

Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ:
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ



ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΙΣΗΓΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΛΥΤΓΙΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΚΑΡΖΗ-ΠΙΚΡΑΔΗ ΕΥΘΥΜΙΑ

A.M.:2003107

ΚΑΛΑΜΑΤΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2008

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, οι νέες κουλτούρες των επιχειρήσεων, η ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών και η αύξηση των οικονομικών εγκλημάτων προβληματίζει τις διοικήσεις και αναζητούν λύσεις μέσω νέων τρόπων διοίκησης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος λειτουργεί ως σύμβουλος στην επιχείρηση, χωρίς να υποκαθιστά τους διοικητές (managers) και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας των επιμέρους λειτουργιών (controls) προτείνοντας βελτιώσεις όπου διαπιστωθεί αδυναμία.

Ως φαινόμενα των αδυναμιών αυτών είναι τα λάθη που οφείλονται στις ατέλειες της ανθρώπινης ικανότητας. Οι κλοπές, οι απάτες, και οι ατασθαλίες είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης και ηθικής, και επειδή δεν είναι δυνατό το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών θεσπίστηκαν οι έλεγχοι.

Οι οικονομικοί, οι διοικητικοί, οι λειτουργικοί, οι έλεγχοι παραγωγής καθώς και οι έλεγχοι διαχείρισης και φυσικού περιβάλλοντος είναι τα βασικά είδη έλεγχου που διακρίνονται ανάλογα με τις μορφές των στόχων.

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση μέσω αξιολόγησης ενός οργανωμένου και σωστά δομημένου πλέγματος λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός για την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα του.

Πρωταρχική προϋπόθεση για την επιτυχία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η υποστήριξη που πρέπει να παρέχεται από την διοίκηση της εταιρίας στο εν λόγω τμήμα. Με εξαγγελία πολιτικής καθορίζονται με σαφήνεια τα καθήκοντα και οι ευθύνες του τμήματος όσον αφορά τον έλεγχο των επιχειρησιακών τμημάτων και την συνακόλουθη υποβολή των αποτελεσμάτων του ελέγχου στη διοίκηση της εταιρίας.

Παλαιότερα η ελεγκτική λειτουργία υπαγόταν στη δικαιοδοσία του διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών καθώς το πεδίο εφαρμογής περιοριζόταν στον οικονομικό και λογιστικό τομέα. Επειδή όμως στη εποχή μας οι αρμοδιότητες της ελεγκτικής έχουν επεκταθεί ώστε να καλύπτουν και μη οικονομικούς τομείς η θέση του Εσωτερικού ελέγχου

στο οργανόγραμμα έχει αναβαθμιστεί. Η επιλογή της θέσης αυτής πρέπει να εξασφαλίζει την ανεξαρτησία του τμήματος.

Η εργασία που προηγείται κάθε ελέγχου και που η χρήση τους αποτελεί τον κύριο άξονα προκειμένου οι ελεγκτές να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους, είναι τα προγράμματα ελέγχου τα οποία πρέπει να βασίζονται σε καταγεγραμμένες εργασίες που ακολουθούνταν βήμα προς βήμα.

Στο 3^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τέτοια προγράμματα τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους με μικρές παραλλαγές. Από κλάδο σε κλάδο κ από επιχείρηση σε επιχείρηση δεν υπάρχει αισθητή διαφορά.

Μετά το πέρας του ελέγχου και αφού διασφαλιστεί η ορθότητα και η εγκυρότητα του από τον υπεύθυνο ελέγχου, καταγράφονται στα φύλλα ελέγχου τα ευρήματα (θετικά ή αρνητικά) που προκύπτουν από την σύγκριση υπάρχοντος-επιθυμητού. Πολλές φορές τα ευρήματα κάθε μορφής αρνητικού ευρήματος τεκμηριώνεται από άλλες πράξεις ή συμπεριφορές.

Ο ελεγκτής θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντά σε κάθε ερώτηση σχετικά με τα ευρήματα του ελέγχου του, τα οποία θα πρέπει να είναι αδιάψευστα. Η επίτευξη των στόχων του ελέγχου θεωρείται η επιτυχία του. Υπάρχουν όμως και προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή του. Τέτοια προβλήματα είναι η επιθετική στάση του ελεγχόμενου που υπόκεινται σε έλεγχο λόγω έλλειψης ελεγκτικής κουλτούρας, η αμφισβήτηση των ικανοτήτων και των γνώσεων των ελεγκτών, η ρουτίνα της δουλειάς του από τη συνεχή ενασχόληση του με το ίδιο αντικείμενο εργασίας, ο ολοένα και τυπικότερος έλεγχος λόγω των στενότερων φιλικών σχέσεων που έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου, καθώς και ο περιορισμένος έλεγχος των διοικούντων.

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου δεν μπορεί να αντιγραφεί και να μεταφερθεί αυτούσιο από μια επιχείρηση σε άλλη γι' αυτό ο Εσωτερικός Έλεγχος προκειμένου να επιφέρει ποιοτικά αποτελέσματα αποσκοπεί στην εξ αρχής σχεδίαση του σε αντίθεση περίπτωση ο ρόλος του υποβαθμίζεται.

Από νομική άποψη, κάθε εταιρία που εισάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, θα πρέπει να διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας που προβλέπει οργάνωση και λειτουργία υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.

Συμπερασματικά παρατηρούμε ότι οι ελεγκτές διαμορφώνουν “μοναδικά συστήματα ελέγχου” αφού δεν μπορούν να προδιαγραφούν “απόλυτα πρότυπα” από τη θέση του σύμβουλου της επιχείρησης και όχι του επιθεωρητή όπως θεωρούνταν παλαιότερα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Ι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1.1. Γενικά.....	10
1.2. Ιστορική εξέλιξη του ελέγχου.....	11
1.2.1. Μεσαίωνας – Αρχές Αναγέννησης	11
1.2.2. Μετά την Αναγέννηση.....	11
1.2.3. Ο Εσωτερικός έλεγχος χθες και σήμερα στην Ελλάδα	12
1.3. Είδη Ελέγχου.....	12
1.3.1. Γενικά.....	12
1.3.1.1. Έλεγχοι παραγωγής.....	14
1.3.1.2. Οικονομικοί έλεγχοι.....	14
1.3.1.3. Διοικητικοί έλεγχοι.....	15
1.3.1.4. Λειτουργικοί έλεγχοι.....	16
1.4. Έλεγχος διαχείρισης.....	16
1.4.1. Καταγωγή και εξέλιξη της έννοιας.....	16
1.4.2. Προσδιορισμός της έννοιας του ελέγχου της διαχείρισης	18
1.5. Έλεγχος φυσικού περιβάλλοντος.....	20
1.5.1. Ο έλεγχος φυσικού περιβάλλοντος ως επέκταση του ελέγχου της διαχείρισης.....	20
1.5.2. Κανονισμοί και Ρυθμίσεις.....	21
1.5.3. Προβλεπόμενη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος	23
1.5.4. Απαιτήσεις του Κανονισμού σχετικά με τον Εσωτερικό Περιβαλλοντικό Έλεγχο.....	23
1.6. Η εξέλιξη της έννοιας του ελέγχου	24
1.7. Διάκριση της έννοιας «Εσωτερικός Έλεγχος».....	24
1.8. Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου	25
1.8.1. Γενικά	25
1.8.2. Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου.....	26
1.8.3. Η Αναγκαιότητα Εσωτερικού Ελέγχου	27
1.9. Σκοπός εσωτερικού ελέγχου	28
1.10. Συστήματα εσωτερικού ελέγχου	31
1.10.1. Γενικά	31
1.10.2. Ορισμός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	32
1.10.3. Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	32

1.10.4.	Περιεχόμενο του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	33
---------	--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

