



# **Internal Controls, Risk Management & International Audit**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

**(E-MBA)**

**ΚΟΡΟΠΟΥΛΗ ΜΑΡΙΑ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2019**

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

#### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

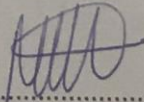
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

.....INTERNAL CONTROLS, RISK MANAGEMENT & INTERNATIONAL  
AUDIT.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....ΜΑΡΙΑ ΚΟΡΟΠΟΥΛΗ.....

Ημερομηνία.....13/09/2019.....

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	10
1. Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> .....	13
1.1 Η Έννοια και η Λειτουργία των Επιχειρήσεων .....	13
1.2 Ποιες είναι οι βασικές οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών .....	15
1.3 Οι Χρήστες των Οικονομικών Καταστάσεων .....	18
1.3.1 Η Διοίκηση της Επιχείρησης (management) .....	18
1.3.2. Οι Επενδυτές (μέτοχοι κ.λπ.) (investing public) .....	19
1.3.4 Οι Προμηθευτές (Suppliers) της Επιχείρησης .....	20
1.3.5 Διάφορες Άλλες Ομάδες .....	21
2. Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....	22
2.1 Τι Είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος .....	22
2.2 Εσωτερικός Έλεγχος - Γενικά .....	22
2.3 Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου.....	24
2.4 Ανάλυση Συνόλου Αρχών που Διέπουν τον Εσωτερικό Έλεγχο.....	28
2.5 Είδη και Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου .....	31
3. Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> - Εξωτερικός Έλεγχος.....	36
3.1 Τι Είναι ο Εξωτερικός Έλεγχος.....	36
3.2 Ο Εξωτερικός Έλεγχος Γενικά .....	37
4. Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> - Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι.....	41
4.1 Ποιοι Κίνδυνοι Επηρεάζουν την Συνολική Λειτουργία της Επιχείρησης.....	41
4.2 Κατηγορίες Επιχειρηματικών Κινδύνων .....	42
4.3 Διαχείριση Κινδύνων – Ορισμός και Αναγκαιότητα .....	44
5. Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> - Μοντέλα Ελέγχου.....	51
5.1 Τι είναι τα Μοντέλα Ελέγχου .....	51
5.2 ΜΟΝΤΕΛΟ C.O.S.O.....	51
5.3 Μοντέλο Ελέγχου CoCo (Canadian Criteria of Control Committee) .....	56
5.4 C.R.S.A. (Control Risk Self Assessment) .....	58
5.5 Ο Εσωτερικός Έλεγχος με Βάση τον Κίνδυνο (Risk Based Internal Auditing, R.B.I.A.).....	60
6. Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> - Μεθοδολογία και Στρατηγική Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων από τον Εσωτερικό Έλεγχο με τη Βοήθεια Μοντέλων.....	67
7 - Κεφάλαιο 7 <sup>ο</sup> .....	76

7.1	Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου.....	76
7.2	Πρότυπα Χαρακτηριστικών .....	77
7.3	Πρότυπα Διεξαγωγής.....	81
8.2	Βασικά Περιεχόμενα ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	89
8.3	Χαρακτηριστικά ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου..	91
8.4	Προσόντα και Πρότυπα του Εσωτερικού Ελεγκτή.....	91
9.	Κεφάλαιο 9 <sup>ο</sup> .....	95
9.1	Εσωτερικός Έλεγχος και Τμήματα της Επιχείρησης-.....	95
	Γενική Διεύθυνση .....	95
10.	Κεφάλαιο 10 <sup>ο</sup> - Συναλλαγές και Λειτουργίες μιας Επιχείρησης που Ενέχουν Σημαντικούς Κινδύνους.....	99
10.1	Έλεγχος Ταμείου - Κίνδυνοι κατά την λειτουργία του ταμείου και των πληρωμών .....	99
10.2	Έλεγχος Απαιτήσεων.....	109
11.	Κεφάλαιο 11ο – Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος .....	119
11.1	Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Εταιρικής Διακυβέρνησης .....	119
11.2	Ελληνική Νομοθεσία για την Εταιρική Διακυβέρνηση - Ν 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις» .....	122
11.3	Σύνδεση Εταιρικής Διακυβέρνησης με Εσωτερικό Έλεγχο .....	125
11.4	Νόμος Sarbanes - Oxley.....	129
12.	Κεφάλαιο 12ο – Περιπτώσεις πρόσφατων λογιστικών σκανδάλων στην Ελλάδα και προτάσεις αποφυγής τους στο μέλλον .....	134
12.1.1	Ιστορικό της Επιχείρησης Folli – Follie.....	134
12.1.2.	Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου (31/12/2017).....	137
12.2.1	Τα Πρώτα Στοιχεία για την Απάτη.....	138
12.2.2	Οικονομικά στοιχεία έτους 2017.....	138
12.3	Οι Ευθύνες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την Επιχείρηση της Folli- Follie 141	
12.3.1	Το Ερώτημα των Ταμειακών Διαθεσίμων .....	142
12.3.2	Τα Πρόστιμα .....	143
12.4	Νεότερες Εξελίξεις στην Εν Λόγω Υπόθεση.....	145
12.5	Αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του Ομίλου.....	145
12.2.1	Το ιστορικό της περίπτωσης της Creta Farms.....	149
12.2.2	Σύντομη ιστορική αναδρομή εταιρείας .....	149
12.2.3	Οργανωτική δομή εταιρείας (2019).....	152

12.2.4 Τα πρώτα στοιχεία της οικονομικής απάτης.....	153
12.2.5 Τα ερωτήματα που διεγείρονται γύρω από την απάτη .....	153
12.2.6 Αρνητικά γεγονότα που ακολούθησαν μετά τις επίμαχες δηλώσεις .....	155
12.2.7 Οικονομικά στοιχεία έτους 2018.....	157
12.8 Οικονομικά στοιχεία Creta Farms 2005-2008 .....	162
12.7 Η περίπτωση της Enron - Ένα σύντομο ιστορικό .....	164
12.8 Μέθοδοι και προτάσεις αποφυγής καταστάσεων λογιστικής απάτης με έμφαση στην Folli Follie και την Creta farms.....	166
12.8.2 Η σημασία του συστήματος αμοιβών του διοικητικού συμβουλίου.....	168
12.8.3 Η σημασία της επιτροπής ελέγχου & του τμήματος εσωτερικού ελέγχου..	169
12.8.4 Η σημασία του τρόπου σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου .....	171
12.8.5 Ο ρόλος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς .....	172
12.8.6 Προτάσεις αποφυγής καταστάσεων λογιστικής απάτης.....	173
13. Συμπεράσματα.....	175
14. Βιβλιογραφία.....	181

## **Περίληψη**

Οι σημαντικότερες αιτίες που συνέβαλαν στην παγκόσμια κρίση και στην κατάρρευση μεγάλων επιχειρήσεων, κυρίως λόγω εμφάνισης εταιρικών λογιστικών σκανδάλων, αποτέλεσαν η αδυναμία παροχής αξιόπιστων πληροφοριών, η έλλειψη κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, η ανυπαρξία εσωτερικών κανονισμών και διαδικασιών στη λειτουργία των οικονομικών οντοτήτων. Το γεγονός αυτό συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη και τη σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου, αφού οι οικονομικές ατασθαλίες, οι καταχρήσεις και όλες οι διαχειριστικές ανωμαλίες έχουν δυσμενείς συνέπειες στους φορείς, αλλά μπορούν να αποφευχθούν με σωστό εσωτερικό έλεγχο. Βασικός σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη του ρόλου των προτύπων, των κανονισμών και των βέλτιστων πρακτικών του εσωτερικού ελέγχου, η σημαντικότητα ύπαρξης εξωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις καθώς και οι κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης που είναι απαραίτητοι για την για την εύρυθμη λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας. Επιπρόσθετα μέσω της συμβολής, που αποτυπώνεται στο δεύτερο μέρος της εργασίας, πραγματοποιείται η ανάλυση δυο περιπτώσεων που απασχόλησαν πρόσφατα την ελληνική πραγματικότητα, αυτές της Folli Follie (2018) και της Creta Farms (2019) κυρίως για τα λογιστικά σκάνδαλα που εμφανίστηκαν εις βάρος τους. Αποτυπώνονται συμπεράσματα αλλά και προτάσεις μέσα από τις περιπτώσεις αυτές, με στόχο την αποφυγή παρόμοιων καταστάσεων στο μέλλον.

## **Αφιέρωση**

Στη μητέρα μου Αικατερίνη

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ θερμά,

Τον Καθηγητή μου Κύριο Φίλιππα για την ευγενική του συνεργασία κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, την οικογένεια μου για την πολύτιμη συμπαράσταση της κατά την διάρκεια των σπουδών μου.



## **Δήλωση Αυθεντικότητας**

*Το άτομο το οποίο εκπονεί τη μεταπτυχιακή εργασία, φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων : του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στην γενικότερη αξία υπό copyright κειμένου.*

## Εισαγωγή

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση που έκανε την εμφάνιση της το 2008, έφερε στην επιφάνεια διαρθρωτικά προβλήματα στην οικονομική δομή όχι μόνο των κρατών σε όλο τον κόσμο, αλλά και πολλών παγκόσμιων και εγχώριων επιχειρήσεων. Τα εταιρικά σκάνδαλα κυρίως οικονομικής, λογιστικής και ελεγκτικής φύσεως συνεχώς βγαίνουν στο φως της δημοσιότητας, αυξάνονται και κλονίζουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Τις τελευταίες δεκαετίες εάν ανακαλέσουμε στην μνήμη μας γεγονότα, ξεχωρίζουν ουκ ολίγες περιπτώσεις από λογιστικές απάτες όπως ενδεικτικά να αναφέρουμε εκείνη της Enron, της Lehman Brothers, της Parmalat, της Worldcom, της Xerox, κλπ αλλά και εκείνων από την Ελληνική πραγματικότητα όπως το σκάνδαλο Κοσκωτά και τράπεζας Κρήτης, της Proton Bank, αλλά και των πιο πρόσφατων της Follie Follie και της Creta farms.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι αρχικά η καταγραφή του ορθού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων γύρω από τις σωστές διαδικασίες εσωτερικού και εξωτερικού λογιστικού ελέγχου, αλλά και των επιχειρηματικών κινδύνων που εμφανίζονται και βρίσκεται αντιμέτωπη κατά την διάρκεια λειτουργίας της μια επιχείρηση. Επίσης, γίνεται αναφορά στην ανάδειξη τρόπων, μεθόδων και προτάσεων αποφυγής καταστάσεων λογιστικής απάτης, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση των δύο πολύ πρόσφατων Ελληνικών περιπτώσεων της Folli Follie και της Creta farms.

Το ζήτημα του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου λοιπόν των επιχειρήσεων είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα και αρκετά επίκαιρο λόγω των γεγονότων που εμφανίζονται. Οι επιχειρήσεις είναι ένα από τα συστατικά μέρη του οικονομικού κυκλώματος όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό και αποτελούν τις ατμομηχανές της εκάστοτε οικονομίας. Οι

επιχειρήσεις μαζί με τους καταναλωτές, τις τράπεζες, τους επενδυτές και το κράτος κάτω από τους κατάλληλους νομοθετικούς και ρυθμιστικούς κανόνες μπορούν να οδηγήσουν στην ευημερία του κράτους.

Για τον λόγο αυτό ο εσωτερικός και ο εξωτερικός έλεγχος αποτελούν καθοριστικής σημασίας ζητήματα για τις επιχειρήσεις σε όλους τους οικονομικούς κλάδους.

Αναλυτικότερα θα μπορούσαμε να πούμε πως ο εσωτερικός έλεγχος σε έναν ανεπίσημο ορισμό, είναι το σύνολο των εσωτερικών κανονισμών, οδηγιών και δικλείδων ασφαλείας που προάγουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο απάτης, κατάχρησης εξουσίας και απώλειας αποτελεσματικότητας των εμπλεκόμενων τμημάτων μιας εταιρείας λόγω λανθασμένης ή προβληματικής οργάνωσης μέσα στην εταιρική οντότητα. Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται από άτομα κατάλληλα εκπαιδευμένα για αυτό το σκοπό, τα οποία είναι υπάλληλοι της εκάστοτε εταιρικής οντότητας.

Αντίθετα, ο εξωτερικός έλεγχος αφορά τις ενέργειες που πραγματοποιούνται από τους Ορκωτούς Ελεγκτές, άτομα τα οποία δεν βρίσκονται στην μισθοδοσία της ελεγχόμενης οντότητας και είναι συνεπώς ανεξάρτητα. Οι Ορκωτοί ελεγκτές αφού προβούν στον ενδελεχή έλεγχο των βασικών μερών που απαρτίζουν τις οικονομικές καταστάσεις του πελάτη τους, εκφράζουν μια γνώμη για το κατά πόσον οι οικονομικές καταστάσεις απεικονίζουν η όχι την πραγματική οικονομική κατάσταση της εταιρείας του πελάτη. Η γνώμη αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από ποικίλους ενδιαφερόμενους φορείς όπως οι ίδιοι οι μέτοχοι του ελεγχόμενου, οι τράπεζες, πιθανοί επενδυτές, προμηθευτές και φυσικά το ίδιο το κράτος.

Αναλυτικότερα σε πρώτο επίπεδο πραγματοποιείται στην διπλωματική εργασία μια ανάλυση στο τι είναι ο εσωτερικός και ποια είναι η διασύνδεση του με τον εξωτερικό οικονομικό-λογιστικό έλεγχο

Σε δεύτερο επίπεδο αναλύονται οι κίνδυνοι που διέπουν την επιχειρηματική λειτουργία μιας εταιρικής οντότητας και πως αυτοί

αναγνωρίζονται, αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται από ένα οργανωμένο εσωτερικό σύστημα ελέγχου. Επιπλέον εξετάζονται οι κίνδυνοι και ο τρόπος αντιμετώπισης τους από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και πως αυτοί επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και το κόστος του εξωτερικού ελέγχου.

Στην συνέχεια εξετάζεται ο τρόπος που πρέπει να είναι οργανωμένο ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ποια είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του και ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί λειτουργίας του σύμφωνα με ενδελεχή ανάλυση βιβλιογραφικών αναφορών.

Ενώ τέλος στο τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται το ιστορικό των περιπτώσεων της λογιστικής απάτης των Ελληνικών εταιρειών Folli Follie και Creta farms, πως αυτό σχετίζεται με τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, ενώ αναλύονται και παρουσιάζονται προτάσεις γύρω από τον σωστό τρόπο που οφείλουν οι σημερινές επιχειρήσεις να έχουν δομημένη την λειτουργική τους δομή με γνώμονα τόσο την καλύτερη λειτουργία τους, όσο και την ικανοποίηση των μετόχων και των πελατών.

## **1. Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

### **1.1 Η Έννοια και η Λειτουργία των Επιχειρήσεων**

Πολλοί υποστηρίζουν πως ο κυρίαρχος θεσμός μιας κοινωνίας, είναι οι επιχειρήσεις. Ο θεσμός αυτός είναι ίδιος και ισοδύναμος με άλλους σαν αυτόν της αγοράς ή του κράτους. Μια κοινωνία είναι οικονομικά εύρωστη και υγιής από την στιγμή που υπάρχουν και λειτουργούν επιχειρήσεις και υπάρχει μια παραγωγή που συνεισφέρει σε πλούτο, σε καταπολέμηση της ανεργίας και σε δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (Bauer, Guenster, Otten, 2004).

Επίσης, παρέχει εκπαίδευση και κατάρτιση στα μέλη της κοινωνίας. Μέσα από την λειτουργία επιχειρήσεων δίνεται η δυνατότητα επενδύσεων και κοινωνικής ή οικονομικής ανάπτυξης (Weir et al, 2002). Η ύπαρξη επιχειρήσεων είναι καταλυτική για την καλή οικονομία μιας κοινωνίας και επιπλέον δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας. Συντελεί, επίσης, στην παραγωγικότητα και στην ενδυνάμωση της επιχειρηματικής καινοτομίας. Σύμφωνα με τους ειδικούς, κανένας αποδεκτός ορισμός δεν μπορεί να χαρακτηρίσει μια μικρομεσαία επιχείρηση.

Απλά αναφέρεται σε κάποιες συγκεκριμένες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες μιας χώρας (Μαρκίδης 2001). Ο αριθμός των εργαζομένων στην μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να είναι διαφορετικός από χώρα σε χώρα και να ποικίλλει λόγω της διαφοράς του πληθυσμού ο οποίος και καθορίζει διάφορα μεγέθη.

Χαρακτηριστικά στην Κίνα μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να απασχολεί 300 εργαζομένους, στην Αμερική 400 και στην Γαλλία κάτω από 45. Έτσι στην Ε.Ε. ισχύει ότι μικρομεσαία επιχείρηση είναι εκείνη η οποία απασχολεί τουλάχιστον μέχρι και 250 εργαζόμενους και ο κύκλος των εργασιών της ανά χρόνο, «αγγίζει» μέχρι και τα 40 εκατομμύρια ευρώ ενώ ο

ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ. Στην Ελλάδα ο παραπάνω ορισμός διαφοροποιείται με την έννοια ότι μια ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να απασχολεί και μέχρι 100 άτομα προσωπικό.

Θα πρέπει αντίστοιχα να σημειωθεί πως κυρίαρχο χαρακτηριστικό μιας ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης είναι ότι συνήθως λειτουργεί ως οικογενειακή και ο ιδιοκτήτης της είναι και εκείνος που την διαχειρίζεται. Ο ορισμός που δίνεται από την Τράπεζα Ελλάδος για την παραπάνω μικρομεσαία επιχείρηση, είναι εκείνος που αναφέρει ότι τέτοιου είδους επιχείρηση μπορεί να λογίζεται ως μεταποιητική και να παρουσιάζει μέσο κύκλο εργασιών έως και 2.500.000 ευρώ κατά την τελευταία τριετία.

Ο ορισμός αυτός αποδίδεται και λόγω χρηματοδότησης από το αντίστοιχο κεφάλαιο της Νομισματικής Ένωσης στις μέρες μας (ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 2009). Το ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα αλλά και στην Ε.Ε. ξεπερνά το 99%. Οι μικρές επιχειρήσεις έως εννέα εργαζόμενους, ανέρχονται στο 97% στην Ελλάδα (Παπαδάκης 2006). Αντίστοιχα στην Ε.Ε. οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανέρχονται στο 92%.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι και η αντιμετώπιση απέναντι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή, αφού γίνεται μια σοβαρή προσπάθεια προκειμένου να υπάρξει καλύτερη φορολογία και διορθωτικές κινήσεις στην αγορά για την ανάπτυξή τους. Για να μπορέσουν όμως και οι ίδιες να λειτουργήσουν πραγματικά θα πρέπει και η ελληνική οικονομία να έχει σωστές βάσεις. Υπεύθυνοι για αυτό είναι οι κρατικοί παράγοντες, οι οποίοι δίνουν έμφαση στην καλή λειτουργία δικτύων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς και στην ύπαρξη και ανάπτυξη επενδύσεων από ιδιώτες και δημόσιους φορείς.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως τα στοιχεία τα οποία πρέπει να εφαρμοσθούν για την καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων στις μέρες μας και ιδιαίτερα εντός του δυσοίωνου οικονομικού πλαισίου που βιώνει η χώρα, είναι τα παρακάτω: (Bauer, Guenster, Otten, 2004):

- Ύπαρξη ενιαίου φορέα διοικητικών αδειών και διαδικασιών
- Ρυθμίσεις απλές και κωδικοποιημένες γύρω από άδειες σε ετήσιες βάσεις
- Παροχή φορολογικών κινήτρων
- Αναπτυξιακά κίνητρα που αφορούν την δημιουργία έργων υποδομής μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τα οποία θα στηρίζονται σε βάση.

## **1.2 Ποιες είναι οι βασικές οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών**

Οι βασικότερες οικονομικές καταστάσεις που δημοσιεύουν οι εισηγμένες στο ελληνικό χρηματιστήριο εταιρείες είναι ο Ισολογισμός, η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως, ο Πίνακας Διάθεσης Αποτελεσμάτων και το Προσάρτημα.

### **1.2.1 Ισολογισμός Τέλους Χρήσης**

Ο Ισολογισμός είναι η πλήρης εικόνα της οικονομικής κατάστασης μιας εταιρίας, που απεικονίζεται σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία. Ο ισολογισμός είναι ένας πίνακας που παρουσιάζει τα περιουσιακά στοιχεία, τις υποχρεώσεις και τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης σε ορισμένη χρονική στιγμή (Solomon, 2010).

Καταρτίζεται υποχρεωτικά στο τέλος κάθε χρήσης σύμφωνα με το υπόδειγμα του Ε.Γ.Λ.Σ. Η κατάσταση του ισολογισμού καταχωρείται στο βιβλίο απογραφών και ισολογισμών των οικονομικών μονάδων και δημοσιεύεται μαζί με την κατάσταση του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης, τον πίνακα διάθεσης αποτελεσμάτων και το προσάρτημα τους σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις της νομοθεσίας.

Σε αυτόν ουσιαστικά αναγράφονται τα κεφάλαια που έχει, που χρωστάει, τι περιουσίες έχει, κλπ. Αυτός ο πίνακας ισολογισμού εταιρίας, τράπεζας, κλπ. αποτελείται από το ενεργητικό και το παθητικό. Το ενεργητικό αναλύει πού έχουν επενδυθεί τα κεφάλαια που κατέχει η εταιρεία (τα περιουσιακά στοιχεία τα οποία χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση) και το παθητικό οι πηγές από που προήλθαν αυτά τα κεφάλαια (αναλύει το σύνολο το υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τους τρίτους, που έχουν τα

δικαιώματα τους πάνω στα περιουσιακά της στοιχεία) (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009). Επιπλέον άλλο ένα σημαντικό κομμάτι του Παθητικού είναι Καθαρή Περιουσία ή Κεφάλαιο ή Καθαρή Θέση: Είναι οι υποχρεώσεις προς τους φορείς της επιχείρησης και ισούται με τη διαφορά μεταξύ του Ενεργητικού και του Παθητικού της επιχείρησης.

### **1.2.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης**

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (ΚΑΧ) είναι μια έκθεση που περιέχει συνοπτικές πληροφορίες για τα έσοδα, κέρδη, έξοδα και ζημιές που έγιναν σε μια συγκεκριμένη λογιστική χρήση με βάση το ΕΓΛΣ (παρουσιάζει δηλαδή το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης κέρδος ή ζημιά και είναι η αλγεβρική διαφορά μεταξύ των εσόδων και των εξόδων της χρήσεως) (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

*Το περιεχόμενο της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης διαιρείται σε δύο μέρη.*

Στο πρώτο παρατίθενται τα στοιχεία των λογαριασμών των λειτουργικών εσόδων και των λειτουργικών εξόδων, δηλαδή των στοιχείων που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα εκμετάλλευσης. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι λογαριασμοί των μη λειτουργικών (έκτακτων) εσόδων και κερδών και κατόπιν αυτούς των μη λειτουργικών εξόδων και ζημιών (Solomon, 2010).

### **1.2.3 Κατάσταση Ταμειακών Ροών**

Η κατάσταση ταμειακών ροών παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις πραγματικές ταμειακές εισπράξεις και πληρωμές κατά την διάρκεια μιας περιόδου ( ).

- Οι ταμειακές εισπράξεις και πληρωμές προέρχονται από τις παρακάτω μοναδικές πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης:
- Από τις εργασίες της επιχείρησης – λειτουργικές δραστηριότητες
- Από επενδυτικές δραστηριότητες – αγοραπωλησίες παγίων & χρεογράφων



- Από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες – έκδοση μετοχικού κεφαλαίου & δανεισμού

Η ΚΤΡ είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στους χρηματοοικονομικούς αναλυτές, γιατί επιτρέπει τον εύκολο υπολογισμό των «Αδέσμευτων Ταμειακών Ροών» (free cash flows). Οι αδέσμευτες αυτές ταμειακές ροές ορίζονται ως ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες μείον τις καθαρές εκροές για επενδύσεις και εξυπηρέτηση χρεών. Οι ΑΤΡ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την λήψη αποφάσεων σχετικά με την χρηματοδότηση νέων επενδύσεων, τη μερισματική πολιτική, την εξόφληση υποχρεώσεων, την αποτίμηση μετοχών και επιχειρήσεων (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

#### **1.2.4 Ο Πίνακας Διάθεσης Αποτελεσμάτων**

Ο πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων καταρτίζεται υποχρεωτικά στο τέλος κάθε χρήσης σύμφωνα με το υπόδειγμα του Ε.Γ.Λ.Σ. Επίσης, καταχωρίζεται στο βιβλίο απογραφών και ισολογισμών των οικονομικών μονάδων και δημοσιεύεται υποχρεωτικά στο τέλος κάθε χρήσης. Τα στοιχεία του πίνακα διάθεσης αποτελεσμάτων απεικονίζονται σε δύο στήλες, οι οποίες αντιστοιχούν στη χρήση που αφορά ο ισολογισμός και στην προηγούμενη.

#### **1.2.5 Η Κατάσταση του Λογαριασμού Γενικής Εκμετάλλευσης**

Η κατάσταση του λογαριασμού γενικής εκμετάλλευσης καταρτίζεται υποχρεωτικά στο τέλος κάθε χρήσης σύμφωνα με το υπόδειγμα του Ε.Γ.Λ.Σ. Επίσης, καταχωρίζεται στο βιβλίο απογραφών και ισολογισμών των οικονομικών μονάδων. Η κατάσταση αυτή δε δημοσιεύεται υποχρεωτικά. Όλα τα στοιχεία της κατάστασης του λογαριασμού γενικής εκμετάλλευσης απεικονίζονται σε δύο στήλες, οι οποίες αντιστοιχούν στη χρήση στην οποία αναφέρεται ο ισολογισμός και στην προηγούμενη. Παρουσιάζει το οργανικό αποτέλεσμα της χρήσης, καθώς και τα αναλυτικά στοιχεία του μικτού κέρδους (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

#### **1.2.6 Το Προσάρτημα του Ισολογισμού και των Αποτελεσμάτων Χρήσης**

Το προσάρτημα είναι απαραίτητο συμπλήρωμα των οικονομικών καταστάσεων, με το οποίο δίνονται διάφορες πρόσθετες ή επεξηγηματικές πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές έχουν σκοπό να διευκολύνουν όλους τους ενδιαφερόμενους προς τους οποίους απευθύνονται οι οικονομικές καταστάσεις, στο να κατανοούν το περιεχόμενό τους και να διαπιστώνουν την αληθινή οικονομική κατάσταση και τα ακριβή αποτελέσματα. Ενδεικτικά πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνονται στο προσάρτημα είναι:

- ✓ Οι μέθοδοι που εφαρμόστηκαν για την αποτίμηση των στοιχείων των οικονομικών καταστάσεων, για τον υπολογισμό των διορθώσεων αξιών στοιχείων του ενεργητικού και για τον υπολογισμό των αναπροσαρμοσμένων αξιών στοιχείων ενεργητικού.
- ✓ Οι αποσβέσεις των πάγιων στοιχείων.
- ✓ Οι πρόσθετες αποσβέσεις.
- ✓ Στοιχεία για τις συμμετοχές της οικονομικής μονάδας σε άλλες επιχειρήσεις, όταν η συμμετοχή υπερβαίνει το 10% του κεφαλαίου τους κτλ.

### **1.3 Οι Χρήστες των Οικονομικών Καταστάσεων**

Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις ετοιμάζονται για ένα σύνολο διαφοροποιημένων χρηστών (Weygandt, Kimmel, & Kieso, 2015). Οι χρήστες των οικονομικών στοιχείων έχουν συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους πρέπει να ικανοποιήσουν με την ανάλυση των καταστάσεων.

#### **1.3.1 Η Διοίκηση της Επιχείρησης (management)**

Αυτή είναι ο πρώτος χρήστης των οικονομικών στοιχείων των καταστάσεων και αναλύει τα στοιχεία, τόσο από την άποψη των επενδυτών, όσο και των δανειστών της επιχείρησης (Τουρνά - Γερμανού, 2003). Με την ανάλυση η διοίκηση προσδιορίζει την τρέχουσα οικονομική θέση της μονάδας, καθώς και την ικανότητά της να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της. Επίσης, ενδιαφέρεται και φροντίζει για την δημιουργία κερδών.

Ιδιαίτερη, επίσης, φροντίδα της διοίκησης αποτελεί το οικονομικό οικοδόμημα της επιχείρησης με σκοπό να επιτύχει τον κατάλληλο συνδυασμό

βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων υποχρεώσεων και ίδιων κεφαλαίων. Επιπλέον, ενδιαφέρεται για τη δομή του Ενεργητικού δηλ. τον συνδυασμό διαθεσίμων, αποθεμάτων, απαιτήσεων, επενδύσεων και παγίων στοιχείων. Η διοίκηση με τις κατάλληλες ενέργειες πρέπει να οδηγεί την επιχείρηση προς μία σταθερή βραχυχρόνια και μακροχρόνια πολιτική και παράλληλα να πραγματοποιεί κέρδη. Αυτές οι επιδιώξεις, αν και αντίθετες μεταξύ τους, πρέπει να επιτυγχάνονται ταυτόχρονα. Για παράδειγμα ρευστότητα και αποδοτικότητα είναι ανταγωνιστικές, επειδή τα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία (Ταμείο και Καταθέσεις Όψεως) είναι συνήθως τα λιγότερο αποδοτικά περιουσιακά στοιχεία.

Το γεγονός αυτό έχει αρνητική επίδραση στην επιδίωξη της επιχείρησης να επιτύχει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα, κυρίως όταν δεν έχει πηγές - πόρους διαθέσιμους για την κάλυψη των τρεχουσών υποχρεώσεών της. Από το άλλο μέρος, αν η οικονομική μονάδα ακολουθήσει αποκλειστικά και μόνο υψηλούς στόχους αποδοτικότητας, γρήγορα θα βρεθεί αντιμέτωπη με την πλήρη χρεοκοπία από τη στιγμή που δεν θα έχει ρευστό χρήμα για την εξόφληση προμηθευτών και πιστωτών με τις ανάλογες απ' αυτούς αντιδράσεις.

Εκτός από την επιτυχία της παραπάνω επιδίωξης, η διοίκηση με τις ανάλογες ενέργειες και πρακτικές θα πρέπει να χρησιμοποιεί τους πόρους της σωστά, ώστε να πετυχαίνει μία λογική απόδοση των κεφαλαίων της.

### **1.3.2. Οι Επενδυτές (μέτοχοι κ.λπ.) (investing public)**

Αυτοί αποτελούν μία άλλη κατηγορία χρηστών των οικονομικών καταστάσεων, οι οποίοι ενδιαφέρονται για συγκεκριμένους τύπους ανάλυσης. Το πρώτο και κύριο ενδιαφέρον των επενδυτών είναι η γενική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και η ικανότητά της να πραγματοποιεί μεγάλα κέρδη. Οι αναλυτές που δίνουν στοιχεία στο επενδυτικό κοινό, χρησιμοποιούν την ανάλυση των κοινών μεγεθών, οικονομικών στοιχείων των παρελθόντων ετών και συγκρίνουν αυτά με μεγέθη της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα υπολογισμού της μελλοντικής της προοπτικής.

### **1.3.3 Οι Παρέχοντες Δανειοδοτήσεις στην Επιχείρηση (Credit grantors)**

Αυτοί είναι κυρίως Τράπεζες και άλλα Πιστωτικά Ιδρύματα, οι οποίοι είναι επόμενο να ενδιαφέρονται για τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Οι απλοί δανειοδότες κερδίζουν ένα σχετικά μικρό ποσό τόκων από την επεκτεινόμενη πίστωση, το ύψος του οποίου είναι συνάρτηση του κάθε φορά ισχύοντος επιτοκίου. Επειδή, συνήθως, η απόδοση των πιστώσεων είναι χαμηλή και οι πιθανότητες να μην αποπληρωθεί το αρχικό κεφάλαιο αρκετές, οι δανειοδότες έχουν την τάση να είναι συντηρητικοί στην επέκταση των πιστώσεων.

### **1.3.4 Οι Προμηθευτές (Suppliers) της Επιχείρησης**

Αυτοί ενδιαφέρονται για την οικονομική της κατάσταση, γιατί απ' αυτή θα εξαρτηθεί η είσπραξη ή όχι των χρημάτων που αντιστοιχούν στις πωλήσεις τους με πίστωση, προς την οικονομική μονάδα (Τουρνά - Γερμανού, 2003). Για τους προμηθευτές αν μία πώληση με πίστωση, από την οποία έχουν ένα ποσοστό κέρδους 20% επί του κόστους (mark up), δεν εξοφληθεί από τον αγοραστή, σημαίνει ότι για την κάλυψη αυτής της απώλειας θα χρειαστεί να πραγματοποιήσουν 5 επιτυχείς και ισόποσες πωλήσεις με αυτήν που δεν εξοφλήθηκε.

Ακόμη οι προμηθευτές παρέχουν πιστώσεις για μεγάλα χρονικά διαστήματα, σ' αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να σκεφτούν το κόστος των κεφαλαίων τους (τόκους, πληθωρισμός κ.λπ.). Οι πιστωτές μίας επιχείρησης για βραχυχρόνια περίοδο (μέχρι ένα έτος) και οι πιστωτές για μακροχρόνια περίοδο (πάνω από 1 έτος), διαφέρουν ως προς τις επιδιώξεις τους.

Οι βραχυχρόνιοι πιστωτές (κυρίως προμηθευτές) ενδιαφέρονται πρωταρχικά για τις τρέχουσες πηγές χρημάτων της επιχείρησης, όπως αυτές εμφανίζονται στις οικονομικές καταστάσεις, προκειμένου να δώσουν επιπλέον πίστωση. Αντίθετα, αυτοί που έχουν μακροχρόνιες απαιτήσεις (Τράπεζες και ομολογιούχοι) ενδιαφέρονται για τις μελλοντικές προοπτικές δημιουργίας κερδών της επιχείρησης, γεγονός που θα δώσει τη δυνατότητα εξόφλησης της απαίτησής τους.

Για παράδειγμα αν εκδοθούν ομολογίες, οι οποίες θα εξοφληθούν σε 30 χρόνια, η παρούσα οικονομική κατάσταση της επιχείρησης δεν αποτελεί απόδειξη, αλλά ούτε καν ένδειξη για την εξόφληση ή μη της παραπάνω υποχρέωσης, γιατί η εξόφληση αυτής της υποχρέωσης θα είναι δυνατή από μελλοντικά κέρδη. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι σκοποί της ανάλυσης είναι διαφορετικοί μεταξύ των πάσης φύσης πιστωτών και εξαρτώνται από παράγοντες που καθορίζουν χρόνο πίστωσης, ποσό πίστωσης, σκοπό κ.λπ.

Η χρηματοοικονομική δομή, όμως, της επιχείρησης ενδιαφέρει όλους τους δανειστές της και αυτό, γιατί το ποσό των Ίδιων Κεφαλαίων σε σχέση με το πραγματικό Παθητικό, δείχνει το ρίσκο που αναλαμβάνουν οι ιδιοκτήτες - επιχειρηματίες εν σχέση με τους πιστωτές.

Τα Ίδια Κεφάλαια παρέχουν στους δανειστές μία απόσταση ασφαλείας από την απώλεια των χρημάτων τους. Όταν η απόσταση ασφαλείας είναι μικρή (χαμηλά Ίδια Κεφάλαια), το πραγματικό ρίσκο το φέρουν όλοι οι πιστωτές της (Τουρνά - Γερμανού, 2003).

### **1.3.5 Διάφορες Άλλες Ομάδες**

Πολλές άλλες ομάδες ανθρώπων ενδιαφέρονται για την ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης. Μεταξύ αυτών είναι (Solomon, 2010):

1) *Τα σωματεία εργαζομένων (unions of employees).*

Αυτά ενδιαφέρονται τη δυνατότητά της να δώσει αυξήσεις στους μισθούς και διάφορα άλλα ευεργετήματα στους εργαζόμενους όπως είναι δανεισμοί, ασφαλιστικά πλάνα κ.λπ.

2) *Η Κυβέρνηση (Government).*

Επίσης ενδιαφέρεται για την ανάλυση, προκειμένου να ασκήσει την οικονομική και κοινωνική πολιτική, δηλ. να εισπράξει φόρους, να εξασφαλίσει θέσεις εργασίας, να ενισχύσει το εξαγωγικό εμπόριο και πολλά άλλα.

## **2. Κεφάλαιο 2°**

### **2.1 Τι Είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος**

Κατά έναν ανεπίσημο ορισμό, ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι το σύνολο των κανόνων που βρίσκουν εφαρμογή στις εταιρίες και ρυθμίζουν την λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου σε σχέση με τους ιδιοκτήτες των εταιριών (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009). Στην πράξη ο εσωτερικός έλεγχος είναι κάτι πολύ ευρύτερο καθώς πρέπει να είναι κομμάτι των περισσότερων αν όχι όλων των λειτουργιών μια επιχείρησης και ποικίλει ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης τόσο σε εύρος όσο και σε βάθος.

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί επίσης να οριστεί ως μια ξεχωριστή και ανεξάρτητη, υποτίθεται, μεν, αλλά εσωτερική της μονάδας, δε, λειτουργία, η οποία είναι επιφορτισμένη με το συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση όλων των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργείας της μονάδας (συμπεριλαμβανομένου και του λογιστικού συστήματος, βεβαίως) και η οποία λειτουργία εντάσσεται στο ευρύτερο MIS (Management Information System) της μονάδας (Solomon, 2010).

### **2.2 Εσωτερικός Έλεγχος - Γενικά**

Ως έννοια ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) διακρίνεται για το εύρος και το υψηλό επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών του (Drogalas et al., 2006). Συχνά όμως, η άγνοια των διοικούντων, υπονομεύει την προσέγγιση και τη σημασία που του αποδίδεται στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Το γεγονός αυτό τεκμηριώνει τη μεγάλη έμφαση που καταλογίζεται στην οπτική της στρατηγικής αξιολόγησής του, ως αποτελεσματικό μέσο εκπλήρωσης και επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων.

Σήμερα, ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ένα αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι τόσο από την πλευρά της πρόληψης των ενδοεπιχειρησιακών παραλήψεων και ατασθαλιών, όσο και από την οπτική της ελαχιστοποίησης των δυσμενών επιδράσεων τους στην οικονομική μονάδα και στους φορείς της (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

### **2.3 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου**

Με σκοπό την πληρέστερη εννοιολογική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου, παρατίθεται η διάκριση των όρων «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» και «Εσωτερικός Έλεγχος». Στα πλαίσια της παραπάνω διάκρισης, οι Cook and Winkle (1976) προσομοίωσαν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου με το νευρικό σύστημα του ανθρώπου το οποίο απλώνεται στην οικονομική μονάδα μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη Διοίκησή της. Ήτοι, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της οικονομικής μονάδας συνδέεται άμεσα με την οργανωτική της δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της (Cai, 1997).

Σύμφωνα με έναν ευρύτερο ορισμό, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται ως το πλάνο της επιχείρησης και το σύνολο των μεθόδων και διαδικασιών που ακολουθεί η Διοίκηση για να διασφαλίσει την αποδοτική συνεργασία με τη διεύθυνση της επιχείρησης, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων και την έγκαιρη προετοιμασία όλων των χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών (Meigs et al., 1984; Παπαδάτου, 2005).

Πιο πρόσφατα, ο Φίλος (2004) τονίζοντας τη συνεισφορά του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας, όρισε το Σ.Ε.Ε. ως το οργανωμένο σύνολο ελέγχων λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνεται από τη Διοίκηση με σκοπό την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων του οργανισμού, την αποτελεσματική του λειτουργία και την ικανοποίηση των στόχων του.

Την ίδια περίοδο, ο Γρηγοράκος (2006) δίνοντας έμφαση στο καθαρά λογιστικό εσωτερικό έλεγχο όρισε το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ως «το

όλο σύστημα οργάνωσης των διαδικασιών εκτέλεσης των διαχειριστικών πράξεων και της λογιστικής τους απεικόνισης». Ειδικότερα, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες του προσωπικού, τα εισερχόμενα και εκδιδόμενα δικαιολογητικά, τη διαδρομή και τον έλεγχο τους, και τέλος τους τηρούμενους λογαριασμούς, τον τρόπο και τη μέθοδο ενημέρωσής τους.

Συγκεντρωτικά από όλες τις παραπάνω απόψεις συμπεραίνεται ότι το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί το πλέγμα όλων των διαδικασιών και πολιτικών που: προάγουν την ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών και επιχειρησιακών δεδομένων, προστατεύουν τους πόρους της οικονομικής μονάδας από τη σπατάλη και την απάτη, εκτιμούν την πιστή εφαρμογή της πολιτικής της Διοίκησης από τα διάφορα τμήματα και γενικότερα αξιολογούν τη συνολική αποτελεσματικότητα και απόδοση των λειτουργιών της οικονομικής μονάδας (Alexander Hamilton Institute, 2005).

### **2.3 Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου**

Ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) αποτελεί ένα ιδιαίτερα δημοφιλές ερευνητικό πεδίο, το οποίο κεντρίζει το ενδιαφέρον ερευνητών και μελετητών τα τελευταία χρόνια. Η σημαντικότητά του επιβεβαιώνεται από το μεγάλο όγκο της σχετικής διεθνούς αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, ενώ η ένταση αναζήτησης ενός αξιόπιστου εννοιολογικού πλαισίου οδήγησε τους μελετητές στην υιοθέτηση ενός ικανού αριθμού εναλλακτικών προσεγγίσεων. Ενδεικτικό της σημασίας του για την επιβίωση και ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων αποτελεί το πλήθος των ορισμών που του έχουν αποδοθεί από ερευνητές και μελετητές, παγκοσμίως.

Τα πρώτα χρόνια, ο εσωτερικός έλεγχος θεωρούνταν ως μια διαδικασία που πρόσφερε έλεγχο επιβεβαίωσης σε λογαριασμούς (Spekle et al., 2007). Υπό αυτό το πρίσμα, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) ορίζονταν ως μια διαδικασία επίβλεψης, ως ο «αστυνομικός της Διοίκησης» (Morgan, 1979), ο οποίος δεν διαδραματίζει ρόλο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Αυτή ήταν μια εμβρυακή μορφή του εσωτερικού ελέγχου.



Ωστόσο, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) είναι αποτέλεσμα – προϊόν της σύγχρονης κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης (Cai, 1997). Σημαντικές αλλαγές προωθήθηκαν από τη Βιομηχανική Επανάσταση, με αποτέλεσμα μετά το 1940, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) να εισέρχεται στη χρυσή του περίοδο. Εκείνη την περίοδο (1941) ιδρύεται το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, που ήταν και ο πρόπομπός του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Dittenhofer, 2001).

Τριάντα χρόνια αργότερα, η ASOBAC (Committee on Basic Auditing Concepts, 1973), όρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως «μια συστηματική διαδικασία αντικειμενικής αξιολόγησης των στοιχείων για την εξακρίβωση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ καθιερωμένων κριτηρίων με τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης».

Την ίδια περίπου περίοδο, μία εξίσου σημαντική Επιτροπή, η APC (Auditing Practices Committee, 1980), τονίζοντας τη σημασία της νομοθεσίας, όρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως «μια ανεξάρτητη εξέταση και γνωμοδότηση από έναν διορισμένο, από την επιχείρηση, ελεγκτή για τα οικονομικά στοιχεία της, σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον νομικό καθεστώς».

Σε συμφωνία ήταν και ο ορισμός από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA, 1991; Taylor and Glezen, 1991; Konrath, 1996), σύμφωνα με τον οποίο, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) ήταν «η ανεξάρτητη διαδικασία που λειτουργεί μέσα στον οργανισμό για να εξετάσει και να εκτιμήσει τις διαδικασίες, παρέχοντας σημαντική υπηρεσία σε αυτόν».

Την ίδια περίοδο, η έννοια του εσωτερικού ελέγχου συνδέεται με την εταιρική διακυβέρνηση μέσω μιας έκθεσης που συντάχτηκε από πέντε οργανώσεις<sup>[1]</sup>. Ειδικότερα, μέσω της έκθεσης εξεταζόταν ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εξασφάλιση βελτιωμένης εταιρικής διακυβέρνησης (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992).

Η έκθεση περιείχε μια ανάλυση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του εσωτερικού ελέγχου και ενός πλαισίου για την οριοθέτηση και την αξιολόγησή

του. Στα πλαίσια της έκθεσης ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) ορίστηκε ως: «μία διαδικασία, που είναι σχεδιασμένη να παρέχει διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων» στις ακόλουθες κατηγορίες: Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών-διαδικασιών, αξιοπιστία οικονομικών καταστάσεων και συμμόρφωση με τους εφαρμόσιμους νόμους και τους κανονισμούς» (Aldridge and Colbert, 1994; Maijoor, 2000).

Δύο χρόνια αργότερα, το Δεκέμβριο του 1994, εκδόθηκε το μοντέλο «CADBURY» από το Συμβούλιο «Financial Aspects of Corporate Governance» του Ινστιτούτου Ορκωτών Ελεγκτών της Αγγλίας και Ουαλίας. Το μοντέλο όριζε τον εσωτερικό έλεγχο σαν «ένα συνολικό σύστημα ελέγχων, χρηματοοικονομικών και άλλων με σκοπό την παροχή ασφάλειας αναφορικά με: αποτελεσματικές και αποδοτικές λειτουργίες, εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους και συμμόρφωση με νόμους, διατάξεις και πολιτικές κάθε εταιρείας».

Λίγο αργότερα, βασισμένο στα μοντέλα COSO και CADBURY, το ίδρυμα Ορκωτών Λογιστών του Καναδά (CICA) διεύρυνε το εννοιολογικό πλαίσιο του ελέγχου (COCO) παρέχοντας έναν ευρύτερο ορισμό και μια σειρά κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του (Canadian Institute of Chartered Accountants, 1995). Με αυτό τον τρόπο δόθηκε μια πολύ ευρύτερη προσέγγιση στον έλεγχο, η οποία συνέδεε τον εσωτερικό έλεγχο, τον κίνδυνο και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Hunton et al., 2004). Πάντως αποτελεί αναντίρρητο γεγονός, ότι και οι τρεις Οργανισμοί επέκτειναν σαφώς το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου πέρα από τον οικονομικό έλεγχο.

Γενικά, στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, το σύγχρονο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αναπτύσσεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης (Yan Jin'e, 1997). Σε αυτά τα πλαίσια, τον Ιούνιο του 1999, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών όρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως «μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα που ήταν σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού» (IIA, 1999). Η μεγαλύτερη διαφοροποίηση του

νέου ορισμού ήταν η για πρώτη φορά παραδοχή δημιουργίας «προστιθέμενης αξίας» (add value) για την οικονομική μονάδα από την ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου (Krogstad et al., 1999; Bou-Raad, 2000; Nagy and Cenker, 2002; Mihret and Yismaw, 2007).

Η σύνδεση του εσωτερικού ελέγχου με τη στρατηγική της οικονομικής μονάδας τονίστηκε από την Παπαδάτου (2001), η οποία όρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως «το σύνολο των διαδικασιών, των κανόνων, των μεθόδων και των επαληθεύσεων που διασφαλίζουν την προστασία της περιουσίας της οικονομικής μονάδας και την αποτελεσματική εφαρμογή της Στρατηγικής της».

Ένα χρόνο αργότερα, ο Βαρβατσουλάκης (2002), στα πλαίσια εκπόνησης της διδακτορικής του διατριβής, τόνισε εντονότερα τη σημασία της Διοίκησης, ορίζοντας τον εσωτερικό έλεγχο ως «όλες τις μεθόδους με τις οποίες η Διοίκηση της οικονομικής μονάδας εκχωρεί αρμοδιότητες, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των κύκλων δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας».

Ένας ευρύτερος ορισμός, ο οποίος υπογράμμιζε τόσο το συμβουλευτικό όσο και τον προληπτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου αποδόθηκε από τον Παπαστάθη (2003). Υπό το πρίσμα του εν λόγω ορισμού, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) θεωρήθηκε ως «η υπηρεσία που αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων και προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες».

Ακολουθώντας την ίδια λογική, στην Ελλάδα, το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2008) όρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως «μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, επαρκώς σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (λειτουργίες-εφαρμογή διαδικασιών)».

Από όλες τις ανωτέρω εννοιολογικές προσεγγίσεις καθίσταται σαφές, ότι ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) δεν είναι ένα μονοδιάστατο εργαλείο ελέγχου της ορθότητας των καταστάσεων (Ταχυνάκης και Ζαφειράκου, 2007), αλλά αποτελεί συστατικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης (Hermanson et al., 2008), διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην αξιοπιστία των εκθέσεων - αναφορών των οικονομικών επιτελείων (Zakaria et al., 2006) και παρέχει μοναδική υπηρεσία αποτελώντας προστιθέμενη αξία για την οικονομική μονάδα προς την επίτευξη των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητά της (Goodwin, 2004).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένα υγιές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει στην οικονομική μονάδα τη διασφάλιση, ότι δεν θα εμποδιστεί στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών της στόχων (Savcuk, 2007) και γενικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) είναι η αναγκαία λειτουργία του σύγχρονου «management», είναι ο σύμβουλός του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2008).

Στο πλαίσιο του COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) σχετικά με τον εσωτερικό συμμετείχαν οι παρακάτω πέντε οργανώσεις: American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Institute of Internal Auditors, Institute of Management Accountants και Financial Executive Institute.

#### **2.4 Ανάλυση Συνόλου Αρχών που Διέπουν τον Εσωτερικό Έλεγχο**

Αναφερόμενοι στις αρχές στις οποίες αναφέρεται η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, αυτές ταυτίζονται με την σωστή και υπεύθυνη λειτουργία, οργάνωση, διοίκηση και έλεγχο της εκάστοτε επιχείρησης (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011). Οι στόχοι της κάθε επιχείρησης συνήθως αναφέρονται ως μακροπρόθεσμοι και αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της αξίας της καθώς και στην προστασία των δικαιωμάτων και συμφερόντων των ενδιαφερομένων προς την ίδια την επιχείρηση (Solomon, 2010).

