

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ) ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

A. Εισαγωγή – επιβαλλόμενες υποχρεώσεις

ΠΑΝΝΗ Α. ΦΙΛΟΥ

Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων

Τόσο οι τράπεζες όσο και οι εισηγμένες εταιρείες έχουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου τους, αλλά και με την υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για την πληρότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (internal controls) και για τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων (internal audit).

Ειδικότερα για τις τράπεζες, η ΠΔ ΤτΕ 2438/98 με θέμα “το πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών ιδρυμάτων και προσδιορισμός αρμοδιοτήτων των οργάνων τους στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου” η οποία αναφέρεται κυρίως στα εξής θέματα:

- στους στόχους του συστήματος εσωτερικού ελέγχου
- στην οργανωτική δομή και τις διαδικασίες λειτουργίας του πιστωτικού ιδρύματος
- στον έλεγχο κινδύνων
- στα λογιστικά συστήματα
- στα συστήματα πληροφορικής
- στη σύσταση επιτροπής ελέγχου και
- στη λειτουργία της εσωτερικής επιθεώρησης.

Επίσης, σύμφωνα με την απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/14.11.2000 περί Κανόνων Συμπεριφοράς Εισηγμένων Εταιρειών, άρθρα 11 και 12, υπάρχει υποχρέωση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο εταιρειών για την κατάρτιση Κανονισμού Εσωτερικής Λειτουργίας και για τη συγκρότηση και λειτουργία Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Κανονισμός Λειτουργίας (ή Κανονισμός Εσωτερικής Λειτουργίας, όπως αναφέρεται στην απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς) είναι ένα μέσο οργάνωσης, κατεύθυνσης, παρακολούθησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Σκοπός του είναι να υποκαταστήσει σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό τη διοίκηση (ή το μέτοχο, ακόμη καλύτερα) σε όλες τις επιμέρους ενέργειες, σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Σκοπός του παρόντος άρθρου είναι η αναφορά στο περιεχόμενο και στον τρόπο ανάπτυξης του Κανονισμού Λειτουργίας τόσο για τις τράπεζες όσο και για λοιπές επιχειρήσεις, δεδομένου μάλιστα ότι οι περισσότερες τράπεζες συμμετέχουν σε άλλες εταιρείες, οι περισσότερες από τις οποίες δραστηριοποιούνται στο χρηματοπιστωτικό χώρο, υπάρχουν όμως και συμμετοχές που δραστηριοποιούνται σε άλλους χώρους, όπως η διαχείριση ακινήτων, η εμπορική δραστηριότητα κλπ.

B. Περιεχόμενο και Βασικά Χαρακτηριστικά ενός Κανονισμού Λειτουργίας

Ο Κανονισμός Λειτουργίας εκτός από την αναφορά που πρέπει να κάνει στις διαδικασίες λειτουργίας της εταιρείας (που είναι ίσως η βασικότερη

παράμετρος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου μιας επιχείρησης-internal controls system) είναι δυνατόν να περιέχει αναφορά και σε άλλα γενικά μέτρα ελέγχου (controls) όπως το οργανόγραμμα της εταιρείας, οι πολιτικές της εταιρείας, το σύστημα προϋπολογισμών και απολογισμών (budgeting και reporting), ο κώδικας ηθικής κλπ. Η σημαντικότητα του Κανονισμού Λειτουργίας αποδεικνύεται τεράστια, αφού αυτός έχει αναδειχθεί σε πρωτεύον εργαλείο διοίκησης και ελέγχου.

Ενας Κανονισμός Λειτουργίας δεν έχει κάποιο συγκεκριμένο ή πρότυπο σχήμα, πλαίσιο, μέγεθος ή τρόπο σύνταξης. Μπορεί πάντως ένας Κανονισμός Λειτουργίας να θεωρηθεί επιτυχημένος όταν (α) καλύπτει επαρκώς και στο κατάλληλο βάθος όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης (β) είναι εύχρηστος και (γ) δεν αφήνει κενά, ενώ ταυτόχρονα είναι ευέλικτος για να αντιμετωπίσει τις ειδικές περιπτώσεις (excerptions).

Περιεχόμενο του Κανονισμού Λειτουργίας πρέπει να αποτελούν όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης, ενώ η ανάπτυξη του Κανονισμού Λειτουργίας μπορεί να γίνει με δύο μεθόδους, δηλαδή είτε κατά δραστηριότητα είτε κατά διεύθυνση/τιμήμα.

