίας των συγκεκριμένων οργανισμών στις οικονομίες που δραστηριοποιούνταν ήταν ιδιαίτερα σημαντικός και με αρνητικές επιπτώσεις για όσους σχετίζονταν άμεσα ή έμμεσα με αυτές. **Αρνητικά επηρεάστηκαν κυρίως οι μέτοχοι, αλλά και οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κυβερνήσεις των χωρών** που δραστηριοποιούνταν οι ανωτέρω αναφερόμενοι οργανισμοί. Η αποτυχία των συγκεκριμένων οργανισμών αποδόθηκε εν πολλοίς στην ανεπάρκεια των Διοικητικών Συμβουλίων τους και στην έλλειψη οργανωμένων και αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου από τις Διοικήσεις τους.

### 12.2. Η σημασία της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Με τον όρο «Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης», εννοείται το πλαίσιο των θεσμοθετημένων ή μη κανόνων βάσει του οποίου εξασκείται η διακυβέρνηση ενός οργανισμού. Πιο απλοϊκά αποτελεί το σύστημα ή τον τρόπο με τον οποίο καθοδηγούνται και διοικούνται οι οργανισμοί.

Συστατικό στοιχείο της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί ο τρόπος διακυβέρνησης του οργανισμού από τα αρμόδια όργανα και οι επιπτώσεις του στα αποτελέσματα αυτού. Σημαντικότερος λόγος για την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί η αναγκαιότητα υπαγωγής των ειδικών συμφερόντων που χαρακτηρίζουν τις επιμέρους ομάδες ενδιαφερομένων (π.χ. διευθυντικών στελεχών, μετόχων, Διοικητικού Συμβουλίου., κ.λ.π.) προς το γενικό συμφέρον του οργανισμού και των μετόχων του. **Η Εταιρική Διακυβέρνηση εξασκείται κυρίως από τα Διοικητικά Συμβούλια των οργανισμών**, των οποίων όμως οι πράξεις 'περιορίζονται' από όσους έχουν άμεσο ή έμμεσο ενδιαφέρον σε αυτούς.

Σημαντικό είναι να γίνει ο διαχωρισμός αυτών που έχουν ενδιαφέρον για την πορεία του οργανισμού μέσα σε αυτόν και οι αντίστοιχοι εκτός αυτών. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τους συμφεροντούχους / stakeholders. Συγκεκριμένα εντός του οργανισμού οι ενδιαφερόμενοι είναι η Διοίκηση, η οποία και είναι υπεύθυνη για την διαδικασία της Εταιρικής Διακυβέρνησης και την αποτελεσματικότητά της, οι μέτοχοι οι οποίοι συνδέονται με την Διοίκηση, μεταξύ άλλων τρόπων και διαμέσου των οικονομικών καταστάσεων, ενώ οι εκτός οργανισμού είναι οι εργαζόμενοι, πελάτες, πιστωτές, τράπεζες, δημόσιοι φορείς κλπ..

**Η καθημερινή διαχείριση του οργανισμού βρίσκεται στα χέρια της Διοίκησης** και των διευθυντών που αυτή έχει ορίσει και προς τους οποίους έχει εκχωρήσει αρμοδιότητες. Τα δε αποτελέσματα υποβάλλονται για έγκριση προς τους μετόχους στην Γενική Συνέλευση.

Είναι σημαντικό να υφίστανται δομές, όπως επίσης να έχουν τεθεί σε λειτουργία διαδικασίες που να διασφαλίζουν ότι οι ενδιαφερόμενοι για τον οργανισμό δεν αδικούνται από τις ενέργειες ή τις παραλείψεις των διαχειριστών του τελευταίου. Καθώς είναι η διοίκηση εκείνη η οποία διαχειρίζεται τα εταιρικά θέματα, σε εκείνη αναλογεί και το βάρος της εφαρμογής σωστών κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης. Είναι σημαντικό να διαχειριστεί τον οργανισμό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος των μετόχων, αλλά και προς όφελος των εργαζομένων και άλλων τρίτων ενδιαφερομένων.

### 12.3 Ο Ρόλος των Μετόχων

Εξ ορισμού το σημαντικότερο ενδιαφέρον για τις αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων των οργανισμών το έχουν οι ιδιοκτήτες τους (μέτοχοι). **Βασικό δικαίωμα και υποχρέωση των μετόχων αποτελεί η συμμετοχή τους στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων** προκειμένου να λαμβάνουν ενημέρωση ως προς τις δραστηριότητες των οργανισμών που έχουν επενδύσει και να θέτουν τυχόν ερωτήματα τους προς τα διευθυντικά στελέχη αυτών.

Οι μέτοχοι εξασκούν τα δικαιώματά τους στη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Κάθε μετοχή αντιπροσωπεύει και μία ψήφο και δεν πρέπει να υπάρχουν μετοχές με πολλαπλά δικαιώματα ψήφου. Οι οργανισμοί πρέπει να φροντίζουν ώστε να εξασφαλίζονται τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας με την χρησιμοποίηση αντιπροσώπου σε περίπτωση που αυτοί αδυνατούν να συμμετέχουν στην Γενική Συνέλευση. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων εγκρίνει την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, καθώς και την

κατανομή των κερδών, έπειτα από σχετική πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου του οργανισμού. Οι μέτοχοι του οργανισμού θα πρέπει να ενημερώνονται επαρκώς και εγκαίρως από την Διοίκηση για θέματα που θα κληθούν να πάρουν αποφάσεις όπως είναι για παράδειγμα οι εγκρίσεις τροποποιήσεων του καταστατικού, αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου και εκδόσεων νέων μετοχών, σημαντικών αποφάσεων όπως αυτές που αφορούν συγχωνεύσεις, εξαγορές, εγκρίσεων διορισμού και ανάκλησης μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, κ.λ.π.

Πολύ σημαντική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων αποτελεί η έγκριση για το διορισμό και την ανάκληση του Διευθύνοντος Συμβούλου του οργανισμού έπειτα από πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι μέτοχοι του οργανισμού ενημερώνονται από τον οργανισμό σχετικά με λεπτομέρειες που αφορούν την ημερομηνία, τον τόπο και τα θέματα ημερήσιας διάταξης της Γενικής Συνέλευσης.

Οι καλές πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης απαιτούν από τους οργανισμούς να **μεταχειρίζονται ισότιμα τους μετόχους τους και να μην προβαίνουν σε διακρίσεις βάσει του όγκου των μετοχών** που έχει το κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο (θεσμικός επενδυτής ή μη) στην κατοχή του. Για κάθε κατηγορία μετοχών (κοινές ή προνομιούχες), οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου. Στις περιπτώσεις ψηφοφορίας με αντιπρόσωπο θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο τελευταίος ενεργεί βάσει συνεννόησης με τον νόμιμο κάτοχο των μετοχικών τίτλων. Επίσης, θα πρέπει να απαγορεύονται οι συναλλαγές και οι ενέργειες που στηρίζονται στην εσωτερική πληροφόρηση. Τέλος, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να γνωστοποιούν έγκαιρα μελλοντικές ενέργειες τους που μπορεί να επηρεάσουν τον οργανισμό.

Πολλές φορές οι σχετικές με την Εταιρική Διακυβέρνηση αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων των οργανισμών επηρεάζονται από τον ενδεχόμενο αντίκτυπο που μπορεί να προκαλέσουν είτε στους συνεργαζόμενους με αυτές (π.χ. εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες, κ.λ.π.), είτε στους φορείς με νόμιμα συμφέροντα σε αυτές (π.χ. πιστωτές, κυβέρνηση κ.λ.π.).

Οι καλές πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης απαιτούν από τους οργανισμούς να εξασφαλίζουν ότι τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων με αυτούς (εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών κ.λ.π.) γίνονται σεβαστά. Σε αντίθετη περίπτωση, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημιώσεως σε αυτούς. Οι συνεργαζόμενοι με τον οργανισμό, καθώς και οι φορείς με νόμιμα συμφέροντα στον οργανισμό θα πρέπει να ενημερώνονται πλήρως σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.

## 12.4 Ο Ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων

**Τα Διοικητικά Συμβούλια είναι αυτά που καθορίζουν τη διακυβέρνηση των οργανισμών πάντοτε μέσα στα πλαίσια των νόμων και κανονισμών** των χωρών που δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί που διοικούν. Είναι υπεύθυνα για την διαχείριση των

κινδύνων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό, καθώς επίσης και για την ανάληψη ή την αποφυγή τους. Κάθε τους ενέργεια θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εντιμότητα και διαφάνεια προς τους μετόχους και τους άλλους ενδιαφερόμενους για τον οργανισμό.

Ορισμένα από τα καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διοικητικών Συμβουλίων είναι τα ακόλουθα:

- Ο καθορισμός της επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής.
- Η πρόσληψη και τον έλεγχο των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών του οργανισμού.
- Η επισκόπηση της προόδου του οργανισμού σε σχέση με τους στόχους που τίθενται.
- Η υπευθυνότητα προς τους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους για τον οργανισμό ως προς τις δραστηριότητες αυτού.
- Συμβουλευτικό ρόλο στη Διοίκηση.
- Παρακολούθηση και έλεγχο της Διοίκησης.
- Καθορισμός στρατηγικής.
- Καθορισμός του σκοπού και του κώδικα ηθικής του οργανισμού.
- Έλεγχος των διοικητικών στελεχών και των επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Αναφορές και συμβουλές στους μετόχους.
- Μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων.
- Επιτυχία σχεδιασμών των Διευθυνόντων Συμβούλων.
- Αξιολόγηση της απόδοσης των διοικητικών στελεχών.
- Καθορισμός αποζημιώσεων των διοικητικών στελεχών.
- Εξασφάλιση των ενδιαφερόντων των μετόχων.
- Επεξεργασία και βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Επιλογή νέων διευθυντών.
- Καθορισμός της εξουσίας της ανώτατης Διοίκησης.
- Εξασφάλιση της φήμης του οργανισμού.
- Έλεγχος στις αποφάσεις της ανώτατης Διοίκησης.
- Ρόλοι μεσάζοντα της ανώτατης Διοίκησης και μετόχων.
- Προστασία της ανώτατης Διοίκησης από εξωτερικές πιέσεις.

Στον αντίποδα είναι σημαντικό να αναφερθούν και οι πιέσεις δέχεται το Διοικητικό Συμβούλιο, φυσικές και εξωτερικές που επηρεάζουν την απόδοση, τη λειτουργία και την συμπεριφορά του ίδιου του συμβουλίου. Αυτές είναι:

- Κυβερνήσεις,
- Συνδικάτα,
- Τεχνολογία και πληθυσμός,
- Παραγωγικότητα,
- Πελατεία και κοινωνία,
- Ανταγωνιστές,
- Μέτοχοι,
- Χρεώστες και δανειστές,
- Υπαλληλικό προσωπικό.

**Η επιτυχία ή όχι ενός Διοικητικού Συμβουλίου κρίνεται εν πολλοίς από την ικανότητα του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα λειτουργώντας τίμια και ακέραια.** Πολλά Διοικητικά Συμβούλια αποτυγχάνουν στο διττό αυτό ρόλο τους καθώς πολλές φορές η ευκολία παραγωγής κέρδους μέσα από μη νόμιμες διαδικασίες καθίσταται ελκυστική.

Τα Διοικητικά Συμβούλια των οργανισμών εκλέγονται από τις Γενικές Συνελεύσεις των Μετόχων και είναι υπεύθυνα για την Διοίκηση των οργανισμών. Διοικητικά Συμβούλια με περισσότερους από 500 υπαλλήλους προσωπικό ενδεχομένως θα πρέπει να περιλαμβάνουν στην σύνθεση τους εκπροσώπους των εργαζομένων σε καθορισμένο ποσοστό επί των συνολικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει αποφάσεις και ασκεί έλεγχο στις δραστηριότητες του οργανισμού. Στις αρμοδιότητες του ανήκει η εποπτεία των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών (executive management) του οργανισμού.

**Τα Διοικητικά Συμβούλια των οργανισμών είναι υπεύθυνα για τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου αυτών.** Τα Διοικητικά Συμβούλια πρέπει να θέτουν τις κατάλληλες πολιτικές, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες τους.

Οι παρακάτω προτεινόμενες σκέψεις, αποτελούν ίσως το μελλοντικό και αποδοτικό συμβούλιο (“Corporate Governance as it should be”):

- Συμβούλια με πλειοψηφία μη εκτελεστικών μελών,
- Ανεξάρτητοι διευθυντές υπεύθυνοι για όλες τις διαδικασίες του Διοικητικού Συμβουλίου,
- Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου εκλεγμένος από μη εκτελεστικά μέλη,
- Οι νέοι διευθυντές να εκλέγονται από το Διοικητικό Συμβούλιο (και όχι τον πρόεδρο),
- Το Διοικητικό Συμβούλιο να έχει κατανόηση για όλες τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές,
- Τα μη εκτελεστικά μέλη να πρέπει να έχουν συγκεκριμένες ικανότητες,
- Ενθάρρυνση απ’ ευθείας επικοινωνίας μεταξύ ανεξαρτήτων διευθυντών και Διοίκησης,
- Διευθυντές με χρονικό ορίζοντα στις θέσεις τους,
- Διευθυντές - επενδυτές στον οργανισμό,
- Γραπτά κριτήρια για την επιλογή διευθυντών,
- Διευθυντές ειδικοί σε στρατηγικά ζητήματα,
- Συσκέψεις συμβουλίων για νέες στρατηγικές και επιχειρησιακές αλλαγές,
- Οι διευθυντές να έχουν καλύτερη πρόσβαση σε όλους τους τύπους πληροφοριών,
- Οι διευθυντές να αφιερώνουν πολύ χρόνο στον οργανισμό,
- Τα κίνητρα των διευθυντών να συνδέονται με την απόδοση της μετοχής.