2.1.	Γενικά	35
2.1.1.	Η θέση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική δομή της εταιρείας.....	35
2.1.2.	Η οργάνωση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.....	36
2.1.3.	Περιγραφές των θέσεων εργασίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.....	37
2.2.	Σχεδιασμός της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου	38
2.2.1.	Οργάνωση μακροπρόθεσμου προγράμματος εσωτερικού ελέγχου	38
2.2.2.	Κατάρτιση ετήσιου προγράμματος εσωτερικού ελέγχου	39
2.3.	Διαχείριση της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου.....	40
2.3.1.	Θέματα στελέχωσης.....	40
2.3.2.	Ειδικές απαιτήσεις για το προσωπικό εσωτερικού ελέγχου	41
2.4.	Μεθοδολογία ελέγχου.....	42
2.5.	Γενική γνωριμία της επιχείρησης	43
2.5.1.	Γενικές πληροφορίες.....	43
2.5.2.	Τεχνικά χαρακτηριστικά.....	43
2.5.3.	Εμπορικά χαρακτηριστικά	43
2.5.4.	Νομικά χαρακτηριστικά.....	44
2.5.5.	Λογιστικά χαρακτηριστικά	44
2.5.6.	Οικονομικά χαρακτηριστικά.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1.	Γενικά	45
3.2.	Ταμείο	46
3.2.1.	Βασικά χαρακτηριστικά επαρκούς εσωτερικού ελέγχου ταμειακών συναλλαγών	46
3.2.2.	Έλεγχος της λειτουργίας διαχείρισης διαθεσίμων	46
3.3.	Αποθέματα	47
3.3.1.	Στόχοι του ελέγχου αποθεμάτων	47
3.3.2.	Σχέση του εσωτερικού ελέγχου με τις υπηρεσίες.....	48
3.3.3.	Πρόσθετα ζητήματα για τα αποθέματα.....	48
3.4.	Υποχρεώσεις	49
3.4.1.	Στόχοι του ελέγχου υποχρεώσεων	49
3.5.	Πάγια	50
3.5.1.	Στόχοι ελέγχου παγίων.....	50
3.6.	Αμοιβές.....	51
3.6.1.	Στόχοι ελέγχου αμοιβών προσωπικού	51
3.6.2.	Για τα διάφορα Έξοδα και Έσοδα	51
3.6.3.	Συστατικά του εσωτερικού ελέγχου της μισθοδοσίας	51

3.7. Πωλήσεις-πελάτες	53
-----------------------------	----

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.
ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ**

4.1. Γενικά	55
4.2. Χρήση εγγράφων εργασίας εσωτερικού ελέγχου.....	55
4.3. Σημασία της προετοιμασίας των εγγράφων εργασίας	56
4.4. Καταγραφή των ευρημάτων ελέγχου.....	56
4.5. Μορφές αρνητικών ευρημάτων.....	57
4.6. Παρουσίαση των ευρημάτων.....	57
4.7. Εκτίμηση της κατάστασης	58
4.8. Διαδικασίες και πρακτικές	59
4.9. Επίτευξη των στόχων του ελέγχου	60
4.10. Προβλήματα κατά την άσκηση Εσωτερικού Ελέγχου	61
4.10.1. Γενικά	61
4.10.2. Προβλήματα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	61
4.10.2.1. Ο Εσωτερικός Έλεγχος νομικά.....	64
4.10.2.2. Συμπεράσματα.....	65

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Κεφάλαιο 1.

Σχήμα 1.1.	Ο Εσωτερικός Έλεγχος στη Νέα Χιλιετία.....	68
Σχήμα. 1.2.	Εκτίμηση Ελεγκτικών Αναγκών	69

Κεφάλαιο 2.

Σχήμα 2.1.	Προτεινόμενη τοποθέτηση του εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική δομή της εταιρείας.....	71
Σχήμα 2.2.	Οργανωτική δομή ενδεκαμελούς τμήματος εσωτερικού ελέγχου.....	72
Σχήμα 2.3.	Περιγραφή της θέσης του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου	73
Σχήμα 2.4.	Περιγραφή της θέσης του προϊσταμένου εσωτερικού ελέγχου.....	74
Σχήμα 2.5.	Περιγραφή της θέσης ενός ελεγκτή.....	75

Κεφάλαιο 3

Σχήμα 3.1.	Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο της διαχείρισης διαθεσίμων.....	78
Σχήμα 3.2.	Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο της τιμολόγησης των αποθεμάτων.....	79
Σχήμα 3.3.	Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο υποχρεώσεων	80
Σχήμα 3.4.	Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο των παγίων	81
Σχήμα 3.5.	Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο των αμοιβών-μισθοδοσίας.....	85
Σχήμα 3.6.	Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο των πωλήσεων-πελατών.....	86

Κεφάλαιο 4:

Σχήμα 4.1.	Παράδειγμα ευρετηρίασης μιας ομάδας εγγράφων εργασίας ελέγχου	88
Σχήμα 4.2	Έγγραφο εργασίας για τη λειτουργία του ελέγχου αποθεμάτων.....	89

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90
-------------------	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Λόγω της τεράστιας επέκτασης και το μεγάλο μέγεθος των επιχειρήσεων η διοίκησή τους γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη. Κάθε μεγάλη επιχείρηση αποτελείται από πολλές διευθύνσεις και τμήματα. Η επίβλεψη εκατοντάδων εργαζομένων στους διάφορους τομείς δεν είναι εύκολη, γι' αυτό έχουν επινοηθεί και εφαρμοστεί μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης και σύγχρονη ηλεκτρονικά τεχνολογία.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι το απαραίτητο μέσο ώστε να διαπιστωθεί αν επιτυγχάνονται οι αναμενόμενες αποδόσεις, αν οι στόχοι και οι στρατηγικές ακολουθούνται σωστά, αν υπολογίζονται σωστά οι αποκλίσεις, αν ανακοινώνονται στους αρμόδιους υπευθύνους και αν τελικά γίνονται διορθωτικές ενέργειες.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος γενικότερα έχει εξελιχθεί σε μια τεχνική υψίστης σημασίας λόγω της αποδοτικότητας στη διοίκηση πολυσύνθετων οργανισμών επιτυγχάνοντας υψηλή παραγωγικότητα.

Η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου κ γενικότερα η παροχή σχετικών συμβουλών με ελάχιστο κόστος είναι ο αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε με σκοπό τη μελέτη του Εσωτερικού Ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις. Αρχικά, έγινε μια αναφορά στην ιστορική εξέλιξη του ελέγχου, στο σκοπό και στην έννοιά του καθώς επίσης και στα Συστήματα Εσωτερικού Έλεγχου. Ακολούθησε η οργάνωση και η μεθοδολογία του και αναπτύχθηκαν ενδεικτικά κάποια προγράμματα Εσωτερικού Ελέγχου. Στο τέλος μελετήθηκε η ολοκλήρωση των εργασιών και η καταγραφή των ευρημάτων.

ΜΕΡΟΣ Ι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1.1. Γενικά

Με την αποδοχή ότι η επιχείρηση αποτελεί μια μορφή οργάνωσης προσώπων και μέσων που επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους, στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων αυτών στηρίζεται από διαδικασίες και δεδομένα που καθοδηγούν και προσανατολίζουν τις όποιες ενέργειές της.

Ως διαδικασία ορίζεται μια αλληλοδιαδοχή ενεργειών που τείνουν στην επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Κάθε όμως ενέργεια εκτελείται αποτελεσματικότερα όταν τα δεδομένα (κανονισμοί, συστήματα πληροφόρησης, οργανωτική δομή κλπ.) που την στηρίζουν, είναι τα κατάλληλα.

Μια αρχική λοιπόν προσέγγιση της έννοιας του ελέγχου, τον ορίζει ως ένα σύνολο αξιολογήσεων, προκειμένου να εκφρασθεί μια αντικειμενική κρίση – σύμφωνα με συγκεκριμένες αρχές – για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της επιχείρησης σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους.

