

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΜΟΡΦΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

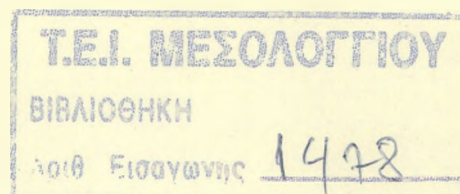
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΠΕΤΡΑΚΗΣ ΛΟΥΚΑΣ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ

ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΛΑΜΙΑ 2008



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΜΟΡΦΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

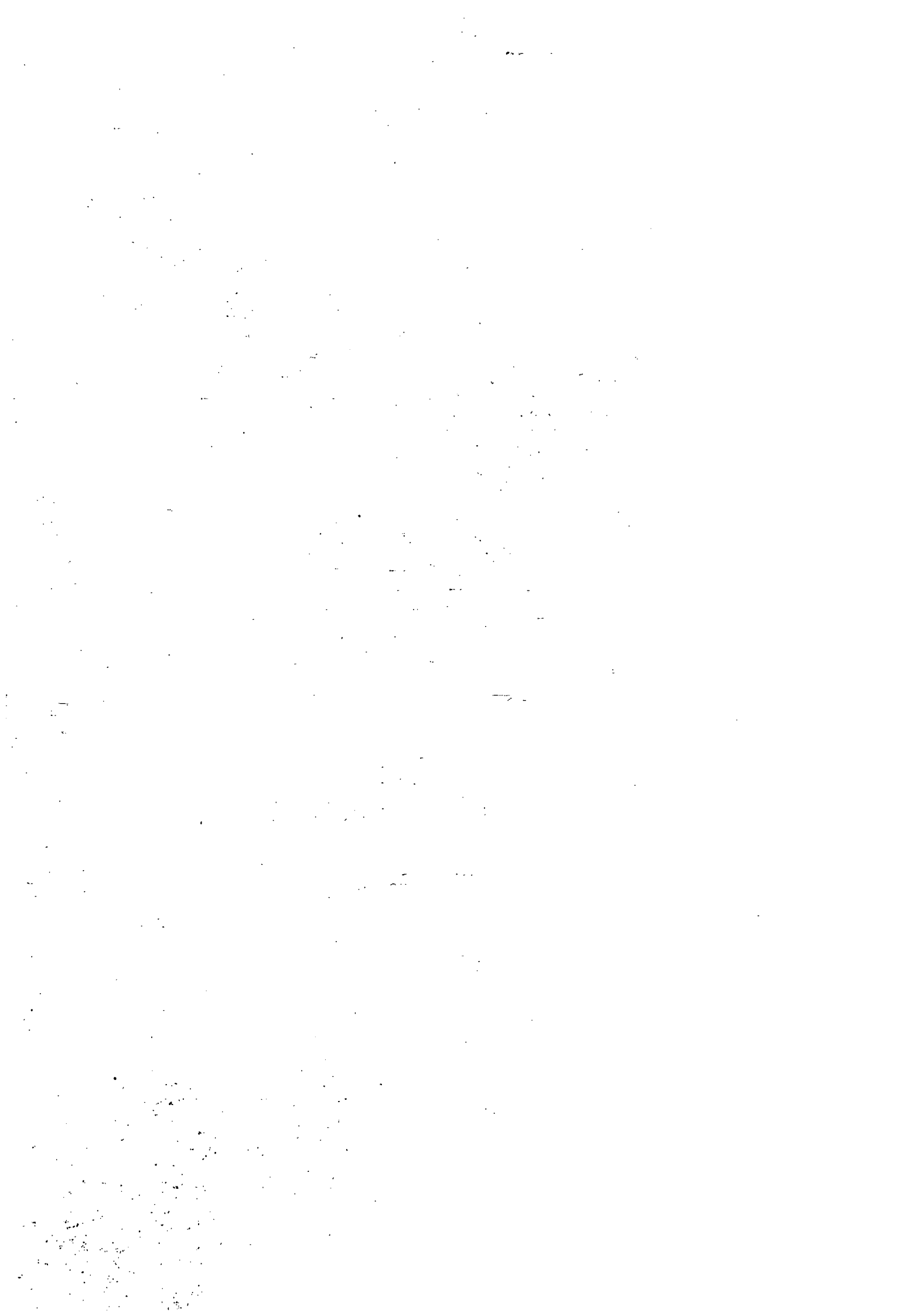
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΠΕΤΡΑΚΗΣ ΛΟΥΚΑΣ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ

ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΛΑΜΙΑ 2008



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μελέτη αποτελεί τη πτυχιακή μου εργασία, μια από τις σημαντικότερες εργασίες που έχω κάνει στο διάστημα που υπήρξα φοιτητής στο **Τ.Ε.Ι Μεσολογγίου**. Αυτή η εργασία είναι η τελευταία και αποτελεί πολύτιμο εφόδιο για τη μετέπειτα επαγγελματική μου σταδιοδρομούσαμε από αυτή την εργασία, τίτλος της οποίας είναι << **Μορφές Ελέγχου Διοίκησης και Διαχείρισης των Επιχειρήσεων**>>, μαθαίνουμε πως πρέπει να λειτουργεί μια επιχείρηση.

Ο έλεγχος της διαχείρισης ή έλεγχος της διοίκησης είναι ένα είδος έλεγχου που αφορά κυρίως στη στρατηγική της επιχείρησης, τη λήψη απόφασης, και τη συνάφεια που υπάρχει μεταξύ στόχων και αποφάσεων ακόμη με την αποτελεσματικότητα της εφαρμοσμένης διαχείρισης στην επιχείρηση. Αξιολογεί κυρίως με ποιοτικά και με ποσοτικά κριτήρια, γι' αυτό ίσως το λόγο η μεθοδολογία του δεν έχει οριστικοποιηθεί, και αποτελεί ακόμη αντικείμενο μελέτης και ερευνας.

Εν κατακλείδι, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή μου κύριο **Πετρακη Λουκα** που μου έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθώ με αυτόν τον τόσο σημαντικό κλάδο της **Λογιστικής Επιστήμης** καθώς και τα κατάλληλα εφόδια για αποπεράτωση της παρούσας μελέτης. Ένα ευχαριστώ στον **Αλέκο** που μας βοήθησε με τις πολύτιμες γνώσεις του στη λειτουργία των Η/Υ.

Ασφαλώς είμαι αποκλειστικά υπεύθυνος για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Λάμια, Αύγουστος 2008 Κ.Ι.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛΙΔΑ
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΝΕΩΤΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ	
1. Ο έλεγχος διαχείρισης.....	8
1.1 . Καταγωγή και εξέλιξη της έννοιας.....	8
1.2. Προσδιορισμός της έννοιας του έλεγχου της διαχείρισης.....	9
1.3. Αποστολή του έλεγχου διαχείρισης.....	10
1.3.1. Η αποστολή της αποτελεσματικότητας.....	10
1.3.2. Οι αποστολές της παραγωγικότητας και οικονομικότητας.....	11
1.4. Πεδίο δράσης του έλεγχου διαχείρισης.....	11
1.4.1. Διαχειρίσιμα της αβεβαιότητας.....	11
1.4.2. Η διαχείριση των αλληλοαντικρουόμενες.....	12
1.4.3. Η διαχείριση του ανθρωπίνου παράγοντα.....	13
1.5. Μεθοδολογία του έλεγχου.....	13
1.5.1. Στάδια εκτέλεσης του έλεγχου.....	13
1.5.1.1. Προκαταρκτική εξέταση.....	15
1.5.1.2. Σε βάθος ανάλυση.....	17
1.5.1.3. Σύνταξη και σύνθεση της έκθεσης.....	18.
2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	
2.1. Εξωτερικός και εσωτερικός έλεγχος.....	17
2.1.1. Γενικά.....	17
2.1.2. Ορισμός εξωτερικού ελέγχου.....	17
2.1.3. Αναγκαιότητα του εξωτερικού ελέγχου- Προσόντα εξωτερικού ελεγκτή.....	17
2.1.4. Μέθοδοι πραγματοποίησης του εξωτερικού "Λογιστικού" ή "Οικονομικού" ελέγχου.....	20
2.1.5. Διενέργεια εξωτερικού ελέγχου.....	21
2.1.6. Σώμα ορκωτών ελεγκτών.....	27
2.1.6.1. Γενικά.....	27
2.1.6.2. Σύσταση και λειτουργία του Σ.Ο.Ε.....	28
2.1.6.3. Αποκλειστικές αρμοδιότητες του Σ.Ο.Ε.....	28
2.1.6.4. Σύνθεση του Σ.Ο.Ε.....	30
2.1.6.5. Όργανα του σώματος.....	30
2.1.6.6. Γενική συνέλευση (Γ.Σ.).....	30
2.1.6.7. Εταιρείες ή κοινοπραξίες ελεγκτών.....	31
2.1.6.8. Ευθύνη και πειθαρχικός έλεγχος.....	32

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

2.2. Εσωτερικός έλεγχος.....	33
2.2.1. Γενικά.....	33
2.2.2. Ορισμός εσωτερικού ελέγχου.....	34
2.2.3. Αναγκαιότητα εσωτερικού ελέγχου.....	34
2.2.4. Σκοπός εσωτερικού ελέγχου.....	35
2.2.5. Είδη ελέγχου.....	38
2.2.5.1. Γενικά.....	38
2.2.5.2. Έλεγχοι παραγωγής.....	38
2.2.5.3. Οικονομικοί έλεγχοι.....	39
2.2.5.4. Διοικητικοί έλεγχοι.....	39
2.2.5.5. Λειτουργικοί έλεγχοι.....	40
2.3. Σύστημα εσωτερικού έλεγχου.....	41
2.3.1. Γενικά.....	41
2.3.2. Ορισμός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	41
2.3.3. Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	42
2.3.4. Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	43
2.3.4.1. Γραφική απεικόνιση ενός Σ.Ε.Ε.....	45
2.3.5. Βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	46
2.3.5.1. Μέτρα για τη σωστή λογιστική απεικόνιση των οικονομικών γεγονότων.....	47
2.4. Βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	48
2.4.1. Γενικά.....	48
2.4.2. Βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε.....	48

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1. Οργάνωση και διοίκηση της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου.....	51
3.1.1. Γενικά.....	51
3.1.2. Η θέση του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση.....	51
3.1.3. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος.....	52
3.1.4. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος.....	52
3.1.5. Ο χώρος εργασίας του τμήματος.....	53
3.1.6. Το αρχείο του τμήματος.....	53
3.1.7. Εμφάνιση των ελεγκτών.....	54
3.2. Τμήμα εσωτερικού ελέγχου.....	55
3.2.1. Γενικά.....	55
3.2.2. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία τμήματος.....	55
3.2.3. Στελέχωση του τμήματος.....	55
3.3. Θέση του εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.....	56
3.3.1. Γενικά.....	56
3.3.2. Για μη εισηγμένες εταιρίες στο χρηματιστήριο.....	56
3.3.2.1. Οργανόγραμμα για εισηγμένες.....	57
3.3.3. Για εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο.....	58
3.3.3.1. Οργανόγραμμα για μη εισηγμένες.....	58
3.4. Επιτροπή ελέγχου.....	60
3.4.1. Γενικά.....	60

3.4.1.1. Απεικόνιση της επιτροπής ελέγχου στην οργανωση μιας Α.Ε.....	61
3.5. Στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελεγχου.....	62
3.5.1. Γενικά.....	62
3.5.2. Προσοντα και προτυπα του εσωτερικού ελεγκτη.....	63
3.5.3. Αμοιβες των εσωτερικών ελεγκτών	65
3.6. Καθήκοντα των στελεχών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.....	66
3.6.1. Γενικά.....	66
3.6.2. Καθήκοντα του διευθυντή.....	66
3.6.3. Καθήκοντα των ελεγκτών.....	68
3.6.4. Καθήκοντα των βοηθών.....	68
3.6.5. Καθήκοντα της γραμματέως.....	69
3.6.6. Καθήκοντα φυλάκων-Ασφάλεια κτιρίου.....	70
3.7. Οι δυνατότητες των εσωτερικών ελεγκτών ως προς τον έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων.....	72
3.7.1. Γενικά.....	72
3.8. Κώδικας ηθικών αρχών-Δεοντολογία-Εσωτερικών ελεγκτών.....	73
3.8.1. Γενικά.....	73
3.9. Εκπαίδευση και αξιολόγηση εσωτερικών ελεγκτών.....	75
3.9.1. Εκπαίδευση.....	75
3.9.2. Αξιολόγηση.....	75
3.9.3. Κριτήρια και φύλλα αξιολόγησης.....	75

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

4.1. Η έννοια της οργάνωσης.....	80
4.1.1. Γενικά.....	80
4.1.2. Οργάνωση.....	80
4.1.3. Διαδικασίες-Εντολές.....	82
4.1.4. Ελεγκτικά σύμβολα.....	83
4.2. Ο έλεγχος των λογαριασμών.....	84
4.2.1. Έλεγχος "ΤΑΜΕΙΟΥ".....	84
4.2.2. Έλεγχος "ΕΠΙΣΦΑΛΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ".....	85
4.2.3. Έλεγχος "ΓΡΑΜΜΑΤΙΩΝ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΩΝ".....	86
4.2.4. Έλεγχος "ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ".....	86
4.2.5. Εσωτερικός έλεγχος επί των πληρωτέων λογαριασμών.....	88
4.2.6. Πρόγραμμα ελέγχου "ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ".....	90
4.2.7. Έλεγχος ταμείου και συμφωνίας με τη τράπεζα.....	92
4.2.7.1. Εσωτερικός έλεγχος των ταμειακών συναλλαγών.....	92
4.2.7.2. Εσωτερικός έλεγχος των ταμειακών πληρωμών.....	93
4.2.7.3. Υπόδειγμα ελέγχου.....	95
4.2.8. Εσωτερικός έλεγχος των ταμειακών συναλλαγών.....	96
4.2.8.1. Εσωτερικός έλεγχος των ταμειακών συναλλαγών.....	96
4.2.8.2. Εσωτερικός έλεγχος των ταμειακών πληρωμών.....	98
4.2.8.3. Φύλλα εργασίας ελέγχου του ταμείου.....	98
4.2.9. Πρόγραμμα για τον έλεγχο του ταμείου.....	99

4.2.9.1. Μελέτη και αξιολόγηση του Σ.Ε.Ε. και του ταμείου.....	99
4.2.10. Εσωτερικός έλεγχος χρηματιστηριακών εταιριών Ε.Λ.Δ.Ε.- Α.Χ.Ε.....	101

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗΣ-Δ.Σ.

5.1. Πρακτικά Γ.Σ.....	107
5.1.1. Γενικά.....	107
5.2. Πρακτικά Δ.Σ.....	107
5.2.1. Γενικά.....	107

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

6.1. Αριθμοδείκτες τρέχουσας οικονομικής κατάστασης.....	109
6.1.1. Γενικά.....	109
6.2. Αριθμοδείκτες μακροχρόνιας οικονομικής κατάστασης.....	110
6.2.1. Γενικά.....	110
6.3. Αποδοτικότητας-Δραστηριότητας.....	110
6.3.1. Γενικά.....	110
6.4. Απαιτήσεων και κυκλοφορίας.....	112
6.4.1. Γενικά.....	112
6.5. Διάφοροι αριθμοδείκτες.....	114
6.5.1. Γενικά.....	114

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	115
-------------------	-----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή αποτελείται από έξι (6) κεφάλαια στα οποία αναφέρεται η αναγκαιότητα των μορφών ελέγχων σε μια σύγχρονη επιχείρηση, αναλύεται η λειτουργία τους όπως επίσης και το κατά πόσο είναι αποδεκτό τόσο από το κοινωνικό σύνολο όσο και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια αναφέρομαι συνοπτικά στο περιεχόμενο κάθε κεφαλαίου.

Η πτυχιακή αυτή εργασία ξεκινάει με μια αναφορά σε νεώτερα είδη ελέγχου από άποψη χρονικής εμφάνισής τους, αλλά και ολοκληρωτικής εξέλιξης των μεθόδων εφαρμογής τους, συγκεκριμένα τον Έλεγχο της διαχείρισης ή τον Έλεγχο της διοίκησης.

Στο **2^ο κεφάλαιο** γίνεται εκτενέστερη αναφορά στα δύο συστήματα της ελεγκτικής, **Εξωτερικός-Εσωτερικός Έλεγχος**. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η κατανόηση των δύο αυτών συστημάτων. Αναφορά επίσης γίνεται και στο **Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών**. Τέλος μεγάλο μέρος του κεφαλαίου αυτού απασχολεί η αξιολόγηση και ανάλυση του συστήματος του Ε.Ε.

Στο **3^ο κεφάλαιο** φαίνεται η θέση που έχει ο Ε.Ε. μέσα στην επιχείρηση, η οργάνωση του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου καθώς τα καθήκοντα και η εκπαίδευση του ελεγκτή.

Η ένταξη του Ε.Ε. στην επιχείρηση και η λειτουργία του σε σχέση με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης αποτελεί ένα μεγάλο κομμάτι από το **4^ο κεφάλαιο**. Εκεί λοιπόν παραθέτουμε υποδείξεις για τη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης με Ε.Ε. και τον τρόπο με τον οποίο μελετάει και αξιολογεί ο εσωτερικός ελεγκτής τα τμήματα αυτά τόσο σε εταιρείες που δεν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο αλλά και για εκείνες οι οποίες είναι.

Στο **5^ο κεφάλαιο** αναφέρουμε τι πρέπει να προσέχει ένας εσωτερικός ελεγκτής όσο αφορά τις **Γενικές συνελεύσεις** και τα **Διοικητικά συμβούλια** και στο **6^ο κεφάλαιο** παραθέτω τους αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούν όλες οι επιχειρήσεις για τη σωστή έκδοση κάθε είδους οικονομικού αποτελέσματος.

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΝΕΩΤΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Ο Έλεγχος της διαχείρισης

1.1. Καταγωγή και εξέλιξη της έννοιας

Ο εξωτερικός-οικονομικός έλεγχος έχει μία οπτική στενή και συγκεκριμένη, αυτή των αποτελεσμάτων ενός ολοκληρωμένου λογιστικού συστήματος, ή πιο αναλυτικά των πράξεων που προσδιορίζουν την κανονικότητα, αξιοπιστία και ειλικρίνεια της οικονομικής-λογιστικής πληροφορίας, για την οποία πρέπει να διαμορφώσει μία γνώμη-κρίση.

Ο εσωτερικός έλεγχος, θεωρούμενος ως εξέλιξη χρονική και αναγκαία του εξωτερικού ελέγχου, έχει οπτική την διοικητική οργάνωση της επιχείρησης, την εφαρμογή των εντολών της διοίκησης, τη διαφύλαξη της περιουσίας της επιχείρησης. Κατά μία έννοια μπορεί να θεωρηθεί μία παράπλευρη διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου, αφού και αυτόν τον απασχολούν λογιστικές απόψεις, ως αναπόσπαστο μέρος της διοικητικής δομής της επιχείρησης.

Η επιχείρηση όμως δεν είναι μόνο λογιστικό κύκλωμα και οι ενέργειες της δεν έχουν επιπτώσεις μόνον στους λογαριασμούς αλλά και σε άλλους τομείς, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Επί πλέον, η λειτουργία της επιχείρησης πέρα από την ύπαρξη ενός λογιστικού κυκλώματος και ενός συστήματος διοικητικής οργάνωσης έχει ακόμη ανάγκη από ένα σύστημα διαχείρισης του συνόλου των δεδομένων της, που συμμετέχουν στην πραγματοποίηση των σκοπών της.

Εισέρχεται λοιπόν ένα ακόμη επίπεδο ανάλυσης και αξιολόγησης της επιχείρησης, αυτό της αποτελεσματικής διαχείρισης σε σχέση με τα επιτεύγματα της και τις χρησιμοποιούμενες πηγές εκμετάλλευσης. Ο προβληματισμός για την ανάγκη αξιολόγησης της διαχείρισης της επιχείρησης είναι συνδεδεμένος με την εξέλιξη των μεθόδων και μορφών διαχείρισης, αλλά και με την τεχνολογική εξέλιξη των μέσων διαχείρισης.

Ο έλεγχος της διαχείρισης εμφανίζεται στη δεκαετία του 1960, ως επακόλουθο της έρευνας για να προσδιορισθεί ένα αποτελεσματικό μοντέλο διαχείρισης. Η έρευνα πάνω στο θέμα αυτό υπήρξε πλούσια και στην διάρκεια της επόμενης δεκαετίας του 1970. Συγκεκριμένα, στο τέλος αυτής της δεκαετίας αρχίζει η αμφισβήτηση αυτού που ονομάζεται "διαχείριση μέσω των αριθμών". Το μοντέλο αυτό διαχείρισης αμφισβητείται κάποια στιγμή καθαρά και εμφανίζονται νέες θεωρίες που στηρίζονται σε άλλες λογικές διαχείρισης³.

Συνέπεια της καταγωγής του αυτής είναι ότι ο έλεγχος της διαχείρισης ενδιαφέρεται και επικεντρώνεται σε στοιχεία περισσότερο ποιοτικά παρά ποσοτικά, όπως: Τις βραχύχρονες και μακρόχρονες επιπτώσεις των ενεργειών της επιχείρησης στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, την κρίση των επιλογών της επιχείρησης και την εξέλιξη τους, την κρίση του τρόπου που προσδιορίζονται και επιτυγχάνονται οι στόχοι, την ικανότητα της επιχείρησης να προσδιορίζει καίριους και διορατικούς στόχους, την ποιότητα της παραγόμενης πληροφορίας. Με ένα γενικό όρο την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της επιχείρησης.

Επειδή το είδος αυτό του ελέγχου δεν έχει ακόμη πλήρως θεωρητικά οριοθετηθεί και πρακτικά καθιερωθεί, το θέμα είναι ανοικτό και η έρευνα βρίσκεται σε εξέλιξη. Εν τούτοις ο έλεγχος της διαχείρισης αποτελεί γνωστικό αντικείμενο μελέτης στα ξένα και πρόσφατα και στα Ελληνικά Πανεπιστήμια.

1.2. Προσδιορισμός της έννοιας του ελέγχου της διαχείρισης

Όπως και στην εισαγωγή αναφέρθηκε, ο έλεγχος γενικά είναι μία έννοια διφορούμενη και δύσκολα προσδιορίσιμη. Το συγκεκριμένο είδος ελέγχου χαρακτηρίζεται από αυτά τα στοιχεία σε μεγαλύτερο βαθμό. Το κεφάλαιο αυτό έχει σκοπό να δώσει μία όσο το δυνατόν σαφή προσέγγιση της έννοιας του ελέγχου της διαχείρισης.

Αρχικά πρέπει, όπως και στον Εσωτερικό Έλεγχο, να επισημανθούν τα δύο επίπεδα της έννοιας. Το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στο σύστημα που η επιχείρηση θεσπίζει, προκειμένου να ασκήσει διαχείριση με αποτελεσματικό τρόπο. Το δεύτερο επίπεδο αφορά την μεθοδολογία επαλήθευσης και αξιολόγησης αυτού του συστήματος από κάποιον τρίτον.

Το κλασικό μοντέλο οργάνωσης⁴ προτείνει το διαχωρισμό της διαδικασίας λειτουργίας της επιχείρησης σε τρία επίπεδα:

την στρατηγική

την διαχείριση (με την τρέχουσα έννοια του όρου)

την εκτέλεση.

Σύμφωνα μ' αυτό τον διαχωρισμό αντιστοιχούν τρεις διαδικασίες ελέγχου:

○ Στρατηγικός σχεδιασμός

○ Έλεγχος της διαχείρισης

○ Έλεγχος της εκτέλεσης, των καθηκόντων

Αρχικά οι έλεγχοι αυτοί μπορεί να προσδιορισθούν ως εξής: Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μία διαδικασία που συνίσταται στο να ληφθεί απόφαση σε σχέση με τους στόχους και να προσδιορισθεί η στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί για να προσεγγισθούν οι στόχοι.

Ο έλεγχος της διαχείρισης (management control) είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι διοικούντες την επιχείρηση διασφαλίζουν ότι η στρατηγική εφαρμόζεται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Ο έλεγχος της εκτέλεσης είναι η διαδικασία που μπορεί να εγυηθεί ότι τα ειδικά καθήκοντα, που έχουν συγκεκριμένα ανατεθεί, διενεργούνται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Η διαχείριση είναι το ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ Στρατηγικής και εκτέλεσης, η διαδικασία που επιτρέπει να συνδεθεί η στρατηγική με την εκτέλεση. Έχοντας λοιπόν η διαχείριση έναν τέτοιο ρόλο, φέρει και το βάρος της όλης διαδικασίας. Από την άλλη πλευρά, επειδή είναι δύσκολος ένας σαφής διαχωρισμός των τριών επιπέδων ελέγχου, με τον όρο *έλεγχος της διαχείρισης* αποδίδεται μία σφαιρική εννοιολογική προσέγγιση και των τριών προαναφερθέντων ειδών ελέγχου.

Θεωρώντας λοιπόν την διαχείριση ως ένα ενιαίο σύνολο Στρατηγικής, Διαχείρισης και Εκτέλεσης, όταν μιλάμε για διαχείριση εννοούμε *grosso modo*, τα εξής: Να προσδιορισθούν οι στόχοι και τα μέσα επίδιωξης τους, ουσιαστικά πρόκειται για το σύνολο των αποφάσεων που αποβλέπουν στο να προσδιορισθούν οι ανάγκες που η επιχείρηση ζητά να ικανοποιήσει. Να προσδιορισθεί το σύνολο των τεχνογνωσιών που πρέπει να ενεργοποιηθούν γι' αυτό το σκοπό και οι τομείς δραστηριότητας που υποχρεούται η επιχείρηση να καλύψει. Να βρεθούν οι παράγοντες - κλειδιά που θα της επιτρέψουν να υλοποιήσει τους στόχους της και συγχρόνως να είναι ανθεκτική στις δράσεις του περιβάλλοντος της (ανταγωνισμός, πελάτες, προμηθευτές, παραγωγή αγαθών κ.λ.π.). Οι υπεύθυνοι για την διαχείριση να γνωρίζουν ευκρινώς τους στόχους και να διαθέτουν τα μέσα δράσης, επίσης να είναι πληροφορημένοι για την παρούσα και μέλλουσα κατάσταση, στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ακόμη να γνωρίζουν την σχέση μεταξύ μέσων και στόχων.

είδος του ελέγχου, μία διαδικασία, που είναι αμφίβολη η χρησιμότητα της, καταλήγουμε ότι είναι σημαντικότερο να δοθεί το βάρος στο πρώτο επίπεδο ελέγχου, δηλαδή στην δημιουργία ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης και όχι τόσο στην επαλήθευση του.

1.3. Αποστολή του ελέγχου διαχείρισης

Σε γενικές γραμμές κάθε σύστημα ελέγχου έχει δύο κατηγορίες αποστολών, από τη μια πλευρά να προκαλέσει ενέργειες-συμπεριφορές συναφείς προς τους στόχους (αποστολή που μπορεί να αποδοθεί με τον γενικό όρο *αποτελεσματικότητα*), και από την άλλη να διαχειρισθεί τις διαθέσιμες πηγές με τον βέλτιστο τρόπο (αποστολή της *παραγωγικότητας* και *οικονομικότητας*).

Σε πρώτη άποψη λοιπόν ο έλεγχος της διαχείρισης πρέπει να εγγυηθεί ότι συντείνει στην βελτίωση των προαναφερθέντων όρων της αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και οικονομικότητας. Αρχικά μπορεί να προσδιορισθούν οι όροι αυτοί όπως:

Αποτελεσματικότητα: Είναι η ικανότητα της επίτευξης των στόχων.

Παραγωγικότητα: Είναι η ικανότητα της μη σπατάλης των χρησιμοποιούμενων πηγών ή καλλίτερα η σχέση μεταξύ των παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών και των πηγών που χρησιμοποιήθηκαν, εξυπακούεται ότι η σχέση αυτή πρέπει να είναι όσο το δυνατόν η καλλίτερη.

Οικονομικότητα. Είναι η ικανότητα της επιχείρησης να αποκτήσει τις χρησιμοποιούμενες πηγές στο μικρότερο δυνατό κόστος.

Οι έννοιες όμως αυτές έχουν ανάγκη ενός ευρύτερου και λεπτομερειακού προσδιορισμού, προκειμένου βέβαια να γίνει περισσότερο κατανοητή και η έννοια του ελέγχου της διαχείρισης. Με δεδομένο μάλιστα ότι μία αξιολόγηση του ελέγχου της διαχείρισης θα στηριχθεί κατά πολύ, σε αυτές τις ικανότητες, η ανάγκη λεπτομερειακού προσδιορισμού τους, γίνεται ακόμη πιο φανερή. Η αξιολόγηση όμως των αποτελεσμάτων είναι τόσο περισσότερο εφικτή όσο τα κριτήρια αξιολόγησης είναι ευκρινώς προσδιορισμένα - ξεκάθαρα. Γι' αυτό θα αναπτυχθούν οι παραπάνω έννοιες αναφορικά με κριτήρια - παράγοντες κλειδιά που είναι δυνατόν να υιοθετηθούν.

1.3.1. Η αποστολή της αποτελεσματικότητας

Ο έλεγχος πρέπει να προσανατολίζει τις αποφάσεις της επιχείρησης προς την ασφάλεια και την ποιότητα. Αυτή λοιπόν η αποστολή του, προϋποθέτει ότι έχουν προσδιορισθεί τα στοιχεία που δημιουργούν την ποιότητα μίας απόφασης της επιχείρησης. Εάν ως κριτήριο μιας τέτοιας αξιολόγησης τεθεί η φύση των στόχων που η επιχείρηση ακολουθεί, τότε αποφάσεις ποιότητας είναι εκείνες που είναι συναφείς με τους στόχους.

Θεωρώντας ως κυρίαρχο κριτήριο ποιότητας των αποφάσεων της επιχείρησης την ικανότητα της να διατηρεί και να εξελίσει την ανταγωνιστικότητα, ένα σύστημα ελέγχου της διαχείρισης πρέπει να είναι δομημένο με τρόπο ώστε να εγγυάται την καλή εποπτεία των παραγόντων - κλειδιά της ανταγωνιστικότητας, δηλαδή τους τομείς εκείνους που πρέπει ιδιαίτερα να επιβλέπονται, για να διατηρήσει η επιχείρηση τις θέσεις της και τα προνόμια της απέναντι στον ανταγωνισμό. Όταν λοιπόν σε μία επιχείρηση έχουν προσδιορισθεί οι παράγοντες - κλειδιά της ανταγωνιστικότητας, κατόπιν μένει να συνδεθούν με την διαδικασία των αποφάσεων και με τους υπευθύνους. Για παράδειγμα, αν θεωρηθεί ότι ένας παράγων-κλειδί της ανταγωνιστικότητας είναι: "Ο σεβασμός προθεσμιών παράδοσης κατώτερων των δέκα ημερών", μένει να αναζητηθεί ποία είναι η κατάλληλη εσωτερική διαδικασία που μπορεί να δώσει τέτοιες προθεσμίες. Είναι αναμφισβήτητο ότι σε μία τέτοια διαδικασία αναμινγούνται αρκετές υπεύθυνες υπηρεσίες-τομείς που διακρίνονται από ιδιαιτερότητες, που πρέπει να γίνουν σεβαστές, αλλά και συγχρόνως να γίνει δυνατό να συντονισθούν μεταξύ τους.

Καταλήγοντας, μπορεί να δοθεί η έννοια της *αποτελεσματικότητας* του ελέγχου της διαχείρισης ως:

Η συνάφεια μεταξύ αποφάσεων και στόχων της επιχείρησης.

Η καλή εποπτεία των ιδιαιτεροτήτων των υπευθύνων υπηρεσιών.

Ο συντονισμός των αποφάσεων με τους παράγοντες-κλειδιά των επιτυχών αποτελεσμάτων

1.3.2. Οι αποστολές της παραγωγικότητας και της οικονομικότητας

Η έννοια της αποτελεσματικότητας εισχωρεί στην έννοια των στόχων της επιχείρησης. Η έννοια της παραγωγικότητας στα διαθέσιμα μέσα της επιχείρησης που πρέπει να χρησιμοποιηθούν με τον πλέον παραγωγικό τρόπο και να αποφευχθούν οι σπατάλες. Η έννοια της οικονομικότητας υπεισέρχεται στην απόκτηση των αναγκαίων πηγών εκμετάλλευσης, στο χαμηλότερο κόστος.

Οι τρεις αυτές αποστολές του ελέγχου δεν είναι απαραίτητα συγκρουόμενες, σε μερικές όμως περιπτώσεις μπορεί καινά είναι. Για παράδειγμα αν η επιχείρηση απευθύνεται σε πελάτες που είναι περισσότερο ευαίσθητοι στις μετά την πώληση υπηρεσίες και στην ποιότητα του προϊόντος και λιγότερο στις τιμές, οι αποστολές της παραγωγικότητας και οικονομικότητας δεν είναι βέβαια αμελητέες αλλά σ' αυτή την περίπτωση εγγυώνται μία βραχυπρόθεσμη βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος, και όχι μία καλή και μακρόβια θέση στην αγορά, πράγμα που εγγυάται η αποστολή της αποτελεσματικότητας. Αντίθετα, αν η τιμή πώλησης είναι η κύρια συνιστώσα του ανταγωνισμού, αποτελεσματικότητα σημαίνει κατά ευρεία έννοια και παραγωγικότητα και οικονομικότητα.

Ο έλεγχος λοιπόν της διαχείρισης έχει συμπερασματικά μία διπλή αποστολή:

Από τη μία πλευρά να εγγυάται αποτελεσματικές αποφάσεις, από την άλλη πλευρά να διασφαλίζει την παραγωγικότητα και την οικονομικότητα σε βραχύχρονη όμως βάση.

Η ιδέα του ελέγχου της διαχείρισης μπορεί να εκφρασθεί και διαφορετικά, με κριτήριο την βελτίωση των τριών προαναφερθέντων δεικτών. Συμπερασματικά καταλήγουμε σε δύο σημεία:

α) Κατοχυρώνεται και διαιωνίζεται η αποτελεσματικότητα όταν διαχειρίζονται ορθά οι παράγοντες - κλειδιά της ανταγωνιστικότητας.

β) Εξελίσσεται και βελτιώνεται η παραγωγικότητα και η οικονομικότητα όταν διαχειρίζονται ορθά οι παράγοντες - κλειδιά της οικονομικής ισορροπίας.

Μέχρι σήμερα παρατηρείται το φαινόμενο της επικέντρωσης του ελέγχου στο δεύτερο σημείο, υποβαθμίζοντας το πρώτο. Τελευταία η έρευνα προσανατολίζεται προς το πρώτο σημείο ενόψει και των περιβαλλοντικών συνιστωσών που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχειρηματική δραστηριότητα. Απόδειξη του ισχυρισμού αυτού είναι η νεοεμφανιζόμενη έννοια της διαχείρισης και του ελέγχου του φυσικού περιβάλλοντος, που αποτελεί αντικείμενο του επομένου κεφαλαίου αυτού του συγγράμματος.

1.4. Πεδίο δράσης του ελέγχου της διαχείρισης

Ο έλεγχος της διαχείρισης εφαρμόζεται σε μία πραγματικότητα (οργανωτική δομή) της επιχείρησης που δεν είναι στατική και ομοιογενής. Γι' αυτό το λόγο η λειτουργία του ελέγχου καλείται να δράσει σε ένα περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) δυναμικό και γεμάτο από αλληλοαντιδράσεις.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα δοθεί ένας συνοπτικός προσδιορισμός των παραγόντων που διαμορφώνουν το δυναμικό αυτό πεδίο δράσης του ελέγχου της διαχείρισης.

1.4.1. Η διαχείριση της αβεβαιότητας

Κύριο χαρακτηριστικό ενός δυναμικού περιβάλλοντος είναι η αβεβαιότητα. Ένας έλεγχος ποιότητας είναι αυτός που προσανατολίζεται στο να αξιολογήσει κατά πόσο γίνεται η αποτελεσματικότερη διαχείριση της αβεβαιότητας.

Κατάλληλο μέσο - εργαλείο διαχείρισης του παράγοντα αβεβαιότητα είναι ένα πλήρες και αξιόπιστο σύστημα πληροφόρησης, πάνω στο οποίο θα στηριχθεί το σύστημα διαχείρισης. Βέβαια η πληροφόρηση δεν αρκεί να είναι αξιόπιστη, αλλά και αποτελεσματικά αξιοποιήσιμη από τους χρήστες της.

Σημαντική πηγή πληροφόρησης της επιχείρησης είναι το λογιστικό της σύστημα, και αναφορικά με το εν λόγω θέμα, το κομμάτι του της διαχειριστικής λογιστικής, που ως γνωστό επικεντρώνεται στην εύρεση-μέτρηση του κόστους. Σε κάθε περίπτωση χρειάζεται βέβαια υπολογισμός του κόστους, το ερώτημα είναι ποια μέθοδος υπολογισμού του κόστους είναι κατάλληλη για να δώσει πληροφορο

ρία σε ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου της διαχείρισης. Η έρευνα θέτει πια το εξής καιρίο ερώτημα σε σχέση με το λογιστικό σύστημα πληροφόρησης. “Σε τί μπορεί να χρησιμεύσει το συμβατικό λογιστικό σύστημα εύρεσης του κόστους σ’ ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου της διαχείρισης;”. Ερώτημα που μπορεί να τεθεί ευκρινέστερα ως εξής: “Οι παρεχόμενες πληροφορίες από το υπάρχον λογιστικό σύστημα είναι ποιοτικά κατάλληλες για να χρησιμεύσουν στην στρατηγική και τη διαχείριση της επιχείρησης;”.