- **Παράδειγμα κατανόησης: Εταιρική Διακυβέρνηση**

Συζητείται διεθνώς η ανάγκη ύπαρξης εκθέσεων ελεγκτών επί της αποτελεσματικότητας των δικλίδων των οργανισμών, όχι μόνον υπό την στενή σκοπιά του

υποχρεωτικού από τον νόμο ελέγχου, αλλά από την σκοπιά της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Εξηγήστε α) ποιες είναι οι ερωτήσεις που ένας ελεγκτής θα έκανε προκειμένου να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον επιχειρηματικό κίνδυνο, β) πως αντιλαμβάνεστε τον όρο ελεγκτική επιτροπή / audit committee;

*Προτεινόμενη απάντηση:*

α) *Επιχειρηματικός Κίνδυνος:*

*Οι ερωτήσεις του ελεγκτή θα μπορούσαν ενδεικτικά να περιλαμβάνουν τις παρακάτω:*

α) *Αν ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις απαιτήσεις της Εταιρικής Διακυβέρνησης;*

*Οι ελεγκτές θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι η εταιρεία είναι ενήμερη αναφορικά με τους κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ενδείξεις επαρκούς ανταπόκρισης θα ήταν ο ορισμός μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου με καθήκοντα παρακολούθησης και οδηγιών προς το προσωπικό, σχετικά με το τι αυτοί οι κανόνες αφορούν.*

β) *Εντοπίζει η Διοίκηση σημαντικούς κινδύνους;*

*Πιθανότατα ο όρος κίνδυνος ερμηνεύεται στενά από τη Διοίκηση, με αποτέλεσμα να διαφεύγουν οι πραγματικά σημαντικοί κίνδυνοι.*

*Ο ελεγκτής θα πρέπει να κατανοήσει το πως η Διοίκηση έχει προσεγγίσει τους κινδύνους. Αυτό μπορεί να προκύψει κατά την διάρκεια διερευνητικών συζητήσεων με τη Διοίκηση.*

γ) *Τους κινδύνους που η Διοίκηση εντόπισε, τους αξιολογεί / ιεραρχεί;*

*Η Διοίκηση θα πρέπει να αξιολογεί τους κινδύνους και να τους διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο, αλλιώς όλη η διαδικασία εντοπισμού τους δεν έχει κανένα νόημα. Οι ελεγκτές θα πρέπει να αξιολογήσουν το πλάνο δράσης της Διοίκησης σε περίπτωση κατά την οποία σημαντικοί κίνδυνοι έχουν εντοπιστεί, να διαβάσει πρακτικά Διοικητικών Συμβουλίων για να εντοπίσει περιπτώσεις κατά το παρελθόν στις οποίες η Διοίκηση αναγνώρισε ένα σημαντικό κίνδυνο και τον αντιμετώπισε.*

δ) *Εκτιμά η Διοίκηση την πιθανότητα ο κίνδυνος να εκδηλωθεί; Εκτιμά η Διοίκηση ποια θα είναι η πιθανή επίπτωση από την εκδήλωση κάποιου από τους σημαντικούς εντοπισμένους κινδύνους;*

ε) *Έχει η Διοίκηση θέσει σε λειτουργία δικλίδες οι οποίες εξασφαλίζουν ότι τα εντοπισμένα επιχειρηματικά ρίσκα θα παραμείνουν εντός ανεκτών ορίων; Έχει οριστεί τι αποτελεί ανεκτό όριο;*

στ) *Η Διοίκηση προβαίνει σε τακτικές επαναξιολογήσεις των διαδικασιών εντοπισμού και αντιμετώπισης επιχειρηματικών κινδύνων;*

(β) *Μια Επιτροπή Ελέγχου επισκοπεί τις οικονομικές καταστάσεις καθώς και την διαδικασία κατάρτισης τους, λειτουργεί ως ενδιάμεσος μεταξύ των εξωτερικών και των Εσωτερικών Ελεγκτών και του οργανισμού. Αποτελεί βέλτιστη πρακτική, η στελέχωση της με μη εκτελεστικά, ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του οργανισμού.*



## 12.5 Ο Ρόλος των Εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση διαδραματίζουν τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (executive management) που μπορεί να είναι ή όχι μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη των οργανισμών είναι εκείνα που ασκούν τη Διοίκηση και διαχείριση των πόρων του οργανισμού στις επιμέρους δραστηριότητες και λειτουργίες του όπως είναι για παράδειγμα τα χρηματοοικονομικά, οι πωλήσεις, οι προμήθειες, τα πληροφοριακά συστήματα, το μάρκετινγκ, η γενική Διοίκηση, κ.λ.π. Για αυτές τους τις υπηρεσίες αμείβονται ξεχωριστά από τον οργανισμό σε σχέση με τις αμοιβές που λαμβάνουν για την τυχόν δράση τους ως μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο κίνδυνος που υπάρχει σχετίζεται με την αφοσίωση τους στην δραστηριότητα ή στην λειτουργία που διοικούν, παρά στα άλλα θέματα που σχετίζονται με αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου.

Σύμφωνα με τις καλές αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να εκφράζουν ανεξάρτητη γνώμη για κάθε θέμα που έρχεται προς συζήτηση στο Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού. Σε περίπτωση που τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη του οργανισμού που αποτελούν μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν διαφορετική άποψη από αυτή που εκφράζει ο Διευθύνων Σύμβουλος του οργανισμού θα πρέπει να μπορούν να την εκφράζουν ελεύθερα.

Η αμοιβή των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να συνδέεται με την κερδοφορία και συνολική απόδοση του οργανισμού προκειμένου να δημιουργεί κίνητρα για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. **Οι αμοιβές τους, αποτελεί καλή πρακτική να δημοσιοποιούνται και να αιτιολογούνται στις οικονομικές καταστάσεις του οργανισμού και να ελέγχονται από σχετική επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου (Remuneration Committee).**

## 12.6 Ο Ρόλος των μη Εκτελεστικών Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

Τα μη εκτελεστικά μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων επιτελούν πολύ σημαντικό ρόλο στην λειτουργία τους, καθώς **η μη εξαρτημένη σχέση τους με τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες του οργανισμού, προσφέρει μεγαλύτερη ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα στην γνώμη τους και κατ' επέκταση στις αποφάσεις τους.** Συγκεκριμένα, τα μη εκτελεστικά μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων μπορούν να συνεισφέρουν στα εξής:

- Να διαθέσουν την τυχόν εξειδικευμένη ή ευρύτερη εμπειρία τους στις συνεδριάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων ώστε να βοηθήσουν στην χάραξη ορθής στρατηγικής.
- Να αναλάβουν ευθύνη για την επισκόπηση της απόδοσης των διευθυντικών στελεχών και την παρακολούθηση των πραγματικών σε σχέση με τα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα.

- Να εξασφαλίζουν ότι το Διοικητικό Συμβούλιο έχει εγκαθιδρύσει τα κατάλληλα συστήματα που θα προφυλάσσουν τα ενδιαφέροντα του οργανισμού και ότι δεν θα υπάρχουν συγκρούσεις που θα προέρχονται από τα προσωπικά συμφέροντα των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.
- Να εξασφαλίζουν την παρουσίαση ορθών και κατάλληλων πληροφοριών προς την ολομέλεια του Διοικητικού Συμβουλίου.

Αποτελεί καλή πρακτική τα Διοικητικά Συμβούλια προκειμένου να δρουν ανεξάρτητα, να επανδρώνονται από επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών και σε πολλές περιπτώσεις ανεξάρτητων μελών. Λόγω της δυσκολίας που χαρακτηρίζει τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με τα τεκταινόμενα στον οργανισμό και που ενδεχομένως να επηρεάσουν τις αποφάσεις τους, ο ίδιος ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει επαρκή πληροφόρηση σε αυτούς προκειμένου να διαμορφώνουν ανεξάρτητες εκτιμήσεις σχετικά με θέματα όπως η στρατηγική του οργανισμού, η απόδοσή του, κ.λ.π.

## 12.7 Εθελοντική εφαρμογή κανόνων

Ένα σημαντικό σχετικό ερώτημα είναι αν μπορεί να είναι ίδιος τρόπος διεύθυνσης των οργανισμών, ο καλύτερος τρόπος για όλους. Η απάντηση σαφώς είναι όχι. Οι οργανισμοί διαφέρουν μεταξύ τους και σε διεθνές επίπεδο λειτουργούν σε διαφορετικά νομικά συστήματα, κανονιστικά πλαίσια, όπως επίσης και με διαφορετικές παραδόσεις και κουλτούρες. Δεν θα ήταν δυνατόν να υφίσταται ένας κοινός τρόπος διακυβέρνησης για όλους, ο οποίος να αποτελεί συγχρόνως και την βέλτιστη πρακτική για όλους.

Το σημαντικό σημείο της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η απόδοση μεγάλης σημασίας και προτεραιότητα στα συμφέροντα των μετόχων, οι οποίοι εμπιστεύονται στους οργανισμούς την χρήση των επενδυμένων κεφαλαίων τους, προκειμένου η διαχείρισή τους να γίνεται με τρόπο συνετό και αποτελεσματικό. Ωστόσο, μέτοχοι σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι τα μέλη μιας οικογένειας, μπορεί να είναι και το ευρύ επενδυτικό κοινό, ή μπορεί να είναι θεσμικοί επενδυτές οι οποίοι ουσιαστικά εκπροσωπούν τις αποταμιεύσεις ενός ευρέως κοινού. Αυτοί οι μέτοχοι διαφέρουν μεταξύ τους όσον αφορά στον βαθμό στον οποίο συναλλάσσονται / συναναστρέφονται με τον οργανισμό.

Στο πλαίσιο αυτό στο οποίο η μεγάλη ποικιλία στα βασικά χαρακτηριστικά των οργανισμών και των μετόχων είναι δεδομένη, ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ) / Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) έχει καθιερώσει μια σειρά από αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης οι οποίες σκοπό έχουν να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για τους νομοθέτες των κρατών (προκειμένου και αυτοί με την σειρά τους να αναπτύξουν κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης αν το επιθυμούν) αλλά και τους οργανισμούς.

Πέραν του ΟΟΣΑ, διάφορες επιτροπές έχουν εκδώσει έως τώρα αρχές και συστάσεις αναφορικά με τις καλές πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως οι κώδικες Cadbury,

Greenbury, Combined, Turnbull, FRC, το πλαίσιο COSO (Committee on Sponsorship Organisations). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εν λόγω κώδικες, παρά την εθελοντική βάση συμμόρφωσης των οργανισμών με τις αρχές τους, τροποποιήθηκαν και εξελίχθηκαν, έχοντας καταστήσει υποχρεωτική ανά χώρα, την συμμόρφωση των οργανισμών με μέρος των αρχών τους.

Παρατίθενται εν συντομία τα βασικά σημεία κάθε περίπτωσης ξεχωριστά και ειδικά για τα ζητήματα του Εσωτερικού Ελέγχου:

### **12.7.1 Cadbury Code (Committee report 1992):**

Η επιτροπή Cadbury συνέταξε τον κώδικα καλής πρακτικής το έτος 1992, ως αποτέλεσμα επισκόπησης θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης που είναι άμεσα συνυφασμένα με το πλαίσιο χρηματοοικονομικής αναφοράς και τη διοίκηση η οποία είναι υπόλογη στους μετόχους και τους συμφεροντούχους. Ο κώδικας Cadbury παραθέτει σειρά προτεινόμενων ενεργειών και υποδείξεων, προκειμένου να τεθούν πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης. Ας δούμε ορισμένα θέματα καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης.

*Ως προς τις δικλίδες ασφαλείας – σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου:*

**Η Διοίκηση κάθε οργανισμού είναι υπεύθυνη για την τήρηση ορθών και ακριβών λογιστικών βιβλίων – οικονομικών καταστάσεων.** Για το λόγο αυτό θα πρέπει να έχει εγκαταστήσει ένα σύστημα ελέγχου σε θέματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης συμπεριλαμβάνοντας διαδικασίες με σκοπό την ελαχιστοποίηση εμφάνισης απάτης. Επιπλέον θα πρέπει να καθορισθεί ένα σετ κριτηρίων, προκειμένου για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος ελέγχου. Από την στιγμή λοιπόν που εγκαθίσταται σύστημα ελέγχου, το οποίο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό, θα πρέπει οι ορκωτοί λογιστές – ελεγκτές να εκφράζουν άποψη στην αναφορά τους για την ορθή λειτουργία του συστήματος ελέγχου.

*Αναφορικά με τις Επιτροπές Ελέγχου:*

Προτείνεται η **σύσταση Επιτροπών Ελέγχου από ανεξάρτητα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου**, των οποίων η σχέση με τη Διοίκηση κάθε οργανισμού να είναι ξεκάθαρη, η επικοινωνία γραπτή και να πραγματοποιούνται συναντήσεις τουλάχιστον δύο φορές ετησίως. Τα μέλη που θα απαρτίζουν την Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να είναι τουλάχιστον τρία.

Οι ορκωτοί λογιστές ελεγκτές θα πρέπει να παρίστανται στις συναντήσεις της Επιτροπής Ελέγχου αφού κύριο μέλημα της είναι η ορθή εικόνα των οικονομικών καταστάσεων καθώς επίσης παρόν, μπορεί να είναι και ο Οικονομικός Διευθυντής. Σκοπός της συνάντησης είναι η εξάλειψη τυχόν περιπτώσεων που δεν έχουν επιλυθεί.

**Η πρόσβαση της Επιτροπής Ελέγχου σε κάθε είδους πληροφορία θεωρείται δεδομένη** και στην περίπτωση αδυναμίας εκτέλεσης κάποιου καθήκοντος λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας, η Επιτροπή θα έχει το δικαίωμα να προσκαλέσει εξωτερικούς συνεργάτες. Κύρια καθήκοντα της Επιτροπής Ελέγχου είναι τα κάτωθι:

- Επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων με σκοπό την εξακρίβωση της λογικής και δίκαιης εικόνας αυτών,
- Βελτίωση της ποιότητας των αναφορών των οικονομικών καταστάσεων,
- Ενίσχυση της ανεξαρτησίας των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου,
- Ενίσχυση της θέσης των ορκωτών λογιστών ελεγκτών, μέσω καναλιών επικοινωνίας,
- Ενίσχυση της θέσης των Εσωτερικών Ελεγκτών, παρέχοντας ένα μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας,
- Αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού, αφού εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα των οικονομικών καταστάσεων,
- Συστάσεις στο συμβούλιο για την επιλογή των εξωτερικών ελεγκτών, τις αμοιβές των και θέματα απολύσεων ή παραιτήσεων,
- Πρόσληψη – απομάκρυνση των ορκωτών ελεγκτών και καθορισμός του ύψους της αμοιβής τους,
- Καθορισμός του σκοπού του ελέγχου,
- Επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων,
- Επίλυση ελεγκτικών προβλημάτων σε συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές,
- Συμμόρφωση με τους κανονισμούς της Κεφαλαιαγοράς,
- Επισκόπηση προγραμμάτων ελέγχου και συντονισμός των προσπαθειών των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών,
- Θεώρηση σκοπού και συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου,
- Θεώρηση προγράμματος Εσωτερικού Ελέγχου και συζήτηση-ανάλυση αποτελεσμάτων,
- Απάντηση σχετικών ερωτήσεων στα συμβούλια.
- Καθορισμός προτύπων αποδοτικότητας,
- Θεώρηση αποδοτικότητας της Διοίκησης,
- Μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων,
- Επικοινωνία με όσους έχουν σημαντικό μερίδιο στον οργανισμό.

*Ως προς τον εσωτερικό έλεγχο:*

Θεωρείται καλή πρακτική οι οργανισμοί να εγκαταστήσουν υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου οι οποίες θα παρακολουθούν τη λειτουργία των εγκατεστημένων δικλίδων ασφαλείας και διαδικασιών. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα δρουν για λογαριασμό των Επιτροπών Ελέγχου και θα έχουν πρόσβαση στον Πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου ως μέσο διατήρησης της ανεξαρτησίας τους.

### **12.7.2 Greenbury Code**

Ο κώδικας Greenbury συντάχθηκε τον Ιανουάριο 1995, ως αποτέλεσμα ομάδας μελέτης υπό την προεδρία του Sir Richard Greenbury, αναπτύσσοντας θέματα καλής πρακτικής

αναφορικά με τις αμοιβές των διευθυντικών στελεχών. Η τελική μορφή του κώδικα, δημοσιεύτηκε τον Ιούλιο 1995 και αναφέρεται ως “Greenbury report”.

### 12.7.3 Combined Code (2000)

Ο ενοποιημένος κώδικας εκδόθηκε το έτος 2000 και αποτελεί την απάντηση ή καλύτερα την εξέλιξη που προκύπτει από τα αιτήματα για τον συνδυασμό καλών πρακτικών των κωδικών της επιτροπής Cadbury και Greenbury, καθώς επίσης των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν από το Χρηματιστήριο του Λονδίνου σε εισηγμένες σε αυτό εταιρείες, αναφορικά με τη γνωστοποίηση των τελευταίων σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Θα σταθούμε στα θέματα που άπτονται του ελέγχου.

*Ως προς τις δικλείδες ασφαλείας – σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου – Επιτροπή Ελέγχου – Εξωτερικοί Ελεγκτές:*

**Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να διατηρεί σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου προκειμένου να διαφυλάξει τα συμφέροντα των επενδυτών και τα κεφάλαια του οργανισμού.** Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να επισκοπείται τουλάχιστον ετησίως για την αποτελεσματικότητά του και να αναφέρεται στους μετόχους ή επισκόπηση του. Η επισκόπηση θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις δικλείδες διαχείρισης κινδύνων, οικονομικές, λειτουργικές και συμμόρφωσης με κανονισμούς και τη νομοθεσία.

