

# Ιστορίες Επιχειρηματικής Απάτης





**Β**ιώνουμε μία κρίσιμη περίοδο για τη χώρα μας, μία περίοδο κατά την οποία η συμβολή της υγιούς επιχειρηματικότητας στην ελληνική οικονομία είναι ζωτικής σημασίας. Τα ποσοστά περιπτώσεων εταιρικής απάτης που μαστίζουν όχι μόνο την ελληνική, αλλά και την παγκόσμια επιχειρηματικότητα, παραμένουν σε υψηλά επίπεδα. Σήμερα, η ανάγκη καταπολέμησης τέτοιων φαινομένων έχει γίνει περισσότερο επιτακτική από ποτέ, αν θέλουμε η Ελλάδα να επιστρέψει σε αναπτυξιακή τροχιά.

Αν και η κατάσταση στη χώρα μας εμφανίζεται βελτιωμένη, απαιτούνται ακόμη σημαντικά βήματα, προκειμένου να περιοριστούν περαιτέρω τα επίπεδα διαφθοράς. Σύμφωνα με την τελευταία, 14η Παγκόσμια Έρευνα Απάτης της ΕΥ: *Εταιρικά παραπτώματα - ατομικές συνέπειες*, το 62% των Ελλήνων συμμετεχόντων αναφέρει ότι η διαφθορά είναι διαδεδομένη στη χώρα μας, ποσοστό αισθητά αυξημένο σε σχέση με το διεθνές, το οποίο αγγίζει το 39%, αλλά μειωμένο σε σχέση με τα αντίστοιχα ποσοστά του 2015 (69%) και του 2014 (71%). Παράλληλα, το 38% των συμμετεχόντων στην Ελλάδα και το 42% παγκοσμίως, αναφέρουν ότι θα δικαιολογούσαν μια δωροδοκία αν θα βοηθούσε την επιχείρησή τους να επιβιώσει στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, γεγονός που κρούει τον κώδωνα του κινδύνου.

Το τμήμα Έρευνας Οικονομικής Απάτης και Εταιρικών Αντιδικιών της ΕΥ παγκοσμίως, κατά την πολυετή ενασχόλησή του με έργα διερεύνησης υποθέσεων εταιρικής απάτης, έχει συλλέξει πλούσιες εμπειρίες, στοιχεία και στατιστικά δεδομένα γύρω από το σημαντικό αυτό θέμα. Συγκεντρώσαμε το υλικό αυτό, το προσαρμόσαμε στην ελληνική πραγματικότητα και το παρουσιάζουμε στις «Ιστορίες Επιχειρηματικής Απάτης», με οποιαδήποτε ομοιότητα με πρόσωπα, εταιρείες ή καταστάσεις να είναι εντελώς συμπτωματική. Με αυτή την έκδοση, επιδιώκουμε να αναδείξουμε το ζήτημα και να εξηγήσουμε στο αναγνωστικό κοινό τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους εκδηλώνεται το φαινόμενο. Παράλληλα, μέσα από τα παραδείγματα που αναφέρουμε, θέλουμε να υποδείξουμε μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του προβλήματος.

Οι ιστορίες αυτές, διατυπωμένες με απλό, γλαφυρό και κατανοητό τρόπο, καλύπτουν τις περισσότερες πτυχές εκδήλωσης εταιρικής απάτης, ρίχνοντας φως στην πολυπλοκότητα του προβλήματος. Την ίδια ώρα, παραθέτουμε απλές μεθόδους πρόληψης, τις οποίες μπορεί να υιοθετήσει κάθε επιχείρηση προκειμένου να θωρακιστεί έναντι πιθανών φαινομένων διαφθοράς.

Στην ΕΥ, πιστεύουμε ότι η στήριξη της υγιούς επιχειρηματικότητας θα βοηθήσει τη χώρα να επιστρέψει στην ανάπτυξη και να δημιουργήσει βιώσιμες θέσεις εργασίας. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρίσκονται σε ετοιμότητα, προκειμένου να καταφέρουν να καταπολεμήσουν περιπτώσεις διαφθοράς. Στα πλαίσια του οράματός μας να δημιουργήσουμε έναν καλύτερο κόσμο, θεωρούμε ότι η έκδοση αυτή αποτελεί μία ενεργό συμβολή σε αυτή μας την προσπάθεια.

Παναγιώτης Ι. Κ. Παπάζογλου  
Διευθύνων Σύμβουλος  
ΕΥ Ελλάδος

# Περιεχόμενα

- 03 Πρόλογος
- 06 Η σκοτεινή πλευρά των σύγχρονων επιχειρήσεων
- 08 Γιατί αυτό που συναρπάζει είναι πάντα τα χρήματα (μέρος I)**
- 10 Γιατί αυτό που συναρπάζει είναι πάντα τα χρήματα (μέρος II)
- 12 Εμβάσματα, μεταφορές ή αλλιώς: «Ποιος παίζει με τα χρήματά μου;»**
- 14 Καλώς ορίσατε στις εταιρείες «βιτρίνες» (μέρος I)
- 16 Καλώς ορίσατε στις εταιρείες «βιτρίνες» (μέρος II)**
- 18 Ό,τι λάμπει δεν είναι χρυσός
- 20 Ρόδα ακριβή, τσάντα επώνυμη και απάτη, ή αλλιώς, πώς να καταχραστείτε τα εταιρικά έξοδα (μέρος I)**
- 22 Ρόδα ακριβή, τσάντα επώνυμη και απάτη, ή αλλιώς, πώς να καταχραστείτε τα εταιρικά έξοδα (μέρος II)

- 24 Bob ο μάστορας ή κατασκευαστική απάτη;
- 26 Οι αλχημείες των διαγωνισμών (μέρος I)
- 27 Οι αλχημείες των διαγωνισμών (μέρος II)
- 28 Οι αλχημείες των διαγωνισμών (μέρος III)
- 29 Οι αλχημείες των διαγωνισμών (μέρος IV)
- 30 Άλλος τρώει, άλλος... πληρώνει
- 31 Οικογενειακοί δεσμοί (μέρος I)
- 32 Οικογενειακοί δεσμοί (μέρος II): Ο κουνιάδος αντεπιτίθεται
- 33 Οικογενειακοί δεσμοί (μέρος III): Σε τι είναι χρήσιμη η εικόνα του κουνιάδου;
- 34 Μισθοί του «αέρα» και υπάλληλοι «φαντάσματα»
- 36 Γιατί διαπράττονται απάτες (μέρος I)
- 37 Γιατί διαπράττονται απάτες: Εγχειρίδιο για εκλεκτούς (μέρος II)
- 38 Γιατί διαπράττονται απάτες: Κοινές μέθοδοι (μέρος III)
- 39 Γιατί διαπράττονται απάτες: Διαδικασίες πρόληψης (μέρος IV)
- 40 Θαύμα στις αποθήκες!
- 42 Αντί επιλόγου

## Η σκοτεινή πλευρά των σύγχρονων επιχειρήσεων

**Η**ταν ένα υπέροχο Αυγουστιάτικο πρωινό στην καρδιά της Αθήνας. Η ζέστη μόλις είχε αρχίσει να κάνει την εμφάνισή της. Πράγματι, το κοστούμι και η γραβάτα δε σου επέτρεπαν να ξεχάσεις ότι είσαι στη δουλειά και τα καφέ στην Πλατεία Κολωνακίου δε μοιάζουν με παραλίες κάποιου ελληνικού νησιού, ωστόσο και πάλι ήταν όμορφα για όλους τους θαμώνες της πλατείας. Ή μήπως όχι για όλους;

Η εξαίρεση ήταν ο κύριος Παπαδόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος μιας χρηματιστηριακής εταιρείας, ο οποίος είχε προγραμματισμένη συνάντηση με τους ιδιοκτήτες της.

«Έπρεπε να το είχα καταλάβει!», διέκοψε τη συζήτηση, «αλλά πώς να υποψιαστώ έναν άνθρωπο που γνωρίζω πάνω από δέκα χρόνια, που ήταν το δεξί μου χέρι και στον οποίο έτρεφα απεριόριστη εκτίμηση;»

Η εταιρεία την οποία διοικούσε ο κύριος Παπαδόπουλος, μόλις είχε γνωστοποιήσει ότι ο οικονομικός διευθυντής της διέπραξε απάτες ενός εκατομμυρίου ευρώ τα τελευταία δύο χρόνια. Η τραγική ειρωνεία είναι ότι οι απάτες δεν είχαν διαπραχθεί από κάποιον άγνωστο αποδέκτη προμηθειών, αλλά από κάποιον γνωστό, έμπιστο, γείτονα, φίλο και συνάδελφο από τη δουλειά.

Σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, με τον όρο «έγκλημα λευκού κολάρου» (white collar crime) αποκαλούμε τα εγκλήματα στο χώρο των επιχειρήσεων, κυρίως από υψηλόβαθμα στελέχη. Τα συγκεκριμένα έχουν ως αποτέλεσμα την απώλεια περιουσιακών στοιχείων των εταιρειών, την αναξιοπιστία των χρηματοοικονομικών πληροφοριών που δημοσιοποιούν, την απώλεια της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων τους και της εμπιστοσύνης των επενδυτών, ενώ σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσουν ακόμα και στην κατάρρευσή τους (περιπτώσεις όπως αυτές των Enron και WorldCom).

Πόσο εύκολο, όμως, είναι να αποκαλυφθεί μία απάτη; Υπολογίζεται ότι μόλις το 20% αποκαλύπτεται. Το 40% των περιπτώσεων αφορούν απάτες οι οποίες ανιχνεύονται από τις εταιρείες, χωρίς ωστόσο να κοινοποιούνται σε τρίτους. Οι υπόλοιπες περιπτώσεις περιλαμβάνουν περιστατικά στα οποία οι δράστες δε λογοδοτούν για τις πράξεις τους, διότι κανείς δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τι πραγματικά έκαναν.

Είναι φυσικό επακόλουθο να αναρωτηθεί κάποιος για τους λόγους που συμβαίνει αυτό. Έρευνα που διενέργησε η ΕΥ αποκαλύπτει ότι σχεδόν το 90% του συνόλου των εταιρικών απατών διαπράττεται είτε αποκλειστικά από εργαζόμενους στις εταιρείες αυτές, είτε με τη συμμετοχή τους. Η ανίχνευση τέτοιων περιπτώσεων καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη, ιδιαίτερα όταν ο δράστης τεχνηέντως καλύπτει τα ίχνη του ή λειτουργεί ως μέλος μιας οργανωμένης ομάδας. Στις περιπτώσεις των ομάδων, μάλιστα, η απάτη αποκαλύπτεται μόνο μετά από κάποιο ολίσθημα της ομάδας, όταν για παράδειγμα, κάποιο μέλος κληθεί εκτάκτως να αντικαταστήσει κάποιο άλλο μέλος σε εργασίες που δε γνωρίζει, ή όταν εκδηλωθούν διαφωνίες ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας.

Άρα, το μόνο που απομένει, είναι να τηρούν οι εταιρείες στάση αναμονής και να περιμένουν παθητικά να αποκαλυφθούν οι απάτες οι οποίες διενεργούνται από έμπιστους υπαλλήλους ή συνεργάτες τους; Σίγουρα όχι.

Με δεδομένο ότι είναι επιθυμητό να επιτευχθεί μια ενεργητική προσέγγιση για την πρόληψη της απάτης, πρώτα απ' όλα η κάθε εταιρεία οφείλει να διαγνώσει τις αδυναμίες της, δηλαδή πού και πώς μπορεί να προκύψει μια απάτη στα ευρύτερα πλαίσια του οργανισμού και της λειτουργίας του. Επιπλέον, πρέπει να διαπιστώσει πόσο πιθανό είναι να πέσει θύμα απάτης κατά τη διάρκεια των συναλλαγών της με τρίτους, ή πώς θα μπορούσε κάποιος να υπεξαιρέσει ένα χρηματικό ποσό χωρίς να γίνει αντιληπτός. Στη συνέχεια, θεωρείται απαραίτητο να γνωρίζει τις περιπτώσεις που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ενδείξεις απάτης - όλα εκείνα τα «μικρά» σημάδια τα οποία περνούν απαρατήρητα μέχρι να διαπιστωθούν οι απώλειες για την επιχείρηση. Συχνά λάθη στις λογιστικές εγγραφές ή και πολλές υπερωρίες θα μπορούσαν να αποτελούν ενδείξεις. Η κάθε εταιρεία οφείλει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για τη μείωση του κινδύνου απάτης. Πρέπει, να αναλύσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, ελέγχοντας εάν έχουν προκύψει νέα δεδομένα για την εμφάνιση απατών τις οποίες δεν έχει ακόμη εξετάσει. Ακόμα πιο απλές μορφές δραστηριοποίησης είναι η εκπαίδευση των υπαλλήλων στα σύγχρονα τεχνάσματα, καθώς και ο τόνος που δίνει η διοίκηση της εταιρείας σε τέτοιου είδους νοσηρά φαινόμενα.

Όπως δημοσιεύτηκε στο Βήμα της Κυριακής στις 10/07/2016

# Γιατί αυτό που συναρπάζει είναι πάντα τα χρήματα (μέρος I)

**Ο** διάσημος Ισπανός χορευτής θα επισκεπτόταν την πόλη μας. Φυσικά, σύσσωμος ο επιχειρηματικός κόσμος θα συνέρρεε στο Καλλιμάρμαρο για να απολαύσει την παράσταση και δεν ήθελα να λείπω. Όπως κάθε Αθηναίος που σέβεται την αστική καταγωγή του, κατευθύνθηκα μέχρι εκεί με το αυτοκίνητο, οπότε αναγκαστικά πήγα σε ένα σταθμό αυτοκινήτων. Μόλις ο χορευτής του φλαμένκο έκλεισε την παράσταση, επέστρεψα για να παραλάβω το αυτοκίνητο. Έδωσα στον υπάλληλο τα χρήματα, τα οποία πέταξε σε ένα συρτάρι και, όταν ρώτησα εάν θα μου δώσει απόδειξη, καχύποπτα απάντησε ότι θα μπορούσε, αλλά θα έπρεπε να περιμένω. Αποθαρρύνθηκα, τον ευχαρίστησα και έφυγα.

Άραγε, τα χρήματα αυτά αποδόθηκαν στον ιδιοκτήτη του πάρκινγκ;

Σε σχετική έρευνα (Report to the Nation) που διεξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες από το διεθνή οργανισμό "Association of Certified Fraud Examiners" (ACFE), διαπιστώθηκε ότι ποσοστό κοντά στο 85% όλων των περιπτώσεων απατών από εργαζόμενους μίας εταιρείας από το 2010 και μετά, αφορά στην υπεξαίρεση χρηματικών ποσών. Έχει, μάλιστα, διαπιστωθεί ότι η πιο συχνή μορφή απάτης εσωτερικά στις επιχειρήσεις είναι η υπεξαίρεση χρημάτων. Οι λόγοι είναι οι εξής:

- ▶ Τα χρηματικά διαθέσιμα μίας επιχείρησης αποτελούν τον πρώτο στόχο των εν δυνάμει απατεώνων. Είναι εύκολο να υπεξαιρευθούν και δύσκολο να εντοπιστούν.
- ▶ Παράλληλα, η υπεξαίρεση δεν είναι απαραίτητο να αφορά μετρητά. Ένας απατεώνας μπορεί, παραβιάζοντας το ηλεκτρονικό σύστημα πληρωμών, να προβεί σε πληρωμές τιμολογίων που ο ίδιος έχει εκδώσει. Αυτό εμπεριέχει και το στοιχείο της ηλεκτρονικής απάτης (καθώς οι εταιρείες θεωρούν ότι καταβάλλουν ένα νόμιμο ποσό).
- ▶ Τέλος, η απάτη μπορεί να πραγματοποιηθεί και μέσω του συστήματος μισθοδοσίας μίας εταιρείας, είτε με τη χρήση υπαρκτών ή φανταστικών προσώπων, είτε με τη χρήση διαφόρων εικονικών αποζημιώσεων.

Παρακάτω, αναλύονται περιπτώσεις απατών οι οποίες διαπράττονται από υπαλλήλους που έχουν άμεση πρόσβαση στα χρηματικά διαθέσιμα μίας εταιρείας, όπως υπεύθυνοι πληρωμών, εμπορικοί αντιπρόσωποι και άλλοι.

Ένας υπάλληλος μπορεί να υπεξαιρέσει κάποιο χρηματικό ποσό, είτε μεσολαμβάνοντας προτού το ποσό καταχωρηθεί στα λογιστικά βιβλία της εταιρείας, είτε αποσπώντας το από τον τραπεζικό λογαριασμό ή το χρηματοκιβώτιο της εταιρείας.

Από παράδειγμα, ο υπάλληλος του σταθμού αυτοκινήτων. Ακόμα και αν ο ιδιοκτήτης υποπτευόταν κάτι, δε θα μπορούσε να αποδείξει τίποτα, αφού η συναλλαγή δεν είχε καταγραφεί.

Ο κίνδυνος «μεσολάβησης» είναι ιδιαίτερα αυξημένος στον κλάδο παροχής υπηρεσιών, όπου είναι εξαιρετικά δύσκολο να ελεγχθεί «ποσοτικά» η υπηρεσία. Για το λόγο αυτό, οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται στο ευρύ κοινό και αφορούν μικρές πληρωμές, όπως, για παράδειγμα, εστιατόρια, ξενοδοχεία, εμπορικά κέντρα και ιατρεία, είναι εκτεθειμένες σε τέτοιου είδους περιπτώσεις απατών. Σε γενικές γραμμές, όπου υπάρχουν συναλλαγές σε μετρητά, ελλοχεύει και ο κίνδυνος υπεξαίρεσης μέρους ή του συνόλου του ποσού.

Η ανίχνευση τέτοιων απατών είναι δυνατή μόνο εφόσον υπάρχει ένας αξιόπιστος τρόπος που να επιτρέπει τον ακριβή προσδιορισμό και έλεγχο των παρεχόμενων υπηρεσιών και στον οποίο να μην εμπλέκονται υπάλληλοι που διακινούν χρηματικά διαθέσιμα της εταιρείας.

Στο παράδειγμά μας, θα ήταν δυνατή η ηλεκτρονική καταγραφή όλων των εισερχομένων στο σταθμό αυτοκινήτων και ο υπολογισμός των εσόδων, βάσει των ωρών στάθμευσης. Η ενδεχόμενη διαφορά που θα προέκυπτε μεταξύ των υπολογισθέντων και των εισπραχθέντων χρημάτων, θα αποτελούσε και το ποσό της υπεξαίρεσης. Παράλληλα, ένας ιδανικός τρόπος ανίχνευσης θα ήταν και η καθημερινή ανάλυση των πωλήσεων.

Ο περιορισμός ανάλογων περιπτώσεων «μεσολάβησης» επιτυγχάνεται με τον αυστηρό διαχωρισμό των λειτουργιών που εμπλέκονται στην παροχή υπηρεσιών: την παροχή της υπηρεσίας αυτή καθαυτή, τη διαχείριση των χρημάτων και την καταχώρηση των παραστατικών. Η πληροφόρηση που λαμβάνεται από τις τρεις αυτές λειτουργίες πρέπει να συγκρίνεται τακτικά και οι όποιες αποκλίσεις να αποσαφηνίζονται άμεσα. Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμη η εγκατάσταση ενός αυτοματοποιημένου ελεγκτικού μηχανισμού, ο οποίος να καταγράφει και να συγκρίνει τις υπηρεσίες που παρέχονται και τα ποσά που εισπράττονται.