Ένας συνήθης προβληματισμός που τίθεται σε κάθε μορφή οργάνωσης-επιχείρησης είναι σχετικά με το γεγονός ότι οι διοικούντες την επιχείρηση δεν είναι τις περισσότερες φορές δυνατόν να έχουν την άμεση επίβλεψη όλων των ενεργειών, και για τούτο τις αναθέτουν σε στελέχη τους. προφανής είναι λοιπόν ο κίνδυνος ανακολουθιών και παρεκκλίσεων μεταξύ αυτού που πραγματοποιείται και αυτού που είχε προβλεφθεί. Οι όποιες παρεκκλίσεις θα γίνουν αντιληπτές από τους διοικούντες καθυστερημένα, από τις όποιες δυσμενείς συνέπειές τους, καθήκον λοιπόν του ελέγχου είναι να αξιολογήσει το σύστημα οργάνωσης και πληροφόρησης της επιχείρησης προκειμένου να επαληθεύσει ότι:

1. Το σύστημα οργάνωσης της επιχείρησης αποδίδει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
2. Το σύστημα πληροφόρησης, παράγει δεδομένα που απεικονίζουν ορθά την πραγματικότητα και επιτρέπουν στους χρήστες τους να διαθέτουν στοιχεία κατάλληλα για τις ανάγκες τους.

Η κριτική εξέταση των συστημάτων πληροφόρησης είναι αναπόσπαστη από αυτήν του συστήματος οργάνωσης που παράγει και χρησιμοποιεί την πληροφόρηση.

Για αυτό ακόμα ο έλεγχος ορίζεται ως η διαδικασία που κρίνει την αξιοπιστία και την ποιότητα της παραγόμενης από την επιχείρηση πληροφορίας.

1.2. Ιστορική εξέλιξη του ελέγχου

Ο μεγάλος όγκος των συναλλαγών, η έλλειψη στοιχειώδους οργάνωσης, η κατάχρηση άσκησης διοίκησης και εξουσίας, η μη καταβολή των οικονομικών-φορολογικών υποχρεώσεων προς το κράτος καθώς και η μη ανταπόκριση της πολιτείας στις υποχρεώσεις έναντι των πολιτών της, τα φαινόμενα της διαφθοράς, των κλοπών, ατασθαλιών, οι άσκοπες σπατάλες, καθώς και η έλλειψη σεβασμού στο φυσικό περιβάλλον και η κατασπατάληση του πλούτου αυτού δεν είναι φαινόμενα των καιρών μας. Έχουν τις ρίζες τους πολύ παλιά, από τη συγκρότηση της πρώτης ανθρώπινης κοινωνίας από τους αρχαίους ακόμα χρόνους, πράγμα που ανάγκασε τους τότε άρχοντες, να λάβουν μέτρα με την θέσπιση μηχανισμών έλεγχου, προκειμένου να πατάξουν τα φαινόμενα αυτά. Καθιέρωσαν λοιπόν ένα σύστημα ελέγχου, τον Εσωτερικό Έλεγχο από κατάλληλα εκπαιδευμένους ανθρώπους, διακρινόμενους πρωτίστως για το ήθος, την τιμιότητα και τις γνώσεις τους, τους εσωτερικούς ελεγκτές.

Σκοπός της πιο κάτω ιστορικής αναφοράς είναι να τονισθεί η σπουδαιότητα που είχε ο θεσμός του ελέγχου εδώ και πέντε (5) χιλιετίδες και πως το επάγγελμα του ελεγκτή δεν είναι κάτι πρωτόγνωρο στην Ελλάδα.

1.2.1. Μεσαίωνας – Αρχές Αναγέννησης

Στις αρχές της αναγέννησης, στην πατρίδα της λογιστικής την Ιταλία βρίσκουμε ίχνη μεθοδικότερου ελέγχου. Με την λογιστική την εποχή αυτή, για ελεγκτικούς λόγους ασχολούνταν δύο διαφορετικά πρόσωπα. Αντίστοιχη διαδικασία βρίσκουμε και στην Αγγλία στο υπουργείο οικονομικών, όπου ένα πρώτο κατάστιχο κρατούσε ο θησαυροφύλακας, ένα δεύτερο ο γραμματέας καγκελαρίας και ένα τρίτο κάποιος αντιπρόσωπος του βασιλιά, όλες δε οι σελίδες καθενός από αυτά έπρεπε να συμφωνούν με τις αντίστοιχα των δύο άλλων. Εδώ λοιπόν συναντάμε, μια μορφή καθαρά Εσωτερικού ελέγχου. Η πρώτη εμφάνιση του όρου “Auditor” (ελεγκτής) ανάγεται στο 1825 στην Αγγλία, επί Εδουάρδου του Α΄.

1.2.2. Μετά την Αναγέννηση

Στα τέλη του 17^{ου} αιώνα ιδρύεται στην Γαλλία το 1807 από το Ναπολέοντα, το ελεγκτικό συνέδριο του Παρισιού, όπου ένας ελεγκτής είχε καθήκον την επαλήθευση όλων των λογαριασμών και των υπολογισμών, επρόκειτο για έναν Εσωτερικό Ελεγκτή. Στην Αγγλία ξεκίνησε ο νεότερος λογιστικός έλεγχος (Public Accountancy) και οι πρώτοι ορκωτοί λογιστές (Chartered Accountants)

από τις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Η συγχώνευση των σιδηροδρομικών εταιριών το 1845, όριζε ότι κάθε χρόνο πρέπει ο ισολογισμός να θεωρείται από τους ελεγκτές

1.2.3. Ο Εσωτερικός έλεγχος χθες και σήμερα στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, το ενδιαφέρον για την ίδρυση οργανωμένου σώματος ελεγκτών άρχισε το 1931 με το Ν. 5076 και υλοποιήθηκε το 1955 με το Ν.Δ. 3329/1955, βάσει του οποίου ιδρύθηκε το σώμα ορκωτών λογιστών. Πρόκειται για εξωτερικούς ελεγκτές που ενεργούν ελέγχους για λογαριασμό των μετόχων, σε αντίθεση με τους ελεγκτές που ενεργούν ελέγχους για λογαριασμό της διοίκησης.

Με το νόμο 2477, ιδρύθηκε μια αρχή που ονομάστηκε “συνήγορος του πολίτη”. Πρόκειται για ένα εξωδικαστικό μηχανισμό ελέγχου και διαμεσολάβησης που εντάσσεται στη λογική της επίλυσης διαφορών και όχι αυτή της καταγγελίας μεταξύ πολιτών και δημόσιων υπηρεσιών.

1.3. Είδη Ελέγχου

1.3.1. 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 προσπάθειά του να καλύψει ελεγκτικά όλους τους χώρους, συναντάει μια σειρά δυσκολιών, όπως έλλειψη ανάλογης υποστήριξης από τους διοικούντες, αδυναμία των ίδιων 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 την 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 ασφαλιστρών, εκπαίδευση προσωπικού, καθώς υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, έλεγχος συμπεριφοράς¹ 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 άλλα είδη ελέγχου, συμπληρώνοντας τον έλεγχο, ανάλογα του ελεγχόμενου αντικειμένου, του εύρους και την βαρύτητα που του προσδίδουμε. Αυτό σημαίνει ότι όσο και να θέλουμε να κινηθούμε αυστηρά σε ένα αντικείμενο ελέγχου, είναι αδύνατον. Για παράδειγμα, αν ελέγχουμε τα αποθέματα πέραν της απογραφής για την συμφωνία αυτών, θα υπεισέλθουμε και σε επίπεδο διαχείρισης αυτών, στο κόστος εκπαίδευσης και την διοίκηση του προσωπικού καθώς στις φύρες εκφρασμένες και σε αξία. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί, σύμφωνα με τα όσα αναφέραμε, ότι ουδέποτε λειτουργίες μπορούν να αποτελέσουν, στην 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 το φάσμα των τριών αυτών διακρίσεων και καμία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελεγκτικής διερεύνησης. Ή καλό θα είναι, από εδώ 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, αποτρέποντας παράλληλα κάθε περιορισμό, στην εκτέλεση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών.

Ως προς την διάρκεια των ελέγχων, για καλύτερη κατανόηση αυτών, ενδεικτικά, πιο κάτω γίνεται μια σύντομη περιγραφή σε τέσσερα είδη:

¹ Οι έλεγχοι συμπεριφοράς αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα μιας επιχείρησης και ειδικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Περιλαμβάνει το σύστημα υποκίνησης του προσωπικού, αξιολόγησης, απόδοσης και ανταμοιβής.

1.3.1.1. Έλεγχοι παραγωγής

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 την διοίκηση πρόγραμμα, σε ετήσια βάση και ανά περιόδους, το κατά πόσο γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αν 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 σύμφωνα 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.

