

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ



ΣΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

- 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 οι ευθύνες της Επιτροπής Ελέγχου.
- Αναλύεται η σημασία της διαχείρισης κινδύνων και της

αποτελεσματικότητας των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- 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.λπ. 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** όπου 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.λπ.) 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 κ.λπ.

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 δικαιώματα 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.λπ.

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.λπ.), είτε στους φορείς με νόμιμα συμφέροντα σε αυτές (π.χ. πιστωτές, κυβέρνηση κ.λπ.).

Οι καλές πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης απαιτούν από τους οργανισμούς να εξασφαλίζουν ότι τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων με αυτούς (εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών κ.λπ.) γίνονται σεβαστά. Σε αντίθετη περίπτωση, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημίωσης 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** που 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 διαχειρί-

ζεται 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.λπ. 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 διευθυντι-

κών 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.λπ.

12.7. Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ένα σημαντικό σχετικό ερώτημα είναι αν μπορεί να είναι ο 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 η προτεραιότητα στα συμφέροντα των μετόχων, οι οποίοι εμπιστεύονται στους οργανισμούς την χρήση των επενδυμένων κεφαλαίων τους, προκειμένου η διαχείριση 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 διευρυμένου 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.