



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ :**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

της

**ΣΑΒΒΟΓΛΟΥ ΣΟΦΙΑΣ**

Επιβλέπων Καθηγητής: Ταχυνάκης Παναγιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη  
Λογιστική και Χρηματοοικονομική

(με κατεύθυνση Λογιστικής)

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2018

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1 Εισαγωγή .....	7
1.2 Σκοπός .....	7
1.3 Διάρθρωση διπλωματικής εργασίας.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	10
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	10
2.1 Εισαγωγή .....	10
2.2 Βιβλιογραφικές έρευνες.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	17
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ.....	17
3.1 Ορισμός και έννοια της ελεγκτικής επιστήμης .....	17
3.2 Ορισμός και έννοια του εσωτερικού ελέγχου .....	17
3.3 Σύντομη Ιστορική Εξέλιξη του Εσωτερικού ελέγχου .....	20
3.4 Νομοθετικό Πλαίσιο.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	24
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	24
4.1 Εισαγωγή .....	24
4.2 Σκοποί και στόχοι του εσωτερικού ελέγχου .....	25
4.3 Αρμοδιότητες του εσωτερικού ελέγχου.....	27
4.4 Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.....	28
4.5 Είδη ελέγχων.....	32
4.6 Κατηγορίες Ελεγκτών.....	34
4.7 Το αντικείμενο του ελέγχου και της Ελεγκτικής.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	42
5.1 Εισαγωγή .....	42
5.2 Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου .....	42
5.3 Αξιολόγηση του Συστήματος.....	47
5.4 Βασικές αρχές συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> .....	54
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	54
6.1 Παρουσίαση εταιρίας Ομίλου ΤΙΤΑΝ.....	54
6.2 Κυρίαρχος στόχος του Ομίλου ΤΙΤΑΝ .....	57
6.3 Εσωτερικός έλεγχος της εταιρίας ΤΙΤΑΝ .....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup> .....	68
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ- ΠΡΟΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	74

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά ολοκληρώνοντας την διπλωματική μου εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου για την ψυχική και οικονομική υποστήριξη για την ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Επιπλέον θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Παναγιώτη Ταχυνάκη, για τις πολύτιμες παρατηρήσεις του και τη βοήθεια του.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις, με την ύπαρξη μεγάλου ανταγωνισμού ο οποίος βαίνει διαρκώς εντονότερος, η ανάπτυξη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχει μεγάλη σημασία, καθώς έχει αποδειχτεί πως συμβάλει τα μέγιστα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας κάθε επιχείρησης, αλλά και στη διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων. Οι ραγδαίες εξελίξεις σε τοπικό περιφερικό και σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, οι νέες κουλτούρες που αναπτύσσονται, η επέκταση, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, οι ασταθείς οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη νέων αγορών χρήματος, νέων προϊόντων - υπηρεσιών, η αύξηση των οικονομικών εγκλημάτων, η έλλειψη οργανωτικής υποδομής των επιχειρήσεων, οι νέες τεχνολογίες και γενικότερα οι νέες προκλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι μια πολύπλοκη πραγματικότητα, πράγμα που προβληματίζει τις διοικήσεις και τις φέρουν αντιμέτωπες στο παγκόσμιο σκηνικό αναζητώντας λύσεις, μέσω νέων τρόπων άσκησης διοίκησης. Όλες αυτές οι ανακατατάξεις αυξάνουν τις προκλήσεις, καθώς η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από τη σωστή ή όχι διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου, λαμβανομένου υπόψη ότι σωστή διαχείριση σημαίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην πολύπλοκη αυτή πραγματικότητα, ουσιαστικό ρόλο στην αποτροπή δυσάρεστων φαινομένων και έρχεται η ελεγκτική με διακριτικό τρόπο να προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες, μέσω μιας ανεξάρτητης ελεγκτικής λειτουργίας. Η λειτουργία αυτή στη σύγχρονη επιχείρηση ονομάζεται Εσωτερικός Έλεγχος ο οποίος ενεργεί συμπληρωματικά, ως σύμβουλος, δίχως να υποκαθιστά τους διοικητές και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης συμβάλλοντας με το δικό του τρόπο στην αποτροπή των προκλήσεων και στην ανάπτυξη. Η σημασία του εσωτερικού ελέγχου έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια, αποτελώντας ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να διενεργείται από επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές, με επάρκεια και γνώσεις, να ακολουθούν τον κώδικα δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών και να διασφαλίζουν τα συμφέροντα της επιχείρησης, μέσω των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου και την τήρηση των προτύπων εφαρμογής. Ο Εσωτερικός Έλεγχος λόγω της δυναμικής που τον διακρίνει και της

αποτελεσματικότητας είναι η αναγκαία συνθήκη για το πέρασμα μιας επιχείρησης από τον παραδοσιακό στο σύγχρονο μοντέλο, τρόπο διοίκησης. Ο έλεγχος ως έννοια αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια παρόλο που η ανάγκη του ελέγχου υπήρχε από την παλιότερη εποχή. Πάντα συνδέονται με τον άνθρωπο μέσω των λογιστικών πράξεων σε όλες τις εποχές της ιστορίας. Η ελεγκτική δύναται να ομαδοποιηθεί σε δύο κατηγορίες στην εσωτερική και στην εξωτερική. Η εσωτερική είναι ο έλεγχος που έχει οργανωθεί μέσα στην οικονομική μονάδα και διενεργείται από υπαλλήλους της, αντίθετα η εξωτερική ελεγκτική είναι ο εξωτερικός έλεγχος που διενεργείται στο λογιστικό σύστημα μιας μονάδας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εισαγωγή

Οι αλλαγές στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο έντονος ανταγωνισμός και οι απαιτήσεις των καταναλωτών μετέβαλαν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Οι αλλαγές αυτές έκαναν απαραίτητη την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Σήμερα που οι ελληνικές επιχειρήσεις παλεύουν για να επιβιώσουν μέσα στο περιβάλλον της οικονομικής κρίσης, προσπαθούν με κάθε τρόπο να παραμείνουν βιώσιμες και να επανέλθουν στην κερδοφορία. Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ώστε να βελτιώσουν τις λειτουργίες της διοίκησης τους. Συνεπώς ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις να βελτιώσουν την εταιρική τους διακυβέρνηση και να πετύχουν τους στόχους τους.

### 1.2 Σκοπός

Σκοπός της εργασίας μου είναι να αναπτύξει τον Εσωτερικό Έλεγχο σε θεωρητικό επίπεδο αναφορικά με την ελληνική πραγματικότητα, αλλά και σε πρακτικό αξιοποιώντας τις ελληνικές επιχειρήσεις που ασκεί έλεγχο στις δραστηριότητές του, στο δεύτερο μέρος της εργασίας μου περιλαμβάνει την έρευνα. Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ανταγωνισμό τον οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν προκειμένου να επιβιώσουν αρχικά και να ευημερήσουν μετέπειτα. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης βοηθά καταλυτικά στη διασφάλιση της ορθής εφαρμογής των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου της, που αφορούν τη λειτουργία και τον κανονισμό της εταιρείας, χωρίς οποιαδήποτε απόκλιση. Ο σύγχρονος εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να διασφαλίσει ότι οι εταιρικές αποφάσεις εφαρμόζονται, υπάρχει συμμόρφωση της επιχείρησης με τους νόμους, οι κίνδυνοι της επιχείρησης έχουν μειωθεί στον χαμηλότερο δυνατό βαθμό, η

επιχείρηση εφαρμόζει τους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν σε ικανοποιητικό βαθμό. Το επιστημονικό αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου δεν έχει μελετηθεί αρκετά στη χώρα μας. Η συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στην επιτυχία της επιχείρησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί καθοριστική. Στόχος λοιπόν του εσωτερικού ελέγχου είναι να συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και κατ' επέκταση της ελληνικής οικονομίας. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει το όχημα εκείνο που θα βοηθήσει να εξέλθουμε ευκολότερα από την οικονομική κρίση. Οι ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους θα πρέπει οι ίδιες να βελτιωθούν. Για το εμπειρικό μέρος της εργασίας πραγματοποιήθηκε μια μελέτη περίπτωσης σε μια ελληνική επιχείρηση στον Όμιλο TITAN, αναφέρεται σχετικά με το πώς εφαρμόζεται ο εσωτερικός έλεγχος στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο έγινε μια προσέγγιση στο να αντιληφθεί και ο υπόλοιπος κόσμος, πως ο εσωτερικός έλεγχος επιδρά στις ελληνικές επιχειρήσεις και τις βοηθάει να παραμένουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές.

### **1.3 Διάρθρωση διπλωματικής εργασίας**

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή για τον εσωτερικό έλεγχο στις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς επίσης υπάρχουν και οι στόχοι και η διάρθρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παραθέτω την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η εργασία μου. Και παρουσιάζονται οι έρευνες για τις διάφορες γνώμες του εσωτερικού ελέγχου.

Στο τρίτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια του εσωτερικού ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα δίνονται οι ορισμοί του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICAP), την Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC), με βάση την Committee of Sponsoring Organizations (COSO), και το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών. Γίνεται αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της Ελεγκτικής και του εσωτερικού ελέγχου.



Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται, τα βασικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου, τα περιεχόμενα, τα είδη, οι κατηγορίες, και ο αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιούνται οι έλεγχοι. Επίσης, γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση για τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα και στις επιχειρήσεις.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματεύεται με τα συστήματα του εσωτερικού ελέγχου, τους παράγοντες που τον επηρεάζουν, την αξιολόγηση του και το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου.

Στο έκτο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μια μελέτη περίπτωσης στην εταιρία όμιλος «TITAN A.E.», με σκοπό να γίνει πιο κατανοητή η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε πραγματικό επίπεδο. Γίνεται μια σύντομη αναφορά αρχικά στον Όμιλο TITAN, και στην συνέχεια τον εσωτερικό έλεγχο καθώς επίσης παραθέτω και τις οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου.

Τελειώνοντας, τα συμπεράσματα που προέκυψαν, βασίζονται στην θεωρητική, βιβλιογραφική, και στην εμπειρική έρευνα, με στόχο την κατανόηση της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### 2.1 Εισαγωγή

Ένα σημαντικό και ουσιώδες θέμα όπως αυτό του Εσωτερικού ελέγχου έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό επιστήμονες του κλάδου. Στην συνέχεια παρουσιάζονται μελέτες ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας προκειμένου να προσεγγίσουμε τον Εσωτερικό έλεγχο.

#### 2.2 Βιβλιογραφικές έρευνες

Οι Νεγκάκης και Ταχυνάκης (2013)<sup>1</sup> αναφέρουν τον ορισμό και τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου, και στην συνέχεια αναλύουν τον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας του εσωτερικού ελέγχου. Τέλος παραθέτουν διάφορα στοιχεία του εσωτερικού, εξωτερικού και φορολογικού ελέγχου μιας επιχείρησης.

Ο Cohen και Sayag το (2010)<sup>2</sup> τονίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει καταστεί ένας απαραίτητος μηχανισμός ελέγχου τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς οργανισμούς. Ωστόσο, έχουν διεξαχθεί ελάχιστες ακαδημαϊκές μελέτες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της. Η τρέχουσα μελέτη στοχεύει στην οικοδόμηση μιας εννοιολογικής κατανόησης της αποτελεσματικότητας της σε οργανισμούς. Τα στοιχεία σχετικά με την αποτελεσματικότητα της συγκεντρώθηκαν από τους γενικούς διευθυντές των οργανισμών και στοιχεία για τους καθοριστικούς παράγοντες από τους εσωτερικούς ελεγκτές τους.

Επίσης υποστήριξαν ότι ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμεύει ως σημαντικός σύνδεσμος στις διαδικασίες των επιχειρήσεων και των οικονομικών εκθέσεων των εταιρειών. Οι

---

<sup>1</sup> Νεγκάκης, X., & Ταχυνάκης, Π. (2013). Σύγχρονα θέματα ελεγκτικής & εσωτερικού ελέγχου.

<sup>2</sup> Cohen, A., & Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations. *Australian Accounting Review*, 20(3), 296-307.

εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην παρακολούθηση του προφίλ κινδύνου μιας εταιρείας και στον εντοπισμό τομέων για τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων. Στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και αποτελεσματικότητας μέσω του εποικοδομητική κριτική. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει τέσσερα βασικά στοιχεία:

- (1) επαλήθευση γραπτών αρχείων,
- (2) ανάλυση της πολιτικής,
- (3) αξιολόγηση της λογικής και της πληρότητας των διαδικασιών, τις εσωτερικές υπηρεσίες και το προσωπικό για να διασφαλιστεί ότι είναι αποτελεσματικές και κατάλληλες για τις πολιτικές του οργανισμού,
- (4) αναφορά συστάσεων για βελτιώσεις στη διαχείριση.

Η Ηλιάνα Ζαφειράκου και Παναγιώτης Ταχυνάκης (2007)<sup>3</sup> είχαν ως σκοπό να εξετάσουν τον εσωτερικό έλεγχο στις ελληνικές επιχειρήσεις. Έμφαση δίνεται στον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου, ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή έναντι των εξωτερικών ελεγκτών, των διαφόρων υπηρεσιών της εταιρείας, τη διαχείριση και, τέλος, τη συμβολή και τη σύνθεση της ελεγκτικής επιτροπής εξέταση. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφέρουν ότι οι περισσότερες από τις εταιρείες εξετάζουν τον εσωτερικό έλεγχο που έχουν μεγάλη σημασία για την ικανοποίηση και την αποτελεσματική πορεία μιας εταιρείας. Ως εκ τούτου, πολλές εταιρείες έχουν αποφασίσει την εφαρμογή ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου, ακόμη και αν η εναλλακτική λύση της πρόσληψης εσωτερικού ελεγκτή από μια εξωτερική ελεγκτική εταιρεία προωθεί τη μείωση του τα υφιστάμενα τμήματα εντός της εταιρείας και κατά συνέπεια τα έξοδα λειτουργίας και τα έξοδα. Επιπλέον, οι εταιρείες διατηρούν την ανεξαρτησία και την ευθύνη και αυξάνουν την εσωτερική αποτελεσματικότητα του ελεγκτή, σηματοδοτώντας την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Ο Savcuk (2007)<sup>4</sup> σε έρευνα του εξέτασε πως μπορούν να προσδιοριστούν οι αρχές αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και να είναι

---

<sup>3</sup> Ζαφειράκου, Η., & Ταχυνάκης, Π. (2007). Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση. *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 57(1), 58-79.

<sup>4</sup> Savcuk, O. (2007). Internal audit efficiency evaluation principles. *Journal of Business Economics and Management*, 8(4), 275-284.

αναλυθεί το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο της Εσωτερικοί ελεγκτές, ο εσωτερικός έλεγχος είναι ανεξάρτητη λειτουργία εκτίμησης, που έχει συσταθεί σε έναν οργανισμό για να εξετάσει και να αξιολογήσει την δραστηριότητες ως υπηρεσία προς τον οργανισμό». Μετρώντας και αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα του οργανωτικοί έλεγχοι, ο ίδιος ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια σημαντική συσκευή διαχείρισης, η οποία συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και την οργανωτική δομή γενικοί κανόνες της επιχείρησης.

Οι Δρογαλάς Γ. Σουμπενιώτης Δ. και Φωτιάδης Θ. (2005)<sup>5</sup> ασχολήθηκε με το εννοιολογικό πλαίσιο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την επίτευξη της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνου. Επίσης παρουσίασε μια μελέτη περίπτωσης στην οποία εφαρμόζει τον εσωτερικό έλεγχο σε επιχειρήσεις, με σκοπό την μείωση του κινδύνου.

Οι Spira and Page (2003)<sup>6</sup> μέσω της βιβλιογραφικής τους ανασκόπησης διερεύνησαν το σχέση του εσωτερικού ελέγχου με τη διαχείριση του κινδύνου. Μετά τους ορισμούς που έχουν αποδοθεί στον εσωτερικό έλεγχο και τις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση, εξήχθη ένα συμπέρασμα, ο μετασχηματισμός του εσωτερικού ελέγχου και ο εκτεταμένος ρόλος του. Ένα βασικό συμπέρασμα από αυτή την έρευνα είναι η ανάγκη για πιο έντονη την ενεργοποίηση του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση και την αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικό κίνδυνο.

Ο Paape (2003) διερεύνησε τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Τα στοιχεία της έρευνας συλλέχθηκαν από το μεγάλες επιχειρήσεις σε δεκαπέντε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τους έστειλαν τριακόσια τριάντα δύο ερωτηματολόγια, στα οποία απαντήθηκαν τα εκατόν πέντε (ποσοστό απαντήσεων

---

<sup>5</sup> Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ., & Σουμπενιώτης, Δ. (2005). Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης. Διοικητική Ενημέρωση, 135.

<sup>6</sup> Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661.

32%). Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η ύπαρξη διαφορών στο έργο του εσωτερικών ελεγκτών, όσο και στην αντίληψη όσον αφορά το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση ανά χώρα. Ατομικά συμπεράσματα της έρευνας θεωρήθηκαν η εξαφάνιση του εσωτερικού ελέγχου και της Επιτροπής Ελέγχου στις πενήντα επιχειρήσεις και η μη γνώση από πλευράς των Διευθυντών οικονομικών μονάδων για το σύνταγμα και τους κανονισμούς σχετικά με τα θεμελιώδη της εταιρικής διακυβέρνησης στη χώρα τους. Τέλος, η συμφωνία με τους κανονισμούς και τις διαδικασίες εμφανίζεται ως ο κύριος στόχος της εσωτερικού ελέγχου, ενώ η εφαρμογή λειτουργικών ελέγχων θεωρείται ως η βασική συμβολή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ο Sawyer (2003)<sup>7</sup> δήλωνε αυτό το εσωτερικό ο έλεγχος είναι "συστηματική, αντικειμενική εκτίμηση από τους εσωτερικούς ελεγκτές των διαφόρων πράξεων και ελέγχους εντός ενός οργανισμού για να διαπιστωθεί εάν (1) οικονομικές και λειτουργικές πληροφορίες είναι ακριβείς και αξιόπιστες, (2) εντοπίζονται και ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι για την επιχείρηση, (3) εξωτερικοί οι κανονισμοί και οι αποδεκτές εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες ακολουθούνται, (4) ικανοποιητικές (5) οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και οικονομικά και (6) οι στόχοι της οργάνωσης επιτυγχάνονται αποτελεσματικά - όλοι για το σκοπό της διαβούλευσης τη διαχείριση και την παροχή βοήθειας στα μέλη της οργάνωσης για την αποτελεσματική εκκαθάριση των καθηκόντων τους ευθύνες διακυβέρνησης". Πιο πρόσφατα, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, δηλώνοντας ότι ο εσωτερικός έλεγχος τη δραστηριότητα θα πρέπει να αξιολογεί και να συμβάλλει στη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων, του ελέγχου και της αναγνωρίζει τον ρόλο διαβεβαίωσης και διαβούλευσης του εσωτερικού ελέγχου στις εταιρικές σχέσεις διακυβέρνηση.

Ο Albert Nagy (2002)<sup>8</sup> βασισμένος στον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου ορίζει τη λειτουργία ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτική δραστηριότητα που αποσκοπεί στην προσθήκη αξίας και τη βελτίωση των

---

<sup>7</sup> Sawyer, L. B., Dittenhoter, M. A., & Scheiner, J. H. (2003). Sawyer's Internal Auditing The Practice of Modern Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors.

<sup>8</sup> Nagy, A. L., & Cenker, W. J. (2002). An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 130-137.