Οι οργανισμοί που δεν έχουν σύστημα ελέγχου θα πρέπει να επισκοπούν την ανάγκη απόκτησης ενός, τουλάχιστον ετησίως.

*Σχετικά με τις Επιτροπές Ελέγχου,* αυτές θα πρέπει να αποτελούνται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη των οποίων η σχέση με τη Διοίκηση να είναι ξεκάθαρη, η επικοινωνία γραπτή και να πραγματοποιούνται συναντήσεις τουλάχιστον δύο φορές ετησίως. Τα μέλη που θα απαρτίζουν την Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να είναι τουλάχιστον τρία και τα ονόματά τους να αναφέρονται στο ετήσιο δελτίο.

### 12.7.4 Turnbull Code (Financial Reporting Council 2005)

Ο κώδικας Turnbull δημοσιεύτηκε αρχικά το 1999 καθορίζοντας βέλτιστες πρακτικές για το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου εταιρειών. Τον Οκτώβριο 2005 επικαιροποιήθηκε μέσω νέας έκδοσης και τίτλο “Εσωτερικές δικλείδες: Καθοδήγηση Διευθυντικών στελεχών στον ενοποιημένο κώδικα”.

*Ως προς τα θέματα Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων:*

Το σύστημα ελέγχου του κάθε οργανισμού σημαντικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνων προκειμένου για την επίτευξη των εταιρικών σκοπών. Ένα καλό σύστημα ελέγχου προστατεύει τα συμφέροντα των επενδυτών και προστατεύει τα κεφάλαια του οργανισμού. **Οι εσωτερικές δικλείδες ασφαλείας εξυπηρετούν στην αποτελεσματικότητα των**

**εταιρικών λειτουργιών, ενισχύουν την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και υποβοηθούν στην συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία.**

Οι αποτελεσματικές οικονομικές δικλίδες ασφαλείας, περιλαμβάνοντας την τήρηση ορθών λογιστικών βιβλίων, ενισχύουν το γεγονός ότι ο οργανισμός δεν εκτίθεται άσκοπα σε οικονομικούς κινδύνους και το ότι η οικονομική πληροφορία που χρησιμοποιείται για τις καταστάσεις, είναι αξιόπιστη και ακριβής.

Τα συστήματα ελέγχου εξαρτώνται από τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται ο οργανισμός. Για αυτό το λόγο, μπορεί να μεταβάλλονται, όπως και οι κίνδυνοι. Κατά τον καθορισμό των πολιτικών και διαδικασιών σχετικά με το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, τα ακόλουθα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- Η φύση και η έκταση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός,
- Οι κίνδυνοι και η έκταση τους οι οποίοι θα θεωρούνται αποδεκτοί από τον οργανισμό,
- Η πιθανότητα να συμβούν οι κίνδυνοι και η επίδραση τους στον οργανισμό,
- Η ικανότητα του οργανισμού να μετριάσει τους σημαντικούς κινδύνους,
- Το κόστος εφαρμογής του συστήματος σε σχέση με τα πιθανά οφέλη.

**Αποτελεί υποχρέωση της Διοίκησης να εφαρμόζει το σύστημα ελέγχου, καθώς επίσης και των υπαλλήλων, ως μέρος επίτευξης των εταιρικών στόχων.**

Το σύστημα *Εσωτερικού Ελέγχου* περιλαμβάνει πολιτικές, διαδικασίες, δικλίδες ασφαλείας και συμπεριφορές που, αν ληφθούν υπόψη συνολικά θα πρέπει να:

- Λειτουργεί αποτελεσματικά ανταποκρινόμενο σε οικονομικούς, λειτουργικούς και κινδύνους συμμόρφωσης με σκοπό την επίτευξη των εταιρικών στόχων,
- Ενισχύει την αντικειμενικότητα και ποιότητα των εσωτερικών και εξωτερικών αναφορών. Αυτό απαιτεί διαδικασίες οι οποίες στόχο θα έχουν, την παραγωγή σχετικών και αξιόπιστων πληροφοριών εσωτερικά και εξωτερικά από τον οργανισμό.
- Ενισχύει την συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία και με τους εταιρικούς κανονισμούς και πολιτική.

Επιπλέον το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να:

- Αποτελεί μέρος της φιλοσοφίας και της κουλτούρας του οργανισμού,
- Έχει εφαρμογή στις δραστηριότητες του οργανισμού,
- Ανταποκρίνεται ταχύτατα στους κινδύνους και να,
- Περιλαμβάνει διαδικασίες αναφορών στα σχετικά αρμόδια στελέχη του οργανισμού.

**Τέλος όσο καλό και δυνατό να θεωρείται ένα σύστημα ελέγχου, δεν μπορεί ποτέ να ειπωθεί ότι εξασφαλίζει τον οργανισμό από κάθε λογής κίνδυνο.** Ως εκ τούτου, θα παρέχει μια λογική αλλά όχι απόλυτη εξασφάλιση έναντι των κινδύνων, με άλλα λόγια θα πρέπει το σύστημα ελέγχου να παρέχει επαρκή εξασφάλιση.

### 12.7.5 FRC Guidance for boards and board committees

Οι οδηγίες που εκδόθηκαν από το FRC (Financial Reporting Council) σκοπό έχουν την υποστήριξη των διοικητικών συμβουλίων και των επιτροπών τους, σε θέματα αποτελεσματικότητας, διαχείρισης κινδύνων και δικλείδων που σχετίζονται με την χρηματοοικονομική πληροφόρηση.

*Ως προς την αποτελεσματικότητα των Διοικητικών Συμβουλίων:*

Αναλύεται ο ρόλος του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου, ο οποίος δημιουργεί τις συνθήκες αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου συνολικά. Θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα, να θέτει ξεκάθαρες προσδοκίες σχετικά με την κουλτούρα του οργανισμού τις αξίες, το στυλ συζητήσεων και συμπεριφορών.

Στα καθήκοντα του, θα πρέπει να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Καθοδήγηση με γνώμονα την ηθική.
- Συγκέντρωση του διοικητικού συμβουλίου σε θέματα στρατηγικής, απόδοσης και αξίας.
- Το διοικητικό συμβούλιο να είναι υπόλογο για τις αποφάσεις του.
- Έγκαιρη και έγκυρη παροχή υποστηρικτικής πληροφόρησης.
- Ξεκάθαρος καθορισμός των κινδύνων που ο οργανισμός θα αναλάβει με βάση τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου.
- Πλάνο αντικατάστασης των μελών του διοικητικού συμβουλίου.
- Αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Αποτελεσματική επάνδρωση των επιτροπών του διοικητικού συμβουλίου.
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής των μελών στις επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητες τους.
- Ενθάρρυνση ανοικτής επικοινωνίας και σεβασμού εντός και εκτός των συμβουλίων και μεταξύ των εκτελεστικών και μη μελών.
- Ανάπτυξη παραγωγικών σχέσεων με τους εκτελεστικούς διευθυντές και διευθύνοντα σύμβουλο.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων για τα νέα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου.
- Αποτελεσματική επικοινωνία με μετόχους και συμφεροντούχους.

Σημαντική αναφορά πραγματοποιείται για το ρόλο του ανεξάρτητου διευθυντή / μέλους στο διοικητικό συμβούλιο, ο οποίος μπορεί να διαδραματίσει το ρόλο του ενδιάμεσου κρίκου μελών και προέδρου του διοικητικού συμβουλίου, με καθήκοντα όπως:

- Διαμεσολάβηση μεταξύ προέδρου και διευθύνοντα συμβούλου σε περίπτωση διαφωνιών.
- Διαμεσολάβηση σε θέματα που εγείρονται από μη εκτελεστικά μέλη των οποίων η φωνή δε λαμβάνεται υπόψη από τον πρόεδρο ή διευθύνοντα σύμβουλο.
- Διαμεσολάβηση σε θέματα στρατηγικής που δεν υποστηρίζεται από το σύνολο του διοικητικού συμβουλίου.



- Διαμεσολάβηση σε θέματα αποφάσεων που δεν έχουν ληφθεί από το σύνολο του διοικητικού συμβουλίου.
- Αδιαφορία σε θέματα αντικατάστασης μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Δεν υφίστανται ουσιώδεις αλλαγές αναφορικά με το ρόλο των εκτελεστικών και μη μελών του διοικητικού συμβουλίου.

*Ως προς την Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου:*

Δεν υφίστανται ουσιώδεις αλλαγές σε θέματα σύστασης της επιτροπής, συχνότητας συναντήσεων και αμοιβών των μελών, εντούτοις, γίνεται λόγος για τις γνώσεις που θα πρέπει να έχουν τα μέλη της επιτροπής, σε σχέση με τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο οργανισμός, καθώς επίσης το ότι τα νέα μέλη, θα πρέπει να έχουν παρακολουθήσει σχετικό πρόγραμμα.

Στα καθήκοντα της Επιτροπής Ελέγχου, θα πρέπει να περιλαμβάνονται:

- Επισκόπηση των δικλίδων ασφαλείας που σχετίζονται με χρηματοοικονομικά ζητήματα, με σκοπό τον εντοπισμό, αξιολόγηση, διαχείριση και παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών κινδύνων.
- Προαγωγή και διαχείριση αποτελεσματικών συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και λήψη διορθωτικών μέτρων όπου απαιτείται.

Δεν υφίστανται ουσιώδεις αλλαγές, αναφορικά με τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, ωστόσο ενδιαφέρον παρουσιάζει η συμμετοχή της Επιτροπής Ελέγχου στην επιλογή των εξωτερικών ορκωτών ελεγκτών, στον καθορισμό της αμοιβής τους, καθώς και στην αξιολόγηση του έργου τους, η οποία θα πρέπει να καταλήγει σε πρόταση συνέχισης της συνεργασίας ή αντικατάστασης του ορκωτού ελεγκτή.

## **12.8 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εθελοντικής τήρησης των κανόνων Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Αν οι κανόνες αυτοί παραμείνουν εθελοντικοί, διατηρούν την προσαρμοστικότητά τους και την ευελιξία τους ώστε να ταιριάζουν στα διαφορετικά περιβάλλοντα και καταστάσεις στις οποίες οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται. Επιπροσθέτως, ορισμένες απαιτήσεις εταιρικής διακυβέρνησης δεν εμφανίζονται να είναι σχετικές με όλους τους οργανισμούς, ειδικά όσον αφορά στους μικρούς ή εκείνους στους οποίους ο ιδιοκτήτης είναι και ο διαχειριστής. Αυτό γλιτώνει τους οργανισμούς από σημαντικού ύψους δαπάνες οι οποίες δεν είναι απαραίτητες.

Ωστόσο, αν η βάση εφαρμογής των κανόνων αυτών παραμένει εθελοντική, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος, οργανισμοί που θα έπρεπε – λόγω δομής ή μεγέθους – να τους εφαρμόζουν, να μην το κάνουν, και οι μέτοχοι αυτών να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση. Συμβάλει επίσης



μια τέτοια κατάσταση, στον περιορισμό της συγκρισιμότητας των οργανισμών και των κεφαλαιαγορών αν δεν υπόκεινται όλοι οι οργανισμοί στις ίδιες απαιτήσεις, ενώ καθιστά και για τους μετόχους δυσκολότερο το να λάβουν αποφάσεις.

Σε επίπεδο κρατών, προκειμένου να είναι δυνατό να αξιοποιηθεί ότι θετικότερο μεταξύ των κανόνων αυτών και να αποφευχθούν άλλοι κανόνες που δεν είναι ιδιαίτερα πρακτικοί και χρήσιμοι να ακολουθηθούν, τα κράτη μπορούν να ακολουθήσουν μια προσέγγιση κατά την οποία η τήρηση ορισμένων από τους κανόνες είναι υποχρεωτική, ενώ η τήρηση ορισμένων άλλων εθελοντική.

### 12.8.1 Αρχές

Στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει:

1. **Να προστατεύονται τα δικαιώματα των μετόχων,**
2. **Να διασφαλίζεται η ισότιμη μεταχείριση όλων των μετόχων,** περιλαμβανομένων των μετόχων μειοψηφίας ή μετόχων που ζουν σε άλλη χώρα. Όλοι οι μέτοχοι θα πρέπει να μπορούν να έχουν την προστασία του νόμου σε περίπτωση παραβίασης των δικαιωμάτων τους,
3. **Να αναγνωρίζονται τα δικαιώματα άλλων ενδιαφερομένων** εκτός των μετόχων / stakeholders όπως αυτά καθορίζονται από την νομοθεσία της χώρας και να ενθαρρύνεται η ενεργή συνεργασία μεταξύ των οργανισμών και των λοιπών ενδιαφερομένων στην δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας και την διατήρηση οικονομικά ανθηρών επιχειρήσεων,
4. **Να διασφαλίζεται ότι έγκαιρη και ακριβής πληροφόρηση θα παρέχεται** επί όλων των σημαντικών θεμάτων σχετικά με την οργανισμό, περιλαμβανομένης και της οικονομικής της θέσης, της οικονομικής επίδοσης, της ιδιοκτησίας της και της διακυβέρνησης της,
5. **Να διασφαλίζεται η εφαρμογή της στρατηγικής** με την οποία ο οργανισμός έχει καθιερώσει, η αποτελεσματική επίβλεψη των διευθύνσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο, καθώς επίσης να είναι το Διοικητικό Συμβούλιο υπόλογο για τις πράξεις του στην Γενική Συνέλευση.

Οι ίδιες αρχές αναφέρουν ότι θα πρέπει να διενεργείται ετήσιος έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων από ανεξάρτητους ελεγκτές.

Υπάρχουν τρεις σημαντικές παράμετροι που οι αρχές αυτές αναφέρουν όσον αφορά στους εξωτερικούς ελεγκτές:

1. **Έλεγχος σε ετήσια βάση:** Οι αρχές προτείνουν έντονα όλοι οι οργανισμοί να προχωρούν σε έλεγχο των οικονομικών τους καταστάσεων από ανεξάρτητο ελεγκτή ετησίως. Σε πολλές χώρες, αυτό αποτελεί πλέον νομική απαίτηση από τους οργανισμούς.
2. **Υψηλά ποιοτικά πρότυπα:** Στις αρχές αναφέρεται ότι η σχετική πληροφόρηση θα πρέπει να καταρτίζεται αλλά και να ελέγχεται με βάση υψηλά ποιοτικά πρότυπα. Αυτό σκοπό έχει να αυξήσει την αξιοπιστία και την συγκρισιμότητα των

οικονομικών καταστάσεων επιτρέποντας στους επενδυτές να παίρνουν καλύτερες επενδυτικές αποφάσεις.

3. **Λοιπή διαθέσιμη πληροφόρηση:** Στις αρχές επίσης αναφέρεται ότι και οι λοιποί συμφεροντούχοι / stakeholders θα ωφεληθούν αν και τυχόν λοιπή πληροφόρηση σχετικά με τον οργανισμό υπόκειται σε έλεγχο από τους ελεγκτές. Αυτή η λοιπή πληροφόρηση για την οποία γίνεται λόγος στις αρχές, περιλαμβάνει γνωστοποιήσεις σχετικά με τα εξής:

- Τα χρηματοοικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα του οργανισμού,
- Τους στόχους του,
- Τους σημαντικότερους μετόχους και τα δικαιώματα ψήφου μεταξύ τους,
- Μέλη της Διοίκησης και άλλα στελέχη με σημαντικές θέσεις καθώς και τις αμοιβές τους,
- Σημαντικοί προβλέψιμοι παράγοντες κινδύνου για τον οργανισμό,
- Σημαντικά θέματα σχετικά με εργαζομένους και άλλους λοιπούς ενδιαφερόμενους,
- Δομή Εταιρικής Διακυβέρνησης και πολιτικές.