Θα πρέπει αντίστοιχα να σημειωθεί πως οι εταιρικοί στόχοι βρίσκονται σε άμεση εξάρτηση με τον εσωτερικό έλεγχο και με τον τρόπο όπου η μορφή του, επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης (Drobetz et al, 2004). Ο τρόπος βέβαια με τον οποίο οι στόχοι της επιχείρησης τίθενται και επιτυγχάνονται αντίστοιχα, θα πρέπει να είναι σύμφωνοι με αυτήν της διακυβέρνησης. Ταυτόχρονα, υιοθετούνται συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης κινδύνων και το πιο σημαντικό, οι τρόποι με τους οποίους θα προστατευθούν τα συμφέροντα και η ανταγωνιστικότητα της κάθε επιχείρησης.

Ένα πλήρες και σύγχρονο μοντέλο του εσωτερικού ελέγχου, έχει θεσπισθεί από διάφορες επιχειρήσεις στις μέρες μας, οι οποίες όμως καταλήγουν στην εφαρμογή ενός, μάλλον, συγκεκριμένου μοντέλου. Το μοντέλο αυτό αναφέρει ως βασικές αρχές του εσωτερικού ελέγχου: (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011):

- Προστασία και σεβασμό στα δικαιώματα των μετόχων, καθώς και στα συμφέροντά τους
- Δημιουργία διοικητικού συμβουλίου το οποίο να μπορεί να πληροί τις διαδικασίες διαχωρισμού και ανεξαρτησίας σε ότι αφορά τις δραστηριότητες του από τα όργανα διοίκησης
- Ικανότητα διοικητικού συμβουλίου να μπορεί να εξισορροπεί όλα τα προσόντα και τις ικανότητες των στελεχών με τις απαιτήσεις των δραστηριοτήτων της εταιρείας
- Δημιουργία συστημάτων ανταμοιβής και αξιολόγησης έτσι ώστε τα εταιρικά στελέχη να είναι σε θέση να επιτυγχάνουν τους σκοπούς της επιχείρησης.
- Υποστήριξη κλίματος διαφάνειας, ακεραιότητας και υπευθυνότητας σε ότι αφορά την λήψη αποφάσεων
- Εταιρικές διαδικασίες οι οποίες να μπορούν να απεικονίζουν την καθημερινή εργασία αλλά και την προστασία ενός σωστού και αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου απέναντι σε νέες προκλήσεις και κινδύνους

- Επαρκείς και σωστές πληροφορίες με το αντίστοιχο σύστημα ορθών και έγκαιρων πληροφοριών απέναντι στην επενδυτική κοινότητα και στο ευρύ κοινό
- Ευαισθητοποίηση σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.

Σύμφωνα με τις αρχές του εσωτερικού ελέγχου, όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι και ευαισθητοποιημένοι απέναντι σε πληροφορίες και τα στοιχεία τα οποία εμπíπτουν στην αντίληψή τους αλλά και στην σχετική απαγόρευση χρήσης εκείνων που «πλήττουν» την λειτουργία της επιχείρησης σχετικά (Drobotz et al, 2004).

Επίσης, η επαγγελματική δεοντολογία πρέπει να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές και λειτουργίες της επιχείρησης. Η εκτέλεση των καθηκόντων των υπαλλήλων έχει άμεση σχέση με την επαγγελματική τους δεοντολογία και με τις σχέσεις τους με τις δημόσιες αρχές. Σημαντικό τέλος είναι και το γεγονός ότι η κάθε εταιρεία πρέπει να προωθεί την σχέση και την συνεργασία της με τους πελάτες αλλά και με όλους όσους βρίσκονται στην αγορά στην οποία λειτουργεί (Brown, Caylor, 2005).

Αντίστοιχα, θα πρέπει να προωθεί συνεχώς νέα προϊόντα στην αγορά ή και υπηρεσίες, ώστε το κοινό στο οποίο απευθύνεται, να εμφανίζεται ως άκρως ικανοποιημένο. Μια επιχείρηση μπορεί να πιστεύει ότι είναι έτοιμη να λειτουργήσει ικανοποιητικά, αφού πρώτα έχει δημιουργήσει το παραπάνω πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης.

Μόνο τότε θα είναι σε θέση να θεωρείται άκρως ανταγωνιστική, να διατηρήσει την εμπιστοσύνη των πελατών της και να προωθήσει την εμπιστοσύνη των επενδυτών της. Πρέπει επίσης να βρίσκεται σε μια συνεχή επαγρύπνηση, ώστε να δύναται να πράττει διεθνή ανασκόπηση των παραπάνω πρακτικών, με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να συνομολογεί με τις διεθνείς εξελίξεις.

Ταυτόχρονα όμως, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόζει και τις καλύτερες πρακτικές σύμφωνα με τον κώδικα Ιατρικής και Επιστημονικής

Ηθικής Δεοντολογίας. Σύμφωνα με την εταιρεία η εφαρμογή των Αρχών του εσωτερικού ελέγχου, είναι η μοναδική λύση στο να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα της περιουσίας αλλά και η ανάπτυξή της.

Με αυτόν τον τρόπο θα διατηρηθεί και η εμπιστοσύνη από την επιχειρηματική κοινότητα. Έτσι λοιπόν εν κατακλείδι στην παρούσα ενότητα, οι Αρχές που θα πρέπει τηρούνται από μέρους των επιχειρήσεων για ένα σωστό εσωτερικό έλεγχο, είναι οι εξής: (Omran, Bolbol, Fatheldin, 2008):

- Σύνθεση διοικητικού συμβουλίου με ανάλογες αρμοδιότητες
- Λειτουργία συμβουλευτικών επιτροπών και συμβουλίων
- Ισότιμη πρόσβαση μετόχων σε εταιρικά στοιχεία
- Σχέση μετόχων
- Τήρηση Νομοθετικού Πλαισίου γύρω από τις δραστηριότητες της εταιρείας
- Διαφάνεια σε οικονομικές συναλλαγές και αποφάσεις.

## 2.5 Είδη και Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου

Η πρώτη κατηγοριοποίηση των ειδών του ελέγχου γίνεται με βάση τον φορέα η το άτομο που τον διενεργεί. Έτσι σε πρώτη φάση έχουμε (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009):

**Τον Εξωτερικό Έλεγχο** που διενεργείται από εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμιά σχέση εξαρτημένης εργασίας με την οικονομική μονάδα (σε πολλές περιπτώσεις όμως ειδικά στο εξωτερικό ο ελεγχόμενος καλύπτει τις αμοιβές του ελεγκτή), την οποία καλούνται να ελέγξουν μετά από πρόσκληση των μετόχων αυτής.

**Τον Εσωτερικό Έλεγχο** που σχεδιάζεται και οργανώνεται από τον ίδιο φορέα και διενεργείται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη του, τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι είναι υπάλληλοι της επιχείρησης.

**Τον Μικτό Έλεγχο** που οργανώνεται και συντονίζεται από το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου με τη συνεργασία των εξωτερικών ελεγκτών.

Ανάλογα με το εύρος διακρίνονται σε

**Ειδικούς Ελέγχους** που διερευνούν ένα συγκεκριμένο τομέα ή αντικείμενο, όπως προμήθειες, εισπράξεις, πληρωμές, εκχώρηση δανείων, πωλήσεις, παραγωγή, διαχείριση αποθεμάτων, επισφάλεια πελατών, διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, παραλαβή έργων και μια σειρά δραστηριοτήτων του οργανισμού.

**Γενικούς Ελέγχους** που εξετάζουν ολόκληρη τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ένα τέτοιο είδος ελέγχου είναι ο έλεγχος του ισολογισμού τέλους χρήσης που διενεργείται από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Επίσης ανάλογα με το σκοπό τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε:

**Προληπτικούς Ελέγχους** που έχουν ως στόχο την πρόληψη του κινδύνου και διενεργούνται από τις ίδιες τις υπηρεσίες των τμημάτων. Πρόκειται για το γνωστό «Control» και την τελική έγκριση την έχει ο προϊστάμενος του τμήματος, πριν εκτελεστεί ένα γεγονός-συναλλαγή.

**Κατασταλτικούς Ελέγχους** που διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές, σε δεύτερο χρόνο δηλαδή με την εκτέλεση μιας συναλλαγής. Αποσκοπούν στη διαπίστωση εφαρμογής των διαδικασιών, στην επιβεβαίωση ότι οι στόχοι επιτεύχθηκαν στο ακέραιο με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Επίσης, αποβλέπουν στην αποκάλυψη και καταστολή λαθών και παραλείψεων, ατασθαλιών, κλοπών και κακής διαχείρισης των μέσων και πόρων.

### **2.5.1 Ο Εσωτερικός Έλεγχος και οι Διακρίσεις του**

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, ως «σύμβουλος της διοίκησης» δεν περιορίζεται στον παραδοσιακό οικονομικό-λογιστικό έλεγχο (Financial Audit), δηλαδή στον έλεγχο επί των οικονομικών καταστάσεων, και μόνο. Επίσης διακρίνεται δε για το σύγχρονο τρόπο σκέψης και αντίληψης και το ευρύ διοικητικό και επιχειρηματικό του πνεύμα. Αυτό σημαίνει αξιολόγηση και ελεγκτική διερεύνηση όλων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων, όπου υπάρχει ελεγκτικό ενδιαφέρον, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις δραστηριότητες της εκάστοτε επιχείρησης.



Πολλές φορές στον επιχειρησιακό χώρο δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των όρων «συστήματα εσωτερικού ελέγχου - εσωτερικοί έλεγχοι» (Internal Control) και «Εσωτερικός Έλεγχος» (Internal Auditing), για αυτό το λόγο θεωρείται χρήσιμο να γίνει σαφής ο διαχωρισμός των όρων αυτών. Στην οικονομική των επιχειρήσεων, ο όρος «Εσωτερικός Έλεγχος» χρησιμοποιείται για να αποδώσει δύο βασικές έννοιες, θέτοντας παράλληλα τα όρια και τις αρμοδιότητες αυτών (πιθανά αλληλεπικαλυπτόμενα σημεία και διαφορές), ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου, και ως Εσωτερικός Έλεγχος.

**Σύστημα εσωτερικού ελέγχου:** το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Internal Controls-Internal Control System) αναφέρεται σ' ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που διενεργεί η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία για την εξάλειψη των αρνητικών στοιχείων του οργανισμού.

Σύμφωνα με έναν ευρύτερο ορισμό, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται ως το πλάνο της επιχείρησης και το σύνολο των μεθόδων και διαδικασιών που ακολουθεί η Διοίκηση για να διασφαλίσει την αποδοτική συνεργασία με τη διεύθυνση της επιχείρησης, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων και την έγκαιρη προετοιμασία όλων των χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών (Meigs et al., 1984; Παπαδάτου, 2005).

**Εσωτερικός έλεγχος:** Ο όρος αυτός (Internal Auditing), αναφέρεται στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων, δηλαδή τις επιμέρους λειτουργίες και στο να προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες.

Η ανάγκη ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η πληρότητα, το μέγεθος και η έκταση αυτού σε μία επιχείρηση, καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, καθώς και άλλους παράγοντες. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

## 2.5.2 Τα Είδη του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, στην προσπάθεια του να καλύψει ελεγκτικά όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης καθώς και όλες τις βασικές λειτουργίες της, συναντάει μια σειρά δυσκολιών, όπως έλλειψη ανάλογης υποστήριξης από τους διοικούντες, αδυναμία των ιδίων των ελεγκτών να συγκεντρώσουν τα απαραίτητα στοιχεία ελέγχου, καθώς και τη μη αποδοχή του από τους ελεγχόμενους, ειδικά σε τεχνικά και παραγωγικής διαδικασίας θέματα με το αιτιολογικό, ότι δεν είναι αντικείμενα του Εσωτερικού Ελέγχου, έχοντας κατά νου τον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο. Πρέπει ακόμη να επισημανθεί ότι στην πράξη σε κάθε αντικείμενο ελέγχου υπεισέρχονται ταυτόχρονα και άλλα είδη ελέγχου. Θα μπορούσαμε να δεχθούμε ότι οι Εσωτερικοί Έλεγχοι διακρίνονται σε: (Παππάς, 1990)

- παραγωγής
- οικονομικούς
- διοικητικούς
- και λειτουργικούς

Υπό την ευρεία έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες, εντάσσονται ανάλογα, κάτω από τη ομπρέλα των τριών αυτών διακρίσεων, γίνεται μια σύντομη περιγραφή στα τέσσερα είδη ελέγχου:

- **Έλεγχοι παραγωγής.** Οι έλεγχοι παραγωγής (Production Audits) στοχεύουν στο κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, το κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνα με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, το κατά πόσο γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αν τα τμήματα είναι σωστά και κατάλληλα στελεχωμένα, αν τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, αν γίνεται σωστά ο εφοδιασμός της παραγωγής από υλικά, αν αυτά διαχειρίζονται σωστά αποφεύγοντας τις υψηλές φύρες πέραν των φυσιολογικών ορίων, καθώς επίσης το κατά πόσο τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις

προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου (I.S.O.). Επίσης, αν η συσκευασία των προϊόντων είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές και γενικότερα αν τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις.

- **Οικονομικοί έλεγχοι.** Οι οικονομικοί έλεγχοι (Financial Audits), στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, στην εξασφάλιση της σωστής απεικόνισης των συναλλαγών, την εξακρίβωση της νομιμότητας, της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων, της σωστής διαχείρισης αυτών, μέσω διαδικασιών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληψιών-συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν συντάσσουν ισολογισμούς, αντικείμενο που αφορά τον προϊστάμενο του λογιστηρίου.
- **Διοικητικοί έλεγχοι.** Οι διοικητικοί έλεγχοι (Management Audits) κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, σε αντίθεση από τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους, έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, τη συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-φορέα, καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες αυτής, σύμφωνα με τις τεχνικές-μεθόδους και τους αποδεκτούς κανόνες της διοικητικής επιστήμης. Οι διοικητικοί Εσωτερικοί Έλεγχοι εξετάζουν το βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας όλων των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, και τις αδυναμίες στον τρόπο λειτουργίας αυτών. Στοχεύουν στην αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού Εσωτερικού Ελέγχου, στην επισήμανση αδυναμιών.
- **Λειτουργικοί έλεγχοι.** Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων (Operational Audits) είναι η διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών η αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης

υπαρχόντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Εάν λειτουργεί το οργανόγραμμα, εφαρμόζονται οι νόμοι, οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, οι νόμοι της πολιτείας, ελέγχεται εάν οι συναλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις θεσπισμένες εξουσιοδοτήσεις και αν τα επιμέρους τμήματα, καθώς και μεταξύ τους λειτουργούν αρμονικά και αποδοτικά.

### 3. Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> - Εξωτερικός Έλεγχος

#### 3.1 Τι Είναι ο Εξωτερικός Έλεγχος

Ο εξωτερικός έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται από ανεξάρτητους επαγγελματίες και ειδικά εκπαιδευμένους λογιστές/ ελεγκτές, που αναφέρονται ως ορκωτοί ελεγκτές, ΣΟΕΛ, (σήμερα στην Ελλάδα), ή ορκωτοί λογιστές (Certified Public Accountants ή Chartered Accountants, είναι ο τίτλος στις αγγλοσαξονικές χώρες).

Ο εξωτερικός έλεγχος διενεργείται επί του λογιστικού συστήματος μιας μονάδας αλλά και επί των άλλων επί μέρους οργανωτικών συστημάτων, τα οποία μπορούν εμμέσως να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του λογιστικού συστήματος, με την χρήση ελεγκτικών standards αλλά και άλλων μεθόδων, τις οποίες θα κρίνει κατά περίπτωση αναγκαίες ο ελεγκτής.

Τα διακριτικά χαρακτηριστικά του ανεξάρτητου, εξωτερικού ελέγχου είναι ότι τούτος έχει κύριο σκοπό να στηρίξει την εκ μέρους του ελεγκτή διαμόρφωση γνώμης αναφορικά με την ορθή ή μη παρουσίαση των χρηματοοικονομικών μεγεθών της ελεγχόμενης μονάδας στις ελεγχόμενες απ' αυτόν χρηματοοικονομικές καταστάσεις, και δεύτερον, ότι ο ανεξάρτητος, εξωτερικός ελεγκτής ουσιαστικά φέρει ευθύνη προς τους εκτός της ελεγχόμενης μονάδα ενδιαφερόμενους για τη χρηματοοικονομική κατάσταση και αποτελεσματικότητα τούτης, συμπεριλαμβανομένων και των μετόχων, βεβαίως, σ' αυτούς τους εκτός του λειτουργικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος της μονάδας τρίτους (**Solomon, 2010**).

### 3.2 Ο Εξωτερικός Έλεγχος Γενικά

Στο παρόν σημείο θα γίνει αναφορά των σημαντικότερων άρθρων και συγγραμμάτων που χρησιμοποιήθηκαν στη παρούσα εργασία και έχουν ως γενικότερο θέμα τον εξωτερικό έλεγχο των οικονομικών μονάδων. Οι Κάντζος και Χονδράκη στο βιβλίο τους «Ελεγκτική - Θεωρία και Πρακτική», αφού αρχικά προβαίνουν σε μια συνολική προσέγγιση της ελεγκτικής, με παρουσίαση της μεθοδολογίας για την επιτυχή εφαρμογή της, έπειτα παραθέτουν τη μέθοδο με την οποία καταρτίζεται η έκθεση ελέγχου και εναποθέτουν υποδείγματα αυτής. Ιδιαίτερη αναφορά επίσης γίνεται στην ευθύνη, την οποία επωμίζεται ο ορκωτός ελεγκτής και παραβάλλονται δικαστικές περιπτώσεις ελεγκτικών εταιρειών και συνακολούθως εξωτερικών ελεγκτών (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Μνημονεύονται ακόμη τα στάδια της διαδικασίας ελέγχου, η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικής οργάνωσης και ελέγχου, τα ελεγκτικά τεκμήρια και η τεκμηρίωση του ελέγχου. Εκτός αυτών αναπτύσσεται ο τρόπος με τον οποίον εκτελείται ο έλεγχος, καλύπτοντας ποικίλες εκφάνσεις των οικονομικών μονάδων, όπως οι αμοιβές και τα έξοδα προσωπικού, τα πάγια περιουσιακά στοιχεία, τα αποθέματα, οι αγορές και οι προμηθευτές, οι πελάτες και ο κύκλος πωλήσεων, κ.α.

Ο Καραμάνης στο βιβλίο «Σύγχρονη ελεγκτική Θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα» εξηγεί τη φιλοσοφία, το σκοπό, τη σημασία και τον τρόπο διενέργειας του ελέγχου των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων στην καθημερινή ελεγκτική πρακτική, μέσα στα πλαίσια των αρχών και κανόνων που έχουν εκδοθεί από τη Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών και στηριζόμενος στα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα και στο Κώδικα δεοντολογίας (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

Προσεγγίζει τον έλεγχο ως μια σύνθετη διαδραστική διαδικασία συλλογής ελεγκτικών τεκμηρίων και εφαρμογής της επαγγελματικής κρίσης, αναλύοντας θέματα, όπως η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, οι αναλυτικές διαδικασίες, η έννοια της επαγγελματικής κρίσης, ο σκοπός και σχεδιασμός του ελέγχου, καθώς και ο Κώδικας Δεοντολογίας.

Τέλος, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνει στη διατύπωση της γνώμης του ελεγκτή, καθώς το θέμα αυτό έχει σοβαρές νομικές ή άλλες επιπτώσεις και συχνά θέτει σε δοκιμασία τις σχέσεις του ελεγκτή με τη διοίκηση. Οι Λουμιώτης και Τζίφας στο βιβλίο (2012) Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, Έκδοση ΙΕΣΟΕΛ, Αθήνα παρουσιάζουν σε ελεύθερη μετάφραση τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου της Διεθνούς Ομοσπονδίας Λογιστών, ενώ ο πρώτος παραθέτει σε δεύτερο σύγγραμμα διάφορα θέματα εφαρμοσμένης ελεγκτικής, που συνήθως προκύπτουν από τους ελέγχους των οικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων.

Επίσης αναφέρει ορισμένες μελέτες περιπτώσεων ελέγχου οικονομικών μονάδων που κατέληξαν στην αποκάλυψη εταιρικών σκανδάλων με ανάμειξη ελεγκτικών εταιρειών. Οι Porter, Simon και Hatherly στο σύγγραμμα τους «Principles of External Auditing» παρέχουν μία ολοκληρωμένη και ακριβή εισαγωγή στις αρχές και την πρακτική του εξωτερικού ελέγχου. Περιγράφουν και εξηγούν τη φύση της ελεγκτικής λειτουργίας και τις αρχές της διαδικασίας ελέγχου. Επιπρόσθετα καλύπτουν το διεθνή έλεγχο, τα λογιστικά πρότυπα και τους σχετικούς νόμους, καθώς επίσης εξηγούν τις θεμελιώδεις έννοιες του ελέγχου και παρουσιάζουν τα διάφορα στάδια της ελεγκτικής εργασίας (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Ωστόσο δεν παραλείπουν να ασχοληθούν με επίκαιρα ζητήματα του ελέγχου, όπως η νομική ευθύνη, ο ελεγκτικός κίνδυνος, ο έλεγχος ποιότητας και η επίδραση της τεχνολογίας στις πληροφορίες. Ο Rezaee στην μελέτη του 2005 «Financial Statement Fraud: Prevention and Detection»; καλύπτει τους ρόλους και τις ευθύνες που σχετίζονται με την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης των οικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένων τρεχουσών εξελίξεων και επαγγελματικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στο περιορισμό των περιστατικών ψευδών χρηματοοικονομικών αναφορών.

Πραγματεύεται τις αποτυχίες που εμπλέκονται στη κατάρρευση της Enron και παρέχει ένα αξιόλογο πλαίσιο για την κατανόηση της απάτης που συντελείται στις οικονομικές καταστάσεις.

**H Finch** έχει ως θέμα στο άρθρο της την περίπτωση της Bristol-Myers και συγκεκριμένα την απάτη που συντελέστηκε με τη διόγκωση των πωλήσεων της. Προβαίνει σε μία ιστορική αναδρομή των πρακτικών της εν λόγω εταιρείας και αναπτύσσει το ιστορικό της αλλοίωσης των στοιχείων της. Επίσης κάνει λόγο για τις συνέπειες που υπήρξαν μετά τον έλεγχο και στο τέλος αναφέρει διάφορες εκδοχές για το μέλλον που προδιαγράφεται για την φαρμακευτική εταιρεία.

Ο Charles στο βιβλίο «The Quality Audit: A Management Evaluation Tool» ασχολείται γενικότερα με τις αναλυτικές διαδικασίες του εξωτερικού ελέγχου και τονίζει πως ο ελεγκτής θα πρέπει να σχεδιάζει και να εκτελεί ελεγκτικές διαδικασίες που είναι κατάλληλες των περιπτώσεων για το σκοπό της συλλογής κατάλληλων ελεγκτικών τεκμηρίων.

Στη συνέχεια αναφέρει επιγραμματικά τις προαναφερθείσες διαδικασίες, ενώ ακολούθως αναλύει την έννοια και το σκοπό των αναλυτικών διαδικασιών. Τέλος, περιγράφει τις ουσιαστικές αναλυτικές διαδικασίες και τα τέσσερα σχετικά βήματα με τη διαδικασία χρησιμοποίησης των εν λόγω αναλυτικών διαδικασιών (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

### **3.3 Νομικό Πλαίσιο του Ελέγχου στην Ελλάδα**

Στη χώρα μας θεσμοθετημένος και νομοθετικά πλαισιωμένος ήταν μόνον ο εξωτερικός-οικονομικός έλεγχος. Η νομοθετική ρύθμιση είναι συνέπεια (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011):

- a) Της υποχρεωτικότητας του οικονομικού ελέγχου όπως προβλέπεται από τα άρθρα 42 α και 100 του κωδ. Νόμου 2190 περί Ανωνύμων Εταιρειών Της προσαρμογής της Νομοθεσίας μας στις διατάξεις της 8ης κοινοτικής οδηγίας 84/253

Από το 2002 με το Νόμο 3016 "εταιρική διακυβέρνηση" - corporate governance επεβλήθη η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις εταιρείες που έχουν εισηγμένες μετοχές σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.

### **3.4 Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα (αφορούν εξωτερικούς ελεγκτες)**

Τα ελεγκτικά πρότυπα (standards) αναφέρουν τα πρότυπα κανόνων και πλαισίων τα οποία προσδιορίζουν τον έλεγχο και τα κριτήρια με τα οποία θα γίνει ο έλεγχος και θα είναι αποτελεσματικός. Τα ελεγκτικά πρότυπα διαχωρίζονται σε 3 κατηγορίες, οι οποίες είναι οι παρακάτω (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009):

- ✓ **Γενικές Αρχές** (General Standards), όπου οι διαδικασίες ελέγχου επιτυγχάνονται από εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο έχει καταρτιστεί πλήρως στο αντικείμενο αλλά έχει και επαγγελματική εμπειρία.(GILBERT W. JOSEPH AND TERRY J. ENGLE ,2005)
- ✓ **Αρχές Εκτέλεσης της Εργασίας** (Standards of Fieldwork), όπου πρέπει να γίνεται οργανωμένη σχεδίαση της εργασίας με την σωστή επίβλεψη , έρευνα και αποτίμηση της επάρκειας του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν προκύψει.(DIFFERENTTYPESOFAUDITS(JUNE2013)  
AUDITRONIXGUIDANCENOTE)
- ✓ **Αρχές Εκθέσεων Ελέγχου** (Standards of Reporting), όπου στην έκθεση του ελέγχου δηλώνεται υπεύθυνα ότι η σύνταξη των οικονομικών αποτελεσμάτων μιας εταιρίας διενεργείται σύμφωνα με τις γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές. (SHAH, ANWAR,2007)

Σύμφωνα με τις εκθέσεις ελέγχου πρέπει να συντάσσονται απαραίτητα οι ρεαλιστικές εικόνες των οικονομικών καταστάσεων των εταιρειών. Στην επόμενη ενότητα γίνεται ιστορική ανασκόπηση των ΔΕΠ. (Καραμάνης, 2008).



## **4. Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> - Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι**

### **4.1 Ποιοι Κίνδυνοι Επηρεάζουν την Συνολική Λειτουργία της Επιχείρησης**

Ο κίνδυνος ως οικονομικός όρος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την έννοια της αβεβαιότητας. Με τη σειρά της η αβεβαιότητα έχει συνδεθεί στενά με την σύνθετη έννοια της μεταβλητότητας και της αστάθειας. Ο κίνδυνος εκφράζεται μαθηματικά σαν η πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός που θα επηρεάσει δυσμενώς την οικονομική κατάσταση μιας εταιρικής οντότητας.

Πέρα από τις μικρές διαφορές που παρουσιάζουν ως προς τη σημασία τους οι παραπάνω έννοιες, αξίζει να σημειωθεί ότι και οι τρεις τους βασίζονται στην κοινή παραδοχή ότι όλες οι οικονομικές πράξεις χαρακτηρίζονται από μεταβλητότητα ή αστάθεια όσο αφορά τις πιθανές μελλοντικές εξελίξεις, τις τιμές και τα ενδεχόμενα αποτελέσματά τους (Κώτσιος, 2015, Χασσίδ και Φαφαλιού, 2013).

Από την άλλη πλευρά, η έννοια του «επιχειρηματικού κινδύνου» αποτελεί απόρροια της οικονομικής προσέγγισης του ευρύτερου όρου «κίνδυνος», όπως αυτός αναπτύχθηκε παραπάνω. Ωστόσο, ο επιχειρηματικός κίνδυνος, ως ειδικότερος τύπος κινδύνου, αναφέρεται στην πιθανότητα μείωσης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης εξαιτίας λανθασμένων επιλογών και αποφάσεων της διοίκησης, που έχουν ως αποτέλεσμα την εκδήλωση ζημιών (Μαραβέγιας, 2012). Οι κίνδυνοι τείνουν να εμφανίζονται συνήθως με δύο τρόπους:

- ✓ είτε ως ευκαιρίες, δηλαδή ως εποικοδομητικά γεγονότα, ικανά να συμβάλλουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων
- ✓ είτε ως απειλές, δηλαδή ως καταστροφικά γεγονότα, που ενδέχεται να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων (Τάσιος, 2007, Φωκάς, 2009).

Για την καλύτερη αντίληψη της έννοιας του κινδύνου, ιδιαίτερα σημαντική είναι η κατανόηση μιας άλλης έννοιας, της «έκθεσης στον κίνδυνο», που αφορά στη δυναμική των πιθανών συμβάντων και το ενδεχόμενο μέγεθος της επίδρασης τους. Αξίζει να τονιστεί ότι όλες οι διεργασίες της διαχείρισης

κινδύνων αποσκοπούν ουσιαστικά στον καλύτερο έλεγχο της έκθεσης μας επιχείρησης στον κίνδυνο και στη διατήρηση της σε ένα αποδεκτό επίπεδο μέσω της αναγνώρισης των παραγόντων εκείνων που μπορούν να ελεγχθούν (Κώτσιος, 2015, Μαραβέγιας, 2013).

## **4.2 Κατηγορίες Επιχειρηματικών Κινδύνων**

Σε πρώτο επίπεδο, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι μπορεί να είναι εσωτερικοί ή «εσωγενείς» και εξωτερικοί ή «εξωγενείς». Αναλυτικότερα, οι εσωτερικοί κίνδυνοι αφορούν παράγοντες που ενυπάρχουν στη λειτουργία μιας επιχείρησης και μπορούν να εντοπιστούν, να προβλεφθούν και να τροποποιηθούν από τη διοίκησή της. Αντίθετα, οι εξωτερικοί κίνδυνοι αναφέρονται σε παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν καθόλου ή μπορούν ελάχιστα να ελεγχθούν από την ίδια επιχείρηση, όπως είναι οι ευρύτερες κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές εξελίξεις σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (Μυλωνάς, 2012, Τάσιος, 2007).

Πιο αναλυτικά, η σχετική βιβλιογραφία συνοψίζει ενδεικτικά τους κυριότερους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες στους εξής:

### **• Επιχειρηματικοί κίνδυνοι (Business risks)**

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται κίνδυνοι σχετικοί με τον κλάδο παραγωγής και την αγορά εντός της οποίας λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρηση. Με τη σειρά τους, οι κίνδυνοι αυτοί διακρίνονται σε στρατηγικούς, οικονομικούς, λειτουργικούς και τεχνολογίας.

### **• Εμπορικοί κίνδυνοι (Market risks)**

Οι εμπορικοί κίνδυνοι ή «κίνδυνοι της αγοράς» αναφέρονται στις ενδεχόμενες επιπτώσεις μιας πιθανής μεταβολής των τιμών ενός προϊόντος σε μια τοπική ή διεθνή αγορά. Οι εμπορικοί κίνδυνοι αποτελούν το συνηθέστερο τύπο κινδύνου, αλλά και τον δυσκολότερα ελέγξιμο, αφού συχνά μπορεί να οφείλεται σε απρόβλεπτους παράγοντες, όπως είναι μια φυσική καταστροφή ή ένα ατύχημα.

- **Λειτουργικοί κίνδυνοι (Operational risks)**

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται κίνδυνοι που απειλούν μία επιχείρηση στη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και αποδίδονται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα. Συγκεκριμένα, οι λειτουργικοί κίνδυνοι αφορούν στα προβλήματα που εμφανίζονται στις εσωτερικές διεργασίες, στις εργασιακές σχέσεις, στα λειτουργικά συστήματα και τον εξοπλισμό μιας επιχείρησης και γενικότερα κάθε πιθανή δυσλειτουργία που οφείλεται στο ανθρώπινο δυναμικό.

- **Νομικοί και κανονιστικοί κίνδυνοι (Legal and regulatory risks)**

Οι νομικοί κίνδυνοι σχετίζονται με την ελλιπή ή τη μη συμμόρφωση των διαδικασιών λειτουργίας μιας εταιρείας με τις νόμιμες υποχρεώσεις της, όπως αυτές ορίζονται από το διεθνές και εθνικό νομοθετικό πλαίσιο, αλλά και τον ειδικότερο κανονισμό του συγκεκριμένου παραγωγικού κλάδου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι νομικοί κίνδυνοι μπορεί να αφορούν ακόμη τη σύγκρουση των δικαιωμάτων δύο πλευρών σε μια συναλλαγή που δέχεται αμφισβήτηση.

- **Κίνδυνοι ρευστότητας (Liquidity risks)**

Σ' αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται κίνδυνοι που συνδέονται με την αδυναμία ρευστοποίησης μιας επένδυσης και κατ' επέκταση την αδυναμία εξασφάλισης ρευστότητας. Η έλλειψη ρευστότητας μιας οικονομικής μονάδας συνεπάγεται ποικίλα προβλήματα και συνηθέστερα μπορεί να οδηγήσει στην αθέτηση ή την αναβολή κάποιων συμφωνιών πληρωμής. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, όποτε οι ρήτρες αθέτησης μιας συμφωνίας είναι πολύ αυστηρές, η έλλειψη ρευστότητας μπορεί να προκαλέσει ακόμη και την καταστροφή της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, στους κινδύνους ρευστότητας περιλαμβάνονται κίνδυνοι σχετικοί με απότομες αλλαγές των τιμών των πρώτων υλών ή των υπηρεσιών που διαταράσσουν τόσο την λειτουργία της επιχείρησης, όσο και της ευρύτερης αγοράς.

- **Πιστωτικοί κίνδυνοι (Credit risks)**

Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν οι κίνδυνοι εκείνοι που εντοπίζονται σε όλες τις συναλλαγές που αφορούν μελλοντικές πληρωμές. Ειδικότερα, οι

πιστωτικοί κίνδυνοι έχουν να κάνουν με το ενδεχόμενο αθέτησης μιας προσυμφωνημένης συμφωνίας ή συναλλαγής και τις επιπτώσεις της (Κώτσιος, 2015, Φωκάς, 2009, Μυλωνάς, 2012).

### **4.3 Διαχείριση Κινδύνων – Ορισμός και Αναγκαιότητα**

Οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο σημαντικές, η κάθε μία από αυτές όμως, συνδέεται με την ανάληψη διαφορετικού είδους και βαθμό κινδύνου. Πέραν των στρατηγικών αποφάσεων όμως, η διοίκηση μιας οικονομικής οντότητας καλείται να λαμβάνει καθημερινά μια σειρά λιγότερο σημαντικών αποφάσεων, αλλά απαραίτητων για την απρόσκοπτη λειτουργία της.

Έτσι, για παράδειγμα οι αποφάσεις γενικότερης στρατηγικής μπορεί να περιλαμβάνουν την επέκταση σε νέες αγορές, αποφάσεις για εξαγορά ή συγχώνευση με μια άλλη εταιρεία, απορρόφηση κάποιας θυγατρικής, απόφαση για σημαντικές κεφαλαιουχικές επενδύσεις, για σύναψη συμβολαίων μεγάλης αξίας με κάποιο πελάτη ή προμηθευτή, για κλείσιμο κάποιου εργοστασίου, κ.λπ.

Από την άλλη πλευρά, οι καθημερινές και σε τακτικό επίπεδο αποφάσεις της διοίκησης του οργανισμού ή της επιχείρησης περιλαμβάνουν την αποδοχή ενός νέου πελάτη, την έναρξη ή τον τερματισμό της συνεργασίας με έναν προμηθευτή, τη λήψη υπηρεσιών από εξωτερικούς συμβούλους κ.τ.λ. Κοινό χαρακτηριστικό των ανωτέρω αποτελεί η απόφαση που πρέπει να πάρει κάποιος μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, η οποία μπορεί να συνδέεται με έναν αναγνωρισμένο ή όχι στόχο της επιχείρησης.

Συνεπώς κοινή συνισταμένη όλων των διοικήσεων είτε πρόκειται για μεγάλες πολυεθνικές είτε για μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί η λήψη αποφάσεων που συνδέονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και βέβαια η σύνδεσή τους με συγκεκριμένους κινδύνους που απειλούν την επίτευξή τους. Σύμφωνα μάλιστα με τη σύγχρονη θεωρία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, οι κίνδυνοι προκειμένου να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τους οργανισμούς θα πρέπει να εντοπίζονται, να

καταγράφονται και να σταθμίζονται ανάλογα με την σημαντικότητα και την επίδραση που μπορεί να έχουν στη λειτουργία της επιχείρησης, όταν εμφανιστούν (πάντα σε σχέση με τους καταγεγραμμένους και στόχους της εταιρίας) και θα καταρτίζεται ειδικό σχέδιο διαχείρισης για την αντιμετώπιση τους.

Η διαχείριση κινδύνων λοιπόν, αποτελεί ένα νέο τομέα, ο οποίος περιλαμβάνει την αναγνώριση και την αδρανοποίηση των κινδύνων που μπορούν να δυσχεράνουν μια οικονομική μονάδα από την επίτευξη των στόχων της. Σύμφωνα με τον McNamee (1998) είναι η διαδικασία του «εάν και πόσο» ο κίνδυνος είναι αποδεκτός και ποιες ενέργειες πρέπει να ληφθούν προκειμένου να αποφευχθεί, μειωθεί ή ελεγχθεί. Επομένως, σε αυτά τα πλαίσια, η προστασία των περιουσιακών στοιχείων και η μεταφορά του κινδύνου (transfer of risk) αποτελεί προτεραιότητα για τους περισσότερους διευθυντές διαχείρισης κινδύνου (Ward, 2001).

Περιγραμματακά, τα οφέλη από μια συστηματική διαχείριση κινδύνων είναι:

- α) Ο ρεαλιστικότερος επιχειρηματικός-επιχειρησιακός σχεδιασμός.
- β) Η μεγαλύτερη δυνατή και εύλογη σιγουριά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- γ) Η δυνατότητα εκτίμησης, διαχείρισης και εκμετάλλευσης των παρουσιαζόμενων ευκαιριών.
- δ) Ο αποτελεσματικότερος έλεγχος των βασικότερων συστατικών μερών του κόστους.
- ε) Η αυξημένη ευελιξία που δημιουργείται λόγω της κατανόησης όλων των εναλλακτικών επιλογών και των αντίστοιχων κινδύνων.
- ζ) Η ελαχιστοποίηση τυχόν δυσάρεστων εκπλήξεων μέσω ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης των απρόοπτων γεγονότων.

Η αναγκαιότητα της διαχείρισης με σκοπό την μείωση των επιχειρηματικών κινδύνων σε μια οικονομική οντότητα είναι τεράστια για τους παρακάτω λόγους:

- επειδή αρκετές δραστηριότητες και λειτουργίες των οικονομικών μονάδων σχετίζονται με την ανθρώπινη δραστηριότητα
- η ανθρώπινη φύση μπορεί να διαφθαρεί ανάλογα με τις συνθήκες και να μην καθίσταται σχεδόν ποτέ απόλυτα προβλέψιμη
- η αδυναμία να υπάρξει πλήρης γνώση για τις δραστηριότητες της εταιρείας,

Σχετικά με την έννοια της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου έχουν αναπτυχθεί αρκετοί ορισμοί. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών την ορίζει ως μια δομημένη, συνεπή και συνεχόμενη διαδικασία σε ολόκληρο τον οργανισμό, για την αναγνώριση, εκτίμηση και λήψη αποφάσεων, που αφορούν την αντιμετώπιση και την αναφορά των ευκαιριών και κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών του.

Σύμφωνα δε, με το πρότυπο διαχείρισης κινδύνων AS/NZ 4360 (ISO 31000:2009), η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία, η οποία αποτελείται από διαδοχικά βήματα, που αν ακολουθηθούν επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση στη λήψη των αποφάσεων σε μια οικονομική οντότητα.

Επίσης, συμπληρώνει ότι αποτελεί τη λογική και συστηματική μέθοδο της αναγνώρισης, ανάλυσης, αξιολόγησης, χειρισμού, παρακολούθησης και σύγκρισης των κινδύνων που σχετίζονται με οποιαδήποτε δραστηριότητα, λειτουργία ή διαδικασία με ένα τρόπο που επιτρέπει στους οργανισμούς να ελαχιστοποιήσουν τις ζημιές και να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες.

Σε γενικές γραμμές πάντως, η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου αναφέρεται σε μια δομημένη και συνεχή διαδικασία που διενεργείται σε όλη την επιχειρησιακή οντότητα, ώστε να διαπιστωθούν τα αίτια που δημιουργούν όλες τις ευκαιρίες και τις απειλές που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης προκειμένου να γίνει η διαχείριση τους.

Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει το σύνολο των στρατηγικών, πολιτικών, διαδικασιών, οργανωμένων δομών και τεχνολογικών υποδομών που οφείλει να αναπτύξει, ώστε να αναγνωρίζει, εκτιμά, παρακολουθεί και να ελέγχει σε

συνεχή βάση την έκθεσή της στους κινδύνους που απορρέουν από τις δραστηριότητές της.

Προκειμένου μάλιστα να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, η διοίκηση είναι απαραίτητο να εγκαθιστά τους κατάλληλους μηχανισμούς παρακολούθησης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και ειδικά όσον αφορά στη συμπεριφορά των κυριότερων ανταγωνιστών, των πελατών, των προμηθευτών και λοιπών ενδιαφερομένων.

Επίσης οφείλει να εξετάζει και να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται, χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως

- η ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis) σε επιχειρησιακές αλλαγές,
- η ανάλυση του ανταγωνισμού,
- η έρευνα αγοράς,
- το benchmarking,
- η ανάλυση ακραίων σεναρίων (stresstests)

Με την χρήση των παραπάνω μεθόδων μπορούν να δοκιμασθούν νέες ή διαφοροποιημένες επιχειρησιακές συνθήκες και άλλες σχετικές πρακτικές. Επομένως, η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα που καλούνται να υλοποιήσουν οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες, καθώς όλες, με κάθε απόφαση αναλαμβάνουν κινδύνους για την επίτευξη των στόχων τους.

Έτσι όχι μόνο βελτιώνονται κατακόρυφα οι δυνατότητες- πιθανότητες για την διαχρονική και απρόσκοπτη ανάπτυξη της κάθε οντότητας, αλλά η διοίκηση της εταιρείας μπορεί ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει ποια είναι η βέλτιστη απόδοσή της, ανάλογα με το εκάστοτε αναλαμβανόμενο επίπεδο κινδύνου.

Όσον αφορά το εξωτερικό στρατηγικό περιβάλλον, οι σημαντικότεροι λόγοι, που οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες οφείλουν να αναπτύσσουν στρατηγικές αντιμετώπισης επιχειρηματικών κινδύνων, είναι η ανάπτυξη των

επιστημών σε συνδυασμό με τον ολοένα αυξανόμενο λειτουργικό κίνδυνο των επιχειρήσεων, η βελτίωση της αντίληψης και των απαιτήσεων των καταναλωτών, η αυξανόμενη ταχύτητα των αλλαγών στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, ο ραγδαία αυξανόμενος ανταγωνισμός κι επομένως η ανάγκη ικανοποίησης των υφιστάμενων και νέων πελατών, τα μεγάλα εταιρικά σκάνδαλα και οι αποτυχίες μεγάλων εταιριών όπως η Lehman Brothers, το Business Process Reengineering, το Downsizing και το Outsourcing, δραστηριοτήτων δηλαδή στα πλαίσια περικοπής εξόδων που όμως αυξάνουν τους σχετικούς επιχειρησιακούς κινδύνους, η διεθνοποίηση της οικονομίας και των επιχειρηματικών πρακτικών και φυσικά η ίδια η αδυναμία του ανθρώπου να λειτουργεί τέλεια.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι προσεγγίζονται ανάλογα με τη φύση και το είδος του οργανισμού που χαρακτηρίζουν και ταξινομούνται με διάφορους τρόπους. Αφενός, με τη σημαντικότητα που μπορεί να έχουν για την οικονομική οντότητα, εφόσον συμβούν και αφετέρου με την πιθανότητα που έχουν να συμβούν (ERM COSO, 2004).

Επίσης, οι κίνδυνοι θα πρέπει να προσδιορίζονται έπειτα από τον καθορισμό των στόχων της εταιρείας και να συνδέονται με αυτούς. Είναι αναγκαίο προκειμένου να υπάρχει ολοκληρωτική αντιμετώπιση των κινδύνων μέσω μιας ενιαίας προσέγγισης, να λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν

- την εταιρεία σαν σύνολο (*Entity Level*),
- σε επίπεδο διεύθυνσης, λειτουργίας ή υπηρεσίας (*Division*),
- σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας (*Business Unit*) και
- σε επίπεδο θυγατρικών εταιρειών (*Subsidiaries*).

Είναι γεγονός, ότι η διοίκηση οφείλει να αναγνωρίσει τις σημαντικότερες δραστηριότητες, λειτουργίες και διαδικασίες που σχετίζονται με τους κινδύνους που έχουν αναγνωρισθεί και ταξινομηθεί ανάλογα με το αντίκτυπο και την πιθανότητα που έχουν να συμβούν, προκειμένου να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση ή μετακύλησή τους. Και ενώ η μετακύληση, π.χ. ασφάλιση περιουσίας, ακούγεται ως λογική αντιμετώπιση,



στην πραγματικότητα δεν είναι, γιατί συνήθως συνδέεται με πολύ υψηλό κόστος.

Εν πολλοίς λοιπόν, η επιτυχία μιας διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων μιας επιχείρησης κρίνεται από το να επιτύχει την χρυσή τομή μεταξύ της επιτυχημένης αναγνώρισης και διαχείρισης των κινδύνων που την χαρακτηρίζουν και από την εξαφάνιση ή τον απόλυτο περιορισμό τους μόνο όταν κάτι τέτοιο είναι οικονομικά συμφέρον.

Η αντιμετώπιση των κινδύνων συνίσταται να γίνεται εσωτερικά με τη χρήση των κατάλληλων συστημάτων πρόληψης και καταστολής και τη χρήση των κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας. Στόχος δεν μπορεί και δεν πρέπει να είναι η απόλυτη κάλυψη έναντι του κινδύνου, αλλά ο περιορισμός της επίδρασης του στη λειτουργία και στην οικονομία της επιχείρησης (IIA UK, 2006).

Για παράδειγμα, η ανάπτυξη των παράγωγων χρηματοοικονομικών προϊόντων αποτέλεσαν ένα μοντέλο αντιμετώπισης των χρηματοοικονομικών κινδύνων, προκειμένου να αντισταθμίζεται ο κίνδυνος από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε διάφορες αγορές και προϊόντα (Hedging).

Επομένως, θα πρέπει να γίνει πλήρως κατανοητό, ότι οι αρμοδιότητες του εντοπισμού, της αξιολόγησης και της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελούν ευθύνη της διοίκησης της οντότητας και κυρίως της ανώτατης διοίκησης, αν και όλα τα στελέχη και το προσωπικό της εταιρείας θα πρέπει να ενθαρρυνθούν να πάρουν μέρος σε αυτή τη διαδικασία.

Επιπρόσθετα, οι διοικήσεις είναι υπεύθυνες για την εγκαθίδρυση των κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας, οι οποίες θα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τους εντοπισμένους κινδύνους.

Ο εσωτερικός έλεγχος προκειμένου να διατηρεί την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του δε θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη και εφαρμογή των μεθοδολογιών εντοπισμού, αξιολόγησης και ιδιαίτερα της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων.

Αντίθετα, είναι υποχρεωμένος να εμπλέκεται στην επίβλεψη των διαδικασιών εντοπισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς επίσης και στην επισκόπηση των σχετικών δικλείδων ασφαλείας, προκειμένου να υπάρξει εύλογη εξασφάλιση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Μάλιστα οι σύγχρονοι εσωτερικοί ελεγκτές με την έκθεσή τους αναφορικά με τους λειτουργικούς και άλλους κινδύνους των επιχειρήσεων τείνουν να εξελιχθούν σε εμπειρογνώμονες σε θέματα εντοπισμού και αξιολόγησης κινδύνων και δικλείδων ασφαλείας.

## **5. Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> - Μοντέλα Ελέγχου**

### **5.1 Τι είναι τα Μοντέλα Ελέγχου**

Κατά έναν ανεπίσημο ορισμό τα Μοντέλα Ελέγχου είναι κατευθυντήριες οδηγίες οι οποίες έχουν κωδικοποιήσει τους πλέον διαδεδομένους κώδικες καλής πρακτικής για να διευκολύνουν τους εσωτερικούς ελεγκτές, εντοπίζοντας όλες τις βασικές παραμέτρους που θα χρησιμοποιήσουν κατά την ελεγκτική διαδικασία (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

### **5.2 ΜΟΝΤΕΛΟ C.O.S.O.**

Ένα μοντέλο COSO αποτελείται από πέντε αλληλοσχετιζόμενα συστατικά μέρη (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011):

#### **5.2.1 Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment).**

Το περιβάλλον ελέγχου απεικονίζει τη στάση και τις ενέργειες της διοίκησης αναφορικά με τη σημαντικότητα που έχει ο έλεγχος μέσα στον οικονομικό οργανισμό. Σε γενικές γραμμές καθορίζει την απαραίτητη κουλτούρα ελέγχου στον οργανισμό και αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος ελέγχου. Επιπλέον, το περιβάλλον ελέγχου προσφέρει πειθαρχία και δομή για την επίτευξη των πρωταρχικών σκοπών του εσωτερικού ελέγχου. Το περιβάλλον ελέγχου περιλαμβάνει τα παρακάτω μέρη (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011):

- Εφαρμογή Αξιολόγησης Κινδύνων (RiskAssessment) στα Πλαίσια του Εσωτερικού Ελέγχου στις Ελληνικές Εισηγμένες στο Ελληνικό Χρηματιστήριο Επιχειρήσεις
- Ακεραιότητα και ηθικές αξίες. Η διοίκηση οφείλει να αποτρέπει συνθήκες που ενθαρρύνουν η ανέχονται ανήθικες πράξεις. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται τα ανάλογα πρότυπα και κώδικες.
- Προσήλωση στις απαιτούμενες δεξιότητες. Η διοίκηση οφείλει να προσδιορίζει τα επίπεδα ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε έργου.