λειτουργιών ενός οργανισμού. Έκαναν μία έρευνα με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώθηκαν από τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Οι Ziegenfuss και Singhapakdi (1994)<sup>9</sup> σε μελέτη τους εξέτασαν την επιρροή που έχει ο κώδικας δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών στις ηθικές αντιλήψεις των μελών του. Επίσης καθορίζει εάν αυτή η επιρροή είναι μεγαλύτερη από τις προσωπικές ηθικές φιλοσοφίες των μελών (δηλαδή τον ιδεαλισμό και τον σχετικισμό) και τις εταιρικές ηθικές αξίες. Τα στοιχεία για τη μελέτη ελήφθησαν με ερωτηματολόγια που αποστέλλονται σε 1.000 μέλη του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, που βρίσκονται στις νοτιοανατολικές Ηνωμένες Πολιτείες. Τα αποτελέσματα δείχνουν γενικά ότι οι επαγγελματικές αξίες, όπως λειτουργούν με τη χρήση του κώδικα δεοντολογίας από τα μέλη, επηρεάζουν με θετικό τρόπο τις αντιλήψεις τους για ηθικά προβλήματα. Ωστόσο, δεν διαπιστώθηκαν σημαντικές συνδέσεις μεταξύ των προσωπικών ηθικών φιλοσοφιών των εσωτερικών ελεγκτών ή των εταιρικών ηθικών αξιών και των αντιλήψεών τους για ηθικά προβλήματα.

Ο Michael B Adams (1994)<sup>10</sup> υποστήριξε ότι η θεωρία πρακτορείων παρέχει επίσης ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Προτείνει ότι η θεωρία των οργανισμών όχι μόνο συμβάλλει στην εξήγηση και την πρόβλεψη της ύπαρξης εσωτερικού ελέγχου, αλλά βοηθά επίσης να εξηγηθεί ο ρόλος και οι ευθύνες που έχουν ανατεθεί στους εσωτερικούς ελεγκτές από τον οργανισμό και ότι η θεωρία πρακτορείων προβλέπει πώς μπορεί να επηρεαστεί η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου με οργανωτική αλλαγή. Συμπεραίνει ότι η θεωρία των πρακτορείων παρέχει μια βάση για πλούσια έρευνα, η οποία μπορεί να ωφελήσει τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και το εσωτερικό ελεγκτικό επάγγελμα.

Το πλαίσιο της COSO (1992)<sup>11</sup> ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο: Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τα στοιχεία μιας οργάνωσης που υποστηρίζουν τους

---

<sup>9</sup> Ziegenfuss, D. E., & Singhapakdi, A. (1994). Professional values and the ethical perceptions of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 9(1), 34-44.

<sup>10</sup> Adams, M. B. (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 8-12.

<sup>11</sup> Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992) *Internal Control Integrated Framework (COSO Report)*, AICPA, New York, NY.

ανθρώπους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Διευκολύνουν την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των εταιρειών, επιτρέποντάς τους να ανταποκριθεί κατάλληλα σε σημαντικές επιχειρηματικές, λειτουργικές, οικονομικές, συμμόρφωση και άλλες κινδύνους. Αυτό περιλαμβάνει τη διαφύλαξη περιουσιακών στοιχείων από ακατάλληλη χρήση ή από απώλειες και απάτες, και διασφαλίζοντας ότι οι υποχρεώσεις προσδιορίζονται και διαχειρίζονται.

Η COSO (1992)<sup>12</sup> των ΗΠΑ προώθησε την έννοια και τα στοιχεία της εσωτερικής ελέγχου στην έκθεση "Εσωτερικός έλεγχος - ολοκληρωμένο πλαίσιο". Η COSO κατέστησε τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων στενά ενσωματωμένο με το σπάσιμο του προηγούμενου περιορισμούς του εσωτερικού ελέγχου.

Ο Gareth Morgan (1980)<sup>13</sup> ο εσωτερικός έλεγχος εμφανίζεται σε μια σύγκρουση ρόλου. Ο εσωτερικός ελεγκτής λειτουργεί σε οργανωτικά πλαίσια όπου οι κανόνες και οι αξίες είναι στην καλύτερη περίπτωση μόνο εν μέρει από κοινού και όπου η επίσημη ανησυχία του ελεγκτή για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τον έλεγχο της χρήσης των πόρων μπορεί να εξεταστεί με ποικίλους βαθμούς ευνοϊκής μεταχείρισης. Ο πλουραλιστικός χαρακτήρας της οργανωτικής ζωής αντανακλάται στις καθημερινές καταστάσεις, τις εντάσεις και τις συγκρούσεις μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και ελεγχόμενων, οι οποίες δεν μπορούν να εξαλειφθούν με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις των οργανωτικών προβλημάτων που αφορούν τις «ανθρώπινες σχέσεις». Υπάρχουν εγγενείς διενέξεις μεταξύ του ελέγχου και των άλλων οργανωτικών ρόλων, αλλά και στο βαθμό που αφορά τη σύγχρονη αντίληψη του, στον ίδιο τον ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή. Στόχος της έρευνας ήταν να αναλύσει τη φύση του εσωτερικού ελεγκτή από μια άλλη πλουραλιστική οπτική γωνία.

Τέλος μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση γίνεται κατανοητό, πως η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επιδρά θετικά στις επιχειρήσεις. Σε μερικές περιπτώσεις

---

<sup>12</sup> Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992) Internal Control Integrated Framework (COSO Report), AICPA, New York, NY.

<sup>13</sup> Morgan, G. (1980). Internal audit role conflict: a pluralist view. *Managerial Finance*, 5(2), 160-170.

κινδύνου θα πρέπει να ελέγχονται τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και να λειτουργεί αποτελεσματικά.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

#### 3.1 Ορισμός και έννοια της ελεγκτικής επιστήμης

Η ελεγκτική<sup>14</sup> αποτελεί έναν από τους σημαντικούς κλάδους της λογιστικής επιστήμης. Η αυξανόμενη ανάγκη για διαφάνεια δημιούργησε αντίστοιχα την ανάγκη σύνταξης αξιόπιστων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, δίνοντας έμφαση στα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά. Η αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων επιτυγχάνεται με την ορθή τήρηση των γενικά παραδεκτών λογιστικών αρχών, κανόνων και παραδοχών. Η εύλογη διασφάλιση της αξιοπιστίας τους παρέχεται μέσα από την ελεγκτική διαδικασία.

Οι κανόνες, αρχές και ενέργειες που ακολουθεί ο ελεγκτής κατά την άσκηση των ελεγκτικών του καθηκόντων προσδιορίζονται από τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, αλλά και τον Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος εγγυάται την αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία του. Το ελεγκτικό έργο συνεπώς, επεκτείνεται και στην τήρηση των φορολογικών διατάξεων, καθώς και των αντίστοιχων υποχρεώσεων που απορρέουν από την εφαρμογή τους.

#### 3.2 Ορισμός και έννοια του εσωτερικού ελέγχου

Ως έννοια ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) διακρίνεται για το εύρος και το υψηλό επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών του. 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. Ο

---

<sup>14</sup> Νεγκάκης Χρήστος Ι, Ταχυνάκης Παναγιώτης Δ. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου «Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις: Διπλογραφία.

εσωτερικός έλεγχος<sup>15</sup> είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης. Σήμερα, ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ένα αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Έλεγχου 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 περιβάλλοντες φορείς της.

Μπορεί ακόμα να ορισθεί ο Εσωτερικός έλεγχος ως *«Το σύνολο των διαδικασιών, των κανόνων, των μεθόδων και των επαληθεύσεων που διασφαλίζουν στην επιχείρηση την προστασία της περιουσίας της και την αποτελεσματική εφαρμογή της Στρατηγικής της.»*<sup>16</sup>

### **Ορισμός εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA)**

Σύμφωνα με το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA), ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, οι μέθοδοι και τα μέτρα που υιοθετούνται μέσα σε μια επιχείρηση, για την διαφύλαξη και τη προστασία των περιουσιακών στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων της προώθησης της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραφμένης επιχειρηματικής πολιτικής.

---

<sup>15</sup> <https://www.hiia.gr/>

<sup>16</sup> Ο όρος έλεγχος, προέρχεται από τον Αγγλοσαξονικό όρο «auditing» ή από τον Γαλλικό όρο «audit», που και οι δύο κατάγονται από το λατινικό ρήμα audire, που σημαίνει ακούω. Σύμφωνα με προγενέστερους συγγραφείς και ειδικά τους L. Collins και G. Valin στο έργο τους «Internal auditing» αναφορές για τον έλεγχο βρίσκονται από τον 3<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. στην Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, όπου διαχρονικά οι Ύπατοι, οι Κήνσορες, οι Ταμίες παρακολουθούσαν και έλεγαν τους λογαριασμούς των Επαρχιών της Αυτοκρατορίας. Σε αυτή την αυτοκρατορία επικρατούσαν οι όροι «auditing», «auditor».

## **Ορισμός εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με την Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC)**

Σύμφωνα με την Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC)<sup>17</sup>, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι μια δραστηριότητα αξιολόγησης η οποία παρέχεται ως υπηρεσία σε μια οικονομική οντότητα. Η λειτουργία περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων την εξέταση, την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του ελέγχου των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης.

## **Ορισμός εσωτερικού ελέγχου με βάση την COSO**

Ο εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με την επιτροπή του C.O.S.O.<sup>18</sup> ορίζεται ως μια διαδικασία που επηρεάζεται από τα άτομα της επιχείρησης και είναι σχεδιασμένη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από πέντε συσχετισμένα συστατικά, τα οποία είναι έμφυτα στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησης. Τα συστατικά στοιχεία συνδέονται, και χρησιμεύουν ως κριτήρια για τον καθορισμό εάν το σύστημα είναι αποτελεσματικό

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με το πλαίσιο αναφέρεται ως: «μία διεργασία η οποία διενεργείται από το διοικητικό συμβούλιο, την διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό του οργανισμού, σχεδιασμένη ώστε να παρέχει την λογική διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων». Στον εσωτερικό έλεγχο ακόμη, απεικονίζονται θεμελιώδεις έννοιες όπως :

- Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διεργασία με συνεχόμενες δραστηριότητες.
- Ο εσωτερικός έλεγχος επηρεάζεται από τα ανθρώπους που βρίσκονται σε κάθε τομέα της επιχείρησης και δεν συνιστά μόνο πολιτικές εγχειρίδια και πρότυπα.
- Ο εσωτερικός έλεγχος αναμένεται για να παρέχει μόνο λογική διασφάλιση, και όχι απόλυτη διασφάλιση, στη διοίκηση της οντότητας και το συμβούλιο.
- Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων σε μια ή περισσότερες ξεχωριστές αλλά επικαλυπτόμενες κατηγορίες λειτουργικές, αναφορών, συμμόρφωσης.

---

<sup>17</sup> <https://www.ifac.org/>

<sup>18</sup> <https://www.coso.org/>

- Ο εσωτερικός έλεγχος προσαρμόζεται στη δομή της επιχείρησης και είναι εύλικτος όσον αφορά την εφαρμογή του σε ολόκληρη ή τμήμα της επιχείρησης

Τέλος ο εσωτερικός έλεγχος<sup>19</sup> είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης, καθώς και από τα στελέχη που αφορούν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στις παρακάτω κατηγορίες :

- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα
- Αξιοπιστία της πληροφόρησης
- Συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία

### **Ορισμός εσωτερικού ελέγχου από το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών**

Στον ορθό ορισμό του εσωτερικού<sup>20</sup> ελέγχου δηλώνονται:

- Οι αρμοδιότητες του προσωπικού
- Τα εισερχόμενα δικαιολογητικά, η διαδρομή και ο έλεγχος τους
- Οι λογαριασμοί, ο τρόπος και η μέθοδος ενημέρωσης τους.

### **3.3 Σύντομη Ιστορική Εξέλιξη του Εσωτερικού ελέγχου**

Θεσμοθετήθηκε η ύπαρξη συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου<sup>21</sup> σε Εταιρίες Κεφαλαιαγοράς του Ν.2396/96, με τον Κώδικα Δεοντολογίας και με τον έγγραφο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με αριθμό 9150/11.12.98, όπου αναφέρεται ότι πρέπει να εξασφαλίζονται αποτελεσματικοί μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου, που διενεργούν τα όργανα της επιχείρησης για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων που απορρέουν από την αρχή του Κώδικα. Ο Ν.5/204/14.11.2000, παρουσιάζει την υποχρέωση της επιχείρησης για την ίδρυση της αποτελεσματικής λειτουργίας της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές, κατά την άσκηση των καθηκόντων

---

<sup>19</sup> <https://www.coso.org/>

<sup>20</sup> <https://www.soel.gr/el/>

<sup>21</sup> Αντώνης Α. Παπάς, (1999), Εισαγωγή στην Ελεγκτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.

τους, είναι ανεξάρτητοι και δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη μονάδα μέσα στην επιχείρηση. Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει όλα εκείνα τα μέσα τα οποία προβλέπουν την συνεχή αξιολόγηση και εξασφάλιση της λειτουργίας μιας επιχείρησης, σύμφωνα με την διοίκηση της επιχείρησης. Επιπλέον στόχοι περιλαμβάνουν την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, και την προώθηση της αποτελεσματικότητας των διάφορων λειτουργιών. Στις περισσότερες νομοθεσίες περί ορκωτών ελεγκτών, είτε αυτές αναφέρονται κατευθείαν στις λεπτομέρειες του πλαισίου του ελέγχου, είτε αναθέτουν στα αντίστοιχα σώματα ορκωτών λογιστών και ελεγκτών, υπάρχει σαφής αναφορά στην εκτέλεση, πριν από την έναρξη του ελέγχου, μελέτης και αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου της ελεγχόμενης μονάδας, η οποία επηρεάζει το σχεδιασμό και την εκτέλεση του βασικού ελέγχου.

### **3.4 Νομοθετικό Πλαίσιο**

Παρ' όλο που σήμερα η εντολή προς τον ελεγκτή για την διεξαγωγή ελέγχου είναι πρωταρχικό δικαίωμα των ιδιοκτητών της επιχείρησης (στην περίπτωση οργανισμών υπό ειδικό καθεστώς πτώχευσης, διαχείρισης κλπ.), δεν υπήρχε πάντα το νομικό πλαίσιο για τη διενέργεια της Ελεγκτικής. Στο πέρασμα των χρόνων, αποδείχθηκε ότι η κυκλοφορία αξιόπιστων οικονομικών πληροφοριών σε μια κοινωνία συμβάλλει στην ορθολογικότερη κατανομή των οικονομικών της πόρων. Ως συνέπεια, η Ελεγκτική αναπτύχθηκε ως ένας υπεύθυνος τομέας για τη διασφάλιση των οικονομικών πληροφοριών. Το νομικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε παράλληλα διασφαλίζει την ορθή τέλεση της ίδιας της Ελεγκτικής και του αντικειμένου της για την διασφάλιση της ορθής διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Παρακάτω παρουσιάζονται οι Νόμοι που θεσπίστηκαν στην Ελλάδα για την θεσμοθέτηση των παραπάνω

N.2190 / 1920: Το βασικό νομικό πλαίσιο της Ελεγκτικής οικονομικών μονάδων περιγράφεται στο Ν. 2190/1920<sup>22</sup>, και συγκεκριμένα στα άρθρα 36-38. Συγκεκριμένα σε αυτά ορίζονταν ότι οι έλεγχοι των ισολογισμών θα πρέπει να πραγματοποιούνται από δύο τακτικούς και δύο αναπληρωματικούς ελεγκτές, οι οποίοι εκλέγονταν από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Α.Ε. Μάλιστα στο άρθρο 36 αναφέρεται ότι

---

<sup>22</sup> Αντώνης Α. Παπάς, (1999), Εισαγωγή στην Ελεγκτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.

«Προκειμένου να ληφθεί έγκυρη απόφαση από τη γενική συνέλευση σχετικά με τους ετήσιους λογαριασμούς (ετήσιες οικονομικές καταστάσεις), αυτές θα πρέπει να έχουν ελεγχθεί προηγουμένως από δυο τουλάχιστον ελεγκτές». Στο άρθρο 42α ορίστηκαν τα κριτήρια με τα οποία υποχρεούνται οι εταιρείες σε έλεγχο των οικονομικών τους καταστάσεων από Ορκωτό Ελεγκτή Λογιστή (στοιχεία «Συνόλου Ενεργητικού» και «Καθαρού κύκλου εργασιών»). Οι ανώνυμες εταιρείες που υπερβαίνουν τα όρια του Ενεργητικού του Ισολογισμού επιλέγουν υποχρεωτικά τους ελεγκτές τους από τους Ορκωτούς Λογιστές του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, ειδάλλως οι ελεγκτές της θα είναι «δύο διπλωματούχοι ανωτάτων οικονομικών σχολών και ηλικίας άνω των τριάντα ετών, με πενταετή, από τη λήψη του πτυχίου πείρα» (άρθρο 36α , παρ. 1)

Οι διατάξεις του νόμου 2190 του 1920 περί Ανώνυμων Εταιριών<sup>23</sup> του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων καθώς και η σχετική φορολογική νομοθεσία διαμορφώνουν το νομοθετικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου. Ένας από τους σκοπούς τους εσωτερικού ελέγχου είναι η συμμόρφωση της επιχείρησης σε όσα ορίζει ο νόμος.

Η καθιέρωση του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου στην χώρα μας στα πλαίσια του ν.2190 υποχρεώνει τις περισσότερες επιχειρήσεις να τηρούν ορισμένο σχέδιο λογαριασμών, να εφαρμόζουν τις ίδιες μεθόδους αποτίμησης των στοιχείων του ισολογισμού και να καταρτίζουν τις λογιστικές τους καταστάσεις με ενιαίο τρόπο.

Από τον Νόμο 2190/1920 (άρθρα 36-38) περί Ανώνυμων Εταιριών οι έλεγχοι των ισολογισμών πραγματοποιούνται από δυο τακτικούς και δυο αναπληρωματικούς ελεγκτές, οι οποίοι ορίζονται από την Γενική Συνέλευση κάθε επιχείρησης.

Αποτέλεσμα αυτών ήταν η δημιουργία ενός δωδεκαμελούς Σώματος Ορκωτών Λογιστών το 1952, αποτελούμενου από καθηγητές, διευθυντές υπουργείων και τραπεζών. Το 1985 ιδρύεται το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών<sup>24</sup>», το αρμόδιο συλλογικό όργανο του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από πτυχιούχους ανωτάτων εκπαιδευτικών σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή .Π.Δ.226 /92: Ο Νόμος αυτός περιέγραψε τη σύσταση, αναγνώριση, και λειτουργία του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών στην Ελλάδα (Σ.Ο.Ε.Λ). Το Σ.Ο.Ε.Λ λειτουργεί με τη μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου. Σύμφωνα με το

<sup>23</sup> Αντώνης Α. Παπάς, (1999), Εισαγωγή στην Ελεγκτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.

<sup>24</sup> [www.hiia.gr](http://www.hiia.gr)

άρθρο 2 «η σύσταση και λειτουργία του Σ.Ο.Ε.Λ<sup>25</sup> αποβλέπει στην άσκηση του ελέγχου της οικονομικής διαχείρισης των πάσης φύσεως δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών και επιχειρήσεων ή εκμεταλλεύσεων, ανεξαρτήτως της νομικής τους μορφής (ιδρύματος, εταιρείας ή άλλου νομικού προσώπου δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου), από πρόσωπα με αυξημένα επαγγελματικά προσόντα, που ασκούν το έργο τους με διαφάνεια και υπευθυνότητα, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και αξιοπιστία των πορισμάτων των διενεργουμένων ελέγχων, σύμφωνα με τα διεθνώς ανεγνωρισμένα Ελεγκτικά πρότυπα<sup>26</sup> και τους όρους που τίθενται από την εσωτερική και την κοινοτική νομοθεσία».