1.3.1.2. Οικονομικοί έλεγχοι

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 νομιμότητας, 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 δοσολημιών-συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε διοίκηση για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Αφού γίνεται αναφορά στους οικονομικούς ελέγχους θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερος πως οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν συντάσσουν ισολογισμούς, αντικείμενο που αφορά τον προϊστάμενο του λογιστηρίου.

1.3.1.3. Διοικητικοί έλεγχοι

Οι διοικητικοί έλεγχοι (Management Audits) κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, σε αντίθεση με τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους, έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους οι συνίστανται 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 Έλεγχοι εξετάζουν τον βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνία όλων των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδου του οργανισμού, καθώς επίσης τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες του τρόπου λειτουργίας των. Στοχεύουν στην αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού Εσωτερικού Ελέγχου, στην επισήμανση αδυναμιών και αιτιών που τις προκαλούν, καθώς και στις συνέπειες των αδυναμιών αυτών.

Διερευνούν, εξετάζουν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και την στρατηγική του φορέα ως προς τον βαθμό υλοποίησης και την επίτευξη των τεθέντων στόχων.

Οι διοικητικοί έλεγχοι εξετάζουν το κατά πόσο διαχειρίζονται κατά τον άριστο τρόπο τα διαθέσιμα μέσα και πόροι. Εξετάζουν τους λόγους και τα αίτια αποχώρησης του εξειδικευμένου προσωπικού και τις επιπτώσεις των αποχωρήσεων αυτών.

Επίσης, εξετάζουν την συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις εξουσιοδοτήσεις, τα σχέδια δράσης, τις αποφάσεις της διοίκησης και γενικότερα την πολιτική διοίκησης της εταιρείας. Αποβλέπουν στην διερεύνηση του κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται και αξιοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αν είναι προσηλωμένο και εγκλιματισμένο στο περιβάλλον που εργάζεται, αν είναι ενήμερο για τους στόχους της και αν συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση αυτών. Επίσης, αν υπάρχει πολιτική κουλτούρας μέσα στον φορέα. Αν οι σχέσεις των εργαζομένων με τον φορέα είναι σε καλό επίπεδο συνεργασίας και αν επιλύονται άμεσα τα προβλήματα των και δεν αποβαίνουν σε βάρος και των δύο μερών. Γενικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι αξιολογούν την υπάρχουσα πολιτική διοίκησης προσωπικού, το κατά πόσο τα συστήματα διοίκησης λειτουργούν αποδοτικά, προκειμένου να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με το μεγαλύτερο όφελος. Εν κατακλείδι, οι διοικητικοί έλεγχοι καλύπτουν λειτουργίες που αφορούν άμεσα το λειτουργικό, διοικητικό σκέλος όλων των ιεραρχικών επιπέδων δίνοντας δυνατότητα στην διοίκηση να έχει γνώση της γενικότερης διοικητικής λειτουργίας της.

1.3.1.4. Λειτουργικοί έλεγχοι

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

1.4. Έλεγχος διαχείρισης

1.4.1. Καταγωγή και εξέλιξη της έννοιας

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

Ο εσωτερικός έλεγχος¹, θεωρούμενος ως εξέλιξη χρονική και αναγκαία του εξωτερικού ελέγχου, έχει οπτική την διοικητική οργάνωση της επιχείρησης, την εφαρμογή των εντολών της διοίκησης, την διαφύλαξη της περιουσίας της επιχείρησης. Κατά μια έννοια μπορεί να θεωρηθεί μια παράπλευρη διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου, αφού και αυτόν τον απασχολούν λογιστικές απόψεις, ως αναπόσπαστο μέρος της διοικητικής δομής της επιχείρησης.

¹ Πρωτοεμφανίζεται στην Γαλλία την δεκαετία του 1960 σε θυγατρικές εταιρείες μεγάλων Αμερικάνικων Ομίλων, αλλά και στον τραπεζικό τομέα, και βέβαια νωρίτερα στις Αγγλοσαξονικές Χώρες (J. Raffegaue, F. Dubois, D. De Menonville 1984).

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

Επιπλέον, 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 επιτεύγματά της και τις χρησιμοποιούμενες πηγές εκμετάλλευσης. Ο προβληματισμός για την ανάγκη αξιολόγησης της διαχείρισης της είναι συνδεδεμένος με την εξέλιξη των μεθόδων και μορφών διαχείρισης, αλλά και με την τεχνολογική εξέλιξη των μέσων διαχείρισης.

Ο έλεγχος της διαχείρισης εμφανίζεται στην δεκαετία του 1960², 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.³

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 εξέλιξή τους, την κρίση του τρόπου που προσδιορίζουνε και επιτυγχάνονται οι στόχοι, την ικανότητα της να προσδιορίζει καίριους και διορατικούς στόχους, την ποιότητα της παραγόμενης πληροφορίας. Με έναν γενικό όρο την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της επιχείρησης.

Επειδή το είδος 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.

² Το (1965) δημοσιεύεται σχετικά με το θέμα αυτό το έργο του R. N. Anthony, "Planning and Control Systems", Boston, Harvard University Press.

³ Βλέπε σχετικά και έργα του W. G. Ouchi: (1980) "Markets, Bureaucracies and Clans". Administrative Science Quarterly. (1982) "La théorie Z", Paris inter editions.

1.4.2. Προσδιορισμός της έννοιας του ελέγχου της διαχείρισης

Ο έλεγχος γενικά είναι μια έννοια διφορούμενη και δύσκολα προσδιορίσιμη. Το συγκεκριμένο είδος ελέγχου χαρακτηρίζεται από αυτά τα στοιχεία σε μεγαλύτερο βαθμό. Το κεφάλαιο αυτό έχει σκοπό να δώσει μια 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 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 τον διαχωρισμό της διαδικασίας λειτουργίας της σε τρία επίπεδα:

- Την Στρατηγική
- Την διαχείριση (με την τρέχουσα έννοια του όρου)
- Την εκτέλεση.

Σύμφωνα με αυτό τον διαχωρισμό αντιστοιχούν τρεις διαδικασίες ελέγχου:⁵

- Ο Στρατηγικός σχεδιασμός
- Ο Έλεγχος της διαχείρισης
- Ο Έλεγχος της εκτέλεσης, των καθηκόντων

Αρχικά οι έλεγχοι αυτοί μπορεί να προσδιορισθούν ως εξής:

- Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια 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 διασφαλίζουν ότι η στρατηγική εφαρμόζεται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.
- Ο έλεγχος της εκτέλεσης είναι η διαδικασία που μπορεί να εγγραφεί ότι τα ειδικά καθήκοντα, που έχουν συγκεκριμένα ανατεθεί, διενεργούνται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

⁴ Σύμφωνα με τους αρχικούς προβληματισμούς του R. N. Anthony (1965).

⁵ H. Bouquin, "Le contrôle de gestion", P.U.F. (2002).

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 μια 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 επιδιώξής τους, ουσιαστικά πρόκειται για το σύνολο των αποφάσεων που αποβλέπουν στο να προσδιορισθούν οι ανάγκες που η ζητά να ικανοποιήσει.
- Να προσδιορισθεί το σύνολο των τεχνογνωσιών που πρέπει να ενεργοποιηθούν για αυτόν τον 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 περιβάλλοντός της (ανταγωνισμός, πελάτες, προμηθευτές, παραγωγή αγαθών κλπ.).
- 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. Ακόμη να γνωρίζουν την σχέση μεταξύ μέσων και στόχων.

Σε σχέση με τα παραπάνω να επισημανθούν ιδιαίτερα τα εξής: οι στόχοι της Στρατηγικής πρέπει να είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένοι, γιατί αν αυτό δεν ισχύει θα μιλάμε για έναν μιμητισμό ελέγχου και όχι για ουσιαστικό έλεγχο. Επειδή το δεύτερο επίπεδο ελέγχου, αυτό της επαλήθευσης-αξιολόγησης, είναι και σε αυτό το είδος του ελέγχου μια *a posteriori* διαδικασία, που είναι αμφίβολη η χρησιμότητά 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 επαλήθευσή του.