- Συμμετοχή διοίκησης και επιτροπής ελέγχου. Η εμπειρία, η ανεξαρτησία και η αξιοπιστία, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τις προτεραιότητες που θα δοθούν από το προσωπικό σε θέματα ελέγχων.
- Φιλοσοφία και στυλ διοίκησης. Εδώ περιλαμβάνονται οι τρόποι με τους οποίους η διοίκηση αντιλαμβάνεται, αναλαμβάνει και παρακολουθεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους, η αντιμετώπιση από τη διοίκηση θεμάτων που αφορούν στα οικονομικά, την επεξεργασία των πληροφοριών, τις λογιστικές λειτουργίες και το προσωπικό.
- Οργανωτική δομή. Περιλαμβάνονται τα βασικά σημεία των ορίων εξουσίας και ευθυνών, καθώς επίσης των καναλιών επικοινωνίας και των αναφορών.
- Καταμερισμός εξουσιών και ευθυνών. Ο τρόπος με τον οποίο κατανέμονται οι εξουσίες και οι ευθύνες για τις λειτουργικές δραστηριότητες και η ιεράρχηση της εξουσίας είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την αποφυγή αλληλεπικάλυψης και προστριβών μεταξύ των τμημάτων.
- Πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Προσλήψεις, εκπαίδευση, υποστήριξη, αξιολόγηση, προαγωγές και αποζημίωση προσωπικού, αποτελούν ζητήματα του περιβάλλοντος ελέγχου που πρέπει να καθοριστούν από τη διοίκηση. Η πολιτική της εκπαίδευσης οφείλει να επικοινωνεί τους ρόλους, τις υπευθυνότητες και την προσδοκώμενη επίδοση και συμπεριφορά.

### **5.2.2 Αξιολόγηση Κινδύνων (Risk Assessment)**

Η αξιολόγηση κινδύνων ξεκινά λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά συμπληρωματικών στόχων αναφορικά με τη λειτουργία, τις αναφορές, τη συμμόρφωση, τα χρηματοοικονομικά και συνδέεται με το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Επιπρόσθετα, αναγνωρίζει και αξιολογεί εξωτερικούς και εσωτερικούς κινδύνους ανάλογα με την επικινδυνότητα τους για την επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο τη βάση για τον προσδιορισμό των απαραίτητων ενεργειών

ελέγχου. Οι παράγοντες που επιδρούν πάνω στους κινδύνους είναι (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011):

- Αλλαγές στο λειτουργικό περιβάλλον. Μια μεταβολή στο λειτουργικό περιβάλλον πιθανόν να απαιτεί ανάλογη αναθεώρηση της αξιολόγησης των κινδύνων.
- Νέο ανθρώπινο δυναμικό. Το νεοεισερχόμενο προσωπικό πιθανόν να έχει διαφορετική θεώρηση σε θέματα ελέγχου, πράγμα που έχει γενικότερες συνέπειες στη διαχείριση των κινδύνων.
- Νέο ή αναδιαρθρωμένο πληροφοριακό σύστημα. Σημαντικές ή ταχύτατες αλλαγές στα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να επηρεάσουν τον έλεγχο των κινδύνων, καθώς διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων, γιατί προσφέρουν έγκαιρες πληροφορίες για την αναγνώριση και τη διαχείριση των κινδύνων.
- Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης. Η ταχεία επέκταση μιας εταιρείας χωρίς ίσως να έχουν προετοιμαστεί για αυτό τα τμήματα της, δημιουργεί νέα δεδομένα που μπορεί να εξασθενίσουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και κατά συνέπεια να αυξήσουν τα επίπεδα κινδύνου.
- Νέα τεχνολογία. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία και το νέο δικτυοκεντρικό περιβάλλον ενδέχεται να μεταβάλλει τα επίπεδα κινδύνου.
- Νέες επιχειρηματικές μονάδες, νέα προϊόντα ή δραστηριότητες. Οι νέες περιοχές της επιχειρησιακής δραστηριότητας δημιουργούν νέα απρόβλεπτα δεδομένα (επειδή δεν υπάρχει η προηγούμενη εμπειρία σε αυτές) που απαιτούν αναθεώρηση της αξιολόγησης των κινδύνων.
- Επιχειρησιακή αναδιάρθρωση. Η αναδιάρθρωση του υπάρχοντος προσωπικού ή των λειτουργιών της οικονομικής οντότητας μπορεί να μεταβάλλει τους κινδύνους.
- Επέκταση δραστηριοτήτων στο εξωτερικό. Η επέκταση σε νέες αγορές του εξωτερικού φέρνει τον οργανισμό αντιμέτωπο με νέους κινδύνους

που μπορεί να οφείλονται σε διαφορετική κουλτούρα αντιμετώπισης επιχειρηματικών κινδύνων η άλλες ποιοτικές διαφοροποιήσεις.

Η αξιολόγηση κινδύνων αποτελεί απαραίτητη διαδικασία για τις διοικήσεις των οργανισμών/ εταιρειών που βασίζουν τη στρατηγική τους σε αυτούς (ERM, 2004). Ειδικά για τον εσωτερικό έλεγχο, η αξιολόγηση κινδύνων αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη και ποιοτικότερη δραστηριότητα της διοίκησης, καθώς επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την κατάρτιση τόσο του μακροπρόθεσμου, όσο και του βραχυπρόθεσμου πλάνου ελέγχου (Standards, 2004).

Άλλωστε, σε κάθε σωστά οργανωμένη επιχείρηση το πλάνο ελέγχου των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να εγκρίνεται είτε από την ανώτατη διοίκηση είτε από ανεξάρτητη υποεπιτροπή της, π.χ. επιτροπή ελέγχου. Είναι ουσιώδες να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να αξιολογεί τους κινδύνους της εταιρείας αντί της διοίκησης, αλλά οφείλει να πραγματοποιεί ξεχωριστή αξιολόγηση κινδύνων, προκειμένου να καταρτίζει το δικό της πλάνο ελέγχου. Εντούτοις, η αξιολόγηση από μέρους του εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από αυτή της διοίκησης, αλλά να την λαμβάνει υπόψη.

### **5.2.3 Δραστηριότητες Ελέγχου (Control Activities)**

Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι πολιτικές, κατευθυντήριες γραμμές και διαδικασίες, που εφαρμόζονται για να ελέγχουν και να παρέχουν έναν εύλογο βαθμό εξασφάλισης ότι υλοποιούνται οι κατευθύνσεις της διοίκησης και λαμβάνονται όλα τα κατάλληλα μέτρα, για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Οι δραστηριότητες ελέγχου εφαρμόζονται σε όλο το φάσμα του οργανισμού και ενδεικτικά είναι (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011):

- Ο Έλεγχος απόδοσης από την ανώτατη διοίκηση, δηλαδή ο έλεγχος των πραγματικών αποτελεσμάτων σε σύγκριση με τα προϋπολογισθέντα, τις προβλέψεις και σε σύγκριση με τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών.

- Ο Έλεγχος απόδοσης σε λειτουργικό επίπεδο, ο οποίος περιλαμβάνει έλεγχο των αναφορών απόδοσης των διαφόρων λειτουργιών της οντότητας.
- Η ανάλυση των δεικτών απόδοσης, η οποία περιλαμβάνει τη σύγκριση διαφορετικών λειτουργικών ή χρηματοοικονομικών δεδομένων, η οποία ενδέχεται να φέρει στη επιφάνεια μη αναμενόμενα αποτελέσματα ή τάσεις που είναι αναγκαία να ερευνηθούν και να αξιολογηθούν.
- Η διαδικασία αξιολόγησης των πληροφοριών, η οποία απαιτεί έλεγχο ακρίβειας, πληρότητας, εξουσιοδότησης και ορθής απεικόνισης των συναλλαγών.
- Οι φυσικοί έλεγχοι, οι οποίοι περιλαμβάνουν την ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων, των εγγραφών, περιοδικές καταμετρήσεις χρηματικών διαθεσίμων κ.ο.κ.
- Ο διαχωρισμός των καθηκόντων, ο οποίος αναφέρεται στη διαφοροποίηση των τομέων ευθύνης κάθε υπαλλήλου, μιοα πολύ σημαντική πρακτική που συνήθως αποτρέπει καταχρήσεις και απάτες.
- Ένα κατάλληλο σύστημα πληροφοριών, το οποίο επεξεργάζεται πληροφορίες τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος για να παρέχει αναφορές σε λειτουργικά, θέματα και σε ζητήματα συμμόρφωσης με την ανάλογη νομοθεσία.

#### **5.2.4 Πληροφόρηση και Επικοινωνία (Information and Communication).**

Πληροφόρηση και επικοινωνία είναι η έγκαιρη αναγνώριση, συγκέντρωση και επικοινωνία της απαραίτητης πληροφόρησης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των σημείων ελέγχου (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

#### **5.2.5 Επόπτευση (Monitoring)**

Επόπτευση είναι μια διαδικασία, η οποία μετράει και αξιολογεί την ποιότητα της απόδοσης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου με την πάροδο του χρόνου. Οι πιθανές ελλείψεις και οι όποιες αδυναμίες η κενά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταγράφονται σε αναφορές και

οι πιο σημαντικές, να γνωστοποιούνται στη διοίκηση. Όσον αφορά δε στους περιορισμούς των συστημάτων ελέγχου και δεδομένων των εγγενών περιορισμών, οφείλουν να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται, ώστε να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι επιτυγχάνονται οι ελεγκτικοί σκοποί.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι ως εγγενείς περιορισμοί νοούνται η λανθασμένη ανθρώπινη κρίση, με αποτέλεσμα τα συστήματα ελέγχου να αποτυγχάνουν εξαιτίας απλών λαθών ή εκτιμήσεων, η καταστρατήγηση των συστημάτων ελέγχου εξαιτίας απάτης, η άγνοια ορθής εφαρμογής τους κ.ο.κ. Ακόμη, σημειώνεται ότι η ευθύνη για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη δεν έχουν ένα μερίδιο ευθύνης για την παροχή κατάλληλων πληροφοριών και επιστημόσεων που θα μπορούσαν να βελτιώσουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

### **5.3 Μοντέλο Ελέγχου CoCo (Canadian Criteria of Control Committee)**

Το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιεί στοιχεία τόσο από το μοντέλο COSO, όσο και από το μοντέλο Cadbury της Μεγάλης Βρετανίας και αναφέρει ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να καθορίζονται και να γνωστοποιούνται σε όλα τα μέλη της επιχειρησιακής οντότητας.

Επιπροσθέτως, ορίζει ότι τόσο οι εσωτερικοί, όσο και οι εξωτερικοί κίνδυνοι πρέπει να αναγνωρίζονται να αξιολογούνται και στη συνέχεια να σχεδιάζονται πολιτικές και διαδικασίες για την αντιμετώπιση τους. Γίνεται επομένως κατανοητό, ότι η διαχείριση των κινδύνων πρέπει να προσδιορίζεται, να εφαρμόζεται και να διδάσκεται με τέτοιο τρόπο, ώστε οι άνθρωποι να αντιλαμβάνονται πλήρως τις αρμοδιότητές τους, καθώς επίσης και το εύρος των ορίων, μέσα στα οποία μπορούν να δράσουν ελεύθερα (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Συνεπώς οι στόχοι και τα σχετικά σχέδια δράσης πρέπει να περιλαμβάνουν εύκολα κατανοητούς και μετρήσιμους στόχους απόδοσης και δείκτες. Απαραίτητο συστατικό του συγκεκριμένου μοντέλου αποτελεί η δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι ηθικές αξίες, όπως η ακεραιότητα, πρέπει να προσδιορίζονται και να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού.



Κατ' επέκταση λοιπόν, οι πολιτικές και οι πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνάδουν με τις ηθικές αξίες και με την επίτευξη των στόχων (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Αποτελεί επομένως απαραίτητο κομμάτι του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, τόσο οι εξουσίες και οι ευθύνες, όσο και η λογοδοσία να είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένες, πάντοτε σε συνάρτηση με τους στόχους του οργανισμού, έτσι ώστε οι αποφάσεις και οι ενέργειες να λαμβάνονται από τους κατάλληλους ανθρώπους.

Ένα άλλο επίσης, πολύ σημαντικό στοιχείο που ορίζει το μοντέλο ελέγχου CoCo είναι η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα εργαλεία με τα οποία είναι απαραίτητο να είναι εφοδιασμένοι οι υπάλληλοι και τα στελέχη μιας οικονομικής μονάδας, για να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Επιπρόσθετα, επαρκείς και σχετικές πληροφορίες πρέπει να προσδιορίζονται και να γνωστοποιούνται έγκαιρα, ώστε να υπάρχει δυνατότητα ορθών αποφάσεων και επιλογών έτσι ώστε να υπάρχει συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας. Τέλος, ο επανέλεγχος και η επανεκπαίδευση αποτελούν βασικό συστατικό στο μοντέλο CoCo. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να ελέγχεται και να λαμβάνονται πληροφορίες που μπορεί να σηματοδοτούν την επαναξιολόγηση των στόχων ή των συστημάτων ελέγχου και το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον.

Ακόμη, η απόδοση θα πρέπει να ελέγχεται σε συνάρτηση με τους στόχους και τους δείκτες, όπως αυτοί έχουν προσδιοριστεί στους σκοπούς και το σχέδιο δράσης του οργανισμού. Επιπλέον, οι υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίζονται οι στόχοι του οργανισμού θα πρέπει να αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπως επίσης οι ανάγκες για πληροφορίες και τα σχετικά πληροφοριακά συστήματα πρέπει να επαναξιολογούνται όταν μεταβάλλονται οι επιχειρησιακοί στόχοι ή εάν διαπιστωθούν ελλείψεις στις αναφορές. Κωδικοποιημένα, η μεθοδολογία CoCo περιλαμβάνει τις κατωτέρω δραστηριότητες (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009):

- Καθορισμό και ξεκάθαρη επικοινωνία των επιχειρησιακών στόχων.

- Εντοπισμό μέτρηση και αξιολόγηση τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών κινδύνων.
- Καθορισμό, επικοινωνίασε όλα τα αρμόδια τμήματα και εφαρμογή επιχειρησιακών πολιτικών και διαδικασιών οι οποίες υποστηρίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους και τη διαχείριση των κινδύνων.
- Κατάρτιση σχεδίων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων οι οποίοι θα περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους.
- Καθορισμό και επικοινωνία σχετικών κωδίκων ηθικής και δεοντολογίας..
- Ξεκάθαρη εξουσιοδότηση αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητες σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους.
- Κατάλληλο συντονισμό δράσεων διαφορετικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων.
- Κατάλληλη παρακολούθηση, ανάλυση και ερμηνεία εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων προκειμένου να αναθεωρούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι όποτε απαιτείται κάτι τέτοιο.
- Παρακολούθηση της απόδοσης των λειτουργιών, δραστηριοτήτων και του προσωπικού.
- Περιοδική αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου με χρήση είτε εσωτερικών, είτε εξωτερικών πόρων με ειδίκευση στον εσωτερικό έλεγχο.

#### **5.4 C.R.S.A. (Control Risk Self Assessment)**

Κατά τη μετάβαση από τις παραδοσιακές ελεγκτικές μεθοδολογίες, οι οποίες είχαν σαν κεντρικό άξονα δράσης τους ελέγχους συμμόρφωσης, στην ολιστική προσέγγιση του κινδύνου, μια τεχνική που υιοθετήθηκε από τους εσωτερικούς ελεγκτές, είναι η τεχνική αυτοαξιολόγησης ελέγχου του κινδύνου (C.R.S.A.).

Η συγκεκριμένη τεχνική αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο που αναπτύσσεται μέσω μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας κυκλικής επανεκτίμησης των επιχειρηματικών κινδύνων και επανεπισκόπησης των

δικλείδων ασφαλείας από τους ίδιους τους διευθυντές και το προσωπικό των διαφόρων λειτουργιών, διευθύνσεων και λοιπών δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας έτσι ώστε να εντοπίζονται πιθανές ελλείψεις ή αδυναμίες του συστήματος και να αντιμετωπίζονται με τις κατάλληλες αλλαγές.

Είναι μια πρακτική διαδικασία, η οποία επιτρέπει τη λεπτομερή εκτίμηση των στόχων ενός τμήματος ή μιας λειτουργίας, το βαθμό στον οποίο τα υπάρχοντα πλαίσια ελέγχου διευκολύνουν την επίτευξή τους, το κόστος και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχειρησιακή οντότητα, τις απαραίτητες αλλαγές στους ελέγχους, προκειμένου η επίτευξη των σκοπών του οργανισμού να καταστεί αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη σε συνδυασμό με το σχετικό κόστος και την επίδραση των αλλαγών στους κινδύνους. Στη συνέχεια αναλαμβάνει δράση για τη βελτίωση της απόδοσης και τη μείωση του επιπέδου κινδύνου (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Σύμφωνα μάλιστα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, η C.R.S.A. ενοποιεί τους επιχειρηματικούς σκοπούς, τους κινδύνους και τις διαδικασίες ελέγχου, καθώς επιτρέπει στους επικεφαλής του ελέγχου να καταρτίζουν ουσιώδεις αναφορές για τα επίπεδα ελέγχου και κινδύνου στο σύνολο του οργανισμού και να επιμερίσουν τους περιορισμένους πόρους στις περιοχές υψηλού κινδύνου μεγιστοποιώντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Στόχος της συγκεκριμένης μεθοδολογίας είναι η αξιολόγηση και η μέτρηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των επιμέρους δικλείδων ασφαλείας, καταλήγοντας σε προτάσεις βελτίωσης, αναθεώρησης ή ακόμη και κατάργησης ορισμένων από αυτές.

Το στοιχείο το οποίο διαφοροποιεί τη μεθοδολογία CRSA από άλλες παρόμοιες τεχνικές, είναι ότι στηρίζεται στα στελέχη των οργανισμών, που μπορεί να είναι από μέλη της ανώτατης διοίκησης μέχρι απλά στελέχη. Ουσιαστικά δηλαδή, τοποθετεί την ευθύνη για τον εσωτερικό έλεγχο στα διευθυντικά στελέχη, χωρίς όμως να καταργεί τον εσωτερικό ελεγκτή.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι οργανισμοί που το πρόγραμμα CRSA χρησιμοποιείται σαν μία επιπρόσθετη διαδικασία βελτίωσης του εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ πιο ώριμοι, όσον αφορά την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου (Hubbard, 2006).

Ακόμη και οι ίδιες οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο ελέγχου στα πλαίσια του CRSA. Μάλιστα, είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελεί συμπλήρωμα του εσωτερικού ελέγχου, όμως σε καμία περίπτωση δεν δύναται να τον υποκαταστήσει, καθώς οι διοικήσεις έχουν ανάγκη την ανεξάρτητη και αντικειμενική άποψη του εσωτερικού ελέγχου και χρειάζονται την τεχνογνωσία του για τη διαχείριση των κινδύνων.

## **5.5 Ο Εσωτερικός Έλεγχος με Βάση τον Κίνδυνο (Risk Based Internal Auditing, R.B.I.A.)**

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί μια πρακτική, η οποία εφαρμόζεται στις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου για την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται με βάση μια συστηματική μέθοδο, η οποία εστιάζει στον κίνδυνο καθώς θεωρεί ότι η πιθανότητα εμφάνισης του και το δυνητικό αρνητικό οικονομικό αποτέλεσμα για την εταιρεία πρέπει να τύχουν της προσοχής περισσότερο από κάποια συγκεκριμένη λειτουργία, γιατί με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται μια αντικειμενικότερη και πληρέστερη κάλυψη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

Το κύριο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθοδολογίας είναι το γεγονός ότι σε μια οικονομική μονάδα συνηθίζεται να αναλώνονται περισσότερες ώρες ελέγχου στις υψηλού κινδύνου περιοχές και λιγότερες ώρες ελέγχου θα αναλώνονται σε περιοχές χαμηλότερου κινδύνου επιτυγχάνοντας υψηλότερη αποτελεσματικότητα στην διαχείριση των απαραίτητων πόρων (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Αρχικά, επιβάλλεται να καταρτιστεί ένα μακροπρόθεσμο πλάνο ελέγχου, συνήθως τριετές, προκειμένου να καθοριστούν οι βασικοί πυλώνες

του ελεγκτικού έργου. Σε αυτό είναι αναγκαίο να περιλαμβάνεται το σύνολο των ελεγκτικών αναγκών του, με στόχο την ιεράρχησή τους με βάση τους κινδύνους που δημιουργούν και την κάλυψη όλων των πιθανών περιοχών ελέγχου εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Για να γίνει η ιεράρχηση των κινδύνων, που απειλούν την ορθή και ομαλή λειτουργία της οικονομικής οντότητας, κρίνεται επιβεβλημένο να αναγνωριστούν σε πρώτη φάση οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Έπειτα, αναγνωρίζονται οι βασικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό, τόσο συνολικά, όσο και στις επιμέρους δραστηριότητές του και οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι με τους στόχους του.

Στο επόμενο βήμα οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι ταξινομούνται και βαθμολογούνται ανάλογα με την πιθανότητα εμφάνισης καθώς και την επίπτωση τους στη λειτουργία της οικονομικής οντότητας, γι' αυτό το λόγο η αξιολόγηση των κινδύνων θεωρείται ότι αποτελεί ένα από τα θεμελιωδέστερα μέρη της διαδικασίας του προγραμματισμού του ελέγχου. Σε αυτό το στάδιο, κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού θα πρέπει να συνδέεται με τους κινδύνους που εμπεριέχονται σε αυτές, χρησιμοποιώντας τη βάση κινδύνων της.

Αναφέρεται, ότι η βαθμολόγηση δύναται να αφορά στην επίπτωση των κινδύνων στην εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του οικονομικού οργανισμού συνολικά και όχι απαραίτητα στην κάθε δραστηριότητα μεμονωμένα. Το επόμενο στάδιο αναφέρεται στην εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών, προκειμένου να καθοριστούν οι διαθέσιμες ελεγκτικές ώρες από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Στην εκτίμηση θα πρέπει να υπολογιστούν και οι μη ελεγκτικές εργασίες, όπως προετοιμασία και κλείσιμο ελεγκτικών έργων, εκπαίδευση και ενημέρωση, εργασίες υποστήριξης κ.λπ., οι οποίες προσδιορίζονται βάσει προβλέψεων και παλαιότερων στατιστικών (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Η εκτίμηση ελεγκτικών αναγκών προσδιορίζεται αφενός με την αξιολόγηση των κινδύνων και αφετέρου με άλλα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, τα οποία επηρεάζουν καθοριστικά την ιεράρχηση των ελεγκτικών αναγκών. Τα κριτήρια αυτά είναι αναγκαίο να συγκεντρώνονται από όλες τις

δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας και αν είναι δυνατόν να καταχωρούνται σε κάποια ηλεκτρονική βάση δεδομένων.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η βάση αυτή δύναται, με την προϋπόθεση ότι είναι επικαιροποιείται ανα τακτά χρονικά διαστήματα, να αποτελέσει οδηγό για μελλοντικές αξιολογήσεις, καθώς επίσης να ενισχύσει τη διοίκηση και την υπηρεσία ελέγχου με την εξαγωγή χρήσιμων στατιστικών στοιχείων.

Σε αυτό το σημείο, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι έτοιμη πλέον, να καθορίσει τις ώρες ελέγχου ανά ελεγκτικό έργο, λαμβάνοντας υπόψη το είδος του ελέγχου, τον όγκο των εργασιών της μονάδας, λειτουργίας ή δραστηριότητας, τον αριθμό των στελεχών που θα εμπλακούν σε κάθε έλεγχο, τη νομική συμμόρφωση, το χρόνο διεξαγωγής των ελέγχων από την διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου κατά τα προηγούμενα έτη κ.λπ. (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Αφού καθοριστούν και οι ώρες ελέγχου η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου προχωράει στην κατάρτιση του ετήσιου πλάνου ελέγχου όπου αναφέρονται όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος ο οργανισμός, οι οποίοι αποτελούν οδηγό για την εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων ελέγχου, που θα τους περιορίσουν ή θα τους εξαλείψουν.

Το ετήσιο πλάνο ελέγχου περιλαμβάνει ελέγχους στο σύνολο και σε επιμέρους δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας, σε ελέγχους ειδικών θεμάτων και σε ελέγχους συμμόρφωσης. Τα συστήματα ελέγχου αφού προσδιοριστούν και εφαρμοστούν, επανελέγχονται για την αποτελεσματικότητά τους και κοινοποιούνται στους έχοντες έννομο συμφέρον στον οργανισμό. Αναφέρεται ότι το πλαίσιο συστημάτων ελέγχου περιλαμβάνει συγκεκριμένες ελεγκτικές ρουτίνες και διαδικασίες που κατευθύνουν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

### **Συγκεκριμένα:**

⇒ **Τερματισμός:** Στην περίπτωση που ο κίνδυνος έχει αφενός πολύ μεγάλη επίπτωση στον οργανισμό κι αφετέρου υψηλή πιθανότητα εμφάνισης, επομένως μπορεί να μην είναι δυνατή ή να είναι εξαιρετικά ασύμφορη η

διατήρησή του, τότε η αρμόζουσα λύση είναι ο τερματισμός του, με την προϋπόθεση ότι η εταιρεία έχει αυτή την επιλογή. Με αυτή την ενέργεια αποφεύγει όλες τις δυσάρεστες συνέπειες, ενδεχομένως βέβαια και τις ευκαιρίες που συνοδεύουν το συγκεκριμένο κίνδυνο.

⇒ **Έλεγχος:** Αποτελεί τον προσδιορισμό και την εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών ελέγχου που επιτρέπουν στον οργανισμό, σύμφωνα με το προφίλ κινδύνου που θέλει να υιοθετήσει, να ακολουθήσει την κατάλληλη στρατηγική, ρυθμίζοντας αναλόγως τους ελεγκτικούς μηχανισμούς.

⇒ **Μεταφορά:** Όταν οι κίνδυνοι έχουν πολύ μεγάλη επίπτωση στην εταιρεία, αλλά η πιθανότητα εμφάνισής τους είναι χαμηλή, μια ενδεδειγμένη στρατηγική διαχείρισης είναι η διασπορά τους και συνεπώς η περαιτέρω συνολική μείωση του κινδύνου.

⇒ **Διαχείριση Απροόπτου:** Μια αποτελεσματική αντίδραση σε κινδύνους που έχουν σχετικά μεγάλη επίδραση αλλά πολύ χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης, βασίζεται στην προετοιμασία της ανταπόκρισης του οργανισμού σε περίπτωση που επαληθευτούν.

⇒ **Ανάληψη Περισσότερου Κινδύνου:** Όταν τόσο η επίδραση, όσο και η πιθανότητα εμφάνισης ενός κινδύνου βρίσκονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, υπάρχει το ενδεχόμενο αυτός ο κίνδυνος να προσφέρει ευκαιρίες για σημαντική κερδοφορία αρκεί να υπάρξουν περισσότερες επενδύσεις ή να δώσει το έναυσμα για πρωτοποριακές αλλαγές.

⇒ **Ανοχή:** Στις περιπτώσεις που ύστερα από αξιολόγηση προκύπτει, ότι τόσο τα επίπεδα επίδρασης, όσο και η πιθανότητα εμφάνισης κάποιου κινδύνου είναι εξαιρετικά χαμηλή και ταυτόχρονα δεν υποδηλώνεται απώλεια ευκαιριών ή απειλή, τότε ο οργανισμός δύναται να αποδεχθεί το συγκεκριμένο κίνδυνο

⇒ **Αναφορά:** Όταν τα συστήματα ελέγχου αδυνατούν να διατηρήσουν τους κινδύνους σε ένα αποδεκτό επίπεδο, πρέπει η πληροφορία αυτή να κοινοποιείται στους έχοντες έννομο συμφέρον στον οργανισμό, ενημερώνοντας τους ότι αυτό το γεγονός ενδέχεται να επηρεάσει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

⇒ **Διεξαγωγή Έρευνας:** Αποτελεί την περίπτωση όπου δεν μπορούν να αντληθούν ασφαλή συμπεράσματα και είναι απαραίτητη η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας, προκειμένου να εξεταστούν σε βάθος οι συνέπειες των κινδύνων στη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

⇒ **Επικοινωνία:** Για να αξιολογηθούν και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά ορισμένοι σοβαροί κίνδυνοι, κυρίως αυτοί που παρουσιάζουν υψηλή επίδραση και πιθανότητα εμφάνισης, απαιτείται η συμμετοχή μερών εκτός του τμήματος διαχείρισης των κινδύνων.

⇒ **Έλεγχος Συμμόρφωσης:** Η γνώση από πλευράς του οργανισμού των τομέων στους οποίους τα συστήματα ελέγχου είναι καθοριστικά στον εύλογο περιορισμό των κινδύνων, καθώς και η εξασφάλιση ότι τα συστήματα αυτά λειτουργούν αποτελεσματικά, αποτελούν τον έλεγχο συμμόρφωσης.

Ολοκληρώνοντας, ο εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητο να διενεργεί τις κατωτέρω ενέργειες προκειμένου να σχεδιάζει κατάλληλα το ελεγκτικό του έργο με εστίαση στον κίνδυνο:

- Να λαμβάνει υπόψη του τη στρατηγική διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων της οικονομικής μονάδας.
- Να αναπτύσσει το πλάνο ελέγχου με βάση τη σχετική αξιολόγηση και ιεράρχησης των κινδύνων και να κατανέμει τις διαθέσιμες ώρες για έλεγχο ανάλογα.
- Να επισκοπεί το στρατηγικό και το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο, ώστε να μπορεί να αναγνωρίσει ενδεχόμενες αλλαγές στους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και επομένως να προσαρμόζει ανάλογα το πλάνο ελέγχου του με αλλαγή των προτεραιοτήτων, όπου απαιτείται αυτό.
- Να χρησιμοποιεί τεχνικές ελέγχου που θα εστιάζονται στον κίνδυνο.
- Να χρησιμοποιεί στις εκθέσεις ελέγχου γλώσσα, η οποία θα παραπέμπει σε κινδύνους της επιχείρησης κι όχι σε μεμονωμένες αδυναμίες των δικλίδων ασφαλείας, που έχουν εγκαθιδρυθεί από τη διοίκηση της οντότητας.



Ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο λοιπόν, αποτελεί μια μεθοδολογία που παρέχει τη λογική διαβεβαίωση, ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων λειτουργεί όπως απαιτείται από τη διοίκηση της οικονομικής οντότητας. Συμπληρώνεται, ότι η συγκεκριμένη μεθοδολογία δε σημαίνει μοναχά προτεραιότητα κινδύνων στο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου, αλλά επίσης και προτεραιότητα στις δοκιμές των εξατομικευμένων ελέγχων, από τη στιγμή βέβαια που η προσπάθεια των δοκιμασιών μπορεί να επικεντρωθεί στη διαχείριση των κινδύνων, ακολουθούμενη από ένα υψηλό αποτέλεσμα ελέγχου (εγγενής μείον υπολειπόμενος κίνδυνος).

Ακόμα, ο Griffiths (2006) επισημαίνει ότι υπάρχουν τέσσερα στοιχεία, τα οποία οι επικεφαλές του εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να εξετάσουν, προκειμένου ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση, αναφορικά με τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων, οι οποίες καλύπτουν όλους τους σημαντικούς κινδύνους που απειλούν τους στόχους του οργανισμού (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

1. Ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση θα καθορίζει, αξιολογεί, διαχειρίζεται και παρακολουθεί τους κινδύνους.
2. Η ύπαρξη ενός καταλόγου κινδύνων (προφίλ κινδύνου), ο οποίος θα περιλαμβάνει όλους τους σημαντικούς κινδύνους και τον βαθμό στον οποίο ο σχεδιασμός του ελέγχου μπορεί να βασιστεί πάνω του.
3. Η σύνθεση ενός περιβάλλοντος ελέγχου, το οποίο θα περιλαμβάνει τους ελέγχους εκείνους, οι οποίοι αποσκοπούν στην παροχή της διαβεβαίωσης, ότι όλοι οι εγγενείς κίνδυνοι επάνω από το αποδεκτό ποσό κινδύνου διαχειρίζονται καταλλήλως.
4. Η διεξαγωγή μεμονωμένων ελέγχων, οι οποίοι θα καταλήγουν στο συμπέρασμα εάν οι εγγενείς κίνδυνοι, οι οποίοι είναι μεγαλύτεροι από τα αποδεκτά ποσά κινδύνου, ελέγχονται για τη μείωση τους στα αποδεκτά ποσά. Είναι γεγονός πάντως, ότι τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μια μεταστροφή του εσωτερικού ελέγχου από την παραδοσιακή του μορφή, στην εστίαση με βάση τον κίνδυνο. Ο ακόλουθος πίνακας περιγράφει συνοπτικά τις

διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις δύο μεθόδους, ενώ εμμέσως εντοπίζει τα πλεονεκτήματα καθεμιάς.

## **6. Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> - Μεθοδολογία και Στρατηγική Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων από τον Εσωτερικό Έλεγχο με τη Βοήθεια Μοντέλων**

Σε πρώτη φάση θα πρέπει να διαχωρίσουμε την έννοια της αξιολόγησης από αυτήν της διαχείρισης κινδύνων.

Η μεν αξιολόγηση κινδύνων περιλαμβάνει την αναγνώριση και την εκτίμηση των επιχειρησιακών κινδύνων, η δε διαχείριση περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τις διαδικασίες ελέγχου για τον περιορισμό ή την προστασία από τα αρνητικά αποτελέσματα που οφείλονται στις υπό έλεγχο κινδύνους, στα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας, που ακολουθεί η οντότητα βάσει των στοιχείων που έχουν προκύψει από τις διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνων (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Είναι φανερό λοιπόν, ότι η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί ευρύτερη διαδικασία από την αξιολόγηση, καθώς η τελευταία αποτελεί μέρος της πρώτης. Η πιο σημαντική παράμετρος στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων έχει να κάνει με την πλήρη, έγκαιρη και ορθή αναγνώριση των κινδύνων, καθώς είναι πολύ εύκολη η παράλειψη ορισμένων από αυτούς, γεγονός που δυσκολεύει την κατάλληλη διαχείριση τους προς όφελος της οικονομικής μονάδας (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Οι στρατηγικές διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων θα πρέπει να περιλαμβάνουν μια πλειάδα εργαλείων με την μορφή εναλλακτικών ενεργειών, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν αποφυγή κινδύνων με υιοθέτηση εναλλακτικών στρατηγικών, εξαφάνιση ή αδρανοποίηση μέσω του αντιμετώπισης των κυριότερων αιτιών δημιουργίας κινδύνων, περιορισμό της πιθανότητας εμφάνισης του εντοπισμένου κινδύνου, περιορισμό των άμεσων συνεπειών από την εμφάνιση του κινδύνου, ελαχιστοποίηση της επίδρασης των κινδύνων για την επιχειρησιακή λειτουργία της επιχείρησης, μετακύλιση του κινδύνου και όπου είναι αναπόφευκτο, αποδοχή του κινδύνου.

Η μεθοδολογία C.O.S.O. ERM (2004) ενοποίησε τη συσσωρευμένη γνώση σχετικά με την αξιολόγηση και διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων,

τόσο ως προς τις βασικές αρχές της μεθοδολογίας, όσο και ως προς την υιοθέτηση κοινής γλώσσας για τους ενδιαφερόμενους. Το συγκεκριμένο πλαίσιο δεν αντικαθιστά το αρχικό (C.O.S.O. Internal ControlFramework), αλλά το συμπληρώνει και το ολοκληρώνει.

Το ERM, λοιπόν, είναι μία διαδικασία που επηρεάζεται και από τη διοίκηση και από το προσωπικό της επιχειρηματικής οντότητας. Εφαρμόζεται στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής με σκοπό να προσδιορίσει πιθανά γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν την οικονομική μονάδα, να διαχειριστεί τους υπάρχοντες κι επικείμενους κινδύνους, ώστε να τεθούν σε αποδεκτά επίπεδα και να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Γίνεται κατανοητό επομένως, ότι το συγκεκριμένο πλαίσιο προσθέτει μια ακόμη κατηγορία στόχων, τους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι λειτουργούν στο ανώτατο επίπεδο του οργανισμού. Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων εισάγει την έννοια του αποδεκτού ποσοστού κινδύνου (risk appetite) δηλαδή το εύρος του ποσού του κινδύνου που ο οργανισμός είναι διατεθειμένος να αναλάβει και την έννοια της ανοχής του κινδύνου (risk tolerance) που αναφέρεται στο αποδεκτό επίπεδο απόκλισης από την επίτευξη των στόχων.

Η κατηγορία των αναφορών επεκτείνεται σημαντικά σαν ένα σημαντικό εργαλείο του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, ώστε να καλύπτει όλες τις αναφορές που αναπτύσσονται από την οντότητα, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού.

Επίσης, επεκτείνεται στη συνιστώσα της πληροφορίας και επικοινωνίας του εσωτερικού ελέγχου, δίνοντας έμφαση στην εκτίμηση των στοιχείων που προκύπτουν από ανάλυση παρελθόντων συμβάντων, και παρακολούθηση παρόντων με τελικό στόχο να προβεί σε εκτίμηση πιθανών εκβάσεων και σε πιθανά μελλοντικά γεγονότα.

Τα μεν ιστορικά στοιχεία δίνουν στην εταιρεία την δυνατότητα να εντοπίσει την πραγματική απόδοση σε σχέση με τους στόχους και τις προσδοκίες, παρέχοντας πληροφορίες για την απόδοση της οντότητας σε

προηγούμενες περιόδους. Η δε τρέχουσα κατάσταση δεδομένων παρέχει σημαντικές πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με πιθανά μελλοντικά γεγονότα και παράγοντες, ολοκληρώνοντας την ανάλυση των πληροφοριών, οι οποίες επεκτείνονται πέρα από τα καθαρώς οικονομικά θέματα σε μια ευρύτερη σειρά επιχειρηματικών κινδύνων, η διαχείριση των οποίων συνδέεται πλέον ρητά με τον εσωτερικό έλεγχο. Άλλωστε, η μεταβαλλόμενη έννοια του κινδύνου και η διαχείρισή του, φέρουν αλλαγές και στη φύση του εσωτερικού ελέγχου.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές λοιπόν, θα πρέπει όχι μόνο να είναι σε θέση να εκτιμούν τους κινδύνους, αλλά να προβαίνουν και σε ανάλυσή τους τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Για να το επιτύχουν αυτό πρέπει να διαθέτουν αυξημένα επίπεδα ανάλυσης και λογικής, αφού ενδεχόμενη αποτυχία διευθέτησης σημαντικών στρατηγικών και λειτουργικών κινδύνων, όπως για παράδειγμα ο κίνδυνος συμμόρφωσης σε ένα ετήσιο ελεγκτικό πρόγραμμα, υπονομεύει άμεσα, την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου. Η μεθοδολογία C.O.S.O. E.R.M. λοιπόν, προτείνει μια συστηματική προσέγγιση όπως περιγράφεται παρακάτω (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011):

- Αναγνώριση και Αξιολόγηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης (Internal Environment).
- Καθορισμό και καταγραφή των επιχειρησιακών στόχων (ObjectiveSetting).
- Αναγνώριση γεγονότων τα οποία μπορεί να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (EventIdentification).
- Αξιολόγηση των Κινδύνων σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους (RiskAssessment).
- Αντιμετώπιση των Κινδύνων ανάλογα με το επιθυμητό επίπεδο αποδοχής τους από την διοίκηση της εταιρείας (RiskResponse).
- Εγκαθίδρυση δικλείδων ασφαλείας (ControlActivities).
- Εγκαθίδρυση διαδικασιών και πρακτικών πληροφόρησης και επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας (Information and Communication).

→ Εγκαθίδρυση διαδικασιών επισκόπησης των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων από τη διοίκηση της εταιρείας, είτε από την ίδια ή από ανεξάρτητο όργανο αυτής (Review and Feedback).

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα μιας αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων είναι η βελτίωση των μηχανισμών λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (*στρατηγικό- τακτικό*), η δημιουργία κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης *στα στελέχη της οντότητας* με την κατάλληλη διαχείριση της γνώσης, οι θετικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα της επιχείρησης, το γεγονός ότι τόσο οι κίνδυνοι, όσο και οι σχετικές δικλείδες ασφαλείας και τα συνδεδόμενα με αυτές κόστη γίνονται γνωστά με ακρίβεια στη διοίκηση της οντότητας και φυσικά η αντιμετώπιση των κινδύνων ως διαδικασία κι όχι σαν διαχείριση κρίσεων (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Προκειμένου να διαμορφωθεί το κατάλληλο πλαίσιο για την αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να υπάρχουν απαραίτητως κάποια στοιχεία (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009):

- Ύπαρξη ευκόλως κατανοητών γραπτών πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων με ξεκάθαρα όρια αποδοχής κινδύνων.
- Δημιουργία κατάλληλων μηχανισμών για διαβούλευση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών για τους τρόπους αντιμετώπισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Σημαντικό ρόλο καλείται να παίξει η επιτροπή ελέγχου, η οποία αντιμετωπίζεται ως ανεξάρτητο και αντικειμενικό όργανο για την επισκόπηση των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.
- Ύπαρξη της απαραίτητης εξουσιοδότησης για τη διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό σε συγκεκριμένα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία πρέπει να δύνανται να λαμβάνουν αποφάσεις μέσα σε οριοθετημένα πλαίσια.
- Ύπαρξη απλών και κατανοητών εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και την γνώση που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη του οργανισμού σχετικά με την αναγνώριση και τη διαχείρισή τους.

– Ύπαρξη σαφούς, πλήρης και έγκαιρης επικοινωνίας σχετικά με τους αναλαμβανόμενους από την επιχείρηση κινδύνους σε όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη και το προσωπικό της εταιρείας και ξεκάθαρη περιγραφή του ρόλου που καλούνται να διαδραματίσουν στην αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων ανάλογα με την ιεραρχική τους θέση.

– Ύπαρξη κατάλληλων μηχανισμών επισκόπησης και παρακολούθησης των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Η διοίκηση θα πρέπει να επιβλέπει και να παρακολουθεί τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και να εκμεταλλεύεται τον εσωτερικό έλεγχο για την αποτελεσματική τους επισκόπηση.

Η αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων θα πρέπει να περιλαμβάνει τους κινδύνους από την κορυφή δηλαδή τα διοικητικά στελέχη και ανώτερο μάλιστα μέχρι τα κατώτερα μέλη της διοικητικής ιεραρχίας της οντότητας (top down approach), καθώς διαφορετικοί κίνδυνοι χαρακτηρίζουν και μπορούν να αναλαμβάνονται από κάθε επίπεδο στη διοικητική πυραμίδα.

Εκείνο που θα πρέπει επίσης να γίνει κατανοητό είναι, ότι ο συνδυασμός διαφόρων κινδύνων που συνδέονται μεταξύ τους ακόμα και αν, ενδεχομένως να προκαλούν πολύ σημαντικότερο αρνητικό αντίκτυπο από ότι αν ήταν μεμονωμένοι. Αρκετοί από τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν μια οικονομική οντότητα *είναι δυνατόν* να παρακολουθούνται αποτελεσματικά με την εγκαθίδρυση κατάλληλων συστημάτων διοικητικής πληροφόρησης και δικλείδων ασφαλείας (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, το κόστος που συνδέεται με την αντιμετώπιση του κάθε κινδύνου σε σχέση με το όφελος που προκύπτει (cost / benefit analysis). Στο γεγονός αυτό δίνει ιδιαίτερη σημασία ο εσωτερικός έλεγχος, ώστε οι προτεινόμενες από αυτόν ενέργειες να συνδέονται με αντίστοιχα οφέλη. Επίσης, όπως έχει προαναφερθεί, σημαντική παράμετρο στην παρακολούθηση των κινδύνων αποτελεί ο καθορισμός ορίων αποδοχής κινδύνων. Η συνδρομή του εσωτερικού ελέγχου έγκειται στην εξέταση, εάν και κατά πόσο υπάρχουν διαδικασίες ή μηχανισμοί προσδιορισμού, ανάλυσης, ελέγχου και διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων

στην οικονομική μονάδα, με καθορισμένα πρότυπα στη μέτρησή τους, όσον αφορά στον ανεκτό κίνδυνο. Άλλωστε, η αξιολόγηση των κινδύνων αποτελεί τη βάση για τον μετέπειτα προσδιορισμό των απαραίτητων διαδικασιών ελέγχου (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι διοικήσεις των οργανισμών καλούνται να διαμορφώσουν κατάλληλες στρατηγικές και για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων αλλαγών στους κινδύνους που τους χαρακτηρίζουν, καθώς εμφανίζονται συνεχώς νέοι κίνδυνοι, οπότε θα πρέπει να γίνεται ξεκάθαρο ποιος ορίζεται υπεύθυνος για να διαχειρισθεί τον κίνδυνο και εντός ποιων χρονικών ορίων.

Για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ελέγχων, η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιεί πρότυπες πρακτικές για την αντιμετώπιση και τον έλεγχο των κινδύνων εμπνευσμένες από ομοειδείς επιχειρήσεις και οργανισμούς, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να εφαρμόζει και μια περιοδική επισκόπηση των επιχειρηματικών κινδύνων από εξουσιοδοτημένα στελέχη της διοίκησης, ώστε να προσαρμόζει τα αντίστοιχα μέτρα αντιμετώπισης.

Και σε αυτή την περίπτωση ο εσωτερικός ελεγκτής διαδραματίζει κεντρικό ρόλο, γιατί λειτουργεί ως πραγματογνώμονας, έχοντας συμβουλευτικό ρόλο προς τα μέλη της διοίκησης της οικονομικής μονάδας. Αναλυτικότερα, όσον αφορά στην αξιολόγηση κινδύνων από τον εσωτερικό έλεγχο, για την κατάρτιση του πλάνου ελέγχου οι κίνδυνοι μπορεί να χαρακτηρίζονται ενδεικτικά ως σημαντικοί, υψηλοί, μεσαίοι και χαμηλής βαρύτητας ή γενικά με οποιαδήποτε ονομασία μπορεί να δοθεί χαρακτηρισμός αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση των κινδύνων *(με βάση τη σοβαρότητα τους)* θα προσδιορίσει τη συχνότητα συμπερίληψής τους στο μακροπρόθεσμο και στο βραχυπρόθεσμο πλάνο ελέγχου της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, γεγονός που σημαίνει ότι, μπορεί να απαιτήσει τουλάχιστον ετήσιο έλεγχο για τους σημαντικούς και υψηλής σημαντικότητας κινδύνους, ενώ λιγότερο περιοδικά για τους μεσαίους ή χαμηλούς κινδύνους.



Επειδή στις διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνων υπάρχει πάντα η περίπτωση ορισμένες κατηγορίες ή παράμετροι κινδύνων, να μην εντοπιστούν, άρα και να μην αξιολογηθούν γεγονόσ που μπορεί να προκαλέσει αντίστοιχα μη αποτελεσματική λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση, ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους, ώστε να εξασφαλίξει ότι όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι λαμβάνονται υπόψη.

Τέτοιες μέθοδοι αξιολόγησης χρησιμοποιούν σαν *βάση* τα περιουσιακά στοιχεία της οντότητας, σύμφωνα με την οποία ο κίνδυνος αναγνωρίζεται από την σκοπιά του μεγέθους, με βάση το είδος και τις εγκαταστάσεις των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (Materiality), με βάση την αξιολόγηση του, όπου η διοίκηση και οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν τον κίνδυνο δια μέσου της αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων, όπως χρηματοοικονομικούς, νομοθετικούς, αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς, στους προμηθευτές, κ.λπ. και με βάση τη λήψη σεναρίων απειλών (Threat analysis), τα οποία βασίζονται σε υποθετική αντιμετώπιση κινδύνων, κυρίως αυτών που αφορούν σε χαμηλή πιθανότητα, αλλά όταν συμβούν έχουν υψηλή αρνητική επίδραση, π.χ. σεισμοί.

Θα πρέπει να προστεθεί ακόμα, ότι σε *πολλές* περιπτώσεις χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά και ερωτηματολόγια, τα οποία όμως, θα πρέπει να καταρτίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Το *θετικό σημείο* της χρήσης ερωτηματολογίων έγκειται στο γεγονός, ότι μπορούν να διευκολύνουν στον υπολογισμό μιας συνολικής βαθμολόγησης κινδύνων με τη σύνδεση της κάθε ερώτησης με διαφορετική βαθμολογία κινδύνου, που αθροιστικά θα παρουσιάζει το συνολικό κίνδυνο της επιχειρησιακής μονάδας ή δραστηριότητας.

Από τα παραπάνω συνάγεται, ότι η επιτυχία μιας υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου κρίνεται από τον αντικειμενικό και ακριβή εντοπισμό, αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και την κατάλληλη κατανομή των ανάλογων ωρών ελέγχου.

Επειδή η αξιολόγηση των κινδύνων είτε διενεργείται από τη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων, είτε διενεργείται από τον εσωτερικό έλεγχο για την

κατάρτιση του πλάνου ελέγχου του, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγηση και βαθμολόγηση διάφορων παραμέτρων κινδύνου, οι οποίοι στο σύνολο τους και ανάλογα με τη βαθμολογία που λαμβάνουν προσδιορίζουν το συνολικό αποτέλεσμα κινδύνου, *είναι* απαραίτητο να δημοσιεύεται μαζί με την έκφραση γνώμης για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στο ετήσιο δελτίο προς τους μετόχους.

Ο ρόλος της **υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου** σε οργανισμούς που δεν έχουν *οδηγίες*, διαδικασίες και κανονισμούς διαχείρισης κινδύνων είναι ακόμα πιο σημαντικός, εφόσον αφού ζητηθεί από τη διοίκηση, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να έχουν διαπλαστικό ρόλο στην αρχική εφαρμογή μιας διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων παρέχοντας συμβουλευτικού χαρακτήρα υπηρεσίες. Βέβαια, χρειάζεται μεγάλη προσοχή, προκειμένου αυτή η υποστήριξη της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου να μην υπερβεί το όριο των διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών δραστηριοτήτων, γιατί *υπάρχει* ο κίνδυνος να αμφισβητηθεί η αντικειμενικότητά της (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Είναι ευνόητο ότι μια αποτελεσματική διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων προϋποθέτει αυξημένη αντίληψη και γνώσεων ανθρώπινο δυναμικό που θα κληθεί να μετουσιώσει την επιθυμία σε πράξη προς όφελος της επιχείρησης.