Την επόμενη φορά που θα χρειαστεί να επισκεφθώ ένα σταθμό αυτοκινήτων και να πληρώσω σε αυτόματη μηχανή, ξέρω ότι τα χρήματα θα είναι πιο ασφαλή.

Όπως δημοσιεύτηκε στο Βήμα της Κυριακής  
στις 24/07/2016





## Γιατί αυτό που συναρπάζει είναι πάντα τα χρήματα (μέρος II)

**Α**ντικείμενο αυτού του άρθρου είναι η υπεξαίρεση χρηματικών διαθεσίμων, ήδη καταγεγραμμένων στους λογαριασμούς μιας εταιρείας. Αυτές οι κλοπές διαπράττονται, συνήθως, από υπαλλήλους των οικονομικών υπηρεσιών που είναι αρμόδιοι για την εποπτεία των εταιρικών χρηματικών διαθεσίμων.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι περιπτώσεις απατών διαφέρουν μεταξύ τους. Στις περιπτώσεις της «μεσολάβησης» πριν την καταχώρηση, δεν υπάρχει κανένα ίχνος υποκλοπής ή κατάχρησης των κεφαλαίων της εταιρείας. Αντίθετα, στις περιπτώσεις κλοπής χρηματικών διαθεσίμων, τα χρήματα υπεξαιρούνται ακόμη και αν είναι καταγεγραμμένα στις λογιστικές καταστάσεις της εταιρείας. Προκειμένου, λοιπόν, οι δράστες να αποφύγουν τον εντοπισμό τους, πρέπει να παρουσιάσουν το ποσό το οποίο καταχράστηκαν ως νόμιμη δαπάνη. Τα ακόλουθα παραδείγματα είναι χαρακτηριστικές περιπτώσεις υπεξαίρεσης χρημάτων μιας εταιρείας ή οργανισμού.

Από το 1996 έως το 2001, ο διευθυντής μιας κλινικής και το επιτελείο του επανειλημμένα ενέκριναν πληρωμές που κυμαίνονταν από 2.500€ έως 5.000€ σε «εικονικούς» ανέργους. Οι «άνεργοι», οι οποίοι λάμβαναν την «οικονομική ενίσχυση», ήταν στην πραγματικότητα μέλη των οικογενειών και φίλοι του προσωπικού. Το συνολικό ποσό της υπεξαίρεσης ανερχόταν σε πολλές χιλιάδες ευρώ.

Άλλο παράδειγμα αφορά έναν ταμιά, ο οποίος απασχολούταν σε μία μεγάλη ιδιωτική κλινική και υπεξείρεσε 120.000€ από το ταμείο. Εν συνεχεία, σκηνοθέτησε τη ληστεία του, καταγγέλλοντας, μάλιστα, το περιστατικό ακόμα και στην αστυνομία. Εκτός, όμως, από ταμίας ήταν και λογιστής στην κλινική αυτή για πάνω από 20 χρόνια, έχοντας πρόσβαση στα διαθέσιμα. Οι μισθοί του καταβάλλονταν αυξημένοι, με την προσθήκη «μπόνους» και εξόφλησης εικονικών τιμολογίων. Η τήρηση από τον ταμιά «διπλών βιβλίων» αποτέλεσε πολύτιμο βοήθημα στην αποφυγή ελέγχων, αλλά, ταυτόχρονα, και απόδειξη της δραστηριότητάς του και του συνολικού ποσού που είχε τελικά υπεξαιρέσει.

Όταν ένας υπάλληλος υπεξαιρεί ένα ποσό από το εταιρικό ταμείο, πρέπει να «διορθώσει» και το υπόλοιπο των λογιστικών καταστάσεων. Αυτό μπορεί να συμβεί με την καταχώρηση μιας πλαστής απόδειξης δαπανών ή με την πλαστογράφηση μιας νόμιμης απόδειξης. Σε αντίθετη περίπτωση, το έλλειμμα στα χρηματικά διαθέσιμα της εταιρείας είναι εύκολο να εντοπιστεί.

Η έρευνα για την εξιχνίαση μιας υπεξαίρεσης ξεκινάει με τη λεπτομερή καταγραφή των χρηματικών διαθεσίμων της εταιρείας. Συχνά, θεωρείται επιβεβλημένη η αιφνίδια διενέργεια ελέγχου από την αρμόδια επιτροπή. Στην περίπτωση όπου το υπόλοιπο των χρηματικών διαθεσίμων δε συμφωνεί με τη λογιστική απεικόνισή του, τότε, πιθανότατα, κάποιος οφείλει να λογοδοτήσει για αυτό. Αν, παρά ταύτα, δεν υπάρχουν αποκλίσεις, τότε θα πρέπει να εξεταστούν οι δαπάνες σε μετρητά, οι οποίες μειώνουν το ενεργητικό της εταιρείας. Μια υπεξαίρεση συνεπάγεται ότι ο δράστης έπρεπε να καλύψει την κλοπή του, μέσω αντίστοιχων λογιστικών εγγραφών στα βιβλία της εταιρείας, στα οποία ο ίδιος είχε πρόσβαση.

Τα κύρια στοιχεία που ενισχύουν την εμφάνιση τέτοιων φαινομένων είναι η απουσία πολιτικής αντιμετώπισης της απάτης (anti-fraud policy), η απουσία αντίστοιχης εκπαίδευσης για την ενσωμάτωσή της, καθώς και η ανυπαρξία καναλιών ανώνυμης αναφοράς (whistleblowing).

Η ύπαρξη μιας ανεξάρτητης και ανώνυμης γραμμής καταγγελιών δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να καταγγέλλουν περιπτώσεις ανήθικης συμπεριφοράς και επιτρέπει στην εταιρεία να εξαλείψει περιπτώσεις απάτης το συντομότερο δυνατό. Σύμφωνα με την 14η Παγκόσμια Έρευνα Απάτης 2016 της EY: Εταιρικά παραπτώματα - ατομικές συνέπειες, το 55% των εταιρειών έχουν γραμμές ανώνυμων καταγγελιών.

Ένας ακόμη πιο αποτελεσματικός τρόπος πρόληψης περιπτώσεων υπεξαίρεσης μετρητών αποτελεί ο διαχωρισμός της θέσης και των αρμοδιοτήτων του ταμιά από αυτές του λογιστή. Αυτό σημαίνει ότι ο ταμίας δεν μπορεί να λάβει ταυτόχρονα και τις αποφάσεις για το ποιος πρέπει να πληρωθεί, πόσο και πότε. Ένας δεύτερος τρόπος είναι να διεξάγονται αιφνιδιαστικοί έλεγχοι.

Ωστόσο, είναι λογικό κάποιος να αναρωτηθεί τι γίνεται με τις περιπτώσεις απατών σε συναλλαγές που δεν περιλαμβάνουν διακίνηση μετρητών, όπως εμβάσματα ή τραπεζικές μεταφορές.

# Εμβάσματα, μεταφορές ή αλλιώς: «Ποιος παίζει με τα χρήματά μου;»

**Μ**ία μεγάλη εταιρεία εμπορίας εξειδικευμένων ιατρικών μηχανημάτων, με δεσπόζουσα θέση στην παγκόσμια αγορά, διατηρεί γραφείο και στην Ελλάδα, όπου απασχολούνται τρία στελέχη και δέκα υπάλληλοι. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών του γραφείου ανέρχεται στα 24,5 εκατ. ευρώ.

Τον Απρίλιο 2003, κάποιος εξουσιοδότησε τη μεταφορά σε λογαριασμό στις Νήσους Κέιμαν, ενός ποσού 1,5 εκατ. ευρώ. Το ερώτημα που έθεσε το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης ήταν απλό: Ποιος το έκανε και με ποιο τρόπο; Η απάντηση μόνο απλή δεν ήταν. Λόγω των ελλιπών εποπτικών διαδικασιών, τουλάχιστον 8-10 άτομα είχαν πρόσβαση στο τερματικό από το οποίο δόθηκε η εντολή για το έμβασμα. Δεν υπήρχαν οι απαραίτητοι προστατευτικοί μηχανισμοί, ενώ η είσοδος (log-in) στο σύστημα ούτε καταγράφηκε, ούτε αρχειοθετήθηκε. Ο δράστης εντοπίστηκε αρκετούς μήνες αργότερα με τη βοήθεια της αστυνομίας, όταν ένας από τους εργαζόμενους, ο οποίος θεωρείτο ύποπτος, επικοινωνήσε με ένα συνεργό του, ο οποίος ήταν και ο κάτοχος του λογαριασμού στον οποίο έγινε το έμβασμα.

Πρόκειται, άραγε, για μεμονωμένο περιστατικό; Δυστυχώς, όχι. Πληθώρα παρόμοιων περιπτώσεων είναι καταγεγραμμένες.

Στην περίπτωση μίας βιομηχανικής εταιρείας, ο λογιστής απέκτησε πρόσβαση στον κωδικό πρόσβασης (password) του Διευθύνοντος Συμβούλου. Αυτό του έδινε τη δυνατότητα να εγκρίνει πληρωμές για την εξόφληση τιμολογίων που εκδίδονταν από τα μέλη της οικογένειάς του. Η απάτη εντοπίστηκε τυχαία λίγα χρόνια αργότερα. Οι συνολικές ζημιές για την επιχείρηση υπολογίζεται ότι ξεπέρασαν τα 2,5 εκατ. ευρώ.

Είναι απολύτως απαραίτητο οι εταιρείες να αναλύουν τα δεδομένα που λαμβάνουν από το τραπεζικό σύστημα, ώστε να μπορούν να εντοπίσουν έγκαιρα περιπτώσεις υπεξαίρεσης κατά τη μεταφορά κεφαλαίων. Μέσω στοχευμένων ελέγχων και διασταύρωσης των στοιχείων (π.χ. με το λογιστικό σύστημα), είναι πιθανό να εντοπίσουν έγκαιρα παράτυπες συναλλαγές (όπως διπλές πληρωμές για τις ίδιες υπηρεσίες ή παραδόσεις προϊόντων), που θα μπορούσαν να συνδέονται με πιθανές απάτες. Πιο συγκεκριμένα, η ΕΥ, μέσω της εμπειρίας των στελεχών της από την ανάμειξη σε έργα Διερεύνησης Απάτης, προτείνει:

- ▶ Τη δημιουργία ενός αδιάβλητου συστήματος έγκρισης πληρωμών. Η κάθε έγκριση δεν είναι δυνατό να χορηγείται από ένα μόνο πρόσωπο, εκτός βέβαια αν η εταιρεία είναι τόσο μικρή που η θέσπιση άλλων κανόνων θα δημιουργήσει γραφειοκρατικά προβλήματα.
- ▶ Τη θέσπιση μίας ξεχωριστής διαδικασίας έγκρισης για μεταφορές μεγαλύτερων ποσών.
- ▶ Με το ίδιο σκεπτικό, οι αρμόδιοι για την έγκριση των εμβασμάτων δε θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στους λογαριασμούς των προμηθευτών.
- ▶ Η καταχώρηση των τιμολογίων και η πληρωμή τους θα πρέπει να αποτελούν αρμοδιότητες διαφορετικών υπαλλήλων.
- ▶ Την ανάπτυξη και εγκατάσταση συστημικών μέτρων ασφαλείας. Ηλεκτρονικά κλειδιά (tokens) και κάρτες απομακρυσμένης πρόσβασης σε λογαριασμούς της εταιρείας θα πρέπει να φυλάσσονται σε ασφαλές μέρος.
- ▶ Η πρόσβαση τόσο στο λογιστικό, όσο και στο τραπεζικό σύστημα, θα πρέπει να ελέγχεται και να προστατεύεται μέσω κατάλληλων μηχανισμών και λογισμικού από την παράνομη πρόσβαση.
- ▶ Επιπλέον, οι εταιρείες πρέπει να επιτρέπουν την πρόσβαση των χρηστών στο κάθε σύστημα ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους, καθώς και να διατηρούν αρχείο της δραστηριότητας των χρηστών για ορισμένο χρονικό διάστημα.

Ολοκληρώνοντας, πρέπει να αναφερθεί ότι ενώ η υπεξαίρεση κεφαλαίων, μέσω των εμβασμάτων, δεν μπορεί πάντα να προληφθεί, είναι σχετικά απλό να εκτελούνται περιοδικές αναλύσεις και έλεγχοι των εμβασμάτων και των πληρωμών. Αυτονόητο σε αυτή την περίπτωση είναι, βέβαια, το πρόσωπο που εκτελεί αυτές τις αναλύσεις, να μην είναι το ίδιο πρόσωπο που εγκρίνει και τις πληρωμές αυτές.

Όπως δημοσιεύτηκε στο **Βήμα της Κυριακής** στις 31/07/2016



# Καλώς ορίσατε στις εταιρείες «βιτρίνες» (μέρος I)

**Π**ρόσφατη έρευνα της αστυνομίας κατέληξε στη σύλληψη του Γ.Κ., ιδιωτικού υπαλλήλου, ο οποίος φέρεται να είχε κατακραστεί αρκετές χιλιάδες ευρώ. Οι αξιωματικοί της αστυνομίας ευελπιστούσαν ότι η συγκεκριμένη σύλληψη θα οδηγούσε στην εξάρθρωση ολόκληρης σπείρας, που δραστηριοποιούνταν στο χώρο.

Μετά από μία επίπονη ανάκριση και διεξοδικό έλεγχο, αποδείχθηκε ότι ο κατηγορούμενος ήταν απλά ένας υπάλληλος «μαριονέτα». Πριν από δύο χρόνια, είχε συμφωνήσει να «παραχωρήσει» τα στοιχεία της ταυτότητάς του, υπογράφοντας, μεταξύ άλλων, και πολλές λευκές σελίδες. Ποτέ, ωστόσο, δε συνειδητοποίησε ότι με αυτό τον τρόπο είχε γίνει επισήμως ιδιοκτήτης εταιρειών με μηνιαίο κύκλο εργασιών αρκετών εκατοντάδων χιλιάδων ευρώ.

Ο Γ.Κ. αποδείχθηκε ότι είναι ένα πρόσωπο του οποίου τα προσωπικά δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν για την ίδρυση μιας εικονικής επιχείρησης. Αυτός είναι ένας από τους πλέον συνήθεις μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται συχνά από κυκλώματα ξεπλύματος χρήματος.

Οι εν δυνάμει απατεώνες υπολογίζουν πάντα τον κίνδυνο της αποκάλυψης των πράξεών τους και το ενδεχόμενο σύλληψης, κατά το σχεδιασμό των παράνομων δραστηριοτήτων τους. Στην περίπτωση της αποκάλυψης των παράνομων δοσοληψιών τους, η χρήση «μαριονέτας» επιτρέπει στους δράστες να αποφύγουν τη σύλληψη.

Οι εταιρείες που φαινομενικά «διαχειριζόταν» ο Γ.Κ. ιδρύθηκαν με σκοπό την έκδοση τιμολογίων για εικονικά παρασχεθείσες υπηρεσίες. Οι τραπεζικοί λογαριασμοί που ανήκαν σε αυτές, χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για τη μεταφορά και αποστολή χρηματικών ποσών. Ήταν απλά εταιρείες «βιτρίνες».

Οι εταιρείες «βιτρίνες» (εταιρείες που ουσιαστικά δεν ασκούν οικονομική δραστηριότητα, ούτε έχουν ενεργητικό) είναι μια δημοφιλής μέθοδος κάποιων επιτήδειων προκειμένου να κερδίσουν ένα μικρό εισόδημα, εις βάρος άλλων εταιρειών. Μια εταιρεία «βιτρίνα», με τη βοήθεια του εμπλεκόμενου διεφθαρμένου υπαλλήλου μιας τρίτης εταιρείας, εκδίδει εικονικά τιμολόγια και, εν συνεχεία, εισπράττει το ποσό της εξόφλησης.

Παράλληλα, οι εταιρείες «βιτρίνες» χρησιμοποιούνται προκειμένου να υπεξαιρεθούν εμπορεύματα ή και προϊόντα τρίτων επιχειρήσεων. Σε περίπτωση εξαπάτησης, η επιχείρηση «θύμα» προσπαθεί μέσω νόμιμων ενεργειών να ανακτήσει το χρηματικό ποσό που της οφείλεται. Αποδεικνύεται, όμως, ότι ο ιδιοκτήτης και τα στελέχη της εταιρείας «βιτρίνας» που κατηγορούνται για την υπεξαίρεση είναι άφαντοι.

Ένας ακόμα τρόπος με τον οποίο δρουν οι εταιρείες «βιτρίνες» είναι να μεσολαβούν μεταξύ της εκάστοτε εταιρείας και κάποιου προμηθευτή. Η πρακτική αυτή στοχεύει στην υπερτιμολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών ή αγαθών. Φυσικά, οι εν λόγω εταιρείες «βιτρίνες» δεν έχουν καμία δραστηριότητα εκτός της διακίνησης των τιμολογίων και είσπραξης των αντίστοιχων ποσών. Σε κάποιες περιπτώσεις, βέβαια, οι εταιρείες «βιτρίνες» προβαίνουν και σε αποστολές αγαθών, προκειμένου να μην εγείρουν υποψίες για τη δραστηριότητά τους.

Οι εταιρείες «βιτρίνες» μπορούν να δραστηριοποιηθούν και στον κλάδο των λιανικών πωλήσεων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εταιρείες «θύματα» δε διαθέτουν τα προϊόντα τους απευθείας στο αγοραστικό κοινό, αλλά μέσω μιας εικονικής εταιρείας, η οποία, μεταπωλώντας τα αγαθά, αποσπά ποσοστό από τα κέρδη της αρχικής εταιρείας.

Απτή περίπτωση, αυτή στην οποία τα στελέχη πωλήσεων μιας εταιρείας εμπορίας δομικών υλικών, αποφάσισαν να αυξήσουν το εισόδημά τους, ιδρύοντας μια εταιρεία «βιτρίνα». Αυτή ενεργούσε ως ενδιάμεσος στις συναλλαγές μεταξύ της εταιρείας δομικών υλικών και των τελικών αγοραστών των προϊόντων της. Επιδεικνύοντας ιδιαίτερη προσοχή στις συναλλαγές τους, κατάφεραν να αποκρύψουν τη δραστηριότητά τους για τέσσερα χρόνια. Επέλεξαν μόνο τις πιο επικερδείς συμβάσεις, οι οποίες προέβλεπαν την ύπαρξη κάποιου ενδιάμεσου. Καθώς τα περιθώρια κέρδους των συναλλαγών αυτών δεν παρουσίαζαν σημαντικές αποκλίσεις από εκείνα άλλων συμβάσεων, δεν κινούσαν τις υποψίες των εσωτερικών ελεγκτών της εταιρείας.