Οι παραπάνω προβληματισμοί των συγχρόνων τάσεων στην έρευνα δικαιολογούνται αν αναλογισθεί κανείς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συμβατικών μεθόδων εύρεσης-μέτρησης του κόστους. Η εφαρμοζόμενη μέθοδος εύρεσης κόστους είναι μία *a posteriori* διαδικασία, που αποβλέπει να προσδιορίσει ένα κόστος ανά παραγόμενο προϊόν. Το κόστος λοιπόν του προϊόντος βρίσκεται μία φορά⁷ ανά διαχειριστική χρήση. Ακόμη η διαπίστωση των πιθανών αποκλίσεων από το *a priori* πρότυπο κόστος (*standard cost*) γίνεται και αυτή εκ των υστέρων, όταν όλα έχουν συμβεί και δεν είναι πια ανατρέψιμα. Ο έλεγχος όμως της διαχείρισης χρειάζεται ένα κόστος *a fortiori* - κάθε ημέρας, που θα του δίνει την δυνατότητα άμεσης παρέμβασης. Επίσης η συμβατική μέθοδος υπολογισμού μετρά ενέργειες που είναι δυνατόν να προγραμματισθούν (προ-γραμματιζόμενες). Η στρατηγική όμως της επιχείρησης, στα πλαίσια ενός αβέβαιου περιβάλλοντος, αντιμετωπίζει και ενέργειες τυχαίες-ευκαιριακές (μη προγραμματιζόμενες), για τις οποίες πρέπει να πάρει απόφαση στη δεδομένη στιγμή που εμφανίζεται το πρόβλημα. Καταλήγοντας η σύγχρονη αντίληψη πληροφόρησης προτείνει την εύρεση ενός *κόστους ανά δραστηριότητα* και όχι ανά προϊόν όπως η συμβατική μέθοδος.

Με τα σημερινά δεδομένα το μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα της διαχείρισης της αβεβαιότητας είναι η *τεχνολογία*. Πρέπει δηλαδή με λίγα λόγια να ληφθούν υπόψη οι επιπτώσεις της τεχνολογίας στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου της διαχείρισης. Μέχρι σήμερα τουλάχιστον, δεν μπορεί κανείς να ισχυρισθεί ότι είναι εύκολο να διαχειρισθεί τα τεχνολογικά εργαλεία - μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Η επίπτωση λοιπόν της *τεχνολογίας* στον έλεγχο δεν μπορεί να είναι αμελητέα, όπως και η σχέση που υπάρχει μεταξύ οργανωτικής δομής και τεχνολογίας.

Το θέμα της διαχείρισης της αβεβαιότητας προκύπτει φυσικά από το γεγονός ότι τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν είναι σταθερό και εξαρτάται από ποικιλία αστάθμητων παραγόντων. Ο έλεγχος της διαχείρισης πρέπει σ’ αυτή την περίπτωση να μπορεί να γνωρίζει το νόμο των φαινομένων, προκειμένου να προσδιορίζει στόχους αλλά και να κάνει προβλέψεις.

1.4.2. Η διαχείριση των αλληλοαντιδράσεων

Προαναφέρθηκε ότι ο έλεγχος της διαχείρισης θεωρήθηκε ως μια σφαιρική αντίληψη τριών υποσυστημάτων, της Στρατηγικής, της διαχείρισης και της εκτέλεσης. Αυτά τα τρία υποσυστήματα είναι διακριτά μεν, αλλά αναπόφευκτα αλληλοαντιδρώντα. Το υποσύστημα της εκτέλεσης έχει έναν παθητικό ρόλο - να αποφύγει τους κινδύνους - και δρα κυρίως στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τα δύο άλλα υποσυστήματα, δηλαδή της Στρατηγικής και της διαχείρισης έχουν ενεργητικό ρόλο - να διαχειρισθούν τους κινδύνους - και δρουν στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον από το οποίο σε μεγάλο βαθμό καθορίζονται και επομένως είναι δέκτες των δράσεων του, στις οποίες πρέπει να αντιδράσουν.

Ο έλεγχος λοιπόν πρέπει να μπορεί να διαχειρισθεί τις παρακάτω αλληλοαντιδράσεις:

Αντιδράσεις μεταξύ των τριών υποσυστημάτων Στρατηγικής, διαχείρισης και εκτέλεσης.

Αντιδράσεις εσωτερικές στο καθένα από τα τρία υποσυστήματα, διακριτά.

Αντιδράσεις μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Φανερό είναι ότι οι εσωτερικές αλληλοαντιδράσεις εξαρτώνται από τον τύπο διαχείρισης που έχει επιλέξει η επιχείρηση (π.χ. ιεραρχική, γραφειοκρατική, άμεση κ.λ.π.). Το πρόβλημα επικεντρώνεται στον σαφή προσδιορισμό του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με μία αρχική προσέγγιση, μπορεί να προσδιορισθεί ως “ότι και όσο έχει σχέσεις επιρροής με την επιχείρηση”. Το πρόβλημα επεκτείνεται από τη στιγμή που μιλάμε για ένα μεταβλητό περιβάλλον, οι αντιδράσεις του οποίου πρέπει να διαχειρισθούν όχι μόνο βραχύχρονα αλλά και μακρόχρονα. Σε όλα αυτά τα προβλήματα πιστεύεται ότι θα απαντά η σε εξέλιξη έρευνα στο αντικείμενο του ελέγχου της διαχείρισης.

1.4.3. Η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα

Ο σοβαρότερος παράγοντας που έχει να αντιμετωπίσει ένας αποτελεσματικός έλεγχος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Μία προσέγγιση για διαχείριση ποιότητας είναι να δοθούν αρμοδιότητες-εξουσιοδοτήσεις στα πρόσωπα⁹, με την προϋπόθεση βέβαια ότι παράλληλα θα αναπτυχθούν μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας των δράσεων τους¹⁰.

Η διαχείριση βέβαια του ανθρώπινου παράγοντα είναι ένα πολύπλοκο θέμα που εξαρτάται από τους λόγους που διαμορφώνουν την ανθρώπινη νοοτροπία και συμπεριφορά, αυτό που ονομάζεται "Culture" καλλιέργεια-πολιτισμός. Για παράδειγμα, διαφορετική πρέπει να είναι η διαχείριση του προσωπικού στις Σκανδιναβικές χώρες από αυτή σε Μεσογειακές χώρες. Με λίγα λόγια, το επίπεδο και το είδος πολιτισμού μιας χώρας προσδιορίζουν εισαγωγικά, το ειδικό μοντέλο διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Στοιχεία προσδιορισμού αποτελούν: Η ιεραρχική απόσταση στην πυραμίδα διοίκησης, το γραφειοκρατικό ή μη μοντέλλο διοίκησης, ο βαθμός ελέγχου της αβεβαιότητας, η ποιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων κ.λ.π. Το μοντέλο διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα διαμορφώνεται αφού λάβει υπόψη του τις αναλύσεις τριών ειδών επιστημόνων πάνω στο θέμα¹¹: Ψυχολόγων για ότι αφορά την προσωπικότητα των ατόμων. Κοινωνιολόγων για ότι αφορά την συμπεριφορά της ομάδας ατόμων. Ανθρωπολόγων-εθνολόγων για ό,τι αφορά τις ιδιαιτερότητες των συμπεριφορών.

1.5. Μεθοδολογία του ελέγχου

Στο κεφάλαιο αυτό θα μας απασχολήσει το δεύτερο επίπεδο του ελέγχου, αυτό της αξιολόγησης του υπάρχοντος συστήματος. Η όλη διαδικασία στοχεύει στην αναζήτηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος και γίνεται σε δύο στάδια: Η αξιολόγηση της λειτουργίας της επιχείρησης ως συνόλου με τη συγκεκριμένη οργανωτική της δομή. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται από πρόσωπο μέσα ή έξω από την επιχείρηση και μέχρι σήμερα δεν υπάρχει νομικό πλαίσιο που να προσδιορίζει το status του συγκεκριμένου ελεγκτή. Ένα πρόβλημα για την εκτέλεση του ελέγχου είναι ότι, εκτός εξαιρέσεων, δεν υπάρχουν πρότυπα-νόρμες βάσει των οποίων θα γίνει ο έλεγχος, όπως συμβαίνει στον οικονομικό έλεγχο. Ο ελεγκτής προκειμένου να ασκήσει τον έλεγχο του πρέπει να δημιουργήσει ένα δικό του σύστημα αναφοράς. Η αξιολόγηση καταλήγει στη σύνταξη μιας έκθεσης ελέγχου όπου εκφράζεται η οριστική γνώμη του ελεγκτή.

1.5.1. Στάδια εκτέλεσης του ελέγχου

Ο ελεγκτής για να καταλήξει στην έκδοση γνώμης, ακολουθεί τρία στάδια εκτέλεσης που το καθένα χαρακτηρίζεται από έναν αριθμό συγκεκριμένων εργασιών που οφείλει να πραγματοποιήσει. Τα τρία αυτά στάδια είναι: Προκαταρκτική εξέταση. Εξέταση και ανάλυση σε βάθος. Σύνθεση και σύνταξη της έκθεσης έκφρασης γνώμης. Αναλυτικά εμφανίζονται τα στάδια αυτά στον πίνακα που ακολουθεί.

Γενική γνωριμία της επιχείρησης	ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ
Συγκέντρωση Στοιχείων	
Σύνθεση και προκαταρκτική αξιολόγηση	
Ανάλυση του Εσωτερικού Ελέγχου της Διοίκησης	ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗ
Αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου	
Αναζήτηση και προσδιορισμός κριτηρίων	
Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας	
Σχέδιο έκθεσης	ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ
Σχόλια των υπευθύνων της επιχείρησης	
Οριστική έκθεση	

1.5.1.1. Προκαταρκτική εξέταση

Η Γενική γνωριμία της επιχείρησης, πραγματοποιείται αρχικά μέσω των γραπτών στοιχείων που βρίσκονται στην επιχείρηση, ή που ο ίδιος ο ελεγκτής κατά περίπτωση διαθέτει. Κατέχοντας τις γενικές αυτές πληροφορίες αποκτά κατόπιν μία πρώτη επαφή με την ίδια την επιχείρηση, μέσω επισκέψεων στους χώρους της και συνεντεύξεων με τους κυριότερους υπευθύνους της.

Στόχος των παραπάνω ενεργειών του είναι η κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της οργανωτικής δομής της επιχείρησης στον τεχνικό, μακροοικονομικό, εμπορικό και ανθρώπινο τομέα, αλλά περισσότερο η εξοικείωση του με το ανθρώπινο δυναμικό, τους ακολουθούμενους στόχους, τις εφαρμοζόμενες μεθόδους οργάνωσης και εκτέλεσης.

Συγκέντρωση στοιχείων. Ο ελεγκτής συγκεντρώνει και ταξινομεί στοιχεία που ουσιαστικά είναι η γραπτή απεικόνιση της διαδικασίας στρατηγικής και διαχείρισης που η επιχείρηση εφαρμόζει.

Τα στοιχεία αυτά αποτελούν μία βάση δεδομένων για την εργασία των ελεγκτών και ανάμεσα τους βρίσκονται:

Οι γραπτοί αντικειμενικοί στόχοι.

Οργανογράμματα, προσδιορισμός αρμοδιοτήτων.

Οδηγίες και εγχειρίδια διαδικασιών, διαγράμματα κυκλοφορίαςτων πληροφοριών και των στοιχείων.

Προϋπολογισμός, οικονομικές καταστάσεις.

Εκθέσεις οργάνων διοίκησης κ.λ.π.

Στο στάδιο αυτό πρέπει επίσης ο ελεγκτής να λάβει υπόψη του τις εργασίες και τα συμπεράσματα άλλων κατά περίπτωση ελεγκτών, εξωτερικών, εσωτερικών, διαχειριστικών, και να προσδιορίσει σε ποιο βαθμό θα στηριχθεί ή όχι στα δικά τους συμπεράσματα.

Σύνθεση και προκαταρκτική αξιολόγηση. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει δύο ενέργειες στενά συνδεδεμένες.

Τον προσδιορισμό των τομέων που θα εμβαδύνει τον έλεγχο του.

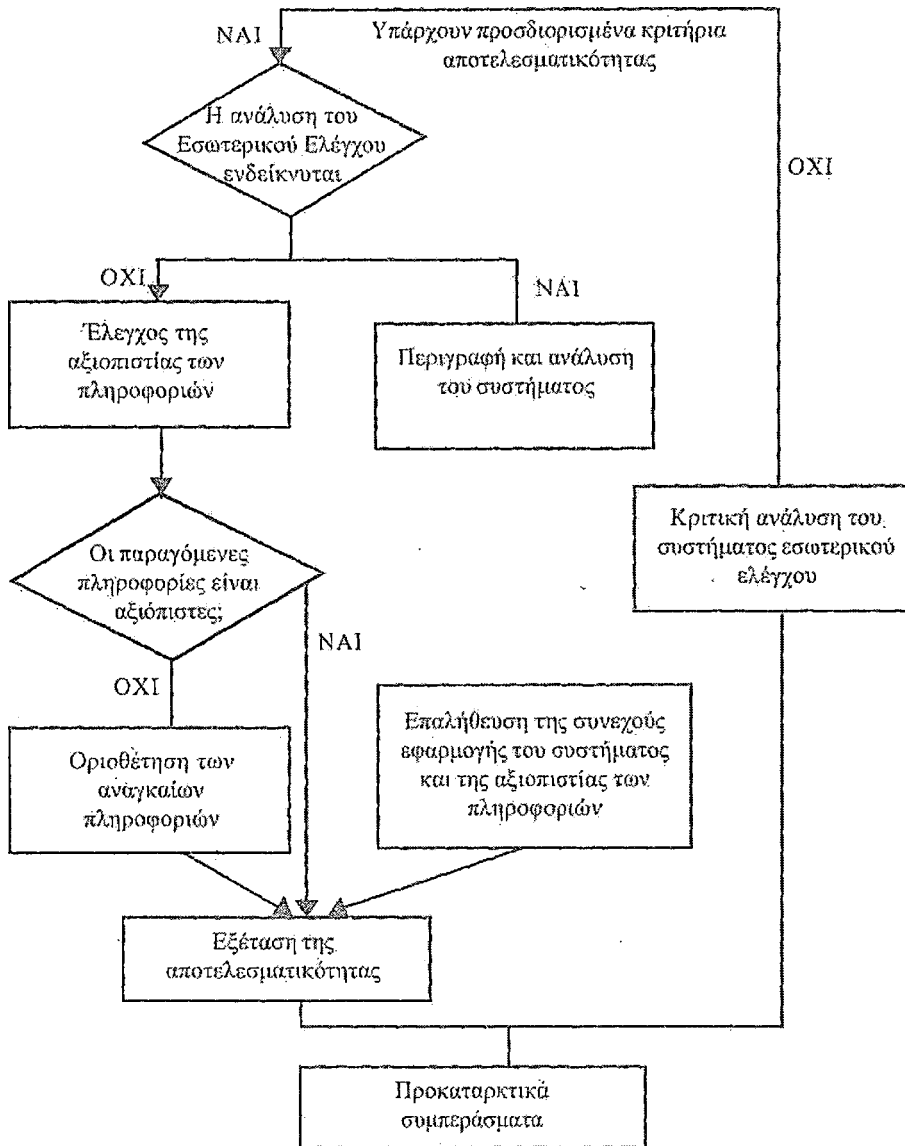
Το γενικό σχέδιο εκτέλεσης του ελέγχου.

Είναι φανερό ότι ο έλεγχος όλων των πλευρών οργάνωσης είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί, γι' αυτό το λόγο ο ελεγκτής καλείται να κάνει την επιλογή των τομέων που θα παρέμβει και που συνήθως είναι αυτοί που παρουσιάζουν προβλήματα.

Στο γενικό σχέδιο εργασίας του ο ελεγκτής προβλέπει την έκταση των εργασιών του για κάθε τομέα εργασίας του.

Η προκαταρκτική αξιολόγηση επιτρέπει στον ελεγκτή να προσδιορίσει τις επιλογές των προσεγγίσεων του και παρουσιάζεται σχηματικά στον πίνακα που ακολουθεί.

ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



1.5.1.2. Σε βάθος ανάλυση

Ανάλυση και αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Ο ελεγκτής διενεργεί τις εργασίες αυτού του σταδίου, είτε στηριζόμενος σε υπάρχουσες αξιολογήσεις από εξωτερικούς ή εσωτερικούς ελεγκτές, είτε δημιουργώντας την δική του αξιολόγηση σύμφωνα με τη μεθοδολογία που αναφέρεται στο μεθεπόμενο κεφάλαιο περί εσωτερικού ελέγχου.

Από την αξιολόγηση αυτή προσδοκάται να επισημανθούν, πιο γρήγορα, πιθανά αίτια αναποτελεσματικότητας, σύμφωνα με την αρχική υπόθεση ότι μία καλή οργάνωση δεν μπορεί παρά να δώσει καλά αποτελέσματα. Η αντίθετη υπόθεση εν τούτοις, προκειμένου για τον έλεγχο της διαχείρισης, δεν θεωρείται ορθή γιατί σε ορισμένες περιπτώσεις μία οργάνωση αναξιόπιστη ή ανύπαρκτη μπορεί να έχει σχετικώς καλά αποτελέσματα, στηριζόμενη στην άμεση επίβλεψη και φροντίδα των διοικούντων ή στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Αναζήτηση και προσδιορισμός κριτηρίων. Ο ελεγκτής με ιδιαίτερη φροντίδα προβαίνει στον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας, γιατί αποτελούν το βασικό εργαλείο της μέτρησης της αποτελεσματικότητας, της υπό έλεγχο επιχείρησης.

Για τον προσδιορισμό των κριτηρίων αυτών κατ' αρχάς αναζητά σε υπάρχουσες πηγές, όπως σε επώνυμους οργανισμούς ή σε όργανα ελέγχου της ίδιας της επιχείρησης, την ύπαρξη τους, κατόπιν προσδιορίζει κριτήρια σύμφωνα με την προσωπική του άποψη, δηλαδή αυτά που θα ανέμενε ορθολογικά από την διοίκηση της επιχείρησης λαμβανομένων υπόψη των επικράτουςων συνθηκών.

Τα κριτήρια αυτά εξυπακούεται ότι πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα διαθέσιμα μέσα της επιχείρησης, υλικά, οικονομικά, ανθρώπινου δυναμικού, να καλύπτουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και να είναι ολιγάριθμα ώστε να μην καθιστούν γραφειοκρατικό το σύστημα πληροφόρησης.

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας. Σε γενικές γραμμές η διαδικασία αυτή γίνεται στα εξής στάδια:

Αναζήτηση των υπαρχόντων κριτηρίων και αξιολόγηση τους.

Προσδιορισμός πρόσθετων κριτηρίων.

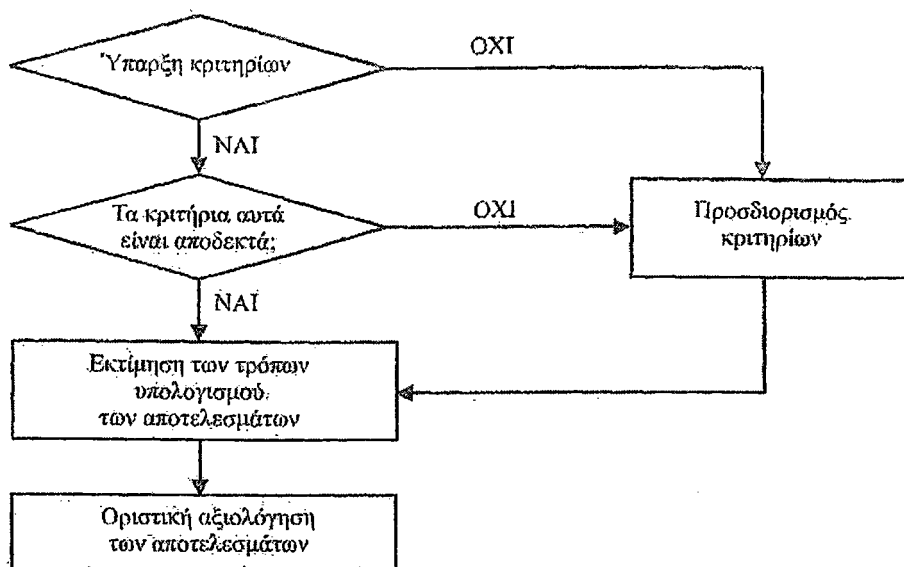
Εκτίμηση των τρόπων υπολογισμού των αποτελεσμάτων.

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες αξιολόγησης που θα επέτρεπαν στον ελεγκτή μία αυτόματη αξιολόγηση, γι' αυτό το λόγο ο ελεγκτής επιστρατεύει τις επαγγελματικές του ιδιότητες και την ποιότητα της προσωπικής του "όσφρησης" για να καταλήξει σε συμπεράσματα.

Κατ' αρχήν η μορφή της αξιολόγησης του προσανατολίζεται στο να εξακριβώσει τις ανωμαλίες, να αναλύσει τις αιτίες που τις προκαλούν και να προτείνει τρόπους καλλιτέρευσης, εν ολίγοις είναι προσανατολισμένος στη διαπίστωση των ανεπαρκών αποτελεσμάτων.

Σχηματικά τα δύο τελευταία αυτά στάδια, του προσδιορισμού κριτηρίων και της αξιολόγησης μπορεί να δοθούν όπως:



1.5.1.3. Σύνοψη και σύνταξη της Έκθεσης

Ο ελεγκτής κάνει την σύνοψη των εργασιών και των συμπερασμάτων των συνεργατών του, που ήταν επιφορτισμένοι στον κάθε τομέα ελέγχου της διαχείρισης. Από τα συμπεράσματα τους κρατά αυτά που εκτιμά ότι έχουν σημαντικό χαρακτήρα για την διαμόρφωση των οριστικών συμπερασμάτων του. Κατόπιν συντάσσει την έκθεση του, σύμφωνα με το σχέδιο που είχε από την αρχή της διαδικασίας ελέγχου προσδιορίσει.

Η μορφή της έκθεσης είναι ουσιαστικά ένας διάλογος μεταξύ του ελεγκτή και της υπό έλεγχο επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

2.1. Εξωτερικός Έλεγχος

2.1.1. Γενικά

Ο Εξωτερικός έλεγχος διενεργείται από τους εξωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι είναι άτομα που δεν έχουν κανενός είδους εξάρτηση από την ελεγχόμενη μονάδα. Αποτέλεσμα είναι να αποφεύγονται όλα τα μειονεκτήματα που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο. Έτσι διασφαλίζεται ότι η διενέργεια του ελέγχου θα είναι αντικειμενική και ανεξάρτητη από τυχόν παρεμβάσεις της διεύθυνσης, γεγονός που προσδίδει κύρος στο αποτέλεσμα του ελέγχου.

Ο εξωτερικός ελεγκτής δεν έχει βέβαια γνώση των ιδιαιτεροτήτων της επιχείρησης όπως ο εσωτερικός ελεγκτής, ούτε είναι στη διάθεση της επιχείρησης οποιαδήποτε στιγμή αυτή το θελήσει. Όμως έχει συνήθως πολύ καλή γνώση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, λόγω του μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων που ελέγχει. Παράλληλα δεν αποτελεί ένα μόνιμο έξοδο για την επιχείρηση.

2.1.2.Ορισμός εξωτερικού ελέγχου

Εξωτερικός Έλεγχος είναι ο έλεγχος που διενεργείται από εξωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι δεν έχουν εξάρτηση άμεση ή έμμεση από την επιχείρηση που ελέγχουν.

2.1.3.Αναγκαιότητα του εξωτερικού ελέγχου- Προσόντα εξωτερικού ελεγκτή.

Χαρακτηριστικό φαινόμενο της σύγχρονης οικονομίας είναι η ύπαρξη μεγάλων μετοχικών εταιριών οι οποίες συγκεντρώνουν τα απαραίτητα για αυτές κεφάλαια από το πλήθος των επενδυτών. Τα τεράστια αυτά κεφάλαια συγκεντρώνονται και διαχειρίζονται από μία μικρή μειοψηφία μετόχων που συνήθως διοικεί τις εταιρίες αυτές. Έτσι ο κίνδυνος για κατάχρηση και παράνομη ιδιοποίηση των κεφαλαίων που ανήκουν στο κοινωνικό σύνολο είναι σοβαρός. Εκατομμύρια άνθρωποι επίσης έχουν εμπιστευθεί τις αποταμιεύσεις τους σε τράπεζες και σε ασφαλιστικές εταιρίες, που και αυτές με τη σειρά τους επενδύουν ένα σημαντικό μέρος των κεφαλαίων τους σε μετοχικές εταιρίες.

Οι επενδυτές προκειμένου να βεβαιωθούν ότι τα κεφάλαια τους έχουν τοποθετηθεί αποδοτικά, βασίζονται στις οικονομικές εκθέσεις (ισολογισμοί και λογαριασμοί αποτελεσμάτων χρήσης) που δημοσιεύουν οι επιχειρήσεις αυτές. Βλέπουμε ότι όλοι σχεδόν έχουν λόγους να απαιτούν τη δημοσίευση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των μετοχικών εταιριών, των τραπεζών και των ασφαλιστικών εταιριών.

Όμως οι ισολογισμοί και οι λογαριασμοί αποτελεσμάτων χρήσης που συντάσσονται από την διοίκηση της κάθε επιχείρησης χωρίς να ελεγχθεί και πιστοποιηθεί από τον εξωτερικό ελεγκτή, δεν μπορούν να θεωρηθούν αντικειμενικές. Τόσο οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι που δεν συμμετέχουν στη διοίκηση, όσο και οι εκτός επιχείρησης (συναλλασσόμενοι, πιστωτές, μελλοντικοί επενδυτές κ.λ.π.) δεν τις θεωρούν αξιόπιστες και δεν μπορούν να βασίζονται σε αυτές.

Ο εξωτερικός λοιπόν έλεγχος επιβάλλεται προκειμένου να γνωρίζει το κοινό εάν οι οικονομικές καταστάσεις που δημοσιεύονται δίνουν ειλικρινή και πλήρη εικόνα της πραγματικότητας.

Όπως όλοι γνωρίζουμε οι οικονομικοί πόροι είναι περιορισμένοι. Σκοπός της οικονομικής δραστηριότητας είναι η κατανομή των περιορισμένων αυτών οικονομικών πόρων στην παραγωγή εκείνων των αγαθών και υπηρεσιών που έχουν τη μεγαλύτερη ζήτηση. Οι ειλικρινείς και αξιόπιστες χρηματοοικονομικές καταστάσεις μας πληροφορούν για το ποιοί κλάδοι, ποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους περιορισμένους αυτούς πόρους προκειμένου να παράγουν ότι συμφέρει περισσότερο, ότι είναι οικονομικά πιο αποδοτικό. Έτσι βοηθούν το κοινό (τους επενδυτές), να τοποθετήσουν τα χρήματα τους στη "σωστή μεριά". Στην περίπτωση που οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι ανειλικρινείς και αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα, τότε προσπαθούν να κρύψουν σπατάλη και αντιοικονομική κατανομή των πόρων και επιδιώκουν να κατευθύνουν τους επενδυτές σε ανορθολογική κατανομή των κεφαλαίων που διαθέτουν.

Έχοντας υπόψη μας την τεράστια σημασία του εξωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να τονίσουμε τα προσόντα που πρέπει να έχει ο εξωτερικός ελεγκτής, ο οποίος και διενεργεί τον έλεγχο.

Η επιτυχία του ελέγχου εξαρτάται από τις ικανότητες και την ανεξαρτησία του εξωτερικού ελεγκτή, ο οποίος θα πρέπει να έχει ανεπίληπτο ήθος και ακέραιο χαρακτήρα. Μεγάλη σημασία έχει η πείρα η οποία αποκτά με την πάροδο του χρόνου, όπως επίσης η ευρεία επιστημονική και τεχνική κατάρτιση καθώς και η διαρκής ενημέρωση του σε θέματα λογιστικά, φορολογικά, νομοθετικά και πληροφορικής.

Ο εξωτερικός ελεγκτής για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στα καθήκοντα του θα πρέπει να διαθέτει *κριτική ικανότητα, αυτοπεποίθηση και εμμονή για την αδιαμφισβήτητη ορθότητα των συμπερασμάτων* στα οποία καταλήγει ώστε να αποκλείεται η υιοθέτηση συμβιβαστικών λύσεων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αλλοίωση της πραγματικότητας.

Σημαντικό προσόν είναι η διακριτικότητα και η διπλωματικότητα στις επαφές που κάνει κατά τη διάρκεια του ελέγχου, καθώς επίσης και η δημιουργία κλίματος συνεργασίας με τα άτομα που έρχεται σε επαφή.

ο Την ανεξαρτησία την εννοούμε σε δύο επίπεδα:

- Ανεξαρτησία σε σχέση με την επιχείρηση, πράγμα που σημαίνει ότι δεν θα πρέπει κατά κανένα τρόπο να έχει σχέση εργασίας ή οικονομικά οφέλη από την επιχείρηση.

- Ανεξαρτησία πνεύματος, ώστε να εκτελεί τα καθήκοντα του με βάση τις παραδεκτές αρχές της ελεγκτικής.

Ο ελεγκτής πρέπει να προβεί σε πιστοποίηση ή μη των οικονομικών καταστάσεων. Στην περίπτωση που τις πιστοποιήσει αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία τους, γεγονός που συνεπάγεται ότι η γνώμη του στηρίζεται σε στοιχεία που την αποδεικνύουν πλήρως.

2.1.4. Μέθοδοι πραγματοποίησης του εξωτερικού 'λογιστικού' ή 'οικονομικού' ελέγχου.

Ο εξωτερικός ελεγκτής έχει την δυνατότητα να διενεργήσει έλεγχο σε μία **επιχείρηση** ακολουθώντας μία από τις παρακάτω μεθόδους :

Πλήρης ή εξωνοχυστικός έλεγχος. Για να πιστοποιήσει ο ελεγκτής τον ισολογισμό και τα αποτελέσματα χρήσης, πρέπει να προβεί σε έλεγχο όλων των λογαριασμών και όλων των εγγραφών που αφορούν τη χρήση που ελέγχει.

Δειγματοληπτικός έλεγχος. Στην περίπτωση αυτή εξετάζεται ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των λογαριασμών και των δικαιολογητικών που θα

πρέπει να ελεγχθούν. Το προς εξέταση δείγμα επιλέγεται με στατιστικές μεθόδους. Στην πράξη αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται αρκετά, πάντα όμως υπάρχει ο κίνδυνος να μην επιλεγεί αντιπροσωπευτικό δείγμα και να ξεφεύγουν έτσι από τον έλεγχο σημαντικοί λογαριασμοί.

Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Τόσο ο πλήρης έλεγχος, όσο και ο δειγματοληπτικός, παρουσιάζουν δυσκολίες στην εφαρμογή τους και αδυναμίες ως προς το αποτέλεσμα.

Έτσι λοιπόν, η σύγχρονη ελεγκτική στρέφεται στην αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή είναι εύκολη εφαρμόσιμη στην πράξη και παράλληλα μας δίνει αποτελέσματα περισσότερο αξιόπιστα από ότι οι δύο προηγούμενες.

Προχωρώντας στην αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο ελεγκτής μπορεί να εντοπίσει τα σημεία αξιοπιστίας και τα σημεία αδυναμιών στις διάφορες λειτουργίες μίας επιχείρησης, γεγονός που θα του επιτρέψει να προσδιορίσει ποιους λογαριασμούς θα πρέπει να ελέγξει και σε τι βάθος.

Στα επόμενα θα μας απασχολήσει η διενέργεια ελέγχου με τη μέθοδο της αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

2.1.5. Διενέργεια του εξωτερικού ελέγχου

Αυτό που θα μας απασχολήσει είναι ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται ο εξωτερικός Έλεγχος. Αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια στη σπουδαιότητα της ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου για κάθε επιχείρηση.

Ο εξωτερικός ελεγκτής προκειμένου να πιστοποιήσει τις οικονομικές καταστάσεις μίας επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθήσει για την διεξαγωγή του ελέγχου ένα σχέδιο που θα του δίνει τη δυνατότητα να καταλήξει σε αποτελέσματα αξιόπιστα τα οποία να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Έτσι θα έρθει κατ' αρχήν σε μία πρώτη επαφή, μία πρώτη γνωριμία με την επιχείρηση. Το επόμενο βήμα είναι να προχωρήσει στην αξιολόγηση του ΣΕΕ που εφαρμόζει η επιχείρηση. Με βάση τα συμπεράσματα του από την αξιολόγηση του ΣΕΕ, θα προσδιορίσει σε ποιους λογαριασμούς απαιτείται να εντείνει την προσοχή του και σε βάθος θα προχωρήσει η εξέταση τους. Τέλος δε, θα πρέπει να εκφράσει τη γνώμη του η οποία θα πρέπει να είναι αντικειμενική και υπεύθυνη.

Το πρόγραμμα που οφείλει λοιπόν να ακολουθήσει ο εξωτερικός ελεγκτής προκειμένου να διενεργήσει τον έλεγχο περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια :

1. Γνωριμία με την επιχείρηση.
2. Αξιολόγηση του ΣΕΕ της επιχείρησης.
3. Έλεγχος των λογαριασμών.
4. Έκδοση γνώμης.

Στη συνέχεια ακολουθεί μία εκτενής αναφορά των παραπάνω τεσσάρων σταδίων.

1. ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΣΤΟ πρώτο αυτό στάδιο της εργασίας του ο ελεγκτής επιδιώκει να αποκτήσει μία γενική εικόνα για την επιχείρηση και τη φύση των εργασιών της. Έτσι προσπαθεί να συγκεντρώσει διάφορα στοιχεία προκειμένου να δημιουργήσει ένα "φάκελο εργασίας", στο οποίο θα ανατρέχει κάθε φορά που χρειάζεται κάποια πληροφορία που αφορά την επιχείρηση.

Τα στοιχεία αυτά που συγκεντρώνει μπορούμε να τα ομαδοποιήσουμε στις παρακάτω κατηγορίες:

■ Γενικές πληροφορίες

-Σύντομο ιστορικό και περιγραφή της επιχείρησης

-Θέση της επιχείρησης στον κλάδο.

-Γνωριμία με το προσωπικό.

▪ Νομικά στοιχεία

-Καταστατικό

-Δομή του εταιρικού κεφαλαίου.

-Κατάλογος των μετόχων.

- Πρακτικά Γενικών Συνελεύσεων και Διοικητικών Συμβουλίων.
- Συμβόλαια και συμβάσεις που έχει υπογράψει η επιχείρηση.
- Δίκες σε εξέλιξη.
- Εκθέσεις ελέγχου των προηγούμενων χρήσεων.
 - Τεχνικά στοιχεία
- Μελέτη παραγωγικής δυναμικότητας.
- Μέσα παραγωγής που διαθέτει η επιχείρηση.

- Εμπορικά στοιχεία

- Διαδικασία με την οποία προσδιορίζεται η τιμή πώλησης.
- Προσδιορισμός πελατείας.
- Συνθήκες ανταγωνισμού.

- Οικονομικά στοιχεία.

- Ισολογισμοί και αποτελέσματα χρήσης προηγούμενων χρήσεων.
- Μελέτη αποδοτικότητας και οικονομικής ισορροπίας της επιχείρησης.

- Λογιστικά στοιχεία

- Περιγραφή του λογιστικού συστήματος.
- Λογιστική πολιτική αποσβέσεων, απογραφής κ.λ.π.
- Όγκοι συναλλαγών

2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Στα πρώτα βήματα της επιστήμης της ελεγκτικής, όταν μιλούσαμε για έλεγχο εννοούσαμε πλήρη έλεγχο, με εξέταση όλων των συναλλαγών. Αργότερα όμως καθώς το μέγεθος των επιχειρήσεων μεγάλωνε διαρκώς, η μορφή αυτή ελέγχου ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθεί. Έτσι άρχισε να γίνεται η διενέργεια ελέγχου με δειγματοληψία. Αντί λοιπόν να ελέγχονται όλες οι συναλλαγές γίνονταν έλεγχοι τυχαίων μόνο συναλλαγών.

Η σύγχρονη ελεγκτική η οποία προσαρμόστηκε στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, σαν πρώτο βήμα για τη διενέργεια αποτελεσματικού και ολοκληρωμένου ελέγχου, θεωρεί την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση. Και αυτό γιατί η μέθοδος αυτή θεωρείται προϋπόθεση για την επιτυχία των μεθόδων της δειγματοληψίας. Όσο πιο σωστό είναι το ΣΕΕ, τόσο μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μπορούμε να προσδιορίσουμε την κατεύθυνση και την έκταση των δειγματοληψιών που απαιτούνται για τον αποτελεσματικό έλεγχο των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Ένα ΣΕΕ με πολλά σημεία αξιοπιστίας, μας δίνει τη δυνατότητα να περιορίσουμε τις δειγματοληπτικές επαληθεύσεις χωρίς κίνδυνο να διαφύγει κάποια σημαντική παρατυπία.

Όσο πιο αυστηρό είναι το ΣΕΕ, τόσο λιγότεροι δειγματοληπτικοί έλεγχοι απαιτούνται. Αντίθετα όσο πιο χαλαρό είναι, τόσο περισσότερο έλεγχοι απαιτούνται.