Η επιλογή των συγκεκριμένων στελεχών θα πρέπει να γίνεται με βάση την εμπειρία, τη γνώση και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς και για την αντίληψη και την κριτική τους ικανότητα. Τόσο οι διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης, όσο και οι διαδικασίες διαχείρισης του εμπλεκόμενου προσωπικού θα πρέπει να προϋποθέτουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις γνώσεων και δεξιοτήτων από το προσωπικό, αλλά αποτελεί επιτακτική ανάγκη να υπάρχει και το ανάλογο ακαδημαϊκό υπόβαθρο.

Επιπρόσθετα, απαιτείται να διατηρεί το επίπεδο των ικανοτήτων τους μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης, η οποία απαιτείται να δίνει έμφαση σε νέους κινδύνους, στην ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείρισή τους και στην ανάπτυξη αντίστοιχων δικλίδων ασφαλείας. Επίσης, δε θα πρέπει να

απορρίπτεται στα πλαίσια της εκπαίδευσης και η δυνατότητα χρήσης εξειδικευμένων συμβούλων.

Παρατηρείται συνεπώς ότι η διαχείριση κινδύνων αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την αποτελεσματική κατάρτιση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, αφού κάθε οικονομικός οργανισμός αντιμετωπίζει κινδύνους, οι οποίοι αν δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως και με επάρκεια μπορεί να θέσουν σε κίνδυνον την ικανότητα της επιχείρησης στο να συνεχίσει απρόσκοπτα τη δραστηριότητα της, να ανταγωνιστεί επιτυχώς στην αγορά, να διατηρήσει την οικονομική της δύναμη και τη φήμη της και να διατηρήσει την ποιότητα του προσωπικού, των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της (COSO, 2004).

## **7 - Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>**

### **7.1 Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου**

Η μεγάλη σημασία της αποτελεσματικής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου έχει οδηγήσει τους διεθνείς ελεγκτικούς οργανισμούς να υποστηρίξουν την δημιουργία τυποποιημένων ελεγκτικών προτύπων για όλα τα βήματα του εσωτερικού ελέγχου. Ο σκοπός των Προτύπων είναι (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009):

1. Να περιγράψουν τις βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν την πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου.
2. Να αποτελέσουν το γενικό πλαίσιο βάσει του οποίου παρέχονται και προάγονται οι προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου.
3. Να αποτελέσουν μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του εσωτερικού Ελέγχου.
4. Να προωθήσουν τη βελτίωση σε οργανωτικές διαδικασίες και λειτουργίες.

**Τα πρότυπα χωρίζονται σε τρία μέρη:**

1. **Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων** (Attribute Standards –Σειρά 1000), τα οποία περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν Εσωτερικό Έλεγχο.
2. **Πρότυπα Απόδοσης** (Performance Standards –Σειρά 2000), τα οποία περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάση των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου.
3. **Πρότυπα Εφαρμογής** (Implementation Standards), τα οποία εξειδικεύουν τις δυο πρώτες κατηγορίες Προτύπων σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας (π.χ. Έλεγχος συμμόρφωσης, Έλεγχος Απάτης κλπ.)

Παρακάτω δίδονται ενδεικτικά κάποια απο τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου απο την μελέτη της IPPF (International Professional Practices Framework) και απο το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδος

## **7.2 Πρότυπα Χαρακτηριστικών**

### **7.2.1 1000 - Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη**

Ο σκοπός, η δικαιοδοσία και η ευθύνη της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει επίσημα να καθορίζονται σε έναν, εγκεκριμένο από το συμβούλιο, κανονισμό εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με την Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου και τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής (τις Θεμελιώδεις Αρχές για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, τον Κώδικα Ηθικής, τα Πρότυπα και τον Ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου). Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναθεωρεί τον κανονισμό εσωτερικού ελέγχου σε τακτική βάση και να τον θέτει υπόψη της ανώτερης διοίκησης και του συμβουλίου για έγκριση (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

### **7.2.2 1010 - Αναγνώριση των Υποχρεωτικών Οδηγιών στον Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου**

Ο κανονισμός εσωτερικού ελέγχου (Audit Charter) πρέπει να τονίζει σαφώς την υποχρεωτική φύση των Θεμελιωδών Αρχών για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, του Κώδικα Ηθικής, των Προτύπων και του Ορισμού του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συνιστάται να συζητά την Αποστολή Εσωτερικού Ελέγχου και τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής με την ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο.

### **7.2.3 1100 - Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους.

#### **7.2.4 1110 - Ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υποβάλλει αναφορές σε τέτοιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό που να επιτρέπει στη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου να ανταποκρίνεται στις ευθύνες της. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επιβεβαιώνει στο συμβούλιο, τουλάχιστον μία φορά ετησίως, την ανεξαρτησία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου εντός του οργανισμού (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

#### **7.2.5 1111 - Σχέση με το Συμβούλιο**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επικοινωνεί και να συνεργάζεται άμεσα με το συμβούλιο.

#### **7.2.6 1112 - Οι ρόλοι του επικεφαλής εσωτερικού ελεγκτή πέρα από τον Εσωτερικό Έλεγχο**

Σε περίπτωση που ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει ή αναμένεται να αποκτήσει ρόλους και καθήκοντα πέραν του εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να τεθούν τέτοιες δικλείδες ασφαλείας ώστε να περιορίζεται η παρεμπόδιση στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα.

#### **7.2.7 1120 - Ατομική Αντικειμενικότητα**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να τηρούν μια απροκατάληπτη, αμερόληπτη στάση και να αποφεύγουν συγκρούσεις συμφερόντων.

#### **7.2.8 1130 - Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας**

Εφόσον η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα παρεμποδίζεται, πραγματικά ή φαινομενικά, οι λεπτομέρειες της παρεμπόδισης πρέπει να κοινοποιούνται στα αρμόδια όργανα. Η φύση της κοινοποίησης θα εξαρτάται από το είδος της παρεμπόδισης.

### **7.2.9 1200 - Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια**

Τα έργα πρέπει να εκτελούνται με επαγγελματική επάρκεια και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

#### **7.2.10 1210 - Επαγγελματική Επάρκεια**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των ατομικών καθηκόντων τους. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει συλλογικά να κατέχει ή να αποκτήσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών της.

#### **7.2.11 1220 - Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εφαρμόζουν την επιμέλεια και τις δεξιότητες ενός εύλογα συνετού και ικανού εσωτερικού ελεγκτή. Η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια δεν υπονοεί το αλάθητο.

#### **7.2.12 1230 -Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βελτιώνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητές τους μέσω συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης.

#### **7.2.13 1300 -Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναπτύσσει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας.

#### **7.2.14 1310 - Απαιτήσεις του Προγράμματος Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας**

Το πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές αξιολογήσεις.

#### **7.2.15 1311 - Εσωτερικές Αξιολογήσεις**

Οι εσωτερικές αξιολογήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.
- Περιοδικές αυτοαξιολογήσεις ή αξιολογήσεις από άτομα εντός του οργανισμού που διαθέτουν επαρκή γνώση των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου.

#### **7.2.16 1312 - Εξωτερικές Αξιολογήσεις**

Οι εξωτερικές αξιολογήσεις πρέπει να διεξάγονται τουλάχιστον μία φορά κάθε πέντε χρόνια από έναν πιστοποιημένο, ανεξάρτητο αξιολογητή ή ομάδα αξιολόγησης εκτός του οργανισμού. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συζητά με το συμβούλιο σχετικά με :

- Τη μορφή και συχνότητα διεξαγωγής εξωτερικών αξιολογήσεων
- Τα προσόντα και την ανεξαρτησία του εξωτερικού αξιολογητή ή της ομάδας αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων

#### **7.2.17 1320 - Υποβολή Αναφοράς για το Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γνωστοποιεί τα αποτελέσματα του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας στο συμβούλιο. Οι γνωστοποιήσεις περιλαμβάνουν:

- Το εύρος και τη συχνότητα τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών αξιολογήσεων.
- Τα προσόντα και ανεξαρτησία του αξιολογητή ή της ομάδας αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων συμφερόντων.
- Τα συμπεράσματα των αξιολογητών.
- Διορθωτικά σχέδια δράσης

#### **7.2.18 1321 - Χρήση της φράσης «Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου»**

Η επισήμανση ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου «συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού



Ελέγχου» αρμόζει να γίνεται μόνο εφόσον αυτό υποστηρίζεται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας.

### **7.2.19 1322 - Αποκάλυψη της μη Συμμόρφωσης**

Σε περίπτωση όπου η μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα επηρεάζει το συνολικό πλαίσιο ή τις δραστηριότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, τότε ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τη μη συμμόρφωση και τις επιπτώσεις της στην ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο.

## **7.3 Πρότυπα Διεξαγωγής**

### **2000 - Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διοικεί αποτελεσματικά τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου έτσι ώστε να εξασφαλίζει ότι η λειτουργία προσθέτει αξία στον οργανισμό.

### **2010 - Προγραμματισμός**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει ένα πρόγραμμα ελέγχων με βάση την εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσει τις προτεραιότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού.

### **2020 - Κοινοποίηση και Έγκριση**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τον σχεδιασμό για τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και τις απαιτήσεις πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των σημαντικών ενδιάμεσων μεταβολών, στην ανώτερη διοίκηση και στο συμβούλιο, για επισκόπηση και έγκριση. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει επίσης να κοινοποιεί την επίδραση του περιορισμού των πόρων.

## **2030 - Διαχείριση Πόρων**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι πόροι του εσωτερικού ελέγχου είναι κατάλληλοι, επαρκείς και αξιοποιούνται αποτελεσματικά ώστε να επιτυγχάνεται το εγκεκριμένο πρόγραμμα.

## **2040 - Πολιτικές και Διαδικασίες**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει πολιτικές και διαδικασίες για να καθοδηγεί τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

## **2050 - Συντονισμός και Επίκληση στην εργασία λοιπών παρόχων**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συνιστάται να μοιράζεται πληροφορίες, να συντονίζει δραστηριότητες και να εξετάζει το ενδεχόμενο επίκλησης στην εργασία άλλων εσωτερικών και εξωτερικών παρόχων διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών έτσι ώστε να εξασφαλίζει την ορθή κάλυψη και να ελαχιστοποιεί την αλληλοεπικάλυψη των προσπαθειών.

## **2060 - Υποβολή Αναφοράς στο Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει περιοδικά να υποβάλλει αναφορά στην ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο σχετικά με τον σκοπό, τη δικαιοδοσία, την ευθύνη και την απόδοση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με το ελεγκτικό πλάνο καθώς και με τη συμμόρφωσή της με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα.

Η αναφορά πρέπει επίσης να περιλαμβάνει σημαντικούς κινδύνους, μνημονεύοντας και κινδύνους απάτης, καθώς και ζητήματα ελεγκτικών μηχανισμών, διακυβέρνησης και λοιπά θέματα τα οποία χρήζουν προσοχής από την ανώτερη διοίκηση και/ή το συμβούλιο.

## **2070 - Πάροχος Εξωτερικών Υπηρεσιών και Ευθύνη του Οργανισμού για τον Εσωτερικό Έλεγχο**

Όταν ένας εξωτερικός φορέας παρέχει υπηρεσίες για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, είναι υποχρεωμένος να επισημαίνει στον οργανισμό ότι ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση μίας αποτελεσματικής δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου.

## **2100 - Φύση των Εργασιών**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί και να συμβάλλει στη βελτίωση της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου του οργανισμού υιοθετώντας μια συστηματική, πειθαρχημένη και βάσει κινδύνων προσέγγιση. Η αξία και η αξιοπιστία του εσωτερικού ελέγχου ενισχύονται όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές δρουν προληπτικά και οι εκτιμήσεις τους παρέχουν καινοτόμες ιδέες και λαμβάνουν υπόψη μελλοντικές επιπτώσεις.

## **2110 - Διακυβέρνηση**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί και να υποβάλλει κατάλληλες εισηγήσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης του οργανισμού σχετικά με :

- Τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων,
- Την εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων και των μηχανισμών ελέγχου,
- Την προώθηση των κατάλληλων ηθικών αρχών και αξιών μέσα στον οργανισμό
- Τη διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσης του οργανισμού και της λογοδοσίας,
- Την κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς προς τους αρμόδιους μέσα στον οργανισμό,
- Τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και κοινοποίηση πληροφοριών μεταξύ των μελών του συμβουλίου, των εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών, άλλων παρόχων διαβεβαίωσης και της διοίκησης.

## **2120 - Διαχείριση Κινδύνων**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και να συμβάλλει στην βελτίωσή τους.

## **2130 - Μηχανισμοί Ελέγχου**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βοηθά τον οργανισμό να διατηρεί αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους και προωθώντας τη διαρκή βελτίωσή τους.

## **2200 - Σχεδιασμός Έργου**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν και να αποτυπώνουν τον σχεδιασμό κάθε έργου, ο οποίος θα περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς, το εύρος, το χρονοδιάγραμμα και την κατανομή των πόρων. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές του οργανισμού, σκοπούς και κινδύνους που σχετίζονται με το έργο.

### **2201 - Παράγοντες Σχεδιασμού**

Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού του έργου, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους:

- Τις στρατηγικές και τους αντικειμενικούς σκοπούς της δραστηριότητας που επισκοπείται και τα μέσα με τα οποία η δραστηριότητα ελέγχει την απόδοση της.
- Τους σημαντικούς κινδύνους που απειλούν τη δραστηριότητα, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους πόρους, τις λειτουργίες της και τα μέσα με τα οποία η ενδεχόμενη επίδραση των κινδύνων διατηρείται σε ένα αποδεκτό επίπεδο.
- Την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου της δραστηριότητας, σε σύγκριση με ένα σχετικό πλαίσιο ή μοντέλο.
- Τις ευκαιρίες για να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις σε θέματα διακυβέρνησης, τη διαχείριση κινδύνων και τις διαδικασίες ελέγχου της δραστηριότητας.

### **2210 - Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου**

Για κάθε έργο πρέπει να καθορίζονται αντικειμενικοί σκοποί.

## **2220 - Εύρος έργου**

Το καθορισμένο εύρος του έργου πρέπει να είναι επαρκές για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του έργου

## **2230 - Διάθεση Πόρων στο Έργο**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καθορίσουν τους κατάλληλους και επαρκείς πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του έργου, με βάση μία εκτίμηση της φύσης και της πολυπλοκότητας κάθε έργου, των χρονικών περιορισμών και των διαθέσιμων πόρων.

## **2240 - Πρόγραμμα Έργου**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν και να καταγράφουν πρόγραμμα τα έργου έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου.

## **2300 - Διεξαγωγή του Έργου**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναγνωρίζουν, να αναλύουν, να αξιολογούν και να καταγράφουν επαρκείς πληροφορίες, έτσι ώστε να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

## **2310 - Εντοπισμός Πληροφοριών**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εντοπίζουν επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες, έτσι ώστε να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

## **2320 - Ανάλυση και Αξιολόγηση**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βασίζονται τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα των έργων σε κατάλληλες αναλύσεις και αξιολογήσεις.

## **2330 - Καταγραφή Πληροφοριών**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καταγράφουν επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες για την υποστήριξη των συμπερασμάτων και των αποτελεσμάτων των έργων.

## **2340 - Εποπτεία Έργων**

Τα έργα πρέπει να εποπτεύονται κατάλληλα, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών τους, η διασφάλιση της ποιότητας και η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

## **2400 - Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να κοινοποιούν τα αποτελέσματα των έργων.

## **2410 - Κριτήρια Κοινοποιήσεων**

Στις κοινοποιήσεις πρέπει να περιλαμβάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί, το εύρος και τα αποτελέσματα του έργου.

## **2420 - Ποιότητα των Κοινοποιήσεων**

Οι κοινοποιήσεις πρέπει να είναι ακριβείς, αντικειμενικές, σαφείς, περιεκτικές, εποικοδομητικές, ολοκληρωμένες και έγκαιρες.

## **2421 - Λάθη και Παραλείψεις**

Εάν μια τελική κοινοποίηση περιέχει ένα σημαντικό λάθος ή παράλειψη, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τις διορθωμένες πληροφορίες σε όλους όσοι έλαβαν την αρχική κοινοποίηση.

## **2430 - Χρήση της φράσης «Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου»**

Η αναφορά ότι τα έργα τα διενεργήθηκαν σε συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, είναι κατάλληλη μόνο εφόσον αυτό υποστηρίζεται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας .

## **2431 - Αποκάλυψη μη Συμμόρφωσης Έργου**

Όταν η μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα επηρεάζει ένα συγκεκριμένο έργο, η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων πρέπει να αποκαλύπτει:

- Αρχή/ές ή κανόνα/ες συμπεριφοράς του Κώδικα Ηθικής ή του/των Προτύπων με τα οποία δεν προέκυψε πλήρης συμμόρφωση,
- Λόγο/ους της μη συμμόρφωσης, και
- Την επίδραση της μη συμμόρφωσης στο έργο και τα κοινοποιηθέντα αποτελέσματα του έργου.

#### **2440 - Διάδοση Αποτελεσμάτων του Έργου**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τα αποτελέσματα του έργου στα κατάλληλα μέρη.

#### **2450 - Συνολική Γνώμη**

Όταν εκδοθεί μια συνολική γνώμη, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές, αντικειμενικούς σκοπούς και κινδύνους του οργανισμού και τις προσδοκίες της ανώτερης διοίκησης, του συμβουλίου και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών. Η συνολική γνώμη πρέπει να υποστηρίζεται από επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες.

#### **2500 - Παρακολούθηση Προόδου**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώσει και να διατηρεί ένα σύστημα παρακολούθησης της τακτοποίησης των αποτελεσμάτων που κοινοποιούνται στη διοίκηση.

#### **2600 - Κοινοποίηση της Αποδοχής Κινδύνων**

Όταν ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συμπεράνει ότι η διοίκηση έχει αποδεχτεί έναν βαθμό κινδύνου στον οποίο δεν μπορεί να ανταποκριθεί ο οργανισμός, τότε ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συζητήσει το θέμα με την διοίκηση. Εάν το ζήτημα σχετικά με τον κίνδυνο δεν επιλυθεί, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναφέρει το θέμα στο συμβούλιο προς διευθέτηση.

## **8. Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>**

### **8.1 Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου**

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Internal Control System), νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει μια επιχείρηση, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλισθούν τα συμφέροντα της. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

#### **Σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Ως αντικειμενικός σκοπός ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να αναφερθεί:

- i Να είναι ένα από τα κύρια εργαλεία της διοίκησης για την υλοποίηση-επίτευξη των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων
- ii Να κινείται ταυτόχρονα και σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πεδίο και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών.
- iii Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των στοιχείων. Παράλληλα να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.
- iv Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τις ασφαλιστικές δικλίδες και τις προϋποθέσεις εκείνες, για την καλύτερη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου διασφαλίζοντας την ευρωστία και βιωσιμότητα του φορέα.
- v Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του Εσωτερικό Έλεγχο για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων.
- vi Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά για αποφυγή



αλληλοεπικάλυψης αρμοδιοτήτων και των συνεπαγόμενων προστριβών μεταξύ των τμημάτων και καθυστερήσεων.

vii Να εξασφαλίζει ότι οι κάθε είδους αποφάσεις - εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και ότι εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας.

viii Να παρέχει την δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες.

ix Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας ελέγχου.

## **8.2 Βασικά Περιεχόμενα ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Ενδεικτικά ως τέτοια συστήματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα τις ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από σύστημα "οργανόγραμμα" πρέπει να διαγράφεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα, τμήμα.
- Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών.
- Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου.
- Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.
- Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.
- Πολιτική αγορών-προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.
- Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικού - εξωτερικού σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
- Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων.

- Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της Εταιρείας, έναντι τρίτων.
- Γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού συστήματος, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας
- Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα.
- Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια
- Πολιτική λήψη δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, όπως επίσης και αποπληρωμή αυτών.
- Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- Πολιτική πρόσληψης προσωπικού και γενικότερα σωστής διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων.
- Ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων
- Συστήματα I.S.O
- Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας
- Εσωτερικό Έλεγχο, που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε.,

Οι Selim & Mc Nammee κατόπιν μιας μεγάλης έρευνας που πραγματοποίησαν το 1999 σε 29 οργανισμούς παγκοσμίως κατέληξαν στην παραγωγή ενός νέου μοντέλου για την βελτίωση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Το μοντέλο αυτό :

- *Συνδέει την διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο με τις απαιτήσεις της εταιρικής διακυβέρνησης*
- *Σχετίζει τους κινδύνους, τα σχέδια και τα προγράμματα ελέγχου σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο*

- Δίνει έμφαση στους συνδέσμους μεταξύ των επιχειρηματικών σχεδίων και των σχεδιασμών ελέγχου σε στρατηγικό επίπεδο και σε επίπεδο ετήσιου σχεδιασμού
- Καταδεικνύει την μεταβολή της εσωτερικής ελεγκτικής από την βάση των ελέγχων στην βάση των επιχειρηματικών κινδύνων

### **8.3 Χαρακτηριστικά ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Ένα αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να

- Ένα καλά μελετημένο και απλό ως προς την κατανόηση οργανωτικό σχέδιο
- Ένα ικανοποιητικό σύστημα εξουσιοδότησης και κατανομής αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- Λογιστική διάρθρωση
- Σύγχρονη πολιτική σε θέματα προσωπικού
- Κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό εσωτερικού ελέγχου (με τις απαιτούμενες πιστοποιήσεις)
- Μια ικανή και δραστήρια επιτροπή ελέγχου

### **8.4 Προσόντα και Πρότυπα του Εσωτερικού Ελεγκτή**

Ενδεικτικά ως πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς και προσόντα ενός ελεγκτή, μπορούμε να αναφέρουμε (Βερβερίδης, 1998)<sup>30</sup>:

- Ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ανάλογη των δραστηριοτήτων του φορέα, που να διακρίνεται για την οικονομική σκέψη καθώς και το οργανωτικό και διοικητικό πνεύμα.
- Πλήρη επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση, απόκτηση εξειδικευμένων και υψηλών προδιαγραφών γνώσεων μέσω διαρκούς εκπαίδευσης.

- Ευχέρεια χρήσης των σύγχρονων μέσων εργασίας και ικανότητα εφαρμογής των προτύπων, τεχνικών, μεθόδων και διαδικασιών που απαιτούνται στην εκτέλεση των ελέγχων.
- Πολύχρονη και ποικίλη εμπειρία διαφόρων κλάδων και αντικειμένων και ειδικότερα στην ελεγκτική.
- Ικανότητα αξιολόγησης, εκτίμησης και κριτική επί των συστημάτων λειτουργίας και όχι κριτική επί των ελεγχομένων.
- Να κατανοεί πολύπλοκα δεδομένα, να αναλύει σε βάθος πολυσύνθετα προβλήματα και να καταλήγει εύκολα σε συμπεράσματα.
- Ο ελεγκτής πρέπει να έχει και το προσόν του ψυχολόγου και της διαίσθησης.
- Ικανότητα ανάλυσης των ευρημάτων, γεγονότων και καταστάσεων, δυνατότητα συνθέσεως αυτών και ερμηνεία των αιτίων που τα προκαλούν. Να κατανοεί πλήρως τα μεγέθη, να τα ποσοτικοποιεί και να τα εκφράζει σε αξία και, ιδιαίτερα, εκείνα που κρίνουν το μέλλον του φορέα.
- Σύμφωνα με την κρίση του να είναι προσεκτικός σε κάθε θέμα και ειδικά σε περιπτώσεις κατάχρησης. Να καταλογίζει αντικειμενικά τις ευθύνες προς όλες τις κατευθύνσεις που αναλογούν και προς τα κατώτερα και προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στελέχη.
- Να διαθέτει ευρεία αντίληψη, ώστε οι εκτιμήσεις του να είναι απολύτως τεκμηριωμένες, ώστε τα πορίσματα των εκθέσεων να μην επιδέχονται αμφισβητήσεις και γίνονται πεδίο αντιπαράθεσης μεταξύ των εμπλεκομένων.
- Να διακρίνεται για την άμεση προσαρμογή σε νέα δεδομένα.
- Να διακρίνεται για τη συνέπεια και σταθερότητα.
- Προθυμία για συνεργασία με όλους τους ελεγχόμενους.
- Να είναι φιλικός, ευγενικός και απλός, υπομονετικός, ειλικρινής και δίκαιος και το κυριότερο, αντικειμενικός, βασικό πλεονέκτημα του ελεγκτή.
- Να διακρίνεται για την ευχέρεια στην έκφραση και στη διατύπωση, τόσο στο γραπτό όσο και στον προφορικό λόγο.

- Να είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στη σκέψη, να διακρίνεται για το θάρρος της έκφρασης γνώμης και να έχει την ικανότητα να πείθει με την ορθότητα των σκέψεων και απόψεων. Να αποκλείει συμβιβαστικές λύσεις με τους ελεγχόμενους ή τρίτους που θα μπορούσαν να βλάψουν το συμφέρον του φορέα και να θέσουν σε κίνδυνο το κύρος του.
- Να έχει δομημένο, ακέραιο και κρυστάλλινο χαρακτήρα, εργατικότητα, υπομονή, επιμονή και επιμέλεια. Να είναι εχέμυθος, ευθύς, τίμιος, ειλικρινής, ηθικός και υπεύθυνος.
- Να αποδεικνύει λεπτότητα, διπλωματικότητα και διακριτικότητα στις επαφές του, πριν κατά και μετά το στάδιο της εργασίας του. Να έχει την ικανότητα για ευέλικτες ενέργειες ανάλογα με τις περιστάσεις και περιπτώσεις, για επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.
- Να μην αποκρύπτει ποτέ την αλήθεια και αν ακόμα υποστεί πιέσεις με κίνδυνο να χάσει και την εργασία του.
- Να αντιστέκεται στα διάφορα γεγονότα και πειρασμούς που διαδραματίζονται γύρω του.
- Να μην κοινοποιεί ευρήματα-εμπιστευτικές πληροφορίες προς όφελος τρίτων ή που θα βλάψουν τα συμφέροντα του φορέα.
- Να έχει την ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών σχέσεων και να αποφεύγει τις μεγάλες οικειότητες γιατί υπάρχει κίνδυνος τα πορίσματα των εκθέσεων, λόγω της οικειότητας, να μην είναι τόσο αντικειμενικά.
- Να διακρίνεται από ευστροφία πνεύματος με αναπτυγμένη κριτική και αντίληψη.
- Να έχει έφεση στο να αυτοσχεδιάζει ανάλογα με τις περιστάσεις και να επινοεί διαρκώς νέες ιδέες, μεθόδους και τεχνικές για την καλύτερη προσέγγιση πολύπλοκων καταστάσεων.
- Να μην συμμετέχει ποτέ, εν γνώσει του, σε παράνομη δραστηριότητα, η οποία μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί.
- Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν πρέπει να ξεχνά πως είναι ο «σύμβουλος της

διοίκησης» και το αυριανό στέλεχος που θα καλύψει μια θέση «κλειδί» μέσα στο φορέα. Ανάλογη αντίληψη θα πρέπει να διακατέχει και τη διοίκηση για τον εσωτερικό ελεγκτή.

## **9. Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>**

### **9.1 Εσωτερικός Έλεγχος και Τμήματα της Επιχείρησης-**

Στο επόμενο μέρος θα προβούμε σε μια σύντομη αναφορά στα τμήματα μιας επιχείρησης όπου εμπλέκεται ο εσωτερικός έλεγχος και στη συνέχεια θα δούμε αναλυτικά τους κινδύνους που προκύπτουν από τις συναλλαγές στο ταμείο μιας επιχείρησης και από τον τρόπο διαχείρισης των απαιτήσεων μιας επιχείρησης. Αφού αναλυθούν οι κίνδυνοι θα προταθούν συγκεκριμένοι τρόποι αντιμετώπισης αυτών.

#### **9.1.1 Τμήματα της Επιχείρησης τα οποία Εμπερικλείει ο Εσωτερικός Έλεγχος**

##### **Γενική Διεύθυνση**

Η Γενική Διεύθυνση αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες λειτουργίας της επιχειρηματικής μονάδας και βασικό παράγοντα για την διαμόρφωση της εικόνας του πελάτη για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δίνουν σε αυτόν τον τομέα την αρμόζουσα βαρύτητα εφαρμόζοντας τεχνικές και λειτουργικά συστήματα που την οδηγούν σε ένα τρόπο λειτουργίας προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του.

Επιπλέον, τα σύγχρονα και ευέλικτα **πληροφοριακά συστήματα** έχουν την δυνατότητα διασύνδεσης με τα συστήματα των πελατών μας με στόχο την καλύτερη παρακολούθηση και καθοδήγηση των διεργασιών.

##### **Διοίκηση Τμημάτων**

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν το τμήμα της επίβλεψης εργασίας τμημάτων σαν μια αυτόνομη λειτουργία διοίκησης και οργάνωσης μέσα στην μονάδα. Οι υπεύθυνοι δημιουργούν μηχανισμούς ελέγχου και καθημερινού προγραμματισμού, που έχουν στόχο την βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας και της αναγνώρισης των αναγκών των πελατών και της επιχείρησης.

Διαχωρίζουν τις αρμοδιότητες και παρέχουν την κατάλληλη τεχνογνωσία για την επίτευξη των επιμέρους στόχων. Λαμβάνουν πάντα υπόψη ιδιαιτερότητες όπως (Brown, Caylor, 2005):

- Την κατηγορία της επιχείρησης
- Τον αριθμό των τμημάτων
- Το κόστος για την λειτουργία του τμήματος
- Την χρήση των εργαζομένων
- Τα κατασκευαστικά του χαρακτηριστικά
- Την τεχνολογία που χρησιμοποιεί

### **Διεύθυνση Εργασίας**

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών είναι δεδομένη η σημασία της σωστής λειτουργίας των εργασιακών τμημάτων, η σημαντικότητα της επιλογής πρώτων υλών, αλλά και η βαρύτητα που αυτές έχουν στα συνολικά έσοδα και έξοδα της επιχείρησης. Με γνώμονα τα παραπάνω εφαρμόζουν τεχνικές Management καθώς επίσης και διεργασίες ευρωπαϊκών προτύπων τέτοιες που καλύπτουν όλο το φάσμα των εμπλεκόμενων εργασιών, όπως και την σύνδεση που πρέπει να υπάρχει με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχειρηματικής μονάδας.

Στόχος είναι η αύξηση των κερδών της κάθε επιχείρησης, πάντα μέσω της ικανοποίησης του πελάτη, η εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων λειτουργίας προμηθειών και σχεδιασμού αποτελεσματικών προμηθειών, στηριζόμενοι (Brown, Caylor, 2005):

- Στον σχεδιασμό (χρόνος, ποσότητα, τιμή, προϋπολογισμός κόστους, αριθμός εντολών αγοράς, αγοραστική ικανότητα κ.λπ.)
- Στην έρευνα
- Παρακολούθηση - ανάλυση - σύγκριση αποτελεσμάτων
- Στην υιοθέτηση καλύτερων πρακτικών και εφαρμογή βελτιώσεων
- Στην εφαρμογή της μεθόδου benchmarking



- Στην αποτίμηση και σύγκριση του ελέγχου της προμηθευτικής δραστηριότητας
- Στην αξιολόγηση των προμηθευτών

με κύριο στόχο την βελτίωση των δεικτών αποδοτικότητας - αποτελεσματικότητας, ορίζοντας την λειτουργία των προμηθειών ως μια συστηματική διαδικασία απόφασης αγοράς για ένα αντικείμενο - υλικό - προϊόν - εμπόρευμα ή υπηρεσία.

### **Οικονομικό Τμήμα**

Η κάθε εταιρεία σήμερα οφείλει να έχει σαφή οικονομικό προσανατολισμό αποτυπωμένο σε ετήσιο προϋπολογισμό χρήσης μέσα στον οποίο απεικονίζονται με ακρίβεια οι οικονομικοί στόχοι εσόδων – εξόδων, προβλεπόμενου λειτουργικού αποτελέσματος και αποτελέσματος προ φόρων, αναλυμένο κατά παραγωγικό τμήμα και σε μηνιαία εξέλιξη.

Ο προϋπολογισμός παρακολουθείται ανά μήνα, τα αποτελέσματα παραδίδονται σε μορφή μελέτης, συζητούνται, εντοπίζονται οι αποκλίσεις, ακολουθούν άμεσες διορθωτικές ενέργειες ώστε η Επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται σε σχέση με τον στόχο της, αλλά και με συγκριτικά στοιχεία προηγούμενων χρήσεων. Οι παραπάνω υπηρεσίες μπορούν να αναπτυχθούν σε βάθος τριών έως πέντε χρόνων (business plan) εάν συνοδεύονται και από επενδυτικά σχέδια και συμβάσεις Τραπεζών (Brown, Caylor, 2005).

### **Τμήμα Προσωπικού**

Η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι μονόδρομος. Οι οικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης υλοποιούνται πάντα σε συνάρτηση με την επίτευξη των ποιοτικών στόχων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα των συνεργατών μιας επιχείρησης κτίζονται πάνω στις ανάγκες της. Το πληροφοριακό υλικό το οποίο παρέχεται στους εργαζόμενους έχει σκοπό την ενημέρωσή τους για την κουλτούρα και φιλοσοφία της εταιρείας καθώς επίσης και για όλη την διαδικασία διεκπεραίωσης εργασιών.

Έπειτα από συστηματική και ολοκληρωμένη έρευνα πάνω στον εργασιακό τομέα, είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε την σημαντικότητα της ενεργούς συμμετοχής του προσωπικού στην παροχή υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των πελατών. Τα προγράμματα απευθύνονται σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας μιας επιχείρησης και συνοδεύονται από συμφωνημένες ποιοτικές προδιαγραφές, χρονοδιαγράμματα εφαρμογής και mystery shopping, για την αποτίμηση των βελτιώσεων (Bhagat, Bolton, 2008).

### **Front Office – Τμήμα Υποδοχής**

Το Front Office αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες λειτουργίας της επιχειρηματικής μονάδας και βασικό παράγοντα για την διαμόρφωση της εικόνας του πελάτη για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δίνουν σε αυτόν τον τομέα την αρμόζουσα βαρύτητα εφαρμόζοντας τεχνικές και λειτουργικά συστήματα που οδηγούν αυτές σε έναν τρόπο λειτουργίας προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του. Επιπλέον τα σύγχρονα και ευέλικτα πληροφοριακά συστήματα έχουν την δυνατότητα διασύνδεσης με τα συστήματα των πελατών μας με στόχο την καλύτερη παρακολούθηση και καθοδήγηση των διεργασιών (Hsiang-tsai, 2005).

### **Μηχανοργάνωση**

Η αποδοτική διαχείριση του τμήματος μηχανογράφησης της επιχείρησης και αξιολόγηση των υπαρχόντων προγραμμάτων της επιχείρησης είναι σημαντική. Υπάρχει επίσης δυνατότητα εγκατάστασης λογισμικών προγραμμάτων για καλύτερη και αποδοτικότερη παρακολούθηση της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης.

## **10. Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup> - Συναλλαγές και Λειτουργίες μιας Επιχείρησης που Ενέχουν Σημαντικούς Κινδύνους**

### **10.1 Έλεγχος Ταμείου - Κίνδυνοι κατά την λειτουργία του ταμείου και των πληρωμών**

Δεν είναι τυχαίο ότι ο έλεγχος του ταμείου, δηλαδή των εισπράξεων μετρητών καθώς και των πληρωμών, αποτελεί ένα από τα βασικότερα προβλήματα της ελεγκτικής. Τούτο διότι τα μετρητά δίνουν τη δύναμη της απόκτησης παντοειδών αγαθών, μεταφέρονται εύκολα και συνήθως υπόκεινται σε καταχρήσεις και άλλες παράνομες πράξεις ευκολότερα απ' όλα τα άλλα περιουσιακά στοιχεία (Τσακλάγκανος, 2005)

Απαιτείται επομένως ένας πολύ λεπτομερειακός και συστηματικός έλεγχος με συχνή και τακτική καταμέτρηση των μετρητών που βρίσκονται στην επιχείρηση και των υπολοίπων των λογαριασμών όψεως των τραπεζών και με θέσπιση αυστηρών και λεπτομερειακών διαδικασιών για τον χειρισμό πράξεων που αφορούν τα μετρητά. Ο έλεγχος των μετρητών θα πρέπει να γίνεται με την σύγκριση και προσαρμογή (και συμφωνία) των υπολοίπων των τραπεζών με τα υπόλοιπα των βιβλίων της εταιρίας.

#### **Σκοπός Ελέγχου του Ταμείου**

Ο έλεγχος του ταμείου έχει σαν κύριο στόχο:

- i. Τη μελέτη και την αξιολόγηση των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου, τις σχετικές με τις ταμειακές συναλλαγές, και
- ii. Τον προσδιορισμό του ποσού των μετρητών και την κανονική και την κανονική εμφάνιση του ταμείου στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.

Οι ελεγκτές, μετά την περιγραφή των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου που αφορούν το ταμείο, στα φύλλα ελέγχου κάνουν έλεγχο διαδικασιών για να διαπιστώσουν αν και εφόσον οι διάφορες ταμειακές συναλλαγές και οι εγγραφές στα λογιστικά βιβλία έγιναν σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις διαδικασίες ελέγχου.

Οι διαδικασίες προβλέπουν και την έκδοση διαφόρων παραστατικών, την ετοιμασία καταστάσεων και δικαιολογητικών καταθέσεων κλπ. Με τον τρόπο αυτό, οι ελεγκτές αξιολογούν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των καταχωρημένων ταμειακών συναλλαγών, την ορθότητα των μεθόδων που εφαρμόζονται για τον χειρισμό και την καταχώρηση των συναλλαγών και γενικότερα για την αξιοποίηση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο έλεγχος των ταμείων σύμφωνα με τον ΚΦΣ γίνεται μόνο στη Γ' κατηγορία τηρήσεως βιβλίων, γιατί σ' αυτή μόνο απαιτείται η τήρηση του βιβλίου ταμείου. Ακόμη δεν πρέπει να γίνεται σύγκριση του βιβλίου ταμείου με το βιβλίο εσόδων - εξόδων, γιατί δεν ταυτίζονται.

### **Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που Αφορά Ταμειακές Συναλλαγές**

Οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου εξετάζονται και εκτιμάται η επιτυχία τους και η εφαρμογή των σχετικών διαδικασιών ως εξής (Διαμαντόπουλος, Ταλαρούγκας, 1985):

#### **1. Όλες οι συναλλαγές πρέπει να εγκρίνονται**

- i. Πωλήσεις τοις μετρητοίς γίνονται μόνο από εξουσιοδοτημένα πρόσωπα και το ποσό των μετρητών καταχωρείται σε ταμειακή μηχανή
- ii. Εισπράξεις από χρεώστες γίνονται κατόπιν εκδόσεως σχετικής απόδειξης εισπράξεως
- iii. Επιταγές για πληρωμές υπογράφονται μόνο από τον γενικό ταμία ή άλλα πρόσωπα που έχουν εξουσιοδοτηθεί να υπογράφουν επιταγές
- iv. Έκδοση επιταγών για την πληρωμή πιστωτών γίνεται μόνο για εγκριθείσες συναλλαγές, όπως αποδεικνύονται από εντολές πληρωμής, τιμολόγια και σχετικές αποδείξεις, στα οποία πρέπει να αναγράφεται η ένδειξη «εξοφλήθηκε»
- v. Πληρωμές για μικροποσά από «μικρό ταμείο» γίνονται μόνο όταν υπάρχουν σχετικές αποδείξεις πληρωμής και άλλα σχετικά έγγραφα

vi. Όλες οι επιταγές που κυκλοφορούν περισσότερο από ένα χρόνο πρέπει να προστίθενται στα μετρητά και να δημιουργείται ένας λογαριασμός βραχυχρόνιας υποχρέωσης. Πληρωμή της επιταγής ή έκδοση νέας επιταγής πρέπει να γίνεται υπό πλήρη έλεγχο

## **2. Όταν όλες οι εγκρίσεις έχουν εκτελεστεί τότε:**

i. Πρέπει να γίνεται έλεγχος του συνόλου των εισπράξεων και σύγκριση με το υπόλοιπο του γενικού καθολικού και του αντιστοίχου αναλυτικού καθολικού πελατών

ii. Έλεγχος για να διαπιστωθεί ότι έχουν γίνει οι εγκριθείσες πληρωμές γενικά δεν απαιτείται. Οι ενδιαφερόμενοι για είσπραξη χρημάτων παρακολουθούν το θέμα τους

iii. Επιταγές που εξεδόθησαν για μεγαλύτερα από τα προβλεπόμενα ποσά και για τα οποία κυκλοφορούν για τον περισσότερο από τον προβλεπόμενο χρόνο πρέπει να ερευνηθούν γιατί ακόμη δεν έχουν φτάσει στην τράπεζα

## **3. Πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία επιτρέπεται μόνο σύμφωνα με την εξουσιοδότηση του μάνατζμεντ**

i. Όλα τα μετρητά πρέπει να κατατίθενται σε τραπεζικό λογαριασμό και οι αναλήψεις να γίνονται μόνο με τραπεζικές επιταγές που υπέγραψαν τα αρμόδια πρόσωπα

ii. Τα λίγα μετρητά από εισπράξεις ημέρας πωλήσεων τοις μετρητοίς πρέπει να τηρούνται στο χρηματοκιβώτιο ή να κλειδώνονται σε ταμειακές μηχανές ώστε να υπάρχει ασφάλεια

iii. Για καλύτερο έλεγχο, οι πληρωμές δεν πρέπει να γίνονται αμέσως από τις εισπράξεις μετρητών. Όλες οι εισπράξεις πρέπει πρώτα να κατατίθενται αυτούσιες στην τράπεζα.

**4. Ευθύνες λειτουργίας και λογιστικές ευθύνες πρέπει να διαχωρίζονται ή να υπόκεινται στους κατάλληλους ελέγχους όταν ο διαχωρισμός δεν είναι δυνατός**

- i. Το προσωπικό του λογιστηρίου δεν πρέπει να έχει πρόσβαση ούτε ευθύνη - διαφύλαξης των μετρητών
- ii. Το προσωπικό που χειρίζεται μετρητά ή εκτελεί ταμειακές συναλλαγές δεν πρέπει να έχει καμία σχέση με το λογιστήριο ούτε άλλες λειτουργικές ευθύνες
- iii. Όταν υπάρχουν πωλήσεις τοις μετρητοίς, τότε αναπόφευκτα υπάρχει ένας συνδυασμός αρμοδιοτήτων του αποθηκάριου, του ταμιά και του λογιστή και απαιτείται προσεκτικός έλεγχος όλων των σχετικών καταχωρήσεων
- iv. Άτομα που ανοίγουν γράμματα (ταχυδρομείο) που περιέχουν επιταγές ή αποδείξεις εισπράξεως ή καταθέσεων δεν πρέπει να έχουν οποιαδήποτε άλλη αρμοδιότητα (διοικητική ή λογιστική). Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται με την ετοιμασία καταστάσεων όλων των εισπραχθέντων χρημάτων και την μεταβίβαση αυτών στον ταμιά και στη συνέχεια στη τράπεζα, στέλνοντας αντίγραφο στο λογιστήριο για καταχωρήσεις στο γενικό καθολικό και στα αναλυτικά καθολικά χρεωστών

**5. Μόνο έγκυρες συναλλαγές οι οποίες είχαν εγκριθεί μπορεί να καταχωρηθούν στα λογιστικά βιβλία**

- i. Το αναλυτικό ημερολόγιο πληρωμών θα ενημερώνεται από το λογιστήριο από τα αντίγραφα των επιταγών. Οι ταμειακές εγγραφές πρέπει να ελέγχονται με την εγκριθείσα κατάσταση πληρωμών σε πιστωτές και σε άλλους τρίτους και σύμφωνα με τον προϋπολογισμό εκροής μετρητών
- ii. Δεν υπάρχει πρόβλημα για τις μη εγκριθείσες εγγραφές για εισπράξεις μετρητών που καταχωρούνται στα λογιστικά βιβλία

**6. Όλες οι συναλλαγές καταχωρούνται στα λογιστικά βιβλία**

- i. Όλες οι εισπράξεις καταχωρούνται στο αναλυτικό ημερολόγιο εισπράξεων. Ο έλεγχος πρέπει να αφορά την αναλυτική κατάσταση των επιταγών που

λαμβάνονται ταχυδρομικώς, καθώς και τις ταινίες των ταμειακών μηχανών (χρησιμοποιώντας το ειδικό κλειδί πρόσβασης στις μηχανές αυτές)

ii. Θα πρέπει να ελέγχονται οι αριθμοί όλων των επιταγών ώστε να βεβαιωθεί ότι όλες οι επιταγές έχουν καταχωρηθεί στα βιβλία. Ακυρωθείσες επιταγές πρέπει να φυλάσσονται στο αρχείο, σαν απόδειξη ότι δεν έχουν χρησιμοποιηθεί

#### **7. Οι λογιστικές εγγραφές σωστά αντιπροσωπεύουν τα πραγματικά ποσά των συναλλαγών**

i. Τα σύνολα των εγγραφών πρέπει να ελέγχονται και να συγκρίνονται με τα σύνολα των δικαιολογητικών καταθέσεων, τα σύνολα των ταμειακών μηχανών και τα σύνολα των αποδείξεων πληρωμών

#### **8. Οι συναλλαγές έχουν ταξινομηθεί σωστά για λογιστικές εγγραφές**

i. Όταν όλες οι επιταγές που εξεδόθησαν για εξόφληση των πιστωτών έχουν πληρωθεί από την τράπεζα, πρέπει να γίνει έλεγχος ότι χρεώθηκαν οι αντίστοιχοι λογαριασμοί των πιστωτών στο αναλυτικό καθολικό πιστωτών με συμφωνία του ποσού του λογαριασμού πιστωτές στο γενικό καθολικό με το αντίστοιχο ποσό στο ισοζύγιο του αναλυτικού καθολικού πιστωτών

ii. Πιστώσεις που έγιναν από πωλήσεις μετρητοίς θα πρέπει να ταξινομούνται κατά προϊόν ή κατά αρμόδια διεύθυνση και όταν έσοδα εισπράττονται προκαταβολικά χωρίς να έχει γίνει παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας λογαριασμός υποχρεώσεως (προκαταβολές πελατών ή έσοδα επόμενης χρήσεως)

iii. Εισπράξεις από πελάτες πρέπει να ταξινομούνται σύμφωνα με τις διάφορες κατηγορίες που διευκολύνουν τον έλεγχο (όπως πελάτες εξωτερικού, Βορείου Ελλάδος κλπ)

iv. Για αποτελεσματικό μανάτζμεντ μετρητών και για προϋπολογισμούς ταμειακών ροών και για έλεγχο των λογιστικών εγγραφών, οι πληροφορίες θα πρέπει να ετοιμάζονται καθημερινά και αν είναι δυνατόν συγκεντρωτικά από την αρχή του μηνός μέχρι σήμερα ή από την αρχή του τριμήνου μέχρι σήμερα.

ν. Μηνιαία προσωρινά ισοζύγια του γενικού καθολικού και των αναλυτικών καθολικών πρέπει να ετοιμάζονται και να συγκρίνονται τα σύνολα με τα σύνολα των διαφόρων βιβλίων και καταστάσεων, ώστε να είναι σίγουρο ότι όλες οι συναλλαγές καταχωρήθηκαν σωστά στα βιβλία και ενημερώθηκαν σωστά και τα διάφορα αναλυτικά καθολικά.

### **9. Πρέπει να γίνεται τακτική σύγκριση μεταξύ των υπολοίπων των βιβλίων και των πραγματικών περιουσιακών στοιχείων**

i. Το προσωπικό του λογιστηρίου θα πρέπει να σημειώνει τακτικά το υπόλοιπο των λογαριασμών των τραπεζών με τα υπόλοιπα των αντίστοιχων λογαριασμών της επιχείρησης. (Συνήθως δεν είναι τα ίδια, γιατί πολλές επιταγές πιθανόν να κυκλοφορούν και να μην έχουν πληρωθεί ακόμη)

ii. Ποσά στο ταμείο, μικροποσά για «ρέστα» και το «μικρό ταμείο» πρέπει να ελέγχονται αιφνιδιαστικά και να καταμετρώνται τα μετρητά, ώστε να διαπιστωθεί ότι τα υπόλοιπα την στιγμή εκείνη συμφωνούν με τα υπόλοιπα των βιβλίων. Τέτοιες μετρήσεις γίνονται συχνά από εσωτερικούς ελεγκτές, αλλά και άλλα πρόσωπα μπορεί να ορισθούν να διενεργούν τις μετρήσεις και οι εσωτερικοί ελεγκτές να επιθεωρούν.