Για σκοπούς Εταιρικής Διακυβέρνησης, η Διοίκηση θα πρέπει να καθορίσει την εταιρική πολιτική, περιλαμβανομένης και της πολιτικής για την αντιμετώπιση τυχόν επιχειρηματικών ρίσκων, ενώ είναι υπεύθυνη και για το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του οργανισμού.

(α) **Πολιτικές:** Η διοίκηση έχει την ευθύνη της διαχείρισης του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των, καθορισμό της στρατηγικής, των προϋπολογισμών, τη διεύθυνση των εργαζομένων, τη διατήρηση των στοιχείων του ενεργητικού, καθώς και το να διασφαλίζουν ότι οι κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης εφαρμόζονται. Σημαντικό στοιχείο κατά τον καθορισμό των στρατηγικών είναι η αναγνώριση και η διαχείριση των επιχειρηματικών ρίσκων. Η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει ρόλο ως προς αυτό.

(β) **Συστήματα, δικλίδες και παρακολούθηση τους:** Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την εγκαθίδρυση συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου προκειμένου να εφαρμόζονται οι πολιτικές του οργανισμού και δικλίδων σε αυτά τα συστήματα για να μειώσουν την έκθεση στα ρίσκα που ο οργανισμός έχει αναγνωρίσει.

Η διοίκηση είναι επίσης υπεύθυνη για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων αυτών και των δικλίδων ασφαλείας. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε σχέση με αυτό, εντούτοις, η διοίκηση είναι αυτή που αποφασίζει αν ο οργανισμός θα έχει ή όχι υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου για να την βοηθά στον ρόλο της, ή όχι.

## 12.8.2 Συστάσεις

Σε επίπεδο συστάσεων, τα ακόλουθα δύναται να προταθούν:

- Ύπαρξη διαδικασίας τεκμηριωμένης και καλά καθορισμένης αναφορικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας στο γενικότερο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου,
- Η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να εκδίδει αναφορές σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δικλίδων ασφαλείας ενώ από την άλλη πλευρά, η Διοίκηση θα πρέπει να επισκοπεί τις εκθέσεις επί των δικλίδων σε τακτική βάση,
- Αξιολόγηση των επιχειρηματικών ρίσκων και καθορισμός του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός τους διαχειρίζεται,
- Αξιολόγηση της καταλληλότητας και αποτελεσματικότητας της δράσης που αναλαμβάνεται μετά από τη διαπίστωση τυχόν αδυναμιών ή συγκεκριμένων ανησυχητικών γεγονότων, που ενδέχεται να επηρεάζουν την πορεία του ίδιου του οργανισμού,
- Αξιολόγηση της καταλληλότητας της διαδικασίας παρακολούθησης των δικλίδων ασφαλείας,
- Αξιολόγηση και αναθεώρηση των ρίσκων τουλάχιστον σε ετήσια βάση, καθώς επίσης και της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας με αντίστοιχη ανανέωση των δικλίδων των συστημάτων όπου κρίνεται απαραίτητο,
- Δήλωση από τη πλευρά της Διοίκησης, σχετικά με τη διαδικασία και το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στην ετήσια έκθεσή της, προς τους μετόχους.

- **Ερώτημα κατανόησης: Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου**

Ποια η σημασία του αποτελεσματικού συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

*Προτεινόμενη απάντηση: Ένα αποτελεσματικό σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου βοηθά τον οργανισμό να διεκπεραιώνει τις υποθέσεις του αποτελεσματικά. Συμβάλλει στη διασφάλιση της αξιοπιστίας της κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων και της τήρησης της νομοθεσίας και των εκάστοτε κανονισμών. Μειώνει τα ρίσκα του οργανισμού, διαφυλάττοντας τα περιουσιακά στοιχεία του, συνεισφέρει στην αποφυγή και στον εντοπισμό περιπτώσεων απάτης και βοηθά να διαφυλαχθεί η επένδυση του μετόχου.*

### 12.8.3 Μη εκτελεστικά μέλη της Διοίκησης

Στο Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να περιλαμβάνονται και μη εκτελεστικά μέλη των οποίων ο ρόλος θα είναι να διασφαλίσουν ότι η Διοίκηση λαμβάνει αποφάσεις αντικειμενικά.

**Μη εκτελεστικά μέλη της Διοίκησης θεωρούνται εκείνα τα οποία δεν έχουν αρμοδιότητες για την λήψη αποφάσεων** σχετικά με τις στρατηγικές επιλογές ή την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού.

Τα μη εκτελεστικά μέλη δύνανται να έχουν σημαντικούς ρόλους σε ευαίσθητες περιοχές της επιχειρηματικής δράσης, όπως π.χ. στη κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, στην ανάδειξη ή πρόσληψη διευθυντών, στην κατάρτιση του πλάνου των αμοιβών των μελών της

διοίκησης και των διευθυντών, κλπ. Τα Διοικητικά Συμβούλια εγκαθιδρύουν επιτροπές που αναλαμβάνουν τους προ-αναφερθέντες ρόλους. Μια από τις εν λόγω επιτροπές είναι η “ελεγκτική επιτροπή / audit committee”.

## 12.9 Ελεγκτική επιτροπή / Audit Committee

Κύριο μέλημα των Ελεγκτικών Επιτροπών είναι να διαπιστώνουν τη νόμιμη και ανεπηρέαστη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων στους οργανισμούς και να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ελεγκτικών οργάνων και Διοικητικού Συμβουλίου.

Η Ελεγκτική Επιτροπή θα πρέπει να εκλέγεται από το Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού, με απόφαση του οποίου προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες και ο τρόπος λειτουργίας της.

**Οι κυριότερες αρμοδιότητες της Ελεγκτικής Επιτροπής είναι η επιβεβαίωση αξιόπιστων χρηματοοικονομικών αναλύσεων και η διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του οργανισμού.**

Παρά το γεγονός ότι η επιτροπή αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο, θα πρέπει πάντοτε να λειτουργεί προς το συμφέρον όλων των μετόχων και άλλων άμεσα ενδιαφερόμενων για τον οργανισμό, προς τους οποίους έχει και την τελική ευθύνη.

Οι αρμοδιότητες της Ελεγκτικής Επιτροπής ως προς την Εταιρική Διακυβέρνηση είναι να εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με τους σχετικούς νόμους και ρυθμιστικές διατάξεις, να λειτουργεί προάγοντας τον ηθικό – κοινωνικό ρόλο της και να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.

Επίσης, η Ελεγκτική Επιτροπή θα πρέπει να απαιτεί από τον επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου του οργανισμού να αναφέρει τουλάχιστον ετησίως σε έγγραφη μορφή, την έκταση και το εύρος των ελεγκτικών εργασιών του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση.

Η σύσταση των Επιτροπών Ελέγχου επιτρέπει την “καθαρή” σχέση με το συμβούλιο στο οποίο είναι υπόλογοι και πρέπει να αναφέρουν συχνά σε αυτό. Μια τέτοια επιτροπή βοηθά τα ανεξάρτητα μέλη να κρίνουν ανεξάρτητα και αντικειμενικά αλλά και να έχουν θετικό ρόλο καθώς και να είναι ο άμεσος συνδετικός κρίκος με τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η ποιότητα της επιτροπής εξαρτάται από την ποιότητα των μελών που την αποτελούν. Πρέπει να είναι ανταγωνιστικοί και να έχουν χρόνο όχι μόνο για να συμμετέχουν στις συναντήσεις αλλά για να συναντιούνται και με το προσωπικό του οργανισμού, να επισκέπτονται διάφορα σημεία του οργανισμού και να μελετούν σημαντικές αναφορές.

Δε θα πρέπει να λησμονείται ότι η Επιτροπή Ελέγχου είναι ένα ανεξάρτητο κανάλι επικοινωνίας στο Διοικητικό Συμβούλιο που παρακολουθεί τα συστήματα ελέγχου του

οργανισμού, κατά συνέπεια θα πρέπει να έχει και τη δύναμη να επηρεάζει το Διοικητικό Συμβούλιο.

**Η Ελεγκτική Επιτροπή μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό στο να διατηρήσει την αντικειμενικότητά του σχετικά με την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων αλλά και με τον έλεγχό τους.**

Η ελεγκτική επιτροπή αποτελεί υποεπιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου η οποία ως βέλτιστη πρακτική πρέπει να περιλαμβάνει ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη της Διοίκησης.

Η αποτελεσματική λειτουργία της επιτροπής ελέγχου προσδίδει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό όπως,

- Προσδιορισμός του πλαισίου δραστηριότητας της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.
- Παροχή οδηγιών στην Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου για την εκτέλεση του έργου της.
- Εξέταση των δραστηριοτήτων της Υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου, με σκοπό την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της.
- Ενημέρωση σε τακτική βάση για την πορεία των εργασιών της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου και επιβεβαίωση ότι σημαντικά προβλήματα και αδυναμίες που έχουν εντοπιστεί, καθώς επίσης και οι σχετικές εισηγήσεις, έχουν κοινοποιηθεί και συζητηθεί έγκαιρα με τη Διοίκηση, η οποία έχει λάβει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.
- Επισκόπηση του συστήματος παροχής οικονομικών και διοικητικών πληροφοριών προς τη Διοίκηση του οργανισμού.
- Βελτίωση της ποιότητας των οικονομικών καταστάσεων μέσω επισκόπησης των οικονομικών καταστάσεων όσο και της διαδικασίας κατάρτισης τους για λογαριασμό του Διοικητικού Συμβουλίου,
- Δημιουργία κλίματος πειθαρχίας και ελέγχων το οποίο ενδέχεται να μειώσει την πιθανότητα απάτης,
- Αντικειμενική κρίση σε διάφορα εταιρικά θέματα,
- Υποστήριξη προς την Οικονομική Διεύθυνση ως ομάδα προς την οποία μπορούν να τεθούν ανησυχίες και στην οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υλοποίηση θεμάτων που εναλλακτικά είναι δύσκολη ή αδύνατη η υλοποίησή τους,
- Ενίσχυση της θέσης του εξωτερικού ελεγκτή ως κανάλι επικοινωνίας και συζήτησης για θέματα που τους απασχολούν,
- Παροχή πλαισίου στο οποίο ο εξωτερικός ελεγκτής διατηρεί την ανεξαρτησία του και συγχρόνως μπορεί να συζητά θέματα για τα οποία διαφωνεί με τη Διοίκηση,
- Ενδυνάμωση της λειτουργίας της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της παροχής υψηλού βαθμού ανεξαρτησίας από τη Διοίκηση,
- Αύξηση της εμπιστοσύνης που το γενικό κοινό δείχνει μέσω της αξιοπιστίας και της αντικειμενικότητας των οικονομικών καταστάσεων.

Το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα σχετικά με την ύπαρξη μιας ελεγκτικής επιτροπής, είναι ότι αποτελούμενη αυτή από ανεξάρτητα μέλη, παρέχουν στον εσωτερικό και

εξωτερικό ελεγκτή ένα ανεξάρτητο σημείο αναφοράς, διαφορετικό από εκείνο των εκτελεστικών μελών της Διοίκησης, το οποίο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε περιπτώσεις διαφωνιών με τη Διοίκηση.

Άλλα πλεονεκτήματα από την ύπαρξη ελεγκτικής επιτροπής είναι τα ακόλουθα:

- Αύξηση της εμπιστοσύνης στην αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα των οικονομικών καταστάσεων, ιδιαίτερα χρήσιμο στην περίπτωση εισηγμένων στο χρηματιστήριο οργανισμών.
- Με την εξειδίκευση την οποία αποκτούν τα μέλη της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου στα προβλήματα της κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων, βοηθούν τη Διοίκηση να είναι πιο αποτελεσματική στην αντιμετώπιση τους και να αφιερώνει λιγότερο χρόνο σε αυτά τα προβλήματα.
- Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες τα συμφέροντα του οργανισμού, των μελών της Διοίκησης και των εργαζομένων σε αυτόν έρχονται σε σύγκρουση, η ελεγκτική επιτροπή μπορεί να παρέχει μια ανεξάρτητη άποψη, χρήσιμη και στους εξωτερικούς ελεγκτές. Μπορεί επίσης να παρέχει ένα κανάλι επικοινωνίας μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών ελεγκτών.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος του οργανισμού θα μπορεί να απευθύνει τις εκθέσεις του στην ελεγκτική επιτροπή αντί για την ίδια τη Διοίκηση, κάτι το οποίο ενισχύει την δυνατότητά του να είναι αντικειμενικός.
- Η ελεγκτική επιτροπή μπορεί να είναι ο σύμβουλος της Διοίκησης ως προς την διασφάλισή της, ότι συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις περί εταιρικής διακυβέρνησης.

Στον αντίποδα, ως μειονεκτήματα των ελεγκτικών επιτροπών, μπορούν να αναφερθούν τα ακόλουθα:

- Τα εκτελεστικά μέλη της Διοίκησης μπορεί να μην αντιλαμβάνονται το ρόλο της ελεγκτικής επιτροπής και μπορεί να πιστέψουν ότι σκοπό έχει να αφαιρέσει εξουσία από τους ίδιους,
- Δυσκολία επιλογής επαρκών για τον ρόλο μη εκτελεστικών μελών, με τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις σχετικά με τα ελεγκτικά θέματα προκειμένου οι επιτροπές αυτές να είναι πραγματικά αποτελεσματικές,
- Η εγκαθίδρυση μιας τέτοιας επιτροπής και μιας τόσο επίσημης διαδικασίας κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων μπορεί να αποθαρρύνει τους ελεγκτές από το να θέτουν θέματα βασισμένοι στην κρίση τους και να περιορίζουν αυτά μόνο σε θέματα ορθής εφαρμογής των λογιστικών πολιτικών,
- Αυξημένα κόστη.

Σημαντικό είναι να σχολιαστεί ότι **είναι όντως δύσκολο να βρεθούν επαρκώς καταρτισμένα άτομα που να είναι έτοιμα να αναλάβουν καθήκοντα ως μη εκτελεστικά μέλη στα Διοικητικά Συμβούλια**. Αν πάλι τέτοια άτομα δελεαστούν με σημαντικές αμοιβές για να αναλάβουν, τότε αυτοί ενδέχεται να χάσουν μέρος της αντικειμενικότητάς τους.

Ωστόσο, οι δυσκολίες δεν θα πρέπει να αποτρέψουν τους οργανισμούς από το να εφαρμόζουν τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης. Αν οι επιτροπές ελέγχου ήταν υποχρεωτικές, η εταιρική κουλτούρα θα έπρεπε να αλλάξει, και ενδεχομένως να βλέπαμε πολύ πιο συχνά τα εκτελεστικά μέλη ενός οργανισμού, να γίνονται μη εκτελεστικά μέλη ενός άλλου που δεν είναι ανταγωνιστικός προς τον κύριο εργοδότη τους.

- **Παράδειγμα κατανόησης: Επιτροπή Ελέγχου**

Είσαστε ο Εσωτερικός Ελεγκτής του οργανισμού ΑΒΓ. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από τρία εκτελεστικά και τέσσερα μη εκτελεστικά μέλη. Ο οργανισμός δεν είναι εισηγμένος και κατά συνέπεια δεν απαιτείται η συμμόρφωση σχετικά με τους κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο θέλει ωστόσο να εγκαταστήσει μια Επιτροπή Ελέγχου και έχει ζητήσει την συμβουλή σας, αναφορικά με:

- α) Τον ρόλο και τις ευθύνες της Επιτροπής Ελέγχου,
- β) Τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον οργανισμό με το να έχει Επιτροπή Ελέγχου,
- γ) Ποιος θα πρέπει να προταθεί να γίνει μέλος της Επιτροπής Ελέγχου.