Η απάτη αποκαλύφθηκε όταν η εταιρεία «βιτρίνα» την οποία είχαν ιδρύσει, βρέθηκε εκτεθειμένη από έναν αγοραστή, ο οποίος δεν μπόρεσε να αντεπεξέλθει στις οικονομικές του υποχρεώσεις απέναντί της. Η εταιρεία «βιτρίνα» είχε μεν παραδώσει τα αγαθά, ωστόσο, λόγω της χαμηλής ρευστότητάς της, δεν ήταν σε θέση να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της προς την εταιρεία παραγωγό. Οι συνολικές απώλειες υπολογίζονται σε αρκετά εκατομμύρια ευρώ.

Είναι άλλωστε κοινή οικονομική πρακτική, οι αγοραπωλησίες μέσω κάποιου ενδιάμεσου, καθώς, σε πολλές περιπτώσεις, οι τιμές που προσφέρουν οι μεσάζοντες είναι πιο ελκυστικές από εκείνες που προσφέρονται αρχικά από τους προμηθευτές. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι δεν είναι λίγες οι φορές που είναι πολύ δύσκολη η διάκριση μεταξύ μιας εταιρείας «βιτρίνας» και μιας νόμιμης εταιρείας, εμποδίζοντας την αποκάλυψη της απάτης.

Όπως δημοσιεύτηκε στο περιοδικό **Accountancy Greece**, τεύχος 25



## Καλώς ορίσατε στις εταιρείες «βιτρίνες» (μέρος II)

**Ε**χοντας παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι εταιρείες «βιτρίνες», στο παρόν άρθρο θα επικεντρωθούμε στην προσπάθεια πρόληψης αυτής της μορφής απάτης και στους τρόπους ανίχνευσης μιας τέτοιας εταιρείας.

Η θεσμοθέτηση διαδικασιών διασταύρωσης των στοιχείων κάθε εταιρείας με την οποία πραγματοποιούνται εμπορικές συναλλαγές, αποτελεί τη βάση για την αποτελεσματικότερη προληπτική δράση. Όσο μεγαλύτερη είναι η κλίμακα των εμπορικών σχέσεων, τόσο πιο διεξοδική πρέπει να είναι η διαδικασία ελέγχου και επαλήθευσης των στοιχείων των συμβαλλόμενων εταιρειών.

Το βασικό είναι να επιβεβαιωθεί κατά πόσο η εκάστοτε εταιρεία έχει στην πραγματικότητα επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να ελέγχονται απευθείας και όχι μόνο βάσει των εγγράφων που παρέχονται από το συμβαλλόμενο μέρος. Σε περιπτώσεις σημαντικών συναλλαγών, επιβεβλημένη κρίνεται η σχετική έρευνα στο αρμόδιο επιμελητήριο ή τη Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία, προκειμένου να επαληθευτεί η εγκυρότητα των εγγράφων που προσκομίζονται και να αποφευχθεί ενδεχομένως μεγάλος κίνδυνος.

Έχει συμβεί να εμφανιστούν κατά τη διενέργεια ελέγχων περιπτώσεις κατά τις οποίες εκδόθηκαν τιμολόγια από «ανύπαρκτες» εταιρείες με εικονικές διευθύνσεις και αριθμούς φορολογικού μητρώου (ΑΦΜ).

Όπου είναι εφικτό, θα πρέπει να αντιπαραβάλεται η ημερομηνία έναρξης δραστηριότητας της ύποπτης εταιρείας, με την ημερομηνία πραγματοποίησης της πρώτης συναλλαγής με την ενδιαφερόμενη εταιρεία. Αν υπάρχει πρόσβαση σε αξιόπιστα οικονομικά στοιχεία, όπως δημοσιευμένοι ισολογισμοί, θα πρέπει να συγκριθεί ο συνολικός κύκλος εργασιών της ύποπτης εταιρείας σε σχέση με τις πωλήσεις της στην ενδιαφερόμενη εταιρεία. Οι εταιρείες «βιτρίνες» πολύ συχνά αναπτύσσουν δραστηριότητα αποκλειστικά με ένα συμβαλλόμενο μέρος - την εταιρεία «θύμα».

Οι εταιρείες «βιτρίνες», συνήθως, βάσει των εσόδων τους, δεν έχουν την αντίστοιχη υποδομή. Έτσι, ένας άλλος τρόπος για να αποκαλυφθεί μια τέτοια επιχείρηση είναι να πραγματοποιηθεί μια συνάντηση στην έδρα της.

Είναι συχνά δύσκολο να βρεθεί ένα τηλέφωνο ή φαξ για μια τέτοια επιχείρηση, πόσο μάλλον μια ιστοσελίδα. Θα πρέπει να ελέγξετε κατά πόσο η ύποπτη εταιρεία είναι καταγεγραμμένη σε κάποια εύκολα προσβάσιμη βάση δεδομένων, όπως ο Χρυσός Οδηγός. Μια εταιρεία με νόμιμη δραστηριότητα, θεωρητικά, θα πρέπει να προσπαθεί να εξασφαλίσει τη μέγιστη προβολή της. Αντίθετα, οι εταιρείες «βιτρίνες» είναι, κατά κανόνα, δύσκολο να εντοπιστούν.

Φυσικά, μια χρήσιμη πηγή πληροφόρησης αποτελεί το διαδίκτυο. Μια αναζήτηση του ονόματος της ύποπτης εταιρείας στο διαδίκτυο μπορεί να αποφέρει εκπληκτικά αποτελέσματα. Στην περίπτωση των μεγαλύτερων εταιρειών, αξίζει να ζητείται μια εξειδικευμένη έκθεση από μια ανεξάρτητη βάση επιχειρηματικής πληροφόρησης.

Ένας ακόμα τρόπος για την ανίχνευση μιας εταιρείας «βιτρίνας», είναι η ανάλυση των αριθμών των τιμολογίων που εκδίδονται. Αν κατά τη διάρκεια του έτους υπάρχουν διαδοχικά αριθμημένα τιμολόγια από την εν λόγω ύποπτη εταιρεία, είναι γεγονός ιδιαίτερα ασυνήθιστο σε μια ελεύθερη αγορά και σίγουρα πρέπει να εγείρει προβληματισμό.

Στην περίπτωση ανησυχίας, το επόμενο βήμα μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι ο έλεγχος των όρων τιμολόγησης που προτείνονται από την ύποπτη εταιρεία. Αν διαπιστωθεί ότι οι όροι αυτοί αποκλίνουν αδικαιολόγητα από τα πρότυπα της αγοράς, τότε η ύπαρξη κάποιου είδους απάτης θα πρέπει να θεωρείται ιδιαίτερα πιθανή.

Με βάση την εμπειρία μας, έχει διαπιστωθεί ότι οι απατεώνες φέρονται αρκετά έξυπνα ώστε να μην είναι άμεσα υπεύθυνοι για τις εμπορικές συναλλαγές. Συχνά, ζητούν από τους υφισταμένους τους να υπογράψουν έγγραφα ή να πλαστογραφούν την υπογραφή τους. Μπορούν, επίσης, να πραγματοποιούν συναλλαγές, χρησιμοποιώντας τους ηλεκτρονικούς κωδικούς άλλων χρηστών.

Μόνο μέσω μιας εμπεριστατωμένης ανάλυσης της κάθε συναλλαγής, εξέτασης του περιεχομένου των σκληρών δίσκων, ανάλυσης των λογαριασμών τηλεφώνου και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καθώς και συνεντεύξεων με τους εργαζομένους, θα μπορέσει ο ερευνητής να απαντήσει με ακρίβεια ποιος στην πραγματικότητα βρίσκεται πίσω από μια απάτη.

# Ό,τι λάμπει δεν είναι χρυσός

**Μ**ία εταιρεία, παγκόσμιος ηγέτης στον τομέα της τεχνολογίας, έγινε γνωστή στα τέλη της δεκαετίας του '90 για τις επιθετικές εξαγορές της και τη δυναμική της ανάπτυξη. Σε μόλις 10 χρόνια, ο Διευθύνων Σύμβουλος κατάφερε να τη μετατρέψει από μία εταιρεία με ετήσιες πωλήσεις ύψους περίπου 3 δις δολαρίων, σε έναν όμιλο με ενοποιημένα ετήσια έσοδα ύψους 40 δις δολαρίων, απασχολώντας περίπου 250.000 υπαλλήλους σε ολόκληρο τον κόσμο.

Ο κύριος λόγος, όμως, για τον οποίο ο ίδιος ήταν διάσημος δεν ήταν η δυναμική ανάπτυξη της εταιρείας του, αλλά ο υπερπολυτελής τρόπος ζωής του. Η αποκάλυψη της απάτης που είχε διαπράξει έγινε το 2002 και, από την έρευνα που ακολούθησε, είδαν το φως της δημοσιότητας πολλές λεπτομέρειες σχετικά με το πώς ο επικεφαλής του ομίλου εκμεταλλευόταν πόρους από τα ταμεία της εταιρείας.

Στον ίδιο και τους στενούς συνεργάτες του αποδόθηκαν κατηγορίες για κατάχρηση και κακοδιαχείριση σε βάρος των συμφερόντων των μετόχων. Ο μηχανισμός της απάτης για την οποία κατηγορήθηκε ήταν αρκετά απλός και είχε δύο κύρια σημεία. Αρχικά, τα στελέχη της εταιρείας χορηγούσαν στους εαυτούς τους τεράστια μπόνους και δάνεια, τα οποία με λογιστικά τεχνάσματα διαγράφονταν αργότερα. Δεύτερον, ως διαχειριστές του ομίλου διατηρούσαν δικαιώματα προαίρεσης επί μετοχών της εταιρείας, τα οποία και πωλούσαν με εξαιρετικά προνομιακό κέρδος, μετά την παροχή ψευδών πληροφοριών για τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας, αυξάνοντας έτσι την αξία των μετοχών της.

Η κατάχρηση εταιρικών κεφαλαίων μπορεί να έχει διάφορες εκφάνσεις - από την αγορά γραφικής ύλης, τη χρηματοδότηση ταξιδιών και διακοπών, έως την αγορά αυτοκινήτων ή, σε ακραίες περιπτώσεις, ακόμα και κατοικιών. Αρχικά, θα πρέπει να παρουσιαστούν οι βασικές κατηγορίες υπεξαίρεσεων, στις οποίες κεφάλαια της εταιρείας καταχρώνται για προσωπικούς σκοπούς.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει περιπτώσεις έγκρισης προσωπικών αγορών ως «εταιρικών δαπανών» από υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν την αντίστοιχη εξουσιοδότηση.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει περιπτώσεις υπεξαίρεσεων, στις οποίες η πληρωμή προσωπικών εξόδων με χρέωση της εταιρείας έχει εγκριθεί από κάποιον άλλο. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ένας προϊστάμενος εγκρίνει το εξοδολόγιο ενός υπαλλήλου, θεωρώντας ότι οι αναγραφόμενες δαπάνες είναι σύμφωνες με τις ισχύουσες εταιρικές πολιτικές και τα επισυναπτόμενα δικαιολογητικά είναι έγκυρα. Ωστόσο, ο δράστης αντικαθιστά τα τιμολόγια που αφορούν εταιρικές δαπάνες με τιμολόγια προσωπικών εξόδων και, εν συνεχεία, τα προωθεί στο λογιστήριο για την πληρωμή τους. Φυσικά, ο δράστης μπορεί πολύ απλά να πλαστογραφήσει την υπογραφή του προϊστάμενου, ο οποίος έχει την αρμοδιότητα έγκρισης των δαπανών. Η μέθοδος αυτή είναι τόσο αποτελεσματική, όσο και δύσκολη στο να εντοπιστεί.

Σε άλλες περιπτώσεις, ο υφιστάμενος καταχωρεί τις δαπάνες του προϊσταμένου ως δικές του και, εν συνεχεία, αφού γίνει η εκκαθάριση, του αποδίδει το αντίστοιχο χρηματικό ποσό.

Πώς, όμως, μπορεί κανείς να αναγνωρίσει την υπεξαίρεση χρηματικών πόρων της εταιρείας, οι οποίες αφορούν σε ιδιωτικές δαπάνες;

Η βάση για την επιτυχία είναι πρωτίστως η ύπαρξη καλού ελεγκτικού πλαισίου. Δηλαδή, η συνεχής παρακολούθηση των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν από την εταιρεία και ο έγκαιρος εντοπισμός καταστάσεων που είναι παράτυπες ή ασυνεπείς με τον προϋπολογισμό. Είναι, επίσης, πολύ χρήσιμο ένα εργαλείο ανάλυσης δεδομένων που να επιτρέπει τη συλλογή πληροφοριών για τις αγορές που γίνονται από την εταιρεία, καθώς και την προετοιμασία αναλυτικών αναφορών για κάθε άτομο το οποίο πραγματοποίησε δαπάνες και για το άτομο το οποίο τις ενέκρινε. Επιπλέον, σημαντική είναι και η σύγκριση των τιμών που υπάρχουν στην αγορά με τη μέση τιμή των δαπανών της εταιρείας, ανά τμήμα και ανά μονάδα. Μία ακόμα μέθοδος πρόληψης, αποτελεί η διενέργεια τακτικών ελέγχων των εξόδων που πραγματοποιήθηκαν, σε σχέση με τη χρησιμότητά τους, την εγκυρότητά τους και την εναρμόνισή τους με τις διαδικασίες. Τέλος, είναι απαραίτητη η εφαρμογή εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών σε συνεχή βάση.

Όπως δημοσιεύτηκε στο **Βήμα της Κυριακής** στις 07/08/2016

## Ρόδα ακριβή, τσάντα επώνυμη και απάτη, ή αλλιώς, πώς να καταχραστείτε τα εταιρικά έξοδα (μέρος I)

Ο εκτελεστικός διευθυντής ενός μεγάλου ομίλου στη Γαλλία έλαβε μια ανησυχητική αναφορά από τη γραμμή ανωνύμων καταγγελιών. Η αναφορά τον πληροφορούσε ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος της θυγατρικής στη Βόρεια Ελλάδα, επιδείκνυε έναν αρκετά δαπανηρό τρόπο ζωής, ο οποίος δεν έδειχνε να συνάδει με τα εργασιακά του καθήκοντα. Επιπλέον, ο ανώνυμος πληροφοριοδότης ανέφερε ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος διέθετε σημαντικά χρηματικά ποσά για την προσωπική του ψυχαγωγία, που πιθανολογείται ότι εμφανίζονταν σαν επαγγελματικές δαπάνες.

Μετά από έρευνες, ανακαλύφθηκε ότι ο εν λόγω Διευθύνων Σύμβουλος περνούσε περίπου 8-10 μέρες κάθε μήνα στη Βουλγαρία και την Π.Γ.Δ.Μ. Το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών του χρεωνόταν στην εταιρική του πιστωτική κάρτα, η οποία είχε εκδοθεί από τη μητρική εταιρεία που έδρευε στο Παρίσι.

Ο μηχανισμός υπεξαίρεσης αυτός καθ' αυτός ήταν σχετικά απλός. Ο Διευθύνων Σύμβουλος προέβαινε σε αναλήψεις μεγάλων χρηματικών ποσών με τη χρήση της εταιρικής πιστωτικής του κάρτας. Ως αποδεικτικό αυτών των αναλήψεων προσκόμιζε τις αποδείξεις από τα διάφορα μηχανήματα αυτόματης ανάληψης μετρητών (ATM) και τις δικαιολογούσε ως επαγγελματικά έξοδα, συνήθως για την ψυχαγωγία πελατών (γεύματα), για δώρα προς συνεργάτες (ρολόγια και χαρτοφύλακες), καθώς και για την εκμίσθωση καταλυμάτων. Επειδή κανείς δε γνώριζε βουλγαρικά, οι δαπάνες εγκρίνονταν με οδηγό τις περιγραφές του εξόδου, ακόμα και αν σε αυτές περιλαμβάνονταν και δαπάνες σχετικές με καζίνο και υπηρεσίες συνοδών.

Πρόέκυψε ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας αυτής ξόδευε κατά μέσο όρο 2.000 Lev, δηλαδή περίπου 1.000€, για τις μετακινήσεις του με ταξί. Οι περισσότερες αποδείξεις, μάλιστα, είχαν εκδοθεί από τον ίδιο οδηγό. Από τις εκτεταμένες συζητήσεις που έγιναν με τον ίδιο, προέκυψε ότι το κόστος των πραγματικών υπηρεσιών για μετακινήσεις δεν ξεπερνούσε τα 200€! Ακόμη, ομολόγησε ότι αρκετές ήταν οι φορές που έπαιρνε κενές αποδείξεις, τις οποίες και συμπλήρωνε μόνος του.

Μετά τη δημοσιοποίηση των πορισμάτων της έρευνας, η διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε να προχωρήσει στην εξέταση εταιρικών δαπανών και σε θυγατρικές άλλων χωρών. Τα ευρήματα αυτών των ελέγχων ήταν παρόμοια. Η συνολική αξία των παρατυπιών που εντοπίστηκαν ανέρχονταν σε ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσό.

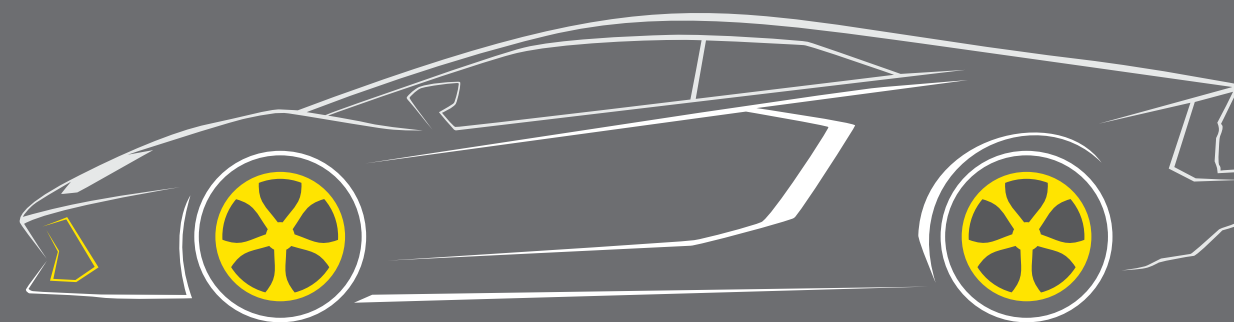
Εν τέλει, η έρευνα έφερε στο φως μία υπόθεση απάτης με αρκετά μεγαλύτερες διαστάσεις από αυτές που φαινόταν αρχικά.

Χωρίς καμία αμφιβολία, οι καταχρήσεις των επιχειρηματικών δαπανών μπορεί να οδηγήσουν σε πολύ σημαντικές ζημιές. Επαγγελματικές δαπάνες πραγματοποιούνται από εργαζόμενους σε πάρα πολλές εταιρείες. Ανάλογα, λοιπόν, με την οργανωτική δομή της κάθε εταιρείας ή τη βαθμίδα του στελέχους, οι δαπάνες αυτές μπορούν να καλύπτονται είτε από προσωπικούς πόρους των ιδίων, από προκαταβολές που μπορεί να λάβουν σε μετρητά, ή με τη χρήση εταιρικών πιστωτικών καρτών.

Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να τεκμηριώνεται η δαπάνη με την προσκόμιση των απαραίτητων δικαιολογητικών. Διαφορετικά, συντρέχει ο κίνδυνος της κατάχρησης. Αυτή διαπράττεται είτε μέσω της παραπλάνησης του προσώπου που εγκρίνει τις δαπάνες, είτε κατόπιν συνεννόησης μαζί του. Φυσικά, υπάρχουν περιπτώσεις, κατά τις οποίες όλα αυτά μπορούν να παρακαμφθούν και η απάτη να προκύψει μετά την έγκριση των δαπανών.

Οι πιο συνηθισμένες περιπτώσεις απατών σχετίζονται με δαπάνες για δώρα προς πελάτες, κάλυψη προσωπικών τηλεφώνων ως εταιρικών και χρήση ιδιωτικών αυτοκινήτων για «επαγγελματικούς σκοπούς».

Μπορεί τα παραπάνω να μοιάζουν με περιστατικά απίθανα. Είναι όμως; Το μόνο βέβαιο είναι ότι μια επιχείρηση μπορεί να τα προλάβει! Το πώς, αποτελεί αντικείμενο μελέτης του επόμενου άρθρου.





# Ρόδα ακριβή, τσάντα επώνυμη και απάτη, ή αλλιώς, πώς να καταχραστείτε τα εταιρικά έξοδα (μέρος II)

Σε αυτό το άρθρο επιχειρούμε να περιγράψουμε τον τρόπο με τον οποίο οι παρατυπίες συχνά αποκαλύπτονται και πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να προστατευθούν.

Αρκετά χρόνια πριν, ο Οικονομικός Διευθυντής μιας κορυφαίας επιχείρησης στον τομέα του λιανικού εμπορίου είχε αναθέσει στον οικονομικό αναλυτή να υπολογίσει τη μείωση του κόστους που προκύπτει από την αντικατάσταση της βενζίνης με φυσικό αέριο ως καύσιμο στο στόλο του τμήματος πωλήσεων. Για το σκοπό αυτό, ο Διευθυντής ζήτησε τη σύνταξη συγκριτικής μελέτης για τα δύο τελευταία έτη. Η ανατεθείσα εργασία δεν ήταν δύσκολη, καθώς υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία από όλα τα εταιρικά αυτοκίνητα, μέσω των καρτών καυσίμων της εταιρείας. Αξιοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, πραγματοποιήθηκαν όλοι οι απαραίτητοι υπολογισμοί και στην επόμενη συνάντηση με τη διοίκηση παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματά της μελέτης.

Το έργο υποσχόταν πολλά, αλλά οι υπολογισμοί του αμφισβητήθηκαν από την προϊστάμενη λογιστήριου. Σύμφωνα με τη δική της άποψη, οι υπολογισμοί δεν ήταν ολοκληρωμένοι, καθώς δεν είχαν συμπεριληφθεί σε αυτούς οι αγορές καυσίμων με μετρητά. Ο αναλυτής δε γνώριζε την ύπαρξη συγκεκριμένης ομάδας ατόμων που δε χρησιμοποιούσαν κάρτες καυσίμων και αγόραζαν καύσιμα με μετρητά. Αυτό συνέβη διότι η αλυσίδα καταστημάτων καυσίμων με την οποία συνεργαζόταν η εταιρεία δε διατηρούσε ένα αποτελεσματικό οργανωμένο δίκτυο πρατηρίων σε κάποιες περιοχές της χώρας. Αποδείχθηκε ότι οι επιπρόσθετες αγορές καυσίμων με μετρητά αποτελούσαν περίπου το 15% των συνολικών εξόδων για καύσιμα. Μετά από σχετικό αίτημα, συγχωνεύτηκαν τα δεδομένα από τις κάρτες καυσίμων με εκείνα από τις αγορές καυσίμων με μετρητά.

Το σύνολο των δεδομένων ήταν πλήρες. Όμως, τα καινούργια δεδομένα που είχε στην κατοχή του πλέον ο αναλυτής, εμφάνιζαν σημαντικό ποσό αγορών με μετρητά σε μεγάλες πόλεις, παρόλο που υπήρχαν πρατήρια που αποδέχονταν την εταιρική κάρτα καυσίμων. Μετά από διεξοδική εξέταση των τιμολογίων, η κατάσταση αποσαφηνίστηκε. Υπάλληλοι του τμήματος πωλήσεων, σε συνεργασία με εργαζόμενους πρατηρίων, με τους οποίους διατηρούσαν φιλικές σχέσεις, παρουσίασαν έξοδα για καύσιμα που ποτέ δεν είχαν βάλει. Στη συνέχεια, υπέβαλαν τα τιμολόγια στην εταιρεία για την επιστροφή των χρημάτων τους. Οι προϊστάμενοι τούς εξήγησαν ότι δεν είχαν παρατηρήσει τα ύποπτα τιμολόγια, επειδή αρμοδιότητά τους ήταν η παρακολούθηση του προϋπολογισμού πωλήσεων και όχι του κόστους των καυσίμων.

Η παραπάνω περίπτωση αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα πώς μία απάτη εταιρικών δαπανών μπορεί να εξιχνιαστεί. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, όπως και στην παραπάνω, η απάτη ανακαλύπτεται τυχαία. Ο επόμενος τρόπος με τον οποίο ανιχνεύονται τέτοιου είδους περιστατικά, είναι από τους επιβλέποντες και το προσωπικό του λογιστηρίου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές που συναντούν τέτοιου είδους παρατυπίες κατά τη διάρκεια ελέγχων, συμβάλλουν και αυτοί στην ανακάλυψη απατών. Επίσης, πολλές περιπτώσεις απατών αποκαλύπτονται από τους λεγόμενους ανώνυμους πληροφοριοδότες, όπως στην περίπτωση του «bon viveur» διευθυντή, που είδαμε σε προηγούμενο άρθρο.

Ένας από τους βασικούς και αποτελεσματικότερους τρόπους να ελαχιστοποιηθεί η απάτη μέσω εξοδολογίων είναι να αποκλειστούν οι συναλλαγές με μετρητά. Ο πλήρης αποκλεισμός της χρήσης μετρητών δεν είναι πάντα εφικτός στις περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά αξίζει σίγουρα να περιοριστεί η χρήση τους. Στο παραπάνω παράδειγμα, η επιχείρηση προσπάθησε σωστά να αποκλείσει τα μετρητά από τις αγορές καυσίμων, αλλά η διαδικασία των εξαιρέσεων άφησε πολλά ανοιχτά «παραθυράκια» για τους πονηρούς.

Η επιχείρηση έμαθε πολλά από την απάτη καυσίμων και, μετά την ανακάλυψη του εν λόγω συμβάντος, προχώρησε σε συνεργασία με ένα δεύτερο πάροχο καρτών καυσίμων, καλύπτοντας σχεδόν ολόκληρη τη χώρα. Όλα τα τιμολόγια για την αγορά καυσίμων με μετρητά πλέον εγκρίνονταν από εξουσιοδοτημένο υπάλληλο. Οι δαπάνες αυτές καταχωρούνταν σε έναν ξεχωριστό λογαριασμό, ο οποίος επέτρεψε την ομαδοποίηση των ατόμων που τις υπέβαλαν. Έτσι, η επιχείρηση περιόρισε τις αγορές καυσίμων με μετρητά και υιοθέτησε εργαλεία ανάλυσης των δαπανών.

Ένα σύστημα κατά της απάτης πρέπει να περιλαμβάνει σαφείς διαδικασίες για την πιστοποίηση, περιγραφή και έγκριση των επιχειρησιακών δαπανών. Συνιστάται, επίσης, η καταγραφή και ανάλυση αυτών των δαπανών, με τα κατάλληλα εργαλεία. Μήπως, όμως, υπάρχει και άλλος τρόπος;

Μια εταιρεία στις Ηνωμένες Πολιτείες υπολόγισε ότι οι διευθυντές αφιερώνουν το 15% του χρόνου τους στη μη παραγωγική επαλήθευση των δαπανών των υφισταμένων τους. Συνεπώς, τροποποιήθηκε η διαδικασία, ώστε οι ατομικές εταιρικές δαπάνες κάτω των 70 δολαρίων και οι συνολικές μηνιαίες δαπάνες κάτω των 300 δολαρίων να μην απαιτούν έγκριση. Ωστόσο, υπόκεινται σε

ενδεδειχμένο έλεγχο μέσω ενός κατάλληλου διαμορφωμένου πληροφοριακού προγράμματος. Επιπλέον, το 1% όλων των εξόδων ελέγχεται και επαληθεύεται από επιθεωρητές ελεγκτές. Όλα τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα, από τη στιγμή που τέθηκε σε ισχύ το νέο σύστημα, να μη σημειωθεί καμία ύποπτη αύξηση των επιχειρησιακών δαπανών. Είναι προφανές, λοιπόν, πως το νέο σύστημα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό. Η εφαρμογή μιας τέτοιας πολιτικής μπορεί να μοιάζει με σενάριο επιστημονικής φαντασίας στην Ελλάδα. Ας μην ξεχνάμε όμως, πως πάντοτε ελοχεύουν κίνδυνοι για παρατυπίες στις επιχειρησιακές δαπάνες που μπορεί, τελικά, να κοστίσουν ακριβά!





## Bob ο μάστορας ή κατασκευαστική απάτη;

«Καλημέρα σας, κύριοι, αν και δεν μπορώ να πω ότι χαίρομαι που σας βλέπω», μας «υποδέχτηκε» ο Διευθύνων Σύμβουλος μίας μεγάλης κατασκευαστικής εταιρείας.

«Γνωρίζετε πόσο κόστισε αυτό το κτίριο στην εταιρεία μας; Αρκετά εκατομμύρια ευρώ - σχεδόν τα διπλάσια από την αρχική εκτίμηση. Το χειρότερο είναι ότι ακόμη χρηματοδοτούμε την επένδυση και οι εκτιμώμενες δαπάνες, αλλάζουν σχεδόν κάθε μέρα!»

Τίποτε το ασυνήθιστο, αφού ο κανόνας είναι ότι «οι μεγάλες απάτες πραγματοποιούνται μόνο με μεγάλες και λαμπερές επενδύσεις».

Όπως συνήθως συμβαίνει σε τέτοιου είδους περιπτώσεις, η διαχείριση του έργου υπήρξε ανεπαρκής. Τη διαχείρισή του ανέλαβε μία ομάδα, η οποία στο παρελθόν είχε ασχοληθεί με σημαντικά, αλλά πολύ μικρότερου μεγέθους έργα. Δεύτερον, η εταιρεία δεν ακολουθούσε συγκεκριμένες επιχειρησιακές διαδικασίες. Πολλές πτυχές του έργου ήταν συγκεχυμένες και απροσδιόριστες.

Η ανάλυση των προσφορών που κατατέθηκαν και η όλη διαδικασία αξιολόγησης υποδείκνυαν ότι ο διαγωνισμός είχε νοθευτεί. Η έρευνά μας αποκάλυψε ότι κάποιοι από τους μηχανικούς, οι οποίοι είχαν εργαστεί στο συγκεκριμένο έργο, είχαν προβεί σε επισκευές στις κατοικίες τους.

Η συνολική αξία των χρημάτων που υπεξαιρέθηκαν άγγιζε το ποσό αρκετών εκατομμυρίων ευρώ. Η συγκεκριμένη περίπτωση ανήκει στις πιο συχνά εμφανιζόμενες: η επένδυση έχει ήδη ολοκληρωθεί ή είναι προς το τέλος της, ενώ τα πραγματικά κόστη της κατασκευής είναι πολύ μεγαλύτερα από τις αρχικές εκτιμήσεις και, κατά συνέπεια, ο επενδυτής έρχεται αντιμέτωπος με δύσκολες καταστάσεις.

Η αποτυχία ενός επενδυτικού σχεδίου βασίζεται σε συγκεκριμένους παράγοντες που διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση. Όμως, υπάρχουν κάποια συχνά εμφανιζόμενα στοιχεία που ξεκάθαρα συμβάλλουν στην πραγματοποίηση της απάτης.

Σε αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνεται η έλλειψη κατάλληλων διαδικασιών εποπτείας των λειτουργιών του σχεδιασμού, της αποδοχής και της υλοποίησης μίας επένδυσης. Μία αποτυχημένη επένδυση είναι «ορφανή» και η απόδειξη της κυριότητάς της είναι ανέφικτη, όταν απουσιάζουν διαδικασίες εποπτείας.

Ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας αφορά στην ανάλυση της αποδοτικότητας της επένδυσης. Συχνά, έχουν καταγραφεί περιπτώσεις στις οποίες δεν είχε γίνει η κατάλληλη ανάλυση, ώστε να αποδεικνύεται ότι η επένδυση θα ήταν βιώσιμη. Ορισμένες φορές, αυτές οι αναλύσεις διαστρεβλώνονταν από άτομα που, για διάφορους λόγους, επιθυμούσαν να μη γίνει κατανοητή η έννοια και το περιεχόμενο της επένδυσης.

Ένας ακόμη στρατηγικής σημασίας παράγοντας είναι ο βαθμός ανεξαρτησίας που δίνεται στον εργολάβο. Σε πολλές περιπτώσεις, μόνο μία μικρή ομάδα ατόμων γνωρίζει τα συμβαίνοντα στην πρόοδο της κατασκευής, ενώ οι επικεφαλής της εταιρείας που επενδύει, συμμετέχουν μονάχα σε συναντήσεις για ενημέρωση της προόδου του έργου.

Σημαντικό ρόλο παίζει και η μη επαρκής επιτήρηση. Σε πολλές περιπτώσεις που ελέγχθηκαν, η επιτήρηση είχε ανατεθεί σε εργαζόμενους που στο παρελθόν είχαν ασχοληθεί μόνο με μικρής αξίας επενδυτικά σχέδια.

Ο τελευταίος παράγοντας αφορά στην έλλειψη ελέγχου του προϋπολογισμού της επένδυσης. Οι συνέπειες του να δίνονται υπερβολικές εξουσίες/αρμοδιότητες σε άτομα που αναλαμβάνουν την εκτέλεση μίας κατασκευής, μερικές φορές φαίνονται εκ των υστέρων - όταν είναι πλέον εμφανές ότι ο εργολάβος δε συμμορφώθηκε με τις προβλεπόμενες από το συμβόλαιο υποχρεώσεις του.

Πώς μπορείς να τα αντιμετωπίσεις όλα αυτά; Αρχικά, ο σχεδιασμός της επένδυσης θα πρέπει να είναι πλήρης και να έχουν προβλεφθεί οι κατάλληλες διαδικασίες. Η διαχείριση του έργου θα πρέπει να ανατεθεί σε άτομα με τα κατάλληλα προσόντα, με σαφή διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών. Η υλοποίηση της επένδυσης πρέπει να ελέγχεται συστηματικά, με ιδιαίτερη προσοχή στο κεφάλαιο και το χρονοδιάγραμμα.

Όπως δημοσιεύτηκε στο Βήμα της Κυριακής στις 28/08/2016

# Οι αλχημείες των διαγωνισμών

**Κ**άθε εταιρεία συχνά εμπλέκεται σε διαγωνισμούς, είτε για αγαθά, είτε για υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της. Η συμμετοχή σε αυτούς τους διαγωνισμούς υπόκειται σε συγκεκριμένους και προκαθορισμένους κανόνες και συχνά λαμβάνουν τη μορφή γραπτών διαδικασιών.

Αυτές οι διαδικασίες εξαρτώνται εν πολλοίς από τη φύση των δραστηριοτήτων της κάθε εταιρείας, την εταιρική κουλτούρα, τις ικανότητες του προσωπικού, το ισχύον νομικό πλαίσιο, καθώς και το διαθέσιμο λογισμικό.

Δυστυχώς, όμως, η ύπαρξη απλά και μόνο κάποιων διαδικασιών δεν εξασφαλίζει την εταιρεία έναντι των φαινομένων απάτης. Η πιο κοινή μορφή απάτης που σχετίζεται με προμήθειες είναι οι περιπτώσεις χρηματισμού ατόμων που κατέχουν νευραλγικές θέσεις. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την ετήσια έκθεση της Διεθνούς Διαφάνειας, η οποία αναφέρεται σε αξιοσημείωτα περιστατικά διαφθοράς σε διαγωνισμούς ανάθεσης έργων.

Οι εταιρείες που θα συμμετάσχουν σε κάποιο διαγωνισμό συχνά εξασφαλίζουν την ανάθεση του έργου με τη βοήθεια «γνωστών» τους στην επιτροπή αξιολόγησης. Φυσικά, θα πρέπει να πληρώσουν ένα αντίτιμο για αυτή τη χάρη!

Ολόκληρη η διαδικασία ανάθεσης του έργου μπορεί να διαιρεθεί σε μερικές βασικές φάσεις: 1) προετοιμασία του διαγωνισμού, 2) πρόσκληση των υποψηφίων για την υποβολή προσφορών, 3) υποβολή προσφορών, 4) ανάθεση έργου, 5) εκτέλεση έργου. Παρατυπίες μπορούν να συμβούν σε οποιαδήποτε από αυτές τις φάσεις.

Ο βασικός τρόπος για να μπορέσει κάποιος να επηρεάσει τη διαδικασία κατά το στάδιο της προετοιμασίας, είναι να εξασφαλίσει ότι οι προδιαγραφές του διαγωνισμού/διακήρυξης, θα συνταχθούν με τρόπο τέτοιο, ώστε να επιτρέπουν μόνο στον επιθυμητό προμηθευτή να κάνει την κατάλληλη προσφορά.

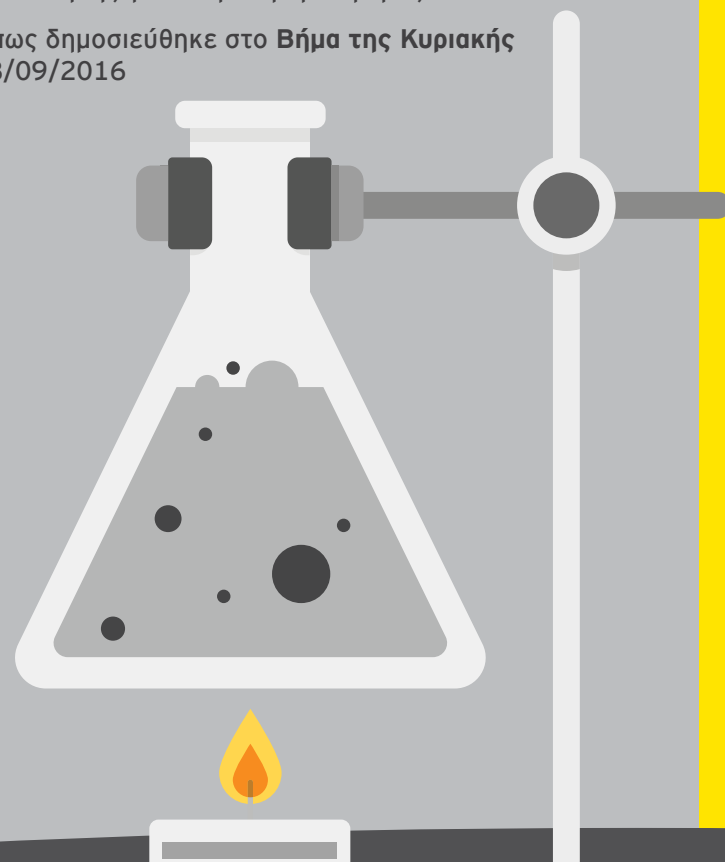
Προκειμένου να εξαλειφθούν οι ανταγωνιστές, ένας ανέντιμος υπάλληλος θα πρέπει να προσαρμόσει τις προδιαγραφές του διαγωνισμού, έτσι ώστε μόνο ένας διαγωνιζόμενος - φυσικά, ο «πλέον κατάλληλος» - να παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία που απαιτείται σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Συχνά, για να μην αποκαλυφθεί το γεγονός ότι οι προδιαγραφές είναι στημένες για να ευνοήσουν ένα συγκεκριμένο προμηθευτή, οι ανέντιμοι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν διάφορα κριτήρια, τα οποία, στο σύνολό τους, αποκλείουν όλους τους ανταγωνιστές.