### **10. Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί αποτελεσματικά**

i. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει σε τακτικά διαστήματα να επιθεωρούν τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που σχετίζονται με ταμειακές πράξεις και αν θεωρούν απαραίτητο να εισηγούνται μέτρα βελτίωσης των διαδικασιών ελέγχου των μετρητών

ii. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει κατά καιρούς να ελέγχουν για να διαπιστώσουν αν συμφωνούν τα υπόλοιπα των λογαριασμών των τραπεζών με τα υπόλοιπα των λογαριασμών των βιβλίων και να κάνουν αιφνίδιες μετρήσεις μετρητών στα ταμεία

iii. Έλεγχοι αξιολόγησης της απόδοσης του μάνατζμεντ, αν και δεν σχετίζονται στενά με τους λογιστικούς και διαχειριστικούς ελέγχους, εντούτοις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τον εσωτερικό ελεγκτή, γιατί δείχνουν την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης, την απόδοση των επενδύσεων και γενικότερα



την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά και οι πολιτικές και οι διαδικασίες, όταν χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση όσον αφορά τον έλεγχο των ταμειακών συναλλαγών, πρέπει να είναι αξιόπιστα και να μπορούν να βασιστούν στα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου

Χρήσιμο οδηγό αποτελεί και η σύνοψη του Κ. Τσακλάγκανου (2005) ο οποίος κινείται μέσα στα ίδια πλαίσια και αναφέρει χαρακτηριστικά ότι:

1. Η διαχείριση μετρητών (εισπράξεων και πληρωμών) ανήκει στην ευθύνη του ταμιά και κάτω από την επίβλεψη του διευθυντή των οικονομικών υπηρεσιών
2. Ο βασικός έλεγχος των ταμειακών συναλλαγών γίνεται από τον εσωτερικό ελεγκτή της επιχείρησης, ο οποίος δεν πρέπει να έχει καμία λογιστική ευθύνη ή εξάρτηση από το τμήμα λογιστηρίου
3. Οι υπάλληλοι του ταχυδρομείου της εταιρίας πρέπει να ετοιμάζουν καθημερινά κατάσταση των λαμβανομένων επιταγών,, αντίγραφο της οποίας αποστέλλουν στον αρμόδιο υπάλληλο και στην τράπεζα κατά την κατάθεση των επιταγών. Έτσι, ενημερώνονται το βιβλίο ταμείου από το λογιστήριο, το γενικό καθολικό και το αναλυτικό καθολικό πελατών
4. Όταν εκδίδεται μια επιταγή, η σχετική απόδειξη πληρωμής και άλλα έγγραφα (π.χ. τιμολόγια) πρέπει να φέρουν την ένδειξη «εξοφλήθη», για να μην επανέλθουν για πληρωμή για δεύτερη φορά. Όλα τα έγγραφα πρέπει να φυλάσσονται στο αρχείο (των πιστωτών ή πληρωμών) κατά χρονολογική σειρά ώστε να είναι εύκολος ο έλεγχος αυτών
5. Συνήθως, οι επιταγές φέρουν δύο υπογραφές ή υπογράφονται (σφραγίζονται) από ειδική μηχανή υπογραφής επιταγών, η οποία πρέπει να ελέγχεται από ειδικά εξουσιοδοτημένο πρόσωπο το οποίο κρατάει το κλειδί λειτουργίας της μηχανής. Τα συνολικά ποσά της μηχανής και τα συνοδεύοντα τις επιταγές, έγγραφα πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά και να φυλάσσονται σε ειδικά αρχεία
6. Όλες οι σημαντικές πληρωμές πρέπει να γίνονται με επιταγές, ώστε να γίνεται έλεγχος των εγκριθέντων πληρωμών και να υπάρχουν πάντοτε

έγγραφα (ακυρωθείσες επιταγές) για όλες τις πληρωμές μετρητών, και να ελαχιστοποιηθεί έτσι ο κίνδυνος απώλειας μετρητών, έχοντας μόνο καταθέσεις στις τράπεζες αντί μετρητών στο ταμείο.

7. Μικρές πληρωμές μπορεί να γίνονται οικονομικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας το λεγόμενο «μικρό ταμείο», με λεπτομερή έλεγχο των απαραίτητων εγγραφών κάθε φορά που γίνεται αντικατάσταση του αρχικού ποσού του μικρού ταμείου

8. Μια άλλη μορφή πληρωμών είναι η χρησιμοποίηση εντολής αγοράς, η οποία συνοδεύεται από μια επιταγή κενή, αλλά η οποία μπορεί να εκδοθεί μόνο μέχρι ορισμένο ποσό (π.χ. 1000 €) και μόνο στο όνομα του προμηθευτή και να κατατεθεί μόνο στο λογαριασμό του προμηθευτή στην τράπεζα. Έτσι, ο προμηθευτής συμπληρώνει την επιταγή εν μέρει με τις οδηγίες και διαδικασίες και καταθέτει την επιταγή στην τράπεζα. Ο τρόπος αυτός είναι εύκολος και διευκολύνει τον έλεγχο των τιμολογίων, ποσών και άλλων στοιχείων κάθε συναλλαγής

9. Όταν υπάρχουν πελάτες σε πολλές επαρχιακές πόλεις, πρέπει να χρησιμοποιούνται λογαριασμοί τραπεζών στις περιφέρειες, ώστε να επιτυγχάνεται η είσπραξη των απαιτήσεων και ο συμψηφισμός των επιταγών

10. Οι πληρωμές θα πρέπει να αναβάλλονται μέχρι την τελευταία δυνατή ημερομηνία, ενώ θα πρέπει να εκμεταλλεύονται περίοδο εκπτώσεων αν η πληρωμή γίνει της μετρητοίς μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα

11. Το πλεόνασμα των μετρητών πρέπει να επενδύεται σε βραχυπρόθεσμα χρεόγραφα ή άλλες βραχυχρόνιες επενδύσεις (έντοκες καταθέσεις), ώστε να επιφέρει κάποτε εισόδημα (τόκους) στην επιχείρηση

12. Όταν χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικοί υπολογιστές στην επιχείρηση, τότε οι λογαριασμοί πελατών ταχυδρομούνται αυτόματα, παίρνοντας στοιχεία από τα αρχεία του υπολογιστή. Οι επιταγές πληρωμών εκδίδονται από τον υπολογιστή και η μισθοδοσία του προσωπικού μεταφέρεται αυτόματα στην τράπεζα στον λογαριασμό του κάθε υπάλληλου, χρησιμοποιώντας καταστάσεις αποθηκευμένες σε μαγνητικά μέσα (δίσκοι, ταινίες).

## **Πως εμφανίζεται ο Λογαριασμός «Ταμείο» στον Ισολογισμό και οι Αναγκαίες Υποσημειώσεις**

Συνήθως όλα τα μετρητά παρουσιάζονται στον ισολογισμό με ένα ποσό. Ο ελεγκτής όμως πρέπει να γνωρίζει πόσα μετρητά βρίσκονται στο ταμείο στην επιχείρηση και πόσα στις διάφορες τράπεζες. Επίσης, τα ποσά αυτά που εμφανίζονται στον ισολογισμό πρέπει να είναι «ελεύθερα» και «διαθέσιμα» για την διεξαγωγή των άμεσων πληρωμών, για την εξυπηρέτηση των εμπορικών συναλλαγών.

Γι' αυτό οι παρακάτω κατηγορίες μετρητών δεν πρέπει να παρουσιάζονται στο ταμείο αλλά σε άλλους ξεχωριστούς λογαριασμούς του κυκλοφοριακού ή πάγιου ενεργητικού ή να αποκαλύπτονται παρενθετικά ή σε υποσημειώσεις. Οι περιπτώσεις αυτές είναι οι εξής (Αδαμίδης, 1999):

1. Μετρητά δεσμευμένα σε τράπεζες που έχουν κλείσει και δεν είναι άμεσα διαθέσιμα
2. Μετρητά σε καταθέσεις προθεσμίας ή ταμειυτηρίου που απαιτείται προηγούμενη ειδοποίηση της τράπεζας για να είναι διαθέσιμα και που συνήθως παίρνει αρκετές ημέρες μετά την ειδοποίηση
3. Μετρητά που κρατούνται για ειδικούς σκοπούς, όπως για επέκταση εργοστασίου, για εξόφληση ομολογιών κλπ, που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κεφάλαιο κινήσεως
4. Ελάχιστα ποσά καταθέσεων (υπόλοιπα σε λογαριασμό τραπεζών) τα οποία πρέπει πάντα να υπάρχουν στην τράπεζα σύμφωνα με τη σύμβαση δανείων. Τα ποσά αυτά μπορούν να εμφανίζονται σε παρένθεση ή στις υποσημειώσεις
5. Υπόλοιπα σε ξένες τράπεζες στο εξωτερικό τα οποία δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κεφάλαιο κίνησης από τα υποκαταστήματα στο εξωτερικό και τα οποία δεν μπορούν να μετατραπούν αμέσως σε εγχώριο νόμισμα λόγω συναλλαγματικών περιορισμών
6. Χρήματα που δόθηκαν σαν προκαταβολές στους υπαλλήλους για έξοδα ταξιδιών κι άλλους σκοπούς. Οι προκαταβολές αυτές δεν είναι διαθέσιμες για

οποιαδήποτε ταμειακές συναλλαγές και αποτελούν στην ουσία «προπληρωθέντα έξοδα»

7. Διάφορες εγγυήσεις ή καταθέσεις για συμβάσεις, εγγυητικές επιστολές, εγγυήσεις ΔΕΗ κλπ δεν αποτελούν μετρητά άμεσα διαθέσιμα

Για να είναι ο ελεγκτής σίγουρος ότι έχουν καταχωρηθεί όλες οι ταμειακές συναλλαγές την ημέρα κλεισίματος των βιβλίων και ότι ο ισολογισμός παρουσιάζει την αληθινή εικόνα της επιχείρησης, θα πρέπει την ημέρα του κλεισίματος να διενεργήσει μια φυσική καταμέτρηση όλων των μετρητών, ώστε να μην είναι δυνατό να αποκρύψουν εισπράξεις, ούτε να καταγραφούν σαν εισπράξεις της παλαιάς χρήσεως εισπράξεις που έγιναν δυο τρεις μέρες αργότερα. Πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί όταν ορισμένες εισπράξεις βρίσκονται ακόμη σε εκκρεμότητα γιατί δεν ελήφθησαν ακόμη από την εταιρία, αν και ταχυδρομήθηκαν δύο - τρεις ημέρες νωρίτερα.

Ακόμα μεγαλύτερο πρόβλημα παρουσιάζουν οι πληρωμές οι οποίες πολλές φορές συνεχίζονται και μετά το κλείσιμο των λογαριασμών και καταχωρούνται στη χρήση που έκλεισε. Μια τέτοια πρακτική αλλοιώνει τα πραγματικά ποσά των μετρητών όπως και των πιστωτών και παρουσιάζει διαφορετική εικόνα για την ρευστότητα και το κεφάλαιο κινήσεως της επιχείρησης.

Γι' αυτό ο ελεγκτής την τελευταία ημέρα θα πρέπει να σημειώσει τους αριθμούς των τελευταίων επιταγών και των αποδείξεων ή ενταλμάτων πληρωμής και να τα ελέγξει αργότερα για να διαπιστώσει αν έγιναν πληρωμές και μετά το κλείσιμο των βιβλίων.

### **Συμφωνία των Υπολοίπων των Βιβλίων με τα Υπόλοιπα των Λογαριασμών των Τραπεζών**

Η επαλήθευση των υπολοίπων των βιβλίων με εκείνα των λογαριασμών των τραπεζών αποτελεί ένα σημαντικό καθήκον των ελεγκτών οι οποίοι ελέγχουν την συμφωνία αυτή ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε επαλήθευση του λογιστηρίου.

Οι σπουδαιότεροι λόγοι που δεν συμφωνούν τα υπόλοιπα των βιβλίων με τα υπόλοιπα των τραπεζών είναι οι εξής:

- i. Επιταγές που κυκλοφορούν οι οποίες έχουν εκδοθεί και καταχωρηθεί από την εταιρία και οι οποίες δεν έφτασαν ακόμη στην τράπεζα
- ii. Ταχυδρομικές καταθέσεις οι οποίες καταχωρήθηκαν στην επιχείρηση, όχι όμως και στην τράπεζα (μέχρι την ημέρα της μηνιαίας έκθεσης)
- iii. Έξοδα και προμήθειες της τράπεζας, με τα οποία η τράπεζα χρεώνει τον λογαριασμό μας, αλλά εμείς δεν έχουμε κάνει καμία εγγραφή στα βιβλία μας
- iv. Τόκοι της τράπεζας, είτε είναι χρεωστικοί είτε είναι πιστωτικοί
- v. Επιστραφείσες επιταγές και έξοδα διαμαρτύρησης. Διάφορες επιταγές πελατών μας που οπισθογραφήσαμε και καταθέσαμε στην τράπεζα δεν εισπράχθηκαν λόγω έλλειψης μετρητών στον λογαριασμό του πελάτη. Για την περίπτωση αυτή, ενώ η τράπεζα καταχωρεί αμέσως, εμείς δεν έχουμε κάνει αμέσως τις σχετικές εγγραφές, στα βιβλία μας
- vi. Διάφορες άλλες περιπτώσεις, όπως η είσπραξη από την τράπεζα γραμματίων που κατατέθηκαν για είσπραξη και προμήθειες της τράπεζας, κατάθεση στην τράπεζα από πελάτη μας για λογαριασμό μας κλπ

## **10.2 Έλεγχος Απαιτήσεων**

### **Έννοια και Περιεχόμενο των Λογαριασμών Απαιτήσεων**

Οι απαιτήσεις έναντι των πελατών μιας επιχείρησης και οι πωλήσεις με πίστωση συνδέονται στενά μεταξύ τους, ώστε οι διαδικασίες ελέγχου που αφορούν τα δύο αυτά στοιχεία να είναι συνδεδεμένα και γι' αυτό θα πρέπει να εξετάζονται μαζί (Αδαμίδης, 1999)

Στην κατηγορία των απαιτήσεων περιλαμβάνονται όλοι οι εισπρακτέοι λογαριασμοί, περιλαμβανομένων και των διαφόρων περιπτώσεων των γραμματίων εισπρακτέων. Δεν είναι εισπρακτέοι λογαριασμοί μόνο αυτοί που προέρχονται από την πώληση εμπορευμάτων ή την παροχή υπηρεσιών, αλλά και μια σειρά άλλων απαιτήσεων, όπως είναι οι προκαταβολές και τα δάνεια

του προσωπικού, τα δάνεια σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τα δάνεια σε θυγατρικές εταιρίες, απαιτήσεις κατά του δημοσίου για επιστροφή φόρων, απαιτήσεις κατά διαφόρων ασφαλιστικών οργανισμών, απαιτήσεις για προκαταβολές σε προμήθειες, ανείσπραχτες δόσεις του μετοχικού κεφαλαίου, γραμμάτια κατατεθέντα για είσπραξη, γραμμάτια διαμαρτυρηθέντα, τόκοι εισπρακτέοι και γενικά κάθε απαίτηση της εταιρίας κατά τρίτων.

Ιδιαίτερη σημασία για τον έλεγχο των απαιτήσεων αποτελούν τα διάφορα αξιόγραφα, δηλαδή συναλλαγματικές, γραμμάτια σε διαταγή, μερικές φορές μεταχρονολογημένες επιταγές, ή ακόμη και εγγυητικές επιστολές, στα οποία μετατρέπονται πολλές απαιτήσεις λόγω της αυξημένης εγγύησης και της σημαντικής νομικής προστασίας που περιλαμβάνονται σ' αυτά.

Οι κυριότεροι στόχοι των ελεγκτών στο έλεγχο των απαιτήσεων και των πωλήσεων με πίστωση είναι:

1. Η εξακρίβωση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται από την επιχείρησης και αφορά τις απαιτήσεις και τις πωλήσεις με πίστωση
2. Η εξακρίβωση της εγκυρότητας και γνησιότητας των καταχωρημένων απαιτήσεων στα βιβλία της επιχείρησης
3. Η διαπίστωση της εισπραξιμότητας (αν είναι ρευστοποιήσιμες) των απαιτήσεων και γραμματίων εισπρακτέων, και ο βαθμός της επισφάλεια αυτών
4. Η εξακρίβωση ότι όλες οι απαιτήσεις και οι πωλήσεις με πίστωση έχουν καταχωρηθεί στα βιβλία και ότι δεν υπάρχει περίπτωση να έχουν γίνει λάθη και παραλήψεις και άλλες παρατυπίες
5. Η κατά προσέγγιση εκτίμηση και υπολογισμός της αξίας των περιουσιακών αυτών στοιχείων (αποτίμηση αυτών)
6. Ο σωστός διαχωρισμός των πωλήσεων και των εσόδων παροχής υπηρεσιών από τυχόν παρεχόμενους τόκους και άλλες επιβαρύνσεις (όπως ΦΠΑ, μεταφορικά έξοδα κλπ)

7. Η σωστή αποτίμηση σε ευρώ των απαιτήσεων σε ξένο νόμισμα που προέρχονται από εξαγωγές και άλλες αιτίες (Τσακλάγκανος Α. Άγγελος)

### **Εσωτερικός Έλεγχος Απαιτήσεων Γραμματίων Εισπρακτέων και Πωλήσεων με Πίστωση**

Αν ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι επαρκής και πλήρης, τότε είναι δυνατό να συμβούν πολλά λάθη και παραλήψεις και να ζημιωθεί η επιχείρηση με σημαντικά ποσά από επισφαλείς απαιτήσεις ή από ανεπίδεκτους είσπραξης πελάτες.

Είναι δυνατό να αποσταλούν εμπορεύματα σε πελάτες, που η πιστωτική τους φερεγγυότητα να είναι μειωμένη ή ανύπαρκτη. Είναι δυνατόν επίσης να αποσταλούν εμπορεύματα σε πελάτες χωρίς την έκδοση τιμολογίων αποστολής και χωρίς την ενημέρωση του τμήματος εκδόσεως τιμολογίων, με συνέπεια να μην εκδοθούν τα σχετικά τιμολόγια.

Είναι δυνατόν όμως να εκδοθούν τα σχετικά τιμολόγια, αλλά να υπάρχουν λάθη όσον αφορά τις τιμές πώλησης ή της παραδοθείσας ποσότητας. Είναι δυνατόν επίσης, αν δεν γίνεται έλεγχος του αύξοντος αριθμού των τιμολογίων, μερικά από αυτά να χαθούν και να μην καταχωρηθούν στα βιβλία της εταιρίας και επομένως να μην ενημερωθούν οι καρτέλες των πελατών στο αναλυτικό καθολικό των πελατών, η ενημέρωση των οποίων θα πρέπει να γίνεται απευθείας από τα παραστατικά δικαιολογητικά έγγραφα (τιμολόγια).

Επίσης, μπορεί να μην ενημερωθεί το αναλυτικό ημερολόγιο πωλήσεων. Τα παραπάνω προβλήματα μπορούν να αποφευχθούν αν εφαρμοστεί ένα καλά μελετημένο και οργανωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου των πωλήσεων με πίστωση.

Συνήθως, ο εσωτερικός έλεγχος των πωλήσεων με πίστωση επιτυγχάνει τους στόχους του με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο αν διαχωριστούν οι αρμοδιότητες, έτσι ώστε διαφορετικά τμήματα ή υπηρεσίες ή άτομα να είναι υπεύθυνα για κάθε μια από τις παρακάτω αρμοδιότητες ξεχωριστά:

- i. Την έκδοση των εντολών πωλήσεων και έλεγχο αυτών
- ii. Την έγκριση της πίστωσης και των ορίων αυτής χωριστά για κάθε πελάτη
- iii. Την εξαγωγή των εμπορευμάτων από τις αποθήκες
- iv. Την φόρτωση και αποστολή των εμπορευμάτων με ταυτόχρονη έκδοση του δελτίου αποστολής
- v. Την έκδοση των τιμολογίων πωλήσεων με πίστωση
- vi. Τον έλεγχο και επαλήθευση των τιμολογίων στο αναλυτικό ημερολόγιο πωλήσεων
- vii. Την καταχώρηση των τιμολογίων στο αναλυτικό ημερολόγιο πωλήσεων
- viii. Την καταχώρηση των τιμολογίων στο αναλυτικό καθολικό πελατών
- ix. Την είσπραξη των απαιτήσεων
- x. Την έγκριση των επιστροφών πωλήσεων, μειώσεων και εκπτώσεων και την έκδοση πιστωτικών σημειωμάτων
- xi. Τον χαρακτηρισμό των πελατών ως επισφαλών και την έγκριση διαγραφής των ανεπίδεκτων είσπραξης απαιτήσεων

Οι αρμοδιότητες αυτές αφορούν κυρίως εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν ανάλογα και στις επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών. Σ' αυτές τις επιχειρήσεις, αντί τιμολογίου συνήθως έχουμε δελτίο παροχής υπηρεσιών ή απόδειξη παροχής υπηρεσιών. Ο εσωτερικός έλεγχος των γραμματίων εισπρακτέων επιτυγχάνει καλύτερα τους στόχους του, αν υπάρξει και πάλι κατανομή αρμοδιοτήτων σε περισσότερα άτομα.

Η εφαρμογή της βασικής αυτής αρχής οδηγεί στους παρακάτω οργανωτικούς κανόνες:

- i. Ο υπάλληλος που είναι υπεύθυνος για την φύλαξη των γραμματίων εισπρακτέων δεν πρέπει να έχει προσπέλαση στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης ούτε και στο ταμείο αυτής



ii. Δεν πρέπει να ανατίθεται η αποδοχή και η ανανέωση των γραμματίων εισπρακτέων σε στέλεχος που είναι υπεύθυνο και τη φύλαξη αυτών

iii. Η διαγραφή των ανεπίδεκτων εισπράξεως γραμματίων εισπρακτέων πρέπει να εγκρίνεται από το αρμόδιο στέλεχος του τμήματος πωλήσεων και για την παρακολούθηση της μετέπειτα πορείας των διαγραμμένων γραμματίων να καθιερώνεται κατάλληλη αποτελεσματική διαδικασία.

### **Πρόγραμμα Ελέγχου Απαιτήσεων και Πωλήσεων επί Πιστώσει**

*A. Μελέτη και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των απαιτήσεων των γραμματίων και των πωλήσεων επί πιστώσει:*

Περιλαμβάνει τα εξής:

i. Περιγραφή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ή του διαγράμματος ροής ή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου

ii. Έλεγχος ενός δείγματος για την εφαρμογή των διαδικασιών που προβλέπονται

iii. Εντόπιση των αδυναμιών με βάση τον ιδανικό καταμερισμό αρμοδιοτήτων, όπως περιγράφηκε παραπάνω

iv. Σύγκριση δείγματος παραστατικών αποστολής (δελτίων αποστολή) με τα αντίστοιχα τιμολόγια πωλήσεων

v. Έλεγχο του τρόπου έγκρισής, έκδοσης και χρησιμοποίησης των πιστωτικών σημειωμάτων

vi. Έλεγχο διαδικασίας έγκρισης των εκπτώσεων επί πωλήσεων τοις μετρητοίς ή πληρωμή της προβλεπόμενης προθεσμίας εκπτώσεων (πχ 2/10, N/30)

vii. Έλεγχο της λογιστικής παρακολούθησης του φόρου προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) των πιστωτικών τόκων και των εσόδων από την εκποίηση πάγιων περιουσιακών στοιχείων, ή άλλων εσόδων της εταιρίας (πχ επιστροφές δασμών, τελών και εργοδοτικών εισφορών, που αφορούν προϊόντα που εξήχθησαν)

viii. Έλεγχο ταινίας ταμειακών μηχανών ή μηχανογραφικών καταστάσεων των ηλεκτρονικών υπολογιστών και συμφωνία αυτών με τα αναλυτικά ημερολόγια πωλήσεων

ix. Έλεγχο και ανάλυση κέρδους των πωλήσεων με δόσεις

x. Εξέταση και επιβεβαίωση γραμματίων και λογαριασμών που διαγράφηκαν σαν ανεπίδεκτοι είσπραξης

xi. Αξιολόγηση της αξιοπιστίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των εισπρακτέων λογαριασμών και των πωλήσεων

*B. Στοιχεία ουσιαστικού ελέγχου των απαιτήσεων και των πωλήσεων με πίστωση*

Οι απαιτήσεις, όπως είναι γνωστό, αποτελούν υποχρεώσεις τρίτων προς την επιχείρηση οι οποίες προέρχονται κυρίως από την πώληση εμπορευμάτων ή προσφορά υπηρεσιών, από την χορήγηση δανείων και από άλλες αιτίες

Στον ισολογισμό οι απαιτήσεις αυτές εμφανίζονται στους εξής συνήθως λογαριασμούς:

i. Πελάτες, δηλαδή απαιτήσεις από πώληση εμπορευμάτων ή προσφορά υπηρεσιών σε ανοιχτό λογαριασμό

ii. Γραμμάτια εισπρακτέα, δηλαδή απαιτήσεις καλυμμένες συνήθως με συναλλαγματικές και γραμμάτια σε διαταγή

iii. Χρεώστες, δηλαδή απαιτήσεις από δάνεια σε τρίτους σε ανοιχτό λογαριασμό

iv. Τόκοι εισπρακτέοι, δηλαδή τόκοι από τις παραπάνω ή άλλες κατηγορίες απαιτήσεων

v. Προμηθευτές με χρεωστικό υπόλοιπο

vi. Απαιτήσεις από επιστροφές, δασμών, εργοδοτικών εισφορών, αποζημιώσεις ασφαλιστικών εταιριών κλπ

vii. Δάνεια στο προσωπικό, συνεταιίρους ή μετόχους, προκαταβολές στο προσωπικό κλπ

Οι απαιτήσεις αυτές στο τέλος κάθε χρήσης μπορεί να μην φανερώνουν ασφαλή εισπράξιμη απαίτηση, γι' αυτό θα πρέπει να γίνει η αποτίμηση αυτών ώστε να διαχωριστούν οι ασφαλείς απαιτήσεις από τις από τις επισφαλείς απαιτήσεις, καθώς και τις ανεπίδεκτες είσπραξης, γιατί εν τω μεταξύ εκδόθηκαν οριστικές δικαστικές αποφάσεις ή πτώχευσαν οι πελάτες χωρίς περιουσία κλπ.

Επισφαλείς είναι οι απαιτήσεις εκείνες των οποίων οι είσπραξη είναι αμφίβολη λόγω της αφερεγγυότητας του οφειλέτη (Μπαραλέξης, 1999). Η εκτίμηση των επισφαλών απαιτήσεων γίνεται με βάση την αφερεγγυότητα του πελάτη κατά την ημέρα του κλεισίματος των βιβλίων και στη συνέχεια υπολογίζεται η πιθανολογούμενη ζημιά.

Ασφαλείς απαιτήσεις είναι εκείνες των οποίων η είσπραξη δεν πιθανολογείται, αλλά κρίνεται βέβαιη λόγω της προσωπικής φερεγγυότητας του πελάτη αλλά και της ύπαρξης εγγυήσεων, εμπράγματης ασφάλειας η και σημαντικών περιουσιακών στοιχείων. Οι απαιτήσεις σε ξένο νόμισμα αποτιμώνται σύμφωνα με τον ΚΦΣ στην τιμή της ημέρας του κλεισίματος του ισολογισμού.

Οι ουσιαστικοί έλεγχοι των απαιτήσεων και των πωλήσεων με πίστωση περιλαμβάνουν:

1. Τη σύνταξη του προσωρινού ισοζυγίου των πελατών και των αναλύσεων των λοιπών εισπρακτέων λογαριασμών
2. Τη σύνταξη αναλύσεων των γραμματίων εισπρακτέων και των συναλλαγματικών και των σχετικών τόκων κατά πελάτη και λήξη
3. Έλεγχο διαμαρτύρησης γραμματίων και ανανεώσιμων γραμματίων (λόγοι ανανέωσης, πιθανή επισφάλεια)
4. Απογραφή των γραμματίων στο χαρτοφυλάκιο και άμεση επικοινωνία με τρίτους για την επιβεβαίωση γραμματίων που έχουν στα χέρια του (πχ στις τράπεζες για είσπραξη ή ενέχυρο)

5. Επιστολές σε πελάτες - χρεώστες και τρίτους για επιβεβαίωση χρεωστικών υπολοίπων
6. Διαχωρισμό μη δεδουλευμένων τόκων από γραμμάτια και προθεσμιακές έντοκες απαιτήσεις
7. Εξακρίβωση της επάρκειας των προβλέψεων για γραμμάτια και λογαριασμούς ανεπίδεκτων εισπράξεων
8. Ανάλυση των πωλήσεων, του κόστους των πωληθέντων και των μικτών κερδών
9. Έλεγχο των παραστατικών μιας χρονικής περιόδου ακολουθώντας την φυσική ροή των παραστατικών (δηλαδή εντολές πωλήσεων, εγκρίσεις διακανονισμών, δελτία εξαγωγής από τις αποθήκες και δελτία αποστολής, φορτωτικά έγγραφα, έκδοση τιμολογίων και πιστωτικών σημειωμάτων για επιστροφές και εκπτώσεις κλπ)
10. Έλεγχο λογιστικοποίησης των παραστατικών, δηλαδή καταχώρηση στα αναλυτικά ημερολόγια και τα αναλυτικά καθολικά πωλήσεων και πελατών
11. Διερεύνηση και έλεγχο ουσιωδών εγγραφών για ολόκληρη τη χρήση
12. Έλεγχο των αθροίσεων και μεταφερόμενων ποσών στα ημερολόγια και αναλυτικά καθολικά
12. Έλεγχο σωστού χρονικού διαχωρισμού των πωλήσεων (αυτοτέλεια των χρήσεων)
14. Έλεγχο σημαντικών πωλήσεων, επιστροφών και εκπτώσεων στο τέλος της περιόδου και τις πρώτες ημέρες της επόμενης χρονιάς (πιθανότατα εικονικών πωλήσεων σε σχέση με την απογραφή εμπορευμάτων)
15. Εξακρίβωση ενεχυριασμένων απαιτήσεων, απαιτήσεων που δόθηκαν για εγγύηση και εκχώρηση απαιτήσεων με τη μορφή factoring
16. Εξακρίβωση της σωστής εμφάνισης των εισπρακτέων λογαριασμών και των γραμματίων εισπρακτέων στον ισολογισμό και των πωλήσεων ή των

εσόδων από παροχή υπηρεσιών στο λογαριασμό των αποτελεσμάτων χρήσεως (κύκλος εργασιών)

17. Εξακρίβωση της πιθανής ανανέωσης γραμματίων εισπρακτέων ή λογαριασμών που όφειλαν υπάλληλοι και στελέχη της επιχείρησης πριν από το κλείσιμο του ισολογισμού.

18. Λήψη ενημερωτικής επιστολής από την διεύθυνση της επιχείρησης η οποία αναφέρεται στα γραμμάτια εισπρακτέα, τις χρεώσεις και τις πωλήσεις

19. Έλεγχο επάρκειας προβλέψεων για πιθανές επισφάλειες και ειδικότερα:

i. Έλεγχο μεταγενέστερης τακτοποίησης υπολοίπων

ii. Ανάλυση κατά παλαιότητα (Aging) των υπολοίπων που δεν τακτοποιήθηκαν μεταγενέστερα

iii. Οφειλές πελατών που στο παρελθόν δεν ήταν συνεπείς (διαμαρτυρήσεις κλπ)

iv. Επανελημμένες ανανεώσεις γραμματίων και συναλλαγματικών και παρατάσεις δόσεων

v. Διαφορές και διαφωνίες στις επιβεβαιωτικές επιστολές

20. Σύνταξη κατάστασης επισφαλών απαιτήσεων και συζήτηση με τους αρμοδίους της επιχείρησης κτλ.

Ιδιαίτερα όσον αφορά τις πωλήσεις με πίστωση, ο έλεγχος πρέπει να εξακριβώσει αν αυτές είναι πραγματικές ή εικονικές. Στη δεύτερη περίπτωση υπάρχει καταχώρηση και εγγραφή στα βιβλία, αλλά οι πωλήσεις δεν έχουν γίνει, δεν έγιναν παραδόσεις εμπορευμάτων και πρόκειται για φανταστικές ή απατηλές πωλήσεις. Επίσης, πολλές φορές εμφανίζονται σαν οριστικές πωλήσεις προκαταρκτικές πράξεις επί εμπορευμάτων, παραδόσεις για δοκιμές, δείγματα για αποθήκευση σε γενικές αποθήκες, για παρακαταθήκη σε παραγγελιοδόχους κτλ.

Κατά τον έλεγχο οι σπουδαιότερες και συνηθέστερες απάτες ή καταστρατηγήσεις είναι:

i. Η θελημένη ή μη θελημένη ολική ή μερική παράλειψη εγγραφής κάποιας πώλησης στα βιβλία της εταιρίας. Αυτό είναι δυνατό να προκαλέσει ζημιά στην επιχείρηση, γιατί ο πελάτης πιθανόν να αμελήσει να ζητήσει το τιμολόγιο που έλαβε ή να παραλείψει την εξόφληση αυτού. Η θελημένη παράληψη συνήθως χρησιμεύει για να συγκαλύψει απώλεια ή κλοπή εμπορευμάτων

ii. Ανωμαλία στις καταχωρήσεις στα βιβλία από πρόθεση, που ευνοεί τη δυνατότητα για απάτη και καταδολίευση

iii. Όταν από πρόθεση ή σφάλμα γίνεται διόγκωση των πωλήσεων για εσφαλμένη εμφάνιση των αποτελεσμάτων και δημιουργία εσφαλμένων εντυπώσεων ως προς την κερδοσκοπική ικανότητα της επιχείρησης και την οικονομική ευρωστία αυτής

iv. Αθροιστικά λάθη που χρησιμεύουν για να καλύψουν την κλοπή ποσού από κάποιο τιμολόγιο ή την προπαρασκευή απάτης στους λογαριασμούς των πελατών. Έλεγχος επίσης πρέπει να γίνεται στα μεταφερόμενα ποσά, στις διάφορες αριθμήσεις σελίδων των βιβλίων ή καρτελών, για αποκάλυψη λαθών ή αναψηφισμών (πχ 9879 μεταφέρεται 8979 κλπ)

v. Πρέπει να γίνεται έλεγχος και επαλήθευση των μειώσεων, επιστροφών και εκπτώσεων των πωλήσεων και σύγκριση με προηγούμενες χρονικές περιόδους (για έλεγχο της κανονικότητας και βασιμότητας αυτών). Συνήθως επιστροφές ελαττωματικών εμπορευμάτων έχουμε όταν αυτά δεν είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τις παραγγελίες ή όταν επιστρέφονται κενά είδη αποστολής. Οι μειώσεις πρέπει να γίνονται πάντοτε με την έκδοση των σχετικών πιστωτικών σημειωμάτων και πιστωτικών τιμολογίων που επιδρούν αφαιρετικά στις πωλήσεις (Τσακλάγκανος, 2005).

## **11. Κεφάλαιο 11ο – Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος**

### **11.1 Η Έννοια και τα Χαρακτηριστικά της Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι οι μηχανισμοί, οι διαδικασίες και οι σχέσεις με τις οποίες ελέγχονται και κατευθύνονται οι εταιρίες. Οι δομές και οι αρχές διακυβέρνησης, προσδιορίζουν την κατανομή των δικαιωμάτων και των ευθυνών μεταξύ των διαφόρων συμμετεχόντων στην εταιρία (όπως το διοικητικό συμβούλιο, τα διευθυντικά στελέχη, οι μέτοχοι, οι πιστωτές, οι ελεγκτές, οι ρυθμιστικές αρχές και άλλοι ενδιαφερόμενοι) και περιλαμβάνει τους κανόνες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων υποθέσεις (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει τις διαδικασίες μέσω των οποίων οι στόχοι των εταιρειών καθορίζονται και επιδιώκονται στο πλαίσιο του κοινωνικού, κανονιστικού και εμπορικού περιβάλλοντος. Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των ενεργειών, των πολιτικών, των πρακτικών και των αποφάσεων των εταιρειών, των αντιπροσώπων τους και των ενδιαφερομένων μερών. Οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάζονται από τις προσπάθειες ευθυγράμμισης των συμφερόντων των ενδιαφερομένων (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Το ενδιαφέρον για τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης των σύγχρονων επιχειρήσεων, ιδίως σε σχέση με την υποχρέωση λογοδοσίας, αυξήθηκε λόγω των μεγάλων καταστροφών μεγάλου αριθμού μεγάλων εταιρειών κατά την περίοδο 2001-2002, οι περισσότερες από τις οποίες αφορούσαν τη λογιστική απάτη. και στη συνέχεια και πάλι μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση το 2008.

Εταιρικά σκάνδαλα διαφόρων μορφών διατηρούν το δημόσιο και πολιτικό ενδιαφέρον για τη ρύθμιση της εταιρικής διακυβέρνησης. Στις ΗΠΑ, αυτές περιλαμβάνουν τις Enron και MCI Inc. (πρώην WorldCom). Η κατάργησή τους οδήγησε στη θέσπιση του νόμου Sarbanes-Oxley το 2002,

ενός ομοσπονδιακού νόμου των ΗΠΑ με στόχο την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του κοινού στην εταιρική διακυβέρνηση. Οι συγκρίσιμες αποτυχίες στην Αυστραλία (HIH, One.Tel) συνδέονται με την τελική μετάβαση των μεταρρυθμίσεων του CLERP 9. Παρόμοιες εταιρικές αποτυχίες σε άλλες χώρες προκάλεσαν αυξημένο ρυθμιστικό ενδιαφέρον (π.χ. Parmalat στην Ιταλία).

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει επίσης οριστεί στενότερα ως «ένα σύστημα νόμων και ορθών προσεγγίσεων με τις οποίες οι επιχειρήσεις κατευθύνονται και ελέγχονται εστιάζοντας στις εσωτερικές και εξωτερικές εταιρικές δομές με σκοπό την παρακολούθηση των ενεργειών των διευθυντικών στελεχών και επομένως, μπορεί να προέρχεται από τα αδίκημα των εταιρικών αξιωματικών» (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει επίσης οριστεί ως "η πράξη της εξωτερικής καθοδήγησης, ελέγχου και αξιολόγησης μιας εταιρείας" και σχετίζεται με τον ορισμό της Διακυβέρνησης ως "η πράξη της εξωτερικής καθοδήγησης, ελέγχου και αξιολόγησης μιας οντότητας, διεργασίας ή πόρων". Με αυτή την έννοια, η διακυβέρνηση και η εταιρική διακυβέρνηση είναι διαφορετικές από τη διοίκηση, διότι η διακυβέρνηση πρέπει να είναι ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ σε σχέση με το αντικείμενο που διέπεται (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Οι κυβερνητικοί ελεγκτές δεν έχουν τον προσωπικό έλεγχο και δεν αποτελούν μέρος του αντικειμένου που διέπουν. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατό για ένα CIO να κυβερνά τη λειτουργία IT. Είναι προσωπικά υπεύθυνοι για τη στρατηγική και τη διαχείριση της λειτουργίας. Ως εκ τούτου, «διαχειρίζονται» τη λειτουργία πληροφορικής δεν τη διευθύνουν. Ταυτόχρονα, ενδέχεται να υπάρχουν ορισμένες πολιτικές, εξουσιοδοτημένες από το διοικητικό συμβούλιο, που ακολουθεί ο CEO. Όταν ο CEO ακολουθεί αυτές τις πολιτικές, εκτελεί δραστηριότητες "διακυβέρνησης", διότι η πρωταρχική πρόθεση της πολιτικής είναι να εξυπηρετήσει έναν σκοπό διακυβέρνησης.

Το διοικητικό συμβούλιο τελικά "διευθύνει" τη λειτουργία



πληροφορικής, επειδή βρίσκεται εκτός της λειτουργίας και είναι σε θέση μόνο να κατευθύνει, να ελέγχει και να αξιολογεί εξωτερικά τη λειτουργία πληροφορικής με βάση τις καθιερωμένες πολιτικές, διαδικασίες και δείκτες. Χωρίς αυτές τις πολιτικές, διαδικασίες και δείκτες, το διοικητικό συμβούλιο δεν έχει κανέναν τρόπο να διαχειριστεί, πόσο μάλλον να επηρεάσει την λειτουργία της πληροφορικής με οποιονδήποτε τρόπο.

Μια πηγή ορίζει την εταιρική διακυβέρνηση ως «το σύνολο των συνθηκών που διαμορφώνουν την εκ των υστέρων διαπραγμάτευση επί των οιονεί ενοικίων που παράγει μια επιχείρηση». Η ίδια η επιχείρηση διαμορφώνεται ως δομή διακυβέρνησης που ενεργεί μέσω των μηχανισμών σύμβασης. Εδώ η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να περιλαμβάνει τη σχέση της με την εταιρική χρηματοδότηση (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Οι σύγχρονες συζητήσεις για την εταιρική διακυβέρνηση τείνουν να αναφέρονται σε αρχές που αναπτύχθηκαν σε τρία έγγραφα που δημοσιεύθηκαν από το 1990: την Έκθεση Cadbury (UK, 1992), τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΟΟΣΑ, 1999, 2004 και 2015), τον Νόμο Sarbanes-Oxley του 2002 US, 2002). Οι εκθέσεις του Cadbury και του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) παρουσιάζουν γενικές αρχές γύρω από τις οποίες αναμένεται να λειτουργούν οι επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των επενδυτών, των πιστωτών, των προμηθευτών, των τοπικών κοινοτήτων, των πελατών και των υπευθύνων για τη χάραξη πολιτικής (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

Το διοικητικό συμβούλιο χρειάζεται επαρκείς σχετικές δεξιότητες και κατανόηση για την αναθεώρηση και την πρόκληση διαχείρισης εκτέλεση. Χρειάζεται επίσης επαρκές μέγεθος και κατάλληλα επίπεδα ανεξαρτησίας και δέσμευσης.

### **Η ακεραιότητα και η ηθική συμπεριφορά**

Η ακεραιότητα πρέπει να αποτελεί θεμελιώδη απαίτηση για την επιλογή των εταιρικών αξιωματούχων και των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν έναν κώδικα δεοντολογίας για τους

διευθυντές και τα στελέχη τους που να προωθεί την ηθική και υπεύθυνη λήψη αποφάσεων. Αποκάλυψη και διαφάνεια - Οι οργανισμοί πρέπει να αποσαφηνίζουν και να δημοσιοποιούν τους ρόλους και τις ευθύνες του συμβουλίου και της διοίκησης.

Επίπεδο λογοδοσίας - Θα πρέπει επίσης να εφαρμόζουν διαδικασίες για την ανεξάρτητη επαλήθευση και διασφάλιση της ακεραιότητας της οικονομικής αναφοράς της εταιρείας. Η αποκάλυψη ουσιωδών ζητημάτων που αφορούν την οργάνωση θα πρέπει να είναι έγκαιρη και ισορροπημένη, ώστε να διασφαλίζεται ότι όλοι οι επενδυτές έχουν πρόσβαση σε σαφείς και πραγματικές πληροφορίες.

## **11.2 Ελληνική Νομοθεσία για την Εταιρική Διακυβέρνηση - Ν 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις»**

### Άρθρο 3: Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της εταιρίας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών. Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον επόμενο ακέραιο αριθμό.

Μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών πρέπει να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ανεξάρτητα μέλη κατά την έννοια του άρθρου 4 του νόμου αυτού. Η ύπαρξη ανεξαρτήτων μελών δεν είναι υποχρεωτική, όταν στο Διοικητικό Συμβούλιο ορίζονται ρητά και συμμετέχουν ως μέλη εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων. Η ιδιότητα των μελών του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικών ή μη ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Τα ανεξάρτητα

μέλη ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση.

Αν εκλεγεί από το Διοικητικό Συμβούλιο προσωρινό μέλος μέχρι την πρώτη Γενική Συνέλευση σε αναπλήρωση άλλου ανεξάρτητου που παραιτήθηκε, εξέλιπε ή για οποιονδήποτε λόγο κατέστη έκπτωτο, το μέλος που εκλέγεται πρέπει να είναι και αυτό ανεξάρτητο.

2. Θέματα που αφορούν τις κάθε είδους αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας, τους εσωτερικούς ελεγκτές αυτής και τη γενικότερη πολιτική των αμοιβών της εταιρίας αποφασίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Άρθρο 4: Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει κατά τη διάρκεια της θητείας τους να μην κατέχουν μετοχές σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την εταιρία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα.

- Σχέση εξάρτησης υπάρχει όταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου:
  - α. Διατηρεί επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική σχέση με την εταιρία ή με συνδεδεμένη με αυτή επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920, η οποία σχέση από τη φύση της επηρεάζει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, όταν ιδίως είναι σημαντικός προμηθευτής ή πελάτης της εταιρείας.
  - β. Είναι πρόεδρος του Δ.Σ. ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρίας, καθώς και εάν έχει τις ως άνω ιδιότητες ή είναι εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου σε συνδεδεμένη με την εταιρία επιχείρηση κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920 ή διατηρεί σχέση εξαρτημένης εργασίας ή έμμισθης εντολής με την εταιρία ή τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις.
  - γ. Έχει συγγένεια μέχρι δεύτερου βαθμού ή είναι σύζυγος εκτελεστικού μέλους του διοικητικού συμβουλίου ή διευθυντικού στελέχους ή μετόχου που συγκεντρώνει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας ή συνδεδεμένης με αυτήν επιχείρησης κατά την έννοια του άρθρου 42ε

παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920.

- δ. Έχει διοριστεί σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ. 3 του Κ.Ν. 2190/1920.
- 2. Τα ανεξάρτητα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να υποβάλλουν, ο καθένας ή από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του διοικητικού συμβουλίου προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση της εταιρίας, εφόσον κρίνουν τούτο αναγκαίο.
- 3. Προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση των διατάξεων του νόμου αυτού η εταιρία, μέσα σε είκοσι ημέρες από τη συγκρότηση σε σώμα του Δ.Σ., υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το πρακτικό της γενικής συνέλευσης που εξέλεξε τα ανεξάρτητα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Ομοίως υποβάλλεται μέσα στην ίδια προθεσμία και το πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου, στο οποίο ορίζεται η ιδιότητα του κάθε μέλους του διοικητικού συμβουλίου ως εκτελεστικού, μη εκτελεστικού ή εκλέγεται προσωρινό ανεξάρτητο μέλος σε αντικατάσταση άλλου που παραιτήθηκε, εξέλιπε ή για οποιονδήποτε λόγο κατέστη έκπτωτο.).
- i) Απόφαση 5/204/14-11-2000 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς «Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδομένων με αυτές προσώπων» (Φ.Ε.Κ. Β' 1487/6-12-2000)
- i) Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, 10-2-2011, «Ενημέρωση σχετικά με την εφαρμογή του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης από εισηγμένες εταιρίες»

## Άρθρο 2: Υποχρεώσεις - Καθήκοντα

1. Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του διοικητικού συμβουλίου (Δ.Σ.) κάθε εισηγμένης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρίας είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.

2. Τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητές του απαγορεύεται να επιδιώκουν

ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρίας.

3. Τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε τρίτος στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου τα ίδια συμφέροντά τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρίας που εμπίπτουν στα καθήκοντά τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρίας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920, που ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

### **11.3 Σύνδεση Εταιρικής Διακυβέρνησης με Εσωτερικό Έλεγχο**

Θεωρητικά, το αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου αυξάνει την καλή εταιρική διακυβέρνηση, καθώς αποτελεί ενσωματωμένο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης (δηλαδή, το σχέδιο, την οργάνωση, την άμεση και τον έλεγχο). Ο εσωτερικός έλεγχος διατηρεί έναν οργανισμό σε πορεία προς τους στόχους του και την επίτευξη της αποστολής του ελαχιστοποιώντας τους ενδεχόμενους κινδύνους στην πορεία.

Ο εσωτερικός έλεγχος προάγει την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότητα των πράξεων, μειώνει τον κίνδυνο απώλειας περιουσιακών στοιχείων και συμβάλλει στη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς. Ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει επίσης την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, δηλαδή όλες οι συναλλαγές καταγράφονται και όλες οι καταγεγραμμένες συναλλαγές είναι πραγματικές, σωστά αποτιμημένες, καταγράφονται έγκαιρα, ταξινομούνται σωστά και καταγράφονται σωστά και δημοσιεύονται (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

Θεωρητικά, ένας Οργανισμός με αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναμένεται να επιτύχει αποτελεσματικά τον στόχο του, επομένως καλή επιχειρηματική διακυβέρνηση, ενώ ένας Οργανισμός με αδύναμο

σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα αντιμετωπίσει κακή εταιρική διακυβέρνηση.

Οι Mensah et al (2003) βρήκαν εμπειρικά στοιχεία στη Γκάνα ότι ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις πρακτικές ορθής διακυβέρνησης και μειώνει τις διαφθορές. Ο Pratolo (2007) διαπίστωσε ότι ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος έχει θετική σχέση με την καλή εταιρική διακυβέρνηση στις κρατικές επιχειρήσεις στην Ινδονησία. Παρόμοια με αυτά τα ευρήματα, η Nila και η Viviyanti (2008) διαπίστωσαν επίσης ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει μια θετική σχέση με την καλή εταιρική διακυβέρνηση στις κρατικές επιχειρήσεις της Δυτικής Ιάβας της Ινδονησίας.

Πολλοί παράγοντες αποτελούν τα κριτήρια βάσει των οποίων μετρίεται αυτή η σχέση σε έναν οργανισμό. Σε διάφορες μελέτες, η πτυχή του μηχανισμού εταιρικής διακυβέρνησης που εξετάζεται είναι τα χαρακτηριστικά των διοικητικών συμβουλίων, δηλαδή η ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου, η επιμέλεια του διοικητικού συμβουλίου, η εμπειρογνωμοσύνη του διοικητικού συμβουλίου και το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου. Το διοικητικό συμβούλιο χαρακτηρίστηκε ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της Vafeas, (2005). Carcello, (2009) και είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη των επιδόσεων ενός οργανισμού, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων Denis και McConell, (2003).

Οι Larcker et al. (2007) υποστηρίζουν ότι οι μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάζουν τις αποφάσεις των διαχειριστών όταν υπάρχει διαχωρισμός ιδιοκτησίας και ελέγχου, προκειμένου να ενισχυθεί η λογοδοσία και η αποτελεσματικότητα και να διασφαλιστεί η ποιότητα της διαδικασίας χρηματοοικονομικής αναφοράς. Λόγω αυτού του διαχωρισμού της εταιρικής ιδιοκτησίας από τη διοίκηση δημιουργείται ένα κενό πληροφόρησης Berle and Means (1932) και ως εκ τούτου, αυτό απαιτεί τη ζήτηση για μορφές ελέγχου και παρακολούθησης, εσωτερικά, μέσω του διοικητικού συμβουλίου και εξωτερικά, μέσω της έκθεσης των εξωτερικών ελεγκτών Walsh και Seward, (1990).

Η ποιότητα της επίβλεψης των διοικητικών συμβουλίων έλαβε ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή τα τελευταία χρόνια, με έμφαση στην ανάγκη για ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση McConomy και Bujaki, (2000). Μια μελέτη του Cadbury, (1997), δείχνει ότι οι χώρες ανά τον κόσμο έδωσαν έμφαση στους καλούς μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης και έχουν εκπονήσει κατευθυντήριες γραμμές και κώδικες πρακτικής για την ενίσχυση των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης. Η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών δηλώνει το σκεπτικό ότι αυτή η έμφαση στην καλή εταιρική διακυβέρνηση οφείλεται στις αυξημένες ανησυχίες για την ακεραιότητα των αγορών κινητών αξιών IFAC, (2010).

