



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

Διπλωματική Εργασία

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΟΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ "SELECTA HELLAS"

του/της

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΕΥΘΥΜΙΑΔΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Λαδάς Ανέστης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στην
Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Νοέμβριος 2023

Αφιερώνεται στους γονείς μου και συγκεκριμένα στον πατέρα μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η επιλογή του θέματος έγινε το 2023 λόγω της ενασχόλησης μου, στο τμήμα λογιστηρίου της εταιρείας που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης της παρούσας εργασίας και την έναρξη του σχεδιασμού εργαλείων και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης των κινδύνων, διοίκησης της ποιότητας και συμμόρφωσης με τα Ελληνικά πρότυπα και τις αρχές. Είμαι υπεύθυνος για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την εφαρμογή των εργαλείων αυτών στο διοικητικό τμήμα (Τμήμα Λογιστηρίου, εφοδιαστικής αλυσίδας, προμηθειών, ανθρωπίνου δυναμικού και εσωτερικού ελέγχου) οπότε δε θα μπορούσε να αποτελέσει καλύτερο πεδίο ενασχόλησης η ιδιότητα μου αυτή σε συνδυασμό με το θεωρητικό υπόβαθρο που μου παρέχει το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Από το 2021, ο όμιλος έχει πραγματοποιήσει τις κατάλληλες διεργασίες προς τη δημιουργία εργαλείων εσωτερικού ελέγχου και όχι μόνο για την αποφυγή κινδύνων οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν και σε υψηλά πρόστιμα τουλάχιστον στο διοικητικό τμήμα της εταιρείας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο. Λαδά Ανέστη. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και το προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική για όσα μου δίδαξαν στην διάρκεια των μαθημάτων.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και την εταιρεία μου για την στήριξη που μου παρείχαν όλο αυτό το διάστημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, έγινε εις βάθος βιβλιογραφική μελέτη αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση κινδύνων. Διατυπώθηκε ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, διατυπώθηκε η αναγκαιότητα υποχρεωτικής καθιέρωσης ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στην εταιρεία/μελέτη περίπτωσης σε συνδυασμό με τα οφέλη που προσδίδει στον οργανισμό, ένα τέτοιο σύστημα διαχείρισης και ελέγχου.

Παρουσιάστηκαν αναλυτικά οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η εταιρεία και τα σχεδιαζόμενα εργαλεία και διαδικασίες εφαρμογής ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνου και διοίκησης ποιότητας στη μελέτη περίπτωσης με έμφαση στο διοικητικό τμήμα/τμήμα λογιστηρίου. Το συμπέρασμα της διπλωματικής εργασίας είναι η επιτακτική ανάγκη ύπαρξης εργαλείων και δημιουργίας μονάδων εσωτερικού ελέγχου ώστε να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι κίνδυνοι που υφίστανται.

Λέξεις – κλειδιά: εσωτερικός έλεγχος, διαχείριση κινδύνου, σύστημα διοίκησης ποιότητας, Selecta Hellas

ABSTRACT

In this thesis, an extensive literature study on internal control and risk management was conducted. The definition of internal control was formulated. Furthermore, the necessity of mandatory establishment of an effective Internal Control System in the company/case study was formulated along with the benefits that such a management and control system bring to the organization.

The risks faced by the company and the planned tools and procedures for implementing an internal control, risk management and quality management system in the case study were presented in detail with emphasis on the administrative/accounting department. The conclusion of the thesis is the necessity of having tools and the creation of internal control units by staffing them with appropriately trained personnel to enhance transparency and fairness, avoid or reduce the risks that exist and save resources.

Key words: internal audit, risk management, quality management system, Selecta Hellas

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

- 1.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις
- 1.2. Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα
- 1.3. Δομή της Διπλωματικής Εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

- 2. Εισαγωγή - Εσωτερικός Έλεγχος, σελ.01
- 2.1. Επισκόπηση για τον εσωτερικό έλεγχο, σελ.01-03
- 2.1.1. Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου, του σκοπού του και της σχέσης του με άλλες λειτουργίες διασφάλισης, όπως ο εξωτερικός έλεγχος και η διαχείριση κινδύνων, σελ.03-05
- 2.1.2. Ανασκόπηση των βασικών αρχών του εσωτερικού ελέγχου, σελ.06-07
- 2.1.3. Πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές εσωτερικού ελέγχου: Συνοπτική παρουσίαση των σχετικών προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών εσωτερικού ελέγχου, σελ.07-11
- 2.1.4. Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου και η «εφαρμογή» τους στον πρωτογενή τομέα, σελ.12-13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διαχείριση Κινδύνου – Θεσμικό Πλαίσιο

- 3.1. Εισαγωγή - Επιχειρησιακός Κίνδυνος, σελ.14
- 3.1.1. Ιστορική Αναδρομή, σελ.14-17
- 3.1.2. Ορισμός και κατηγορίες κινδύνου, σελ.17-20
- 3.2. Κίνδυνος στο πρωτογενή τομέα - ERM (Enterprise Risk Management), σελ.20-22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μελέτη Περίπτωσης - Ερευνητικό Πλαίσιο – Διοικητικό τμήμα/τμήμα λογιστηρίου της εταιρείας πρωτογενούς τομέα «Selecta Hellas»

- 4.1. Προσδιορισμός και αξιολόγηση των κινδύνων στον πρωτογενή τομέα και συγκεκριμένα στην εταιρεία – μελέτη περίπτωσης, σελ.23-34
- 4.2. Συνοπτική παρουσίαση εταιρείας , σελ.35
- 4.3. Μεθοδολογία Έρευνας , σελ.36
- 4.3.1. Υποθέσεις κατάρτισης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σελ.36-37
- 4.3.2. Συνοπτική Περιγραφή και Παρουσίαση των δημιουργούμενων εργαλείων, σελ.38-41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα,	σελ.42-47
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ,	σελ.48-59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ,	σελ.60-62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η Ελλάδα, μια χώρα με πλούσιο ιστορικό μωσαϊκό και γεωγραφική ποικιλομορφία, έχει τη γεωργία ως μια από τις βασικές οικονομικές της ραχοκοκαλιές. Από τους ελαιώνες της Κρήτης μέχρι τους αμπελώνες της Πελοποννήσου, το ελληνικό γεωργικό τοπίο είναι τόσο ποικίλο όσο και απαραίτητο τόσο για την εγχώρια κατανάλωση όσο και για τις εξαγωγές. Εκτός από την οικονομική της σημασία, η γεωργία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην πολιτιστική ταυτότητα, την αγροτική ανάπτυξη και την περιβαλλοντική διαχείριση.

Ωστόσο, όπως κάθε άλλος τομέας, η γεωργία δεν είναι χωρίς τις προκλήσεις της. Η κλιματική αλλαγή, η αστάθεια της αγοράς, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι μεταβαλλόμενες πολιτικές συμβάλλουν σε ένα περίπλοκο πλέγμα κινδύνων που οι αγρότες και οι γεωργικές επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν. Αυτοί οι κίνδυνοι, εάν δεν εκτιμηθούν και δεν διαχειριστούν κατάλληλα, μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία των γεωργικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, η θέση της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνεπάγεται πρόσθετα επίπεδα κανονιστικής πολυπλοκότητας και οικονομικών εκτιμήσεων.

Ο εσωτερικός έλεγχος αναδεικνύεται σε ζωτικό εργαλείο σε αυτό το πλαίσιο. Προσφέρει μια προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση του ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης σε έναν οργανισμό. Στον γεωργικό τομέα, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διασφαλίσει την τήρηση των βέλτιστων πρακτικών, τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τον μετριασμό των κινδύνων που σχετίζονται με την παραγωγή, την αλυσίδα εφοδιασμού, τη χρηματοδότηση και άλλα.

Η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο να εμβαθύνει στο πεδίο του εσωτερικού ελέγχου και της αξιολόγησης κινδύνων στον ελληνικό γεωργικό τομέα μέσα από τη μελέτη μίας εταιρείας που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και αποτελεί θυγατρική ενός διεθνούς ομίλου στον αγροτικό τομέα. Μέσα από αυστηρή έρευνα, σχεδίαση συγκεκριμένων εργαλείων

ελέγχου, διαχείρισης κινδύνου, συμμόρφωσης κλπ. και ανάλυση αυτών, θα διερευνηθεί πως μπορούν οι πρακτικές εσωτερικού ελέγχου να εντοπίσουν πιθανά κενά και ελλείψεις.

1.2. Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται ο σκοπός της διπλωματικής μελέτης και η αναγκαιότητα εφαρμογής του εσωτερικού έλεγχου στις ιδιωτικές εταιρείες του αγροτικού τομέα. Ο αγροτικός τομέας στη χώρα μας είναι σε μειωνοτική θέση καθώς δεν ενισχύεται και υποστηρίζεται αρκετά από τη κεντρική διοίκηση της χώρας. Οι εταιρείες του αγροτικού τομέα λόγω της μειωνοτικής θέσης τους, πρέπει να εφαρμόζουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου ώστε να είναι σε δυνατότητα να μειώνουν τους κινδύνους τους, ενισχύοντας ταυτόχρονα τη θέση τους στον ανταγωνισμό και τη γενικότερη οικονομική τους έκθεση.

1.3. Δομή της Διπλωματικής Εργασίας

Η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελείται από το θεωρητικό υπόβαθρο αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση κινδύνου (βιβλιογραφική ανασκόπηση) και το εμπειρικό υπόβαθρο που αναφέρεται στα εργαλεία εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνου και διοίκησης ποιότητας στις διαδικασίες της μελέτης περίπτωσης/εταιρείας του αγροτικού τομέα με το διακριτικό τίτλο “SELECTA HELLAS” και τη μελλοντική συνεισφορά των εργαλείων αυτών, που σχεδιάστηκαν βάσει των προτύπων ελέγχου, στη βελτίωση των διαδικασιών της εταιρείας και στη συμμόρφωση της κυρίως με τις φορολογικές, λογιστικές και γενικότερες διοικητικές αρχές και πρότυπα της Ελληνικής νομολογίας. Στο παράρτημα της παρούσας εργασίας, παρουσιάζονται αναλυτικά όλα τα εργαλεία που έχουν σχεδιαστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

2. Εισαγωγή - Εσωτερικός Έλεγχος

Το παρόν κεφάλαιο αναλύει σε θεωρητικό επίπεδο την παρουσίαση του εσωτερικού ελέγχου, τον ορισμό και τις έννοιες του, τις αρχές και τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται διεθνώς αλλά και εγχώρια για την καλύτερη καθοδήγηση των επιχειρήσεων. Παρακάτω παρατίθενται διάφορες μελέτες στις οποίες γίνεται αναφορά στον εσωτερικό έλεγχο και τα χαρακτηριστικά αυτού στα οποία θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στην παρούσα εργασία.

2.1. Επισκόπηση για τον εσωτερικό έλεγχο

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών¹, ο εσωτερικός έλεγχος χαρακτηρίζεται ως μια αυτόνομη, αμερόληπτη διασφάλιση που αποσκοπεί στην αξιολόγηση και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, του ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης σε έναν οργανισμό. Μετά το 2002, τα πρότυπα για τον εσωτερικό έλεγχο επέβαλαν στους ελεγκτές να διαδραματίζουν ρόλο στις διαδικασίες διακυβέρνησης μιας επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση και τη βελτίωση της μεθοδολογίας μέσω της οποίας καθορίζονται και μεταδίδονται οι αξίες και οι στόχοι, παρακολουθούνται οι στόχοι, επιβεβαιώνεται η λογοδοσία και τηρούνται τα ηθικά πρότυπα².

¹ <https://www.soel.gr/el/>, Ημερομηνία ανάκτησης: 14/06/2023.

² Chambers, A. D., & Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial auditing journal*. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MAJ-08-2014-1073/full/html>.

Οι Weibel et al. (2016)³ διερεύνησαν την πιθανή επίδραση των ελέγχων στα επίπεδα εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τους εργοδότες τους. Τα ευρήματά τους δείχνουν μια γενικά θετική συσχέτιση.

Ο Mallin (2016)⁴ τάσσεται υπέρ των πιο διαφανών, ελεγχόμενων και προσαρμοσμένων δομών διοικητικών συμβουλίων για την αποτροπή μελλοντικών εταιρικών ατασθαλιών και εξαπατήσεων. Ο εσωτερικός έλεγχος στέκεται ως ένα κομβικό μέσο στη διαμεσολάβηση των αλληλεπιδράσεων αγοράς-επενδυτών.

Οι DeFond & Lennox (2017)⁵ υποστήριξαν ότι η αποτελεσματικότητα των ελέγχων που διενεργούνται από το Συμβούλιο Λογιστικής Εποπτείας Δημόσιων Εταιρειών (PCAOB) παραμένει θέμα συζήτησης, ιδίως όσον αφορά την ενίσχυση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Chalmers et al. (2018)⁶ συμπέραναν ότι η ποιότητα των εσωτερικών ελέγχων μιας επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις των χρηστών των οικονομικών καταστάσεων. Τα ευρήματά τους συνδέουν την ανεπάρκεια του εσωτερικού ελέγχου με παράγοντες όπως η υποβαθμισμένη διοίκηση, η διακυβευμένη ανεξαρτησία των ελεγκτών, οι επηρεασμένες επιτροπές ελέγχου και οι διογκωμένες ελεγκτικές χρεώσεις. Για την προώθηση της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης, πολλοί οργανισμοί έχουν θεσπίσει μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου⁷.

Οι Lemonakis et al. (2018)⁸ εμβάθυναν στους προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν το κατά πόσον η σύνθεση ή η ανεξαρτησία ενός διοικητικού συμβουλίου επηρεάζει την εταιρική απόδοση. Μετά την έκδοση του πλαισίου COSO για τους εσωτερικούς ελέγχους, προέκυψε το καναδικό μοντέλο CoCo. Αυτό το μοντέλο, το οποίο

³ Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016), How do controls impact employee trust in the employer?. *Human Resource Management*, 55(3), 437-462, Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21733>

⁴ Mallin, C., (2016), *Corporate governance*. Oxford university press. Retrieved from: https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=fLzmCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=corporate+governance&ots=UANhLjU1d7&sig=fVNwfhxjLuI5CIjkwG710SiHHc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

⁵ DeFond, M. L., & Lennox, C. S. (2017). Do PCAOB inspections improve the quality of internal control audits? *Journal of Accounting Research*, 55(3), 591-627. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1475-679X.12151>

⁶ Chalmers, K., Hay, D., & Khelif, H. (2018), Internal control in accounting research: A review. *Journal of Accounting Literature*. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/j.acclit.2018.03.002/full/html>

⁷ Abdullah, R., Ismail, Z., & Smith, M. (2018), Audit committees' involvement and the effects of quality in the internal audit function on corporate governance. *International Journal of Auditing*, 22(3), 385-403.

⁸ Lemonakis, C., Malandrakis, I., Garefalakis, A., & Balla, V. (2018), Corporate governance and internal audit: A review on performance indicators. *Interdisciplinary Journal of Economics and Business Law*, 7(1), 98-199.

αντλεί έμπνευση από μια εις βάθος ανάλυση της έκθεσης COSO, είχε ως στόχο να προσφέρει μια πιο απλοποιημένη και βαθύτερη κατανόηση. Και τα δύο μοντέλα υιοθετούνται κυρίως στην Αμερική, με το COSO να χαίρει ευρύτερης αποδοχής⁹.

Οι Eurelich & Eulerich (2020)¹⁰ τονίζουν τον απαραίτητο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην τήρηση υποδειγματικών προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης. Η μελέτη τους υπογραμμίζει την προστιθέμενη αξία που επιφέρει αυτή η λειτουργία.

Οι Jurakulovna & Bahodirovich (2021)¹¹ σημείωσαν τη σημασία της ενσωμάτωσης του εσωτερικού ελέγχου στα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Η ενσωμάτωση αυτή έχει καταστεί αναπόσπαστο μέρος των δομών διακυβέρνησης ενός οργανισμού.

2.1.1. Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου, του σκοπού του και της σχέσης του με άλλες λειτουργίες διασφάλισης, όπως ο εξωτερικός έλεγχος και η διαχείριση κινδύνων

Σύμφωνα με τον επίσημο ορισμό του «Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία δραστηριότητα που διακατέχεται από ανεξαρτησία, αντικειμενικότητα και έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης»¹².

⁹ Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018), El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. Cofin Habana, 12(1), 268-283. Retrieved from: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000100018&script=sci_arttext&tlng=en

¹⁰ Eulerich, A. K., & Eulerich, M. (2020), What is the value of internal auditing? A literature review on qualitative and quantitative perspectives. A Literature Review on Qualitative and Quantitative Perspectives, Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 94, 83-92. Retrieved from: <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=6050910680940750061141271150801090650400560080220620940300950960871260160071000240070110100290071190430191200060290961140950830560820000350401200820651271030920991908800004906406708511512702912610706880004110010069029096127075030113007112086095127116&EXT=pdf&INDEX=TRUE>.

¹¹ Jurakulovna, J. G., & Bahodirovich, R. U. (2021), Improving the Theoretical Framework of Internal Audit in the Corporate Governance System. Middle European Scientific Bulletin, 19, 345-348.

¹² Γεωργίου Γ.Α. (2022), Εσωτερικός Έλεγχος Ορισμός - Σχέση Εσωτερικού – Εξωτερικού Ελέγχου και Διαφορές, Παρουσίαση στο Μ.Π.Σ. «Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική», 20/01/2022.

Σύμφωνα με το πλαίσιο της εργασίας του, ο Εσωτερικός Έλεγχος:

- ✓ Παρακολουθεί, αξιολογεί και υποβάλλει αναφορές για τους κινδύνους της εταιρείας και τον τρόπο διαχείρισής τους από τους καθ' ύλη αρμόδιους.
- ✓ Παρακολουθεί και αξιολογεί την εφαρμογή στην πράξη του εταιρικού Κώδικα δεοντολογίας και τις εν γένει επιχειρηματικές πρακτικές.
- ✓ Εξετάζει την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) της εταιρείας.
- ✓ Αξιολογεί τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις πολιτικές της.
- ✓ Αξιολογεί το μηχανισμό αναφορών προς την διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο.
- ✓ Διενεργεί επανελέγχους και παρακολουθεί τα ζητήματα που έχουν προκύψει για την εταιρεία μετά από ελέγχους εποπτικών φορέων.
- ✓ Παρέχει συγκεκριμένες λύσεις για την αντιμετώπιση των κινδύνων της εταιρείας και παρακολουθεί συστηματικά την υλοποίησή τους.

Ο αντικειμενικός εσωτερικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου επιπέδου υπηρεσιών, η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, προσφορά βοήθειας στα μέλη του οργανισμού ώστε να ασκούν με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντα τους με ελάχιστο δυνατό κόστος¹³.

Στην Ελλάδα, είναι σύνηθες να συναντάμε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που έχουν συγκεντρωτικές δομές ιδιοκτησίας, οι οποίες αποσκοπούν κυρίως στη διασφάλιση των συμφερόντων του ιδιοκτήτη. Το χρηματιστήριο δεν χρησιμοποιείται συνήθως ως κεφαλαιακός πόρος. Αντ' αυτού, οι περισσότερες εταιρικές χρηματοδοτήσεις προέρχονται από τραπεζικά ιδρύματα, με πολλές εγκρίσεις δανείων να προέρχονται από προσωπικές σχέσεις μεταξύ των ιδιοκτητών των εταιρειών και των τραπεζικών ηγετών. Αυτή η δυναμική τείνει να μειώνει την αξία των χρηματοοικονομικών πληροφοριών στην Ελλάδα, καθώς τα δεδομένα συχνά προέρχονται απευθείας από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων¹⁴.

Πριν από την υιοθέτηση των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων στην Ελλάδα, η φορολογική λογιστική και η χρηματοοικονομική λογιστική θεωρούνταν συνώνυμες. Κατά συνέπεια, η φορολογική λογιστική ήταν αυτή που επηρέαζε κατά κύριο λόγο τις επιλογές

¹³ Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Iiia, (2013), Διεθνές Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF) σελ. xiii.

¹⁴ Tzovas, C. (2006), Factors influencing a firm's accounting policy decisions when tax accounting and financial accounting coincide, *Managerial Auditing Journal*, 21(4), 372-386.