Ba. Ανάπτυξη του Κανονισμού Λειτουργίας κατά δραστηριότητα

Η κατωτέρω ανάπτυξη και ταξινόμηση του Κανονισμού Λειτουργίας είναι ένα καλό σημείο αφετηρίας (ή μοντέλο) το οποίο προτείνεται από το συγγραφέα και περιέχει δέκα κύκλους δραστηριοτήτων, που διαχωρίζονται σε κύριους και βοηθητικούς.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιαδήποτε επιχείρηση, εμπορική, βιομηχανική, παροχής υπηρεσιών κλπ, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών.

Κύριοι κύκλοι δραστηριοτήτων

1. *Διοίκηση* (περιέχονται οι διαδικασίες που σχετίζονται κυρίως με τη συγκρότηση και τη λειτουργία των διοικητικών οργάνων της εταιρείας)
2. *Προμήθειες* (περιέχονται οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την εκτίμηση των αναγκών, την έρευνα αγοράς για προμήθεια, την επιλογή των προμηθευτών, την τοποθέτηση της παραγγελίας, την παραλαβή των αγαθών/υπηρεσιών, την τήρηση των όρων της σύμβασης, την εξόφληση των προμηθευτών κλπ)
3. *Παραγωγή και διαχείριση αποθεμάτων* (περιέχονται οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και την εκτέλεση της παραγωγής, τον ποιοτικό έλεγχο, την παρακολούθηση στοιχείων του κόστους, τη διακίνηση των αποθεμάτων, την απογραφή και αποτίμηση κλπ)
4. *Πωλήσεις* (περιέχονται οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την έρευνα αγοράς και το marketing, την τιμολογιακή πολιτική, την ανάπτυξη δικτύων πώλησης, την παραγγελιοληψία, την αποστολή των αγαθών ή την παροχή των υπηρεσιών, την είσπραξη της απαίτησης από τους πελάτες κλπ)

Βοηθητικοί κύκλοι δραστηριοτήτων

5. *Πάγια στοιχεία* (περιέχονται οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την εκτίμηση αναγκών σε πάγια, την αγορά ή μίσθωση των παγίων, τη συντήρηση, τις επισκευές και βελτιώσεις, τη χρήση, την ασφάλιση κλπ)
6. *Προσωπικό και μισθοδοσία* (περιέχονται οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την εκτίμηση αναγκών σε προσωπικό, την πρόσληψη, ανάθεση καθηκόντων, εκπαίδευση, επίβλεψη, αξιολόγηση, μισθοδοσία, την παρακολούθηση των αδειών και απουσιών κλπ)





7. *Χρηματοδότηση* (περιέχονται οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των ταμειακών πλεονασμάτων και ελλειμμάτων και τους σχετικούς υπολογισμούς)
8. *Λογιστική – φορολογική παρακολούθηση* (περιέχονται οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την ενημέρωση των λογιστικών βιβλίων, με θέματα διοικητικής λογιστικής, με την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων καθώς και με την παρακολούθηση των φορολογικών υποχρεώσεων της εταιρείας κλπ)
9. *Μηχανογράφηση* (περιέχονται οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την ανάπτυξη του λογισμικού, τη χρήση και την ασφάλεια των υπολογιστών και του λογισμικού, τη συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη των χρηστών κλπ)
10. *Λοιπές εργασίες* (περιέχονται οι διαδικασίες που σχετίζονται με όλες τις δραστηριότητες που δεν εντάσσονται στους προηγούμενους εννέα κύκλους)

Η περαιτέρω ανάπτυξη των κύκλων δραστηριοτήτων σε επιμέρους δραστηριότητες είναι άμεσα συνδεδεμένη με το είδος και το μέγεθος των εργασιών της επιχείρησης. Γενικά πάντως εκτιμάται από το συγγραφέα ότι, προς χάριν της λειτουργικότητας του Κανονισμού Λειτουργίας, οι επιμέρους δραστηριότητες σε κάθε κύκλο πρέπει να κυμαίνονται σε αριθμό περί τις δέκα (10).