Οι ορθές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης από τα διοικητικά συμβούλια επηρεάζουν την ποιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, η οποία με τη σειρά της έχει επιπτώσεις στην εμπιστοσύνη των επενδυτών Adeyemi και Fagbemi, (2010). Ο Saudagaran (2003) προτείνει ότι η βελτίωση της ακεραιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης μέσω της μεγαλύτερης λογοδοσίας και της αποκατάστασης των πόρων που διατίθενται για τη λειτουργία του ελέγχου μπορεί να γίνει με καλύτερες πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Ο Φάμα, (1980), δηλώνει ότι οι ουσιώδεις αρχές της καλής εταιρικής διακυβέρνησης είναι τα αποτελέσματα λογικών και ορθολογικών αποφάσεων που λαμβάνονται στο επίπεδο του διοικητικού συμβουλίου.

Η σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης με τον εσωτερικό έλεγχο είναι σημαντική και άμεση, και συνεπώς χρήσιμη κρίνεται μια σύντομη αναφορά στην έννοια της πρώτης και στη σχέση που έχει με τον δεύτερο. Η σημαντικότητα του θέματος διαφαίνεται μέσα από την προσέλκυση του ενδιαφέροντος της πολιτείας, η οποία, με νομοθετικά κείμενα, ρυθμίζει πλέον τα θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Στην Ελλάδα, το 2002 ψηφίστηκε ο νόμος 3016 που εφαρμόζεται στις ανώνυμες εταιρίες που εισάγουν ή έχουν εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη αγορά. Άρθρ. 1 ν. 3016/2002.

Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να οριστεί απλά ως το σύστημα με το οποίο παρακολουθούνται και ελέγχονται οι εταιρίες, ή και το σύνολο των θεσμικών και δομημένων μηχανισμών, και των αντίστοιχων δικαιωμάτων λήψης απόφασης, παρέμβασης και ελέγχου, που χρησιμεύουν στην επίλυση των συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των παραγόντων, που αναμιγνύονται στην εταιρική δραστηριότητα και καθορίζουν πώς παίρνονται οι σημαντικές αποφάσεις στο επίπεδο της επιχείρησης, καθώς και ποιες αποφάσεις παίρνονται.

Ο σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η πλήρης χρησιμοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων. Οι αρχές στις οποίες βασίζεται η εταιρική διακυβέρνηση είναι η διαφάνεια, η ευθύνη, η αμεροληψία, η τιμιότητα και η αξιοπιστία. Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα τμήμα ενός ευρύτερου οικονομικού πλαισίου στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και εξαρτάται από το νομικό, ρυθμιστικό και θεσμικό περιβάλλον. Η νομοθεσία που διέπει την εσωτερική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων είναι αρκετά αυστηρή και πιο συγκεκριμένα για τις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες σε οργανωμένη αγορά χρηματοπιστωτικών μέσων.

Γενικότερα, φαίνεται ότι η εταιρική διακυβέρνηση καλύπτει ένα ευρύ πεδίο θεμάτων. Κυρίως, όμως, συνδέεται με το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης, το διαχωρισμό δηλαδή ιδιοκτησίας και ελέγχου και τα προβλήματα που προκαλεί στους μετόχους ο διαχωρισμός αυτός.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια από τις κυριότερες έννοιες στις οποίες στηρίζεται το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς αξιολογεί και καταγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες στην πράξη, επισημαίνει αδυναμίες και αποκλίσεις του συστήματος, παρέχει συμβουλές και προτείνει προσαρμογές.

Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη και στην εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των τμημάτων και των



στελεχών της επιχείρησης και η προσαρμογή της στο ισχύον νομικό πλαίσιο. Ουσιαστικά, επιτηρεί την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας στην προστασία της επιχείρησης και στη διασφάλιση των συμφερόντων της. Ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και εκτείνεται πέρα από λογιστικές και οικονομικές εργασίες καλύπτοντας όλο το πλάτος της επιχείρησης.

#### **11.4 Νόμος Sarbanes - Oxley**

Ο νόμος Sarbanes – Oxley αποτελείται από 11 έντεκα τμήματα για τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση-και να αναφερθούμε σε αυτά Ο νόμος καλύπτει επίσης θέματα όπως η ανεξαρτησία των ελεγκτών, η εταιρική διακυβέρνηση, την εσωτερική αξιολόγηση του ελέγχου, καθώς και ενισχυμένη χρηματοοικονομική πληροφόρηση.-να αναφερθούμε σε αυτά (Phan, Wright, Ucbasaran, 2009).

Ουσιαστικά η πτώση της Enron οδήγησε τις ρυθμιστικές αρχές των Η.Π.Α., αλλά κυρίως την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των Η.Π.Α. (SEC) στην αναζήτηση παρόμοιων καταστάσεων σε άλλες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης εταιρείες, και αποτέλεσε την κυριότερη αιτία εισαγωγής του πολύ αυστηρού Νόμου Sarbanes – Oxley (2002) για όλες τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης εταιρείες προκειμένου να προστατευτούν αποτελεσματικότερα οι μέτοχοι και οι μελλοντικοί επενδυτές (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Το νομοσχέδιο ψηφίστηκε ως αντίδραση σε μια σειρά από μεγάλα εταιρικά και λογιστικών σκανδάλων συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που επηρέαζον Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine Systems και της WorldCom. Αυτά τα σκάνδαλα, τα οποία το κόστος τους επενδυτές δισεκατομμύρια δολάρια, όταν οι τιμές μετοχών των εταιρειών που επηρέαζονται κατέρρευσε, κλόνισαν την εμπιστοσύνη του κοινού στις αγορές κινητών αξιών του έθνους (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011).

Ο νόμος Sarbanes-Oxley του 2002 (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011), γνωστός επίσης ως "νόμος για τη δημόσια λογιστική μεταρρύθμιση και προστασία των επενδυτών" (στη Γερουσία) και "Corporate (Sarbanes-Oxley, Sarbox ή SOX) είναι ένας ομοσπονδιακός νόμος των Ηνωμένων Πολιτειών που θέτει νέες ή διευρυμένες απαιτήσεις για όλα τα διοικητικά συμβούλια των εταιριών των ΗΠΑ, τη διαχείριση και τη δημόσια λογιστική επιχειρήσεις. Ορισμένες διατάξεις του νόμου ισχύουν επίσης για ιδιωτικές εταιρείες, όπως η σκόπιμη καταστροφή αποδεικτικών στοιχείων που εμποδίζουν μια ομοσπονδιακή έρευνα ( ).

Το νομοσχέδιο, το οποίο περιέχει έντεκα (11) ενότητες, θεσπίστηκε ως αντίδραση σε μια σειρά σημαντικών εταιρικών και λογιστικών σκανδάλων, συμπεριλαμβανομένων των Enron και WorldCom. Τα τμήματα του νομοσχεδίου καλύπτουν τις ευθύνες του διοικητικού συμβουλίου μιας δημόσιας εταιρείας, προσθέτουν ποινικές κυρώσεις για ορισμένα παράπτωμα και απαιτεί από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς να δημιουργήσει κανονισμούς για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιες επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφώνονται με το νόμο (Λαζαρίδης, Δρυμπέτας, 2011)

#### **11.4.1 Ανάλυση των 11 Ενοτήτων**

1. Επιτροπή Δημόσιας Λογιστικής Εποπτείας (PCAOB) - Ο Τίτλος I αποτελείται από εννέα τμήματα και συγκροτεί το Συμβούλιο Λογιστικής Εποπτείας της Δημόσιας Εταιρείας για την ανεξάρτητη εποπτεία των δημόσιων λογιστικών εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες ελέγχου (ελεγκτές). Δημιουργεί επίσης ένα κεντρικό συμβούλιο εποπτείας που έχει ως καθήκον την εγγραφή ελεγκτών, τον καθορισμό των συγκεκριμένων διαδικασιών και διαδικασιών για τους ελέγχους συμμόρφωσης, την επιθεώρηση και την αστυνόμευση της συμπεριφοράς και τον ποιοτικό έλεγχο και την επιβολή της συμμόρφωσης με τις ειδικές εντολές του SOX.
2. Ανεξαρτησία του ελεγκτή - Ο τίτλος II αποτελείται από 9 τμήματα και θεσπίζει πρότυπα για την ανεξαρτησία του εξωτερικού ελεγκτή, για τον περιορισμό των συγκρούσεων συμφερόντων. Επίσης, εξετάζει τις νέες

απαιτήσεις έγκρισης ελεγκτή, την εναλλαγή εταίρων ελεγκτών και τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων από τους ελεγκτές. Περιορίζει τις ελεγκτικές εταιρείες να παρέχουν μη ελεγκτικές υπηρεσίες (π.χ. διαβουλεύσεις) για τους ίδιους πελάτες.

3. Συλλογική ευθύνη - Ο τίτλος III αποτελείται από οκτώ τμήματα και εντολές, ώστε τα ανώτατα στελέχη να αναλαμβάνουν ατομική ευθύνη για την ακρίβεια και την πληρότητα των εταιρικών οικονομικών εκθέσεων. Ορίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ εξωτερικών ελεγκτών και εταιρικών ελεγκτικών επιτροπών και καθορίζει την ευθύνη των εταιρικών λειτουργιών για την ακρίβεια και εγκυρότητα των εταιρικών οικονομικών εκθέσεων. Περιγράφει συγκεκριμένα όρια στις συμπεριφορές των εταιρικών αξιωματικών και περιγράφει συγκεκριμένες καταχρήσεις παροχών και αστικές κυρώσεις για μη συμμόρφωση. Για παράδειγμα, το άρθρο 302 απαιτεί από τους "κύριους αξιωματικούς" της εταιρείας (συνήθως τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τον Οικονομικό Διευθυντή) να πιστοποιούν και να εγκρίνουν την ακεραιότητα των οικονομικών εκθέσεων της εταιρείας τους ανά τρίμηνο.
4. Ενισχυμένες Δημοσιονομικές Ανακοινώσεις - Ο τίτλος IV αποτελείται από εννέα τμήματα. Περιγράφει τις βελτιωμένες απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων σχετικά με τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές, συμπεριλαμβανομένων των εκτός ισολογισμού συναλλαγών, των προφορικών αριθμών και των συναλλαγών των εταιρικών στελεχών. Απαιτεί εσωτερικούς ελέγχους για τη διασφάλιση της ακρίβειας των οικονομικών εκθέσεων και των γνωστοποιήσεων και αναθέτει τόσο τους ελέγχους όσο και τις εκθέσεις σχετικά με αυτούς τους ελέγχους. Απαιτεί επίσης την έγκαιρη αναφορά σημαντικών αλλαγών στη χρηματοοικονομική κατάσταση και συγκεκριμένων ενισχυμένων αναθεωρήσεων από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ή τους αντιπροσώπους εταιρικών εκθέσεων.
5. Συγκρούσεις συμφερόντων αναλυτών - Ο τίτλος V αποτελείται από ένα μόνο τμήμα, το οποίο περιλαμβάνει μέτρα που αποβλέπουν στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των επενδυτών στην αναφορά των αναλυτών τίτλων. Ορίζει τους κώδικες συμπεριφοράς για τους

αναλυτές των χρεογράφων και απαιτεί γνωστοποίηση γνωστών συγκρούσεων συμφερόντων.

6. Πόροι και Αρχή της Επιτροπής - Ο τίτλος VI αποτελείται από τέσσερα τμήματα και καθορίζει πρακτικές για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των επενδυτών στους αναλυτές των χρεογράφων. Καθορίζει επίσης την εξουσία της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς να κατακρίνει ή να απαγορεύει στους επαγγελματίες των χρεογράφων να εφαρμόζουν πρακτικές και να καθορίζει τους όρους υπό τους οποίους ένα άτομο μπορεί να αποκλειστεί από την άσκηση ως μεσίτης, σύμβουλος ή αντιπρόσωπος.
7. Μελέτες και εκθέσεις - Ο τίτλος VII αποτελείται από πέντε τμήματα και απαιτεί από τον Γενικό Επιθεωρητή και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς να εκτελεί διάφορες μελέτες και να αναφέρει τα ευρήματά τους. Οι μελέτες και οι εκθέσεις περιλαμβάνουν τις συνέπειες της ενοποίησης των δημόσιων λογιστικών εταιρειών, τον ρόλο των οργανισμών αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας στη λειτουργία των αγορών κινητών αξιών, τις παραβιάσεις κινητών αξιών και τις ενέργειες επιβολής του νόμου, και κατά πόσον οι επενδυτικές τράπεζες βοήθησαν την Enron, την Global Crossing και άλλους να χειραγωγήσουν τα κέρδη πραγματικές οικονομικές συνθήκες.
8. Εταιρική και Ποινική Απάτη Λογοδοσία - Ο τίτλος VIII αποτελείται από επτά τμήματα και ονομάζεται επίσης "Νόμος για την Εταιρική και Ποινική Απάτη του 2002". Περιγράφει συγκεκριμένες ποινικές κυρώσεις για χειραγώγηση, καταστροφή ή αλλοίωση των οικονομικών αρχείων ή άλλη παρέμβαση στις έρευνες, παρέχοντας παράλληλα ορισμένες προστασίες για τους καταγγέλλοντες.
9. Βελτίωση της ποινής του εγκλήματος του λευκού κολάρου - Ο τίτλος IX αποτελείται από έξι τμήματα. Αυτή η ενότητα ονομάζεται επίσης "Νόμος για την ενίσχυση της ποινής του λευκού κολάρου του 2002". Αυτή η ενότητα inσφδιευκολύνει τις ποινικές κυρώσεις που συνδέονται με τα εγκλήματα και τις συνωμοσίες των υπαλλήλων. Συνιστά ισχυρότερες οδηγίες καταδίκης και προσθέτει συγκεκριμένα ότι δεν πιστοποιείται ότι οι εταιρικές οικονομικές εκθέσεις αποτελούν ποινικό αδίκημα.

10. Οι εταιρικές φορολογικές δηλώσεις - Το κεφάλαιο X αποτελείται από ένα τμήμα. Η Ενότητα 1001 αναφέρει ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος θα πρέπει να υπογράψει την εταιρική φορολογική δήλωση.
11. Το τμήμα Corporate Accountability Title αποτελείται από επτά τμήματα. Το άρθρο 1101 συνιστά ένα όνομα για τον τίτλο αυτό ως "Νόμος για την Εταιρική Απάτη του 2002". Προσδιορίζει την εταιρική απάτη και τα αρχεία που αλλοιώνουν ως ποινικά αδικήματα και συνδέει τα συγκεκριμένα αδικήματα με συγκεκριμένες κυρώσεις. Αναθεωρεί επίσης τις κατευθυντήριες γραμμές για τις καταδίκες και ενισχύει τις κυρώσεις τους. Αυτό επιτρέπει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς να καταφύγει σε προσωρινή δέσμευση συναλλαγών ή πληρωμών που θεωρούνται "μεγάλες" ή "ασυνήθιστες".

## **12. Κεφάλαιο 12ο – Περιπτώσεις πρόσφατων λογιστικών σκανδάλων στην Ελλάδα και προτάσεις αποφυγής τους στο μέλλον**

Στόχος του συγκεκριμένου κεφαλαίου της διπλωματικής εργασίας είναι να αναλυθούν δύο περιπτώσεις λογιστικών σκανδάλων που απασχόλησαν στο πρόσφατο παρελθόν ιδιαίτερα την Ελληνική οικονομική πραγματικότητα. Τα σκάνδαλα αυτά αφορούν την εταιρεία Folli - Follie και την Creta Farms της δεύτερης ειδικά τα στοιχεία βγήκαν στην δημοσιότητα μετά το πρώτο τρίμηνο του 2019.

Ουσιαστικά σκοπός είναι να πραγματοποιηθεί μια διασύνδεση των προηγούμενων χαρακτηριστικών που αναλύθηκαν εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια της διπλωματικής εργασίας, τα οποία είναι απαραίτητα για τον οικονομικό-λογιστικό έλεγχο μιας επιχείρησης και της έλλειψης αυτών στις δύο περιπτώσεις που ακολουθούν. Επίσης στο κεφάλαιο παρουσιάζονται προτάσεις για την αποφυγή παρόμοιων περιπτώσεων στο μέλλον με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση της οργανωτικής δομής που πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη.

### **12.1.1 Ιστορικό της Επιχείρησης Folli – Follie**

Η εταιρεία Folli-Follie είναι ένα διεθνές lifestyle fashion brand που σχεδιάζει, κατασκευάζει και διανέμει κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ μόδας. Η εταιρεία εμφανίζει ισχυρή παρουσία στο εξωτερικό σε 31 χώρες με 550 καταστήματα παγκοσμίως. Παρακάτω αναφέρονται μερικές χρονολογίες σταθμοί στην εμπορική πορεία της εταιρείας (Folli-Follie, 2018)

- 1982: Ίδρυση της Folli Follie από τον κ. Δημήτρη Κουτσολιούτσο, Πρόεδρο της Folli Follie, και τη σύζυγό του Καίτη και εγκαίνια πρώτου καταστήματος στο κέντρο της Αθήνας.
- 1992: Είσοδος του υιού των ιδρυτών κ. Τζώρτζη Κουτσολιούτσου στην εταιρεία, Διευθύνοντας Συμβούλου του Ομίλου FOLLI FOLLIE σήμερα.

- 1995: Είσοδος στην Ιαπωνία και εγκαίνια καταστημάτων σε Νέα Υόρκη, Χαβάη, Γκουάμ.
- 1997:Εισαγωγή της εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
- 1998: Είσοδος σε στρατηγικές αγορές της Ασίας.
- 1999: Θυγατρικές Folli Follie σε Γαλλία και Ηνωμένο Βασίλειο.
- 2000: Απόκτηση 40% του δικτύου διανομής στην Ιαπωνία.
- 2002:Είσοδος σε Κίνα, Ισπανία και στο χώρο των αερογραμμών.
- 2003: Αγορά 20% των Ελληνικών Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών
- 2006:Αύξηση συμμετοχής στα ΚΑΕ σε 52,28%. Εξαγορά της εταιρείας Links of London μέσω των ΚΑΕ.
- 2007: Είσοδος σε Μακάο. Εγκαίνια πρώτου καταστήματος Links of London στην Αθήνα.
- 2008: Εξαγορά της εταιρείας Elmec Sport μέσω των ΚΑΕ. Εξαγορά θυγατρικής Folli Follie στην Ιαπωνία.
- 2010: Δημιουργία του Ομίλου FOLLI FOLLIE GROUP κατόπιν συγχώνευσης τριών εταιρειών (Folli Follie, Hellenic Duty Free Shops και Elmec Sport).
- 2011: Όμιλος Fosun International αποκτά μερίδιο 9.5% στον Όμιλο Folli Follie μέσω μετοχικής αύξησης.
- 2012: Ο Όμιλος δημιουργεί ένα νέο κανάλι Beauty & Cosmetics, το οποίο αναλαμβάνει την αποκλειστική διανομή και αντιπροσώπευση των αρωμάτων της PROCTER & GAMBLE PRESTIGE στην Ελλάδα. Ο Όμιλος ξεκίνησε τη λειτουργία στη Θεσσαλονίκη του πολυκαταστήματος “attica”. Υπεγράφη η παραχώρηση από το Ελληνικό Δημόσιο της διαχείρισης της μαρίνας της Μυτιλήνης για 40 χρόνια, στην κοινοπραξία του Ομίλου και της Τουρκικής Setur Servis Turistik A.S. Τον Οκτώβριο, ο Όμιλος ανακοινώνει ότι έχει υπογράψει συμφωνία για πώληση του 51% του κλάδου της ταξιδιωτικής λιανικής στην ελβετική Dufry AG.

- 2013: Τον Απρίλιο ολοκληρώνεται η πώληση του 51% του κλάδου της ταξιδιωτικής λιανικής στην ελβετική Dufry AG. Τον Δεκέμβριο ανακοινώνεται η πώληση και του υπόλοιπου 49% του κλάδου στην Dufry AG και ο Όμιλος Folli Follie εισέρχεται ως στρατηγικός επενδυτής στην Dufry.
- 2014: Ο Όμιλος FF Group ανακοινώνει την ανάληψη του αποκλειστικού δικαιώματος διανομής πωλήσεων χονδρικής και λιανικής για τον οίκο Juicy Couture σε όλη την Ηπειρωτική Ευρώπη, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία και Κύπρο.
- 2015: Ο Όμιλος FF Group επέκτεινε τις δραστηριότητες του στον κλάδο Beauty & Cosmetics με την αποκλειστική εκπροσώπηση και διανομή των προϊόντων Shiseido για Ελλάδα και Κύπρο.
- 2015: Η Folli Follie παρουσιάζει το νέο Concept Store, με τα πρώτα καταστήματα να παρουσιάζονται στην Αθήνα, το Χονγκ Κονγκ, το Τόκιο και το Σίδνεϊ.
- 2016: Ο Όμιλος FF Group ανακοινώνει μια νέα συνεργασία αποκλειστικής διανομής με την Procter&Gamble Prestige για το brand της MAX FACTOR.
- 2016: Η Folli Follie προσθέτει στο χαρτοφυλάκιο της, την αγορά της Νότιας Αφρικής με το άνοιγμα του πρώτου νέου Concept Store στο Γιοχάνεσμπουργκ.
- 2016: Η Folli Follie συστήνει το νέο Concept Store στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, με το άνοιγμα του στο West Field World Trade Center στη Νέα Υόρκη.
- 2017: Ο Όμιλος FF Group αναλαμβάνει την εκπροσώπηση και διανομή του συνόλου των προϊόντων Luxury Cosmetics της COTY στην Ελληνική αγορά. Η επέκταση της συνεργασίας αφορά τα καταξιωμένα brands: Lancaster, Calvin Klein, Chloe, Davidoff, Joop, Roberto Cavali, Marc Jacobs, Bottega Veneta, Miu Miu κ.α



- 2017: Η Folli Follie εισέρχεται στις αγορές του Λιβάνου και του Ιράν. σειράς αρωμάτων Folli Follie Fragrances και εισέρχεται δυναμικά σε μία νέα
- 2018: Η Folli Follie δημιουργεί τα πρώτα κοσμήματα ανέπαφων πληρωμών σε συνεργασία με την Qivos, την Visa και την Εθνική Τράπεζα.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία η εταιρεία εμφανίζεται να παρουσιάζει κατά την διάρκεια της πορείας της μια δυναμική επέκτασης σε νέες αγορές και να εμφανίζει ισχυρά οικονομικά μεγέθη. Συγκεκριμένα στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις του 2017 εμφάνιζε καθαρά κέρδη μετά φόρων και υπολογισμού των δικαιωμάτων μειοψηφίας ύψους 212 εκατομμυρίων ευρώ, ελαφρά μειωμένα από τα αντίστοιχα του 2016 που ήταν στα 222.5εκατομμύρια μια πολύ ελαφριά πτώση της τάξης του 4.6% (Folli-Follie, 2018).

#### 12.1.2.Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου (31/12/2017)

##### **Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου:**

<i>Πρόεδρος - Εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Δημήτριος Κουτσολιούτσος</i>
<i>Αντιπρόεδρος - Εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Αικατερίνη Κουτσολιούτσου</i>
<i>Διευθύνων Σύμβουλος - Εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Γεώργιος Κουτσολιούτσος</i>
<i>Εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Εμμανουήλ Ζαχαρίου</i>
<i>Εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Ειρήνη Νιώτη</i>
<i>Εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Jiannong Qian</i>
<i>Μη εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Ηλίας Κούκουτσας</i>
<i>Μη εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Ηλίας Κουλουκουνητής</i>
<i>Μη εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Ζαχαρίας Μαντζαβίνος</i>
<i>Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Ευάγγελος Κουμανάκος</i>
<i>Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος</i>	<i>Περικλής Σταματιάδης</i>

Πηγή:ffgroup.com

Παρατηρώντας την σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, γίνεται κατανοητό πως τις υψηλότερες βαθμίδες τόσο σε διοικητικό όσο και σε εκτελεστικό επίπεδο στο ΔΣ κατέχουν άτομα από την ίδια οικογένεια, δηλαδή την οικογένεια Κουτσολιούτσου, γεγονός το οποίο διεγείρει ερωτήματα σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση που ακολουθεί η εταιρεία.

### 12.2.1 Τα Πρώτα Στοιχεία για την Απάτη

Τον Μαίο του 2018 το αμερικάνικο fund Quintessential Capital Management (QCM) μέλος του ομίλου Forbes Finance Council, μετά μια σειρά απο έρευνες στα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας του 2016, δημοσίευσε στις 4 Μαΐου έκθεση με την οποία αμφισβήτησε ευθέως την οικονομική βιωσιμότητα της Folli Follie. Ουσιαστικά τα πορίσματα της έρευνας έκαναν λόγο για ένα «φουσκωμένο» δίκτυο πωλήσεων πάνω από 200%. Σύμφωνα με τους ερευνητές, αντί για 630 σημεία τοπικών πωλήσεων (POS) που ανέφερε η έκθεση της εταιρείας για το 2016, το QCM ισχυρίζεται ότι εντόπισε ύστερα από εξονυχιστικό έλεγχο μόλις 289, ενώ τα υπόλοιπα πλέον δεν υφίστανται. Επίσης, εντοπίστηκαν μόνο δύο κινεζικές θυγατρικές της, τις Fu Li Fu Lei και Binlianyn, με μόλις 50 συνολικά ενεργά POS και έσοδα μόλις 40 εκατ. δολαρίων, ενώ η εταιρεία δηλώνει έσοδα 1 δις.

Το QCM αναφέρθηκε σε μη υπαρκτά περιουσιακά στοιχεία και ισχυρίζεται ότι ύστερα από επιτόπιο έλεγχο σε πολλά τοπικά σημεία πώλησης σε βασικές στρατηγικές τοποθεσίες, όπως για παράδειγμα στη Νέα Υόρκη και το Τόκιο, επιβεβαίωσε ότι πολλά κρίσιμα περιουσιακά στοιχεία που η εταιρεία εξακολουθεί να εμφανίζει στην ιστοσελίδα της, τα καταστήματα στο Soho ή στη Madison avenue (Νέα Υόρκη) είναι κλειστά, ενώ μεγάλος αριθμός των υπόλοιπων σημείων πώλησης είναι αμελητέου μεγέθους ή υπό εκκαθάριση.

Το Fund αμφισβήτησε ευθέως και την επάρκεια των εξωτερικών ελεγκτών οι οποίοι ελέγχουν το κατά πόσο τα οικονομικά στοιχεία που δημοσιεύει μια εταιρεία απεικονίζουν την πραγματική οικονομική της κατάσταση. Η QCM έθεσε και εδώ ένα μεγάλο ερωτηματικό. Για αρκετά χρόνια η ελεγκτική εταιρεία ήταν η

Baker Tilly( διεθνώς αναγνωρισμένη ελεγκτική) που όμως η εταιρεία αντικατέστησε πρόσφατα με τη σχετικά άγνωστη Econis. Επίσης, ελεγκτής των θυγατρικών της στην Ασία (συνολικού ύψους περίπου 1 δισ. δολαρίων) φέρεται να είναι μια «σκοτεινή» εταιρεία με προσωπικό μόλις δύο ατόμων. (αμφισβητείται το μέγεθος/επάρκεια της ελεγκτικής να ελέγξει τις θυγατρικές στην Ασία)

Το γεγονός ότι το πραγματικό δίκτυο πωλήσεων σύμφωνα με τις έρευνες τους, ήταν κατά 55% μικρότερο από αυτό που εμφάνιζαν οι οικονομικές καταστάσεις του 2016 (289 αντί για 630 σημεία πώλησης) , έθετε σε αμφισβήτηση και το ύψος των συνολικών πωλήσεων του ομίλου και προφανώς των οικονομικών του αποτελεσμάτων. Όπως επισημάνθηκε κατά την παρουσίαση της QCM, τα επίσημα οικονομικά δεδομένα απεικονίζανε μια παραπλανητική ευημερούσα εικόνα ενώ τα ταμειακά διαθέσιμα επικοινωνούσανε μια αρκετά πιο άσχημη εικόνα.

Συγκεκριμένα, στην ανάλυση αναφέρεται ότι ενώ τα επίσημα στοιχεία της εταιρείας παρουσιάζουν αύξηση των εσόδων και των κερδών, η τρέχουσα ταμειακή ροή παρουσιάζεται διαρκώς αρνητική. Το μεγαλύτερο μέρος της εξηγείται από το μεγάλο και αυξανόμενο κεφάλαιο κίνησης στις θυγατρικές της στην Ασία. Το ποσό των εισπρακτέων λογαριασμών και τα αποθέματα των θυγατρικών φαίνονται δυσανάλογα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι αποκαλύψεις αυτές πανικόβαλαν τους μετόχους με αποτέλεσμα .κατάρρευση της μετοχής της εταιρείας στις 5 Μαΐου 2018 και limit down το οποίο κλείδωσε στο -29,99% και τα 10,74 ευρώ χάνοντας περισσότερα από 400 εκατ. ευρώ, μόνο σε μία συνεδρίαση!

Την ίδια στιγμή τα ομόλογα της εταιρείας δέχονταν ισχυρά χτυπήματα. Χαρακτηριστική είναι η διαμόρφωση του τίτλου που λήγει το 2019, ο οποίος γκρεμίστηκε, έχασε 36 σεντς για κάθε ευρώ και πέφτοντας στο 60%, που αποτελεί ιστορικό χαμηλό. Όμως οι αποκαλύψεις νέων στοιχείων που δείχνουν ότι συνολικά οι οικονομικές καταστάσεις του ομίλου της Folli Follie δεν απεικόνιζαν την πραγματική εικόνα της, συνεχίστηκαν κατά το διάστημα των επόμενων μηνών.

## 12.2.2 Οικονομικά στοιχεία έτους 2017

Πίνακας 1: Στοιχεία κατάστασης Ταμειακών Folli Follie 1/1/2017- 31/12/2017

2η Εναλλακτική: Έμμεση μέθοδος	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (ενοποιημένα και μη ενοποιημένα) ποσά εκφρασμένα σε ευρώ			
	Όμιλος		Εταιρεία	
	01.01. - 31.12.2017	01.01. - 31.12.2016	01.01. - 31.12.2017	01.01. - 31.12.2016
<b>Λειτουργικές δραστηριότητες</b>				
Κέρδη/Ζημιές πρό φόρων (συνεχιζόμενες δραστηριότητες)	242.038.189,93	253.478.321,88	-29.430.947,61	-25.291.967,46
Πλέον / μείον προσαρμογές για:				
Αποσβέσεις	34.301.291,42	29.588.757,39	6.132.858,01	6.195.692,19
Προβλέψεις	18.199.641,70	14.592.098,95	3.047.525,85	10.356.385,44
Συναλλαγματικές διαφορές	-177.016.313,89	53.826.824,02	0,00	0,00
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	-2.446.577,64	-9.252.550,63	-2.325.300,73	-7.111.897,57
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	22.547.757,71	16.923.705,82	17.715.969,26	12.540.566,44
Πλέον / μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες:				
Μείωση / (αύξηση) αποθεμάτων	-51.149.320,54	-107.116.582,02	-8.303.625,03	-3.006.326,26
Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων	-48.301.020,46	-112.232.844,80	-29.010.485,31	-37.471.832,38
(Μείωση) / αύξηση υποχρεώσεων (πλην δανειακών)	-1.927.998,07	62.313.918,15	-11.888.892,22	3.980.348,90
Μείον:				
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα	-13.684.753,81	-9.621.749,00	-10.073.271,79	-3.544.406,14
Καταβληθέντοι φόροι	-43.568.336,26	-52.393.541,27	0,00	0,00
<b>Σύνολο εισροών / (εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)</b>	<b>-21.007.439,91</b>	<b>140.106.358,49</b>	<b>-64.136.169,57</b>	<b>-43.353.436,84</b>
<b>Επενδυτικές δραστηριότητες</b>				
Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών & λοιπών επενδύσεων	-3.473.051,09	-4.771.975,10	-12.920.076,08	-4.100.010,50
Εξαγορά μετοχικών πακέτων	0,00	-240.000,00	0,00	-240.000,00
Αγορά ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	-33.013.113,73	-98.355.823,78	-2.475.864,75	-2.205.149,76
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	0,00	1.547.218,26	0,00	1.449.568,98
Τόκοι εισπραχθέντες	6.892.794,91	336.550,92	1.066.848,86	180.334,06
Μερίσματα εισπραχθέντα	0,00	0,00	2.000.000,00	723.706,14
Είσπραξη από πώληση χρημ/κών περιουσιακών στοιχείων	1.193.075,90	4.413.144,27	1.428.150,79	0,00
Μείωση/(Αύξηση) λοιπών μακροπρόθεσμων απαιτήσεων	-891.624,36	-1.205.962,38	-101.707,62	-1.137.824,22
<b>Σύνολο εισροών / (εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)</b>	<b>-29.291.918,37</b>	<b>-98.276.847,81</b>	<b>-11.002.648,80</b>	<b>-5.329.375,30</b>
<b>Χρηματοδοτικές δραστηριότητες</b>				
Εισπράξεις / Πληρωμές δανείων	164.395.248,05	47.933.687,33	197.108.741,19	20.000.000,00
Εισροές / Πληρωμές σχετικές με χρηματοδοτικές μισθώσεις	5.220.071,27	-4.603.672,98	3.098.888,37	-1.848.857,08
Αγορά / πώληση ιδίων μετοχών	0,00	-1.257.066,89	0,00	-1.257.066,89
Μερίσματα πληρωθέντα / Επιστροφή κεφαλαίου	-1.160.796,65	-1.168.457,88	0,00	0,00
<b>Σύνολο εισροών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)</b>	<b>168.454.522,67</b>	<b>40.904.489,58</b>	<b>200.207.629,56</b>	<b>16.894.076,03</b>
<b>Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα περιόδου (α)+(β)+(γ)</b>	<b>118.155.164,39</b>	<b>82.734.000,26</b>	<b>125.068.811,19</b>	<b>-31.788.736,11</b>
<b>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης περιόδου</b>	<b>328.184.700,98</b>	<b>245.450.700,72</b>	<b>29.494.616,60</b>	<b>61.283.352,71</b>
<b>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης περιόδου</b>	<b>446.339.865,37</b>	<b>328.184.700,98</b>	<b>154.563.427,79</b>	<b>29.494.616,60</b>

Πηγή : ffgroup.com

Πίνακας 2: Στοιχεία κατάστασης Οικονομικής θέσης Folli Follie 1/1/2017- 31/12/2017

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>					
(ενοποιημένα και μη ενοποιημένα) ποσά εκφρασμένα σε ευρώ					
	31.12.2017	Όμιλος	31.12.2016	Εταιρεία	31.12.2016
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	266.817.155,59		274.258.534,70	46.685.920,09	47.596.164,90
Επενδύσεις σε ακίνητα	73.942.734,47		75.202.118,34	73.942.734,47	75.150.146,14
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	122.091.709,05		132.022.346,22	41.419.675,23	41.608.367,25
Συμμετοχές	406.302,11		676.004,16	221.581.017,38	211.617.157,35
Λοιπά μή κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	216.482.721,35		299.149.178,28	154.763.050,63	147.707.691,45
Αποθέματα	634.997.509,35		585.996.587,97	46.457.928,54	40.019.303,51
Απατήσεις από Πελάτες	663.959.020,70		654.740.733,02	89.451.263,41	82.670.411,55
Λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	796.451.422,42		558.134.064,49	271.486.375,50	122.972.721,68
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b><u>2.775.148.575,04</u></b>		<b><u>2.580.179.567,18</u></b>	<b><u>945.787.965,25</u></b>	<b><u>769.341.963,83</u></b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
Μετοχικό κεφάλαιο	20.084.463,00		20.084.463,00	20.084.463,00	20.084.463,00
Λοιπά στοιχεία Ιδίων κεφαλαίων	1.862.485.908,28		1.831.352.043,40	380.173.014,56	402.466.592,79
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων ιδιοκτητών μητρικής (α)</b>	<b><u>1.882.570.371,28</u></b>		<b><u>1.851.436.506,40</u></b>	<b><u>400.257.477,56</u></b>	<b><u>422.551.055,79</u></b>
Δικαιώματα μειοψηφίας (β)	36.661.174,70		32.926.311,46	0,00	0,00
<b>Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων (γ) = (α)+(β)</b>	<b><u>1.919.231.545,98</u></b>		<b><u>1.884.362.817,86</u></b>	<b><u>400.257.477,56</u></b>	<b><u>422.551.055,79</u></b>
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	496.942.646,00		361.742.555,40	432.570.980,51	251.297.897,98
Προβλέψεις / Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	56.455.994,83		44.028.338,41	26.232.383,51	28.299.527,45
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	115.797.621,17		72.519.388,55	48.846.018,13	22.268.773,63
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	186.720.767,06		217.526.466,96	37.881.105,54	44.924.708,98
Σύνολο υποχρεώσεων (δ)	<u>855.917.029,06</u>		<u>695.816.749,32</u>	<u>545.530.487,69</u>	<u>346.790.908,04</u>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (γ)+(δ)</b>	<b><u>2.775.148.575,04</u></b>		<b><u>2.580.179.567,18</u></b>	<b><u>945.787.965,25</u></b>	<b><u>769.341.963,83</u></b>

Πηγή : ffgroup.com

**Πίνακας 3: Στοιχεία κατάστασης Μεταβολής Ιδίων Κεφαλαίων Folli Follie 1/1/2017- 31/12/2017**

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b> (ενοποιημένα και μη ενοποιημένα) ποσά εκφρασμένα σε ευρώ				
	Όμιλος		Εταιρεία	
	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων έναρξης περιόδου ( 01.01.2017 και 01.01.2016 αντίστοιχα)</b>	<b>1.884.362.817,86</b>	<b>1.605.688.983,66</b>	<b>422.551.055,79</b>	<b>439.807.735,02</b>
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους	39.894.214,63	281.198.201,62	-22.293.635,65	-15.999.612,34
Δικαιώματα μειοψηφίας από μεταβολή ποσοστών θυγατρικών	0,00	-240.000,00	0,00	0,00
Διανεμηθέντα μερίσματα	0,00	-96.912,88	0,00	0,00
Λοιπές μεταβολές	-5.025.486,51	-930.387,65	57,42	0,00
Αγορά / Πώληση ιδίων μετοχών	0,00	-1.257.066,89	0,00	-1.257.066,89
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων λήξης περιόδου ( 31.12.2017 και 31.12.2016 αντίστοιχα)</b>	<b><u>1.919.231.545,98</u></b>	<b><u>1.884.362.817,86</u></b>	<b><u>400.257.477,56</u></b>	<b><u>422.551.055,79</u></b>

Πηγή : ffgroup.com

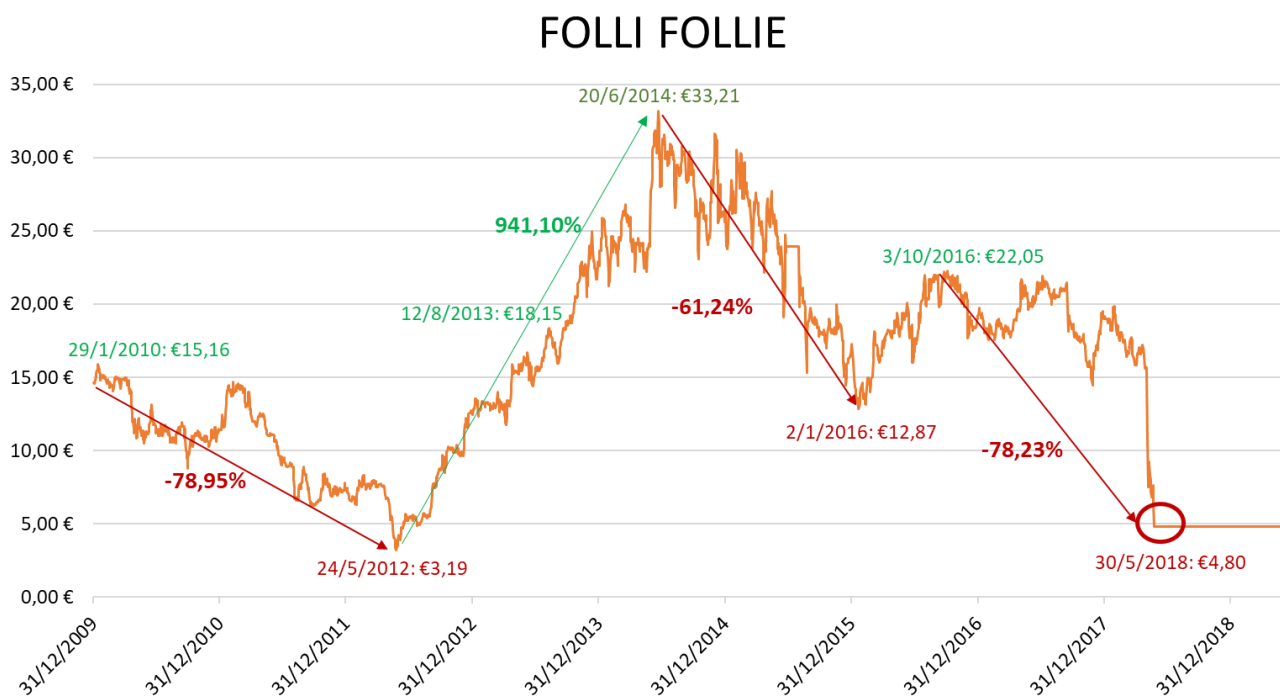
### **12.3 Οι Ευθύνες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την Επιχείρηση της Follie Follie**

Η επίσημη ανακοίνωση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με την οποία η Follie Follie Group δήλωνε αδυναμία παροχής στοιχείων που αφορούν στις οικονομικές της καταστάσεις, ήρθε τρεις εβδομάδες μετά τη δημοσιοποίηση της έκθεσης από το Fund QCM. Η παραδοχή της αδυναμίας αυτή, όπως προκύπτει από την επιστολή που δημοσιοποίησε η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, οδήγησε στην αναστολή διαπραγμάτευσης του τίτλου της FFG στο Χρηματιστήριο Αθηνών, αφού όμως προηγουμένως είχε υποχωρήσει κατά 70% και από την κεφαλαιοποίησή της "χάθηκαν" 705 εκατ. ευρώ.

Με βάση το τελευταίο κλείσιμο πριν την αναστολή διαπραγμάτευσης, η FFG έφθασε να αποτιμάται στα 321 εκατ. ευρώ. Στις 4 Μαΐου, όταν ο ελληνικός όμιλος δέχθηκε το πλήγμα του QCM, η χρηματιστηριακή αξία της FFG ανέρχονταν στο 1,027 δισ. ευρώ. Πολλοί παράγοντες της αγοράς κατηγορούν την επιτροπή κεφαλαιαγοράς για την καθυστερημένη απόφαση αναστολής της διαπραγμάτευσης των μετοχών του ομίλου, καθώς με αυτόν τον τρόπο 'χάθηκαν εκατοντάδες εκατομμυρίων ευρώ όσον αφορά την κεφαλαιοποίηση του ομίλου, με συνέπεια να υποστούν τεράστιες ζημιές οι μέτοχοι. Η καθυστέρηση αναστολής της διαπραγμάτευσης επέτρεψε σε παράγοντες της αγοράς να εκμεταλλευτούν την προκύπτουσα αβεβαιότητα και να εκμεταλλευτούν την μεταβλητότητα της μετοχής και να προβούν σε κερδοσκοπικές κινήσεις. Πιθανόν αυτό να ευνόησε όσους είχαν εσωτερική πληροφόρηση.

Έμπειρα στελέχη της αγοράς εκτίμησαν ότι τόσο η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Χ.Α. υποτίμησαν το μέγεθος και τη σοβαρότητα του ζητήματος, αρκούμενοι στις διαβεβαιώσεις της εταιρείας ότι οι ισχυρισμοί του fund είναι ψευδείς.

**Πίνακας 4: Η πορεία της ημερήσιας τιμής κλεισίματος της μετοχής της Folli Follie μέχρι την αναστολή διαπραγμάτευσης της (2010-5/2018)**



Πηγή: Datastream

### 12.3.1 Το Ερώτημα των Ταμειακών Διαθεσίμων

Στη χρήση του οικονομικού έτους 2017, τα ταμειακά διαθέσιμα ανέρχονταν σε 446 εκατ. ευρώ αλλά όταν η εταιρεία εκκληθεί να προσκομίσει στους ελεγκτές τα τραπεζικά extract του ομίλου δήλωσε αδυναμία κατάθεσης τους. Η πιο πιθανή ερμηνεία που παρέχεται από παράγοντες της αγοράς αναφέρει ότι τα διαθέσιμα έχουν τοποθετηθεί σε επενδύσεις που δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν άμεσα. Τα ερωτήματα στην αγορά που αρχικά διατυπώνονταν προσεκτικά και πλέον ξεκάθαρα είναι αν όντως υπάρχουν τα χρήματα που στον ισολογισμό η εταιρεία υποστήριζε ότι διαθέτει, ποιες είναι οι πραγματικές της πωλήσεις και ποια η παρουσία της στην Κίνα.



### 12.3.2 Τα Πρόστιμα

Αρχές Αυγούστου του διοικητικό συμβούλιο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς επέβαλλε τα πρώτα πρόστιμα στην Folli Follie και σε εννέα φυσικά πρόσωπα. Τα πρόστιμα ύψους 4.2 εκατομμυρίων ευρώ, αφορούν παραβάσεις της απαγόρευσης χειραγώγησης της αγοράς και παραβίαση του κανονισμού παροχής στοιχείων Πιο συγκεκριμένα

*(α) Παραβάσεις της απαγόρευσης χειραγώγησης της Αγοράς του άρθρου 15 του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 596/2014, όπως ορίζεται στις διατάξεις του άρθρου 12, παράγραφος 1(γ) του ίδιου, μέσω των ετήσιων ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων για τη χρήση 2017 και*

*(β) για παραβάσεις των σχετικών με την παροχή ζητούμενων στοιχείων διατάξεων των νόμων 1969/1991, 3556/2007 και 4443/2016.*

*(γ) Παραβάσεις των σχετικών με την παροχή ζητούμενων στοιχείων διατάξεων των νόμων 1969/1991, 3556/2007 και 4443/2016.*

Συγκεκριμένα, όπως αναφέρει σε ανακοίνωσή της η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, για την απαγόρευση χειραγώγησης της Αγοράς επιβάλλονται χρηματικά πρόστιμα ύψους:

- € 1.200.000 στον κ. Δημήτριο Κουτσολιούτσο του Γεωργίου, Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας
- € 1.200.000 στον κ. Γεώργιο Κουτσολιούτσο του Δημητρίου, Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εταιρείας
- € 600.000 στην Εταιρεία
- € 300.000 στον κ. Ζαχαρία Μαντζαβίνο του Σπυρίδωνος, πρώην Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και πρώην Πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου της Εταιρείας
- € 160.000 στον κ. Φραγκίσκο Γρατσώνη του Αριστεΐδη, Οικονομικό Διευθυντή της Εταιρείας

- € 100.000 στην κα Αικατερίνη Κουτσολιούτσου του Κορνηλίου, Αντιπρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας
- € 80.000 στον κ. Γεώργιο Αλαβάνο του Δημητρίου, Διευθυντή Λογιστηρίου της Εταιρείας
- € 70.000 στον κ. Εμμανουήλ Ζαχαρίου του Νικολάου, Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας
- € 70.000 στην κα Ειρήνη Νιώτη του Γεωργίου, Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας.

Ειδικότερα, κατά την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, τα ανωτέρω πρόσωπα προέβησαν σε χειραγώγηση της Αγοράς καθώς δεν προσκόμισαν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ποσό ύψους 242,5 εκατ. ευρώ περίπου που περιλαμβάνεται στα ταμειακά διαθέσιμα των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων της Folli-Follie για τη χρήση 2017 και, επομένως, μέσω των ως άνω οικονομικών καταστάσεων, τα πρόσωπα αυτά παρείχαν πληροφορίες, που έδωσαν ψευδείς ή παραπλανητικές ενδείξεις σχετικά με την τιμή της μετοχής της εταιρείας.

Για την παράβαση των σχετικών με την παροχή ζητούμενων στοιχείων διατάξεων των νόμων 1969/1991, 3556/2007 και 4443/2016 επιβάλλονται χρηματικά πρόστιμα ύψους:

- € 100.000 στον κ. Ιωάννη Μπεγιέτη, Οικονομικό Διευθυντή του Ομίλου (Group CFO APAC) της εταιρείας FF GROUP SOURCING LTD
- € 40.000 στον κ. Δημήτριο Κουτσολιούτσο του Γεωργίου, Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας
- € 40.000 στον κ. Γεώργιο Κουτσολιούτσο του Δημητρίου, Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εταιρείας
- € 40.000 στον κ. Φραγκίσκο Γρατσώνη, Οικονομικό Διευθυντή της Εταιρείας
- € 20.000 στη Folli Follie.

## **12.4 Νεότερες Εξελίξεις στην Εν Λόγω Υπόθεση**

Η πλέον πρόσφατη εξέλιξη (25 Σεπτεμβρίου) αφορά το πόρισμα της Alvarez & Marshall το οποίο αναφέρεται στα αποτελέσματα του ελέγχου που διενεργήθηκαν στις εταιρείες του ομίλου FFG στην Ασία. Η εικόνα που προκύπτει για τις οικονομικές καταστάσεις της FFG για το οικονομικό έτος 2017 είναι τελείως παραπλανητική, αφού μεταξύ άλλων τα τραπεζικά διαθέσιμα της εταιρείας «αγγίζουν» μόλις τα 7,4 εκατ. ευρώ αντί για 296 εκατ., ενώ ανύπαρκτο είναι το 90% των εμφανιζόμενων εσόδων στην Ασία.

Πιο συγκεκριμένα, τα έσοδα είναι 116,847 εκατ. δολάρια από 1,112 δισ. δολάρια που ανακοίνωνε η εταιρεία. Τα καθαρά αποτελέσματα είναι ζημιές 44,702 εκατ. δολάρια από κέρδη 316,444 εκατ. δολάρια που ισχυριζόταν η Folli Follie. Τα αποθέματα είναι μόλις 33,873 εκατ. δολάρια από 581,681 εκατ. δολάρια που εμφάνιζε η εταιρεία και φυσικά τα τραπεζικά διαθέσιμα φτάνουν στα μόλις 6,4 εκατ. δολάρια από 296,771 εκατ. δολάρια που είχε ανακοινώσει η εταιρεία.