1.5. Έλεγχος φυσικού περιβάλλοντος

Κάθε επιχείρηση, η δράση της οποίας έχει επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον, είναι εκ των πραγμάτων υποχρεωμένη να παράγει, εκτός των άλλων πληροφοριών, πλήρη πληροφορία για τις συνέπειες των ενεργειών της στο φυσικό περιβάλλον αλλά και για το σύστημα διαχείρισης που έχει υιοθετήσει, προκειμένου να αποφευχθούν οι συνέπειες αυτές.¹

Η ανάγκη παραγωγής περιβαλλοντικής πληροφορίας προκύπτει από δύο παράγοντες:

1. Η επιχείρηση (όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο του ελέγχου της διαχείρισης), επεκτείνοντας εκούσια την πληροφορία της και στον ευαίσθητο τομέα του φυσικού περιβάλλοντος, βελτιώνει ποιοτικά το σύστημα πληροφόρησης και κατά συνέπεια διαχείρισης αποτελεσματικότερα τον παράγοντα «ανταγωνιστικότητα».
2. από τα φαινόμενα της σύγχρονης πραγματικότητας και από τις σχετικές διατάξεις που εμφανίζονται τελευταία, είναι άμεσα ή έμμεσα υποχρεωμένη σε εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος και στην παραγωγή της σχετικής πληροφορίας.

1.5.1. Ο έλεγχος φυσικού περιβάλλοντος ως επέκταση του ελέγχου της διαχείρισης

Σε πρώτο επίπεδο οριοθετήθηκε ο έλεγχος της διαχείρισης² ως το σφαιρικό σύστημα Στρατηγικής, διαχείρισης και εκτέλεσης που η επιχείρηση εφαρμόζει, προκειμένου να διαχειρισθεί με αποτελεσματικό, παραγωγικό και οικονομικό τρόπο την αβεβαιότητα, τον ανθρώπινο παράγοντα και τις αλληλοαντιδράσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον.

Σήμερα, που το περιβαλλοντικό πρόβλημα οξύνεται, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διαχειρισθεί και τις επιπτώσεις των ενεργειών της στο εξωτερικό φυσικό περιβάλλον. Ένας έλεγχος ποιότητας θα αξιολογούσε ευμενώς την αποτελεσματικότητα της αν οι ενέργειες της ήταν προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις του φυσικού περιβάλλοντος.

Στην εύλογη ερώτηση «ποιες είναι οι απαιτήσεις του φυσικού περιβάλλοντος» θα πρέπει να ανατρέξουμε στο θέμα της διαχείρισης της *αβεβαιότητας*, για να απαντήσουμε. Πράγματι, είμαστε μπροστά σε αβεβαιότητα για το τι είναι καλό και τι κακό για το περιβάλλον. Η αβεβαιότητα αυτή γίνεται πλέον πολύπλοκη επειδή για τον προσδιορισμό των περιβαλλοντικών απαιτήσεων

¹ Αν για την παραγωγή αυτής της πληροφορίας καταλήξουμε να χρησιμοποιηθεί το λογιστικό σύστημα της επιχείρησης, υπάρχει έντονος προβληματισμός σχετικά με το κατά πόσο το υπάρχον σύστημα μπορεί να ανταποκριθεί. Π.χ. η Ευρωπαϊκή Ένωση προτείνοντας το 1992 την προσαρμογή των δράσεων της επιχείρησης «προς την αειφορία» αποδέχεται ότι η λογιστική πρέπει να αλλάξει κατά πολύ τις θεωρητικές της αρχές και την πρακτική της, ώστε να δύναται να χορηγεί πλήρη περιβαλλοντική πληροφορία. Η προαναφερθείσα στο Κεφ. 1, μέθοδος κοστολόγησης κατά δραστηριότητα (A.B.C. Activity Based Costing) αποτελεί ένα αρχικό βήμα προς αυτή την αναγκαία πια εξέλιξη του λογιστικού συστήματος.

² Βλέπε σελίδα 16.

προσπαθούν να βγάλουν συμπεράσματα διαφορετικοί τομείς, όπως η έρευνα, η οικολογία, η τεχνολογία, το Marketing.

Συμπερασματικά, είναι ίσως πολύ νωρίς ακόμη να καταλήξουμε σε ασφαλή προσδιορισμό του περιεχομένου του ελέγχου φυσικού περιβάλλοντος, όσο δεν έχει ακόμη σαφώς και ενιαίως προσδιορισθεί – από όλους τους εμπλεκόμενους – το περιεχόμενο του όρου «φυσικό περιβάλλον».

Το θέμα όμως του περιβαλλοντικού ελέγχου θα θεσμοθετηθεί και θα εξελιχθεί, καθότι είναι η αναπόφευκτη συνέπεια της επιβεβλημένης περιβαλλοντικής διαχείρισης.

1.5.2. Κανονισμοί και Ρυθμίσεις

Πρέπει αρχικά να επισημανθεί, ότι σε σχέση με το θέμα του ελέγχου φυσικού περιβάλλοντος, δεν μιλάμε, όπως στα άλλα είδη ελέγχου τουλάχιστον μέχρι σήμερα, για ένα πλήρως θεσμοθετημένο και υποχρεωτικό σε εφαρμογή είδος ελέγχου.

Στα πλαίσια της επιβεβλημένης ανάγκης ύπαρξης συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, έχουν γίνει αρχικές ρυθμίσεις περιβαλλοντικών προδιαγραφών για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζονται σε εθελοντική βάση. Η υιοθέτηση περιβαλλοντικών προδιαγραφών για τις επιχειρήσεις με στόχο την συμβατότητα της βιομηχανικής ανάπτυξης με την περιβαλλοντική αναβάθμιση αποτελεί Στρατηγική Επιλογή της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στις ρυθμίσεις και δεσμευτικές υποχρεώσεις που προωθούνται διεθνώς, περιλαμβάνονται η οδηγία 96/61 για την ολοκληρωμένη πρόληψη και έλεγχο της ρύπανσης, η προώθηση μηχανισμού περιβαλλοντικής προστασίας σε εθελοντική βάση (E.M.A.S. Environmental Management Auditing Systems) και άλλες διαδικασίες περιβαλλοντικής πιστοποίησης (ISO 14001, Ecolabel κλπ.). Επίσης, οδηγίες και πρωτόκολλα για το δραστικό περιορισμό της ατμοσφαιρικής ρύπανσης όπως το πρωτόκολλο της Συνόδου κορυφής του Γκέτεμποργκ, του Κιότο κλπ.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τυποποίησης ενέκρινε στις 2.4.96 το πρότυπο ISO 14001³ «Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης-προδιαγραφές» με καθοδήγηση για την χρήση του. Το πρότυπο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα είδη και μεγέθη οργανισμών και να εξομαλύνει γεωγραφικές, πολιτιστικές και κοινωνικές διαφορές.

Το ISO 14001 ορίζει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης σαν «το μέρος του συνολικού συστήματος διαχείρισης, το οποίο συμπεριλαμβάνει οργανωτική δομή, δραστηριότητες

³ ISO (International Organization for Standardization) ομοσπονδία εθνικών οργανισμών τυποποίησης 90 περίπου χωρών.

σχεδιασμού, ευθύνες, πρακτικές διαδικασίες, διεργασίες και τα μέσα για την ανάπτυξη, εφαρμογή, επίτευξη, ανασκόπηση και διατήρηση της περιβαλλοντικής πολιτικής».

Ο κοινοτικός κανονισμός 1836/93 αφορά το κοινοτικό σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και επιτρέπει την εκούσια συμμετοχή των επιχειρήσεων του βιομηχανικού τομέα, σε ένα κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου (E.M.A.S.). Ο E.M.A.S. (ECO-Management and Audit Scheme) επιδιώκει την διευκόλυνση *διοικητικού ελέγχου (ελέγχου της διαχείρισης)* των πρακτικών, οι οποίες ενδέχεται να έχουν επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον. Το πρότυπο EMAS είναι το πρότυπο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχει εφαρμογή σε όλα τα κράτη-μέλη. Ο EMAS συνδέεται άμεσα με το ISO 14001. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ήδη ένα εγκεκριμένο σύστημα περιβαλλοντικού ελέγχου μπορούν εύκολα να εφαρμόσουν τον Κανονισμό EMAS⁴.

