

Οργάνωση και Διοίκηση Φορέων Αγωγής και Εκπαίδευσης

Διάλεξη 12^η

Δρ. Σοφία Ασωνίτου

Παιδαγωγικά μέσω Καινοτόμων Προσεγγίσεων, Τεχνολογίες και Εκπαίδευση

Σύγχρονες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ

2

- Εταιρική διακυβέρνηση
- Εσωτερικός έλεγχος
- Διοίκηση Λειτουργιών

Εταιρική Διακυβέρνηση

3

Πολυδιάστατη έννοια

Σχετίζεται με τον έλεγχο αφού αυτός θεωρείται ως ένας μηχανισμός υποστήριξης της εταιρικής διακυβέρνησης

Η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται και με το χάσμα προσδοκιών που έχει απασχολήσει το ελεγκτικό επάγγελμα τα τελευταία χρόνια

Εταιρική Διακυβέρνηση: πλέγμα μηχανισμών, διαδικασιών και δομών (δικλίδες) με το οποίο μια επιχείρηση διοικείται και κατευθύνεται, για την αύξηση της περιουσίας των μετόχων και τη διασφάλιση των θεμιτών συμφερόντων άλλων ομάδων ενδιαφερομένων.

Ουσιαστικά προσπάθεια διαχείρισης των προβλημάτων από το διαχωρισμό της ιδιοκτησίας (κύριος-principal) από τη διοίκηση της επιχείρησης (αντιπρόσωπος-agent).

4

Επίσης καλύπτει τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και διοίκησης με άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, όπως δανειστές, εργαζόμενοι και το ευρύτερο κοινό.

Αναφέρεται στο πρόβλημα του ηθικού κινδύνου (moral hazard) των μελών της διοίκησης, λόγω σύγκρουσης συμφερόντων με αυτά των μετόχων.

Επίσης αναφέρεται στο πρόβλημα του κινδύνου δυσμενούς επιλογής (adverse selection) λόγω ασυμμετρίας στην πληροφόρηση για τις εταιρικές υποθέσεις μεταξύ διοίκησης και μετόχων ή άλλων ενδιαφερομένων, όπως οι δανειστές.

Οι δικλείδες εταιρικής διακυβέρνησης είτε αναπτύσσονται με πρωτοβουλία της επιχείρησής είτε επιβάλλονται από την κοινωνία και το κράτος.

Χαρακτηριστικά συστήματος Ε.Δ.

- Επίβλεψη των πάσης φύσεως ενεργειών της διοίκησης και
- Η καθιέρωση διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων και στη λειτουργία της επιχείρησης.

6 Κεντρικό ρόλο παίζουν: τα μέλη της εκτελεστικής διοίκησης, το διοικητικό συμβούλιο, η επιτροπή ελέγχου (audit committee), η επιτροπή αποδοχών (remunerations committee), και άλλες επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου με συναφές αντικείμενο, οι εσωτερικοί ελεγκτές και οι εξωτερικοί ελεγκτές

Η εταιρική διακυβέρνηση ήλθε στο προσκήνιο τα τελευταία χρόνια λόγω:

- 1) Των μεγάλων λογιστικών σκανδάλων, (Enron, Xerox, Parmalat, WorldCom, Tyco, Maxwell communications)
- 2) Η αυξανόμενη επιρροή στις εταιρικές υποθέσεις εξωτερικών ομάδων όπως MME, και γενικότερα η κοινή γνώμη
- 3) Η παγκοσμιοποίηση των διεθνών χρηματαγορών, των επιχειρήσεων και των ρυθμιστικών κανόνων όπως τα ΔΛΠ και τα ΔΕΠ

Αμερικανική Νομοθεσία (2002)

Θέσπιση του Public Companies Accounting Oversight Board
Sarbanes-Oxley Act

- Σκοπός: η πρόληψη σοβαρών οικονομικών απατών συμπεριλαμβανομένης της δημοσίευσης παραπονημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Σκάνδαλα στον εκπαιδευτικό χώρο;

Πάντειο Πανεπιστήμιο

Αριστοτέλειο Παν/μιο

ΤΕΙ Ηπείρου

...

Γυμνάσια / Λύκεια

...

Νόμος Sarbanes-Oxley Act, 2002

9

Βασικές ρυθμίσεις του Νόμου:

Διοικητικό Συμβούλιο:

- a) Βεβαιώνει ότι οι χρημ/κές καταστάσεις δεν περιέχουν σφάλματα ή μη αληθείς δηλώσεις στο προσάρτημα.
- b) Οφείλει να αξιολογεί το σύστημα εσωτερικών δικλείδων (internal control system) και να περιλαμβάνουν σχετική έκθεση στις ετήσιες χρημ/κές καταστάσεις.

Ελεγκτής: στην έκθεση ελέγχου οφείλει να αναφέρεται στη σχετική δήλωση του ΔΣ για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλείδων

Επιτροπή Ελέγχου:

- a) Να είναι μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ (δεν πρέπει να έχουν εκτελεστικές διοικητικές αρμοδιότητες)
- b) Να πληρούν ειδικούς κανόνες ανεξαρτησίας.
- c) Αρμόδια για την χρηματ/κή πληροφόρηση της εταιρείας προς τρίτους
- d) Υπεύθυνη για την εκλογή του ελεγκτή & την αμοιβή του
- e) Υπεύθυνη για την παρακολούθηση και επίβλεψη του έργου του ελεγκτή

Οδηγίες ΕΕ – Νόμοι Ελλάδας - Διεθνείς Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης

ΕΕ: 8^η ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΟΔΗΓΙΑ (43/2006/ΕΕ)

ΕΛΛΑΔΑ: Ν. 3016/2002 & άρθρο 28 Ν. 3091/2002

- I. Υποχρέωση για οργάνωση κατάλληλου συστήματος εσωτερικών δικλείδων
- II. Υποχρέωση σύστασης ειδικής ομάδας εσωτερικού ελέγχου (internal audit team)

Εισηγήσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για τις εισηγμένες
Διεθνείς Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης

Αφορούν θέματα πέραν του νόμου (εθελοντική βάση)

COSO (Αμερική)

CoCo (Καναδάς)

Cadbury Committee (Βρετανία)

OECD, 2004 (ΟΟΣΑ)

Financial Reporting Council – UK, 2003

- 12
- Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και εξουσίας στα ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια της εταιρείας, ιδίως μεταξύ προέδρου (chairman) και γενικού εκτελεστικού διευθυντή (chief executive officer) **ώστε κανείς να μην έχει απόλυτη εξουσία.**
 - Αναλογία μεταξύ εκτελεστικών, μη εκτελεστικών ανεξαρτήτων μελών του Δ.Σ. **Καμία ομάδα να μην έχει απόλυτη εξουσία.**
 - Απρόσκοπτη πληροφόρηση προς όλα τα μέλη
 - Έκθεση αυτο-αξιολόγησης της δράσης του Δ.Σ. και ενσωμάτωσή της στις ετήσιες χρηματ/κές καταστάσεις προς τους μετόχους.
 - Καθορισμός αμοιβών με διαφάνεια (remunerations committee)
 - Σύστημα εσωτερικών δικλίδων (internal control system) – επισκόπηση αποτελεσματικότητας και σύνταξη έκθεσης προς τους μετόχους.