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται από την εταιρεία στην ανακοίνωσή της «προκύπτει ότι τα στοιχεία αυτά, εφόσον οριστικοποιηθούν από ορκωτό ελεγκτή, μεταβάλλουν σημαντικά την εικόνα του ομίλου σε σχέση με αυτά που παρουσιάστηκαν στις δημοσιευθείσες ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις για το 2017 (26 Απριλίου 2018) για τις οποίες ο ορκωτός ελεγκτής ανακάλεσε την έκθεση ελέγχου (16 Ιουλίου 2018). Σύμφωνα με το πόρισμα της Alvarez & Marsal δεν διαπιστώθηκε υπεξαίρεση χρημάτων ή άλλη κατάχρηση σε βάρος περιουσιακών στοιχείων της Εταιρείας.

## **12.5 Αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του Ομίλου**

Το Διοικητικό Συμβούλιο του ομίλου αφού συζήτησε τα πιο πάνω αποτελέσματα, συμφώνησε ομόφωνα ότι βασικός στόχος παραμένει η βιώσιμη λειτουργία του ομίλου FFG και ήδη προς το σκοπό αυτό υλοποιούνται και υπάρχει πρόοδος στα κατωτέρω:

1. Αποτύπωση της πραγματικής εικόνας του ομίλου σε χρηματοοικονομικό και λειτουργικό επίπεδο

2. Λειτουργική αναδιάρθρωση, εκλογίκευση σε όρους αποτελεσματικότητας και κόστους, και ενιαία λειτουργία του ομίλου

3. Χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση του ομίλου με σκοπό την άμεση συλλογή της χρηματοοικονομικής πληροφορίας από όλες τις θυγατρικές

4. Χάραξη στρατηγικού οδικού χάρτη και εκπόνηση πενταετούς επιχειρηματικού σχεδίου προς αυτή την κατεύθυνση

5. Εγκαθίδρυση εταιρικής διακυβέρνησης με έμφαση στην ενίσχυση του περιβάλλοντος ελέγχου στη μητρική και στον όμιλο και ενίσχυση των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, κανονιστικής συμμόρφωσης και διαχείρισης κινδύνων του ομίλου

Επίσης, συνεχίζει η ανακοίνωση, αποφασίστηκε ομόφωνα:

1. Η αντικατάσταση Διοικητικών Συμβουλίων και διοικήσεων σε εταιρείες της Ασίας (APAC). Ήδη έχει αναλάβει την υποστήριξη της οικονομικής διεύθυνσης στα κεντρικά της Ασίας στο Χονγκ Κόνγκ έμπειρο στέλεχος που έχει διοριστεί Deloitte.

2. Αλλαγές στο Διοικητικό Συμβούλιο της FFG, πρόσληψη εντεταλμένου συμβούλου και οικονομικού διευθυντή με άμεση προτεραιότητα την αναδιάρθρωση του ομίλου.

3. Η διερεύνηση από κάθε πλευρά των διαπιστώσεων της A&M σε ό,τι αφορά τους παράγοντες που οδήγησαν στις αποκλίσεις των οικονομικών καταστάσεων 2017 των εταιρειών της Ασίας και του ομίλου και άσκηση όλων των ενδεδειγμένων δικαστικών μέσων κατά παντός υπευθύνου.

Εκτός από την A&M, «η Deloitte Business Solutions AE (Deloitte) συνεχίζει να συνδράμει την εταιρεία στην κατάρτιση βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων προβλέψεων ρευστότητας και στην ανάπτυξη του επικαιροποιημένου επιχειρηματικού σχεδίου αναδιάρθρωσης (business restructuring plan). Τα αποτελέσματα αυτού του έργου αναμένεται να ολοκληρωθούν μέχρι τις αρχές Οκτωβρίου 2018. Για τον ανωτέρω σκοπό και ειδικά για τις δραστηριότητες της Ασίας, ομάδα της Deloitte και ο CRO της Εταιρείας, κ. Κουβάτσος, βρίσκονται ήδη και εργάζονται στο Χονγκ Κονγκ».

Σε ό,τι αφορά τον διεθνή χρηματοοικονομικό οίκο Rothchild, η εταιρεία επιβεβαιώνει ότι αυτός υπέβαλε την παραίτησή του στις 24 Σεπτεμβρίου και ότι αυτή τη στιγμή η εταιρεία βρίσκεται σε διαδικασία συζητήσεων για την ανεύρεση νέου χρηματοοικονομικού συμβούλου. Σημειώνεται ότι το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας (σ.σ. επιβεβαιώνεται με ανακοίνωση της Folli Follie η παραίτηση των Δημήτρη και Αικατερίνης Κουτσολιούτσου) στη χθεσινή πολύωρη συνεδρίασή του αποφάσισε την αντικατάσταση Διοικητικών Συμβουλίων και διοικήσεων σε εταιρείες της Ασίας (APAC).

**Πίνακας 5: Πόρισμα Alvarez & Marsal για τις λογιστικές καταστάσεις της Folli Follie**

Main Account-Κύρια Οικονομικά Στοιχεία	FS 2017 Οικονομικές Καταστάσεις 2017	Alvarez & Marsal
Inventories-Αποθέματα	581,681,095	33,873,632
Trade Receivables-Εμπορικές Απαιτήσεις	718,957,460	99,125,013
Other Receivable, Deposit & prepayment Άλλες Πληρωμές - Προκαταβολές	310,742,476	7,568,415
Bank & cash balances Τραπεζικά Διαθέσιμα	296,771,278	6,400,473
Trade & other payables Εμπ. Και λοιπές υποχρεώσεις	144,561,043	260,932,940
Revenue Έσοδα	1,112,348,021	116,847,155
Cost of sales Κόστος Πωλήσεων	614,207,787	33,234,017
Profits Καθαρά Κέρδη	316,444,076	(44,702,304)
Retained earnings and other reserves Μη διανεμηθέντα κέρδη και άλλα αποθεματικά	1.831.930.169	(-180.638.116)

Πηγή: Πόρισμα Alvarez & Marsal: «Μαΐμού» οι ισολογισμοί της Folli Follie | [iefimerida.gr](http://iefimerida.gr)

### 12.2.1 Το ιστορικό της περίπτωσης της Creta Farms

Μετά από έναν χρόνο από την εμφάνιση της περίφημης πλέον απάτης της Folli Follie ήρθε στο προσκήνιο η ιστορία της Creta Farms. Οι δύο βασικοί μέτοχοι Κ. Δομαζάκης και Σ. Δομαζάκης με σχεδόν ισόποση συμμετοχή ο καθένας στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας δεν διατηρούν πλέον τις καλύτερες σχέσεις και απειλούν το μέλλον της ίδιας της εταιρείας αλλά και των 845 εργαζομένων της.

**Πίνακας 6: Η μετοχική διάρθρωση της Creta Farms**

α/α	Όνοματεπώνυμο	Αριθμός Μετοχών	%	Αριθμός Δικαιωμάτων ψήφου (άμεσα)	%
1	Κωνσταντίνος Σ. Δομαζάκης	12.236.809	41,51%	12.236.809	41,51%
2	Εμμανουήλ Σ. Δομαζάκης	12.000.555	40,71%	12.000.555	40,71%
3	Μέτοχοι < του 5%	5.242.636	17,78%	5.242.636	17,78%
		<b>29.480.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>29.480.000</b>	<b>100,0%</b>

Πηγή: [www.cretafarms.gr](http://www.cretafarms.gr)

Στην περίπτωση της Creta Farms στον πίνακα 6 παρουσιάζεται η μετοχική διάρθρωση της εταιρείας και γίνεται κατανοητό πως το 80% της επιχείρησης ανήκει αποκλειστικά στα δύο αδέλφια, τον Κ. Δομαζάκη και τον Ε. Δομαζάκη, γεγονός που δείχνει πως ο έλεγχος της επιχείρησης κατά κύριο λόγο αποφασίζεται αποκλειστικά από εκείνους.

### 12.2.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή εταιρείας

Η Creta Farms είναι μία ελληνική εταιρία που ξεκίνησε την δραστηριότητα της από την Κρήτη και αποτελεί σήμερα έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους επιχειρήσεων κρέατος και αλλαντικών στην Ελλάδα. Το 1970 η οικογένεια Δομαζάκη ιδρύει την πρώτη οργανωμένη μονάδα παραγωγής χοιρινού κρέατος στην Κρήτη. Σε μια έκταση 100 στρεμμάτων με δομημένο χώρο 5.000 τ.μ. και κάτω από τις πιο αυστηρές προδιαγραφές μπαίνουν τα θεμέλια για τη δημιουργία της σημερινής επιχείρησης.

Έχοντας συμπληρώσει περισσότερα από 45 χρόνια λειτουργίας, η Creta Farms ακολουθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες ανοδική πορεία, με παρουσία δραστηριοτήτων και εκτός των ελληνικών συνόρων. Οι επενδύσεις σε ΗΠΑ και Ισπανία, σε συνδυασμό με την εισαγωγή της μετοχής της εταιρείας στο χρηματιστήριο το 2000 δημιούργησαν νέες προκλήσεις και προοπτικές στον όμιλο για περαιτέρω ανάπτυξη. Να σημειωθεί πως από το η Creta Farms από το 2001 μέχρι το 2007 εκτίναξε το μερίδιο της αγοράς της στην Ελλάδα από το 1% στο 24%, ενώ σήμερα βρίσκεται περίπου στο 40%.

Η Creta Farms έχει έχοντας κατοχυρώσει παγκοσμίως την ευρεσιτεχνία παραγωγής αλλαντικών με ελαιόλαδο αντί για ζωικό λίπος, ανοίγει μια νέα εξειδικευμένη αγορά αλλαντικών σε μία περίοδο μάλιστα που η μεσογειακή διατροφή έχει επανέλθει στην επιφάνεια λόγω των υγιεινών χαρακτηριστικών της. Την πατέντα «εν ελλάδι» την διατηρεί σε 90 χώρες.

Η διάρθρωση του ομίλου CRETA FARMS διαμορφώνεται από τις ακόλουθες εταιρείες:

- ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΒΕΕ (μητρική)
- ΤΕΤΟ-ΦΑΡΜΑ ΑΕ (θυγατρική)
- ΦΑΡΜΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΑΕ (θυγατρική)
- Creta Farm Cyprus LTD (θυγατρική)
- Creta Farm Espana SL (Κοινοπραξία)
- Creta Foods SA (Θυγατρική)
- Creta Farms LTD (Θυγατρική)
- Creta Farms Nordic AB (Κοινοπραξία)
- Creta Farms USA, LLC (Θυγατρική)
- Frantoio Gentileschi S.P.A. (Κοινοπραξία)



Αναλυτικότερα στοιχεία για τον όμιλο:

- 1970: Το 1970, η οικογένεια Δομαζάκη ίδρυσε την πρώτη οργανωμένη μονάδα χοιρινού κρέατος. Στο Ρέθυμνο της Κρήτης, στη θέση Λατζιμάς της πρώην κοινότητας Πρίνου του Δήμου Αρκαδίου, ο Στυλιανός Δομαζάκης ξεκινούσε την ιστορία.
- 1979: Ενοποιήθηκαν οι ατομικές επιχειρήσεις της οικογένειας Δομαζάκη κάτω από μία, συστήνοντας έτσι την Ανώνυμη Εταιρεία «Ζωή Εμμ. Δομαζάκη Α.Β.Ε.Ε.».
- 1987: Δημιουργία τμήματος παραγωγής αλλαντικών.
- 1990: Ανάληψη διοίκησης από τους αδελφούς Δομαζάκη και ταυτόχρονα επεκτείνεται η μονάδα στη θέση Λατζιμάς, στο Ρέθυμνο της Κρήτης.
- 1993: από το 1993 έως το 2000, η εταιρεία εξελίχθηκε και επεκτάθηκε. Οι εγκαταστάσεις στη θέση Λατζιμάς στο Ρέθυμνο της Κρήτης διπλασιάστηκαν και δημιουργήθηκαν 5 υποκαταστήματα σε πόλεις ανά την Ελλάδα: Ηράκλειο Κρήτης, Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Λάρισα και Πάτρα.
- 1999: Λανσάρισμα της πρώτης σειράς αλλαντικών στην Ελλάδα με χαμηλά λιπαρά από 0% έως 3%
- 2001: Εισαγωγή των μοναδικών αλλαντικών από τα οποία έχει αφαιρεθεί ζωικό λίπος
- 2002: Επέκταση-επένδυση συνολικού ύψους 26 εκ. Ευρώ. Αγορά και δημιουργία εγκαταστάσεων 14,5 στρεμμάτων στο Κρουονέρι Αττικής, μαζί με αγορά εξοπλισμού της «ΚΑΡΝΑ Α.Β.Ε.Ε.».
- 2004: Το 2004 συστάθηκε στην Κύπρο η θυγατρική εταιρεία, υπό την επωνυμία «CRETA FARM (CYPRUS) LTD».
- 2006: Εισαγωγή του «Combi», δηλαδή αλλαντικό και τυρί σε μια συσκευασία
- 2012: Λανσάρισμα της “Εν Ελλάδι Μεσογειακής” και μετεξελίξη της εταιρείας σε εταιρεία τροφίμων. Το προϊόν ξεκίνησε να εξάγεται στην

Αυστραλία και στην Creta Farms στοχεύοντας σε μια νέα μεγάλη αγορά με απεριόριστες προοπτικές ανάπτυξης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

- 2013: εισαγωγή σειράς Gllouten-free (αλλαντικά χωρίς γλουτένη)
- 2013: Τα αλλαντικά εκτός από 0% έως 3% χαμηλά λιπαρά συνδυάζουν και μειωμένη περιεκτικότητα σε αλάτι
- 2016: εισαγωγή του χοιρινού «Εν Ελλάδι». Το πρώτο χοιρινό που τρέφεται με εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο και superfoods Κρητικών βοτάνων
- 2018: προσφέροντας στον καταναλωτή τον μοναδικό “Εν Ελλάδι γύρο”.

### **12.2.3 Οργανωτική δομή εταιρείας (2019)**

Το εκλεγμένο Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται συνολικά από επτά μέλη, εκ των οποίων τα τρία είναι εκτελεστικά και τα τέσσερα μη εκτελεστικά. Από τα μη εκτελεστικά, τρία μέλη είναι ανεξάρτητα. Η θητεία τους ορίζεται πενταετής.

#### **Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου:**

**Εμμανουήλ Στ. Δομαζάκης**, Πρόεδρος, εκτελεστικό μέλος

**Κωνσταντίνος Στ. Δομαζάκης**, Αντιπρόεδρος, εκτελεστικό μέλος

**Πέτρος Παπαδάκης**, Μέλος Δ.Σ., μη εκτελεστικό μέλος

**Εμμανουήλ Κοτζαμπασάκης**, Μέλος Δ.Σ., ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό μέλος

**Χρήστος Τσάλλης**, Μέλος Δ.Σ. ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό μέλος

**Πέτρος Μαραβελάκης**, Μέλος Δ.Σ. ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό μέλος

**Εμμανουήλ Μαργωμένος**, Μέλος Δ.Σ. ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό μέλος

Όπως και στην περίπτωση της Follì Follie έτσι και σε αυτή της Creta Farms γίνεται κατανοητό πως η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου στις υψηλότερες βαθμίδες διοίκησης αποτελείται από τους κύριους μετόχους αλλά και συγγενείς

κύριους Εμμανουήλ και Κωνσταντίνο Δομαζάκη. Το συγκεκριμένο γεγονός και πάλι μας δημιουργεί ερωτήματα σχετικά με την λειτουργία αξιόπιστων αρχών σχετικών με την εταιρική διακυβέρνηση της επιχείρησης.

#### **12.2.4 Τα πρώτα στοιχεία της οικονομικής απάτης**

Στις 2 Απριλίου ο κ. Κωνσταντίνος Δομαζάκης, αντιπρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου, διευθύνων σύμβουλος και βασικός μέτοχος της Creta Farms απέστειλε επιστολή προς τον Ορκωτό Ελεγκτή της εταιρείας με την οποία ισχυρίστηκε ότι ο ίδιος είχε χρηματοδοτήσει την εταιρία με κεφάλαια ύψους 11,6 εκατ. ευρώ κατά τα έτη 2005 -2006. Κάτι που αναφέρεται στις οικονομικές καταστάσεις για τη χρήση του 2018 της εισηγμένης. Μετά από αυτή του την ενέργεια, το Διοικητικό Συμβούλιο αποφάσισε άμεσα, προς προστασία της εταιρείας και του επενδυτικού κοινού, να διεξαχθεί σχετικός ειδικός έλεγχος από ανεξάρτητο ελεγκτικό οίκο διεθνούς φήμης. Από την έως σήμερα ελεγκτική εργασία του ανεξάρτητου εξωτερικού ελεγκτικού οίκου δεν προκύπτουν επαρκή στοιχεία που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της εταιρείας και του ομίλου».

#### **12.2.5 Τα ερωτήματα που διεγείρονται γύρω από την απάτη**

Αρχικά, κατά πόσο αληθεύει το γεγονός πως ο κ. Κ. Δομαζάκης δάνεισε το ποσό των 11,6 εκατ. ευρώ με τη μορφή μετρητών στην εισηγμένη και η οικονομική διεύθυνση της εταιρείας καθώς και ο πρόεδρος αδελφός του δεν είχαν επίγνωση της κατάστασης;

Γιατί δεν αναφερόταν τα χρήματα αυτά στις λογιστικές καταστάσεις του ομίλου, όχι μόνο των ετών 2005 και 2006, αλλά και των μετέπειτα, καθώς ενδιάμεσα δεν εξοφλήθηκε;

Για ποιο λόγο ο κ. Κ. Δομαζάκης που ήταν συνδιευθύνων σύμβουλος της εισηγμένης αναφέρει δημόσια κάτι που μπορεί κάλλιστα να διαψευσθεί μετά από

έναν γρήγορο οικονομικό έλεγχο αφού εκ πρώτης ματιάς δεν αναφέρεται κάπου το ποσό αυτό;

Γιατί αποκάλυψε το συγκεκριμένο γεγονός ύστερα από 13 έτη και το γνωστοποίησε μάλιστα μέσω επιστολής του στον ορκωτό ελεγκτή;

Γιατί δεν αναφέρθηκε δημόσια για το θέμα αυτό στις γενικές συνελεύσεις και στα διοικητικά συμβούλια του παρελθόντος;

Γιατί δεν συζήτησε με τον αδελφό του και συνδιευθύνοντα σύμβουλο κ. Μ. Δομαζάκη το ζήτημα όλα αυτά τα χρόνια;

Γιατί χρειάζεται ένα ανεξάρτητο εξωτερικό ελεγκτικό όργανο να διεξάγει οικονομικό έλεγχο και δεν γίνεται απλώς να εξεταστεί εάν αυτή η οφειλή υφίσταται στην πραγματικότητα μέσω του ελέγχου του κεφαλαίου κίνησης και του γενικού καθολικού της επιχείρησης.

Μήπως τα χρήματα που κατέβαλε ο κ. Κ. Δομαζάκης δεν αποτελούσαν πηγή χρηματοδότησης για την εταιρεία αλλά ήταν αποπληρωμή δανείου που είχε χορηγήσει νωρίτερα (πριν το 2005) η εισηγμένη προς αυτόν; Εάν αληθεύει το γεγονός αυτό, η απόφαση αυτή να δανειοδοτηθεί ο βασικός της μέτοχος ήταν μια συλλογική απόφαση της γενικής συνέλευσης; Ζητήθηκαν εγγυήσεις;

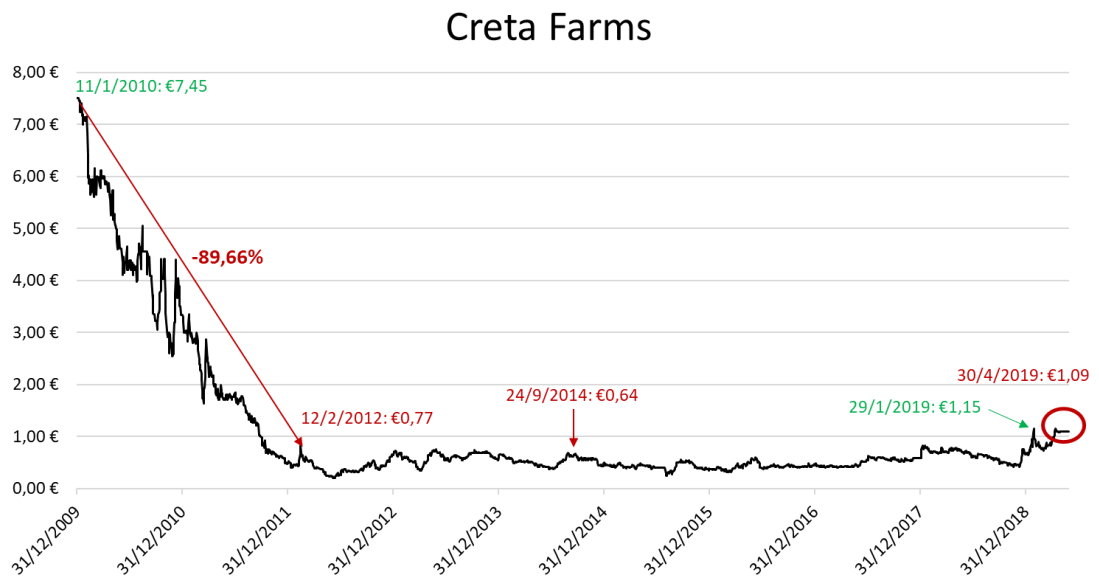
Σίγουρα όλα τα προαναφερθέντα ερωτήματα αλλά και πολλά ακόμα που θα ακολουθήσουν στην συνέχεια της οικονομικής έρευνας μέσα στο 2019, θα προβληματίσουν και θα προκαλέσουν ανησυχίες ιδιαίτερα στο επενδυτικό κοινό για το κατά πόσο αξιόπιστες είναι οι λογιστικές καταστάσεις αρκετών εταιρειών, καθώς και για το κατά πόσο τηρούνται στην ουσία οι κανόνες της περιβόητης Εταιρικής Διακυβέρνησης.

## 12.2.6 Αρνητικά γεγονότα που ακολούθησαν μετά τις επίμαχες δηλώσεις

### 12.2.6.1 Αναστολή διαπραγμάτευσης από το χρηματιστήριο της Αθήνας

Με την εξέλιξη των παραπάνω γεγονότων που βγήκαν στο φως της δημοσιότητας, στις 2 Μαΐου του 2019, αναστέλλεται η διαπραγμάτευση των μετοχών της εταιρίας "ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ Α.Β.Ε.Ε.", από την διαπραγμάτευση της στο Χρηματιστήριο της Αθήνας. Η συγκεκριμένη ενέργεια έλαβε χώρα ύστερα από σχετικό αίτημα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Η εξέλιξη αυτή έγινε λίγες μέρες πριν την γνωστοποίηση πως διενεργείται πορισματική έκθεση ελέγχου από ελεγκτική εταιρεία που ανήκει στις Big 4.

**Πίνακας 7: Η πορεία της ημερήσιας τιμής κλεισίματος της μετοχής της Creta Farms μέχρι της αναστολή διαπραγμάτευσης της (2010-5/2019)**



Πηγή: Datastream

### 12.2.6.2 Προβληματισμός από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα

Η διοίκηση της Creta Farms ξεκινά σειρά επαφών με τις τέσσερις Ελληνικές συστημικές τράπεζες για τις οφειλές δανείων ύψους άνω των 110 εκατ. Ευρώ (31η

Δεκεμβρίου 2018). Στις 7 Μαΐου του 2019 έγινε γνωστό πως οι πιστώτριες τράπεζες προέβησαν σε μια εσωτερική μεταφορά των εν λόγω δανείων σε κατηγορία μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων (Non Performing Exposures- NPEs). Η μεταφορά των δανείων στην κατηγορία των NPEs αποτελεί εσωτερική διαδικασία των τραπεζών, για την οποία δεν απαιτείται να εκδοθεί επίσημη ανακοίνωση. Ο χαρακτηρισμός ως NPEs αποτελεί έναν χαρακτηρισμό πως τα δάνεια της Creta Farms πλέον είναι αμφιβόλου εισπράξεως.

Να αναφέρουμε πως Η εταιρεία την 11/5/2016 υπέγραψε συμφωνία χρηματοδότησης ύψους 15 εκατ. ευρώ πενταετούς διάρκειας με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ).

Φυσικά καθοριστικής σημασίας αποτελεί και η στάση που θα κρατήσουν οι τράπεζες απέναντί στην εταιρεία. Σε περίπτωση που τα δάνεια της χαρακτηριστούν ως καταγγελμένα και διακοπούν οι γραμμές πιστοδότησης της εταιρείας, θα επιτύχουν οι τράπεζες την τοποθέτηση ατόμων της εμπιστοσύνης τους στο διοικητικό συμβούλιο της Creta Farms και επακόλουθο μπορεί να είναι η πώληση σημαντικού μέρους της συμμετοχής των δύο μεγαλομέτοχων ώστε να διευκολυνθεί στην αλλαντοβιομηχανία η είσοδος νέων επενδυτών.

Τέλος στην περίπτωση που οι αντιδράσεις δεν είναι άμεσες και οι οφειλές γίνουν μεγαλύτερες και διογκωθούν, νομικοί κύκλοι επισημαίνουν ότι δεν αποκλείεται η αλλαγή ιδιοκτησίας να επιτευχθεί μέσω συμφωνίας εξυγίανσης, με την εφαρμογή του άρθρου 106β του Πτωχευτικού Κώδικα.

## 12.2.7 Οικονομικά στοιχεία έτους 2018

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα κυριότερα οικονομικά αποτελέσματα που αφορούν το σύνολικό έτος 2018 για την Creta Farm. Στόχος είναι να δοθεί μια πλήρης εικόνα της οικονομικής κατάστασης του ομίλου όπως αυτή διαμορφώθηκε τα περασμένο έτος.

**Πίνακας 8: κατάσταση οικονομικής θέσης Creta Farms έτους 2018**

Ποσά σε χιλ. €	Σημειώσεις	Όμιλος		Εταιρεία	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	15.7	86.285	87.780	78.802	79.636
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	15.8	13.158	11.468	11.931	10.305
Υπεραξία	15.9	2.226	8.947	-	-
Επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις	15.10	-	-	11.560	20.862
Λοιπές επενδύσεις	15.11	542	513	542	513
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	15.12	323	1.138	309	307
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>		<b>102.534</b>	<b>109.846</b>	<b>103.144</b>	<b>111.622</b>
Περιουσιακά στοιχεία κατεχόμενα προς πώληση	15.13	-	8.227	-	-
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία	15.14	7.122	6.034	7.122	6.034
Αποθέματα	15.15	9.216	8.183	9.017	8.110
Πελάτες και λοιπές εμπορικές απαιτήσεις	15.16	18.808	10.000	20.748	12.830
Λοιπές απαιτήσεις	15.16	14.909	14.131	22.807	45.985
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	15.17	262	272	219	259
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>		<b>50.317</b>	<b>46.846</b>	<b>59.914</b>	<b>73.218</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>		<b>152.850</b>	<b>156.693</b>	<b>163.058</b>	<b>184.840</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>					
Μετοχικό κεφάλαιο	15.18.1	12.382	12.382	12.382	12.382
Υπέρ το άρτιο	15.18.1	1.753	1.753	1.753	1.753
Αποθεματικά	15.18.2	50.458	51.482	46.290	46.284
Αποτέλεσμα εις νέον		(65.214)	(52.899)	(53.776)	(17.893)
<b>Ίδια κεφάλαια ιδιοκτητών εταιρείας</b>		<b>(623)</b>	<b>12.717</b>	<b>6.648</b>	<b>42.526</b>
Μη ελέγχουσες συμμετοχές		(4.101)	(4.008)	-	-
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		(4.724)	8.708	6.648	42.526
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	15.19	4.182	4.447	2.769	2.178
Προβλέψεις	15.21	1.046	1.037	1.035	1.027
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	15.22	427	2.371	427	2.371
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	15.23.2	65.488	69.088	63.897	63.972
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		<b>71.142</b>	<b>76.943</b>	<b>68.129</b>	<b>69.548</b>
Προμηθευτές και συναφείς υποχρεώσεις	15.22	32.779	26.227	34.847	28.239
Λοιπές υποχρεώσεις	15.22	9.610	7.023	9.391	6.806
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	15.23.2	44.043	37.791	44.043	37.722
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		<b>86.432</b>	<b>71.041</b>	<b>88.281</b>	<b>72.767</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>157.574</b>	<b>147.984</b>	<b>156.410</b>	<b>142.314</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ &amp; ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>		<b>152.850</b>	<b>156.693</b>	<b>163.058</b>	<b>184.840</b>

Πηγή: [www.cretafarms.gr](http://www.cretafarms.gr)

Πίνακας 9: κατάσταση συνολικού εισοδήματος Creta Farms έτους 2018

Ποσά σε χιλ. €	Σημειώσεις	Όμιλος		Εταιρεία	
		01.01 - 31.12.2018	01.01 - 31.12.2017	01.01 - 31.12.2018	01.01 - 31.12.2017
<b>Κατάσταση συνολικών εσόδων</b>					
Πωλήσεις (Μη βιολογικά περιουσιακά στοιχεία)		109.472	99.881	108.842	99.356
Πωλήσεις (Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία)		8.320	8.234	8.320	8.234
<b>Σύνολο Πωλήσεων</b>	<b>15.24</b>	<b>117.792</b>	<b>108.115</b>	<b>117.162</b>	<b>107.590</b>
Κόστος πωληθέντων	15.25	(57.751)	(52.975)	(57.784)	(52.971)
Μικτό Κέρδος (των μη βιολογικών περιουσιακών στοιχείων)		51.722	46.906	51.057	46.385
Επιμέτρησης βιολογικών περιουσιακών στοιχείων σε εύλογη αξία	15.144	659	216	659	216
Δαπάνες ανάπτυξης βιολογικών περιουσιακών στοιχείων	15.25	(7.628)	(7.667)	(7.628)	(7.667)
<b>Μικτό αποτέλεσμα</b>		<b>53.073</b>	<b>47.689</b>	<b>52.408</b>	<b>47.168</b>
Εξοδα διοίκησης	15.25	(7.147)	(4.541)	(6.953)	(4.345)
Εξοδα διάθεσης	15.25	(38.143)	(35.359)	(36.676)	(33.950)
Ζημίες Απομείωσης	15.9	(6.722)	-	(35.318)	-
Λοιπά έσοδα/ (έξοδα)	15.26	(8.577)	(135)	(1.125)	(196)
<b>Αποτέλεσμα Εκμεταλλεύσεως</b>		<b>(7.516)</b>	<b>7.654</b>	<b>(27.662)</b>	<b>8.676</b>
Χρηματοοικονομικά έσοδα/ (έξοδα)	15.27	(7.907)	(7.587)	(7.586)	(6.560)
<b>Κέρδη / (ζημίες) προ φόρων</b>		<b>(15.423)</b>	<b>67</b>	<b>(35.248)</b>	<b>2.116</b>
Φόροι		1.004	239	(634)	240
<b>Κέρδη / (ζημίες) μετά φόρων</b>		<b>(14.418)</b>	<b>307</b>	<b>(35.882)</b>	<b>2.356</b>
Κατανέμονται σε :					
Ιδιοκτήτες μητρικής		(13.658)	546	(35.882)	2.356
Μη ελέγχουσες συμμετοχές		(761)	(240)	-	-
Κέρδη / (ζημίες) μετά φόρων ανά μετοχή - βασικά (σε €)	15.28	(0,4633)	0,0185	(1,2172)	0,0799
<b>Ποσά σε χιλ. €</b>					
<b>Κατάσταση λοιπών συνολικών εσόδων</b>					
<b>Κέρδη / (ζημίες) μετά φόρων</b>		<b>(14.418)</b>	<b>307</b>	<b>(35.882)</b>	<b>2.356</b>
Αναπροσαρμογή ενσώματων ακινητοποιήσεων		6	608	6	66
Αναλογιστικό αποτέλεσμα		1	149	(1)	149
Συναλλαγματικές διαφορές μετατροπής εκμετάλλευσης εξωτερικού		980	(534)	-	-
<b>ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ</b>		<b>(13.431)</b>	<b>529</b>	<b>(35.877)</b>	<b>2.571</b>
Κατανέμονται σε :					
Ιδιοκτήτες μητρικής		(13.339)	867	(35.877)	2.571
Μη ελέγχουσες συμμετοχές		(93)	(339)	-	-

Πηγή: [www.cretafarms.gr](http://www.cretafarms.gr)



**Πίνακας 10: κατάσταση μεταβολής ιδίων κεφαλαίων Creta Farms έτους 2018**

<b>Όμιλος</b>	<b>Μετοχικό Κεφάλαιο</b>	<b>Υπέρ το άρτιο</b>	<b>Αποθεματικά</b>	<b>Αποτέλεσμα εις νέον</b>	<b>Ίδια κεφάλαια ιδιοκτητών</b>	<b>Μη ελέγχουσες συμμετοχές</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>Υπόλοιπο την 1/1/2017</b>	<b>12.382</b>	<b>1.753</b>	<b>51.310</b>	<b>(53.594)</b>	<b>11.851</b>	<b>(3.669)</b>	<b>8.182</b>
Κέρδη / (ζημίες) μετά φόρων χρήσης 2017	-	-	-	546	546	-240	306
Λοιπά συνολικά έσοδα χρήσης 2017	-	-	172	149	321	-99	222
<b>Υπόλοιπο την 31/12/2017</b>	<b>12.382</b>	<b>1.753</b>	<b>51.482</b>	<b>(52.899)</b>	<b>12.718</b>	<b>(4.008)</b>	<b>8.710</b>
<b>Υπόλοιπο την 1/1/2018</b>	<b>12.382</b>	<b>1.753</b>	<b>51.482</b>	<b>(52.899)</b>	<b>12.718</b>	<b>(4.008)</b>	<b>8.710</b>
Κέρδη / (ζημίες) μετά φόρων χρήσης 2018	-	-	-	(3.658)	(13.658)	(761)	(14.419)
Λοιπά συνολικά έσοδα χρήσης 2018	-	-	-	319	319	668	987
Μεταφορά Αποθεματικών	-	-	(1.024)	1024	0	-	0
<b>Υπόλοιπο την 31/12/2018</b>	<b>12.382</b>	<b>1.753</b>	<b>50.458</b>	<b>(65.214)</b>	<b>(623)</b>	<b>(4.101)</b>	<b>(4.724)</b>

<b>Εταιρεία</b>	<b>Μετοχικό Κεφάλαιο</b>	<b>Υπέρ το άρτιο</b>	<b>Αποθεματικά</b>	<b>Αποτέλεσμα εις νέον</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>Υπόλοιπο 1/1/2017</b>	<b>12.382</b>	<b>1.753</b>	<b>46.219</b>	<b>(20.398)</b>	<b>39.955</b>
Κέρδη / (ζημίες) μετά φόρων χρήσης 2017	-	-	-	2.356	2.356
Λοιπά συνολικά έσοδα χρήσης 2017	-	-	66	149	215
Αγορά ιδίων μετοχών	-	-	(0)	-	(0)
<b>Υπόλοιπο 31/12/2017</b>	<b>12.382</b>	<b>1.753</b>	<b>46.284</b>	<b>(17.893)</b>	<b>42.526</b>
<b>Υπόλοιπο 1/1/2018</b>	<b>12.382</b>	<b>1.753</b>	<b>46.284</b>	<b>(17.893)</b>	<b>42.526</b>
Κέρδη / (ζημίες) μετά φόρων χρήσης 2018	-	-	-	(35.882)	(35.882)
Λοιπά συνολικά έσοδα χρήση 2018	-	-	6	(1)	4
<b>Υπόλοιπο την 31/12/2018</b>	<b>12.382</b>	<b>1.753</b>	<b>46.290</b>	<b>(53.776)</b>	<b>6.648</b>

Πηγή: [www.cretafarms.gr](http://www.cretafarms.gr)

Πίνακας 11: κατάσταση ταμειακών ροών Creta Farms έτους 2018

Ποσά σε χιλ. €	Όμιλος		Εταιρεία	
	01.01 - 31.12.2018	01.01 - 31.12.2017	01.01 - 31.12.2018	01.01 - 31.12.2017
<b>Κατάσταση ταμειακών ροών</b>				
<b>Λειτουργικές δραστηριότητες</b>				
Κέρδη προ φόρων (συνεχιζόμενες δραστηριότητες)	(15.423)	67	(35.248)	2.116
<b>Προσαρμογές για :</b>				
<i>Πλέον / (μείον) μη ταμειακές προσαρμογές:</i>				
Αποσβέσεις	6.386	5.375	5.882	4.650
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων	8.596	40	9.379	42
Απομείωση Λοιπών Απαιτήσεων	-	-	26.016	-
Προβλέψεις	(299)	(308)	(299)	(308)
Συναλλαγματικές Διαφορές	(7)	65	(7)	65
Αποτελέσματα επενδυτικής δραστ/τητας	(79)	(522)	(1.191)	(1.198)
Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα	7.952	8.115	7.631	7.763
<i>Πλέον / (μείον) προσαρμογές κεφαλαίου κίνησης:</i>				
Μείωση / (αύξηση) αποθεμάτων	(2.121)	(668)	(1.995)	(704)
Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων	(11.262)	(893)	(12.996)	(1.054)
(Μείωση) / αύξηση υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)	20.474	2.359	13.926	2.596
<b>Σύνολο</b>	<b>14.218</b>	<b>13.630</b>	<b>11.097</b>	<b>13.969</b>
<i>Μείον:</i>				
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα λειτουργικών ροών καταβλημένα	(2.041)	(1.696)	(1.994)	(1.672)
Καταβλημένοι φόροι	(399)	(340)	(45)	(303)
<b>Ταμειακές εισροές από λειτουργικές δραστηριότητες</b>	<b>11.778</b>	<b>11.594</b>	<b>9.058</b>	<b>11.995</b>
<b>Επενδυτικές Δραστηριότητες</b>				
Ταμειακές προκαταβολές και δάνεια προς τρίτους	3.460	(41)	2.213	(1.010)
Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	(6.393)	(4.954)	(6.289)	(4.634)
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	191	7	(69)	7
<b>Ταμειακές (εκροές) επενδυτικές δραστηριότητες</b>	<b>(2.742)</b>	<b>(4.988)</b>	<b>(4.145)</b>	<b>(5.637)</b>
<b>Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες</b>				
Αγορά ιδίων μετοχών	-	(0)	-	(0)
Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια	7.828	3.564	7.828	3.564
Εξοφλήσεις δανείων	(12.072)	(4.364)	(8.233)	(4.364)
Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρημ/τικές μισθώσεις	(351)	(677)	(351)	(677)
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα χρηματοδοτικών ροών καταβλημένα	(4.452)	(5.626)	(4.196)	(5.331)
Μερίσματα πληρωθέντα	-	-	-	-
<b>Ταμειακές (εκροές) από χρημ/τικές δραστηριότητες</b>	<b>(9.047)</b>	<b>(7.103)</b>	<b>(4.952)</b>	<b>(6.809)</b>
<b>Καθαρή αύξηση (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα</b>	<b>(10)</b>	<b>(497)</b>	<b>(39)</b>	<b>(451)</b>
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης	272	769	259	710
Επίδραση συναλλαγματικών ισοτιμιών	(0)	(0)	-	-
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης	262	272	219	259

Πηγή: [www.cretafarms.gr](http://www.cretafarms.gr)

Ενδεικτικά να αναφέρουμε πως το 2018 υπήρξαν νέες απομειώσεις 35 εκατ. ευρώ για τη μητρική εταιρεία και 6,7 εκατ. ευρώ για τον όμιλο για Creta USA και Φάρμα Θεσσαλίας. Το ποσό αυτό υπερβαίνει την τρέχουσα αποτίμηση της εταιρείας στο Χρηματιστήριο της Αθήνας η οποία ήταν 34,2 εκατ. ευρώ

Τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας εμφανίστηκαν αρνητικά και ίσα με -623 χιλ. έναντι +12,7 εκατ. στις 31/12/2017, παρόλο που ο ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης για το 2018 ήταν θετικός.

Επίσης η μητρική εταιρεία του ομίλου Creta Farms έκλεισε τη χρήση του 2018 με EBITDA 13,5 εκατ. ευρώ. σε επίπεδο ομίλου τα EBITDA ανήλθαν στα 5,8 εκατ. ευρώ λόγω απομείωσης goodwill (υπεραξία θυγατρικής), ενώ εάν συνυπολογιστούν και τα έκτακτα έξοδα τα EBITDA θα παρουσιάζονταν ζημιογόνα.

Επιπρόσθετα να αναφέρουμε πως ο καθαρός δανεισμός της επιχείρησης που είναι 109,5 εκατ. ευρώ ισοδυναμεί με 19 φορές τον EBITDA και είναι λογικό να θεωρούνται αμφίβολης είσπραξης.

Με σχέση καθαρού δανεισμού (109,5 εκατ. ευρώ) προς προσαρμοσμένα EBITDA, που αγγίζει τις 19 φορές, τα δάνεια της εταιρείας είναι λογικό να θεωρούνται αμφίβολης είσπραξης.

Το 2018 οι πωλήσεις του ομίλου ανήλθαν σε 117,8 εκατ. ευρώ εμφανίζοντας αύξηση 9% σε σχέση με τη χρήση του 2017 με τη λειτουργική κερδοφορία να διαμορφώνεται στα 13,5 εκατ. ευρώ, υψηλότερα σε σχέση με το 2017.

Πέρυσι οι πωλήσεις του ομίλου ανήλθαν σε 117,8 εκατ. ευρώ εμφανίζοντας αύξηση 9% σε σχέση με τη χρήση του 2017 με τη λειτουργική κερδοφορία να διαμορφώνεται στα 13,5 εκατ. ευρώ, υψηλότερα σε σχέση με πέρυσι, ενώ.

## 12.8 Οικονομικά στοιχεία Creta Farms 2005-2008

Σύμφωνα με τα οικονομικά αποτελέσματα της λογιστικής χρήσης του 2005 αναφέρεται πως «Η οικονομική θέση της εταιρείας είναι ικανοποιητική, αφού όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν την καθαρή της θέση είναι θετικά. Μέσα στα πλαίσια αυτά και για να ενισχυθεί η αποδοτικότητα των κεφαλαίων προς όφελος των μετόχων, η γενική συνέλευση της 17ης/1/2005 ενέκρινε την πρότασή μας για μείωση του μετοχικού κεφαλαίου κατά 13,4 εκατ. ευρώ με την καταβολή μετρητών ενός ευρώ ανά μετοχή στους μετόχους».

Ουσιαστικά την περίοδο που η Creta Farms σύμφωνα με τον κ. Κ. Δομαζάκη- χρειαζόταν την άμεση και μεγάλη χρηματοδοτική στήριξη των μετόχων της γινόταν κατανοητό στο επενδυτικό κοινό πως η θέση της επιχείρησης είναι ικανοποιητική και προτεινόταν και επιστροφή κεφαλαίου στους μετόχους.

Τα γεγονότα αυτά αντιφάσκουν καθώς από την μία ζητά η εταιρεία χρήματα από τον βασικό της μέτοχο και από την άλλη την ίδια ακριβώς περίοδο, ο ίδιος βασικός μέτοχος προτείνει επιστροφή κεφαλαίου.

Από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 12 που ακολουθεί στην συνέχεια φαίνεται πως την τετραετία 2005-2008, η εταιρεία μοίρασε στους μετόχους της μετρητά ύψους 16,06 εκατ. ευρώ. Ενώ ακριβώς αυτό το διάστημα σύμφωνα με τον κ. Κ. Δομαζάκη- η επιχείρηση είχε δανειστεί από αυτόν 11,6 εκατ. ευρώ χωρίς να τα αποπληρώσει.

**Πίνακας 12: τα χρηματικά διαθέσιμα που μοιράστηκαν στους μετόχους**

Creta Farms: Χρηματικές διανομές προς μετόχους		
Έτος	Αιτιολογία	Ποσό
2005	Επιστροφή κεφαλαίου	13400
2005	Μέρισμα χρήσης 2004	938
2006	Μέρισμα χρήσης 2005	516
2007	Μέρισμα χρήσης 2006	590
2008	Μέρισμα χρήσης 2007	619
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b> (τα ποσά σε χιλ. ευρώ)		<b>16063</b>

Πηγή: Euro2day.gr

Ο Κ. Δομαζάκης υποστήριξε ότι η Creta Farms εξυπηρετεί τα δάνειά της και ότι είναι υγιής (σ.σ.: αυτό πάντως δεν αποτυπώνεται στις οικονομικές καταστάσεις) και απέδωσε την κίνηση των τραπεζών, την οποία σημειωτέων επιβεβαίωσε, στην ανησυχία που έχουν οι πιστωτές για τις «εχθροπραξίες» στην εταιρεία.

Τέλος υποστηρίχθηκε από τον κ. Κ. Δομαζάκη πως η κατεύθυνσή στα κεφάλαια του έγινε επειδή υπήρξε ανάγκη ταμειακής διευκόλυνσης λόγω προβλημάτων με τις τράπεζες της ανάγκης αποπληρωμής ανοιγμάτων της εισηγμένης. Πάρα ταύτα με βάση τον Πίνακα Χ προκύπτει ότι οι τράπεζες συνέχιζαν να χρηματοδοτούν την Creta Farms με την τετραετία 2004-2007 να της χορηγούν επιπλέον 36,35 εκατ. ευρώ. Φυσικά αυτό το διάστημα όπως προαναφέραμε η επιχείρηση συνέχιζε να διανέμει πολύ μεγάλα ποσά μερισμάτων προς τους μετόχους της.

**Πίνακας 13: Ο τραπεζικός δανεισμός της Creta Farms**

<b>Creta Farms: Πρόσθετος τραπεζικός δανεισμός</b>				
	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Νέα δάνεια	35735	28003	58539	21269
Αποπληρωμές δανείων	28150	25353	41218	12477
<b>Αύξηση δανεισμού</b>	<b>7585</b>	<b>2650</b>	<b>17321</b>	<b>8792</b>
<b>Συνολική αύξηση δανεισμού (Τα ποσά σε χιλιάδες ευρώ)</b>	<b>36348</b>			

Πηγή: Euro2day.gr

Όλα τα παραπάνω οικονομικά στοιχεία σε συνδυασμό με τις δηλώσεις των μεγαλομετόχων δημιουργούν προβληματισμό και ανησυχία στο ευρύτερο επενδυτικό κοινό τόσο για την αξιοπιστία των λογιστικών καταστάσεων όσο και για το κατά πόσο τηρούνται στην ουσία οι κανόνες της περίφημης Εταιρικής Διακυβέρνησης.

## 12.7 Η περίπτωση της Enron - Ένα σύντομο ιστορικό

Η Enron ήταν μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες ενεργειακής εκμετάλλευσης. Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας εκμεταλλεόμενη νομοθετική ρύθμιση που πέρασε το 1991 από το Κογκρέσο των ΗΠΑ η οποία απελευθέρωνε την αγορά ηλεκτρικής ενέργειας, (ενώ το ίδιο είχε γίνει και για την αγορά φυσικού αερίου μερικά έτη νωρίτερα), με την χρήση κάποιων αμφιβόλου διαφάνειας και νομιμότητας εταιρικών οντοτήτων όπου χρησίμευαν για φορολογικό σχεδιασμό αλλά και για φοροαποφυγή, πέτυχε πολύ μεγάλη βελτίωση των οικονομικών μεγεθών του ομίλου. Με τη χρήση αυτών των off shore εταιρειών τα ανώτατα στελέχη της Enron μπορούσαν να μεταφέρουν σε εκείνες τις ζημιές τους, εξαφανίζοντας τις από τις οικονομικές τους καταστάσεις και ενισχύοντας κατά πολύ την κερδοφορία τους.

Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας και πιο συγκεκριμένα ο Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής παραγωγής Skilling, εφαρμόζοντας κατά κόρον την επιθετική επενδυτική στρατηγική της επιχείρησης, κατέστησε την Enron το μεγαλύτερο χονδρέμπορο αερίου και ενέργειας, με \$27 δισεκατομμύρια συναλλαγές ανά τρίμηνο. Τα νούμερα της εταιρείας, παρά το γεγονός ότι έπρεπε να εμφανίζονται στην ονομαστική τους αξία, κατόπιν υπόδειξης του Skilling, η Enron υιοθέτησε μια λογιστική της αγοραίας αξίας, με την οποία προβλεπόμενα μελλοντικά κέρδη από οποιαδήποτε συμφωνία λογίζονταν επιτόπου στα βιβλία της.

Συνεπώς, η εταιρεία δημοσίευε έσοδα τα οποία όχι μόνο δεν είχαν πραγματοποιηθεί αλλά οποιοδήποτε από αυτά θα μπορούσε με το χρόνο να ανατραπεί και να μεταβληθεί σε απώλεια. Το κίνητρο πίσω από αυτές τις περίεργες λογιστικές πρακτικές ήταν η ανάγκη χειραγώγησης της χρηματιστηριακής της αξίας στη Wall Street, κατά την περίοδο της τεχνολογικής έκρηξης του χρηματιστηρίου.

Το πρώτο από τα πολλά επεισόδια μέχρι την τελική χρεωκοπία της εταιρείας ήταν η φραστική διαμάχη μεταξύ του γενικού διευθυντή παραγωγής της Enron (ο οποίος βρισκόμενος υπό την πίεση να διατηρήσει τη πλασματική εικόνα της εταιρείας αναλλοίωτη) και του αναλυτή της Γουόλ Στρητ Richard Grubman, στον οποίο επιτέθηκε φραστικά ο Skilling, όταν εκείνος αμφισβήτησε τις

ασυνήθιστες λογιστικές πρακτικές της Enron κατά τη διάρκεια μιας ηχογραφημένης διάσκεψης. Όταν ο Grubman τόνισε ότι η Enron ήταν η μοναδική εταιρεία που δε δημοσίευε τον ισολογισμό της μαζί με την κατάσταση αποτελεσμάτων, ο Skilling απήντησε με απρεπή τρόπο. Απο τότε οι ανυσηχίες των επενδυτών άρχισαν να αυξάνονται. Παρακάτω αναφέρουμε επιγραμματικά κάποια απο τα σημαντικότερα μεταγενέστερα γεγονότα νω ανακριβείς και αναξιόπιστες χρηματοοικονομικές καταστάσεις:

- Τον Νοέμβριο του 2001, η Enron ανακοίνωσε ότι έπρεπε να επανακαταρτίσει τους απολογισμούς της από το 1997 και ύστερα, αφού τα έσοδα της ως τότε είχαν παρουσιαστεί διογκωμένα κατά 586 εκατ. δολάρια.
- Σε περιόδους όπου δεν επιτρεπόταν στους μετόχους της εταιρείας να πουλήσουν τις μετοχές τους –προκειμένου να ανακάμψει – ο CEO Ken Lay κατάφερε να πουλήσει σχεδόν όλο το μετοχικό του μερίδιο, αποκρύπτοντας τη συναλλαγή του αυτή – πράγμα το οποίο με τις νέες διατάξεις ΑΠΑΓΟΡΕΥΕΤΑΙ.
- Καταστροφή εγγράφων σχετικών με τις προαναφερθείσες θυγατρικές εταιρείες, από την Arthur Andersen – την εταιρεία που έλεγχε την Enron.
- Τελικά, το Δεκέμβριο του 2001 ή Enron υποχρεώνεται να δηλώσει πτώχευση με αποτέλεσμα χιλιάδες εργαζόμενοι να χάσουν την δουλειά τους. Το Μάρτιο του 2002 η Arthur Andersen καταδικάζεται για παρακώλυση δικαιοσύνης και το 2004 ο CFO Andrew Fastow καταδικάζεται σε ποινή φυλάκισης 10 ετών για ξέπλυμα χρήματος, συνωμοσία και απάτη. Σε αντίστοιχες κατηγορίες, ο ιδρυτής της Ken Lay δηλώνει αθώος.