Η αξιολόγηση του ΣΕΕ επιτρέπει στον ελεγκτή να κρίνει την οργάνωση και λειτουργία της ελεγχόμενης επιχείρησης και όταν χρειάζεται να υποβάλλει προς τη διοίκηση της ελεγχόμενης προτάσεις για απαραίτητες βελτιώσεις του συστήματος ΤΠς. Ο ρόλος λοιπόν του ελεγκτή σήμερα δεν περιορίζεται απλά στην εξέταση των λογαριασμών. Ο ελεγκτής σήμερα μπορεί να είναι και σύμβουλος της επιχείρησης. Η εμπειρία που έχει αποκτήσει του επιτρέπει να προτείνει στη διοίκηση μία σειρά τροποποιήσεων και βελτιώσεων που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

{ 1. ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΣΕΕ } Χρησιμοποίηση οργανογραμμάτων
& πληροφοριών που δίνει η επιχείρηση
{ 2. ΕΠΑΛΛΗΘΕΥΣΗ ΥΠΑΡΞΗΣ } Παρατηρήσεις επί τόπου και
ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΕΕ } δειγματοληπτικοί έλεγχοι.
{ 3. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ } Εντοπισμός "Σημείων Αξιοπιστίας"
ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ } Εντοπισμός "Σημείων Αδυναμίας"
{ 4. ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΣΥΝΕΧΟΥΣ } Παρατηρήσεις επί τόπου και
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ } δειγματοληπτικοί έλεγχοι
'ΣΗΜΕΙΩΝ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ' }
{5. ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ } Οριστικοποίηση 'Σημείων Αξιοπιστίας'
ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ } Οριστικοποίηση 'Σημείων Αδυναμίας'
Προσδιορισμός των λογαριασμών που ακολουθούν.
Στη συνέχεια γίνεται η εξήγηση του σχεδιαγράμματος που δίδεται παραπάνω.

1. ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Για να μπορέσει ο ελεγκτής να μελετήσει το ΣΕΕ και να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο αυτό λειτουργεί στην πράξη, το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει είναι η σε βάθος μελέτη του οργανογράμματος της επιχείρησης.

Οι εκθέσεις προηγούμενων εξωτερικών ελεγκτών όπως και οι εισηγήσεις της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, (αν υπάρχει), αποτελούν επίσης σημαντικά στοιχεία για μια πρώτη προσέγγιση της υπό έλεγχο επιχείρησης.

Ένας ακόμη τρόπος για να "πλησιάσει από κοντά" ο ελεγκτής τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, είναι να συντάξει ειδικευμένα ερωτηματολόγια που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων και να ζητήσει από υπεύθυνους να τα συμπληρώσουν. Τα ερωτηματολόγια αυτά είναι συνήθως διαφορετικά για εμπορικές και διαφορετικά για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, περιλαμβάνουν μεγάλο αριθμό ερωτήσεων και έχουν συνταχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε αρνητική απάντηση, κάθε "όχι", να υποδεικνύει "σημείο αδυναμίας" της συγκεκριμένης λειτουργίας. Πολλές φορές όσο τέλεια και αν έχει συνταχθεί ένα ερωτηματολόγιο υπάρχει κίνδυνος να μη χρησιμοποιηθεί σωστά. Αυτό συμβαίνει γιατί ο υπάλληλος που πρέπει να το συμπληρώσει έχει να απαντήσει σε πάρα πολλές και ειδικευμένες ερωτήσεις με ένα "ναι" ή με ένα "όχι", με αποτέλεσμα να κάνει κάποιιο λάθος. Ο Ορκωτός λογιστής όταν μελετά τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο θα πρέπει να γνωρίζει καλά τη σημασία της κάθε ερώτησης και το πόσο σημαντική είναι η απάντηση που δίδεται. Το Σώμα Ορκωτών Λογιστών χρησιμοποιεί τέτοιου είδους ερωτηματολόγια για τον έλεγχο των διαφόρων λειτουργιών. Ο εξωτερικός ελεγκτής μπορεί να πάρει συνεντεύξεις από το προσωπικό, το περιεχόμενο των οποίων να συγκρίνει με τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια.

ο Ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο που αφορά τη λειτουργία "αγορές" θα μπορούσε να περιλαμβάνει ερωτήσεις όπως οι παρακάτω :

- Διενεργούνται όλες οι αγορές βάσει εντολών αγοράς ;
- Είναι προαριθμημένες οι εντολές αγοράς ;
- Για αγορές σημαντικής αξίας ζητούνται προσφορές ;
- Πραγματοποιούνται όλες οι αγορές της επιχείρησης μέσα στα πλαίσια του υφιστάμενου προϋπολογισμού ;
- Είναι προαριθμημένα τα δελτία παραλαβής ;
- Πηγαίνει δελτίο παραλαβής στο λογιστήριο ;
- Τα τιμολόγια αγορών αντιπαραβάλλονται στο λογιστήριο με τις εντολές αγοράς και τα δελτία παραλαβής ;
- Τα τιμολόγια αγορών υφίστανται έλεγχο και υπογράφονται από τον υπεύθυνο ως προς την τιμή της μονάδας, τις αριθμητικές πράξεις, τα έξοδα μεταφοράς κ.λ.π. ;
- Τα δικαιολογητικά αγορών ελέγχονται για την εξακρίβωση της πληρότητας των συνημμένων στοιχείων και των απαραίτητων εγκρίσεων

Παρατηρούμε ότι αν η απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις είναι "όχι" τότε υποδηλώνεται "σημείο αδυναμίας";

ο ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ : Η περιληπτική περιγραφή όλης της διαδικασίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου κατά λειτουργίες (π.χ. αγορές, πωλήσεις κ.λ.π.) με βάση τις πληροφορίες που συνέλεξε ο ελεγκτής από τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις , ονομάζονται περιγραφική έκθεση. Συντάσσονται τόσες περιγραφικές εκθέσεις όσες και οι λειτουργίες που διεξάγονται στην επιχείρηση.

Στις περιγραφικές εκθέσεις καταγράφονται:

- Ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων που συντελείται στη συγκεκριμένη συναλλαγή
- Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τις διάφορες εργασίες
- Τα δικαιολογητικά που εκδίδονται για την διεκπεραίωση της συναλλαγής
- Οι λογιστικές εγγραφές που αντικατοπτρίζουν τις συναλλαγές και αιτιολογούνται από αυτές.

Η επιτυχία μίας περιγραφικής έκθεσης να αποδώσει μία λειτουργία όπως πραγματικά αυτή διεξάγεται, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία και την ικανότητα του ελεγκτή. Θα πρέπει να είναι σαφής και να περιγράφει με ακρίβεια τη φυσική ροή κάθε λειτουργίας. Πολλές φορές μία περιγραφική έκθεση μπορεί να αναφέρει άχρηστες λεπτομέρειες ενώ δεν περιλαμβάνει ζητήματα ουσιαστικής σημασίας για τη λειτουργία που περιγράφει.

ο ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ :Ένας τρόπος για να περιγράψει ο εξωτερικός ελεγκτής το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι και η χρησιμοποίηση των διαγραμμάτων ροής (flow charts) παράλληλα με τη σύνταξη των περιγραφικών εκθέσεων. Ένα διάγραμμα ροής είναι στην ουσία η συμβολική, οπτική παρουσίαση της περιγραφικής έκθεσης του συστήματος.

Το διάγραμμα ροής σαν τεχνική διευκολύνει σημαντικά τον ελεγκτή στην γρήγορη κατανόηση του ΣΕΕ.

Σε αυτό παρουσιάζεται ο καταμερισμός των ευθυνών, η κυκλοφορία των δικαιολογητικών, η ταξινόμηση τους και τα λογιστικά βιβλία στα οποία γίνονται οι σχετικές εγγραφές. Δεν πρέπει να περιλαμβάνει πολλές λεπτομέρειες γιατί αφενός μεν αυτές περιλαμβάνονται στην περιγραφική έκθεση, αφετέρου δε το κάνουν δυσνόητο με αποτέλεσμα να χάνει το πλεονέκτημα της απλότητας και αμεσότητας που διαθέτει.

Για να κατασκευάσουμε το διάγραμμα ροής χρησιμοποιούμε τα τυποποιημένα σύμβολα των διαγραμμάτων αυτών.

Ακολουθεί πίνακας με τα κυριότερα σύμβολα :

> [ΡΟΗ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΩΝ]

> [ΡΟΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ]

[ΑΡΧΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ]

[ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΕ ΑΛΛΗ ΣΕΛΙΔΑ]

[ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ, ΔΙΑΚΛΑΔΩΣΗ]

[ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΟ]

[ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ, ΣΗΜΕΙΩΣΗ, ΣΧΟΛΙΟ]

[ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΒΙΒΛΙΟ, ΚΑΤΑΛΟΓΟ]

[ΠΡΟΣΩΡΙΝΗ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΓΓΡΑΦΟΥ]

[ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΓΓΡΑΦΟΥ]

Εκτενέστερη αναφορά θα γίνει στα κεφάλαια που ακολουθούν

2. ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΥΠΑΡΞΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ Σ.Ε.Ε.

Ο εξωτερικός ελεγκτής έχοντας πλέον υπόψη του τα ερωτηματολόγια, τις περιγραφικές εκθέσεις και τα διαγράμματα ροής, γνωρίζει πλέον το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που υιοθετεί η επιχείρηση. Γνωρίζει με ποιο τρόπο διεξάγονται οι διάφορες λειτουργίες της, ποίοι

είναι οι υπεύθυνοι των τμημάτων, ποιες είναι οι αρμοδιότητές τους, ποία είναι τα δικαιολογητικά που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, ποιές είναι οι λογιστικές εγγραφές που γίνονται. Όλα αυτά όμως έχουν περιγραφεί θεωρητικά και κανένας δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι εφαρμόζονται και στην πράξη. Επιβάλλεται λοιπόν να προχωρήσει ο ελεγκτής σε επαλήθευση της ύπαρξης και λειτουργίας του συστήματος. Επιδιώκει δηλαδή να βεβαιωθεί για το αν η περιγραφή του συστήματος στην οποία έχει καταλήξει, συμφωνεί με την πραγματικότητα.

Η επαλήθευση μπορεί να γίνει είτε με παρατηρήσεις επί τόπου, είτε με διενέργεια δειγματοληπτικών ελέγχων. Το πόσες επαληθεύσεις θα κάνει για να βεβαιωθεί ότι το σύστημα που έχει περιγράψει υπάρχει και λειτουργεί, εξαρτάται από την άποψη του ελεγκτή τόσο για την επιχείρηση γενικά, όσο και για τη λειτουργία που επιδιώκει να επαληθεύσει ειδικά.

Ελέγχοντας στην πράξη την ύπαρξη και λειτουργία του ΣΕΕ μπορεί να αντιληφθεί την ύπαρξη νέων χαρακτηριστικών ή τη διαφορετική συμπεριφορά των ήδη υπαρχόντων, οπότε και τα διαγράμματα ροής σύμφωνα με τα νέα στοιχεία που προέκυψαν.

3. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Αφού έχει βεβαιωθεί ποια ο ελεγκτής ότι το σύστημα εφαρμόζεται και στην πράξη, προχωράει σε μία προκαταρκτική εξέταση του, αφού μελετήσει με κάθε προσοχή και σε βάθος όλα τα σημεία του. Η επιτυχής αξιολόγηση του συστήματος εξαρτάται από τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία του ελεγκτή.

Θα πρέπει να ψάξει με κάθε προσοχή εάν υπάρχει κάποια ατέλεια στο σύστημα και να σκεφτεί πού θα μπορούσε αυτή να οδηγήσει. Πρέπει να εντοπίσει εάν υπάρχει περίπτωση κάτι να μην λειτουργήσει σωστά, ή να προκληθεί κάποια ανωμαλία στις συναλλαγές.

Με τον τρόπο αυτό οδηγείται στον εντοπισμό των "σημείων αξιοπιστίας" και των "σημείων αδυναμίας" του συστήματος.

Στα σημεία αξιοπιστίας μπορεί να βασίζεται, ενώ εκεί που εντοπίζει σημεία αδυναμίας πρέπει να προσδιορίσει τους κινδύνους που αυτά συνεπάγονται και να προτείνει βελτιώσεις.

4. ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Το στάδιο αυτό της αξιολόγησης του ΣΕΕ είναι πολύ σημαντικό. Ο ελεγκτής έχει εντοπίσει πλέον τα σημεία αξιοπιστίας και τα σημεία αδυναμίας του συστήματος και έχει διαμορφώσει μία πρώτη άποψη για το κατά πόσο μπορεί να βασίζεται σε αυτό. Μένει λοιπόν να επαληθεύσει, να βεβαιωθεί αν τα σημεία που έχει χαρακτηρίσει σαν αξιόπιστα εφαρμόζονται συνεχώς παρέχοντας πράγματι εγγυήσεις για τη σωστή διεξαγωγή της λειτουργίας που αφορούν.

Για το σκοπό αυτό ο ελεγκτής κάνει παρατηρήσεις επί τόπου και δειγματοληπτικούς ελέγχους. Θα πρέπει να προσέξει ώστε το δείγμα του μνα έχει επιλεγεί με στατιστικές μεθόδους, να καλύπτει όλους τους λογαριασμούς και να είναι αντιπροσωπευτικό, ώστε το αποτέλεσμα του δειγματοληπτικού ελέγχου να έγκειται τη συνεχή ή μη εφαρμογή των σημείων αξιοπιστίας κατά τη διάρκεια της χρήσης.

Το στάδιο αυτό είναι το τελευταίο πριν την οριστική αξιολόγηση. Τα σημεία αξιοπιστίας για τα οποία δεν επιβεβαιώνεται η συνεχής εφαρμογή τους κατά τη διάρκεια της χρήσης, δεν μπορούν να εξακολουθούν να θεωρούνται σημεία αξιοπιστίας και κατατάσσονται πλέον στα σημεία αδυναμίας. Αντίθετα εκείνα των οποίων η συνεχής εφαρμογή επιβεβαιώνεται, εξακολουθούν να θεωρούνται σημεία αξιοπιστίας.

5. ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Μετά τη μελέτη, την κατανόηση και την επαλήθευση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο ελεγκτής έχει αποκτήσει πια μία ολοκληρωμένη άποψη για το ΣΕΕ. Γνωρίζει πολύ καλά τα όρια του και ξέρει σε ποια σημεία και κατά πόσο μπορεί να τα εμπιστεύεται. Όσο πιο ισχυρό είναι, όσο περισσότερα σημεία αξιοπιστίας έχει, τόσο πιο γρήγορα και αποτελεσματικά διεξάγεται ο εξωτερικός έλεγχος. Όσο περισσότερα σημεία αδυναμίας έχουν εντοπιστεί, τόσο μεγαλύτεροι είναι και οι κίνδυνοι για ανειλικρίνεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Ο ελεγκτής τα συμπεράσματα του που αφορούν τα σημεία αξιοπιστίας με τις εγγυήσεις που αυτά παρέχουν και τα σημεία αδυναμίας με τους κινδύνους που αυτά συνεπάγονται, τα συγκεντρώνει σε ένα πίνακα και με βάση αυτόν προσδιορίζει ποιους λογαριασμούς θα

ελέγξει και σε τι έκταση.

2.1.6. Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών

2.1.6.1. Γενικά

Στην χώρα μας ο εξωτερικός (οικονομικός ή λογιστικός, όπως επίσης λέγεται) διενεργείται από ορκωτούς λογιστές που ανήκουν στο Σώμα Ορκωτών Λογιστών.

Η ίδρυση του Σ.Ο.Λ. είχε προβλεφθεί από το 1931. Συστάθηκε όμως το 1955 με το Ν.Δ. 3329/1955 και άρχισε την λειτουργία του το 1956 με την ορκωμοσία των εννέα πρώτων ορκωτών λογιστών. Μέχρι το 1956 δηλαδή, δεν υπήρχε στη χώρα μας ουσιαστικός εξωτερικός έλεγχος;.

Ο έλεγχος που διενεργείται από το Σ.Ο.Λ. διέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 37 νόμου 2190/1920 "Περί Ανωνύμων Εταιριών".

Όπως αναφέρει και ορκωτός λογιστής Θ. Γρηγοράκος για την οργάνωση του εξωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα (1978), οι ορκωτοί λογιστές οφείλουν :

- Κατά τη διάρκεια της χρήσης να παρακολουθούν τη λογιστική κατάσταση της εταιρίας και δικαιούνται να εξετάσουν οποιοδήποτε λογιστικό βιβλίο, λογαριασμό ή έγγραφο συμπεριλαμβανομένων και των πρακτικών Γενικής Συνέλευσης και Διοικητικού Συμβουλίου.
- Είναι υποχρεωμένοι να κάνουν κάθε αναγκαία υπόδειξη στο Διοικητικό Συμβούλιο, σε περίπτωση δε παράβασης των διατάξεων του νόμου να κάνουν αναφορά στο Υπουργείο Εμπορίου.

Μετά τη λήξη της χρήσης υποχρεούνται να ελέγξουν τον ισολογισμό και το λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης και να υποβάλλουν έκθεση προς την τακτική γενική συνέλευση, αναφορικά με το πόρισμα του ελέγχου τους.

ο Στην έκθεση πρέπει να αναφέρεται:

■ Αν τους δοθούν οι πληροφορίες που ήταν απαραίτητες κατά την εκτέλεση του έργου τους.

" Αν ενημερωθούν πλήρως για τον απολογισμό των εργασιών των υποκαταστημάτων (αν υπάρχουν).

" Αν τηρείται κανονικά ο λογαριασμός κόστους παραγωγής, στην περίπτωση που πρόκειται για βιομηχανική επιχείρηση.

■ Αν έγινε τροποποίηση στη μέθοδο απογραφής σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

ο Αποστολή του ελέγχου είναι να διαπιστωθεί:

■ Αν η οικονομική διαχείριση της χρήσης διεξάχθηκε ομαλά και σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου (2190/1920) και του καταστατικού.

▪ Αν για τη λογιστική παρακολούθηση ακολουθήθηκαν οι παραδεκτές λογιστικές αρχές.

- Αν ο ισολογισμός της χρήσης και οι αναλύσεις των αποτελεσμάτων και διανομής κερδών που συνοδεύουν τον ισολογισμό, έχουν καταρτιστεί σύμφωνα με τις διατάξεις των Αρθρων 42 - 45 του Νόμου 2190/1920 και αν απεικονίζουν με σαφήνεια την πραγματική περιουσιακή κατάσταση της εταιρίας και τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν κατά τη διάρκεια της χρήσης.
- ο ορκωτοί λογιστές είναι υποχρεωμένοι:
 - Τις σοβαρότερες διαπιστώσεις και κύρια όσες αναφέρονται στη σαφήνεια του ισολογισμού, να τις συμπεριλάβουν στο Πιστοποιητικό Ελέγχου που προορίζεται για τη Γενική Συνέλευση των μετόχων.
 - Τις δευτερεύουσες διαπιστώσεις και όσες αναφέρονται σε ανεπάρκεια του εσωτερικού ελέγχου ή σε θέματα λογιστικής φύσης, τις συμπεριλαμβάνουν σε ιδιαίτερη έκθεση που προορίζεται για το Διοικητικό Συμβούλιο.
 - Τις διαπιστώσεις που αφορούν παραβάσεις του νόμου και του καταστατικού, τις γνωστοποιούν στον Υπουργό Εμπορίου.
- ο Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου, οι ορκωτοί λογιστές έχουν δικαίωμα για :
 - Αρνηση πιστοποίησης.
 - “ Πιστοποίηση με επιφυλάξεις.
 - Πιστοποίηση ανεπιφύλακτη.

Δικαίωμα υπογραφής του πιστοποιητικού ελέγχου έχουν μόνο οι ορκωτοί λογιστές Α τάξης.

2.1.6.2. Σύσταση και λειτουργία του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών.

Το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών (Σ.Ο.Ε.), αποτελείται από ανεξάρτητους επαγγελματίες Ελεγκτές που εγγράφονται σε ειδικό μητρώο και ασκούν το επάγγελμα του Ορκωτού Ελεγκτή σύμφωνα με τις διατάξεις της νομοθεσίας. Το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών αποτελεί Ν.Π.Δ.Δ., εδρεύει στην Αθήνα και μπορεί με απόφαση του Εποπτικού Συμβουλίου να ιδρύει γραφεία σε άλλες πόλεις της Ελλάδας.

Η σύσταση και η λειτουργία του Σ.Ο.Ε. αποβλέπει στην άσκηση ελέγχου της οικονομικής διαχείρισης των πάσης φύσεως δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών και επιχειρήσεων ή εκμεταλλεύσεων, ανεξαρτήτως της νομικής τους μορφής (ιδρύματος, εταιρίας ή άλλου νομικού προσώπου δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου), από πρόσωπα με αυξημένα επαγγελματικά προσόντα που ασκούν το έργο τους με διαφάνεια και υπευθυνότητα, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και αξιοπιστία των πορισμάτων των διενεργουμένων ελέγχων, σύμφωνα με τα διεθνώς αναγνωρισμένα ελεγκτικά πρότυπα και τους όρους που τίθενται από τη εσωτερική και την κοινοτική νομοθεσία. Για την πραγματοποίηση του παραπάνω σκοπού οι Ορκωτοί Ελεγκτές απολαμβάνουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας υποκείμενοι πάντως στις υποχρεώσεις και τις ευθύνες που προσδιορίζονται από τις διατάξεις. Στους σκοπούς του Σ.Ο.Ε. περιλαμβάνεται και η προαγωγή της Λογιστικής και Ελεγκτικής Επιστήμης.

2.1.6.3. Αποκλειστικές αρμοδιότητες του Σ.Ο.Ε.

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές είναι αποκλειστικώς αρμόδιοι για την άσκηση του τακτικού ελέγχου της οικονομικής διαχείρισης και των οικονομικών καταστάσεων :

Των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των δήμων και κοινοτήτων.

Των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), που εξυπηρετούν δημόσιο ή κοινωφελή σκοπό και επιχορηγούνται από το κράτος ή απολαύουν ιδιαίτερων προνομίων, βάσει ειδικής διατάξεως νόμου ή κατ' εξουσιοδότηση τούτου.

Των τραπεζών - χαρτοφυλακίου, των εταιριών διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων, των εταιριών χρηματοδοτικών μισθώσεων και των ενώσεων συνεταιριστικών οργανώσεων.

Των ανωνύμων εταιριών, των εταιριών περιορισμένης ευθύνης, των ετερόρρυθμων κατά μετοχές εταιριών, κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 42^α του ΚΝ. 2190/1920 και των κοινοπραξιών αυτών.

Των ενοποιημένων λογαριασμών (οικονομικών καταστάσεων) του άρθρου 100 παρ. 1 του Κ.Νν. 2190/1290 των συνδεδεμένων επιχειρήσεων. Των ανωνύμων εταιριών ή οργανισμών ή και δραστηριοτήτων γενικά που με βάση διατάξεις του νόμου υπάγονται στον υποχρεωτικό έλεγχο ορκωτών ελεγκτών.

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές είναι επίσης αποκλειστικώς αρμόδιοι για τη διενέργεια πραγματογνωμοσύνης πάνω σε θέματα οικονομικής διαχείρισεως ή καταστάσεως οπουδήποτε φυσικού ή νομικού προσώπου, δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, κοινοπραξίας, ειδικού λογαριασμού ή ομάδας περιουσίας, που απαιτεί λογιστικές γνώσεις. Η πραγματογνωμοσύνη αυτή διατάσσεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας περί πραγματογνωμοσύνης, είτε με δικαστική πράξη κατά τη διάρκεια δίκης, κατόπιν αιτήσεως διαδίκου που έχει έννομο συμφέρον, είτε με δικαστική απόφαση σύμφωνα με τις διατάξεις περί εκούσιας δικαιοδοσίας, μετά από αίτηση οποιασδήποτε διοικητικής αρχής ή υπηρεσίας του κράτους που έχει αρμοδιότητα προς τούτο και εφόσον επικαλείται και αποδεικνύει ότι συντρέχει προς τούτο λόγους δημοσίου συμφέροντος.

Κατά τις διατάξεις της νομοθεσίας τα εμπορικά βιβλία συνιστούν μέσα αποδείξεως, στο Δικαστήριο, αντί της εμφανίσεως των βιβλίων μπορεί να διατάξει, είτε κατ' αίτηση τίνος των διαδίκων, είτε αυτεπαγγέλτως, έλεγχο και θεώρηση των βιβλίων από Ορκωτό Ελεγκτή. Η νομοτύπως συντασσόμενη έκθεση του τελευταίου συνιστά πλήρη απόδειξη για το αντικείμενο για το οποίο διετάχθη. Η αμοιβή του Ορκωτού Ελεγκτή καθορίζεται από το Δικαστήριο και στη μεν πρώτη περίπτωση καταβάλλεται από τον αιτούντα διάδικο, ενώ στη δεύτερη περίπτωση που διατάσσεται αυτεπαγγέλτως καταβάλλεται κατ ' ισομοιρία από τους διαδίκους.

2.1.6.4. Σύνθεση του Σ.Ο.Ε.

Το Σ.Ο.Ε. αποτελείται από τους Ορκωτούς Ελεγκτές, τους Επίκουρους Ορκωτούς Ελεγκτές, τους Δόκιμους Ορκωτούς Ελεγκτές και τους Ασκούμενους Ορκωτούς Ελεγκτές. Οι Ορκωτοί Ελεγκτές έχουν πλήρη τα δικαιώματα και τις αντίστοιχες υποχρεώσεις του μέλους του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών και ασκούν ελευθέρως και υπό ίδια ευθύνη τις εργασίες.

Οι Επίκουροι, Δόκιμοι και Ασκούμενοι Ελεγκτές βοηθούν τους Ορκωτούς Ελεγκτές στην εκτέλεση του έργου τους, ενεργώντας πάντοτε επ' ονόματι, για λογαριασμό και υπ' ευθύνη του Ορκωτού Ελεγκτή.

2.1.6.5. Όργανα του Σώματος

Τα όργανα του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών είναι:

Το Εποπτικό Συμβούλιο.

Η Γενική Συνέλευση.

Η Εκτελεστική Γραμματεία.

Το Πειθαρχικό Συμβούλιο και το Επιστημονικό Συμβούλιο.

Το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών εκπροσωπείται ενώπιον πάσης αρχής από τον Πρόεδρο του Επιστημονικού Συμβουλίου. Η εκπροσώπηση του σώματος στους διεθνείς επαγγελματικούς οργανισμούς ενεργείται από τον Πρόεδρο ή άλλο μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου ή στέλεχος του σώματος οριζόμενο με απόφαση του Εποπτικού Συμβουλίου γενικώς ή κατά περίπτωση.

2.1.6.6. Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.)

Η Γενική Συνέλευση του σώματος Ορκωτών Ελεγκτών αποτελεί από τους Ορκωτούς Ελεγκτές, που είναι εγγεγραμμένοι και δεν τελούν σε αναστολή ασκήσεως επαγγέλματος. Η Γενική Συνέλευση αποτελεί το ανώτατο όργανο του σώματος που εξετάζει και αποφασίζει επί παντός θέματος που αναγράφεται στην ημερήσια διάταξη και αφορά στην οργάνωση και άσκηση του επαγγέλματος των Ορκωτών Ελεγκτών. Στη Γενική Συνέλευση δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής οι ελεγκτικές εταιρίες και κοινοπραξίες ελεγκτών.

Η Γενική Συνέλευση συνέρχεται τακτικώς άπαξ του έτους και μάλιστα εντός τεσσάρων μηνών από τη λήξη του οικονομικού έτους, μετά από πρόσκληση του Εποπτικού Συμβουλίου, για την έγκριση των ετησίων οικονομικών καταστάσεων και του προϋπολογισμού του σώματος, για τη διενέργεια των προβλεπόμενων αρχαιρεσιών και για οποιοδήποτε άλλο θέμα εγγραφεί στην ημερήσια διάταξη, είτε με απόφαση του Εποπτικού Συμβουλίου, είτε κατόπιν προτάσεως υπογεγραμμένης από δέκα τουλάχιστον Ορκωτούς Ελεγκτές και υποβαλλόμενης στο Εποπτικό Συμβούλιο προς της λήξεως έκαστου οικονομικού έτους.

Η Γενική Συνέλευση συνέρχεται όταν συκληθεί από το Εποπτικό Συμβούλιο, κατόπιν αποφάσεως του ιδίου ή προτάσεως υπογεγραμμένης από το εν τέταρτον C/4), των Ορκωτών Ελεγκτών. Η Γενική Συνέλευση εκλέγει ανά τριετία (3), τους

Προέδρους και τα μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου και του Επιστημονικού Συμβουλίου καθώς και τον εκπρόσωπο της στο Πειθαρχικό Συμβούλιο. Η εκλογή γίνεται χωριστά για κάθε κατηγορία βάσει ενιαίου ψηφοδέλτιου. Η Γενική Συνέλευση ορίζει Ορκωτό Ελεγκτή που δεν υπήρξε για έξι τουλάχιστον έτη μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου, ο οποίος ελέγχει τις οικονομικές καταστάσεις του σώματος και υποβάλλει το πόρισμα του στη Γενική Συνέλευση.

2.1.6.7. Εταιρίες ή κοινοπραξίες Ελεγκτών.

Επιτρέπεται η σύσταση εταιριών ή κοινοπραξιών ελεγκτών με τις ακόλουθες προϋποθέσεις και περιορισμούς:

1/ Σε περίπτωση σύστασης εταιρίας ή κοινοπραξίας, άπαντες οι εταίροι και οι διαχειριστές πρέπει να είναι Ορκωτοί Ελεγκτές εγγεγραμμένοι στο μητρώο Ορκωτών Ελεγκτών.

2/ Σε περίπτωση σύστασης ανώνυμης εταιρίας οι μετοχές αυτής πρέπει να; είναι ονομαστικές και άπαντες οι μέτοχοι και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να είναι Ορκωτοί Ελεγκτές εγγεγραμμένοι στο Μητρώο Ορκωτών Ελεγκτών.

Εξαίρεση από τον περιορισμό αυτό ισχύει μόνο για πρόσωπα τα οποία έχουν άδεια ασκήσεως του επαγγέλματος του Ορκωτού Λογιστή ή Ελεγκτή σε μία από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, με την προϋπόθεση ότι τα πρόσωπα αυτά δεν μπορούν να κατέχουν συνολικά ποσοστό μεγαλύτερο από το 49% του εταιρικού κεφαλαίου ή των ψήφων της κοινοπραξίας.

Είσοδος νέων εταίρων ή μετόχων ή η μεταβίβαση εταιρικών μεριδίων ή μετοχών εταιριών ή κοινοπραξιών Ελεγκτών επιτρέπεται μόνο σε Ορκωτούς Ελεγκτές εγγεγραμμένους στο Μητρώο και μόνο κατόπιν συμφωνίας των λοιπών μετόχων ή εταίρων, εφ' όσον το καταστατικό δεν προβλέπει ειδική πλειοψηφία προς λήψη αποφάσεως επί του θέματος. Η αποχώρηση μετόχου ή εταίρου επιτρέπεται πάντοτε μετά από προηγούμενη έγγραφη γνωστοποίηση προς την εταιρία και το Εποπτικό Συμβούλιο. Η αποχώρηση είναι υποχρεωτική στην περίπτωση διαγραφής του Ορκωτού Ελεγκτή από το Μητρώο για οποιονδήποτε λόγο ή αιτία.

Η αποβολή εταίρου ή μετόχου επιτρέπεται μόνο για σπουδαίο λόγο και γίνεται μόνο με ομόφωνη απόφαση όλων των λοιπών εταίρων ή μετόχων, εφ' όσον το καταστατικό δεν προβλέπει ειδική πλειοψηφία επί του θέματος. Σπουδαίος λόγος θεωρείται ιδίως η βαρεία παράβαση των κανόνων ασκήσεως του επαγγέλματος και η ικανότητα στην άσκηση του που είχε σαν αποτέλεσμα την μείωση του κύρους και της φήμης της εταιρίας. Σε περίπτωση αμφισβητήσεως της συνδρομής σοβαρού λόγου, αποφαινεται το Εποπτικό Συμβούλιο, κατόπιν προσφυγής του αποβαλλόμενου εταίρου ή μετόχου.

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές επιτρέπεται να συμμετέχουν σε μία μόνο εταιρία ή κοινοπραξία Ελεγκτών.

2.1.6.8. Ευθύνη και πειθαρχικός Έλεγχος

Ο Ορκωτός Ελεγκτής ευθύνεται για κάθε ζημία εκ θετικής ενέργειας ή παραλήψεως του κατά τον έλεγχο και την έκδοση του πιστοποιητικού ελέγχου, εφ' όσον αυτή οφείλεται σε δόλο ή βαρεία αμέλεια του ασκήσαντος τον έλεγχο και αποδεδειγμένα προκλήθηκε από την χρήση του πιστοποιητικού ελέγχου. Η ευθύνη προς αποζημίωση δεν μπορεί να είναι ανώτερη του πενταπλάσιου του συνόλου των εκάστοτε ετήσιων αποδοχών του προέδρου του Αρείου Πάγου ή του συνόλου των αμοιβών του ευθυνόμενου Ορκωτού Ελεγκτή.

Για την άσκηση του πειθαρχικού ελέγχου επί των μελών του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών, συγκροτείται τριμελές πειθαρχικό συμβούλιο αποτελούμενο από εξ ενός Σύμβουλου Επικρατείας και ενός εφέτου διοικητικών δικαστηρίων, αμφότερων υποδεικνυόμενων μετά των αναπληρωτών τους από τον Πρόεδρο του Συμβουλίου Επικρατείας και εξ ενός Ορκωτού Ελεγκτή εκλεγομένου μετά του αναπληρωτού του από την Γενική Συνέλευση του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών.

Στο παραπάνω πειθαρχικό συμβούλιο παραπέμπεται με απόφαση του Εποπτικού Συμβουλίου, ο Ορκωτός Ελεγκτής ή επίκουρος ή Δόκιμος ή Ασκούμενος Ορκωτός Ελεγκτής για :

Πλημμελή άσκηση των καθηκόντων του.

Ανάρμοστη συμπεριφορά, στην οποία περιλαμβάνεται και η διαπραγμάτευση της αμοιβής του υποχρεωτικού ελέγχου.

Οιαδήποτε παράβαση του νόμου ή κανονιστικής διατάξεως ή των δεοντολογικών κανόνων που αναφέρονται στην επαγγελματική του κατάσταση και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτήν.

Το πειθαρχικό Συμβούλιο λαμβάνοντας υπόψη την πράξη της παραπομπής ερευνά την υπόθεση. Εφ' όσον διαπιστώσει την ανοχή του εγκαλούμενου, δύναται να επιβάλλει τις ακόλουθες ποινές:

Οριστική παύση.

Προσωρινή παύση μέχρι και έξι (6) μηνών.

Πρόστιμο μέχρι και 1.000.000 δ.ρ.χ. (340.000 €)

Επίπληξη.

Κατά της καταδικαστικής αποφάσεως χωρεί αίτηση ακυρώσεως ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας.

2.2. Εσωτερικός Έλεγχος

2.2.1. Γενικά

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Auditing)¹, ως έννοια και αντικείμενο, αν τον κρίνει κανείς στη σωστή του διάσταση, διακρίνεται για το εύρος και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει. Όμως από την άγνοια των διοικούντων και των ελεγκτών, αρκετές φορές αδικείται και δεν του προσδίδεται ο σωστός ρόλος, καθώς και η ανάλογη θέση και το κύρος στον επιχειρησιακό χώρο.

Με τις συνεχείς ανακατατάξεις στην αγορά, τόσο σε τοπικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο οι επιχειρηματίες όλο και περισσότερο περνούν στην ανωνυμία. Τη θέση των επιχειρηματιών αναλαμβάνουν επαγγελματίες "managers", οι οποίοι, προκειμένου να έχουν τον πλήρη έλεγχο αναζητούν νέους τρόπους και τεχνικές διοίκησης, με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, στελέχη. Σημαντικό ρόλο στις εξελίξεις αυτές καλείται να παίξει και μάλιστα σε επίπεδο "συμβούλου", ο Εσωτερικός Έλεγχος, για εισηγμένες και μη στο χρηματιστήριο, επιχειρήσεις, καθώς και σε οργανισμούς κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα.

Η αναγκαιότητα για ανάληψη από τις διοικήσεις μεγαλύτερων επιχειρηματικών κινδύνων και η διαχείριση τους, καθώς και η δημιουργία συνθηκών που να εξασφαλίζουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και των στόχων των οικονομικών μονάδων, καθώς αντικειμενική αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και τον περιορισμό των αρνητικών αυτής επιπτώσεων, από τους αναληφθέντες επιχειρηματικούς κινδύνους

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, ως "σύμβουλος της διοίκησης" δεν περιορίζεται στον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο (Financial Audit), δηλαδή έλεγχος επί των οικονομικών καταστάσεων, και μόνο. Αντίθετα κινείται σε ένα ευρύτερο πεδίο φιλοσοφίας και πρακτικής εφαρμογής δίχως φραγμούς και περιορισμούς, κινείται σε επίπεδο συμβουλευτικού χαρακτήρα, σύμφωνα με το γενικότερο πνεύμα της ελεγκτικής. Επίσης διακρίνεται δε για το σύγχρονο τρόπο σκέψης και αντίληψης και το ευρύ διοικητικό και επιχειρηματικό του πνεύμα. Αυτό σημαίνει αξιολόγηση και ελεγκτική διερεύνηση όλων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων, όπου υπάρχει ελεγκτικό ενδιαφέρον, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Στα πλαίσια της κατανόησης της έννοιας του Εξωτερικού Ελέγχου (Βλέπε 2.1.) έγινε μία σύντομη αναφορά στο Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στην έννοια και συνάμα στην αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου για τις επιχειρήσεις, ενώ η διάκριση των δύο αυτών Συστημάτων θα γίνεται με μεγαλύτερη ευκολία.