Εταιρική Διακυβέρνηση

- Η επιχείρηση απέναντι στους μετόχους/ ιδιοκτήτες της
- Εξασφάλιση των δικαιωμάτων τους / υποχρεώσεις

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

- Η επιχείρηση απέναντι στην κοινωνία
- Η επιχείρηση απέναντι στο περιβάλλον
- Πολλαπλά διαφορετικά θέματα προς εξέταση π.χ. γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις

Εταιρική Διακυβέρνηση

Ετυμολογία: Πώς και από ποιούς “**κυβερνάται**” μια εταιρεία;

Πώς “**διοικείται**” μια εταιρεία;

Είναι θέμα πολύπλευρο, πολυδιάστατο με πολλές επιπτώσεις

Οι κρίσεις, οικονομικές & κοινωνικοοικονομικές συνεχώς ανανεώνουν το ενδιαφέρον των πολιτών για την ΕΔ.

Οι συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον & η αβεβαιότητα αναδεικνύουν συνεχώς νέες διαστάσεις και νέες απόψεις για την ΕΔ.

Προηγούμενες θεωρίες αποτυγχάνουν να ερμηνεύσουν τα νέα δεδομένα.

Το ενδιαφέρον για την ΕΔ αποδεικνύεται από:

- a) Πολλές δημοσιεύσεις επιστημονικών άρθρων & μελετών
- b) Πολλά νέα βιβλία
- c) Ένταξη ειδικού μαθήματος στα Πανεπιστήμια
- d) Πολλά νομοθετικά & ρυθμιστικά σώματα παγκοσμίως ασχολούνται με ΕΔ & ανανεώνουν τους νόμους.

Η ΕΔ αφορά σε πολλά επιστημονικά πεδία ταυτόχρονα:

- *Χρηματοοικονομική Διοίκηση*
- *Ελεγκτική*
- *Λογιστική*
- *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*
- *Νομική*
- *Διοικητική*
- *Πληροφορική*
- *Ηθική*
- *Πολιτισμικό – Επικοινωνιακό πεδίο*

Ζητήματα που αφορούν στον πυρήνα της ΕΔ

- Πώς θα περιορίσουμε τις συγκρούσεις μέσα στους οργανισμούς ή τις εταιρείες;
- Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ο οργανισμός / η επιχείρηση για να μεγιστοποιηθεί η αξία της;
- Ποιοι είναι οι δικαιούχοι αυτής της αξίας;
- Ποια είναι τα δικαιώματα του ιδιοκτήτη της επιχείρησης;
- Ποια είναι τα δικαιώματα άλλων ενδιαφερομένων μερών που ζητούν συμμετοχή στη διοίκηση;
- Πώς θα ληφθούν υπόψη οι δικές τους επιδιώξεις & τα συμφέροντά τους;

Η ΕΔ στην Ελλάδα

18

Η ΕΔ στην Ελλάδα δεν έλαβε την απαιτούμενη (αντίστοιχη) προσοχή

Αντιμετωπίστηκε από τους ενδιαφερομένους ως μια έννοια ξένη ή αδιάφορη προς την ελληνική πραγματικότητα & τις ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων & του ελληνικού περιβάλλοντος

Οι ξένοι επενδυτές (θεσμικοί επενδυτές πχ αμοιβαία κεφάλαια) προτείνουν εμφατικά την ανάγκη για τοποθέτηση αρχών & πρακτικών ΕΔ στην Ελλάδα

Προτροπή για ΕΔ και από τις νομικές-κανονιστικές απαιτήσεις των χωρών προέλευσής τους ώστε να επιβληθούν **κανόνες διαφάνειας**

Αυτές οι απαιτήσεις τέθηκαν ως προϋποθέσεις για την επένδυση κεφαλαίων στη χώρα
Επίσης πιέσεις προήλθαν από την ανάγκη συμμόρφωσης με τους Ευρωπαϊκούς θεσμούς

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΙΕΣΕΩΝ: Η εισαγωγή κανόνων ΕΔ να γίνει μια πράξη *μιμητισμού* χωρίς προηγούμενη μελέτη των πραγματικών αναγκών των ελληνικών επιχειρήσεων και του τρόπου προσαρμογής της ΕΔ στην Ελλάδα

Σχέση ΕΔ με Οικονομικές Κρίσεις

Σε παγκόσμιο επίπεδο το ερώτημα είναι:

ΕΡΩΤ.: Τι σχέση έχει η ΕΔ με την κρίση του 2008;

ΑΠΑΝΤ.:

- Η κρίση ξεκίνησε με την κατάρρευση της Lehmann Brothers
- Τα αίτια της κρίσης μακροοικονομικά, διαρθρωτικά & άμεσα σχετιζόμενα με ΕΔ κατά την άποψη των ερευνητών (Kirkpatrick, 2005)
- Τα συστήματα ΕΔ απέτυχαν διότι δεν κατάφεραν να την ανασχέσουν αλλά **αντίθετα την έκαναν πιο έντονη**

- Π.χ. τα παρακάτω είναι θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης
 - a) Η αποτυχία στο να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα μεταξύ στελεχών & μετόχων
 - b) Η αποτυχία διαχείρισης κινδύνων
 - c) Η αποτυχία των μηχανισμών εποπτείας & επίβλεψης των λειτουργιών της εταιρείας
 - d) Η αποτυχία συμμόρφωσης στους κανόνες
 - e) **Η αποτυχία δημοσιοποίησης & μεταφοράς πληροφοριών στους μετόχους & στα όργανα διοίκησης**

