



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

(πρώην Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής – Μεσολόγγι)

**ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Εποπτεύων Καθηγητής

Ζαχούρης Πάρις

Διδάσκων Τμήματος Λογιστικής & Χρημ/κής

Χαρδαβέλλας Δημήτριος

Μεσολόγγι, Ιανουάριος 2020

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
Τμήμα λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Παράρτημα Μεσολογγίου

DEPARTMENT OF ACCOUNTING AND FINANCE

THESIS

**FISCAL PLANNING AND FINANCIAL EXPERIENCE
OF THE AUDIT COMMITTEE**

**By
Chardavellas Dimitrios**

**Supervisor
Zachouris Paris**

Πρόλογος

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με τίτλο: «Φορολογικός Σχεδιασμός και Χρηματοοικονομική Εμπειρία στην Επιτροπή Ελέγχου» πραγματοποιήθηκε και υποβάλλεται στα πλαίσια ολοκλήρωσης του κύκλου σπουδών στη σχολή Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Δυτικής Ελλάδας.

Ο σκοπός της εργασίας ανάγεται, ομόρροπα προς τον τίτλο της, στην ανάλυση της ευρύτερης δυναμικότητας που πρέπει να διακρίνει, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον την επιτροπή ελέγχου. Τμήμα του πολυδιάστατου αυτού χαρακτήρα πρέπει να αποτελούν τόσο οι γνώσεις όσο και η δυνατότητα ανάπτυξης επιχειρηματικής δράσης η οποία δύναται να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ένας αποτελεσματικός έλεγχος με καίρια και ρεαλιστικά πορίσματα μπορεί και απαιτείται να αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο πάνω στον οποίο δομείται καλύτερα μια ολοκληρωμένη και επιτυχής.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε κατά την εκπόνηση της παρούσας συνάδει με τους κανόνες του παραγωγικού λογισμού, ήτοι κινούμενοι από γενικότερες πληροφορίες τείνουμε σε ειδικότερες τοποθετήσεις. Πιο συγκεκριμένα, ξεκινώντας από την ανάλυση της εταιρικής διακυβέρνησης ευρύτερα ως έννοια, προχωρούμε στην παράθεση του νομικού πλαισίου το οποίο διέπει τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες την επιτροπής ελέγχου ενώ καταλήγουμε στην επί του πρακτέου ανάλυση του θέματος της εργασίας με την σύγχρονη αντιμετώπιση της λειτουργίας της επιτροπής και των υφιστάμενων απαιτήσεων που κάθε ανταγωνιστική επιχείρηση έχει από τα μέλη της.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Διοίκηση: Το Διοικητικό Συμβούλιο μιας επιχείρησης
- Διεύθυνση: ο Διευθύνοντα Σύμβουλος και το λοιπό Management
- Stakeholders: Οι Άμεσα επηρεαζόμενοι από τη λειτουργία της επιχείρησης π.χ. εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες, τοπική κοινωνία.

<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	10
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	11
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ</u>	12
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	14
2.3 Τα Τμήματα και οι Αρμοδιότητες του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	17
2.3.1 Οι μέτοχοι	17
2.3.2 Οι συνεργάτες της επιχείρησης και των μελών (stakeholders).....	18
2.3.3 Τα Διοικητικά Συμβούλια	18
2.3.4 Οι εκτελεστικοί φορείς του ΔΣ.....	19
2.3.5 Μη εκτελεστικοί φορείς του ΔΣ.....	20
2.3.6 Οι Ελεγκτικές Επιτροπές	21
2.3.7 Ο Εσωτερικός Έλεγχος	21
2.4 Σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης.....	22
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Τα χαρακτηριστικά του φορολογικού σχεδιασμού</u>	24
3.1.1 Οι ορισμοί του φορολογικού σχεδιασμού.....	24
3.2 Οι θεωρίες του φορολογικού σχεδιασμού.....	26
3.3 Οι στόχοι του φορολογικού σχεδιασμού.....	27
3.4 Οι περιορισμοί του φορολογικού σχεδιασμού.....	29
3.4.1 Το άμεσο κόστος.....	29
3.4.2 Το έμμεσο κόστος	29
3.5 Τα κίνητρα και τα πλεονεκτήματα του φορολογικού σχεδιασμού.....	30
3.6 Οι μετρήσεις του φορολογικού σχεδιασμού.....	32
3.7 Οι προσεγγίσεις του φορολογικού σχεδιασμού.....	32

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ: ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</u>	33
<u>4.1 Εισαγωγή</u>	33
<u>4.2 Μορφές ελέγχου</u>	34
<u>4.3 Ν.4449/2017</u>	35
<u>4.4 Δομή και Αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου</u>	37
<u>4.4.1 Βασικές δεξιότητες και ικανότητες</u>	38
<u>4.4.2 Δομή και οργάνωση</u>	40
<u>4.5 Τομέας Δραστηριότητας Εσωτερικού Ελέγχου</u>	49
<u>4.5.1 Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου</u>	44
<u>4.5.2 Φορολογικός σχεδιασμός</u>	45
<u>4.6 Στάδια Εσωτερικού Ελέγχου</u>	58
<u>4.6.1 Γενικά</u>	49
<u>4.6.2 Πρόγραμμα Δράσης</u>	50
<u>4.6.3 Διαδικασίες Σχεδιασμού και προετοιμασίας ελέγχου</u>	50
<u>4.6.4 Ολοκλήρωση του ελέγχου</u>	51
<u>4.6.5 Δημοσίευση των ευρημάτων ελέγχου και προβολή πορίσματος</u>	52
<u>4.6.6 Προβολή πορισμάτων</u>	52
<u>4.6.7 Νόημα του πορίσματος</u>	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Ο φορολογικός σχεδιασμός και η επιτροπή ελέγχου	54
5.1 ΓΕΝΙΚΑ	54
5.2 Οι ευθύνες της επιτροπής ελέγχου	55
5.3 Τα θέματα της επανεξέτασης από την επιτροπή ελέγχου	56
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΤΙΠΤΩΣΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΤΣΙΜΕΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΙΤΑΝ</u>	58
6.1 Εισαγωγή	58
6.2 Case study TITAN	59
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	64
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:ΕΠΙΛΟΓΟΣ</u>	67
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	69
<u>ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ</u>	71

**Φορολογικός Σχεδιασμός και Χρηματοοικονομική Εμπειρία στην
Επιτροπή Ελέγχου**

Περίληψη

Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης έχει τις ρίζες της στα βάθη της ιστορίας με αποκλειστικό της στόχο την διαρκή βελτίωση της παραγωγικότητας. Τμήμα της εταιρικής διακυβέρνησης αλλά και μέσο επίτευξης των στόχων της, αποτελεί η άσκηση εσωτερικού ελέγχου. Έτσι λοιπόν, βαδίζοντας σύμφωνα με τις αρχές του παραγωγικού λογισμού, ξεκινάμε την ανάλυση μας από την εταιρική διακυβέρνηση παραθέτοντας τις βασικές αρχές που τη διέπουν σε συνδυασμό με τα τμήματα που την ασκούν και τις επιμέρους αρμοδιότητές τους. Συνεχίζοντας την ανάλυση μας και εστιάζοντας στον φορολογικό σχεδιασμό και τα χαρακτηριστικά του. Πιο συγκεκριμένα εστιάζουμε στις θεωρίες του, τους στόχους, τα κίνητρα καθώς και τους περιορισμούς του.

Στη συνέχεια ασχολούμαστε με την επιτροπή ελέγχου, πλέον, ως οντότητα, πραγματοποιείται εκτενής παράθεση του νομικού πλαισίου που τη διέπει, καθιστώντας άμεσα αντιληπτή την θεσμική υποχρέωση ύπαρξης, εντός της επιχείρησης, οργάνου εσωτερικού ελέγχου. Μεταξύ άλλων, αναφέρονται η δομή και η οργάνωση που πρέπει να έχει η επιτροπή ελέγχου καθώς επίσης ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην λειτουργία και στις αρμοδιότητές της. Επεκτείνοντας το εύρος της ανάλυσης γίνεται αναφορά στα προσόντα και τις ικανότητες των μελών που πρέπει να απαρτίζουν μια αποτελεσματική επιτροπή έλεγχου. Η ανάλυση αυτή επιχειρείται να προσομοιάσει τις σύγχρονες επιχειρηματικές ανάγκες, οι οποίες ορίζουν την αποστολή της επιτροπής, πέραν από τα στενά όρια του ελεγκτικού σώματος μιας επιχείρησης. Η διεύρυνση αυτή δύναται και πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση των πορισμάτων του ελέγχου για τη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης.

Έπειτα γίνεται ανάλυση για το ρόλο της επιτροπής ελέγχου στον φορολογικό σχεδιασμό της οντότητας, όπως οι ευθύνες οι οποίες αυτή φέρει καθώς και τα θέματα τα οποία πρέπει να επανεξετάσει.

Προς πλήρη αντιμετώπιση του ζητήματος η ανάλυση μεταβαίνει στο επίπεδο του ορισμού των στρατηγικών στόχων του εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό τη διασύνδεσή του τόσο με το φορολογικό σχεδιασμό όσο και με τη χρηματοοικονομική εμπειρία και τον καθορισμό τους ως αναπόσπαστα εργαλεία σε μία επιτυχημένη πολιτική ελέγχου. Αναλογικά, για αυτό σκοπό, πραγματοποιείται και ανάπτυξη των σταδίων κατά τα οποία, τα σύγχρονα πρότυπα ορίζουν, να διενεργείται ο εσωτερικός έλεγχος.

Υπό την επιδίωξη εξαγωγής των ασφαλέστερων δυνατών συμπερασμάτων πραγματοποιείται και η ανάλυση ενός σύγχρονου case study, μιας επιχείρησης με ηγετική θέση στον τομέα ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της. Η μορφή περιλαμβάνει τόσο την παράθεση του υφιστάμενου τρόπου αντιμετώπισης του ζητήματος του ρόλου της επιτροπής ελέγχου στην επιχειρησιακή στρατηγική όσο και στην σύγκριση με τα αναφερθέντα πρότυπα.

Κλείνοντας, πραγματοποιείται η σύνοψη των κατά ενότητα και επιμέρους συμπερασμάτων προς επανακαθορισμό των καθηκόντων, αρμοδιοτήτων, στόχων δραστηριοτήτων για τη δημιουργία και υπόσταση επιτροπής ελέγχου, διαμορφωμένης συμφώνως των προτύπων των σύγχρονων επιχειρηματικών απαιτήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προκειμένου καταστήσουμε ικανοί να αναλύσουμε την έννοια του εσωτερικού ελέγχου σε μία επιχειρησιακή οντότητα, πρέπει πρώτα να αποσαφηνίσουμε τον όρο της εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτή φαίνεται να έχει τις ρίζες της στις αρχές του προηγούμενου αιώνα και πιο συγκεκριμένα στις αγγλοσαξονικές χώρες όπου ήταν εδραιωμένη η καπιταλιστική δομή της οικονομίας. Η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται άμεσα με την οργάνωση της διαδικασίας παραγωγής, η οποία σύμφωνα με ιστορικές αναφορές, φαίνεται να επιδιώκεται από αρχαιολογικών χρόνων. Επίσης η έννοια του management με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη οργάνωση της συλλογικής διαδικασίας έχει αναφερθεί τόσο από τους κινέζους όσο και από τους εβραίους. Στην ελληνική ιστορία των κλασικών χρόνων ερχόμαστε αντιμέτωποι με πληθώρα στοιχείων που υποδηλώνουν την ύπαρξη συγκροτημένων αρχών οργάνωσης της παραγωγής με πιο χαρακτηριστική την αναφορά που γίνεται στην πολιτεία του Πλάτωνα για την επιτακτική ανάγκη εξειδίκευσης, με στόχο την επαύξηση της απόδοσης από την παραγωγική δραστηριότητα.

Η ουσιαστική ανάπτυξη και χρήση των δομών της εταιρικής διακυβέρνησης, άρχισε στη δεκαετία του 1970, χρονική περίοδος κατά την οποία η αποκάλυψη οικονομικών σκανδάλων, είχε οδηγήσει πλήθος επιχειρήσεων σε πτώχευση, αλλά και περίοδος κατά την οποία είχε καταστεί ορατή η ανάπτυξη των συνταξιοδοτικών οργανισμών και των μορφών συλλογικής επένδυσης. Τα τρέχοντα γεγονότα σε συνδυασμό με την αντιμετώπιση της ανθρώπινης φύσης να καταχράται την παρεχόμενη εξουσία προς ίδιον όφελος, οδήγησαν σε διαβουλεύσεις εντός των επιχειρήσεων για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την οργάνωση της εξουσίας της εταιρείας. Κύριο στόχο αποτέλεσε η εξισορρόπηση των εξουσιών της διοίκησης και των μετόχων. Η βάση για τη συζήτηση σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση τέθηκε με τη διάκριση μεταξύ κυριότητας και ελέγχου, όπως αυτή επιτελέστηκε από τους Berle και Means. Αυτή η διάκριση οδήγησε όχι μόνο στη διαφοροποίηση των καθηκόντων των φορέων κυριότητας και ελέγχου, αλλά και στη διαπίστωση της ύπαρξης πεδίου διαφοράς συμφερόντων μεταξύ των φορέων αυτών. Υπό το πρίσμα αυτής της διάκρισης, παρατηρούμε ότι οι κύριοι της επιχείρησης είναι αυτοί οι οποίοι διαθέτουν απλώς συμφέροντα ενώ η εξουσία ασκείται από φορείς ελέγχου. Από την άλλη μεριά η νομοθεσία αποδέχεται την ύπαρξη δικαιωμάτων των μετόχων χωρίς να λαμβάνει υπόψη αυτήν την μεταβολή στο τρόπο με τον οποίο ασκείται η εξουσία στην εταιρεία. Με την πάροδο του χρόνου όλο και μεγαλύτερος αριθμός μετοχών της εταιρείας συγκεντρώνεται σε θεσμικούς επενδυτές με αποτέλεσμα να προκαλούνται δυσχέρειες ως προς την άσκηση της εξουσίας από το γεγονός ότι η εξουσία συγκεντρώνεται σε μικρό αριθμό προσώπων. Οι λοιποί μερισματούχοι μέτοχοι, όπως είναι λογικό, ακολουθούν τις επιλογές της διοίκησης της εταιρείας και γενικότερα τείνουν να κρατούν μια παθητική στάση καθώς οι ενάσκηση της ορθής διοίκησης εναπόκειται στο ίδιο το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

2.1 Εισαγωγή

Η εξέλιξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με την απελευθέρωση των αγορών σε παγκόσμια κλίμακα αλλάζουν τα δεδομένα τα οποία αναφέρθηκαν στην εισαγωγή. Πλέον, εκατομμύρια επενδυτές αλλά και κάθε ενδιαφερόμενος έχει στη διάθεσή του μεγάλο αριθμό διαφορετικών επενδυτικών επιλογών. Επιπλέον, κάθε επενδυτής έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει και να αξιολογεί τα οικονομικά δεδομένα και τις προοπτικές χιλιάδων επιχειρήσεων ώστε να επενδύει τα κεφάλαια του εκεί όπου αυτός θεωρεί ότι θα του εξασφαλίσουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση και κατ' επέκταση το μέγιστο δυνατό κέρδος.

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων τους δύο τελευταίους αιώνες διευκολύνει τους επενδυτές να μοιράζονται και λαμβάνουν οι οποίες μεταξύ άλλων παρέχουν τα κάτωθι:

- Τη δυνατότητα πλήθους επενδυτικών επιλογών οι οποίες οδηγούν και στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων για την προσέλκυση κεφαλαίων.
- Τη δυνατότητα ζωντανής και δυναμικής παρακολούθησης συνδυαστικά των οικονομικών και χρηματοπιστωτικών εξελίξεων σε όλα τα μέρη του κόσμου.
- Τη δυνατότητα να αξιολογεί και να συγκρίνει τα παραπάνω δεδομένα καθώς και τις προοπτικές χιλιάδων επιχειρήσεων
- Να εφαρμόζει τα αποτελέσματα της έρευνας και των εκτιμήσεών του επενδύοντας τα κεφάλαια του εκεί, που κατά την κρίση του, τον συμφέρει περισσότερο.

Παράλληλα, παρατηρείται όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επενδυτών για όλο και μεγαλύτερες αποδόσεις. Για να κάνουν πιο στοχευμένες και αποτελεσματικές τοποθετήσεις, οι επενδυτές αναζητούν όλο και περισσότερη πληροφόρηση και είναι υποχρεωμένοι να μελετούν και να συγκρίνουν εναλλακτικές επιλογές πολύ περισσότερο απ' ότι στο παρελθόν με σκοπό την επιδίωξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους.

Τον ανταγωνισμό αυτό ακολουθεί ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων για την προσέλκυση των προτιμήσεων των επενδυτών καθώς παραμένει η πίεση της μείωσης του κόστους παραγωγής της αναζήτησης των φθηνότερων κεφαλαίων από κάθε γωνιά του κόσμου. Όποια επιχείρηση βρίσκει τα φθηνότερα κεφάλαια, μειώνει αντίστοιχα και το κόστος χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων της και αποκτά, έστω και πρόσκαιρα, ένα σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πέραν όμως, από την ανάλυση στα στενά πλαίσια του επιχειρηματικού μικρόκοσμου, σε ευρύτερο επίπεδο, η επιτυχία την οικονομίας ενός κράτους εξαρτάται από την αποδοτικότητα και την ανάπτυξη του συνόλου των επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται εντός της επικράτειάς του. Η επιχειρηματική επιτυχία προϋποθέτει επαρκή και κατάλληλη επενδυτική δραστηριότητα. Αυτό σημαίνει την άντληση κεφαλαίων δηλαδή, η οποία διευκολύνεται αποφασιστικά μέσω της κεφαλαιαγοράς ενώ προϋποθέτει παράλληλα και την βελτίωση των όρων και του τρόπου διακυβέρνησης των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομικής πραγματικότητας και εξελίξεων, η αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, η θεσμοθέτηση του ενιαίου νομίσματος (του ευρώ) στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η πρόοδος στην διαδικασία πραγματικής οικονομικής σύγκλισης, η ταχεία ενσωμάτωση της ελληνικής οικονομίας στο παγκόσμιο σύστημα συναλλαγών και πληρωμών και η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας, επηρεάζουν το μέγεθος της εγχώριας παραγωγής και εμπορίας αγαθών και υπηρεσιών, τους όρους και τις προϋποθέσεις διενέργειας χρηματοοικονομικών συναλλαγών. Όλα τα παραπάνω, έχουν σαν αποτέλεσμα την μεταβολή του μεγέθους και της αποτελεσματικότητας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς.

Η μείωση του κόστους χρηματοδότησης των επενδυτικών σχεδίων αποτελεί την προϋπόθεση για την επίτευξη και διατήρηση ικανοποιητικών επιπέδων αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και της κεφαλαιαγοράς στην Ελλάδα. Για τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκότερου επιχειρηματικού κλίματος καθίσταται αναγκαία η επαρκής και χαμηλού κόστους χρηματοδότηση. Αυτή μπορεί να διασφαλιστεί μεταξύ άλλων από την σταθερή και συνεχιζόμενη βελτίωση της ανταγωνιστικής ευελιξίας των αναπτυξιακών στρατηγικών των επιχειρήσεων και της διαφάνειας των λειτουργιών τους. Επίσης, διασφάλιση επιτυγχάνεται μέσω της επιτάχυνσης των διαδικασιών έγκαιρης και έγκυρης αποδέσμευσης των απαραίτητων πληροφοριών προς τους ιδιώτες – μετόχους τους, τους συμβούλους τους αλλά και προς τους θεσμικούς επενδυτές τους, τόσο τους εγχώριους, όσο και τους διεθνείς.

Προκειμένου να εκπληρωθεί ο στόχος που έχει τεθεί για την ελληνική οικονομία να παραμείνει στο κέντρο λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων, με απώτερο σκοπό την μακροπρόθεσμη ανάπτυξή της, θα πρέπει να προχωρήσει με γρήγορους ρυθμούς στην ανάληψη τέτοιων πρωτοβουλιών ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστική ανασυγκρότηση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των αγορών χρήματος και κεφαλαίου. Ωστόσο, στην σημερινή διεθνοποιημένη οικονομία, το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων, δεν θα πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα. Αποτελεί μέρος της γενικότερης βασικής υποδομής για την ανάπτυξη της Ελλάδας. Το θεσμικό πλαίσιο σε συνδυασμό με τον σαφή έλεγχο της εφαρμογής του, είναι αυτό που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην κινητικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Μεταξύ των σημαντικότερων παραγόντων, οι οποίοι είναι σε θέση να επηρεάσουν την απόφαση εγκατάστασης και ανάπτυξης δραστηριοτήτων, καθώς και της φύσεως αυτών (greenfield ή brownfield), ενός διεθνούς οργανισμού σε μία χώρα συμπεριλαμβάνεται και το ισχύον θεσμικό και νομικό πλαίσιο της χώρας αυτής. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι η Ελλάδα έχει ήδη αποτελέσει μια ελκυστική επιλογή. Βεβαίως, η ασφάλεια, η σταθερότητα και η προβλεψιμότητα του συνολικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποτελεί το στοιχείο – κλειδί. Η κυβέρνηση, οι παραγωγικοί φορείς καθώς και όλοι οι εμπλεκόμενοι στην επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να εγγυηθούν ότι το εθνικό θεσμικό πλαίσιο

λειτουργίας και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων δεν αποτελεί αντικίνητρο στην εγκατάσταση και ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Το ενδεχόμενο ανικανότητας υιοθέτησης του επιβαλλόμενου για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, θεσμικού πλαισίου, θα σημάνει την άμεση διαρροή εγχώριας δραστηριότητας σε άλλες χώρες που προσφέρουν αυτό που ζητείται, αλλά και την αποτυχία προσέλκυσης δραστηριότητας και επενδύσεων από το εξωτερικό. Επιπλέον, θα σημάνει την συρρίκνωση της εμπιστοσύνης των εγχώριων επενδυτών προς τη δυνατότητα του παραγωγικού ιστού της χώρας να προσαρμοστεί στις σύγχρονες ανταγωνιστικές απαιτήσεις. Οι εξελίξεις αυτές είναι πιθανόν να επιφέρουν μία αύξηση στο κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων λόγω της ανάγκης συμμόρφωσης τους προς διαφορετικά θεσμικά πλαίσια, την μείωση του όγκου δραστηριότητας και τεχνολογικής προσαρμογής των ελληνικών εταιριών παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών συμβούλων επιχειρήσεων, καθώς και την δυσχέρεια του έργου των εποπτικών και ελεγκτικών αρχών. Η αξιολογούμενη θέση της χώρας από τους διεθνείς οργανισμούς εκτίμησης κινδύνου θα δυσχεραίνει. Συνεπώς, ένα αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί ουσιαστικό τμήμα της επιτυχίας της εθνικής μας οικονομίας.

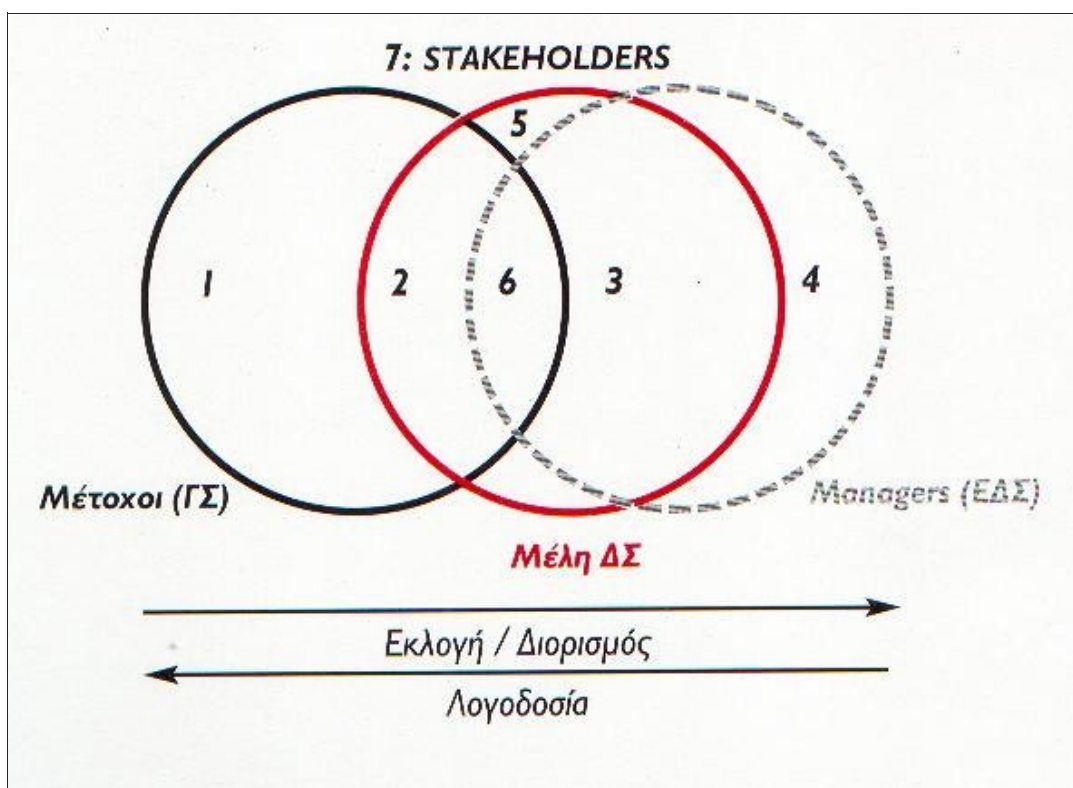
2.2 Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης

Με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) αναφερόμαστε στο υφιστάμενο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Με βάση τη βιβλιογραφία δύναται να υιοθετηθούν πολλά και διαφορετικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Σαφώς, αυτό που αξίζει να διευκρινιστεί ανάλογα με την εφαρμοζόμενη περίπτωση είναι ο χαρακτήρας και η απαιτούμενη από το σύστημα αποδοτικότητα. Πέραν όμως αυτού υφίσταται κοινή βάση συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης η οποία χαρακτηρίζεται από την έμφαση και την σπουδαιότητα που δίνεται στην εξέταση μεταξύ των σχέσεων, από τη μία πλευρά, των διαφόρων πλευρών της διακυβέρνησης ενός οργανισμού ή μιας εταιρίας και των επιπτώσεων, από την άλλη πλευρά, της σχέσης αυτής στις οικονομικές επιδόσεις και την προοπτική του οργανισμού ή της εταιρίας.