## **12.8 Μέθοδοι και προτάσεις αποφυγής καταστάσεων λογιστικής απάτης με έμφαση στην Folli Follie και την Creta farms**

Η ανάλυση των παραπάνω λογιστικών σκανδάλων ανέδειξε δομικά προβλήματα των επιχειρήσεων τα οποία ναι μεν προϋπήρχαν αλλά κανείς ουσιαστικά δεν τους έδειχνε την δέουσα σημασία και προσοχή σε αυτά. Το σκάνδαλο της εταιρείας Folli Follie αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη εταιρική οικονομική απάτη στην ιστορία του ελληνικού χρηματιστηρίου, ενώ η πρόσφατη περίπτωση της Creta Farms φανερώνει πως η εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης είναι ιδιαίτερως σημαντική για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Στην συνέχεια λοιπόν του κεφαλαίου παρουσιάζονται μερικά σημεία κλειδιά της νομοθεσίας περί εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου που είτε παρακάμφτηκαν είτε παραβιάστηκαν, με στόχο να δοθεί έμφαση στην αποφυγή παρόμοιων περιπτώσεων στο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα δίνεται έμφαση στην νομοθεσία που καθορίζει τις αμοιβές των Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου στην θέσπιση επιτροπής ελέγχου και συστήματος εσωτερικού ελέγχου, στην σύνθεση των μελών του διοικητικού συμβουλίου όπως αναφέρεται στην Κωδικοποίηση της Νομοθεσίας για την Εταιρική Διακυβέρνηση που δημοσίευσε ο ΣΕΒ το 2011, καθώς και στον ρόλο που οφείλει να έχει η επιτροπή κεφαλαιαγοράς ως εποπτική αρχή.

### **12.8.1 Ο Νόμος SOX**

Ο βασικός στόχος της νέας νομοθεσίας ήταν η επανάκτηση της επενδυτικής εμπιστοσύνης μέσω προαγωγής της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των πληροφοριών που περιέχονται στις οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών που είχαν εισαχθεί είτε στο NYSE είτε στο NASDAQ. Δημιουργήθηκε η εποπτική αρχή του Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) η οποία ελέγχει μεταξύ άλλων και τον τρόπο διενέργειας των ελέγχων των δημόσιων εταιρειών από τους εξωτερικούς ελεγκτές για να διασφαλίσει ότι πραγματοποιούν το καθήκον τους με τη δέουσα επιμέλεια.

Επιπλέον για πρώτη φορά οι εξωτερικοί ελεγκτές είναι υποχρεωμένοι να εκδώσουν και πόρισμα για την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος



του εσωτερικού ελέγχου της ελεγχόμενης εταιρείας. Πέρα από αυτές τις διατάξεις ορίζονται αυστηρότεροι κανονισμοί για την διενέργεια των ελέγχων και θεσπίζονται ποινές για τυχόν παραβάσεις. Πιο συγκεκριμένα τα βασικότερα σημεία του SOX είναι τα παρακάτω:

- Ίδρυση του PCAOB, οι αρμοδιότητες του οποίου είναι να επιβλέπει τον έλεγχο των δημοσίων εταιρειών, να καθιερώνει ελεγκτικά πρότυπα και κανόνες και τέλος να επιθεωρεί τις ελεγκτικές εταιρείες
- Υποχρεωτική τήρηση των σχετικών εγγράφων των ελέγχων για 7 χρόνια
- Υποχρεωτική συνεργασία δύο συνεταίρων για την επικύρωση-ολοκλήρωση ενός ελέγχου
- Αξιολόγηση (από τους εξωτερικούς ελεγκτές) των εσωτερικών διαδικασιών που έχουν αναπτύξει οι εταιρείες για να ελέγχουν την εγκυρότητα των οικονομικών αρχείων που αφορούν συναλλαγές
- Ανεξαρτησία των ελεγκτών
- Επικύρωση εκθέσεων από τη διεύθυνση
- Παραίτηση των μελών του διοικητικού συμβουλίου της ελεγχόμενης εταιρείας από το δικαίωμα του bonus σε περιπτώσεις ανάκλησης και αναθεώρησης των απολογισμών
- Απαγόρευση λήψης προσωπικών δανείων από τα στελέχη
- Ενημέρωση για αλλαγές στην μετοχική σύνθεση της εταιρείας
- Υποστήριξη και χρηματοδότηση ερευνών, όπου υπάρχουν υπόνοιες για δόλιες πρακτικές
- Επιβολή ποινών σε πρόσωπα τα οποία εκουσίως έχουν καταστρέψει, αλλάξει, αποκρύψει, παραποιήσει αρχεία ή έχουν υπογράψει μη συμμορφούμενες με τη νομοθεσία χρηματοοικονομικές αναφορές
- Προστασία ατόμων που καταγγέλλουν παράνομες πράξεις σε εταιρείες ή συμμετέχουν βοηθητικά σε σχετικές έρευνες

Το σκεπτικό μας αναλύεται ως εξής:

Από τη στιγμή που θα εφαρμοζόταν μια αντίστοιχη νομοθεσία και στο ελληνικό χρηματιστήριο για όλες τις εισηγμένες σε αυτό εταιρείες, θα αυξάνονταν κατακόρυφα το επίπεδο ελέγχου και η διαφάνεια διότι μέσω της εμπλοκής περισσότερων εταιρειών στην διαδικασία ελέγχου (μια ελεγκτική εταιρεία

διενεργεί τον εξωτερικό έλεγχο και διαφορετική ελεγκτική εκδίδει το πόρισμα για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου) καθίστανται περισσότερο δυσχερής η εκτέλεση δολίων πράξεων.

Επιπλέον η ενθάρρυνση των ατόμων στην αντίληψη των οποίων έχει πέσει η χρήση δολίων πρακτικών μαζί με την προστασία τους (για ευνόητους λόγους) να ενημερώσουν τις αρμόδιες αρχές, παρέχει άλλη μια ασφαλιστική δικλείδα ενάντια στις πράξεις εξαπάτησης των μετόχων. Τρίτο και εξίσου σημαντικό είναι το ζήτημα των ποινών για όποιον παρακωλύει την δικαιοσύνη, είτε αποκρύβοντας, είτε αλλοιώνοντας είτε καταστρέφοντας στοιχεία σχετικά με τις ελεγχόμενες εταιρείες και τις διενέργειες των ελέγχων. Ο συνδυασμός και η εφαρμογή των παραπάνω κανονισμών θα είχε ευεργετικά αποτελέσματα στην συνολική αναβάθμιση της λειτουργία του Χ.Α.

#### **12.8.2 Η σημασία του συστήματος αμοιβών του διοικητικού συμβουλίου**

Σύμφωνα με το άρθρο 24 παρ. 2 και 3 του κ.ν. 2190/1920, πάσα επί των κερδών χορηγούμενη εις μέλη του διοικητικού συμβουλίου αμοιβή, θα πρέπει να λαμβάνεται εκ του απομένοντος υπολοίπου των καθαρών κερδών μετά την αφαίρεση των κρατήσεων για τακτικό αποθεματικό και του απαιτούμενου ποσού προ διανομή του υποχρεωτικού μερίσματος που προβλέπεται στο άρθρο 3 του ΑΝ 148/1967.

Λαμβάνοντας υπόψιν την παραπάνω διάταξη γίνεται αντιληπτό το κίνητρο που είχε η ανώτερη διοίκηση κυρίως της Folli Follie αλλά και η Creta Farms προκειμένου να εμφανίσει παραπλανητικά στοιχεία για το ύψος των πωλήσεων και συνεπώς και το τελικό κέρδος κατόπιν της αφαίρεσης των κρατήσεων για το τακτικό αποθεματικό και των ποσών για την διανομή υποχρεωτικού μερίσματος.

Αναλυτικότερα στην περίπτωση της Folli Follie, η διόγκωση των πωλήσεων κατά περίπου ένα δισεκατομμύριο ευρώ που εντοπίστηκε στις θυγατρικές εταιρείες του ομίλου στην Ασία, εμφάνιζε μια πλασματικά θετική εικόνα για την κατάσταση της εταιρείας, επομένως τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα ελάμβαναν κανονικά τις αμοιβές αλλά και τα μπόνους τους.

Αντίστοιχα και στην περίπτωση της Creta Farms την τετραετία 2005-2008, η εταιρεία μοίρασε στους μετόχους της μετρητά ύψους 16,06 εκατ. Ευρώ, ενώ ακριβώς αυτό το διάστημα σύμφωνα με τον κ. Κ. Δομαζάκη - η επιχείρηση είχε δανειστεί από αυτόν 11,6 εκατ. ευρώ χωρίς να τα αποπληρώσει.

### **12.8.3 Η σημασία της επιτροπής ελέγχου & του τμήματος εσωτερικού ελέγχου**

Σύμφωνα με το άρθρο 37 του ν. 3693/2008, οι εταιρίες υποχρεούνται να συστήσουν και να διατηρήσουν Επιτροπή Ελέγχου, που αποτελείται από δύο τουλάχιστον μη εκτελεστικά μέλη και ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του οργάνου διοίκησης της. Όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων ή των εταίρων, το δε ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος της Επιτροπής Ελέγχου πρέπει να έχει αποδεδειγμένη επαρκή γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του ν. 3016/2002, η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Οι εταιρίες υποχρεούνται να ενημερώνουν την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου τους εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν.

Η νομοθεσία παρέχει σημαντικές αρμοδιότητες στους εσωτερικούς ελεγκτές προκειμένου να διευκολύνει στην εκτέλεση της εργασίας τους, έχοντας πρόσβαση σε οποιοδήποτε λογιστικό βιβλίο, έγγραφο, αρχείο, τραπεζικό λογαριασμό και χαρτοφυλάκιο της εταιρίας.

Σύμφωνα με το άρθρο 8 του ν. 3016/2002, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.

β. Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

γ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το Διοικητικό Συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.

δ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από εποπτικές αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

Περαιτέρω, σύμφωνα με το άρθρο 4 της απόφασης ΕΚ 5/204/14-11-2000, στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβάνονται επιπροσθέτως και οι εξής:

α. Ο έλεγχος τήρησης των υποχρεώσεων που προβλέπονται στην ανωτέρω απόφαση,

β. Ο έλεγχος τήρησης των δεσμεύσεων που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρίας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από το χρηματιστήριο,

Συνεπώς ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου έχει όχι μόνο την τυπική αρμοδιότητα αλλά και τα πρακτικά εργαλεία μέσω του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών του (επαλήθευση της λογιστικής πορείας των πράξεων των πωλήσεων, επιπρόσθετη και διασταυρωτική τεκμηρίωση των καταχωρημένων πωλήσεων με τις εγγραφές του ταμείου και

των τραπεζικών extrait, συμφωνία με τις εγγραφές τουλάχιστον των απαιτήσεων και άλλα) για να εκτελέσει τον ρόλο του, ειδικά σε ευαίσθητους τομείς όπως οι θυγατρικές εταιρείες του ομίλου.

Κυρίως στην περίπτωση της Folli Follie αλλά και σε εκείνη της Creta Farms, όπως αναλυτικά παρουσιάστηκε μέσω του οργανογράμματος τους, καθίσταται φανερό ότι ενώ στο οργανόγραμμα της Folli Follie υπήρχε και επιτροπή ελέγχου και τμήμα εσωτερικού ελέγχου, καμία από τις δύο προαναφερθείσες δομές είτε δεν υπήρξε στην πραγματικότητα είτε δεν αφέθηκε να εκτελέσει τα καθήκοντα της με τον δέοντα τρόπο. Από την στιγμή που η ανώτατη διοίκηση με την ανοχή των εξωτερικών ελεγκτών επιθυμούσαν να δημοσιεύσουν πλασματικά στοιχεία οι εσωτερικοί ελεγκτές είχαν την υποχρέωση να εκφράσουν τα αποτελέσματα των ευρημάτων της ελεγκτικής εργασίας που εκτελούσαν (εφόσον είχαν προβεί σε κάτι τέτοιο). Κάτι τέτοιο όμως θα σήμαινε την άμεση αντιπαράθεση με την ανώτατη διοίκηση κυρίως επειδή θα θέτανε σοβαρά ερωτηματικά στην μία περίπτωση για τις πωλήσεις και τα βασικά μεγέθη των θυγατρικών του ομίλου της Folli Follie στην Ασία και στην άλλη για τις πωλήσεις, την κερδοφορία και το επίπεδο δανεισμού της Creta farms.

#### **12.8.4 Η σημασία του τρόπου σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου**

Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ. 1 του ν. 3016/2002, το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα της διοίκησης της εταιρίας. Μη εκτελεστικά μέλη θεωρούνται τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών. Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον επόμενο ακέραιο αριθμό.

### 12.8.5 Ο ρόλος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς

Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ιδρύθηκε ως Ν.Π.Δ.Δ. με το ν. 1969/91 και οργανώθηκε με το ν. 2324/1995, με σκοπό την προστασία των επενδυτών και την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, η οποία αποτελεί σημαντικό μοχλό ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας. Η Διοίκηση και το προσωπικό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς διαθέτουν, εκ του ευρωπαϊκού και ελληνικού νομοθετικού πλαισίου, εχέγγυα λειτουργικής και προσωπικής ανεξαρτησίας για την εκπλήρωση της αποστολής τους. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς μεταξύ άλλων, εποπτεύει ημεδαπούς και αλλοδαπούς φορείς που παρέχουν επενδυτικές υπηρεσίες, οργανισμούς συλλογικών επενδύσεων, τους διαχειριστές τους, νέα επενδυτικά σχήματα, τις εισηγμένες εταιρίες ως προς τις υποχρεώσεις διαφάνειας, δημόσιες προτάσεις, εταιρικά γεγονότα, ενημερωτικά δελτία αυξήσεων μετοχικού κεφαλαίου, οικονομικές καταστάσεις, τους μετόχους εισηγμένων εταιριών ως προς την υποχρέωσή τους για δήλωση σημαντικών συμμετοχών και παρακολουθεί και ελέγχει τις συναλλαγές ως προς τη χειραγώγηση αγοράς καθώς και τις πράξεις προσώπων που κατέχουν προνομιακές πληροφορίες.

Ελέγχει παράλληλα τη συμμόρφωση των εποπτευόμενων προσώπων ως προς το πλαίσιο της αντιμετώπισης της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχει την αρμοδιότητα να επιβάλλει διοικητικές κυρώσεις και μέτρα (επίπληξη, χρηματικό πρόστιμο, αναστολή λειτουργίας, αφαίρεση άδειας, αναστολή διαπραγμάτευσης εισηγμένων κινητών αξιών, κλπ) σε εποπτευόμενα νομικά και φυσικά πρόσωπα που παραβαίνουν τη νομοθεσία για την κεφαλαιαγορά.

Τέλος, στο πλαίσιο άσκησης των αρμοδιοτήτων της διενεργεί έκτακτους, ειδικούς ή γενικούς ελέγχους. Η πρότασή μας αφορά την ανάγκη αυτοί οι αιφνιδιαστικοί έλεγχοι να γίνονται υποχρεωτικά αν τακτά χρονικά διαστήματα είτε σε όλες είτε εφόσον αυτό δεν καθίσταται εφικτό, σε αριθμό εταιριών που θα επιλέγονται δειγματοληπτικά. Επιπλέον θα πρέπει να θεσπιστούν πρόστιμα για τυχόν παραβάσεις είτε στον ελεγχόμενο είτε στους ελεγκτές, έτσι ώστε να υπάρχει αντικίνητρο για δόλιες πρακτικές από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Καθώς

και η ανάδειξη τρόπων, μεθόδων και προτάσεων αποφυγής καταστάσεων λογιστικής απάτης, με ιδιαίτερη έμφαση στις δύο πολύ πρόσφατες Ελληνικές περιπτώσεις της Folli Follie και της Creta farms.

#### **12.8.6 Προτάσεις αποφυγής καταστάσεων λογιστικής απάτης**

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει δηλαδή στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους να είναι ανεξάρτητοι, να μην υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και να εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

Να πραγματοποιείται έλεγχος της νομιμότητας των αμοιβών καθώς και πάσης φύσεως παροχών που λαμβάνουν τα μέλη της διοικήσεως των εταιρειών. Να διερευνάται κατά πόσο τα οικονομικά στοιχεία της κάθε επιχείρησης δεν εμφανίζονται παραποιημένα και παραπλανητικά με στόχο την διόγκωση των πωλήσεων και συνεπώς και το τελικό κέρδος και την αύξηση των αμοιβών των στελεχών.

Να διερευνάται ο έλεγχος των επιχειρηματικών σχέσεων και συναλλαγών της εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν εταιρίες αλλά και τους μεγαλομετόχους της, κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του κ.ν. 2190/1920, καθώς και των σχέσεων της εταιρίας με τις εταιρίες στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν με ποσοστό τουλάχιστον 10% μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%.

Πρέπει η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου όσον αφορά τα δύο ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, να είναι σύμφωνη με την σχετική νομοθεσία

όσον αφορά το γράμμα του νόμου. Το πρόβλημα έγκειται πως σε έναν πολυεθνικό όμιλο εταιρειών όπως η Folli Follie με 66,948,210 κοινές μετοχές και η Creta farms με 29.480.000 κοινές μετοχές είναι σίγουρο ότι υπάρχει ουσιώδης αριθμός μικρών μετόχων. Επομένως η συμμόρφωση με το πνεύμα του νόμου 3016/2002 θα απαιτούσε την ύπαρξη δύο μελών τα οποία θα εκπροσωπούσαν τα συμφέροντα της μειοψηφίας των μετόχων αυτών.



### **13. Συμπεράσματα**

Κυρίως τις τελευταίες δεκαετίες, παρατηρείται η έξαρση της εμφάνισης εταιρικών σκανδάλων οικονομικής φύσεως. Αναλυτικότερα, εταιρικά σκάνδαλα λογιστικής και ελεγκτικής απάτης κάνουν την εμφάνιση τους, επηρεάζοντας την εμπιστοσύνη των επενδυτών τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η περίπτωση της Enron, της Lehman Brothers, της Parmalat της Xerox, κλπ αλλά και εκείνων από την Ελληνική πραγματικότητα όπως το σκάνδαλο Κοσκωτά και τράπεζας Κρήτης, της Proton Bank, αλλά και των πιο πρόσφατων της Folli Follie και της Creta farms ανέδειξαν προβλήματα γύρω από τον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων αυτών.

Μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας διεξήχθησαν συμπεράσματα σχετικά με το ιστορικό των δύο πρόσφατων Ελληνικών περιπτώσεων λογιστικής απάτης, των διαδικασιών που προβλέπονται σχετικά με τα συστήματα εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, ενώ παρουσιάστηκαν προτάσεις γύρω από τον σωστό τρόπο που οφείλουν οι σημερινές επιχειρήσεις να έχουν δομημένη την λειτουργική τους δομή, με στόχο την καλύτερη λειτουργία και ικανοποίηση των μετόχων και των πελατών τόσο για την πρόληψη όσο και για την αποφυγή εταιρικών οικονομικών σκανδάλων.

Αναλυτικότερα λοιπόν, το ζήτημα του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς αφορά το σύνολο των εσωτερικών κανονισμών, οδηγιών και δικλείδων ασφαλείας που προάγουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο απάτης, κατάχρησης εξουσίας και απώλειας αποτελεσματικότητας των εμπλεκόμενων τμημάτων μιας εταιρείας λόγω λανθασμένης ή προβληματικής οργάνωσης μέσα στην εταιρική οντότητα. Ενώ ο εξωτερικός έλεγχος αφορά τις ενέργειες που πραγματοποιούνται από τους Ορκωτούς Ελεγκτές, δηλαδή τα άτομα τα οποία δεν βρίσκονται στην μισθοδοσία της ελεγχόμενης οντότητας και είναι συνεπώς ανεξάρτητα.

Ο εσωτερικός έλεγχος για μια επιχείρηση θεωρείται μια πολύτιμη λειτουργία και συμβάλλει στην πλήρη εφαρμογή των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου, που αφορούν τη λειτουργία και τον

κανονισμό της εταιρείας. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η αξιολόγηση των εσωτερικών δικλίδων και ελέγχων απάτης, κίνητρων και ευκαιριών που κάνουν πιθανή την απάτη γύρω από την παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων.

Ο εσωτερικός έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, γίνεται αναγκαίος και χρήσιμος για να μπορέσει να προσφέρει την πληροφόρηση που δεν είναι ικανή η διοίκηση να διαθέτει από μόνη της. Ουσιαστικά αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και συμβάλλει στη βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων μέσα σε μια οικονομική οντότητα, εκτιμώντας και αξιολογώντας την έκθεση σε κίνδυνο σχετικά με τη διακυβέρνηση της, τη λειτουργία και τα πληροφοριακά της συστήματα. Είναι γεγονός πως οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον και η διαχείριση των κινδύνων αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, με την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο.

Ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει την εταιρική διακυβέρνηση μέσω της αξιολόγησης του κώδικα δεοντολογίας, ηθικής και συμπεριφοράς διασφαλίζοντας ότι οι πολιτικές αυτές είναι ενημερωμένες και γνωστοποιούνται στους εργαζομένους. Παράλληλα, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει αποφασιστικά στην εταιρική διακυβέρνηση παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τυχόν παράνομες δραστηριότητες ή παρατυπίες διεξάγοντας ελέγχους και κοινοποιώντας τα αποτελέσματα αυτών στην Επιτροπή Ελέγχου ενθαρρύνοντας την Επιτροπή να αξιολογεί τακτικά τις δραστηριότητες και πρακτικές της σε σχέση με τις τρέχουσες βέλτιστες πρακτικές

Η τήρηση και η εφαρμογή του νομικού πλαισίου που διέπει την φύση και την λειτουργία της επιχείρησης είναι υποχρεωτική ώστε η επιχείρηση να αποτρέψει οικονομικά και διοικητικά πρόστιμα που θα δυσχεράνουν τη λειτουργία της. Για τον λόγο αυτό αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι η συμμόρφωση με τους νόμους αλλά και με τους εσωτερικούς κανονισμούς της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί κανονισμοί της επιχείρησης αποτελούν βασικό στοιχείο επίτευξης της ανταγωνιστικότητάς της και κύριο συστατικό της επιβίωσής της.

Ο εσωτερικός έλεγχος, πέραν της αποτροπής λανθασμένων πρακτικών μέσα σε μια επιχείρηση, έχει την δυνατότητα να λειτουργήσει και προληπτικά. Ο

εσωτερικός έλεγχος σε συνεργασία με τη διοίκηση της εταιρείας μπορεί να λειτουργήσει συμβουλευτικά, ώστε να προληφθούν και να περιοριστούν τυχόν μη αναμενόμενα γεγονότα και βασικά σφάλματα που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την οικονομική κατάσταση άλλα και τη φήμη της εταιρείας.

Παράλληλα όσον αφορά τον εξωτερικό έλεγχο, αυτός λειτουργεί ως ανεξάρτητη της διοίκησης και αντικειμενική αρχή που συντελεί στην καλή λειτουργία της επιχείρησης διασφαλίζοντας την ακεραιότητα της διοίκησης, της μιας καλής εικόνας απέναντι στους μετόχους και στο επενδυτικό κοινό.

Ο εξωτερικός ελεγκτής είναι πλήρης γνώστης της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης και είναι σε θέση να κρίνει και να συμβουλεύσει την εκάστοτε διοίκηση σχετικά με ζητήματα βελτίωσης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ανάπτυξης των λογιστικών πληροφοριακών συστημάτων και να δώσει φορολογικές, επενδυτικές και χρηματοοικονομικές συμβουλές.

Ο εξωτερικός ελεγκτής δε διαθέτει καμία εξάρτηση από την επιχείρηση που ελέγχει, γεγονός το οποίο τον καθιστά αδέσμευτο και ελεύθερο από τα μειονεκτήματα που ενδέχεται να έχει ο εσωτερικός ελεγκτής. Συνεπώς, όντας ανεξάρτητος μπορεί να προβεί σε αντικειμενικό έλεγχο και να εξάγει χρήσιμα πορίσματα. Παράλληλα, διαθέτει αρκετά πεδία όπου μπορεί να εφαρμόσει έλεγχο, όπως να εξακριβώσει την ορθότητα, την ειλικρίνεια και την εγκυρότητα των οικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων.

Ο εξωτερικός έλεγχος που πραγματοποιείται από τους ορκωτούς λογιστές ελεγκτές έχει μεγάλη χρησιμότητα καθώς το πόρισμα που προκύπτει από τον εξωτερικό έλεγχο του οργανισμού θεωρείται αντικειμενικό και παρέχει αξιοπιστία, βελτιώνοντας την εγκυρότητα στις οικονομικές καταστάσεις του του οργανισμού που ελέγχεται.

Οι ορκωτοί λογιστές μέσα από τους ελέγχους των οικονομικών καταστάσεων προσφέρουν πολλαπλά οφέλη στις επιχειρήσεις καθώς εξασφαλίζουν τη συνεχή βελτίωση του λογιστικού της συστήματος, βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου της, εξασφαλίζουν τη νομιμότητα των λογιστικών καταστάσεων, αυξάνουν την εγκυρότητα και την πληρότητα των δημοσιευμένων λογιστικών καταστάσεων όταν συνοδεύονται από

το πιστοποιητικό ελέγχου. Επίσης μέσω των ελέγχων διευκολύνεται η εκ μέρους της άντληση κεφαλαίων αφού ο σωστά πληροφορημένος επενδυτής αντιμετωπίζει μικρότερο κίνδυνο, διευκολύνουν τη διενέργεια του φορολογικού ελέγχου των βιβλίων της επιχείρησης επειδή ο εφοριακός ελεγκτής περιορίζει την έκταση και τον χρόνο του ελέγχου του. Ενώ τέλος ανάλογα με τα πορίσματα του ελέγχου ενισχύεται ή αποδυναμώνεται η θέση των οικονομικών στελεχών της επιχείρησης έναντι των μετόχων.

Οι βασικές μας προτάσεις αφορούν μια σχετική διεύρυνση των μερών που λαμβάνουν μέρος στον κύκλωμα που πιστοποιεί την δέουσα απεικόνιση των οικονομικών μεγεθών των εταιρειών που είναι εισηγμένες στο Χ.Α αλλά και τη θέσπιση σοβαρών ποινών για τους παραβάτες. Πιο συγκεκριμένα προτείνουμε την θέσπιση αντίστοιχης νομοθεσίας με αυτή που εγκρίθηκε από το Κογκρέσο των ΗΠΑ το 2002 και αφορά τον νόμο Sarbanes-Oxley. Η υιοθέτηση μιας Ελληνικής Έκδοχής της νομοθεσίας Sarbanes Oxley SOX, μπορεί να βασιστεί στη κατάρρευση ορισμένων – από τις μεγαλύτερες – των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών των ΗΠΑ (με περισσότερη γνωστή την περίπτωση της ENRON) και η συνεπακόλουθη απώλεια εμπιστοσύνης του επενδυτικού κοινού, ύστερα από τις αποκαλύψεις πολλών οικονομικών σκανδάλων, προκάλεσε την επέμβαση της αμερικανικής κυβέρνησης με αποτέλεσμα τα μέτρα και τα εταιρικά πρότυπα να είναι σήμερα αυστηρότερα από ποτέ. Ο πρόεδρος των ΗΠΑ George W. Bush πέρασε την πρόταση των Sarbanes – Oxley (μελών του Κογκρέσου) σε νόμο, στις 30 Ιουλίου 2002 στο Κογκρέσο με την υποστήριξη και των δύο κομμάτων. Για να εξασφαλίσει την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων που παραθέτουν οι δημόσιες επιχειρήσεις (και αυτές που είναι εισηγμένες στα χρηματιστήρια), ο νόμος SOX περιλαμβάνει υποχρεώσεις αλλά και ποινές για τα εταιρικά συμβούλια, τα ανώτατα στελέχη, τους διευθυντές, τους ελεγκτές, τους υπαλλήλους, μέχρι και τους δικηγόρους των εταιρειών.

Επειδή είναι στην ανθρώπινη φύση να επιζητεί το γρήγορο κέρδος και τον εύκολο πλουτισμό μη διστάζοντας να προβεί σε δόλιες πράξεις προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, όπου υπάρχει σημαντικό οικονομικό όφελος, υπάρχει και κίνητρο για δόλιες πρακτικές. Έτσι και στις ελληνικές περιπτώσεις πρόσφατης οικονομικής απάτης που αναλύθηκαν, δηλαδή της Folli Follie και της Creta Farms καταλήξαμε στα ακόλουθα συμπεράσματα.

Αρχικά πως το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα έπρεπε να είχε την απαραίτητη ανεξαρτησία και να μην παρεμβαίνει η ανώτατη διοίκηση στην εκτέλεση του έργου του. Δηλαδή οι εσωτερικοί ελεγκτές να μην έχουν σχέση οικονομικής εξάρτησης με την ανώτερη διοίκηση. Από την στιγμή που η ανώτατη διοίκηση με την ανοχή των εξωτερικών ελεγκτών επιθυμούσαν να δημοσιεύσουν πλασματικά στοιχεία οι εσωτερικοί ελεγκτές είχαν την υποχρέωση να εκφράσουν τα αποτελέσματα των ευρημάτων της ελεγκτικής εργασίας που εκτελούσαν (εφόσον είχαν προβεί σε κάτι τέτοιο). Το γεγονός αυτό όμως θα σήμαινε την άμεση αντιπαράθεση με την ανώτατη διοίκηση κυρίως επειδή θα θέτανε σοβαρά ερωτηματικά στην μία περίπτωση για τις πωλήσεις, τα κέρδη, το επίπεδο δανεισμού, τις θυγατρικές εταιρείες τόσο του του ομίλου της Folli Follie όσο και της Creta farms.

Επίσης σύμφωνα με το γεγονός ότι τα μέλη της ανώτατης διοίκησης έχουν πρόσβαση σε ποιοτικότερη και πιο ποσοτική πληροφόρηση για βασικά θέματα της εταιρείας, τους δίνεται η δυνατότητα είτε να υπεξαιρέσουν κεφάλαια είτε να προβούν σε απάτες υπό την μορφή διόγκωσης στοιχείων με στόχο να παράσχουν μια παραπλανητική θετική εικόνα βασικών μεγεθών της εταιρείας ή να αποκρύψουν κάποιο σοβαρό πρόβλημα.

Ακόμη ο ρόλος του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς πρέπει να υπάρχουν μεταξύ των μη εκτελεστικών μελών τουλάχιστον δύο ανεξάρτητα μέλη τα οποία θα συμμετέχουν ως εκπρόσωποι της μειοψηφίας των μετόχων στο διοικητικό συμβούλιο.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν παραπάνω, θα λέγαμε πως ένας γίγαντας της μόδας χτυπήθηκε με πρόστιμο ύψους περίπου 5 εκατομμυρίων δολαρίων από την ελληνική ρυθμιστική αρχή κινητών αξιών μετά από την φερόμενη χειραγώγηση της αγοράς σε μια προσπάθεια να ενισχύσει τα οικονομικά της στοιχεία.

Ο λόγος που αναφερόμαστε ιδιαίτερα στην περίπτωση της Follie Follie και όχι τόσο στην Creta farms είναι καθώς η πολύ πρόσφατη εμφάνιση του συγκεκριμένου λογιστικού σκανδάλου και των αδιευκρίνιστων μέχρι πρότινος συνθηκών αυτού, δεν έχουν ακόμα ανακοινωθεί από την ελληνική ρυθμιστική αρχή και οι πιθανές κυρώσεις και τα πρόστιμα που μπορεί να εφαρμοστούν.

Αναμένουμε τις εξελίξεις στο άμεσο μέλλον και την διεξαγωγή σχετικών πορισμάτων.

## **14. Βιβλιογραφία**

### **Αγγλική Βιβλιογραφία**

- ❖ Champy, J. And Hammer, M., 1996. Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης. Μεταφρασμένο στα Ελληνικά από τον Πέτρο Πετρόπουλο. Αθήνα : Εκδόσεις Γαλαίου.
- ❖ Crainer, S., και Dearlove, D., 2005. Η επιχείρηση στην νέα εποχή. Μεταφρασμένο στα Ελληνικά από την Έφη Μαρκοζάνε. London: Suntop Media (Αρχική έκδοση το 2003).
- ❖ O'Donovan, D., Corporate Governance International Journal, "A Board Culture of Corporate Governance, Vol 6 Issue 3 (2003)
- ❖ Solomon, J. (2010). Corporate Governance and Accountability: Third Edition: Wiley L.T.D. publication
- ❖ Xanthakis, M., Tsiouri, L., Spanos L. (2004). The construction of a corporate governance rating system for a small open capital market: Methodology and applications in the Greek market, University of Athens, Dept. of Economics

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- ❖ Γκίτσης Α. 2019, Ανατροπές στην Creta Farms, capital.gr
- ❖ Δούκας, Π., «Κριτήρια για την αξιολόγηση του Διοικητικού Συμβουλίου», Τα Νέα, 2006
- ❖ Εγγλέζος Μ., «Η Εταιρική Διακυβέρνηση στο απόσπασμα», 21 Δεκεμβρίου 2006 , ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ,
- ❖ Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης, Επιθεώρηση Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, Τεύχος 1, 2007
- ❖ Καζαντζής Χ., Ι.Σώρρος, Διοικητική Λογιστική, business plus A.E., 2012
- ❖ Κοτζαμάνης Σ. (2019), Υπόθεση Creta Farm: Πέντε καυτά ερωτήματα

ζητούν απαντήσεις, euro2day.gr

- ❖ Κοτζαμάνης Σ. (2019), «Creta Farms: Οι λογιστικές καταστάσεις «εκδικούνται» », euro2day.gr
- ❖ Κυριαζής Δ., «Εταιρική Διακυβέρνηση και μετοχικές αποδόσεις», Εφημερίδα Καθημερινή, 10/09/2005
- ❖ Λαζαρίδης, Θ., Δρυμπέτας Ε. (2011). Εταιρική Διακυβέρνηση-Διεθνής Πρακτική και Ελληνική Εμπειρία: Εκδόσεις Σοφία Α.Ε.
- ❖ Μανιφάβα Δ.,2019, «Δομαζάκης εναντίον Δομαζάκη στην Creta Farms», kathimerini.gr
- ❖ Μανιφάβα Δ.,2019, «Παραμένουν ανοιχτές διαφορές στην Creta Farms», kathimerini.gr
- ❖ Μητσοτάκης Κ., «Εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα», Βήμα, Κυριακή 6 Μαΐου 2001
- ❖ Μούζουλας Σ.Α., «Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance)», Εκδόσεις Σάκκουλα, 2003
- ❖ Νέστωρ Σ., «Εταιρική Διακυβέρνηση αλά Ελληνικά και πως θα βγει από την τρύπα», Η Καθημερινή, 2005
- ❖ Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Λ. και Σπανός, Λ., «Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2003
- ❖ Euro2day, 2019, «Creta Farms: Αμφίβολης είσπραξης - πλέον - τα δάνειά της», euro2day.gr

### **Αγγλική Αρθρογραφία**

- ❖ Aman, H., Nguyen, P. (2007) Do stock prices reflect the Corporate



Governance Quality of Japanese firms?. *Journal of the Japanese and International Economies*,

- ❖ Asish K.Bhattacharyya (2015), *Internal Audit - Its Role in Corporate Governance*, ssrn electronic
- ❖ Bauer, R., Guenster, N., Otten, R. (2004) Empirical evidence on Corporate Governance in Europe: the effect on stock returns, firm value and performance. *Journal of Asset Management*, 5, pp. 91- 104
- ❖ Bebchuk, L., Cohen, A. (2005) The costs of entrenched boards. *Journal of Financial Economics*, 78, pp. 409– 433
- ❖ Bhagat, S., Carey, D., Elson, C. (1999) Director Ownership, Corporate Governance and Management Turnover. *The Business Lawyer* 54
- ❖ Bhagat, S., Black, B. (2002) The non-colleration between Board Independence and long term Firm Performance. *Journal of Corporate Finance*, 3, pp.189- 220
- ❖ Bhagat, S., Bolton, B. (2008) Corporate Governance and Firm Performance. *Journal of Corporate Finance*, 14, pp. 257- 273
- ❖ Bo Gao, Thomas C. Omer, Marjorie K. Shelley, 2018, Do Lead Independent Directors Serving on the Audit Committee Affect Financial Reporting Quality?, ssrn electronic
- ❖ Brown, L., Caylor, M. (2006) Corporate Governance and Firm Evaluation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(4), pp. 409- 434
- ❖ Core, J., Guay, W., θαη Rusticus, T. (2006) Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors" expectations. *Journal of Finance*, 61, pp. 655- 687
- ❖ Cremers, J., Nair, V.B. (2005) Governance Mechanisms and Equity Prices. *Journal of Finance*, 60, pp. 2859- 2894

- ❖ Chhaochharia, V., Laeven, L. (2007) The Invisible Hand in Corporate Governance. Finance Working Paper No 165/2007. ECGI Working Paper Series in Finance
- ❖ Douglas F. Prawitt, Nathan Y. Sharp, David A. Wood, 2012, Internal Audit Outsourcing and the Risk of Misleading or Fraudulent Financial Reporting: Did Sarbanes-Oxley Get It Wrong?, Contemporary Accounting Research, Vol. 29, No. 4, 2012
- ❖ Demsetz, H., Lehn, K. (1985) The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. Journal of Political Economy, 33, pp. 3- 53
- ❖ Denis, D.J., Denis, D.K. (1994) Majority Owner- Managers and Organizational Efficiency. Journal of Corporate of Finance, 37, pp. 1- 10
- ❖ Drobetz, W., Schillhofer, A., Zimmermann, H. (2004) Corporate Governance and expect stock returns: Evidence from Germany, European Financial Management, 10, pp. 267- 293
- ❖ EIRIS, (2005), How is Good Corporate Governance (www.eiris.org) Gompers, P., Ishii, J., and Metrick, A. (2003) Corporate Governance and Equity Prices. Quarterly Journal of Economics, 118, pp. 45-61
- ❖ F. Greg Burton, Matthew Starliper, etc (2014), The Effects of Using the Internal Audit Function as a Management Training Ground or as a Consulting Services Provider in Enhancing the Recruitment of Internal Auditors, ssrn electronic
- ❖ Grossman, S., O.D. (1983) An analysis of the principal- agent problem. Econometrica, 51, pp. 7- 45
- ❖ Gruszczynski, M. (2005) Corporate Governance and Financial Performance of companies in Poland, Warsaw School of Economics, Poland, Paper presented to the 59th International Atlantic Economic Conference, London, 9- 13 March 2005

- ❖ Hermalin, B., Weisbach, M. (1991) 'The Effect of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance', *Financial Management*, Vol. 21, pp. 101- 112
- ❖ Hermalin, B., Weisbach, M. (2001) Board of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*
- ❖ Hermalin, B., Weisbach, M. (2007) Transparency and Corporate Governance, University of California and University of Illinois working paper
- ❖ Hsiang-tsai, C. (2005) An empirical Study of Corporate Governance and corporate Performance. *Journal of American Academic of Business*, Cambridge, 6(1), pp. 95- 101
- ❖ Jacqueline Ella Chevers, Delroy Chevers, Trevor Munroe, (2013) The Internal Audit Process and Good Governance: Toward a Research Model, *Academy of Business Research*, Vol I, 2013, 48-58
- ❖ Jensen, M.C. (1986a) 'The Take-over Controversy: Analysis and Evidence'. *Midland Corporate Finance Journal*, Vol. 4, pp. 6- 32.
- ❖ Joel Behrend, Marc Eulerich, Exploring the Scientific Landscape of Internal Audit Research: A Bibliometric Analysis, *ssrn electronic*
- ❖ Joseph V.Carcello, Marc Eulerich etc, 2015, The Value to Management of Using the Internal Audit Function as a Management Training Ground, *ssrn electronic*
- ❖ Klapper, L., Love, I. (2004) Corporate Governance, Investor protection and Performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, 10, pp. 703- 728
- ❖ Kevin Jones, Richard Baskerville, Ram S. Sriram, Balasubramaniam Ramesh, 2013, The Impact of Regulation on the Internal Audit Function, Third Annual International Conference on Engaged

Management Scholarship, Atlanta, Georgia. September 19-22, 2013.  
Paper 8.1

- ❖ La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., and Vishny, R. (1997) Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, 52, pp. 1131- 1150
- ❖ La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., and Vishny, R. (1998) Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), pp. 1113- 1155
- ❖ La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., and Vishny, R. (1999) Corporate Ownership around the world. *Journal of Finance*, 54, pp. 471- 517
- ❖ La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., and Vishny, R. (2000) Investor Protection and Corporate Governance. *Journal of Financial Economics*, 58, pp.3- 27
- ❖ Laing, D., Weir, C. (1999) Governance structures, size and Corporate Performance in UK firms. *Management Decisions*, 37, pp. 457- 464
- ❖ Londerer, C., Martin, K. (1997) „Executive Stock Ownership and Performance Tracking Faint Traces“. *Journal of Financial Economics*, 45, pp. 223- 255
- ❖ Maher, M., Andersson, A. (1999) „Corporate Governance: Effects on Firm Performance and economic Growth“, paper presented at the Tilburg University Conference on: Convergence and Diversity in Corporate Governance Regimes and Capital Markets, Eindhoven, The Netherlands, November 4- 5
- ❖ McConnell, J., Servaes, H. (1990) Additional evidence on Equity Ownership and Corporate Value. *Journal of Financial Economics*, 27, pp. 595- 612
- ❖ OECD (1999) OECD Principals of Corporate Governance ([www.oecd.org](http://www.oecd.org))

- ❖ OECD (2004) OECD Principals of Corporate Governance, OECD publications
- ❖ Omran, M., Bolbol, A., Fatheldin, A. (2008) Corporate Governance and Firm Performance in Arab Equity markets: Does Ownership concentration matter?. *International Review of Law and Economics*, 28, pp. 32- 45
- ❖ Pitiyasak, S. Corporate Governance in Family Controlled Companies: A Comparative Study between Hong Kong and Thailand, [www.thailandforum.com](http://www.thailandforum.com)
- ❖ Rediker, K.J., Seth, A. (1995) 'Boards of Directors and Substitution Effects of Alternative Governance Mechanisms'. *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp. 85- 99
- ❖ Rosenstein, S., Wyatt, J. (1990) Outside Directors, Board Indipendence and Shareholder Wealth. *Journal of Financial Economics*, 26, pp. 175- 191
- ❖ Shleifer, A., θαη Vishny, R. (1997) A survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52, pp. 737- 783
- ❖ Stanwick, P., Stanwick, S. (2002) The relationship between Corporate Governance and Financial Performance. *The Journal Corporate Citizenship*
- ❖ Tirole, J. (2001) „Corporate Governance“. *Econometrica*, 69, pp. 1- 35
- ❖ Weir, C., Laing, D., McKnight, P. (2002) Internal and External Governance Mechanisms: Their Impact on the Performance of Large Uk Publick Companies. *Journal of Business Finance Accounting*, 29(5) & (6), pp. 579- 611
- ❖ Williamson, O. (1988) Corporate Finance and Corporate Governance. *Journal of Finance*, 43, pp. 567- 591
- ❖ Winter Report (2002) The High Level Group of Company Law Experts

on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, Brussels

- ❖ Yermack, D. (1996) Higher Market Valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40, pp. 185- 212
- ❖ Yermack, D. (1997) Good Timing: CEO stock awards and company news announcements. *Journal of Finance*, 52, pp. 449- 476
- Al-Ajmi J., «Audit firm, corporate governance, and audit quality: Evidence from Bahrain», *Advances in Accounting*, 2009, Vol. 25, No 1, pp. 64-74
- Alexakis Christos, Balios D., Papagelis G., Xanthakis M. «An empirical investigation of the visible effects of corporate governance: the case of Greece», *Managerial Finance*, 2006, Vol. 32, No 8, pp 673-684
- Baysinger, B.,H. Butler, «Corporate governance and board of directors: Performance effects of changes in board composition», *Journal of Law, Economics and Organization* 1, 1985, Vol. 28, No 1, pp 179
- Bettschart S., Tschanz T., «Corporate Governance in Switzerland», *OECD Observer* , 2008, Vol. 267, pp. 80-81
- Bichta Constantina, «Corporate socially responsible (CSR) practices in the context of Greek industry», *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2003, , Vol. 10, No 1, pp 12-24
- Bushmana R., Chenb Qi, Engclc E., Smith A., «Financial accounting information, organizational complexity and corporate governance systems», *Journal of Accounting and Economics*, 2004, Vol. 37, No 2, pp 167
- Caramanis Constantinos, Spathis Charalambos, «Auditee and audit firm characteristics as determinants of audit qualifications. Evidence from the Athens stock exchange», *Managerial Auditing Journal*, 2006,

Vol. 25, No 9, pp 905-920

- Chen, Wei, «Legal protection of investors, corporate governance, and the cost of equity capital», *Journal of Corporate Finance*, 2009, Vol. 15, No 3, pp. 273- 289
- Cormier Denis, Ledoux Marie-Josée, Magnan Michel, «The use of Web sites as a disclosure platform for corporate performance», *International Journal of Accounting Information Systems*, 2009, Vol. 10, No 1, pp 10-24
- Cortesi A., Tettamanzi P., Corno F., «Empirical evidence on internal control systems and corporate governance in Italy», *Journal of Management and Governance*, 2009, Vol. 13, No 1-2, pp. 75-100
- Davies M., «Effective working relationships between audit committees and internal audit-the cornerstone of corporate governance in local authorities, a Welsh perspective», *Journal of Business Venturing*, 2009, Vol. 24, No 3, pp. 197-205
- Drakos A.A., Bekiris V.F., «Corporate Performance, Managerial Ownership and Endogeneity: A Simultaneous Equations Analysis for the Athens Stock Exchange», *Research in International Business and Finance*, 2009
- 12.Florou Annita, Galarniotis Argiris, «Benchmarking Greek Corporate Governance against Different Standards», *Corporate Governance*, 2007, Vol. 15, No 5, pp 979-998
- Gelter M., «The dark side of shareholder influence: Managerial autonomy and stakeholder orientation in comparative corporate governance», *Harvard International Law Journal*, 2009, Vol 50, No 1, pp. 129-194
- Huang Pinghsun, Louwers J. Timothy, Moffitt Jacquelyn Sue, Zhang Yan, «Ethical Management, Corporate Governance, and Abnormal

Accruals», *Journal of Business Ethics*, 2008, Vol. 83, No 3, pp 469-487

- Jamali Dima, Safieddine M. Asem, Myriam Rabbath, «Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships», *Corporate Governance*, 2008, Vol. 16, No 5, pp 443-459
- Jiraporn P., Singh M., Lee C.I., «Ineffective corporate governance: Director busyness and board committee memberships», *Journal of Banking and Finance*, 2009, Vol. 33, No 5, pp. 819-828
- Kangis Peter , Kareklis Peter, «Governance and organisational controls in public and private banks», *Corporate Governance Bradford*: 2001, Vol. 1, No 1 pp 31
- Kapopoulos Panayotis, Lazaretou Sophia, «Does Corporate Ownership Structure Matter for Economic Growth? A Cross-Country Analysis», *Managerial and Decision Economics*, 2008, , Vol. 14, No 2
- Kapopoulos Panayotis, Lazaretou Sophia «Corporate Ownership Structure and Firm Performance: evidence from Greek firms», *Corporate Governance*, 2007, Vol. 15, No 2, pp 145-158
- Karathanassis A.G., Drakos A.A., «A Note on Equity Ownership and Corporate Value in Greece», *Managerial and Decision Economics*, 2004, Vol. 25, pp 537-547
- Li Shaomin, Samsell P. Darry, «Why Some Countries Trade More Than Others: The Effect of the Governance Environment on Trade Flows», *Corporate Governance*, 2009, Vol. 17, No 1, pp 47-61
- Mertzanis V. Harilaos, «Principles of Corporate Governance in Greece», *Corporate Governance*, 2001, Vol. 9, No 2, pp 89-100
- Mikes A., «Risk management and calculative cultures», *Management Accounting Research*, 2009, Vol. 20, No 1, pp. 18-40



- Phan P.H., Wright M., Ucbasaran D., Tan W., «Corporate entrepreneurship: Current research and future directions», *Journal of Business Venturing*, 2009, Vol. 24, No 3, pp. 197-205
- Poletti Hughes Jannine «Corporate value, ultimate control and law protection for investors in Western Europe», *Management Accounting Research*, 2009, Vol. 20, pp 41-52
- Siddiqui J., «Development of Corporate Governance Regulations: The Case of an Emerging Economy», *Journal of Business Ethics*, 2009, pp. 1-22
- Seitanidi M. M., Ryan A., «A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2007, Vol. 12, pp 247- 266
- Spanos J. Loukas, «Corporate governance in Greece: developments and policy implications», *Corporate Governance*, 2005, Vol. 5, No 1, pp 15-30
- Staikouras K. Panagiotis «The regulatory 'Big-Bang' on the internal corporate governance of Greek banks and its implications», *Journal of Banking Regulation*, 2007, Vol. 8, No 3, pp 201-235
- Tsipouri L., Manolis Xanthakis «Can Corporate Governance be Rated? Ideas based on the Greek experience», *Corporate Governance*, 2004, Vol. 12, No 1, pp 16-28
- West A., «Corporate Governance Convergence and Moral Relativism», *Corporate Governance*, 2009, Vol. 17, No 1, pp 107-119