Αποτυχία του Συστήματος

- Ο Kirkpatrick υποστηρίζει ότι η κρίση προήλθε σε μεγάλο βαθμό από αδυναμίες & αποτυχίες της ΕΔ
- Οι αδυναμίες & αποτυχίες που εμφανίστηκαν στην ΕΔ και το οικονομικό σύστημα δεν είναι τυχαίες αλλά έχουν περισσότερο συστημικό χαρακτήρα
- Ακόμη δεν έχει βρεθεί αξιόπιστα λύση που να προσφέρει μακροχρόνια & διαρκή θετικά αποτελέσματα
- Η ενασχόληση με την ΕΔ έρχεται σε «*κύματα ανάπτυξης*» δηλαδή παρουσιάζει διακυμάνσεις

Ιστορικά στοιχεία

23

Στοιχεία αναφοράς σε ελέγχους και σώματα λογιστικού – εποπτικού ελέγχου έχουν βρεθεί στους

- Νινευίτες της Βαβυλώνας (3000 π.χ.)
- Αρχαίους Σουμέριους (3000- 1750 π.χ.)
- Αρχαίους Αιγυπτίους
- Αρχαίους Έλληνες : Κλεισθένης (6^{ος} αι. π.Χ.) – Σωκράτης (5^{ος} αι.), Πλάτων, ο Αριστοτέλης
- Ονομασίες εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών:
- Σώμα αναθεωρητών ελεγκτών («Εύθυνοι»)
- «Εξεταστές»
- «Δοκιμαστήρες», «Αρχήσκοπο», «Κατόπτας», «Απολόγους»

Ιστορικά στοιχεία

24

1^ο κύμα: Πρώτα σχόλια από Adam Smith => τέλη 18^{ου} αιώνα

2^ο κύμα: Berle & Means (1932) δημιούργησαν ένα θεωρητικό και εμπειρικό πλαίσιο έρευνας

3^ο κύμα: Zensen & Meckling (1976)

4^ο κύμα: Τέλη της δεκαετίας του 1980

5^ο κύμα: Αρχές του 2000

Τι κοινό έχουν αυτά τα κύματα μελέτης & ανάδειξης του θέματος ΕΔ;

Όλα δημιουργήθηκαν μετά από **μια μεγάλη κρίση** ή μετά από μεταβολή του **τρόπου του επιχειρείν**.

Επίσης η ποιότητα & τα χαρακτηριστικά της ΕΔ δεν είναι σταθερά από χώρα σε χώρα αλλά εξαρτώνται από τη δομή & τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής δραστηριότητας κάθε χώρας

Έννοια, Στόχος & Λειτουργία της Εταιρικής Διακυβέρνησης

1. Η έννοια Εταιρική Διακυβέρνηση έχει εισβάλλει στην καθημερινή επιχειρηματική ζωή & αποτελεί factum– γεγονός. Δεν υπάρχει ένας κοινός ορισμός της ΕΔ.
2. Εταιρική Διακυβέρνηση: Το **σύνολο των κανόνων** που χαρακτηρίζει τις **σχέσεις** των μετόχων, των διοικούντων και όλων όσων ασκούν επιρροή & έχουν λόγο στη λειτουργία της εταιρείας, όπως λ.χ. οι εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, κοινωνικό σύνολο.

Στόχος της Ε. Δ: **η μεγιστοποίηση της αξίας** και του κέρδους μιας επιχείρησης, διασφαλίζοντας την ευημερία των μελών της και των μετόχων της & συμβάλλοντας στην ανάπτυξή της.

27 Αρχές που βασίζεται η ΕΔ= διαφάνεια, ευθύνη, αμεροληψία, τιμιότητα & αξιοπιστία

Από τι καθορίζεται η ΕΔ;

- 1) Η Ε.Δ. μελετά τις οικονομικές σχέσεις & ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται η ίδια από το νομικό, ρυθμιστικό & θεσμικό περιβάλλον της.
- 2) Οι κεφαλαιαγορές & οι επενδυτές αναζητούν & επιδιώκουν ένα σύστημα διακυβέρνησης που οι αρχές του και οι διαδικασίες του δε θα περιλαμβάνουν μόνο υποχρεώσεις αλλά θα αποτελούν **εκούσιες δεσμεύσεις** που θα εφαρμόζει ο οργανισμός / η εταιρεία.

28

Η ΕΔ ενισχύει & εμπυχώνει τη διοίκηση για αποτελεσματική ηγεσία **ΚΑΙ** παροτρύνει για χρήση **των πόρων μεθοδικά** & πιο αποτελεσματικά.

Σε αυτό το πλαίσιο έγκειται η λεγόμενη “**τραγωδία των κοινών**” (tragedy of the commons): είναι μια αναλογία για τη **σύγκρουση των ιδιωτικών συμφερόντων και του κοινού καλού** στη διεκδίκηση πόρων.

Εμφανίστηκε στο περιοδικό science – 1968 από Hardius χρήση πόρων πχ Ατμόσφαιρα & Ωκεανοί

Πρόβλημα ατομικής συμπεριφοράς απέναντι σε συλλογικά αγαθά.

- Η εκμετάλλευσή τους φέρνει ατομικά πλεονεκτήματα αλλά κοινά μειονεκτήματα. Επειδή τα μειονεκτήματα είναι κοινά το άτομο δεν τα παίρνει υπόψη του. Επικεντρώνεται μόνο στα πλεονεκτήματα που αντλεί ως άτομο από την εκμετάλλευση του κοινού αγαθού (χρήση πόρων π.χ. ατμόσφαιρα, ωκεανοί- έλλειψη ανακύκλωσης στα Παν/μία, σχολεία).
- Συγγενεύει με τη θεωρία των property rights & τη διανοητική ιδιοκτησία όπου δικαιολογεί την απονομή αποκλειστικών δικαιωμάτων σε άυλα αγαθά. Οι ιδέες & οι καινοτομίες αντιπροσωπεύουν πόρους, που πρέπει να γίνονται αντικείμενο λελογισμένης εκμετάλλευσης (να αποζημιώνεται ο δημιουργός/εφευρέτης).

Ο εσωτερικός έλεγχος (ΕΕ)

30

Εσωτερικός έλεγχος: βασική έννοια της Εταιρ. Διακυβέρνησης

Αξιολογούνται και καταγράφονται οι εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης και παράλληλα επισημαίνονται αδυναμίες & αποκλίσεις του συνόλου.