Η όλη διαδικασία περιστρέφεται γύρω από το σχεδιασμό και την εφαρμογή κατάλληλων μηχανισμών διοίκησης, παρακολούθησης και ελέγχου της δραστηριότητας των επιχειρήσεων με σκοπό την ορθολογική χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων τους. Καλύπτει το σύνολο των πρακτικών που υιοθετεί μια επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την αποδοτική λειτουργία της, την προστασία των μετόχων της, αλλά και το σύνολο αυτών που έχουν νόμιμα συμφέροντα στην εταιρία, σ' ένα συνεχιζόμενο διεθνοποιημένο και μετασχηματιζόμενο περιβάλλον. Οι πρακτικές αυτές θα πρέπει να εντάσσονται και να οριοθετούνται από ένα συνολικό θεσμικό πλαίσιο αρχών διακυβέρνησης και κανόνων πρακτικής, το οποίο θα εγγυάται την σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία τους συστήματος.

Στην Εταιρική Διακυβέρνηση μετέχουν επίσης, κατά διαφορετικούς τρόπους, οι ελέγχοντες την επιχείρηση, π.χ. οι ορκωτοί λογιστές, όσοι αναλύουν την πορεία της, δηλαδή, αναλυτές, rating agencies και μέσα μαζικής ενημέρωσης και τέλος οι επενδυτικές τράπεζες και οι χρηματιστηριακές εταιρίες.

Διάγραμμα 2.1: Οι Εμπλεκόμενοι στην Εταιρική Διακυβέρνηση



Πηγή: "Εταιρική Διακυβέρνηση, Η πρόκληση και πως να την χειριστεί η επιχ/ση", Βασ. Νικολετόπουλος

1. Μέτοχοι που μετέχουν στο Δ.Σ. ή στο management, π.χ. θεσμικοί ή μικρομέτοχοι.
2. Μέτοχοι που μετέχουν στο Δ.Σ. π.χ. μεγαλομέτοχοι, venture capitalists, εκπρόσωποι μειοψηφίας (π.χ. στο Δ.Σ του Ο.Τ.Ε.), κλπ.
3. Μέλη Δ.Σ. – Managers, που δεν είναι μέτοχοι.
4. Managers, που δεν είναι στο Δ.Σ. ούτε μέτοχοι.
5. Εξωτερικά Μέλη Δ.Σ., μη μέτοχοι.
6. Μέλη Δ.Σ. – Managers, που είναι και μέτοχοι, π.χ. συχνά ο Διευθύνων Σύμβουλος.
7. Stakeholders: Έμμεσοι παίκτες.

Πηγή: "Εταιρική Διακυβέρνηση, Η πρόκληση και πως να την χειριστεί η επιχ/ση", Βασ. Νικολετόπουλος.

Στο Διάγραμμα 2.1 πραγματοποιείται η απεικόνιση της σχέσης μετόχων, διοικήσεως και διευθύνσεως. Οι ενδιαμέσες περιοχές πραγματεύονται τα θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, το σχήμα παρουσιάζει με απλό τρόπο, τη διάκριση των μετόχων (πάνω κύκλος) από το διοικητικό συμβούλιο (μεσαίος κύκλος) και από το απλό management (κάτω κύκλος).

Οι παρατηρήσεις, μέσα στο γκρι πλαίσιο, κάτω από το σχήμα καλύπτουν τους πιθανούς συνδυασμούς, ενώ για την καλύτερη κατανόηση του σχήματος αξίζει να αναφερθεί ένα παράδειγμα:

Στο σχήμα αυτό, τουλάχιστον όσο αφορά στη θεωρία, τόσο της διοικήσεως, όσο και της εταιρικής διακυβέρνησης, από αριστερά προς τα δεξιά έχουμε εκλογή ή διορισμό, π.χ. η Γενική Συνέλευση εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο και διορίζει το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Αντίστροφα, από δεξιά προς αριστερά, έχουμε σχέση “λογοδοσίας” (accountability), π.χ. οι managers λογοδοτούν στο διευθύνοντα σύμβουλο.

Ο όρος «Εταιρική Διακυβέρνηση» αναφέρεται στους τρόπους, με τους οποίους οι χρηματοδότες μιας επιχείρησης διασφαλίζονται ως προς την απολαβή μιας λογικής απόδοσης από τα κεφάλαιά τους. Οι Kaplan και Norton (2000) παρουσιάζουν μία πιο ταξική προσέγγιση στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης, ορίζοντας την εταιρική διακυβέρνηση ως την σύνδεση μεταξύ διευθυντών, εργαζομένων, μετόχων, πελατών και προμηθευτών τόσο με την επιχείρηση όσο και μεταξύ τους.

Τέλος, με βάση τον ορισμό που δόθηκε από το Σύνδεσμο Ελλήνων Βιομηχάνων (Σ.Ε.Β.) στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης (Principles of Corporate Governance), το 2001, Εταιρική Διακυβέρνηση είναι: Ένα σύστημα αρχών επί τη βάσει του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος.

Πάγιος στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η διαρκής εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος, το οποίο προέρχεται από τον συνδυασμό του συμφέροντος του νομικού προσώπου και των έννομων συμφερόντων όσων συνδέονται με αυτό (stakeholders). Για την επίτευξη του σκοπού αυτού η εταιρική διακυβέρνηση επιδιώκει πλήρη διαφάνεια στην όλη διαχείριση της εταιρίας. Επιπλέον επιβάλλει να παρέχονται όλες οι ζωτικές πληροφορίες προς όλους τους stakeholders παρέχοντας τοιουτοτρόπως τη δυνατότητα σε αυτούς να έχουν ενεργό ρόλο στη δραστηριότητα της εταιρίας, βάσει της κείμενης νομοθεσίας, να προστατεύουν και να προωθούν τα συμφέροντα τους ισότιμα και ακριβοδίκαια μέσα στο πλαίσιο της μακροχρόνιας και ισόρροπης ανάπτυξης της εταιρίας.

Η εταιρική διακυβέρνηση στηρίζεται σε αρχές οι οποίες υποκινούν τις διαδικασίες για την εφαρμογή τους και αποσκοπούν στην τήρησή τους αποτελώντας οικειοθελείς δεσμεύσεις της εταιρίας. Βάση των αρχών αυτών αποτελεί η κείμενη νομοθεσία, η χρηματιστηριακή νομοθεσία, οι κανονιστικές ρυθμίσεις του Χ.Α.Α. και των εποπτικών αρχών, αλλά εκτείνεται και πέραν του ισχύοντος δικαίου και περιλαμβάνοντας οικειοθελείς δεσμεύσεις που συμβάλλουν στη διατήρηση και βελτίωση της αξιοπιστίας της εταιρίας.

Για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας οι αρχές και οι διαδικασίες της εταιρικής διακυβέρνησης διαχέονται στην όλη δομή και λειτουργία της εταιρίας και αφορούν τα όργανα διοικήσεώς της (Δ.Σ. και Γ.Σ.) και τον τρόπο με τον οποίο αυτά διαρθρώνονται και λειτουργούν αλλά και τις γενικότερες σχέσεις επικοινωνίας των διαφόρων stakeholders μεταξύ τους.

Όπως εμφανίζεται και από τη μέχρι τώρα ανάλυση η εταιρική διακυβέρνηση ενδιαφέρει κάθε εταιρία Α.Ε. ή και μη αλλά αποκτά καθοριστικής σημασίας ρόλο στην Α.Ε. η οποία είναι

και εισηγημένη στο Χ.Α.Α

2.3 Τα Τμήματα και οι Αρμοδιότητες του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης ορίζεται ως το πλαίσιο των θεσμοθετημένων ή μη κανόνων, βάσει του οποίου εξασκείται η διακυβέρνηση μιας επιχείρησης. Βασικός παράγοντας της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί ο τρόπος διακυβέρνησης της εταιρίας από τα αρμόδια μέλη και οι επιπτώσεις τους στα αποτελέσματα αυτής.

Μέρη του συστήματος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι οι μέτοχοι, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, οι Stakeholders (έμμεσοι παίκτες) κ.α. όπου ο ρόλος του καθενός ξεχωριστά περιγράφεται παρακάτω¹

2.3.1 Οι μέτοχοι

Οι μέτοχοι είναι αυτοί που παίρνουν αποφάσεις για το Διοικητικό Συμβούλιο των. Είναι αυτοί που κατέχουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις να συμμετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων, προκειμένου να λαμβάνουν ενημέρωση ως προς τις δραστηριότητες των εταιρειών όπου έχουν επενδύσει και να θέτουν τυχόν ερωτήματα και απόψεις προς τα διευθυντικά στελέχη.

Επιπροσθέτως, οι μέτοχοι μπορούν να κάνουν χρήση των δικαιωμάτων τους στην Γενική Συνέλευση των μετόχων. Στον αντίποδα οι επιχειρήσει πρέπει να φροντίζουν ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα των μετόχων της μειοψηφίας με τη χρησιμοποίηση αντιπροσώπου σε περίπτωση που αυτοί αδυνατούν να συμμετέχουν στη Γενική Συνέλευση. Οι οικονομικές καταστάσεις της εταιρίας και οι αποφάσεις ως προς την κατανομή των κερδών μετά από σχετικές προτάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας εγκρίνονται και λαμβάνονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Οι μέτοχοι της εταιρείας θα πρέπει να ενημερώνονται επαρκώς και εγκαίρως από τη διοίκηση για θέματα που αφορούν λειτουργικές εργασίες της εταιρείας καθώς και σημαντικές αποφάσεις όπως παραδείγματος χάρη αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου και εκδόσεις νέων μετοχών, εγκρίσεις διορισμού και ανάκλησης μελών του Διοικητικού Συμβουλίου κλπ.

Οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τις εταιρείες να μεταχειρίζονται ισότιμα τους μετόχους τους και να μην προβαίνουν σε διακρίσεις βάσει του όγκου των μετοχών που έχει το κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο (θεσμικός επενδυτής ή μη) στην κατοχή του. Για κάθε κατηγορία μετοχών (κοινές ή προνομιούχες) οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου. Στις περιπτώσεις ψηφοφορίας με αντιπρόσωπο θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο τελευταίος ενεργεί βάσει συνεννόησης με το νόμιμο κάτοχο των μετοχικών τίτλων. Επίσης θα πρέπει να απαγορεύονται οι συναλλαγές και οι

¹ Τριανταφυλλίδης Κων/νος, Οικονομικά Χρονικά, , “Εταιρική Διακυβέρνηση, Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου”

ενέργειες, οι οποίες στηρίζονται στην εσωτερική πληροφόρηση. Τέλος, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να γνωστοποιούν έγκαιρα μελλοντικές ενέργειες τους που μπορεί να επηρεάσουν την εταιρεία.

2.3.2 Οι συνεργάτες της επιχείρησης και των μελών (stakeholders)

Οι αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση επηρεάζονται από τον ενδεχόμενο αντίκτυπο που μπορεί να προκαλέσουν είτε στους συνεργάτες τους (π.χ. εργαζόμενους, προμηθευτές, εξωτερικούς πελάτες κα.) είτε στα μέλη που κατέχουν νόμιμα συμφέροντα (π.χ. πιστωτές, κυβέρνηση κα.).

Οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης έχουν την απαίτηση από τις εταιρείες να εξασφαλίσουν ότι τα δικαιώματα των συνεργαζομένων με τις επιχειρήσεις γίνονται σεβαστά. Ότι δηλαδή τα δικαιώματα των εργαζομένων, των πελατών ή / και των προμηθευτών είναι αιτήματα σεβαστά και εν δυνάμει υλοποιήσιμα. Σε περίπτωση που τα δικαιώματα δεν γίνονται σεβαστά, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημιώσεως σε αυτούς. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι συνεργαζόμενοι με την εταιρεία, καθώς και οι φορείς με νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία, θα πρέπει να ενημερώνονται πλήρως και εκτενώς για τα δικαιώματα αλλά και για τις υποχρεώσεις τους.

2.3.3 Τα Διοικητικά Συμβούλια

Η διακυβέρνηση των εταιρειών καθορίζεται από τα διοικητικά συμβούλια, στα πλαίσια των νόμων και κανονισμών των χωρών που δραστηριοποιούνται οι εκάστοτε επιχειρήσεις. Επομένως, αποκτά ιδιαίτερη σημασία η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου: δηλαδή θα πρέπει το Διοικητικό Συμβούλιο να έχει μοναδιαία μορφή, χαρακτηριζόμενη από ένα ενιαίο σώμα μελών ή θα πρέπει να έχει δυαδική, χαρακτηριζόμενη από δύο διακριτά σώματα (εκτελεστικό και εποπτικό συμβούλιο) (Γερμανία, Αυστραλία), ή θα πρέπει να έχει υβριδική μορφή, χαρακτηριζόμενη από τον ιδιαίτερο ρόλο του Διευθύνοντα Συμβούλου (Ελλάδα). Το γεγονός ότι η δομή του διοικητικού συμβουλίου διαφέρει μμεταξύ των διαφορετικών χωρών οδηγεί στην ανάδειξη διαφορετικών προβλημάτων.

Η πλειοψηφία των μελών των (μοναδιαίων) συμβουλίων στις Η.Π.Α., για παράδειγμα, είναι μη εκτελεστικά θέτοντας το πρόβλημα της λογοδοσίας τους προς τους μετόχους, ενώ στα υβριδικά συμβούλια του Ηνωμένου Βασιλείου η πλειοψηφία των μελών είναι εκτελεστικά, θέτοντας το πρόβλημα της αποσαφήνισης αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών εκλέγονται από τις Γενικές Συνελεύσεις των Μετόχων και είναι υπεύθυνα για την διοίκηση της εταιρείας. Τα Διοικητικά Συμβούλια είναι τα όργανα εκείνα που είναι υπεύθυνα για την διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία, καθώς επίσης για την ανάληψη ή την αποφυγή τους. Κάθε τους ενέργεια θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εντιμότητα και διαφάνεια προς τους μετόχους και

τους άλλους ενδιαφερομένους για την εταιρεία (stakeholders).

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διευθυντών της Μεγάλης Βρετανίας², οι βασικότερες αρμοδιότητες των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών έχουν ως κάτωθι:

- Η υπευθυνότητα προς τους μετόχους και άλλους ενδιαφερομένους για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες αυτής.
- Ο καθορισμός οράματος και εταιρικού σκοπού και μέσων επίτευξής του.
- Ο καθορισμός της επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής.
- Η πρόσληψη και ο έλεγχος των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας.
- Η επισκόπηση της προόδου της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που τίθενται.

Οι αποφάσεις και ο έλεγχος των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Μια από τις κύριες υποχρεώσεις του είναι η εποπτεία των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης. Τα Διοικητικά Συμβούλια είναι επίσης υπεύθυνα για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, τα Δ.Σ. πρέπει να θέτουν τις κατάλληλες πολιτικές, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητές τους.

Η ικανότητα του ΔΣ να επιτυγχάνει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα και να υλοποιεί τους στόχους με τιμότητα και ακεραιότητα, την οδηγεί ίσως στην επιτυχία.

2.3.4 Οι εκτελεστικοί φορείς του ΔΣ

Τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, τα οποία μπορεί να είναι μέλη ή όχι του ΔΣ, απαρτίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση.

Η διοίκηση της εταιρείας και διαχείριση των πόρων της εταιρείας στις επιμέρους λειτουργίες και δραστηριότητές της (πωλήσεις, μάρκετινγκ, πληροφοριακά συστήματα κ.α.) διέπονται από τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη. Γι' αυτές τους τις πληροφορίες αμείβονται ξεχωριστά από την εταιρεία, ανεξάρτητα δηλαδή από τυχόν αμοιβή που μπορούν να έχουν ως μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Σύμφωνα με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (executive management) θα πρέπει να εκφράζουν ανεξάρτητη γνώμη για κάθε θέμα που συζητείται στο Διοικητικό Συμβούλιο. Κάθε τεκμηριωμένη άποψη, που ίσως και να αντιτίθεται στην άποψη του Διευθύνοντος Συμβούλου, πρέπει να εκφράζεται ελεύθερα και να είναι σεβαστή καθώς αποτελεί πηγή διαλόγου και πιθανή ουσιαστική εναλλακτική ιδέα.

Ιδιαίτερα σημαντικό θέμα είναι αυτό που σχετίζεται με την αμοιβή των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας. Η αμοιβή τους θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την

² Institute of Directors Guidelines for Directors-1995

κερδοφορία της εταιρείας καθώς και με την συνολική απόδοση της εις τρόπον ώστε να αποτελεί κίνητρο βελτίωσης της απόδοσης και αύξησης των αποτελεσμάτων. Καλή πρακτική είναι η απεικόνιση και η δημοσιοποίηση των αμοιβών στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας καθώς ο έλεγχός τους από σχετική επιτροπή

2.3.5 Μη εκτελεστικοί φορείς του ΔΣ

Τα μη εκτελεστικά μέλη των ΔΣ αποτελούν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία τους, καθώς η μη εξαρτημένη σχέση τους με τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες της επιχείρησης προσφέρει μεγαλύτερη ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα στη γνώμη τους και κατ' επέκταση στις αποφάσεις τους. Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν δύο ρόλους: του στρατηγικού συμβούλου και του επιτηρητή των επιχειρηματικών υποθέσεων. Πιο συγκεκριμένα, τα μη εκτελεστικά μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων μπορούν να συνεισφέρουν στα εξής:

- Να διαθέσουν την τυχόν εξειδικευμένη εμπειρία τους στις συνεδριάσεις των Δ.Σ. ώστε να βοηθήσουν στην χάραξη ορθής στρατηγικής
- Να αναλάβουν ευθύνη για την επισκόπηση της απόδοσης των διευθυντικών στελεχών και την παρακολούθηση των πραγματικών, σε σχέση με τα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα.
- Να εξασφαλίζουν ότι το Διοικητικό Συμβούλιο έχει εγκαθιδρύσει τα κατάλληλα συστήματα που θα προφυλάσσουν τα ενδιαφέροντα της εταιρείας και ότι δεν θα υπάρχουν συγκρούσεις οι οποίες θα προέρχονται από τα προσωπικά συμφέροντα των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.
- Να εξασφαλίσουν την παρουσίαση ορθών και κατάλληλων πληροφοριών προς την ολομέλεια του Διοικητικού Συμβουλίου.

Αποτελεί καλή πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης, τα Διοικητικά Συμβούλια να δρουν ανεξάρτητα, να επανδρώνονται από επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών και σε πολλές περιπτώσεις ανεξάρτητων μελών. Λόγω της δυσκολίας που χαρακτηρίζει τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με τα όσα συμβαίνουν στην εταιρεία και που ενδεχομένως να επηρεάζουν τις αποφάσεις τους, η ίδια η εταιρεία θα πρέπει να παρέχει επαρκή πληροφόρηση σε αυτούς, προκειμένου να διαμορφώνουν ανεξάρτητες εκτιμήσεις σχετικά με θέματα όπως η στρατηγική της επιχείρησης, απόδοσή της κλπ.

2.3.6 Οι Ελεγκτικές Επιτροπές

Σκοπός των Ελεγκτικών Επιτροπών είναι να διαπιστώνουν την νόμιμη και ανεπηρέαστη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων στις εταιρείες και να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ελεγκτικών οργάνων και Διοικητικού Συμβουλίου.

Το ΔΣ πρέπει να εκλέγει την Ελεγκτική Επιτροπή της εταιρείας, με απόφαση του οποίου προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες και ο τρόπος λειτουργίας της. Οι βασικότερες υποχρεώσεις της Ελεγκτικής Επιτροπής είναι η επιβεβαίωση αξιόπιστων χρηματοοικονομικών αναλύσεων και η διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Παρά το γεγονός ότι η επιτροπή αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο, θα πρέπει πάντοτε να λειτουργεί προς το συμφέρον όλων των μετόχων και άλλων άμεσα ενδιαφερόμενων για την εταιρεία (stakeholders), προς τους οποίους έχει και την τελική ευθύνη.

Με βάση την διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και τις σύγχρονες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, οι αρμοδιότητες της Ελεγκτικής Επιτροπής ως προς την εταιρική διακυβέρνηση είναι να εξασφαλίζει ότι η εταιρεία συμμορφώνεται με τους σχετικούς νόμους και τις ρυθμιστικές διατάξεις, να λειτουργεί προάγοντας τον ηθικό κοινωνικό ρόλο της και να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος η Ελεγκτική Επιτροπή θα πρέπει να απαιτεί από τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας να αναφέρει σε τακτά χρονικά διαστήματα, π.χ. σε ετήσια βάση, σε έγγραφη μορφή την έκταση και το εύρος των ελεγκτικών εργασιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση.

2.3.7 Ο Εσωτερικός Έλεγχος

Αρχικά ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους των εταιρειών, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί κατά το στάδιο της λειτουργίας του προγραμματισμού. Οι οργανισμοί έχουν οργανωμένο το δικό τους σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο μέσα από σχετικές πολιτικές, διαδικασίες οδηγίες και κανονισμούς οδηγεί στην εξάλειψη των κινδύνων που σχετίζονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τις καλές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, για την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται ως υπεύθυνη, σχετική ανεξάρτητη υπηρεσία, μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Η τελευταία, προκειμένου να ασκήσει ανεξάρτητα και αποτελεσματικά το ρόλο της, θα πρέπει να έχει δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας είτε με το Διοικητικό Συμβούλιο, είτε με υπό-επιτροπή αυτού (Ελεγκτική Επιτροπή).

Θέματα που αφορούν το υφιστάμενο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας αξιολογούνται από την διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου καθώς επίσης συμβουλεύει την διοίκηση της εταιρείας. Επίσης, είναι εκείνη η οποία θα επισημάνει τυχόν κινδύνους που απειλούν την καλή λειτουργία της εταιρείας και εκείνη η οποία θα συμβουλέψει στο πώς οι κίνδυνοι που έχουν επισημανθεί, μπορούν να αντιμετωπισθούν. Δεν παίρνει η ίδια μέτρα αντιμετώπισης κινδύνων, ούτε κανένα από τα στελέχη της εμπλέκεται με τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και λειτουργίες της επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η αμεροληψία της.

Ο εσωτερικός έλεγχος σε αντίθεση με τον εξωτερικό έλεγχο που περιορίζεται στον Έλεγχο και την Πιστοποίηση της ακρίβειας των Οικονομικών Καταστάσεων της επιχείρησης, διενεργεί τόσο χρηματοοικονομικούς, όσο και λειτουργικούς και διοικητικούς ελέγχους. Οι παραπάνω έλεγχοι διενεργούνται με την μορφή Ειδικών Έργων, βάσει σχετικού Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού. Για την αποτελεσματική διενέργειά τους χρησιμοποιούνται ειδικά προγράμματα ελέγχου (audit programs) , κατά περίπτωση, τα οποία αναπτύσσονται από την ίδια την εταιρεία ανάλογα με το αντικείμενο ελέγχου.

Ο εξωτερικός ελεγκτής για να πετύχει στο έργο του, πρέπει να έχει την αμέριστη υποστήριξη της Διοίκησης της Εταιρείας, που θα του εξασφαλίσει ελεύθερη πρόσβαση στα πάσης φύσεως αρχεία της και κάθε είδους βοηθητικό υλικό το οποίο μπορεί να χρήσιμο στην αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Οι προτάσεις της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να κατευθύνονται προς την Διοίκηση της εταιρείας, κυρίως σε μορφή γραπτών αναφορών, και αφού προηγουμένως έχουν συζητηθεί και συμφωνηθεί με τους ελεγχόμενους. Η Διοίκηση, με την σειρά της, αναλαμβάνει την υλοποίηση των προτάσεων της Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και θέτει χρονικά όρια για την εφαρμογή τους.

Τα στελέχη μιας σύγχρονης Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να έχουν διαφορετικό ακαδημαϊκό και επαγγελματικό υπόβαθρο, λόγω των διαφορετικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών που ελέγχει η υπηρεσία στα πλαίσια της επιχείρησης. Έτσι, μπορεί να απαρτίζεται από οικονομολόγους, διοικητικούς, ειδικούς στα μηχανογραφικά συστήματα κλπ.

Πρέπει να αναφερθεί ότι μέσα στις επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία συστημάτων και υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, καθότι με τη δραστηριότητά τους προστατεύουν τα συμφέροντα των επιχειρήσεων, των μετόχων και των stakeholders και διασφαλίζουν την απρόσκοπτη οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία αυτών.

2.4 Σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης

Τα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης κατηγοριοποιούνται ως εξής³:

- Το **πρώτο**, αναφέρεται στην **διασπαρμένη ιδιοκτησία** των επιχειρήσεων και είναι εκείνο που έχουν εισαχθεί δημόσια. Αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που διοικούνται από πρόσωπα που δεν είναι ιδιοκτήτες υπό την έννοια του ότι δεν κατέχουν την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των εταιριών που διευθύνουν.
- Το **δεύτερο σύστημα** Εταιρικής Διακυβέρνησης, που βρίσκεται στον αντίποδα του εταιρικού συστήματος των Η.Π.Α., είναι αυτό της Γερμανίας και της Ιαπωνίας. Σε αυτές τις χώρες το κοινό σημείο **είναι η συγκέντρωση της πλειοψηφίας των μεγάλων εταιριών από μεγάλους μετόχους**. Στη Γερμανία οι μεγάλοι μέτοχοι αναφέρονται στις μεγάλες τράπεζες ενώ στην Ιαπωνία αναφέρονται στους μεγάλους επιχειρηματικούς κύκλους. Τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης σε αυτές τις χώρες επίσης στηρίζονται στο νομικό σύστημα το

³ Ψύλλος Ματθαίος, «Εταιρική Διακυβέρνηση», 2003

οποίο προσδιορίζει τα δικαιώματα ελέγχου των πιστωτών και των διαφόρων άλλων μεγάλων μετόχων.