*Προτεινόμενη απάντηση:*

*α) Στα καθήκοντα και τις ευθύνες της Επιτροπής Ελέγχου, περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:*

- Προσδιορισμός του πλαισίου δραστηριότητας της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, παροχή οδηγιών προς αυτήν και εξέταση των δραστηριοτήτων της,
- Επιβεβαίωση ότι σημαντικά προβλήματα και αδυναμίες που έχουν εντοπιστεί, όπως και οι σχετικές εισηγήσεις, έχουν γνωστοποιηθεί επαρκώς,
- Επισκόπηση του συστήματος παροχής οικονομικών και διοικητικών πληροφοριών προς τη Διοίκηση του οργανισμού, προκειμένου για τη βελτίωση της ποιότητας των οικονομικών καταστάσεων,
- Υποστήριξη προς την Οικονομική Διεύθυνση,
- Παροχή καναλιού επικοινωνίας για τον εξωτερικό ελεγκτή,
- Ενδυνάμωση της λειτουργίας της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου,
- Η ελεγκτική επιτροπή μπορεί να είναι ο σύμβουλος της Διοίκησης για θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

*β) Η αποτελεσματική λειτουργία της Επιτροπής Ελέγχου προσδίδει σημαντικά οφέλη.*

- Βελτίωση της ποιότητας των οικονομικών καταστάσεων,
- Δημιουργία κλίματος πειθαρχίας και ελέγχων που αποσκοπεί στη μείωση της πιθανότητας απάτης,
- Αντικειμενική κρίση,
- Ενίσχυση της θέσης του εξωτερικού ελεγκτή ως κανάλι επικοινωνίας και συζήτησης για θέματα που τους απασχολούν,
- Παροχή πλαισίου στο οποίο ο εξωτερικός ελεγκτής διατηρεί την ανεξαρτησία του,
- Καθορισμός αμοιβών του εξωτερικού ελεγκτή,

- Ενδυνάμωση της λειτουργίας της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της παροχής υψηλού βαθμού ανεξαρτησίας από τη Διοίκηση,
- Αύξηση της εμπιστοσύνης του επενδυτικού κοινού,
- Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης,
- Κανάλι επικοινωνίας μεταξύ των Εσωτερικών και των εξωτερικών ελεγκτών,
- Λήπτης αναφορών από την υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου,
- Σύμβουλος της Διοίκησης ως προς την διασφάλισή της, ότι συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις περί Εταιρικής Διακυβέρνησης.

γ) Η Ελεγκτική Επιτροπή αποτελεί υποεπιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου η οποία ως βέλτιστη πρακτική πρέπει να περιλαμβάνει ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη της Διοίκησης.

## 12.10 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Έλεγχος έχει σαν πρωταρχικό σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων των οργανισμών, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί κατά το στάδιο της λειτουργίας της σχεδίασης / προγραμματισμού. Κάθε οργανισμός έχει οργανωμένο το δικό του Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο μέσα από σχετικές πολιτικές, διαδικασίες, οδηγίες και κανονισμούς αποσκοπεί στην εξάλειψη των κινδύνων που σχετίζονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τις καλές αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, για την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται ως υπεύθυνη, σχετική ανεξάρτητη υπηρεσία, μέσα στον οργανισμό. Η τελευταία προκειμένου να ασκήσει ανεξάρτητα και αποτελεσματικά τον ρόλο της, θα πρέπει να έχει την δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας είτε με το Διοικητικό Συμβούλιο, είτε με υπο-επιτροπή αυτού (Ελεγκτική Επιτροπή).

**Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου επισκοπεί, αξιολογεί και συμβουλεύει τη Διοίκηση του οργανισμού σε θέματα που αφορούν το υφιστάμενο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.** Επίσης, είναι εκείνη η οποία θα επισημάνει τυχόν κινδύνους που απειλούν την καλή λειτουργία του οργανισμού και εκείνη η οποία θα συμβουλέψει στο πως οι κίνδυνοι που έχουν επισημανθεί, μπορούν να αντιμετωπισθούν. Δεν παίρνει η ίδια μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων, ούτε κανένα από τα στελέχη της εμπλέκονται με τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και λειτουργίες του οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η αμεροληψία της.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, σε αντίθεση με τον Εξωτερικό Έλεγχο που περιορίζεται στον Έλεγχο και Πιστοποίηση της ακρίβειας των Οικονομικών Καταστάσεων, διενεργεί τόσο Χρηματοοικονομικούς, όσο και Λειτουργικούς και Διοικητικούς Ελέγχους. Οι παραπάνω έλεγχοι διενεργούνται με τη μορφή Ειδικών Έργων, βάσει σχετικού Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού. Για την αποτελεσματική διενέργεια τους δύναται να χρησιμοποιηθούν ειδικά Προγράμματα Ελέγχου κατά περίπτωση που αναπτύσσονται από την ίδια την υπηρεσία.



**Ο Εσωτερικός Ελεγκτής για να πετύχει στο έργο του, πρέπει να έχει την αμέριστη υποστήριξη της Διοίκησης** του οργανισμού, που θα του εξασφαλίζει ελεύθερη πρόσβαση στα πάσης φύσεως αρχεία του και κάθε είδους βοηθητικού υλικού το οποίο μπορεί να φανεί χρήσιμο στην αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Οι προτάσεις της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να κατευθύνονται προς την Διοίκηση του οργανισμού, κυρίως σε μορφή γραπτών αναφορών και αφού προηγουμένως έχουν συζητηθεί και συμφωνηθεί με τους ελεγχόμενους. Η Διοίκηση με την σειρά της αναλαμβάνει την υλοποίηση των προτάσεων της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου και θέτει χρονικά όρια για την εφαρμογή τους.

Αναφορικά με την σημασία των δικλίδων που τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου ενσωματώνουν, οι τελευταίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τη Διοίκηση, καθώς αυτές συμβάλουν στο να:

- Διαφυλαχθούν τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού,
- Αποφευχθούν αλλά και τα εντοπιστούν περιπτώσεις απάτης,
- Κατά συνέπεια, βοηθούν να διαφυλαχθεί η επένδυση του μετόχου.

Αποτελεσματικές δικλίδες βοηθούν τον οργανισμό να διεκπεραιώνει τις υποθέσεις του αποτελεσματικά. **Ένα καλό σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου μειώνει τα ρίσκα του οργανισμού που έχουν ήδη εντοπιστεί.** Συμβάλει επίσης στο να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων και η τήρηση της νομοθεσίας και των κανονισμών.

Η τελική ευθύνη για το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου βαρύνει τη Διοίκηση. Εκείνη πρέπει να θέσει διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου και να παρακολουθεί τακτικά ότι αυτές οι διαδικασίες τηρούνται.

Μέρος της διαδικασίας εγκαθίδρυσης συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου έχει να κάνει με την αναγνώριση των ρίσκων που ο οργανισμός αντιμετωπίζει, ώστε να σχεδιαστούν συστήματα που να διασφαλίζουν ότι αυτά ακριβώς τα ρίσκα αντιμετωπίζονται ή αποφεύγονται.

**Τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου αντιμετωπίζουν πάντα εγγενείς αδυναμίες και περιορισμούς, με την πιο κοινή σε όλα τα συστήματα ότι κανένα από αυτά δεν μπορεί να εξαλείψει την πιθανότητα του ανθρώπινου λάθους, ή την πιθανότητα εργαζόμενοι του οργανισμού να συμπράξουν σε απάτες.**

Από την στιγμή που η Διοίκηση έχει θέσει σε εφαρμογή ένα σύστημα Εσωτερικών Ελέγχων, αυτοί είναι υπεύθυνοι για να επισκοπούν την αποτελεσματική του λειτουργία σε τακτά διαστήματα.

Η Διοίκηση ενδέχεται να αποφασίσει ότι προκειμένου να κάνει την δουλειά αυτή πιο αποτελεσματικά, πρέπει να προσλάβει μια ομάδα ανθρώπων οι οποίοι να στελεχώσουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Προκειμένου να αποφασίσει η Διοίκηση αν χρειάζεται ειδικό τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, θα πρέπει να αξιολογήσει την έκταση και την πολυπλοκότητα των συστημάτων, καθώς και το εναλλακτικό κόστος του να αναθέσουν αυτή την λειτουργία σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Αν η Διοίκηση δεν πειστεί για την ανάγκη του να έχει ένα τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, τότε, απαιτείται οι οργανισμοί να αξιολογήσουν την ανάγκη για ένα ετήσιο έλεγχο επί των διαδικασιών και των δικλίδων που αυτοί ενσωματώνουν, ώστε κάθε χρόνο να επαναξιολογείται η ανάγκη της δημιουργίας ή όχι ενός τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Στο ίδιο πλαίσιο επίσης, συνιστάται στη Διοίκηση να συντάσσει και να δημοσιοποιεί έκθεση, μαζί με τις οικονομικές καταστάσεις, σχετικά την επισκόπηση επί του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Η σχετική έκθεση περιλαμβάνει δήλωση βασισμένη στην ετήσια επισκόπηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, με την οποία θα πρέπει να δηλώνεται ότι η Διοίκηση αξιολόγησε όλες τις σημαντικές πλευρές του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, η σχετική δήλωση θα πρέπει να αναφέρεται:

- Στις αλλαγές σε σχέση με την προηγούμενη παρόμοια δήλωση όσον αφορά στα ρίσκα που ο οργανισμός αντιμετωπίζει και τη δυνατότητα του να ανταποκριθεί στις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό περιβάλλον και τον κλάδο,
- Στο εύρος και την ποιότητα της διαδικασίας παρακολούθησης της αποτελεσματικής λειτουργίας των δικλίδων από τη Διοίκηση, καθώς και της εργασίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ή αν αυτό δεν υπάρχει, της αξιολόγησης για την εγκαθίδρυση ή μη ενός τέτοιου τμήματος,
- Στην έκταση και την συχνότητα των εκθέσεων σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο που συντάσσονται και θέτονται υπ' όψιν της Διοίκησης,
- Στις σημαντικές δικλίδες, των οποίων η αποτυχία ή η αδυναμία θα είχε σημαντική επίπτωση στον οργανισμό,
- Στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας κατάρτισης οικονομικών καταστάσεων.

- **Ερώτημα κατανόησης: Εσωτερικός Έλεγχος**

Ποιο είναι το απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία του έργου του Εσωτερικού Ελεγκτή;

*Προτεινόμενη απάντηση: Ο Εσωτερικός Ελεγκτής για να πετύχει στο έργο του, πρέπει να έχει την αμέριστη στήριξη της εκάστοτε Διοίκησης, μέσω της οποίας εξασφαλίζεται η ελεύθερη πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που κρίνονται χρήσιμες για την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Οι προτάσεις της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να απευθύνονται στη Διοίκηση του οργανισμού, μέσω αναφορών. Η Διοίκηση με την σειρά της θα πρέπει να αναλαμβάνει την υλοποίηση των προτάσεων της και διορθωτικών ενεργειών.*

## **12.11 Ευθύνες των εξωτερικών ελεγκτών**

**Οι ελεγκτές θα πρέπει να επικεντρωθούν στην επισκόπηση επί του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που η Διοίκηση κάνει.** Ο σκοπός των εξωτερικών ελεγκτών είναι να διαπιστώσουν αν υπάρχουν επαρκή τεκμήρια σχετικά με την εργασία που η Διοίκηση

ισχυρίζεται στην δήλωση της προς τους μετόχους ότι έκανε. Συγκεκριμένα στο αν η περίληψη της διαδικασίας που η Διοίκηση ισχυρίζεται ότι ακολούθησε ως προς την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και η οποία αυτή περίληψη εμφανίζεται στην δήλωσή, τεκμηριώνεται επαρκώς.

Οι ελεγκτές θα πρέπει να κάνουν κατάλληλες διερευνητικές ερωτήσεις και να επισκοπήσουν την δήλωση που η Διοίκηση έχει κάνει διασταυρώνοντας την με τα τεκμήρια που την στηρίζουν.

**Οι εξωτερικοί ελεγκτές θα έχουν κατανοήσει τις δικλίδες που οι διαδικασίες ενσωματώνουν καθώς αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτών στα πλαίσια του ελέγχου τους,** ωστόσο, αυτό το οποίο τους ζητούν τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα να κάνουν είναι σημαντικά πιο περιορισμένο από την επισκόπηση των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου που η Διοίκηση καλείται να κάνει. Οι ελεγκτές λοιπόν δεν αναμένεται να αξιολογήσουν π.χ. κατά πόσο στην δήλωση της η διοίκηση αναφέρει όλα τα ρίσκα που ο οργανισμός αντιμετωπίζει ή τις σημαντικές δικλίδες που έχει εγκαθιδρύσει, ούτε και αν τα σχετικά ρίσκα αντιμετωπίζονται με επιτυχία από τις δικλίδες αυτές ή όχι. Είναι όμως ιδιαίτερα σημαντικό για τους εξωτερικούς ελεγκτές να επικοινωνήσουν γρήγορα στη Διοίκηση κάθε σημαντική αδυναμία την οποία εντοπίζουν λόγω της απαίτησης από τη Διοίκηση να διατυπώσει την δήλωση που προ-αναφέρθηκε στο ετήσιο δελτίο του οργανισμού.

Η Διοίκηση απαιτείται να αξιολογήσει τις τυχόν σημαντικές προεκτάσεις στο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου που τα ευρήματα των εξωτερικών ελεγκτών εντόπισαν όσον αφορά στις οικονομικές καταστάσεις. Οι ελεγκτές μπορεί να αναφέρουν στη Διοίκηση, κατ' εξαίρεση και ειδικά για τα συγκεκριμένα θέματα τα οποία υπέπεσαν στην αντίληψή τους, παρότι δεν ήταν ο πρωταρχικός τους σκοπός να αξιολογήσουν τις διαδικασίες και τις δικλίδες τους, όπως τα εξής:

- Επισκόπηση της περίληψης της διαδικασίας που η Διοίκηση συνέταξε και ισχυρίζεται ότι ακολούθησε σχετικά με την επισκόπηση των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και της αποτελεσματικότητάς τους, ως προς το αν συνάδει με την αντίληψη που οι ελεγκτές έχουν για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αυτής,
- Επισκόπηση των διαδικασιών που αφορούν σε σημαντικές πλευρές του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ως προς το αν συνάδει με την αντίληψη που οι ελεγκτές έχουν για την διαδικασία αυτή,
- Αν η Διοίκηση δεν έχει επαρκώς αποκαλύψει αν τυχόν απέτυχε στο να διενεργήσει μια ετήσια επισκόπηση ή η αποκάλυψη αυτή δεν είναι συνεπής με την άποψη που οι ελεγκτές έχουν.

## Σύνοψη

- Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο οι οργανισμοί ελέγχονται και διοικούνται.

- Η καθημερινή διαχείριση του οργανισμού βρίσκεται στα χέρια της Διοίκησης.
- Είναι σημαντικό να υφίστανται δομές και διαδικασίες που να διασφαλίζουν ότι τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων εντός και εκτός του οργανισμού, διασφαλίζονται.
- Δεν είναι δυνατόν να υπάρχει κοινός τρόπος διακυβέρνησης για όλους τους οργανισμούς. Για αυτό το λόγο εκδίδονται κανόνες καλής πρακτικής, όπου ανά χώρα αναπτύσσονται και εφαρμόζονται αντίστοιχα.
- Οι Επιτροπές Ελέγχου θα πρέπει να αποτελούνται από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, προκειμένου για τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας των εργασιών τους.
- Η ευθύνη της αποτελεσματικότητας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, βαρύνει τη Διοίκηση. Η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να εκδίδει αναφορές σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δικλείδων ασφαλείας.
- Θα πρέπει να αξιολογείται η καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα της δράσης που αναλαμβάνεται μετά από τη διαπίστωση αδυναμιών.
- Τα ρίσκα θα πρέπει να αξιολογούνται και να αναθεωρούνται σε ετήσια βάση.
- Οι αποτελεσματικές δικλίδες ενισχύουν τον οργανισμό να διεκπεραιώνει τις υποθέσεις του αποτελεσματικά.
- Ένα επαρκές σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου μειώνει τα ρίσκα του οργανισμού που έχουν ήδη εντοπιστεί και συμβάλει στη διασφάλιση της αξιοπιστίας της κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων.