Σκοπός του Ε.Ε.: Μηχανισμός επιτήρησης των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης για την προστασία και τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων μιας εταιρείας.

Εσωτ. Ελ.: Επεκτείνεται σε ευρύτερο φάσμα από τις οικονομικές & λογιστικές λειτουργίες της επιχείρησης και άπτεται του συνόλου των δραστηριοτήτων της.

Εσωτερικοί Ελεγκτές: Δρουν σε περιβάλλον συνεχώς μεταλλασσόμενο, οικονομικές κρίσεις & στα σκάνδαλα, η κοινωνία ευαισθητοποιείται ηθικά.

- Πρέπει να **υιοθετούν ηθικά πρότυπα** για να ασκήσουν τα καθήκοντά τους
- Υπάρχει Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ελλάδα:1985)
- Υπάρχει Επαγγελματική Πιστοποίηση Εσωτερικού Ελεγκτή
- Ένα αναπτυσσόμενο πεδίο στη χώρα μας με επαγγελματικές ευκαιρίες
- <http://www.hiia.gr>

1. Εσωτερικοί Ελεγκτές (Internal Audit, after the event)
2. Εσωτερικές Δικλίδες (Internal Controls, before the event)

Έλεγχοι Χρηματοοικονομικών Πληροφοριών

Εξωτερικοί έλεγχοι (External Audits)

Έλεγχοι που διενεργούνται από ανεξάρτητους ειδικούς επαγγελματίες (εξωτερικοί ελεγκτές) για λογαριασμό των χρηστών

Εσωτερικοί Έλεγχοι (Internal Audits)

Έλεγχοι που διενεργούνται από υπαλλήλους της διοίκησης (εσωτερικοί ελεγκτές) για δικό της λογαριασμό

Εσωτερικός έλεγχος – Εσωτερικές δικλίδες διεύθυνσης Internal audit - Internal control

Εσωτερικός έλεγχος (Internal Audit)

Εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί
εκ των υστέρων

Παράδειγμα: συμφωνία
τιμολογίου με δελτίο
παραγγελίας & Δ.Α. (πελάτης,
είδος, ποσότητα, τιμή)

Εσωτερικές δικλίδες διεύθυνσης (Internal Control System)

Πλέγμα μηχανισμών & διαδικασιών που
έχει θέσει η διοίκηση σε λειτουργία για να
παρακολουθεί, να εποπτεύει και να
κατευθύνει την επιχείρηση στην επίτευξη
των στόχων της.

Οι δικλίδες λειτουργούν προληπτικά,
πριν γίνει η συναλλαγή (ex-ante)

Παράδειγμα: Πριν τη φόρτωση
εμπορ/των επαλήθευση ποσοτήτων,
συμφωνία με Δ.Α.

Πριν δεχθώ τη συναλλαγή & το τιμολόγιο
ελέγχω την ύπαρξη ΑΦΜ

Εσωτερικοί Ελεγκτές Υιοθέτηση Ηθικών Προτύπων

Στα πρότυπα συμπεριλαμβάνονται:

1. Τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου
2. Ο Κώδικας Δεοντολογίας
3. Συμβουλευτικές Οδηγίες

ΣΤΟΝ ΚΩΔΙΚΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΕΜΠΙΠΤΕΙ:

- Γραπτή γνωστοποίηση της ηθικής βάσης με την οποία λειτουργεί η επιχείρηση.
- Δίνει πλαίσιο λειτουργίας και τη βάση κανόνων συμπεριφοράς της.
- Ο κώδικας μπορεί να αναφέρει **εταιρικές πολιτικές, οργανωτικά σχήματα, δηλώσεις αποστολής** της επιχείρησης.

ΣΤΟΝ ΚΩΔΙΚΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΕΜΠΙΠΤΕΙ (ΣΥΝΕΧΕΙΑ):

- Αναφορά σε **νομοθετικά κείμενα** ή σε αξίες για τη δημιουργία ενός συμμορφωτικού κώδικα ή **αξιακού κώδικα**.
- Ο αξιακός κώδικας περιλαμβάνει **τις εθελοντικές δεσμεύσεις** της εταιρείας.
- Ο κώδικας πρέπει να δίνει περιθώριο για **εκπαιδευτικές δράσεις & συμμετοχή των εργαζομένων**.

- 37 Πολλές επιχειρήσεις ενώ διαθέτουν κώδικες ηθικής εντούτοις έχουν εμπλακεί σε μη ηθικές δραστηριότητες πχ επιχειρήσεις Tyco, Enron, Adelphia, κλπ. Τα πιο σημαντικά ηθικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις σχετίζονται με:
- a. Σύγκρουση συμφερόντων (πχ συγγενείς σε ανταγωνιστικές εταιρείες)
 - b. Απάτη
 - c. Προκατάληψη (πχ σε εργαζομένους λόγω χρώματος, ηλικίας, φύλου, κλπ.)

<https://www.youtube.com/watch?v=MYmLaVYsyHw>

Όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει **πολιτικές επιχειρηματικής ηθικής**
τότε:

- a. Έχει την ευρεία αποδοχή πελατών & επενδυτών της
- b. Δημιουργεί ισχυρό περιβάλλον εταιρικής διακυβέρνησης
- c. Αντιμετωπίζεται θετικά από τις εποπτικές αρχές
- d. Απολαμβάνει την εμπιστοσύνη του χρηματοπιστωτικού συστήματος

Η σύγχρονη επιχείρηση έχει αποκτήσει μεγάλη δύναμη, ασκεί εξουσία και έλεγχο, επομένως οφείλει να εφαρμόζει με υπευθυνότητα και με ηθική σύνεση *κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης* και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ταυτόχρονα να συγκροτεί ένα *πλήρες σύστημα εσωτερικού ελέγχου*.

Η Ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου-Θέματα ηθικής

40 Η παγκόσμια Τράπεζα – World Bank, αναφέρει ότι ο στόχος της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η προαγωγή της εταιρικής ευθύνης, της αμεροληψίας, της διαφάνειας και της υπευθυνότητας.

Το Δ.Σ. ασκεί διοίκηση, παίρνει αποφάσεις, ελέγχει δραστηριότητες και κατέχει κύρια θέση στο σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης.