Κλασικά παραδείγματα αποκλεισμού ανεπιθύμητων ανταγωνιστών είναι όταν ο διαγωνισμός θέτει αδικαιολόγητα υψηλές απαιτήσεις για τις εταιρείες που υποβάλλουν προσφορές ή οι προδιαγραφές ενός διαγωνισμού έχουν συνταχθεί έτσι, ώστε να μπορεί να επιλεγεί μόνο ένας συγκεκριμένος μειοδότης ή να απομακρυνθεί ένας επικίνδυνος ανταγωνιστής.

Ένας άλλος, αρκετά συχνός τρόπος νόθευσης διαγωνισμών είναι να οριστούν οι προδιαγραφές, με τέτοιο τρόπο ώστε οι προσφορές να μην είναι συγκρίσιμες μεταξύ τους. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται όταν δε διευκρινίζονται ορισμένα σημαντικά στοιχεία σχετικά με την ποιότητα των υλικών, που έχουν ουσιαστική επίπτωση στην τιμή του αντικειμένου του διαγωνισμού. Συναντήσαμε μια περίπτωση διαγωνισμού κατασκευαστικού έργου, στην οποία οι μόνες προδιαγραφές που είχαν τεθεί ήταν η εκτέλεση εργασιών οδικού δικτύου μήκους 15 χιλιομέτρων. Η προσφορά που υποβάλλεται από τον ευνοημένο προμηθευτή, δηλαδή, δεν προσδιορίζει ουσιαστικά στοιχεία, όπως αυτά της ποιότητας των υλικών, παρά μόνο την τελική τιμή.

Και τι θα γίνει αν η προσφορά δεν μπορεί να «στηθεί» στο στάδιο της προετοιμασίας ή οι προδιαγραφές δεν μπορούν να «κατασκευαστούν» όπως κάποιοι επιθυμούν; Αυτό δεν είναι πρόβλημα για τους δημιουργικούς απατεώνες, γιατί εξακολουθούν να έχουν πάρα πολλές επιλογές. Στο επόμενο άρθρο θα παρουσιάσουμε τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται κατά το στάδιο της πρόσκλησης για υποβολή προσφορών.

Όπως δημοσιεύθηκε στο **Βήμα της Κυριακής** 18/09/2016



**Ό**πως είδαμε και στο προηγούμενο άρθρο, οι προδιαγραφές ενός διαγωνισμού μπορούν να συνταχθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να ευνοούν κάποιον «αγαπημένο» προμηθευτή. Πάντα, φυσικά, με το κατάλληλο «αντίτιμο».

Παρατυπίες μπορούν να γίνουν, όχι μόνο κατά τη φάση προετοιμασίας ενός διαγωνισμού και του ορισμού των προδιαγραφών, αλλά και κατά τη φάση πρόσκλησης των υποψηφίων για την υποβολή προσφορών. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι απατεώνες που επιδιώκουν τη νόθευση ενός διαγωνισμού στο στάδιο της πρόσκλησης για υποβολή προσφορών, πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η προσφορά που υπέβαλε η προτιμώμενη εταιρεία είναι η πιο συμφέρουσα.

Μια μέθοδος που έχουμε συναντήσει κατά τη διάρκεια ερευνών, είναι η αποστολή προσκλήσεων για την υποβολή προσφορών σε εικονικές εταιρείες. Αυτό επιτρέπει στους ανέντιμους εργαζόμενους να συμπεριλάβουν στην αξιολόγηση προσφορές που έχουν υποβληθεί από πλασματικούς υποψηφίους που, φυσικά, θα είναι λιγότερο ανταγωνιστικές από την προσφορά της προτιμώμενης εταιρείας.

Αυτός ο μηχανισμός μπορεί να λάβει και άλλη μορφή. Η γνήσια προσφορά μίας πραγματικής εταιρείας αντικαθίσταται από τους ανέντιμους υπαλλήλους, οι οποίοι παραποιούν τα στοιχεία της, έτσι ώστε να είναι λιγότερο ανταγωνιστική από την προσφορά της προτιμώμενης εταιρείας.

Η επιτυχία στο στήσιμο διαγωνισμών μπορεί, επίσης, να επιτευχθεί μέσω της μεροληπτικής επιλογής των υποψηφίων που θα λάβουν την πρόσκληση. Ανέντιμοι εργαζόμενοι στέλνουν προσκλήσεις για την υποβολή προσφορών σε μια σειρά εταιρειών, οι οποίες, λόγω του μεγέθους ή της ειδικότητάς τους, θα υποβάλουν προσφορές, που δε θα μπορούν να ανταγωνιστούν την τιμή του προτιμώμενου προμηθευτή.

Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα - που συμβαίνει σχετικά συχνά - είναι η δημιουργία καρτέλ από πλειοδότες. Σε ορισμένες άλλες περιπτώσεις, ο ανταγωνισμός σε ένα διαγωνισμό μπορεί να περιοριστεί δραστικά, με την κατάλληλη οριοθέτηση της προθεσμίας για την υποβολή των προσφορών. Μερικές φορές, οι ανεπιθύμητοι αντίπαλοι εμποδίζονται, όταν ο διαγωνισμός δημοσιεύεται σε ελάχιστα γνωστά μέσα, όπου οι άλλοι προμηθευτές είναι απίθανο να εντοπίσουν και με προθεσμίες που συνήθως κινούνται γύρω από επίσημες αργίες ή γιορτές. Λίγες είναι οι περιπτώσεις προθεσμιών που έληξαν στις 16 Αυγούστου;

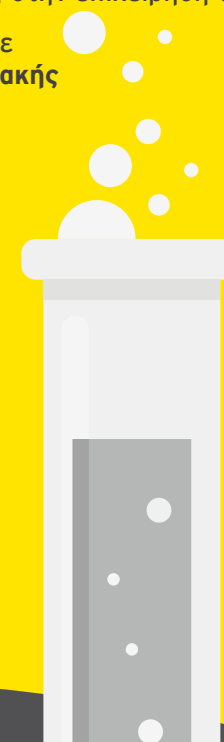
Ο απλούστερος τρόπος για να εξαλειφθεί ο ανεπιθύμητος πλειοδότης είναι απλά να «χαθεί» η προσφορά της εταιρείας. Όταν ακολουθείται αυτή η μέθοδος, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη δολοπλοκία, προσπαθούν να μην αφήσουν κάποιο ίχνος ότι κάποτε η εταιρεία τους έλαβε την προσφορά.

Ένας άλλος τρόπος για να απαλλαγούν από τις ανεπιθύμητες προσφορές, είναι να τις απορρίπτουν για τυπικούς λόγους. Συναντήσαμε μια παρόμοια περίπτωση, ερευνώντας μία προσφορά για ένα πολύ προσοδοφόρο έργο, σε μία μεγάλη κατασκευαστική εταιρεία. Η προσφορά που υποβλήθηκε από τον πιο «επικίνδυνο» υποψήφιο (από τη σκοπιά της προτιμώμενης εταιρείας) απορρίφθηκε, επειδή είχε παραδοθεί σε έναν - υποτίθεται - ανοιχτό φάκελο και είχαν σκιστεί αρκετές σελίδες. Η εταιρεία διαβεβαίωσε ότι η προσφορά είχε παραδοθεί σε σφραγισμένο φάκελο και παρουσίασε μία γραπτή ειδοποίηση παραλαβής για να το αποδείξει. Δυστυχώς, όμως, χωρίς αποτέλεσμα, καθώς η ένστασή της απορρίφθηκε.

Μια άλλη πρακτική είναι να ενημερώνονται οι προτιμώμενοι υποψήφιοι σχετικά με τις τιμές των ανταγωνιστών. Ένας πιο εξελιγμένος τρόπος αξιολόγησης προσφορών, είναι να οριστούν με σαφήνεια τα κριτήρια, έτσι ώστε να ευνοούν την προσφορά του ενός, έναντι των άλλων. Η επιτροπή μπορεί να επιλέξει έναν οποιοδήποτε αριθμό κριτηρίων ανάθεσης - π.χ. το πλήθος των εργαζομένων της εταιρείας που συμμετέχει στο διαγωνισμό, το ύψος της εγγυητικής επιστολής, τον αριθμό και τη φύση των έργων που έχει εκτελέσει κατά το παρελθόν, κλπ.

Οι παραπάνω πρακτικές αποτελούν με βεβαιότητα ένα μικρό μόνο μέρος των απάτων που μπορούν να στηθούν στις φάσεις της διαγωνιστικής διαδικασίας. Και τι μπορεί να κάνει κανείς για αυτό; Σίγουρα να είναι κατάλληλα θωρακισμένος έναντι παρόμοιων πρακτικών απάτης, ώστε να μετριάσει τον αντίκτυπό τους στην επιχείρησή του.

Όπως δημοσιεύτηκε στο **Βήμα της Κυριακής** στις 25/09/2016



# Οι αλχημείες των διαγωνισμών

Στο παρόν άρθρο παρουσιάζονται τα τεχνάσματα που χρησιμοποιούνται αφού επιλεγεί μια προσφορά.

Μερικές φορές, κατά το στάδιο υπογραφής της σύμβασης, ο νικητής του διαγωνισμού αλλάζει, συχνά αβάσιμα, τους όρους και τις προϋποθέσεις που πρότεινε στην αρχική προσφορά του. Αυτό συμβαίνει, κυρίως, σε περιπτώσεις όπου ο νικητής έχει προσφέρει τη χαμηλότερη τιμή. Η παρατυπία αυτή παρέχει στο νικητή το περιθώριο κέρδους που είχε «στερηθεί» από τη χαμηλή προσφορά του στο διαγωνισμό. Ωστόσο, εάν οι όροι και οι προϋποθέσεις άλλαζαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του διαγωνισμού, τότε τα αποτελέσματά του θα ήταν διαφορετικά.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση μιας εταιρείας, η οποία κέρδισε ένα διαγωνισμό υποσχόμενη εξαιρετικά μικρότερο χρόνο ολοκλήρωσης και παράδοσης του έργου, σε σχέση με τους λοιπούς διαγωνιζόμενους. Παρά το γεγονός ότι το χρονοδιάγραμμα που προβλεπόταν σε αυτή την προσφορά δεν ήταν ρεαλιστικό, η εταιρεία κέρδισε το διαγωνισμό. Μετά την υπογραφή της σύμβασης, η εταιρεία δεν μπόρεσε να ανταποκριθεί στη φιλόδοξη προθεσμία της. Έτσι, υπεγράφη ένα παράρτημα στη σύμβαση έργου για την παράταση του χρόνου ολοκλήρωσης. Προκειμένου να αποφευχθεί η επιβολή συμβατικών κυρώσεων, δηλώθηκε ότι η αιτία για τις καθυστερήσεις οφειλόταν στον εντολέα. Στην πραγματικότητα, οι καθυστερήσεις αυτές, για τις οποίες ευθυνόταν ο ανάδοχος, αποσιωπήθηκαν ηθελημένα από την εταιρεία που ανέθεσε το έργο. Η νέα προθεσμία ήταν παρόμοια με εκείνη που είχε προταθεί από τους μη επιλεγέντες υποψηφίους. Συνεπώς, εάν αυτή η προθεσμία είχε προταθεί αρχικά από την προτιμώμενη εταιρεία, τότε είναι πολύ πιθανό να μην είχε κερδίσει το διαγωνισμό.

Ένα άλλο, πολύ συχνό τέχνασμα μετά την υπογραφή της σύμβασης, είναι η ανάθεση συμπληρωματικού έργου με πρόσθετη αμοιβή, η οποία, φυσικά, δεν αναφερόταν στην αρχική προσφορά. Αυτές είναι, συνήθως, οι πρακτικές που επιτρέπουν στο νικητή μειοδότη να αποκτήσει ένα κέρδος που θα ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθεί με βάση την υποβολή της αρχικής προσφοράς και μόνο.

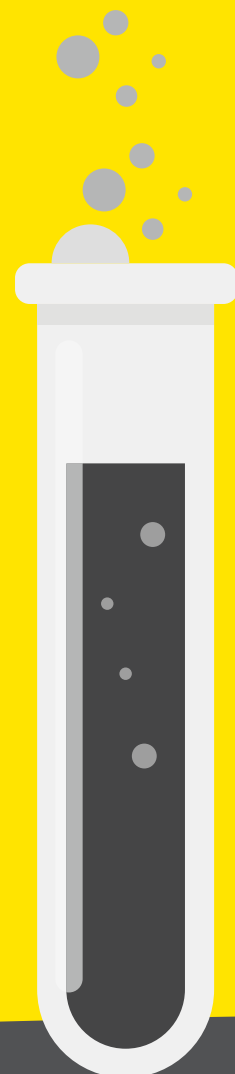
Μια κοινή πρακτική είναι ο εντολέας να αλλάζει το αντικείμενο του έργου, υπονομεύοντας τα αποτελέσματα του διαγωνισμού. Έτσι, ένα έργο που θα υλοποιούταν φθηνότερα και σε συντομότερο χρονικό διάστημα, καταλήγει να κοστίζει

περισσότερο ό,τι είχε υπολογιστεί αρχικά.

Ένας άλλος τρόπος για να ευνοηθεί μια εταιρεία, αφού υπογράψει μια σύμβαση, είναι να πληρωθεί νωρίτερα από ότι προβλέπεται συμβατικά. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον ανάδοχο να αποφύγει το κόστος χρηματοδότησης, το οποίο αποτελεί συχνά μια πολύ σημαντική παράμετρο.

Άλλο παράδειγμα απάτης σε διαγωνισμούς, είναι όταν οι συμβάσεις δεν καταγγέλλονται σε περίπτωση μη εφαρμογής των όσων ορίζονται από το νικητή μειοδότη. Δηλαδή, μπορεί ο μειοδότης να χρησιμοποιήσει υλικά κατώτερα από αυτά που προβλέπονταν στη σύμβαση, είτε εκτελώντας λιγότερη εργασία από ότι ορίζεται, είτε μη τηρώντας τις προθεσμίες ή τα πρότυπα κατασκευής.

Ολοκληρώνεται έτσι η ενότητα που αφορά σε παραδείγματα απάτης διαγωνισμών που διαπράττονται σε διάφορα στάδια της διαδικασίας. Πώς, όμως, μπορούν οι εταιρείες να εμποδίσουν τις απάτες αυτές; Παραδείγματα και συμβουλές για το πώς μπορούμε να κάνουμε τη ζωή των απατεώνων πιο δύσκολη στο επόμενο κεφάλαιο.



(μέρος III)

Το πιο σημαντικό στοιχείο ενός πλαισίου για τη διεξαγωγή διαγωνισμών, είναι οι γραπτές διαδικασίες που καθορίζουν τους κανόνες και διέπουν την επιλογή των υποψηφίων, ελαχιστοποιώντας πιθανά κενά που μπορεί να αξιοποιηθούν από τους εν δυνάμει απατεώνες.

Θα θέλαμε να τονίσουμε τη σημασία του καθορισμού του πλαισίου αυτού, ιδιαίτερα όπου υπάρχουν σοβαρές και σημαντικές δαπάνες. Θα πρέπει να αναλογιστεί κανείς ότι και μικρές μηνιαίες δαπάνες θα μπορούσαν αθροιστικά να αποτελούν σημαντικό ετήσιο κόστος, το οποίο, φυσικά, θα πρέπει και αυτό να εντάσσεται στους κανόνες των διαγωνισμών.

Ο δεύτερος πυλώνας του αμυντικού συστήματος μιας εταιρείας θα πρέπει να είναι η συμμόρφωση με τις θεσμοθετημένες διαδικασίες. Είναι εξαιρετικά σημαντικό η αξιολόγηση του επιπέδου συμμόρφωσης να μην περιορίζεται σε μια απλή και επιφανειακή επαλήθευση των στοιχείων. Ας πάρουμε σαν παράδειγμα την περίπτωση όπου οι διαδικασίες της εταιρείας απαιτούν την αποστολή πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος σε τρεις πιθανούς υποψηφίους. Τότε, ο έλεγχος δεν πρέπει να περιορίζεται στον αριθμό των επιχειρήσεων, στις οποίες εστάλη η πρόσκληση, αλλά, κυρίως, να εξακριβώσει την ύπαρξή τους, αν αυτές συνδέονται μεταξύ τους και τη λογική της επιλογής τους.

Στο σημείο αυτό, εύλογα αναρωτιέται κανείς τι θα πρέπει να περιλαμβάνουν οι διαδικασίες. Αρχικά, τα μέλη της επιτροπής του διαγωνισμού θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα από τις συμμετέχουσες εταιρείες και να τηρούν το πλαίσιο εμπιστευτικότητας που διέπει το διαγωνισμό. Επίσης, όποια δικαιολογητικά προσκομίζουν οι υποψήφιοι πρέπει αντιστοίχως να παραμένουν εμπιστευτικά και οι περιπτώσεις πρόσβασης σε αυτά να καταχωρούνται. Όλες οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί από την Επιτροπή θα πρέπει να τεκμηριώνονται και να υπογράφονται από τα μέλη της. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής, η τεκμηρίωση πρέπει να αποθηκεύεται για σκοπούς ελέγχου, για εύλογο χρονικό διάστημα.

Διαδικασίες που αφορούν στην επιλογή ενός προμηθευτή από μια λίστα προ-επιλεγμένων, θα πρέπει να ρυθμίζονται από σχετικές διαδικασίες. Η λίστα αυτή θα πρέπει να ελέγχεται τακτικά από αρμόδια στελέχη.

Οι διαδικασίες πρέπει να ορίζουν με σαφήνεια ένα ελάχιστο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την προετοιμασία της προσφοράς από τους ενδιαφερόμενους. Παράλληλα, θα πρέπει να

σημειώσουμε ότι οι δικλίδες ασφαλείας, όπως εγγυητικές επιστολές, από μόνες τους δεν αρκούν. Έχει παρατηρηθεί ότι τέτοιες πρακτικές μπορούν να αποκλείσουν πιθανούς προμηθευτές και να κατευθύνουν την τελική επιλογή σε έναν «προτιμώμενο» προμηθευτή.

Συνεπώς και για το λόγο αυτό, θα πρέπει να εξασφαλίζεται ισότιμη πρόσβαση σε σχετική με το διαγωνισμό πληροφόρηση σε όλους τους συμμετέχοντες. Επίσης, στην περίπτωση των μεγαλύτερων και πιο σύνθετων έργων, ενδείκνυται η συμμετοχή ανεξάρτητων φορέων αξιολόγησης.