➤ Το **τρίτο** σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης, δεν είναι στην πραγματικότητα ένα σύστημα, αλλά μία **ποικιλία συστημάτων**, τα οποία χαρακτηρίζονται από τον κυρίαρχο ρόλο των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η ανεπάρκεια του εμπορικού νόμου, είτε εξαιτίας της έλλειψης αποτελεσματικών κανόνων, είτε λόγω της αποτελεσματικότητας στην εφαρμογή τους, δεν επιτρέπει ούτε την αποκεντρωμένη ιδιοκτησία, ούτε την ύπαρξη μεγάλων επενδυτών όπως οι τράπεζες. Ωστόσο, σε χώρες με προβληματικά νομικά συστήματα δεν αναμένεται γενικά η νομοθεσία για τις επιχειρήσεις να είναι η καταλληλότερη.

Η περίπτωση της Ελλάδας όπου το νομικό σύστημα είναι περίπλοκο, εξαιρετικά αργό, με αβέβαιο και υψηλό κόστος είναι πολύ χαρακτηριστικό του τι μπορεί να αναμένει ως προστασία ο μέτοχος της μειοψηφίας. Η κατάσταση δεν είναι ωστόσο διαφορετική σε άλλες οικονομίες ακόμη μάλιστα και σε περισσότερο εύπορες. Αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει τα σοβαρά προβλήματα εύρεσης χρηματοοικονομικών πόρων σε αυτές τις καταστάσεις. Ένα παράδειγμα που έχει αρκετά εξεταστεί και ερευνηθεί είναι αυτό της Ιταλίας. Ένα βασικό χαρακτηριστικό του εταιρικού συστήματος είναι η στενή διασύνδεση του πολιτικού της συστήματος, με ορισμένες από τις ευπορότερες οικογένειες της χώρας, κάτι που βέβαια παρατηρείται και σε άλλες χώρες. Για τους λόγους αυτούς, μολονότι το κράτος στην Ιταλία προσπάθησε συστηματικά να δημιουργήσει μεγάλες επιχειρήσεις όπως έκανε η Γερμανία και η Ιαπωνία, δεν πέτυχε στο τέλος καθώς το εταιρικό σύστημα δεν εξυπηρέτησε το δημόσιο συμφέρον, αλλά τα συμφέροντα των μεγάλων οικογενειών. Το αποτέλεσμα ήταν ότι η εσωτερική αυτοχρηματοδότηση και η κρατική χρηματοδότηση, είτε άμεσα με τη μορφή επιδοτήσεων, είτε έμμεσα μέσω του κρατικά ελεγχόμενου τραπεζικού συστήματος, να αποτελούν την κύρια μορφή χρηματοδοτικών πόρων. Σποραδικά, η άντληση κεφαλαίων από το χρηματιστήριο σε περιόδους ραγδαίας ανόδου των τιμών, υποκατέστησε τις άλλες μορφές χρηματοδότησης. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των ετήσιων γενικών συνελεύσεων των μετόχων οι μέτοχοι μειοψηφίας παραμένουν απλοί θεατές, καθώς τα δικαιώματά τους δεν είναι εύκολο να ασκηθούν.

Η κατάσταση στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης σε σχέση με τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκεται ακόμη σε διαδικασία μετάβασης. Στην πρώην Σοβιετική Ένωση, η κατάρρευση των επιχειρήσεων κρατικής ιδιοκτησίας δημιούργησε ένα μεγάλο κενό στην οργάνωση του εταιρικού συστήματος. Αυτό καλύφθηκε με εταιρικές μορφές, οι οποίες ήταν είτε νομικά μη προστατευμένες από την κλοπή από τους διοικούντες, είτε δημιουργήθηκαν για να εξυπηρετήσουν συγκεκριμένα ιδιωτικά συμφέροντα σε βάρος των υπολοίπων συμμετεχόντων στην επιχείρηση. Μολονότι στην αρχή της κατάρρευσης του κομμουνισμού, οι ξένοι επενδυτές ήταν πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους, ύστερα από μερικά έτη οργανωμένου εγκλήματος υποστηριζόμενου από την προβληματική λειτουργία της εταιρικής διακυβέρνησης, οι ξένες επενδύσεις μειώθηκαν σημαντικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

3.1 Οι ορισμοί του φορολογικού σχεδιασμού

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί του φορολογικού σχεδιασμού. Ορίζεται όμως ως «η ικανότητα του φορολογουμένου να οργανώνει τις οικονομικές του δραστηριότητες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υφίσταται μια ελάχιστη δαπάνη για φόρους». Ο Jeff Pniowsky (2010) χαρακτήρισε γενικά τον φορολογικό σχεδιασμό ως "τη διαδικασία διαρθρώσεως των υποθέσεων του, προκειμένου να αναβάλει, να μειώσει ή ακόμη και να εξαλείψει το ποσό των φόρων που καταβάλλονται στην κυβέρνηση". Ο συγγραφέας διαπίστωσε ότι στον Καναδά επιτρέπεται ο φορολογικός σχεδιασμός, υπό τον όρο ότι πραγματοποιείται στο πλαίσιο των διατάξεων του νόμου περί φόρου εισοδήματος (ΙΤΑ). Επιπλέον, ο φορολογικός σχεδιασμός έχει προσδιοριστεί ως η καλύτερη επιλογή, μέσα σε νομικές κατευθυντήριες γραμμές, για τη μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαφοροποίηση των φορολογικών συντελεστών μεταξύ των διακριτικών δικαιοδοσιών και των οικονομικών δραστηριοτήτων, καθώς και με πολλά από τα φορολογικά κίνητρα που προβλέπονται από τη φορολογική νομοθεσία (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013).

Εκτός από την προηγουμένως αναφερθείσα βιβλιογραφία, για να κατανοηθούν οι έννοιες του φορολογικού σχεδιασμού, πρέπει να διακριθεί η φοροδιαφυγή και η φοροαπαλλαγή. Η μη διάκριση μεταξύ αυτών των ξεχωριστών εννοιών μπορεί να οδηγήσει στη δυσφήμιση του επιτρεπόμενου φορολογικού σχεδιασμού και σε σοβαρές νομικές συνέπειες (για παράδειγμα, κυρώσεις εξαιτίας της άγνοιας ενός φορολογουμένου σε οποιαδήποτε νόμιμη πλευρά του φορολογικού σχεδιασμού). Συνεπώς, μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα ότι οι θεμελιώδεις όροι για τη διευκρίνιση της διακύμανσης μεταξύ φοροαπαλλαγής και φοροδιαφυγής είναι "νόμιμες" και "παράνομες" (Lenz & Hahn, 2015).

Οι εταιρείες αναμένουν να επωφεληθούν πλήρως από τα δικαιώματα και τις διατάξεις του φορολογικού κώδικα, ώστε να μην πληρώνουν επιπλέον φόρο από ότι είναι απαραίτητο. Ορισμένες εταιρείες ενδέχεται να είναι πιο επιθετικές στον φορολογικό προγραμματισμό τους και να προσπαθήσουν να εκμεταλλευτούν κενά ή να κάνουν ευνοϊκές ερμηνείες της αβεβαιότητας στο φορολογικό δίκαιο. Αν και αυτό το είδος φοροαπαλλαγής είναι νόμιμο, πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι η φοροαπαλλαγή δεν είναι στο πνεύμα της νομοθεσίας. Αυτές οι δραστηριότητες φορολογικού σχεδιασμού διαφέρουν από εκείνες που καλύπτονται από τη θεωρία της φοροδιαφυγής, κατά την οποία οι επιχειρήσεις χειραγωγούν παράνομα τις φορολογικές τους υποχρεώσεις. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η πλειοψηφία των

εταιρειών ασχολούνται εκτενώς με τον φορολογικό σχεδιασμό με στόχο τη μείωση του φόρου εισοδήματός τους, λόγω ότι τα έξοδα του φόρου εισοδήματος θα μειώσουν τα κέρδη τους. Στην πραγματικότητα, οι εταιρείες συνήθως επιλέγουν να προσλάβουν φορολογικούς πράκτορες με μοναδικό σκοπό την ελαχιστοποίηση των φόρων που οφείλουν να πληρώσουν. Ο φορολογικός σχεδιασμός επιτρέπεται από τους φορολογικούς κανονισμούς, καθώς θεωρείται νόμιμο σύστημα φοροαπαλλαγής.

Ορισμένες εταιρείες έχουν την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν φορολογικό σχεδιασμό, αλλά λόγω των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που συνδέονται με τις δραστηριότητες φορολογικού σχεδιασμού, ορισμένες εταιρείες διστάζουν να αναλάβουν τον φορολογικό σχεδιασμό, ενώ άλλες επιχειρήσεις εμπλέκονται σε τέτοιες δραστηριότητες. Αυτό οφείλεται σε συγκεκριμένους παράγοντες των εταιρειών, όπως το μέγεθος και οι δυνατότητές τους όσον αφορά την πραγματοποίηση του φορολογικού σχεδιασμού. Οι σχέσεις μεταξύ του πραγματικού φορολογικού συντελεστή (ETR), της κερδοφορίας και του μεγέθους είναι ασυνεπείς λόγω των δύο διαφορετικών θεωριών σχετικά με το ζήτημα του μεγέθους της επιχείρησης. Αυτές οι δύο θεωρίες είναι η θεωρία της πολιτικής δύναμης και η θεωρία του πολιτικού κόστους. Οι εξαιρετικά κερδοφόρες επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι επιβαρύνονταν με ελάχιστο φόρο εισοδήματος καθώς χρησιμοποιούσαν φορολογικά κίνητρα και άλλες διατάξεις για τη μείωση του φορολογητέου εισοδήματός τους. Αυτό, με τη σειρά του, οδήγησε σε χαμηλότερο πραγματικό φορολογικό συντελεστή (Zaharia, et al. 2014).

Εκτός αυτού, η φύση της επιχείρησης επηρέασε επίσης την πιθανότητα μιας επιχείρησης που εμπλέκεται σε φορολογικό σχεδιασμό. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στους τομείς των εμπορικών, βιομηχανικών, τεχνολογικών, φυτικών και καταναλωτικών προϊόντων, των υπηρεσιών και των περιουσιακών στοιχείων συμμετείχαν γενικά σε περαιτέρω επιθετικό φορολογικό σχεδιασμό σε σχέση με άλλους τομείς, όπως οι επιχειρήσεις στον τομέα των υποδομών και των κατασκευών λόγω της φύσης των επιχειρήσεων και των περιορισμένων φορολογικών κινήτρων.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι διαφορετικοί τομείς προσεγγίζουν διαφορετικά τον φορολογικό σχεδιασμό, αυτές οι διακυμάνσεις μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικά επίπεδα φορολογικών επιβαρύνσεων. Για παράδειγμα, στις Η.Π.Α., οι αμερικανικές εταιρείες στους κλάδους της κλωστοϋφαντουργίας, της γεωργίας, του άνθρακα, του πετρελαίου και της ακίνητης περιουσίας κατέβαλαν σημαντικά ελάχιστους φόρους εισοδήματος σε σύγκριση με εταιρείες φαρμακευτικών τομέων. Ο λόγος γι' αυτό συνδέεται με τα κεφαλαιακά κέρδη και το ποσοστό των δικαιωμάτων εξάντλησης που δίνονται σε εταιρείες που εμπλέκονται στην ανάπτυξη ή την εξόρυξη φυσικών πόρων. Στη Μαλαισία, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους κλάδους των υπηρεσιών, του εμπορίου, των κατασκευών και των ακινήτων αντιμετωπίζουν υψηλό πραγματικό φορολογικό συντελεστή επειδή εμπλέκονται σε υψηλό επίπεδο επιθετικού φορολογικού σχεδιασμού λόγω των διαφόρων φορολογικών κινήτρων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν. Επομένως, αυξάνονται οι πιθανότητες για αυτές τις επιχειρήσεις να επιδιώξουν περαιτέρω επιθετικό φορολογικό σχεδιασμό.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις στον τομέα των υποδομών και των κατασκευών ανέφεραν πολύ υψηλότερο πραγματικό φορολογικό συντελεστή με βάση τις τρέχουσες τιμές από άλλες επιχειρήσεις, υποδηλώνοντας ότι οι επιχειρήσεις σε άλλους τομείς ασχολήθηκαν με λιγότερο επιθετικό φορολογικό σχεδιασμό .

Η διαφορά μεταξύ της φοροαπαλλαγής και της φοροδιαφυγής συζητείται λεπτομερώς από τον Slemrod (2004), ο οποίος αναγνώρισε ότι δεν υπάρχει σαφής γραμμή μεταξύ των δύο. Αυτό οδηγεί σε διαφορετικές ερμηνείες του φορολογικού σχεδιασμού, συχνά με διαφορετικές απόψεις για το τι είναι «αποδεκτό» και «μη αποδεκτό». Ο Hoffman (1961) ισχυρίστηκε ότι θα μπορούσε να αμφισβητηθεί κατά πόσον η φοροαπαλλαγή είναι πάντα «απολύτως αποδεκτή». Η κατάσταση αυτή, τα τελευταία χρόνια, συζητήθηκε μεταξύ των επαγγελματιών, των φορολογικών αρχών και των φορολογουμένων, αφού τα μη αποδεκτά από κάποιους μπορούν να γίνουν αποδεκτά από άλλους, οπότε συνεπάγεται σε αυξημένο κίνητρο για τους φορολογούμενους να αποφύγουν τα τέλη και η διαφορά των συντελεστών για μια σειρά συναλλαγών ενθαρρύνει τους φορολογούμενους να προτιμούν ένα είδος συναλλαγής αντί για ένα άλλο προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν τα φορολογικά κόστη. Οι συμπεριφορές αυτές θα επηρεάσουν αυτό που θεωρούν οι αρχές και οι διοικητικοί φορείς ως απαράδεκτη φοροαπαλλαγή (Βασιλείου, et al. 2016).

Για λόγους σαφήνειας, για να αποφευχθούν προβλήματα στη διάκριση και ο διαχωρισμό της φοροαπαλλαγής και της φοροδιαφυγής, υπάρχουν πρόσθετες μελέτες που καθορίζουν ποια είναι η «αποδεκτή αποφυγή» και η «μη αποδεκτή αποφυγή» καταβολής φόρων. Όταν υπάρχει πρόθεση να μειωθεί η φορολογική επιβάρυνση, οι διαδικασίες περιγράφονται ως παθητικές δραστηριότητες φορολογικού σχεδιασμού. Εφόσον παρατηρείται έλλειψη της προηγούμενης πρόθεσης ή σκοπού, οι δραστηριότητες φορολογικού σχεδιασμού χαρακτηρίζονται «αποτελεσματικές», παρόλο που μπορεί να θεωρηθεί πως οι δραστηριότητες του φορολογικού σχεδιασμού είναι είτε ενεργητικές είτε παθητικές (de Zwaan, et al. 2011).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, κάθε φορολογικός σχεδιασμός που μπορεί να ερμηνευθεί ως δραστηριότητα μπορεί να οριστεί είτε ως φοροαπαλλαγή είτε ως φοροδιαφυγή. Επιπλέον, ο φορολογικός σχεδιασμός μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί ως "ενεργός" ή "παθητικός", με βάση τις προθέσεις του φορολογούμενου κατά τη διεξαγωγή μιας συναλλαγής. Εν συντομία, ο φορολογικός σχεδιασμός θεωρείται συνεχής ζήτημα και ενδιαφέρει τους φορολογούμενους, τους επαγγελματίες, τις αρχές και τους ερευνητές. Τα ζητήματα της φοροδιαφυγής των εταιρειών ανησυχούν τις αρχές και τους ερευνητές, καθώς συνδέονται με τη δημόσια τάξη. Οι δραστηριότητες ενδέχεται να παραμορφώσουν τις κατανομές της φορολογικής επιβάρυνσης και, από οικονομική άποψη, θα μπορούσαν να διαστρεβλώσουν τις διατάξεις για τους πόρους.

Τέλος, ο φορολογικός σχεδιασμός είναι η πράξη της ρύθμισης των οικονομικών υποθέσεων ώστε να επωφεληθούν από τα φορολογικά πλεονεκτήματα και να μειωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η φορολογική υποχρέωση χωρίς να παραβιάζονται οι φορολογικές ρυθμίσεις. Επιπλέον, ο φορολογικός σχεδιασμός είναι συνήθως μια πληθώρα ενεργειών. Παρόλο που η επιλογή ενός τρόπου δράσης μπορεί να λάβει μια από τις διάφορες μορφές, η απόφαση θα πρέπει να ληφθεί με βάση τις προβλεπόμενες φορολογικές συνέπειες. Ο φορολογικός σχεδιασμός απαιτεί μια πρακτική και εμπειριστατωμένη γνώση της ρύθμισης, του τι πρέπει να κάνει και τι δεν πρέπει να κάνει, πόσο μακριά πρέπει να πάμε και πότε πρέπει να σταματήσουμε

3.2 Οι θεωρίες του φορολογικού σχεδιασμού

Οι θεωρίες δραστηριότητας φορολογικού σχεδιασμού εισάγουν έννοιες και αρχές που συνήθως ισχύουν για τους φορολογικούς επαγγελματίες. Ο φορολογικός σχεδιασμός δεν θα μπορούσε να συνεχιστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, εκτός εάν οι δραστηριότητες του φορολογικού σχεδιασμού είναι «ευέλικτες», δηλαδή μια συνέχεια των στρατηγικών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις περιπτώσεις στρατηγικών φορολογικού σχεδιασμού οι οποίες εξαρτώνται από τις ασάφειες της φορολογικής ρύθμισης και τα κενά

Έτσι, οι στρατηγικές φορολογικού σχεδιασμού πρέπει να είναι χρονικά σχδιασμένες με γνώμονα πως «η συνέπεια απαιτεί ότι το παρελθόν περιορίζει το παρόν και το μέλλον, αλλά το παρόν πρέπει να περιγραφεί περαιτέρω υπό το πρίσμα των μελλοντικών απαιτήσεων του φορολογούμενου». Επιπλέον, ο φορολογικός σχεδιασμός πρέπει να είναι «εξατομικευμένος και συντονισμένος», δηλαδή να διαμορφώνεται, και συγκεκριμένα να ταιριάζει στον υποκείμενο φορολογούμενο. Θα πρέπει επίσης να είναι με διαφορετικές προσεγγίσεις και τύπους φόρων με "επίλυση αντιφατικών συμφερόντων", καθώς και να είναι "εντελώς πραγματικός", ενεργώντας με καλή πίστη και διατηρώντας την ηθική ευθύνη για οποιαδήποτε συμπεριφορά που αναλαμβάνεται στη διαδικασία (Arens, et al. 2016).

Σύμφωνα με τις προαναφερθείσες αρχές, οι Shackelford και Shevlin (2001), όταν μελέτησαν την εξέλιξη της έρευνας στον τομέα του φόρου εισοδήματος στη λογιστική, υπογράμμισαν ότι το πλαίσιο Scholes-Wolfson υιοθετεί μια θετική προσέγγιση στην ερμηνεία της λειτουργίας των φόρων σε οργανισμούς. Το πλαίσιο φορολογικού σχεδιασμού Scholes-Wolfson προτείνει τρεις σημαντικές αρχές στον φορολογικό σχεδιασμό όπου είναι οι εξής (Crumbley, 2015) :

- Μια πολυμερή προσέγγιση, για παράδειγμα, όλα τα συμβαλλόμενα μέρη θα μπορούσαν να αναφερθούν στους φόρους των εργοδοτών και των εργαζομένων.
- Η σημασία των άορατων φόρων (για παράδειγμα, «όλοι οι φόροι» θα μπορούσαν να αναφέρονται σε εκτεταμένες φορολογικές μορφές, όπως είναι οι ρητοί φόροι και οι έμμεσοι φόροι, που είναι φορολογικές μειώσεις των προ φόρων της επιστροφής).
- Η σημασία του μη φορολογικού κόστους.

Όλες οι δαπάνες θα μπορούσαν να αναφέρουν τα κίνητρα διαχείρισης και τις αντισταθμίσεις, καθώς και το κόστος συναλλαγής μεταξύ των στόχων της οικονομικής λογιστικής της εταιρείας και των φορολογικών στόχων.

3.3 Οι στόχοι του φορολογικού σχεδιασμού

Όπως ισχυρίζεται το αμερικανικό ινστιτούτο των Πιστοποιημένων Δημοσίων Λογιστών (CPA), ο φορολογικός σχεδιασμός έχει δύο κύριους στόχους. Ο πρώτος είναι να

ελαχιστοποιηθεί η συνολική φορολογική υποχρέωση, ενώ ο άλλος πρέπει να εκπληρώσει τους στόχους του οικονομικού σχεδιασμού με ελάχιστα φορολογικά αποτελέσματα. Αυτοί οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσω τριών ευρέων στρατηγικών. Η πρώτη στρατηγική είναι να μειωθεί ο φόρος εισοδήματος που προκύπτει από μια συμφωνία ή μια συναλλαγή. Η δεύτερη στρατηγική αφορά τη μετατόπιση του χρονοδιαγράμματος μιας φορολογητέας πράξης και η τρίτη στρατηγική αφορά τη μετατόπιση του εισοδήματος σε έναν άλλο φορολογούμενο, μειώνοντας έτσι τη φορολογική υποχρέωση.

Σύμφωνα με το Αμερικανικό Ινστιτούτο Πιστοποιημένων Δημοσίων Λογιστών, είναι σαφές ότι ο κύριος στόχος του φορολογικού σχεδιασμού είναι να μειώσει τη φορολογική επιβάρυνση. Αυτό, συνεπώς, μειώνει το κόστος των φορολογικών υποχρεώσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι φορολογούμενοι μπορούν να επωφεληθούν από την ικανότητά τους να μειώσουν τις φορολογικές υποχρεώσεις για να επιτύχουν το στόχο του φορολογικού σχεδιασμού όπως εξηγείται σαφώς από τον Hoffman (1961). Εναλλακτικά, ο φορολογικός σχεδιασμός αντιμετωπίζεται από δύο διαφορετικές προοπτικές. Ο πρώτος, λόγω των αρνητικών επιπτώσεων του διαχειριστικού οπορτουισμού, είναι η άποψη ότι ο φορολογικός σχεδιασμός είναι ισοδύναμη με τη φοροδιαφυγή. Ο άλλος προσανατολισμός προσφέρει μια άμεση λύση σε αυτό το πρόβλημα. Εάν διεξαχθεί σωστά ο φορολογικός σχεδιασμός, οι δραστηριότητες που αναλαμβάνονται στο πλαίσιο του φορολογικού νόμου ωφελούν τόσο τους διευθυντές όσο και τους μετόχους και μπορούν να μειώσουν τη φορολογική επιβάρυνση που ζημιώνουν κάθε μέρος μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών του φορολογικού σχεδιασμού.

Η αποτελεσματική λειτουργία του φορολογικού σχεδιασμού για τη μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης, δεν επιβαρύνεται με κανένα επιπλέον κόστος. Αυτό σημαίνει ότι ο φορολογικός σχεδιασμός πρέπει να ασκείται με ικανότητες και επαρκείς γνώσεις. Είναι επίσης σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι ο καλύτερος και βέλτιστος στόχος για το φορολογικό σχεδιασμό είναι να μεγιστοποιήσει τις αποδόσεις μετά από φόρους, επειδή ο στόχος της μείωσης των φόρων θα συμβάλει στη δημιουργία μη φορολογικού κόστους. Αντίθετα, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι όλες οι δραστηριότητες του φορολογικού σχεδιασμού μειώνουν αναγκαστικά τη φορολογική υποχρέωση στο απαιτούμενο χαμηλότερο επίπεδο, διότι δεν υπάρχει καμία βεβαιότητα του φορολογικού σχεδιασμού λόγω της πιθανότητας μη φορολογικού κόστους. Ο πρωταρχικός στόχος του φορολογικού σχεδιασμού είναι να παρουσιάσει όλα τα στοιχεία ενός χρηματοοικονομικού σχεδίου με τον πιο αποτελεσματικό φορολογικά αποδοτικό τρόπο. Βάσει των ανωτέρω, ο στόχος του φορολογικού σχεδιασμού θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία του χρηματοοικονομικού σχεδίου, προκειμένου να αποφευχθεί η συμβολή στη δημιουργία νέου κόστους που βαρύνει την εταιρεία και να συμβάλει στη μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του αποτελεσματικού σχεδιασμού του έργου του οργανισμού στο σύνολό του.

Από την άλλη πλευρά, ο στόχος του φορολογικού σχεδιασμού δεν είναι να αποφευχθεί η πληρωμή του φόρου, αλλά πρόκειται να βελτιστοποιήσει τη φορολογική έκθεσή του φορολογούμενου. Σε πολλές περιπτώσεις, ο πρωταρχικός στόχος του φορολογικού σχεδιασμού είναι η εφαρμογή των νόμων έτσι ώστε να επιτρέπουν σε μια επιχείρηση ή σε ένα άτομο να μειώσει το ποσό του φορολογητέου εισοδήματος σε μια δεδομένη περίοδο. Έτσι, ο προγραμματισμός των φόρων απαιτεί τη γνώση των τύπων εσόδων που δικαιούνται επί του παρόντος να είναι απαλλαγμένοι από φόρους. Η διαδικασία απαιτεί επίσης την κατανόηση του

είδους των δαπανών που μπορούν να θεωρηθούν νόμιμες μειώσεις και όποιες προϋποθέσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην αίτηση για φορολογικές εκπτώσεις .