‘Όλα κατευθύνονται προς το όφελος της επιχείρησης το οποίο θεωρείται εκ προοιμίου **ταυτόσημο** με τα συμφέροντα των μετόχων της εταιρείας.

Αλλά η μεγιστοποίηση του οφέλους του μετόχου μιας επιχείρησης δε συνάδει πάντοτε με τη μεγιστοποίηση του οφέλους της ίδιας της επιχείρησης, δηλαδή το όφελος της επιχείρησης μπορεί να ζημιώνει τον μέτοχο ή το αντίστροφο.

- Ο Milton Friedman* θεωρεί την ηθική & την ευθύνη της επιχείρησης έναντι της κοινωνίας άσκοπες διότι:
- a. Οι επιχειρήσεις είναι νομικά πρόσωπα=> έχουν μόνο νομικές υποχρεώσεις. Οι ηθικές υποχρεώσεις **ΔΕΝ ΕΊΝΑΙ** νομικές υποχρεώσεις.
 - b. Η διοίκηση είναι εντολοδόχος των μετόχων που είναι οι εντολοδότες. Συνεπώς οι διοίκηση έχει υποχρέωση να προωθεί & να προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων.
 - c. Οι επιχειρήσεις έχουν μοναδικό σκοπό να αυξήσουν τα κεφάλαια των μετόχων.

*Nobel, σχολή Σικάγου (1912-2006), advisor Thatcher/Reagan/Conservative party)

Το όφελος των μετόχων μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές, οικονομικές, νομικές, κοινωνικές ή και ηθικές. πχ Κλείσιμο παραγωγικής μονάδας & μεταφορά εκτός συνόρων λόγω μείωσης εργατικού κόστους=> ανεργία για τους εργαζομένους.

Η επιλογή αυτή είναι νόμιμη αλλά αφήνει ερωτηματικά για την ορθότητα σε ηθικό επίπεδο. Οδηγεί σε εξοικονόμηση πόρων και μακροχρόνιο όφελος στον μέτοχο. Αλλά ο μέτοχος είναι ικανοποιημένος όταν δημιουργείται ένα κοινωνικό πρόβλημα;

Πχ βόρεια Ελλάδα=>Βουλγαρία, νότια Ελλάδα=> Κύπρο

Θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Διέπονται από τον **v. 3016/2002**

Αντικείμενο του νόμου= διέπει τη διοίκηση και λειτουργία των Α.Ε. στα δεδομένα που ανακύπτουν από την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένες αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων (χρηματιστήριο αξιών).

Εποπτεία εφαρμογής του νόμου και ευθύνη επιβολής κυρώσεων για παραβάσεις, εναπόκειται στις εποπτεύουσες αρχές της κεφαλαιαγοράς.

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

44

Αν θέλει μια εταιρεία να εισάγει μετοχές της ή άλλες κινητές αξίες σε οργανωμένη αγορά (χρηματιστήριο):

- a. Υποβάλλει αίτηση εισαγωγής
- b. Πρέπει ήδη να διαθέτει εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας

Σκοπός του ελάχιστου περιεχομένου του κανονισμού= αυτοδέσμευση της εταιρείας να ακολουθεί διαδικασίες που θα έχει διαμορφώσει εκούσια για τον έλεγχο των συναλλαγών του ΔΣ:

- Με την εταιρεία
- Τις μετοχές της
- Τις προσλήψεις στελεχών

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

45

Ποιος ο λόγος ύπαρξης του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας;

Στις πολυμετοχικές εταιρείες, απουσιάζουν οι ιδιοκτήτες & οι μέτοχοι από την καθημερινή ζωή της εταιρείας. Ως εκ τούτου, οι διοικούντες μπορεί να προβούν σε πράξεις κατά των συμφερόντων της εταιρείας.

Που αποβλέπει ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας;

Αποβλέπει στην προστασία των μετόχων & στην προστασία του ΔΣ. **Διότι:** οι διαδικασίες του Εσωτερικού Κανονισμού καθιστούν πιο αξιόπιστη τη διοίκηση της εταιρείας έναντι των μετόχων & του επενδυτικού κοινού.

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Μεγάλο μέγεθος των εισηγμένων εταιρειών=>

ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ: ύπαρξη **ξεκάθαρων δομών**, εξουσιών & αρμοδιοτήτων ώστε η εταιρεία να λειτουργεί **ορθολογικά** και να **ελέγχεται ικανοποιητικά**.

ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ;

a. Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρείας, τα αντικείμενά τους, τη σχέση των υπηρεσιών μεταξύ τους & με τη διοίκηση. Προβλέπονται:

1. Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου
2. Υπηρεσίες εξυπηρέτησης μετόχων
3. Εταιρικών ανακοινώσεων

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας σε δημόσιους φορείς

- Π.χ. Πανεπιστήμια
 - ✓ Καθήκοντα διοίκησης
 - ✓ Καθήκοντα φοιτητών
 - ✓ Καθήκοντα καθηγητών
 - ✓ Συλλογικά όργανα
 - ✓ https://www.aueb.gr/faculty_photos/EsotKanonismosOPA.pdf
 - ✓ https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/%CE%9A%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CE%9A%CE%95%CE%A3%CE%A5.pdf

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

- 48
- b. Τις αρμοδιότητες των εκτελεστικών & μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ.
 - c. Τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας & αξιολόγησης της απόδοσής τους.
 - d. Τις διαδικασίες παρακολούθησης:
 1. Των συναλλαγών που πραγματοποιούν τα πρόσωπα που απασχολεί η εταιρεία είτε με σύμβαση εργασίας είτε άλλης και τα οποία έχουν πρόσβαση σε **προνομιακές πληροφορίες** καθώς & τα πρόσωπα που ασκούν **διευθυντικά καθήκοντα** στην εταιρεία & οι έχοντες στενό δεσμό με αυτά τα πρόσωπα.
 2. Άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των προσώπων που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα σε εταιρεία και οι οποίες σχετίζονται με την εταιρεία και τους βασικούς **πελάτες** ή **προμηθευτές**.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

49 Ο εσωτερικός έλεγχος είναι από τις βασικές έννοιες του συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης.

1. Η **οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου είναι προϋπόθεση** για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη αγορά.
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα & εποπτεύονται από 1-3 μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ.
3. Διορισμός των ελεγκτών από ΔΣ & είναι πλήρους & αποκλειστικής απασχόλησης.