## 12.12 Πρόγραμμα ελέγχου Εταιρικής Διακυβέρνησης

Κατά βάση, στον έλεγχο περί Εταιρικής Διακυβέρνησης, **ενδιαφέρει η εξασφάλιση συμμόρφωσης με τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας και ιδιαίτερα προς την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς** σχετικά με τα ζητήματα:

- Των υπόχρεων προσώπων ιδιαίτερα δε με τη γνωστοποίηση συναλλαγών τους,
- Ενημερώσεων του επενδυτικού κοινού και των εποπτικών αρχών,
- Θέματα πρόσβασης σε εμπιστευτική πληροφόρηση,
- Υπηρεσία / τμήμα εταιρικών ανακοινώσεων και εξυπηρέτησης μετόχων, καθώς επίσης και των αρμοδιοτήτων τους σε σχέση με τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τις διατάξεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς,
- Υποχρεώσεις και δικαιώματα μετόχων,
- Επιτροπή Ελέγχου,
- Υποχρεώσεις συμμόρφωσης που προκύπτουν από μεταβολή κεφαλαίου,
- Θέματα Διοικητικού Συμβουλίου.

## Βήματα ελέγχου

### Υπόχρεα πρόσωπα

#### Προσδιορισμός Υπόχρεων Προσώπων

Ως προς τα υπόχρεα πρόσωπα και την υποχρέωση γνωστοποίησης των συναλλαγών τους σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η απόφαση 3/347/12.07.2005, άρθρα 5 και 6 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, επιβεβαίωσε ότι κάθε πρόσωπο που ασκεί διευθυντικά καθήκοντα ή έχει στενό δεσμό με πρόσωπο που ασκεί διευθυντικά καθήκοντα, είναι πλήρως ενημερωμένο για τις υποχρεώσεις του και τις κυρώσεις που ενδέχεται να απορρέουν από τη μη συμμόρφωση με την ισχύουσα Νομοθεσία.

#### Κατάλογος Υπόχρεων Προσώπων

- Επιβεβαίωσε ότι η Διοίκηση έχει υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς κατάλογο με τα υπόχρεα πρόσωπα, ο οποίος θα αναφέρει:
  - Το ονοματεπώνυμο και το πατρώνυμο του κάθε προσώπου,
  - Ιδιότητα,
  - Μεριδα επενδυτή στο Σύστημα Άυλων Τίτλων και τον κωδικό ή τους κωδικούς εκκαθάρισης συναλλαγών.
- Σε περίπτωση που μεταβλήθηκε ο εν λόγω κατάλογος επιβεβαίωσε, ότι έχει ενημερωθεί έγκαιρα η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (σε ηλεκτρονική ή όχι μορφή).
- Αξιολόγησε την πληρότητα του καταλόγου καθώς επίσης εάν περιλαμβάνει τα ορθώς ορισμένα άτομα (μέλη ΔΣ, Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών, Προϊστάμενος Λογιστηρίου, Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου, Εσωτερικοί Ελεγκτές, Επικεφαλής Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης Μετόχων, Επικεφαλής Υπηρεσίας Εταιρικών Ανακοινώσεων, Ορκωτοί Ελεγκτές, Νομικός Σύμβουλος, Προϊστάμενος Νομικών Υπηρεσιών, πρόσωπα που ασχολούνται με σύμβαση εργασίας).

#### Γνωστοποίηση συναλλαγών

- Επέλεξε δείγμα περιπτώσεων συναλλαγών από το σύστημα μετοχολογίου που τηρεί το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων και επιβεβαίωσε ότι:
  - Εντός δύο (2) εργάσιμων ημερών από την πραγματοποίηση της συναλλαγής, οι υπόχρεοι γνωστοποιούν τις συναλλαγές τους στο Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων.
  - Τα στοιχεία, οι ημερομηνίες καθώς και το ύψος των συναλλαγών που αναφέρονται, είναι ορθά.
- Επέλεξε δειγματοληπτικά γνωστοποιήσεις στο επενδυτικό κοινό και στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς προκειμένου να επιβεβαιωθούν ότι οι ανωτέρω περιπτώσεις

περιλαμβάνουν τις ακόλουθες πληροφορίες, όπως ορίζει η απόφαση 3/347/12.07.2005:

- Το ονοματεπώνυμο και το πατρώνυμο του κάθε προσώπου και την ιδιότητά του.
- Επωνυμία του σχετικού εκδότη.
- Είδος του χρηματοπιστωτικού μέσου.
- Φύση της συναλλαγής.
- Ημερομηνία και οργανωμένη αγορά, όπου πραγματοποιήθηκε η συναλλαγή.
- Αξία και όγκο συναλλαγής.
- Διάστημα διενέργειας (Εγκύκλιος ν.9 της Ε.Κ).
- Μέλος του Χρηματιστηρίου Αθηνών μέσω του οποίου θα διενεργηθεί η συναλλαγή (Εγκύκλιος ν.9 της Ε.Κ).

## **Ενημέρωση επενδυτικού κοινού και αρμοδίων Εποπτικών αρχών**

- Επέλεξε δειγματοληπτικά περιπτώσεις ενημέρωσης του οργανισμού και επιβεβαίωσε ότι η αρμόδια Υπηρεσία ενημέρωσε την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το επενδυτικό κοινό, εντός της επόμενης εργάσιμης ημέρας από τη λήψη της γνωστοποίησης της συναλλαγής, όπως προβλέπει η απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 3/347/12.07.2005, στο άρθρο 6.
- Επέλεξε δειγματοληπτικά γνωστοποιήσεις στο επενδυτικό κοινό και στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι οι εν λόγω γνωστοποιήσεις περιλαμβάνουν τις ακόλουθες πληροφορίες, όπως ορίζει η απόφαση 3/347/12.07.2005:
  - Το ονοματεπώνυμο και το πατρώνυμο του κάθε προσώπου και την ιδιότητά του.
  - Επωνυμία του σχετικού εκδότη.
  - Είδος του χρηματοπιστωτικού μέσου.
  - Φύση της συναλλαγής.
  - Ημερομηνία και οργανωμένη αγορά όπου πραγματοποιήθηκε η συναλλαγή.
  - Αξία και όγκο συναλλαγής.
  - Διάστημα διενέργειας (Εγκύκλιος ν.9 της Ε.Κ).
  - Μέλος του Χρηματιστηρίου Αθηνών μέσω του οποίου θα διενεργηθεί η συναλλαγή (Εγκύκλιος ν.9 της Ε.Κ).
- Επισκόπησε και επιβεβαίωσε την ύπαρξη της σχετικής γνωστοποίησης στο επενδυτικό κοινό και στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς αναφορικά με συναλλαγές προσώπων που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα και αφορούν μετοχές ή παράγωγα ή άλλα χρηματοπιστωτικά μέσα (Ν.3340/2005, άρθρο 13, παρ.1).

## Εντοπισμός και αναφορές περιπτώσεων χειραγώγησης αγοράς

- Επισκόπησε τη διαδικασία εντοπισμού και αποτροπής περιπτώσεων χειραγώγησης της αγοράς.
- Αξιολόγησε τον τρόπο με τον οποίο αποτυπώνονται οι αναφορές πληροφοριών σε περιπτώσεις χειραγώγησης της αγοράς στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.
- Εξέτασε κατά πόσο οι ελεγκτικοί μηχανισμοί σχετικά με την πραγματοποίηση και γνωστοποίηση συναλλαγών διασφαλίζουν το πλαίσιο μη χειραγώγησης αγοράς (π.χ.τα υπόχρεα πρόσωπα είναι κατάλληλα ενημερωμένα σε σχέση με τις ενδεχόμενες κυρώσεις που προκύπτουν από χειραγώγηση της αγοράς, σύνταξη σχετικών δηλώσεων γνωστοποίησης συναλλαγών σύμφωνα με το όριο που ορίζει η νομοθεσία, κατάλογος προσώπων που διενεργούν συναλλαγές).
- Επισκόπησε τη διαδικασία ενημέρωσης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς σε σχέση με ύποπτες συναλλαγές που οδηγούν σε πιθανή χειραγώγηση της αγοράς. (π.χ. τυποποιημένα έντυπα επικοινωνίας με ΕΚ, whistle blower policy).

## Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων

- Επισκόπησε το οργανόγραμμα του οργανισμού και εξέτασε την ύπαρξη Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης Μετόχων και Υπηρεσίας Εταιρικών Ανακοινώσεων. Αξιολόγησε την οργανωτική της θέση μέσα στον οργανισμό.
- Επιβεβαίωσε την ύπαρξη γραπτών και εγκεκριμένων περιγραφών αρμοδιοτήτων για το σύνολο των στελεχών του Τμήματος Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων.
- Αναζήτησε τον Κανονισμό Λειτουργίας της εν λόγω Υπηρεσίας και πραγματοποίησε αντιπαραβολή μεταξύ των αρμοδιοτήτων της σε σχέση με αυτά που ορίζει η ισχύουσα νομοθεσία.
- Επισκόπησε τη διαδικασία υποβολής τακτικών αναφορών της υπηρεσίας προς το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Έλεγε την πληρότητα των εν λόγω αναφορών σε σχέση με την πορεία των εργασιών της υπηρεσίας και την επίτευξη των προκαθορισμένων της στόχων.
- Επιβεβαίωσε ότι το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων έχει καταρτίσει κατάλογο σημαντικότητας αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου προκειμένου να διασφαλιστεί η ενημέρωση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, του Χρηματιστηρίου και του επενδυτικού κοινού, αναφορικά με τις σημαντικές προνομιακές πληροφορίες/αποφάσεις της Διοίκησης.
- Επιβεβαίωσε την τήρηση καταλόγου υποχρεώσεων του οργανισμού, όπως αυτές καθορίζονται από την κείμενη χρηματιστηριακή νομοθεσία. Επιβεβαίωσε την ύπαρξη υπεύθυνου στελέχους το οποίο περιοδικά επισκοπεί την κείμενη νομοθεσία και ενημερώνει την ανωτέρω κατάσταση με τις ενδεχόμενες αλλαγές που προκύπτουν.

- Επισκόπησε τα πρακτικά του τελευταίου έτους των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και της Γενικής Συνέλευσης και εντόπισε σημαντικές αποφάσεις που ενδεχομένως να επηρεάσουν την αγορά. Επέλεξε δειγματοληπτικά αποφάσεις που αφορούν σε:
  - Σημαντικές μεταβολές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
  - Σύναψη ή λύση σημαντικών συνεργασιών ή επιχειρηματικών συμμαχιών.
  - Δημόσια Πρόταση αγοράς σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.
  - Συμμετοχή σε διαδικασία συγχώνευσης, διάσπασης ή εξαγοράς καθώς και σημαντικής απόκτησης ή εκχώρησης μετοχών.
  - Αλλαγή σύνθεσης και αρμοδιοτήτων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, αλλαγή του ή των Γενικών Διευθυντών και του Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών, των Ελεγκτών, του Υπεύθυνου Οικονομικών Υπηρεσιών καθώς και ανάθεση εκτελεστικών καθηκόντων σε μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.
  - Διανομή και καταβολή μερισμάτων, πράξεις έκδοσης νέων χρηματοπιστωτικών μέσων.
  - Αναδιοργάνωση λειτουργίας ή δραστηριοτήτων που αναμένεται να έχει σημαντική επίδραση στην οικονομική κατάσταση και στα αποτελέσματα.
  - Ανάκληση απόφασης για χορήγηση πιστώσεων.
  - Αλλαγή ουσιωδών στοιχείων που περιέχονται στο πρόσφατο Ενημερωτικό Δελτίο.
  - Ουσιώδης περιουσιακή μεταβολή και στην μετοχική και κεφαλαιακή διάρθρωση.
  - Για τις ανωτέρω περιπτώσεις, επιβεβαιώστε ότι η Διοίκηση έχει προβεί σε ανακοίνωση των εν λόγω πληροφοριών τόσο στο επενδυτικό κοινό, όσο και στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, όπως ορίζει ο Ν.3340/2005 και η σχετική απόφαση 3/347/12.07.2005 άρθρο 2., της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.
- Επιβεβαίωσε ότι ο οργανισμός τηρεί ιστοσελίδα και ότι εμφανίζει κάθε προνομιακή πληροφορία, όπως ορίζει ο Ν.3340/2005 (άρθρο 10, παρ.2), για περίοδο τουλάχιστον 6 μηνών.
- Επισκόπησε τον τρόπο με τον οποίο διενεργούνται και ολοκληρώνονται οι κάθε είδους δημοσιεύσεις στην ιστοσελίδα ή στις διάφορες αρχές (π.χ. ποιος υπογράφει το τελικό κείμενο δημοσίευσης, αν υπάρχει έλεγχος της Νομικής Υπηρεσίας σε κείμενα που χρήζουν νομικής άποψης κλπ).
- Επισκόπησε την ύπαρξη ηλεκτρονικού ή / και φυσικού αρχείου των δημοσιεύσεων καθώς επίσης τη χρονική περίοδο τήρησής του.
- Επέλεξε δείγμα αποφάσεων και επιβεβαίωσε την ύπαρξη της σχετικής δημοσίευσης στην ελληνική γλώσσα και ότι έχουν καταχωρηθεί με βάση το Άρθρο 3 της Απόφασης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 3/347/12-07-2005:
  - Στο διαδικτυακό τόπο της οργανωμένης αγοράς,
  - Στο Ημερήσιο Δελτίο Τιμών του Χρηματιστηρίου Αθηνών.
  - Στην Ιστοσελίδα της Εταιρείας.
- Επιβεβαίωσε ότι το περιεχόμενό τους είναι ταυτόσημο και στις τρεις δημοσιεύσεις (3/347/12.07.2005, άρθρο 3, παρ.1) και ότι επανάληψη της προηγούμενης δημοσιοποίησης με άλλον τρόπο, γίνεται ταυτόχρονα ή μετά την ημερομηνία δημοσιοποίησης στο σχετικό διαδικτυακό τόπο της οργανωμένης αγοράς.



- Επιβεβαίωσε ότι οι όποιες δημοσιοποιήσεις προνομιακών πληροφοριών που αφορούν άμεσα στον οργανισμό, πραγματοποιούνται άμεσα και χωρίς υπαίτια βραδύτητα. (3/347/12-07-2005 άρθρο 3 και άρθρο 10, παρ. 1 του Ν3340).