Οι κανόνες παρακολούθησης εκτέλεσης μιας σύμβασης υπαγορεύουν ότι οι όποιες τροποποιήσεις των συμβάσεων που αποκλίνουν από τους όρους και τις προϋποθέσεις του διαγωνισμού, θα πρέπει να αιτιολογούνται και να εγκρίνονται.

Ωστόσο, όσους κανόνες και περιορισμούς και να θεσπίσει κανείς, δε θα πρέπει να ξεχνάμε τον ανθρώπινο παράγοντα, που μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα μίας διαγωνιστικής διαδικασίας, όπως θα δούμε στο επόμενο άρθρο.



(μέρος IV)



# Άλλος τρώει, άλλος... πληρώνει

**Α**νακαλώντας τη ρήση του Αβραάμ Λίνκολν «μπορείς να τους ξεγελάς όλους για λίγο καιρό, λίγους όλο τον καιρό, αλλά όχι όλους όλο τον καιρό», κρίνεται απαραίτητο να αναλυθούν οι διαδικασίες και οι μέθοδοι για την πρόληψη και ανίχνευση των περιπτώσεων υπεξαίρεσεων, προκειμένου να μην επιτραπεί σε κανέναν υπάλληλο να ξεγελάσει τον οποιοδήποτε, έστω και για λίγο καιρό.

Αρχικά, παρουσιάζονται οι βασικές κατηγορίες υπεξαίρεσεων, στις οποίες γίνεται κατάχρηση εταιρικών κεφαλαίων για προσωπικούς σκοπούς.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει περιπτώσεις έγκρισης προσωπικών αγορών ως «εταιρικές δαπάνες» από υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν την αντίστοιχη εξουσιοδότηση. Σε μια τέτοια περίπτωση, είναι ευνόητο ότι ο μόνος αποτρεπτικός παράγοντας είναι το προσωπικό αίσθημα της ηθικής. Το ύψος των πιθανών καταχρήσεων εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το πόσο τολμηροί είναι οι επίδοξοι «καπατεώνες», καθώς και από το ποσό των προσωπικών δαπανών που εκτιμούν ότι μπορούν να δικαιολογήσουν χωρίς να γεύονται υποψίες. Ωστόσο, υπάρχουν και παραδείγματα υπεξαίρεσεων, στις οποίες ένας υπάλληλος, όντας πιο εγκρατής, υποβάλλει και εγκρίνει ο ίδιος μικρότερο ύψους δαπάνες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το ενδεχόμενο να μην παρατηρήσει κανείς οτιδήποτε επιλήψιμο για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι πολύ μεγάλο.

Σε έναν από τους ειδικούς ελέγχους που διεξήγαγε το Τμήμα Διερεύνησης Οικονομικής Απάτης εντοπίστηκε περίπτωση, κατά την οποία η Οικονομική Διευθύντρια μεγάλης εταιρείας δικαιολογούσε προσωπικές δαπάνες πολλών χιλιάδων ευρώ, για πάνω από πέντε χρόνια, χωρίς κανένας να έχει υποπτευθεί το παραμικρό.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει υποθέσεις υπεξαίρεσεων, όπου η πληρωμή προσωπικών εξόδων με χρέωση της εταιρείας έχει εγκριθεί από κάποιον άλλο. Μια τέτοια περίπτωση είναι πιο περίπλοκη, γιατί ο δράστης πρέπει είτε να συνεργαστεί με το άτομο που εγκρίνει τις εταιρικές δαπάνες, είτε να ελπίζει στην αμέλεια και την επιπόλαιη εκτέλεση των καθηκόντων του. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος εγκρίνει το εξοδολόγιο ενός υπαλλήλου, θεωρώντας ότι οι αναγραφόμενες δαπάνες είναι σύμφωνες με τις ισχύουσες εταιρικές πολιτικές και τα επισυναπτόμενα δικαιολογητικά. Ωστόσο, ο δράστης αντικαθιστά τα τιμολόγια που αφορούν

σε εταιρικές δαπάνες με άλλα, προσωπικών του εξόδων, και, στη συνέχεια, τα προωθεί στο λογιστήριο. Φυσικά, ο δράστης θα μπορούσε πολύ απλά και να πλαστογραφήσει την υπογραφή του προϊστάμενου, που έχει την αρμοδιότητα έγκρισης των δαπανών. Η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική, αλλά και δύσκολο να εντοπιστεί.

Μία άλλη περίπτωση συνέργειας, είναι αυτή του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο. Ο υφιστάμενος καταχωρεί τις δαπάνες του προϊσταμένου ως δικές του και, στη συνέχεια, του αποδίδει το αντίστοιχο χρηματικό ποσό.

Πώς, όμως, μπορείτε να αναγνωρίσετε την υπεξαίρεση χρηματικών πόρων της εταιρείας οι οποίες αφορούν σε ιδιωτικές δαπάνες;

Η βάση για τον επιτυχή εντοπισμό είναι, πρωτίστως, η ύπαρξη καλού ελεγκτικού πλαισίου, που στηρίζεται στη συνεχή παρακολούθηση των δαπανών, καθώς και στον έγκαιρο εντοπισμό αποκλίσεων από τον προϋπολογισμό. Επιπρόσθετα, σημαντική είναι και η σύγκριση των τιμών που υπάρχουν στην αγορά με τη μέση τιμή των δαπανών της εταιρείας ανά τμήμα και ανά μονάδα. Μια ακόμα μέθοδος πρόληψης αποτελεί και η διενέργεια τακτικών ελέγχων των εξόδων σε σχέση με τη χρησιμότητα, την εγκυρότητα και τη συνάφειά τους με τις διαδικασίες. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται και η θέσπιση σαφών και αποτελεσματικών διαδικασιών για τη διενέργεια και την έγκριση των εταιρικών δαπανών, αλλά και η εφαρμογή ελεγκτικών μηχανισμών.

Όπως δημοσιεύτηκε στο **Βήμα της Κυριακής** στις 09/10/2016



# Οικογενειακοί δεσμοί (μέρος I)

**Κ**ληθήκαμε βιαστικά από το Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας Α. Η υπόθεση φαινόταν απλή. Σύμφωνα με έναν υπάλληλο, η εταιρεία είχε χάσει αρκετά εκατομμύρια ευρώ από τις προμήθειες που πραγματοποίησε μέσω ενός συγκεκριμένου προμηθευτή της, της εταιρείας Β. Αυτό που τράβηξε την προσοχή του σε αυτή την υπόθεση ήταν ότι ένας από τους συνιδιοκτήτες της εταιρείας Β, υποτίθεται ότι ήταν διευθυντής της εταιρείας Α.

Ξεκινήσαμε το επίπονο έργο της συλλογής τεκμηρίων. Με την πρώτη ματιά, όλα φαινόταν εντάξει. Η εταιρεία Α διεξήγαγε διαγωνισμούς που κέρδιζε η εταιρεία Β, ένας από τους κύριους προμηθευτές της εδώ και χρόνια. Λίγες μέρες αργότερα, παρατηρήσαμε ότι οι όροι και οι προϋποθέσεις των προσφορών συντάχθηκαν έτσι, ώστε μόνο η εταιρεία Β μπορούσε να τους ικανοποιήσει και επειδή αυτή η επιχείρηση είχε πολύ καλές επαφές με τους υπαλλήλους της εταιρείας Α, γνώριζε εκ των προτέρων για το μέγεθος και τις προθεσμίες των επερχόμενων παραγγελιών. Χάρη σε αυτό, η εταιρεία Β ολοκλήρωνε την παραγωγή της σε τέτοιο χρόνο που να της επιτρέπει να παραδίδει τα υλικά τις απαιτούμενες μέρες, κάτι που οι άλλοι υποψήφιοι στο διαγωνισμό αδυνατούσαν να προλάβουν. Φυσικά, δε χρειάζεται να προσθέσουμε ότι η εταιρεία Β δεν ήταν από τις φθηνότερες.

Ωστόσο, πραγματικά περίεργα πράγματα άρχισαν να προκύπτουν, αφού αναλύσαμε πληροφορίες για την εταιρεία Β από τα καταστατικά έγγραφα ίδρυσής της. Οι ιδιοκτήτες αποτελούνταν από μία ομάδα από πρώην και νυν εργαζόμενους της εταιρείας Α που έκανε τις παραγγελίες. Οι οικονομικές καταστάσεις αποκάλυψαν ότι οι συνιδιοκτήτες της εταιρείας Β είχαν μοιραστεί μερικά εκατομμύρια μεταξύ τους κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών.

Οι υπάλληλοι της εταιρείας Α που κατείχαν μετοχές στην εταιρεία Β δεν ήταν δυνατό να κατηγορηθούν για παραβίαση των συμβάσεων εργασίας τους, αφού η εταιρεία Α δεν είχε κανονισμούς που να απαγορεύουν τέτοιες σχέσεις. Συνεπώς, η υπόθεση έληξε εδώ.

Αυτό έδωσε την ευκαιρία στα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας Α και μετόχους της εταιρείας Β να επικεντρωθούν στη διοργάνωση ενός νέου

διαγωνισμού που θα ήταν «καθαρός» αυτή τη φορά.

«Έχουμε πέντε προσφέροντες οι οποίοι πληρούν τις προϋποθέσεις», μας εξήγησε με υπερηφάνεια ο Διευθύνων Σύμβουλος. «Αυτή τη φορά, ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών στάθηκε στο ύψος των περιστάσεων. Όπως και να έχει, όμως, μπορείτε να ρίξετε μια πιο προσεκτική ματιά σε αυτές τις εταιρείες και να με ενημερώσετε αν κάτι δεν είναι σωστό».

Επληρώσαμε στο Διευθύνοντα Σύμβουλο αρκετά γρήγορα, γιατί, όπως αποδείχθηκε, πολλά σημεία του διαγωνισμού αυτού ήταν ύποπτα. Ο διαγωνισμός συγκέντρωσε προσφορές από: την εταιρεία Β, τις συνδέσεις της οποίας ήδη γνωρίζαμε, την εταιρεία Γ, η οποία ήταν θυγατρική της εταιρείας Β, την εταιρεία Δ, η οποία είχε την ίδια διαχείριση με την εταιρεία Β, μία κοινοπραξία των εταιρειών Β και Γ και μια ακόμη εταιρεία που, όπως αποδείχθηκε, τα στελέχη της είχαν οικογενειακούς δεσμούς με τους άλλους συμμετέχοντες στο διαγωνισμό.

Το θέμα αυτού του άρθρου αφορά στη σύνδεση των στελεχών των εταιρειών - μια λέξη-κλειδί σε πολλά επιχειρηματικά σκάνδαλα στις μέρες μας. Οι οικογενειακοί δεσμοί μπορεί να αποδειχθούν εξαιρετικά χρήσιμοι, όταν απαιτούνται έμπιστα άτομα για τη συγκάλυψη τέτοιου είδους απατών. Εσείς ποιον εμπιστεύεστε περισσότερο από την οικογένεια;





## Οικογενειακοί δεσμοί (μέρος II): Ο κουνιάδος αντεπιτίθεται

Στο άρθρο αυτό θα θέλαμε να επικεντρωθούμε στον όρο «συνδεδεμένα μέρη» και να εξετάσουμε ποιες δραστηριότητες αυτών μπορούν να ενέχουν κίνδυνο απάτης. Ο όρος αυτός έχει πολλές ερμηνείες και αντιμετωπίζεται διαφορετικά στο φορολογικό δίκαιο, το εμπορικό δίκαιο και τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Επίσης, μπορεί να εγείρει θέματα επιχειρηματικής ηθικής.

Για παράδειγμα, η επιχειρηματική δραστηριότητα με την οικογένεια, τους φίλους, τους γνωστούς, τους γείτονες ή οποιονδήποτε αναγνωρίζεται ως ένα συνδεδεμένο μέρος, είναι ανήθικη από τη φύση τους;

Φυσικά, η απλή ύπαρξη σχέσεων δεν είναι κάτι μεμπτό ή δόλιο από μόνη της. Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς τον κόσμο των επιχειρήσεων χωρίς σχέσεις και συνδέσμους. Άλλωστε, πολλές νεοφυείς επιχειρήσεις κάνουν τα πρώτα τους βήματα στηριζόμενες σε φιλικούς ή οικογενειακούς δεσμούς: αγοράζω από μια γνωριμία, πουλάω στους πρώην συμμαθητές και έτσι, βήμα προς βήμα, οι πωλήσεις μου αυξάνονται και πέρα από τον κύκλο των φίλων και γνωστών. Το παραπάνω παράδειγμα δε θα μπορούσε να ερμηνευτεί ως απάτη ή ασυμβατότητα με τις βέλτιστες πρακτικές;

Το πρόβλημα δεν είναι οι ίδιες οι σχέσεις/συνδέσεις, αλλά η διαφάνεια των εμπορικών συναλλαγών και η αποκάλυψη της ύπαρξης των δεσμών με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων μερών μπορεί να θεωρηθούν αποδεκτές εφ' όσον υπάρχει σαφής και πλήρης ενημέρωση για την ύπαρξη των σχέσεων αυτών, καθώς και λήψη μέτρων αποφυγής σύγκρουσης συμφερόντων.

Ακολουθεί η περίπτωση όπου ο Διευθύνων Σύμβουλος μιας εταιρείας έλαβε χρηματοδότηση από πρόγραμμα της ΕΕ, έχοντας δημιουργήσει ένα περίπλοκο δίκτυο δεσμών, μέσω μιας κοινοπραξίας που αποτελούνταν από 10 ξεχωριστές εταιρείες συνδεδεμένες με αυτόν. Σε αυτές τις εταιρείες είχε μετοχές, ενώ συμμετείχε και στο διοικητικό συμβούλιο. Στην κοινοπραξία συμμετείχε, επίσης, μια εταιρεία που ανήκε στη σύζυγό του, μια άλλη που ανήκε στην αδελφή του και μια τρίτη που ανήκε στο γιο του. Φυσικά, αυτή η επιλεγμένη ομάδα δε θα μπορούσε να δράσει χωρίς τον κουνιάδο του Διευθύνοντος Συμβούλου, ο οποίος ήταν εμπλεκόμενος και στις λοιπές εταιρείες.

Τίποτα δε θα γινόταν αντιληπτό αναφορικά με τις δραστηριότητες της κοινοπραξίας, αν δεν αποκαλύπτονταν οι δεσμοί μεταξύ τους και οι δραστηριότητές τους, που αφορούν στην έκδοση εικονικών τιμολογίων για υπηρεσίες που ποτέ δεν παρασχέθηκαν. Το συνολικό πολύπλοκο σύστημα αποκαλύφθηκε τυχαία, όταν τα μέλη της οικογένειας μάλωσαν μεταξύ τους και άρχισαν να καταδίδουν ο ένας τον άλλο.

Πρόβλημα αποτελεί όταν τέτοια συνδεδεμένα μέρη χρησιμεύουν ως μέσα εκτέλεσης απάτης και αφαίμαξης κεφαλαίων/κονδυλίων από τις νόμιμες δραστηριότητες. Και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τέτοιου είδους συναλλαγές πρέπει να υπόκεινται σε ειδικές διαδικασίες έγκρισης και να γνωστοποιούνται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επίσης, τέτοιου είδους συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη θα πρέπει να αναφέρονται στις επεξηγηματικές οικονομικές καταστάσεις για λόγους διαφάνειας και αξιοπιστίας.

Το πώς μπορεί να ανιχνεύσει κανείς σχέσεις και δεσμούς, θα μας απασχολήσει στο επόμενο κεφάλαιο.

## Οικογενειακοί δεσμοί (μέρος III): Σε τι είναι χρήσιμη η εικόνα του κουνιάδου;

Συνεχίζοντας το θέμα των συνδεδεμένων μερών, θα θέλαμε να επικεντρωθούμε στις δράσεις που μπορεί να κάνει μία εταιρεία αναφορικά με την έγκαιρη αναγνώριση και πρόληψη τέτοιων περιστατικών.

Δεν είναι πάντα εύκολο να εντοπιστούν περιπτώσεις όπου ο επικεφαλής του τμήματος προμηθειών μιας εταιρείας ευνοεί την εταιρεία ενός συγγενή ή φίλου. Ωστόσο, τέτοιοι τύποι δεσμών μπορούν να ανιχνευθούν με σχετικά απλά μέσα, τα οποία βρίσκονται ήδη ενσωματωμένα στις διαδικασίες ελέγχου των επιχειρήσεων.

Το βασικότερο είναι να γνωρίζει κανείς την εταιρεία και τον ιδιοκτήτη με το οποίο έχει συνάψει συνεργασία. Πολλές εταιρείες απαιτούν συνήθως ένα αντίγραφο από το καταστατικό ή μια λίστα πελατών ως ένδειξη επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν την έναρξη συνεργασίας με έναν προμηθευτή. Δυστυχώς, η πληροφορία αυτή πολύ συχνά δεν αξιοποιείται. Σε ορισμένους ελέγχους που έχουμε διεξάγει, πληροφορίες σχετικά με το πώς συνδέονται άτομα με συγκεκριμένες εταιρείες, ήταν διαθέσιμες είτε σε αρχεία που φυλάσσονταν στις ίδιες τις εταιρείες, είτε σε δημόσια προσβάσιμες πηγές. Μια σύγκριση των διαφόρων καταστατικών θα αρκούσε για να εντοπιστούν πιθανές σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων εταιρειών.

Ακόμα και αν είναι κάποιος νέος πελάτης ή προμηθευτής υπάρχουν πολλοί τρόποι για να διαπιστωθεί αν μια εταιρεία έχει πραγματική υπόσταση στην αγορά ή είναι εικονική. Είναι εξίσου σημαντικό να γνωρίζει κανείς αν η εταιρεία παράγει ή εισάγει τα προϊόντα που πωλεί, εάν είναι χονδρέμπορος ή λιανοπωλητής. Όλες αυτές οι πληροφορίες πρέπει να συγκεντρώνονται και να αναλύονται στο στάδιο της επιλογής ενός προμηθευτή ή πριν τη συνεργασία με έναν πελάτη, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην ανάλυση πιθανών δεσμών. Στην περίπτωση μιας συνεργασίας με άγνωστη εταιρεία που εκτελεί χρέη μεσάζοντα και έχει μόλις εισέλθει στην αγορά, τότε απαιτείται ένας ακόμη πιο διεξοδικός έλεγχος.

Επιπλέον, υπάρχουν εξωτερικές πηγές πληροφόρησης, στις οποίες μια εταιρεία μπορεί να αποταθεί, προκειμένου να αξιολογήσει νέους συνεργάτες. Δεν πρέπει να αγνοεί κανείς ότι μία τέτοια πηγή αποτελεί και το διαδίκτυο. Άλλη εξωτερική πηγή είναι οι υπηρεσίες των εταιρειών επιχειρηματικής πληροφόρησης (business intelligence agencies).

Στον τομέα της πρόληψης, πρωτεύοντα ρόλο παίζουν οι σαφείς και ορισμένες διαδικασίες που ρυθμίζουν τις συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη. Εκτός από αυτές, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την αναγνώριση των συνδεδεμένων μερών, καθώς και ένας μηχανισμός για την αποκάλυψη πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων. Για παράδειγμα, είθισται οι υποψήφιοι συνεργάτες να υποβάλουν δήλωση πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων με υπαλλήλους της εταιρείας.