3.4 Οι περιορισμοί του φορολογικού σχεδιασμού

Προκειμένου να επιτευχθούν οι προαναφερόμενοι στόχοι φορολογικού σχεδιασμού, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ορισμένες δυσκολίες και εμπόδια. Για το λόγο αυτό, πρέπει να υιοθετήσουν τον βέλτιστο φορολογικό σχεδιασμό, λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις του φορολογικού σχεδιασμού. Κάποιες μελέτες επιβεβαιώνουν τη σημασία του κόστους του φορολογικού σχεδιασμού σε πολλές περιπτώσεις, όπου αυτό επέτρεψε την ερμηνεία των περιορισμών και των επιπτώσεών τους μέσω του μη φορολογικού κόστους.

Επιπλέον, οι δαπάνες αυτές πρέπει να εξεταστούν πριν ξεκινήσουν οι δραστηριότητες του φορολογικού σχεδιασμού, διότι η διαδικασία φορολογικού σχεδιασμού και η μείωση των φόρων μπορεί να είναι δαπανηρή. Επομένως, η δραστηριότητα θα συνεχιστεί μόνο εάν προβλέπεται ότι οι δαπάνες θα είναι χαμηλότερες από τις αναμενόμενες φορολογικές περικοπές. Αυτές οι συνθήκες δεν θα είναι ευνοϊκές εάν η κυβέρνηση αργότερα αυξήσει τους φορολογικούς συντελεστές της επιχείρησης σε συνάρτηση με τα ελάχιστα φορολογικά έσοδα της .

Γενικά, το κόστος των εταιρειών λόγω φορολογικού σχεδιασμού προκύπτει από τις ισχύουσες στρατηγικές του φορολογικού σχεδιασμού. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχουν δύο τύποι δαπανών για τον φορολογικό σχεδιασμό. Το πρώτο είναι το κόστος που προκύπτει από την άσκηση του φορολογικού σχεδιασμού στον παρόν, ενώ το άλλο σχετίζεται με το μελλοντικό κόστος, το οποίο εμφανίζεται σύμφωνα με τις πρόσθετες δραστηριότητες του φορολογικού σχεδιασμού μέσω της επιδίωξης της εφαρμογής των νέων μεθόδων του φορολογικού σχεδιασμού στο μέλλον .

3.4.1 Το άμεσο κόστος

Οι εταιρείες φέρουν νομικά έξοδα ως μέρος του κόστους συμμόρφωσης για να διασφαλίσουν το στόχο του φορολογικού σχεδιασμού. Αυτό συμβαίνει λόγω των περιορισμών των δικαστικών κλάδων και της νομοθεσίας στον προγραμματισμό των φόρων. Η Εσωτερική Υπηρεσία Εσόδων (IRS) και τα δικαστήρια μπορούν να αμφισβητήσουν τις στρατηγικές φορολογικού σχεδιασμού με τη χρήση δικαστικών δογμάτων και νομοθετικών πράξεων. Τα νομικά έξοδα του φορολογικού σχεδιασμού μπορούν επίσης να συνδεθούν με εξωτερική βοήθεια, για παράδειγμα, δαπάνες που σχετίζονται με φορολογικές αμοιβές που καταβάλλονται σε δικηγόρους, λογιστές και άλλα σχετικά μέρη (Βασιλείου, et al. 2016).

Επιπλέον, σε μια μελέτη για τη διερεύνηση των επενδύσεων στον φορολογικό σχεδιασμό, βρέθηκαν επιπλέον κόστη εξωτερικής βοήθειας και εξόδων στη διεξαγωγή του φορολογικού σχεδιασμού. Το άμεσο κόστος είναι οι ταμειακές ροές που πρέπει να πραγματοποιηθούν απευθείας από τους φορολογικούς φορείς προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος του φορολογικού σχεδιασμού. Αυτές οι δαπάνες περιλαμβάνουν το κόστος των φόρων και των νόμιμων συμβουλών

3.4.2 Το έμμεσο κόστος

Ένα σύστημα ουδέτερου φόρου καθιστά τον φορολογικό σχεδιασμό αναποτελεσματικό και αποφεύγει τόσο το άμεσο κόστος του φορολογικού σχεδιασμού. Το έμμεσο κόστος προκύπτει επειδή ο φορολογούμενος αλλάζει τα σχέδια χρηματοδότησής του με την ύπαρξη των φόρων και των επενδύσεών του. Επιπλέον, η αποζημίωση και η φήμη του διευθυντή, το πολιτικό κόστος και ο έμμεσος φόρος αποτελούν επιπλέον έμμεσες δαπάνες, όπου είναι σημαντικές εκτιμήσεις στον φορολογικό σχεδιασμό. Η αποζημίωση της εκτελεστικής εξουσίας θα μπορούσε να υποστεί ζημιές στην περίπτωση των αμοιβών βάσει επιδόσεων, η οποία μειώνει την αμοιβή και το εισόδημα της απόδοσης. Αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί ως φορολογικό μειονέκτημα για τη διοίκηση της εταιρείας, όπου βασίζεται σε ανταμοιβές που στηρίζονται στην απόδοση των εργαζομένων, ιδιαίτερα στη χορήγηση οικονομικών κινήτρων για τους διαχειριστές.

Τα διευθυντικά κίνητρα έχουν επιλογές σχεδιασμού φορολογικών επιπτώσεων. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν λίγα στοιχεία που συνδέονται με τα ακριβή κίνητρα των φορολογικών διευθυντών, οι οποίοι συμμετέχουν άμεσα στις φορολογικές αποφάσεις μιας επιχείρησης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι ο αντίκτυπος της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και του φορολογικού σχεδιασμού μπορεί να λειτουργήσει με δύο τρόπους, επηρεάζοντας τις επιλογές της οικονομικής λογιστικής και του φορολογικού σχεδιασμού. Ωστόσο, ένας σημαντικός περιορισμός σε αυτό το μοντέλο είναι ότι οι μέτοχοι δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τη σύμβαση αποζημίωσης ή να μάθουν εάν οι διαχειριστές ασκούν νόμιμο φορολογικό σχεδιασμό ή παράνομη φοροδιαφυγή .

Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι ότι τα κίνητρα ανάληψης κινδύνων από μετοχές ενθαρρύνουν τους διαχειριστές να αναλάβουν περαιτέρω επιθετικό φορολογικό σχεδιασμό. Ωστόσο, ο φορολογικός σχεδιασμός επιβάλλει σημαντικό κόστος στις εταιρείες και τους διαχειριστές τους. Ζήτησαν από τους διαχειριστές να επενδύσουν βασικούς πόρους με τη μορφή αμοιβών που καταβάλλονται σε δικηγόρους και λογιστές, πέραν του χρόνου που αφιερώνουν αυτοί και οι υπάλληλοί τους στον προγραμματισμό και την επίλυση των ελέγχων των φορολογικών αρχών. Το κόστος μπορεί να αυξηθεί σημαντικά εάν οι φορολογικοί έλεγχοι είναι επιτυχημένοι στην αμφισβήτηση μιας επιθετικής φορολογικής θέσης .

3.5 Τα κίνητρα και τα πλεονεκτήματα του φορολογικού σχεδιασμού

Τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα για τους φορολογούμενους είναι το κύριο κίνητρο για τον φορολογικό σχεδιασμό. Παρόλα αυτά, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να χρησιμοποιήσουν πολύ διαφορετικά επίπεδα επιθετικού φορολογικού σχεδιασμού, τα οποία μπορούν να βασίζονται στις ατομικές τους συμπεριφορές. Για παράδειγμα, στην περίπτωση αποτροπής του κινδύνου, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων θα λάβουν πιθανές αποφάσεις που συνεπάγονται σε μικρότερο κίνδυνο και χαμηλές αποδόσεις, ενώ, από την άλλη πλευρά, οι ριψοκίνδυνοι προτιμούν να επιδιώκουν υψηλές αποδόσεις, παρά τους μεγάλους κινδύνους που συνδέονται με αυτή την απόφαση. Τα πλεονεκτήματα των θέσεων του φορολογικού σχεδιασμού είναι σαφή. Μειώνουν τις φορολογικές υποχρεώσεις, οι οποίες αυξάνουν τις ταμειακές ροές και μπορούν επίσης να αυξήσουν τα καθαρά έσοδα μετά από φόρους .

Οι συζητήσεις σχετικά με τους παράγοντες που θα μπορούσαν να τονώσουν την απόφαση εφαρμογής του φορολογικού σχεδιασμού παρέχουν μια ελλιπή εξήγηση των μετριοπαθών επιπτώσεων του φορολογικού σχεδιασμού. Στη διαδικασία του φορολογικού σχεδιασμού λήψης αποφάσεων, παράγοντες μετριοπάθειας είναι οι παράγοντες που οδηγούν έμμεσα ή εμποδίζουν τους φορολογούμενους να αναλάβουν δραστηριότητες φορολογικού σχεδιασμού. Η θεωρία της χρησιμότητας εξηγεί ότι οι αποφάσεις των φορολογουμένων γίνονται με βάση την προσδοκία ότι θα λάβουν τα υψηλότερα δυνατά οφέλη όταν εξετάζουν το συμβιβασμό μεταξύ των κινδύνων από τις αποφάσεις που λαμβάνονται και των αναμενόμενων αποδόσεων (φορολογική εξοικονόμηση) (Petrașcu & Tîeanu, 2014).

Εναλλακτικά, η θεωρία των προοπτικών εξετάζει τις αποφάσεις των φορολογουμένων υπό ασφαλείς και εγγυημένες συνθήκες, κατά τις οποίες οι φορολογούμενοι προτιμούν μια στρατηγική φορολογικού σχεδιασμού που θεωρείται χαμηλού κινδύνου, παρόλο που η φορολογική εξοικονόμηση είναι χαμηλότερη. Αυτές οι στάσεις θα μπορούσαν να ερμηνευθούν περισσότερο σε σχέση με τη θεωρία της προοπτικής και την θεωρία της αναμενόμενης χρησιμότητας. Ωστόσο, οι ανάληψη κινδύνων, σύμφωνα με την πιθανή θεωρία της χρησιμότητας, ξεκινούν στρατηγικές φορολογικού σχεδιασμού που προσφέρουν τις υψηλότερες φορολογικές αποταμιεύσεις, ενώ οι φορολογούμενοι που αντιμετωπίζουν κινδύνους, σύμφωνα με τη θεωρία της προοπτικής, προτιμούν μια στρατηγική που περιλαμβάνει χαμηλό κίνδυνο και απλές συμβάσεις με τυποποιημένες μειώσεις .

Με βάση τους παρακινητικούς παράγοντες που ενθαρρύνουν τις εταιρείες να αναλάβουν τον φορολογικό σχεδιασμό, οι εταιρίες ασχολούνται με τον φορολογικό σχεδιασμό για τις βασικές παροχές που προκύπτουν από την αύξηση των επιστροφών μετά από φόρους. Ομοίως, όπως επισημάνθηκε από διάφορες θεωρίες και ορισμούς του φορολογικού σχεδιασμού, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μετά από τις φορολογικές δηλώσεις μπορεί να επηρεαστεί ανεπιφύλακτα από την ελαχιστοποίηση του φόρου, αν και η φορολογική ελαχιστοποίηση μπορεί να θεωρηθεί πλεονέκτημα του φορολογικού σχεδιασμού. Αυτό συμβαίνει λόγω της πιθανότητας μιας στρατηγικής ελαχιστοποίησης του φόρου να συντάσσονται σημαντικές δαπάνες για μια μη φορολογική διάσταση .

Επιπλέον, οι Shackelford και Shevlin (2001) ισχυρίστηκαν ότι το πλεονέκτημα ελαχιστοποίησης του φόρου θα μπορούσε να οδηγήσει σε άλλες μη φορολογικές δαπάνες, για παράδειγμα, τα χαμηλότερα έσοδα. Εκτός αυτού, το πλαίσιο Scholes-Wolfson υποστηρίζει ότι, λόγω των πιθανών αρνητικών επιπτώσεων του στις επιστροφές μετά τη φορολογία, η ελαχιστοποίηση του φόρου δεν είναι το καλύτερο όφελος στον φορολογικό σχεδιασμό. Για παράδειγμα, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί ο φόρος, δεν θα μπορούσε κανείς να επενδύσει σε κερδοφόρες επιχειρήσεις. Συνεπώς, η προσθήκη των επιστροφών μετά από φόρους είναι ο βασικός στόχος του αποτελεσματικού φορολογικού σχεδιασμού αντί της ελαχιστοποίησης του φόρου .

Επιπλέον, σε σύγκριση με τα κέρδη μετά από φόρους, οι ταμειακές εισροές θα αποτελούσαν πλεονέκτημα για τους φορολογούμενους από την αύξηση των ρευστών διαθεσίμων των εταιρειών. Εκτός από την αύξηση των κερδών μετά φόρων, ο φορολογικός σχεδιασμός αποτελεί επίσης ένα πλεονέκτημα για τις εταιρείες υπό μορφή ταμειακών εισροών. Το πλεονέκτημα της φορολογίας από ταμειακές εισροές μπορεί να συνδέεται με το χρονοδιάγραμμα ή τις καθυστερήσεις των στρατηγικών του φορολογικού σχεδιασμού.

Επιπρόσθετα, το πλεονέκτημα της αύξησης των ταμειακών ροών μπορεί να επιτευχθεί με χαμηλότερους φορολογικούς συντελεστές που πλαισιώνουν αλληλοσυνδεόμενες εταιρείες .

3.6 Οι μετρήσεις του φορολογικού σχεδιασμού

Τα μέτρα του φορολογικού σχεδιασμού ποικίλλουν ανάλογα με την προσβασιμότητα των δεδομένων και το ενδιαφέρον των ερευνητών για τη γενική ή ειδική προσέγγιση του φορολογικού σχεδιασμού. Κατά τη μέτρηση των αποτελεσμάτων του φορολογικού σχεδιασμού, μπορούν να εκτιμηθεί ότι ένα φορολογικό μέτρο είναι κατάλληλο, διότι παρουσιάζει το χάσμα μεταξύ των "εκθέσεων" με βάση το φόρο και του "φορολογητέου εισοδήματος". Αρκετές μελέτες σχετικά με τον φόρο, θεωρούν ότι η φορολογική αποταμίευση είναι το αποτέλεσμα ενός τέτοιου φορολογικού σχεδιασμού .

Το μέτρο της φορολογικής εξοικονόμησης είναι ένα σταθερό ζήτημα μεταξύ των ερευνητών λόγω μιας συζήτησης σχετικά με την ακρίβεια των μέτρων κατά την παρουσίαση των δραστηριοτήτων του φορολογικού σχεδιασμού. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα δεδομένα που σχετίζονται με την φορολογική επιβάρυνση δεν είναι προσπελάσιμα από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Επιπλέον, ο πραγματικός φορολογικός συντελεστής είναι επίσης ένα κατάλληλο μέτρο του φορολογικού σχεδιασμού σε σύγκριση με το μέτρο απόκλισης φόρου, καθώς μπορεί να απομακρύνει τα λάθη μέτρησης που συνδέονται με τη φορολογική επιβάρυνση της πίστωσης φόρου και των εσόδων .

3.7 Οι προσεγγίσεις του φορολογικού σχεδιασμού

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων του φορολογικού σχεδιασμού. Οι προσεγγίσεις που συζητούνται σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνουν τη συμμετοχή στην αλλαγή κέρδους ή εισοδήματος και τις αλλαγές στις εισοδηματικές ιδιότητες και στην αναδιοργάνωση και την συμμετοχή σε επενδύσεις. Ο Tatum (2012) ανέδειξε τρεις κοινές προσεγγίσεις στον φορολογικό σχεδιασμό, οι οποίες αποσκοπούν στη μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης .

Η πρώτη προσέγγιση είναι η μείωση του προσαρμοσμένου ακαθάριστου εισοδήματος για ένα δεδομένο φορολογητέο έτος. Η δεύτερη προσέγγιση του φορολογικού σχεδιασμού είναι να αυξηθεί το ποσό του φορολογικού κόστους. Η τελευταία προσέγγιση που είναι κατάλληλη για τον αποτελεσματικό φορολογικό σχεδιασμό αφορά τη χρήση φορολογικών απαλλαγών. Αυτό περιλαμβάνει απαιτήσεις σχετικά με τα έξοδα κολλεγίων, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα αποταμίευσης και τις πολλές άλλες πιστώσεις. Μια κοινή περίπτωση της φορολογικής πίστωσης είναι η πίστωση εισοδήματος, η οποία στοχεύει στη μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης για άτομα που κερδίζουν λιγότερο από ένα συγκεκριμένο ποσό σε ένα δεδομένο ημερολογιακό έτος .

Παρ' όλα αυτά, οι μέθοδοι αυτές δεν περιγράφουν συγκεκριμένα και σωστά την προσέγγιση του φορολογικού σχεδιασμού σε ένα μέλλον αβεβαιότητας, καθώς απαιτούν ευκολία ανίχνευσης από τις αρχές. Η έρευνά τους δείχνει ότι σε ένα σενάριο όπου υιοθετήθηκαν ορισμένες στρατηγικές από τους φορολογούμενους, οι αρχές μπορούν να αποκτήσουν πληροφορίες για να βοηθήσουν τις προσπάθειές τους να μειώσουν ή να αποτρέψουν την επιλογή του φορολογικού σχεδιασμού με αυτή την απαιτητική προσέγγιση .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ: ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Προκειμένου να προβούμε σε οποιαδήποτε ανάλυση, τόσο ποιοτική όσο και ποσοτική, πρέπει αρχικά να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε τις έννοιες που σχετίζονται με το ορισμό, τη σύσταση, τη δομή και λειτουργία της επιτροπής ελέγχου μιας επιχείρησης. Η μέθοδος που χαρακτηρίζεται από τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα προς αυτή την κατεύθυνση είναι η παράθεση και ερμηνεία του νομικού πλαισίου που διέπει τις παραπάνω έννοιες.

Πιο συγκεκριμένα σε αυτό το κεφάλαιο παρατίθενται οι νομικές διατάξεις όπως αυτές υφίστανται δημοσιευμένες και ισχύουν, προκειμένου αυτό να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο της περαιτέρω ανάπτυξης των αρμοδιοτήτων που πηγάζουν από αυτές. Βασικό στοιχείο της ελληνικής νομοθεσίας, σε συνέχεια των απαιτήσεων της Οδηγίας 2006/43/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και των τροποποιήσεών της αποτελεί ο Ν.4449/2017 στο πεδίο εφαρμογής του οποίου υπάγονται οι υποχρεωτικοί έλεγχοι των ετήσιων και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων των οντοτήτων που είναι υποχρεωμένες να τηρούν οικονομικές καταστάσεις.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου προβαίνουμε στην ανάλυση των επιμέρους στοιχείων του νομικού πλαισίου για την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας

4.2 Μορφές ελέγχου

- **Εξωτερικός Έλεγχος**

Ο Ορκωτός Ελεγκτής εκτελεί τον εξωτερικό έλεγχο της επιχείρησης ο οποίος επιβλέπει κατά πόσο τηρούνται πλήρως και νομικά τα δικαιολογητικά καθώς επίσης οι λογιστικές καταχωρήσεις, εξετάζει τις Οικονομικές Καταστάσεις στο τέλος κάθε χρήσης και αν η Διοίκηση ενεργεί νόμιμα. Με την ολοκλήρωση του ελέγχου, ο Ορκωτός Ελεγκτής υποβάλλει την λεγόμενη Έκθεση Ελέγχου στην Γενική Συνέλευση των Μετόχων.

- **Εσωτερικός Έλεγχος**

Κάθε εταιρεία προκειμένου να προβεί σε βελτίωση των δραστηριοτήτων της, διαθέτει έναν εσωτερικό έλεγχο ο οποίος έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Ο έλεγχος αυτός χαρακτηρίζεται από ασφάλεια, ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα ως προς τις δράσεις του. Κύριος στόχος του είναι να διερευνά με επιστημονικό τρόπο, δίνοντας ερμηνευτικές λύσεις για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης καθώς επίσης την κατεύθυνση ώστε να διαχειρίζονται τους κινδύνους και τις διαδικασίες.⁴

Μια επιχείρηση αποτελούμενη από την επιτροπή ελέγχου, έχει την δυνατότητα να γίνει περισσότερο αποτελεσματική, διότι μέσω αυτής μπορεί να εντοπίσει τυχόν προβλήματα στις λειτουργίες της αλλά και να υλοποιήσει τις αποφάσεις και ενέργειες που πάρθηκαν για το συμφέρον της. Σημειώνεται πως η επιτροπή δίνει λιγότερο βάρος ως προς την καταστολή έκρυθμης κατάστασης ελέγχου και επικεντρώνεται στο να σχεδιάζει και να προλαμβάνει τις δράσεις και παρεμβάσεις της εταιρείας.

Η επιχείρηση διαθέτει μια ομάδα εσωτερικών ελεγκτών με σκοπό να επιβλέπουν και να διαχειρίζονται όλες τις δραστηριότητες του φορέα, της υπηρεσίας, της διαδικασίας και του συστήματος. Συνεπώς αξιολογούνται ποιοτικά και εφαρμόζονται οι οδηγίες της Διοίκησης και της ελεγκτικής αρχής.

Τέλος, η εταιρεία μεγιστοποιεί το συνολικό της αποτέλεσμα βελτιώνοντας την παροχή υπηρεσιών προς τρίτους και κάνοντας πιο αποδοτική την ενέργεια του κάθε κλάδου της.

⁴ Εγκύκλιος 07.02.2005, Εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 7 του άρθρου 26 του ν.3156/2003 για την οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών δημόσιες επιχειρήσεις.

4.3 N.4449/2017

Σε συνέχεια του άρθρου 39 της Οδηγίας 2014/56/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 16ης Απριλίου 2014, για την τροποποίηση της οδηγίας 2006/43/ΕΚ για τους υποχρεωτικούς ελέγχους των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών θεσπίστηκε και ισχύει το άρθρο 44 του Ν.4449/2017 το οποίο ορίζει επακριβώς τη σύσταση και τη λειτουργία της επιτροπής ελέγχου. Αναλυτικότερα σύμφωνα με αυτό:

1. Κάθε οντότητα δημοσίου συμφέροντος διαθέτει επιτροπή ελέγχου η οποία αποτελείται από τρία τουλάχιστον μέλη. Η επιτροπή ελέγχου αποτελεί είτε ανεξάρτητη επιτροπή είτε επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου της ελεγχόμενης οντότητας. Αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και μέλη που εκλέγονται από τη γενική συνέλευση των μετόχων της ελεγχόμενης οντότητας ή, στην περίπτωση οντοτήτων χωρίς μετόχους, από ισοδύναμο όργανο. Τα μέλη της επιτροπής ελέγχου στο σύνολό τους διαθέτουν επαρκή γνώση στον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η ελεγχόμενη οντότητα.

Τα μέλη της επιτροπής ελέγχου είναι στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα από την ελεγχόμενη οντότητα, κατά την έννοια των διατάξεων του ν. 3016/2002 (Α'110). Ο Πρόεδρος της επιτροπής ελέγχου ορίζεται από τα μέλη της ή εκλέγεται από τη γενική συνέλευση των μετόχων της ελεγχόμενης οντότητας και είναι ανεξάρτητος από την ελεγχόμενη οντότητα.

Τουλάχιστον ένα μέλος της επιτροπής ελέγχου είναι ορκωτός ελεγκτής λογιστής σε αναστολή ή συνταξιούχος ή διαθέτει επαρκή γνώση στην ελεγκτική και λογιστική.

2. Κατά παρέκκλιση από την προηγούμενη παράγραφο, οι ακόλουθες οντότητες δημόσιου συμφέροντος δεν υπόκεινται στην υποχρέωση να διαθέτουν επιτροπή ελέγχου:

α) οποιαδήποτε οντότητα δημόσιου συμφέροντος αποτελεί θυγατρική κατά την έννοια του ν. 4308/2014 εφόσον η εν λόγω οντότητα πληροί τις απαιτήσεις της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου καθώς και των παραγράφων 1 και 2 του άρθρου 11 και της παρ. 5 του άρθρου 16 του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 537/2014 σε επίπεδο ομίλου με εξαίρεση τις θυγατρικές που εμπίπτουν στην περίπτωση α' της παραγράφου 12 του άρθρου 2 και τις θυγατρικές οντοτήτων που εμπίπτουν στις περιπτώσεις β' και γ' της παραγράφου 12 του άρθρου 2,

β) οποιαδήποτε οντότητα δημόσιου συμφέροντος που είναι ΟΣΕΚΑ, όπως ορίζεται στην παρ. 2 του άρθρου 2 του ν. 4099/2012 (Α'250) ή οργανισμός εναλλακτικών επενδύσεων ΟΕΕ όπως ορίζεται στο άρθρο 4 του ν. 4209/2013 (Α' 253),

γ) οποιαδήποτε οντότητα δημόσιου συμφέροντος που δραστηριοποιείται αποκλειστικά στην έκδοση τίτλων προερχόμενων από τιτλοποίηση, όπως ορίζεται στο άρθρο 2 περίπτωση 5 του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 809/2004 της Επιτροπής.

Οι οντότητες δημόσιου συμφέροντος που αναφέρονται στην περίπτωση γ' επεξηγούν δημοσίως τους λόγους για τους οποίους θεωρούν ότι δεν είναι σκόπιμο γι' αυτές να

διαθέτουν επιτροπή ελέγχου ή διοικητικό όργανο επιφορτισμένο με την άσκηση των καθηκόντων επιτροπής ελέγχου.