λογιστικής πολιτικής μιας επιχείρησης¹⁵. Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ως μέσο για την αύξηση της διαφάνειας όσον αφορά τα οικονομικά δεδομένα στα οποία έχουν πρόσβαση οι ενδιαφερόμενοι. Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου έχει αναγνωριστεί ως καθοριστική δύναμη πίσω από τις εταιρικές γνωστοποιήσεις, προσπαθώντας να ενισχύσει την ακεραιότητα των οικονομικών στοιχείων, να οχυρώσει τη διαφάνεια στις οικονομικές αφηγήσεις και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των στελεχών και των μετόχων¹⁶.

Σε μια έρευνα που επικεντρώθηκε στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, οι ερευνητές αξιολόγησαν τον βαθμό εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας και την επακόλουθη αξία που αυτός προσφέρει σε αυτή τη δημόσια οντότητα. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν κατά κύριο λόγο ότι η υιοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου ευθυγραμμίζεται αποτελεσματικά με τις λειτουργίες του οργανισμού, διασφαλίζει τους πόρους του, αποτρέπει τις δόλιες δραστηριότητες, εντοπίζει και διορθώνει τα λάθη και εξασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών και των συναλλαγών¹⁷.

Σύμφωνα με τις Γενικές Αρχές Ελέγχου, το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών προσφέρει τον ακόλουθο ορισμό για τον εσωτερικό έλεγχο: "Ο εσωτερικός έλεγχος αφορά τις ρυθμιστικές διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί σε μια εταιρεία και διαχειρίζεται από το προσωπικό της". Η φράση "εσωτερικός έλεγχος" δεν υποδηλώνει αποκλειστικά την ομάδα ελέγχου ή αυτούς που διενεργούν τον έλεγχο. Αντίθετα, περιλαμβάνει την ολοκληρωμένη οργανωτική δομή που αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων διαχείρισης και τη σχετική λογιστική τους. Έτσι, ο "εσωτερικός έλεγχος" ή το "σύστημα εσωτερικού ελέγχου" μιλάει για τους ρόλους των εργαζομένων, την τεκμηρίωση και τα επιβεβαιωτικά αρχεία που εμπλέκονται, τις αντίστοιχες διαδικασίες και την εποπτεία τους και, κυρίως, τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τα καθήκοντα αυτά¹⁸.

¹⁵ Tzovas, C. (2006), Factors influencing a firm's accounting policy decisions when tax accounting and financial accounting coincide, *Managerial Auditing Journal*, 21(4), 372-386.

¹⁶ Drogalas, G., Arampatzis, K., & Anagnostopoulou, E. (2016), The relationship between corporate governance, internal audit and audit committee: Empirical evidence from Greece. *Corporate Ownership and Control*, 14(1), 569-577.

¹⁷ Drogalas, G., Alampourtsidis, S., & Koutoupis, A. (2014), Value-added approach of Internal Audit in the Hellenic Police. *Corporate Ownership Control*, 11(4), 692-698.

¹⁸ Γεωργίου Γ.Α. (2022), Εσωτερικός Έλεγχος Ορισμός - Σχέση Εσωτερικού – Εξωτερικού Ελέγχου και Διαφορές, Παρουσίαση στο Μ.Π.Σ. «Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική», 20/01/2022

2.1.2. Ανασκόπηση των βασικών αρχών του εσωτερικού ελέγχου

Οι βασικές αρχές του εσωτερικού ελέγχου είναι η ακεραιότητα, η αντικειμενικότητα, η εμπιστευτικότητα και η επάρκεια. Αναπτύσσονται ως εξής:

i. Ακεραιότητα:

Η ακεραιότητα αναφέρεται στην ολότητα ή την πληρότητα που ορίζει ένα σύστημα ή μια ενότητα. Στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου, οι ελεγκτές θέτουν τα θεμέλια της εμπιστοσύνης στις αξιολογήσεις τους, διασφαλίζοντας ότι ο έλεγχος διεξάγεται αποτελεσματικά και αποδίδει βέλτιστα αποτελέσματα.

ii. Αντικειμενικότητα:

Οι εσωτερικοί ελεγκτές διατηρούν το αποκορύφωμα της επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συλλογή, ανάλυση και κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με την ελεγχόμενη δραστηριότητα. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του επαγγέλματός τους είναι ότι προβαίνουν σε ενδελεχή αξιολόγηση όλων των σχετικών περιστάσεων, διασφαλίζοντας ότι οι κρίσεις τους παραμένουν αμερόληπτες, ανεπηρέαστες από προσωπικά συμφέροντα ή εξωτερικές πιέσεις.

iii. Εμπιστευτικότητα:

Η εμπιστευτικότητα αποτελεί την τρίτη αρχή, αντανακλώντας το σεβασμό των ελεγκτών για την αξία και την ιδιοκτησιακή φύση των πληροφοριών που χειρίζονται. Αποφεύγουν να αποκαλύπτουν πληροφορίες χωρίς τις απαιτούμενες άδειες, εκτός αν δεσμεύονται από νομικές ή επαγγελματικές εντολές.

iv. Επάρκεια:

Η τέταρτη κατευθυντήρια αρχή για τα πλαίσια εσωτερικού ελέγχου είναι η επάρκεια, η οποία υποδηλώνει την παρουσία βασικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Συγκεκριμένα, οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις απαιτούμενες γνώσεις, την τεχνογνωσία και την εμπειρία κατά την εκτέλεση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

Οι θεμελιώδεις αρχές του συστήματος εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν:

- 1) Ιεράρχηση της πρόσληψης ικανών ατόμων και διασφάλιση της συνεχούς αξιολόγησης και βελτίωσής τους είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τόσο του κυβερνητικού όσο και του ιδιωτικού τομέα.
- 2) Ενθάρρυνση της διοικητικής αποκέντρωσης, σύμφωνα με την οποία κάθε τμήμα εξουσιοδοτείται με σημαντική εξουσία και αυξημένες αρμοδιότητες στον τομέα του.

- 3) Καθιστά τόσο τα τμήματα όσο και τα άτομα πλήρως υπεύθυνα για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων τους.
- 4) Περιλαμβάνει κάθε πτυχή των λειτουργιών του οργανισμού.
- 5) Εφαρμογή μέτρων για την αποτροπή λαθών, αποκλίσεων, παραλείψεων και παραπτώματων.
- 6) Διατήρηση διακριτής οριοθέτησης ρόλων και αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- 7) Διαθέτει ισχυρούς μηχανισμούς για την άμεση ανίχνευση, αξιολόγηση και διαχείριση όλων των πιθανών κινδύνων.
- 8) Αξιοποίηση προηγμένων ηλεκτρονικών συστημάτων για την ανταλλαγή πληροφοριών και την επικοινωνία.
- 9) Διασφάλιση της διεξοδικής τεκμηρίωσης των διαδικασιών και της σχολαστικής τήρησης των αρχείων.
- 10) Θεσμοθέτηση τακτικής εποπτείας και επανεξέτασης των καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων, εντοπισμός των τομέων που χρήζουν βελτίωσης και διασφάλιση της ανάληψης αποτελεσματικών διορθωτικών ενεργειών¹⁹.

2.1.3. Πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές εσωτερικού ελέγχου: Συνοπτική παρουσίαση των σχετικών προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών εσωτερικού ελέγχου

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου σε κάθε οικονομική οντότητα, είναι σημαντικό για τον επαγγελματία ελεγκτή να χρησιμοποιεί καθολικά εφαρμόσιμα εργαλεία κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Αυτά τα εργαλεία, γνωστά ως πρότυπα ελέγχου, χρησιμεύουν ως βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης και έχουν θεσπιστεί από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη διασφάλιση αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων.

¹⁹ Δρογάλας Γ., Εσωτερικός Έλεγχος – Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου και συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, <http://www.drogalas.gr/internal-audit>, τελευταία πρόσβαση 17/05/2023.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι διεξάγονται σε διαφορετικά νομικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα και σε διάφορες οργανωτικές μονάδες. Αν και αυτές οι διαφορές του πλαισίου μπορεί να επηρεάσουν την εφαρμογή των πρακτικών του εσωτερικού ελέγχου, τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ) παρέχουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την επαγγελματική συμπεριφορά που αναμένεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Τα πρότυπα αυτά, που καθορίζονται από τα ΔΛΠ, καθοδηγούν τις πρακτικές του εσωτερικού ελεγκτή σε διάφορα επίπεδα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο εσωτερικός ελεγκτής έχει την ευελιξία να περιηγηθεί στις διαφοροποιήσεις, ενσωματώνοντας διαφορετικά πρότυπα από διάφορους οργανισμούς, όταν εντοπίζει σχετικές ασυνέπειες. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει μια διαφοροποιημένη και προσαρμόσιμη εφαρμογή των ελεγκτικών πρακτικών, εξασφαλίζοντας μια ενδεδειγμένη και ολοκληρωμένη αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων. Τα ελεγκτικά πρότυπα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία ελέγχου, εξυπηρετώντας διάφορους σκοπούς:

- Παρέχοντας ένα σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση της ελεγκτικής διαδικασίας.
- Εντοπίζοντας ευκαιρίες για βελτιώσεις σε διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες.
- Καθορίζοντας θεμελιώδεις αρχές στο πλαίσιο της ελεγκτικής διαδικασίας.

Τα πρότυπα αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κύριες ομάδες:

- 1) Γενικά πρότυπα, τα οποία απαιτούν τη συμμετοχή εξειδικευμένου προσωπικού που διαθέτει ολοκληρωμένη κατάρτιση στο σχετικό αντικείμενο.
- 2) Αρχές εργασίας πεδίου (standards of fieldwork), που επιβάλλουν μια συστηματική προσέγγιση της εργασίας, που περιλαμβάνει οργανωμένο σχεδιασμό, εποπτεία και αξιολόγηση της επάρκειας των παραγόμενων ελεγκτικών τεκμηρίων.
- 3) Αρχές της έκθεσης ελέγχου (Reporting Standards), σύμφωνα με τις οποίες η σχετική έκθεση επιβεβαιώνει ότι τα οικονομικά αποτελέσματα της μονάδας ευθυγραμμίζονται με τις εφαρμοστέες λογιστικές αρχές.

Η γένεση των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων ανάγεται στην Ευρώπη και την Αμερική, με την επίσημη καθιέρωσή τους να λαμβάνει χώρα το 2009 υπό την καθοδήγηση του Συμβουλίου Διεθνών Προτύπων Ελέγχου και Διασφάλισης. Το εν λόγω συμβούλιο λειτουργεί στο πλαίσιο της Διεθνούς Ομοσπονδίας Λογιστών, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και διατήρηση διεθνώς αναγνωρισμένων ελεγκτικών προτύπων²⁰.

²⁰ <https://elte.org.gr/international-standards/>, Ημερομηνία ανάκτησης: 12/06/2023.

Τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα παρουσιάζονται παρακάτω²¹:

ΔΠΕ 200	ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΚΑΙ Η ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΔΠΕ 210	ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΕΠΙ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΔΠΕ 220	ΔΙΚΛΙΔΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ
ΔΠΕ 230	ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΔΠΕ 240	ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΑΠΑΤΗ ΣΕ ΕΝΑΝ ΕΛΕΓΧΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ
ΔΠΕ 250	ΕΞΕΤΑΣΗ ΝΟΜΩΝ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ
ΔΠΕ 260	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
ΔΠΕ 265	ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΛΕΙΨΕΩΝ ΣΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΚΛΙΔΕΣ ΣΤΟΥΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΔΠΕ 300	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ
ΔΠΕ 315	ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΟΥΣΙΩΔΟΥΣ ΣΦΑΛΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΝΤΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ

²¹ <https://elte.org.gr/international-standards/>, Ημερομηνία ανάκτησης: 12/06/2023.

ΔΠΕ 320	ΟΥΣΙΩΔΕΣ ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΔΠΕ 330	ΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ
ΔΠΕ 402	ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΟΝΤΟΤΗΤΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΔΠΕ 450	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΔΠΕ 500	ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΤΕΚΜΗΡΙΑ (HTTP://WWW.TAXHEAVEN.GR)
ΔΠΕ 501	ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΤΕΚΜΗΡΙΑ –ΕΙΔΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ ΚΟΝΔΥΛΙΑ
ΔΠΕ 505	ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ
ΔΠΕ 510	ΑΡΧΙΚΕΣ ΑΝΑΘΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ –ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΕΝΑΡΞΗΣ
ΔΠΕ 520	ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
ΔΠΕ 530	ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ
ΔΠΕ 540	ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΚΤΙΜΗΣΕΩΝ, ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΕΚΤΙΜΗΣΕΩΝ ΕΥΛΟΓΗΣ ΑΞΙΑΣ, ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ

ΔΠΕ 550	ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕΡΗ
ΔΠΕ 560	ΜΕΤΑΓΕΝΕΣΤΕΡΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ
ΔΠΕ 570	ΣΥΝΕΧΙΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
ΔΠΕ 580	ΕΓΓΡΑΦΕΣ ΔΙΑΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ
ΔΠΕ 600	ΕΙΔΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ –ΕΛΕΓΧΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΟΜΙΛΟΥ (ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΟΥ)
ΔΠΕ 610	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ
ΔΠΕ 620	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΙΔΗΜΟΝΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ
ΔΠΕ 700	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΓΝΩΜΗΣ ΚΑΙ ΕΚΘΕΣΗ ΕΠΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ
ΔΠΕ 705	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΓΝΩΜΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ
ΔΠΕ 706	ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΙ ΕΜΦΑΣΗΣ ΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΙ ΑΛΛΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ
ΔΠΕ 710	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ – ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟΙ ΑΡΙΘΜΟΙ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ (HTTP://WWW.TAXHEAVEN.GR)
ΔΠΕ 720	ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΕ ΕΓΓΡΑΦΑ ΠΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΥΝ ΕΛΕΓΜΕΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ
ΔΠΕ 800	ΕΙΔΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ –ΕΛΕΓΧΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΚΑΤΑΡΤΙΖΟΝΤΑΙ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΙΔΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ
ΔΠΕ 805	ΕΙΔΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ –ΕΛΕΓΧΟΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ, ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ Ή ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
ΔΠΕ 810	ΑΝΑΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΕΠΙ

2.1.4. Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου και η «εφαρμογή» τους στον πρωτογενή τομέα

Σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου του Υπουργείου Οικονομικών, ένα "ελεγχόμενο σύστημα" σημαίνει τον συγκεκριμένο τομέα που υποβάλλεται σε εσωτερικό έλεγχο, όπως μια μονάδα, μια επιχειρησιακή λειτουργία ή μια διαδικασία. Κάθε σύστημα που υπόκειται σε έλεγχο εμπίπτει στην αρμοδιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Ο στόχος ενός ελεγχόμενου συστήματος είναι η πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων του. Οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την ομαλή λειτουργία ενός ελεγχόμενου συστήματος και την επίτευξη των στόχων του είναι η ύπαρξη κατάλληλου κανονιστικού πλαισίου, τεχνογνωσίας, κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων κ.λπ. Οι ελεγκτές επιτελούν μια ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία στην προώθηση της αξιοπιστίας, της δικαιοσύνης και της καλής συμπεριφοράς των υπαλλήλων, μειώνοντας τον κίνδυνο διαφθοράς. Οι ελεγκτικές δραστηριότητες για την επίτευξη αυτών των σκοπών πρέπει να είναι κατάλληλα σχεδιασμένες. Ο ελεγκτής πρέπει να ενεργεί με ακεραιότητα για να παράγει αξιόπιστα αποτελέσματα.

Τουλάχιστον, οι δραστηριότητες ελέγχου στον γεωργικό τομέα χρειάζονται: Θεσμική ανεξαρτησία, η οποία επιτρέπει στην ελεγκτική λειτουργία να εκτελεί το έργο της χωρίς παρεμβάσεις από την ελεγχόμενη οντότητα. Ο έλεγχος πρέπει να έχει επαρκή ανεξαρτησία από εκείνους που καλείται να ελέγξει, ώστε να εκτελεί και να θεωρείται ότι εκτελεί το έργο του χωρίς παρεμβάσεις. Σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα, η οργανωτική ανεξαρτησία συμβάλλει στην ακρίβεια του έργου του ελεγκτή και στη δυνατότητα εμπιστοσύνης στα ευρήματα που παρουσιάζονται. Οι ελεγκτικές δραστηριότητες στον γεωργικό τομέα απαιτούν ορισμένα βασικά στοιχεία. Πρώτον, η θεσμική ανεξαρτησία είναι ζωτικής σημασίας, διασφαλίζοντας ότι η ελεγκτική λειτουργία μπορεί να λειτουργεί χωρίς παρεμβάσεις από την ελεγχόμενη οντότητα. Αυτή η ανεξαρτησία είναι ζωτικής σημασίας για την ακρίβεια της εργασίας του ελεγκτή και την εμπιστοσύνη στα πορίσματα που παρουσιάζονται. Σύμφωνα με τη συμβουλευτική οδηγία 1110-1 του πλαισίου των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου, η ανεξαρτησία διευκολύνεται όταν ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής αναφέρεται λειτουργικά στο δημοτικό συμβούλιο και

διοικητικά στον επικεφαλής του οργανισμού.²² Η οργανωτική ανεξαρτησία, σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα, συμβάλλει στην ακρίβεια του έργου του ελεγκτή. Είναι επιτακτική ανάγκη ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής να προστατεύεται από διοικητικές ή πολιτικές παρεμβάσεις ή αντίποινα, ακόμη και όταν εκτελεί τα καθήκοντά του σύμφωνα με τα πρότυπα. Επιπλέον, ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχει την ελευθερία να συγκεντρώνει μια εξειδικευμένη ομάδα ελέγχου χωρίς παρεμβάσεις από τη διοίκηση.

Οι ελεγκτικές δραστηριότητες θα πρέπει να διεξάγονται με πλήρη και απεριόριστη πρόσβαση σε υπαλλήλους, εγκαταστάσεις και αρχεία. Η ελεγκτική οντότητα πρέπει να χρηματοδοτείται επαρκώς με βάση την κλίμακα των δραστηριοτήτων της. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διαθέτει καλή κατανόηση των ελεγκτικών προτύπων, επαγγελματικά προσόντα, κατά προτίμηση πιστοποίηση, και διοικητικές ικανότητες ώστε να εποπτεύει και να διευθύνει αποτελεσματικά τη λειτουργία του ελέγχου. Επιπλέον, ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να λειτουργεί ως πειστικός και επικοινωνιακός εκπρόσωπος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Το ελεγκτικό προσωπικό θα πρέπει να διατηρεί αντικειμενικότητα, αμερόληπτη στάση και συμπεριφορά, αποφεύγοντας παράλληλα τις συγκρούσεις συμφερόντων. Οι συγκρούσεις συμφερόντων, όπου η θέση εμπιστοσύνης ενός εσωτερικού ελεγκτή διακυβεύεται από ανταγωνιστικά επαγγελματικά ή προσωπικά συμφέροντα, πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά, ώστε να αποφεύγονται τυχόν αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και στο επάγγελμα.

Μια εξειδικευμένη και ικανή ομάδα ελέγχου είναι απαραίτητη, η οποία διαθέτει συλλογικά τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες για την εκπλήρωση ενός ολοκληρωμένου φάσματος ελεγκτικών αρμοδιοτήτων. Οι ελεγκτές πρέπει να τηρούν τις απαιτήσεις δια βίου μάθησης που θέτουν οι επαγγελματικοί φορείς. Η νομιμότητα της ελεγκτικής λειτουργίας είναι επιτακτική και πρέπει να υποστηρίζεται από διάφορους εκλεγμένους και διορισμένους αξιωματούχους, τα μέσα ενημέρωσης και τους ενδιαφερόμενους πολίτες. Η εφαρμογή επαγγελματικών ελεγκτικών προτύπων, όπως το Διεθνές Πρότυπο για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου, αποτελεί θεμελιώδη απαίτηση²³.

²² Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ήια, Διεθνές Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF) 2013.