Όσο δύσκολο και να φαντάζει να έρθουν στην επιφάνεια τέτοιοι δεσμοί, με τα παραπάνω απλά βήματα πρόληψης και ανίχνευσης και με μια ματιά στο... Facebook, πολλά μπορούν να αποκαλυφθούν.



## Μισθοί του «αέρα» και υπάλληλοι «φαντάσματα»

Όταν τα τελευταία οικονομικά δεδομένα έφτασαν από την ελληνική θυγατρική στα γραφεία της μητρικής, ήταν τόσο ανησυχητικά, ώστε η απόφαση για την αποστολή ελεγκτών ήταν άμεση. Οι ελεγκτές έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη διερεύνηση των διαρκώς αυξανόμενων δαπανών μισθοδοσίας. Η διοίκηση της εταιρείας δικαιολόγησε τα αυξημένα νούμερα στο ευρύτερο πλαίσιο ανάπτυξης και κερδοφορίας της εταιρείας. Ωστόσο, με μία πιο διερευνητική διάθεση, οι ελεγκτές ανακάλυψαν πλήθος εικονικών συμβάσεων και υπαλλήλους «φαντάσματα», των οποίων οι μισθοί κατέληγαν στα στελέχη της διοίκησης.

Το Ινστιτούτο κατά της Απάτης (Association of Certified Fraud Examiners) στην πιο πρόσφατη έρευνά του, διαπιστώνει ότι ένα ποσοστό κοντά στο 20% αφορά περιπτώσεις απατών που σχετίζονται με τη μισθοδοσία. Μάλιστα, οι περιπτώσεις αυτές κατά μέσο όρο επιβαρύνουν την επιχείρηση κατά 56.000 ευρώ.

Στην πράξη, το «μαγείρεμα» μίας μισθοδοσίας μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους. Ο πλέον διαδεδομένος είναι εκείνος στον οποίο, στις μισθοδοτικές καταστάσεις και τα λογιστικά βιβλία, εμφανίζονται πληρωμές σε πρόσωπα που στην πραγματικότητα δεν παρέχουν καμία υπηρεσία, οι αποκαλούμενοι υπάλληλοι «φαντάσματα».

Άλλη μέθοδος, περιλαμβάνει την καταβολή μόνους, βάσει εικονικά δηλωθέντων αυξημένων ωρών εργασίας ή αριθμού των προϊόντων που πωλούνται ή παράγονται. Μερικές φορές, τις απάτες αυτές διαπράττουν εργαζόμενοι ενεργώντας είτε μεμονωμένα, είτε σε συνέργεια με τους προϊσταμένους τους.

Άλλο παράδειγμα διενέργειας απάτης συνδέεται με την προετοιμασία της μισθοδοσίας, π.χ. ένας υπάλληλος μπορεί να εκμεταλλευτεί ακόμα και την απόλυση ενός εργαζομένου. Είναι γνωστές περιπτώσεις, κατά τις οποίες εργαζόμενοι, ενώ είχαν απολυθεί εδώ και ένα χρόνο, περιλαμβάνονταν στις μισθολογικές καταστάσεις.

Μία ακόμα γνωστή ιστορία απάτης τελέστηκε μετά την εξαγορά μίας εταιρείας, όταν το νέο διοικητικό συμβούλιο βρέθηκε αντιμέτωπο με τις απαιτήσεις αποζημίωσης των παλιών στελεχών.

Τελικά, αποδείχθηκε ότι οι συμβάσεις που οι υπάλληλοι διατείνονταν ότι είχαν υπογράψει πριν από 4-5 χρόνια, στην πραγματικότητα είχαν τυπωθεί και υπογράψει λίγες μόνο εβδομάδες πριν την αλλαγή του διοικητικού συμβουλίου.

Η ανίχνευση και πρόληψη των απατών που σχετίζονται με την καταβολή μισθοδοσίας, θα πρέπει να βασίζεται στην κατάρτιση ενός λεπτομερούς προϋπολογισμού και στο συνεχή έλεγχο για τυχόν αποκλίσεις. Οι δαπάνες για το προσωπικό είναι δυνατό να προγραμματιστούν και να προβλεφθούν με ακρίβεια και το περιθώριο απόκλισης από τον αρχικό προϋπολογισμό θα πρέπει να είναι αρκετά μικρό ή και ανύπαρκτο. Οι ελεγκτές μπορούν και αυτοί να χρησιμοποιήσουν πολλές μεθόδους για τη διερεύνηση μίας απάτης σχετιζόμενης με τη μισθοδοσία του προσωπικού. Ενδεικτικά, αναφέρουμε την ανάλυση αρχείων προσέλευσης και των καταγεγραμμένων ημερών κανονικής ή αναρρωτικής άδειας - οι υπάλληλοι «φαντάσματα» είναι τόσο συνεπείς στις υποχρεώσεις τους, ώστε να μην αρρωσταίνουν ή να μην απέχουν από την εργασία τους.

Άλλες μέθοδοι για την ανίχνευση των απατών σχετικών με τη μισθοδοσία περιλαμβάνουν, την ανάλυση των τραπεζικών λογαριασμών μισθοδοσίας και τη σύγκρισή τους με τους αριθμούς λογαριασμών άλλων εργαζομένων, προς διερεύνηση επικαλυπτόμενων προσώπων και λογαριασμών.

Επίσης, συνίσταται η κατάτμηση και ανεξαρτητοποίηση των διαδικασιών πρόσληψης νέων υπαλλήλων, της προετοιμασίας της μισθοδοσίας, της έγκρισής της και της καταβολής της.

Είναι εξίσου απαραίτητο να υπάρχει ένα κατάλληλο σύστημα για την έγκριση όλων των αλλαγών στην κατάσταση μισθοδοσίας, τη χορήγηση ενδεχόμενων μόνους και άλλων πρόσθετων παροχών. Ολοκληρώνοντας, επιβεβλημένη κρίνεται η σωστή και επικαιροποιημένη τήρηση ενός αρχείου που να περιλαμβάνει τα προσωπικά στοιχεία κάθε υπαλλήλου για την τεκμηρίωση της μισθοδοσίας του και ιδίως οι συμβάσεις εργασίας που έχουν συναφθεί με τους υπαλλήλους της εταιρείας.

Όπως δημοσιεύτηκε στο **Βήμα της Κυριακής** στις 13/08/2016



## Γιατί διαπράττονται απάτες

Οι Ιάπωνες φημίζονται για την αγάπη τους στην τάξη και τον προγραμματισμό. Έτσι, λοιπόν, στη Χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου, τα στελέχη των μεγάλων τραπεζών προγραμμάτιζαν τις καλοκαιρινές αποδράσεις τους, όταν έγινε γνωστή η μεγαλύτερη υπόθεση υπεξαίρεσης από διοικητικό στέλεχος χρηματοπιστωτικού οργανισμού στην Ιαπωνία. Δράστης, ένας 45χρονος υποδιοικητής υποκαταστήματος τράπεζας, ο οποίος έστησε μία απάτη τύπου πυραμίδας, υποσχόμενος υψηλότερες αποδόσεις σε πελάτες που δέχονταν να επενδύσουν χρηματικά ποσά σε προθεσμιακά επενδυτικά προϊόντα. Με τη συγκατάθεση των πελατών, μετέφερε χρηματικά ποσά σε λογαριασμούς που είχε δημιουργήσει και χρησιμοποιούσε για τις ανάγκες της πυραμίδας. Όταν έπρεπε να γίνει κάποια πληρωμή, αυτή καλυπτόταν από κεφάλαια επόμενων «επενδυτών». Το συγκεκριμένο στέλεχος απέσπασε περίπου 10 εκατομμύρια ευρώ. Η απάτη διήρκεσε πέντε χρόνια - και θα συνεχιζόταν, εάν ένα από τα θύματα δεν απευθυνόταν στην τράπεζα, προκειμένου να του καταβληθούν τόκοι.

Η υπόθεση αυτή υπογραμμίζει κάτι το οποίο δε γίνεται απόλυτα κατανοητό από τα στελέχη των εταιρειών: τους λόγους για τους οποίους διαπράττονται οι απάτες. Προκειμένου να αναλύσουμε τα αίτια των απατών, δε θα αναφερθούμε στα πρόσφατα και ευρέως γνωστά περιστατικά που έχουν δει το φως της δημοσιότητας (πυραμίδα του Madoff, υπόθεση επενδύσεων σε παράγωγα από τον Jerome Kerviel, κ.α.), ωστόσο, επιβάλλεται μία

αναδρομή στο παρελθόν, όταν ο εγκληματολόγος Donald E. Cressey ανέπτυξε, τη δεκαετία του 1950, την έννοια του «Τριγώνου της Απάτης». Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, οι απάτες γίνονται όταν συνυπάρχουν τρεις παράγοντες, το κίνητρο, η ευκαιρία και η εκλογίκευση.

### Κίνητρο

Το κίνητρο είναι αυτό το οποίο ωθεί κάποιον να διαπράξει μία απάτη. Ένα κίνητρο θα μπορούσε να είναι, για παράδειγμα, η ανάγκη για επιπλέον χρήματα, λόγω οικονομικού αδιεξόδου.

Στο παράδειγμα της ιαπωνικής τράπεζας, ο δράστης παραδέχτηκε, κατά τη διάρκεια εσωτερικής έρευνας που διεξήγαγε η τράπεζα, ότι αναγκάστηκε να προχωρήσει στην υπεξαίρεση των χρημάτων από τους λογαριασμούς των πελατών, προκειμένου να καλύψει χρέη που είχε δημιουργήσει, στοιχηματίζοντας σε ιπποδρομίες.

### Ευκαιρία

Η ευκαιρία προκύπτει όταν κάποιος αντιλαμβάνεται ότι μπορεί να διαπράξει μία απάτη χωρίς να γίνει αντιληπτός. Ενδεχόμενη χαλαρότητα και η απουσία ελέγχου προσφέρουν γόνιμο έδαφος για τη διενέργεια παράνομων πράξεων και την αποφυγή τιμωρίας. Στην περίπτωση μας, ο δράστης αξιοποίησε την αφέλεια των πελατών της τράπεζας, καθώς και τα υφιστάμενα κενά στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου της.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να τονίσουμε τη χρησιμότητα των Εσωτερικών Μηχανισμών Ελέγχου (Internal Controls), αλλά και τη γενικότερη αντιμετώπιση και θέσπιση

οργανωμένου τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, τα οποία παραδοσιακά, σύμφωνα με την Παγκόσμια Έρευνα της EY για την Απάτη, αποτελούν τα δύο σημαντικότερα μέτρα για την πρόληψή της.

### Εκλογίκευση

Η εκλογίκευση αποτελεί τον καταλύτη του όλου εγχειρήματος. Υπάρχουν παραδείγματα όπου ένας υπάλληλος που ενδεχομένως να μην αμείβεται όσο οι συνάδελφοί του, αποφασίζει να «αποκαταστήσει την κατάφωρη αδικία», κλέβοντας πόρους της ίδιας της εταιρείας. Ο δράστης μπορεί να αντιλαμβάνεται ότι η πράξη του είναι ανήθικη, ωστόσο αποφασίζει να την εκλογικεύσει και να τη δικαιολογήσει.

Η συνύπαρξη των τριών αυτών παραγόντων μπορεί να οδηγήσει κάποιον στο να ξεπεράσει τα όρια.

Ωστόσο, είναι εφικτό να επιτευχθεί μείωση των πιθανοτήτων εκδήλωσης των φαινομένων απάτης. Αυτό μπορεί να γίνει με την υιοθέτηση της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας, η οποία θα επηρεάζει άμεσα τα κίνητρα του δυνητικού δράστη και θα τον αποτρέπει από το να ενεργήσει. Επίσης, μία άλλη πρόταση περιλαμβάνει την εξάλειψη όλων των πιθανών ευκαιριών εκδήλωσης απάτης, κάτι το οποίο φαντάζει αδύνατο και οικονομικά ασύμφορο. Συνεπώς, η υιοθέτηση της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας σε συνδυασμό με τον περιορισμό των ευκαιριών εκδήλωσης απάτης, θεωρείται ως ο αποτελεσματικότερος τρόπος πρόληψής της.

Όπως δημοσιεύτηκε στο **Βήμα της Κυριακής** στις 17/07/2016

## Γιατί διαπράττονται απάτες: Εγχειρίδιο για εκλεκτούς

Έχοντας αναλύσει τις τρεις παραμέτρους του «Τριγώνου της Απάτης», αξίζει εδώ να παρουσιάσουμε τα κίνητρα που ωθούν κάποιον να διαπράξει μια απάτη. Για παράδειγμα, τι παρακινεί κάποιους να χειραγωγούν τα οικονομικά στοιχεία και να δημοσιεύουν αποτελέσματα που αποκλίνουν κατά πολύ από την πραγματικότητα;

Ένας από τους λόγους που συναντάμε αυτό το φαινόμενο, είναι η πίεση που προέρχεται από το περιβάλλον της επιχείρησης, όπως επενδυτές, στελέχη της εταιρείας ή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Όταν, για διάφορους λόγους, οι οικονομικές επιδόσεις της εταιρείας αρχίζουν να είναι κατώτερες των προσδοκιών, με πιθανό αποτέλεσμα την απάτη εργαζομένων ή αντίκτυπο στη μετοχή της εταιρείας, η διοίκηση έρχεται αντιμέτωπη με ένα δίλημμα: να κινδυνεύσουν να απολυθούν ή να εξομαλύνουν και να ωραιοποιήσουν μέσω εσφαλμένων λογιστικών καταχωρίσεων τα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας; Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα επιχειρήματα παραπέμπουν σε εκείνα των τζογαδόρων, δηλαδή ότι οι επιδόσεις της εταιρείας θα βελτιωθούν, ώστε να καλύψουν τις τρέχουσες απώλειες με σίγουρα μελλοντικά κέρδη («ρεφάροντας» στο μέλλον).

Εδώ έχουμε να κάνουμε με μια κλασική περίπτωση του «τριγώνου της απάτης»: 1) ευκαιρία, δηλαδή τα αποτελέσματα να αλλοιωθούν χωρίς να αποκαλυφθούν, 2) κίνητρο/πίεση, που αποτελεί η απειλή της απόλυσης, και

3) εξορθολογισμός, σύμφωνα με τον οποίο, οι δράστες δεν κάνουν τίποτα λάθος κατ'αυτούς, απλά μετακυλίνουν τα προβλήματα στο μέλλον.

Μερικές φορές, βέβαια, οι δράστες προχωρούν τόσο βαθιά που δεν μπορούν να σταματήσουν. Όταν οι επιδόσεις της εταιρείας δε βελτιώνονται, τα αποτελέσματα πρέπει να «πειραχτούν» και πάλι, το μέγεθος της απάτης αυξάνεται, καθιστώντας τους δράστες λιγότερο προσεκτικούς και όλο και περισσότερο απελπισμένους. Όταν τα πράγματα τραβήξουν πολύ, η απάτη μπορεί να αποκαλυφθεί και ολόκληρο το περίτεχνα κατασκευασμένο οικοδόμημά τους μπορεί να καταρρεύσει.

Σε μια από τις έρευνές μας, διαπιστώθηκε ότι οι οικονομικοί και εκτελεστικοί διευθυντές σε πάνω από 10 χώρες, συμμετείχαν σε απάτη οικονομικών καταστάσεων. Η πίεση που τους είχε ασκηθεί ήταν τόσο μεγάλη, που αναγκάστηκαν εκ των πραγμάτων να επιλέξουν μεταξύ της συμμετοχής στην απάτη και της παραίτησης. Η υπόθεση εξελίχθηκε σε τέτοιο σημείο, που, κάποια στιγμή, οι διευθυντές και ο επικεφαλής λογιστηρίου λάμβαναν ακριβείς οδηγίες μέσω email για τα λογιστικά τεχνάσματα που όφειλαν να χρησιμοποιήσουν και τις εξηγήσεις που θα έπρεπε να δώσουν σε πιθανές ερωτήσεις που θα γίνονταν από τη μητρική εταιρεία.

Λίγους μήνες αργότερα, η απάτη αποκαλύφθηκε και, αφού διεξήχθη έρευνα, η εταιρεία αναγκάστηκε να αναθεωρήσει τα οικονομικά αποτελέσματα που είχαν δημοσιευθεί κατά τη

διάρκεια των δύο τελευταίων ετών. Επιπλέον, ολόκληρη η διοίκηση της μητρικής εταιρείας παραιτήθηκε μαζί με τους διευθυντές των συγκεκριμένων χωρών. Οι κύριοι δράστες συνελήφθησαν και οι υποθέσεις τους παραμένουν στα δικαστήρια έως σήμερα.

Ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στην απάτη των οικονομικών καταστάσεων είναι η σύνδεση των αποδοχών των διευθυντικών στελεχών με την απόδοση της εταιρείας. Όταν ένα μεγάλο μέρος των αποδοχών των διευθυντικών στελεχών εξαρτάται από τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας τους, πυροδοτείται η δημιουργικότητά τους στον τομέα της λογιστικής, ιδιαίτερα προς το τέλος του οικονομικού έτους. Έχουμε κατ'επανάληψη δει πώς Διευθύνοντες Σύμβουλοι, που προηγουμένως αδιαφορούσαν για τον κόσμο της λογιστικής, ξαφνικά έγιναν ειδικοί στην κεφαλαιοποίηση του κόστους και την αναγνώριση εσόδων, ενστερνιζόμενοι όλες τις αρχές των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης.

Για παράδειγμα, μια εταιρεία, μέσω αρκετά προχωρημένων λογιστικών τεχνασμάτων, παρουσίασε κέρδη ύψους 1,3 εκατομμυρίων ευρώ, αντί ζημιών 3 εκατομμυρίων ευρώ. Εντελώς συμπτωματικά, τα στελέχη της εταιρείας, σύμφωνα με τις συμβάσεις τους, έλαβαν bonus της τάξης του 20% του ετήσιου μισθού τους, επειδή η εταιρεία εμφάνισε κέρδη άνω του 1 εκατομμυρίου ευρώ.

Πραγματικά χειρουργική ακρίβεια!

## Γιατί διαπράττονται απάτες: Κοινές μέθοδοι

**Ε**χοντας αναφερθεί εκτενώς στη σκόπιμη αλλοίωση των οικονομικών καταστάσεων, επικεντρωνόμαστε στις πλέον κοινές μεθόδους διάπραξης τέτοιου τύπου απάτης.

Για παράδειγμα, η διοίκηση, στην προσπάθειά της να παρουσιάσει τα αποτελέσματα της εταιρείας υπό την καλύτερη δυνατή οπτική γωνία, μερικές φορές σκόπιμα μειώνει την αξία της εταιρείας, έτσι ώστε να ασκήσει το δικαίωμα επαναγοράς μετοχών σε χαμηλότερη τιμή, ή να προκαλέσει την εξαγορά της εταιρείας. Η υποτίμηση της αξίας μπορεί να προκύψει με την αλλαγή της διοίκησης, καθώς η όποια μειωμένη επίδοση της εταιρείας μπορεί να αποδοθεί στις φτωχές επιχειρηματικές αποφάσεις των προκατόχων τους.