Γενικότερα ο Εσωτερικός Έλεγχος οργανώνεται από την ίδια την επιχείρηση. Επομένως ο Εσωτερικός Ελεγκτής είναι υπάλληλος της επιχείρησης και εξαρτάται άμεσα από αυτή.

Έτσι είναι συνεχώς στη διάθεση της, γνωρίζει πολύ καλά τις ιδιαιτερότητες της και τα σημεία στα οποία χρειάζεται να εντείνει την προσοχή του.

Για την επιχείρηση ο εσωτερικός ελεγκτής αποτελεί ένα σταθερό έξοδο. Πολλές φορές όμως δεν υπάρχει ιδιαίτερο άτομο που κατέχει αυτή τη θέση και τα καθήκοντα . του εκτελούνται από τους διευθυντές των διαφόρων υπηρεσιών, παράλληλα με την άσκηση των υπολοίπων καθηκόντων τους.

2.2.2 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου

Ο "Εσωτερικός Έλεγχος" (Internal Auditing) σύμφωνα και με το Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (λειτουργίες- εφαρμογή διαδικασιών). Να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματική αποτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου², τον περιορισμό ή εξάλειψη αυτού, που αναλαμβάνει η διοίκηση να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Η επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου είναι να προσδιορίζει και να αξιολογεί επιχειρηματικούς κινδύνους και η διοίκηση να τους διαχειρίζεται.

2.2.3. Αναγκαιότητα Εσωτερικού Έλεγχου

Ο ισχυρισμός των υπευθύνων, ότι τα πάντα στην επιχείρηση που διοικούν λειτουργούν κατά τον πλέον ιδανικό τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες αποφάσεις, διαδικασίες και κανόνες, δεν είναι δυνατόν να γίνει αποδεκτό από τη μεριά της ελεγκτικής. Η έλλειψη έγκαιρης και αξιόπιστης πληροφόρησης είναι ένα γενικότερο φαινόμενο και οφείλεται κατά ένα μέρος σε προσωπικές αδυναμίες επίβλεψης των λειτουργιών από τα εποπτεύοντα στελέχη καθώς και στις οργανωτικές αδυναμίες που παρατηρούνται στους φορείς.

Στην πράξη οι διοικήσεις δεν έχουν την άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση που χρειάζεται για να εξακριβώσουν αν λειτουργούν κατάλληλες, ασφαλιστικές δικλείδες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης που έχουν υποχρέωση να γνωρίζουν. Η ιστορική αναδρομή καθώς και η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι η αναγκαία αυτή ενημέρωση παρέχεται καλύτερα από μία λειτουργία ανεξάρτητη από τις συνηθισμένες, ανεξάρτητη από τη γραμμή παραγωγής, τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Επίσης, ο Εσωτερικός Έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, όλο και γίνεται αναγκαίος και χρήσιμος. Με την ανάλογη από τη διοίκηση υποστήριξη μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, στην πρόληψη και στην καταστολή των απρόβλεπτων γεγονότων, θετικό σημείο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Ως φαινόμενο των αδυναμιών είναι τα λάθη που οφείλονται στα ατέλειες της ανθρώπινης ικανότητας. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής. Επειδή είναι αδύνατον το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών όσα μέσα και να επιστρατευθούν, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμησή τους από τον Εσωτερικό Έλεγχο, για περιορισθούν κατά το δυνατόν περισσότερο.

Την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου τη δίνει με γλαφυρότητα και απλότητα με το κλασικό παράδειγμα ο Γάλλος Pierre. A. Dussaulx, ο οποίος μεταξύ άλλων αναφέρει:

Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένη είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, με ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να συγκρατούν τη συνοχή της δομής του. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας ο αντανάκλαστικός χαρακτήρας των οργάνων τούτων εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο, ότι

Από καιρό σε καιρό, μία ενσυνείδητη παρέμβαση θα επιβεβαιώνει την καλή τους λειτουργία. Στις επιχειρήσεις, όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς, η χρήση γεννά τη φθορά και η διάρκεια το γήρας. Αυτό σημαίνει, οι γενικά λεπτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά και το γήρας., γι αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις, μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτα άλλο από τον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Auditing).

2.2.4. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Auditing)

ο Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Auditing) είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τη διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, να βοηθά τα μέλη του οργανισμού, γενικότερα, στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων και παροχής σχετικών συμβουλών με ελάχιστο κόστος. Ειδικότερα, στα πλαίσια του σκοπού αυτού, ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξετάζει και αξιολογεί:

^ Την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Καθώς επίσης, την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών-συνεργασίας με τρίτους.

^ Την περιοδική επιβεβαίωση και κατά αντικειμενικό τρόπο πιστοποίηση λειτουργίας της επιχείρησης και τη σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.

^ Τη μέτρηση απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρουμένης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων

και πόρων.

- Τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και την αποτελεσματική διαχείριση του.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών. Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, μέσω αναλύσεων και εντοπισμός των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.
- Τα αποτελέσματα του φορέα σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.
- Την αξιολόγηση απόδοσης των επενδύσεων σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό αυτών.
- Τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης εποπτείας από τα στελέχη όλων των βαθμίδων και γενικότερα την συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Τον βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, τους κανόνες λειτουργίας και τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις με τρίτους.
- Το συνολικό και επιμέρους των τμημάτων κόστος και τη σύγκριση αυτού με το προϋπολογισθέν, ως επίσης και με τη σχέση κόστους, οφέλους.
- Την αποφυγή, μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού Ελέγχου, ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, απόκρυψη στοιχείων, προσπορισμό οικονομικών οφελών, καθώς και την αδιαφορία των ιθυνόντων.
- Η διαπίστωση, το κατά πόσο οι υπηρεσίες - τμήματα έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί. Αν είναι κατάλληλα στελεχωμένες και αν αξιοποιείται κατά άριστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την ακρίβεια, την εξασφάλιση της πληρότητας και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Την διαδικασία τήρησης και προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου δηλαδή το κατά πόσο η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπιστεί.
- Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και φθορές.
- Το βαθμό συνεργασίας του φορέα με τρίτους, και γενικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δρα και αναπτύσσεται ο φορέας.

- Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητα αυτών, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα προγράμματα παραγωγής, το ύψος και τη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς και τη διάθεση των προϊόντων.
- Την ύπαρξη κλίματος αποδοχής και διάθεση συνεργασίας των ελεγχομένων με τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- Τη τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων. Τη διαχείριση των διαθεσίμων, τις αποδόσεις αυτών, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων αυτών, καθώς επίσης την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Το περιβάλλον που δρα η επιχείρηση καθώς και τη δυναμική του περιβάλλοντος και τα μέτρα που καλείται να πάρει, προκειμένου να σταθεί και να επιβληθεί απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων. Τις αδυναμίες και τα προβλήματα του προσωπικού (απώλεια ηθικού, συνεχείς αποχωρήσεις, δυσφορία για παραγωγή έργου κ.λ.π.), τα οποία οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τα δύο μέρη.
- Την εικόνα που έχει η επιχείρηση στην αγορά-ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Επίσης, την εικόνα του φορέα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προς τα έξω.
- Τέλος, αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξετάζει, και να αξιολογεί τις δραστηριότητες, να διαμορφώνει γνώμη για την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης και να εισηγείται σχετικώς προς τη διοίκηση τη βελτίωση των αδυναμιών.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Ινστιτούτου των Αμερικανών Ορκωτών Λογιστών (AICPA), όταν μιλάμε για το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου εννοούμε όλα εκείνα τα μέτρα που έχει λάβει η επιχείρηση έχοντας ως αντικειμενικό σκοπό την εξασφάλιση :

- Της αποτελεσματικής λειτουργίας της.
- Της περιουσιακής της προστασίας από φθορές, δόλιες πράξεις, ή τη μη αποτελεσματική της χρήση.
- Της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών της καταχωρήσεων.
- Της σωστής εφαρμογής της πολιτικής που η ίδια ενστερνίζεται.

Έτσι λοιπόν γίνεται διαχωρισμός των λειτουργιών της επιχείρησης και δημιουργούνται τα διάφορα τμήματα με μοναδικό σκοπό την συμβολή τους στην αποδοτική διεξαγωγή της δραστηριότητας της. Παράλληλα γίνεται σαφής διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων του προσωπικού, προσδιορίζονται τα δικαιολογητικά που θα εκδίδει η επιχείρηση, η ροή που αυτά που θα ακολουθούν και ο τρόπος που θα ελέγχονται.

Εκτενέστερη αναφορά στον τρόπο διεξαγωγής του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου θα γίνει σε επόμενη παράγραφο.

2.2.5. Είδη Ελέγχου

2.2.5.1. Γενικά

Όπως προαναφέραμε, ο Εσωτερικός Έλεγχος, έχει ξεφύγει εκείνων των παραδοσιακών πλαισίων και δεν κινείται μονομερώς επί των οικονομικών στοιχείων και μόνο, ούτε στο τρίπτυχο των διοικητικών, οικονομικών και λειτουργικών ελέγχων με την αυστηρή έννοια, που πολλές φορές οι ελεγχόμενοι θέλουν να του προσδίδουν, λόγω άγνοιας.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, στην προσπάθεια του να καλύψει ελεγκτικά όλους τους χώρους., συναντάει μία σειρά δυσκολιών, όπως έλλειψη ανάλογης υποστήριξης από τους διοικούντες, αδυναμία των ιδίων των ελεγκτών να υποστηρίξουν το έργο τους, καθώς και τη μη αποδοχή του από τους ελεγχόμενους, ειδικά σε τεχνικά και παραγωγικής διαδικασίας θέματα με το αιτιολογικό, ότι δεν είναι αντικείμενα του Εσωτερικού Ελέγχου, έχοντας κατά νου τον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο. Παρά τις δυσκολίες αυτές οι τελευταίες ανακατατάξεις, γενικότερα στην αγορά, έδωσαν τη δυνατότητα στον Εσωτερικό Έλεγχο να επανακτήσει το χαμένο έδαφος που είχε παραχωρήσει, να δώσει δυναμική και παρουσία και να γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτός, αναγκαίος ακόμη και στους ίδιους τους ελεγχόμενους. Με το σκεπτικό ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή έλεγχος επί όλων των λειτουργιών δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα, διακρίνεται δε σε τόσα είδη ελέγχου, όσες είναι και οι λειτουργίες, ήτοι σε οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς, παραγωγής, τεχνικούς, προμηθειών και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων, έλεγχοι ασφάλειας (security) των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, είσπραξης ασφαλίσεων, εκπαίδευσης προσωπικού, καθώς και υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, έλεγχος συμπεριφοράς³ και γενικά έλεγχος επί όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν την λειτουργία των οικονομικών μονάδων.

Επίσης πρέπει να επισημανθεί ότι στην πράξη σε κάθε αντικείμενο ελέγχου υπεισέρχονται ταυτόχρονα και όλα είδη ελέγχου, συμπληρώνοντας τον έλεγχο, ανάλογα του ελεγχόμενου αντικειμένου, του εύρους και τη βαρύτητα που του προσδίδουμε. Αυτό σημαίνει ότι όσο και να θέλουμε να κινηθούμε αυστηρά σε ένα αντικείμενο ελέγχου, είναι αδύνατο. Λόγου χάρη, αν ελεγχθούμε τα αποθέματα πέραν της απογραφής για την συμφωνία αυτών, θα υπεισέλθουμε και σε επίπεδο διαχείρισης αυτών, στο κόστος εκπαίδευσης και τη διοίκηση του προσωπικού καθώς και στις φύρες εκφρασμένες και σε αξία. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί, σύμφωνα με τα όσα αναφέραμε, ότι ουδέποτε λειτουργίες μπορούν να αποτελέσουν, στη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, αυτόνομα τμήματα.

θα μπορούσαμε να δεχθούμε ότι οι Εσωτερικοί Έλεγχοι διακρίνονται σε οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς, υπό την ευρεία έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες, εντάσσονται ανάλογα, κάτω από την ομπρέλα των τριών αυτών διακρίσεων και καμία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελεγκτικής διερεύνησης. Ή καλό θα είναι, από δω και στο εξής για να αρθούν παντελώς οι συγχύσεις αυτές, όλες οι εκδοχές του όρου "έλεγχος" να ενσωματωθούν στο γενικό όρο, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις δραστηριότητες που αναφέραμε, ανατρέποντας παράλληλα κάθε περιορισμό, στην εκτέλεση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών.

Ως προς τη διάκριση των ελέγχων, για καλύτερη κατανόηση αυτών, ενδεικτικά, ππο κάτω γίνεται μία σύντομη περιγραφή σε τέσσερα είδη τους ελέγχους παραγωγής, οικονομικούς ελέγχους, διοικητικούς ελέγχους και τέλος τους λειτουργικούς ελέγχους.

2.2.5.2. Έλεγχοι παραγωγής (Production Audits)

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

ελέγχου (I.S.O.)· Επίσης, αν η συσκευασία των προϊόντων είναι σε συμφωνία με τις προδιαγραφές, αν τηρούνται οι διαδικασίες παράδοσης - παραλαβής των ετοιμών προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα αν τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις.

2.2.5.3. Οικονομικοί έλεγχοι (Financial Audits)

Οι οικονομικοί έλεγχοι (Financial Audits), στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, στην εξασφάλιση της σωστής απεικόνισης των συναλλαγών, την εξακρίβωση της μονιμότητας, της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων, της σωστής διαχείρισης αυτών, μέσω διαδικασιών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληψιών - συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε διοίκηση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Αφού γίνεται αναφορά στους οικονομικούς ελέγχους θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα πως οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν συντάσσουν ισολογισμούς, αντικείμενο που αφορά τον προϊστάμενο του λογιστηρίου.

2.2.5.4. Διοικητικοί έλεγχοι (Management Audits)

Διοικητικοί έλεγχοι (Management Audits) κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, σε αντίθεση από τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους, έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι συντάσσονται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, την συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης - φορέα, καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες αυτής, σύμφωνα με τις τεχνικές - μεθόδους και τους αποδεκτούς κανόνες της διοικητικής επιστήμης.

Οι διοικητικοί Εσωτερικοί Ελεγκτές εξετάζουν τον βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας όλων των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, καθώς επίσης τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες του τρόπου λειτουργίας αυτών. Στοχεύουν στην αξιολόγηση του

συστήματος διοικητικού Εσωτερικού Ελέγχου, στην επισήμανση αδυναμιών και αιτιών που τις προκαλούν, καθώς και τις συνέπειες των αδυναμιών αυτών. Διερευνούν, εξετάζουν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική του φορέα ως προς το βαθμό υλοποίησης και την επίτευξη των τεθέντων στόχων

2.2.5.5. Λειτουργικοί έλεγχοι (Operational Audits)

Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων (Operational Audits) είναι η διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών, η αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης υπαρχόντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Εάν λειτουργεί το οργανόγραμμα, εφαρμόζονται οι νόμοι, οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, οι νόμοι της πολιτείας, ελέγχεται εάν οι συναλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις θεσπισμένες εξουσιοδοτήσεις και αν τα επιμέρους τμήματα καθώς και μεταξύ τους λειτουργούν αρμονικά και αποδοτικά.

Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν να διαπιστώσουν κατά πόσο οι διαδικασίες λειτουργούν αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Τέλος, αποβλέπουν στη διαπίστωση κατά πόσο ένα τμήμα λειτουργεί σωστά με την υπάρχουσα οργανωτική δομή, αν επιτυγχάνονται οι στόχοι, προτείνοντας συγχρόνως διορθωτικές παρεμβάσεις όπου συναντώνται αποκλίσεις. Επίσης, αν οι λειτουργίες συμβάλλουν στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων και μεταξύ τμημάτων.

ΣΤΟ παράδειγμα που ακολουθεί, στόχος είναι να σκιαγραφηθούν τα τελευταία τρία είδη ελέγχων και να γίνεται πλήρως κατανοητή η διάκριση αυτή από τον αναγνώστη ελεγκτή, καθώς επίσης και ο βαθμός συμμετοχής των κατά αυτών κατά τον έλεγχο.

Εκδίδεται αίτηση αγοράς από το τμήμα αποθήκης ή χρήστη, προωθείται από τμήμα αγορών (προμηθειών), δίδεται παραγγελία στον προμηθευτή την οποία και εκτελεί, παραλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, αποθηκεύονται και εξοφλείται το τιμολόγιο αγοράς. Στο παράδειγμα μας στόχος του ελεγκτή είναι να διενεργήσει έλεγχο από το αρχικό στάδιο "αίτημα για αγορά" μέχρι και το οριστικό κλείσιμο που είναι η "εξόφληση του τιμολογίου". Ο οικονομικός έλεγχος στοχεύει αν ν η πληρωμή αφορά το ύψος του ποσού που αρχικά είχε συμφωνηθεί με τον προμηθευτή. Ο διοικητικός έλεγχος στοχεύει να διαπιστώσει πόσο καλά διοικείται το τμήμα αγορών και αποθηκών, ενώ ο λειτουργικός έλεγχος έχει ως κύριο στόχο να επισημάνει πόσο καλά λειτουργεί το τμήμα και αν εφαρμόζονται οι διαδικασίες από το αρχικό στάδιο έναρξης της αγοράς έως και την ολοκλήρωση αυτής.

Για τον Εσωτερικό Έλεγχο καμία λειτουργία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελέγχου, εκτός και αν δεν παρουσιάζει ελεγκτικό ενδιαφέρον.

2.3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

2.3.1. ΓΕΝΙΚΑ

Κάθε οργανωμένη κοινωνία, φορέας, επιχείρηση, μονάδα για να λειτουργήσει αρμονικά και να αναπτυχθεί στο περιβάλλον που δρα θα πρέπει να κινείται στα πλαίσια ενός οργανωμένου συστήματος από λειτουργίες και να διέπεται από μία δέσμη μέτρων, νόμων και κανόνων. Ως οργανωμένο σύστημα, για να αντέχει στο χρόνο, θα πρέπει συνεχώς να αναδιοργανώνεται και να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα, αλλιώς, όπως είναι φυσικό επόμενο, εκφυλίζεται και πεθαίνει.

Ακόμα και οι πρώτες κοινωνικές ομάδες για να επιβιώσουν λειτούργησαν και αναπτύχθηκαν μέσα από υποτυπώδη οργανωμένα συστήματα. Κινήθηκαν από ένστικτο μέσα σε ένα οργανωμένο πλαίσιο κανόνων λειτουργίας.

Με την πάροδο του χρόνου μία σειρά από αστάθμητους παράγοντες, όπως η μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος, καθώς και η ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου, ωθούσαν τις ομάδες σε συνεχή αναδιοργάνωση. Με την απόκτηση γνώσεων, άρχισαν να εφαρμόζουν διάφορα μέσα και τεχνικές και να κινούνται πάνω σε συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς και λειτουργίας. Οριοθέτησαν τις σχέσεις και τις αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς επίσης και τις σχέσεις αυτών ως ομάδες.

Επίσης, με το πέρασμα του χρόνου, την ανάπτυξη της επιστήμης και τη χρήση των διάφορων μέσων και τεχνικών που χρησιμοποιούσαν οι ομάδες αυτές, πέρασαν σε ένα πιο οργανωμένο και συγκροτημένο σύστημα λειτουργιών με γραπτούς κανόνες συμπεριφοράς. Το σύστημα αυτό δεν είναι άλλο, παρά αυτό που σήμερα ονομάζουμε σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

2.3.2. Ορισμός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Internal Control System)

Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου⁴ (Internal Control System), νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών πολιτικών προκειμένου να διασφαλισθούν τα συμφέροντα του. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο σε όλες του τις προεκτάσεις.

αντιδράσεις από και προς την διοίκηση. Συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι μία ζωντανή νευραλγική λειτουργία που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις προς τη διοίκηση, καθώς προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ασκούν διοίκηση

Κατά τον Cook - Wincle, το Σ.Ε.Ε. είναι κάτι σαν το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας εντολές και

Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η πληρότητα, το μέγεθος και η έκταση αυτού σε μία επιχείρηση, καθορίζεται από τις δραστηριότητες,

την πολυπλοκότητα του αντικειμένου εκμετάλλευσης και συναλλαγών την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, καθώς και μία σειρά άλλων παραγόντων. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου Σ.Ε.Ε. παρέχει τα εχέγγυα στις διοικήσεις, μέσω δικλείδων ασφαλείας που παρέχει, ως σύστημα, να συμβάλλει αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

2.3.3. Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

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

1. Να είναι το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, ως επίσης να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.

2. Να κινείται και να δρα σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών. Επίσης, να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της μονάδος σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.

3. Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.

4. Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας την ευρωστία και βιωσιμότητα του φορέα.

5. Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Auditing), για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (controls).

Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις - εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα της ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από τον φορέα

Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά. Επίσης, η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ αυτών, να συμβάλλει αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων.

Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη του φορέα.

Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

2.3.4. Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

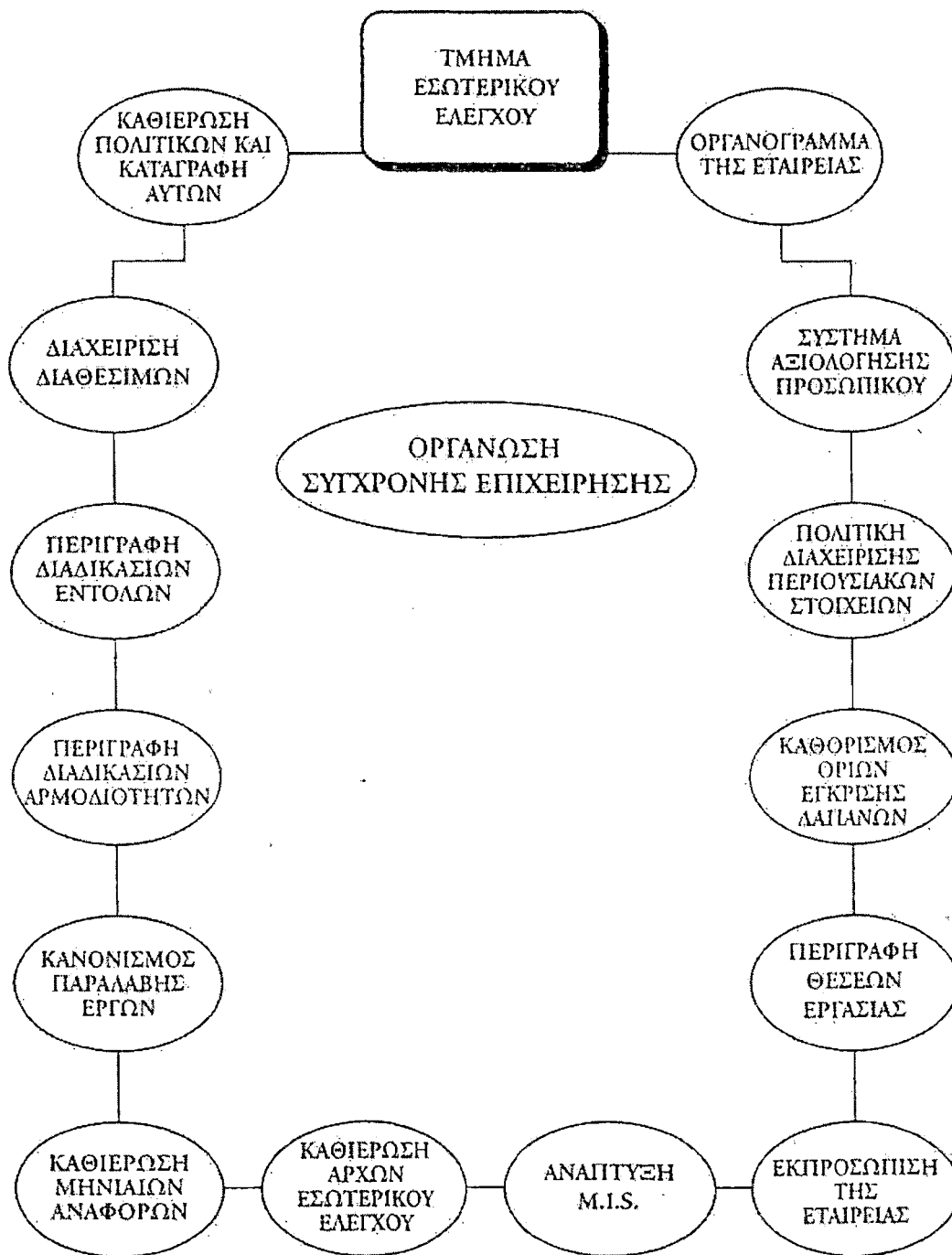
Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ως οργανισμός. Ενδεικτικά ως τέτοια συστήματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε :

- Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από το σύστημα "οργανόγραμμα" πρέπει να αποτυπώνεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα, τμήμα.
- Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.
- Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το ποθητό αποτέλεσμα.
- Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.
- Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.
- Πολιτική αγορών - προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.
- Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικού - εξωτερικού σε όλα τα επίπεδα πελατών.
- Διαδικασία εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων.
- Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
- Σύστημα πληροφόρησης. Αξιόπιστο σύστημα "M.I.S." με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
- Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και τον χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρίας, έναντι τρίτων.

- Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων ορίων εγκρίσεως δαπανών.
- Γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού συστήματος, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία.
- Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο που να παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.
- Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια ως και οι αναμενόμενες αυτών αποδόσεις.
- Πολιτική λήψη δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, ως επίσης και αποπληρωμή αυτών.
- Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίηση και γενικότερα σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων. Λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.
- Ασφάλεια (Security) προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.
- Σύστημα I.S.O., έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας (E.M.A.S, = Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τη επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές, I.S.O.. 14001, έγκριση τυποποίησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2-4-1996.
- Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Auditing), που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε., που είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ως επίσης και των επιμέρους συστημάτων, λειτουργιών αυτού.
- Λοιπές δραστηριότητες που έχει οργανισμός και επιχειρούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και επιδιώξεων.

Τα συστήματα ελέγχου στην επιχείρηση είναι τόσο αποτελεσματικά όσο αποτελεσματική είναι και η στήριξη αυτών από τους διοικούντες.

2.3.4.1. Γραφική απεικόνιση ενός Σ.Ε.Ε.



2.3.5. Βασικά χαρακτηριστικά του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Το τι μέτρα περιλαμβάνει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου σε μία επιχείρηση εξαρτάται από την ίδια την επιχείρηση. Η κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και γι αυτό το Σ. Ε. Ε. που εφαρμόζει θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες τις και τις ιδιαιτερότητες της. Κάποιο Σ.Ε.Ε που θεωρείται ως επιτυχημένο σε μία επιχείρηση, δεν σημαίνει ότι θα αποδώσει αυτά που πρέπει σε μία άλλη επιχείρηση. Η διοίκηση της επιχείρησης επομένως, θα πρέπει να μελετήσει προσεκτικά τις συνθήκες πριν προτείνει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Παρόλα αυτά υπάρχουν μερικά μέτρα τα οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει κάθε Σ. Ε. Ε. προκειμένου να θεωρηθεί ικανοποιητικό. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω:

Ένα οργανωτικό σχέδιο προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης και τα μέτρα που εξασφαλίζουν την τήρηση ενός συστήματος καταμερισμού αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Το οργανωτικό σχήμα εξαρτάται τόσο από το μέγεθος της επιχείρησης, όσο και από τη φύση των εργασιών της. Θα πρέπει δε να εξασφαλίζει τη διεξαγωγή όλων των συναλλαγών σύμφωνα με την πολιτική που η επιχείρηση έχει χαράξει.

ο Έτσι το οργανωτικό σχήμα θα πρέπει να προβλέπει:

- Καταμερισμό και σαφή περιγραφή εξουσιών και καθηκόντων.
- Συνεργασία και συντονισμό των διαφόρων τμημάτων, καθώς και ύπαρξη συλλογικής ευθύνης για την επιτυχία των κοινών στόχων.
- Σαφή προσδιορισμό του τρόπου διακίνησης των πληροφοριών και των εγγράφων μέσα στην επιχείρηση.

Σημαντικό θέμα είναι και η καθιέρωση ελέγχων για να διαπιστωθεί αν τηρείται η ιεραρχία στην επιχείρηση. Η ανάληψη πρωτοβουλιών από μη αρμόδια άτομα είναι επιζήμια για την επιχείρηση. Έτσι όλοι θα πρέπει να έχουν κατανοήσει το ρόλο τους και τα όρια των αρμοδιοτήτων τους, ώστε κανένας να μην προβαίνει σε ενέργειες για τις οποίες δεν είναι εξουσιοδοτημένος. Η εκτέλεση οποιαδήποτε ενέργειας προϋποθέτει την έγκριση του αρμόδιου υπαλλήλου.

ο Με βάση την αρχή του σαφή διαχωρισμού των λειτουργιών

- Της διενέργειας των συναλλαγών
- Της διαχείρισης και φύλαξης των περιουσιακών στοιχείων
- Της λογιστικής ενημέρωσης

εξασφαλίζεται ο αμοιβαίος έλεγχος. Ο κάθε υπάλληλος αναγκάζεται να κάνει τον αυτοέλεγχο του και αποφεύγονται έτσι εκούσιες και ακούσιες ενέργειες ή παραλήψεις που βλάπτουν την επιχείρηση. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει ο υπάλληλος να διαχειρίζεται περιουσιακά στοιχεία ή να χειρίζεται μία συναλλαγή, να ενημερώνει τους λογαριασμούς που έχουν σχέση με τα καθήκοντα του. Εάν κάτι τέτοιο συνέβαινε τότε εύκολα θα μπορούσαν να γίνουν εικονικές εγγραφές ή παραπαιήσεις των λογαριασμών. Επιτρέποντας σε έναν υπάλληλο να διαχειρίζεται περιουσιακά στοιχεία και να κάνει τις αντίστοιχες εγγραφές ταυτόχρονα, τότε

παρέχουμε υπερβολικά δικαιώματα που μπορούν να οδηγήσουν σε ανεξέλεγκτη διαχείριση.
2.3.5.1. Μέτρα για τη σωστή λογιστική απεικόνιση των οικονομικών γεγονότων

Προκειμένου να επιτευχθεί η σωστή και ακριβής απεικόνιση των οικονομικών γεγονότων στα βιβλία της επιχείρησης, πρέπει να εξασφαλιστεί η συνεχής εφαρμογή των παρακάτω αρχών:

- Όλα τα οικονομικά γεγονότα, όλες οι συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν, έχουν καταγραφεί στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης.
- Κάθε λογιστική εγγραφή αντιπροσωπεύει (αντιστοιχεί) και αιτιολογείται από ένα πραγματικό οικονομικά γεγονός.
- Στις λογιστικές εγγραφές δεν πρέπει να υπάρχουν σφάλματα.

ο Η εφαρμογή των αρχών αυτών θα μπορούσε να εξασφαλιστεί με την εκτέλεση μίας σειράς ενεργειών όπως :

- Αριθμητική συνέχεια όλων των δικαιολογητικών που εισέρχονται και εξέρχονται.
- Αριθμητικοί έλεγχοι για να επαληθευτεί η ορθότητα των αριθμητικών πράξεων στα διάφορα έγγραφα (π.χ. τιμολόγια αγοράς)
- Αντιπαραβολή όλων των δικαιολογητικών που αφορούν την ίδια την συναλλαγή και έχουν προκαλέσει κάποιες λογιστικές εγγραφές. Για την αγορά πρώτων υλών π.χ. υπάρχει δελτίο παραγγελίας, δελτίο παραλαβής και τιμολόγιο του προμηθευτή.

Κάνοντας αντιπαραβολή των παραπάνω δικαιολογητικών, στην περίπτωση που υπάρχει τιμολόγιο χωρίς να υπάρχει δελτίο παραλαβής. Δεν θα πρέπει να προβούμε σε έκδοση επιταγής για την εξόφληση του.

- Αρχαιοθέτηση όλων των δικαιολογητικών.
- Διενέργεια φυσικών ελέγχων στα αποθέματα, στα πάγια περιουσιακά στοιχεία, στα μετρητά κ.λ.π., προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι εγγραφές ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.
- Επαλήθευση της αλήθειας των λογιστικών εγγραφών με πληροφορίες που αποκτώνται από τρίτους όπως τράπεζες, πελάτες.

2.4. Βασικές Αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

2.4.1. Γενικά

Η αναφορά που ακολουθεί σε μία σειρά βασικών αρχών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχει ως σκοπό να μυήσει τους εσωτερικούς ελεγκτές στη φιλοσοφία και στη δομή των λειτουργιών του ίδιου του συστήματος, ώστε να αποκτήσουν για κατάλληλες εκείνες γνώσεις και ικανότητες, για την καλύτερη αξιολόγηση των λειτουργιών και των διαδικασιών αυτού.

2.4.2. Βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε.

Ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, ως βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε. :

1.Κατάλληλη στελέχωση : Η σωστή στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό, και ο ανάλογος αριθμός αυτού πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα σε μία σύγχρονη επιχείρηση και ειδικά σε μία περίοδο με τάσεις διεθνοποιούμενης αγοράς που δεν επιδέχεται πειραματισμούς για κακή επιλογή στελεχιακού δυναμικού. Επίσης, ανάλογη προσοχή πρέπει να δοθεί στη σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού από τα στελέχη μέχρι και τον απλό και ανειδίκευτο εργαζόμενο. Η σωστή λοιπόν αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού είναι ένας από τους κυριότερους συντελεστές επιτυχίας κάθε κρατικού ή ιδιωτικού φορέα.

2.Αποκέντρωση της διοίκησης: Λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό της οργάνωσης και της σχετικής στελέχωσης, και της, σχετικής στελέχωσης, η διοίκηση, καθώς και κάθε τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει ανάλογα να μεριμνούν, ώστε :

- Να λαμβάνονται μέτρα για την εκχώρηση όσο το δυνατόν περισσότερων αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Το κάθε τμήμα στην περιοχή του να ασκεί όσο το δυνατόν περισσότερες εξουσίες και να έχει και περισσότερες ευθύνες. Να είναι απολύτως υπεύθυνο για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και σε επίπεδο ατόμων.
- Να γίνεται αξιολόγηση ενεργειών και μέτρηση του αποτελέσματος τόσο των διοικητικών οργάνων όσο και των αρμοδίων τμημάτων και αναλόγως να λαμβάνονται μέτρα.

3. Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών. : Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ειδικά σε θέματα που άπτονται της ζωτικότητας της επιχείρησης, όπως τα περιουσιακά στοιχεία, τα διαθέσιμα, το χαρτοφυλάκιο, τα ζωτικής σημασίας τμήματα παραγωγής, τα καθήκοντα και οι ευθύνες πρέπει να είναι αυστηρά προσδιορισμένα. Επίσης, κανένα τμήμα, παραγωγική μονάδα και άτομο δεν πρέπει να έχει την αποκλειστική γνώση και εξουσία για οποιαδήποτε σημαντική λειτουργία ή συναλλαγή. Οι σημαντικές αυτές εργασίες δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνονται από έναν και μόνο υπάλληλο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνεται, οπωσδήποτε, από την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο.

4.Παροχή εξουσιοδοτήσεων. : Για συναλλαγές και εκπροσώπηση της εταιρίας έναντι τρίτων απαιτείται εξουσιοδότηση από το διοικητικό συμβούλιο. Οι δoσοληψίες αυτές προϋποθέτουν κατ' ανάγκη ειδικές εξουσιοδοτήσεις, εν αντιθέσει με αυτές που ρυθμίζονται μέσω των καθιερωμένων λειτουργικών κανόνων και διαδικασιών, στα πλαίσια των οποίων η επιχείρηση κατ' ανάγκη πρέπει να κινείται.

5.Διασφάλιση των συναλλαγών.:Κάθε συναλλαγή, γεγονός της επιχειρηματικής δραστηριότητας θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις υπάρχουσες πολιτικές και διαδικασίες και τις κατευθύνσεις της διοίκησης, έτσι ώστε :

- Να καθορίζονται σαφώς οι ευθύνες για εγκρίσεις.
- Να καθορίζονται σαφώς οι διαδικασίες για τον προληπτικό έλεγχο πριν από κάθε συναλλαγή.
- Να υποβοηθείται η σωστή καταχώρηση και λογιστική απεικόνιση κάθε λογιστικού γεγονότος.
- Να απεικονίζονται όλες οι συναλλαγές σε καλά σχεδιασμένα και οργανωμένα έντυπα, ώστε να δίνουν ανά πάσα στιγμή τη σωστή πληροφόρηση.
- Να ελαχιστοποιείται σε κάθε συναλλακτική δραστηριότητα η πιθανότητα λάθους.
- Να διευκολύνεται η διαδικασία ανάλυσης κάθε οικονομικού γεγονότος και η παροχή πληροφόρησης αυτού στη διοίκηση για λήψη αποφάσεων.
- Για να διασφαλίζονται τα συμφέροντα του οργανισμού η κάθε συναλλαγή θα πρέπει να ακολουθεί τέσσερα στάδια, δηλαδή :
 - Της εξουσιοδότησης. Να εκχωρούνται εξουσιοδοτήσεις σε συγκεκριμένα άτομα που θα χειρίζονται τις συναλλαγές σε όλες τις φάσεις και μέχρι ποιο ποσό.
 - Της έγκρισης. Κάθε συναλλαγή πρέπει να εγκρίνεται, πριν την εκτέλεση της. Κάθε έγκριση συναλλαγής εγκυμονεί εκ των υστέρων κινδύνους για την επιχείρηση και τους εργαζομένους.
 - Της εκτέλεσης. Για κάθε εκτέλεση πρέπει να προηγείται η διαδικασία της έγκρισης.
 - Της καταγραφής. Η άμεση καταγραφή της συναλλαγής, μετά την εκτέλεση, είναι μία δικλείδα ασφαλείας προς αποφυγή επανάληψης της ίδιας συναλλαγής και παροχή άμεσης εικόνας των συναλλαγών.