²³ Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ήια, Διεθνές Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF) 2013.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διαχείριση Κινδύνου – Θεσμικό Πλαίσιο

3.1. Εισαγωγή - Επιχειρησιακός Κίνδυνος

Η διαχείριση κινδύνων βρίσκεται στον πυρήνα της στρατηγικής διαχείρισης κάθε οργανισμού. Είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές τους, προκειμένου να επιτύχουν κέρδος σε κάθε δραστηριότητα. Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνων είναι ο εντοπισμός και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας των συνολικών στόχων του οργανισμού. Η αξιολόγηση των κινδύνων μπορεί να αποκαλύψει από τα αρχικά στάδια αν αξίζει ή όχι να ασχοληθεί ο οργανισμός με μια προσφορά. Υπάρχουν αναπτυγμένες διαδικασίες για τη διαχείριση των κινδύνων ως συνεχής διαδικασία καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Η διαχείριση κινδύνων μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα έργα, από τα πολύ μικρά (που υλοποιούνται από ένα άτομο) έως τα πολύ μεγάλα και πολύπλοκα. Πολλά προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν εκ των προτέρων και επιτρέπουν στον διαχειριστή του έργου να προσδιορίσει μια συγκεκριμένη πορεία δράσης²⁴.

3.1.1. Ιστορική Αναδρομή

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η πρώτη ιδέα της διαχείρισης κινδύνου προέκυψε λόγω του "τζόγου" στα μέσα του 17ου αιώνα. Ο κίνδυνος, εκείνη την εποχή, αναφερόταν στην πιθανότητα σε συνδυασμό με πιθανά κέρδη ή απώλειες. Χιλιάδες χρόνια πριν από την έλευση του Διαδικτύου και των ηλεκτρονικών διαδικτυακών παιχνιδιών, οι άνθρωποι σε διάφορους αρχαίους πολιτισμούς έπαιζαν παιχνίδια με ζάρια. Οι διάσημοι μαθηματικοί Πασκάλ και Φερμά αλληλογραφούσαν για τα τυχερά παιχνίδια το 1600. Αυτό πιστεύεται ότι οδήγησε στη

²⁴ Λουμιάτης, Β, (2019), Διαχείριση κινδύνων και εσωτερικός έλεγχος, Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών.

σύγχρονη θεωρία πιθανοτήτων, σημαντική για τη διαχείριση κινδύνου, η οποία χρησιμοποιείται σήμερα²⁵.

Η διαχείριση κινδύνων ως επίσημο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις μπορεί να εντοπιστεί στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και στις αρχές της δεκαετίας του 1950. Προηγουμένως, η διαχείριση κινδύνων χωριζόταν σε δύο μόνο μέρη, τα οποία με την πάροδο των ετών ενσωματώθηκαν στο ευρύτερο πλαίσιο της διαχείρισης εταιρικών κινδύνων. Το ένα από αυτά αφορά τη διαχείριση των ασφαλιστικών κινδύνων και των χρηματοοικονομικών κινδύνων. Για πολλά χρόνια, οι εταιρείες κατάφερναν να μεταφέρουν ορισμένα είδη κινδύνων σε ασφαλιστικές εταιρείες. Τα είδη των κινδύνων που μεταβιβάστηκαν είχαν να κάνουν με φυσικές καταστροφές, ατυχήματα, ανθρώπινα λάθη, ακόμη και απάτες. Όσο περισσότερο επεκτεινόταν οι ασφαλιστικές εταιρείες, τόσο περισσότερους τύπους κινδύνων μπορούσαν να αναλάβουν, όπως οι πιστωτικοί κίνδυνοι. Ορισμένοι από αυτούς τους κινδύνους που μεταβιβάστηκαν στις ασφαλιστικές εταιρείες θα μπορούσαν να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι δυσμενείς επιπτώσεις τους με τη χρήση αποτελεσματικών συστημάτων πρόβλεψης και ελέγχου ζημιών. Αυτό οδήγησε σε μια ευρύτερη προσέγγιση της διαχείρισης των ασφαλιστικών κινδύνων²⁶.

Η διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων ξεκίνησε ως επίσημο σύστημα ταυτόχρονα με την ανάπτυξη των παράγωγων χρηματοοικονομικών προϊόντων, όπως τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης (futures), οι συμβάσεις ανταλλαγής (swaps) και τα δικαιώματα προαίρεσης (options). Αυτό δεν είναι απλή σύμπτωση, δεδομένου ότι οι επενδυτικές τράπεζες είχαν αναπτύξει αυτά τα χρηματοπιστωτικά μέσα και τις σχετικές αγορές τους προκειμένου να επιτρέψουν στους εταιρικούς πελάτες τους να αντισταθμίσουν αυτούς τους κινδύνους. Συνεπώς, η διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων εμφανίστηκε με παρόμοιο τρόπο με τη διαχείριση των ασφαλιστικών κινδύνων. Η ύπαρξη των προαναφερθέντων χρηματοοικονομικών παράγωγων προϊόντων οδήγησε τις επιχειρήσεις να αποφασίσουν ποιοι από αυτούς τους κινδύνους θα έπρεπε να διατηρηθούν εντός της επιχείρησης και ποιοι θα έπρεπε να μεταφερθούν μέσω αυτών των εξωτερικών ρυθμίσεων. Αυτά τα παράγωγα προϊόντα ανάγκασαν επίσης τις επιχειρήσεις να εξετάσουν περισσότερο την τιμολόγηση των κινδύνων, τον τρόπο με τον οποίο οι κίνδυνοι θα πρέπει τελικά να

²⁵ Dionne G., (2013), Risk Management: History, Definition and Critique.

²⁶ Dionne G., (2013), Risk Management: History, Definition and Critique.

χρηματοδοτούνται εσωτερικά εντός της επιχείρησης και την αξία αυτών των πρόσθετων υπηρεσιών που παρέχουν οι επενδυτικές τράπεζες²⁷.

Ο δεύτερος τύπος διαχείρισης κινδύνων, στην ανάπτυξη μιας πιο ολιστικής προσέγγισης της διαχείρισης κινδύνων, προέκυψε στην προσπάθεια ανάπτυξης μιας πιο γενικής προσέγγισης της διαχείρισης κινδύνων. Ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης αποτελούσε για πολλά χρόνια μέρος της εταιρικής πολιτικής. Σκοπός του ήταν να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες που θα μπορούσαν να απειληθούν από δυσμενή γεγονότα και να υπάρχουν συστήματα για την αντιμετώπιση τέτοιων γεγονότων. Η διαχείριση της επιχειρησιακής συνέχειας επέκτεινε την πρακτική του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης, απαιτώντας πιο ολοκληρωμένα εσωτερικά συστήματα. Μέχρι το 1975, η δραστηριότητα της διαχείρισης κινδύνων αφορούσε εξ ολοκλήρου τη διαχείριση των ασφαλίσεων. Γύρω στο 1975, η φύση της διαχείρισης κινδύνου διαφοροποιήθηκε, και έτσι από την εστίαση στην ασφάλιση, η προσέγγιση έγινε περισσότερο βασισμένη στον κίνδυνο, παρά μόνο στη διαχείριση της ασφάλισης. Η αλλαγή αυτή ανάγκασε τις εταιρείες να ανακαλύψουν εναλλακτικές λύσεις αντί της αγοράς ασφαλιστικής κάλυψης. Από εκείνη τη στιγμή και μετά, η διαχείριση κινδύνων είχε διαφορετική προσέγγιση, καθώς οι εταιρείες ενσωμάτωσαν συστήματα ελέγχου που διατηρούσαν πολλά κομμάτια κινδύνου υπό τον έλεγχο της εταιρείας, αλλά και μείωναν το κόστος που δαπανούσε η εταιρεία σε τρίτους. Η χρήση των παραγώγων, όπως τα εργαλεία διαχείρισης κινδύνου, αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1970 και επεκτάθηκε ραγδαία τη δεκαετία του 1980, όταν οι εταιρείες ενίσχυσαν τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων. Οι διεθνείς κανονισμοί για τη διαχείριση κινδύνου άρχισαν τη δεκαετία του 1980 και στη συνέχεια οι χρηματοπιστωτικές οντότητες ανέπτυξαν εσωτερικά μοντέλα διαχείρισης κινδύνου και τύπους υπολογισμού κεφαλαίου για την πρόληψη απροσδόκητων κινδύνων. Ταυτόχρονα, η διακυβέρνηση της διαχείρισης κινδύνων θεωρήθηκε απαραίτητη, άρχισε να εφαρμόζεται η ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων και δημιουργήθηκαν οι θέσεις των Chief Risk Officer (CRO), τα καθήκοντα των οποίων αναλύονται παρακάτω. Ωστόσο, όλες αυτές οι διατάξεις, οι κανόνες διακυβέρνησης και οι μέθοδοι διαχείρισης κινδύνων απέτυχαν να αποτρέψουν τη χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε το 2007²⁸.

Η ανάπτυξη της διαχείρισης κινδύνων ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και αποδίδεται σε διάφορους παράγοντες, όπως οι αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, το οποίο τείνει προς τη μεταβλητότητα και την πολυπλοκότητα. Η διαχείριση

²⁷ Πελοπίδα Π. Ε., (2016), Διπλωματική Εργασία: Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, 2016.

²⁸ Πελοπίδα Π. Ε., (2016), Διπλωματική Εργασία: Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, 2016.

κινδύνων εξελίχθηκε ιστορικά από την παραδοσιακή προσέγγιση της διαχείρισης χρηματοοικονομικών κινδύνων, στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και αργότερα στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Ειδικότερα, η διαχείριση χρηματοοικονομικών κινδύνων διαφοροποιήθηκε με την πάροδο του χρόνου προς μία κατεύθυνση, προκειμένου να συμβάλει στην ανάπτυξη ενός βιώσιμου, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του κόστους. Η διαχείριση κινδύνων συμβάλλει επίσης στην καλύτερη αξιοποίηση και κατανομή των πόρων και του κεφαλαίου σε έναν οργανισμό, προστατεύει και επιχειρεί να βελτιώσει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης και, τέλος, επιδιώκει να υποστηρίξει το προσωπικό παρέχοντάς του τις απαραίτητες γνώσεις για τον οργανισμό²⁹.

3.1.2. Ορισμός και κατηγορίες κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνων είναι ένας ταχέως αναπτυσσόμενος κλάδος και υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις και περιγραφές σχετικά με το τι συνεπάγεται η διαχείριση κινδύνων, πώς πρέπει να διεξάγεται και για ποιο σκοπό. Σύμφωνα με τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν, κρίνεται απαραίτητο ο ερευνητής να χρησιμοποιήσει την κρίση και την εμπειρία του, διότι κάθε έργο είναι μοναδικό και περιέχει τις δικές του ιδιαιτερότητες. Η διαχείριση κινδύνου είναι η διαδικασία κατά την οποία εντοπίζονται και αναλύονται οι παράγοντες αβεβαιότητας ενός έργου, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η πιθανότητα εμφάνισης και ο αντίκτυπος των επιθυμητών γεγονότων και να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα εμφάνισης και ο αντίκτυπος των ανεπιθύμητων γεγονότων³⁰

Σύμφωνα με το πρότυπο AS/NZS 4360:2004, η διαχείριση κινδύνων έχει διπλή ερμηνεία. Η ευρύτερη προοπτική περιλαμβάνει "την κουλτούρα, τις διαδικασίες και τις δομές που επινοούνται για την πραγματοποίηση πιθανών ευκαιριών και την αποτελεσματική αντιμετώπιση δυσμενών αποτελεσμάτων". Ο πιο συγκεκριμένος ορισμός που προσανατολίζεται στη διαδικασία αναφέρεται στη "μεθοδική εφαρμογή πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών σε όλα τα στάδια της επικοινωνίας, δημιουργώντας ένα

²⁹ Πελοπίδα Π. Ε., (2016), Διπλωματική Εργασία: Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, 2016.

³⁰ PMI, (2013), A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 5th edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pa. Chapter: 11.

ολοκληρωμένο πλαίσιο, τον εντοπισμό, την ανάλυση, την αξιολόγηση, την αξιολόγηση, την αντιμετώπιση, την παρακολούθηση και την επανεξέταση των κινδύνων"³¹.

Υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν κάθε κίνδυνο:

1) Αιτία κινδύνου: η οποία αποτελείται από τους παράγοντες αβεβαιότητας του έργου ή από κάθε γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει κίνδυνο

2) Έκθεση σε κίνδυνο: η οποία αποτελείται από δύο συνιστώσες:

- Την πιθανότητα εμφάνισης ή μη του επιθυμητού γεγονότος
- Τον αντίκτυπο ή το αποτέλεσμα του συμβάντος

Η επιλογή της μεθόδου που θα εφαρμοστεί για την κατηγοριοποίηση των κινδύνων και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν εξαρτώνται από τη διακριτική ευχέρεια του μελετητή. Τα πιο συνηθισμένα κριτήρια για την κατηγοριοποίηση των κινδύνων είναι τα ακόλουθα:

1) Η ικανότητα πρόβλεψης του κινδύνου:

- Οι γνωστοί κίνδυνοι είναι εκείνοι για τους οποίους είναι δυνατόν να προβλεφθούν, να αναλυθούν και να δημιουργηθεί ένα σχέδιο αντιμετώπισής τους.
- Άγνωστοι κίνδυνοι είναι εκείνοι για τους οποίους δεν μπορεί να υπάρξει πρόβλεψη και περιγραφή και συνεπώς δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν προληπτικά. Συνήθως, οι κίνδυνοι αυτοί είναι είτε αποτέλεσμα της μοναδικότητας του έργου είτε αποτέλεσμα απρόβλεπτων εξωτερικών παραγόντων.

2) Η προέλευση του κινδύνου:

- Οι εσωτερικοί κίνδυνοι είναι εκείνοι που δημιουργούνται από γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της εκτέλεσης του έργου. Το βασικό κριτήριο για τον χαρακτηρισμό ενός κινδύνου ως εσωτερικού είναι η επιρροή του φορέα του έργου στην πιθανότητα εμφάνισης και στις συνέπειές του.
- Οι εξωτερικοί κίνδυνοι είναι εκείνοι που προκαλούνται από γεγονότα που λαμβάνουν χώρα εκτός του πλαισίου του έργου. Το βασικό κριτήριο για την ταξινόμηση ενός κινδύνου ως εξωτερικού είναι η αδυναμία του φορέα του έργου να επηρεάσει την πιθανότητα εμφάνισής του.

3) Τα αποτελέσματα του κινδύνου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορες συνέπειες:

- Τεχνικές επιπτώσεις: Αυτές αφορούν τις μεθόδους που επηρεάζουν τις τεχνικές πτυχές του έργου και μπορεί να περιλαμβάνουν την αλληλεξάρτηση των διαδικασιών παραγωγής, τις τεχνολογικές εξελίξεις στην παραγωγή, την επικοινωνία, την

³¹ Πελοπίδα Π. Ε., (2016), Διπλωματική Εργασία: Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, 2016.

επεξεργασία δεδομένων, την αποθήκευση, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τις μεθόδους διανομής.

- Οικονομικές επιπτώσεις: Αυτή η κατηγορία σχετίζεται με μη ικανοποιητικές προβλέψεις του πληθωρισμού, διακυμάνσεις στις τιμές των υλικών και της εργασίας ή λανθασμένες οικονομικές αποφάσεις, που ενδεχομένως επηρεάζουν σημαντικά το κόστος του έργου.
- Υλικές και φυσικές επιπτώσεις: Οι συνέπειες αυτές μπορεί να συνδέονται με ζημιές σε εγκαταστάσεις που προκύπτουν από φυσικές καταστροφές, όπως σεισμοί, πυρκαγιές, εκρήξεις, πλημμύρες και άλλα παρόμοια γεγονότα.
- Κοινωνικές επιπτώσεις: Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει αλλαγές στην κοινή γνώμη που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το έργο, συμπεριλαμβανομένης της αντίστασης του κοινού λόγω περιβαλλοντικών ανησυχιών, ηθικών προβληματισμών και άλλων κοινωνικών παραγόντων.
- Πολιτικές επιπτώσεις: Αυτός ο τύπος συνεπειών περιλαμβάνει συνήθως αρνητικές κυβερνητικές παρεμβάσεις στο έργο, αλλαγές στη νομοθεσία του έργου, ενέργειες ξένων κυβερνήσεων, πληθωριστικές/αποπληθωριστικές πολιτικές και εμπορικούς περιορισμούς στο πλαίσιο διαφόρων συμμαχιών.
- Νομικές επιπτώσεις: Αυτή η κατηγορία συνδέεται συχνά με ασαφή νομικά στοιχεία και διατάξεις, θεσμικά ζητήματα, συμβατικές πολυπλοκότητες και άλλες νομικές εκτιμήσεις.

4) Η φύση του κινδύνου:

- Ευκαιρίες: Αυτές προκύπτουν από απροσδόκητα γεγονότα ή τον θετικό αντίκτυπο ενός γεγονότος στην ανάπτυξη του έργου. Αντιπροσωπεύουν θετικές εξελίξεις που μπορούν να βελτιώσουν το έργο.
- Απειλές: Σε αντίθεση με τις ευκαιρίες, οι απειλές υποδηλώνουν τις δυσμενείς συνέπειες που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός γεγονότος. Αντιπροσωπεύουν αρνητικές επιπτώσεις που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το έργο.

5) Η εγγενής αβεβαιότητα και οι αμιγείς κίνδυνοι:

- Εγγενής αβεβαιότητα: Αυτή αποδεικνύεται από τη μεταβλητότητα μιας ποσότητας που εκφράζει τον κίνδυνο σε σχέση με μια μέση τιμή. Αντανακλά την εγγενή απρόβλεπτη φύση του κινδύνου.

- Αμιγείς κίνδυνοι: Πρόκειται για κινδύνους που στερούνται εγγενούς αβεβαιότητας ή δεν εμπίπτουν στην κατηγορία των κινδύνων που μπορούν να ελεγχθούν υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Οι αμιγείς κίνδυνοι είναι εκείνοι που δεν έχουν δυνατότητα θετικής εξέλιξης και είναι συχνά ανεξέλεγκτοι.³²

3.2. Κίνδυνος στο πρωτογενή τομέα – ERM (Enterprise Risk Management)

Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να θεωρηθεί ως η φυσική εξέλιξη της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Πρόκειται για μια συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Επικεντρώνεται στις δράσεις του δυναμικού της επιχείρησης, με στόχο τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση όλων των σημαντικών κινδύνων για την οντότητα σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο.

Επιπλέον, η Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων είναι μια έννοια σχετικά νέα για τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη της παρατηρείται τα τελευταία 20 περίπου χρόνια, με τις ρυθμιστικές αρχές, τις επαγγελματικές ενώσεις και τους οίκους αξιολόγησης να επιδιώκουν την υιοθέτησή της. Τείνει να θεωρείται ως η απόλυτη προσέγγιση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Παρατηρείται ότι οι ελεγκτές επιδιώκουν να βρουν τρόπους να ενσωματώσουν τη Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου (Δ.Ε.Κ.) στους ελέγχους που διενεργούνται εντός της επιχείρησης. Επιπλέον, η συνεχής ανάπτυξη και πρόοδος της E.R.M. είναι εμφανής από το γεγονός ότι θέματα σχετικά με την E.R.M. δημοσιεύονται όλο και περισσότερο τόσο σε εφημερίδες όσο και σε βιβλία. Μαθήματα αποκλειστικά σχετικά με τη E.R.M. περιλαμβάνονται επίσης στο πρόγραμμα σπουδών πολλών πανεπιστημίων.

Σύμφωνα με την Standard & Poor's (S&P), η Διαχείριση Διαχείρισης Κινδύνων παρέχει πληροφορίες που βοηθούν στη βελτιστοποίηση των κερδών και, στην πραγματικότητα, στη βελτιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, διατηρώντας παράλληλα σαφώς καθορισμένα επίπεδα ανοχής κινδύνου. Η E.R.M. χρησιμοποιεί επίσης μια νέα, σαφέστερη και πιο κατανοητή γλώσσα για να μεταφέρει πληροφορίες σχετικά με τους

³² Πολύζος Σ., (2017), Προγραμματισμός και Οργάνωση των Έργων – Μέθοδοι και τεχνικές-2η Έκδοση. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Τζιόλα.