Για κάθε επιμέρους δραστηριότητα προτείνεται ο Κανονισμός Λειτουργίας να περιέχει τουλάχιστον τα κατωτέρω:

- *τη χρονική σειρά* με την οποία λαμβάνουν (ή πρέπει να λαμβάνουν) χώρα οι διάφορες ενέργειες και η οποία σειρά πρέπει να είναι δεόντως μελετημένη ώστε να αποφεύγονται άσκοπες καθυστερήσεις, αλλά ταυτόχρονα να λαμβάνονται οι κατάλληλες εγκρίσεις,
- *τα τμήματα και τα άτομα* τα οποία συμμετέχουν (ή πρέπει να συμμετέχουν) με οποιονδήποτε τρόπο σε κάθε ενέργεια και τα οποία άτομα πρέπει να έχουν επαρκή γνώση του αντικειμένου και να λειτουργούν με τον κατάλληλο διαχωρισμό αρμοδιοτήτων και
- *τα έντυπα και τα αρχεία* (χειρόγραφα ή μηχανογραφικά) τα οποία χρησιμοποιούνται (ή πρέπει να χρησιμοποιούνται) και τα οποία έντυπα και αρχεία πρέπει να είναι κατάλληλα μελετημένα για να παρέχουν χρήσιμη πληροφόρηση και επαρκή τεκμηρίωση του έργου που διενεργείται.

Για τις περισσότερες από τις δραστηριότητες, σε οποιαδήποτε επιχείρηση, είναι σαφές σε ποιο κύκλο αυτές ανήκουν. Σε κάποιες περιπτώσεις όμως αυτό δεν είναι ξεκάθαρο, όπως για παράδειγμα η χάραξη και τήρηση της πιστωτικής πολιτικής στις πωλήσεις, που μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκει στον κύκλο πωλήσεων ή στον κύκλο της χρηματοδότησης. Ή ακόμη η διενέργεια της απογραφής των εμπορευμάτων, που μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκει στον κύκλο διαχείρισης αποθεμάτων ή στον κύκλο λογιστικής-φορολογικής παρακολούθησης.

Οποια πάντως και αν είναι η επιλογή για την ένταξη των περιπτώσεων αυτών σε κύκλους, σημασία έχει κυρίως η επαρκής αναφορά της ακολουθούμενης διαδικασίας και δευτερευόντως η θέση σε κύκλο, η οποία μπορεί βεβαίως να επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως το οργανόγραμμα της εταιρείας.

Όταν επιλέγεται η μέθοδος της ανάπτυξης του Κανονισμού Λειτουργίας κατά δραστηριότητα, ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δίνεται επίσης στην κωδικοποίηση και ταξινόμηση των δραστηριοτήτων.

Η προσαρμογή του ανωτέρω μοντέλου για να εφαρμοστεί σε μια τράπεζα, όπου κύριο αντικείμενο είναι η διακίνηση χρήματος, προϋποθέτει τις εξής κυρίως μεταβολές:

- την παρουσίαση των αντλούμενων κεφαλαίων

(συμπεριλαμβανομένων των εργασιών που αφορούν καταθέσεις) στον κύκλο των Προμηθειών

➤ την παρουσίαση των τοποθετούμενων κεφαλαίων (συμπεριλαμβανομένων των χορηγήσεων) στον κύκλο των πωλήσεων και

➤ την αναγωγή του χρηματοοικονομικού κύκλου από βοηθητικό σε κύριο κύκλο

Αντίστοιχες προσαρμογές του γενικού μοντέλου πρέπει να γίνουν προκειμένου να δημιουργηθεί Κανονισμός λειτουργίας για εταιρεία χρηματοδοτικής μίσθωσης, για εταιρεία διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων, για εταιρεία διαχείρισης ακινήτων κλπ.

Ββ. Ανάπτυξη του Κανονισμού Λειτουργίας κατά διεύθυνση/τιμήμα

Η μέθοδος αυτή ήταν πιο διαδεδομένη παλαιότερα. Όμως οι συχνές μεταβολές στα οργανογράμματα των εταιρειών που είναι αποτέλεσμα των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς και της προσπάθειας των εταιρειών να ανταποκριθούν κατάλληλα, έχουν σαν αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται ολοένα και λιγότερο η μέθοδος της κατά διεύθυνση/τιμήμα ανάπτυξης του Κανονισμού Λειτουργίας.

Αφετηρία για την ανάπτυξη αυτή είναι το οργανόγραμμα, το οποίο θα πρέπει να έχει μελετηθεί σε βάθος ώστε να αποφεύγονται συχνές αλλαγές του. Αφού οριστικοποιηθεί το οργανόγραμμα, τότε για κάθε διεύθυνση, τομέα, τμήμα ή άλλη διοικητική υποδιαίρεση γίνεται αναφορά στις εργασίες, τις ευθύνες και τις δραστηριότητες που πρέπει να λαμβάνουν χώρα στα όρια της διοικητικής αυτής υποδιαίρεσης. Η αναφορά μάλιστα και των σχέσεων με άλλες διοικητικές υποδιαίρεσεις, σε κάποιες περιπτώσεις είναι χρήσιμη έως επιβεβλημένη.