6.Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας. : Η συστηματική επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας των στελεχών και εργαζομένων κατά το στάδιο εκτέλεσης αυτής δίνει τη δυνατότητα για άμεση διορθωτική παρέμβαση, όπου απαιτείται, για τήρηση και κατανόηση διαδικασιών για την εξασφάλιση και διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων.

7. Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση. : Πληροφοριακό υλικό, στοιχεία εκθέσεων, πορίσματα μελετών, συμπεράσματα συσκέψεων και συνεδρίων, που προέρχονται από το εξωτερικό και ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και που αποτελούν μέρος βελτίωσης και αξιολόγησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων, πρέπει να ετοιμάζονται οργανωμένα και κατάλληλα και να διανέμονται έγκαιρα, τακτικά και προγραμματισμένα σ' όλα τα επίπεδα διοίκησης, για ενημέρωση και λήψη διορθωτικών μέτρων.

8. Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο . : Ο σχεδιασμός ελέγχου από τα ίδια τα τμήματα, καθώς και η έκταση αυτού πρέπει να ανταποκρίνεται στο μέγεθος, στη φύση των δραστηριοτήτων του φορέα, στην οργάνωση αυτού και ανάλογα με τον κίνδυνο που είναι εκτεθειμένο το κάθε τμήμα. Κατά συνέπεια το κόστος του ελέγχου δεν πρέπει να είναι υπέρμετρο. Ειδικά για το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, κατά τον σχεδιασμό των ελέγχων θα πρέπει να εκτιμάται αν είναι εφικτό, το κόστος και η ωφέλεια που προκύπτει από κάθε έλεγχο.

9. Θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. : Για άμεση, σωστή και αντικειμενική πληροφόρηση της διοίκησης από μία διαφορετική οπτική γωνία, σε ένα οργανωμένο φορέα, προϋποθέτει την θέσπιση ενός ανεξάρτητου τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Auditing). Η ανεξαρτησία του, ως κύριο χαρακτηριστικό, καθώς και η εποπτεία του από τη διοίκηση, του δίνει τη δυνατότητα να αξιολογεί και να εκτιμά τις διαδικασίες σε όλο το εύρος, καθώς επίσης και τον βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων, ανεπηρέαστα και αντικειμενικά.

Η πλήρης υποστήριξη του εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση του παρέχει τη δυνατότητα για αντικειμενικότερη και ανεξάρτητη αξιολόγηση των λειτουργιών, στοιχείο απαραίτητο, προκειμένου να παρέχει στη διοίκηση να έχει την πληροφόρηση εκείνη, που θα την βοηθήσει να διαχειρισθεί αποτελεσματικότερα τον επιχειρηματικό κίνδυνο για τον οποίο είναι και υπεύθυνη.

Η θέσπιση ενός ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η καλύτερη άμυνα σε έναν οργανισμό.

3° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1. Οργάνωση και διοίκηση της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου

3.1.1. Γενικά

Η διεύθυνση του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένα καλό οργανωμένο τμήμα υψηλών προδιαγραφών και απαιτήσεων. Είναι μία ανεξάρτητη λειτουργία - δραστηριότητα ανώτατου ιεραρχικού επιπέδου, συμβουλευτικού χαρακτήρα, υπαγόμενη απευθείας στη διοίκηση (διευθύνοντα σύμβουλο) ή σε επιτροπή ελέγχου (Audit committee) , στελεχωμένη από εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό που διενεργεί δειγματοληπτικούς ελέγχους τακτικά η έκτακτα και εισηγείται σχετικώς προς το ανώτατο όργανο, όταν διαπιστώνονται αδυναμίες, για λήψη διορθωτικών μέτρων.

Λόγω της άμεσης εξάρτησης - υπαγωγής του στη διοίκηση, αποτελεί προέκταση αυτής, γι αυτό το κύρος και οι ευθύνες του είναι αυξημένες.

3.1.2. Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση

Το οργανωτικό επίπεδο που θα πρέπει να βρίσκεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξαρτάται, αποκλειστικά και μόνο, από το οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού που είναι συνάρτηση του μεγέθους του. Αυτό, σημαίνει ότι, αν στην εταιρία προβλέπονται θέσεις επιπέδου διευθύνσεων ή γενικών διευθύνσεων - κλάδων, για την κάλυψη των αναγκών, ανάλογη θέση, επιπέδου διεύθυνσης ή γενικής διεύθυνσης θα πρέπει να προβλέπεται και για τον Εσωτερικό Έλεγχο. Τούτο επιβάλλεται για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.

Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, τόσο μεγαλύτερη οντότητα και κύρος έχει. Η ένταξη του στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Να στέκεται στο ύψος των περιστάσεων, να είναι υπολογίσιμος από τις ελεγχόμενες μονάδες και περισσότερο χρήσιμος στην εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών. Η ένταξη του σε υψηλό επίπεδο γίνεται περισσότερο αποδεκτός ως συμβουλευτικό όργανο, ενώ παράλληλα του παρέχεται μεγαλύτερη υποστήριξη από τη διοίκηση. Είναι ασυμβίβαστο ο Εσωτερικός Έλεγχος να είναι σε επίπεδο διεύθυνσης και να καλείται να ελέγξει γενικές διευθύνσεις. Οι λόγοι αυτοί και όχι μόνο, είναι που θέλουν τον Εσωτερικό Έλεγχο, για την απρόσκοπτη λειτουργία του, να κατέχει μία θέση ισάξια των υψηλόβαθμων διευθύνσεων στην επιχείρηση. Ο βαθμός εξουσίας που προσδιορίζεται θεωρητικά και πρακτικά από τη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό.

3.1.3. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος

Η οργάνωση, γενικότερα και η στελέχωση του τμήματος εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη διοίκηση της εταιρίας και εν μέρει από τον αρμόδιο αυτού. Αντίθετα την εσωτερική οργάνωση και την διοίκηση του τμήματος έχει ο διευθυντής ελέγχου. Αυτός είναι υπεύθυνος για την σύνταξη κανονισμού λειτουργίας, για την κατάρτιση και την υποβολή του ετήσιου προγράμματος δράσης προς τη διοίκηση και τον συντονισμό υλοποίησής του. Μεριμνά για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των στελεχών, την οργάνωση του αρχείου, την ανάπτυξη προγραμμάτων και για την ανάθεση εργασιών στους ελεγκτές ανάλογα των αντικειμένων και το υπόβαθρο των γνώσεων. Εποπτεύει το ελεγκτικό έργο από το αρχικό μέχρι το αρχικό στάδιο, παράλληλα μεριμνά για τη δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας με τις άλλες διευθύνσεις για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος.

Ο Διευθυντής έχει την αρμοδιότητα να καθιερώνει πρότυπα και διαδικασίες που να διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος καθώς και να παρέχει γραπτές διαδικασίες για την καθοδήγηση των στελεχών του. Να συνεργάζεται και όπου και όταν απαιτείται, να συντονίζει τις εργασίες των εξωτερικών συνεργατών, να διενεργεί τακτικές αξιολογήσεις στο έργο τους και να ενημερώνει τη διοίκηση για την πρόοδο των εργασιών τους.

Επίσης, ευθύνη του διευθυντή είναι να μεριμνά για συζήτηση των πορισμάτων με τη διοίκηση και τους επικεφαλής των εμπλεκόμενων τμημάτων, την παρακολούθηση εφαρμογής των αποφάσεων που προκύπτουν από τις συζητήσεις αυτές και τη σχετική ενημέρωση της διοίκησης για την υλοποίησή τους.

3.1.4. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος

Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου για να λειτουργεί απρόσκοπτα μέσα σε ένα επιχειρησιακό χώρο, απαιτείται η ανάλογη αποδοχή, υποστήριξη και ανεξαρτησία τα οποία εξασφαλίζονται από τη γενικότερη πολιτική άσκησης διοίκησης του φορέα και που θα πρέπει να αποτυπώνονται, όλα αυτά, στον κανονισμό λειτουργίας της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο κανονισμός αυτός, μεταξύ των άλλων, για να τύχει της αποδοχής, να είναι εφαρμόσιμος και να μην επιδέχεται αμφισβητήσεις, πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια το σκοπό του τμήματος, καθώς και τα καθήκοντα του. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζει την πολιτική του φορέα για τον Εσωτερικό Έλεγχο, το πλαίσιο δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου, το οργανόγραμμα, τη θέση του τμήματος μέσα στον οργανισμό και την εποπτεία του, αν θα υπάγεται κάτω από τη διοίκηση (διευθύνοντα σύμβουλο) ή στο διοικητικό συμβούλιο ή σε επιτροπή ελέγχου. Επίσης, ανάλογη αναφορά στον κανονισμό γίνεται για τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις, το σκοπό, τις επιδιώξεις και τις ευθύνες, τον τρόπο στελέχωσης, την περιγραφή των καθηκόντων των στελεχών, καθώς και για τις διαδικασίες λειτουργίας του τμήματος. Όλα αυτά πρέπει να περιγράφονται και συντάσσονται όσο το δυνατόν με σύντομο, απλό και λιτό τρόπο.

Στον κανονισμό λειτουργίας τονίζεται, ιδιαιτέρως, η διαφύλαξη του κύρους των ελεγκτών από τυχόν αστική ή ποινική δίωξη σε βάρος αυτών από τους ελεγχόμενους, για πράξεις που ανάγονται στα πλαίσια της λειτουργίας του τμήματος. Ανάλογη αναφορά γίνεται στους κανόνες λειτουργίας του τμήματος που απορρέουν από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς, όταν η επιχείρηση είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.). Επίσης, λόγος γίνεται για τη διαδικασία ελέγχου, από την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος, την έγκριση του από τη διοίκηση, την διαδικασία ενέργειας των ελέγχων, την ενημέρωση του ελεγχόμενου

τμήματος για τα ευρήματα, την υποβολή του πορίσματος στη διοίκηση - επιτροπή ελέγχου, για τους συμμετέχοντες στη συζήτηση της έκθεσης, την παρακολούθηση της υλοποίησης των αποφάσεων που απορρέουν από τη συζήτηση του πορίσματος και τη σχετική ενημέρωση της διοίκησης για την εφαρμογή αυτών.

Επίσης στον κανονισμό - καταστατικό αποτυπώνεται ο κώδικας δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας αυτών, εντός και εκτός εταιρίας, στα πλαίσια των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Στο καταστατικό λειτουργίας πρέπει να αποσαφηνίζεται ότι ο έλεγχος δεν καταγράφει και εκδίδει διαδικασίες, όπως επίσης οδηγίες, διατάξεις και εντολές. Επίσης, πρέπει να επισημαίνεται ότι οι ελεγκτές δεν έχουν δικαιοδοσία ή ευθύνη για δραστηριότητες που ελέγχουν, αν κάτι δεν λειτουργεί σωστά.

Παράλληλα, στον κανονισμό γίνεται ρητή αναφορά για τη συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος στις συνεδριάσεις των συμβουλίων διεύθυνσης για ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων, για πλήρη πρόσβαση των ελεγκτών σε αρχεία προσωπικού, περιουσιακών στοιχείων, καθώς και σε καθετί που χρήζει ελεγκτικής διερεύνησης.

Τέλος, ο κανονισμός πρέπει να είναι εγκεκριμένος από τη διοίκηση και ενσωματωμένος στο γενικότερο οργανωτικό πλαίσιο του φορέα, ώστε να τυγχάνει γενικότερης αποδοχής και εφαρμογής.

3.1.5. Ο χώρος εργασίας του τμήματος

Ο χώρος εργασίας και η οργάνωση αυτού είναι καθοριστικής σημασίας για την αποδοχή των ελεγκτών. Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως προέκταση της διοίκησης και της φύσης του αντικειμένου θα πρέπει να στεγάζεται πλησίον της διοίκησης, λόγω της άμεσης συνεργασίας, για ήρεμο περιβάλλον και προς αποφυγή πολλών δοσοληψιών, όσο γίνεται με τους ελεγχόμενους. Ο χώρος του τμήματος πρέπει να είναι άνετος, ευχάριστος, με άπλετο φως, για να εμπνέει ελεγκτές για δημιουργική εργασία.

Ο υλικός εξοπλισμός πρέπει να περιλαμβάνει απαραίτητα ηλεκτρονικό υπολογιστή (Η/Υ) για κάθε ελεγκτή, γραφική ύλη και μία ευπρεπή επίπλωση.

Επίσης, ο χώρος πρέπει να δείχνει κάποια επαγγελματική αυστηρότητα, σε σχέση με τα άλλα τμήματα, για να μπορεί να στέκεται, ως τμήμα και να μην του ασκείται κριτική για τις οργανωτικές του αδυναμίες.

3.1.6. Το αρχείο του τμήματος

Το αρχείο του τμήματος λόγω της σοβαρότητας των θεμάτων που διαχειρίζεται ο έλεγχος απαιτεί σωστή οργάνωση, επιμέλεια και διασφάλιση.

Στο αρχείο φυλάσσονται οι εκθέσεις, τα προγράμματα του Εσωτερικού Ελέγχου και οι μόνιμοι φάκελοι. Το αρχείο φυλάσσεται στο γραφείο του διευθυντή του τμήματος, ο οποίος και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη. Οι ελεγκτές δεν κρατούν αντίγραφο εκθέσεων. Για οποιοδήποτε αρχείο που αφορά ελέγχους πιν επιμέλεια φύλαξης έχει ο αρμόδιος του τμήματος.

Οι εκθέσεις τοποθετούνται σε ερμάριο πυρασφάλειας μέσα σε κρεμαστούς φακέλους με καβαλάρηδες, όπου επάνω αναγράφεται ο αριθμός (α/α) της έκθεσης και το θέμα. Το ερμάριο κλειδώνει με κλειδαριά ασφαλείας και με συνδυασμό.

Επίσης, ανάλογη οργάνωση και διασφάλιση απαιτεί και το αρχείο, όπου υπάρχουν οι μόνιμοι φάκελοι (Μ.Φ.), οι οποίοι περιέχουν στοιχεία απαραίτητα για τη λειτουργία του τμήματος (καταστατικό της εταιρίας, διαδικασίες, λογιστικό σχέδιο, ισολογισμοί και διάφορες νομοθετικές διατάξεις.).

Υπόψη ότι για τη διασφάλιση της πληροφορίας κανένα χαρτί, έστω και ασήμαντο δεν πετάγεται στον κάλαθο των ακρήστων, καταστρέφεται με ειδικό μηχάνημα -καταστροφέα από τους ίδιους τους ελεγκτές.

Για τη διασφάλιση των πληροφοριών και του κύρους του ελέγχου τα γραφεία μετά το πέρας της εργασίας κλειδώνονται.

3.1.7. Εμφάνιση των ελεγκτών

Μία καλή εμφάνιση των ελεγκτών, ένα διακριτικό ντύσιμο, γραβάτα για τους άνδρες σε συνδυασμό με την άψογη επαγγελματική συμπεριφορά είναι αυτό που θα πρέπει να διακρίνει το τμήμα έναντι των άλλων τμημάτων, γεγονός που θα πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα οι ελεγκτές.

3.3 Θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα της επιχείρησης

3.3.1. Γενικά

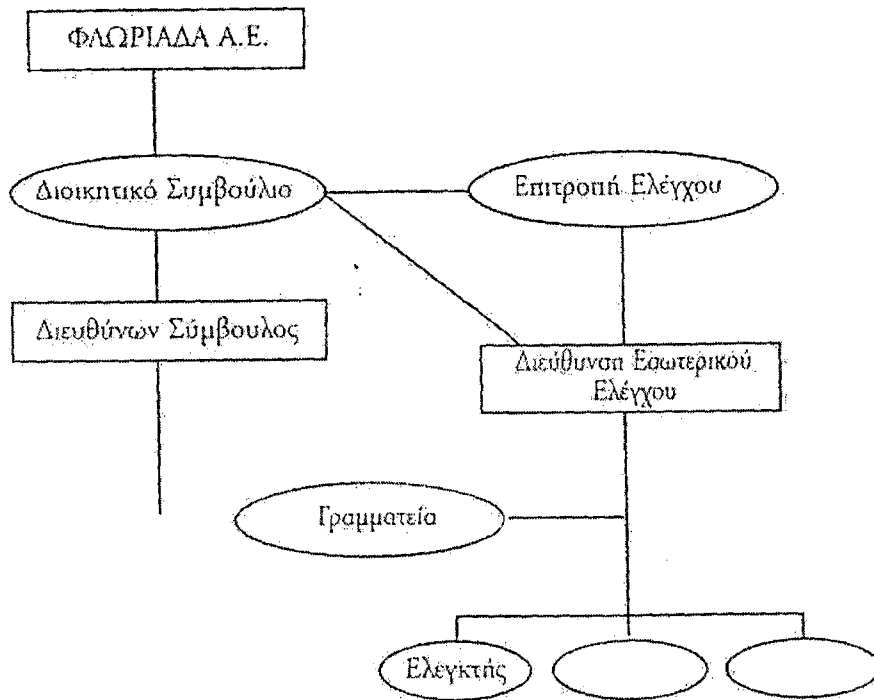
Το που πρέπει να υπάγεται ιεραρχικά ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την οργανωτική υποδομή και το μέγεθος της επιχείρησης, την αντίληψη που έχουν οι διοικούντες για τον έλεγχο καθώς επίσης, αν η εταιρία είναι εισηγμένη ή όχι στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.).

3.3.2. Για μη εισηγμένες εταιρίες στο χρηματιστήριο

Μία καλή θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, είναι να ανήκει απευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο, ο οποίος είναι εξουσιοδοτημένος από το διοικητικό συμβούλιο να έχει την ευθύνη διοίκησης για την καλή πορεία του φορέα. Η απευθείας ένταξη του τμήματος στον διευθύνοντα σύμβουλο διακρίνεται μόνο από πλεονεκτήματα, ήτοι άμεση επικοινωνία, συνεργασία και άμεση ενημέρωση της διοίκησης και το κυριότερο, άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων, που πολλές φορές η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων, φέρνει την επιχείρηση σε δύσκολη θέση.

Δεν αποκλείεται ο Εσωτερικός Έλεγχος να υπάγεται και σε ελεγκτική επιτροπή, αρκεί το σχήμα αυτό να είναι σωστά δομημένο και να διασφαλίζει τη λήψη γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων. Σχετική αναφορά γίνεται σε επόμενο κεφάλαιο.

3.3.2.1. Οργανόγραμμα για μη εισηγμένες



3.3.3. Πα εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο

Ανάλογα του μεγέθους του οργανισμού εξαρτάται και η σύσταση ορισμένων εποπτικών οργάνων, είτε αυτά επιβάλλονται από διάφορες νομοθετικές διατάξεις της πολιτείας, είτε αυτά επιβάλλονται από την ανάγκη για τη εύρυθμη λειτουργία της ίδιας της μονάδας. Τη θέσπιση ενός τέτοιου εποπτικού οργάνου "επιτροπή ελέγχου", επιβάλλει η επιτροπή κεφαλαιαγοράς με την απόφαση 5/204/14.11.2000 και με το νόμο 3016 Φ.Ε.Κ. 110 Α717.5.2002 σε όλες τις εταιρίες που πρόκειται να εισαχθούν στο Χρηματιστήριο (Χ.Α.Α.), ή που ήδη είναι εισηγμένες. Επίσης, η τράπεζα της Ελλάδος με τη διοικητική πράξη, 2438/6.8.98 εισάγει την επιτροπή ελέγχου σε πιστωτικά ιδρύματα που το ενεργητικό τους υπερβαίνει τα 880.410.858 € (300 δις δρχ)-

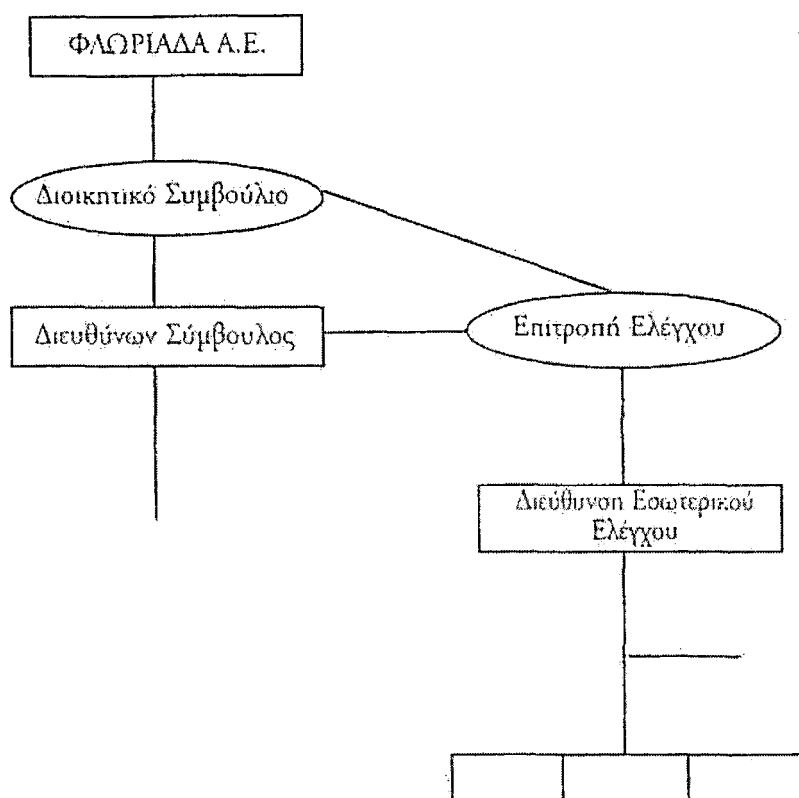
Σύμφωνα με τις αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς, για την εταιρική διακυβέρνηση ¹ "ποιοτικά κριτήρια προβολή εισηγμένων εταιριών στο χρηματιστήριο Αξιών" θέλουν τον Εσωτερικό Έλεγχο να διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο, να υπάγεται σε αυτό, ενώ παράλληλα να εποπτεύεται από τριμελή ελεγκτική επιτροπή "επιτροπή ελέγχου", η οποία φέρει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών που συντάσσει το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία επιτροπή, μέσω τακτικών εκθέσεων ή έκτακτων αναφορών ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο, της εταιρίας.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η επιτροπή ελέγχου, ως όργανο εκτελεστικό που εκφράζει την ανώτατη διοίκηση, είναι αποτελεσματική, όταν αποτελείται μεν από ανώτερα στελέχη αλλά έχουν πλήρη και αποκλειστική απασχόληση, γνωρίζουν από διοίκηση επιχειρήσεων και ασχολούνται επισταμένως με τον Εσωτερικό Έλεγχο. Επίσης δεν μπαίνει εμπόδιο στην ανάπτυξη και την προβολή του έργου του Εσωτερικού Ελέγχου.

Ουσιαστικό πρόβλημα για τον Εσωτερικό Έλεγχο υπάρχει, όταν τα μέλη της επιτροπής είναι μεν μέλη του διοικητικού συμβουλίου, δεν είναι όμως στελέχη της επιχείρησης και δεν έχουν γνώση για τη λειτουργία της.

Πιο κάτω ακολουθεί γραφική απεικόνιση του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τις αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς.

3.3.3.1. Οργανόγραμμα για εισηγμένες εταιρίες



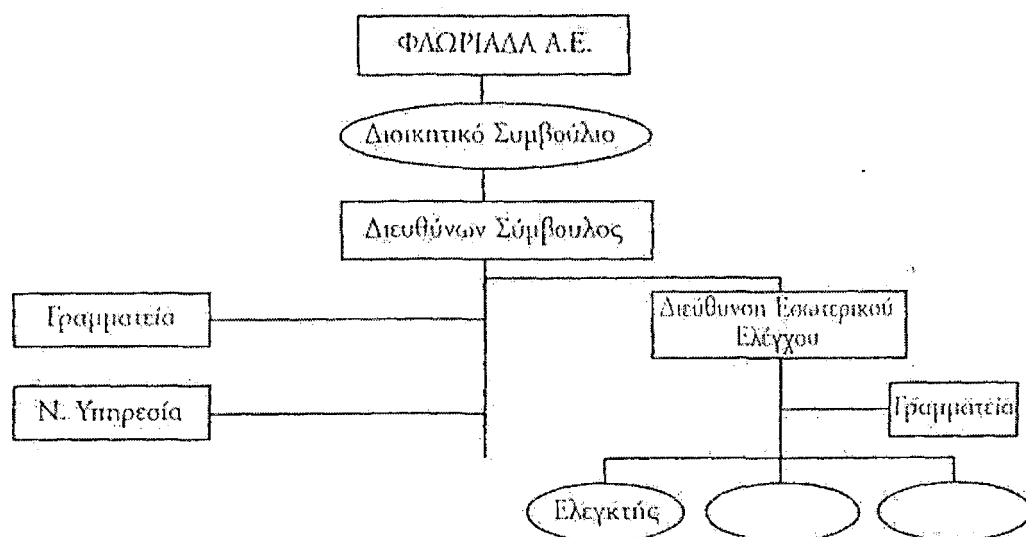
3.4. Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee)

3.4.1. Γενικά

Η επιτροπή ελέγχου συγκροτείται από ανώτατα στελέχη με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου από όπου και αντλεί την εξουσία της, ο δε λόγος ύπαρξης είναι συμβουλευτικού χαρακτήρα. Η επιτροπή ελέγχου είναι προέκταση της διοίκησης, όπως και ο Εσωτερικός Έλεγχος και ως εκ τούτου οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες και το κύρος της είναι αυξημένη. Ως αρμοδιότητες και ευθύνες της επιτροπής θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι αυτή :

- Είναι αρμόδια για θέματα επάρκειας λειτουργίας της οργανωτικής δομής, την αξιολόγηση εφαρμογής των διαδικασιών, μέσω των αρμόδιων μηχανισμών, καθώς επίσης για θέματα που αφορούν την στρατηγική και την πολιτική του οργανισμού.
- Ευθύνεται για τη θέσπιση κανονισμού οργάνωσης και λειτουργίας των διαδικασιών και την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης.
- Είναι αρμόδια να επανεξετάζει κατά τακτά χρονικά διαστήματα την υφιστάμενη οργάνωση και τις δραστηριότητες του φορέα, να διαπιστώνει την επάρκεια ή μη της οργάνωσης, σε ενδεχόμενη δε απόκλιση από την εγκεκριμένη από τη διοίκηση πολιτική να επισημαίνονται οι αδυναμίες και να υποδεικνύεται η λήψη διορθωτικών μέτρων.
- Εποπτεύει παράλληλα με τη διοίκηση - διευθύνοντα σύμβουλο, την διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και βρίσκεται σε διαρκή επαφή μαζί της, ώστε να διασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στην οριστική διαμόρφωση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, σε θέματα στρατηγικής σημασίας που διακρίνονται για υψηλούς επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Φέρνει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών που συντάσσει η διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, συζητούνται οι εισηγήσεις με τα εμπλεκόμενα τμήματα και τις προωθεί για να τύχουν της ανάλογης εφαρμογής με τη συνεχή παρακολούθηση.
- Τέλος, μεριμνά για τη συμμετοχή του επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου για θέματα ζωτικής σημασίας που συζητούνται με τη διοίκηση και λαμβάνονται αποφάσεις, με βάση τις εισηγήσεις του ελέγχου.

3.4.1.1. Απεικόνιση της Επιτροπής Ελέγχου στην οργάνωση μιας Α.Ε



3.5. Στελέχωση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

3.5.1. Γενικά

Βασική προϋπόθεση για αποτελεσματικότητα και την καλή λειτουργία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η κατάλληλη στελέχωση του από ικανούς και επαγγελματίες Εσωτερικούς Ελεγκτές. Αυτή επιτυγχάνεται με την εφαρμογή αυστηρών επαγγελματικών κριτηρίων κατά τη διαδικασία της επιλογής τους. Η στελέχωση του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να γίνεται από το υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης, αρκεί να πληρεί τα απαιτούμενα προσόντα ενός ελεγκτή. Αν καθίσταται αδύνατη η επιλογή μέσα από την εταιρία, τότε πρέπει να γίνεται εκτός εταιρίας.

Η κατάλληλη στελέχωση του τμήματος δεν πρέπει να είναι μόνο επιδίωξη του τμήματος. Το μέλημα αυτό πρέπει να το έχει η ίδια η διοίκηση, πρώτον διότι ανήκει ιεραρχικά απευθείας σε αυτή και, δεύτερον, διότι -ο εσωτερικός ελεγκτής είναι το έμπιστο πρόσωπο, είναι το εργαλείο της διοίκησης και το αναπόσπαστο μέρος αυτής, που με την επαγγελματική του κατάρτιση και τις εξειδικευμένες γνώσεις του συμβάλλει σημαντικά στην εφαρμογή των πολιτικών που έχουν επιλεγεί για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Η διαδικασία επιλογής των ελεγκτών πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, διότι πρόκειται περί επιλογής συμβούλων. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, διότι πρόκειται περί επιλογής συμβούλων. Πρέπει να είναι αυστηρή με κύριο άξονα την επαγγελματική κατάρτιση. Ιδιαίτερη βαρύτητα, κατά την επιλογή, πρέπει να δίδεται στην προσωπικότητα, το χαρακτήρα, την ικανότητα συνεργασίας, επικοινωνίας και προσαρμογής σε νέα δεδομένα, την ανησυχία και το ενδιαφέρον για συνεχή μάθηση και επιμόρφωση γύρω από τις εξελίξεις του επιχειρησιακού και εκτός αυτού χώρου.

Η επιστημονική του κατάρτιση, οι εξειδικευμένες γνώσεις, η προσέγγιση των προβλημάτων, η δυνατότητα γρήγορης αξιολόγησης, εκτίμησης και ανάλυσης στοιχείων, καταστάσεων και γεγονότων καθώς και η διεξαγωγή ορθών συμπερασμάτων είναι τα κύρια χαρακτηριστικά ενός εσωτερικού ελεγκτή, στα οποία θα πρέπει να δοθεί μεγάλη βαρύτητα κατά την επιλογή του, όσο και κατά την άσκηση του έργου του.

Κατά την διαδικασία της επιλογής για να είναι ανεπηρέαστος και αφοσιωμένος στην αποστολή του, ως βασική προϋπόθεση θα πρέπει να λαμβάνονται και μία σειρά από πρόσθετες παροχές, όπως για παράδειγμα οι υψηλές αμοιβές που απαιτεί το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή, καθώς επίσης και η αναγνώριση του υψηλού επιπέδου έργου που παρέχει.

Ο εσωτερικός ελεγκτής για να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων και να είναι αντάξιος της αποστολής του θα πρέπει να διαθέτει το ανάστημα εκείνο που να του δίνει τη δυνατότητα να τοποθετείται με άνεση σε κάθε ανώτερο επίπεδο. Να διακρίνεται για τα αυξημένα επαγγελματικά του προσόντα, καθώς και για τα πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς.

3.5.2. Προσόντα και πρότυπα του Εσωτερικού Ελεγκτή

Ενδεικτικά ως πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς και προσόντα ενός ελεγκτή, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα παρακάτω :

- Ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ανάλογη των δραστηριοτήτων του φορέα, που να διακρίνεται για την οικονομική σκέψη καθώς και το οργανωτικό και διοικητικό πνεύμα. Να σκέπτεται επιχειρηματικά, να αντιλαμβάνεται τον επιχειρηματικό κίνδυνο και να προτείνει - συμβουλεύει τρόπους διαχείρισης αυτού, κατά τον πλέον άριστο τρόπο. Να έχει η σωστή διαχείριση των κεφαλαίων και γενικά των διαθεσίμων πόρων και μέσων, που όλα μαζί συνθέτουν την προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία και την πρόοδο του φορέα.
- Πλήρη επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση, απόκτηση εξειδικευμένων και υψηλών προδιαγραφών γνώσεων μέσω διαρκούς εκπαίδευσης.
- Ευχέρεια χρήσης των σύγχρονων μέσων εργασίας και ικανότητα εφαρμογής προτύπων, τεχνικών, μεθόδων και διαδικασιών που απαιτούνται στην εκτέλεση των ελέγχων.
- Πολύχρονη και ποικίλη εμπειρία διαφόρων κλάδων και αντικειμένων και ειδικότερα στην ελεγκτική.
- Ικανότητα αξιολόγησης, εκτίμησης και κριτική επί των συστημάτων λειτουργίας και όχι κριτική επί των ελεγχόμενων.
- Να κατανοεί δεδομένα, να αναλύει σε βάθος πολυσύνθετα προβλήματα και να καταλήγει εύκολα σε συμπεράσματα.
- Να είναι ψυχολόγος. Ο ελεγκτής πρέπει να έχει και το προσόν του ψυχολόγου και της διαίσθησης, ώστε τόσο κατά την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, όσο και πριν την έναρξη των επί μέρους ελέγχων να είναι σίγουρος ότι στις περιοχές αυτές κάτι δεν βαίνει καλώς και η διενέργεια του ελέγχου δεν θα αποβεί άσκοπη.
- Ικανότητα ανάλυσης των ευρημάτων, γεγονότων και καταστάσεων, δυνατότητα συνθέσεως αυτών και ερμηνεία των αιτίων που τα προκαλούν. Να κατανοεί πλήρως τα μεγέθη, να τα αριθμεί - ποσοστοποιεί και να τα εκφράζει σε αξία και ιδιαίτερα, εκείνα που κρίνουν το μέλλον του φορέα.
- Σύμφωνα με την κρίση του να είναι προσεκτικός σε κάθε θέμα και ειδικά σε περιπτώσεις κατάχρησης. Να καταλογίζει αντικειμενικά τις ευθύνες προς όλες τις κατευθύνσεις που αναλογούν και προς τα κατώτερα και προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στελέχη.
- Να διαθέτει ευρεία αντίληψη, ώστε οι εκτιμήσεις του να είναι απολύτως τεκμηριωμένες, ώστε τα πορίσματα των εκθέσεων να μην επιδέχονται αμφισβητήσεις και γίνονται πεδίο αντιπαράθεσης μεταξύ των εμπλεκόμενων.
- Να διακρίνεται για την άμεση προσαρμογή σε νέα δεδομένα και ιδιαίτερα στους κανόνες και πολιτικές που θεσπίζονται κάθε φορά στον ενδοεπιχειρησιακό χώρο.

- Να διακρίνεται για τη συνέπεια και τη σταθερότητα. Να έχει σιγουριά και αυτοπεποίθηση στον εαυτό του, ειδικά στο έργο και στα συμπεράσματα πορίσματα που καταλήγει.
- Προθυμία για συνεργασία με όλους τους ελεγχόμενους.
- Να είναι φιλικός, ευγενικός και απλός, υπομονετικός, ειλικρινής και δίκαιος και το κυριότερο, αντικειμενικός, βασικό πλεονέκτημα του ελεγκτή.
- Να διακρίνεται για την ευχέρεια στην έκφραση και στη διατύπωση, τόσο στο γραπτό όσο και στον προφορικό λόγο, ως επίσης πρέπει να διακρίνεται για την γραπτή και προφορική επικοινωνία με τους ελεγχόμενους.
- Να είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στη σκέψη, να διακρίνεται για τι θάρρος της έκφρασης γνώμης και να έχει την ικανότητα να πείθει με την ορθότητα των σκέψεων και απόψεων. Να αποκλείει συμβιβαστικές λύσεις με τους ελεγχόμενους ή τρίτους που θα μπορούσαν να βλάψουν το συμφέρον του φορέα και να θέσουν σε κίνδυνο το κύρος του.
- Να έχει δομημένο, ακέραιο και κρυστάλλινο χαρακτήρα, εργατικότητα, υπομονή, επιμονή και επιμέλεια. Να είναι εχέμυθος, ευθύς, τίμιος, ειλικρινής, ηθικός και υπεύθυνος.
- Να αποδεικνύει λεπτότητα, διπλωματικότητα και διακριτικότητα στις επαφές του, πριν, κατά και μετά το στάδιο της εργασίας του. Να έχει την ικανότητα για ευέλικτες ενέργειες ανάλογα με τις περιστάσεις και περιπτώσεις, για επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.
- Να μην αποκρύπτει ποτέ την αλήθεια και αν ακόμα υποστεί πιέσεις με κίνδυνο να χάσει και την εργασία του, γεγονός που συμβαίνει πολλές φορές σε εσωτερικούς ελεγκτές.
- Να αντιστέκεται στα διάφορα γεγονότα και πειρασμούς που διαδραματίζονται γύρω του.
- Να μην κοινοποιεί ευρήματα - εμπιστευτικές πληροφορίες προς όφελος τρίτων ή που θα βλάψουν τα συμφέροντα του φορέα. Δημοσίευση πορισμάτων ελέγχου ξεφεύγει των αρμοδιοτήτων του και της επαγγελματικής του δεοντολογίας.
- Να έχει την ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών σχέσεων και να αποφεύγει τις μεγάλες οικειότητες γιατί υπάρχει κίνδυνος τα πορίσματα των εκθέσεων, λόγω της οικειότητας, να μην είναι τόσο αντικειμενικά. Επιπλέον η ανάπτυξη υπέρμετρων σχέσεων αμφισβητεί το κύρος του ελέγχου.
- Να διακρίνεται από ευστροφία πνεύματος με αναπτυγμένη κριτική και αντίληψη. Να είναι άτομο ανήσυχο από τη φύση του, με πολλαπλά επαγγελματικά και εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα.
- Να έχει έφεση στο να αυτοσχεδιάζει ανάλογα των περιστάσεων και να επινοεί διαρκώς νέες ιδέες, μεθόδους και τεχνικές για την καλύτερη προσέγγιση πολύπλοκων καταστάσεων.
- Να μην συμμετέχει ποτέ, εν γνώσει του, σε παράνομη δραστηριότητα, η οποία μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί.

- Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν πρέπει να ξεχνά πως είναι ο "σύμβουλος της διοίκησης" και το αυριανό στέλεχος που θα καλύψει μία θέση "κλειδί" μέσα στον φορέα. Ανάλογη αντίληψη θα πρέπει να διακατέχει και την διοίκηση και τον εσωτερικό ελεγκτή.
- Τα χαρίσματα αυτά, τουλάχιστον, θα πρέπει να συνθέτουν την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα ενός επαγγελματία εσωτερικού ελεγκτή.

3.5.3. Αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών.

Ο προβληματισμός και το ερώτημα είναι αν οι αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών πρέπει να είναι εξίσου ίδιες με αυτές των άλλων εργαζόμενων ή διαφορετικές.

Για να σταθούν επαγγελματικά οι εσωτερικοί ελεγκτές, να είναι και ικανοποιημένοι, οι αμοιβές τους θα πρέπει να είναι ανάλογες του ρόλου των εργασιών που προσφέρουν. Η σοβαρότητα του έργου τους, οι αυξημένες ευθύνες και η προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, δικαίως δικαιολογούν τις υψηλές αμοιβές, οι οποίες δεν είναι δυνατό να είναι, σε κάθε περίπτωση, μικρότερες από αυτές των ελεγχόμενων.

Χωρίς αμφιβολία, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι τα άτομα που εμπιστεύεται η διοίκηση για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Επίσης, είναι γενικά αποδεκτό ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι η προέκταση της διοίκησης, είναι οι σύμβουλοι της και τα αυριανά ανώτατα στελέχη, γεγονός που αιτιολογούν και καθιστούν απαραίτητη και τη διαφορετική οικονομική μεταχείριση.

Αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών δεν πρέπει να είναι μικρότερες από τις αμοιβές των ελεγχόμενων.

3.6. Καθήκοντα των στελεχών του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

3.6.1. Γενικά

Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του θα πρέπει να έχει την ανάλογη περιγραφή καθηκόντων για τα στελέχη του, σε όλα τα επίπεδα. Η αποτύπωση των καθηκόντων είναι μία σύντομη περιγραφή των εργασιών του κάθε στελέχους, ανάλογα του επιπέδου, η οποία ως σύνολο αποτυπώνει και τις αρμοδιότητες του τμήματος.

Ο καθορισμός και η περιγραφή των καθηκόντων είναι ένα από τα κύρια μελήματα του επικεφαλής του τμήματος που θα πρέπει να αποτυπώσει από την έναρξη της λειτουργίας αυτού. Αποτελούν δε το βασικό μέρος του κανονισμού λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

3.6.2. Καθήκοντα του διευθυντή

- Διευθύνει:
- Προγραμματίζει
- Οργανώνει
- Στελεχώνει
- Συντονίζει
- Παρακινεί
- Καθοδηγεί
- Ελέγχει τις λειτουργίες του τμήματος
- ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΙ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
- Επιλέγει, αξιολογεί και αξιοποιεί το στελεχιακό δυναμικό της υπηρεσίας με γνώμονα την ποιότητα των υπηρεσιών και τη αύξηση της παραγωγικότητας.
- Περιγράφει τα καθήκοντα των στελεχών του τμήματος.
- Συντάσσει τον κανονισμό λειτουργίας της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.
- Υποβάλλει στη διοίκηση - διευθύνοντα σύμβουλο για έγκριση το ετήσιο και μακροχρόνιο πρόγραμμα ελέγχων.
- Συντονίζει τις προσπάθειες του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και των συμβούλων και ενημερώνει τη διοίκηση.

- Παρακολουθεί την εξέλιξη των ελέγχων και δίνει κατευθύνσεις στους ελεγκτές.
- Επεξεργάζεται τις τελικές εκθέσεις των ελεγκτών.
- Ενημερώνει τον διευθυντή της ελεγχόμενης διεύθυνσης για το περιεχόμενο της έκθεσης (εκτός απορρήτων).
- Εισηγείται στη διοίκηση για συζήτηση των πορισμάτων ελέγχου.
- Παρακολουθεί την εξέλιξη υλοποίησης των αποφάσεων της διοίκησης, σχετικά με τα ευρήματα της έκθεσης και ενημερώνει την διοίκηση για την εφαρμογή των αποφάσεων.
- Ασχολείται με ειδικούς ελέγχους με πρωτοβουλία ή με εντολή της διοίκησης.
- Παρέχει υπηρεσίες σε επίπεδο συμβούλου σε θέματα πολιτικής και γενικότερα που αφορούν τη λειτουργία της εταιρίας.
- Συμμετέχει στα συμβούλια - συσκέψεις των διευθυντών, γενικών διευθύνσεων και γενικών συνελεύσεων.
- Μεριμνά για την ανάπτυξη καλού πνεύματος συνεργασίας με τις άλλες διευθύνσεις.
- Μεριμνά για την επαγγελματική επιμόρφωση και την αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού της υπηρεσίας.
- Αξιολογεί κατά τακτά διαστήματα (εξάμηνο, έτος) το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) και υποβάλλει σχετικό υπόμνημα προς τη διοίκηση.
- Συντάσσει μηνιαίο, εξαμηνιαίο και ετήσιο απολογισμό δράσης για την πορεία των εργασιών της υπηρεσίας.

3.6.3. Καθήκοντα των ελεγκτών

- Συντάσσουν το πρόγραμμα ελέγχων, αναθεωρούν τα παλαιά μετά από ελέγχους, τα οποία και υποβάλλουν στον διευθυντή του τμήματος για έγκριση.
- Διεξάγουν ελέγχους οικονομικούς, λειτουργικούς, διοικητικούς, τεχνικούς, παραγωγής και γενικά ελέγχουν όλες τις λειτουργίες, σύμφωνα με τα προγράμματα ελέγχων, τους κανονισμούς και τις διαδικασίες της εταιρίας.
- Συζητούν τα ευρήματα του ελέγχου με τους ελεγχόμενους, κατά την διάρκεια του ελέγχου και πριν την σύνταξη της συνοπτικής έκθεσης (εκτός των απορρήτων).
- Συντάσσουν τις εκθέσεις τις οποίες και υποβάλλουν στον προϊστάμενο του τμήματος για συζήτηση και τελική έγκριση.
- Παρακολουθούν την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης που προέκυψαν από τη συζήτηση των εκθέσεων του τμήματος.
- Διερευνούν διάφορες θεματικές ενότητες και γνωματεύουν σχετικά, αναφερόμενοι στον διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου.
- Συντάσσουν μηνιαίο απολογισμό δράσης τον οποίο και υποβάλλουν στον προϊστάμενο της υπηρεσίας.
- Κατευθύνουν, συμβουλεύουν και βοηθούν τους βοηθούς ελεγκτές και επιβλέπουν την εργασία τους.
-

3.6.4. Καθήκοντα των βοηθών

Τα καθήκοντα των βοηθών ελεγκτών δεν διαφέρουν ουσιαστικά από αυτά των ελεγκτών, απλώς οι βοηθοί διαθέτουν μικρότερη εμπειρία. Αντίστοιχες με τα καθήκοντα τους είναι οι ευθύνες και οι εξουσίες, καθώς και οι επιδιώξεις τους.

3.6.5. Καθήκοντα της γραμματέως

- Ασκεί τα καθήκοντα γραμματέως του προϊσταμένου και της υπηρεσίας του τμήματος.
- Δακτυλογραφεί, διακινεί και αρχειοθετεί την αλληλογραφία.
- Αποστέλλει FAX, TELEX, E-MAILS.
- Οργανώνει το αρχείο της υπηρεσίας και μεριμνά για γραφική ύλη.
- Μεριμνά για το κλείσιμο ξενοδοχείων, μέσων μεταφοράς και ότι αφορά τα εκτός έδρας ταξίδια της υπηρεσίας με τη συνεργασία των γενικών υπηρεσιών ή απευθείας.
- Συντάσσει και διεκπεραιώνει τις αποδόσεις των ταξιδιών.
- Υπεύθυνη για τις δημόσιες σχέσεις της υπηρεσίας.
- Συντάσσει μηνιαίο απολογισμό δράσης τον οποίο και υποβάλλει στον προϊστάμενο της υπηρεσίας.

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν υποκαθιστά τους επιτελείς ή τα γραφεία οργάνωσης για να συντάσσει τους κανονισμούς και διαδικασίες αλλά να βοηθάει αυτά τα όργανα να υιοθετούν τους κανόνες λειτουργίας.

3.6.6. Καθήκοντα φυλάκων - Ασφάλεια κτιρίου

Για την ασφάλεια του κτιρίου καλείται η επιχείρηση να απαντήσει στα παρακάτω (ενδεικτικά) ερωτήματα:

- Οι υπάρχουσες σήμερα διαδικασίες σχετικά με τα καθήκοντα των φυλάκων τηρούνται; Είναι ενημερωμένες;
- Έχουν στη διάθεση τους οι φύλακες τις διαδικασίες που τους αφορούν; Τους είναι κατανοητές;
- Προσέρχονται και αποχωρούν οι φύλακες στην ώρα τους; Να ελεγχθεί το ωράριο αυτών μιας χρονικής περιόδου για τις τρεις βάρδιες και να επισημανθούν τυχόν αποκλίσεις.
- Υπογράφουν οι φύλακες στο "βιβλίο φυλάκων" κατά την παραλαβή και παράδοση της βάρδιας;
- Καταγράφονται στο "βιβλίο φυλάκων" όλα τα συμβάντα από τους φύλακες στη βάρδια τους; Αν ναι να γίνει πλήρη αναφορά των γεγονότων. Ελήφθησαν μέτρα μετά τα συμβάντα αυτά από τον προϊστάμενο των γενικών υπηρεσιών - υπεύθυνο ασφάλειας; Ποια και πόσο είναι αποτελεσματικά;
- Είναι το "βιβλίο" σελιδοποιημένο; Υπάρχουν όλες οι σελίδες του βιβλίου ή μήπως έχουν αποκοπεί; Να διερευνηθεί το θέμα σε περίπτωση αποκοπής σελίδων;
- Καταγράφονται όλοι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν υποχρέωση σήμανσης κάρτας, στο βιβλίο εισόδου - εξόδου; Να καταγραφούν ονόματα εργαζομένων που δεν έχουν υποχρέωση σήμανσης κάρτας και να διαπιστωθεί για μια περίοδο αν έχουν καταγραφεί στο βιβλίο.
- Οι φύλακες εισόδου έχουν την ευπρεπή εμφάνιση που ταιριάζει στην εταιρία; Καπνίζουν παρουσία των εισερχόμενων - εξερχόμενων; Ποια είναι η γενικότερη συμπεριφορά τους;
- Παραμένουν εργαζόμενοι στο χώρο του θυρωφυλακείου που δεν έχουν καμία εργασίας Είναι καθαρός ο χώρος εισόδου;
- Απομακρύνεται ο φύλακας κατά τις νυχτερινές ώρες, από τις 10:30 μ.μ. -6:00 π.μ. έχει κλειδωμένη την κεντρική είσοδο; Κάτι ανάλογο να γίνει, αν οι πόρτες των υπογείων χώρων στάθμευσης ασφαλιζονται μετά την αποχώρηση και των τελευταίων εργαζομένων.
- Να διαπιστωθεί αν ο φύλακας κατά τις νυχτερινές ώρες δέχεται φιλικές επισκέψεις;
- Σημειώνει ο φύλακας όλα τα ονόματα των επισκεπτών, καθώς και τον αριθμό της αστυνομικής τους ταυτότητας κατά την είσοδο τους;
- Όλοι οι επισκέπτες εφοδιάζονται από τον θυρωρό η αρμόδια υπηρεσία με καρτελάκι επισκέπτη πριν εισέλθουν στο χώρο εργασίας;
- Ειδοποιείται από τον θυρωρό η αρμόδια υπηρεσία της εταιρίας, που έχει δηλώσει ως προορισμό ο επισκέπτης ώστε να επιβεβαιωθεί η επίσκεψη;
- Κατά την είσοδο και αποχώρηση των συνεργείων γίνεται δειγματοληπτικός έλεγχος στις αποσκευές τους από τους φύλακες; Καταγράφονται τα αποτελέσματα αυτά στο βιβλίο;
- Επιτρέπει ο θυρωρός σε μικροπωλητές - πλασιέ να εισέρχονται στο κτίριο;
- Ειδοποιεί ο θυρωρός τους εργαζόμενους για να παραλάβουν το φαγητό τους από το κυλικείο που έχουν παραγγείλει; Μήπως μεταφέρουν οι προμηθευτές το φαγητό μέσα στα γραφεία;
- Να καταγραφούν όλα τα αυτοκίνητα που είναι σταθμευμένα στους χώρους των υπογείων και να διαπιστωθεί αν όλα ανήκουν σε εργαζόμενους της εταιρίας και όχι σε επισκέπτες. Επίσης να ελεγχθεί για λόγους ασφάλειας αν σταθμεύσουν υπεράριθμα αυτοκίνητα εργαζομένων, πλέον αυτών που έχουν ορισθεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες.
- Σημαίνουν οι φύλακες της νυχτερινής βάρδιας όλα τα ρολόγια ανά δύο ώρες που βρίσκονται στους χώρους των κτιρίων.

- Εάν δεν υπάρχουν ρολόγια σήμανσης στο χώρο εργασίας, μήπως ο φύλακας κατά τη νυχτερινή βάρδια απομακρύνεται από την κύρια θέση του για αρκετό χρόνο; Να καταγραφεί ο χρόνος απουσίας του.

- Να γίνει έλεγχος κατά τις νυχτερινές ώρες και να καταγραφεί:

1. Αν τα φώτα είναι σβηστά, εκτός των αναγκαίων.
2. Αν υπάρχει διαρροή νερών.
3. Αν όλα τα παράθυρα των κτιρίων είναι κλειστά.
4. Αν ο φύλακας κάνει χρήση ανελκυστήρα.

Να διαπιστωθεί αν ο φύλακας έχει στην κατοχή του τον κατάλογο των τηλεφώνων άμεσης ανάγκης και αν αυτός είναι ενημερωμένος.

Να ζητηθεί από τον φύλακα βάρδιας να υποδείξει και να θέσει σε λειτουργία τα συστήματα:

1. Γενικό διακόπτη Δ.Ε.Η.
2. Γενικό διακόπτη νερού.
3. Αντλία ακαθάρτων
4. Την έναρξη - παύση λειτουργίας του ψυκτικού μηχανήματος
5. Την έναρξη - παύση λειτουργίας της θέρμανσης
6. Το button του αέρα προσαγωγής.
7. Το σύστημα συναγερμού (με βάση τον κωδικό που έχει δοθεί).
8. Τον απεγκλωβισμό ατόμων σε περίπτωση βλάβης του ανελκυστήρα.

- Εκπαιδεύονται οι φύλακες και κάθε πότε; Πότε έγινε η τελευταία εκπαίδευση τους; Ποια η εμπειρία του φορέα στην εκπαίδευση φυλάκων;
- Υπάρχει σύστημα - κάμερες κλειστού κυκλώματος όπου καταγράφονται, όταν κρίνεται σκόπιμο, ύποπτες κινήσεις;
- Να διερευνηθεί και να καταγράφει οτιδήποτε σχετικό με τους φύλακες που να κινεί την περιέργεια κατά την διάρκεια του ελέγχου.

3.7. Οι δυνατότητες των Εσωτερικών Ελεγκτών ως προς τον έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων

3.7.1. Γενικά

Η κλασική ερώτηση που τίθεται αρκετές φορές από τους ελεγχόμενους και όχι μόνο είναι το κατά πόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν την απαραίτητη επαγγελματική κατάρτιση και τις εξειδικευμένες γνώσεις ώστε να ανταποκρίνονται σε όλα τα αντικείμενα ελέγχου που παρουσιάζουν ελεγκτικό ενδιαφέρον.

Για να ανταποκριθεί το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες που χρήζουν ελεγκτικής διερεύνησης θα πρέπει το στελεχιακό του δυναμικό να διακρίνεται για την επάρκεια γνώσεων. Αυτό σημαίνει ότι ο επικεφαλής του τμήματος Ελέγχου πρέπει να καθιερώνει σε διαρκή βάση κατάλληλα κριτήρια εκπαίδευσης, καθώς επίσης, θα πρέπει να ορίζει κάθε φορά εκείνα τα άτομα που κατέχουν τις απαραίτητες και εξειδικευμένες γνώσεις, για να φέρουν σε πέρας το ελεγκτικό έργο.

Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν είναι παντογνώστης, είναι όμως ένα αναβαθμισμένο στέλεχος, επαγγελματίας, που διαθέτει ένα οπλοστάσιο γνώσεων και εμπειριών, που σε συνδυασμό με τις τεχνικές που χρησιμοποιεί και με τις υπάρχουσες διαδικασίες που διέπουν τις λειτουργίες, του παρέχεται η δυνατότητα να φέρει σε πέρας με αποτελεσματικό τρόπο, έργο, με ιδιαιτερότητες και αυξημένες απαιτήσεις.

Καλό θα είναι να υπάρχει εξειδίκευση και στους ελεγκτές για κάθε αντικείμενο, πράγμα δύσκολο, λόγω του αυξημένου κόστους λειτουργίας του τμήματος. Τούτο είναι επιτρεπτό, όταν η επιχείρηση είναι μεγάλου μεγέθους. Δύσκολες περιπτώσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τη συλλογικότητα του τμήματος, αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του τμήματος πρέπει, τουλάχιστον, να κατέχουν συλλογικά την απαιτούμενη εκείνη γνώση, ώστε να αντιμετωπίζονται και οι πιο δύσκολες περιπτώσεις ελέγχου. Εάν εξαντληθούν όλες οι δυνατότητες του τμήματος και δεν είναι εφικτός ο έλεγχος, τότε, ο διευθυντής του τμήματος σε συνεννόηση με τη διοίκηση, ζητά τη συνδρομή ατόμου από άλλο τμήμα, που είναι γνώστης του αντικειμένου. Παράλληλα να μην είναι και ελεγχόμενο. Κάτω από την καθοδήγηση του διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου το άτομο αυτό προσφέρει τις υπηρεσίες του για όσο διάστημα διαρκεί ο έλεγχος. Εάν δεν υπάρχει η δυνατότητα αυτή, ήτοι ανεύρεσης ατόμου μέσα; Από την ίδια την επιχείρηση, τότε με την έγκριση της διοίκησης, ζητείται συνδρομή από εξωτερικό σύμβουλο με τα απαραίτητα προσόντα και προβαίνουμε στην διενέργεια του ελέγχου, πάντα κάτω από την καθοδήγηση του διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι και στις δύο περιπτώσεις, όταν καλούνται να μας προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, είτε από στέλεχος της επιχείρησης, είτε από εξωτερικό σύμβουλο, ο αρμόδιος του τμήματος θα πρέπει να μεριμνήσει, ώστε κατά την διενέργεια του ελέγχου να συμμετέχει και ένας εσωτερικός ελεγκτής για απόκτηση εμπειρίας σε εξειδικευμένα θέματα, ώστε ο επόμενος έλεγχος, όταν θα επαναληφθεί, να μην χρειαστεί να καλυφθεί από άτομο εκτός του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου επιβαρύνοντας τον έλεγχο με επιπλέον κόστος.

3.8. Κώδικας ηθικών Αρχών -Δεοντολογία- Εσωτερικών Ελεγκτών

3.8.1.Γενικά

Αναγνωρισμένα επαγγέλματα, για λόγους καθαρά δεοντολογικούς διαμόρφωσαν κώδικα επαγγελματικής συμπεριφοράς των μελών τους, με σκοπό την προάσπιση και την προαγωγή των κλάδων τους. Αντίστοιχος κώδικας επαγγελματικής συμπεριφοράς έχει δημιουργηθεί και από τις επαγγελματικές οργανώσεις των εσωτερικών ελεγκτών για την προαγωγή του ελεγκτικού θεσμού.

Ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας δεν υποχρεώνει τους ελεγκτές για την εφαρμογή, απλώς τους συμβουλεύει. Περιλαμβάνει πρακτικές οδηγίες οι οποίες έχουν κοινά χαρακτηριστικά με άλλους κλάδους και κινείται στο πνεύμα το πώς θα πρέπει να συμπεριφέρονται επαγγελματικά. Τονίζει την ευθύνη τους απέναντι στον εαυτό τους, στη διοίκηση, στο φορέα που εργάζονται με την επιχείρηση, καθώς και έναντι του κοινωνικού συνόλου.

Λόγω της φύσης του αντικειμένου, η συμπεριφορά των ελεγκτών θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τους δεοντολογικούς κανόνες. Αυτό σημαίνει ότι δεν επηρεάζονται και δεν δέχονται παρεμβάσεις στο έργο τους, ακόμη και αν κινδυνεύουν να χάσουν την εργασία τους, πράγμα που μπορεί να συμβεί.

Το πλαίσιο των αρχών αποτυπώνεται στον κανονισμό λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και υιοθετείται με την έγκριση της ανώτατης διοίκησης. Η τήρηση και η διασφάλιση των αρχών αυτών από τους ελεγκτές, είναι το διακριτικό σημείο που τους διαφοροποιεί από τους άλλους εργαζόμενους. Αντίθετα η έλλειψη αποδοχής συνεπάγεται υποβάθμιση του έργου τους.

Σύμφωνα με τον κώδικα του ελληνικού ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.), οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν κατά νου ότι:

- Κάθε μέλος του ινστιτούτου έχει την ηθική και επαγγελματική υποχρέωση να κινείται στο πνεύμα των ηθικών αρχών κανόνων όπως το ινστιτούτο ορίζει.
- Το μέλος θα έχει την υποχρέωση να επιδεικνύει επαγγελματική συμπεριφορά τιμιότητα, αντικειμενικότητα και επιμέλεια την εκτέλεση των καθηκόντων του και στην ανάληψη των ευθυνών του.
- Το μέλος έχει την υποχρέωση να διαμορφώνει προσωπική επαγγελματική συμπεριφορά και να κινείται στο πνεύμα των ελεγκτικών αρχών, κανόνων, οδηγιών και προτύπων που υποδεικνύει το ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών Ελλάδος και οι αντίστοιχες επαγγελματικές ενώσεις του εξωτερικού.
- Το μέλος, θα πρέπει να εμπνέεται από σιγουριά και εμπιστοσύνη του εργοδότη του, θα υποδεικνύει αφοσίωση και θα κινείται αυστηρά μέσα σε επαγγελματικά πρότυπα και θα υποδεικνύει αφοσίωση με όλα τα θέματα που αφορούν τις υποθέσεις της διοίκησης και του φορέα γενικότερα.
- Το μέλος θα πρέπει να αποφεύγει να συμμετέχει σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα που μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του εργοδότη του ή που θα επηρεάσει την ικανότητα του να φέρει σε πέρας, αντικειμενικά, την αποστολή του.
- Το μέλος, δεν πρέπει να δεχθεί αμοιβή ή δώρο από υπάλληλο ή πελάτη ή επαγγελματικό συνεργάτη του εργοδότη του, δίχως την ενημέρωση της διοίκησης για την συγκατάθεση της.
- Το μέλος, θα πρέπει να δείξει σύνεση στην χρήση πληροφοριών που απέκτησε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Δεν πρέπει να χρησιμοποιήσει

εμπιστευτικές πληροφορίες για προσωπικό όφελος ή με τρόπο που μπορεί να βλάψει το συμφέρον του εργοδότη του, εκτός και αν παραστεί ανάγκη να προστατεύσει το κύρος του, επειδή έπραξε άριστα την εργασία του.

- Το μέλος όταν εκφράζει γνώμη, θα πρέπει να ασκεί κάθε λογική φροντίδα να αποκτήσει επαρκή τεκμήρια που θα δικαιολογούν τη γνώμη αυτή. Όταν συντάσσει την έκθεση, θα αποκαλύπτει όλα τα σημαντικά στοιχεία που γνωρίζει, τα οποία αν δεν αποκαλυφθούν, θα μπορούσαν να αποκρύψουν παράνομες ενέργειες και να βλάψουν τα συμφέροντα του φορέα.
- Το μέλος, θα πρέπει να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του, να υποδεικνύει μεγάλη επιμέλεια κατά την αξιολόγηση των συστημάτων λειτουργίας και κατά την έκδοση πορισμάτων βάσει των οποίων θα ληφθούν σοβαρές αποφάσεις.
- Το μέλος θα πρέπει να μείνει πιστό στο καταστατικό και τους σκοπούς του "ελληνικού ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών". Κατά την άσκηση του επαγγέλματος του, θα πρέπει να έχει πάντα υπόψη την υποχρέωση να διατηρεί υψηλό επίπεδο ικανότητας, ηθικής και αξιοπρέπειας, που το "ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών" και τα μέλη του, έχουν καθιερώσει.

3.9. Εκπαίδευση και αξιολόγηση Εσωτερικών Ελεγκτών

3.9.1. Εκπαίδευση

Η απόδοση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι συνάρτηση του βαθμού εκπαίδευσης των εσωτερικών ελεγκτών, γι' αυτό ο προϊστάμενος τμήματος θα πρέπει να θέτει σε πρώτη προτεραιότητα την εκπαίδευση τους. Η εκπαίδευση λόγω της δυσκολίας του αντικειμένου και των σοβαρών θεμάτων που χειρίζονται οι ελεγκτές, θα πρέπει να είναι συνεχής "δια βίου εκπαίδευση". Ιδιαίτερη έμφαση, για προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, θα πρέπει να δίνεται και στην καθημερινή εκπαίδευση των ελεγκτών "On the job training", δηλαδή εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

3.9.2. Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση των ελεγκτών είναι ένα από τα κύρια μελήματα του διευθυντή του τμήματος. Για να είναι αντικειμενική και αποτελεσματική θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε όλη τη διάρκεια του έτους και όχι μια φορά, στο τέλος αυτού. Θα πρέπει να γίνεται μετά την ολοκλήρωση κάθε ελέγχου, ως επίσης κάθε μήνα και σωρευτικά στο τέλος του χρόνου όταν θα διαμορφώνεται η τελική αξιολόγηση για κάθε ελεγκτή.

Η αξιολόγηση καθ'όλη τη διάρκεια του έτους παρέχει τη δυνατότητα να επισημανθούν άμεσα οι αδυναμίες των ελεγκτών και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα στον κατάλληλο χρόνο, όπως η εκπαίδευση και οι ανάλογες καθοδηγήσεις για βελτίωση των υπηρεσιών. Αντίθετα αν οι επισημάνσεις αυτές γίνουν στο τέλος του έτους, δεν έχει νόημα γιατί γίνονται, εκ των υστέρων. Η συνεχής αξιολόγηση είναι μεν επίμονη, αλλά είναι πιο ρεαλιστική και αποτελεσματική, εν αντιθέσει, με αυτή που γίνεται εφάπαξ στο τέλος του έτους, γεγονός που ο επικεφαλής του τμήματος δεν μπορεί να είναι σε θέση να θυμάται γεγονότα θετικά ή αρνητικά που συνέβησαν κατά τη διάρκεια ολόκληρης της προηγούμενης χρονικής περιόδου.

3.9.3. Κριτήρια και φύλλα αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση των ελεγκτών θα πρέπει να χρησιμοποιείται μια σειρά από κριτήρια με τις ανάλογες διαβαθμίσεις, τα οποία κριτήρια θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, ώστε η αξιολόγηση να είναι αντικειμενική και αποτελεσματική, πράγμα που να συμβάλλει στην ανάπτυξη των ελεγκτών και στην αναβάθμιση των υπηρεσιών.

Για την αξιολόγηση των ελεγκτών και του έργου τους θα μπορούσαμε να λάβουμε υπόψη τέσσερις διαβαθμίσεις, ήτοι : Εξαιρετική (E=18-20), Πολύ Καλή (Π.Κ.=16-18), Καλή (Κ=14-16) και Μέτρια (Μ=12-14).

Ενδεικτικά, εφαρμόζεται το πιο κάτω υπόδειγμα αξιολόγησης :

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

Ημερ/νία αξιολόγησης

ΟΝΟΜ/ΝΥΜΟ.....

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ.....

ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....

A. Επαγγελματική κατάρτιση Βαθμός

1. Γνωρίζει,κατανοείτο αντικείμενο εργασίας, πριν και μετά τον έλεγχο;

Σχόλια:.....

2. Οι θεωρητικές και επαγγελματικές του γνώσεις

είναι αρκετές για να καλύπτουν τις ανάγκες των

Αρμοδιοτήτων; Εφαρμόζει τις γνώσεις του με

Επαγγελματικό τρόπο;

Σχόλια :.....

3. Παρακολουθεί τις επαγγελματικές, υπηρεσιακές

Και εταιρικές εξελίξεις; Προσαρμόζεται εύκολα

Στις αλλαγές που αφορούν την εργασία του ;

Σχόλια :

B. Λήψη αποφάσεων

1. Κατανοεί τα προβλήματα που αποκαλύπτουν

κατά την εκτέλεση της εργασίας του; Αναλαμβάνει

πρωτοβουλία για άμεση επίλυση τους ;

Σχόλια :

2.Αναλύει καταστάσεις και γεγονότα; Αξιολογεί

τις παραμέτρους που συνθέτουν τα διάφορα

προβλήματα; Προτείνει ρεαλιστικές λύσεις;

Σχόλια :

3. Προβαίνει, όπου και όταν, απαιτείται, σε

εκτιμήσεις τμημάτων, γεγονότων και

καταστάσεων; Είναι αντικειμενικά

τεκμηριωμένα;

Σχόλια :

4.Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για

περαιτέρω διερεύνηση, θέματα, αναζητώντας

επιπλέον αδυναμίες και ευθύνες τμημάτων;

Σχόλια :

- Γ. Διοικητική ικανότητα Βαθμός
1. Προγραμματίζει, οργανώνει και ελέγχει το αποτέλεσμα της εργασίας του, κάθε φορά σύμφωνα με το ετήσιο πλάνο του τμήματος;
Σχόλια :
 2. Γνωρίζει τον κανονισμό λειτουργίας και τις αρμοδιότητες του;
Σχόλια :
 3. Είναι αποτελεσματικός δέκτης των εντολών της ιεραρχίας του τμήματος;
Τη σέβεται;
Σχόλια :
 4. Κρίνει αμερόληπτα και αντικειμενικά τις ικανότητες, τις αδυναμίες και τις δυσκολίες των ελεγχόμενων σε επίπεδο τμημάτων; Επιβραβεύει τις προσπάθειες τους, Καταλογίζει ευθύνες προς όλες τις κατευθύνσεις, όταν απαιτείται;
Σχόλια :
- Δ. Προσωπικά χαρακτηριστικά
1. Διακρίνεται για την ικανότητα επικοινωνίας με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας, από επαγγελματικής σκοπιάς;
Σχόλια :
 2. Έχει ανάλογη διάθεση συνεργασίας με τους συναδέλφους του τμήματος;
Σχόλια :
 3. Διακρίνεται για την προφορική και γραπτή διατύπωση αποφάσεων, ως και τη χρήση τεκμηριωμένης επιχειρηματολογίας;
Σχόλια :
 4. Διακρίνεται από επαγγελματική εμφάνιση που ταιριάζει σε έναν εσωτερικό ελεγκτή;
Σχόλια :

Ε. Ποσοτική και ποιοτική απόδοση

1 .Διακρίνεται για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ιεράρχηση των αναγκών της εργασίας, τη μεθοδικότητα, την σταθερότητα και πληρότητα, κατά την εκτέλεση της εργασίας του;

Σχόλια :

2.Διεκπεραιώνει την εργασία του εντός του προκαθορισμένου χρόνου;

Σχόλια :

3.Χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό και τα μέσα που του παρέχει η εταιρία, καθώς και τις τεχνικές και επιστημονικές μεθόδους της ελεγκτικής για την εκτέλεση της εργασίας του;

Σχόλια :

4.Το προϊόν της εργασίας του καλύπτει τις ποιοτικές προδιαγραφές της ελεγκτικής εργασίας;

Σχόλια :

5.Οι γνώσεις και οι προδιαγραφές της εργασίας του συνεισφέρουν στην αναβάθμιση του τμήματος;

Σχόλια :

Στ. Τέλος

ο Συνολική βαθμολογία :

ο Δυνατά σημεία:

ο Αδύνατα σημεία :

ο Σχόλια για βελτίωση :

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου

Το παραπάνω φύλλο αξιολόγησης ελεγκτών συμπληρώνεται ύστερα από κάθε έλεγχο, καθώς και στο τέλος κάθε μήνα. Στο τέλος του έτους, λαμβάνονται αθροιστικά όλες οι επιμέρους αξιολογήσεις και συντάσσεται η οριστική αξιολόγηση.

Μια επένδυση στη γνώση έλεγε ο Βενιαμίν Φραγκλίνος “αποφέρει τον καλύτερο τόκο”.

4° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

4.1. Η έννοια της οργάνωσης

4.1.1. Γενικά

Οι εσωτερικοί ελεγκτές για να ανταποκριθούν στο έργο τους πρέπει να εξοικειωθούν με τους βασικούς όρους και έννοιες, καθώς και με τη χρήση τεχνικών και των εφαρμογών αυτών. Πρέπει να γνωρίζουν, από τα πρώτα κιόλας επαγγελματικά τους βήματα άριστη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, καθώς επίσης την "επιχείρηση" ως έννοια και ως φιλοσοφία. Τούτο δε για να είναι σε θέση να κατανοούν με ευκολία τις λειτουργίες και να επικοινωνούν καλύτερα με τους ελεγχόμενους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Η έλλειψη κατανόησης της έννοιας οργάνωση παρατηρείται και σε υψηλόβαθμα στελέχη και πολλές φορές δημιουργείται σύγχυση στο τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας, γενικότερα στον επιχειρησιακό χώρο.

4.1.2. Οργάνωση

Σκοπός της οργάνωσης είναι η επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων. Βασική λοιπόν προϋπόθεση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας φορέας - επιχείρηση εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη σωστή οργανωτική υποδομή του.

Όταν αναφερόμαστε στην οργάνωση, σε γενικές γραμμές, εννοούμε τη διαδικασία καθορισμού της δομής - οργανόγραμμα, των μεθόδων, των τεχνικών και των αναγκαίων μέσων, υλικών, πόρων και προσωπικού και στον επιλεγέντα τρόπο συντονισμού και δράσης αυτών, προκειμένου να παραχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Η οργάνωση πρέπει να είναι στις άμεσες προτεραιότητες της διοίκησης και τούτο, διότι μόνο μέσα από ένα οργανωμένο και καλά δομημένο σύστημα οργάνωσης μπορούν να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία ο όρος "Οργάνωση" περιλαμβάνει:

- Το οργανόγραμμα της μονάδας, δηλαδή τη σχεδίαση της δομής. Το οργανόγραμμα θα μπορούσε να το θεωρήσουμε ως τη ραχοκοκαλιά, τη βάση του φορέα οπού επάνω σε αυτό κτίζεται όλο το οργανωτικό οικοδόμημα - πλαίσιο. Απεικονίζει τον συνδετικό κρίκο σύνδεσης και τις σχέσεις οι οποίες υπάρχουν μεταξύ λειτουργιών, βαθμίδων και θέσεων. Η σχεδίαση της δομής που περιλαμβάνει τις εσωτερικές σχέσεις των τμημάτων, καθώς και των ατόμων που ανήκουν σε αυτά, τα οποία εκτελούν δύσκολες και τις περίπλοκες εργασίες. Με το σχεδιασμό του οργανογράμματος δίδεται η δυνατότητα συσχετισμού σχέσεων, αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και ευθυνών μεταξύ των τμημάτων, θέσεων εργασίας και ατόμων.
- Την ανάπτυξη των διαδικασιών και εντολών για τις οποίες πιο κάτω γίνεται εκτενέστερος λόγος.
- Τις αρμοδιότητες των τμημάτων και την περιγραφή των θέσεων εργασίας. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι ένα βασικό και απαραίτητο κομμάτι για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η περιγραφή προσδιορίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες και τα αντικείμενα των τμημάτων, καθώς τις υποχρεώσεις και οι ευθύνες που απορρέουν από τους εργαζόμενους.
- Τον προσδιορισμό των αναγκών και του τρόπου κάλυψης των απαιτήσεων σε προσωπικό, υλικά και υπηρεσίες.
- Κάθε τεχνική, μεθοδολογία και πολιτική που αποσκοπεί στην υλοποίηση των επιδιωχθέντων στόχων σε επίπεδο των επιμέρους τμημάτων - λειτουργιών και γενικά του φορέα.

4.1.3. Διαδικασίες - Εντολές

1. Η αναγκαιότητα των Εσωτερικών διαδικασιών

Συνεχώς, μέσα στις επιχειρήσεις γίνεται λόγος για διαδικασίες και για εντολές, δίχως αυτές να είναι ξεκάθαρες και κατανοητές με συνέπεια να δημιουργεί σύγχυση. Οι διαδικασίες είναι ένα μέρος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και αρκετά σημαντικό. Η έλλειψη διαδικασιών, σημαίνει έλλειψη βασικής οργανωτικής υποδομής πράγμα που δυσκολεύει αφάνταστα τη λειτουργία της επιχείρησης. Ανάλογη δυσκολία προκαλεί στον Εσωτερικό Έλεγχο, καθώς η οργανωτική υποδομή αποτελεί εργαλείο απαραίτητο για την εκτέλεση της εργασίας του και ειδικά οι διαδικασίες που αποτελούν τη βάση για την σύνταξη των προγραμμάτων ελέγχου.