Ακόμη, εκτός των επίσημων νόμων του κράτους υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν τα πρότυπα της Επιτροπής Διεθνών λογιστικών Προτύπων για τη διαπίστωση της ορθότητας των λογιστικών καταστάσεων από τα σώματα ορκωτών λογιστών πολλών κρατών, συμπεριλαμβανομένου και αυτού της Ελλάδος.

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω ότι το νομοθετικό πλαίσιο επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα την ικανότητα του λογιστικού εσωτερικού ελέγχου να παράγει αξιόπιστες πληροφορίες. Έτσι ένα σωστό σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και τις ανάγκες της επιχείρησης.

---

<sup>25</sup> <https://www.soel.gr/el/>

<sup>26</sup> Αντώνης Α. Παπάς, (1999), Εισαγωγή στην Ελεγκτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

#### 4.1 Εισαγωγή

Ένας σημαντικός προβληματισμός που υπάρχει σε κάθε επιχείρηση είναι το γεγονός της δυνατότητας της διοίκησης να έχει την επίβλεψη όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Συνεπώς κάθε επιχείρηση εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς και το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός σημαντικού εργαλείου ανάλυσης ελέγχου που αφορούν τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Αυτό ονομάζεται εσωτερικός, λογιστικός έλεγχος ή καλύτερα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.<sup>27</sup>

Τα πρόσωπα που είναι αρμόδια για τις παραπάνω ενέργειες είναι οι εσωτερικοί ελεγκτές . Πρόκειται για υπαλλήλους της ίδιας επιχειρήσεις που παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες στη διοίκηση για τη λήψη των ενεργειών, και διασφαλίζουν την καλύτερη λειτουργία της, μέσα από τον έλεγχο .

Βασική προϋπόθεση για την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μέσα σε μια επιχείρηση είναι η κατάλληλη γνώση από την πλευρά του εσωτερικού ελεγκτή, με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

#### Βασικά χαρακτηριστικά του Εσωτερικού Ελέγχου

Τρία είναι τα στοιχεία που προϋποθέτουν έναν αποτελεσματικό Εσωτερικό Έλεγχο<sup>28</sup> :

- Η ύπαρξη ενός συστήματος σχεδίου οργάνωσης.  
Είναι πρωταρχικής σημασίας και πρέπει να καλύπτει τους εξής τομείς :

---

<sup>27</sup> Νεγκάκης Χρήστος Ι, Ταχυνάκης Παναγιώτης Δ. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου «Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις: Διπλογραφία.

<sup>28</sup> Θεοδώρα Παπαδάτου (2001) Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Σακκουλά.



- ❖ Τον προσδιορισμό των καθηκόντων που πρέπει να είναι συγκεκριμένος «ο καθένας πρέπει να ξέρει ακριβώς τι πρέπει να κάνει», δηλαδή τις αρμοδιότητες του.
  - ❖ Τον σαφή προσδιορισμό των υπευθυνοτήτων, που έχει άμεση συνέπεια με τον προσδιορισμό των καθηκόντων.
  - ❖ Το σύστημα διακίνησης πληροφοριών πρέπει να είναι σωστά προσδιορισμένο, για να αποφεύγονται τα λάθη και ο αυτοσχεδιασμός.
- Η ύπαρξη ενός προσωπικού κατάλληλου.  
Η καταλληλότητα και η ακεραιότητα του προσώπου είναι αρκετά σημαντικό, και επίσης σε επίπεδο διοίκησης είναι εξίσου σημαντικό γιατί παίρνουν αποφάσεις.
  - Η ύπαρξη ικανοποιητικού αριθμού γραπτών οδηγιών.  
Ποιοτικά και ποσοτικά επαρκής πρέπει να είναι η παραγωγή πληροφοριών. Η σωστή διαφύλαξη των πληροφοριών αποτελεί ένα ουσιαστικό στοιχείο καλής οργάνωσης.

## 4.2 Σκοποί και στόχοι του εσωτερικού ελέγχου

Ο αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου<sup>29</sup> είναι η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών προς τη διοίκηση της επιχείρησης για την ορθή και αποτελεσματική εκπλήρωση καθηκόντων της. Στον σκοπό αυτό συμπεριλαμβάνεται και η άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου σε χαμηλό κόστος. Το συμπέρασμα που θα μπορούσε να βγάλει ο καθένας είναι ότι στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η διαμόρφωση του συστήματος διαδικασιών της επιχείρησης, σύστημα το οποίο αποβλέπει στην κατάλληλη οργάνωση των λογιστικών και οικονομικών υπηρεσιών της επιχείρησης. Η ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος είναι απαραίτητοι για επιχειρήσεις όπου οι μετοχές τους διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο.

<sup>29</sup> Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης

Οι βασικοί στόχοι του εσωτερικού ελέγχου είναι:

- ❖ Η επιμέρους λειτουργία τμημάτων της μονάδας, σύμφωνα με την καθορισμένη πολιτική από την διοίκηση.
- ❖ Η διαπίστωση της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής οργάνωσης .
- ❖ Η διαπίστωση απάτης, λαθών και αδυναμιών στην οργάνωση και λειτουργία που έχουν ως αποτέλεσμα την κακή διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
- ❖ Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης.
- ❖ Η αναφορά των διαπιστώσεων του ελέγχου στη διοίκηση, και η εισήγηση μέτρων διόρθωσης ή βελτίωσης, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Ο εσωτερικός έλεγχος<sup>30</sup> συμβάλλει στην πιο αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης. Σχεδιάζει και εφαρμόζει μέτρα ελέγχου τα οποία αποσκοπούν :

- Στην διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων και στην προστασία του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης,
- Στην λειτουργία του λογιστικού συστήματος,
- Στην ενθάρρυνση παρακολούθηση της εφαρμογής των εντολών της διοίκησης από το προσωπικό,
- Στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργασιών,
- Στην πλήρη συμμόρφωση της διοίκησης προς τους νόμους.

Η συμπλήρωση των τριών τελευταίων σκοπών συμβάλλει στην επιδίωξη του κλάδου του Διαχειριστικού και Διοικητικού Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ οι δύο πρώτοι στο Λογιστικό Εσωτερικό Έλεγχο.

Ο Διοικητικός επηρεάζει την εγκυρότητα των πληροφοριών που παράγει το λογιστικό σύστημα. Η σωστή λειτουργία του λογιστικού συστήματος του εσωτερικού ελέγχου, προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα της λογιστικής οργάνωσης. Ο διοικητικός έλεγχος πλαισιώνει τον λογιστικό εσωτερικό έλεγχο. Αποσκοπεί στην ενίσχυση της διοίκησης για περιστατικά κατάχρησης από μέρους του προσωπικού ή τρίτων για την εξασφάλιση μιας σωστής λειτουργίας.

Κάθε επιχείρηση πιο συγκεκριμένα, προσπαθεί να προσεγγίσει τους στόχους της και να εφαρμόσει την στρατηγική της μέσα από μια δεδομένη οργανωτική δομή. Ο

---

<sup>30</sup> Αντώνης Α. Παπάς, (1999), Εισαγωγή στην Ελεγκτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.

εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει το σχέδιο οργάνωσης που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση προκειμένου να :

- Προστατέψει τα περιουσιακά της στοιχεία,
- Να διασφαλίσει την ποιότητα της πληροφόρησης,
- Να εγγυηθεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών,
- Να επαληθεύσει ότι εφαρμόζονται η πολιτική και οι οδηγίες της διοίκησης.

### **4.3 Αρμοδιότητες του εσωτερικού ελέγχου**

Όσο αναφορά τις αρμοδιότητες που έχει η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου ενδεικτικά αναφέρω :

- Ενημερώνει την διοίκηση για τα αποτελέσματα του ελέγχου.
- Ελέγχει την ακρίβεια και αξιοπιστία , των λογιστικών εγγραφών και βιβλίων της επιχείρησης.
- Αξιολογεί τις σχέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας των εργαζομένων.
- Εξετάζει με συστηματικό τρόπο τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου.
- Αξιολογεί διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί για τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της.
- Ελέγχει τις σχέσεις και τις συναλλαγές με εταιρίες που είναι συνδεδεμένες με την επιχείρηση.
- Συμμετέχει στην οργάνωση, το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή βασικών λειτουργιών που η ανάπτυξη τους βασίσετε στην πληροφορική.
- Ελέγχει την πολιτική προλήψεων, αξιολογήσεων και προαγωγών του προσωπικού.

#### **Θέση του εσωτερικού ελεγκτή στη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης**

Καθώς το μέγεθος των επιχειρήσεων και οι ανάγκες μεταβάλλονται, η θέση του εσωτερικού ελεγκτή<sup>31</sup> άλλαξε σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν. Η θέση αυτή στην οργανωτική δομή της εταιρίας εξασφαλίζει την ανεξαρτησία του τμήματος. Η

---

<sup>31</sup> Νεγκάκης Χρήστος Ι, Ταχυνάκης Παναγιώτης Δ. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου «Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις: Διπλογραφία.

ύπαρξη λοιπόν υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου δεν αναιρεί την ανάγκη οργάνωσης και εφαρμογής συστημάτων ελέγχου από το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Γενική Συνέλευση όπως προβλέπει η νομοθεσία. Ο έλεγχος της νομιμότητας της λειτουργίας της εταιρίας, από την πλευρά του εταιρικού δικαίου ασκείται από το αρμόδιο υπουργείο. Στους ελέγχους αυτούς θα πρέπει να υπάρχει και ο έλεγχος της νομιμότητας της λειτουργίας της επιχείρησης, που ασκείται από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς στην περίπτωση που η εταιρία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, στην κύρια ή παράλληλη αγορά.

#### **4.4 Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου**

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αναπόσπαστο μέρος του συνόλου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και λειτουργεί μέσα στο πλαίσιο που έχει ορίζει η διοίκηση της.

Στον κανονισμό Διοίκησης και Λειτουργίας υπάρχουν οι αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, που είναι συνδεδεμένοι με τους σκοπούς της λειτουργίας της επιχείρησης. Διευκρινίζεται ότι ο εσωτερικός ελεγκτής δεν έχει ευθύνη για την ποιότητα των συναλλαγών που καλείται να ελέγξει.

Τα πέντε πρότυπα του εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται σε ορισμούς που αφορούν κυρίως την προσωπικότητα του ελεγκτή δηλαδή (α) την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή, (β) την επαγγελματική κατάρτιση, (γ) το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, (δ) στην ποιότητα των διαδικασιών και (ε) τον τρόπο διοίκησης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο σκοπός των προτύπων είναι να περιγράψει τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν την πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου να αποτελούν το γενικό πλαίσιο βάσει του οποίου παρέχονται και προάγονται οι προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες του να αποτελούν το μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του και τέλος να προωθούν τη βελτίωση σε οργανωτικές διαδικασίες και λειτουργίες

Τα πρότυπα<sup>32</sup> χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες :

---

<sup>32</sup> Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης .

- 1. Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων (σειρά 1000)**, τα οποία περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- 2. Πρότυπα απόδοσης (σειρά 2000)**, τα οποία περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να γίνει η αξιολόγηση της απόδοσης του ελέγχου.
- 3. Πρότυπα εφαρμογής** , τα οποία εξειδικεύουν τις δύο πρώτες κατηγορίες προτύπων σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας ( συμμόρφωσης απάτης κλπ).

## **Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων**

1000 - Ο σκοπός, οι αρμοδιότητες, και οι υπευθυνότητες της δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου<sup>33</sup> θα πρέπει να καθορίζονται γραπτώς στο καταστατικό της επιχείρησης, το οποίο θα πρέπει να είναι συμβατό με τα Πρότυπα και να εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

1100 - Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη για να μπορούν να ασκούν τα καθήκοντα τους με αντικειμενικό τρόπο.

1200 - Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να εκτελούν με επάρκεια γνώσεων και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

1300 – Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να αναπτύσσει και να τηρεί ένα πρόγραμμα ποιοτικής διασφάλισης και βελτίωσης, το οποίο να καλύπτει όλες τις πλευρές της δραστηριότητας του. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να βοηθάει τον εσωτερικό έλεγχο, να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού και να διαβεβαιώνει ότι η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι συμβατή με τα Πρότυπα και τον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας.

---

<sup>33</sup> Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης .

## Πρότυπα Απόδοσης

2000 – Ο Διευθυντής του ελέγχου<sup>34</sup> θα πρέπει να διενεργεί με αποτελεσματικότητα την δραστηριότητα, ώστε να διασφαλίζεται ότι προσθέτει αξία στην επιχείρηση.

2100 – Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί και συμβάλλει στη βελτίωση των συστημάτων Διαχείρισης Κινδύνων και Εταιρικής Διακυβέρνησης.

2200 – Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αναπτύσσουν και να συντάσσουν ένα πλάνο για κάθε ελεγκτική ενασχόληση τους.

2300 – Θα πρέπει να προσδιορίζουν, να αναλύουν, να αξιολογούν και να καταγράφουν όλες τις σημαντικές πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας.

2400 – Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να επικοινωνούν τα αποτελέσματα της εργασίας τους κατάλληλους.

2500 – Ο Διευθυντής θα πρέπει να εφαρμόζει ένα σύστημα παρακολούθησης της εξέλιξης των διαπιστώσεων που έχουν γνωστοποιηθεί στη Διοίκηση.

2600 – Όταν ο Διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πιστεύει ότι η διοίκηση έχει κάνει αποδεκτό ένα επίπεδο κινδύνου το οποίο είναι υπερβολικό για την επιχείρηση, θα πρέπει να συζητάει το θέμα με την ανώτερη διοίκηση. Εάν δεν βρεθεί λύση, τότε ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου και η ανώτερη διοίκηση, θα πρέπει να αναφέρουν το θέμα στο Διοικητικό Συμβούλιο, για να βρεθεί άμεσα μια λύση.

## Ανεξαρτησία

Σύμφωνα με το Επαγγελματικό Πρότυπο 100, ο εσωτερικός ελεγκτής<sup>35</sup>, πρέπει να είναι ανεξάρτητος και να ελέγχει. Η ανεξαρτησία στην πραγματοποίηση των καθηκόντων επιτυγχάνεται μέσω του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και της αντικειμενικότητας. Η οργάνωση του τμήματος θα πρέπει να επιτρέπει τη εκπλήρωση του σκοπού της λειτουργίας του. Σύμφωνα με το Πρότυπο 120, οι ελεγκτές θα πρέπει

---

<sup>34</sup> Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης .

<sup>35</sup> Νεγκάκης Χρήστος Ι, Ταχυνάκης Παναγιώτης Δ. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου «Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις: Διπλογραφία.

να εκτελούν τα ελεγκτικά τους καθήκοντα με αντικειμενικότητα. Η διασφάλιση της αντικειμενικότητας απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να λαμβάνουν υπόψη τους διαφορετικές απόψεις, κατά την διάρκεια του έργου τους. Μπορεί η πραγματική ανεξαρτησία να είναι δύσκολο να επιτευχθεί, αφού ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υπάλληλος της ίδιας της επιχείρησης.

### **Επαγγελματική κατάρτιση**

Σύμφωνα με το Πρότυπο 200, ο εσωτερικός έλεγχος<sup>36</sup> θα πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του, με βάση την επαγγελματική επιμέλεια. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου απαρτίζεται από άτομα που έχουν τεχνογνωσία και υψηλές εκπαιδευτικές γνώσεις, με στόχο την καλύτερη διενέργεια του ελέγχου. Είναι προσωπικό που διαθέτει υψηλό επίπεδο γνώσεων, και ικανότητες προκειμένου να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα τους (Πρότυπο 210 και 220). Σύμφωνα με το Πρότυπο 230, η εποπτεία των ατόμων που απαρτίζουν τον εσωτερικό έλεγχο, είναι σημαντικό στοιχείο για την λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ξεκινάει με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την υλοποίηση του προγράμματος και τελειώνει με τα συμπεράσματα και τα πορίσματα του ελέγχου. Το Πρότυπο 240, μας ενημερώνει, ότι κάθε εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με τις αρχές του Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας. Το Πρότυπο 250, επιβεβαιώνει τα προσόντα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες, και την εξειδίκευση που πρέπει να έχει ο εσωτερικός ελεγκτής. Πρέπει να διαθέτει ευχέρεια λόγου, είτε προφορική είτε γραπτή επικοινωνία, ώστε να γίνονται κατανοητοί οι στόχοι και τα αποτελέσματα του ελέγχου, και για τους υπόλοιπους υπαλλήλους της επιχείρησης, αλλά και για τους τρίτους. (Πρότυπο 260).

### **Πλαίσιο δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου**

Ο εσωτερικός ελεγκτής ελέγχει την αξιοπιστία και την ειλικρίνεια των πληροφοριών που παρέχουν οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες. Επίσης συμμορφώνεται με τις οδηγίες και τους κανονισμούς, με τα σχέδια δράσης, που επιδρούν σημαντικά τόσο στη λειτουργία της όσο και στην πληροφόρηση που παράγεται μέσα από την

---

<sup>36</sup> Νεγκάκης Χρήστος Ι, Ταχυνάκης Παναγιώτης Δ. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου «Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις: Διπλογραφία.

επιχείρηση αλλά και από τρίτους. Στο πλαίσιο του τμήματος εσωτερικού ελεγκτή, περιλαμβάνεται και η αξιολόγηση και διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της. Ο εσωτερικός ελεγκτής εκτιμά κατά πόσο οι πόροι της εταιρίας είναι αποτελεσματική. Τέλος διαπιστώνει κατά πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί από την διοίκηση της εταιρίας.

Ο εσωτερικός ελεγκτής<sup>37</sup> πριν από κάθε έλεγχο συντάσσει τεκμηριωμένο πρόγραμμα. Ουσιαστικά, μέσα από αυτό το πρόγραμμα ελέγχου θέτει αντικειμενικούς στόχους και προσδιορίζει τον τρόπο διενέργειας του ελέγχου. Ο ελεγκτής συλλέγει, αναλύει, ερμηνεύει και ταξινομεί τις απαραίτητες πληροφορίες, με σκοπό να τεκμηριώσει τα αποτελέσματα του ελέγχου. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα κοινοποιούνται στη διοίκηση με την υποβολή έκθεσης του ελέγχου. Η έκθεση υποβάλλεται γραπτώς και υπογεγραμμένη.

Ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να μεριμνήσει ώστε οι στόχοι, η εξουσία και τα καθήκοντα των απασχολούμενων στο τμήμα να είναι καταχωρημένα γραπτώς. Συνεπώς θα πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό με βάση τις δεξιότητες και τις ικανότητες του, να παρέχει καθοδήγηση, αλλά και να αξιολογείται η απόδοσή του. Η εργασία του εσωτερικού και του εξωτερικού ελεγκτή, θα πρέπει να είναι συντονισμένη ώστε να αποφεύγονται τυχόν ατασθαλίες και λάθη, και να εξασφαλίζεται η κάλυψη του ελέγχου. Τέλος ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου οδηγείται σε ποιοτικό έλεγχο για να προσφέρει επιβεβαίωση ότι η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου συμμορφώνεται με βάση τα πρότυπα διεξαγωγής, τους κανονισμούς του τμήματος και την ισχύουσα νομοθεσία.