Το 2001 ο προαναφερθείς κανονισμός καταργήθηκε και αντικαταστάθηκε από νεότερο, συγκεκριμένα στις 24.4.2001 δημοσιεύθηκε στην επίσημη εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ο κανονισμός (ΕΚ) αριθμ. 761/2001 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 19^{ης} Μαρτίου 2001. ο νέος κανονισμός προβλέπει την συμμετοχή όλων των οργανισμών και επιχειρήσεων που έχουν περιβαλλοντικές συνέπειες, σε εκούσια βάση.

Το EMAS ως σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης δίνει κυρίως έμφαση στα εξής στοιχεία: συμμόρφωση προς τις κείμενες διατάξεις, βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης, εξωτερική επικοινωνία και συμμετοχή των εργαζομένων.

Ο νέος κανονισμός αναφέρεται και προσδιορίζει τις εξής διαδικασίες:

- Διαδικασία και προϋποθέσεις συμμετοχής των επιχειρήσεων στο EMAS.
- Σύστημα διαπίστευσης από τα κράτη μέλη των ανεξάρτητων επαληθευτών περιβάλλοντος και εποπτείας των δραστηριοτήτων τους.
- Κατάρτιση μητρώων καταχωρημένων οργανισμών και διαπιστευμένων επαληθευτών περιβάλλοντος.

⁴ Η Ελλάδα το 1998 δημοσίευση (ΦΕΚ 1177/Β) κοινή Υπουργική Απόφαση με την οποία ορίζεται η επιτροπή EMAS ως αρμόδιος φορέας για την καταχώρηση των επιχειρήσεων στο κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και EMAS. Το θέμα διαχειρίζονται το Υπουργείο Ανάπτυξης και το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων.

1.5.3. Προβλεπόμενη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος

Η εφαρμογή ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

- *Περιβαλλοντική πολιτική.* Το ανώτατο επίπεδο διοίκησης της επιχείρησης καθορίζει την περιβαλλοντική πολιτική της και αναλαμβάνει την δέσμευση της συνεχούς βελτίωσης των περιβαλλοντικών της επιδόσεων.
- *Σχεδιασμός.* Η επιχείρηση εντοπίζει τις περιβαλλοντικές πλευρές των δραστηριοτήτων της, τηρεί διαδικασία πρόσβασης σε νομικές και άλλες απαιτήσεις, καθορίζει σκοπούς και στόχους για κάθε σχετική λειτουργία, και τέλος καταρτίζει πρόγραμμα επίτευξης των στόχων.
- *Εφαρμογή.* Η επιχείρηση προσδιορίζει την διαχειριστική δομή και τις εφαρμοζόμενες πρακτικές υλοποίησης του προγράμματός της, όπως καθορισμός ευθυνών, εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση προσωπικού κλπ.
- *Εσωτερικός έλεγχος.* Η πορεία υλοποίησης και η αφομοίωση του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, σύμφωνα με τους κανόνες του Εσωτερικού Ελέγχου.
- *Ανασκόπηση.* Η διοίκηση της επιχείρησης ανασκοπεί συχνά το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, ώστε να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητά του.
- *Περιβαλλοντική δήλωση.* Η επιχείρηση παρέχει πληροφόρηση στο κοινό και σε άλλους σχετικά με τις περιβαλλοντικές της επιπτώσεις. Η δήλωσή της επικυρώνεται από επαληθευτή περιβάλλοντος.

1.5.4. Απαιτήσεις του Κανονισμού σχετικά με τον Εσωτερικό Περιβαλλοντικό Έλεγχο

Οι εσωτερικοί έλεγχοι διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων ασκούνται σύμφωνα με τις καθορισμένες διαδικασίες.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι διενεργούνται από άτομα αρκούντως ανεξάρτητα από την ελεγχόμενη δραστηριότητα, διασφαλιζόμενης έτσι της αμερόληπτης κρίσης τους.

Οι έλεγχοι οργανώνονται και προετοιμάζονται προβλεπόμενης συγχρόνως της έκτασής τους. Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- α) Κατανόηση του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.
- β) Εκτίμηση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών του συστήματος.

- γ) Συγκέντρωση σχετικών στοιχείων.
- δ) Αξιολόγηση των ευρημάτων του ελέγχου.
- ε) Σύνταξη συμπερασμάτων ελέγχου.
- στ) Έκθεση ευρημάτων και πορισμάτων του ελέγχου.

Συμπερασματικά η προβλεπόμενη διαδικασία δεν απέχει σχεδόν καθόλου από την ήδη αναλυθείσα διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου στο αντίστοιχο κεφάλαιο, πράγμα που ενισχύει την άποψη ότι τα νέα είδη ελέγχων είναι προεκτάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου⁵.

1.6. Η εξέλιξη της έννοιας του ελέγχου

Τα είδη ελέγχου όπως ανέφερα, προκύπτουν από την διαχρονική εξέλιξη της έννοιας του ελέγχου και από την ανάπτυξη της έρευνας στο πεδίο αυτό. Παράλληλα, μπορεί να δει κανείς το γεγονός και σαν ιστορική εξέλιξη.

Η εξέλιξη αυτή είναι βέβαια αναπόφευκτο αποτέλεσμα της εξέλιξης των μεθόδων διαχείρισης και πληροφόρησης, όπως και της διαπίστωσης των επιπτώσεων της λειτουργίας των επιχειρήσεων στο με κάθε έννοια περιβάλλον της.

Είναι φυσικό, τα είδη ελέγχου που είναι προγενέστερα, να είναι πλέον επεξεργασμένα και με σαφήνεια καθορισμένα και για τούτο και θεσμοθετημένα. Αντίθετα, τα μεταγενέστερα είδη είναι πλέον ασαφή, διφορούμενα και προσδιορίζονται ποικιλοτρόπως από τους ερευνητές-συγγραφείς.

1.7. Διάκριση της έννοιας «Εσωτερικός Έλεγχος»¹

Επειδή αρκετές φορές στον επιχειρησιακό χώρο δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των όρων «συστήματα εσωτερικού ελέγχου-εσωτερικοί έλεγχοι» (Internal Controls) και «Εσωτερικός Έλεγχος» (Internal Auditing), θεωρείται χρήσιμο να γίνει σαφής η διάκριση των όρων αυτών.

Στην οικονομική των επιχειρήσεων, ο όρος «Εσωτερικός Έλεγχος» χρησιμοποιείται για να αποδώσει δύο βασικές έννοιες, θέτοντας παράλληλα τα όρια και τις αρμοδιότητες αυτών, ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου και καθεαυτού ως Εσωτερικός Έλεγχος.

⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε και σχετικές Ε.Κ. Νο 1836/93 και 761/2001.

¹ Ο όρος «έλεγχος» προέρχεται από τον Αγγλοσαξονικό όρο «Auditing» ή το Γαλλικό όρο «Audit» που έχουν την ρίζα τους από το λατινικό ρήμα *audire* που σημαίνει ακούω. Τον όρο αυτό τον συναντάει κανείς τον 3^ο αιώνα π.Χ. στην Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία.

- α. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου.** Σύστημα εσωτερικού ελέγχου-εσωτερικοί έλεγχοι είναι αυτό που καλείται «Internal Control»² αναφέρεται σε ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία για την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων του οργανισμού.
- β. Εσωτερικός έλεγχος.** Ο όρος αυτός υιοθετήθηκε από τους Αγγλοσάξονες ως «Internal Auditing», αναφέρεται στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων, δηλαδή τις επιμέρους λειτουργίες (Controls) και στο να προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες..

1.8. Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου

1.8.1. Γενικά

Ο Εσωτερικός Έλεγχος¹ (Internal Auditing), ως έννοια και αντικείμενο, αν τον κρίνει κανείς στην σωστή του διάσταση, διακρίνεται για το εύρος και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει. Όμως, από 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. Την 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 ή μη χαρακτήρα.