σκοπούς και τις δυνατότητες της επιχείρησης, οι οποίες είναι κρίσιμες για την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας. Φαίνεται ότι αναδύεται μια νέα μορφή παραδοσιακής διαχείρισης κινδύνων, η οποία απαιτεί εξειδικευμένη τεχνογνωσία για την εφαρμογή της, μέσω της οποίας άλλες μορφές διαχείρισης κινδύνων τείνουν να φαίνονται λιγότερο ελκυστικές και πιο αναποτελεσματικές. Η λειτουργία της Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων θα μπορούσε να συμβάλει στην καθιέρωση πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων εντός των χρηματοπιστωτικών οντοτήτων και των λειτουργιών τους και να παρέχει συνολική παρακολούθηση των κινδύνων στην ανώτερη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Ουσιαστικά, η Διαχείριση Εταιρικών Κινδύνων αποτελεί μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της έννοιας της διαχείρισης κινδύνων³³.

Η έννοια της διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει τις έννοιες της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, της ολιστικής διαχείρισης κινδύνων, της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων και της ολοκληρωμένης διαχείρισης κινδύνων. Κάθε μία από αυτές τις έννοιες διαφοροποιείται ελαφρώς ως προς το μέρος στο οποίο εστιάζει. Ωστόσο, η γενική ιδέα για όλες αυτές τις έννοιες είναι παρόμοια. Η διαδικασία που ακολουθείται στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων είναι, αρχικά, ο εντοπισμός των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Ακολουθεί η λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιους κινδύνους θα διαχειριστεί ενεργά η οντότητα. Και, τέλος, η δημιουργία ενός σχεδίου δράσης για την αντιμετώπιση των εντοπισμένων κινδύνων³⁴.

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η Επιτροπή Χορηγούντων Οργανισμών (COSO), η Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων (E.R.M.) είναι μια “διαδικασία που εφαρμόζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο μιας εταιρείας, τη διοίκηση και άλλους υπαλλήλους της εταιρείας, εφαρμόζεται για τον καθορισμό της στρατηγικής για ολόκληρη την οντότητα και έχει σχεδιαστεί για τον εντοπισμό γεγονότων που μπορεί να την επηρεάσουν. Επιπλέον, διαχειρίζεται τον κίνδυνο έτσι ώστε να βρίσκεται εντός του πεδίου εφαρμογής της διάθεσης ανάληψης κινδύνου της οντότητας και να παρέχει εύλογη διασφάλιση ότι οι στόχοι της οντότητας θα επιτευχθούν”.

Στο πλαίσιο της απλής προσέγγισης της διαχείρισης κινδύνου, η διαδικασία είναι διαιρεμένη, ο κίνδυνος γίνεται αντιληπτός ως κάτι καθαρά αρνητικό που πρέπει να

³³ Fraser J. & Simkins J. B., (2010), “Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives”

³⁴ Beasley M. S., Clune R., Hermanson R.D., Journal of Accounting and Public Policy, (2005), “Enterprise Risk Management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation.”

αποφευχθεί και οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου είναι προσανατολισμένες στη συναλλαγή ή στο κόστος. Στο πλαίσιο της προσέγγισης της επιχειρηματικής διαχείρισης κινδύνου, η διαδικασία είναι ολοκληρωμένη, ο κίνδυνος μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως κάτι θετικό, αναγνωρίζοντας ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις πρέπει να αναλαμβάνουν κινδύνους όταν εντοπίζουν ευκαιρίες. Επιπλέον, αναμένεται μια προληπτική προσέγγιση και η διαχείριση του κινδύνου είναι μια στρατηγική διαδικασία, που βασίζεται στην αξία της οντότητας και όχι στο κόστος.

Τα σημαντικότερα στοιχεία που θεωρούνται απαραίτητα για την καλή εφαρμογή και την ορθή εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης εταιρικών κινδύνων είναι τα εξής:

1. Διαχείριση γραμμής. Στο πλαίσιο της διαχείρισης γραμμής, οι διευθυντές γραμμής έρχονται αντιμέτωποι με μια μεγάλη ποικιλία κινδύνων, που συνήθως σχετίζονται με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, τα λάθη, τις αστοχίες και τις απώλειες στις διαδικασίες παραγωγής. Εκτός από αυτούς τους κινδύνους, αντιμετωπίζουν επίσης κινδύνους που σχετίζονται με στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις, όπως η εισαγωγή νέων προϊόντων, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές εταιρειών. Τέλος, αντιμετωπίζουν καταστροφικούς κινδύνους, οι οποίοι συμβαίνουν πολύ σπάνια, όπως πυρκαγιές και σεισμοί.

2. Δείκτες ανάλυσης κινδύνου. Στις λειτουργίες διαχείρισης κινδύνου, όπως και σε πολλούς άλλους επιχειρηματικούς τομείς, ο κίνδυνος δεν μπορεί να διαχειριστεί χωρίς πρώτα να μετρηθεί. Οι δείκτες μέτρησης και ανάλυσης κινδύνου αποτελούν πολύ σημαντικό μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθεί ένα μέλος της επιχείρησης να διαχειριστεί τον κίνδυνο, αν δεν έχει στη διάθεσή του τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης, δεν μπορεί να πραγματοποιήσει αποτελεσματικά τη διαχείριση του κινδύνου, ιδίως στις περιπτώσεις όπου ο κίνδυνος που παρουσιάζεται θέτει την οντότητα σε υψηλά επίπεδα κινδύνου³⁵.

³⁵ Segal S., (1964), “Corporate Value of Enterprise Risk Management: the next step in business management”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Μελέτη Περίπτωσης - Ερευνητικό Πλαίσιο – Διοικητικό τμήμα/τμήμα λογιστηρίου της εταιρείας πρωτογενούς τομέα «Selecta Hellas»

4.1. Προσδιορισμός και αξιολόγηση των κινδύνων στον πρωτογενή τομέα και συγκεκριμένα στην εταιρεία – μελέτη περίπτωσης

Στο πρωτογενή τομέα, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μία εταιρεία παρουσιάζονται επιγραμματικά παρακάτω:

- Χρηματοοικονομικοί και μη
- Λειτουργικοί/Ρυθμιστικοί
- Περιβαλλοντικοί
- Ειδικοί Κίνδυνοι λόγω δραστηριότητας
- Λοιποί
- Έκτακτοι

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι στους οποίους είναι εκτεθειμένη η εταιρεία που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης της παρούσας εργασίας και οι επιμέρους λειτουργίες/διαδικασίες του συστήματος διαχείρισης κινδύνου που έχει ενσωματώσει για την αποφυγή αυτών.

Η Εταιρεία παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις έχοντας ως στόχο να περιορίσει όσο το δυνατόν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις οι οποίες μπορεί να προκύψουν από διάφορα γεγονότα. Οι συνήθεις χρηματοοικονομικοί και λοιποί κίνδυνοι στους οποίους εκτίθεται η Εταιρεία είναι:

A) Αναφορά στην εφοδιαστική αλυσίδα με μνεία στους κύριους προμηθευτές και στους κανόνες συνεργασίας μεταξύ τους.

Αα) Εφοδιαστική αλυσίδα:

Οι κύριοι προμηθευτές της Εταιρείας προέρχονται από την ευρωπαϊκή αγορά και ανήκουν στον ίδιο εταιρικό όμιλο. Οι όροι συνεργασίας ακολουθούν τους συνήθεις όρους της αγοράς. Η Εταιρεία διατηρεί ικανοποιητικό ιστορικό πληρωμών με προμηθευτές εκτός του ομίλου, με τυχόν ανεξόφλητες οφειλές να είναι ελάχιστες και να αποδίδονται σε συγκεκριμένους όρους πληρωμής και στη ρευστότητα της Εταιρείας κατά τη διάρκεια ορισμένων περιόδων. Δεν υπάρχουν κρίσιμοι προμηθευτές των οποίων η διακοπή της συνεργασίας θα αποτελούσε απειλή για τις δραστηριότητες της Εταιρείας. Επιπλέον, η Εταιρεία διασφαλίζει ένα επαρκές απόθεμα πρώτων υλών ή αναλώσιμων για την αντιμετώπιση τυχόν προσωρινών διαταραχών στην αλυσίδα εφοδιασμού. Ειδικότερα, οι βασικοί προμηθευτές της Εταιρείας για τις βασικές πρώτες ύλες, συγκεκριμένα για τα αποκόμματα άρδευσης, είναι εσωτερικές οντότητες του ίδιου εταιρικού ομίλου. Η διοίκηση της Εταιρείας διενεργεί τακτικές επισκοπήσεις, συνήθως σε μηνιαία βάση, για την αξιολόγηση της καθαρής ρευστοποιήσιμης αξίας των αποθεμάτων. Για την ακριβή απεικόνιση της πραγματικής τους αξίας, γίνονται κατάλληλες προβλέψεις στις οικονομικές καταστάσεις με βάση αυτές τις αξιολογήσεις. Επιπλέον, η εταιρεία για να ενισχύσει τον εσωτερικό έλεγχο στις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, έχει υιοθετήσει από το 2022, ξεχωριστό τμήμα με την ονομασία “Procurement” που έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση και τον έλεγχο των συνεργαζόμενων εταιρειών και τις πολιτικές τιμολόγησης και παραγγελιών. Οπότε, με αυτό το τρόπο προσπαθεί να μειώσει ακόμη περισσότερο τους κινδύνους αδυναμίας εφοδιασμού άμεσων και έμμεσων υλικών τα οποία είναι απαραίτητα για τη παραγωγή. Τέλος, προέβει στην επαναδιαπραγμάτευση των όρων πληρωμής με τους κυριότερους προμηθευτές της βάσει κύκλου εργασιών λαμβάνοντας ποσοστιαία έκπτωση που αγγίζει το 3% στη περίπτωση πληρωμής σε συντομότερο χρονικό διάστημα από το προσυμφωνημένο. Το γεγονός αυτό δίνει στην εταιρεία την δυνατότητα να επιλέγει κάθε φορά το χρόνο πληρωμής βάσει της ρευστότητας της εκείνη τη δεδομένη χρονική στιγμή.

B) Μελλοντικές προοπτικές και πως αυτές επηρεάζονται από το υφιστάμενο κανονιστικό πλαίσιο.

Βα) Κίνδυνος Μείωσης της ζήτησης:

Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση στην Ελλάδα και στην ευρύτερη Ευρωπαϊκή Ένωση, σε συνδυασμό με τις συνεχείς προσαρμογές των οικονομικών δεικτών, συμβάλλουν

σε ένα διαρκώς αβέβαιο οικονομικό κλίμα. Παρά την επικρατούσα οικονομική ύφεση, η Εταιρεία, προς το παρόν, διατηρεί τη σταθερότητα και παράλληλα προσπαθεί να διατηρήσει την ευελιξία των δαπανών. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, η Εταιρεία έχει εισαγάγει μια νέα πρωτοβουλία, "Fit4Future", για το έτος 2023. Το πρόγραμμα αυτό στοχεύει στον έλεγχο και ενδεχομένως στην περαιτέρω μείωση του κόστους, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την ποιότητα, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών, διασφαλίζοντας την άμεση και έγκαιρη εκτέλεση των παραγγελιών των πελατών.

Ββ) Κίνδυνος αλλαγής του Κανονιστικού Πλαισίου:

Η Εταιρεία λειτουργεί εντός του κανονιστικού πλαισίου, όπως αυτό ορίζεται από τη νομοθεσία που ισχύει για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, η Εταιρεία κατέχει συγκεκριμένες άδειες, μεταξύ των οποίων:

α) Άδεια παραγωγής πολλαπλασιαστικού υλικού εγγεγραμμένη στις επιχειρήσεις φυτωρίων τύπου Β από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Η ανανέωση της άδειας ισχύει μέχρι τις 12/10/2026, χωρίς να υπάρχει άμεσος κίνδυνος ακύρωσης.

β) Άδεια λειτουργίας ως πύλη εισόδου/προσωρινό σημείο κατάθεσης που χορηγείται από το τελωνείο.

Βγ) Λειτουργικός / Ρυθμιστικός κίνδυνος:

Ενδεχόμενες τροποποιήσεις του ρυθμιστικού και νομοθετικού πλαισίου κ.λπ, ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στη λειτουργία, στην οικονομική κατάσταση, τα λειτουργικά αποτελέσματα και τη ρευστότητα της Εταιρείας.

Γ) Λοιποί κίνδυνοι οι οποίοι σχετίζονται με την δραστηριότητα ή τον κλάδο που η εταιρεία αναπτύσσεται.

Γα) Κίνδυνοι που σχετίζονται με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η Εταιρεία:

Δεν υπάρχουν ιδιαίτεροι κίνδυνοι για τον κλάδο πέρα από αυτούς που ισχύουν για το σύνολο της αγοράς και της παγκόσμιας οικονομίας.

Γβ) Κίνδυνος Ρευστότητας:

Η γενική ρευστότητα της Εταιρείας βρίσκεται σε σχετικά σταθερά επίπεδα. Η σταθερότητα προέρχεται από τις ενδοομιλικές συναλλαγές καθώς ο όμιλος έχει επαρκή ταμειακά διαθέσιμα και μπορεί να υποστηρίξει την εταιρεία ακόμη και με έκτακτες προκαταβολές εκτός των προκαθορισμένων όρων πληρωμής έναντι των πωλήσεων που πραγματοποιεί προς τον όμιλο και οι οποίες καταλαμβάνουν γύρω στο 80% του ετήσιου κύκλου εργασιών. Όσον αφορά στη σωστή διαχείριση της ρευστότητας, αυτή πραγματοποιείται με το συνδυασμό ρευστών διαθεσίμων, εγκεκριμένων τραπεζικών πιστώσεων και αυστηρή παρακολούθηση των ταμειακών ροών. Η παρακολούθηση της ρευστότητας πραγματοποιείται σε μηνιαία βάση. Επιπλέον, πραγματοποιούνται προβλέψεις για τη βραχυπρόθεσμη μελλοντική κατάσταση των ταμειακών διαθεσίμων και κατ'επέκταση της ρευστότητας. Μέχρι σήμερα, η Εταιρεία διασφαλίζει επαρκή πιστωτικά όρια χρηματοδότησης, με ευνοϊκούς όρους από τις συνεργαζόμενες τράπεζες, για να αντιμετωπίζει τον κίνδυνο αυτό. Επιπλέον, η Εταιρεία χαίρει υψηλής αξιοπιστίας τόσο έναντι των Τραπεζών, όσο και έναντι των προμηθευτών της, λόγω της παρουσίας της και της συμμετοχής της στο όμιλο «Selecta One Group» και της πλέον δυναμικής πορείας της στην Ελληνική αγορά. Όπως είναι προφανές, λόγω της γενικότερης οικονομικής αβεβαιότητας, η εταιρεία έχει «χάσει» κάποιο βαθμό ρευστότητας συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη καθώς ο ίδιος ο όμιλος στον οποίο ανήκει και από τον οποίο εξαρτάται σε ποσοστό 80%, έχει «χάσει» κάποιο βαθμό ρευστότητας. Παρόλα αυτά, λόγω των άμεσων και προληπτικών μέτρων που έχει λάβει με την υιοθέτηση του προγράμματος “Fit4Future” που αναφέρθηκε πιο πάνω, έχει εξασφαλίσει τη ρευστότητα της σε όρους αναγκαιότητας κάλυψης των υποχρεώσεων της προς τρίτους για το τρέχον έτος καθώς και για την επόμενη τριετία βάσει φυσικά των υπάρχουσών προβλέψεων ότι η κατάσταση δε θα βελτιωθεί ή θα παραμείνει στάσιμη.

Γγ) Πιστωτικός Κίνδυνος:

Η κύρια έκθεση σε πιστωτικό κίνδυνο για την Εταιρεία αφορά τα ανεξόφλητα ποσά από πελάτες, ιδίως από έναν και μόνο πελάτη. Αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο εν λόγω πελάτης όσον αφορά την τήρηση των όρων πληρωμής, έχει καθιερωθεί μια μακροπρόθεσμη ρύθμιση αποπληρωμής. Η ρύθμιση αυτή βασίζεται στο θετικό ιστορικό υπεραξίας και συνεργασίας που αναπτύχθηκε με την πάροδο των ετών. Η Εταιρεία, ωστόσο, διατηρεί χαμηλή συγκέντρωση κινδύνων, καθώς δεν έχει σημαντική

έκθεση σε πιστωτικό κίνδυνο με συγκεκριμένους αντισυμβαλλόμενους, γεγονός που οφείλεται κυρίως στη διαφοροποίηση της πελατειακής της βάσης.

Για τις εγχώριες πωλήσεις, οι πιστωτικοί όροι επεκτείνονται, ενώ για τις συναλλαγές χονδρικής εκτός του εταιρικού ομίλου, η Εταιρεία ακολουθεί εσωτερικές αρχές λειτουργίας. Αυτό συνεπάγεται είτε την απαίτηση προκαταβολής με σχετική έκπτωση είτε την παροχή πιστωτικών όρων έως και 60 ημερών, ανάλογα με την ατομική αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας κάθε πελάτη.

Για τον μετριασμό του κινδύνου επισφαλών απαιτήσεων, η διοίκηση της Εταιρείας εφαρμόζει διαδικασίες πιστωτικού ελέγχου. Κάθε φορά που υπάρχουν ενδείξεις για δυνητικά προβληματικές απαιτήσεις, δημιουργούνται οι απαραίτητες προβλέψεις για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων.

Γδ) Κίνδυνος τιμής:

Η Εταιρεία, είναι πιθανό να αντιμετωπίσει κίνδυνο από τις μεταβολές στις τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων. Η Εταιρεία διαμορφώνει την τιμολογιακή της πολιτική με βάση την τιμή προμήθειας και κόστους των α'υλών παραγωγής των προϊόντων της. Η εταιρεία αναμορφώνει/προσαρμόζει σε ετήσια βάση τον τιμοκατάλογο της βάσει του κόστους α'υλών, κόστους παραγωγής, εργατικού κόστους και λοιπών εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων ώστε να παραμένει ανταγωνιστική και να μπορεί να καλύψει κατ'ελάχιστον τα σταθερά της κόστη (αρχή του νεκρού σημείου). Η εταιρεία για αυτό το λόγο διενεργεί μία εσωτερική διαδικασία κοστολόγησης κατά το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους.

Γε) Διάφοροι ειδικοί κίνδυνοι:

- Η πανδημία που είναι σε ισχύ, έστω και περιορισμένα πλέον, από το Δεκέμβριο του 2019 τουλάχιστον στην Ελλάδα. Η πανδημία έχει οδηγήσει την εταιρεία σε επαναπροσδιορισμό των προϋπολογισμών της βάσει των νέων δεδομένων, γεγονός που αποδίδει καθώς τα αποτελέσματα της εταιρείας ακόμη και κατά τη διάρκεια της πανδημίας είναι ενθαρρυντικά συγκριτικά με τη γενικότερη κατάσταση και το κλάδο της ανθοκομίας στην Ελλάδα και παγκοσμίως. Η πανδημία προκάλεσε υψηλά κόστη τα οποία δεν είναι συνήθη για την εταιρεία. Γενικότερα, βάσει των υγειονομικών πρωτοκόλλων, οι εταιρείες έπρεπε να προσαρμοστούν σε κόστη τα οποία αφορούσαν υλικό που ήταν υποχρεωτικό για τη πρόληψη της εξάπλωσης της πανδημίας όπως μάσκες προστασίας, γάντια, εφαρμογή rapid/PCR ελέγχων ανά τακτά χρονικά

διαστήματα, επιβάρυνση πρόσθετου κόστους μισθοδοσίας το οποίο δε συμψηφίζεται με παροχή εργασίας λόγω μόλυνσης από τον COVID-19 και δικαιολογημένη παραμονής του εργαζομένου κατ' οίκον μετ' αποδοχών.