Η "διαδικασία" ως όρος, είναι τα διαδοχικά βήματα, στάδια που ακολουθούνται σε μία εργασία, προκειμένου να παραχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα με το ελάχιστο κόστος. Οι διαδικασίες είναι ένας οδηγός σε κάθε εργαζόμενο, προκειμένου να διεκπεραιώνει τις εργασίες του σύμφωνα με τις εντολές της διοίκησης και να τον απαλλάσσει πολλές φορές και από τις ευθύνες.

Η ύπαρξη και η εφαρμογή των διαδικασιών είναι ένα από τα αντικείμενα διερεύνησης του Εσωτερικού Ελέγχου. Σε αυτές θα βασιστεί ο εσωτερικός ελεγκτής για να διαπιστώσει κατά πόσο όλες οι εργασίες που εκτελούνται συμπλέουν με τις διαδικασίες οι οποίες και εκφράζουν τις εντολές της διοίκησης.

Το ερώτημα που τίθεται, πολλές φορές, είναι το τι γίνεται, όταν παρατηρείται έλλειψη διαδικασιών και καλείται ο εσωτερικός ελεγκτής να ελέγξει διάφορες δραστηριότητες; Σε πολλές επιχειρήσεις παρατηρείται το φαινόμενο να λειτουργεί διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, δίχως να υπάρχουν αποτυπωμένες σε εγχειρίδια οι διαδικασίες, με συνέπεια να μην είναι σε θέση το τμήμα να λειτουργήσει με αποτελεσματικότητα.

Η έλλειψη διαδικασιών, όπως είναι φυσικό δυσχεραίνει το έργο του ελεγκτή, αυτό όμως δεν αποτελεί εμπόδιο στο να εκτελέσει την εργασία του. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πριν τον έλεγχο, ο ελεγκτής συζητά με τον ελεγχόμενο και καταγράφει τη ροή των εργασιών με σύντομο τρόπο, ήτοι τις αποτυπώνει με ένα διάγραμμα ροής (flow chart), βάσει του οποίου θα σχεδιαστεί και το πρόγραμμα ελέγχου. Ουσιαστικά καταγράφει μια σύντομη διαδικασία για αποκλειστική χρήση, προκειμένου να διενεργήσει τον έλεγχο.

2. Εντολές

Οι εντολές και αυτές είναι ένα μέρος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, είναι αποφάσεις της διοίκησης που εκδίδονται κάθε φορά με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και συνήθως έχουν μικρό χρονικό ορίζοντα, ακόμη και μίας εφαρμογής. Ανανεώνονται, αν παραστεί ανάγκη, κατά καιρούς ή και καταργούνται, έχουν ημερομηνία λήξης. Οι εντολές, εμπεριέχουν και ένα μέρος διαδικασίας, προκειμένου να εφαρμοσθούν. Αν είναι μακράς διάρκειας, ενσωματώνονται στο ίδιο εγχειρίδιο και αντικείμενο ανάλογο αυτών των διαδικασιών που αφορά το θέμα. Η έκταση παροχής ενός βοηθήματος στους εργαζόμενους είναι μια εντολή, ενώ ο τρόπος που θα δοθεί αφορά το διαδικαστικό μέρος.

3. Σύνδεση διαδικασιών με προγράμματα Εσωτερικού Ελέγχου

Μια καλά οργάνωση του συστήματος "διαδικασίες" σημαίνει σχεδιασμό οργανωτικού πλαισίου αυτών, ήτοι ανάπτυξη διαδικασιών ανά διεύθυνση και των επιμέρους υποσυστημάτων αυτών. Επίσης, οι διαδικασίες καθώς και τα έντυπα που τις αφορούν θα πρέπει να έχουν ενιαία κωδικοποίηση, για την οποία και θα πρέπει να αποτελεί πάγια θέση στην επιχείρηση αν θέλουμε να μιλάμε για σύγχρονη οργάνωση.

Αντίστοιχη κωδικοποίηση, με αυτή των διαδικασιών, με μέριμνα διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου, θα πρέπει να λαμβάνουν και τα προγράμματα ελέγχου, που σημαίνει πως για κάθε διαδικασία που πρόκειται να ελεγχθεί, θα πρέπει να αναπτύσσεται και ένα πρόγραμμα ελέγχου και παράλληλα, να λαμβάνει τον κωδικό της διαδικασίας που το αφορά.

Η κοινή κωδικοποίηση μεταξύ προγραμμάτων διαδικασιών και εντύπων συμβάλλει στη σωστή υποδομή, οργάνωση και απλοποίηση του έργου του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Τούτο γιατί, αφού αναπτυχθούν προγράμματα για όλες τις λειτουργίες, παρέχει την ευχέρεια στους εσωτερικούς ελεγκτές, βάσει του κωδικού του προγράμματος να ανατρέχουν στην αντίστοιχη διαδικασία ή και αντιστρόφως, για ενημέρωση. Η υπόδειξη κωδικοποίησης και της συνδεσμολογίας αυτής, μεταξύ διαδικασιών, εντύπων και προγραμμάτων χαρακτηρίζεται ως μία καινοτομία σε οργανωτικό επίπεδο και παρουσιάζεται για πρώτη φορά, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην αναβάθμιση του οργανωτικού πλαισίου του Εσωτερικού Ελέγχου και γενικότερα στην οργάνωση.

4.1.4. Ελεγκτικά σύμβολα

Η καθιέρωση και η χρήση ελεγκτικών συμβόλων είναι ένα από τα κύρια μελήματα του επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, απαραίτητο για τη διευκόλυνση της εκτέλεσης της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών. Βοηθούν στην τυποποίηση της εργασίας και στην επικοινωνία. Είναι ένας τύπος επαγγελματικής γλώσσας. Για την καλύτερη οργάνωση των τμημάτων, τη συνεργασία καλό θα είναι τα σύμβολα αυτά να καθιερώνονται γενικότερα μέσα στις επιχειρήσεις και πέραν του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Το μεγαλύτερο μέρος των συμβόλων για τα οποία θα γίνει εκτενέστερος λόγος, πιο κάτω, είναι σχεδόν κοινά σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες, όπου οι επιχειρήσεις έχουν οργανωμένα τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου και τηρούν τα ελεγκτικά πρότυπα, πράγμα που συμβάλλει στην επικοινωνία των εσωτερικών ελεγκτών σε διεθνή επίπεδα, μάλιστα όταν μιλούν και διαφορετική γλώσσα.

Τα ελεγκτικά σύμβολα βρίσκουν εφαρμογή στην απεικόνιση των λειτουργιών για την κατάρτιση των διαγραμμάτων ροής, γι αυτό απαιτείται καλή γνώση και χρήση αυτών από τους εσωτερικούς ελεγκτές.

Ως σύμβολα δύναται να ορισθούν μικρά σφραγίδια, σημάδια, απεικόνιση σταθερών στοιχείων, όπως : τιμολόγια, αιτήσεις αγοράς, δελτία ανάλωσης, συντήρησης κ.λ.π.. Τα σύμβολα αυτά, π.χ. η χρήση των μικρών σφραγίδων βοηθούν τον εσωτερικό ελεγκτή, ανά πάσα ώρα και στιγμή από κάποιο τμήμα - πηγή να πάρει τα στοιχεία και την ημερομηνία, σημαίνοντας την σφραγίδα επί των φύλλων εργασίας. Η χρήση των κωδικοποιημένων συμβόλων συμβάλλει στην επιβεβαίωση ότι έγινε μία σειρά αριθμητικών πράξεων, υπολογισμών, συγκρίσεις στοιχείων και αναλύσεις, απαραίτητα για τη σύνταξη της έκθεσης. Επίσης, στο κάθε σύμβολο μπορεί να γίνεται και μία σύντομη και ακριβή περιγραφή της διαδικασίας.

Υπόδειγμα ελεγκτικών συμβόλων καθώς και η επεξήγηση αυτών παρατίθεται στο παράρτημα στο τέλος της εργασίας.

4.2. Ο έλεγχος των λογαριασμών.

4.2.1. Έλεγχος "ΤΑΜΕΙΟΥ"

1. Εσωτερικοί Έλεγχοι - Υποδείξεις για τη λειτουργία του ταμείου

Ο έλεγχος του ταμείου (έλεγχος εισπράξεων και πληρωμών), είναι ένα από τα πλέον σημαντικά προβλήματα της ελεγκτικής για το λόγο ότι τα χρηματικά διαθέσιμα παρέχουν την δυνατότητα απόκτησης αγαθών, μεταφέρονται εύκολα κατά κανόνα υπόκειται σε καταχρήσεις ευκολότερα από ότι άλλα περιουσιακά στοιχεία.

Οι εισροές μετρητών (εισπράξεις), προέρχονται συνήθως από πωλήσεις μετρητοίς, από εισπράξεις γραμματίων εισπρακτέων, τόκων, ενοικίων κλπ..

Οι εκροές μετρητών (πληρωμές), πραγματοποιούνται για εξόφληση πιστωτών, γραμματίων πληρωτέων, πληρωμή εξόδων, φόρων, δανείων, αγορά εμπορευμάτων μετρητοίς κ.λ.π..

Τα μετρητά βρίσκονται είτε στην επιχείρηση, είτε στην τράπεζα σε λογαριασμό όψεως. Ο συνεχής και συστηματικός έλεγχος των μετρητών του ταμείου καθώς και των υπολοίπων των λογαριασμών όψεως των τραπεζών, είναι επιβεβλημένος από τη στιγμή που τα μετρητά αποτελούν τον κύριο πόλο έλξης για ατασθαλίες.

Επιβάλλεται λοιπόν η λήψη μίας σειράς μέτρων εσωτερικού ελέγχου που θα εξασφαλίζουν τον σωστό χειρισμό των πράξεων που αφορούν τα μετρητά.

Τέτοια μέτρα είναι τα παρακάτω :

- Ορισμός υπεύθυνου υπαλλήλου ως ταμία (κάτω από την επίβλεψη του διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών), με αποκλειστική απασχόληση τις ταμειακές συναλλαγές. Το προσωπικό που χειρίζεται τα μετρητά δεν πρέπει να έχει καμία σχέση με το λογιστήριο.
- Διακριτική παρακολούθηση του ταμία εκτός της εργασίας του σχετικά με την οικονομική του συμπεριφορά, π.χ. η αγορά και η αλλαγή πολυτελών αυτοκινήτων ή η πολυδάπανη ζωή πρέπει να εντείνουν τον εσωτερικό έλεγχο.
- Ύπαρξη ειδικά διαμορφωμένου χώρου ταμείου έτσι ώστε να μην έρχεται σε επαφή με τις υπόλοιπες εργασίες.
- Ορισμός υπαλλήλου της απόλυτης εμπιστοσύνης ως υπεύθυνου για το ταμείο και τα ταμειακά υπόλοιπα.
- Ύπαρξη ασφαλούς χρηματοκιβωτίου για τη φύλαξη των μετρητών και των αντικειμένων μεγάλης αξίας. Στις καλά οργανωμένες επιχειρήσεις (π.χ. τράπεζες) το χρηματοκιβώτιο ανοιγοκλείνει με παράλληλη χρήση δύο διαφορετικών κλειδιών.
- Ύπαρξη μετρητών ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και κατάθεση του υπολοίπου σε τράπεζες.
- Όλες οι σημαντικές πληρωμές πρέπει να γίνονται με επιταγές, προκειμένου να ασκείται ο έλεγχος για τις πληρωμές που εγκρίνονται.
- Για καλύτερο έλεγχο οι πληρωμές δεν πρέπει να γίνονται απευθείας από τις εισπράξεις μετρητών. Θα πρέπει να προηγείται κατάθεση των εισπράξεων σε τράπεζα.

- Οι πληρωμές πρέπει να αναβάλλονται μέχρι την τελευταία δυνατή ημερομηνία. Πρέπει να γίνεται επίσης εκμετάλλευση των πιθανών εκπτώσεων για πληρωμή μετρητοίς μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- Δεν δικαιολογείται η ύπαρξη μετρητών εκτός ταμείου, χρηματοκιβωτίου ή τράπεζας, σε άλλο χώρο(π.χ. σπίτι ταμεία).
- Η ύπαρξη διαφοράς ανάμεσα στα μετρητά του ταμείου και το λογιστικό υπόλοιπο του λογαριασμού ταμείο πρέπει να αναγράφεται στο πρωτόκολλο καταμέτρησης του ταμείου κατά το κλείσιμο. Πρέπει επίσης να εξετάζεται αν μετά τη διαπίστωση της διαφοράς έγινε έλεγχος για τον εντοπισμό της αιτίας της και τη διόρθωση της (π.χ. επιστροφή ποσού που εισπράχθηκε παραπάνω από πελάτη).
- Όλες οι συναλλαγές πρέπει να εγκρίνονται. Δεν γίνεται καμία συναλλαγή χωρίς ύπαρξη παραστατικού.
- ΣΤΟ χρηματοκιβώτιο δεν φυλάσσονται ποτέ ξένα χρήματα.

2. Αρχές ελέγχου ταμείου

Ο πραγματικός έλεγχος του ταμείου πρέπει να γίνεται σε ώρες που το ταμείο δεν συναλλάσσεται με το κοινό, δηλαδή πριν το άνοιγμα ή μετά το κλείσιμο. Σε περίπτωση ύπαρξης περισσότερων ταμείων πρέπει να γίνεται παράλληλος έλεγχος σε όλα τα ταμεία. Η καταμέτρηση γίνεται για το ταμείο.

Τόσο ο εσωτερικός όσο και ο εξωτερικός ελεγκτής του ταμείου δεν πρέπει να αρκεστεί στη συμφωνία μετρητά = λογιστικό υπόλοιπο, γιατί υπάρχει περίπτωση να έχουν παραποιηθεί τα λογιστικά δεδομένα και η συμφωνία να μην είναι πραγματική.

4.2.21 Έλεγχος "Επισφαλών Πελατών"

Ο ελεγκτής πρέπει να ζητήσει από την επιχείρηση - αρμόδιους υπαλλήλους τα στοιχεία εκείνα βάσει των οποίων έγινε ο χαρακτηρισμός του πελάτη ως ανεπίδεκτου είσπραξης ή επισφαλούς. Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι οι διαμαρτυρήσεις σοβαρών ποσών συναλλαγματικών, αιτήσεις πτώχευσης, διαταγές πληρωμής, πλειστηριασμοί κ.λ.π. Επίσης μπορεί να συγκεντρώσει στοιχεία για τον πελάτη που χαρακτηρίζεται ως επισφαλής από τους συναλλασσόμενους με αυτόν, τράπεζες κ.λ.π.

Ο χαρακτηρισμός των επισφαλών απαιτήσεων και των απαιτήσεων ανεπίδεκτων είσπραξης πρέπει να γίνεται βάσει αποδεικτικών στοιχείων.

4.2.3. Έλεγχος "ΓΡΑΜΜΑΤΙΩΝ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΩΝ"

Ο λογαριασμός γραμμάτια εισπρακτέα λειτουργεί σαν λογαριασμός εξαντικρυζόμενων χρεοπιστώσεων (κάθε ποσό της χρέωσης εξαντικρύζεται στην πίστωση και αντίστροφα).

Στην χρέωση του λογαριασμού καταχωρούνται τα εισερχόμενα γραμμάτια σε διαταγή. Στην πίστωση καταχωρούνται τα γραμμάτια που εισπράττονται, που δίνονται για είσπραξη ή που διαμαρτύρονται. Το ποσό με το οποίο καταχωρούνται τα γραμμάτια στο λογαριασμό είναι η ονομαστική αξία.

Ο έλεγχος των γραμματίων πρέπει να γίνεται προληπτικά αντιπαραβάλλοντας τα γραμμάτια εισπρακτέα που βρίσκονται στο χαρτοφυλάκιο με τα υπόλοιπα των λογιστικών δεδομένων.

Ένας τρόπος ελέγχου είναι η αποστολή επιστολής στους πελάτες με την οποία θα ζητείται η πιστοποίηση του υπολοίπου του λογαριασμού τους.

Γενικά ο έλεγχος των γραμματίων σε περίπτωση που είναι δειγματοληπτικός πρέπει να γίνεται σε γραμμάτια μεγάλης ονομαστικής αξίας. Επίσης, πρέπει να γίνεται έλεγχος στα γραμμάτια που πληρώνονται μετά τη λήξη τους ως προς την είσπραξη των νόμιμων τόκων. Τα γραμμάτια πρέπει να φυλάσσονται σε ασφαλές μέρος, συνήθως χρηματοκιβώτιο.

4.2.4. Έλεγχος "ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ"

Τα αποθέματα αποτελούν ένα από τα πλέον σημαντικά στοιχεία του ενεργητικού. Ο ελεγκτής, τόσο ο εσωτερικός μα πιο πολύ ο εξωτερικός, οφείλει να δώσει μεγάλη σημασία στα αποθέματα γιατί είναι περισσότερο ευαίσθητα σε σημαντικά σφάλματα από οποιοδήποτε στοιχείο του ενεργητικού. Οι τιμές τους παρουσιάζουν συχνά εντολές μεταβολές λόγω πληθωρισμού, η δε αξία τους έχει άμεση επίδραση στο κόστος πωληθέντων προϊόντων και συνεπώς στα καθαρά κέρδη. Στα αποθέματα περιλαμβάνονται τα αγαθά που είναι έτοιμα για πώληση, τα ημικατεργασμένα αγαθά, οι πρώτες και βοηθητικές ύλες.

Αντικειμενικός σκοπός του ελεγκτή κατά την εξέταση των αποθεμάτων είναι:

Ο προσδιορισμός της ύπαρξης ή μη επαρκούς ποσότητας αποθεμάτων.

Ο προσδιορισμός της ποιότητας των αποθεμάτων.

Ο έλεγχος για την καταλληλότητα της μεθόδου αποτίμησης των αποθεμάτων.

Η απογραφή των αποθεμάτων πραγματοποιείται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Ο ελεγκτής εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο έγινε η απογραφή και συγκεντρώνει στοιχεία με τα οποία αποδεικνύεται η ύπαρξη και η κατοχή των αποθεμάτων από την επιχείρηση, είναι δε υπεύθυνος να προσδιορίσει αν η μέθοδος αποτίμησης των αποθεμάτων) ο προσδιορισμός της αξίας τους σε χρηματικές μονάδες), συμφωνεί με τις παραδεκτές αρχές της λογιστικής.

Έτσι λοιπόν θα πρέπει:

■ Να προσδιορίσει ποιά μέθοδο αποτίμησης χρησιμοποιεί η επιχείρηση (ιστορικού κόστους - LIFO, FIFO, αριθμητικού και σταθμικού μέσου όρου, πρότυπου κόστους, τρέχουσας τιμής αγοράς, λιανικής τιμής, χρηματιστηριακής τιμής).

- Να εξετάσει αν η μέθοδος αποτίμησης είναι η ίδια με εκείνη που εφαρμόστηκε κατά την προηγούμενη χρήση. Εάν έχει γίνει τροποποίηση στη μέθοδο αποτίμησης, πρέπει να εξεταστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από την εφαρμογή της νέας μεθόδου και να γίνει η σχετική αναφορά στις υποσημειώσεις του ισολογισμού. Πρέπει επίσης να υπολογιστεί το αποτέλεσμα που προέκυψε (ευνοϊκό ή δυσμενές) από τη μεταβολή της μεθόδου αποτίμησης των αποθεμάτων.
- Να ερευνήσει το αν η μέθοδος αποτίμησης που έχει επιλεγεί εφαρμόστηκε με ακρίβεια στην πράξη.

Έχει παρατηρηθεί ότι στην πράξη συχνά οι υπεύθυνοι διαχειριστές των επιχειρήσεων (κύρια των Α.Ε.), προβαίνουν στην αγορά μεγάλων ποσοτήτων αποθεμάτων περασμένης μόδας ή τεχνολογίας με αποτέλεσμα το απόθεμα να μην πωλείται και η επιχείρηση να υφίσταται δυσμενείς συνέπειες από την πράξη αυτή. Στην περίπτωση αυτή οι υπεύθυνοι κερδίζουν παράνομες προμήθειες από τους πωλητές του είδους ή τους μεσάζοντες.

Τόσο για την προστασία της επιχείρησης όσο και προς αποφυγή ασύμφορων αγορών που πιθανόν να οφείλονται και από απειρία των υπευθύνων ή κακό υπολογισμό διαφόρων παραγόντων, έχοντας ως αποτέλεσμα την ζημία της ίδιας (επιχείρησης), επιβάλλεται η διενέργεια δύο ελέγχων : ο προληπτικός έλεγχος και ο κατασταλτικός έλεγχος με παράλληλη απόδοση ευθυνών.

Προληπτικός έλεγχος : Για την πρόληψη των προαναφερόμενων θα πρέπει να τοποθετηθούν από τη διοίκηση της επιχείρησης κατάλληλα άτομα σαν υπεύθυνοι των αγορών. Επιβάλλεται η συνεχής και διακριτική παρακολούθηση της ιδιωτικής ζωής των ατόμων αυτών. Η αγορά π.χ. ακινήτων μεγάλης αξίας στο όνομα τους ή στο όνομα στενού συγγενικού τους προσώπου, η αγορά και η αλλαγή πολυτελών αυτοκινήτων, αποτελούν ενέργειες που η επιχείρηση πρέπει να ελέγχει.

Κατασταλτικός έλεγχος : Ο κατασταλτικός έλεγχος γίνεται από ειδικούς ελεγκτές που πρέπει να ελέγξουν λογιστικά στοιχεία του αναλυτικού καθολικού ή των καρτελών των εμπορευμάτων.

4.2.5. Εσωτερικός έλεγχος επί των πληρωτέων λογαριασμών.

Οι πληρωτέοι μίας επιχείρησης είναι εισπρακτέοι λογαριασμοί άλλων εταιριών. Οι αναλύσεις του εσωτερικού ελέγχου επί των πληρωτέων λογαριασμών φτάνει μέχρι το σημείο που καλύπτουν τις λειτουργίες της προμήθειας και της παραλαβής καθώς και τις δραστηριότητες της υπηρεσίας των πληρωτέων λογαριασμών. Αντικειμενικός στόχος των ελέγχων είναι η διασφάλιση ότι η επιχείρηση οφείλεται από κάθε πληρωμή που κάνει και αυτό αποδεικνύει ότι η ποσότητα και η κατάσταση των παραληφθέντων αγαθών είναι η σωστή πριν εγκριθούν τα τιμολόγια των προμηθευτών.

Όλα τα έντυπα θα πρέπει να σφραγισθούν και να χρονολογηθούν από την υπηρεσία των πληρωτέων λογαριασμών. Τα εντάλματα και τα λοιπά παραστατικά που προέρχονται από την υπηρεσία πληρωτέων λογαριασμών μπορούν να ελεγχθούν με την αρίθμηση αυτών των εγγράφων. Κάθε φάση της επαλήθευσης ενός τιμολογίου θα πρέπει να τεκμηριώνεται με την αναγραφή της ημερομηνίας και την υπογραφή του εντάλματος.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Μελέτη και Αξιολόγηση του Εσωτερικού ελέγχου επί των Πληρωτέων Λογαριασμών

- 1.Ετοιμασία μιας περιγραφής του εσωτερικού ελέγχου επί των πληρωτέων λογαριασμών.
- 2.Επαλήθευση των καταχωρήσεων στο Γενικό Λογαριασμό των "Πληρωτέων Λογαριασμών" για μια περίοδο ελέγχου.
- 3.Επαλήθευση με τα αποδεικτικά στοιχεία όλων των καταχωρήσεων σε επιλεγμένους λογαριασμούς του βοηθητικού καθολικού των πληρωτέων λογαριασμών.
- 4.Επισκόπηση των ταμειακών εκπτώσεων.
- 5.Αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου επί των πληρωτέων λογαριασμών.

Έλεγχοι διαδικασιών των πληρωτέων λογαριασμών και των υπολοίπων.

- 6.Λήψη ή ετοιμασία ενός ισοζυγίου των πληρωτέων λογαριασμών κατά την ημερομηνία κατάρτισης του ισολογισμού και συμφωνία με το Γενικό καθολικό.
- 7.Επαλήθευση των πληρωτέων λογαριασμών με επιλεγμένους πιστωτές με τα αποδεικτικά παραστατικά.
- 8.Συμφωνία των υποχρεώσεων με τις μηνιαίες καταστάσεις των πιστωτών.
- 9.Εξέταση της επιβεβαίωσης των λογαριασμών με άμεση αλληλογραφία στην περίπτωση που δεν χορηγούνται καταστάσεις από τους πιστωτές.
- 10.Διερεύνηση των χρεωστικών υπολοίπων για τον καθορισμό της δυνατότητας είσπραξης και επαναταξινόμησης στην περίπτωση που το ύψος τους είναι μεγάλο.

11. Επιβεβαίωση ότι οι υποχρεώσεις προς τους αποστολείς εμπορευμάτων, για εμπορεύματα που πουλήθηκαν έχουν καταχωρηθεί.
- 12.Επαλήθευση των υπολοίπων που οφείλονται σε θυγατρικές επιχειρήσεις με λογιστικά στοιχεία των αντίστοιχων εταιριών ή επιβεβαίωση όταν δεν είναι διαθέσιμα αυτά τα στοιχεία.
- 13.Σύγκριση των πληρωτέων μετά την ημερομηνία κατάρτισης του ισολογισμού με το ισοζύγιο των πληρωτέων λογαριασμών.
- 14.Έρευνα για ακαταχώρητους εισπρακτέους λογαριασμούς.
- 15.Καθορισμός της σωστής παρουσίασης των πληρωτέων λογαριασμών στον ισολογισμό.
- 16.Λήψη από τον πελάτη μίας ενημερωτικής επιστολής για τις υποχρεώσεις.

4.2.6. Πρόγραμμα ελέγχου "ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ"

Μελέτη και Αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου Εισπρακτέων Λογαριασμών και Πωλήσεων

1. Περιγραφή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των εισπρακτέων λογαριασμών και πωλήσεων.
2. Έρευνα από όλες τις πλευρές ενός δείγματος πωλήσεων.
3. Σύγκριση δείγματος παραστατικών αποστολής με τα αντίστοιχα τιμολόγια πωλήσεως.
4. Θεώρηση του τρόπου χρησιμοποίησης και εγκρίσεως των πιστωτικών σημειωμάτων.
5. Θεώρηση των εκπτώσεων επί των πωλήσεων τοις μετρητοίς και δαπανών μεταφοράς.
6. Θεώρηση της λογιστικής των φόρων επί των πωλήσεων και των εσόδων από την εκποίηση κτηρίων και εξοπλισμού.
7. Συμφωνία επιλεγμένων ταινιών καταγραφικών μηχανών ταμείου και δελτίων λιανικής πωλήσεως με τα ημερολόγια πωλήσεων.
8. Θεώρηση του υπολογισμού κερδών από πωλήσεις με δόσεις.
9. Θεώρηση και επιβεβαίωση γραμματίων και λογαριασμών που διαγράφηκαν ως ανεπίδεκτοι εισπράξεως.
10. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των απαιτήσεων και των πωλήσεων.

Ουσιαστικοί έλεγχοι επί των απαιτήσεων και των πωλήσεων.

11. Σύνταξη προσωρινού ισοζυγίου εμπορικών εισπρακτέων λογαριασμών και αναλύσεων για τους λοιπούς εισπρακτέους λογαριασμούς.
12. Σύνταξη αναλύσεως των εισπρακτέων γραμματίων και σχετικών τόκων.
13. Έλεγχος γραμματίων που βρίσκονται στα χέρια της επιχειρήσεως και άμεση επικοινωνία με τρίτους για την επιβεβαίωση γραμματίων που έχουν στα χέρια τους.
14. Άμεση επικοινωνία με τους οφειλέτες για την επιβεβαίωση γραμματίων και λογαριασμών εισπρακτέων.
15. Εξακρίβωση της επάρκειας των προβλέψεων για γραμμάτια και λογαριασμούς ανεπίδεκτους εισπράξεως.
16. Θεώρηση του χρονικού διαχωρισμού των πωλήσεων.

17.Επαλήθευση των δεδουλευμένων τόκων γραμματίων και των εισπρακτέων τόκων.

18.Σύνταξη συγκριτικής αναλύσεως πωλήσεων και κόστους πωληθέντων εμπορευμάτων.

19.Εξακρίβωση των διαφόρων απαιτήσεων.

20.Εξακρίβωση της σωστής εμφανίσεως των εισπρακτέων λογαριασμών και γραμματίων στον ισολογισμό και των πωλήσεων στο λογαριασμό αποτελεσμάτων.

Φύλλα εργασίας για τον έλεγχο των απαιτήσεων και των πωλήσεων.

Εκτός από την κατάρτιση φύλλων των απαιτήσεων και των καθαρών πωλήσεων οι ελεγκτές συντάσσουν ή παίρνουν από την επιχείρηση μεταξύ άλλων, και τα ακόλουθα φύλλα εργασίας:

- Προσωρινό ισοζύγιο των εμπορικών εισπρακτέων λογαριασμών, κατά χρονολογίες ανοίγματος.
- Αναλύσεις; Των λοιπών εισπρακτέων λογαριασμών.
- Ανάλυση γραμματίων εισπρακτέων και τόκων.
- Ανάλυση της πρόβλεψης για επισφαλείς λογαριασμούς και επισφαλή γραμμάτια.
- Συγκεντρωτικές αναλύσεις των πωλήσεων κατά μήνα, κατά προϊόν ή κατά γεωγραφική περιοχή ή συγκρίσεις μεταξύ πωλήσεων που προβλέφθηκαν και πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν.

4.2.7. Έλεγχος ταμείου και συμφωνίας με την τράπεζα.

4.2.7.1.Εσωτερικός έλεγχος των ταμειακών συναλλαγών

Η υπηρεσία χρηματοδότησεως που τη διευθύνει ο γενικός ταμίας είναι συνήθως υπεύθυνη για τις περισσότερες λειτουργίες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταμείου. Στις λειτουργίες αυτές περιλαμβάνονται: η έγκριση πιστώσεων, ο χειρισμός και η κατάθεση των ταμειακών εισπράξεων, η υπογραφή των επιταγών, η επένδυση αδρανών ρευστών και η φύλαξη του ταμείου, των εμπορευσίμων τίτλων και των άλλων διαπραγματεύσιμων περιουσιακών στοιχείων. Η υπηρεσία χρηματοδότησεως συμμετέχει επίσης ενεργώς στη διαδικασία προβλέψεως των ταμειακών αναγκών και ρυθμίζει τα θέματα βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης χρηματοδότησεως. Η ιδανική οργάνωση είναι εκείνη στην οποία οι λειτουργίες της χρηματοδοτικής και λογιστικής υπηρεσίας αλληλοσυνδιάζονται και ολοκληρώνονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι:

- Όλα τα ρευστά που θα έπρεπε να είχαν εισπραχθεί πραγματικά, εισπράχθηκαν και καταχωρήθηκαν σωστά και αμέσως.
- Οι ταμειακές πληρωμές έχουν γίνει μόνο για εγκεκριμένους σκοπούς και έχουν καταχωρηθεί σωστά.
- Τα ρευστά στα χέρια της επιχειρήσεως και τα κατατεθειμένα στις τράπεζες έχουν γραφεί με ακρίβεια και φυλάγονται καλά.
- Τα ρευστά διαθέσιμα διατηρούνται σε επαρκή επίπεδα με την κατά το δυνατό σωστή πρόβλεψη των ταμειακών εισπράξεων και πληρωμών που αναμένονται βάσει της κανονικής δραστηριότητας της επιχειρήσεως.

Έτσι με τον χρονικό καταμερισμό εισπράξεων και πληρωμών είναι γνωστό από πριν πότε θα χρειασθούν δανειακά κεφάλαια και πότε θα υπάρχουν ρευστά διαθέσιμα για επένδυση.

Πολλές φορές οι ανεξάρτητοι ελεγκτές έχουν τη δυνατότητα να υποδείξουν μεταβολές των λειτουργικών διαδικασιών που να ενισχύουν τον έλεγχο των ταμειακών εισπράξεων και πληρωμών, χωρίς να χρειάζονται πρόσθετες δαπάνες λειτουργίας.

Υπάρχουν μερικές γενικές κατευθύνσεις που μπορούν οι ελεγκτές να τις χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν τις μεθόδους χρηματικής διαχειρίσεως επιχειρήσεων οποιουδήποτε κλάδου. Αυτοί οι καθολικής εφαρμογής κανόνες για τη διαμόρφωση καλού εσωτερικού ελέγχου του ταμείου μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα :

- Πότε δεν επιτρέπεται μια συναλλακτική πράξη να την χειρίζεται από την αρχή μέχρι το τέλος ένας υπάλληλος, όποιος και αν είναι.
- Ο χειρισμός του ταμείου πρέπει να είναι ξεχωρισμένος από την τήρηση των λογιστικών βιβλίων.
- Η είσπραξη ρευστών πρέπει να είναι όσο το δυνατό περισσότερο συγκεντρωτική.
- Οι εγγραφές των ταμειακών εισπράξεων πρέπει να γίνονται αμέσως.
- Πρέπει να προτρέπονται οι πελάτες να παίρνουν τις αποδείξεις πωλήσεως και να προσέχουν το άθροισμα της ταινίας των ταμειακών μηχανών.

- Οι ταμειακές εισπράξεις κάθε μέρος πρέπει να κατατίθενται στην τράπεζα στο ακέραιο.
- Όλες οι πληρωμές πρέπει να γίνονται με επιταγές, εκτός από τις πληρωμές που γίνονται από το μικρό ταμείο.
- Οι συμφωνίες με τα δεδομένα των τραπεζών πρέπει να γίνονται από υπαλλήλους που δεν έχουν καμία αρμοδιότητα για την έκδοση επιταγών ή τη φύλαξη χρημάτων.

Η καθημερινή κατάθεση την εισπράξεων σημαίνει ότι τα ρευστά, που έχει στο θησαυροφυλάκιο του ο ταμίας και αποτελούν πρόσκληση για δανεισμό, είναι λιγότερα. Έπειτα η καθιέρωση της τακτικής να κατατίθεται στο ακέραιο οι εισπράξεις κάθε μέρας δεν δίνουν την ευκαιρία στον ταμιά να καλύψει ένα σημερινό έλλειμμα με τις εισπράξεις επόμενων ημερών. Επίσης οι εισπράξεις που δεν έχουν κατατεθεί αποτελούν αδρανή διαθέσιμα, που δεν αποφέρουν έσοδα.

4.2.7.2. Εσωτερικός έλεγχος των ταμειακών πληρωμών^Α

Όλες οι πληρωμές πρέπει να γίνονται με επιταγές εκτός από τις μικροπληρωμές που γίνονται από το μικρό ταμείο. Παρόλο που η έκδοση επιταγών είναι περισσότερο δαπανηρή από ότι η πληρωμή τοις μετρητοίς, τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η χρησιμοποίηση των επιταγών δικαιολογούν συνήθως τις σχετικές δαπάνες. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση έχει αμέσως απόδειξη της πληρωμής, αφού ο δικαιούχος οπισθογραφεί την επιταγή. Άλλα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει το σύστημα αυτό είναι:

- Η συγκέντρωση της αρμοδιότητας των πληρωμών στα χέρια λίγων και ορισμένων στελεχών που είναι τα μόνα πρόσωπα που έχουν εξουσιοδότηση να υπογράφουν επιταγές.
 - Η διαρκής καταγραφή πληρωμών και
 - Ο περιορισμός των μετρητών στα χέρια του ταμιά.
- ο Φύλλο εργασίας ελέγχου ταμείου.

Τα φύλλα εργασίας που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ο ελεγκτής κατά τον έλεγχο του ταμείου είναι τα εξής :

- Διάγραμμα ροής των διαδικασιών
 - Γραπτή περιγραφή ή και ερωτηματολόγια που περιγράφουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του ταμείου που εφαρμόζει ο πελάτης,
 - Φύλλα εργασίας που να δείχνουν τους ελέγχους διαδικασίας των ταμειακών συναλλαγών και
 - Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του ταμείου.
- ο Πρόσθετα Φύλλα εργασίας για τον έλεγχο του ταμείου μπορούν να είναι

- Το συγκεντρωτικό φύλλο ταμείου
- Οι μετρήσεις των ρευστών διαθεσίμων
- Οι τραπεζικές επιβεβαιώσεις
- Οι εκθέσεις τραπεζών
- Οι πίνακες απλήρωτων επιταγών
- Οι πίνακες επιταγών για τις οποίες έγινε έρευνα
- Οι πίνακες συμπεράσματα των ελεγκτών για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου
- Οι υποδείξεις προς τον πελάτη για τη βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και
- Οι σημειώσεις για την κανονική παρουσίαση του ταμείου στον ισολογισμό του πελάτη.

4.2.7.3. Υπόδειγμα ελέγχου

ΤΑΜΕΙΟ – ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Μετρητά

Για ένα αντιπροσωπευτικό αριθμό πληρωμών, επαλήθευσε με αντίστοιχα δικαιολογητικά:

- 1.Επαλήθευσε τα εντάλματα πληρωμών με το καθολικό του ταμείου.
- 2.Για μια επιλεγείσα χρονική περίοδο, επαλήθευσε τις αποδείξεις εισπράξεων με το αρχείο εισερχόμενων εμβασμάτων.
- 3.Διενέργησε καταμέτρηση μετρητών, αν το κρίνεις αναγκαίο.