## Πρόσβαση σε προνομιακή πληροφόρηση

- Επιβεβαίωσε την κατάρτιση καταλόγου προσώπων που απασχολούνται είτε με σύμβαση εργασίας είτε άλλως, τα οποία έχουν πρόσβαση σε προνομιακές πληροφορίες λόγω της θέσης ευθύνης που κατέχουν (Άρθρο 12, Ν.3340).
- Εξέτασε τη διαδικασία επικοινωνίας του Τμήματος Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων με τα επιμέρους Διευθυντικά Στελέχη τα οποία ενδέχεται να διαθέτουν εσωτερική πληροφόρηση ή πρόσβαση σε προνομιακές πληροφορίες.
- Εξέτασε τα ακόλουθα:
  - Τη γραπτή ενημέρωση των στελεχών αναφορικά με τη συμπλήρωση του εντύπου Υπόχρεων Προσώπων.
  - Την πληρότητα των στοιχείων που αναφέρονται στον κατάλογο.
  - Το ονοματεπώνυμο και το πατρώνυμο του κάθε προσώπου.
  - Το λόγο για τον οποίο το πρόσωπο αυτού, περιλαμβάνεται στον κατάλογο καθώς και την ιδιότητά του.
  - Την ημερομηνία κατά την οποία καταρτίστηκε και ενημερώθηκε ο ανωτέρω κατάλογος, καθώς και την ημερομηνία κατά την οποία τα εν λόγω πρόσωπα απέκτησαν ή απώλεσαν τις προνομιακές πληροφορίες.
  - Τη Μερίδα Επενδυτή στο Σύστημα Άυλων Τίτλων και τον κωδικό Εκκαθάρισης συναλλαγών επί των παραγώγων χρηματοπιστωτικών μέσων που διαπραγματεύονται στην Αγορά Παραγώγων.
  - Επιβεβαίωσε την τήρηση του εν λόγω καταλόγου από το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων του οργανισμού για διάστημα τουλάχιστον 5 ετών και τη διαθεσιμότητά του (σε ηλεκτρονική ή έντυπη μορφή) εφόσον ζητηθεί από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.
  - Επιβεβαίωσε ότι ο ανωτέρω κατάλογος των προσώπων που διατηρούν πρόσβαση στις προνομιακές πληροφορίες, ενημερώνεται άμεσα για κάθε προσθήκη ή αφαίρεση προσώπου από αυτόν.
  - Επιβεβαίωσε ότι τα ανωτέρω πρόσωπα λαμβάνουν γνώση για τις σχετικές κανονιστικές ρυθμίσεις καθώς και για τις τυχόν κυρώσεις που θα υποστούν σε περίπτωση κατάχρησης αυτών των πληροφοριών.
- Αναζήτησε περιπτώσεις απαλλαγής γνωστοποίησης προνομιακών πληροφοριών και επιβεβαίωσε τη λήψη των απαραίτητων εγκρίσεων για την σχετική απαλλαγή (για παράδειγμα, από το Χρηματιστήριο Αθηνών).
- Εξέτασε τη διαδικασία έγκαιρης και έγκυρης ενημέρωσης των αρμόδιων αρχών (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, Χρηματιστήριο Αθηνών κλπ), εκ μέρους της εν λόγω Υπηρεσίας, σε σχέση με τις δημοσιευμένες εταιρικές εκδόσεις

(περιοδικές και ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις, Εκθέσεις Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου και των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών).

- Επιβεβαίωσε τον έλεγχο του κειμένου των ανακοινώσεων πριν από την κοινοποίηση αυτού από τα αρμόδια στελέχη (π.χ. Νομική Υπηρεσία). Ο έλεγχος αυτός να τεκμηριώνεται γραπτώς (υπογραφές, ημερομηνία ελέγχου κλπ). Ελέγξτε την ύπαρξη καθορισμένου στελέχους, το οποίο να ελέγχει εκ των υστέρων την κοινοποίηση της δημοσίευσης, καθώς επίσης και το περιεχόμενο του κειμένου της γνωστοποίησης.
- Επιβεβαίωσε την ύπαρξη διαδικασίας διαχείρισης πληροφοριών δημοσιευμένων στον Τύπο. Επισκόπησε τη διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δημοσιευμένων άρθρων (στον ηλεκτρονικό και έντυπο Τύπο) που αφορούν στον οργανισμό τα οποία να κατατάσσονται και να αρχειοθετούνται από το αρμόδιο στέλεχος σε:
  - α) φήμες βάσιμες προς επιβεβαίωση,
  - β) φήμες ανυπόστατες προς διάψευση,
  - γ) φήμες για τις οποίες ο οργανισμός επιφυλάσσεται ενόψει οριστικών ανακοινώσεων.
- Επέλεξε δημοσιεύματα τα οποία είτε είναι ανυπόστατα και χρήζουν διάψευσης είτε είναι βάσιμα και χρήζουν επιβεβαίωσης προκειμένου να επισκοπηθεί η διαδικασία που ακολουθείται σε αυτές τις περιπτώσεις (εγκρίσεις, σύνταξη κειμένων διάψευσης ή επιβεβαίωσης, σχετικές ανακοινώσεις - δημοσιεύσεις, αρχειοθέτηση).
- Από το ανωτέρω αρχείο επέλεξε φήμες για τις οποίες ο οργανισμός επιφυλάσσεται ενόψει οριστικών ανακοινώσεων και επιβεβαίωσε ότι στις περιπτώσεις που διενεργείται μεταγενέστερη ανακοίνωση διατηρούνται τα σχετικά υποστηρικτικά έγγραφα όπου τεκμηριώνουν την ανακοίνωση.
- Επέλεξε δείγμα από το αρχείο τήρησης των δελτίων με τα αποκόμματα Τύπου που αφορούν στον οργανισμό. Επιβεβαίωσε ότι όλα τα δημοσιεύματα τα οποία κρίνεται ότι ενδεχομένως να επηρεάσουν την τιμή των χρηματοπιστωτικών μέσων του οργανισμού έχουν σχολιαστεί (φήμες). Για τα δημοσιεύματα εκείνα που κρίνεται ότι έπρεπε να απαντηθούν αλλά δεν έχουν, επιβεβαίωσε την ύπαρξη της σχετικής εισήγησης για το αντίθετο από ανώτερο στέλεχος του οργανισμού.
- Αναζήτησε τυχόν τυποποιημένα έντυπα βεβαίωσης μη σύγκρουσης συμφερόντων τα οποία καλούνται να υπογράψουν τα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης. Αξιολογήστε το βαθμό ανταπόκρισης και ενημέρωσης των εν λόγω στελεχών.
- Αναζήτησε τυχόν συμβάσεις εμπιστευτικότητας τις οποίες καλούνται να υπογράψουν στελέχη που έχουν πρόσβαση σε προνομιακές πληροφορίες.
- Επιβεβαίωσε ότι η βεβαίωση εμπιστευτικότητας δεσμεύει τα στελέχη και επιπλέον χρονικό διάστημα από την αποχώρησή τους από τον οργανισμό, καθώς επίσης ότι περιλαμβάνει πιθανές κυρώσεις σε περίπτωση μη συμμόρφωσής τους.
- Εντόπισε τρίτους με τους οποίους συνεργάζεται ο οργανισμός και έλεγξε αν έχουν συναφθεί σχετικές συμβάσεις εμπιστευτικότητας.

## Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων

- Επισκόπησε το οργανόγραμμα του οργανισμού και εξέτασε αν υφίσταται Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων.
- Αξιολόγησε την οργανωτική του θέση στον οργανισμό.
- Επιβεβαίωσε την ύπαρξη γραπτών και εγκεκριμένων περιγραφών αρμοδιοτήτων (θέσεις εργασίας) για όλα τα στελέχη του Τμήματος Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων.
- Αναζήτησε τον Κανονισμό Λειτουργίας του εν λόγω Τμήματος και πραγματοποίησε αντιπαραβολή των αρμοδιοτήτων του σε σχέση με αυτά που ορίζει η ισχύουσα νομοθεσία.
- Αξιολόγησε κατά πόσο ο Κανονισμός Λειτουργίας είναι ενημερωμένος και πλήρης ανάλογα με την υφιστάμενη νομοθεσία.
- Εξέτασε τη διαδικασία ενημέρωσης των μετόχων του οργανισμού, εκ μέρους της εν λόγω Υπηρεσίας σε σχέση με:
  - Την διανομή μερισμάτων, πράξεις έκδοσης νέων μετοχών, διανομής, εγγραφής, παραιτήσεως και μετατροπής, χρονική περίοδος άσκησης των σχετικών δικαιωμάτων, αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου.
  - Την παροχή πληροφοριών σχετικά με Τακτικές ή Έκτακτες Γενικές Συνελεύσεις.
  - Την απόκτηση Ιδίων Μετοχών και διάθεσή τους.
  - Επιβεβαίωσε την κατάρτιση σχετικής κατάστασης θεμάτων για τα οποία το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων υποχρεούται να ενημερώνει τους μετόχους αναφορικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους, βάσει του νόμου και του κανονισμού του οργανισμού.
  - Επιβεβαίωσε την σύνταξη ενημερωτικών δελτίων, τα οποία καλύπτουν θέματα σχετικά με τα δικαιώματα των μετόχων όπως απορρέουν από την κείμενη νομοθεσία και το καταστατικό του οργανισμού εκ μέρους του Τμήματος Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων, καθώς επίσης την προώθησή τους στο σύνολο των μετόχων του οργανισμού.
  - Επιβεβαίωσε την τήρηση και την πληρότητα του περιεχομένου της ιστοσελίδας του οργανισμού.
  - Εξέτασε την έγκαιρη ενημέρωση της ιστοσελίδας, επίσης βάσει των αλλαγών που προκύπτουν στην εκάστοτε υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού, το νομοθετικό πλαίσιο και κανονιστικό πλαίσιο.
  - Επιβεβαίωσε ότι η ιστοσελίδα του οργανισμού περιέχει τα παρακάτω:
    - Ονόματα μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.
    - Σύντομο βιογραφικό σημείωμα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.
    - Ονόματα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών του οργανισμού.
    - Σύντομο βιογραφικό σημείωμα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών.
    - Οργανόγραμμα.
    - Ανθρώπινο δυναμικό ανά τομέα δραστηριότητας.
    - Στατιστικά τίτλων σπουδών.
    - Στατιστικά μεγέθη επαγγελματικής εμπειρίας.
    - Στατιστικά παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων.
    - Εταιρικό λογότυπο.

- Έδρα και άλλες γεωγραφικές περιοχές ανάπτυξης.
  - Αντικείμενο και δραστηριότητες του οργανισμού.
  - Μεριδίο αγοράς εντός και εκτός Ελλάδας.
  - Δίκτυο προώθησης των προϊόντων του οργανισμού.
  - Επενδυτικά και αναπτυξιακά προγράμματα.
  - Ιστορική αναδρομή του οργανισμού.
  - Ενδεχόμενοι μελλοντικοί κίνδυνοι.
  - Στοιχεία θυγατρικών εταιρειών.
  - Τρέχουσα μετοχική σύνθεση του οργανισμού.
  - Παρουσίαση του Ομίλου και των εταιρειών του Ομίλου.
  - Ποσοστό συμμετοχής σε άλλες συνδεδεμένες επιχειρήσεις.
  - Χρονολογικός πίνακας των εταιρικών πράξεων του οργανισμού (δημόσια εγγραφή, μεταβολή μετοχικού κεφαλαίου, split κτλ.).
  - Εξέλιξη της χρηματιστηριακής τιμής της μετοχής του οργανισμού για τα τελευταία 5 έτη.
  - Εξέλιξη του όγκου συναλλαγών τα τελευταία 5 έτη.
  - Οικονομικές καταστάσεις των τελευταίων 5 ετών.
  - Σχετικά πιστοποιητικά των ορκωτών λογιστών σύμφωνα με την Π.Δ. 360/85, Απόφαση Ε.Κ.5/204/14-11-2000).
- Εξετάστε την τήρηση Μετοχολογίου του οργανισμού από το Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων, καθώς και την έγκαιρη και ορθή ενημέρωσή του.
  - Εξέτασε τον καθορισμό αρμοδίου στελέχους, επιφορτισμένο με την τήρηση του Μετοχολογίου.
  - Επιβεβαίωσε τον καθορισμό στελέχους εξουσιοδοτημένου ως αρμόδιο επικοινωνίας μεταξύ των μετόχων και του οργανισμού (Investor Liaison Officer).
  - Επιβεβαίωσε την ισότιμη, έγκαιρη και χωρίς κόστος διάθεση των πληροφοριών σε όλους τους Μετόχους.
  - Αξιολόγησε το βαθμό ανταπόκρισης της εν λόγω υπηρεσίας σε αιτήματα μετόχων σε σχέση με το χρόνο υποβολής τους.
  - Συνέλεξε στατιστικά στοιχεία που αφορούν στο σύνολο αιτημάτων των μετόχων (αιτήματα που έχουν απαντηθεί, αιτήματα υπό εξέταση κλπ) και αξιολόγησε την έγκαιρη ανταπόκριση της εν λόγω υπηρεσίας.
  - Επιβεβαίωσε ότι όλα τα στοιχεία που κοινοποιούνται στους μετόχους του οργανισμού ύστερα από αίτημά τους, ελέγχονται από αρμόδιο στέλεχος για την ορθότητα, την πληρότητα και την ακρίβειά τους.
  - Επιβεβαίωσε ότι ο έλεγχος αυτός τεκμηριώνεται γραπτά.

## **Υποχρεώσεις και δικαιώματα Μετόχων**

- Εξέτασε τη διαδικασία ψηφοφορίας των μετόχων για αποφάσεις που καλούνται να λάβουν για λογαριασμό του οργανισμού.

- Εξέτασε τη διαδικασία καθορισμού του αρμόδιου για την καταμέτρηση των ψήφων και τον τρόπο τεκμηρίωσης της τελικής απόφασης των μετόχων.
- Επιβεβαίωσε ότι όλοι οι μέτοχοι τυγχάνουν ισότιμης μεταχείρισης ανάλογα με την κατηγορία των τίτλων (π.χ. ίδια δικαιώματα ψήφου).
- Επιβεβαίωσε ότι η πρόσκληση της Γενικής Συνέλευσης προς τους μετόχους περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία των μετόχων.
- Επιβεβαίωσε ότι περιλαμβάνει το αίτημα, την ημερομηνία και την ώρα συνεδρίασης καθώς και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης με σαφήνεια.
- Επιβεβαίωσε ότι η πρόσκληση της Γενικής Συνέλευσης έχει δημοσιευθεί στο τεύχος Ανώνυμων Εταιριών.
- Επιβεβαίωσε ότι οι μέτοχοι που επιθυμούν να συμμετάσχουν στη Γενική Συνέλευση έχουν καταθέσει βεβαίωση δέσμευσης μετοχών που έχει εκδοθεί από το κεντρικό αποθετήριο αξιών, σύμφωνα με το Ν.2396/1996, τουλάχιστον 5 ημέρες πριν από την ημερομηνία διενέργειας της συνέλευσης.
- Εξέτασε τον τρόπο παρακολούθησης της παρουσίας των μετόχων στην Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση.
- Εξέτασε την περίπτωση που δεν υπήρξε απαρτία στην Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση, καθώς επίσης την τυχόν σχετική μέριμνα εκ μέρους του οργανισμού για την αντιμετώπιση τέτοιων περιπτώσεων.