- Καθυστερήσεις σε άμεσα υλικά και αναλώσιμα λόγω της γενικότερης κατάστασης που επικρατεί παγκοσμίως. Υπάρχουν μέχρι και σήμερα καθυστερήσεις σε παραλαβές ανταλλακτικών και αποθεμάτων με συνέπεια είτε να μη μπορεί να ανταποκριθεί η παραγωγή της εταιρείας στις ανάγκες της αγοράς είτε να υπάρχει καθυστέρηση στη παραγωγική διαδικασία.
- Έργο/Πρόγραμμα «MyErgani». Αυτό σχετίζεται με τη νέα εργατική νομοθεσία (Ν.5053/2023) που αναφέρεται στην αυτόματη ανταλλαγή των ωρών εργασίας στην ηλεκτρονική πλατφόρμα του ΣΕΠΕ. Αυτό σημαίνει ότι η παραμετροποίηση του συστήματος μισθοδοσίας E.R.P. είναι υποχρεωτική, για την ικανοποίηση των νέων απαιτήσεων βάσει της εργατικής νομοθεσίας, γεγονός που συνεπάγεται αυτόματα υψηλότερο κόστος καθώς και υψηλότερο εργατικό κόστος λόγω των γεγονότων που περιγράφονται παρακάτω και λόγω της φύσης της παραγωγικής δραστηριότητας της εταιρείας. Το 80% της δραστηριότητας της εταιρείας σχετίζεται με το εξωτερικό (E.E. ή τρίτες χώρες) τόσο από πλευράς εισπράξεων/αγορών όσο και από πλευράς αποστολών/πωλήσεων. Οι παραλαβές/αγορές πρώτων υλών και οι αποστολές των προϊόντων πραγματοποιούνται με οδικές, αεροπορικές και ταχυδρομικές μεταφορές, οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις δεν μπορούν να προκαθοριστούν λόγω διαφόρων παραγόντων, όπως καιρικές συνθήκες, αλλαγές στα δρομολόγια μεταφοράς λόγω έκτακτης απεργίας/μη εργασίας ή άλλων τοπικών αργιών, ξαφνικού γεγονότος/περιστατικού κατά τη μεταφορά των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων, όπως ατύχημα, καθυστέρηση στα σύνορα/τελωνεία, καθυστέρηση στον φυτοϋγειονομικό έλεγχο με σκοπό την αποδέσμευση των πρώτων υλών για επεξεργασία (φύτευση) κ.λπ. Οι αφίξεις πρώτων υλών (άρριζα μοσχεύματα που ανήκουν στην κατηγορία των ευπαθών προϊόντων ως ζωντανά φυτά) από το εξωτερικό επηρεάζουν την παραγωγική διαδικασία της εταιρείας. Σε περίπτωση οποιασδήποτε καθυστέρησης λόγω των προαναφερθέντων αιτιών, δεν μπορεί να υπάρξει παραγωγική διαδικασία με συνέπεια να μην μπορεί να απασχοληθεί το εργατικό δυναμικό ακόμη και αν πρόκειται για εργάσιμη ημέρα. Επιπλέον, το ίδιο ισχύει και στην αντίθετη περίπτωση όπου οι πρώτες ύλες παραλαμβάνονται νωρίτερα από την αναμενόμενη ημερομηνία άφιξης που δίνουν οι συνεργάτες της εταιρείας. Σε

αυτή την περίπτωση, οι πρώτες ύλες δεν μπορούν να αποθηκευτούν και να συντηρηθούν για επαρκές χρονικό διάστημα, γεγονός που καθιστά αναγκαία την κατ' εξαίρεση αλλαγή του εβδομαδιαίου ωραρίου εργασίας, με το ενδεχόμενο εργασίας την Κυριακή να είναι πολύ πιθανό λόγω της πολύ ευπαθούς φύσης της πρώτης ύλης (ζωντανά φυτά/άρριζα μοσχεύματα). Τέλος, το ίδιο ισχύει και για την αποστολή των προϊόντων στους πελάτες της εταιρείας. Οι αλλαγές της τελευταίας στιγμής που μπορεί να προκύψουν είτε λόγω των παραπάνω παραγόντων είτε λόγω συγκεκριμένου αιτήματος των πελατών, μεταβάλλουν το εβδομαδιαίο πρόγραμμα εργασίας το οποίο συνδέεται άμεσα με την αποστολή των τελικών προϊόντων (έρριζα μοσχεύματα) στο εξωτερικό.

- Η αύξηση του θεσμοθετημένου μεικτού κατώτατου μισθού/ημερομισθίου 2 φορές μέχρι σήμερα οδηγεί αναπόφευκτα σε υψηλότερο εργατικό κόστος. Για τα 2024-2028, έχει ανακοινωθεί και περαιτέρω αύξηση αυτού ετησίως της τάξεως του 5%.
- Το έργο/πρόγραμμα MyData από το 2020. Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της Ελληνικής οικονομικής/φορολογικής αρχής σχετικά με την ηλεκτρονική μεταφορά δεδομένων αυξάνουν το κόστος προσαρμογής του E.R.P. της εταιρείας στο MyData καθώς και το διαχειριστικό και εργατικό κόστος της εταιρείας συνολικά.
- Ο πόλεμος στην Ουκρανία, τεράστιες αποκλίσεις στην τιμολόγηση βασικών προϊόντων όπως τρόφιμα, καύσιμα κ.λπ. Επιπτώσεις σε όλους τους εργαζόμενους, ζητούν ταχύτερες και υψηλότερες πληρωμές έναντι κουπονιών εστιατορίων, πιθανές αποζημιώσεις καυσίμων από την εταιρεία κ.λπ. Υπάρχουν ήδη ισχυρισμοί από τους εργαζόμενους ότι δεν μπορούν να έρθουν στην εργασία τους επειδή δεν έχουν αρκετά χρήματα για τον ανεφοδιασμό των οχημάτων/αυτοκινήτων τους με καύσιμα.
- Ενεργειακή και γενική επισιτιστική κρίση. Υψηλότερο κόστος για την ενέργεια και για την αντιστάθμιση των δαπανών των εργαζομένων (καύσιμα, τρόφιμα κ.λπ.)
- Εσωτερικά θέματα/εντός ολόκληρου του ομίλου. Μεγάλα οργανωτικά κενά. (μη καλά οργανωμένα έργα, αντίθετες αποφάσεις της τελευταίας στιγμής από τις αρχικές, μη ευχερής ροή πληροφοριών για διαδικασίες και μελλοντικές εργασίες κ.λπ. Ένα μεγάλο ζήτημα είναι οι ανεπαρκείς ανθρώπινοι πόροι στο τμήμα μηχανογράφησης και τεχνικής υποστήριξης. Καθυστέρηση σε προγράμματα/έργα που είναι υποχρεωτικά από το νόμο.

Δ) Περιβαλλοντικά ζητήματα

Η εταιρεία αναγνωρίζει τις ευθύνες της απέναντι στο περιβάλλον και δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών πρακτικών της για την επίτευξη βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης που θα ευθυγραμμίζεται με τη διατήρηση του περιβάλλοντος. Η περιβαλλοντική πολιτική επικεντρώνεται στους ακόλουθους στόχους:

- ✓ Αποτελεσματική διαχείριση των στερεών και υγρών αποβλήτων με έμφαση κατά προτεραιότητα στη χωριστή συλλογή και ανακύκλωση.
- ✓ Επίτευξη της εξοικονόμησης ενέργειας με την εφαρμογή ενός συστήματος παρακολούθησης της κατανάλωσης φυσικών πόρων και τη χρήση του γεωθερμικού συστήματος, αναπόσπαστο μέρος της αποτελεσματικής παραγωγής γεωθερμικής ενέργειας.
- ✓ Παροχή συνεχούς κατάρτισης του προσωπικού σε περιβαλλοντικά θέματα.
- ✓ Εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος. Καταγραφή της κατανάλωσης των χημικών, λιπασμάτων και λοιπών αναλωσίμων που χρησιμοποιούνται για την ομαλή ανάπτυξη των προϊόντων, καθώς και τη χρήση της ενέργειας στο σύστημα του οργανισμού MPS-ECAS σε μηνιαία βάση από το οποίο προέρχεται και η πιστοποίηση της εταιρείας ετησίως.
- ✓ Σύσταση ομάδας στον όμιλο με στόχο την αντιμετώπιση και σταδιακή μείωση της εκπομπής CO₂ αποτυπώματος που αποτελεί και μελλοντικό Ευρωπαϊκό στόχο.
- ✓ Ειδικό πρόγραμμα της εταιρείας με την ονομασία «Sustainability» για εύρεση ιδεών με στόχο την ανάπτυξη βιώσιμων και φιλικών προς το περιβάλλον διαδικασιών.

Ε) Πραγματικές και δυνητικές επιπτώσεις της οντότητας στο περιβάλλον

Η Εταιρεία λόγω του αντικειμένου της δεν δημιουργεί ιδιαίτερα απορρίμματα τα οποία να επιβαρύνουν το περιβάλλον. Ο μοναδικός κίνδυνος της εταιρείας είναι η, σε κάποιο βαθμό, ελεγχόμενη μόλυνση του περιβάλλοντος λόγω χρήσης χημικών, λιπασμάτων και άλλων ουσιών απαραίτητων για την ανάπτυξη των καλλωπιστικών φυτών. Ο κίνδυνος της μόλυνσης του περιβάλλοντος περιορίζεται δραστικά από τις σύμφωνες με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και πιστοποιημένες διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία καθώς και από το κατάλληλα εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό που απασχολεί. Η εταιρεία είναι πιστοποιημένη για αυτό το λόγο από την εταιρεία MPS-ECAS.

ΣΤ) Γνωστοποίηση σχετικά με τις διαδικασίες που εφαρμόζει η οντότητα για την πρόληψη και τον έλεγχο της ρύπανσης και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από διάφορους παράγοντες

ΣΤα) Ενεργειακή χρήση :

Η Εταιρεία καταναλώνει ενέργεια από πάροχο ηλεκτρικού ρεύματος και από το γεωθερμικό πεδίο το οποίο νοικιάζει και εκμεταλλεύεται από το κράτος. Συγκεκριμένα η ηλεκτρική ενέργεια χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία για την λειτουργία του μηχανολογικού εξοπλισμού της εταιρείας και όχι μόνο ενώ η γεωθερμία χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση της ανάγκης θέρμανσης των εγκαταστάσεων της εταιρείας. Η εταιρεία προμηθεύεται την ηλεκτρική της ενέργεια μέσω της εταιρείας «ΗΡΩΝ ΘΕΡΜΟΗΛΕΚΤΡΙΚΗ Α.Ε» και χρησιμοποιεί πράσινη ενέργεια η οποία προέρχεται από ένα αιολικό πάρκο στη Κοζάνη. Γι'αυτό το λόγο πιστοποιείται ετησίως με πράσινο πιστοποιητικό. Όσον αφορά τη γεωθερμία, η εταιρεία εκμεταλλεύεται το γεωθερμικό πεδίο Ερατεινού στη Χρυσούπολη Καβάλας και για το οποίο καταβάλλει ένα ετήσιο τίμημα ενοικίου προς το κράτος.

ΣΤβ) Άμεση και έμμεση έκκλιση ατμοσφαιρικών ρύπων:

Δεν συντρέχει τέτοια περίπτωση.

ΣΤγ) Διαχείριση αποβλήτων:

Η Εταιρεία έχει συμβληθεί με 3 συνεργαζόμενες τοπικές εταιρείες, με στόχο τη διαχείριση αποβλήτων και τη λήψη των κατάλληλων περιβαλλοντολογικών μέτρων. Γι'αυτό το λόγο πληρώνει σχετική εισφορά σε μηνιαία βάση στις παραπάνω συνεργαζόμενες εταιρείες. Η Εταιρεία, λόγω του αντικειμένου της δεν επιβαρύνει ιδιαίτερα το περιβάλλον κατά την μεταφορά-χρήση και διάθεση των προϊόντων-εμπορευμάτων-υπηρεσιών της. Τέλος, η εταιρεία συνεργάζεται και με εταιρεία για την διαχείριση και την ανακύκλωση/επαναχρησιμοποίηση/κομποστοποίηση των big bags του υποστρώματος κλπ. που χρησιμοποιεί και όχι μόνο.

Z) Αναφορά στην ανάπτυξη των πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών εφόσον υπάρχουν.

Η εταιρεία έχει δημιουργήσει από το 2021, ειδική ομάδα εργαζομένων με την ονομασία “sustainability work force” η οποία ασχολείται με θέματα βιωσιμότητας και πράσινης ανάπτυξης. Προσπαθεί δηλαδή να βρει τρόπους ώστε να υιοθετήσει πρακτικές πράσινης ανάπτυξης και βιωσιμότητας που θα μπορεί να τις εφαρμόσει στις καθημερινές λειτουργίες και διαδικασίες της. Αυτό θα βοηθήσει τόσο στην εναρμόνιση με τις νέες Ευρωπαϊκές και παγκόσμιες κατευθύνσεις όσο και στη περισσότερο αποδοτική λειτουργία της μέσω της υιοθέτησης πρακτικών ενίσχυσης της βιωσιμότητας. Η αναγκαιότητα αυτή ενισχύεται και από την υποχρέωση της εταιρείας από το 2026 και έπειτα για την υποβολή της C.S.R.D. αναφοράς προς τις Ελληνικές και όχι μόνο αρχές βάσει των Ευρωπαϊκών οδηγιών και κανόνων.

H) Εργασιακά ζητήματα

Η Εταιρεία υποστηρίζει τις αρχές της προώθησης των ίσων ευκαιριών και της διασφάλισης της πολυμορφίας ως θεμελιώδεις αρχές. Στις διοικητικές πρακτικές της Εταιρείας, υπάρχει δέσμευση για την αποφυγή διακρίσεων σε διάφορες πτυχές, όπως η πρόσληψη/επιλογή, η αποζημίωση, η κατάρτιση, η ανάθεση θέσεων εργασίας και όλες οι άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με την απασχόληση. Οι αποκλειστικές εκτιμήσεις σε αυτά τα θέματα περιλαμβάνουν την εμπειρία, την προσωπικότητα, τη θεωρητική κατάρτιση, τα προσόντα, την αποδοτικότητα και τις ικανότητες ενός ατόμου.

Επιπλέον, η Εταιρεία ενθαρρύνει ενεργά και συμβουλεύει όλους τους υπαλλήλους της να εκτιμούν και να σέβονται τη διαφορετικότητα μεταξύ κάθε συναδέλφου, προμηθευτή ή πελάτη. Αποθαρρύνεται σθεναρά κάθε μορφή συμπεριφοράς που δημιουργεί διακρίσεις. Η πολιτική της Εταιρείας στο θέμα αυτό ευθυγραμμίζεται με τις κατευθυντήριες αρχές του ΟΑΕ και της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ).

Ha) Πολιτική διαφοροποίησης και ίσων ευκαιριών (ανεξαρτήτως φύλου, θρησκείας, μειονότητας ή και άλλων πτυχών):

Η εταιρεία το 2022 απασχόλησε κατά μέσο όρο 166 εργαζομένους διαφορετικών φύλων και ηλικιών και πάγια πολιτική της Εταιρείας είναι η παροχή ίσων ευκαιριών στους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως φύλου, θρησκείας, μειονεκτικότητας ή και άλλων πτυχών. Οι σχέσεις της Εταιρείας με το προσωπικό της είναι άριστες και δεν παρουσιάζονται εργασιακά

προβλήματα. Στην εταιρεία απασχολούνται τόσο μισθωτοί όσο και εποχιακοί εργάτες γης οι οποίοι αμείβονται με εργόσημο ΟΓΑ.

Hβ) Σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζόμενων και συνδικαλιστική ελευθερία:

Η Εταιρεία υπερασπίζεται τα δικαιώματα των εργαζομένων της και τηρεί την εργατική νομοθεσία. Καθ' όλη τη διάρκεια του οικονομικού έτους 2022, κανένας ρυθμιστικός φορέας δεν ανέφερε παραβάσεις της εργατικής νομοθεσίας από την Εταιρεία. Η εταιρεία διαθέτει σωματείο εργαζομένων γνωστό ως SELECTA HELLAS. Επιπλέον, έχει διαμορφωθεί και υποβληθεί στο τοπικό υποκατάστημα του ΣΕΠΕ Καβάλας ένα σύνολο κανονισμών εργασίας. Επιπλέον, η Εταιρεία έχει ευθυγραμμιστεί με το Νόμο 4808/2021 και έχει αναπτύξει πολιτική πρόληψης για την αντιμετώπιση της βίας και της παρενόχλησης. Η πολιτική αυτή έχει λάβει έγκριση τόσο από τη διοίκηση της εταιρείας όσο και από το σωματείο των εργαζομένων.

Hγ) Υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία:

Η ασφάλεια στην εργασία για τους εργαζομένους αποτελεί κυρίαρχη προτεραιότητα και απαραίτητη προϋπόθεση στην λειτουργία της Εταιρείας. Η εταιρεία διαθέτει και προμηθεύει σε όλους τους εργαζομένους της, κατά την έναρξη της εργασίας τους, ατομικά μέσα προστασίας και όλα τα απαραίτητα είδη ένδυσης και μη, ώστε να εργάζονται με ασφάλεια στους χώρους αυτής. Η εταιρεία διατηρεί σε όλους τους χώρους εργασίας υλικά (φάρμακα, επιδέσμους κ.λπ) «πρώτων βοηθειών», ένα φορείο και έναν απινιδωτή μπροστά από το γραφείο του ιατρού εργασίας για κάθε έκτακτη ανάγκη που θα προκύψει. Η εταιρεία συνεργάζεται με «τεχνικό ασφαλείας», σύμφωνα με την ισχύουσα Νομοθεσία, τα καθήκοντα του οποίου είναι: Συμβουλευτικά μέσω περιοδικών επισκέψεων στο χώρο της επιχείρησης όπου βρίσκονται οι εργαζόμενοι, με σκοπό την εκτίμηση των κινδύνων και την υπόδειξη μέτρων πρόληψης και προστασίας. Η εταιρεία συνεργάζεται με «ιατρό εργασίας», σύμφωνα με την ισχύουσα Νομοθεσία, τα καθήκοντα του οποίου είναι: Συμβουλευτικά μέσω περιοδικών επισκέψεων στο χώρο της επιχείρησης όπου βρίσκονται οι εργαζόμενοι, με σκοπό την εκτίμηση του ιστορικού των εργαζομένων και την υπόδειξη μέτρων πρόληψης και προστασίας αυτών.

Hδ) Συστήματα εκπαίδευσης, τρόπος προαγωγών κτλ.:

Οι διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, γίνονται με βάση τα απαιτούμενα για την θέση προσόντα και χωρίς διακρίσεις. Η Εταιρεία εκπαιδεύει

συστηματικά όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων της, είτε με «εσωτερικά/εντός ομίλου» σεμινάρια, είτε με σεμινάρια που πραγματοποιούνται από εξωτερικούς πιστοποιημένους φορείς στο εσωτερικό της χώρας. Ο τρόπος προαγωγών, είναι με βάση την αξιολόγηση του προϊσταμένου του τμήματος, της Διεύθυνσης Προσωπικού του ομίλου και της Διοίκησης. Για τα ανωτέρω, υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες οι οποίες διαχειρίζονται από τα κεντρικά του ομίλου στη Γερμανία. Η εταιρεία ακολουθεί τη διαδικασία της αξιολόγησης ετησίως για όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων της και παράλληλα για το 2022/2023 έχει δημιουργήσει ένα πρόγραμμα ηγεσίας για την εκπαίδευση των μελλοντικών ανώτερων στελεχών της εταιρείας και κατ'επέκταση του ομίλου με επιλογή από υφιστάμενους εργαζομένους. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα ονομάζεται “ONE Leadership Program” και έχει σχεδιαστεί από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού του ομίλου. Για το 2022/2023, η εφαρμογή του είναι πιλοτική.