## 4.5 Είδη ελέγχων

Η κατηγοριοποίηση των ελέγχων<sup>38</sup> μπορεί να γίνει καλύτερα με βάση το στοιχείο στο οποίο επιλέγει να δώσει έμφαση ο κάθε έλεγχος, παρά με βάση τον τρόπο ή τη μέθοδο που τούτος ακολουθεί.

Έτσι έχουμε:

---

<sup>37</sup> Νεγκάκης Χρήστος Ι, Ταχυνάκης Παναγιώτης Δ. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου «Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις: Διπλογραφία.

<sup>38</sup> Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης.



1. Χρηματοοικονομικό έλεγχο
2. Λειτουργικό έλεγχο
3. Έλεγχο αποδοτικότητας
4. Έλεγχο συμμόρφωσης
5. Ειδικού ελέγχου

### **1. Χρηματοοικονομικός έλεγχος**

Ο χρηματοοικονομικός έλεγχος είναι ο γνωστός έλεγχος για τη διαπίστωση της ορθής παρουσίας στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις των οικονομικών μεγεθών που αφορούν στη χρηματοοικονομική θέση και στα αποτελέσματα της δράσεως των οικονομικών μονάδων. Ο χρηματοοικονομικός έλεγχος ελέγχει βασικά την αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα του λογιστικού συστήματος της ελεγχόμενης μονάδας στη μέτρηση και παρουσίαση των χρηματοοικονομικών μεγεθών και των αποτελεσμάτων της.

### **2. Λειτουργικός έλεγχος**

Κατά το λειτουργικό έλεγχο<sup>39</sup> επιδιώκεται να αξιολογηθεί κατά πόσον μια λειτουργία, συνολική ή αποσπασματική και όχι απαραίτητα χρηματοοικονομικής φύσεως, εκτελείται σύμφωνα με κάποια δεοντολογικά ή επιστημονικά κριτήρια και αρχές του συγκεκριμένου κλάδου, αλλά και σύμφωνα με τις γενικότερες επιχειρησιακές και διοικητικές αρχές (κανονισμούς, εγχειρίδια διαδικασιών, έλεγχου πληροφόρηση, κλπ).

### **3. Έλεγχος αποδοτικότητας**

Ο έλεγχος αποδοτικότητας απασχολεί, κυρίως, τους εσωτερικούς ελεγκτές, και ενδιαφέρεται για το αν μια διαδικασία ή λειτουργία σε έναν οργανισμό φέρνει τα αποτελέσματα για τα οποία έχει εγκαθιδρυθεί ή συμβάλλει θετικά στη λειτουργία του συνολικού συστήματος στο οποίο είναι και αυτή ενταγμένη.

---

<sup>39</sup> Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης.

#### 4. Έλεγχος συμμόρφωσης

Ο έλεγχος συμμόρφωσης σκοπό έχει τη διαπίστωση της συμμόρφωσης με κάποιους προσυμφωνημένους όρους ή προδιαγεγραμμένες διαδικασίες των εμπλεκόμενων μερών (π.χ. συμμόρφωση προς τους όρους δανειακών συμβολαίων συνεργασίας ή χρήσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνιών, επιχορηγήσεων, προδιαγραφών έργων, κ.λπ.)

#### 5. Ειδικοί έλεγχοι

Ειδικός έλεγχος μπορεί να είναι κάθε έλεγχος ο οποίος δεν εμπίπτει σε μια από τις παραπάνω συγκεκριμένες κατηγορίες, αρκεί να έχει την ικανότητα (εξειδίκευση) ο ελεγκτής να τον διεκπεραιώσει.

Σ' αυτούς ανήκει και ο δικαστικός έλεγχος που αναφέρεται στο άρθρο 40 του ν 2190<sup>40</sup> και τον οποίο έχουν δικαίωμα να ζητήσουν διάφορες ομάδες από το αρμόδιο Εφετείο ή Πρωτοδικείο, ομάδες που έχουν έννομο συμφέρον σε ανώνυμες εταιρείες. Ο έλεγχος αυτός ανατίθεται υποχρεωτικά στους ορκωτούς ελεγκτές της εταιρείας. Αν δεν ελέγχεται από ορκωτούς ελεγκτές η εταιρεία, τότε ο έλεγχος ανατίθεται σε δημόσιους υπαλλήλους ή υπαλλήλους των τραπεζών Ελλάδος, Εθνικής ή Αγροτικής, οι οποίοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα και εξειδίκευση για έλεγχο και διορίζονται σύμφωνα με το άρθρο 40β του Ν.2190.

### 4.6 Κατηγορίες Ελεγκτών

Οι ελεγκτές<sup>41</sup> δεν είναι ίδιοι για όλες τις επιχειρήσεις. Διακρίνονται ανάλογα με το εύρος, την περιοδικότητα τον σκοπό και την ιδιότητα του ελεγκτή.

Πιο συγκεκριμένα :

- ❖ Ανάλογα με την εξάρτηση του προσώπου από την ελεγχόμενη επιχείρηση, σε εξωτερικό και εσωτερικό έλεγχο.
- Εξωτερικός έλεγχος καλείται ο διενεργούμενος από φυσικό ή νομικό πρόσωπο που δεν έχει εξαρτημένη σχέση εργασίας με την εταιρία, δεν σχετίζεται οικονομικά με αυτήν, ούτε με τους μετόχους ή την διοίκηση

<sup>40</sup> Αντώνης Α. Παπάς, (1999), Εισαγωγή στην Ελεγκτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.

<sup>41</sup> Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης .

αυτής, έχει λάβει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, στις περιπτώσεις που απαιτείται, και διαθέτει τα προβλεπόμενα προσόντα.

- Εσωτερικός έλεγχος<sup>42</sup> καλείται ο διενεργούμενος από πρόσωπο που διαθέτει επιστημονικά και επαγγελματικά προσόντα γνώσης και εμπειρίας, αλλά έχει την ιδιότητα του υπαλλήλου της ελεγχόμενης επιχείρησης και ταυτόχρονα ταυτίζεται άμεσα με άτομα και στελέχη που καθορίζουν την πορεία της. Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υποχρεωμένος να υπακούσει στον εσωτερικό κανονισμό και υποδείξεις της διοίκησης της εταιρίας, οι οποίες μπορεί να αποκλίνουν από τα γενικά ελεγκτικά πρότυπα.

❖ Ανάλογα με το εύρος, σε ειδικούς και γενικούς ελέγχους.

- Ειδικοί καλούνται οι έλεγχοι που αφορούν συγκεκριμένους λογαριασμούς ή τομείς και διαδικασίες εταιρίας (π.χ. έλεγχος ταμείου, πελατών, κλπ), συνήθως πραγματοποιούνται αιφνιδιαστικά και αποβλέπουν στην αποκάλυψη λαθών, εσκεμμένων ή μη, στην ορθή τήρηση των λογαριασμών.
- Γενικοί καλούνται οι έλεγχοι που αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρίας, πραγματοποιούνται σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου και αποβλέπουν στην έκφραση γνώμης για την ορθή απεικόνιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και την τήρηση των διαδικασιών για την επίτευξη του σκοπού της.

❖ Ανάλογα με την περιοδικότητα σε μόνιμους, τακτικούς και σε έκτακτους ελέγχους.

- Μόνιμους, καλούνται όσοι διενεργούνται καθ'όλη τη διάρκεια της χρήσης.

---

<sup>42</sup> Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης .  
Καζαντζή Χρήστου Ι. (2006), Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος «Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων» , Πειραιάς.

- Τακτικοί καλούνται όσοι διενεργούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα (έτος, εξάμηνο, τρίμηνο).
  - Έκτακτοι καλούνται όσοι διενεργούνται σε τυχαία χρονική στιγμή.
- ❖ Ανάλογα με τον σκοπό που επιτελούν, σε προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους.
- Προληπτικοί είναι όσοι διενεργούνται με σκοπό την πρόληψη λαθών κατά την τήρηση των λογαριασμών και των διαδικασιών.
  - Κατασταλτικοί είναι αυτοί που διενεργούνται μετά από την εκτέλεση μιας πράξης και αποβλέπουν στην εύρεση και καταστολή εκούσιων ή ακούσιων σφαλμάτων.
- ❖ Ανάλογα με το νομοθετικό πλαίσιο<sup>43</sup> που τους επιβάλλει, σε υποχρεωτικούς και προαιρετικούς ελέγχους.
- Υποχρεωτικοί είναι όσοι επιβάλλονται από νομοθετικές διατάξεις, δικαστικές ή άλλες κρατικές υπηρεσίες.
  - Προαιρετικοί είναι όσοι επιβάλλονται από τη διοίκηση ή τους μετόχους για δικιά τους χρήση.
- ❖ Ανάλογα με τον τομέα που διερευνούν, σε διαχειριστικούς, διοικητικούς και φορολογικούς ελέγχους.
- Διαχειριστικοί είναι όσοι έχουν ως αντικείμενο την διαχείριση των οικονομικών της εταιρίας.
  - Διοικητικοί είναι όσοι ασχολούνται με τη διαπίστωση της ορθής και πιστής εφαρμογής των ακολουθημένων διαδικασιών.
  - Φορολογικοί είναι όσοι αποβλέπουν στην ορθή τήρηση της φορολογικής νομοθεσίας και των φορολογικών υποχρεώσεων.

---

<sup>43</sup> Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης .  
Καζαντζή Χρήστου Ι. (2006), Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος «Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων» , Πειραιάς.

## Αρχές και μέτρα Εσωτερικού Ελέγχου

Οι αρχές που διέπουν συνήθως την οργάνωση και την εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου<sup>44</sup> είναι οι εξής :

- Η εκτέλεση των συναλλαγών να διαχωρίζεται από τη λογιστική απεικόνιση τους,
- Η κατανομή των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών στο προσωπικό,
- Η αρμοδιότητα εξουσιοδοτημένων προσώπων να αναδεικνύεται από την αναγραφή της υπογραφής τους στα αντίστοιχα παραστατικά,
- Η στελέχωση της λογιστικής υπηρεσίας να γίνεται με έμπιστα και ικανά πρόσωπα,
- Τα παραστατικά να έχουν σαφή σημεία ελέγχου.

Το περιεχόμενο και ο σκοπός των παραπάνω αρχών δηλώνουν τα μέτρα που πρέπει να υπάρχουν για τον έλεγχο της ορθολογικής λειτουργίας του λογιστικού συστήματος.

### 4.7 Το αντικείμενο του ελέγχου και της Ελεγκτικής

Για τον ελεγκτή<sup>45</sup> προσωπικά σκοπός του ελέγχου είναι η διαμόρφωση γνώμης αναφορικά με την ορθή ή μη παρουσίαση της χρηματοοικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων χρήσεως της ελεγχόμενης μονάδας στις αντίστοιχες λογιστικές καταστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, το αντικείμενο του ελέγχου στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής ελεγκτικής είναι κατά κύριο λόγο ο τρόπος και η αξιοπιστία της μέτρησης και παρουσίασης των χρηματοοικονομικών μεγεθών. Πιο απλά επαληθεύεται ο απολογισμός των υπεύθυνων να δώσουν λογαριασμό σε αυτούς που

---

<sup>44</sup> Αντώνης Α. Παπάς, (1999), Εισαγωγή στην Ελεγκτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.

<sup>45</sup> Νεγκάκης Χρήστος Ι, Ταχυνάκης Παναγιώτης Δ. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου «Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις: Διπλογραφία.  
Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης .

έχουν έννομο συμφέρον. Στα πλαίσια αυτά ελέγχεται αναγκαστικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Το αντικείμενο της ελεγκτικής<sup>46</sup> είναι ο έλεγχος των επιχειρήσεων με στόχο:

- την πρόληψη, αποκάλυψη ή καταστολή ακούσιων ή εκούσιων λογιστικών λαθών και οικονομικών ατασθαλιών,
- Την πιστοποίηση ύστερα από διενέργεια συστηματικού ελέγχου και ανάλογων δοκιμαστικών επαληθεύσεων, της αξιοπιστίας των οικονομικών δεδομένων, της πιστοληπτικής ικανότητας, καθώς και τις ορθής εφαρμογής των κειμένων, φορολογικών διατάξεων

Αναλυτικότερα, οι βασικοί σκοποί του ελέγχου είναι οι εξής:

- Εντοπισμός και πρόληψη ηθελημένων ή αθέλητων λογιστικών λαθών,
- Διερεύνηση, αποκάλυψη και καταστολή ακούσιων ή εκούσιων σφαλμάτων ως προς τις διαδικασίες,
- Έγκριση, ανάλυση και σχολιασμός της ακρίβειας και πιστότητα των διαφορών οικονομικών καταστάσεων στο σύνολο τους,
- Αξιολόγηση της σύνταξης και της παράθεσης διαφορών επιμέρους σημείων των οικονομικών καταστάσεων, που συνήθως αποτελούν ενδιαφέροντα και κατατοπιστικά στοιχεία για την πορεία και τις τάσεις που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση,
- Πιστοποίηση της επάρκειας ή ανεπάρκειας της διαχρονικής κατάρτισης των κάθε είδους αριθμοδεικτών για την εξαγωγή των αναλογών χρήσιμων συμπερασμάτων,
- Υπογράμμιση των ατελειών και καθορισμός των αδυναμιών στο όλο κύκλωμα της επιχειρηματικής και διαχειριστικής απεικόνισης,
- Στάθμιση των πιθανοτήτων ικανοποίησης των κάθε λογής απαιτήσεων της επιχείρησης, προκειμένου να υπολογισθούν οι πιθανές επισφάλειες και να γίνει έτσι δυνατός ο σχηματισμός των σωστών προβλέψεων.

---

<sup>46</sup> Νεγκάκης Χρήστος Ι, Ταχυνάκης Παναγιώτης Δ. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου «Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις: Διπλογραφία.

### **Κώδικας δεοντολογίας εσωτερικού ελεγκτή.**

Στόχος είναι να προάγει την ηθική κουλτούρα στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου<sup>47</sup>. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα εφαρμόζουν τις ακόλουθες αρχές :

- ❖ **Ακεραιότητα.** Η ακεραιότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών παρέχει εμπιστοσύνη στην κρίση τους.
- ❖ **Αντικειμενικότητα.** Επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για την δραστηριότητα που εξετάζεται.
- ❖ **Εμπιστευτικότητα.** Οι ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κάποια εξουσιοδότηση εκτός και αν υπάρχει νομική επαγγελματική υποχρέωση.
- ❖ **Επάρκεια.** Χρησιμοποιούν τις γνώσεις τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου.

### **Η εξέλιξη του θεσμού του εσωτερικού ελεγκτή στην Ελλάδα**

Ο θεσμός του εσωτερικού ελεγκτή<sup>48</sup> έχει εμφανισθεί στην Ελλάδα τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν υπάγονται ιεραρχικά σε κάποιο άλλο τμήμα της επιχείρησης, αλλά αναφέρονται απευθείας στο Διοικητικό της Συμβούλιο. Δηλαδή, πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες που ελέγχουν. Κατά το παρελθόν, οι ελάχιστες θέσεις εσωτερικών ελεγκτών ήταν τοποθετημένες συνήθως στα Λογιστήρια των εταιρειών, με αποτέλεσμα να εκτελούν μέρος των καθημερινών εργασιών ρουτίνας των Λογιστηρίων, γεγονός που δεν τους άφηνε τα χρονικά περιθώρια να ασχοληθούν με το αντικείμενό τους. Σιγά-σιγά, όμως, αυτό αλλάζει, καθώς τόσο οι διοικήσεις, όσο και οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι εκπαιδεύονται σταδιακά, μέσω των κατάλληλων επαγγελματικών σεμιναρίων, στις έννοιες και τη χρησιμότητα του εσωτερικού ελέγχου, με αποτέλεσμα να αναγνωρίζουν τον ανεξάρτητο ρόλο που πρέπει να έχει ο εσωτερικός ελεγκτής και να μην τον συγχέουν με άλλους εξίσου σημαντικούς ρόλους μέσα σε μια επιχείρηση.

---

<sup>47</sup> Νεγκάκης Χρήστος Ι, Ταχυνάκης Παναγιώτης Δ. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου «Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις: Διπλογραφία.

<sup>48</sup> <http://traveldailynews.gr/columns/article/2623>

## **Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων**

Όταν εμφανίστηκε ο εσωτερικός έλεγχος<sup>49</sup> στις επιχειρήσεις, είχε διαφορετική μορφή από αυτή που έχει σήμερα. Στα πρώτα στάδια ο εσωτερικός ελεγκτής, ήταν υπεύθυνος για την επίβλεψη του έργου της διοίκησης. Στην συνέχεια η διοίκηση μιας επιχείρησης ασκείσαι πιέσεις ώστε ο εσωτερικός ελεγκτής να αναλαμβάνει πιο πολλά καθήκοντα και να έχει πιο σημαντικές αρμοδιότητες σχετικά με όλη την λειτουργία μιας επιχείρησης. Ο αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες, υψηλού επιπέδου προς την διοίκηση, μέσω του εσωτερικού ελέγχου. Αναλυτικά οι βασικές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου μεταξύ άλλων είναι :

- Πιστοποίηση του τρόπου λειτουργίας και επαλήθευση στόχων.
- Καλές σχέσεις και συναλλαγές με τρίτα πρόσωπα.
- Τακτική παρακολούθηση του επιχειρηματικού κινδύνου.
- Αποτίμηση της απόδοσης όλων των τμημάτων που εμπλέκονται με την παραγωγική διαδικασία.
- Αξιολόγηση της απόδοσης των επενδύσεων.
- Μέτρηση λειτουργικού κόστους.
- Καταπολέμηση κλοπής και απάτης.
- Αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Παρακολούθηση τις διαδικασίες αγορών και των όρων πωλήσεων.
- Διασφάλιση της εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης.
- Εξέταση των διαδικασιών και διεξαγωγή συμπερασμάτων, που αφορούν την διοίκηση, ώστε να εντοπίζονται και να διορθώνονται λάθη.
- Πληρότητα των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών αναφορών.
- Τέλος, ότι η επιχείρηση συμμορφώνεται με τους νόμους, και τις πολιτικές πεποιθήσεις.

---

<sup>49</sup> Ζαφειράκου, Η., & Ταχυνάκης, Π. (2007). Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση. SPOUDAI-Journal of Economics and Business, 57(1), 58-79.



Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου<sup>50</sup>, θα πρέπει να πληροί ορισμένα κριτήρια, που θα εξασφαλίσουν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Αναλυτικά:

- **Ανεξαρτησία** : είναι το πρώτο στοιχείο, του εσωτερικού ελέγχου αν και ο εσωτερικός ελεγκτής δεν είναι τόσο ανεξάρτητος όσο ο εξωτερικός. Επίσης το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου, δεν θα πρέπει να βρίσκεται κάτω από την ίδια διεύθυνση με κανένα άλλο τμήμα.
- **Υπευθυνότητα** : δηλώνει την ικανότητα της οργάνωσης μιας επιχείρησης. Θα πρέπει να έχει γίνει διαχωρισμός μεταξύ του οργάνου ελέγχου και διενέργειας του ελέγχου.
- **Αποδοτικότητα** : το να δημιουργηθεί ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου, αυτό έχει ως αποτέλεσμα άμεσο ή έμμεσο κέρδος για την παραγωγή μιας επιχείρησης.

Συνεπώς, ο εσωτερικός έλεγχος στις καινοτόμες επιχειρήσεις δείχνει ότι θα αναπτύσσεται συνεχώς και θα προσαρμόζεται στο περιβάλλον που αλλάζει. Θα παρέχει τις υπηρεσίες και θα ικανοποιεί τα λειτουργικά σημεία μιας επιχείρησης. Θα βελτιώνει την διοίκηση και θα αυξήσει τα οικονομικά οφέλη. Τα άτομα που εργάζονται ως εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν αρκετές γνώσεις και μεγάλη εργασιακή εμπειρία.