Η ανάπτυξη των εργασιών, ευθυνών και δραστηριοτήτων μπορεί να είναι συνοπτική ή αναλυτική, ενώ μπορεί (και σε κάποιες περιπτώσεις προτείνεται) να γίνεται και χρήση παραρτημάτων.

Σημειώνεται ότι είναι δυνατή η ανάπτυξη του

Κανονισμού Λειτουργίας σε συνδυασμό των ανωτέρω δύο μεθόδων. Μπορεί δηλαδή οι κύριοι κύκλοι να αναπτυχθούν κατά δραστηριότητα και οι βοηθητικοί κύκλοι κατά διεύθυνση/τιμήμα.

Γ. Σύνταξη Κανονισμού Λειτουργίας – Δυνατές προσεγγίσεις για την ολοκλήρωση του έργου

Α' προσέγγιση – Εσωτερική ανάπτυξη

Η κύρια ευθύνη ανήκει στη διοίκηση, η οποία θα πρέπει να συνεπικουρείται σε μεγάλο βαθμό (και να αναθέσει ουσιαστικά το έργο) στον υπεύθυνο οργάνωσης ή/και στον εσωτερικό ελεγκτή, εάν βέβαια υπάρχουν στελέχη στις θέσεις αυτές.

Η προσέγγιση αυτή είναι ευκολότερη όταν (α) υπάρχουν ήδη καταγεγραμμένες διαδικασίες για κάποιες δραστηριότητες, οπότε γίνεται οργάνωσή τους και επέκταση ώστε να καλυφθούν όλες οι δραστηριότητες ή (β) σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που ακολουθούν συγκεκριμένους, απaráβατους (προφορικούς) κανόνες στη λειτουργία τους, οπότε ισχύει ένας προφορικός Κανονισμός Λειτουργίας, ο οποίος όμως έχει το βασικό μειονέκτημα της έλλειψης τεκμηρίωσης.

Πλεονέκτημα της εσωτερικής ανάπτυξης αποτελεί η γνώση των σχέσεων μεταξύ των τμημάτων που επιτρέπει τον κατάλληλο χειρισμό προς αποφυγή συγκρούσεων. Όμως ταυτόχρονα, αυτή η γνώση μπορεί να αποτελεί και μειονέκτημα, αφού αρκετές φορές το τελικό συμφέρον της εταιρείας ίσως να έρχεται σε αντίθεση με το συμφέρον κάποιων τμημάτων.

Β' προσέγγιση – Ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες

Μια άλλη προσέγγιση είναι η ανάθεση του έργου της σύνταξης του Κανονισμού Λειτουργίας σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι περισσότεροι από αυτούς ξεκινούν (και καλά κάνουν) από μια βάση δεδομέ-

νων όπου περιλαμβάνονται οι καλύτερες πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται σε κάθε δραστηριότητα (best practices).

Σε περίπτωση που επιλεγεί αυτή η προσέγγιση, θα είναι αποτελεσματικό και χρήσιμο η διοίκηση της εταιρείας να επιμείνει να ληφθούν υπόψη από τον εξωτερικό συνεργάτη οι συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης, αφού αυτές θα κληθεί να επικουρήσει ο Κανονισμός Λειτουργίας στη συνέχεια και να μην αρκεστεί η διοίκηση στην παραλαβή ενός προϊόντος το οποίο θα είναι πολύ γενικό.

Τα **προτεινόμενα βήματα** για την ανάπτυξη Κανονισμού Λειτουργίας είναι:

1. Συλλογή στοιχείων σχετικά με τις υφιστάμενες διαδικασίες κατά τμήμα και δραστηριότητα. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να ακολουθούν σήμερα συγκεκριμένο τύπο ή οδηγίες εφαρμογής, μπορεί όμως και να είναι άτυπες. Η συλλογή των στοιχείων μπορεί να γίνει και με τη βοήθεια ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων.
2. Αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών και δημιουργία προτάσεων σχετικά με τα σημεία ελέγχου (controls) που προτείνονται να ενσωματωθούν στις διαδικασίες.
3. Συζήτηση και εκτίμηση των προτάσεων των συνεργατών από την εταιρεία.
4. Σύνταξη του Κανονισμού Λειτουργίας, όπου ο τρόπος καταγραφής των διαδικασιών μπορεί να είναι κατά τμήμα, κατά δραστηριότητα ή σε συνδυασμό, ανάλογα με την περίπτωση και τους χρήστες.