Τράπεζες

- 1.Για μια ορισμένη χρονική περίοδο έλεγξε την αντιστοιχία μεταξύ εγγραφών της τράπεζας και εγγραφών στα καθολικά της επιχείρησης.
- 2.Εξέτασε τα δικαιολογητικά των πληρωμών και των εισπράξεων (όσα δεν ελέγχθηκαν σε άλλες διαδικασίες) και επαλήθευσε τα με

- Καθολικά λογαριασμών εισπρακτέων (Αναλυτικά, Γενικά)
- Καθολικά λογαριασμών πληρωτέων (Αναλυτικά, Γενικά)
- Καθολικά τραπέζης.
- Σφαιρικό έλεγχο των καταλογοισθέντων τόκων.
- Ζητείται επιβεβαίωση του υπολοίπου τραπεζών, καθώς και κατάσταση με τα ονόματα στελεχών της επιχείρησης που έχουν δικαίωμα υπογραφής.

4.2.8. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

4.2.8.1. Εσωτερικός έλεγχος των ταμειακών συναλλαγών

Η υπηρεσία χρηματοδοτήσεως που τη διευθύνει ο γενικός ταμίας είναι συνήθως υπεύθυνη για τις περισσότερες λειτουργίες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ταμείου. Στις λειτουργίες αυτές περιλαμβάνονται: η έγκριση πιστώσεων, ο χειρισμός και η κατάθεση των ταμειακών εισπράξεων, η υπογραφή των επιταγών, η επένδυση αδρανών ρευστών και η φύλαξη του ταμείου, των εμπορευσίμων τίτλων και άλλων διαπραγματεύσιμων περιουσιακών στοιχείων. Η υπηρεσία χρηματοδοτήσεως συμμετέχει επίσης ενεργώς στη διαδικασία προβλέψεως των ταμειακών αναγκών και ρυθμίζει τα θέματα βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης χρηματοδοτήσεως. Η ιδανική οργάνωση είναι εκείνη στην οποία οι λειτουργίες της χρηματοδοτικής και λογιστικής υπηρεσίας αλληλοσυνδέονται και ολοκληρώνονται κατά τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι:

- Όλα τα ρευστά που θα έπρεπε να είχαν εισπραχθεί πραγματικά, εισπράχθηκαν και καταχωρήθηκαν σωστά και αμέσως.
- Οι ταμειακές πληρωμές έχουν γίνει μόνο για εγκεκριμένους σκοπούς και έχουν καταχωρηθεί σωστά
- Τα ρευστά στα χέρια της επιχειρήσεως και τα κατατεθειμένα στις τράπεζες έχουν γραφεί με ακρίβεια και φυλάσσονται καλά
- Τα ρευστά διαθέσιμα διατηρούνται σε επαρκή επίπεδα με την κατά το δυνατό σωστή πρόβλεψη των ταμειακών εισπράξεων και πληρωμών που αναμένονται βάσει της κανονικής δραστηριότητας της επιχείρησης.

Έτσι με το χρονικό καταμερισμό εισπράξεων και πληρωμών είναι γνωστό από πριν πότε θα χρειασθούν δανεικά κεφάλαια και πότε θα υπάρχουν ρευστά διαθέσιμα για επένδυση.

Πολλές φορές οι ανεξάρτητοι ελεγκτές έχουν τη δυνατότητα να υποδείξουν μεταβολές των λειτουργικών διαδικασιών που να ενισχύουν τον έλεγχο των ταμειακών εισπράξεων και πληρωμών, χωρίς να χρειάζονται πρόσθετες δαπάνες λειτουργίας.

Υπάρχουν μερικές γενικές κατευθύνσεις που μπορούν οι ελεγκτές να τις χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν τις μεθόδους χρηματικής διαχείρισεως επιχειρήσεων οποιαδήποτε κλάδου. Αυτοί οι καθολικής εφαρμογής κανόνες για τη διαμόρφωση καλού εσωτερικού ελέγχου του ταμείου μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

- Πότε δεν επιτρέπεται μια συναλλακτική πράξη να την χειρίζεται από την αρχή μέχρι το τέλος ένας υπάλληλος, όποιος και αν είναι.
- Ο χειρισμός του ταμείου πρέπει να είναι ξεχωρισμένος από την τήρηση των λογιστικών βιβλίων.
- Η είσπραξη ρευστών πρέπει να είναι όσο το δυνατό περισσότερο συγκεντρωτική.
- Οι εγγραφές των ταμειακών εισπράξεων πρέπει να γίνονται αμέσως.

- Πρέπει να προτρέπονται οι πελάτες να παίρνουν τις αποδείξεις πωλήσεως και να προσέχουν το άθροισμα της ταινίας των ταμειακών μηχανών.
- Οι ταμειακές εισπράξεις πρέπει να κατατίθενται κάθε μέρα στην τράπεζα στο ακέραιο.
- Όλες οι πληρωμές πρέπει να γίνονται με επιταγές, εκτός από τις πληρωμές που γίνονται από το μικρό ταμείο.
- Οι συμφωνίες με τα δεδομένα των τραπεζών πρέπει να γίνονται από υπαλλήλους που δεν έχουν καμία αρμοδιότητα για την έκδοση επιταγών ή τη φύλαξη χρημάτων.

Η καθημερινή κατάθεση των εισπράξεων σημαίνει ότι τα ρευστά, που έχει στο θησαυροφυλάκιο του ο ταμίας και αποτελούν πρόκληση για δανεισμό είναι λιγότερα. Έπειτα η καθιέρωση της τακτικής να κατατίθενται στο ακέραιο οι εισπράξεις της κάθε ημέρας δεν δίνουν την ευκαιρία στον ταμία να καλύψει ένα σημαντικό έλλειμμα από τις εισπράξεις επόμενων ημερών. Επίσης οι εισπράξεις που δεν έχουν κατατεθεί αποτελούν αδρανή διαθέσιμα, που δεν αποφέρουν έσοδα.

4.2.8.2. Εσωτερικός έλεγχος των ταμειακών πληρωμών

Όλες οι πληρωμές πρέπει να γίνονται με επιταγές εκτός από μικροπληρωμές που γίνονται από το μικρό ταμείο. Παρόλο που η έκδοση επιταγών είναι περισσότερο δαπανηρή από ότι η πληρωμή τοις μετρητοίς, τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η χρησιμοποίηση των επιταγών δικαιολογούν συνήθως τις σχετικές δαπάνες. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση έχει αμέσως απόδειξη της πληρωμής, αφού ο δικαιούχος οπισθογραφεί την επιταγή. Άλλα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει το σύστημα αυτό είναι:

- Η συγκέντρωση της αρμοδιότητας των πληρωμών στα χέρια λίγων και ορισμένων στελεχών που είναι τα μόνα πρόσωπα που έχουν εξουσιοδότηση να υπογράφουν επιταγές.
- Η διαρκής καταγραφή των πληρωμών.
- Ο περιορισμός των μετρητών στα χέρια του ταμιά.
-

4.2.8.3. Φύλλα εργασίας ελέγχου του ταμείου.

Τα φύλλα εργασίας που θα πρέπει να χρησιμοποιεί ο ελεγκτής κατά τον έλεγχο του ταμείου είναι τα εξής :

- Διάγραμμα ροής των διαδικασιών.
- Γραπτή περιγραφή ή και ερωτηματολογία που περιγράφουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του ταμείου που εφαρμόζει ο πελάτης
- Φύλλα εργασίας που να δείχνουν τους ελέγχους διαδικασίας των ταμειακών συναλλαγών.
- Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του ταμείου.
- ο Πρόσθετα φύλλα εργασίας για τον έλεγχο του ταμείου μπορούν να είναι:
 - Το συγκεντρωτικό φύλλο ταμείου οι μετρήσεις των ρευστών διαθεσίμων
 - Οι τραπεζικές επιβεβαιώσεις
 - Οι εκθέσεις τραπεζών
 - Οι πίνακες απλήρωτων επιταγών
 - Οι πίνακες επιταγών για τις οποίες έγινε έρευνα
 - Τα γραπτά συμπεράσματα των ελεγκτών για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου

- Οι υποδείξεις προς τον πελάτη για τη βεβαίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου
- Οι σημειώσεις για την κανονική παρουσίαση του ταμείου στον ισολογισμό του πελάτη.

4.2.9. Πρόγραμμα για τον έλεγχο του ταμείου

4.2.9.1. Μελέτη και αξιολόγηση του Σ.Ε.Ε. και του ταμείο”.

1. Περιγραφή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του ταμείου.
 2. Παρακολούθηση της πορείας ενός δείγματος από κάθε βασική κατηγορία ταμειακών συναλλαγών μέσα στο σύστημα.
 3. Επαλήθευση των αθροισμάτων των ημερολογίων ταμείου και παρακολούθηση των εγγραφών στους λογαριασμούς του καθολικού.
 4. Λεπτομερή αντιπαραβολή των πινάκων ταμειακών εισπράξεων με το ημερολόγιο εισπράξεων
 5. Σύγκριση των συναλλαγών που έχει καταχωρήσει κ τράπεζα στο διάστημα ενός ή περισσότερων μηνών με τις ταμειακές συναλλαγές που έχουν καταχωρηθεί στα λογιστικά βιβλία της επιχειρήσεως.
 6. Επαλήθευση των ταμειακών συναλλαγών που αφορούν έναν ή περισσότερους επιλεγμένους λογαριασμούς πληρωμών.
 7. Έρευνα των επιταγών που είναι πληρωτέες τοις μετρητοίς ή στον κομιστή.
 8. Έρευνα επιταγών με τις οποίες πληρώνονται μεγάλα ή ασυνήθιστα ποσά σε συγγενή μέρη.
 9. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- ο **Ουσιαστικοί έλεγχοι ταμειακών συναλλαγών και ταμειακού υπολοίπου.**
10. Αποστολή επιβεβαιωτικών επιστολών στις τράπεζες για την επαλήθευση των καταθέσεων.
 11. Μέτρηση και καταγραφή των ρευστών στα ταμεία της επιχειρήσεως.
 12. Επαλήθευση της καταχωρήσεως εισπράξεων και πληρωμών στη σωστή οικονομική χρήση.
 13. Συμφωνία του υπολοίπου των τραπεζικών λογαριασμών κατά την ημερομηνία του ισολογισμού. Η συμφωνία αυτή ή γίνεται από τους ελεγκτές ή την δίνει έτοιμη η **επιχείρηση.**

Έρευνα ακάλυπτων επιταγών και άλλων ανεκτέλεστων εισπράξεων.

▪ Έρευνα επιταγών που δεν πληρώθηκαν σε διάστημα μεγαλύτερο από 30 ημέρες.

14.Αποστολή από τις τράπεζες αναλύσεως για τον διαχωρισμό των οικονομικών χρήσεων.

15.Παρακολούθηση όλων των τραπεζικών μεταφορών της τελευταίας εβδομάδας του ελεγχόμενου έτους και της πρώτης του επομένου.

16.Καθορισμός του σωστού υπολοίπου του ταμείου που θα εμφανιστεί στον ισολογισμό.

4.2.10. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ Ε.Λ.Δ.Ε. -Α.Χ.Ε..

1. Διαβίβαση εντολών - Εξυπηρέτηση πελατών

- Υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες που να καλύπτουν όλες τις λειτουργίες της Ε.Λ.Δ.Ε. και τις σχέσεις αυτών με την Α.Χ.Ε.; Αξιολόγηση του συστήματος των διαδικασιών.
- Τα άτομα που απασχολούνται με την λήψη και την διαβίβαση εντολών, καθώς και για την ενημέρωση των πελατών είναι εξουσιοδοτημένα με την απόφαση του διοικητικού συμβουλίου; Τηρούνται τα όρια των εξουσιοδοτήσεων σύμφωνα με τις αποφάσεις της διοίκησης;
- Υπάρχει περιγραφή καθηκόντων και σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ προσωπικού και ειδικά των ατόμων που χειρίζονται ευαίσθητους τομείς;
- Έχουν ανοιχτεί κωδικοί για όλους τους πελάτες που έχουν συμπληρώσει την σύμβαση παροχής υπηρεσιών διαμεσολάβησης; Έχουν υπογράψει αυτοπροσώπως οι συμβάσεις αυτές; Υπάρχουν εκκρεμότητες και που οφείλονται; Κρίνονται σοβαρές;
- Γίνονται συμφωνίες για τις συναλλαγές των πελατών και κάθε πότε; Πότε έγινε η τελευταία; Παρατηρήθηκαν αποκλίσεις; Τακτοποιήθηκαν εγκαίρως, Αν όχι γιατί; Λαμβάνει γνώση των συμφωνιών αυτών η διοίκηση,
- Τηρείται η διαδικασία εξακρίβωσης φερεγγυότητας για κάθε πελάτη; Αν όχι γιατί;
- Τίθενται όρια συναλλαγών με τους πελάτες; Να διερευνηθούν σε βάθος αυτοί που κατ¹ εκτίμηση παρουσιάζουν ελεγκτικό ενδιαφέρον.
- Όλοι οι λογαριασμοί των πελατών που έχουν ανοιχτεί είναι ονομαστικοί;
- Για κάθε εντολή πιστοποιείται ο χρόνος άφιξης; Ποια διαδικασία εφαρμόζεται για την πιστοποίηση; Μας διασφαλίζει το σύστημα;
- Πως εξασφαλίζεται η γνησιότητα των στοιχείων που έρχονται; Να γίνει αξιολόγηση του συστήματος.
- Όσον αφορά τα μέλη της διοίκησης των στελεχών, των υπαλλήλων και των πελατών της εταιρίας τηρείται ξεχωριστή κωδικοποίηση; Να γίνει περιγραφή της διαδικασίας αυτής και να αξιολογηθεί.
- Για τη λήψη και τη μεταβίβαση των εντολών χρησιμοποιούνται αριθμημένα έντυπα; Τηρείται το πρωτόκολλο παράδοσης; Αν όχι γιατί;
- Τηρείται η διαδικασία έγκρισης και απόρριψης των εντολών; Να διερευνηθεί.
- Τα πινάκια εκδίδονται σύμφωνα με την σειρά εκτέλεσης και κλεισίματος των πράξεων;

- Σε τηλεφωνική επικοινωνία ειδικά για πώληση πως διασφαλίζεται η Ε.Λ.Δ.Ε -Α.Χ.Ε ότι είναι πραγματικοί πελάτες; Να αξιολογηθεί η διαδικασία.
- Ενημερώνεται ο πελάτης για την εκτέλεση των εντολών και κάθε πότε; Με ποιο τρόπο;
- Για τη μη εκτέλεση των εντολών ενημερώνεται ο πελάτης, βάσει ποιας διαδικασίας;
- Αποστέλλεται κάθε μήνα η συνοπτική παρουσίαση της θέσης στους πελάτες;
- Συμφωνούν με τα υπόλοιπα; Υπάρχουν παράπονα πελατών;
- Έχει καθορισθεί διαδικασία παραλαβής παραπόνων πελατών; Πως και ποιος παραλαμβάνει την αλληλογραφία; Είναι εξουσιοδοτημένο το άτομο για την διοίκηση, έστω και για το παραμικρό παράπονο και κάθε πότε;
- Για την ενημέρωση και τις αλλαγές του κεντρικού αρχείου των πελατών έχει υιοθετηθεί συγκεκριμένη διαδικασία όπου να ορίζει και τους χρήστες; Κάθε αλλαγή έχει την έγκριση της διοίκησης ή εξουσιοδοτημένου ατόμου;
- Υπάρχει ένα βασικό μηχανογραφικό αρχείο τίτλων για την παρακολούθηση των εντολών ανά τίτλο;
- Για την λήψη και την εκτέλεση των εντολών από την ΑΧΕ. τηρείται μηχανογραφικό ημερολόγιο; Μας διασφαλίζει ως σύστημα;
- Για την πρόσβαση στο κεντρικό αρχείο των πελατών έχει ορισθεί μετά από εξουσιοδότηση της διοίκησης ως και αποκλεισμός δυνατότητας πρόσβασης των χρηστών Η/Υ στο κεντρικό αρχείο;
- Για άνοιγμα νέων κωδικών ή διαγραφή πελατών έχει ορισθεί συγκεκριμένο άτομο βάσει εξουσιοδότησης από τη διοίκηση; Γενικώς πριν από κάθε ενέργεια το συγκεκριμένου άτομο έχει την έγκριση της διοίκησης; Πως διασφαλίζεται αυτό;
- Για ακυρωμένες εγγραφές υπάρχει σχετική έγκριση από την διοίκηση; Να διερευνηθούν όλες οι ακυρωμένες εγγραφές και να αιτιολογηθούν.

2. Μηχανογράφηση

- Έχει θεσπιστεί γραπτή πολιτική και διαδικασίες σχετικά με την λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος. Αξιολόγηση του συστήματος των διαδικασιών.
- Είναι αυτόνομο το τμήμα μηχανογράφησης από τα άλλα τμήματα; Έχει οριστεί αποκλειστικό άτομο που χειρίζεται το σύστημα;
- Υπάρχει διαχωρισμός αρμοδιοτήτων στο προσωπικό του τμήματος πληροφορικής. Οι αρμοδιότητες είναι σαφείς ώστε τα άτομα να εισάγουν στοιχεία στο σύστημα να μην έχουν παράλληλα και την δυνατότητα να τα επεξεργάζονται;
- Έχουν ληφθεί τα κατάλληλα μέτρα προστασίας του συστήματος για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών;
- Είναι εξουσιοδοτημένα τα άτομα βάσει αποφάσεων που χειρίζονται τα προγράμματα της μηχανογράφησης;
- Χρησιμοποιούνται αυθεντικά προγράμματα στο σύστημα; Πως αποδεικνύεται; Να διερευνηθεί.
- Η πρόσβαση στο σύστημα γίνεται με τη χρήση κωδικού (password) ανά χρήστη και ανά επίπεδο;
- Λαμβάνεται back-up σε καθημερινή βάση από το σύστημα; Το άτομο που το λαμβάνει έχει την εξουσιοδότηση από την διοίκηση; Που φυλάσσεται; Μέσα στην εταιρία; Εκτός; Είναι ασφαλής ο χώρος;
- Γενικότερη αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση δυνατών και αδύνατων σημείων αυτού.

3. Λογιστήριο - Οικονομικές υπηρεσίες

- Είναι οργανωμένο και σωστά στελεχωμένο το τμήμα του λογιστηρίου,
- Υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες που αφορούν τις λειτουργίες του λογιστηρίου; Είναι εγκεκριμένες από τη διοίκηση;
- Οι ευθύνες, εξουσίες και αρμοδιότητες των υπολοίπων είναι καθορισμένες σε βαθμό που συμβάλλουν στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος,

Τα λογιστικά βιβλία :

1. Είναι επαρκή για την εταιρία;
2. Είναι προβλεπόμενα από τον νόμο και εμπρόθεσμα ενημερωμένα;
3. Γίνεται μηνιαία συμφωνία όλων των λογαριασμών; Γίνεται μηνιαία σύνταξη και συμφωνία των ισοζυγίων;

4. Συμφωνούν οι μηνιαίες καταχωρήσεις του γενικού καθολικού με το σύνολο των μηνιαίων αναλυτικών ισοζυγίων;

- Ελέγχονται οι εισπράξεις και οι πληρωμές που καταχωρούνται στη μηχανογράφηση;
- Κάθε πότε λαμβάνονται τα αντίγραφα των καταθέσεων στις τράπεζες; Κάθε πότε γίνεται συμφωνία των λογαριασμών καταθέσεων με τα αντίστοιχα extraits των τραπεζών;
- Εγκρίνονται οι συμφωνίες των τραπεζών από τον προϊστάμενο των οικονομικών υπηρεσιών; Ενημερώνεται άμεσα ο προϊστάμενος για τυχόν αποκλίσεις;
- Ελέγχεται ο εκτοκισμός των καταθέσεων και κάθε πότε; Πότε έγινε τελευταίος έλεγχος; Διαπιστώθηκαν αποκλίσεις; Αν ναι που οφείλονται;
- Ελέγχονται τα έξοδα που μας χρέωναν οι τράπεζες; Είναι σύμφωνα με τα όσα είχαμε συμφωνήσει;
- Για την έγκαιρη εξόφληση των εντολών από τους πελάτες χρεώνονται οι ανάλογοι και νόμιμοι τόκοι, ως προϊόν δανεισμού;

4. Ταμείο

- Υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες και σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων του ταμιά;
- Έχει ο ταμίας την αποκλειστική διαχείριση και φύλαξη των χρηματικών αποθεμάτων;
- Υπάρχει σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στο ταμείο και στο λογιστήριο για την έκδοση επιταγών, την εκτέλεση πληρωμών και την λογιστικοποίηση των συναλλαγών; Σε ποιο βαθμό μπλέκεται ο ταμίας; Να αιτιολογηθεί ο βαθμός εμπλοκής του.
- Προβλέπεται μέσω των διαδικασιών η αντικατάσταση του ταμιά σε περίπτωση απουσίας του; Παίρνει κανονικά άδεια ο ταμίας Αν όχι γιατί; Να δοθεί υποχρεωτική άδεια στον ταμιά και να γίνει διαχειριστικός έλεγχος.
- Ελέγχονται οι εντολές πληρωμών που έρχονται από τις οικονομικές υπηρεσίες από ανεξάρτητο άτομο, πριν την εκταμίευση;
- Οι επιταγές ως προς :
 1. Τα ποσά;
 2. Τη γνησιότητα;
 3. Τις υπογραφές;
 4. Την ημερομηνία λήξης;

- Γίνεται καθημερινά κλείσιμο του ταμείου; Ποιος υπογράφει για το "καλός έχειν" του κλεισίματος;
- Φυλάσσονται τα διαθέσιμα σε χρηματοκιβώτιο και σε ασφαλές μέρος; Λειτουργεί το χρηματοκιβώτιο με συνδυασμό; Που φυλάσσεται το κλειδί, Πόσα και ποια άτομα γνωρίζουν τον συνδυασμο.
- Η μεταφορά των χρημάτων από τράπεζες γίνεται από υπαλλήλους της εταιρίας ή από την εταιρία φύλαξης; Είναι ασφαλισμένα τα χρήματα από τυχόν κλοπές κατά την μεταφορά;
- Αποδίδεται εγκαίρως το Φ.Π.Α.; Μήπως υπάρχουν εκκρεμότητες; Αν ναι, που οφείλονται; Η απόδοση των φόρων έχουν την τελική έγκριση του προϊσταμένου των οικονομικών υπηρεσιών;

5. Μισθοδοσία - Λοιπές δαπάνες

- Έχουν θεσπιστεί διαδικασίες σχετικά με τη μισθοδοσία και τις δαπάνες;
- Η μισθοδοσία είναι εγκεκριμένη από τη διοίκηση και σύμφωνα με την Ε.Σ.Σ.Ε. που έχουν υπογράψει οι εργαζόμενοι;
- Καταβάλλονται τα χρήματα σύμφωνα με τους ονομαστικούς μισθούς στη τράπεζα;
- Γίνονται σωστά οι παρακρατήσεις και η απόδοση αυτών στους αντίστοιχους ασφαλιστικούς φορείς, καθώς και οι παρακρατημένοι φόροι μισθωτών υπηρεσιών;
- Καταχωρούνται τα έξοδα και οι δαπάνες προσωπικού στη σωστή διαχειριστική περίοδο και χρήση;
- Γίνεται η ανάλογη συμφωνία των μισθοδοτικών καταστάσεων με τους λογαριασμούς γενικού καθολικού από ανεξάρτητο άτομο με την ενημέρωση των λογαριασμών;
- Οι πραγματοποιηθείσες δαπάνες σε επίπεδο τριμήνου, εξαμήνου συμπλέουν με τον προϋπολογισμό δαπανών; Υπάρχουν διαφορές και που οφείλονται;
- Τα παραστατικά εξόδων, πριν την καταχώρηση ελέγχονται από το Control, ως προς:
 1. Επωνυμία της εταιρίας;
 2. Ως προς τη νομιμότητα;
 3. Ως προς την πληρότητα;
 4. Έχουν την έγκριση του προϊσταμένου του λογιστηρίου;
- Καταχωρούνται τα έξοδα στη σωστή διαχειριστική περίοδο;

6. Έλεγχος εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες,
- Στη χρηματοπιστηριακή εταιρία έχει στέλεχος με απόφαση της διοίκησης, στο οποίο αναφέρουν οι εργαζόμενοι κάθε συναλλαγή που θεωρούν ύποπτη νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες; Είναι το άτομο της απολύτου εμπιστοσύνης;
 - Γνωρίζουν οι εργαζόμενοι το τι εννοείται "έσοδα από εγκληματική πράξη" και οι επιπτώσεις της εταιρίας σε τέτοιου είδους συναλλαγές ώστε να επιστήσουν περισσότερο την προσοχή τους;
 - Να ελεγχθούν οι συναλλαγές που είναι μεγαλύτερες των 20.000 ευρώ, ως το ασκούμενο επάγγελμα, η διεύθυνση νόμιμης και προσωρινής κατοικίας όπως επίσης και διεύθυνση της εργασίας.
 - Να γίνει σωρευτικός έλεγχος για αγορές άνω των 15.000 ευρώ για ένα τρίμηνο καθώς και εξακρίβωση των στοιχείων των πελατών αυτών με το πνεύμα "έσοδα από εγκληματικές πράξεις".
 - Να διερευνηθούν οι συναλλαγές που διενεργούνται από συναλλασσόμενους για λογαριασμό τρίτων; Να γίνει εξακρίβωση των στοιχείων των τρίτων.
 - Φυλάσσονται τα στοιχεία που έχουν σχέση με τις συναλλαγές και τα νομιμοποιητικά έγγραφα για διαστήματα πέντε ετών;
 - Ενδείξεις; Ή αποδείξεις για το προϊόν εγκληματικής πράξης - συναλλαγής ενημερώνεται εγγράφως η επιτροπή κεφαλαιαγοράς. Έχει παρατηρηθεί μέχρι σήμερα κάτι τέτοιο; Ποιες διαδικασίες ακολούθησαν και ποια τα αποτελέσματα; Είχε σχετική ενημέρωση του προσωπικού για εντοπισμό παρόμοιων γεγονότων;
 - Αξιολόγηση του συστήματος των διαδικασιών "εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες".

5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ

5.1. Πρακτικά γενικών συνελεύσεων**5.1.1. Γενικά**

1. Τηρείται βιβλίο πρακτικών; Είναι θεωρημένο;
2. Οι συνελεύσεις έχουν την απαρτία των μελών, όπως αυτή ορίζεται από το καταστατικό και το νόμο;
3. Τα πρακτικά έχουν τις υπογραφές των μελών του διοικητικού συμβουλίου; Επιβεβαίωση γνησιότητας υπογραφών.
4. Να ληφθούν υπόψη οι αποφάσεις των γενικών συνελεύσεων, ως προς την υλοποίησή τους.
5. Επιβεβαίωση ότι οι εκθέσεις- οικονομικές καταστάσεις- πιστοποιητικά που συζητήθηκαν στη γενική συνέλευση, είναι αυτά που συντάχθηκαν και υποβλήθηκαν αρχικά από τους ορκωτούς ελεγκτές.

5.2. Πρακτικά διοικητικού συμβουλίου**5.2.1. Γενικά**

1. Υπάρχουν διαδικασίες σχετικά με την τήρηση και διαφύλαξη των βιβλίων πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου.
2. Το βιβλίο πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου είναι θεωρημένο;
3. Έλεγχος συνεχόμενης αρίθμησης των φύλλων του βιβλίου πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου.
4. Οι συνεδριάσεις έπονται της ημερομηνίας θεώρησης του βιβλίου;
5. Να εξετασθεί το νομότυπο του διορισμού του διοικητικού συμβουλίου.
6. Τηρήθηκαν οι κανόνες για συγκρότηση του διοικητικού συμβουλίου σε σώμα;
7. Να συνταχθεί πίνακας:

- Ελάχιστων συνεδριάσεων
- Μέγιστων συνεδριάσεων και αν διεξήχθησαν, μέσα στα νόμιμα πλαίσια. Ειδικά να γίνει μνεία για τις ελάχιστες συνεδριάσεις;
- Οι συνεδριάσεις έχουν αντικείμενο συζητήσεων- θεμάτων.

8. Φέρουν όλα τα πρακτικά του διοικητικού συμβουλίου τις υπογραφές των παρευρισκόμενων μελών; Αν όχι γιατί;
9. Υποβάλλονται εμπρόθεσμα στη Νομαρχία τα αντίγραφα των πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου
10. Να καταρτισθεί πίνακας:
 - Παρουσίας μελών του διοικητικού συμβουλίου
 - Βεβαίωση για τη νόμιμη απαρτία
 - Βεβαίωση για την γνησιότητα υπογραφών των μελών του διοικητικού συμβουλίου
11. Να καταγραφούν οι σημαντικότερες αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου:

- Τι αφορούν αυτές;
 - Υλοποιήθηκαν οι αποφάσεις σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα;
 - Να επισημανθούν ιδιαίτερα οι αποκλίσεις σοβαρών αποφάσεων και αν είναι ενήμερη η μητρική εταιρεία.
12. Να μελετηθούν ιδιαίτερα οι αντιρρήσεις των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των εξωτερικών συμβουλών για θέματα που αφορούν γενικότερης στρατηγικής και οικονομικής διαχείρισης.
13. Σύγκριση πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου με τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου.
14. Όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου λαμβάνουν γνώση των θεμάτων, για συζήτηση, πριν τις συνεδριάσεις;
15. Επίσης λαμβάνουν γνώση των εκθέσεων- πιστοποιητικού ελέγχου των εξωτερικών ελεγκτών όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου;
16. Παρατηρούνται συχνά οι απουσίες μελών του διοικητικού συμβουλίου από τα συμβούλια; που οφείλεται η απουσία αυτών;
17. Οι αμοιβές των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι σύμφωνα με τις παρουσίες στα συμβούλια;
18. Μήπως υπογράφουν τα μέλη και για απουσίες, ως παρευρισκόμενα στα διοικητικά συμβούλια;
19. Γενικότερη αξιολόγηση τήρησης των κανόνων λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου από τα μέλη του.

6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

6.1. Αριθμοδείκτες Τρέχουσας Οικονομικής κατάστασης.

6.1.1. Γενικά

1. Γενικής Ρευστότητας= $\frac{\text{Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού}}{\text{Σύνολο Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων}}$

2. Ειδικής Ρευστότητας= $\frac{\text{Διάθεσιμο+Απαιτήσεις+Τρεχούμενοι Λογαριασμοί}}{\text{Σύνολο Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων}}$

3. Ταμιακής Ρευστότητας= $\frac{\text{Σύνολο Διαθεσίμων}}{\text{Ληξιπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$

4. Ταχύτητα Εισπράξεως= $\frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις Χρήσεως}}{\text{Σύνολο Απαιτήσεων}}$

5. Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων = $\frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}{\text{Μέσο Απόθεμα Προϊόντων}}$

6. Χρόνος Παραμονής Αποθεμάτων στην Αποθήκη $\frac{\text{Αποθέματα}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}$

7. Ταχύτητα Κεφαλαίου = $\frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}}$

6.2. Αριθμοδείκτες Μακροχρόνιας Οικονομικής Κατάστασης

6.2.1. Γενικά

$$1. \text{ Ίδιων Κεφαλαίων προς Συνολικά Κεφάλαια} = \frac{\text{Μετοχικό Κεφάλαιο + Αποθέματα}}{\text{Συνολικά Κεφάλαια}}$$

$$2. \text{ Ίδιων Κεφαλαίων προς Δανεικά κεφάλαια} = \frac{\text{Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων}}{\text{Σύνολο Δανεικών Κεφαλαίων}}$$

$$3. \text{ Ίδιων Κεφαλαίων προς Παγία} = \frac{\text{Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων}}{\text{Σύνολο Καθαρών Παγίων}}$$

$$4. \text{ Κυκλοφορούντος Ενεργητικού προς συνολικές Υποχρεώσεις} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Σύνολο Υποχρεώσεων}}$$

$$5. \text{ Παγίων προς Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις} = \frac{\text{Σύνολο Καθαρών Παγίων}}{\text{Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων}}$$

6.3. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας και Δραστηριότητας

6.3.1. Γενικά

$$1. \text{ Αποδοτικότητας Ίδιων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Χρήσεως}}{\text{Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων}}$$

2.Αποδοτικότητα Συνολικών Απασχολουμένων κεφαλαίων=	100 X	Καθαρά κέρδη+Τόκοι ξένου <u>Κεφαλαίου</u> Σύνολο Περιουσιακών Στοιχείων
3.Αποδοτικότητα Συνόλου Περιούσιας =	100 X	<u>Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη</u> Σύνολο Περιουσιακών Στοιχείων
4Μικτού Περιθωρίου Κέρδους=		<u>Μικτά κέρδη χρήσεως</u> Καθαρές πωλήσεις χρήσεως
5. Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους= -		<u>Καθαρά Κέρδη Χρήσεως</u> Καθαρές Πωλήσεις Χρήσεως
6.Δαπανών Λειτουργίας=		<u>Κόστος Πωληθέντων + Λειτουργικές Δαπάνες</u> Καθαρές Πωλήσεις Χρήσεως

7. Ταχύτητας Κυκλοφορίας Συνόλου
Περιουσίας =

Καθαρές Πωλήσεις Χρήσεως
Σύνολο Ενεργητικού

δ. Ταχύτητα Κυκλοφορίας Παγίων=

Καθαρές Πωλήσεις Χρήσεως
Καθαρά Πάγια

9. Ταχύτητα Κυκλοφορίας=

Καθαρές Πωλήσεις Χρήσεως
Ίδια Κεφάλαια

10 Δαπανών Συντήρησης και Επισκευών προς
Πάγια=

Σύνολο Δαπανών
Συντήρησης & Επισκευών
Σύνολο προς Αποσβ.
Παγίων (πλην γηπέδων)

11 Αποσβέσεων Παγίων=

Σύνολο Ετησίων Αποσβέσεων
Σύνολο προς Αποσβέσεων Παγίων

12. Αποσβέσεις προς Πωλήσεις =

Αποσβέσεις Χρήσεως
Καθαρές Πωλήσεις Χρήσεως

6.4. Αριθμοδείκτες Απαιτήσεων και Κυκλοφορίας

6.4.1. Γενικά

1. Ταχύτητας Κυκλοφορίας Απαιτήσεων=

Κύκλος Εργασιών
Πελάτες + Γραμ. Εισπρακτέα

Απαιτήσεις
Κύκλος Εργασιών

2. Ταχύτητας Ρευστοποιήσεως
Απαιτήσεων=

Πελάτες + Γραμ. Εισπρακτέα
Κύκλος Εργασιών

Απαιτήσεις

3.ταχύτητα Κυκλοφορίας Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων=

Κύκλος Εργασιών
Προμηθευτές*+

Πληρωτέα

4. Ταχύτητας Ρευστοποίησης Βραχυπρόθεσμων
Υποχρεώσεων=

Προμηθευτές + Γραμ.
Πληρωτέα
Κύκλος Εργασιών

6.5. Διάφοροι Αριθμοδείκτες

6.5.1. Γενικά

1. Κέρδη Ανά Μετοχή= $\frac{\text{Συνολικά Καθαρά Κέρδη Χρήσεως}}{\text{Αριθμός Μετοχών σε Κυκλοφορία}}$

2. Μέρισμα Ανά Μετοχή= $\frac{\text{Συνολικό Μέρισμα Χρήσεως}}{\text{Αριθμός Μετοχών σε Κυκλοφορία}}$

3. Εσωτερική Αξία Μετοχής= $\frac{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}{\text{Αριθμός Μετοχών σε Κυκλοφορία}}$

4. Τρέχουσα Μερισματική Απόδοση= $\frac{\text{Μέρισμα Ανά Μετοχή}}{\text{Χρηματιστηριακή Τιμή Μετοχής}}$

5. Ποσοστό Διανεμομένων
Κερδών= $\frac{\text{Σύνολο Μερισμάτων Χρήσεως}}{\text{Σύνολο Καθαρών Κερδών Χρήσεως}}$

6. Σχέση Τιμής Μετοχής και Κερδών
(P/E)= $\frac{\text{Τρέχουσα Χρηματιστηριακή Τιμή}}{\text{Καθαρά Κέρδη Χρήσεως ανα Μετοχή}}$

7. Ταμιακή Ροή ανά Μετοχή= $\frac{\text{Καθαρά Κέρδη Χρήσεως} + \text{Αποσβέσεις χρήσεως}}{\text{Αριθμός Μετοχών σε Κυκλοφορία}}$

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κάντζος Κ. , *Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς 1995
2. *Επετηρίς επί της 20τείας του Σώματος Ορκωτών Λογιστών*, Αθήνα 1976.
3. *Μηλιώνης Αριστείδης, Διδακτικές σημειώσεις Ελεγκτικής ΤΕΙ Μεσολογγίου.*
4. *Παπαδάτου Θ. Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος Ανώνυμων Εταιρειων*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 2001.
5. *Παπαστάθης Π. Εγχειρίδιο Εσωτερικού ελέγχου* , Αθήνα 1998.
6. *Σ.Ο.Λ Λογιστικά και ελεγκτικά πρότυπα* , Αθήνα 1986.
7. *Παπαστάθης Π. εγχειρήδιο Εσωτερικού Ελέγχου Αθήνα 2001.*
8. *Τσιμάρας Μ. Αρχες Γενικής Λογιστικής Αθήνα 2004.*
Γρηγοράκος Θ. Γενικές Αρχές Ελεγκτικής Αθήνα 1989.