3. Με την επιφύλαξη της ευθύνης των μελών του διοικητικού ή διαχειριστικού οργάνου ή άλλων μελών που έχουν εκλεγεί από τη γενική συνέλευση των μετόχων της ελεγχόμενης οντότητας, η επιτροπή ελέγχου μεταξύ άλλων:

α) ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο της ελεγχόμενης οντότητας για το αποτέλεσμα του υποχρεωτικού ελέγχου και επεξηγεί πώς συνέβαλε ο υποχρεωτικός έλεγχος στην ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και ποιος ήταν ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου στην εν λόγω διαδικασία,

β) παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και υποβάλλει συστάσεις ή προτάσεις για την εξασφάλιση της ακεραιότητάς της,

γ) παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, διασφάλισης της ποιότητας και διαχείρισης κινδύνων της επιχείρησης και, κατά περίπτωση, του τμήματος εσωτερικού ελέγχου της, όσον αφορά τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση της ελεγχόμενης οντότητας, χωρίς να παραβιάζει την ανεξαρτησία της οντότητας αυτής,

δ) παρακολουθεί τον υποχρεωτικό έλεγχο των ετήσιων και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων ετήσιων και ιδίως την απόδοσή του, λαμβάνοντας υπόψη οποιαδήποτε πορίσματα και συμπεράσματα της αρμόδιας αρχής σύμφωνα με την παρ. 6 του άρθρου 26 του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 537/2014,

ε) επισκοπεί και παρακολουθεί την ανεξαρτησία των ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή των ελεγκτικών εταιρειών σύμφωνα με τα άρθρα 21, 22, 23, 26 και 27, καθώς και το άρθρο 6 του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 537/2014 και ιδίως την καταλληλότητα της παροχής μη ελεγκτικών υπηρεσιών στην ελεγχόμενη οντότητα σύμφωνα με το άρθρο 5 του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 537/2014,

στ) είναι υπεύθυνη για τη διαδικασία επιλογής ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή ελεγκτικών εταιρειών και προτείνει τους ορκωτούς ελεγκτές λογιστές ή τις ελεγκτικές εταιρείες που θα διοριστούν σύμφωνα με το άρθρο 16 του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 537/2014, εκτός εάν εφαρμόζεται η παρ. 8 του άρθρου 16 του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 537/2014.

4. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εποπτεύει την τήρηση των διατάξεων της παραγράφου 1 και δύναται να διενεργεί ελέγχους για την τήρηση των διατάξεων των περιπτώσεων α', β' και γ' της προηγούμενης παραγράφου του άρθρου 16 από τα εποπτευόμενα από αυτήν πρόσωπα, εξαιρουμένων των πιστωτικών ιδρυμάτων και των ασφαλιστικών εταιριών και σε περίπτωση διαπίστωσης παράβασης αυτών των διατάξεων δύναται να επιβάλει στα μέλη του Δ.Σ. ή και στα μέλη της επιτροπής ελέγχου τις κυρώσεις που προβλέπονται στο άρθρο 10 του ν. 3016/2002.

Η Τράπεζα της Ελλάδος δύναται να διενεργεί ελέγχους για την τήρηση των διατάξεων της προηγούμενης παραγράφου από τα εποπτευόμενα από αυτήν πρόσωπα και σε περίπτωση διαπίστωσης παράβασης δύναται να επιβάλει τις κυρώσεις που προβλέπονται στο

άρθρο 55Α του Καταστατικού της, στην παρ. 2 του άρθρου 59 του ν. 4261/2014 (Α΄ 107) και στο άρθρο 256 του ν. 4364/2016 (Α΄ 13).

5. Η Ε.Λ.Τ.Ε. δύναται να επικοινωνεί στα μέλη των Επιτροπών Ελέγχων των οντοτήτων δημοσίου συμφέροντος, τα ευρήματα ποιοτικού ελέγχου που προκύπτουν από τις επιθεωρήσεις επί των συγκεκριμένων ελεγκτικών έργων που διενεργούν οι ορκωτοί ελεγκτές λογιστές και οι ελεγκτικές εταιρείες. Η Ε.Λ.Τ.Ε. εποπτεύει και δύναται να διενεργεί ελέγχους για την τήρηση των διατάξεων των περιπτώσεων δ, ε΄ και στ΄ της παραγράφου 3 του παρόντος άρθρου.

6. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών μπορούν να ορίζονται οντότητες ως οντότητες δημοσίου συμφέροντος κατά την έννοια του παρόντος, πέραν εκείνων των περιπτώσεων α΄ έως γ΄ της παραγράφου 12 του άρθρου 2, με γνώμονα τη φύση των δραστηριοτήτων τους, το μέγεθός τους, τον ορισμό των απασχολουμένων σε αυτές και άλλα παρεμφερή κριτήρια.

4.4 Δομή και Αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου

Σε μία προσπάθεια να ερμηνεύσουμε το προαναφερθέν νομικό πλαίσιο, αναφερόμαστε στη σύσταση και στα χαρακτηριστικά των μελών της επιτροπής ελέγχου. Τα μέλη της, λοιπόν, όπως ορίζεται από το νόμο, είναι μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. και μέλη που εκλέγονται από τη γενική συνέλευση. Αυτά θα πρέπει να διαθέτουν επαρκή γνώση στον τομέα δραστηριότητας της οντότητας, να είναι στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα, ενώ ένα μέλος επιβάλλεται να είναι ορκωτός ελεγκτής λογιστής ή να διαθέτει επαρκή γνώση στην ελεγκτική και λογιστική.

Ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου στην λειτουργία της επιχείρησης είναι καθοριστικός καθώς μεταξύ των αρμοδιοτήτων της συμπεριλαμβάνονται:

- Η επιλογή και παρακολούθηση της ανεξαρτησίας των ελεγκτών και ειδικότερα:
 - Είναι υπεύθυνη για τη διαδικασία επιλογής ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή ελεγκτικών εταιρειών και προτείνει τον διορισμό τους.
 - Επισκοπεί και παρακολουθεί την ανεξαρτησία των ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή των ελεγκτικών εταιρειών και ιδίως την καταλληλότητα της παροχής μη ελεγκτικών υπηρεσιών.
 - Λαμβάνει ετήσια έγγραφη επιβεβαίωση από τον νόμιμο ελεγκτή ή το ελεγκτικό γραφείο ότι όλα τα εμπλεκόμενα πρόσωπα (γραφεία, εταίροι, στελέχη) που διενεργούν τον υποχρεωτικό έλεγχο είναι ανεξάρτητοι και συζητά με τον ελεγκτή, τους κινδύνους για την ανεξαρτησία του και τις διασφαλίσεις που εφαρμόζει για τον περιορισμό των εν λόγω κινδύνων.
- Παρακολούθηση του ετήσιου ελέγχου και ενημέρωση του ΔΣ και ειδικότερα:

- Παρακολουθεί τον υποχρεωτικό έλεγχο των ετήσιων και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων και ενημερώνει το ΔΣ για το αποτέλεσμα αυτού.

- Επεξηγεί, αφενός, πώς συνέβαλε ο υποχρεωτικός έλεγχος στην ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και, αφετέρου, ποιος ήταν ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου στην εν λόγω διαδικασία.

• Παρακολούθηση Λειτουργιών και Διαδικασιών και ειδικότερα:

- Παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, διασφάλισης της ποιότητας και διαχείρισης κινδύνων της οντότητας

- Παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και υποβάλλει συστάσεις ή προτάσεις για την εξασφάλιση της ακεραιότητάς της.

- Παρακολουθεί και επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της Μονάδας Εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα επαγγελματικά πρότυπα καθώς και το υφιστάμενο νόμο – κανονιστικό πλαίσιο και αξιολογεί το έργο, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά της, χωρίς ωστόσο να επηρεάζει την ανεξαρτησία της.

Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνουμε τη σπουδαιότητα της επιτροπής ελέγχου μίας επιχείρησης καθώς αυτή επωμίζεται το βάρος της προστασίας τόσο της ίδιας όσο και των τρίτων που συνεργάζονται ή επηρεάζονται από τη δραστηριότητά της.

Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εποπτεύει τις επιτροπές ελέγχου των οντοτήτων δημοσίου συμφέροντος, με εξαίρεση τα πιστωτικά ιδρύματα και τις ασφαλιστικές εταιρείες που εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος. Επίσης, η Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης Ελέγχων (ΕΛΤΕ) στο πλαίσιο των επιθεωρήσεων όπου ασκεί τους ελέγχους των ορκωτών ελεγκτών λογιστών, μπορεί να ελέγχει ορισμένες από τις λειτουργίες της επιτροπής ελέγχου.

4.4.1 Βασικές δεξιότητες και ικανότητες

Χρηματοοικονομικές γνώσεις: Τα μέλη της επιτροπής ελέγχου επιβάλλεται να διαθέτουν μία σαφή εικόνα και κατανόηση των εσωτερικών οικονομικών λειτουργιών της επιχείρησης σε συνδυασμό με την ανάλογη εμπειρία δημοσιοποίησης των κατάλληλων στοιχείων στην επενδυτική κοινότητα.

Λογιστική και ελεγκτική εμπειρία: Μια από τα πιο βασικές αρμοδιότητες της επιτροπής ελέγχου είναι η επίβλεψη των εσωτερικών αλλά και των εξωτερικών προς την επιχείρηση ελεγκτών. Η επιτροπή χρειάζεται τουλάχιστον ένα μέλος το οποίο να διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία προκειμένου να συνεργάζεται αποδοτικά εξίσου και με τους δύο παραπάνω παράγοντες. Επίσης κρίνεται δεδομένη η ανάγκη ύπαρξης γνώσεων των κανόνων της λογιστικής καθώς και της εφαρμογής τους συγκεκριμένα στην περίπτωση της υπό εξέταση επιχείρησης.

Ηγεσία: Μεταξύ των ικανοτήτων των μελών της επιχείρησης πρέπει να συμπεριληφθεί αυτή της αποδεδειγμένης ή κυρίως εφαρμοσμένης ηγεσίας. Τέτοια θα μπορούσε να θεωρηθεί η εμπειρία διοίκησης ενός μεγάλου οργανισμού. Η υπηρεσία σε μια τέτοια θέση μπορεί να παρέχει την εμπειρία όχι των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το αντίστοιχο επίπεδο διοίκησης αλλά και των πειρασμών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν το αντικείμενο για αποτελεσματικότερο έλεγχο της σωστής ενάσκησης των καθηκόντων. Δεν αποτελεί τυχαίο γεγονός ότι μεγάλοι οργανισμοί επιδιώκουν την επάνδρωση των επιτροπών ελέγχου από στελέχη πρώην CEO ή CFO σημαντικών επιχειρήσεων.

Γνώσεις του κλάδου: Είναι πολύ σημαντικό να μην εξαιρεθούν, από τις γνώσεις των μελών της επιτροπής ελέγχου, η αναγκαία γνώση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς επίσης και οι δραστηριότητες της ίδιας της επιχείρησης. Στις γνώσεις αυτές συμπεριλαμβάνονται η υφιστάμενη δομή και τρόπος λειτουργίας στο επίπεδο της επιχείρησης σε συνδυασμό με το κανονιστικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου.

Πέραν των προαναφερθέντων με ιδιαίτερος καλή γνώση των αναφερόμενων βασικών γνωρισμάτων τα οποία πρέπει να χαρακτηρίζουν το υπόβαθρο των μελών της επιτροπής ελέγχου μιας επιχείρησης, υπάρχει πληθώρα άλλων επικουρικών τα οποία θα μπορούσαν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους.

Τέτοια είναι:

Τεχνολογικές γνώσεις: Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, αδιαμφισβήτητα πλέον, επηρεάζει άμεσα όλους τους τομείς. Η ταχέως αναπτυσσόμενη τεχνολογική πρόοδος σε συνδυασμό με τον έλεγχο της δυνατότητας εφαρμογής στον κλάδο της ελεγκτικής διαδικασίας δύναται να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Παράλληλα προκειμένου να πραγματοποιηθεί ορθός έλεγχος είναι αναγκαία η γνώση λειτουργίας των χρησιμοποιούμενων προγραμμάτων και τεχνολογιών.

Αξιόλογη διεθνή εμπειρία: Σε συνέχεια των τεχνολογικών γνώσεων, τα μέλη της επιτροπής ελέγχου δεν πρέπει να είναι «αποκλεισμένα» στην τοπική - εθνική οικονομική και λογιστική πραγματικότητα. Οι νεοτερισμοί, η ανάπτυξη και η πρόοδος στις ελεγκτικές μεθόδους επιτυγχάνονται μέσω της συνεχούς ενημέρωσης αλλά και των σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις και φορείς τόσο του εσωτερικού αλλά κυρίως του εξωτερικού. Η ανάγκη για τα παραπάνω κρίνεται έντονα αναπτυσσόμενη, ιδιαίτερα με την δημιουργούμενη κοινή ευρωπαϊκή νομοθεσία με την οποία τίθεται η αντιμετώπιση αντίστοιχων πλέον προβλημάτων από όμοιες επιχειρήσεις που εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες.

Νομική προσαρμοστικότητα: Σύμφωνα και με την δημιουργούμενη κοινή ευρωπαϊκή πολιτική που αναφέρθηκε παραπάνω, ο όρος αναφέρεται στην ανάγκη ικανότητας των μελών της επιτροπής ελέγχου να προσαρμόζονται, αποδοτικά, στις εναλλαγές του υφιστάμενου νομικού πλαισίου.

Από την μέχρι στιγμής ανάλυση των προσόντων που πρέπει να διαθέτουν τα μέλη της επιτροπής ελέγχου γίνεται άμεσα αντιληπτό και ξεκάθαρο η πολυπλοκότητα η οποία διέπει την αναζήτηση για πρόσληψη κατάλληλων στελεχών προκειμένου να επανδρωθεί η επιτροπή

ελέγχου. Η διαφοροποίηση των απαιτήσεων της επιχείρησης σε σχέση με τους διαθέσιμους υποψηφίους περιορίζει αρκετά τις εναλλακτικές

Προκειμένου να γίνει εφικτή η πρόσληψη των κατάλληλων στελεχών η επιχείρησης δείχνουν να έχουν προσαρμόσει ανάλογα τις διαδικασίες στρατολόγησης και ένταξης. Για την επιτυχία της διαδικασίας χρειάζεται η αναζήτηση σε ευρύτερα γεωγραφικά πλαίσια σε σχέση με αυτή της δραστηριοποίησης της επιχείρησης και πολλές φορές αναζήτηση και σε άλλους κλάδους δραστηριοτήτων. Η τελευταία περίπτωση περιλαμβάνει την οργάνωση σεμιναρίων και κύκλου εκπαίδευσης προκειμένου να καταστήσουν τα νέα στελέχη έτοιμα για την ενάσκηση των καθηκόντων τους.

Συνηθισμένη στρατηγική των επιχειρήσεων αποτελεί η διατήρηση συγκεκριμένων τυποποιημένων διαδικασιών σχετικά με τη διαπίστωση των ικανοτήτων των υποψηφίων και με το κατά πόσο αυτές καλύπτουν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την κάλυψη των θέσεων. Ιδανικά, αυτή η διαδικασία έχει τη δυνατότητα να παρέχει αναγκαίες πληροφορίες σχετικά με τα κενά που μπορεί να δημιουργηθούν στην υπό σύσταση επιτροπή ελέγχου καθώς βοηθήσει στο να δώσει και το ερέθισμα προς εξυγίανσή τους. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στην περίπτωση αποχώρησης κάποιου από τα μέλη της επιτροπής ελέγχου.

Για την άμεση και κατά όσο το δυνατότερον αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών, το Διοικητικό Συμβούλιο, συνήθως, καταφεύγει στη λύση της ανάθεσης του έργου σε κάποιον επαγγελματία του χώρου των προσλήψεων, όπως ένα γραφείο ευρέσεως εργασίας (ή διασύνδεσης υποψηφίων με την αγορά). Στο μέλλον αναμένεται να διαδραματίσουν καθοριστικότερο ρόλο τα social media καθώς επίσης και τεχνολογικά εργαλεία στην αξιολόγηση των υποψηφίων.

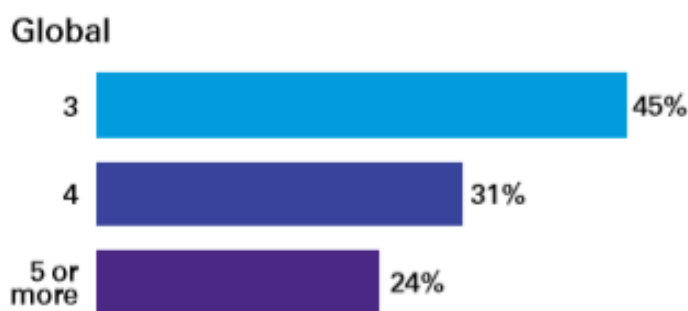
4.4.2 Δομή και οργάνωση

Προτού όμως, μια επιχείρηση προχωρήσει στην έναρξη αναζήτησης των μελών που θα στελεχώσουν την επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να δώσει απαντήσεις σε καίρια ζητήματα που αφορούν τη δομή και την οργάνωσή της η οποία θα εξυπηρετεί στο μέγιστο δυνατό της ανάγκες της επιχείρησης. Σε τέτοια ζητήματα ανάγονται οι παρακάτω ενότητες.

- Οι όροι του διενεργούμενου ελέγχου. Οι όροι του διενεργούμενου ελέγχου πρέπει να καθορίζονται σαφώς κατά τη διάρκεια διεξαγωγής του ελέγχου. Όλα τα μέλη της επιτροπής ελέγχου πρέπει να έχουν αποσαφηνισμένα τα κάτωθι:
 - Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα από το έργο τους με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους, συμπεριλαμβανομένου του χρονικού πλαισίου εντός του οποίου καλούνται να τα υποβάλλουν ενώπιον του Διοικητικού Συμβουλίου.
 - Ο τρόπος με τον οποίο θα αξιολογηθεί η ατομική τους απόδοση (συμπεριλαμβανομένων των κριτηρίων σύμφωνα με τα οποία οι δραστηριότητες και το ποιόν της εργασίας τους δύναται να κριθεί ως ανεπαρκές έως και ικανό για τερματισμό της συνεργασίας και για την αποβολή από την επιτροπή)

- Η διάρκεια των ελέγχων καθώς και ο ρυθμός επανάληψης τους εντός της επιχείρησης.
- Ο αριθμός των μελών. Το μέγεθος της επιτροπής ελέγχου δύναται να διαφέρει και να κυμαίνεται αναλογικά με τις ανάγκες και την κουλτούρα του οργανισμού – της επιχείρησης καθώς επίσης και το εύρος των υποχρεώσεων που ανατίθεται στα μέλη της από το Διοικητικό Συμβούλιο. Μεγάλος αριθμός μελών είναι πιθανόν να οδηγήσει σε άγονες συζητήσεις και σε αντικρουόμενες απόψεις. Μικρός αριθμός μελών ενδέχεται να κριθεί ανεπαρκής στην κάλυψη της ανάγκης απαιτούμενης γνώσης και αντιμετώπισης ειδικών θεμάτων με αποτέλεσμα τη δημιουργία εσφαλμένων εντυπώσεων και κατ' επέκταση την εξαγωγή εσφαλμένων συμπερασμάτων. Η νοοτροπία, η οποία θα πρέπει να διέπει τη λειτουργία της επιτροπής ανταγωνισμού περιλαμβάνει τον κατάλληλο αριθμό μελών ο οποίος καθιστά δυνατή την καθολική συμμετοχή τους με ταυτόχρονη την ύπαρξη της απαραίτητης ποικιλομορφίας ικανοτήτων, γνώσεων και εμπειρίας.

Number of audit committee members:



Source: ACI's Global Audit Committee Survey 2015

- Πολιτική εναλλαγής των μελών. Η εναλλαγή των μελών τα οποία απαρτίζουν την επιτροπή ελέγχου παρέχει το πλεονέκτημα της εισαγωγής και θέσπισης νέων τρόπων αντιμετώπισης στις διαδικασίες ελέγχου. Η εναλλαγή επίσης παρέχει τη δυνατότητα ακόμη και σε διοικητικά στελέχη της επιχείρησης να αποκτήσουν πρώτου προσώπου άποψη και αντίληψη περί των θεμάτων με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη η επιτροπή ελέγχου, διευρύνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο και την γενικότερη ικανότητα αντίληψης του Διοικητικού Συμβουλίου. Παρ' όλ' αυτά, δεδομένης της πολυπλοκότητας του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει η επιτροπή ελέγχου, η εναλλαγή των μελών χρήζει να είναι ισορροπημένη και συνυφασμένη με τη νοοτροπία της στελέχωσής της από στελέχη τα οποία διαθέτουν τις αναγκαίες ικανότητες και εμπειρία που θα την καταστήσουν αποδοτική.
- Ανεξαρτησία. Η ανεξαρτησία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο πάνω στον οποίο στηρίζεται η απαιτούμενη αποδοτικότητα της επιτροπής ελέγχου. Ιδιαίτερα σημαντική χαρακτηρίζεται η ανεξαρτησία στις περιπτώσεις κατά τις οποίες πραγματοποιείται έλεγχος δραστηριοτήτων όπου η σύσταση και διατύπωση κριτικών καθώς επίσης κι εκτιμήσεων κρίνονται καθοριστικές. Πέραν της επιβεβλημένης, στο πλαίσιο του νόμου, ανεξαρτησίας της επιτροπής ελέγχου, δεδομένη πρέπει να θεωρείται και η ανεξαρτησία της βούλησης του κάθε

μέλους τόσο κατά τη διάρκεια των ελέγχων όσο και κατά την γενικότερη ενάσκηση των καθηκόντων του. Το κάθε μέλος πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί με σχετική ευκολία με όλα τα επίπεδα διοίκησης, καθώς επίσης και με τους εξωτερικούς ελεγκτές και να είναι σε ετοιμότητα να πραγματοποιεί διερευνητικές ερωτήσεις σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου της επιχείρησης, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, το λογιστικό σύστημα και το σύστημα υποβολής εκθέσεων στοιχείων στο επίπεδο της επιχείρησης. Προκειμένου να προσδιοριστεί η ανεξαρτησία ενός μέλους της επιτροπής ελέγχου το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να λάβει υπόψιν του, κατ' ελάχιστον, το ενδεχόμενο ύπαρξης ή πιθανότητας εμφάνισης – δημιουργίας υλικών σχέσεων οι οποίες δύναται να επηρεάσουν την κρίση του εν λόγω μέλους. Τέτοιες σχέσεις και ενδεχόμενα υποθάλπονται, σε περίπτωση που το υπό εξέταση μέλος:

- Αποτελεί μέλος - εργαζόμενο του οργανισμού/επιχείρησης κατά τα τελευταία 5 έτη.
- Είχε, κατά την τελευταία τριετία, υλική επαγγελματική σχέση με τον οργανισμό/επιχείρηση είτε άμεσα είτε έμμεσα ως συνεργάτης, μέτοχος, διευθυντής ή διευθυντικό στέλεχος τομέα ο οποίος είχε ανάλογη σχέση με την επιχείρηση.
- Έλαβε ή λαμβάνει επιπλέον αποδοχές πέραν του μισθού του, συμμετέχει στην κατανομή του μερίσματος της επιχείρησης ή σε ποσοστιαίο μερίσμα επί της απόδοσης συγκεκριμένου project.
- Διαθέτει συγγενικούς δεσμούς με οποιονδήποτε από τους συμβούλους, διευθυντές ή διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης/οργανισμού
- Σχετίζεται με διευθυντές μέσω ανάμειξης σε άλλους οργανισμούς/επιχειρήσεις.
- Μεγαλομέτοχος του οργανισμού/επιχείρησης.
- Υπηρέτησε ως μέλος του Διοικητικού συμβουλίου για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 9 ετών από την ημερομηνία της πρώτης εκλογής.
- Υπήρξε συνεργάτης, ή εργαζόμενος κάποιου εκ των εργαζομένων της τρέχουσας συνεργαζόμενης επιχείρησης εξωτερικού ελέγχου.
- Είναι εκτελεστικός διευθυντής άλλης εταιρίας στην οποία ένας εκτελεστικός διευθυντής αποτελεί ένα μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και συνδέεται με εκτελεστικούς διευθυντές της εταιρίας δια μέσου ανάμειξης σε άλλες εταιρίες.
- Είναι σύζυγος ή στενό συγγενικό πρόσωπο κάποιου διευθυντή ή μέλους της επιτροπικής νομικής εκπροσώπησης ή ανώτερου διοικητικού στελέχους.
- Σύγκρουση συμφερόντων. Όλα τα μέλη της επιτροπής πρέπει να δηλώνουν τα θέματα τα οποία περιλαμβάνουν ή δύναται να διαπραγματευτούν προσωπικά συμφέροντα. Κανονικά, η διαδικασία καταγραφής του ενδεχομένου ύπαρξης προσωπικών συμφερόντων αντικατοπτρίζεται από τα πορίσματα του αντίστοιχου ελέγχου του Διοικητικού συμβουλίου κατά τον ορισμό των μελών της επιτροπής ελέγχου. Κάθε μέλος αναλαμβάνει την ευθύνη της αναφοράς, κατά τη διάρκεια κάθε σύσκεψης της επιτροπής, των θεμάτων επί των οποίων εγείρονται προσωπικές αξιώσεις. Ο πρόεδρος της επιτροπής, από εκεί και πέρα, είναι ο αρμόδιος για τον καθορισμό των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν σχετικά με την

επίλυση του ζητήματος. Για παράδειγμα, δύναται να ζητηθεί η αποχώρηση του εμπλεκόμενου μέλους κατά την ανάπτυξη του επίμαχου θέματος ή μέχρι και αποχώρηση, στις πιο ακραίες περιπτώσεις, του στελέχους από την επιτροπή. Στην περίπτωση που το στέλεχος με το αντικρουόμενο συμφέρον είναι ο πρόεδρος τότε το Διοικητικό συμβούλιο δύναται να αναθέσει την επίλυση του συγκεκριμένου ζητήματος σε έτερο μέλος της επιτροπής.