---

<sup>50</sup> Ζαφειράκου, Η., & Ταχυνάκης, Π. (2007). Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση. *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 57(1), 58-79.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

#### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τα συστήματα του εσωτερικού ελέγχου. Τα οποία για να αναπτυχθούν πρέπει να χρησιμοποιούν μεθόδους σχεδίασης, παραγωγής και προώθησης προϊόντων, να επιδιώκουν τη διαρκεί βελτίωση της ποιότητας, να μειώσουν το κόστος. Η τελειότητα αυτή δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ένα αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο παράγοντα επηρεάζουν τη φύση του ελεγκτικού έργου. Ο εσωτερικός έλεγχος εκτείνεται σε όλα τα σημεία του οργανισμού της επιχείρησης και είναι ειδικά σχεδιασμένο να υπηρετήσει τις ανάγκες της επιχείρησης. Με τον όρο εσωτερικό έλεγχο εννοούμε το καθολικό σύστημα που έχει βασικό σκοπό την διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης. Έτσι ορίζετε το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως το σύνολο των μέτρων εκείνων που έχουν χρησιμοποιηθεί σε μια εταιρία για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες που αφορούν την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

#### 5.2 Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου<sup>51</sup> μιας επιχείρησης είναι το επηρεασμένο από τη διοίκηση, το προσωπικό με σκοπό την παροχή λογιστικής διασφάλισης για :

- Τη διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων,
- Την ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών της στοιχείων και των οικονομικών καταστάσεων,
- Την βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας όλων των δραστηριοτήτων και ,

---

<sup>51</sup> Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ., & Σουμπενιώτης, Δ. (2005). Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης. Διοικητική Ενημέρωση, 135.

- Την μέτρηση της συμμόρφωσης της επιχείρησης στις στρατηγικές και τις πολιτικές της διοίκησης.

Ο βασικός σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου κάθε επιχείρησης είναι να την βοηθήσει να πετύχει τους στόχους με τον πιο αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης για να μην καταστραφούν ή παραποιηθούν πρέπει να προστατευτούν με κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχων. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στοχεύει στην ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών των στελεχών μιας επιχείρησης με αξιόπιστες πληροφορίες. Ο εσωτερικός έλεγχος<sup>52</sup> πρέπει να εμποδίζει κάθε υποαπασχόληση πόρων και κάθε μορφής αντίθετων μέσων της. Τέλος πρέπει να διασφαλίζει τη συμμόρφωση του προσωπικού στις διατάξεις του νόμου, στις στρατηγικές και στις πολιτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση, για να πετύχει τους στόχους της. Η σημασία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχει αναγνωριστεί από τα πάγια χρόνια. Το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστικών υποστήριξε ότι οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν συνεχώς στην αυξανόμενη αναγνώριση της σημαντικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

- Ο σκοπός και το μέγεθος των οικονομικών μονάδων έχουν γίνει εκτενείς με αποτέλεσμα οι διοικήσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου να μπορούν να διοικούν πιο αποτελεσματικά.
- Οι εγγενείς έλεγχοι δημιουργούν μια ασπίδα προστασίας της επιχείρησης ώστε να μειώσουν την πιθανότητα πραγματοποίησης σφαλμάτων.
- Είναι ακατόρθωτο οι εξωτερικοί έλεγχοι να πραγματοποιήσουν ελέγχους μέσα στην ίδια επιχείρηση, χωρίς να εμπιστεύονται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, της ελεγχόμενης επιχείρησης.

Στην σύγχρονη ελληνική επιχειρησιακή πρακτική για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι :

- Ουσιώδες : πρέπει να μετρά την απόδοση στους πιο σημαντικούς τομείς.
- Οικονομικό : οι πολύ έλεγχοι κοστίζουν και κόπο και χρήμα.
- Κατάλληλο : πρέπει να απεικονίζεται με ακριβή τρόπο τα συγκεκριμένα γεγονότα που θα μετρήσει και θα ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της ελεγχόμενης επιχείρησης.

<sup>52</sup> Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ., & Σουμπενιώτης, Δ. (2005). Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης. Διοικητική Ενημέρωση, 135.

- Σύμφωνο : πρέπει να συμφωνεί με την πολιτική, την φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης.
- Επίκαιρο : οι ανεπαρκείς πληροφορίες είναι ακατάλληλες.
- Απλό : ο έλεγχος πρέπει να είναι κατανοητός από τους ανθρώπους που τα χρησιμοποιούν.
- Λειτουργικό : πρέπει να είναι σχετικός με ένα καθορισμένο λειτουργικό αποτέλεσμα.

Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου έχει απλοποιηθεί με την εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής, και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους.

Ο εσωτερικός έλεγχος<sup>53</sup> αποτελεί ένα ιδιαίτερα δημοφιλές ερευνητικό πεδίο, το οποίο κεντρίζει το ενδιαφέρον ερευνητών και μελετητών τα τελευταία χρόνια. 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. Με αυτό το πρίσμα, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) ορίζονταν ως μια διαδικασία επίβλεψης. Αυτή ήταν μια εμβρυακή μορφή του εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτέλεσμα – προϊόν της σύγχρονης κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης. Σημαντικές αλλαγές προωθήθηκαν από τη Βιομηχανική Επανάσταση, με αποτέλεσμα μετά το 1940, ο εσωτερικός έλεγχος να εισέρχεται στη χρυσή του περίοδο. Την ίδια περίπου περίοδο, 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<sup>54</sup>, 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

<sup>53</sup> Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ., & Σουμπενιώτης, Δ. (2005). Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης. Διοικητική Ενημέρωση, 135.

<sup>54</sup> <https://www.hiia.gr/el/>

περίοδο, η έννοια του εσωτερικού ελέγχου<sup>55</sup> συνδέεται με την εταιρική διακυβέρνηση μέσω μιας έκθεσης που συντάχτηκε από πέντε οργανώσεις. Ειδικότερα, μέσω της έκθεσης εξεταζόταν ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εξασφάλιση βελτιωμένης εταιρικής διακυβέρνησης. 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 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, αξιοπιστία οικονομικών καταστάσεων και συμμόρφωση με τους εφαρμόσιμους νόμους και τους κανονισμούς». 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 στο μοντέλο COSO<sup>56</sup>, διεύρυνε το εννοιολογικό πλαίσιο του ελέγχου παρέχοντας έναν ευρύτερο ορισμό και μια σειρά κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του. 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. 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. Σε αυτά τα πλαίσια, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών<sup>57</sup> 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». Η μεγαλύτερη διαφοροποίηση του νέου ορισμού ήταν η για πρώτη φορά παραδοχή δημιουργίας «προστιθέμενης αξίας», για την οικονομική μονάδα από την ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου. Η σύνδεση του εσωτερικού

<sup>55</sup> Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ., & Σουμπενιώτης, Δ. (2005). Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης. Διοικητική Ενημέρωση, 135.

<sup>56</sup> <https://www.coso.org/>

<sup>57</sup> [www.hiia.gr/](http://www.hiia.gr/)

ελέγχου με τη στρατηγική της οικονομικής μονάδας ορίστηκε, 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». Στην συνέχεια, τονίστηκε εντονότερα η 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. Με αυτόν τον τρόπο ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου (internal audit) θεωρήθηκε ως «η υπηρεσία που αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων και προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες». Από όλες τις ανωτέρω εννοιολογικές προσεγγίσεις καθίσταται σαφές, ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ένα μονοδιάστατο εργαλείο ελέγχου της ορθότητας των καταστάσεων (Ταχυνάκης και Ζαφειράκου, 2007)<sup>58</sup>, αλλά αποτελεί συστατικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης, διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην αξιοπιστία των εκθέσεων - αναφορών των οικονομικών επιτελείων και παρέχει μοναδική υπηρεσία αποτελώντας προστιθέμενη αξία για την οικονομική μονάδα προς την επίτευξη των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητά της. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένα υγιές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου<sup>59</sup> παρέχει στην οικονομική μονάδα τη διασφάλιση, ότι δεν θα εμποδιστεί στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών της στόχων και γενικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος είναι η αναγκαία λειτουργία του σύγχρονου «management», είναι ο σύμβουλος του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών)<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Ζαφειράκου, Η., & Ταχυνάκης, Π. (2007). Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση. *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 57(1), 58-79.

<sup>59</sup> Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ., & Σουμπενιώτης, Δ. (2005). Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης. *Διοικητική Ενημέρωση*, 135.

<sup>60</sup> <https://www.hiia.gr/el/>

## 5.3 Αξιολόγηση του Συστήματος

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου<sup>61</sup> διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Τα συστήματα αυτά σε κάθε επιχείρηση, αναπτύσσονται από διαφορετικά άτομα, με δεξιότητες, εμπειρίες για διαφορετικές επιχειρήσεις, με διαφορετικές αξίες, πολιτικές, πεποιθήσεις, και μεθόδους. Παρόλα αυτά η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γίνει με βάση τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης. Η επισκόπηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, έχει δύο φάσεις. Η πρώτη είναι η φάση της προκαταρκτικής επισκόπησης και η δεύτερη τη φάση της προκαταρκτικής αξιολόγησης. Στην πρώτη ο ελεγκτής αποκτά γνώσεις για το σύστημα και το περιβάλλον. Ενώ στην δεύτερη υπάρχει ο εντοπισμός των ελεγκτικών δικλίδων ασφαλείας στις οποίες βασίζεται ο ελεγκτής για να πραγματοποιήσει τις διαδικασίες. Ο ελεγκτής μετά την ολοκλήρωση των ελέγχων δικλίδων ασφαλείας πραγματοποιεί την τελική αξιολόγηση του αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η επισκόπηση του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γίνει με συστηματικό και ορθολογικά σχεδιασμένο τρόπο. Το μέγεθος και η φύση των πιο πολλών επιχειρήσεων είναι τέτοιο ώστε η επισκόπηση και η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου να γινόταν χωριστά για κάθε λειτουργία τους.

### 1. Διαχωρισμός του εσωτερικού ελέγχου κατά κύκλους.

Η διαίρεση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε κάνει πιο αποδοτική την επισκόπηση και την αξιολόγηση του. Έτσι διαχωρίζεται ο εσωτερικός έλεγχος στους παρακάτω κύκλους :

- Εσόδων,
- Δαπανών,
- Παραγωγής,
- Χρηματοδοτικός,
- Εξωτερικών οικονομικών εκθέσεων.
- Πωλήσεων και εισπράξεων,
- Μισθοδοσίας προσωπικού,

---

<sup>61</sup> Θεοδώρα Παπαδάτου (2001) Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Σακκουλά.

- Απόκτησης αγαθών, υπηρεσιών και πληρωμών,
- Αποθεμάτων και αποθήκευσης,
- Απόκτησης κεφαλαίων και της αποπληρωμής τους .

## 2. Διαχωρισμός του εσωτερικού ελέγχου<sup>62</sup> κατά λειτουργικές μονάδες.

Πολλές φορές για να είναι αποτελεσματικός το σύστημα εσωτερικού ελέγχου το διαιρούν ανάλογα με την οργανωτική διαίρεση της επιχείρησης σε λειτουργικές μονάδες. Παρ' ότι το αντικείμενο κάθε λειτουργίας είναι διαφορετικό υπάρχουν αρκετές κοινές πληροφορίες και ροές στοιχείων.

## 3. Διαχωρισμός του εσωτερικού ελέγχου με βάση τις ταξινομήσεις των οικονομικών καταστάσεων.

Η δομή και οι ταξινομήσεις των οικονομικών καταστάσεων, χρησιμοποιούνται ως βάση για την οργάνωση του ελεγκτικού έργου. Οι ελεγκτές συλλέγουν πληροφορίες μέσω μιας επισκόπησης των φύλλων εργασίας. Ενώ ένας ακόμα τρόπος αναζήτησης είναι οι συνεντεύξεις με τα στελέχη της επιχείρησης. Από το οργανόγραμμα εξακριβώνουν τα καθήκοντα κάθε ατόμου μέσα στην επιχείρηση.

Από την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, παρουσιάζονται οι δύο επικρατέστερες θεμελιώδεις αξιολόγησης του εσωτερικού ελεγκτή. Είναι η θεώρηση του τελικού αποτελέσματος, κα η θεώρηση της Μεθόδου. Η θεώρηση του τελικού αποτελέσματος δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα, και όχι τόσο στον τρόπο και τα μέσα της επίτευξης. Ενώ η δεύτερη θεώρηση, εξετάζει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, και διαπιστώνει με ακρίβεια το πώς παράγονται τα αποτελέσματα. Η τελική αξιολόγηση περιλαμβάνει ποσοτική αλλά και ποιοτική αξιολόγηση του συστήματος. Ο σκοπός της τελικής αξιολόγησης είναι να καθορίσει την εμπιστοσύνη και αξιοπιστία του συστήματος, εκφρασμένη σε όρους του κινδύνου, σε σφάλματα ή παραλείψεις που δεν παρατηρήθηκαν από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου<sup>63</sup>.

Ο ελεγκτής αφού συγκεντρώσει όλα τα στοιχεία και τις επαληθεύσεις που πραγματοποίησε, μπορεί πια να προσδιορίσει τις επιπτώσεις που θα έχουν τα σημεία

<sup>62</sup> Θεοδώρα Παπαδάτου (2001) Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Σακκουλά.

<sup>63</sup> Θεοδώρα Παπαδάτου (2001) Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Σακκουλά.



δυνατοτήτων και αδυναμιών του συστήματος, πάνω στην κανονικότητα των λογαριασμών.

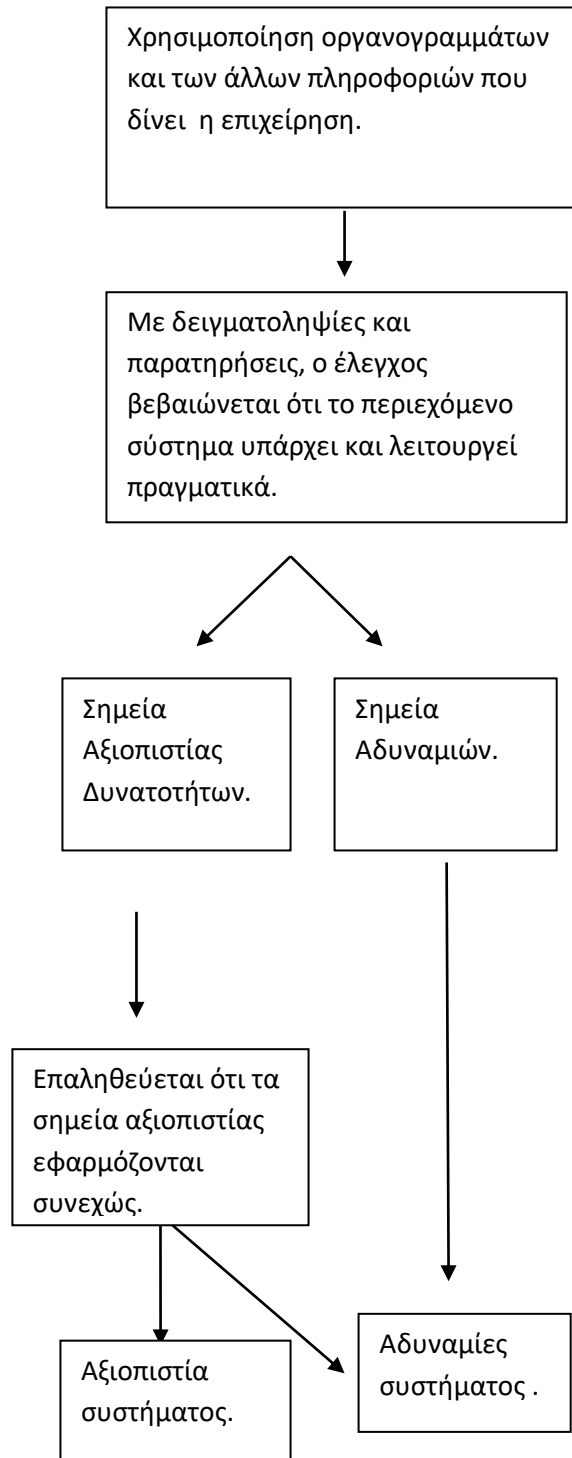
1. Μελέτη και κατανόηση των διαδικασιών του Εσωτερικού ελέγχου, περιγραφεί του συστήματος .

2. Επαλήθευση της πραγματικής ύπαρξης του συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου.

3. Προκαταρτική αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

4. Επαλήθευση της συνεχούς εφαρμογής των αξιόπιστων σημείων – δυνατοτήτων.

5. Οριστική αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.



Πηγή: Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Παπαδάτου (2001)

## Παράγοντες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεσματικό και αποδοτικό είναι οι εξής :

- Προσωπικό με επαγγελματική επάρκεια και συνείδηση.
- Οργανωτική δομή.
- Καλά σχεδιασμένο και οργανωμένο λογιστικό σύστημα.
- Περιορισμένη πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία από άτομα χωρίς εξουσιοδότηση.
- Ύπαρξη υπηρεσίας εσωτερικών ελεγκτών.

## Γνωστοποιήσεις Ουσιωδών Αδυναμιών του Συστήματος

Ο ελεγκτής κατά την διάρκεια του ελέγχου είναι δυνατόν να εντοπίσει τυχόν λάθη ή ατασθαλίες σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου<sup>64</sup>. Οι ελεγκτές οφείλουν να διασφαλίσουν, ότι έχουν ενημερωθεί σχετικά με τις αδυναμίες του συστήματος, που σχετίζονται με την ανακάλυψη εκούσιων ή ακούσιων λαθών. Μερικές περιπτώσεις είναι οι εξής :

- Ανεπαρκή μέτρα προστασίας των περιουσιακών στοιχείων.
- Απουσία εφεδρικών μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου.
- Παράλειψη διαχωρισμού καθηκόντων.
- Άρνηση διόρθωσης αδυναμιών που εντοπίστηκαν κατά τον έλεγχο από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.
- Ελεγκτική μαρτυρία για αστοχίες στη λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Με σκοπό την πληρέστερη εννοιολογική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου, παρατίθεται η διάκριση των όρων «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» και «Εσωτερικός Έλεγχος». Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου<sup>65</sup> με το νευρικό σύστημα του ανθρώπου το οποίο απλώνεται στην οικονομική μονάδα μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη Διοίκησή της. Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της οικονομικής

<sup>64</sup> Θεοδώρα Παπαδάτου (2001) Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Σακκουλά.

<sup>65</sup> Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ., & Σουμπενιώτης, Δ. (2005). Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης. Διοικητική Ενημέρωση, 135.

μονάδας συνδέεται άμεσα με την οργανωτική της δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της.

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 . Η συνεισφορά του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας, όρισε το Σ.Ε.Ε<sup>66</sup>, 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, δόθηκε 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 έλεγχό 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 .

Με τον όρο σύστημα εσωτερικού ελέγχου<sup>67</sup> εννοούμε :

- ❖ Κατάλληλη οργάνωση των οικονομικών και λογιστικών υπηρεσιών της επιχείρησης.
- ❖ Κατάλληλη κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών του προσωπικού.
- ❖ Εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρων ελέγχων ώστε :

---

<sup>66</sup> Σ.Ε.Ε : Σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

<sup>67</sup> Θεοδώρα Παπαδάτου (2001) Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Σακκουλά.