Η αναγκαιότητα για ανάληψη από τις διοικήσεις μεγαλύτερων επιχειρηματικών κινδύνων και η διαχείρισή τους, καθώς και η δημιουργία συνθηκών που να εξασφαλίζουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων των οικονομικών μονάδων, καθώς επίσης και η ανάπτυξη και η

² Ο όρος «Control» προέρχεται από τον γαλλικό όρο «Contrôle» που σημαίνει έλεγχος. Στα ελληνικά, ο όρος αυτός ερμηνεύεται ως προληπτικός έλεγχος που εφαρμόζουν εσωτερικά τα τμήματα, π.χ. πριν οριστικοποιηθεί μια συναλλαγή, πριν λάβει χώρα ένα γεγονός. Επίσης, συναντάται και ως διαχειριστικός έλεγχος, με την ευρύτερη έννοια (οικονομική διαχείριση, διοικητικός έλεγχος, διαχείριση παγίων κλπ.).

¹ Έλεγχος: είναι η διαδικασία σύγκρισης των αποτελεσμάτων που ακολουθείται για την επίτευξη των στόχων με τα επιθυμητά αποτελέσματα και τον επιθυμητό τρόπο ενέργειας και η λήψη διορθωτικών μέτρων όπου διαπιστώνονται αποκλίσεις.
Έλεγχος: Σημαίνει καθορίζω ένα σύστημα αναφοράς-ενημέρωσης, βάσει του οποίου παραλήψεις, αδυναμίες, σφάλματα ή γενικότερα αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους και τρόπους δράσης γίνονται αμέσως αντιληπτά.

άριστη διαχείριση των διαθέσιμων μέσων και πόρων, ο περιορισμός των αλόγιστων δαπανών και η αποφυγή της κακοδιαχείρισης επέβαλε εκ των πραγμάτων τον Εσωτερικό Έλεγχο ως αρωγό στο έργο της διοίκησης με γνώμονα την αντικειμενική αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, την εύρυθμη λειτουργία της 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.

1.8.2. Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο «Εσωτερικός Έλεγχος» (Internal Auditing) σύμφωνα και με το ιστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, είναι μια ανεξάρτητη αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια 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 κινδύνου¹, τον περιορισμό ή εξάλειψη αυτού, που αναλαμβάνει η διοίκηση να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

¹ Επιχειρηματικός κίνδυνος: Όταν αναφερόμαστε στον επιχειρηματικό κίνδυνο δεν πρέπει να μας πιάνει πανικός και να σκεφτόμαστε ότι το πιο άσχημο μπορεί να συμβεί σε μια επιχείρηση. Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου ερμηνεύεται, ως πιθανότητες να μην πραγματοποιηθούν οι ευκαιρίες που διαβλέπονται στον ορίζοντα, καθώς επίσης και οι ανάλογες πιθανότητες να υλοποιηθούν οι απειλές, οι οποίες μάλιστα, πολλές φορές είναι έντονες. Εδώ υπεισέρχεται και ο ρόλος του εσωτερικού Ελέγχου να επισημάνει τις περιοχές υψηλού κινδύνου να αξιολογήσει τον κίνδυνο, να εντοπίσει τις γενεσιουργικές αιτίες και να εισηγηθεί στην διοίκηση λήψης διορθωτικών μέτρων.

Αναφορά στον επιχειρηματικό κίνδυνο γίνεται στους Σωκρατικούς διαλόγους, μεταξύ Σωκράτη (470-400 π.Χ.) και ενός τραπεζίτη, μάλιστα γίνεται λόγος για μείωση και εκτίμηση των επιχειρηματικών κινδύνων, πως ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι αντικειμενικός, ειδικός, πως ο καθένας μας εκτιμάει τον κίνδυνο υποκειμενικά, πως ο κίνδυνος είναι πολυδιάστατος και δυναμικός κλπ.

- Σωκράτης: Γιατί ήρθες τόσο νωρίς, ω τραπεζίτη;

- Τραπεζίτης: Δάσκαλε, ξέρεις τι δουλειά κάνω. Θέλω να μειώσω τον κίνδυνό μου ...

1.8.3. Η Αναγκαιότητα Εσωτερικού Ελέγχου

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 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 δικλίδες 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 μια 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 γίνεται πιο αναγκαίος και χρήσιμος. Με την ανάλογη από τη διοίκηση υποστήριξη μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, στην πρόληψη και την καταστολή των απρόβλεπτων ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Ως φαινόμενο των αδυναμιών είναι τα λάθη που οφείλονται στις ατέλειες τις ανθρώπινης ικανότητας. Οι κλοπές, οι απάτες, οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες τις ανθρώπινης φύσης και ηθικής. Επειδή είναι δυνατό το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών. Το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμηση τους από τον Εσωτερικό Έλεγχο για να περιορισθούν κατά το δυνατό περισσότερο.

Την αναγκαιότητα του ελέγχου αυτού τη δίνει με γλαφυρότητα και απλότητα με το κλασσικό παράδειγμα ο Γάλλος Pierre. A. Dussaulx, ο οποίος μεταξύ άλλων αναφέρει:

Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένοι 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 η 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 μια 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 αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές

επαληθεύσεις, μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτε άλλο από τον Εσωτερικό Έλεγχο.

1.9. Σκοπός εσωτερικού ελέγχου

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς την διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, να βοηθά τα μέλη του οργανισμού, και γενικότερα, στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους μέσω επιστημονικών αναλύσεων, αξιολογήσεων και παροχής σχετικών συμβουλών με το 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 και την σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.
- Την μέτρηση απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρουμένης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στην σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Την συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου καθώς και την αποτελεσματική διαχείρισή του.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής παραγωγών, 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 την σύγκριση αυτού με το προϋπολογισθέν, ως επίσης και με την σχέση κόστους οφέλους.
- Την αποφυγή, μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού Ελέγχου, ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, 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 των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου δηλαδή το κατά πόσο η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπισθεί.
- 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, την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα προγράμματα παραγωγής, το ύψος και την διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς την διάθεση των προϊόντων.
- Την ύπαρξη κλίματος αποδοχής και διάθεση συνεργασίας των ελεγχόμενων με τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- Την τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων. Την διαχείριση των διαθέσιμων, 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 την 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 κλπ.) τα οποία οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τα δύο μέρη.
- Την εικόνα που έχει η στην αγορά-ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό προς την 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 την διοίκηση την βελτίωση των αδυναμιών.

1.10. Συστήματα εσωτερικού ελέγχου

1.10.1. Γενικά

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 μια δέσμη μέτρων, νόμων και κανόνων. Ως οργανωμένο σύστημα, για να αντέχει στον χρόνο, θα πρέπει συνεχώς να αναδιοργανώνεται και να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα, αλλιώς όπως είναι φυσικό, 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 μια σειρά από αστάθμητους παράγοντες, όπως 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 επάνω σε συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς και λειτουργίας. Οριοθέτησαν τις σχέσεις και τις αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της ομάδας καθώς επίσης και τις σχέσεις μεταξύ των ως ομάδες.

Επίσης, με το πέρας του χρόνου, την ανάπτυξη της επιστήμης και την χρήση των διαφόρων μέσων και τεχνικών που χρησιμοποίησαν 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.

1.10.2. Ορισμός του συστήματος¹ εσωτερικού ελέγχου

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

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι μια ζωντανή, νευραλγική λειτουργία που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις προς την 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 αντιδράσεις από και προς την διοίκηση. Συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η πληρότητα, το μέγεθος και η έκταση αυτού σε μια καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητα του αντικειμένου εκμετάλλευσης και των συναλλαγών, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του καθώς και μια σειρά άλλων παραγόντων. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου Σ.Ε.Ε. παρέχει τα εχέγγυα στις διοικήσεις, μέσω δικλίδων ασφαλείας που παρέχει, ως σύστημα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

1.10.3. Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

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

- α. Να είναι το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, ως επίσης να παρέχει την δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και την σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.
- β. Να κινείται και να δρα σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών. Επίσης, αν είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει την βιωσιμότητα της μονάδας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- γ. Να παρέχει την δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και

¹ Σύστημα (διαδικασία, λειτουργία, έργο ή δραστηριότητα) είναι μια ταξινόμηση, ένα σύνολο ή μια συλλογή εννοιών, καθηκόντων, δραστηριοτήτων, μέσων και ατόμων που συνδέονται ή αλληλοσχετίζονται μεταξύ τους για επίτευξη αντικειμενικών σκοπών και επιδιώξεων. Ένα σύστημα μπορεί να είναι μια συλλογή υποσυστημάτων που συνδέονται και λειτουργούν μαζί για ένα κοινό σκοπό. Ως σύστημα δε υπόκειται στις αξιολογήσεις του Εσωτερικού Ελέγχου.