4. Ασυμβίβαστο: Δεν ορίζονται εσωτερικοί ελεγκτές:
 - i. μέλη του ΔΣ,
 - ii. διευθυντικά στελέχη που έχουν & άλλες αρμοδιότητες ή
 - iii. συγγενείς αυτών μέχρι & β' βαθμού συγγένειας.
5. Η εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την **Ε.Κ.** για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου (ΕΕ) εντός **10 εργάσιμων ημερών** από τη μεταβολή αυτή.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (συνέχεια)

5. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές έχουν αυξημένα δικαιώματα, το ΔΣ υποχρεούται να συμβάλλει στο έργο τους & έχει υποχρέωση να τους παρέχει τα απαραίτητα μέσα για την εκπλήρωση του έργου αυτού.

6.Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δικαιούνται να δουν οποιοδήποτε βιβλίο, έγγραφο, αρχείο, τραπεζικό λογαριασμό, χαρτοφυλάκιο & επίσης να έχουν πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες της εταιρείας.

[Ψυχολογική φόρτιση υπολοίπων υπαλλήλων κατά του Ε.Ε.]

❑ Τμήμα εσωτερικού ελέγχου και σε δημόσιους φορείς (π.χ. Παν/μια)

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

52

1. Παρακολουθεί την εφαρμογή & συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας & του καταστατικού της νομοθεσίας των ΑΕ & του δικαίου της κεφαλαιαγοράς.
2. Αναφέρει στο ΔΣ περιπτώσεις σύγκρουσης ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του ΔΣ ή των διευθυντών με τα συμφέροντα της εταιρείας αν διαπιστώσει κάτι τέτοιο.
3. 1 φορά/ τρίμηνο υποχρεούται να ενημερώνουν εγγράφως το ΔΣ για τον έλεγχο & *να παρίστανται στη Γ.Σ. των μετόχων*
4. Οι ΕΕ παρέχουν, μετά από έγκριση του ΔΣ, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από τις Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται & διευκολύνουν το έργο τους.

E.E.

Εσωτερικός Έλεγχος= οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών, διαδικασιών, μηχανισμών, ελέγχων, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και καλύπτει σε **συνεχή βάση το σύνολο των δραστηριοτήτων** της επιχείρησης=> συντελεί καταλυτικά στην αποτελεσματική & ασφαλή λειτουργία της.

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) είναι σαν το **νευρικό σύστημα** του ανθρώπου, που διακλαδίζεται & απλώνεται μέσα στην επιχείρηση, μεταφέροντας όλα τα μηνύματα, τις εντολές & τις αντιδράσεις από εμάς προς τη διοίκηση.

- Το ΣΕΕ αποτελείται από **Μέτρα Ελέγχου** δηλαδή: επιμέρους διαδικασίες, πολιτικές, μηχανισμούς, εντολές, επιτροπές, τρόπος οργάνωσης, προϋπολογισμοί, εκθέσεις, πρότυπα.
- **Κυρίαρχοι Σκοποί:**
 - a. Επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί από Διοίκηση
 - b. Οικονομική & επαρκής χρησιμοποίηση πόρων
 - c. Προστασία περιουσιακών στοιχείων
 - d. Αξιοπιστία & ακεραιότητα πληροφοριών
 - e. Συμμόρφωση με προγράμματα, πολιτικές, διαδικασίες, νόμους & κανονισμούς.

Σ.Ε.Ε

Το πρόγραμμα ελέγχου ακολουθεί βήμα προς βήμα τη **ροή των εργασιών** με λογική σειρά:

- Οι εργασίες αναθεωρούνται & βελτιώνονται από τους ελεγκτές με τα νέα δεδομένα που μπορεί να προκύπτουν.
- Γίνεται κωδικοποίηση & αρχειοθέτηση.

Άρα το ΣΕΕ δεν είναι μόνο εργαλείο ελέγχου αλλά **προσθέτει αξία** στην επιχείρηση μέσω παροχής συμβουλευτικής δράσης για καλύτερη αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Το ΣΕΕ αντιμετωπίζει περιορισμούς:

1. Το ανθρώπινο λάθος
2. Η σχέση κόστους-οφέλους από την υιοθέτηση ενός μέτρου ελέγχου
3. Η αγνόηση από διευθυντικά στελέχη ορισμένων μέτρων ελέγχου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ Σ.Ε.Σ.

Είναι σύνολο συστημάτων & υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει σωστά η επιχείρηση.

Ορισμένα από τα συστήματα αυτά είναι τα παρακάτω:

1. Κατάρτιση εγκεκριμένου οργανογράμματος σε πλήρη ανάπτυξη και σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
2. Διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες.
3. Προσδιορισμός περιοχής ευθύνης ανά τομέα & τμήμα με σαφήνεια.
4. Πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ Σ.Ε.Σ.

58

5. **Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών** και στόχων και πολιτική υλοποίησης βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να πετυχαίνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα.
6. Μακροχρόνιος & βραχυχρόνιος **προγραμματισμός δράσης (τακτικές)** σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγησή τους.
7. Πλήρες & διαρκώς **ενημερωμένο καταστατικό** όπου θα προσδιορίζονται και θα αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ Σ.Ε.Σ. (συνέχεια)

59

8. Πολιτική **αγορών και προμηθειών** σε όλες τις κατηγορίες και τα επίπεδα.
9. Πολιτική **πωλήσεων & τιμολόγηση** εσωτερικού-εξωτερικού για όλα τα επίπεδα των πελατών
10. Διαδικασίες **εισπράξεων & διαχείρισης αυτών**, διαχείριση των ιδίων & ξένων κεφαλαίων.
11. **Ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων**, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα & οι τρόποι προστασίας τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ Σ.Ε.Σ. (συνέχεια)

12. Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών & ομολόγων.
13. Αξιόπιστο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης (MIS)
14. Κανονισμός ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας
προϊόντων, υπηρεσιών, &
διαδικασίες διαχείρισης αποθεμάτων

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ Σ.Ε.Σ. (συνέχεια)

61

15. Σύστημα εξουσιοδότησης και εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρείας έναντι τρίτων.
16. Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτημένων **ορίων έγκρισης δαπανών**.
17. Κανόνες λειτουργίας του φορέα **αποκεντρωτικού χαρακτήρα**, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας.
18. Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα σωστά οργανωμένο, που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ Σ.Ε.Σ. (συνέχεια)