- Να περιορίζονται οι κίνδυνοι λαθών άλλων ανωμαλιών κατά την εκτέλεση των συναλλαγών,
- Να αποκτούν μεγάλη ακρίβεια και αξιοπιστία τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης,
- Να φυλάσσονται αποτελεσματικά τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης ( π.χ. αποθέματα, χρεόγραφα.)

## 5.4 Βασικές αρχές συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Οι βασικές αρχές του συστήματος εσωτερικού ελέγχου<sup>68</sup> είναι οι εξής :

- ❖ Ο διαχωρισμός των τριών βασικών λειτουργιών της επιχείρησης είναι:
  - Συναλλαγματικής, που περιλαμβάνει τη διενέργεια των συναλλαγών (αγορές πωλήσεις κλπ).
  - Διαχειριστικής που περιλαμβάνει, την διαχείριση και φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων.
  - Λογιστικής που περιλαμβάνει τη λογιστική απεικόνιση και παρακολούθηση των συναλλακτικών πράξεων.
- ❖ Η κατανομή συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών του προσώπου της επιχείρησης, επίσης και ο διαχωρισμός των λειτουργικών διαδικασιών.
- ❖ Η άμεση έκδοση στοιχείων με την ολοκλήρωση κάθε συναλλαγής.
- ❖ Η λήψη μέτρων προστασίας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
- ❖ Η καταμέτρηση των σχετικών συμφωνιών λογαριασμών, π.χ. τράπεζες.

---

<sup>68</sup> Θεοδώρα Παπαδάτου (2001) Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Σακκουλά.

## **Κόστος εφαρμογής**

Το κόστος ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου<sup>69</sup> συνθέτουν κυρίως :

- ❖ Οι μισθοί και οι αμοιβές όσων έχουν την ευθύνη της εγκατάστασης και λειτουργίας του,
- ❖ Το κόστος της χρηματοδότησης του όλου έργου,
- ❖ Τα αναλωθέντα υλικά και,
- ❖ Οι αποσβέσεις, και διάφορα γενικά διοικητικά έξοδα.

Στα έξοδα πρέπει να προστεθούν και τα έξοδα που έχουν σχέση με την μηχανογράφηση του λογιστικού συστήματος. Το κόστος λειτουργίας ελέγχεται με την υιοθέτηση πλέγματος κατάλληλων μέτρων και μηχανισμών. Μπορεί το περιβάλλον μιας επιχείρησης να ευνοεί την ύπαρξη ενός τέτοιου συστήματος, αλλά στην πραγματικότητα το κόστος της εγκατάστασης και της εφαρμογής είναι αυτό που καθορίζει εάν θα θεσπιστεί το συγκεκριμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι ένα καλό και σωστό σύστημα εσωτερικού ελέγχου υπερβαίνει κατά πολύ το σχετικό κόστος της εφαρμογής.

---

<sup>69</sup> Αντώνης Α. Παπάς, (1999), Εισαγωγή στην Ελεγκτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Για να γίνει πιο αντιληπτή η έννοια του εσωτερικού ελέγχου, ήταν σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μια μελέτη περίπτωσης, ώστε να εξετασθεί η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε πραγματικό επίπεδο.

#### 6.1 Παρουσίαση εταιρίας Ομίλου TITAN

Η Α.Ε. Τσιμέντων TITAN<sup>70</sup> είναι πολυεθνική παραγωγός τσιμέντου και άλλων δομικών υλικών με έδρα την Αθήνα. Ο όμιλος TITAN συμπλήρωσε 115 χρόνια δραστηριότητας, καθώς η μητρική Εταιρία Α.Ε. Τσιμέντων TITAN, ιδρύθηκε το 1902 και εισήχθηκε στο Χρηματιστήριο Αθηνών 10 χρόνια αργότερα, το 1912. Ο όμιλος αναπτύσσει σήμερα καθετοποιημένη δραστηριότητα, παραγωγική και εμπορική αφού διαθέτει 13 εργοστάσια παραγωγής τσιμέντου, εκ των οποίων 3 βρίσκονται στην Ελλάδα, 2 στις ΗΠΑ (Βιρτζίνια και Φλόριντα), 5 στη Νοτιοανατολική Ευρώπη (Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία, Κόσσοβο και ΠΓΔΜ) και 2 στην Ανατολική Μεσόγειο (Αίγυπτο και Τουρκία). Επιπλέον διαθέτει 25 σταθμούς διακίνησης, 126 μονάδες έτοιμου σκυροδέματος, 64 λατομεία, 3 μονάδες άλεσης, 9 μονάδες παραγωγής τσιμεντόλιθων, 9 μονάδες επεξεργασίας ιπτάμενης τέφρας, 1 μονάδα παραγωγής ξηρών κονιαμάτων και 1 μονάδα παραγωγής απορριματογενούς δευτερογενούς καυσίμου.

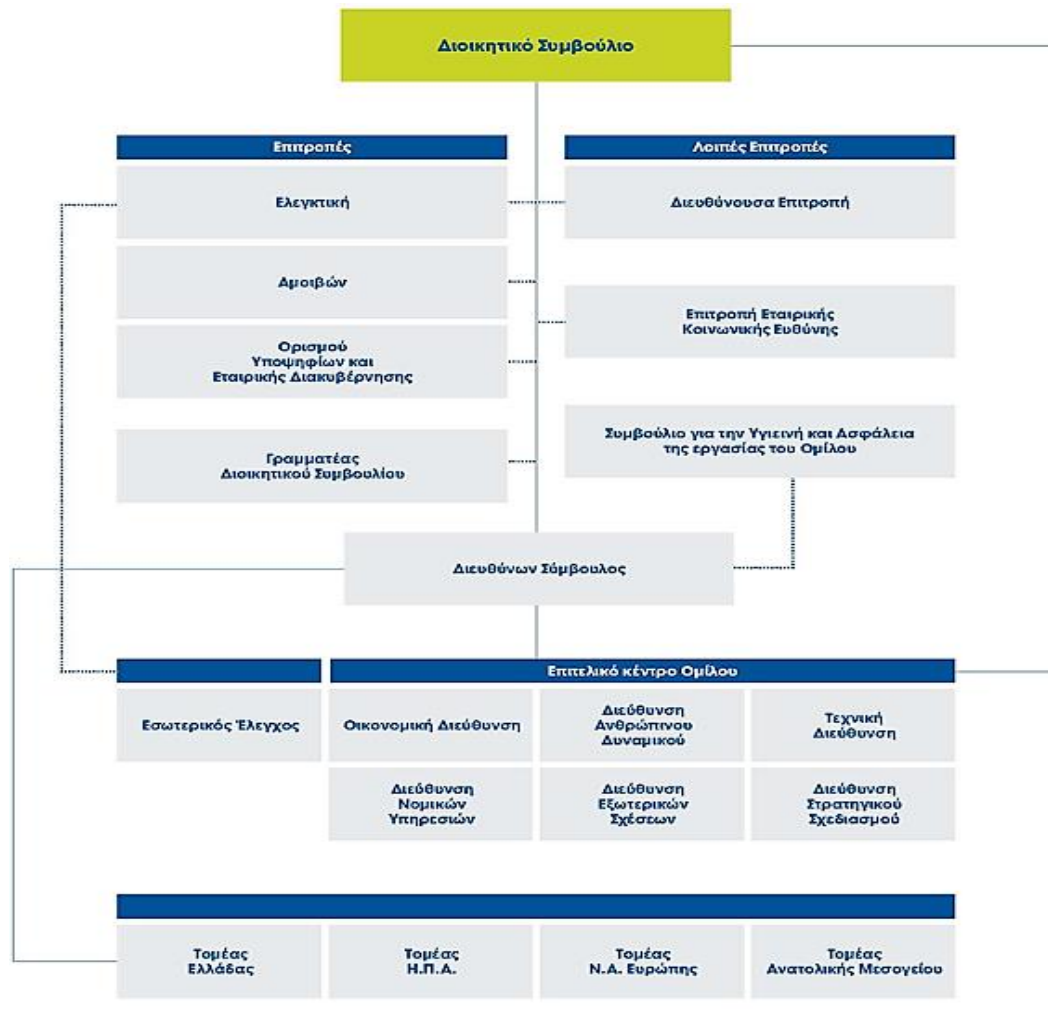
Η δραστηριότητα του αυτή ασκείται μέσω θυγατρικών εταιριών, στις οποίες ο TITAN έχει πλήρη ή πλειοψηφικό μετοχικό έλεγχο ή κοινοπρακτική συμμετοχή, και καλύπτει τους εξής κλάδους:

- Παραγωγή τσιμέντου, σκυροδέματος και αδρανών υλικών.
- Διακίνηση – διανομή τσιμέντου

---

<sup>70</sup> <http://www.titan.gr/el/titan-group/group-profile/>

- Επεξεργασία και βιομηχανική αξιοποίηση ιπτάμενης τέφρας σταθμών ηλεκτροπαραγωγής.
- Κονιάματα.
- Τσιμεντόλιθους.



Οργανόγραμμα Ομίλου TITAN. (πηγή : όμιλος TITAN)

Η διαχρονική επιτυχής επιχειρηματική πορεία και καταξίωση του Ομίλου TITAN<sup>71</sup> στηρίχθηκε στην εφαρμογή των εκάστοτε πιο σύγχρονων τεχνολογιών, διαδικασιών και μεθόδους έρευνας παραγωγής και διακίνησης εμπορίας προϊόντων, στη συστηματική έρευνα και τη συνεχώς αναβαθμισμένη τεχνογνωσία του, στο υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό του. Διασφαλίζεται, ήδη, και ενισχύεται από ένα σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, με αποτελεσματική, ευέλικτη οργανωτική και

<sup>71</sup> <http://www.titan.gr/el/titan-group/group-profile/>

διοικητική δομή, εφαρμογή των πλέον εξελιγμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης, επιμόρφωσης των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, σε όλο το γεωγραφικό φάσμα και τους κλάδους δραστηριότητας του Ομίλου και ένα στέρεο υπόβαθρο αξιών και κοινωνικής υπευθυνότητας, με κεντρικό άξονα τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

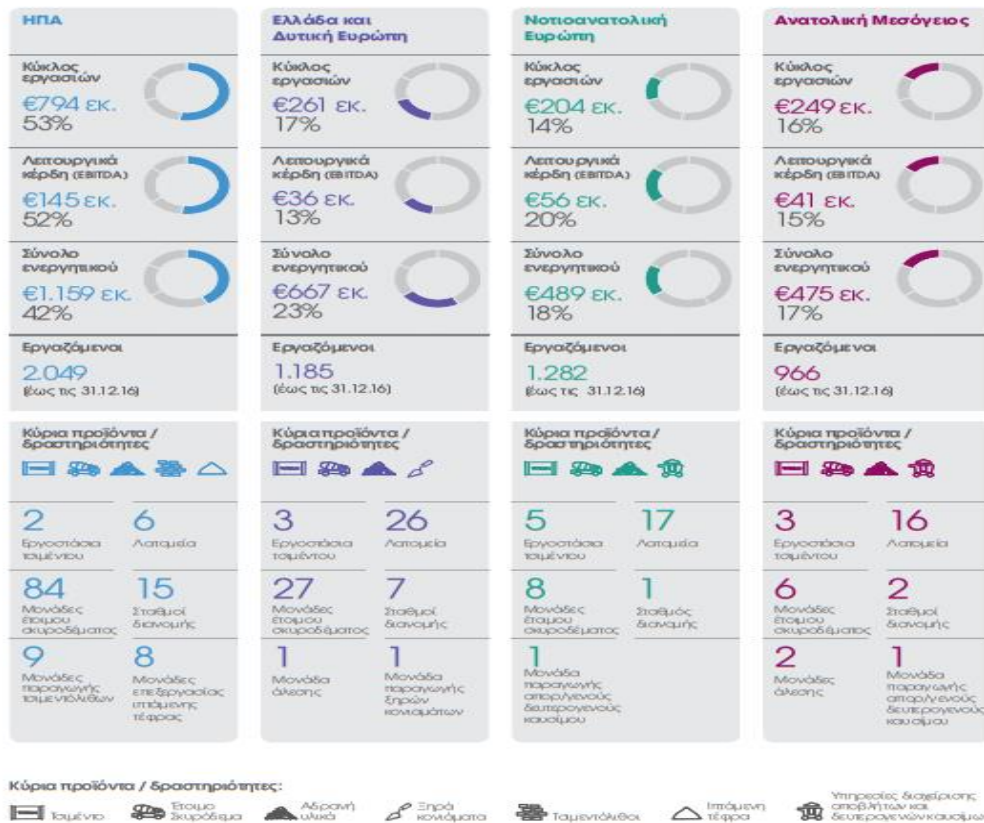
Η δέσμευση του Ομίλου TITAN<sup>72</sup> για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη υλοποιείται με τις δικές του πρωτοβουλίες, δραστηριότητες και πρακτικές, αλλά και με την ενεργό συμμετοχή του σε διεθνείς οργανισμούς. Ο TITAN ήταν η πρώτη Εταιρία στην Ελλάδα που υπέγραψε το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ για τη διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των εργασιακών δικαιωμάτων, της προστασίας του περιβάλλοντος, καθώς και για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, του Παγκόσμιου Επιχειρηματικού Συμβουλίου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και της Πρωτοβουλίας για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Κλάδο Τσιμέντου καθώς και της Ευρωπαϊκής Συμμαχίας για την ΕΚΕ. Είναι, επίσης, μέλος του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών Ελλάδος, του Συνδέσμου Μεταλλευτικών Επιχειρήσεων, του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών καθώς και της Αμερικανικής Ένωσης Τσιμεντοβιομηχανιών.

Το 2014 η Α.Ε. Τσιμέντων TITAN είχε κύκλο εργασιών €3.158 δις και καθαρά κέρδη €316,9 εκατ. Η εταιρία συμμετέχει ενεργά σε Ελληνικές, αλλά και διεθνείς πρωτοβουλίες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Το 2017, ο κύκλος εργασιών του Ομίλου ανήλθε σε €1.505,8 εκατ. και τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) σε €273,4 εκατ.. Στο τέλος του 2017 ο Όμιλος απασχολούσε συνολικά 5.432 εργαζόμενους (2016: 5.482).

---

<sup>72</sup> <http://www.titan.gr/el/titan-group/group-profile/>





Βασική επισκόπηση ομίλου TITAN 2016 (πηγή: όμιλος TITAN).

## 6.2 Κυρίαρχος στόχος του Ομίλου TITAN

Στόχος του ομίλου<sup>73</sup> είναι να αναπτυχθεί ως ανεξάρτητη, πολύ-περιφερειακή και καθετοποιημένη δύναμη στη διεθνή αγορά των δομικών υλικών, συνδυάζοντας την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα με το σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, εστιάζει σε τέσσερις στρατηγικές προτεραιότητες:

<sup>73</sup> <http://www.titan.gr/el/titan-group/group-profile/>

- **Γεωγραφική διαφοροποίηση**

Ενισχύει την επιχειρηματική του θέση μέσω εξαγορών και εγκατάστασης νέων μονάδων σε νέες ελκυστικές αγορές, με σκοπό την ανάπτυξη της κλίμακας παραγωγής και τη μείωση της εξάρτησης από λίγες αγορές.

- **Συνεχής βελτίωση ανταγωνιστικότητας**

Εφαρμόζει νέες αποτελεσματικές μεθόδους για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε όλες τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες.

- **Καθετοποίηση δραστηριοτήτων**

Διευρύνει την επιχειρηματική του δράση και σε άλλους παραγωγικούς τομείς στην αλυσίδα προϊόντων τσιμέντου, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την αξιοποίηση νέων ευκαιριών κερδοφορίας.

- **Έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Φροντίζει και αναπτύσσει τους ανθρώπους της και βελτιώνει συνεχώς τις καλές της σχέσεις με όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς μετόχους της, με στόχο, πάντα, τον αμοιβαίο σεβασμό και την κατανόηση.

Για να υλοποιήσει τις παραπάνω προτεραιότητες, προωθεί τις βέλτιστες πρακτικές και ενισχύει την τεχνογνωσία σε όλο τον Όμιλο. Έτσι, οδηγείται στη βελτίωση των ικανοτήτων της και την επίτευξη του κυρίαρχου στόχου της.

## **6.3 Εσωτερικός έλεγχος της εταιρίας TITAN**

Η Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει από χρόνια “βέλτιστες πρακτικές” και αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, που βαίνουν πέραν των διατάξεων της Ελληνικής νομοθεσίας. Με την από 16.12.2010 απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου η Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN έχει υπαχθεί επισήμως στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος<sup>74</sup> ασκείται από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία είναι ανεξάρτητη Υπηρεσία και αναφέρεται στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο πρωταρχικός ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η αξιολόγηση των ασφαλιστικών δικλίδων που υπάρχουν σε όλο το εύρος των λειτουργιών του Ομίλου

---

<sup>74</sup> <http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/internal-audit>  
<http://ir.titan.gr/uploads//apologismoi/2017/IAR-2017-GR.pdf>

ως προς την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά τους. Στις αρμοδιότητες του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνονται επίσης:

- Η παρακολούθηση της εφαρμογής και της τήρησης Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας, του Κώδικα Δεοντολογίας και του Καταστατικού της Εταιρίας και των νόμων εν γένει, οπουδήποτε λειτουργεί και έχει δραστηριότητες η Εταιρία.
- Η αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας περιπτώσεων σύγκρουσης των συμφερόντων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών με τα συμφέροντα της Εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Ο έλεγχος των σχέσεων και συναλλαγών της Εταιρίας με τα συνδεδεμένα με αυτή μέρη, κατά την έννοια του Διεθνούς Λογιστικού Προτύπου 24, όπως ισχύει και των σχέσεων της Εταιρίας με εταιρίες στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν με ποσοστό τουλάχιστον 10% μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή μέτοχοι της Εταιρίας με ποσοστό τουλάχιστον 10%.

Στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου<sup>75</sup> υπάγονται:

- Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου Τομέα Ελλάδας, που έχει ως έργο την άσκηση διαχειριστικών ελέγχων και ελέγχων τήρησης των θεσμοθετημένων λειτουργικών διαδικασιών της Εταιρίας και των θυγατρικών της εταιριών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και των υποχρεώσεων που απορρέουν από τη χρηματιστηριακή και εν γένει νομοθεσία.
- Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου Τομέα Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου που έχει ως έργο την άσκηση διαχειριστικών ελέγχων και ελέγχων τήρησης των θεσμοθετημένων λειτουργικών διαδικασιών των εταιριών του Ομίλου που δραστηριοποιούνται σε χώρες των περιοχών αυτών.
- Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου Συστημάτων Πληροφορικής που έχει ως αντικείμενο τον έλεγχο των συστημάτων πληροφορικής που εφαρμόζονται από τις εταιρίες του Ομίλου και
- Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου Τομέα ΗΠΑ, που έχει ως έργο τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του Ομίλου στις ΗΠΑ.

---

<sup>75</sup> [http://www.titan-cement.com/summary\\_integrated\\_annual\\_report\\_2016\\_GR.pdf](http://www.titan-cement.com/summary_integrated_annual_report_2016_GR.pdf)

## Εταιρικές Αξίες

Οι Αξίες του ομίλου<sup>76</sup> βρίσκονται στον πυρήνα της ύπαρξής του, και τον καθοδηγούν σε ότι κάνει. Προερχόμενες από τις αρχές, τα «πιστεύω» και το όραμα των ιδρυτών του Τιτάνα, είναι βαθιά ριζωμένες στην παράδοση τους και έχουν γαλουχήσει τους ανθρώπους της για περισσότερο από έναν αιώνα. Η Εταιρία μπορεί να έχει αναπτυχθεί πολύ από τότε, διατηρεί όμως ακόμη τα θεμελιώδη στοιχεία της κουλτούρας της και του οικογενειακού της πνεύματος.