Ουσιαστικά, η μέθοδος διόγκωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων είναι είτε η αύξηση των εσόδων της εταιρείας, είτε η μείωση των δαπανών. Μερικές φορές, οι δύο προσεγγίσεις ακολουθούνται ταυτόχρονα.

Μία συνήθης πρακτική, και όχι εύκολα ανιχνεύσιμη, είναι η υποτίμηση του κόστους μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μία δεδομένη χρονική περίοδο. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να γίνει αυτό: είτε αποκρύπτοντας το κόστος, δηλαδή δεν καταγράφεται η πραγματοποίηση του εξόδου στα λογιστικά βιβλία, είτε καταχωρείται ως περιουσιακό στοιχείο, ή μειώνεται η αξία του σε σχέση με το ποσό που θα έπρεπε να δηλωθεί.

Ένα κλασικό παράδειγμα είναι να κατακωνιάζει κανείς τα τιμολόγια και τις συμβάσεις στα συρτάρια. Όταν λίγοι άνθρωποι έχουν επίγνωση μιας συναλλαγής, και οι ελεγκτές της εταιρείας σίγουρα δεν είναι μεταξύ αυτών, η απουσία ενός τιμολογίου από τα βιβλία της εταιρείας μπορεί να περάσει απαρατήρητη για κάποιο χρονικό διάστημα. Η μέθοδος αυτή, ωστόσο, δε λειτουργεί μακροπρόθεσμα, καθώς ο απλήρωτος προμηθευτής θα απαιτήσει την πληρωμή στο άμεσο μέλλον και, συνεπώς, η απάτη θα αποκαλυφθεί.

Μια άλλη εναλλακτική, είναι η κεφαλαιοποίηση του κόστους, όπου οι δεδομένες δαπάνες παρουσιάζονται στον ισολογισμό ως στοιχείο του ενεργητικού, αντί να καταχωρηθούν στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.

Ένα ακόμη τέχνασμα υποτίμησης του κόστους, είναι η εισαγωγή του κόστους στα βιβλία με αξία χαμηλότερη της πραγματικότητας. Εκτός από το κόστος, συχνά, αντικείμενο χειραγώγησης είναι τα έσοδα και οι υποχρεώσεις, ιδίως όταν μια εταιρεία έχει μεγάλο χρέος προς τραπεζικούς φορείς.

Ανεξάρτητα από τους ποικίλους τρόπους που αναπτύχθηκαν για την αλλοίωση των οικονομικών καταστάσεων, σίγουρα υπάρχουν και μέτρα που μπορεί να λάβει κανείς για την αντιμετώπισή της, με τα οποία θα ασχοληθούμε στο επόμενο κεφάλαιο.

## Γιατί διαπράττονται απάτες: Διαδικασίες πρόληψης

**Κ**λείνοντας τη συζήτησή μας για την απάτη μέσω της σκόπιμης αλλοίωσης των οικονομικών καταστάσεων, σε αυτό το άρθρο επικεντρωνόμαστε στην ανίχνευση και την πρόληψη τέτοιου είδους περιστατικών.

Δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν περιπτώσεις «ωραιοποίησης» βιβλίων, ενώ ο βαθμός δυσκολίας ανεβαίνει δραματικά όταν οι άνθρωποι που κατέχουν υψηλές θέσεις στην εταιρεία εμπλέκονται στην απάτη.

Οι πλέον διαδεδομένες διαδικασίες ανίχνευσης λογιστικών παρατυπιών εφαρμόζονται από τους ορκωτούς ελεγκτές, καθώς και από εξειδικευμένα τμήματα μιας εταιρείας. Περιλαμβάνονται, για παράδειγμα, στις διαδικασίες αυτές αναλύσεις κόστους και δεικτών και συγκρίσεις με τους προϋπολογισμούς. Ωστόσο, θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι οι ορκωτοί ελεγκτές δεν είναι επιφορτισμένοι με το έργο του εντοπισμού της απάτης. Στην περίπτωση που υπάρχουν συνεργοί, οι οποίοι καλύπτουν αποτελεσματικά τα ίχνη τους, η ανάλυση των δεικτών από μόνη της μπορεί να είναι ανεπαρκής για να πιαστεί η απάτη. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις, τα πρόσωπα που είναι υπεύθυνα για την παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων εποπτεύουν τους χρηματοοικονομικούς αναλυτές της εταιρείας. Το γεγονός αυτό τους επιτρέπει να ελίσσονται εύκολα και να μπλοκάρουν κάθε προσπάθεια ανίχνευσης ύποπτων δραστηριοτήτων.

Μία άλλη μέθοδος ανίχνευσης τέτοιου είδους απάτης είναι η διεξαγωγή ελέγχου. Υπάρχουν, όμως, πάρα πολλοί τρόποι για να περιοριστεί η αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου, ιδιαίτερα αν ο βασικός μέτοχος εμπλέκεται στην απάτη και πιθανώς να ελέγχει στελέχη της εταιρείας. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια του ελέγχου, ψευδείς δηλώσεις από στελέχη της εταιρείας, σε συνδυασμό με την παρουσίαση παραποιημένων εγγράφων, ενδέχεται να παραπλανήσουν τους ελεγκτές, καθιστώντας αδύνατη την ανίχνευση της όποιας παράνομης δραστηριότητας.

Μία περίπτωση που χειριστήκαμε αφορούσε στην αποτίμηση ενός πακέτου μετοχών προς πώληση. Η διοίκηση της εταιρείας, η οποία συμπεριέλαβε αυτές τις μετοχές στον ισολογισμό της, παρουσίασε στον ελεγκτή μια σύμβαση με έναν επενδυτή, σύμφωνα με την οποία η εταιρεία πούλησε τις μετοχές της σε τιμή που υπερέβαινε σημαντικά την αξία τους από αυτή του ισολογισμού. Ωστόσο, η διοίκηση «ξέχασε» να ενημερώσει τον ελεγκτή σχετικά με ένα παράρτημα στη σύμβαση, η οποία μείωσε σημαντικά την τιμή του πακέτου των μετοχών που πουλήθηκαν. Ως αποτέλεσμα, η αποτίμηση των μετοχών που εμφανίζονταν στον ισολογισμό ήταν στην πραγματικότητα πολύ φουσκωμένη.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι πρόληψης της απάτης σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις. Ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες, έχουν ληφθεί

τα πιο ριζοσπαστικά μέτρα, όπως η νομοθετική πράξη Sarbanes-Oxley, γνωστή ως SOX. Αυτή επέβαλε ιδιαίτερα αυστηρές διαδικασίες ελέγχου της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Βάσει αυτής, οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι των εισηγμένων εταιρειών στην αμερικανική χρηματαγορά υποχρεώθηκαν να επιβεβαιώσουν την ορθή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου τους για τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Η υποβολή ψευδών δηλώσεων τιμωρείται με υψηλά πρόστιμα και φυλάκιση. Οι εισηγμένες εταιρείες έχουν εντόνως διαμαρτυρηθεί για τους μακροχρόνιους και επαχθείς ελέγχους, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, καθώς και για τις ποινές που επιβάλλονται. Αναμφίβολα, το σύστημα δουλεύει και περιορίζει σημαντικά παράνομες δραστηριότητες.

Το παράδειγμα της νομοθετικής πράξης SOX, παρόλες τις αντιδράσεις που έχει εγείρει, αποδεικνύει ότι η χάραξη μιας αυστηρής και με συνέπειες στρατηγικής μπορεί να φέρει αποτέλεσμα και να περιορίσει δραστηριότητες.

(μέρος III)

(μέρος IV)



## Θαύμα στις αποθήκες!

**Μ**ία μικρή επαρχιακή εταιρεία παραγωγής δομικών υλικών, εξαγοράστηκε από μία μεγάλη αθηναϊκή εταιρεία. Οι νέοι ιδιοκτήτες, θέλοντας να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη από την αγορά τους, προέβησαν άμεσα στη ριζική αναδιοργάνωσή της.

Αρκετούς μήνες μετά την εφαρμογή των νέων κανονισμών, ο υπάλληλος του οικονομικού τμήματος, αρμόδιος για την καταγραφή και παρακολούθηση των αποθεμάτων, ζήτησε συνάντηση από τον επικεφαλής του λογιστηρίου της εταιρείας.

Ο υπάλληλος μόλις είχε ανακαλύψει ότι η φύρα παραγωγής των τελευταίων μηνών ήταν σημαντικά χαμηλότερη από αυτή των προηγούμενων ετών. Παράλληλα, υπήρχαν φήμες ότι οι υπεύθυνοι της παραγωγής και των αποθηκών, σε συνεργασία με το προσωπικό ασφαλείας, προέβιναν σε ιδιοποίηση και παράνομες πωλήσεις προϊόντων. Πίσω από τη φήμη αυτή, βρίσκονταν ορισμένοι υπάλληλοι ασφαλείας, που το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς είχε πρόσφατα απολύσει.

Ο υπάλληλος, συγκρίνοντας την αναφορά της τρέχουσας παραγωγής με αντίστοιχες εκθέσεις προηγούμενων περιόδων, κατανόησε πλήρως το μηχανισμό της καλοστημένης απάτης. Όλα ξεκινούσαν από το τμήμα παραγωγής, το οποίο δεν κατέγραφε στο σύνολό τους τα προϊόντα που παράγονταν. Κατόπιν, οι υπεύθυνοι των αποθηκών που εμπλέκονταν στην υπόθεση, πωλούσαν τα επιπλέον προϊόντα τοις μετρητοίς σε «δικούς» τους έμπιστους οδηγούς, οι οποίοι διέθεταν τις κατάλληλες διασυνδέσεις για τη μεταπώλησή τους. Οι ποσότητες που έλειπαν καταγράφονταν ως «φύρα κατά την παραγωγή». Για τιμολόγια και λοιπά παραστατικά, φυσικά, ούτε λόγος. Την ίδια στιγμή, ο υπάλληλος της διεύθυνσης οικονομικού συνέδεσε το γεγονός αυτό με την ολοκαίνουρια εξοχική κατοικία και το υπερπολυτελές αυτοκίνητο του υπεύθυνου των αποθηκών. Πάντα τον βασάνιζε πώς κάποιος με το συγκεκριμένο μισθό μπορούσε να αποκτήσει και να συντηρεί τέτοιου είδους περιουσιακά στοιχεία.

Απάτες που συνδέονται με αποθέματα εμπορευμάτων καταλήγουν σχεδόν πάντα στο ίδιο σημείο, την υπεξαίρεση. Η μόνη διαφορά έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι κλοπές αυτές διαπράττονται και συγκαλύπτονται. Όσο καλύτερη και αποτελεσματικότερη είναι η ασφάλεια μίας εταιρείας, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα να πέσει θύμα κλοπής ή εξαπάτησης. Είναι γνωστές περιπτώσεις όπου τα προϊόντα «βγαίνουν» από το εργοστάσιο μέσα σε κάδους απορριμμάτων.

Σε πολλές περιπτώσεις, βέβαια, οι υπάλληλοι που επιδίδονται συστηματικά σε υπεξαίρεσεις απλά εκμεταλλεύονται κενά στη διαδικασία. Κάποια προϊόντα είναι δυνατό να καταμετρηθούν επακριβώς και κάποια άλλα κατά προσέγγιση. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να κλαπούν και μάλιστα σε τακτική βάση, αρκεί τα ελλείμματα να μην υπερβαίνουν κάποια λογικά όρια. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η λογιστική διαγραφή των κλεμμένων, μέσω της καταγραφής τους ως προϊόντα ελαττωματικής παραγωγής.

Η αποτελεσματικότερη μέθοδος για την αποτροπή της κλοπής αποθεμάτων είναι η φυσική εποπτεία. Κλειδωμένοι αποθηκευτικοί χώροι, υπερυψωμένοι φράχτες, άμεμπτο προσωπικό ασφαλείας και συνεχής επιτήρηση είναι οι κομβικοί παράγοντες για την ασφάλεια των εμπορευμάτων. Σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις, όπως, για παράδειγμα, όταν το παραγόμενο προϊόν είναι μικρό σε μέγεθος και μεγάλης αξίας, επιβάλλεται ο προσωπικός έλεγχος των εργαζόμενων και των αποσκευών τους κατά την αποχώρησή τους από το χώρο εργασίας τους. Τα αρχεία παρακολούθησης των αποθεμάτων είναι εξαιρετικά σημαντικό να τηρούνται με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια, έτσι ώστε να είναι εύκολη η άμεση απογραφή τους. Βέβαια, πρέπει να παραδεχτούμε πως κάτι τέτοιο δεν είναι πάντοτε εύκολο. Ορισμένες φορές, η ιδιομορφία κάποιων παραγόμενων προϊόντων δεν επιτρέπει παρά μία και μοναδική ετήσια απογραφή. Αυτό, βέβαια, δεν πρέπει να αποτελεί άλλοθι για την παντελή έλλειψη απογραφής των αποθεμάτων. Μία αιφνιδιαστική απογραφή είναι ο καλύτερος τρόπος για να αποκαλυφθούν απάτες που σχετίζονται με κακοδιαχείριση αποθεμάτων. Τόσο τα πλεονάσματα, όσο και τα ελλείμματα είναι περιπτώσεις που μπορεί να σημάνουν συναγερμό.

Αυτό που πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας είναι ότι η πιθανότητα της υπεξαίρεσης αποθεμάτων, αυξάνεται ανάλογα με το βαθμό ελκυστικότητας των προϊόντων. Όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του τελικού προϊόντος και η δυνατότητα ρευστοποίησής του στις παράνομες αγορές, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα κλοπής του. Συνεπώς, προληπτικά μέτρα πρέπει να τεθούν σε ισχύ αναλογικά με την ελκυστικότητα του προϊόντος στην αγορά.

Όπως δημοσιεύτηκε στο **Βήμα της Κυριακής** στις 21/08/2016

## Αντί επιλόγου

Κλείνοντας αυτή την έκδοση αφιερωμένη στην ανάγκη πρόληψης και καταπολέμησης υποθέσεων διαφθοράς στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι της χώρας μας, ελπίζουμε ότι οι αναγνώστες έχουν εξοικειωθεί και ευαισθητοποιηθεί περισσότερο απέναντι στις απειλές που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις τους. Δυστυχώς, είναι αδύνατο να εξαλειφθούν εντελώς οι περιπτώσεις διαφθοράς. Ευελπιστούμε, όμως, να έχουμε αναδείξει τους τρόπους και τα εργαλεία για να μειωθεί ουσιαστικά η εμφάνισή τους. Το μόνο σίγουρο είναι πως η αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων είναι ευθύνη όλων σε κάθε οργανισμό και ότι δεν αρκούν μόνο τα ευκολόγια.



**Βασίλειος Καμινάρης**

Εταίρος, Επικεφαλής Ελεγκτικού  
Τμήματος ΕΥ Ελλάδος και Κεντρικής  
και Νοτιοανατολικής Ευρώπης

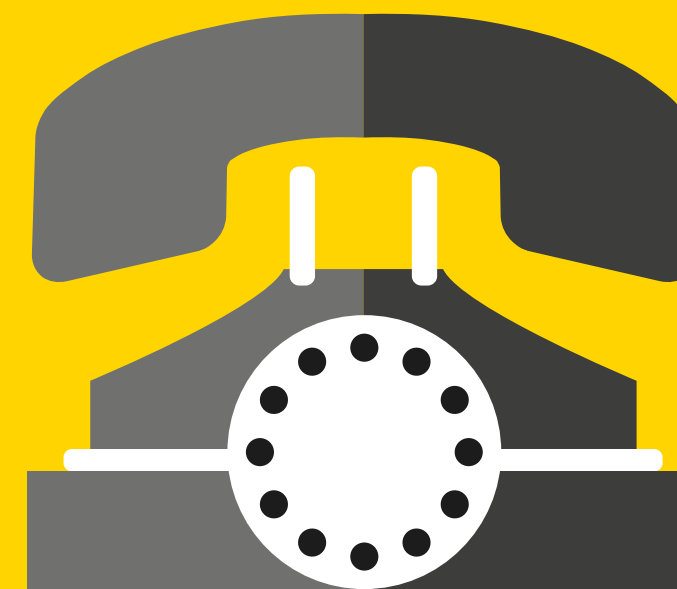
Email: vassilios.kaminaris@gr.ey.com  
Τηλέφωνο: +30 210 2886 216



**Γιάννης Δρακούλης**

Επικεφαλής Τμήματος Διερεύνησης  
Οικονομικής Απάτης & Εταιρικών  
Αντιδικιών ΕΥ Ελλάδος

Email: yannis.dracoulis@gr.ey.com  
Τηλέφωνο: +30 210 2886 085



## Πληροφορίες για την EY

Η EY κατέχει ηγετική θέση παγκοσμίως στο χώρο των ελεγκτικών, φορολογικών, χρηματοοικονομικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η βαθιά γνώση και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουμε συμβάλλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στις κεφαλαιαγορές και τις οικονομίες σε ολόκληρο τον κόσμο. Δημιουργούμε ηγετικά στελέχη που συνεργάζονται για να τηρήσουν τις υποσχέσεις μας προς όλους τους εταίρους μας. Με τον τρόπο αυτό συμβάλλουμε σημαντικά στη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για τους ανθρώπους μας, για τους πελάτες μας και για τις κοινωνίες μας.

Το λογότυπο EY αναφέρεται στον παγκόσμιο οργανισμό, και μπορεί να αναφέρεται σε μία ή περισσότερες, από τις εταιρείες μέλη της Ernst & Young Global Limited, καθεμία από τις οποίες αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα. Η Ernst & Young Global Limited, μια βρετανική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης δια εγγυήσεως, δεν παρέχει υπηρεσίες σε πελάτες.

## Για το τμήμα Διερεύνησης Οικονομικής Απάτης και Εταιρικών Αντιδικιών της EY

Η ενασχόληση με περίπλοκα θέματα απατών, συμμόρφωσης ρυθμιστικού πλαισίου και εταιρικών αντιδικιών μπορεί να υποβαθμίσει τις προσπάθειες επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η καλύτερη διαχείριση του κινδύνου απατών και των θεμάτων συμμόρφωσης αποτελούν κρίσιμη προτεραιότητα των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως του μεγέθους ή του κλάδου τους. Με περισσότερους από 4.500 επαγγελματίες στο χώρο της διερεύνησης οικονομικής απάτης και εταιρικών αντιδικιών παγκοσμίως, θα διαμορφώσουμε την κατάλληλη διεπιστημονική ομάδα που βρίσκεται κοντά στην κουλτούρα της εταιρείας σας για να εργαστεί μαζί σας και με τους νομικούς συμβούλους σας. Εργαζόμαστε για να έχετε το όφελος της εμπειρίας μας σε ένα ευρύ φάσμα κλάδων, τη βαθιά γνώση μας για αυτά τα θέματα και την τελευταία εις βάθος πληροφόρηση από τις εργασίες μας παγκοσμίως.

Για περισσότερες πληροφορίες παρακαλώ επισκεφθείτε την ιστοσελίδα μας:

[ey.com/gr](http://ey.com/gr)

© 2017 EY

All Rights Reserved.

 @EY\_Greece