19. Στρατηγικές & πολιτικές επιλογές για τις βραχυχρόνιες & μακροχρόνιες **επενδύσεις** με τις αναμενόμενες αποδόσεις.
20. Πολιτική **λήψης δανείων για επενδύσεις** και κεφάλαια κίνησης, όπως επίσης και αποπληρωμής τους.
21. Διαδικασίες για **φορολογική ενημέρωση**, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
22. Πολιτική **πρόσληψης προσωπικού**, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης & ανάπτυξης, αξιοποίησης και γενικότερα σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
23. Διαχείριση **μηχανολογικού εξοπλισμού** και παγίων περιουσιακών στοιχείων, αλλά και λειτουργία και αποδοτικότητά τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ Σ.Ε.Σ. (συνέχεια)

- 24. Ασφάλεια προσωπικού** και περιουσιακών στοιχείων με σαφή προσδιορισμό των μέσων και τρόπων προστασίας τους.
- 25. Συστήματα ISO**, δηλαδή ελέγχου διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- 26. Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας** ανάλογα με τις περιβαλλοντολογικές προδιαγραφές ISO & EMAS (E.E.).

- A. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ή επιθεωρητές πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από επιρροές των ελεγχόμενων. Γι' αυτό το λόγο οργανωτικά, το **τμήμα Ε.Ε. υπάγεται απευθείας στη διοίκηση ή στην Επιτροπή Ελέγχου.**
- B. Οι αρμοδιότητες των Ε.Ε. ποικίλλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορεί να περιορίζονται σε ελέγχους τήρησης των εσωτερικών οδηγιών ή κανονισμών ή να εκτείνονται σε λειτουργικούς & διαχειριστικούς ελέγχους διαφορών τμημάτων της επιχείρησης.
- C. Ο Ε.Ε. αξιολογεί τον **αποτελεσματικό σχεδιασμό** και την **αποτελεσματική λειτουργία** των συστημάτων & υποσυστημάτων του Ε.Ε..

- D. Χρειάζεται διαρκή ετοιμότητα & ευαισθησία για να καλύπτει γεγονότα που χρειάζεται να αναφερθούν στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.
- E. Ο ρόλος των ΕΕ στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες & κρατικούς οργανισμούς γίνεται όλο και σπουδαιότερος.
- F. Χαρακτηριστικό είναι ότι στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες έχουν συσταθεί Ινστιτούτα Εσωτερικών Ελεγκτών που προάγουν θέματα εσωτερικού ελέγχου.

Εντοπισμός & αντιμετώπιση της απάτης

Παράγοντες που συντελούν στην απάτη

«το Τρίγωνο της Απάτης»

Προϋποθέσεις για να εκδηλωθεί η απάτη (**Forensic Accounting**):

1. Κίνητρα ή πιέσεις που θα οδηγούσαν τους διοικούντες να παρακάμψουν τις δικλείδες εσωτερικού ελέγχου
2. Ευκαιρίες για να ενεργήσουν με τον τρόπο αυτό
3. Κλίμα εκλογίκευσης που θα έκανε τους δράστες να πιστεύουν ότι δεν έκαναν κάτι πραγματικά ανήθικο
 - Η αδυναμία κάθε συστήματος “δικλείδων ελέγχου” των χρηματοοικονομικών αναφορών εντοπίζεται στο ότι *εφόσον η διοίκηση έχει τη δύναμη να τις θεσμοθετήσει μπορεί και να τις παρακάμψει.*

Εντοπισμός & αντιμετώπιση της απάτης (συνέχεια)

- Ειδικά όταν οι CEO είναι διάσημοι ο κίνδυνος αυτός αυξάνεται, καθώς τέτοια άτομα μπορεί να πιστέψουν ότι είναι παντοδύναμα και λόγω της αίγλης τους, ότι είναι στο **απυρόβλητο** της δημόσιας κριτικής και των ελεγκτικών μηχανισμών.
- Υπάρχουν **ενδείξεις-συμπτώματα** που πρέπει να προβληματίσουν τους εσωτερικούς ελεγκτές για την πιθανότητα διάπραξης απάτης.
- Αν διαπιστωθούν συμπτώματα=> διακριτική έρευνα για να μαζευτούν πληροφορίες χωρίς να πληγεί η δημόσια εικόνα της επιχείρησης ή να το πληροφορηθεί πρόωρα ο ελεγχόμενος.

Συμπτώματα

- Η ξαφνική **αύξηση της περιουσίας** ενός υπαλλήλου. Καινούρια πολυτελή αυτοκίνητα, πανάκριβα ρολόγια είναι εύκολο να εντοπιστούν και αποτελούν αγαπημένα παιχνίδια των καταχραστών.
- Πχ στο Πάντειο Πανεπιστήμιο-πλαστά τιμολόγια-υπεξαίρεσαν 8 εκ. € => τζακούζι & Ferrari
- Ο CEO της Tyco Kozlowshki, γενέθλια Σαρδηνία 2,1 εκ. \$
- **Αλλαγές συμπεριφοράς**, η ξαφνική τάση απομονωτισμού, η καθυστέρηση αποχώρησης από την εταιρεία χωρίς εμφανή λόγο, η παράκαμψη εταιρικών πολιτικών & διαδικασιών.

Αν κάποιος υπάλληλος κρατάει στάση **περιφρονητική** απέναντι στους ελέγχους, θεωρώντας ότι οι κανονισμοί δεν ισχύουν για αυτόν .

Όταν η επιχείρηση σε περιόδους που αυξάνονται οι πωλήσεις της αντιμετωπίζει σοβαρές **ελλείψεις ρευστότητας**.

Υψηλή ευημερία της επιχείρησης όταν δραστηριοποιείται σε κλάδο με χαμηλές πωλήσεις και περιθώρια κέρδους.

Συμπτώματα (συνέχεια)

- Ύπαρξη τραπεζικών λογαριασμών που μένουν άδειοι ή δεν κινούνται για πολύ καιρό, τέτοιοι ξεχασμένοι λογαριασμοί μπορεί να χρησιμοποιήθηκαν για να μεταφερθούν παράνομα ποσά εκτός επιχείρησης.
- Εύρεση ανακριβώς καταγραμμένων συναλλαγών. Πχ λάθος ποσά, συμπερίληψη εξόδων σε λανθασμένη λογιστική χρήση.
- Προσαρμογές τέλους χρήσης, ανατιμήσεις περιουσιακών στοιχείων πρέπει να ελέγχονται.