### **Ακεραιότητα**

- Ακολουθεί ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές.
- Συμπεριφέρεται με διαφάνεια και αξιοπιστία.
- Επικοινωνεί με άμεσο και ανοιχτό τρόπο.

### **Γνώση**

- Εμπλουτίζει την εταιρική μας γνώση.
- Αποκτά υψηλή κατάρτιση σε όλους τους τομείς.
- Επιδιώκει την αριστεία στις βασικές μας ικανότητες.

### **Αξία στον πελάτη**

- Επιδιώκει να ικανοποιούμε τις ανάγκες των πελατών της.
- Αναζητά πρωτοποριακές λύσεις.
- Παρέχει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

### **Δέσμευση έναντι στόχων**

- Προσθέτει αξία για τους μετόχους.
- Θέτει ξεκάθαρους στόχους.
- Επιδιώκει υψηλά πρότυπα.

### **Συνεχής Βελτίωση**

- Πιστεύει στην οργάνωση που μαθαίνει.
- Ενθαρρύνει την πρωτοβουλία.
- Ανταποκρίνεται στις προκλήσεις.

### **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

- Δίνει προτεραιότητα στην ασφάλεια της εργασίας.
- Πρεσβεύει και στοχεύει στη βιώσιμη ανάπτυξη.

---

<sup>76</sup> <http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/internal-audit>  
<http://ir.titan.gr/uploads//apologismoi/2017/IAR-2017-GR.pdf>

- Συμπράττει με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

### **Συγκρότηση**

Η Επιτροπή Ελέγχου, αποτελεί τριμελή Επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου, η οποία συγκροτείται αποκλειστικά από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του. Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου (τακτικά και αναπληρωματικά) ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση, κατόπιν σχετικής εισήγησης του Διοικητικού Συμβουλίου. Προηγείται σχετική εισήγηση της Επιτροπής Ορισμού Υποψηφίων και Εταιρικής Διακυβέρνησης, η οποία διαμορφώνεται σε συνεννόηση με τον εν ενεργεία Πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου.

Η Επιτροπή Ελέγχου ορίζει ένα εκ των τακτικών μελών της ως Πρόεδρο. Καθήκοντα Γραμματέως ανατίθενται στον Γραμματέα του Διοικητικού Συμβουλίου, ο οποίος κατά την άσκηση των καθηκόντων του αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο και δεν υπάγεται ιεραρχικά σε άλλη υπηρεσία της Εταιρίας.

Η θητεία των μελών της Επιτροπής Ελέγχου είναι τριετής, ανάλογη της θητείας του Διοικητικού Συμβουλίου. Εφόσον παραστεί για οποιοδήποτε λόγο ανάγκη αντικατάστασης τακτικού μέλους της Επιτροπής Ελέγχου, αυτό αντικαθίσταται, για το υπόλοιπο της θητείας του, από κάποιο εκ των αναπληρωματικών μελών της κατά την κρίση του Διοικητικού Συμβουλίου.

### **Ιδιότητες των μελών επιτροπής ελέγχου**

Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου<sup>77</sup> πρέπει να διαθέτουν στο σύνολό τους διοικητική γνώση και εμπειρία και επαρκή γνώση στον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η Εταιρία. Τουλάχιστον ένα μέλος της Επιτροπής Ελέγχου πρέπει να διαθέτει επαρκή και πρόσφατη γνώση στην ελεγκτική και λογιστική. Η Εταιρία υποχρεούται να παρέχει πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης σε κάθε νέο μέλος της Επιτροπής Ελέγχου. Το σχετικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει ενημέρωση για τον ρόλο και τις αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου και γενική παρουσίαση του επιχειρηματικού μοντέλου και της στρατηγικής της Εταιρίας με ειδική αναφορά στους σημαντικότερους επιχειρηματικούς και χρηματοοικονομικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει. Επίσης, το πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει συναντήσεις με

---

<sup>77</sup> <http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/internal-audit>  
<http://ir.titan.gr/uploads//apologismoi/2017/IAR-2017-GR.pdf>

αρμόδια στελέχη της Εταιρίας. Το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται να παρέχει στην Επιτροπή Ελέγχου την αναγκαία χρηματοδότηση για τη λήψη ανεξάρτητων νομικών, λογιστικών ή άλλων συμβουλών, σε περιπτώσεις που η Επιτροπή θα κρίνει αναγκαίο.

### **Αρμοδιότητες**

Αναλυτικά, η Επιτροπή Ελέγχου<sup>78</sup> έχει τη δικαιοδοσία και αρμοδιότητα :

- να ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο για το αποτέλεσμα του υποχρεωτικού ελέγχου και να επεξηγεί πώς αυτός συνέβαλε στην ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και ποιος ήταν ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου στην εν λόγω διαδικασία
- να παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης της Εταιρίας και να υποβάλλει συστάσεις ή προτάσεις για την εξασφάλιση της ακεραιότητάς της
- να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, διασφάλισης της ποιότητας και διαχείρισης κινδύνων της Εταιρίας και να ασκεί εποπτεία επί των εργασιών της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία υπάγεται λειτουργικά σε αυτήν, χωρίς να παραβιάζει την ανεξαρτησία της
- να παρακολουθεί τον υποχρεωτικό έλεγχο των ετησίων και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων και να αξιολογεί την απόδοσή του
- να επισκοπεί και παρακολουθεί την ανεξαρτησία των ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή των ελεγκτικών εταιριών που διεξάγουν τον υποχρεωτικό έλεγχο και ιδίως την καταλληλότητα της παροχής από αυτούς μη ελεγκτικών υπηρεσιών.
- να έχει την ευθύνη για τη διαδικασία επιλογής ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή ελεγκτικών εταιριών και να εισηγείται τους ορκωτούς ελεγκτές λογιστές ή τις ελεγκτικές εταιρίες που θα προταθούν προς εκλογή από τη Γενική Συνέλευση.
- να εποπτεύει και παρακολουθεί την εφαρμογή της διαδικασίας εμπιστευτικής αναφοράς των εργαζομένων για παράπονα και ενδεχόμενες παραβιάσεις του

---

<sup>78</sup> <http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/internal-audit>  
<http://ir.titan.gr/uploads//apologismoi/2017/IAR-2017-GR.pdf>

Κώδικα Δεοντολογίας, μέσω της τηλεφωνικής «γραμμής άμεσης επικοινωνίας».

### **Εργασίες επιτροπής ελέγχου**

Στα πλαίσια των ανωτέρω αρμοδιοτήτων της, η Επιτροπή Ελέγχου<sup>79</sup> δικαιούται να προβαίνει, ενδεικτικά, στις κατωτέρω εργασίες :

- ❖ Σε σχέση με τον υποχρεωτικό έλεγχο / διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης:
  1. Ενημερώνεται για τη διαδικασία και το χρονοδιάγραμμα σύνταξης της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης από τη διοίκηση/αρμόδια διευθυντικά στελέχη της Εταιρίας.
  2. Ενημερώνεται από τον ορκωτό ελεγκτή λογιστή για το ετήσιο πρόγραμμα υποχρεωτικού ελέγχου και αξιολογεί αν αυτό καλύπτει τα σημαντικότερα πεδία ελέγχου, λαμβάνοντας υπ' όψιν τους κύριους τομείς επιχειρηματικού και χρηματοοικονομικού κινδύνου της Εταιρίας.
  3. Πραγματοποιεί συναντήσεις με τη διοίκηση, τα αρμόδια διευθυντικά στελέχη της Εταιρίας και με τον ορκωτό ελεγκτή λογιστή και εξετάζει τα σημαντικότερα θέματα και τους κινδύνους που ενδέχεται να έχουν επίδραση στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις.
  4. Εξετάζει τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και τις εκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου πριν την έγκρισή τους από αυτό, προκειμένου να αξιολογήσει την πληρότητα και τη συνέπεια αυτών σε σχέση με την πληροφόρηση που έχει τεθεί υπόψη της καθώς και με τις λογιστικές αρχές που εφαρμόζει η Εταιρία και ενημερώνει σχετικά το Διοικητικό Συμβούλιο.
- ❖ Σε σχέση με τον Εσωτερικό Έλεγχο:
  1. Εποπτεύει τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος υπάγεται λειτουργικά και αναφέρεται σε αυτήν και διασφαλίζει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει οργανωθεί με επάρκεια, διαθέτει όλα τα μέσα για την

---

<sup>79</sup> <http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/internal-audit>  
<http://ir.titan.gr/uploads//apologismoi/2017/IAR-2017-GR.pdf>

διεκπεραίωση του έργου του και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύμφωνα με τον Κανονισμό λειτουργίας του.

2. Εγκρίνει την επιλογή του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου και συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών του Εσωτερικού Ελέγχου.
3. Αξιολογεί τη διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου για τη δημιουργία του ετήσιου προγράμματος ελέγχων και εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο την έγκρισή του.
4. Ενημερώνεται για την πρόοδο των εσωτερικών ελέγχων και ελέγχει τον απολογισμό εκτέλεσης του ετήσιου προγράμματος ελέγχων.

Εξετάζει και ανασκοπεί με τη διοίκηση, δυσκολίες που τυχόν προκύπτουν στην πορεία των ελέγχων, όπως περιορισμούς στο αντικείμενο του ελεγκτικού έργου ή στην πρόσβαση στις απαιτούμενες πληροφορίες, τροποποιήσεις που απαιτούνται στη ετήσιο πρόγραμμα των ελέγχων και στον προϋπολογισμό του κόστους τους, σε σχέση και με τη διάρθρωση των ελεγκτικών υπηρεσιών από άποψη ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος σημαντικά ευρήματα που προέκυψαν κατά την πορεία των ελέγχων και εποπτεύει το βαθμό υλοποίησης των προτάσεων, ενημερώνοντας σχετικά το Διοικητικό Συμβούλιο.

❖ Σε σχέση με τις διαδικασίες και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου<sup>80</sup> και διαχείρισης κινδύνων:

1. Εξετάζει και αξιολογεί την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των συστημάτων και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της επάρκειας ασφάλειας και ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων.
2. Εξετάζει τη διαχείριση των κυριότερων κινδύνων και αβεβαιοτήτων της εταιρίας και την περιοδική αναθεώρησή τους. Στο πλαίσιο αυτό, αξιολογεί τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η Εταιρία για τον εντοπισμό και την παρακολούθηση των κινδύνων, την αντιμετώπιση των κυριότερων από αυτούς μέσω του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της μονάδας

---

<sup>80</sup> <http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/internal-audit>  
<http://ir.titan.gr/uploads//apologismoi/2017/IAR-2017-GR.pdf>



εσωτερικού ελέγχου καθώς και τη γνωστοποίησή τους μέσω των δημοσιοποιούμενων χρηματοοικονομικών πληροφοριών.

3. Ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο με τις διαπιστώσεις της και υποβάλλει προτάσεις εφαρμογής διορθωτικών ενεργειών, εφόσον κρίνει αυτό σκόπιμο

Το έργο και η αποτελεσματικότητα της Επιτροπής Ελέγχου αξιολογείται κάθε χρόνο από την ίδια και από το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου και σε περίπτωση κωλύματός του, το αρχαιότερο μέλος της, προβαίνει σε ενημέρωση των μετόχων για τα πεπραγμένα της Επιτροπής στην Ετήσια Γενική Συνέλευση. Οι συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου<sup>81</sup> διακρίνονται σε :

- ❖ τακτικές, οι οποίες πραγματοποιούνται τουλάχιστον τέσσερις φορές το χρόνο πριν από τη δημοσιοποίηση των εξαμηνιαίων και ετήσιων οικονομικών καταστάσεων της Εταιρίας και της ενδιάμεσης χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.
- ❖ έκτακτες, οι οποίες πραγματοποιούνται όποτε κρίνεται αναγκαίο από τον Πρόεδρο ή από οποιοδήποτε μέλος της Επιτροπής.

Στις συνεδριάσεις της Επιτροπής μπορούν να προσκληθούν και να συμμετάσχουν, εφόσον αυτό κριθεί σκόπιμο από την Επιτροπή, χωρίς δικαίωμα ψήφου, μέλη της Διοίκησης, στελέχη του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου ή άλλα στελέχη της Εταιρίας.

Στις συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου θα πρέπει να επιδιώκεται η συμμετοχή του συνόλου των μελών της. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η Επιτροπή θα βρίσκεται σε απαρτία, εφόσον παρίστανται δύο τουλάχιστον από τα μέλη της. Η Επιτροπή μπορεί να συνεδριάζει και με τηλεδιάσκεψη, ή μέσω τηλεφωνικής σύνδεσης κάποιων ή όλων των μελών της. Η κατάρτιση και υπογραφή πρακτικού από όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ισοδυναμεί με απόφαση αυτής, ακόμη και αν δεν έχει προηγηθεί συνεδρίαση. Οι αποφάσεις της Επιτροπής Ελέγχου λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των μελών της. Για τις συνεδριάσεις της Επιτροπής προετοιμάζεται ημερήσια διάταξη, που περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που διασφαλίζουν

---

<sup>81</sup>[http://www.titan-cement.com/summary\\_integrated\\_annual\\_report\\_2016\\_GR.pdf](http://www.titan-cement.com/summary_integrated_annual_report_2016_GR.pdf)

<http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/internal-audit>  
<http://ir.titan.gr/uploads//apologismoi/2017/IAR-2017-GR.pdf>

ότι τα μέλη της Επιτροπής θα έχουν επαρκή και έγκαιρη πληροφόρηση για τη συνεδρίαση. Ο Γραμματέας της Επιτροπής τηρεί πρακτικά των συνεδριάσεων, τα οποία εγκρίνονται από τους συμμετέχοντες.

Κατά τη διάρκεια του 2017, η Επιτροπή Ελέγχου<sup>82</sup>, ασκώντας τις αρμοδιότητές της, πραγματοποίησε επτά συνεδριάσεις, στις 20 Μαρτίου, 22 Μαρτίου, 9 Μαΐου, 26 Ιουλίου, 27 Σεπτεμβρίου, 30 Οκτωβρίου και 20 Νοεμβρίου 2017. Η Επιτροπή εισηγήθηκε προς το Διοικητικό Συμβούλιο την έγκριση της Ετήσιας Οικονομικής Έκθεσης του 2016, της εξαμηνιαίας έκθεσης και των ενδιάμεσων ανακοινώσεων για τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις της Εταιρίας Επίσης, παρακολούθησε τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου της Εταιρίας. Η Επιτροπή ενέκρινε επίσης τον σχεδιασμό εσωτερικών ελέγχων του έτους 2017. Κατά τη διάρκεια του έτους, η Επιτροπή παρέλαβε όλες τις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου και ενημέρωσε το Διοικητικό Συμβούλιο για τα σημαντικότερα ευρήματα και τον τρόπο αντιμετώπισής τους από τη διοίκηση. Η Επιτροπή πραγματοποίησε τακτικές συναντήσεις με τη Διευθύντρια Εσωτερικού Ελέγχου προκειμένου να συζητηθούν λειτουργικά και οργανωτικά θέματα. Επιπλέον, στην Επιτροπή υποβλήθηκαν, κατά τη διάρκεια του έτους, τριμηνιαίες εκθέσεις προόδου με αναφορά στα σημαντικότερα ευρήματα. Η Επιτροπή Ελέγχου προέβη σε τακτικές αναφορές προς το Διοικητικό Συμβούλιο για τον τρόπο με τον οποίο εκτέλεσε τα καθήκοντά της.

Επίσης την ίδια χρονιά, ο Εσωτερικός Έλεγχος<sup>83</sup> πραγματοποίησε 39 ελέγχους. 23 έλεγχοι ήταν προγραμματισμένοι, 3 ήταν ειδικοί, και 13 επαναληπτικοί. Όλες οι εκθέσεις για τους ανωτέρω ελέγχους υποβλήθηκαν στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου. Στην Επιτροπή Ελέγχου υποβλήθηκαν επίσης τριμηνιαίες εκθέσεις προόδου με αναφορά στα πιο σημαντικά ευρήματα του ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων και των προγραμματισμένων ελέγχων, καθώς επίσης ο ετήσιος απολογισμός ελέγχων. Κατά τη διάρκεια του 2017 η Επιτροπή Ελέγχου είχε

---

<sup>82</sup> [http://www.titan-cement.com/summary\\_integrated\\_annual\\_report\\_2016\\_GR.pdf](http://www.titan-cement.com/summary_integrated_annual_report_2016_GR.pdf)

<http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/internal-audit>  
<http://ir.titan.gr/uploads/apologismoi/2017/IAR-2017-GR.pdf>

<sup>83</sup> [http://www.titan-cement.com/summary\\_integrated\\_annual\\_report\\_2016\\_GR.pdf](http://www.titan-cement.com/summary_integrated_annual_report_2016_GR.pdf)

<http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/internal-audit>  
<http://ir.titan.gr/uploads/apologismoi/2017/IAR-2017-GR.pdf>

τακτικές κατ' ιδίαν συναντήσεις με τη Διευθύντρια Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου, κατά τις οποίες συζητήθηκαν λειτουργικά και οργανωτικά θέματα. Παρασχέθηκαν όλες οι ζητηθείσες πληροφορίες και ενημερώσεις σχετικά με τα εφαρμοζόμενα συστήματα ελέγχου, την αποτελεσματικότητά τους και την πορεία των ελέγχων. Μετά από τη σχετική έκθεση της Επιτροπής Ελέγχου, το Διοικητικό Συμβούλιο ενέκρινε τον σχεδιασμό ελέγχων για το 2018 και προσδιόρισε τις λειτουργίες και τα σημεία στα οποία θα πρέπει να επικεντρωθεί ο εσωτερικός έλεγχος.

Τέλος σύμφωνα με την τελευταία έκθεση ελέγχου στον όμιλο από ανεξάρτητο ορκωτό ελεγκτή τον κ. Κωνσταντίνο Μιχαλάτο, τα αποτελέσματα του ελέγχου συνδέονται με τις οικονομικές καταστάσεις του ομίλου 2016 και 2017. (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>Ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ- ΠΡΟΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ

Στην παραπάνω εργασία έγινε μια προσπάθεια να προσεγγίσουμε την έννοια του εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η οικονομική κρίση που έπληξε τόσο την παγκόσμια οικονομία όσο και την οικονομία της χώρας μας είναι γεγονός ότι αυξάνει τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Η εσωτερική αγορά έχει συρρικνωθεί σημαντικά και με τα σημερινά δεδομένα δεν αναμένεται ραγδαία ανάπτυξη.

Με βάση τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, καλείται να βοηθήσει μια επιχείρηση και να πετύχει τους στόχους του. Η συστηματική και οργανωμένη προσέγγιση του παρακινεί όλους τους εργαζομένους να υιοθετήσουν την νοοτροπία του εσωτερικού ελέγχου, και αυτό συμβάλει θετικά στην κουλτούρα της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική πορεία της εταιρίας. Για αυτόν τον λόγο πολλές επιχειρήσεις δημιουργούν τμήμα εσωτερικού ελέγχου καθώς έτσι συμβάλλουν στην μείωση των λειτουργικών εξόδων και δαπανών. Έτσι οι εταιρίες εξασφαλίζουν την ανεξαρτησία τους, και σηματοδοτούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Στην συνέχεια διαπιστώνεται ότι τα τμήματα του εσωτερικού ελέγχου παρέχουν υπηρεσίες προς τη διοίκηση, και προσφέρουν συμβουλές και πληροφορίες σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια στενά συνδεδεμένη έννοια, που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Συνεπώς οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να αφήσουν τον εσωτερικό έλεγχο, αφού είναι σημαντικός για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Η λειτουργία του ελέγχου θα πρέπει να αποτελεί ένα ισάξιο συστατικό στοιχείο της εταιρικής εποπτείας. Η διατήρηση της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης επιτυγχάνεται με τον σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Κυρίαρχο συστατικό για τη σωστή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι η τήρηση των προτύπων, καθώς και η συμμόρφωση με τον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας. Λογικό ήταν να ακολουθήσει η ανάγκη για ύπαρξη εσωτερικού

ελέγχου στις επιχειρήσεις με σκοπό την παροχή αντικειμενικής, ανεξάρτητης δραστηριότητας. Για να πετύχει κάτι τέτοιο ο εσωτερικός έλεγχος, εφαρμόζει διαφόρων ειδών ελέγχων οι κυριότεροι είναι οι έλεγχοι οι διοικητική, οικονομική και οι λειτουργικοί.