4.2. Συνοπτική παρουσίαση εταιρείας

Η Σελέκτα Ελλάς ΙΚΕ & ΣΙΑ ΕΕ ιδρύθηκε στις 18/02/2016 όπου και ξεκίνησαν οι εργασίες κατασκευής των εγκαταστάσεων της. Τον Νοέμβριο του 2016, ξεκίνησε επίσημα η παραγωγική μονάδα της εταιρείας. Η Σελέκτα Ελλάς ΙΚΕ & ΣΙΑ ΕΕ αποτελεί παράρτημα/θυγατρική του ομίλου Selecta Group και δραστηριοποιείται στο πρωτογενή κλάδο γενικότερα και ειδικότερα στο κλάδο της ανθοκομίας. Όντας μέρος ενός πολυεθνικού ομίλου, η Σελέκτα Ελλάς ΙΚΕ & ΣΙΑ ΕΕ, ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές του ομίλου συνολικά. Σκοπός της εταιρείας είναι η παροχή ενός ζώντος, υγιούς και άψογου σε επίπεδο χαρακτηριστικών προϊόντος προς το πελάτη. Για να επιτύχει το στόχο της αυτό, η εταιρεία ακολουθεί ένα καθαρά πελατοκεντρικό επιχειρηματικό μοντέλο, προσπαθώντας να παράγει το προϊόν της σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι ότι μπορεί να προσαρμοστεί όχι μόνο στις ανάγκες της αγοράς αλλά και στις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά καθώς διαθέτει πολύ εξειδικευμένα εργαστήρια ανάλυσης ώστε να μπορεί να δημιουργήσει ένα προϊόν ανάλογο των προτιμήσεων των πελατών της. Το κύριο αντικείμενό της είναι η καλλιέργεια άνθεων θερμοκηπίου (που διαθέτονται ως φυτά ζώντα).

Η παραγωγική διαδικασία της Εταιρείας ασχολείται με την καλλιέργεια άνθεων θερμοκηπίου που αποτελεί και την κύρια δραστηριότητα της. Αναλυτικότερα αναλαμβάνει την ανάπτυξη άρριζων μοσχευμάτων σε έρριζα μοσχεύματα και έπειτα την αποστολή αυτών σε πελάτες. Γι' αυτό το λόγο, διαθέτει μία πλήρως λειτουργική παραγωγική μονάδα. Πέραν της παραγωγής, η εταιρεία αναλαμβάνει και την διανομή και αποστολή των προϊόντων στους πελάτες, με ιδιότητα μεταφορικά μέσα (Φ.Ι.Χ.) αλλά και σε συνεργασία με μεταφορικές εταιρείες. Οι κυριότερες εγκαταστάσεις και εξοπλισμένος της εταιρείας είναι τα θερμοκήπια. Οι πελάτες της είναι επιχειρήσεις του πρωτογενή κλάδου (γεωργικές εταιρείες/θερμοκήπια) και του δευτερογενή κλάδου (εμπορικές εταιρείες). Το δίκτυο πωλήσεων της Εταιρείας γεωγραφικά καλύπτει ένα μεγάλος μέρος της Ευρώπης με αποστολές σε Ισπανία, Γερμανία, Ιταλία, Κάτω Χώρες (Ολλανδία), Αυστρία, Πολωνία κλπ. και ένα μέρος των Βαλκανίων & της Τουρκίας. Τέλος, κάποιες αποστολές προορίζονται και σε χώρες της μέσης Ανατολής όπως στην Ιορδανία, Λίβανο, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Αίγυπτος, Αζερμπαϊτζαν κλπ.

4.3. Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα μελέτη βασίζεται σε εσωτερικά πληροφοριακά στοιχεία, ήτοι πληροφορίες που βρίσκονται εντός της εταιρείας και των συνδεδεμένων της εταιρειών και είναι εμπιστευτικές. Επιπλέον, περιλαμβάνει πληροφορίες που έχουν δημοσιευθεί μέσω των οικονομικών της καταστάσεων.

Για τη παροχή των εσωτερικών πληροφοριών έχει συναφθεί ειδική συμφωνία/ρήτρα εμπιστευτικότητας με όρο/προϋπόθεση ότι οι παρούσες πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ακαδημαϊκούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς (σύνταξη αυτής της μελέτης και ενδεχόμενη παρουσίαση/δημοσίευση της σε επιστημονικά περιοδικά κ.α.)

4.3.1. Υποθέσεις κατάρτισης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Οι υποθέσεις κατάρτισης/κατευθυντήριες γραμμές, όπως τις ονομάζει η εταιρεία, στις οποίες βασίστηκε η σχεδίαση των εργαλείων του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνου είναι οι εξής: (οι περιγραφές είναι πιστή αντιγραφή αυτών όπως έχουν επικοινωνηθεί εντός της εταιρείας αλλά και σε τρίτους)

α) Παροχή προσανατολισμού

Ως ηγέτες επιδιώκουμε να ενεργούμε με συνέπεια και με υποδειγματικό τρόπο σύμφωνα με τις εταιρικές μας αξίες. Σε τακτική βάση κοινοποιούμε στα μέλη της ομάδας μας τους στόχους της εταιρείας και της ομάδας και προσδιορίζουμε από κοινού τα κατάλληλα μέτρα για την επίτευξή τους. Μια καλά δομημένη οργάνωση του τομέα ευθύνης μας εξασφαλίζει σαφείς αρμοδιότητες στην ομάδα μας. Οδηγούμε την ομάδα μας καθορίζοντας σαφείς, μετρήσιμους και εφικτούς στόχους.

β) Επικοινωνία με ανοιχτό τρόπο

Η αξιόπιστη και σαφής επικοινωνία πέρα από όλα τα τμήματα και τις τοποθεσίες είναι απαραίτητη για εμάς. Ακούμε τα μέλη της ομάδας μας, κάνουμε ερωτήσεις και ορίζουμε την απόδοση ως διάλογο. Ενημερώνουμε τα μέλη της ομάδας μας τακτικά και με σαφήνεια για όλες τις σχετικές εξελίξεις στην εταιρεία, παρέχοντας έτσι τα θεμέλια για μια εποικοδομητική και παρακινητική συνεργασία.

γ) Ανάλυση ευθύνης

Αισθανόμαστε υπεύθυνοι για τα μέλη της ομάδας μας, την εταιρεία μας και το περιβάλλον μας. Η ευθύνη δεν μπορεί να μοιραστεί: Καθορίζοντας σαφή καθήκοντα και δίνοντας αξιόπιστες οδηγίες παρέχουμε προσωπική και τεχνική υποστήριξη στα μέλη της ομάδας μας και τα βοηθάμε να αναλάβουν την ευθύνη τους.

δ) Προώθηση των μελών της ομάδας

Οι εργαζόμενοι είναι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας. "Μας αρέσει να αναπτυσσόμαστε": προωθώντας ατομικά την προσωπική τους ικανότητα, διευκολύνουμε την εταιρική ανάπτυξη. Ακολουθούμε τις ανάγκες της εταιρείας καθώς και τις προσδοκίες και τις δεξιότητες των μελών της ομάδας μας.

ε) Δημιουργία της ομαδικής εργασίας

Είμαστε ανοιχτόμυαλοι, ανεκτικοί και παρέχουμε ίσες ευκαιρίες σε όλα τα μέλη της ομάδας ανεξάρτητα από την καταγωγή, την ηλικία, το φύλο, τη θρησκεία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και το υπόβαθρο. Οδηγούμε τα μέλη της ομάδας μας με σεβασμό και δημιουργούμε εμπιστοσύνη επαινώντας και επικρίνοντας τα άμεσα και έγκαιρα. Επιλύουμε τις συγκρούσεις με εποικοδομητικό τρόπο για τη βελτίωση της ομαδικής εργασίας. Η διατμηματική συνεργασία προάγει την εταιρική επιτυχία.

στ) Δημιουργία ενός ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος

Ένας αποτελεσματικός, υγιής και φιλικός προς την οικογένεια τρόπος εργασίας είναι η φιλοδοξία μας. Επιτρέπουμε ευέλικτα ωράρια και χώρους εργασίας και ενθαρρύνουμε τα μέλη της ομάδας μας να συνδυάζουν οικογένεια και επάγγελμα λαμβάνοντας υπόψη τις ανησυχίες της εταιρείας. Παρέχουμε τον κατάλληλο εξοπλισμό εργασίας και μαζί με τα μέλη της ομάδας μας εξασφαλίζουμε την απασχόληση.

4.3.2. Συνοπτική Περιγραφή και Παρουσίαση των δημιουργούμενων εργαλείων

Η εταιρεία και συγκεκριμένα το διοικητικό της τμήμα προέβει σε συνεργασία με το τμήμα εσωτερικού ελέγχου και φορολογίας του ομίλου/της μητρικής εταιρείας στη Γερμανία στη σύνταξη εργαλείων με στόχο την μείωση έως και εξάλειψη των υπαρχόντων κινδύνων, που θα έχουν επίπτωση και χρηματική στην εταιρεία, και τη δημιουργία εσωτερικών δικλύδων ασφαλείας που θα ενδυναμώσουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που ήδη υφίσταται στον όμιλο γενικότερα. Συγκεκριμένα, η εταιρεία προέβει στη σχεδίαση και στην υιοθέτηση:

- ✓ εργαλείου διαχείρισης του κινδύνου (risk assessment analysis) για τις διαδικασίες του λογιστηρίου και όχι μόνο **(1)**

Μεθοδολογία: Η σχεδίαση του εργαλείου ξεκίνησε με μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των ιστορικών οικονομικών δεδομένων, των περιστατικών και των εγγράφων που σχετίζονται με τον κίνδυνο εντός του οργανισμού. Οι βασικοί ενδιαφερόμενοι στα λογιστικά και οικονομικά τμήματα πήραν συνεντεύξεις για τον εντοπισμό των κρίσιμων τομέων κινδύνου. Σε συνεργασία με έναν εξωτερικό σύμβουλο διαχείρισης κινδύνων σχεδιάστηκε ένα προσαρμοσμένο μοντέλο αξιολόγησης κινδύνων. Συγκεντρώθηκαν δεδομένα σχετικά με τους τομείς κινδύνου και ακολούθησε ποσοτική και ποιοτική ανάλυση. Η ιεράρχηση των κινδύνων επιτεύχθηκε μέσω ενός προκαθορισμένου πίνακα κριτηρίων αναφορικά με τις εσωτερικές διαδικασίες του λογιστηρίου της εταιρείας. Στη συνέχεια, το εργαλείο αξιολόγησης κινδύνων που αναπτύχθηκε δοκιμάστηκε πιλοτικά στο διοικητικό τμήμα και βελτιώθηκε με βάση τα σχόλια των χρηστών.

- ✓ πρωτοκόλλων ελέγχου, ICLs (internal check lists) – λίστες ελέγχου επιπτώσεων **(2)**

Μεθοδολογία: Η φάση αυτή ξεκίνησε με την ανασκόπηση των υφιστάμενων πρωτοκόλλων ελέγχου και των καταλόγων ελέγχου που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό/μητρική εταιρεία. Οι ενδιαφερόμενοι από διάφορα τμήματα συμμετείχαν σε ομάδες εργασίας για να αξιολογήσουν την επάρκεια των υφιστάμενων πρωτοκόλλων και να εντοπίσουν τα κενά. Με βάση την ανατροφοδότηση των ομάδων εργασίας αναπτύχθηκαν νέα ή αναθεωρημένα πρωτόκολλα ελέγχου και κατάλογοι ελέγχου. Πραγματοποιήθηκαν συνεδρίες κατάρτισης χρηστών και ακολούθησε πιλοτική εφαρμογή σε επιλεγμένα τμήματα. Κατά τη διάρκεια της πιλοτικής φάσης συλλέχθηκαν δεδομένα σχετικά με παραβιάσεις και αποκλίσεις ελέγχου. Στη συνέχεια, τα επικαιροποιημένα πρωτόκολλα επεκτάθηκαν σε ολόκληρη την εταιρεία και

αξιολογείται ο αντίκτυπός τους στη μείωση των κινδύνων και στη συμμόρφωση μέχρι σήμερα.

- ✓ εργαλείου ελέγχου με στόχο την φορολογική και λογιστική συμμόρφωση της εταιρείας (T.C.M.S.-Tax Compliance Management System project) **(3)** – σε συνάρτηση με το (1)

Μεθοδολογία: Η διαδικασία ξεκίνησε με μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών φορολογικής και λογιστικής συμμόρφωσης του οργανισμού. Οι συνεργασίες με φορολογικούς εμπειρογνώμονες ήταν απαραίτητες για την ανάλυση των πιο πρόσφατων φορολογικών κανονισμών και λογιστικών προτύπων που ισχύουν για τις λειτουργίες του οργανισμού. Το εργαλείο Tax Compliance Management System (T.C.M.S.) αναπτύχθηκε για να καλύψει τις ανάγκες συμμόρφωσης και τις κανονιστικές απαιτήσεις. Ξεκίνησαν προγράμματα εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης των χρηστών για την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με το νέο εργαλείο συμμόρφωσης. Η πιλοτική εφαρμογή ακολουθήθηκε από τακτικούς εσωτερικούς ελέγχους συμμόρφωσης με τη χρήση του T.C.M.S. εργαλείου από τον υπεύθυνο της μητρικής εταιρείας και τον υπεύθυνο του Ελληνικής θυγατρικής. Οι συνεχείς ενημερώσεις του εργαλείου εξασφαλίζουν την ευθυγράμμιση με τους μεταβαλλόμενους κανονισμούς. Η αναφορά και η ανάλυση των δεδομένων συμμόρφωσης έχει ως στόχο να ενημερώνει τις διορθωτικές ενέργειες και τις βελτιώσεις της διαδικασίας με βάση τα ευρήματα του ελέγχου.

- ✓ εγχειριδίου για τις κοινές λογιστικές και φορολογικές αρχές και κανονιστικά πλαίσια που ακολουθούνται από κοινού εντός του ομίλου & δοκιμαστικής εξέτασης πάνω στις διαδικασίες του λογιστηρίου ως εργαλείου αξιολόγησης των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού του λογιστηρίου στις βασικές εσωτερικές λογιστικές διαδικασίες και αρχές αυτού (Handbook in EN & GR & Google acc.assessment format) **(4)**

Μεθοδολογία: Το περιεχόμενο του εγχειριδίου, που καλύπτει λογιστικές και φορολογικές αρχές και ρυθμιστικά πλαίσια, αναπτύχθηκε σε συνεργασία με ειδικούς στο αντικείμενο. Το εγχειρίδιο μεταφράστηκε σε αγγλική και ελληνική έκδοση. Δημιουργήθηκε μια δοκιμαστική εξέταση για τις λογιστικές διαδικασίες και αρχές, που ενσωματώνει ερωτήσεις από το εγχειρίδιο. Το προσωπικό του λογιστηρίου υποβλήθηκε σε δοκιμές για να αξιολογήσει τις γνώσεις του σχετικά με τις εσωτερικές λογιστικές διαδικασίες και αρχές. Τα αποτελέσματα των δοκιμών χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη ενός προσαρμοσμένου σχεδίου εκπαίδευσης. Πραγματοποιήθηκαν εκπαιδευτικές συνεδρίες για να ενισχυθεί η κατανόηση

των εργαζομένων σχετικά με το περιεχόμενο του εγχειριδίου. Οι περιοδικές αξιολογήσεις μέσω δοκιμών παρακολούθησης επέτρεψαν τη συνεχή παρακολούθηση της γνώσης των εργαζομένων. Οι τακτικές ενημερώσεις του εγχειριδίου εξασφαλίζουν ότι παραμένει ενημερωμένο με αλλαγές στους λογιστικούς ή φορολογικούς κανονισμούς.

- ✓ εγχειρίδιων χρήσης για τη διοίκηση ποιότητας στις διαδικασίες της εταιρείας (Q.M.S.- Quality Management system) (5)

Μεθοδολογία: Η διαδικασία ξεκίνησε με τη χαρτογράφηση των διαδικασιών σε συνεργασία με τους κατόχους διεργασιών για τον εντοπισμό βασικών διαδικασιών που απαιτούν εγχειρίδια χρήστη. Τα εγχειρίδια χρήστη αναπτύχθηκαν για να περιλαμβάνουν οδηγίες βήμα προς βήμα, διαγράμματα ροής διεργασιών και λίστες ελέγχου ποιότητας. Πραγματοποιήθηκαν πιλοτικές δοκιμές με το σχετικό προσωπικό για να διασφαλιστεί η σαφήνεια και η χρηστικότητα, με τα σχόλια των χρηστών να συλλέγονται για περαιτέρω βελτιώσεις. Πραγματοποιήθηκαν εκπαιδευτικές συνεδρίες για την εισαγωγή των εργαζομένων στα εγχειρίδια χρήσης και τον ρόλο τους στη διαχείριση ποιότητας. Η εφαρμογή με εγχειρίδιο χρήστη περιλάμβανε την ενσωμάτωσή τους σε υπάρχουσες διαδικασίες. Αναπτύχθηκαν βασικοί δείκτες απόδοσης (K.P.Is) για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εγχειριδίων χρήστη στη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας. Η τακτική αναθεώρηση και οι ενημερώσεις των εγχειριδίων εξασφαλίζουν τέλος την ευθυγράμμιση με τις μεταβαλλόμενες διαδικασίες και τις απαιτήσεις ποιότητας.

- ✓ δύο εργαλείων εύρεσης των αιτιών ενός προβλήματος που οδηγεί σε κίνδυνο (root cause analysis) (6)

Μεθοδολογία: Ξεκίνησε η ανάλυση ιστορικών περιστατικών ή προβλημάτων εντός του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων λεπτομερειών για το πότε, πού και πώς συνέβησαν. Συγκροτήθηκαν διαλειτουργικές ομάδες αποτελούμενες από τα αρμόδια τμήματα για την ανάλυση των περιστατικών. Επιλέχθηκαν κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης βασικών αιτιών, όπως Διαγράμματα Fishbone (Ishikawa), 5 Whys ή Fault Tree Analysis, με βάση τη φύση των προβλημάτων. Τα περιστατικά ανακατασκευάστηκαν χρησιμοποιώντας διαθέσιμα δεδομένα και συνεντεύξεις με εμπλεκόμενα μέρη. Τα επιλεγμένα εργαλεία ανάλυσης βασικής αιτίας εφαρμόστηκαν για τον εντοπισμό των υποκείμενων αιτιών κάθε περιστατικού. Τα βασικά αίτια ιεραρχήθηκαν με βάση τον αντίκτυπό τους και την πιθανότητα υποτροπής. Αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν διορθωτικές ενέργειες για την αντιμετώπιση των εντοπισμένων βασικών αιτιών. Τα διδάγματα που αντλήθηκαν από κάθε περιστατικό τεκμηριώθηκαν και κοινοποιήθηκαν σε ολόκληρο τον οργανισμό για να αποφευχθούν

παρόμοια προβλήματα στο μέλλον. Η συνεχής παρακολούθηση των διορθωτικών ενεργειών και η επαλήθευση εξασφαλίζει ότι δεν θα εμφανιστούν ξανά παρόμοια προβλήματα.

Τα παραπάνω εργαλεία και εγχειρίδια παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα της παρούσας εργασίας. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι έχουν συνταχθεί τόσο στην Ελληνική όσο και στην αγγλική γλώσσα. Όμως, η πλειοψηφία αυτών έχει συνταχθεί αποκλειστικά στην αγγλική γλώσσα καθώς η εταιρεία αποτελεί θυγατρική ενός πολυεθνικού ομίλου και η αγγλική γλώσσα είναι η κοινή ομιλούσα γλώσσα εντός του ομίλου.

Επιπλέον, αξιολογούνται ανά τρίμηνο, εξάμηνο και ετησίως. Μεσοπρόθεσμος στόχος είναι να μειώσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία πρωτίστως στο διοικητικό της τμήμα (τμήμα λογιστηρίου) και στις διαδικασίες των άλλων τμημάτων που συνδέονται με το συγκεκριμένο τμήμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στο εξελισσόμενο τοπίο του αγροτικού τομέα, η σημασία των ισχυρών μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Η παρούσα διατριβή εμβάθυνε βαθιά στις αποχρώσεις του εσωτερικού ελέγχου, ρίχνοντας φως στη σημασία του και στην επιτακτική ανάγκη για την αποτελεσματική εφαρμογή του, ιδίως στον αγροτικό τομέα.

Η ενσωμάτωση ειδικών εργαλείων και διαδικασιών προσαρμοσμένων για τον εσωτερικό έλεγχο έχει παρατηρηθεί ότι ενισχύει την ακεραιότητα, την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια των λειτουργιών ενός οργανισμού. Τα εργαλεία αυτά όχι μόνο εξορθολογίζουν τη διαδικασία ελέγχου, αλλά παρέχουν επίσης μια συστηματική προσέγγιση για τον εντοπισμό αποκλίσεων, κινδύνων και αναποτελεσματικότητας. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τον αγροτικό τομέα, ο οποίος είναι γεμάτος με μοναδικές προκλήσεις που κυμαίνονται από τις κυμαινόμενες απαιτήσεις της αγοράς, την πολυπλοκότητα της αλυσίδας εφοδιασμού έως τους περιβαλλοντικούς και κλιματικούς κινδύνους.