## Επιτροπή Ελέγχου

- Επιβεβαίωσε ότι τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου έχουν οριστεί από τη Γενική Συνέλευση, βάσει των όσων ορίζονται στον Ν. 3693/2008.
- Λάβε ενημέρωση για την τελευταία αλλαγή στη σύνθεση της Επιτροπής Ελέγχου και αναζήτησε την σχετική απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου για την έγκριση του.
- Σε περίπτωση που στην Επιτροπή Ελέγχου εισέρχονται νέα μέλη, επιβεβαίωσε ότι αυτά ενημερώνονται σχετικά με τους συγκεκριμένους στόχους και τις πρακτικές της (π.χ. ενημέρωση σχετικά με τις σχέσεις Διοίκησης- Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελεγκτών, προετοιμασία οικονομικών καταστάσεων, ενημέρωση σχετικά με τον οργανισμό, περιβάλλον ελέγχου, περιοχές υψηλού κινδύνου, συγκεκριμένη νομοθεσία, καταστατικό κλπ).
- Αναζήτησε τα βιογραφικά των μελών της Επιτροπής Ελέγχου προκειμένου να:
  - Αξιολογηθεί η σύνθεση της Επιτροπής Ελέγχου σε σχέση με την επαρκή, διαφοροποιημένη και αλληλοσυμπληρούμενη γνώση και εμπειρία των μελών της.
  - Επιβεβαιωθεί ότι τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις σχετικά με τις περιοχές υψηλού κινδύνου του οργανισμού.
- Σε περίπτωση που οι υπάρχοντες πόροι δεν καλύπτουν τις απαιτούμενες ανάγκες, επισκόπησε τη διαδικασία ανάθεσης των συγκεκριμένων εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες - ειδικούς και τη διαδικασία αξιολόγησης αυτών.
- Επισκόπησε τον τρόπο τεκμηρίωσης της ενημέρωσης των μελών της Επιτροπής Ελέγχου σε σχέση με τον κλάδο και τον τομέα του εσωτερικού ελέγχου.
- Εξέτασε εάν:

- Οι αποδοχές των μελών της Επιτροπής Ελέγχου αντικατοπτρίζουν το χρόνο και τις προσπάθειες που αφιερώνουν στον οργανισμό και ότι δεν συνδέονται αυτά με τα κέρδη της.
- Οι αποδοχές αυτές αφορούν στο πλήθος των συνεδριάσεων της Επιτροπής και καταβάλλονται όπως αυτές ορίστηκαν με τη σχετική Απόφαση της Γενικής Συνέλευσης.
- Αναζήτησε τον Κανονισμό Λειτουργίας (Charter) της Επιτροπής Ελέγχου και εξετάστε κατά πόσον αποτυπώνονται η αποστολή, κύρος και εξουσία της Επιτροπής Ελέγχου, αρμοδιότητες / καθήκοντα, σύνθεση και διάρκεια της Επιτροπής Ελέγχου, συχνότητα συνεδριάσεων, ευθύνες, δικαίωμα ανάθεσης σε εξωτερικούς συνεργάτες, θέματα πρόσβασης στα αρχεία του οργανισμού, σχέσεις με εξωτερικούς ελεγκτές, εσωτερικούς ελεγκτές, σύστημα εσωτερικού ελέγχου, αρχές αναφορών κλπ. Εξέτασε τη διαδικασία ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων μερών (Εσωτερικός Έλεγχος, Διοίκηση), σχετικά με τον Κανονισμό Λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου.
- Από τα πρακτικά του Διοικητικού Συμβουλίου που αναφέρονται στη σύστασή της Επιτροπής Ελέγχου, επιβεβαιώστε ότι η θητεία των μελών της δεν υπερβαίνει τα τρία χρόνια σύμφωνα με την πολιτική του οργανισμού.
- Επιβεβαίωσε μέσω της επισκόπησης των σχετικών πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου, ότι η θητεία των μελών της Επιτροπής Ελέγχου μεταβάλλεται και ορίζεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Αναζήτησε τα πρακτικά της Επιτροπής Ελέγχου για το προηγούμενο έτος και επιβεβαιώστε την έγκαιρη και πλήρη ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με τα θέματα που συζητήθηκαν, κατά την διάρκεια των συνεδριάσεων της.
- Έλεγξε ότι υποβάλλονται Εκθέσεις ή άλλες Αναφορές στο Διοικητικό Συμβούλιο, σχετικά με τις εργασίες της.
- Έλεγξε εάν η Επιτροπή Ελέγχου αποφάνθηκε αναλόγως για την τελευταία επιλογή (διορισμός) των εξωτερικών ελεγκτών. Επισκόπησε πώς τεκμηριώνεται αυτή η γνώμη της Επιτροπής Ελέγχου σε σχέση με την επιλογή των ορκωτών ελεγκτών.
- Αναζήτησε από τα πρακτικά της Επιτροπής Ελέγχου τεκμηρίωση σχετικά με την επισκόπηση της αμοιβής των Εξωτερικών Ελεγκτών σε σχέση με τις συνολικές ελεγκτικές ώρες προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η Διοίκηση δεν περιορίζει την κάλυψη του ελέγχου αδικαιολόγητα για να περιορίσει το κόστος.
- Αναζήτησε τα πρακτικά όπου αποτυπώνεται η αξιολόγηση των εξωτερικών ελεγκτών από την Επιτροπή Ελέγχου και επιβεβαίωσε ότι έχει αξιολογηθεί από τα μέλη της η φύση, ο χρόνος, και η έκταση του εξωτερικού ελέγχου έτσι ώστε να διασφαλιστεί η παρακολούθηση και η επάρκεια της συνολικής ελεγκτικής κάλυψης.
- Επισκόπησε τα πρακτικά της Επιτροπής Ελέγχου και επιβεβαίωσε την ανεξάρτητη (από τις εμπλεκόμενες Υπηρεσιακές Μονάδες) επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων σε απλή και ενοποιημένη βάση από την Επιτροπή Ελέγχου και την σχετική έγκρισή τους.

## Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

- Επιβεβαίωσε ότι ο οργανισμός έχει συντάξει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και ότι αυτός είναι κατάλληλα εγκεκριμένος από το Διοικητικό Συμβούλιο, όπως προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία.
- Επιβεβαίωσε ότι ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας έχει ανακοινωθεί σε όλο το προσωπικό του οργανισμού προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση των υπαλλήλων με αυτά που προβλέπει ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας.
- Αναζήτησε τυχόν αλλαγές, τροποποιήσεις ή βελτιώσεις στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και αξιολογήστε τη διαδικασία εισηγήσεως, εγκρίσεως και ανακοίνωσης στο προσωπικό. Εξέτασε ποιοι είναι αρμόδιοι για τον αρχικό εντοπισμό τυχόν αλλαγών.
- Επιβεβαίωσε ότι ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας περιέχει πληροφορίες σχετικά με την σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Επιβεβαίωσε ότι ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας περιέχει στοιχεία σχετικά με τον καθορισμό αμοιβών μη Εκτελεστικών ή και Ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Επιβεβαίωσε ότι ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας περιέχει στοιχεία σχετικά με την Επιτροπή Ελέγχου, τις βασικές της αρμοδιότητες, τις γραμμές αναφορές και επικοινωνίας καθώς και την θεσμική θέση μέσα στον οργανισμό.
- Επιβεβαίωσε ότι ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας περιέχει πληροφορίες σχετικά με επιμέρους μόνιμες επιτροπές του οργανισμού.
- Επιβεβαίωσε ότι ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας περιέχει στοιχεία σχετικά με Αρχές Διοίκησης, Αρχές τήρησης απορρήτου και εμπιστευτικότητας, Πολιτικές και Διαδικασίες, Οδηγίες Διοικήσεως και Τεχνογνωσία του οργανισμού.
- Επιβεβαίωσε ότι ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με τις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης των Διευθυντικών στελεχών του οργανισμού.
- Επιβεβαίωσε ότι έχει κοινοποιηθεί στα πρόσωπα που έχουν πρόσβαση σε προνομιακές πληροφορίες ο Κώδικας Ηθικής και ότι έχουν λάβει γνώση του περιεχόμενου του (υπογραφή του Κώδικα από τα στελέχη αυτά).
- Επιβεβαίωσε ότι στον κώδικα ηθικής έχουν πρόσβαση όλοι οι υπάλληλοι του οργανισμού.
- Επιβεβαίωσε ότι ο Κώδικας Ηθικής ενημερώνεται από την αρμόδια υπηρεσία του οργανισμού ανάλογα με τις νομοθετικές αλλαγές και τις βέλτιστες πρακτικές.

## Μεταβολές Μετοχικού Κεφαλαίου

- Αναζήτησε το πρακτικό της συνεδρίασης του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με την έγκριση της μεταβολής με βάση την απαραίτητη πλειοψηφία του συνόλου των μελών του.
- Επιβεβαίωσε ότι το Διοικητικό Συμβούλιο υπέβαλλε Έκθεση στη Γενική Συνέλευση στην οποία αναφέρονται (Ν.3016/2002, άρθρο 9) οι γενικές κατευθύνσεις του επενδυτικού σχεδίου.

- Επιβεβαίωσε ότι το Διοικητικό Συμβούλιο έχει εγκρίνει το Ενημερωτικό Δελτίο της αύξησης.
- Αναζήτησε το πρακτικό της Γενικής Συνέλευσης Μετόχων και επιβεβαίωσε ότι η απόφαση έγκρισης της αύξησης περιλαμβάνει τον αριθμό και είδος των μετοχών, ονομαστική αξία, νέο ύψος μετοχικού κεφαλαίου.
- Επισκόπησε τα πρακτικά της Γενικής Συνέλευσης και εξετάστε αν η Γενική Συνέλευση των μετόχων έχει εξουσιοδοτήσει το Διοικητικό Συμβούλιο για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με τη μεταβολή κεφαλαίου.
- Από το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων αναζήτησε τα ενημερωτικά έγγραφα σχετικά με την αύξηση, προς τις αρμόδιες εποπτικές αρχές. Επιβεβαίωσε την έγκαιρη και πλήρη ενημέρωση του Χρηματιστηρίου Αθηνών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και του Υπουργείου Ανάπτυξης σε σχέση με τη μεταβολή κεφαλαίου.
- Επιβεβαίωσε την έγκαιρη και έγκυρη ισότιμη ενημέρωση των μετόχων σε σχέση με τη μεταβολή κεφαλαίου.

## Καταγεγραμμένες διαδικασίες

- Επιβεβαίωσε ότι υφίστανται αναλυτικά καταγεγραμμένες διαδικασίες για τις λειτουργίες των Διευθύνσεων, Υποδιευθύνσεων και των Τμημάτων του οργανισμού.
- Επιβεβαίωσε ότι υφίστανται καταγεγραμμένες περιγραφές θέσεων εργασίας για τα ανώτατα Διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, το Διευθύνοντα Σύμβουλο και γενικότερα για όλες τις σημαντικές θέσεις των επιμέρους Διευθύνσεων και Τμημάτων.

## Διοικητικό Συμβούλιο

- Αναζήτησε τις σχετικές περιγραφές των αρμοδιοτήτων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (job description), για τα εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη, και αξιολογείστε την πληρότητα και ορθότητα των στοιχείων που αναγράφονται σε αυτές.
- Επιβεβαίωσε ότι υφίστανται σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και των εκτελεστικών μελών του.
- Αναζήτησε από το πληροφοριακό σύστημα του μετοχολογίου που τηρεί το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων συναλλαγές (όπως προβλέπεται) των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Επιβεβαίωσε ότι τηρήθηκαν οι προϋποθέσεις που ορίζει ο Νόμος σε σχέση με την ιδιότητα των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών και σύμφωνα με αυτά που έχει ορίσει η Γενική Συνέλευση των μετόχων του οργανισμού.
- Από τα πρακτικά συγκρότησης σε σώμα του Διοικητικού Συμβουλίου, επιβεβαίωσε ότι ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου δεν είναι



μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του, όπως ορίζει ο Ν.3016, άρθρο 3, παρ.1.

- Επιβεβαίωσε ότι στο Διοικητικό Συμβούλιο υπάρχουν τουλάχιστον 2 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη (Ν.3016, άρθρο 3, παρ.1).
- Επιβεβαίωσε ότι οι αμοιβές των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ορίζονται από την Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών (Remuneration Committee), η οποία απαρτίζεται από μη εκτελεστικούς Διοικητικούς Συμβούλους.
- Αξιολόγησε τις παρουσίες των μελών στις επιμέρους συνεδριάσεις των Επιτροπών και την συχνότητα των συνεδριάσεων σε σχέση με αυτά που ορίζουν οι αντίστοιχοι Κανονισμοί Λειτουργίας. Έλεγε εάν το Διοικητικό Συμβούλιο αξιολογεί σε τακτική βάση την αναγκαιότητα για αναθεώρηση των Επιτροπών.

## Αξιολόγηση Διευθυντικών Στελεχών

- Επιβεβαίωσε την ύπαρξη καταγεγραμμένης διαδικασίας αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών. Αναζήτησε τα σχετικά φύλλα ποιότητας από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, για τα δύο τελευταία έτη.
- Επιβεβαίωσε την ύπαρξη καταγεγραμμένης διαδικασίας πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών.

- **Παράδειγμα κατανόησης: Παράγοντες κινδύνου απάτης**

Η διοίκηση και εκείνοι οι οποίοι έχουν επιφορτιστεί με τα καθήκοντα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι υπεύθυνοι για την αποτροπή και τον εντοπισμό φαινομένων απάτης. Εξαρτάται από εκείνους να δώσουν έμφαση μέσα στον οργανισμό, στο θέμα της αποτροπής της απάτης. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να επικοινωνεί τυχόν σημαντικές αδυναμίες στο σχεδιασμό ή την εκτέλεση δικλίδων που σκοπό έχουν να αποτρέψουν ή να εντοπίσουν απάτη, καθώς και αν υπάρχουν άλλα παρεμφερή θέματα σε σχέση με απάτες, τα οποία πρέπει να θέσουν υπ' όψιν εκείνων οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την εταιρική διακυβέρνηση. Το μέγεθος, η πολυπλοκότητα, και τα χαρακτηριστικά της ιδιοκτησίας του οργανισμού έχουν σημαντική επιρροή στην εκτίμηση των σχετικών παραγόντων κινδύνου απάτης

Ζητούμενο: Προτείνετε παράγοντες κινδύνου απάτης που μπορούν να εξεταστούν για μεγάλο οργανισμό που μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμοι ή λιγότερο σημαντικοί για μικρό οργανισμό.

*Προτεινόμενη απάντηση:*

- Ένας μεγάλος οργανισμός χρειάζεται να έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου. Αντίθετα σε ένα μικρό, η ανάγκη και ο κίνδυνος είναι σχετικά περιορισμένος,

- Σε μεγάλο οργανισμό θα πρέπει να υφίστανται δομές και κανόνες. Αντίθετα σε μικρό, η διοίκηση μπορεί να έχει τον καθημερινό πλήρη έλεγχο όλων των πράξεων και συναλλαγών.
- Δεσπόζουσα θέση / επιρροή ενός ανθρώπου π.χ. ιδιοκτήτη & διευθύνοντα συμβούλου. Σε μικρό οργανισμό αυτό είναι συνηθισμένο, ενώ σε μεγάλο αυτό αποτελεί σοβαρή αδυναμία.

- **Παράδειγμα κατανόησης: Παράγοντες κινδύνου απάτης**

Ζητούμενο: Προτείνετε θέματα, σχετικά με την απάτη, τα οποία ο ελεγκτής πρέπει να συζητήσει με εκείνους που ευθύνονται για την εταιρική διακυβέρνηση.

*Προτεινόμενη απάντηση:*

- Διαπιστωμένη αδυναμία της διοίκησης να εντοπίσει και διορθώσει διαπιστωμένα λάθη και αδυναμίες στο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.
- Αδυναμία της διοίκησης να διαχειριστεί και να αντιμετωπίσει σωστά μία απάτη που εντοπίστηκε.
- Παρατηρήσεις και διαπιστώσεις του ελεγκτή για θέματα ακεραιότητας των μελών της διοίκησης.
- Επιθετικές επιλογές της διοίκησης στην εφαρμογή των λογιστικών αρχών και την διενέργεια εκτιμήσεων.
- Εντοπισμένες αδυναμίες στην διενέργεια συναλλαγών (έλλειψη εξουσιοδοτήσεων και άλλες αδυναμίες).

## **Περιεχόμενα ερωτημάτων / παραδειγμάτων κεφαλαίου**

- Παράδειγμα κατανόησης: Εταιρική διακυβέρνηση
- Ερώτημα κατανόησης: Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Επιτροπή Ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Εσωτερικός Έλεγχος
- Παράδειγμα κατανόησης: Παράγοντες κινδύνου απάτης
- Παράδειγμα κατανόησης: Παράγοντες κινδύνου απάτης