Γ' προσέγγιση – Μερική ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες και ταυτόχρονη μερική εσωτερική ανάπτυξη

Μια τρίτη προσέγγιση είναι ο συνδυασμός των δύο προηγούμενων προσεγγίσεων. Μπορεί δηλαδή να

ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες η ανάπτυξη ενός τμήματος του Κανονισμού Λειτουργίας (έστω αυτού που αναφέρεται στις προμήθειες ή στις πωλήσεις) και να γίνει εσωτερική ανάπτυξη του υπολοίπου τμήματος του Κανονισμού.

Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται αφ' ενός μεν απόκτηση εμπειρίας από στελέχη που ενδεχομένως εργάζονται ή πρόκειται να εργαστούν ως εσωτερικοί ελεγκτές ή στη διεύθυνση οργάνωσης και αφ' ετέρου επιτυγχάνεται μείωση του κόστους του εξωτερικού συνεργάτη. Η μείωση αυτή του κόστους μπορεί ενδεχομένως να χρησιμοποιηθεί για την ανάθεση στον εξωτερικό συνεργάτη διενέργειας εσωτερικού ελέγχου (pilot internal audit) από τον οποίο έλεγχος μπορεί να επωφεληθεί η επιχείρηση πιο αποτελεσματικά.

Δ. Κανονισμός Λειτουργίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ειδικά για τον Κανονισμό Λειτουργίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ο οποίος αναφέρεται επίσης και ως Εγχειρίδιο Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου) η ύπαρξη του οποίου για τις εισηγμένες εταιρείες είναι επιβεβλημένη από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, αυτός μπορεί να αναπτυχθεί σε δύο μέρη ως εξής:

➤ Το πρώτο μέρος του Κανονισμού αυτού, μπορεί να περιέχει, μεταξύ άλλων, αναφορές για την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή και οδηγίες για την προφύλαξή της, το εύρος εργασιών (ελεγκτικών και μη) του εσωτερικού ελεγκτή, τις ικανότητες του εσωτερικού ελεγκτή και προτάσεις για τον τρόπο απόκτησής τους, τη διενέργεια του ελεγκτικού έργου, περιλαμβάνοντας και τις κατάλληλες ελεγκτικές προσεγγίσεις και διαδικασίες των ελεγκτών και τη διασφάλιση ποιότητας του έργου του εσωτερικού ελέγχου.

➤ Το δεύτερο μέρος του Κανονισμού αυτού, μπορεί να περιέχει αναφορά στην Ανάλυση Κινδύνων (risk analysis model) για επιβοήθηση των ελεγκτών,

τα συνοπτικά προγράμματα ελέγχου για όλες τις περιοχές δραστηριοτήτων της εταιρείας, το Χρονοπρόγραμμα των εργασιών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας για την επόμενη περίοδο (συνήθως τριετία) και υποδείγματα φύλλων εργασίας και εκθέσεως ελέγχου.

Ε. Συμπεράσματα

Στο ολόένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα, πρέπει να γίνει κατανοητό το όφελος που μπορεί να προκύψει στη λειτουργία της επιχείρησης από την ύπαρξη και (προτίστως) τήρηση ενός πλήρους, εύχρηστου και αποτελεσματικού Κανονισμού Λειτουργίας.

Επειδή ενδεχομένως όμως κάποιες εταιρείες, απλά και μόνο για να είναι συνεπείς με τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται, προχωρήσουν στη σύνταξη ενός Κανονισμού Λειτουργίας που δεν θα είναι εύχρηστος και λειτουργικός, προτείνεται από το συγγραφέα να αξιολογηθούν τα οφέλη σε μεγαλύτερο βάθος. Τότε είναι βέβαιο ότι θα γίνει προσπάθεια να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Ο Γιάννης Φίλος είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος στον Εσωτερικό Έλεγχο και υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου του Ταμείου Εγγύησης Καταθέσεων. Είναι επίσης γενικός γραμματέας του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και έχει μεγάλη εμπειρία στη σύνταξη Κανονισμών Λειτουργίας επιχειρήσεων. Διδάσκει Ελεγκτική στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το βιβλίο του "Εσωτερικός έλεγχος επιχειρήσεων" είναι υπό έκδοση.

**Ι. ΧΡΥΣΟΒΙΤΣΙΩΤΗ
Ι. ΣΤΑΥΡΑΚΟΠΟΥΛΟΥ**

ΛΕΞΙΚΟΝ

*Αγγλοελληνικών & Ελληνοαγγλικών
Εμπορικών - Τραπεζικών
και Οικονομικών Όρων
Ε' Έκδοση
πλήρως αναθεωρημένη και επαυξημένη*

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ
(κεντρική διάθεση)
Νικηταρά 2, Αθήνα 106 78
Τηλ. 3800.000 • Fax: 3800.000