- Πρόεδρος της Επιτροπής: Η αποτελεσματικότητα και η πραγματική ανεξαρτησία της επιτροπής ελέγχου συχνά βασίζονται στην αποτελεσματικότητα και αποδοτική ενάσκηση διοικήσεως από πλευρά του ορισμένου προέδρου της επιτροπής ελέγχου. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ισχυρού προέδρου έγκεινται συνήθως στα προσωπικά του γνωρίσματα. Ο πρόεδρος θα πρέπει να διακατέχεται από ηγετικές του ικανότητες και το όραμά του καθώς επίσης να τυγχάνει του ανάλογου σεβασμού τόσο από τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής όσο και από τη διοίκηση της επιχείρησης, προκειμένου να είναι σε θέση να χειρίζεται αποδοτικά το θεματολόγιο της επιτροπής ελέγχου. Ο πρόεδρος της επιτροπής θα πρέπει να ξεχωρίζει, με προσωπικό θάρρος στην αντιμετώπιση δύσκολων θεμάτων που προκύπτουν σε σχέση με παραλήψεις στελεχών της επιχείρησης, όπως αυτές προκύπτουν από τα αποτελέσματα των ελέγχων, καθώς επίσης θα πρέπει να προτρέπει την τήρηση ανάλογων συμπεριφορών και από τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής. Τον κορμό των δραστηριοτήτων του προέδρου αποτελεί η διεύθυνση των συναντήσεων της επιτροπής, χωρίς αυτό όμως να αποτελεί την μοναδική του εμπλοκή με τα όσα συμβαίνουν εντός της επιχείρησης. Πρέπει να τηρεί μόνιμη και διαρκή επαφή με των γενικό διευθυντή, τους διευθυντές των τμημάτων της επιχείρησης καθώς επίσης μεγαλομετόχους αλλά και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Πρέπει επίσης να βρίσκεται σε συνεχή συνεννόηση με τον εξωτερικό ελεγκτή της επιχείρησης. Μεταξύ των χαρακτηριστικών ενός επιτυχημένου προέδρου συμπεριλαμβάνεται το να είναι:

- Ανεξάρτητος και δραστήριος ηγέτορας με αυτοπεποίθηση και ακεραιότητα χαρακτήρα.
- Ιδιαίτερα σεβαστό και έμπειρο μέλος του διοικητικού συμβουλίου, το οποίο χαρακτηρίζεται από γνώσεις οικονομικού προγραμματισμού και διαθέσιμο χρόνο για την ανάπτυξη και στενή παρακολούθηση του θεματολογίου της επιτροπής ελέγχου.
- Πρόσωπο με άριστη λειτουργική γνώση των διαδικασιών, δραστηριοτήτων και ευθυνών τόσο της επιτροπής ελέγχου όσο και των αντίστοιχων της διαχείρισης κινδύνων.
- Καλός ακροατής και επικοινωνιακός χαρακτήρας.
- Ικανός να διαχειριστεί μία ανοιχτή συζήτηση με πειθαρχία.
- Επίμονος και ανά πάσα στιγμή έτοιμος να ρωτήσει δύσκολες διερευνητικές ερωτήσεις για την εκπλήρωση της αποστολής του.
- Σε θέση να αναλάβει δραστήριο συντονιστικό ρόλο στα παρακάτω:
 - Καθορισμό του ύφους του ελέγχου: αποφασισμένος, ενημερωμένος, και ανεξάρτητος – έτοιμος να προκαλέσει ακόμη και τη διοίκηση, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.
 - Εστίαση των εργασιών της επιτροπής στα υψίστης σημασίας θέματα με βασικότερα τα σχετιζόμενα με την αναφορά αντιμετώπισης οικονομικών κινδύνων.
 - Διασφάλιση της αβίαστης υποβολής προς την επιτροπή, από μέρους οποιουδήποτε εκ των εμπλεκόμενων, των απαραίτητων πληροφοριών και πόρων για την διευκόλυνση του έργου της.
 - Περιοδικός έλεγχος των διαγραμμάτων της επιτροπής για κάλυψη του ενδεχομένου εκ νέου συντονισμού των εργασιών της.
 - Διαβεβαίωση της καθολικής συμμετοχής των μελών της επιτροπής στις εργασίες.

- Προώθηση της επικοινωνίας, τόσο επίσημης μορφής όσο και ανεπίσημης, μεταξύ των μελών της επιτροπής.
- Αξιοποίηση του χρόνου μεταξύ των συσκέψεων για τη διευθέτηση των θεμάτων τα οποία συζητούνται ή θα συζητηθούν καθώς και για τη διαβεβαίωση ότι έχουν αναγνωριστεί όλα τα θέματα και συμπεριληφθεί στο θεματολόγιο.
- Θέση ξεκάθαρων στόχων και προσδοκιών τόσο στους εσωτερικούς ελεγκτές όσο και στους εξωτερικούς.

4.5 Τομέας Δραστηριότητας Εσωτερικού Ελέγχου

4.5.1 Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος εκτιμά το κατά πόσο είναι επαρκές και αποτελεσματικό το σύστημα καθώς επίσης προλαμβάνει τον κίνδυνο για να εξασφαλίσει πως:

- Η επιχείρηση προσαρμόζεται στο θεσμικό πλαίσιο σε όλες τις ενέργειές της.
- Τίθενται σε εφαρμογή η διαδικασία και η πολιτική που έχει θεσπίσει η Διοίκηση.
- Απαλοιφή λαθών, παρατυπίες ή καταχρήσεις στις λειτουργίες της εταιρείας

Το πεδίο δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου :

- Ελέγχει τη προσαρμογή με τις γενικές και ειδικές οδηγίες και διατάξεις των Αρχών.
- Οι λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης ελέγχονται με τη δράση τακτικών και εκτάκτων ελέγχων για την διαπίστωση ή και πρόληψη των λαθών, παρατυπιών και καταχρήσεων.
- Επιβλέπει κατά πόσο είναι σαφείς τα καθορισμένα καθήκοντα, τα προσόντα και όρια δικαιοδοσίας των υπευθύνων για κάθε συναλλαγή και εργασία.
- Αξιολογεί τον βαθμό εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης των διαφόρων κινδύνων και η εκτίμηση της πιθανής ζημιάς του πιστωτικού ιδρύματος από τους κινδύνους που έχει αναλάβει και ειδικότερα σε σχέση με τον πιστωτικό κίνδυνο.
- Ελέγχει και παρακολουθεί τις ενέργειες που έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing).
- Επιβλέπει τον τρόπο εξυπηρέτησης πελατών μέσω της αξιολόγησης των όρων συνεργασίας πελατών και εταιρείας, του τρόπου παρουσίασης αυτών στους πελάτες και των διαδικασιών καταγραφής παραπόνων.
- Ελέγχει και αξιολογεί την ασφάλεια, αξιοπιστία και τη αποτελεσματική λειτουργία

του Μηχανογραφικού Συστήματος και του Δικτύου Επικοινωνίας της εταιρείας.

- Ελέγχει τη πρόσβαση υπαλλήλων σε εμπιστευτικές πληροφορίες και περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και πελατών της.
- Ελέγχει τα σχέδια αντιμετώπισης έκτακτων περιστάσεων για την διασφάλιση της συνεχούς παροχής υπηρεσιών της εταιρείας.
- Διαμορφώνει προτάσεις με θέμα τις βελτιώσεις των λειτουργικών διαδικασιών για την εξασφάλιση ενός ομοιόμορφου ποιοτικού επιπέδου όλων των εργασιών.
- Παρακολουθεί το βαθμό συμμόρφωσης των ελεγμένων τμημάτων με βάση τις υποδείξεις των εσωτερικών ελεγκτών (Follow-up) .
- Διενεργεί ειδικές έρευνες, όπου αυτό απαιτείται.

4.5.2 Φορολογικός σχεδιασμός

Μεταξύ των βασικότερων αρμοδιοτήτων της επιτροπής ελέγχου είναι ο έλεγχος των λογιστικών καταστάσεων της επιχείρησης καθώς επίσης και όλων των θεμάτων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την προετοιμασία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων, των ενδιάμεσων εκθέσεων μέχρι και των προκαταρκτικών ανακοινώσεων.

Οι επιτροπή ελέγχου διατηρεί την ικανότητα ελέγχου των χρηματοοικονομικών πληροφοριών που παρουσιάζονται από τις αρμόδιες υπηρεσίες της εταιρίας, συμπεριλαμβανομένων της λειτουργικής επιθεώρησης, των διοικητικών αναφορών και την επιθεώρηση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνου της επιχείρησης. Καθώς με την έγκριση του διοικητικού συμβουλίου δύναται να πραγματοποιείται έλεγχος στις λογιστικές καταστάσεις μιας επιχείρησης (όπως στον ισολογισμό, τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης κλπ), ενδέχεται το διοικητικό συμβούλιο να απαιτήσει και τον έλεγχό τους κατά προτεραιότητα.

Τα ενδεχόμενο παραμένει όπως το Διοικητικό Συμβούλιο να αξιώσει, προς εξασφάλιση του ακεραίου της διαδικασίας, από την επιτροπή ελέγχου την επικουρική ολοκλήρωση της διαδικασίας σύνταξης των παραπάνω καταστάσεων καθώς και λοιπών, κατά την κρίση του, φορολογικών υποχρεώσεων της επιχείρησης. Στη συνέχεια, με το πέρας και του ελέγχου, θα ζητηθεί από την επιτροπή η σύνταξη αναφοράς σχετικά με το κατά πόσο οι ετήσιες καταστάσεις υποδηλώνουν σταθερότητα ή αστάθεια στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς επίσης και η παροχή αναγκαίων πληροφοριών προς τροποποίηση ή διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής.

Ανεξαρτήτως των απαιτήσεων από την επιτροπή ελέγχου, οποιοδήποτε πόρισμα προκύπτει με το πέρας του ελέγχου αυτό υποβάλλεται υπό μορφή αναφοράς προς το Διοικητικό Συμβούλιο, συνοδευόμενο από τις απόψεις της επιτροπής επί των πορισμάτων αυτών.

Ως γνωστόν οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες βάσει της υφιστάμενη νομοθεσίας να υποβάλουν ετήσιες καταστάσεις συνοδευόμενες από ελεγμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, ενσαρκώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τον μηχανισμό με τον οποίο το διοικητικό συμβούλιο ενημερώνει του μετόχους και τους επενδυτές. Στη συνέχεια οι καταστάσεις αυτές χρησιμοποιούνται από την ίδια την επιχείρηση για την διενέργεια αξιολογήσεων σχετικά με την πορεία της επιχείρησης, την εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών, μεριδίων αγοράς κλπ. Με δεδομένη, λοιπόν την σπουδαιότητά τους και το ρόλο που αυτές διαδραματίζουν για την εταιρική διακυβέρνηση, οι εν λόγω καταστάσεις πρέπει να είναι ακριβείς, συγκεκριμένες

και να αντικατοπτρίζουν στο απόλυτο την εικόνα της επιχείρησης.

4.5.2.1 Ευθύνες Επιτροπής Ελέγχου

Ενώ το Διοικητικό Συμβούλιο φέρει την ευθύνη προετοιμασίας των ετήσιων καταστάσεων, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω, στην πραγματικότητα αυτές συντάσσονται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο η ευθύνη της σύνταξης αποδίδεται στη διοίκηση και όχι στην επιτροπή ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της πλήρους και ακριβής υποβολής των απαραίτητων στοιχείων στις αρμόδιες αρχές, όπως ορίζει η υφιστάμενη νομοθεσία.

Η ρόλος της επιτροπής ελέγχου είναι να εποπτεύει τις οικονομικές καταστάσεις και να παρέχει την εξασφάλιση προς το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την τυπικότητα με την οποία διεξάγεται η όλη διαδικασία. Αυτό απαιτεί την άριστη γνώση του λογιστικού συστήματος της επιχείρησης καθώς και του σε ισχύ φορολογικού πλαισίου. Η διοίκηση οφείλει να ενημερώνει λεπτομερώς της επιτροπή ελέγχου σχετικά με τη λογιστική αντιμετώπιση τόσο των συνηθισμένων λογιστικών δοσοληψιών όσο και εκείνων για τις οποίες εγείρονται διχογνωμίες σχετικά με τον τρόπο προσέγγισής τους. Λαμβάνοντας υπόψιν και την άποψη του εξωτερικού ελεγκτή της επιχείρησης, η επιτροπή πρέπει να κρίνει εάν η επιχείρηση ακολουθεί κατάλληλη λογιστική πολιτική και εάν και κατά πόσο πρέπει να προβεί σε ρυθμιστικές κινήσεις για τη βελτίωσή της. Η επιτροπή ελέγχου πρέπει επίσης να επιθεωρήσει τη διαύγεια και την πληρότητα των αναφερόμενων στις καταστάσεις, χρηματοοικονομικών στοιχείων και να αποφασίσει εάν συμπεριλαμβάνεται σε αυτές το σωστό περιεχόμενο. Προκειμένου να διαδραματίσει αποτελεσματικά το ρόλο της, η επιτροπή ελέγχου πρέπει να κατανοήσει το γενικό πλαίσιο που διέπει τη διαδικασία σύνταξης των καταστάσεων, και πιο συγκεκριμένα:

- Τις ευθύνες της διοίκησης της επιχείρησης και της αντιπροσώπευσής της στην επιτροπή ελέγχου.
- Οι αρμοδιότητες του εξωτερικού ελεγκτή (σύμφωνα με τα γενικώς αποδεκτά και εφαρμοστέα πρότυπα).
- Τη φύση των καίριων λογιστικών πολιτικών, αποφάσεων και εκτιμήσεων.
- Οποιαδήποτε αξιοπρόσεκτη ή ασυνήθιστη δοσοληψία η οποία εγείρει διχογνωμίες ως προς τη λογιστική της αντιμετώπιση.
- Την επίδραση της εφαρμογής των λογιστικών προτύπων σε συνδυασμό με τη σαφή εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας.
- Τις εξελίξεις στην σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων.
- Την συνολική εκτίμηση όλων των προϋποθέσεων τις οποίες πρέπει να πληρούν οι λογιστικές καταστάσεις ώστε να αντικατοπτρίζουν την πραγματική τρέχουσα εικόνα της επιχείρησης.

Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να διατηρεί την πεποίθηση ότι συμμετέχει σε κάθε ενδεχόμενη μεταβολή στην λογιστική πολιτική της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση άμεσης αντίδρασης προς την κατεύθυνση αυτής της αλλαγής. Πρέπει να υπάρχει

συνεχής επικοινωνία μεταξύ της επιτροπής ελέγχου και του Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών της επιχείρησης καθώς επίσης και μεταξύ της επιτροπής ελέγχου και του εξωτερικού ελεγκτή προκειμένου να εντοπίζονται το δυνατόν ευκολότερα τέτοια πιθανών θέματα. Η παραπάνω δραστηριότητες θα παρέχουν τη δυνατότητα στην επιτροπή ελέγχου να εξετάσει την ποιότητα και την πιστότητα των οικονομικών στοιχείων. Λογιστικές πολιτικές, αποφάσεις και εκτιμήσεις, περίπλοκες δοσοληψίες και διαφάνεια.

Η προετοιμασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων απαιτεί πληθώρα αποφάσεων και εκτιμήσεων. Κάθε απόφαση ή εκτίμηση μπορεί να επηρεάσει άμεσα την εγκυρότητα των στοιχείων και κάθε εκτίμηση υπόκειται σε ένα εύρος τιμών που μπορεί να πάρει. Η κατανόηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρίας, καθώς επίσης και του κλάδου εντός του οποίου δραστηριοποιείται, θα βοηθήσει την επιτροπή ελέγχου να εστιάσει στο βαθμό της καλύτερης προσέγγισης της εταιρίας. Προκειμένου να κατανοήσει και να αξιολογήσει την καταλληλότητα των σημαντικότερων λογιστικών πολιτικών, αποφάσεων και εκτιμήσεων, η επιτροπή ελέγχου πρέπει:

- Να αποσαφηνίσει και να εκτιμήσει τα γεγονότα και το οικονομικό υπόβαθρο τόσο μιας μεμονωμένης δοσοληψίας όσο και ομάδων δοσοληψιών.
- Να ελέγξει τις εναλλακτικές λογιστικές πολιτικές που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν κατά περίπτωση και τον τρόπο με το οποίο αυτές θα επηρέαζαν τα τωρινά χρηματοοικονομικά δεδομένα της επιχείρησης
- Να αξιολογήσει τις αποφάσεις της διοίκησης καθώς επίσης τις εκτιμήσεις σε συνδυασμό με τους παράγοντες (και την ευαισθησία τους) που οδήγησαν σε αυτές τις εκτιμήσεις.
- Να εκτιμήσει το βαθμό επιθετικότητας ή συντηρητισμού που χαρακτηρίζει τις αποφάσεις της διοίκησης και το ενδεχόμενο μεροληψίας της διοίκησης κατά τον υπολογισμό των εκτιμήσεων.
- Να συνυπολογίσει την αντίδραση επιχειρήσεων του κλάδου κατά την αντιμετώπιση παρόμοιων με την επιχείρηση περιστάσεων συνυπολογίζοντας τα στοιχεία της δικής τους λογιστικής πολιτικής.
- Να διασφαλίσει ότι ο εξωτερικός ελεγκτής παραμένει ικανοποιημένος και ότι σκοπός του να είναι είναι η λογιστική πολιτική, οι αποφάσεις και οι εκτιμήσεις της διοίκησης αντικατοπτρίζουν μια κατάλληλη εφαρμογή γενικά αποδεκτών πρακτικών λογιστικής.

Στην πράξη, τα παραπάνω βήματα, μπορούν να μην πραγματοποιηθούν με την αυτή σειρά και πολλές φορές εκτελούνται συνδυαστικά λόγω της επαναλαμβανόμενης φύσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια ελέγχου της επίδρασης στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, κάποιας αλλαγής στα λογιστικά πρότυπα ή στις γενικώς αποδεκτές πρακτικές λογιστικής, η επιτροπή ελέγχου πρέπει να σιγουρευτεί ότι:

- Η διοίκηση διαθέτει επαρκείς πόρους οι οποίοι αφιερώνουν την απαιτούμενη προσοχή στην κατανόηση, σε πρώτη φάση, των σύγχρονων εξελίξεων στα λογιστικά πρότυπα.
- Η εφαρμογή των νέων απαιτήσεων κρίνεται κατάλληλη – αναγκαία, σύμφωνα πάντα με τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τη φύση των δοσοληψιών της.

Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να κατανοεί τις συνθήκες υπό τις οποίες η διοίκηση

ενδέχεται να υφίσταται πίεση κατά τη διαδικασία διαχείρισης των εσόδων. Υπάρχει το ενδεχόμενο ουτοπικών προσδοκιών από την αγορά, μη επίτευξης των στόχων ή ακόμη και άμεσης εξάρτησης των αποδοχών της διοίκησης από των πολιτική διάθεσης των κερδών. Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να συνυπολογίζει αντικειμενικά και αμερόληπτα όλα τα παραπάνω και να τα αντιμετωπίζει με επαγγελματικό σκεπτικισμό.

4.5.2.2 Ασυνήθιστες και περίπλοκες συναλλαγές

Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την αντιμετώπιση κάθε ασυνήθιστης ή περίπλοκης συναλλαγής. Αθροιστικά προς τα μέχρι τώρα αναφερθέντα η επιτροπή ελέγχου πρέπει να βρίσκεται σε θέση να κατανοεί:

- Το σκεπτικό της επιχείρησης σχετικά με την εν λόγω συναλλαγή.
- Τον τρόπο με τον οποίο είναι διατυπωμένη η εν λόγω συναλλαγή στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης και αν χρησιμοποιήθηκε η κατάλληλη διατύπωση.
- Την επίδραση στην σύγκριση της οικονομικής θέσης και απόδοσης της επιχείρησης σε σχέση με παρελθοντικές και μελλοντικές περιόδους.
- Οποιοδήποτε παράγοντα περιβάλλει τη λογιστική αντιμετώπιση οποιασδήποτε ασυνήθιστης συναλλαγής.
Πληρότητα, διαύγεια, διαφάνεια
Συγκεντρωτικά, η επιτροπή ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την πληρότητα, την διαύγεια και τη διαφάνεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων καθώς και των σχετικών διατυπώσεων ελέγχοντας:
 - Κατά πόσο οι χρηματοοικονομικές διατυπώσεις αντικατοπτρίζουν με συνέπεια την χρηματοοικονομική απόδοση την επιχείρησης.
 - Κατά πόσο είναι ολοκληρωμένες και σαφείς οι χρηματοοικονομικές διατυπώσεις.
 - Πως αντιδρούν ομοειδής επιχειρήσεις, βασισμένη σε δημοσιοποιημένες πληροφορίες. Η διοίκηση και ο εξωτερικός ελεγκτής μπορούν να συνδράμουν καθοριστικά στο έργο της επιτροπής ελέγχου, παρέχοντας σαφή στοιχεία είτε εγγράφως είτε μέσω της άμεσης και προσωπικής επικοινωνίας.

4.6 Στάδια Εσωτερικού Ελέγχου

4.6.1 Γενικά

Ο έλεγχος μπορεί να διακριθεί σχετικά με τις εκτελεστικές ενέργειες της επιτροπής, τον στόχο και σημείο διερεύνησής του σε:

- Διαρκή (αυτοματοποιημένο)

- Τακτικό
- Έκτακτο
- Γενικό
- Ειδικό

Οι έλεγχοι που αναφέρθηκαν και τα πορίσματα που θα διεξαχθούν απ' αυτούς, θα αποτελέσουν βασικό πυλώνα για το πόσο συχνά θα εκτελούνται και με ποιο τρόπο. Όλοι οι παραπάνω έλεγχοι περιλαμβάνουν προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στους προληπτικούς ελέγχους οι οποίοι αναφέρονται σε ελεγκτικές διαδικασίες οι οποίες είναι ενσωματωμένες μέσα στις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας. Ο συνδυασμός ελέγχων και επισκοπήσεων (σύντομων αξιολογήσεων, βάσει ποικιλίας ενδείξεων και στοιχείων) ή και η εναλλαγή τους, ανάλογα με το αντικείμενο του ελέγχου, μπορούν να παρέχουν ελαστικότητα στα προγράμματα της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι βασικότεροι παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψιν για τον καθορισμό του κύκλου, της μορφής και της έκτασής του ανά μονάδα ελέγχου είναι:

- Επικινδυνότητα αντικειμένου μονάδας
- Περιβάλλον δραστηριοποίησης
- Εύρος-όγκος δραστηριοτήτων
- Προηγούμενες εκθέσεις ελέγχου-ευρήματα
- Ημερομηνία τελευταίας ελεγκτικής προσέγγισης
- Πληροφορίες για την παρούσα λειτουργικότητα της μονάδας ή γενικής φύσεως αρνητικές ενδείξεις.
- Έκτακτα περιστατικά
- Προτεραιότητες που θέτει η Διοίκηση
- Θέματα κόστους και επάρκειας προσωπικού της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.

4.6.2 Πρόγραμμα Δράσης

Το ετήσιο πρόγραμμα δράσης καταρτίζεται και υποβάλλεται στην Διοίκηση για έγκριση από τον Υπεύθυνο του Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι τακτικοί έλεγχοι διενεργούνται είτε είναι γενικοί είναι ειδικοί κατά το ετήσιο πρόγραμμα καθώς επίσης οι πιθανοί έκτακτοι έλεγχοι πρέπει επίσης να προβλέπονται κατά την κατάρτιση του πλάνου.

Θα γίνεται προσωρινός προγραμματισμός των ελέγχων ανά τρίμηνο με οριστικοποίηση των ημερομηνιών κάθε μήνα. Στην αρχή κάθε μηνός, θα καθορίζονται συγκεκριμένες ημερομηνίες για τους ελέγχους του μηνός εκείνου. Κατ' αυτόν τον τρόπο προγραμματισμού επιτυγχάνεται η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου πλάνου για τους ελέγχους, που θα έχει όμως περιθώριο παράκαμψης σε περίπτωση που ένας έλεγχος διαρκέσει περισσότερο ή λιγότερο. Όπου δυνατόν, οι έλεγχοι θα προγραμματίζονται για τις περιόδους εκείνες που θα ελαχιστοποιείται η παρεμβολή στον κύκλο εργασιών που ελέγχεται και για

εποχές που δεν έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας.

Η συχνότητα και τα όρια ελέγχου δεν είναι απόλυτα, αλλά υπόκεινται σε αλλαγές. Οι οροθετημένοι στόχοι κάθε ελέγχου πρέπει να εξετάζονται προτού ξεκινήσει ο έλεγχος. Εάν κατά την διάρκεια του ελέγχου προκύψουν σημαντικές αλλαγές στις λειτουργικές διαδικασίες που ελέγχονται, ο υπεύθυνος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι αυτός που αποφασίζει κατά πόσο είναι απαραίτητη η αλλαγή οροθετημένων στόχων και σε ποιο βαθμό. Άλλες περιπτώσεις που ίσως να χρειάζονται αλλαγές των οροθετημένων στόχων ελέγχου είναι οι ακόλουθες:

- Οι υφιστάμενες τεχνικές ελέγχου καθίστανται άχρηστες όταν γίνεται μια αλλαγή στις λειτουργικές διαδικασίες και πολιτικές
- Τα αποτελέσματα των ειδικών ελεγκτικών βημάτων δεν μπορούν να αξιολογηθούν με ακρίβεια και η φύση των εξαιρέσεων που εντοπίστηκαν απαιτεί πρόσθετη διερεύνηση.

Κατά την ολοκλήρωση ενός ελέγχου, η γενική κατάσταση του ελεγχόμενου τμήματος, όπως αυτή διατυπώθηκε από τον έλεγχο, πρέπει να προσφέρει μια βάση για απόφαση αλλαγής ή όχι της συχνότητας του ελέγχου. Για παράδειγμα, άμα διαπιστωθεί ότι τα μέτρα του εσωτερικού ελέγχου σε ένα τμήμα είναι ελλιπή, η συχνότητα του ελέγχου πρέπει να αυξηθεί έως ότου αυτά ενισχυθούν. Για την αντίθετη περίπτωση, η συχνότητα του ελέγχου πρέπει να μειωθεί. Το κόστος ενός ελέγχου πρέπει να αντισταθμίζεται με τον κίνδυνο σημαντικών λαθών, παρατυπιών ή ζημιών που μπορεί να συμβούν κατά τη λειτουργική διαδικασία.