Ο αγροτικός τομέας μπορεί να επωφεληθεί πάρα πολύ από ένα καλά δομημένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Αξιοποιώντας τα εργαλεία και τις μεθοδολογίες που αναλύονται στην παρούσα διατριβή, οι αγροτικές επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν και να μετριάσουν τους κινδύνους, να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση με τα κανονιστικά πρότυπα, να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων και να εμφυσήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Η μελέτη περίπτωσης της "Selecta Hellas" χρησιμεύει ως απόδειξη για αυτό, αναδεικνύοντας τον μετασχηματιστικό αντίκτυπο των εργαλείων εσωτερικού ελέγχου όταν εφαρμόζονται με σύνεση.

Ειδικότερα, η "Selecta Hellas" αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας που έχει υιοθετήσει προληπτικά προηγμένα εργαλεία ελέγχου για να ενισχύσει τη λειτουργική της ραχοκοκαλιά. Αναλαμβάνοντας το σχεδιασμό και την ενσωμάτωση των κάτωθι:

Εργαλείο ανάλυσης αξιολόγησης κινδύνων: Αυτό το εργαλείο επέτρεψε την ολοκληρωμένη αξιολόγηση των κινδύνων που σχετίζονται όχι μόνο με τις λογιστικές διαδικασίες, αλλά επεκτείνει το πεδίο εφαρμογής του ώστε να περιλαμβάνει ευρύτερες

οργανωτικές λειτουργίες. Το τοπίο των κινδύνων μιας εταιρείας είναι δυναμικό και το εργαλείο αυτό διασφαλίζει τον έγκαιρο εντοπισμό, την αξιολόγηση και τον μετριασμό των κινδύνων.

Πρωτόκολλα ελέγχου, ICLs και λίστες ελέγχου επιπτώσεων: Η ενσωμάτωση αυτών των πρωτοκόλλων και των καταλόγων ελέγχου ενισχύει τη δέσμευση της εταιρείας για ενδεδειγμένους εσωτερικούς ελέγχους, διασφαλίζοντας τον συστηματικό εντοπισμό και τη διόρθωση των αποκλίσεων.

Σύστημα διαχείρισης της φορολογικής συμμόρφωσης (Tax Compliance Management System - T.C.M.S.): Σε έναν τομέα γεμάτο με περίπλοκους φορολογικούς και λογιστικούς κανονισμούς, το T.C.M.S. προσφέρει μια δομημένη προσέγγιση για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης, συμπληρώνοντας περαιτέρω το εργαλείο ανάλυσης αξιολόγησης κινδύνων.

Εγχειρίδιο & Δοκιμαστικές εξετάσεις: Προσφέροντας ένα εγχειρίδιο στα αγγλικά και στα ελληνικά σχετικά με τις κοινές λογιστικές και φορολογικές αρχές, η εταιρεία διασφαλίζει τη συνέπεια στην κατανόηση και την εφαρμογή. Περαιτέρω, η δοκιμαστική εξέταση χρησιμεύει ως αξιολογικό εργαλείο για τη μέτρηση της επάρκειας του λογιστικού προσωπικού, διασφαλίζοντας ότι η ομάδα είναι καλά εξοικειωμένη με τις εσωτερικές λογιστικές διαδικασίες και αρχές.

Εγχειρίδια χρήσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Q.M.S.): Η διασφάλιση της ποιότητας είναι ζωτικής σημασίας σε κάθε τομέα, και πολύ περισσότερο στη γεωργία. Αυτά τα εγχειρίδια περιγράφουν τα σημεία αναφοράς της ποιότητας, διασφαλίζοντας ότι κάθε διαδικασία ευθυγραμμίζεται με τη δέσμευση της εταιρείας για αριστεία.

Εργαλεία ανάλυσης αιτιών: Η ενσωμάτωση αυτών των εργαλείων δίνει έμφαση σε μια προληπτική προσέγγιση, εστιάζοντας όχι μόνο στον εντοπισμό των κινδύνων αλλά και στην κατανόηση των υποκείμενων αιτιών. Αυτό, με τη σειρά του, διασφαλίζει την ολοκληρωμένη διαχείριση των κινδύνων και την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων που αντιμετωπίζουν τον πυρήνα του προβλήματος.

Ο αγροτικός τομέας έχει να κερδίσει πάρα πολλά από μια τέτοια σε βάθος προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου. Αξιοποιώντας αυτά τα εργαλεία και τις μεθοδολογίες, οι αγροτικές επιχειρήσεις, όπως η "Selecta Hellas", μπορούν να διασφαλίσουν λειτουργική αποτελεσματικότητα, κανονιστική συμμόρφωση και μετριασμό των κινδύνων.

Εν κατακλείδι, καθώς ο αγροτικός τομέας συνεχίζει να αντιμετωπίζει τόσο τις παραδοσιακές προκλήσεις όσο και εκείνες της σύγχρονης εποχής, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου γίνεται ακόμη πιο καθοριστικός. Με τα κατάλληλα εργαλεία και διαδικασίες, οι αγροτικές επιχειρήσεις μπορούν όχι μόνο να περιηγηθούν σε αυτές τις προκλήσεις αλλά και να ευδοκιμήσουν, εξασφαλίζοντας βιωσιμότητα, κερδοφορία και ανάπτυξη σε μια ολοένα και πιο ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά.

Σίγουρα, η εφαρμογή εργαλείων και μεθοδολογιών εσωτερικού ελέγχου στον αγροτικό τομέα, όπως και σε κάθε άλλο τομέα, δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Ο πρωταρχικός περιορισμός της μελέτης αυτής είναι ότι περιλαμβάνει εργαλεία τα οποία είναι σχεδιασμένα αποκλειστικά για τη συγκεκριμένη εταιρεία και βάσει των διαδικασιών που έχει και κινδύνων που αντιμετωπίζει η ίδια. Βέβαια, αυτό αυτόματα δεν αναιρεί το γεγονός ότι αυτά τα εργαλεία με τις απαιτούμενες αλλαγές δε μπορούν να υιοθετηθούν ως πιλοτικές εφαρμογές και από άλλες εταιρείες του αγροτικού τομέα πρωτίστως και όχι μόνο.

Ακολουθούν ορισμένα πιθανά εμπόδια και ελλείψεις που μπορεί να θεωρηθούν περιορισμοί της παρούσας μελέτης:

Αντίσταση στην αλλαγή: Οι παραδοσιακές αγροτικές εταιρείες ενδέχεται να αντιστέκονται στην υιοθέτηση νέων εργαλείων και μεθοδολογιών, θεωρώντας τα δυσκίνητα ή περιττά. Η αντίσταση αυτή μπορεί να πηγάζει από έλλειψη κατανόησης ή φόβο για το άγνωστο.

Ελλείψεις κατάρτισης και δεξιοτήτων: Η εφαρμογή νέων εργαλείων απαιτεί εκπαίδευση του προσωπικού για την αποτελεσματική χρήση τους. Εάν η εκπαίδευση είναι ανεπαρκής ή εάν υπάρχουν ελλείψεις δεξιοτήτων μεταξύ του προσωπικού, τα εργαλεία ενδέχεται να μην χρησιμοποιηθούν στο έπακρο.

Περιορισμοί πόρων: Η υιοθέτηση και η συνεχής χρήση αυτών των εργαλείων ενδέχεται να απαιτεί οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Ορισμένες αγροτικές επιχειρήσεις, ιδίως οι μικρότερες, ενδέχεται να δυσκολευτούν να διαθέσουν επαρκείς πόρους.

Πολυπλοκότητα των εργαλείων: Εάν τα εργαλεία και οι μεθοδολογίες είναι υπερβολικά πολύπλοκα ή δεν είναι φιλικά προς τον χρήστη, ενδέχεται να αποτρέψουν τους χρήστες από το να ασχοληθούν πλήρως με αυτά, οδηγώντας σε υποαξιοποίηση.

Ζητήματα ενσωμάτωσης: Η ενσωμάτωση νέων εργαλείων με τα υπάρχοντα συστήματα μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Ενδέχεται να υπάρξουν ζητήματα συμβατότητας, που οδηγούν σε διαταραχές στη ροή εργασίας.

Τακτικές ενημερώσεις και συντήρηση: Τα εργαλεία, ιδίως τα ψηφιακά, απαιτούν τακτικές ενημερώσεις και συντήρηση. Εάν δεν ενημερώνονται, ενδέχεται να παρωχηθούν ή να μην αντιμετωπίζουν τις νέες προκλήσεις που προκύπτουν.

Υπερβολική εξάρτηση από τα εργαλεία: Ενώ αυτά τα εργαλεία βοηθούν στον εσωτερικό έλεγχο, υπάρχει ο κίνδυνος να γίνει κανείς υπερβολικά εξαρτημένος από αυτά. Είναι ζωτικής σημασίας να θυμόμαστε ότι είναι απλώς εργαλεία και η ανθρώπινη κρίση και εμπειρογνωμοσύνη παραμένουν απαραίτητες.

Ανησυχίες σχετικά με το απόρρητο των δεδομένων και την ασφάλεια: Τα εργαλεία, ιδίως εκείνα που είναι ψηφιακά ή βασίζονται σε cloud εφαρμογές, μπορεί να εγείρουν ανησυχίες σχετικά με το απόρρητο των δεδομένων και την ασφάλεια. Υπάρχει κίνδυνος παραβίασης δεδομένων ή μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης.

Ζητήματα κανονιστικής συμμόρφωσης: Καθώς οι κανονισμοί εξελίσσονται, τα εργαλεία και οι μεθοδολογίες μπορεί να χρειαστεί να επικαιροποιηθούν για να παραμείνουν συμβατά. Υπάρχει ο κίνδυνος κάποια εργαλεία να ξεπεραστούν, εάν δεν επανεξετάζονται τακτικά σε σχέση με τους ισχύοντες κανονισμούς.

Πολιτιστικά και γλωσσικά εμπόδια: Στις διεθνείς αγροτικές επιχειρήσεις, οι γλωσσικές και πολιτισμικές διαφορές ενδέχεται να δημιουργήσουν προκλήσεις στην ομοιόμορφη κατανόηση και εφαρμογή των εργαλείων, ιδίως στο πλαίσιο των εγχειριδίων και του εκπαιδευτικού υλικού.

Ελλιπείς ή ξεπερασμένες πληροφορίες: Για να είναι αποτελεσματικά τα εργαλεία, πρέπει να τροφοδοτούνται με ακριβείς και επικαιροποιημένες πληροφορίες. Εάν τα δεδομένα που εισάγονται είναι εσφαλμένα, η έξοδος, ανεξάρτητα από το πόσο εξελιγμένο είναι το εργαλείο, θα είναι εσφαλμένη.

Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα εμπόδια και οι ελλείψεις, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει μια σαφής στρατηγική υλοποίησης, να παρέχεται συνεχής κατάρτιση, να διασφαλίζεται η τακτική ενημέρωση και συντήρηση των εργαλείων και να προωθείται μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και προσαρμοστικότητας.

Ειδικότερα, ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα πάνω στον εσωτερικό έλεγχο στον αγροτικό τομέα θα μπορούσαν να είναι:

- ✓ **Επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στη γεωργική αποδοτικότητα:** Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου επηρεάζει τη συνολική αποδοτικότητα των γεωργικών επιχειρήσεων. Ανάλυση παραγόντων όπως η

κατανομή των πόρων, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και η μείωση του κόστους που προκύπτουν από την ενσωμάτωση των εσωτερικών ελέγχων.

- ✓ **Αξιολόγηση κινδύνων στον εσωτερικό γεωργικό έλεγχο:** Εξέταση του πώς οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στη γεωργία μπορούν να εντοπίσουν και να μετριάσουν καλύτερα τους κινδύνους που συνδέονται με την αστάθεια της αγοράς, τις διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού και τις προκλήσεις που σχετίζονται με το κλίμα. Διερεύνηση του ρόλου των αξιολογήσεων κινδύνου στη διασφάλιση της ανθεκτικότητας του τομέα.
- ✓ **Υιοθέτηση της τεχνολογίας στον γεωργικό έλεγχο:** IoT, blockchain, ανάλυση δεδομένων στον εσωτερικό έλεγχο στον αγροτικό τομέα. Αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο οι τεχνολογίες αυτές μπορούν να βελτιώσουν τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση και την ανίχνευση κινδύνων.
- ✓ **Περιβαλλοντικός έλεγχος και έλεγχος βιωσιμότητας:** Εστίαση στην ενσωμάτωση περιβαλλοντικών παραγόντων και παραγόντων βιωσιμότητας στις πρακτικές εσωτερικού ελέγχου στον αγροτικό τομέα. Διερεύνηση του πώς οι έλεγχοι μπορούν να συμβάλουν στην ευθυγράμμιση των αγροτικών πρακτικών με τους στόχους της αειφορίας και στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.
- ✓ **Ανάπτυξη ικανοτήτων και κατάρτιση για «αγροτικούς» ελεγκτές:** Έρευνα της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης και των πρωτοβουλιών ανάπτυξης ικανοτήτων για τους εσωτερικούς ελεγκτές στον αγροτικό τομέα. Αξιολόγηση του πόσο καλά προετοιμασμένοι είναι οι ελεγκτές για να αντιμετωπίσουν τις μοναδικές προκλήσεις του τομέα.
- ✓ **Μέτρηση επιδόσεων και υποβολή εκθέσεων:** Διερεύνηση της ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης επιδόσεων και υποβολής εκθέσεων ως μέρος του εσωτερικού ελέγχου στη γεωργία. Εξέταση του πώς τα συστήματα αυτά συμβάλλουν στη διαφάνεια και τη λογοδοσία στον τομέα. Για παράδειγμα, μία ενδεικτική μελέτη θα μπορούσε να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη και εφαρμογή βασικών δεικτών απόδοσης (K.P.Is) ως μέρος των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου στη βιώσιμη γεωργία. Η συνεργασία με αγροτικές οργανώσεις για τον εντοπισμό και τον ορισμό των σχετικών δεικτών που μετρούν τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές επιδόσεις είναι απαραίτητη. Στη συνέχεια, η έρευνα θα αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί οι K.P.Is συμβάλλουν στη διαφανή υποβολή εκθέσεων και στη λογοδοσία, προωθώντας

τελικά βιώσιμες πρακτικές στον τομέα. (Αναφορά: μελλοντική υποχρέωση υποβολής της αναφοράς C.S.R.D.)













Κάθε μία από αυτές τις ερευνητικές προτάσεις μπορεί να συμβάλει στη βαθύτερη κατανόηση του ρόλου των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στον αγροτικό τομέα και να παράσχει πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση των μηχανισμών ελέγχου σε αυτό το εξελισσόμενο τοπίο. Οι μελλοντικοί ερευνητές μπορούν να επιλέξουν ένα ή περισσότερα από αυτά τα θέματα με βάση τα ενδιαφέροντά τους και την ειδική εστίαση της μελέτης/έρευνας τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ


Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά όλα τα εργαλεία/διαδικασίες/εγχειρίδια που έχουν αναφερθεί παραπάνω και αποτελούν υλικό της παρούσας μελέτης το οποίο σχεδιάστηκε/δημιουργήθηκε για την εταιρεία που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης. Τα εργαλεία αυτά έχουν συνταχθεί τόσο στην Αγγλική όσο και στην Ελληνική γλώσσα λόγω του ότι η εταιρεία που αποτελεί τη παρούσα μελέτη περίπτωσης ανήκει σε έναν διεθνή όμιλο εταιρειών και τα συγκεκριμένα εργαλεία μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα ως συγκριτική αξιολόγηση για υιοθέτηση παρόμοιων εργαλείων και στις λοιπές αλλοδαπές εταιρείες του ομίλου. Το υλικό έχει ως στόχο την ύπαρξη διαδικασιών και εργαλείων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης του κινδύνου τα οποία θα βοηθήσουν στη μείωση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία, στην βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της που σχετίζονται κυρίως με το διοικητικό τμήμα αυτής αλλά και όχι μόνο, καθώς και στην αποφυγή λαθών τα οποία μπορούν να έχουν υψηλές οικονομικές επιπτώσεις για την εταιρεία στο μέλλον. Επιπλέον, τα εργαλεία αυτά αποτελούν μία πολύ καλή βάση με την αρωγή της οποίας, μπορούν να πραγματοποιηθούν πιο έγκυρες προβλέψεις για το μέλλον και πάνω στην οποία μπορούν να στηριχθούν και να αναπτυχθούν εφαρμογές και άλλου τύπου εργαλεία που θα ανταποκρίνονται στις ολοένα υψηλότερες και πιο αυστηρές απαιτήσεις που προκύπτουν από τις Ελληνικές αρχές και κατ'επέκταση την Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικά με τη συλλογή, επεξεργασία και υποβολή εξειδικευμένων αναφορών προς αυτές. Οι υποχρεώσεις των εταιρειών, ειδικά τέτοιου μεγέθους γίνονται ολοένα και περισσότερες απέναντι στο δημόσιο τομέα και την εκάστοτε κυβέρνηση με τη πάροδο του χρόνου, οπότε η δημιουργία τέτοιων εργαλείων που έχουν τη δυνατότητα να υπολογίζουν όχι μόνο ποσοτικούς παράγοντες και δεδομένα αλλά και ποιοτικούς παράγοντες που σχετίζονται με τις διαδικασίες και τη γενικότερη οικονομική δραστηριότητα, είναι μονόδρομος για κάθε εταιρεία.