Συμπτώματα (συνέχεια)

- Τεκμηρίωση λογιστικών εγγραφών με αποδεικτικά αρχεία πρωτότυπα & όχι φωτοαντίγραφα.
- Αν βρεθούν λάθη στις χρημ/κές καταστάσεις=> επαναξιολόγηση αποτελεσματικότητας ελέγχου & αναθεώρηση δικλίδων ελέγχου (δικλίδων διεύθυνσης).
- Η πρόσβαση στο πληροφοριακό σύστημα αργά τη νύχτα (τοπική ώρα ή απομακρυσμένη) πρέπει να καταγράφεται αυτόματα.
- Ένας υπάλληλος που έρχεται νωρίτερα στο γραφείο & φεύγει αργότερα από τους άλλους ή αρνείται να πάρει τις προβλεπόμενες ημέρες αδείας=> προσπαθεί να κρύψει κάποια παρατυπία του.

Συμπτώματα (συνέχεια)

- Συνεχόμενα **παράπονα για τα υπόλοιπα λογαριασμών** πελατών είναι πιθανή ένδειξη ότι κάποιος πειράζει τα αρχεία τους ή ότι κλέβει χρήματα.
- Σε επίπεδο διοίκησης, η ενασχόληση κάποιου στελέχους με διαχειριστικά ζητήματα εμφανώς **υποδεέστερα από το επίπεδο ευθύνης του**=> συγκάλυψη πληροφοριών;

<https://www.youtube.com/watch?v=Ds-BL8lzXuk>

<https://www.youtube.com/watch?v=SuEVahRZ1BY>

<https://www.youtube.com/watch?v= QepKsfmfSo>

<https://www.youtube.com/watch?v=jrEf8uabe7E>

15

Διοίκηση λειτουργιών

Μαθησιακά αποτελέσματα

- ❑ Να **ορίζετε** τη διοίκηση λειτουργιών και να εξηγείτε τον ρόλο της.
- ❑ Να **ορίζετε** τη φύση και τον σκοπό της διοίκησης της αλυσίδας αξίας.
- ❑ Να **περιγράφετε** τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση της αλυσίδας αξίας.
- ❑ Να **πραγματεύεστε** σύγχρονα ζητήματα αναφορικά με τη διοίκηση λειτουργιών.

Το σύστημα λειτουργιών



Εταιρείες παροχής υπηρεσιών έναντι βιομηχανικών εταιρειών

Βιομηχανικοί οργανισμοί: παράγουν υλικά αγαθά, όπως αυτοκίνητα ή τρόφιμα.

Εταιρείες παροχής υπηρεσιών: παράγουν άυλα προϊόντα με τη μορφή υπηρεσιών, όπως υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης ή μεταφορές.



Βελτίωση της παραγωγικότητας

Παραγωγικότητα = Άτομα + Μεταβλητές λειτουργιών

Deming: Βελτίωση της παραγωγικότητας των μάνατζερ

Ένας πραγματικά αποδοτικός οργανισμός θα μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητά του μέσω της επιτυχημένης **ενσωμάτωσης ανθρώπων** στο συνολικό σύστημα λειτουργιών.

Διοίκηση λειτουργιών και εταιρική στρατηγική

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί αναγνωρίζουν τον ζωτικό ρόλο που διαδραματίζει η **διοίκηση λειτουργιών** ως μέρος της γενικότερης οργανωσιακής στρατηγικής για την κατάκτηση και συντήρηση της ηγετικής θέσης τους σε παγκόσμιο επίπεδο.

15-2

Να ορίζετε τη φύση
και τον σκοπό της
διοίκησης της
αλυσίδας αξίας.

Διοίκηση της αλυσίδας αξίας



vege/Foto123

Αλυσίδα αξίας



intheskies/Fotolia

Στόχοι της διοίκησης της αλυσίδας αξίας



Durand Florence
vroom

Σοφία Ασωνίτου - Οργάνωση & Διοίκηση
Φορέων Αγωγής & εκπαίδευσης

Οφέλη της διοίκησης της αλυσίδας αξίας



15-3 Να περιγράψετε
τον τρόπο με τον
οποίο ασκείται
η διοίκηση της
αλυσίδας αξίας

Η διαδικασία διοίκησης της αλυσίδας αξίας

Το δυναμικό, ανταγωνιστικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι παγκόσμιοι οργανισμοί απαιτεί **νέες λύσεις**.

Δημόσιοι οργανισμοί: απαίτηση για διαφάνεια, εξυπηρέτηση, λειτουργία με ιδιωτικά (χρημ/κά) κριτήρια, αξία στον πολίτη

Επιτυχημένη διοίκηση της αλυσίδας αξίας



Οργανωσιακές διαδικασίες και ηγεσία

- Καλύτερη πρόβλεψη της ζήτησης
- Επιλεγμένες λειτουργίες πρέπει να εκτελούνται από κοινού με άλλους συνεργάτες στην αλυσίδα αξίας
- Επιβάλλονται νέα μέτρα για την αξιολόγηση της απόδοσης ποικίλων δραστηριοτήτων σε όλη την έκταση της αλυσίδας αξίας

Υπάλληλοι και ανθρώπινοι πόροι

- Ευέλικτος σχεδιασμός των θέσεων εργασίας (πού & πώς οριοθετούνται οι αρμοδιότητες;)
- Αποτελεσματική διαδικασία προσλήψεων
- Συνεχής εκπαίδευση



Landon

Εμπόδια στη διοίκηση της αλυσίδας αξίας



Οργανωσιακοί φραγμοί και στάσεις κουλτούρας

Οργανωσιακοί φραγμοί:

- Άρνηση ή η απροθυμία ανταλλαγής πληροφοριών (σιλό επικοινωνίας)
- Απροθυμία να κλονιστεί η καθεστηκυία τάξη
- Ζητήματα ασφάλειας

Στάσεις κουλτούρας:

- Εμπιστοσύνη
- Έλεγχος

Ικανότητες και άνθρωποι

Ικανότητες:

- Συντονισμός και συνεργασία
- Ικανότητα προσαρμογής των προϊόντων για την ικανοποίηση των πελατών και προμηθευτών
- Ικανότητα εκπαίδευσης των εσωτερικών και εξωτερικών συνεργατών

Άνθρωποι:

- Δέσμευση
- Χρόνος
- Ενέργεια