Όλες οι αλλαγές σε συχνότητα και οι οροθετημένοι στόχοι τεκμηριώνονται στα φύλλα εργασίας ελέγχου, μαζί με μια πλήρη εξήγηση για τους λόγους που οδήγησαν στην αλλαγή.

4.6.3 Διαδικασίες Σχεδιασμού και προετοιμασίας ελέγχου

Οι βασικές επιδιώξεις του σχεδιασμού του εσωτερικού ελέγχου είναι:

- Να καθορίζονται οι προτεραιότητες και οι δημιουργίες πιο αποδοτικών από πλευράς κόστους μέσων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του ελέγχου
- Να διασφαλίζεται ότι θα δίδεται προσοχή σε κρίσιμα θέματα της ελεγκτικής εργασίας
- Να διασφαλίζεται ότι η εργασία ολοκληρώνεται επιτυχάνοντας τους προκαθορισμένους στόχους.

Στα προγράμματα ελέγχου που προετοιμάζονται από τον εσωτερικό ελεγκτή περιγράφονται:

- οι αντικειμενικοί σκοποί και το πεδίο δράσης του ελέγχου
- οι μέθοδοι και οι διαδικασίες διενέργειας του ελέγχου

Στις μεταβαλλόμενες προτεραιότητες θα πρέπει να προσαρμόζονται όλα τα προγράμματα εσωτερικού ελέγχου. Τα κριτήρια της έκτασης του ελέγχου κυμαίνονται σύμφωνα με την συνάρτηση που υπάρχει μεταξύ του κόστους εκτέλεσης του ελέγχου και του κινδύνου οικονομικής έκθεσης της εταιρείας. Πρέπει να μελετηθούν διάφοροι παράγοντες για να διαπιστωθεί κατά πόσο το πρόγραμμα εργασίας για μία συγκεκριμένη λειτουργία προσφέρει αρκετή κάλυψη ή εάν χρειάζεται αλλαγή των οροθετημένων στόχων των ειδικών ελεγκτικών βημάτων. Αυτοί οι παράγοντες έχουν ως εξής:

- Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να προσδιορίσει κατά πόσο εκτελούνται νέες εργασίες οι οποίες δεν υπήρχαν κατά τον προηγούμενο έλεγχο και πρέπει τώρα να ελεγχθούν.
- Οποιαδήποτε νομική και ρυθμιστική αλλαγή για την ελεγχόμενη διαδικασία πρέπει να εξετασθεί και να ενημερωθεί το πρόγραμμα εργασίας ελέγχου ανάλογα.
- Καταστάσεις ή αλλαγές στην λειτουργική διαδικασία που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους οροθετημένους στόχους του ελέγχου. Παραδείγματα τέτοιων καταστάσεων αποτελούν τα πολλά λάθη στα αρχεία, απολύσεις προσωπικού, συχνές αλλαγές προσωπικού και καθυστέρηση στην εκτέλεση λειτουργιών του τμήματος. Τέτοιες καταστάσεις δείχνουν ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι ελλιπές ή ότι εκτελούνται ασυνήθεις ή αντικανονικές εργασίες
- Αλλαγή διαδικασιών και πολιτικών σε σχέση με τον προηγούμενο έλεγχο.

Εκτός από το πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να προετοιμάζεται ο Μόνιμος Φάκελος εργασίας ο οποίος θα περιέχει πληροφορίες που το ενδιαφέρον τους είναι συνεχούς φύσης για τον έλεγχο π.χ.

- Οποιοδήποτε έγγραφο που να αφορά τον τομέα και να έχει μόνιμο ενδιαφέρον.
- Κατάλογος του προσωπικού με δικαίωμα υπογραφής, χορηγήσεων και με άλλες υποχρεώσεις έγκρισης και εξουσιοδότησης.
- Οργανόγραμμα της λειτουργίας του τμήματος που ελέγχεται.
- Κατάλογος των λογαριασμών, εσωτερικών και ισοζυγίου, που χρησιμοποιούνται για την συγκεκριμένη λειτουργία.
- Σύντομη περιγραφή του είδους εργασίας στον τομέα.
- Δείγματα εντύπων που χρησιμοποιούνται στο τμήμα.
- Εγχειρίδια και εσωτερικά σημειώματα πολιτικών και διαδικασιών.

4.6.4 Ολοκλήρωση του ελέγχου

Οι κύριοι στόχοι ενός ελέγχου είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο εφαρμόζονται οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και εάν τηρούνται οι πολιτικές της εταιρείας. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να συλλέξει αποδείξεις που να υποστηρίζουν τα πορίσματα και τα συμπεράσματά του. Κατά την διάρκεια ενός ελέγχου, αυτές οι αποδείξεις συγκεντρώνονται με τρεις βασικούς τρόπους:

- Ερωτήσεις
Ο εσωτερικός ελεγκτής κάνει συχνή χρήση του ερωτηματολογίου εσωτερικού ελέγχου

Χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί κατά πόσο το προσωπικό ακολουθεί τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, τις πολιτικές και τις δραστηριότητες.

- Παρατήρηση

Παρατηρώντας ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να προσδιορίσει κατά πόσο ακολουθούνται οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου από το προσωπικό και εάν τηρούνται οι πολιτικές της εταιρείας, οι νόμοι και οι κανόνες.

- Επιβεβαίωση

Μέθοδος συλλογής αποδεικτικών στοιχείων είναι μέσω ελεγκτικών διαδικασιών επιβεβαίωσης. Οι διαδικασίες επιβεβαίωσης συνίστανται κυρίως στην ανασκόπηση εγγράφων που περιέχουν στοιχεία για την τήρηση των διαδικασιών και πολιτικών. Συνίστανται επίσης στην εξέταση αρχείων για ακρίβεια και πληρότητα και στην επιβεβαίωση υπολοίπων τρίτων.

Ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να χρησιμοποιήσει έναν ή συνδυασμό των παραπάνω τρόπων για να συγκεντρώσει στοιχεία και να βγάλει συμπεράσματα. Σε κάθε περίπτωση, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να συλλέξει επαρκείς αποδείξεις ώστε να πείθεται, αυτός αλλά και ένας τρίτος, ότι τα ευρήματα και τα συμπεράσματά του είναι ακριβή.

Για να τεκμηριώνονται τα ευρήματα του ελέγχου είναι απαραίτητο να υποστηρίζονται από τα «φύλλα εργασίας» τα οποία θα πρέπει να είναι σαφή, να αποτυπώνουν το ελεγχόμενο δείγμα και να τεκμηριώνουν τα ευρήματα και συμπεράσματα των ελεγκτών. Τα «φύλλα εργασίας» κάθε ελέγχου θα πρέπει να αρχειοθετούνται ώστε να είναι δυνατή η οποιαδήποτε ανασκόπηση αλλά και μεταγενέστερος έλεγχος από εξωτερικούς ελεγκτές.

4.6.5 Δημοσίευση των ευρημάτων ελέγχου και προβολή πορίσματος

Η διεύθυνση του ελεγχόμενου τμήματος έχει στη κατοχή της το προκαταρκτικό πόρισμα ελέγχου και τα ευρήματα τα οποία τα έχει προσκομίσει ο εσωτερικός ελεγκτής. Στην περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν είναι πρακτικό, πρέπει να συντάξει συνοπτικό κατάλογο αποκλίσεων, που ετοιμάζεται κατά το κλείσιμο του ελέγχου. Κατά την διάρκεια της κοινοποίησης των ευρημάτων στην διεύθυνση του τμήματος, οι απαντήσεις του διευθυντή του τμήματος θα καταγράφονται για τεκμηρίωση και για μελλοντική αναφορά.

Η κοινοποίηση των ευρημάτων στην διεύθυνση του τμήματος έχει σαν στόχο:

- Να διαπιστώσει ο εσωτερικός ελεγκτής αντιδράσεις στα ευρήματα και τις συστάσεις.
- Να δοθεί η ευκαιρία σε κάθε προϊστάμενο να απαντήσει προτού δει τα ευρήματα ο ανώτερος τους.
- Να συζητηθούν με τους προϊσταμένους τμημάτων τα ευρήματα του ελέγχου και οι διορθωτικές συστάσεις.

4.6.6 Προβολή πορισμάτων

Η διαδικασία ελέγχου για να είναι αποδοτική πρέπει η παρουσίαση των ελεγκτικών ευρημάτων να είναι ακριβής και έγκαιρη. Εάν δεν υπάρχει αποτελεσματική παρουσίαση των ευρημάτων, δεν υπάρχει και λόγος για την διενέργεια των ελέγχων. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να παρουσιάζει τα πορίσματα του ελέγχου στην Διοίκηση γραπτώς. Το πόρισμα ελέγχου πρέπει να συμπεριλαμβάνει απαραίτητως τα παρακάτω:

- Επίσημη τεκμηρίωση των ευρημάτων του ελέγχου.
- Απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται για να παίρνει διορθωτικά μέτρα και να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις.
- Έγκαιρη ενημέρωση της Διοίκησης με ακριβή και ουσιώδη ευρήματα και συστάσεις.
- Εύρος του ελεγκτικού έργου που πραγματοποιήθηκε.
- Αμερόληπτη γνώμη επάνω στην κατάσταση των χρηματοδοτήσεων και των λειτουργικών διαδικασιών για τις οποίες είναι υπεύθυνη.

4.6.7 Νόημα του πορίσματος

Για να είναι εύκολα κατανοητό το πόρισμα ως προς τους αναγνώστες θα πρέπει να είναι γραμμένο με απλό τρόπο και με απλή ορολογία Αυτό επιτυγχάνεται με την παρουσίαση μόνο των συγκεκριμένων παρατηρήσεων. Τα πορίσματα πρέπει να τηρούνται όσον το δυνατό πιο σύντομα και να παρουσιάζουν εμπεριστατωμένες απόψεις και όχι υποθέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ο ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

5.1 ΓΕΝΙΚΑ

Σε μια αμερικανική δημόσια εισηγμένη εταιρεία, μια επιτροπή ελέγχου είναι μια επιχειρησιακή επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου που είναι επιφορτισμένη με την εποπτεία της χρηματοοικονομικής αναφοράς και της γνωστοποίησης. Τα μέλη της επιτροπής προέρχονται από μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, με έναν πρόεδρο επιλεγμένο από τα μέλη της επιτροπής. Για μια αμερικανική δημόσια εισηγμένη εταιρεία που θα είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο απαιτείται μια επιτροπή ελέγχου. Οι επιτροπές ελέγχου είναι συνήθως εξουσιοδοτημένες να αποκτούν τους πόρους και την εμπειρογνομosύνη που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Ο ρόλος των ελεγκτικών επιτροπών εξακολουθεί να εξελίσσεται ως αποτέλεσμα της ψήφου του νόμου Sarbanes-Oxley του 2002. Πολλές ελεγκτικές επιτροπές εποπτεύουν σχετικά με τις κανονιστικές συμμορφώσεις και τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων. Οι μη κερδοσκοπικές οντότητες μπορούν επίσης να διαθέτουν επιτροπή ελέγχου.

Σε διεθνές επίπεδο, η επιτροπή ελέγχου είναι μια επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου που είναι επιφορτισμένη με την εποπτεία της διαδικασίας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, την επιλογή του ανεξάρτητου ελεγκτή και τη λήψη εσωτερικών και

εξωτερικών αποτελεσμάτων ελέγχου. Η επιτροπή βοηθά το διοικητικό συμβούλιο να εκπληρώνει την εταιρική διακυβέρνηση και να επιβλέπει τις ευθύνες σε σχέση με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση μιας οικονομικής οντότητας, το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου, το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και τις λειτουργίες εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου .

Ο ρόλος της είναι να παρέχει συμβουλές και συστάσεις στο συμβούλιο εντός του πλαισίου των όρων εντολής / καταστατικού του. Οι όροι αναφοράς και οι απαιτήσεις για μια επιτροπή ελέγχου ποικίλλουν ανάλογα με τη χώρα, αλλά ενδέχεται να επηρεάζονται από οικονομικές και πολιτικές ενώσεις που μπορούν να υιοθετήσουν μια νομοθεσία. Μολονότι οι συγκεκριμένες νομικές απαιτήσεις ενδέχεται να ποικίλλουν ανά χώρα στην Ευρώπη, η πηγή νομοθεσίας για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκεται συχνά σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης και εντός των μη υποχρεωτικών κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης που διασχίζουν τα εθνικά σύνορα .

Ωστόσο ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου στο φορολογικό σχεδιασμό είναι κρίσιμος για την εταιρεία και τη διοίκηση της. Έπειτα από τον έλεγχο και τη παρακολούθηση των λογιστικών αρχών τα οποία ασκούνται από την εταιρεία , είναι κρίσιμη η παρέμβαση στη κρίση της διοίκησης για την χάραξη ενός αποτελεσματικού φορολογικού σχεδιασμού , μέσω των πορισμάτων που θα εξάγει ο έλεγχος στο διοικητικό συμβούλιο. Εφόσον εξάγει συμπεράσματα , έπειτα από τη παρακολούθηση της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης η οποία παρέχεται από το αρμόδιο οικονομικό τμήμα της εταιρείας , είναι εφικτός ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων της μονάδας . Επίσης αντιπαραβάλλοντας τα οικονομικά στοιχεία που προκύπτουν κατά τον έλεγχο , με αυτά παλαιότερων χρονών , μπορεί να συγκρίνει τη διαδικασία του φορολογικού σχεδιασμού με αυτή των περασμένων χρήσεων.

5.2 Οι ευθύνες της επιτροπής ελέγχου

Τα διοικητικά συμβούλια και οι επιτροπές στηρίζονται στη διοίκηση για την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών της επιχείρησης. Ο ρόλος του συμβουλίου περιγράφεται καλύτερα ως εποπτεία ή παρακολούθηση, παρά ως εκτέλεση. Οι αρμοδιότητες της επιτροπής ελέγχου περιλαμβάνουν συνήθως:

- Την παρακολούθηση της διαδικασίας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και της γνωστοποίησης.
- Την παρακολούθηση της επιλογής των λογιστικών πολιτικών και αρχών.
- Την παρακολούθηση των προσλήψεων, των επιδόσεων και της ανεξαρτησίας των εξωτερικών ελεγκτών.
- Την επίβλεψη της συμμόρφωσης με τις κανονιστικές ρυθμίσεις, της δεοντολογίας και των ανοικτών γραμμών επικοινωνίας με τους καταγγέλλοντες.

- Την παρακολούθηση της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου.
- Την παρακολούθηση της απόδοσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.
- Την συζήτηση των πολιτικών και των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου με τη διοίκηση.

Οι επιτροπές ελέγχου συνήθως επανεξετάζουν τις οικονομικές καταστάσεις ανά τρίμηνο και ετησίως σε δημόσιες επιχειρήσεις. Επιπλέον, τα μέλη θα συζητούν συχνά περίπλοκες λογιστικές εκτιμήσεις και κρίσεις της διοίκησης και την εφαρμογή νέων λογιστικών αρχών ή κανονισμών. Οι επιτροπές ελέγχου αλληλοεπιδρούν τακτικά με την ανώτατη οικονομική διοίκηση, όπως ο Επικεφαλής των Οικονομικών Υπηρεσιών (CFO) και ο ελεγκτής να είναι σε θέση να σχολιάσουν τις δυνατότητες αυτών των διαχειριστών. Σε περίπτωση που εντοπιστούν ή τεκμηριωθούν σημαντικά προβλήματα με λογιστικές πρακτικές, μια ειδική έρευνα μπορεί να κατευθύνεται από την επιτροπή ελέγχου χρησιμοποιώντας εξωτερικούς πόρους διαβούλευσης, όπως κρίνεται απαραίτητο

Οι εξωτερικοί ελεγκτές οφείλουν επίσης να υποβάλλουν έκθεση στην επιτροπή σχετικά με διάφορα θέματα, όπως είναι οι απόψεις τους σχετικά με την επιλογή των λογιστικών αρχών από τη διοίκηση, τις λογιστικές προσαρμογές που προκύπτουν από τους ελέγχους, τις διαφωνίες ή τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κατά τη συνεργασία με τη διοίκηση μιας επιχείρησης (Δράκος & Καραθανάση, 2017).

5.3 Τα θέματα της επανεξέτασης από την επιτροπή ελέγχου

Οι υπηρεσίες φορολογικού σχεδιασμού δεν επηρεάζουν αρνητικά την ανεξαρτησία των εξωτερικών ελεγκτών. Ωστόσο, οι ελεγκτικές επιτροπές θα πρέπει να εξετάσουν ορισμένα σενάρια για να καθορίσουν αν ο ελεγκτής είναι προς το συμφέρον της εταιρείας για υπηρεσίες φορολογικού σχεδιασμού. Αυτά τα σενάρια είναι τα εξής:

Ο συνήθης φορολογικός σχεδιασμός

Ο πρώτος λόγος είναι ότι ο ελεγκτής απαγορεύεται (λόγω των κανόνων ανεξαρτησίας) να παρέχει μια γνώμη ή να λαμβάνει μια «απόφαση» για λογαριασμό του πελάτη. Ως μέρος της παροχής υπηρεσιών εμπειρογνομόνων ή ως νόμιμου εκπροσώπου, ο ελεγκτής επεκτείνει τα όρια της ανεξαρτησίας του. Το αποτέλεσμα αυτού του περιορισμού είναι ότι ο ελεγκτής δεν μπορεί αργότερα να βοηθήσει την εταιρεία να συμβουλευτεί σχετικά με τη φορολογική θέση της εταιρείας ή να διασφαλίζει τα συμφέροντα του πελάτη σε πιθανή διαφορά, κανονιστική ή διοικητική διαδικασία ή έρευνα ή ζήτημα στις φορολογικές αρχές. Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, ο ελεγκτής επιτρέπεται να είναι μάρτυρας γεγονότος σε κανονιστική ή διοικητική διαδικασία ή έρευνα. Ωστόσο, η ανικανότητά του να υποστηρίξει τη φορολογική θέση της εταιρείας δυσχεραίνει την εταιρεία στην υπεράσπιση του φορολογικού της σχεδιασμού.

Η επιθετική φορολογική κατάσταση συχνά απαιτεί ένα φορολογικό καταφύγιο

Η διοίκηση αποφασίζει να πάρει μια επιθετική θέση στη φορολογική της δήλωση και ο εξωτερικός ελεγκτής συμμετέχει. Μπορεί να προκύψει σύγκρουση συμφερόντων εάν απαιτηθεί δεδουλευμένη ή επιφύλαξη για να αντισταθμιστεί η πιθανή απόρριψη από τις αρχές. Ένα άλλο γενικό πρόβλημα είναι ότι εάν ο ελεγκτής ελέγξει το φορολογικό απόθεμα της εταιρείας, πρέπει να ελέγξει και το έργο του. Αυτό απαγορεύεται βάσει των κανόνων ανεξαρτησίας του ελεγκτή. Επομένως, όταν ο φορολογικός σχεδιασμός αποτελεί μέρος οποιουδήποτε ανταλλάγματος επιχειρήσεων, μπορεί να υπάρξει περιττή πίεση στη σχέση πελάτη-ελέγχου.

Ο διαχωρισμός των φόρων

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η επιτροπή ελέγχου πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τις συνέπειες της ελεγκτικής εταιρείας που παρέχει φορολογικές συμβουλές στο πλαίσιο των μη ελεγκτικών υπηρεσιών, εκτός από την προετοιμασία φορολογικών δηλώσεων και άλλων εγγράφων συμμόρφωσης με την εποπτεία. Μια επιλογή για τις ελεγκτικές επιτροπές είναι να χρησιμοποιήσουν μια άλλη λογιστική εταιρεία για τις εργασίες φορολογικού προγραμματισμού και φορολογικής προετοιμασίας. Αυτός ο διαχωρισμός δεν μπορεί να αντιμετωπίσει την απουσία προνομίου

Εν κατακλείδι λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα προαναφερθέντα , η επιτροπή ελέγχου θα οδηγηθεί σε συμπεράσματα για την επιλογή της κατάλληλης φορολογικής πολιτικής. Η χάραξη ενός φορολογικού σχεδιασμού θα είναι αποτελεσματικότερη , καθώς και η μείωση του κινδύνου ο φορολογικός σχεδιασμός να χαρακτηριστεί ως φοροδιαφυγή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΤΣΙΜΕΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΙΤΑΝ

6.1 Εισαγωγή

Ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ⁵ συμπλήρωσε 115 χρόνια δραστηριότητας, καθώς η μητρική Εταιρία Α.Ε. Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1902. Έχοντας την επιχειρησιακή βάση του στην Ελλάδα, όπου η μετοχή της μητρικής Εταιρίας είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο από το 1912, ο Όμιλος αναπτύσσει σήμερα καθετοποιημένη δραστηριότητα, παραγωγική και εμπορική, σε 13 χώρες. Η δραστηριότητα αυτή ασκείται μέσω θυγατρικών εταιριών, στις οποίες ο ΤΙΤΑΝ έχει πλήρη ή πλειοψηφικό (μετοχικό) έλεγχο ή κοινοπρακτική συμμετοχή, και καλύπτει τους εξής κλάδους:

- Παραγωγή τσιμέντου (φαιού και λευκού), σκυροδέματος και αδρανών υλικών.
- Διακίνηση - διανομή τσιμέντου.
- Επεξεργασία και βιομηχανική αξιοποίηση ιπτάμενης τέφρας σταθμών ηλεκτροπαραγωγής.

⁵ <http://ir.titan.gr/el/home>

- Κονιάματα.
- Τσιμεντόλιθους

Η διαχρονικά επιτυχής επιχειρηματική πορεία και καταξίωση του Ομίλου TITAN στηρίχθηκε στην εφαρμογή των εκάστοτε πιο σύγχρονων τεχνολογιών, διαδικασιών και μεθόδων έρευνας παραγωγής και διακίνησης-εμπορίας προϊόντων, στη συστηματική έρευνα και τη συνεχώς αναβαθμισμένη τεχνογνωσία του, στο υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό του. Διασφαλίζεται, ήδη, και ενισχύεται από ένα σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, με αποτελεσματική, ευέλικτη οργανωτική και διοικητική δομή, εφαρμογή των πλέον εξελιγμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης κατάρτισης-επιμόρφωσης των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, σε όλο το γεωγραφικό φάσμα και τους κλάδους δραστηριότητας του Ομίλου και ένα στέρεο υπόβαθρο αξιών και κοινωνικής υπευθυνότητας, με κεντρικό άξονα τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Η δέσμευση του Ομίλου TITAN για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη υλοποιείται με τις δικές του πρωτοβουλίες, δραστηριότητες και πρακτικές, αλλά και με την ενεργό συμμετοχή του σε διεθνείς οργανισμούς. Ο TITAN ήταν πρώτη Εταιρία στην Ελλάδα που υπέγραψε το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ για τη διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των εργασιακών δικαιωμάτων, της προστασίας του περιβάλλοντος, καθώς και για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, του Παγκόσμιου Επιχειρηματικού Συμβουλίου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και της Πρωτοβουλίας για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Κλάδο Τσιμέντου καθώς και της Ευρωπαϊκής Συμμαχίας για την ΕΚΕ. Είναι, επίσης, μέλος του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών Ελλάδος, του Συνδέσμου Μεταλλευτικών Επιχειρήσεων, του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών καθώς και της Αμερικανικής Ένωσης Τσιμεντοβιομηχανιών.

6.2 Case study TITAN

ΠΡΟΕΔΡΟΣ

- Δώρος Κωνσταντίνου, Ανώτερος Ανεξάρτητος Σύμβουλος, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.

ΤΑΚΤΙΚΑ ΜΕΛΗ

- Ιωάννα Παπαδοπούλου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.
- Πλούταρχος Σακελλάρης, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.

ΑΝΑΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΜΕΛΗ

- Αλέξανδρος Μακρίδης, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.
- Πέτρος Σαμπατακάκης, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος του Δ.Σ.

ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ

Η Επιτροπή Ελέγχου, αποτελεί τριμελή Επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου, η

οποία συγκροτείται αποκλειστικά από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του.

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

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

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

ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΜΕΛΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου πρέπει να διαθέτουν στο σύνολό τους διοικητική γνώση και εμπειρία και επαρκή γνώση στον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η Εταιρία. Τουλάχιστον ένα μέλος της Επιτροπής Ελέγχου πρέπει να διαθέτει επαρκή και πρόσφατη γνώση στην ελεγκτική και λογιστική.

Η Εταιρία υποχρεούται να παρέχει πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης (induction training) σε κάθε νέο μέλος της Επιτροπής Ελέγχου. Το σχετικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει ενημέρωση για τον ρόλο και τις αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου και γενική παρουσίαση του επιχειρηματικού μοντέλου και της στρατηγικής της Εταιρίας με ειδική αναφορά στους σημαντικότερους επιχειρηματικούς και χρηματοοικονομικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει. Επίσης, το πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει συναντήσεις με αρμόδια στελέχη της Εταιρίας.

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

ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αναλυτικά, η Επιτροπή Ελέγχου έχει τη δικαιοδοσία και αρμοδιότητα

A. να ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο για το αποτέλεσμα του υποχρεωτικού ελέγχου και να επεξηγεί πώς αυτός συνέβαλε στην ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και ποιος ήταν ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου στην εν λόγω διαδικασία.

B. να παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης της Εταιρίας και να υποβάλλει συστάσεις ή προτάσεις για την εξασφάλιση της ακεραιότητάς της.