Εργαλείο διαχείρισης του κινδύνου (risk assessment analysis) για τις διαδικασίες του λογιστηρίου και όχι μόνο

Λίστα δημιουργούμενων διαδικασιών/εργαλείων:

-  1.Explanation about Risk mitigation measures in TCMS
-  1.TCMS_4.1_Risk analysis General risks_SHe_C
-  1.TCMS_4.3_ Risk analysis Partnerships_SHe_C_N
-  1.TCMS_4.4_Risk analysis Corporate tax_SHe_C
-  1.TCMS_4.6_Risk analysis Payroll tax_SHe_C
-  1.TCMS_4.7_Risk analysis VAT_SHe_C
-  1.TCMS_4.8_Risk analysis Customs duties_SHe_C
-  1.TCMS_4.9_Risk analysis Other taxes_SHe_C
-  1.TCMS_4.10_Risk analysis Restructuring_SHe_no changes_C_N
-  1.TCMS_4.11_Risk analysis Audit_SHe_C
-  1.TCMS_4.12_Risk analysis Error correction_SHe_C_N
-  1.TCMS_4_TC-Risks, Risk analysis in general_SHe_C

Πρότυπη μορφή κάθε διαδικασίας/εργαλείου:





Test field/subject	Risk analysis VAT	Reference		 4.7 <small>we love to grow*</small>
Applied to the company Selecta Hellas, Greece		Created by	KE	Created on 2023
		Reviewed by		Reviewed on

Potential risk factors / risky business processes	Description of the actual risks	Risk assessment			Risk mitigation measures		Steering responsibility	Control responsibilities
		<input type="checkbox"/> gross <input type="checkbox"/> net, after risk mitigation	low	medium	high	available		
1. Unrecognized exchange of services								
- Current revenues	Exchange of services is not recognized by the person responsible. However, an order must be created for each matter, except for matters concerning the cash register, <u>per-sonnel</u> and shareholders	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yes	Yes	Accounting dpt.	Management
- Employee benefits	Employee benefits, such as company events, are not recognized as an exchange of services. Audit by Head of Accounting and Head of Taxes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yes	Yes	Accounting dpt.	Management
- Benefits to shareholders	Services to shareholders, such as company vehicles, are not recognized as an exchange of services. Audit by Head of Accounting and Head of Taxes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yes	Yes	Accounting dpt.	Management
- Free benefits/gifts/grants	Employee meals, etc. exceed the permitted maximum limits, input tax is deducted although no VAT is charged. Control by accounting department.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yes	Yes	Accounting dpt.	Management
- Grants	Payroll reports allowances to employees too late or not at all.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yes	Yes	Accounting dpt.	Management


Potential risk factors / risky business processes	Description of the existing controls	Implementation of new controls
- Deliveries to private persons in the EU foreign countries	n/a	
- electronically provided services	n/a	
- Consignment store	n/a	
- Chain transactions, triangular transaction	Logistics and SCM do not pass on information or enter delivery data incorrectly into the system. Control during invoicing and monthly by accounting department. Internal ICLs have been created as well. Check lists Internal ICLs Logistics.xlsx (sharepoint.com)	
4. VAT rate		
- Majority of services	Controls have been provided by the ERP system and its configuration by the accounting dept. In any possible new transaction, the logistics or back sales office inform the accounting dept. up front for this in order to be configured correctly about the VAT rates. ΔΗΛΩΣΗ ΦΠΑ ΠΡΟΤΥΠΟ.xlsx (sharepoint.com)	

Πρωτόκολλα ελέγχου, ICLs (internal check lists) – λίστες ελέγχου επιπτώσεων

Λίστα δημιουργούμενων πρωτοκόλλων:

-  2.ICL_Δήλωση ΦΠΑ_πρότυπο
-  2.ICLs_Λίστες Ελέγχου Επιπτώσεων_Διοικ.τμήμα_EN
-  2.ICLs_Λίστες Ελέγχου Επιπτώσεων_Λοιπά τμήματα_EN&GR
-  2.ICLs_Λίστες Ελέγχου Επιπτώσεων_Πλάνο Εφαρμογής_EN

Πρότυπη μορφή κάθε πρωτοκόλλου:

























 Sales Registration ICL		
Week / Date :	Prepared	Checked & Sent
<i>Checking of the export / intra folder (pack of documents) :</i>		
<i>Documents for standard shipments:</i>		
1)Invoice 2)Packing List 3)Delivery Note (optional) 4)Order Confirmation or Proforma Invoice (including all expenses) 5)Transportation's Document (CMR or AWB) 6)EUR 1 (optional) 7)Certificate of origin (optional) 8)Phyto certificate 9)Export documents by forwarder or transporter 10)Customer might need an import permit. As the customer if he really has a permit in this case.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Checking of the REMARKS and VAT code on the invoice :</i>		
1)HS Code : 06029045 (Rooted Cuttings), αν στείλουμε POINSETTIA τότε χρησιμοποιούμε το HS Code : 06029050 (Rooted Cuttings), αν στείλουμε άριζα μοσχεύματα τότε HS Code : 06021090 (Unrooted Cuttings) 2)Truck Nr / Plates : 3)Gross Weight (kg) : 4)Net Weight (kg) : 5)Amount of Boxes / Kolla : 6)Delivery Terms : FCA OR CPT to ΤΟΠΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ (αναλόγως τη περίπτωση) 7)Delivery Place : ΤΟΠΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ (αναλόγως τη περίπτωση) 8)Goods are packed in Trolleys OR in Boxes (αναλόγως τη περίπτωση) 9)AWB : ΑΡΙΘΜΟΣ + (ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ to ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ) ΑΝ ΥΦΙΣΤΑΤΑΙ 10)Related Document : ΑΝΑΓΡΑΦΗ ΣΧΕΤΙΚΟΥ ΔΕΛΤΙΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ Η MACROLINE (ΧΕΙΡΟΓΡΑΦΟ Δ.Α.) ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ π.χ. Delivery Note 0000 / 14-11-2019	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Checking of the booking in menu 601 in PPS</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Inserting the data into excel files (VIES & INTRASTAT)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Checking of signatures from the responsible officers / dpts. on the documents</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Monthly Closing Checklist

	Prepared	Checked & Sent
A. Sales Part		
1A. Monthly Sales Documents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2A. Checking of the automatic generated bookings in Codice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3A. Preparation of VIES internal reports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4A. Preparation of INTRASTAT internal reports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5A. Preparation of IC (and non) monthly reconciliations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6A. MyData confirmation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Costs Part		
1B. Monthly Payments / Bank Accounts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2B. Monthly Expenses Documents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3B. Monthly Travel Expenses Reports & Receipts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4B. Monthly Transportation Documents (intra-services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5B. Monthly Accruals Bookings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6B. Communication for missing monthly documents e.g. bills etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Reporting		
1C. Liquidity Reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2C. Monthly Stock Bookings (materials & cuttings)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3C. Monthly Informative Accounts Bookings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4C. Monthly Depreciation's Calculation (Softone)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5C. Cross-Checking of registered documents in Codice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6C. VAT Declaration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7C. VIES Reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8C. INTRASTAT Reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9C. Internal Monthly Results	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10C. CP Filing & Commenting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11C. MyData Uploads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Authorities		
1D. Monthly VIES & INTRASTAT reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2D. Monthly VAT declaration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3D. Monthly withholding taxes reporting (+royalties)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4D. Monthly payroll taxes reporting (Φ.Μ.Υ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5D. Monthly Social Insurance reporting (Α.Π.Δ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Εργαλείο ελέγχου με στόχο την φορολογική και λογιστική συμμόρφωση της εταιρείας
(T.C.M.S.-Tax Compliance Management System project)

Λίστα δημιουργούμενων διαδικασιών/εργαλείων:

-  3.TCMS _Closing of Month
-  3.TCMS _Closing of the year procedure
-  3.TCMS _Credit Notes procedure
-  3.TCMS _Monthly Taxes Application
-  3.TCMS _Payroll Procedure Fixed
-  3.TCMS_ Fixed assets – Procedure & E9 registration
-  3.TCMS_ MyData Project
-  3.TCMS_ Registration of bank bookings & credit cards
-  3.TCMS_ Registration of expenses
-  3.TCMS_ Registration of intra-community transactions
-  3.TCMS_ Registration of sales documents_revised
-  3.TCMS_ TAX Refund VAT_revised
-  3.TCMS_Creation of Intrastat file for intra-Community acquisitions and deliveries
-  3.TCMS_Employees entry process_Revised
-  3.TCMS_Export Fees application_revised
-  3.TCMS_Import Feesapplication_revised
-  3.TCMS_Liquidity Planning
-  3.TCMS_Opening new general accounting accounts
-  3.TCMS_Opening Suppliers' & Clients' Account
-  3.TCMS_payment process vouchers_Revised
-  3.TCMS_Registration of Contracts & Agreements
-  3.TCMS_Selection of the Payment terms In advance and Credit
-  3.TCMS_Stock Management
-  3.TCMS_time recording process_Revised

Πρότυπη μορφή κάθε διαδικασίας/εργαλείου:

selecta
we live to grow!

Recording sheet for processes relating to tax compliance management

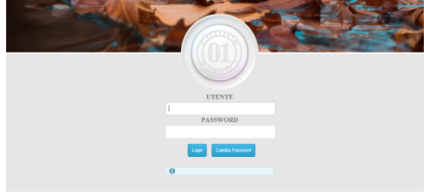
Name of process: Registration of expenses

Background: Every day the company is receiving a lot of invoices from its suppliers. It is important to register all of them in order to finalize the month's result.

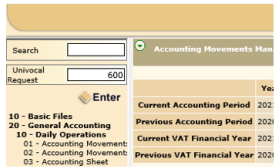
Short process description:
The same as the detailed process description

selecta
we live to grow!


Detailed process description (process flow):
First of all, the user opens the ERP system and then logs in with user and password.




Then the user opens the menu 600



Entering the date of the document = Registration's Date
Enter the reason of the invoice – e.g., 6000 = Reason
Enter



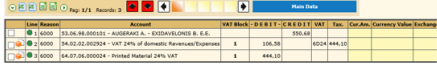
Entering Subject = supplier code or in the field "search" = VAT supplier code
Amount = enter the amount of the invoice in euros
Document Nr. = enter the number of the invoice
Enter the invoice date
Movement description: enter the description of the movement of the invoice e.g. PURCHASE OF PAPER
Enter




Tableable = enter the net invoice amount
Vat code = enter the VAT code e.g. 6024 – VAT 24% Domestic Costs/Expenses
Calculate Tax
Tableable = enter the net amount again
Account = enter the general ledger account e.g. 64.07.06.000024 or in the field Syn. = enter the general ledger account at Greek tax system.
C.C. = enter the cost center e.g. 1401 – Administration general
Acc. It. = enter the purchase code e.g. 1010 Paper / Toner
Enter

S.D.R. Nr.23 06/24/12/21 Reason: 6000 - Expenses Invoice (VAT) VAT Record 106 Preload Financial Year 2021

ENTER REGISTER PRINT




Register = save the document





Then the user can see again which supplier has been booked.
And finally push the button PREV.


Εγχειρίδιο για τις κοινές λογιστικές και φορολογικές αρχές και κανονιστικά πλαίσια που ακολουθούνται από κοινού εντός του ομίλου & δοκιμαστικής εξέτασης πάνω στις διαδικασίες του λογιστηρίου ως εργαλείου αξιολόγησης των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού του λογιστηρίου (Handbook in EN & GR & Google acc.assessment format)


Λίστα δημιουργούμενων εγχειριδίων:

 4.Handbook_EN

 4.Handbook_GR

 4.Self-evaluation form_SHe_acc.dept.

 4.Γνωσιακή_Δοκιμασία_acc.assessment_entry level_Φόρμες Google_GR

 4.Γνωσιακή_Δοκιμασία_acc.impact assessment_Φόρμες Google_GR

Πρότυπη μορφή κάθε εγχειριδίου:

Accounting Impact Assessment

Internal Accounting Multiple choice survey

* Απαιτείται

1. Σε ποιο menu βρίσκονται τα στοιχεία των προμηθευτών; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 125
- 127
- 122
- 124
- Κανένα από τα παραπάνω

2. Σε ποιο menu βρίσκονται τα στοιχεία των πελατών; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.


- 125
- 127
- 122
- 124
- Κανένα από τα παραπάνω


Πίνακας περιεχομένων


A. Ισολογισμός	5
Ταξινόμηση του ισολογισμού σύμφωνα με το HGB	6
1. Λογιστική της πλευράς των περιουσιακών στοιχείων	8
1.1. Πάγια περιουσιακά στοιχεία	8
1.1.1 Άυλα περιουσιακά στοιχεία	8
α) Ορισμός των άυλων περιουσιακών στοιχείων	8
β) Κεφαλαιοποίηση άυλων περιουσιακών στοιχείων σύμφωνα με το HGB	9
γ) Αναγνώριση και αρχική επιμέτρηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων	11
δ) Μεταγενέστερη επιμέτρηση άυλων περιουσιακών στοιχείων	13
1.1.2 Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός	15
α) Αναγνώριση και αρχική επιμέτρηση των ενσώματων παγίων περιουσιακών στοιχείων	16
β) Μεταγενέστερη επιμέτρηση των ενσώματων παγίων περιουσιακών στοιχείων	19
1.1.3. Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία	21
α) Αρχική και μεταγενέστερη επιμέτρηση των χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων	24
1.1.4 Πάγια περιουσιακά στοιχεία έναντι χρηματοδοτικής μίσθωσης	27
1.1.5 Είδη απόσβεσης και υπολογισμός	27
1.2 Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	29
1.2.1 Αναγνώριση και επιμέτρηση των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	29
1.2.2 Απογραφές	30
1.2.3. Απαιτήσεις και άλλα περιουσιακά στοιχεία	32
1.2.4. Τίτλοι που κατέχονται ως κυκλοφορούν ενεργητικό	35
1.2.5 Ταμειακά διαθέσιμα, υπόλοιπα στην Bundesbank, τραπεζικά υπόλοιπα και επιταγές	36
1.3 Προπληρωμένα έξοδα και αναβαλλόμενα έξοδα (ARAP)	37
1.4 Λογιστική των αναβαλλόμενων φορολογικών απαιτήσεων	38
2. Λογιστική της πλευράς του παθητικού	38
2.1 Ίδια κεφάλαια	38
2.1.1 Εγγεγραμμένο κεφάλαιο	39
2.1.2. Αποθεματικό κεφαλαίου	41
2.1.3. Αποθεματικά εσόδων	42
2.1.4 Μεταφερόμενα κέρδη/ζημίες	44
2.1.5. Καθαρά κέρδη/ζημίες του έτους	44

Εγχειρίδια χρήσης για τη διοίκηση ποιότητας στις διαδικασίες της εταιρείας (Q.M.S.- Quality Management system)

Λίστα δημιουργούμενων εγχειριδίων:

 5 Manual for ImpactCheckLists_EN

 5 Manual for ImpactCheckLists_GR

 5.ICLs-Tips and Tricks

Πρότυπη μορφή κάθε εγχειριδίου:

Manual for Impact-Checks@Selecta_one

Who with whom?

- Impact checks are always conducted by using a 4-eyes or 6-eyes principle
- Conducted by employees and/or managers from the team/department
- Rotating and regularly even across departments
- Rotating and regularly even across hierarchies

When and how often?

- Initiated by employees and/or managers
- At random or according to a plan, or fixed rules
- At least 1x/month
- In production areas / production-related departments at least 1x/week (even 1x/day if possible)
- Duration maximum 30 minutes

Meaning/Reason:

- Discovering own fields of action to derive measures
- Discovering fields of action for other areas of responsibility for the purpose of passing on valuable suggestions or good ideas
- Networking, mutual learning, building up "know-how"
- Joint discovery of "what have we already organized well" and "what is still missing"

Target:

- Impact checks are proven, integral part of your own SFM process and QMS
- Insights into fields of action lead to better processes

NOT targeted and NOT desirable:


- Any judgement on results
- No need for perfection, or too high expectations
- Competition
- Evaluation and reporting of results of walk-about/self-reflections
- Fingerprinting


10 Tips for implementing the Process Checks


1. Start in one area & ramp up step by step
2. You (GM) have to start together with one employee
3. Be transparent about what you do
4. Findings must be rewarded
5. Slowly develop a variety of check lists
6. Slowly develop a tight schedule of unannounced checks
7. Make everyone curious/interested about the process checks
8. Observe the implementation and make sure everyone is involved
9. Rotate lists
10. Rotate regularly across departments & hierarchies

Εργαλεία εύρεσης των αιτιών ενός προβλήματος που οδηγεί σε κίνδυνο (root cause analysis)

Λίστα δημιουργούμενων εργαλείων:

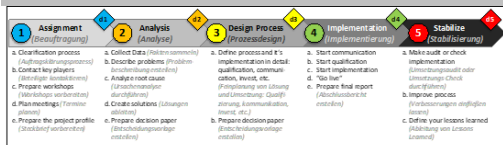
 6.5whys_analysis

 6.clarification_IT_form_template

 6.Ishikawa analysis

Πρότυπη μορφή κάθε εργαλείου:

5-WHY			
Problem	Root Cause		Counter measures
	Question		Answer
1st WHY		1st ANSWER	
2nd WHY		2nd ANSWER	
3rd WHY		3rd ANSWER	
4th WHY		4th ANSWER	
5th WHY		5th ANSWER	



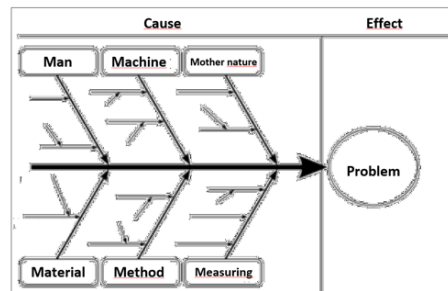
2



Root cause analysis: Ishikawa

Manual:

1. Fill in problem description
2. Collect possible causes /root causes and sort them by dimensions (Man, Mashine, Mother nature (surrounding), Material, Method, Measurement), using the question „...what adds and contributes to ...“
3. Maybe you find more details you sort to the (under-)braches
4. The you „wheigten“ importance and influence on all causes
5. Determine the most likely root cause(es)



When to use: The Ishikawa-diagram, developed by Kaoru Ishikawa (aka “Cause-and-effect-diagram”), is a graphic presentation of possible root causes. Used in terms of more complex problems.

How to use: Plan a 30-60 min workshop with all relevant participants or key players in the process. Collect as many root causes as possible by using brain storming. Talk about them (estimate, evaluate) and find the most likely.

1

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργίου Γ.Α. (2022), Εσωτερικός Έλεγχος Ορισμός - Σχέση Εσωτερικού – Εξωτερικού Ελέγχου και Διαφορές, Παρουσίαση στο Μ.Π.Σ. «Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική», 20/01/2022.
2. Δρογάλας Γ., Εσωτερικός Έλεγχος – Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου και συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου.
3. Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών hiiia, (2013), Διεθνές Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF) σελ. xiii.
4. Λουμιώτης, Β, (2019), Διαχείριση κινδύνων και εσωτερικός έλεγχος, Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών.
5. Νεγκάκης Ι.Χ., Ταχυνάκης Δ.Π. (2017), Ελεγκτική: Εσωτερικός έλεγχος, Εκδόσεις: Αειφόρος Λογιστική ΙΚΕ.
6. Πελοπίδα Π. Ε., (2016), Διπλωματική Εργασία: Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, 2016.
7. Πολύζος Σ., (2017), Προγραμματισμός και Οργάνωση των Έργων – Μέθοδοι και τεχνικές-2η Έκδοση. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Τζιόλα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Abdullah, R., Ismail, Z., & Smith, M. (2018), Audit committees' involvement and the effects of quality in the internal audit function on corporate governance. *International Journal of Auditing*, 22(3), 385-403.
2. Beasley M. S., Clune R., Hermanson R.D., *Journal of Accounting and Public Policy*, (2005), “Enterprise Risk Management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation.”

3. Chalmers, K., Hay, D., & Khelif, H. (2018), Internal control in accounting research: A review. *Journal of Accounting Literature*. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/j.acclit.2018.03.002/full/html>.
4. DeFond, M. L., & Lennox, C. S. (2017). Do PCAOB inspections improve the quality of internal control audits? *Journal of Accounting Research*, 55(3), 591-627. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1475-679X.12151>.
5. Dionne G., (2013), Risk Management: History, Definition and Critique.
6. Drogalas, G., Alampourtsidis, S., & Koutoupis, A. (2014), Value-added approach of Internal Audit in the Hellenic Police. *Corporate Ownership Control*, 11(4), 692-698.
7. Drogalas, G., Arampatzis, K., & Anagnostopoulou, E. (2016), The relationship between corporate governance, internal audit and audit committee: Empirical evidence from Greece. *Corporate Ownership and Control*, 14(1), 569-577.
8. Eulerich, A. K., & Eulerich, M. (2020), What is the value of internal auditing? A literature review on qualitative and quantitative perspectives. *A Literature Review on Qualitative and Quantitative Perspectives*, *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 94, 83-92. Retrieved from: <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=6050910680940750061141271150801090650400560080220620940300950960871260160071000240070110100290071190430191200060290961140950830560820000350401200820651271030920991908800004906406708511512702912610706880004110010069029096127075030113007112086095127116&EXT=pdf&INDEX=TRUE>.
9. Fraser J. & Simkins J. B., (2010), "Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives".
10. Jurakulovna, J. G., & Bahodirovich, R. U. (2021), Improving the Theoretical Framework of Internal Audit in the Corporate Governance System. *Middle European Scientific Bulletin*, 19, 345-348.
11. Lemonakis, C., Malandrakis, I., Garefalakis, A., & Balla, V. (2018), Corporate governance and internal audit: A review on performance indicators. *Interdisciplinary Journal of Economics and Business Law*, 7(1), 98-199.
12. Mallin, C., (2016), *Corporate governance*. Oxford university press. Retrieved from: https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=fLzmCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=corporate+governance&ots=UANhLjU1d7&sig=fVNwfhxjLuI5CIjkwG710SiHHc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

13. PMI, (2013), A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 5th edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pa. Chapter: 11.
14. Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018), El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. Cofin Habana, 12(1), 268-283. Retrieved from: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S207360612018000100018&script=sci_arttext&tln_g=en.
15. Segal S., (1964), “Corporate Value of Enterprise Risk Management: the next step in business management”.
16. Tzovas, C. (2006), Factors influencing a firm's accounting policy decisions when tax accounting and financial accounting coincide, Managerial Auditing Journal, 21(4), 372-386.
17. Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016), How do controls impact employee trust in the employer?. Human Resource Management, 55(3), 437-462, Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21733>

Πηγές Διαδικτύου

1. <https://www.soel.gr/el/>, Ημερομηνία ανάκτησης: 14/06/2023.
2. <http://www.drogalas.gr/internal-audit>, τελευταία πρόσβαση 17/05/2023.
3. <https://elte.org.gr/international-standards/>, Ημερομηνία ανάκτησης: 12/06/2023.