Συνεπώς οι επιχειρήσεις λόγω της ένταξης στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ωφελούνται σε μεγάλο βαθμό σε πολλά θέματα. Η ανάπτυξη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση αφορά τόσο την πλευρά της εταιρίας όσο και του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Όσο αφορά τώρα την χώρα μας, θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στην σχέση μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού ελεγκτή, ώστε να αυξηθεί και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Οπότε για να ξεπεράσουμε την οικονομική κρίση, αλλά και να εξασφαλίσουμε όρους βιώσιμης ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία και κοινωνία, θα πρέπει να υιοθετήσουμε το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου σε όλο το επιχειρηματικό κόσμο της χώρας μας.

Η ελληνική νομοθεσία θα πρέπει να έχει ως συνέπεια να δημιουργήσει ένα πρόσφορο κλίμα για επενδύσεις από θεσμικούς επενδυτές, που θα διοχετεύσουν τα χρήματα τους στον ελληνικό χώρο. Θα πρέπει να έχει ως στόχο τη βελτίωση του μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου, ώστε οι δυνάμεις της αγοράς να είναι υπέρ του κοινωνικού συμφέροντος. Η εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου βέβαια συνδέεται και με επιβάρυνση στο κόστος λειτουργίας. Όμως τα οφέλη της, δίνουν σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των υπολοίπων, και αυτό είναι πολύ σημαντικό στις δύσκολες οικονομικές μέρες που επικρατούν παγκοσμίως.

Επίσης, θα πρότεινα να επεκταθεί η δημιουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και σε μικρές επιχειρήσεις, καθώς κάτι τέτοιο είναι προς όφελος τόσο για την οικονομία της χώρας μας, όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο θα αποκτήσουν δύναμη και θα είναι πιο ικανές να έχουν πόρους για νέες επενδυτικές δραστηριότητες, με στόχο την επέκτασή τους, και να αυξήσουν τα έσοδά τους. Οι επιχειρήσεις μέσω της αποτελεσματικής διεξαγωγής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, θα μπορέσουν να αναπτυχθούν.

Το συμπέρασμα στο οποίο μπορεί κανείς να καταλήξει μέσα από μια έρευνα για τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα, είναι ότι ακόμα βρίσκεται ακόμα σε πρωταρχικό στάδιο, και πολλά σημεία πρέπει να βελτιωθούν ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα στον έλεγχο.

Εν κατακλείδι, μέσα από την εργασία προσπάθησα να εξετάσω την επίδραση που έχει ο εσωτερικός έλεγχος στις ελληνικές επιχειρήσεις, και συγκεκριμένα στον όμιλο ΤΙΤΑΝ, δεδομένου ότι όλες οι επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος συντελεί αποφασιστικά στη συντονισμένη οργάνωση κάθε επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Νεγκάκης Χρήστος Ι, Ταχυνάκης Παναγιώτης Δ. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου «Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», Αθήνα, Εκδόσεις: Διπλογραφία.
- Κάντζος Κωνσταντίνος, (2006), Ελεγκτική θεωρία και πρακτική, Αθήνα Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης .
- Αντώνης Α. Παπάς, (1999), Εισαγωγή στην Ελεγκτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Μπένου.
- Παπάς Α. (1998), Χρηματοοικονομική Λογιστική – Θεωρητικά και Πρακτικά Θέματα, Αθήνα Εκδόσεις: Μπένου.
- Τσιμαράς Μ., (1958) Αρχαία Γενικής Λογιστικής, Αθήνα
- Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ., & Σουμπενιώτης, Δ. (2005). Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης. Διοικητική Ενημέρωση, 135.
- Ζαφειράκου, Η., & Ταχυνάκης, Π. (2007). Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση. SPOUDAI-Journal of Economics and Business, 57(1), 58-79.
- Σώμα Ορκωτών Λογιστών (1987), Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, Αθήνα
- Καζαντζή Χρήστου Ι. (2006), Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος «Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων» , Πειραιάς.
- Θεοδώρα Παπαδάτου (2001) Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Σακκουλά.
- Morgan, G. (1980). Internal audit role conflict: a pluralist view. Managerial Finance, 5(2), 160-170.
- Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992) Internal Control Integrated Framework (COSO Report), AICPA, New York, NY.
- McNamee, D., & Selim, G. M. (1998). *Risk management: changing the internal auditor's paradigm*. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Adams, M. B. (1994). Agency theory and the internal audit. Managerial Auditing Journal, 9(8), 8-12.

- Ziegenfuss, D. E., & Singhapakdi, A. (1994). Professional values and the ethical perceptions of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 9(1),34-44.
- Savčuk, O. (2007). Internal audit efficiency evaluation principles. *Journal of Business Economics and Management*, 8(4), 275-284.
- Nagy, A. L., & Cenker, W. J. (2002). An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 130-137.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661.
- Arena, M., Azzone, G., Casati, P. and Mello, F. (2004) Rapporto di ricerca, Italian Institute of Internal Auditors.
- Vallario C. (2003), «Internal Audit: Active Ingredient in Reform Mix», *Financial Executive*, June 2003, pp. 26-28.
- Cohen, A., & Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations. *Australian Accounting Review*, 20(3), 296-307.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., & Dimou, A. (2010). Effectiveness of internal control system in the Greek Bank Sector. *The Southeuropean Review of Business Finance & Accounting*.
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (2013) *Internal Control – Integrated Framework : Executive Summary* Committee of Sponsoring Organization (COSO). Jersey City. NS.
- Haron H., Chambers A., Ramsi R. and Ismail I. (2004), «The Reliance of External Auditors on Internal Auditors», *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 9, pp. 1148-1159.
- Cook J., & G. Winkle *Auditing*, N. Jersey 1996.
- Flint D., *Philosophy and Principles of Auditing*, London 1998.
- Mattingly L.A., (1963), *Ελεγκτική*, Αθήνα
- Mautz R.K., & H. A.( 1961), *Sharaf The Philosopy of Auditing*, N. York
- Woolf E., (1995), *Auditing Today*, London.
- Hughes P. (2004), «Why Internal Auditors Audit», *The CPA Journal*, February, pp. 15-16.



- Sawyer, L. B., Dittenhoter, M. A., & Scheiner, J. H. (2003). Sawyer's Internal Auditing The Practice of Modern Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors.

#### **Ηλεκτρονικές Πηγές :**

- <https://www.hiia.gr/el/>
- <https://www.ifac.org/>
- <https://www.coso.org/>
- <https://www.soel.gr/el/>
- <https://na.theiia.org/>
- <http://traveldailynews.gr/columns/article/2623>
- <http://www.titan.gr/el/titan-group/group-profile/>
- <http://ir.titan.gr/uploads//apologismoi/2017/IAR-2017-GR.pdf>
- [http://www.titan.gr/UserFiles/File/csr/2015-Group-Materiality-Assessment-outcomes\\_gr.pdf](http://www.titan.gr/UserFiles/File/csr/2015-Group-Materiality-Assessment-outcomes_gr.pdf)
- [http://www.titancement.com/summary\\_integrated\\_annual\\_report\\_2016\\_G  
R.pdf](http://www.titancement.com/summary_integrated_annual_report_2016_GR.pdf)
- <http://www.titan.gr/el/titan-group/corporate-governance/internal-audit>

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

6

Ενιαία Ετήσια Έκθεση Απολογισμού 2017  
Οικονομικές Καταστάσεις

## Κατάσταση Αποτελεσμάτων

(ποσά σε χιλιάδες €)

	Σημ.	Όμιλος		Εταιρία	
		Για το έτος που έληξε την		Για το έτος που έληξε την	
		31/12	2016	31/12	2016
Κύκλος εργασιών	3	1.505.803	1.509.153	233.805	262.475
Κόστος πωλήσεων	5	-1.070.349	-1.072.139	-182.851	-199.836
<b>Μικτά κέρδη προ αποσβέσεων και απομειώσεων</b>		<b>435.454</b>	<b>437.014</b>	<b>50.954</b>	<b>62.639</b>
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	4	10.631	8.972	15.847	15.470
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	5	-125.459	-122.108	-44.524	-43.276
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	5	-22.570	-21.628	-253	-271
Άλλα έξοδα εκμετάλλευσης	4	-24.615	-23.651	-7.218	-4.476
<b>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων, αποσβέσεων και απομειώσεων</b>		<b>273.441</b>	<b>278.599</b>	<b>14.804</b>	<b>30.086</b>
Αποσβέσεις που αναλογούν στο κόστος πωλήσεων	11,13,27	-106.209	-109.421	-14.445	-13.572
Αποσβέσεις που αναλογούν στα έξοδα διοικητικής λειτουργίας και διάθεσης	11,13,27	-6.085	-6.872	-1.272	-1.181
Απομειώσεις ενσώματων και ασώματων ακινήτων που αναλογούν στο κόστος πωλήσεων	11,13	-4.135	-10.814	-2.150	-
<b>Κέρδη/(ζημιές) προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων</b>		<b>157.012</b>	<b>151.492</b>	<b>-3.063</b>	<b>15.333</b>
Έσοδα συμμετοχών και χρεογράφων		162	1.926	34.377	29.379
Έξοδα συμμετοχών και χρεογράφων		-	-	-178	-
Έσοδα χρηματοοικονομικής λειτουργίας	6,1	899	2.900	2	24
Έξοδα χρηματοοικονομικής λειτουργίας	6,1	-65.033	-67.303	-16.161	-22.333
Ζημιές/κέρδη από συναλλαγματικές διαφορές	6,11	-22.326	-25.982	-3.094	303
Συμμετοχή στις ζημιές/κέρδη συγγενών εταιριών και κοινοπραξιών	15	-7.488	492	-	-
<b>Κέρδη προ φόρων</b>		<b>63.226</b>	<b>63.525</b>	<b>11.881</b>	<b>22.706</b>
Μειών/πλέον: Φόρος εισοδήματος	8	-18.929	63.805	1.510	-5.887
<b>Κέρδη μετά από φόρους</b>		<b>44.297</b>	<b>127.330</b>	<b>13.391</b>	<b>16.819</b>
<b>Τα καθαρά κέρδη αναλογούν σε:</b>					
Μετόχους της Εταιρίας		42.680	127.444		
Μη ελέγχουσες συμμετοχές		1.617	-114		
		<b>44.297</b>	<b>127.330</b>		
<b>Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - βασικά (σε €)</b>	9	<b>0,5292</b>	<b>1,5612</b>		
<b>Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - προσαρμοσμένα (σε €)</b>	9	<b>0,5256</b>	<b>1,5521</b>		

Οι βασικές οικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να διαβάζονται σε συνδυασμό με τις συνοδευτικές σημειώσεις.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων (πηγή : όμιλος TITAN)

## Κατάσταση Χρηματοοικονομικής Θέσης

(ποσά σε χιλιάδες €)

Σημ.	Όμιλος		Εταιρία		
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016	
<b>Ενεργητικό</b>					
Ενοίκμια ακινητοποίησης	11	1.466.046	1.573.235	252.944	2.42.777
Επενδυτικά ακίνητα	12	12.130	9.820	8.937	9.126
Ασώματες ακινητοποιήσεις	13	345.971	375.116	8.093	4.458
Συμμετοχές σε θυγατρικές	14	-	-	778.805	862.657
Συμμετοχές σε συγγενείς εταιρίες και κοινοπραξίες	15	160.904	170.803	-	-
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα	33.34	1.434	1.386	-	-
Διαθέσιμα προς πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία	16	517	1.065	122	122
Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	17	11.442	12.638	3.375	3.219
Αναβαλλόμενες φορολογικές πατησεις	18	2.926	20.971	-	-
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων</b>		<b>2.001.370</b>	<b>2.165.034</b>	<b>1.052.276</b>	<b>1.122.359</b>
Αποθέματα	19	258.204	248.924	65.410	57.768
Απατήσεις και προπληρωμές	20	179.634	196.108	67.849	75.892
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα	33.34	2.012	1	-	-
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	21	154.247	179.710	29.323	11.218
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων</b>		<b>594.097</b>	<b>624.743</b>	<b>162.582</b>	<b>144.878</b>
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>		<b>2.595.467</b>	<b>2.789.777</b>	<b>1.214.858</b>	<b>1.267.237</b>
<b>Ίδια Κεφάλαια και Υποχρεώσεις</b>					
Μετοχικό κεφάλαιο 84.632.528 μετοχές των €3,00 (2016:€4,00)	22	253.897	338.530	253.897	338.530
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το όριο	22	22.826	22.826	22.826	22.826
Δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών	22	3.003	2.978	3.003	2.978
Ίδιες μετοχές	22	-105.384	-10.1453	-105.384	-101.453
Λοιπά αποθεματικά	23	723.716	839.364	540.288	538.403
Κέρδη εις νέο		409.155	374.106	29.502	25.985
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων που αναλογούν σε μέτοχους της μητρικής Εταιρίας</b>		<b>1.307.213</b>	<b>1.476.351</b>	<b>744.132</b>	<b>827.269</b>
Μη ελέγχουσες συμμετοχές		62.459	76.465	-	-
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (α)</b>		<b>1.369.672</b>	<b>1.552.816</b>	<b>744.132</b>	<b>827.269</b>
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	24	820.382	710.965	379.218	310.678
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	18	39.644	56.597	6.078	12.438
Υποχρεώσεις συνταξοδοτικών παροχών	25	32.440	33.961	15.410	15.870
Προβλέψεις	26	30.172	22.498	6.944	4.215
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	27	6.711	5.952	3.795	3.788
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>929.349</b>	<b>829.973</b>	<b>411.445</b>	<b>346.989</b>
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	24	56.825	129.499	32	42.442
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	28	228.433	266.584	50.981	44.439
Υποχρεώσεις από φόρο εισοδήματος		2.630	3.754	-	-
Προβλέψεις	26	8.558	7.151	8.268	6.098
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>296.446</b>	<b>406.988</b>	<b>59.281</b>	<b>92.979</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων (β)</b>		<b>1.225.795</b>	<b>1.236.961</b>	<b>470.726</b>	<b>439.968</b>
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων (α+β)</b>		<b>2.595.467</b>	<b>2.789.777</b>	<b>1.214.858</b>	<b>1.267.237</b>

Οι βασικές οικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να διαβάζονται σε συνδυασμό με τις συνοδευτικές σημειώσεις.

Κατάσταση Χρηματοοικονομικής Θέσης (πηγή : όμιλος TITAN)

## Κατάσταση Ταμειακών Ροών

(ποσά σε χιλιάδες €)

Σημ.	Όμιλος		Εταιρία	
	Για το έτος που έληξε την 31/12		Για το έτος που έληξε την 31/12	
	2017	2016	2017	2016
<b>Ταμειακές Ροές Λειτουργικών Δραστηριοτήτων</b>				
	<b>Εισορές διαθέσιμων από την κύρια εκμετάλλευση</b>			
	246.453	275.283	29.259	41.840
	Καταβληθέντοι φόροι εισοδήματος			
	-14.359	-6.065	-3.422	-32.6
	<b>224.094</b>	<b>269.218</b>	<b>25.837</b>	<b>41.514</b>
<b>Ταμειακές Ροές Επενδυτικών Δραστηριοτήτων</b>				
	Πληρωμές για την απόκτηση ενσώματων ακινητοποιήσεων			
11,12	-119.950	-148.294	-27.924	-20.115
	Πληρωμές για την απόκτηση ενσώματων ακινητοποιήσεων			
13	-2.568	-2.262	-2.930	-1.080
	Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και ενσώματων ακινητοποιήσεων και επενδυτικών παγίων			
29	1.467	1.024	95	220
	Μερίσματα εισπραχθέντα			
	4.686	5.266	30.458	28.579
	Πληρωμές για την απόκτηση θυγατρικών εταιριών			
30	-	-11.781	-	-
	Πληρωμές για την συμμετοχή σε ίδρυση συγγενούς εταιρίας και κοινοπραξίας			
	-21.106	-84.953	-	-
	Μείωση / αύξηση μετοχικού κεφαλαίου θυγατρικών			
	-	-	84.133	-18.000
	Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου σε συγγενείς εταιρίες και κοινοπραξίες			
	-28.678	-2.234	-	-
	Καθαρές (πληρωμές)/εισπράξεις λόγω (αγορών)/πωλήσεων επενδυτικών τίτλων			
	-29	2.128	-	2.128
	Τόκα εισπραχθέντες			
	854	1.059	2	24
	<b>-165.324</b>	<b>-240.047</b>	<b>83.834</b>	<b>-8.244</b>
	<b>66.770</b>	<b>29.171</b>	<b>109.671</b>	<b>33.270</b>
<b>Ταμειακές Ροές Χρηματοοικονομικών Δραστηριοτήτων</b>				
	Εισπράξη από την μη ελεγχουσα συμμετοχή λόγω ίδρυσης θυγατρικής εταιρίας			
	807	-	-	-
	Πληρωμές λόγω μείωσης μετοχικού κεφαλαίου Μητρικής Εταιρίας			
10,22	-84.136	-	-84.136	-
	Πληρωμές για την απόκτηση ιδίων μετοχών			
22	-4.951	-25.193	-4.951	-25.193
	Εισπράξεις από την πώληση ιδίων μετοχών			
22	398	436	398	436
	Εισπράξεις κρατικών επιχορηγήσεων			
	209	-	208	-
	Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα			
24	-60.183	-64.713	-22.591	-23.774
	Μερίσματα και αποθεματικά πληρωθέντα σε μετόχους			
	-8.438	-25.243	-8.438	-25.243
	Παραγραφθέντα μερίσματα υπέρ Ελληνικού Δημοσίου			
	-23	-24	-23	-24
	Μερίσματα πληρωθέντα σε μη ελεγχουσες συμμετοχές			
	-3.868	-5.281	-	-
	Εισπράξεις από εκδόθεντα / αναληφθέντα δάνεια			
24	691.159	674.505	122.645	220.601
	Εξοφλήσεις δανείων			
24	-613.538	-511.820	-94.266	-177.906
	<b>-82.564</b>	<b>42.667</b>	<b>-91.154</b>	<b>-31.103</b>
	<b>Καθαρή (μείωση) / αύξηση στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα (α)+(β)+(γ)</b>			
	<b>-21.794</b>	<b>71.838</b>	<b>18.517</b>	<b>2.147</b>
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσης			
21	179.710	121.733	11.218	8.626
	Επίδραση συναλλαγματικών διαφορών			
	-3.669	-13.861	-412	425
	<b>154.247</b>	<b>179.710</b>	<b>29.323</b>	<b>11.218</b>

Ο βασικός οικονομικός καταστάσεις θα πρέπει να διαβάζονται σε συνδυασμό με τις συνοδευτικές σημειώσεις.

### Κατάσταση Ταμειακών Ροών (πηγή : όμιλος TITAN)