Γ. να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, διασφάλισης της ποιότητας και διαχείρισης κινδύνων της Εταιρίας και να ασκεί εποπτεία επί

των εργασιών της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία υπάγεται λειτουργικά σε αυτήν, χωρίς να παραβιάζει την ανεξαρτησία της.

Δ. να παρακολουθεί τον υποχρεωτικό έλεγχο των ετησίων και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων και να αξιολογεί την απόδοσή του.

Ε. να επισκοπεί και παρακολουθεί την ανεξαρτησία των ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή των Επιτροπή Ελέγχου ελεγκτικών εταιριών που διεξάγουν τον υποχρεωτικό έλεγχο και ιδίως την καταλληλότητα της παροχής από αυτούς μη ελεγκτικών υπηρεσιών, στα πλαίσια των κανονιστικών υποχρεώσεων που προβλέπει ο Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 537/2014 ΣΤ. να έχει την ευθύνη για τη διαδικασία επιλογής ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή ελεγκτικών εταιριών και να εισηγείται τους ορκωτούς ελεγκτές λογιστές ή τις ελεγκτικές εταιρίες που θα προταθούν προς εκλογή από τη Γενική Συνέλευση.

Ζ. να εποπτεύει και παρακολουθεί την εφαρμογή της διαδικασίας εμπιστευτικής αναφοράς των εργαζομένων για παράπονα και ενδεχόμενες παραβιάσεις του Κώδικα Δεοντολογίας, μέσω της τηλεφωνικής «γραμμής άμεσης επικοινωνίας» (Hotline).

ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Στα πλαίσια των ανωτέρω αρμοδιοτήτων της, η Επιτροπή Ελέγχου δικαιούται να προβαίνει, ενδεικτικά, στις κατωτέρω εργασίες :

A. Σε σχέση με τον υποχρεωτικό έλεγχο/ διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης:

Ενημερώνεται για τη διαδικασία και το χρονοδιάγραμμα σύνταξης της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης από τη διοίκηση/αρμόδια διευθυντικά στελέχη της Εταιρίας. Ενημερώνεται από τον ορκωτό ελεγκτή λογιστή για το ετήσιο πρόγραμμα υποχρεωτικού ελέγχου και αξιολογεί αν αυτό καλύπτει τα σημαντικότερα πεδία ελέγχου, λαμβάνοντας υπ' όψιν τους κύριους τομείς επιχειρηματικού και χρηματοοικονομικού κινδύνου της Εταιρίας. Πραγματοποιεί συναντήσεις με τη διοίκηση, τα αρμόδια διευθυντικά στελέχη της Εταιρίας και με τον ορκωτό ελεγκτή λογιστή και εξετάζει τα σημαντικότερα θέματα και τους κινδύνους που ενδέχεται να έχουν επίδραση στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Εξετάζει τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και τις εκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου πριν την έγκρισή τους από αυτό, προκειμένου να αξιολογήσει την πληρότητα και τη συνέπεια αυτών σε σχέση με την πληροφόρηση που έχει τεθεί υπόψη της καθώς και με τις λογιστικές αρχές που εφαρμόζει η Εταιρία και ενημερώνει σχετικά το Διοικητικό Συμβούλιο.

B. Σε σχέση με τον Εσωτερικό Έλεγχο:

- Εποπτεύει τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος υπάγεται λειτουργικά και αναφέρεται σε αυτήν και διασφαλίζει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει οργανωθεί με

επάρκεια, διαθέτει όλα τα μέσα για την διεκπεραίωση του έργου του και λειτουργεί αποτελεσματικά, σύμφωνα με τον Κανονισμό λειτουργίας του.

- Εγκρίνει την επιλογή του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου και συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Αξιολογεί τη διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου για τη δημιουργία του ετήσιου προγράμματος ελέγχων και εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο την έγκρισή του.
- Ενημερώνεται για την πρόοδο των εσωτερικών ελέγχων και ελέγχει τον απολογισμό εκτέλεσης του ετήσιου προγράμματος ελέγχων.
- Εξετάζει και ανασκοπεί με τη Διοίκηση:
 - δυσκολίες που τυχόν προκύπτουν στην πορεία των ελέγχων, όπως περιορισμούς στο αντικείμενο του ελεγκτικού έργου ή στην πρόσβαση στις απαιτούμενες πληροφορίες
 - τροποποιήσεις που απαιτούνται στη ετήσιο πρόγραμμα των ελέγχων και στον προϋπολογισμό του κόστους τους, σε σχέση και με τη διάρθρωση των ελεγκτικών υπηρεσιών από άποψη ανθρώπινου δυναμικού.
 - σημαντικά ευρήματα που προέκυψαν κατά την πορεία των ελέγχων και εποπτεύει το βαθμό υλοποίησης των προτάσεων, ενημερώνοντας σχετικά το Διοικητικό Συμβούλιο.

Γ. Σε σχέση με τις διαδικασίες και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων:

Εξετάζει και αξιολογεί την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των συστημάτων και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της επάρκειας ασφάλειας και ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων. • Εξετάζει τη διαχείριση των κυριότερων κινδύνων και αβεβαιοτήτων της εταιρίας και την περιοδική αναθεώρησή τους. Στο πλαίσιο αυτό, αξιολογεί τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η Εταιρία για τον εντοπισμό και την παρακολούθηση των κινδύνων, την αντιμετώπιση των κυριότερων από αυτούς μέσω του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου καθώς και τη γνωστοποίησή τους μέσω των δημοσιοποιούμενων χρηματοοικονομικών πληροφοριών. • Ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο με τις διαπιστώσεις της και υποβάλλει προτάσεις εφαρμογής διορθωτικών ενεργειών, εφόσον κρίνει αυτό σκόπιμο.

ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ

Τα μέλη Επιτροπής Ελέγχου λαμβάνουν αποζημίωση, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στο εύρος και τις απαιτήσεις των καθηκόντων τους και στο χρόνο που καλούνται να αφιερώνουν για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του ρόλου τους, λαμβανομένου υπόψιν και του επιπέδου αποζημιώσεων των λοιπών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Το ύψος της ανωτέρω αποζημίωσης ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και, σύμφωνα με το άρθρο 24 παρ. 2 του Κ.Ν. 2190/20, εγκρίνεται με απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Το έργο και η αποτελεσματικότητα της Επιτροπής Ελέγχου αξιολογείται κάθε χρόνο από την ίδια και από το Διοικητικό Συμβούλιο

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ

Ο Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου και σε περίπτωση κωλύματός του, το αρχαιότερο μέλος της, προβαίνει σε ενημέρωση των μετόχων για τα πεπραγμένα της Επιτροπής στην Ετήσια Γενική Συνέλευση.

ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ

Οι συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου διακρίνονται σε:

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

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

Στις συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου θα πρέπει να επιδιώκεται η συμμετοχή του συνόλου των μελών της. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η Επιτροπή θα βρίσκεται σε απαρτία, εφόσον παρίστανται δύο τουλάχιστον από τα μέλη της. Η Επιτροπή μπορεί να συνεδριάζει και με τηλεδιάσκεψη, ή μέσω τηλεφωνικής σύνδεσης κάποιων ή όλων των μελών της. Η κατάρτιση και υπογραφή πρακτικού από όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ισοδυναμεί με απόφαση αυτής, ακόμη και αν δεν έχει προηγηθεί συνεδρίαση.

Οι αποφάσεις της Επιτροπής Ελέγχου λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των μελών της. Για τις συνεδριάσεις της Επιτροπής προετοιμάζεται ημερήσια διάταξη, που περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που διασφαλίζουν ότι τα μέλη της Επιτροπής θα έχουν επαρκή και έγκαιρη πληροφόρηση για τη συνεδρίαση. Ο Γραμματέας της Επιτροπής τηρεί πρακτικά των συνεδριάσεων, τα οποία εγκρίνονται από τους συμμετέχοντες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τρόπος με τον οποίο διοικούνται και ελέγχονται οι επιχειρήσεις προβάλλονται από τα εταιρικά σκάνδαλα σε διεθνές επίπεδο που έρχονται στο φως. Επιπρόσθετα πηγάζουν σοβαρά ερωτήματα που σχετίζονται με τη δυνατότητα προστασίας των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών. Οι εποπτικές αρχές των κεφαλαιαγορών σχεδόν όλων των χωρών έχουν σχεδιάσει συστήματα αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονται με την προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών των εισηγμένων σε χρηματιστήρια εταιρειών. Αυτό ξεκίνησε από την πίεση της κατάρρευσης πολλών μεγάλων επιχειρήσεων.

Στόχος των συστημάτων της εταιρικής διακυβέρνησης, έχουν τη διασφάλιση μιας διάφανης, χρήσιμης και αποτελεσματικής διοίκησης που μεγιστοποιεί την οικονομική αξία της επιχείρησης, προστατεύοντας ταυτοχρόνως τα συμφέροντα όλων των μετόχων και πιστωτών.

Πολλές φορές η εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης «παρακάμπτεται» από πρόσωπα και εταιρείες, με σκοπό τα προσωπικά οφέλη. Αυτές ακριβώς τις περιπτώσεις καλούνται οι μηχανισμοί ελέγχου να προβλέψουν. Η πιστή εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και η διενέργεια μεθοδικού και αποτελεσματικού εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου μπορούν να οδηγήσουν την εταιρεία στην επίτευξη των στόχων της.

Ανάμεσα στον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες όσον αφορά το πεδίο δράσης και τον σκοπό τους. Ο Εσωτερικός έλεγχος είναι οργανωμένος μέσα στην επιχείρηση ως μία από τις λειτουργίες της και διενεργείται από τους υπαλλήλους της. Αντιθέτως οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν έχουν καμία υπαλληλική σχέση με τον φορέα που ελέγχουν, μισθώνουν τις υπηρεσίες τους και ενεργούν με εντολή και για λογαριασμό των μετόχων, στους οποίους και δίνουν αναφορά.

Ως κύριο μέλημα του εσωτερικού ελέγχου είναι να ελέγχει δειγματοληπτικά την εφαρμογή των διαδικασιών καθώς και την αξιολόγηση αυτών για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Αντίθετα, αντικειμενικός σκοπός του εξωτερικού ελέγχου

είναι η έκφραση γνώμης επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, των στοιχείων του ισολογισμού, καθώς και των αποτελεσμάτων χρήσης και κατά πόσον αυτά έχουν καταρτισθεί σύμφωνα με τα παραδεγμένα λογιστικά πρότυπα και αρχές.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι διαρκείς σύμβουλοι της διοίκησης και των ελεγχόμενων. Έχουν καλή γνώση του περιβάλλοντος που ελέγχουν, καθώς επίσης είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις λειτουργίες της επιχείρησης, τους συναδέλφους, την εταιρική κουλτούρα. Επιπλέον, έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια χρόνου εργασίας, γεγονός που σημαίνει ότι είναι σε θέση να εμβαθύνουν περισσότερο τον έλεγχο εν αντιθέσει με τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί ελεγκτές είναι απαραίτητοι για την υγιή και έννομη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών, δεν μπορεί να αντικατασταθεί από την εργασία των εξωτερικών ελεγκτών, οι οποίοι μπορούν και πρέπει να χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελεγκτών για το συμπλήρωμα της δικής τους εργασίας.

Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να τηρεί στάση βοηθείας και συνεργασίας απέναντι στους εξωτερικούς ελεγκτές, διότι η συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλλει στην μείωση του κόστους των εξωτερικών ελέγχων. Μια καλά οργανωμένη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου δικαιολογεί πλήρως έναν περιορισμό εργασιών του εσωτερικού ελέγχου, κάτι τέτοιο πρέπει να εκτιμάται και να λαμβάνεται υπόψη από τη διοίκηση και πριν από κάθε συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα (ΔΕΠ) μεταξύ άλλων «... ο ορκωτός ελεγκτής πρέπει να λάβει υπόψη του τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου και την επίδρασή τους, αν υπάρχει στις διαδικασίες εξωτερικού ελέγχου...», χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μπορεί να μειωθεί η αποκλειστική ευθύνη του ορκωτού ελεγκτή ως προς την έκφραση της ελεγκτικής γνώμης.

Σημειωτέον, ότι και στα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα (ΦΕΚ 1589/22-10-2004) περιλαμβάνεται το πρότυπο Νο 6610 σχετικά με την χρησιμοποίηση του έργου των εσωτερικών ελεγκτών, από τους ορκωτούς ελεγκτές.

Ιδιαίτερα στην δύσκολη εργασία εφαρμογής των θεσμικών κανόνων, εκτιμάται ότι η συνεργασία του εσωτερικού ελεγκτή με τον εξωτερικό ελεγκτή είναι απαραίτητη. Κοινός στόχος, και βέβαια όχι μόνο του εσωτερικού ελεγκτή, είναι η αξιοπιστία των συντασσόμενων οικονομικών καταστάσεων. Ο ρόλος των ορκωτών ελεγκτών είναι ιδιαίτερα σημαντικός, η γνωστική επάρκεια που πρέπει να τους διέπει είναι απαραίτητη και η πιστή εφαρμογή των κανόνων ελεγκτικής οφείλεται να ακολουθείται σε κάθε περίπτωση. Περαιτέρω, τόσο μικρότερη θα είναι οι ενδοιασμοί του μέσου μετόχου ή αναγνώστη οικονομικών καταστάσεων σχετικά με την πληρότητα της εφαρμογής των διατάξεων από τις διοικήσεις, τους λογιστές και τους ελεγκτές⁶.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα δεν προβλέπονται, βάσει νόμου, κυρώσεις για τους εσωτερικούς ελεγκτές που έρχονται αντιμέτωποι με απάτες και οικονομικά σκάνδαλα. Σε περιπτώσεις εξακρίβωσης παρανομιών / απάτης από διευθυντικά στελέχη ή το προσωπικό του οργανισμού, ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να προσφύγει στην Επιτροπή

⁶ Φίλος Γιάννης, "Ο ρόλος των ελεγκτών στη μετάβαση σε ΔΛΠ", Η Ναυτεμπορική, 10 Μαρτίου 2005

Ελέγχου.

Εν τούτης συμπεραίνουμε πως η ορθή χρηματοοικονομική πληροφόρηση της διοίκησης , καθώς και των μετόχων της εταιρείας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της οικονομικής μονάδας . Αποτελεί θεσμικό πυλώνα ο ορθός φορολογικός σχεδιασμός για μια εταιρεία τόσο για την ενδεχομένη δυνατή μείωση του φορολογικού κόστους . Ωστόσο εξίσου ζωτικής σημασίας είναι και το να αποτραπεί ο χαρακτηρισμός του φορολογικού της σχεδιασμού ως φοροδιαφυγή.

Μπορούμε έτσι να συμπεράνουμε τη σημαντικότητα του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού ελέγχου στην ορθή χάραξη μιας φορολογικής στρατηγικής για την ομαλή επιδίωξη των στόχων μιας εταιρείας . Το βάρος όμως είναι εύκολο να γίνει αντιληπτό πως πέφτει στην επιτροπή ελέγχου , όντας ο θεσμός εποπτείας τόσο του εσωτερικού ελέγχου , όσο και της επιλογής του εξωτερικού ελέγχου της οντότητας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ως σύστημα αρχών συμπεριφοράς, η εταιρική διακυβέρνηση, απευθύνεται στους φορείς «εξουσίας», η οποία εξασκείται τόσο από την εταιρεία ως αυτόνομη νομική και οικονομική οντότητα, όσο από τους παράγοντες που δρουν σε συνάρτηση με τη λειτουργία της εταιρείας. Η εταιρική διακυβέρνηση τείνει να χαλιναγωγήσει τις συγκρούσεις των μερών του συστήματος της διακυβέρνησης, ώστε η επενέργειά τους να είναι προς την ευόδωση του εταιρικού σκοπού.

Στη σημερινή εποχή καθίσταται όλο και περισσότερο επιτακτική η ανάγκη για:

- Οριοθέτηση του ρόλου των μέσων μαζικής ενημέρωσης.
- Αποτελεσματική εκπροσώπηση και προστασία των εκτός διοικήσεως μετόχων.
- Καλύτερη ενημέρωση των επενδυτών.
- Σαφέστερους κανόνες για τους ενεργούντες στις παρυφές της επιχειρήσεως δηλ. ορκωτούς, αναλυτές, χρηματιστηριακές εταιρίες, επενδυτικές τράπεζες και stakeholders.
- Μεγαλύτερη ευθυγράμμιση συμφερόντων διοικούντων με μετόχους (principal-agent).

Συνοψίζοντας τα όσα έχουν αναφερθεί μπορούμε να αναφέρουμε τις παρακάτω κύριες Βέλτιστες Πρακτικές

- Πλήρης και σαφής πληροφόρηση για τη επίπτωση των κινήσεων της επιχειρήσεως στο φυσικό περιβάλλον και στους stakeholders.
- Ελαχιστοποίηση κινήσεων εκτός ισολογισμού (off-balance-sheet) και σαφείς ανακοινώσεις για όσες τέτοιες κινήσεις είναι αναπόφευκτες.
- Χρησιμοποίηση παροχής μετοχών με υποχρεωτική διακράτηση π.χ. τριών ετών και πιθανή σύνδεση με τα τότε αποτελέσματα της επιχειρήσεως, αντί παροχής stock options.
- Κατά το δυνατόν ανεξαρτησία, και σε κάθε περίπτωση σαφήνεια, μεταξύ εταιριών του αυτού ομίλου.
- Ανεξάρτητοι εξωτερικοί ελεγκτές, συχνά εναλλασσόμενοι, χωρίς άλλη σχέση (π.χ. συμβούλου) με την εταιρία.
- Οριοθέτηση καθαρών σχέσεων μεταξύ των τριών αυτών οργάνων π.χ. σαφείς και ανακοινώσιμες ρήτρες μη ανταγωνισμού, ορατές συμφωνίες προσλήψεως - εργασίας –

αποχωρήσεως, κ.λ.π.

- Διοικητικό συμβούλιο όσο το δυνατόν πιο ανεξάρτητο από το management, με ικανό αριθμό ανεξάρτητων μελών και επιτροπών.
- Υιοθέτηση διεθνών λογιστικών προτύπων.
- Όσο το δυνατόν σαφέστερη διάκριση μεταξύ μετόχων, διοικητικού συμβουλίου και management.
- Έγκαιρες, συντηρητικές και ειλικρινείς ανακοινώσεις για την πορεία της εταιρίας και τις κινήσεις των μετόχων και κυρίως για τα μελλοντικά σχέδια και των δύο.
- Απόσταση από αναλυτές και μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Στις περιπτώσεις που δεν είναι δυνατός ο διαχωρισμός, π.χ. βασικός μέτοχος που είναι διευθύνων σύμβουλος, τα συγκεκριμένα άτομα πρέπει να συνειδητοποιούν ακριβώς ότι έχουν δύο διακριτές ιδιότητες και κατά περίπτωση να σκέπτονται ποια πρέπει να υπερισχύσει, π.χ. διευθύνων σύμβουλος έχει εσωτερική πληροφόρηση αλλά δεν την χρησιμοποιεί ως μέτοχος.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον τα Διοικητικά Συμβούλια και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να εμπιστευούνται στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου:

- Να παρέχει αντικειμενική πληροφόρηση στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου για την κατάσταση των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.
- Να παρέχει συμβουλές για τα θέματα διαχείρισης κινδύνων και το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου όλου του οργανισμού.
- Να κάνει ένα συνολικό έλεγχο συμμόρφωσης της επιχείρησης στις προϋποθέσεις της εταιρικής διακυβέρνησης.
- Να εργάζεται στενά με άλλες δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων στην επιχείρηση, βεβαιώνοντας ότι οι κύριοι κίνδυνοι προσδιορίζονται και αποτιμούνται.
- Να παρέχει αντικειμενική επιβεβαίωση για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ίσως οι μοναδικοί λειτουργοί που θα μπορούν να προσφέρουν τις παραπάνω υπηρεσίες στην επιχείρηση, γιατί έχουν το πλεονέκτημα να αντιλαμβάνονται τον οργανισμό από μέσα

Γι αυτό το λόγο άλλωστε, μια αποτελεσματική, ικανή, καλά στελεχωμένη και στρατηγικά τοποθετημένη υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αποτελεί ένα από τα πλέον πολύτιμα εργαλεία που θα παρέχει μια ευρέως φάσματος επιβεβαίωση που χρειάζονται τα Διοικητικά Συμβούλια των επιχειρήσεων, καθώς επίσης να λειτουργούν ως «παράγοντας ανακούφισης» για τους μετόχους, τους επενδυτές και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ν.4449/2017 (ΦΕΚ Α'7/24.1.2017), «Υποχρεωτικός έλεγχος των ετήσιων και των ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, δημόσια εποπτεία επί του ελεγκτικού έργου και λοιπές διατάξεις».
- Οδηγία 2006/43/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 17ης Μαΐου 2006, «Για τους υποχρεωτικούς ελέγχους των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών, για την τροποποίηση των οδηγιών 78/660/ΕΟΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και για την κατάργηση της οδηγίας 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου».
- Οδηγία 2014/56/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 16ης Απριλίου 2014, «Για την τροποποίηση της οδηγίας 2006/43/ΕΚ για τους υποχρεωτικούς ελέγχους των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών».
- Γκουρογιάννης Κωνσταντίνος, “Εισαγωγή στις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης”
- Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Β' Δεκαετία, Έτος 9ο, Αριθμ. 38, Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος 2004
- Δούκας Γ. Πέτρος, “Εταιρική Διακυβέρνηση, Κεφαλαιαγορές, Χρηματιστήριο & Αξιολόγηση Επιχειρήσεων”, Ινστιτούτο Δημοκρατίας Κωνσταντίνος Καραμανλής, Ι. Σιδέρης, Μάρτιος 2002
- Πέτρος Γ. Δούκας, “Οικονομικές Θεωρίες, Αρχές Διοίκησης και Αρχαία Ελληνική Σκέψη”, Εκδόσεις Knowsys, Οκτώβριος 2003
- Εγκύκλιος 07.02.2005, Εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 7 του άρθρου 26 του ν.3156/2003 για την οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών δημόσιες επιχειρήσεις
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, «Πιστοποίηση στελεχών της κεφαλαιαγοράς, Νομικό και θεσμικό Πλαίσιο», Νοέμβριος 2001
- 7. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς 5/204/14-11-2000 (ΦΕΚ 1487Β/16.12.2000) με Θέμα: Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων
- Μέκος Κωνσταντίνος, “Η εταιρική Διακυβέρνηση: Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις”, 2003
- Μερτζάνης Χαρίλαος, “Εταιρική Διακυβέρνηση: Βασικά ζητήματα και μηχανισμοί και ρυθμίσεις στην Ελλάδα”, Αδημοσίευτη μελέτη, 2001.
- Μούζουλας Σπήλιος, “Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Διεθνής εμπειρία, ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Σάκκουλα 2003
- Νικολετόπουλος Βασίλειος, “Εταιρική Διακυβέρνηση, Η πρόκληση και πώς να την χειριστεί η επιχείρηση”, Reputation Management Institute, Ιανουάριος 2003
- 12. Νόμος υπ' αριθμ. 3016/2002 (ΦΕΚ 110/17.05.2002)
- Ξανθάκης Μ., Τσιπουρλή Λ., Σπανός Λ. Έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών, “Μεθοδολογία Αξιολόγησης του Επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα”, Επιστημονική ομάδα:, Ιανουάριος 2002
- Παπαστάθης Παντελής, Οικονομικά Χρονικά, “Σχέσεις Ελεγκτών και Ελεγχόμενων”, Νοέμβριος 2004 -Ιανουάριος 2005
- Σπανός Λουκάς, “The Evolution of Corporate Governance in Greece”, Ιούνιος

- 2003
- Τριανταφυλλίδης Κων/νος, Οικονομικά Χρονικά, , “Εταιρική Διακυβέρνηση, Η δυναμική του εσωτερικού ελέγχου”, Τεύχος 126, Μάρτιος-Απρίλιος 2004
- Ψύλλος Ματθαίος, “Εταιρική Διακυβέρνηση” , 2003
- Sawyers B. Lawrence, “Internal Auditing : The practice of modern Internal Auditing”, 4th Edition, Altamonte Springs, Florida
- Μενεξιάδης Μάριος, Κουτούπης Ανδρέας, «Οι επιτροπές ελέγχου ως σύγχρονο εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης», Η Ναυτεμπορική, 09 Οκτωβρίου 2003
- Arens, A.A., Elder, R.J., Beasley, M.S., & Hogan, C.E. (2016). Auditing and Assurance Services. 16th edition. USA: Pearson.

- Crumbley, D.L. (2015). Forensic and Investigative Accounting. 7th edition. USA: Kluwer.

- de Zwaan, L., Stewart, J., & Subramaniam, N. (2011). Internal audit involvement in enterprise risk management. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 586-604.

- Lenz, R., & Hahn, U. (2015). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 5-33.
- Petraşcu, D., & Tieanu, A. (2014). The Role of Internal Audit in Fraud Prevention and Detection. *Procedia Economics and Finance*, 1(6), 489-497.

- Pilbeam, K. (2017). Διεθνής χρηματοοικονομική. Επιμέλεια Α. Σάμιτας, Γ. Μιχαλόπουλος, & Ε. Σπυρομήτρος. Μετάφραση Ν. Ρούσσοσ. Αθήνα: Utopia.

Διαδικτυακοί Τόποι

<https://global.theiia.org/Pages/globaliiaHome.aspx>

<http://www.naftemporiki.gr/>

<http://www.elinyae.gr>

<http://www.ielka.gr>

<http://www.IIA.com/>

<http://www.euro2day.gr/articles/43388>

<http://www.euro2day.gr/articles/43845>

<http://www.euro2day.gr/articles/43456>

<http://www.euro2day.gr/articles/43564>

<http://www.euro2day.gr/articles/43659>

<http://www.euro2day.gr/articles/44910>

<http://www.lawnet.gr/lawnet/meletes/meletes.asp?PageLabel=3&MeletID=75>

<http://www.bis.org/>