την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσομένους.

- δ. 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.
- ε. Να συμπεριλαμβάνει στην δομή του Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit) για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων (controls).
- ζ. 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 στον βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολουμένων.
- η. Να γνωμοδοτεί εάν οι κάθε είδους αποφάσεις-εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από τον φορέα.
- θ. Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη του φορέα.
- ι. Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στην θέσπιση συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

1.10.4. 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 ένας οργανισμός. Ενδεικτικά ως τέτοια συστήματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- 1. Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και την διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από σύστημα «οργανόγραμμα» πρέπει να διαγράφεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα, τμήμα.

2. οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.
3. Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το ποθητό αποτέλεσμα.
4. Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.
5. Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.
6. Πολιτική αγορών-προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.
7. Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικού-εξωτερικού σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
8. Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
9. Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
10. Συστήματα πληροφόρησης. Αξιόπιστο σύστημα «M.I.S.» με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
11. Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
12. Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της Εταιρείας, έναντι τρίτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

2.1. Γενικά

Αφού πρώτα η διοίκηση αποφασίσει ότι είναι αναγκαίο να εισαχθεί η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό, καθορίζεται το οργανωτικό πλαίσιο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου καθώς και η θέση του στην οργανωτική δομή της εταιρείας.

Η υποστήριξη που πρέπει να παρέχει η διοίκηση της εταιρείας στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί πρωταρχική προϋπόθεση της επιτυχίας του. Κατά συνέπεια, για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα του ελέγχου, η διοίκηση οφείλει να ενημερώσει το σύνολο των εργαζομένων ότι υποστηρίζει ανεπιφύλακτα όλες τις δραστηριότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, με μια σαφή και ουσιαστική εξαγγελία πολιτικής.

Στην εξαγγελία πολιτικής, καθορίζονται με σαφήνεια τα καθήκοντα και οι ευθύνες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά τον έλεγχο των επιχειρησιακών τμημάτων και την συνακόλουθη υποβολή των αποτελεσμάτων του ελέγχου στην διοίκηση της εταιρείας. Σε αυτή την δήλωση πολιτικής, αναφέρεται, επίσης, ότι το τμήμα εσωτερικού ελέγχου υποβάλλει αντικειμενικές εισηγήσεις για την διόρθωση των ανεπιθύμητων καταστάσεων και καθίσταται σαφές ότι ο επικεφαλής του ελεγχόμενου επιχειρησιακού τμήματος οφείλει να λάβει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα καθώς και ότι η πρόσβαση στα αρχεία και τα δεδομένα που αφορούν τις δραστηριότητες της εταιρείας είναι απολύτως ελεύθερη για τα μέλη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

2.1.1. Η θέση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική δομή της εταιρείας

Μια σημαντική πτυχή της θεσμοθέτησης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι ο καθορισμός της θέσης που αυτό θα καταλάβει στην δομή της εταιρείας. Παλαιότερα, η ελεγκτική λειτουργία υπάγονταν στην δικαιοδοσία του διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών ή του ελεγκτή, καθώς το πεδίο εφαρμογής της περιοριζόταν στον λογιστικό και οικονομικό τομέα. Επειδή όμως, στην εποχή μας, οι αρμοδιότητες της ελεγκτικής λειτουργίας έχουν επεκταθεί ώστε να καλύπτουν και μη οικονομικούς τομείς, η θέση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα της

εταιρείας έχει αναβαθμιστεί. Εξάλλου, η θέση αυτή αποτελεί έναν ουσιαστικό τρόπο επιβεβαίωσης της ανεπιφύλακτης υποστήριξης που του παρέχει η ανώτατη διοίκηση.

Η επιλογή αυτής της θέσης, πρέπει να πληροί δύο σημαντικές προϋποθέσεις. Η μεν πρώτη είναι ότι η ανεξαρτησία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζεται τόσο με επίσημο όσο και με άτυπο τρόπο. Η δε δεύτερη ότι το επίπεδο της θέσης του πρέπει να είναι αρκετά υψηλό ώστε να επιβεβαιώνει την υποστήριξη εκ μέρους της διοίκησης.

Η οργανωτική δομή, η οποία απεικονίζεται στο οργανόγραμμα του Σχήματος 2.1, εξασφαλίζει την ανεξαρτησία του ελέγχου καθώς, σύμφωνα με αυτήν, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου υποβάλλει τις αναφορές του σε μια ανεξάρτητη επιτροπή ελέγχου. Ιδανικά, η επιτροπή αυτή αποτελείται από τον γενικό διευθυντή ή διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας, ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου και διάφορους διευθυντές τμημάτων. Το γεγονός ότι το τμήμα εσωτερικού ελέγχου υποβάλλει αναφορές μόνο σε μια επιτροπή που απαρτίζεται από ανώτερα διευθυντικά στελέχη αποτελεί ουσιαστική επιβεβαίωση της πλήρους υποστήριξης που του παρέχει η διοίκηση της εταιρείας.

2.1.2. Η οργάνωση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου

Πρωταρχική απαίτηση, όσον αφορά την οργάνωση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, είναι ο σχεδιασμός της να ανταποκρίνεται στους συγκεκριμένους ελεγκτικούς στόχους της εταιρείας. Ο σημαντικότερος παράγοντας που συμβάλλει στην επίτευξη αυτού του στόχου είναι η στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με καλά καταρτισμένο και έμπειρο επαγγελματικό προσωπικό.

Σήμερα στο προσωπικό εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνονται, συνήθως, πολλές διαφορετικές ειδικότητες. Η τελική σύνθεση του προσωπικού αυτού εξαρτάται από παράγοντες όπως το είδος της επιχείρησης και ο κλάδος στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου που καθορίζονται από την διοίκηση, η μετοχή σύνθεση της εταιρείας κλπ.

Στο Σχήμα 2.1, παρατίθεται μια πρόταση για την οργάνωση ενός σχετικά μεγάλου τμήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια μεταποιητική επιχείρηση. Σε αυτό το τμήμα, απασχολούνται 11 εργαζόμενοι, από τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου μέχρι τους βαθμούς ελεγκτή.

Εξετάζοντας τα σχήματα 2.1 και 2.2, παρατηρεί κανείς ότι:

- Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο με τους διευθυντές των άλλων βασικών λειτουργιών.

- Η ελεγκτική επιτροπή στην οποία υποβάλλει τις αναφορές του το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι εντελώς ανεξάρτητη από τις άλλες λειτουργίες της εταιρείας.
- Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από την ομάδα οικονομικού και την ομάδα επιχειρησιακού ελέγχου.

2.1.3. Περιγραφές των θέσεων εργασίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Στα Σχήματα 2.2 μέχρι 2.5 παρατίθενται περιγραφές των θέσεων εργασίας που αντιστοιχούν σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μιας μεταποιητικής επιχείρησης. Οι περιγραφές αυτές πρέπει να προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες και τις ειδικές ανάγκες κάθε εταιρείας.

Στο Σχήμα 2.3, περιγράφεται η θέση του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου. Κανονικά, η θέση αυτή βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο με τις θέσεις των διευθυντών λειτουργιών/τμημάτων και άμεσος προϊστάμενος της είναι μια ανεξάρτητη ελεγκτική επιτροπή. Ο διευθυντής έχει την τελική ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου όλων των τομέων, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών υπηρεσιών, της λογιστικής, της επεξεργασίας δεδομένων και άλλων.

Ο διευθυντής καθορίζει τους ετήσιους στόχους του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τις οδηγίες της ελεγκτικής επιτροπής και τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Έχει επίσης την ευθύνη της κοινοποίησης των αναφορών που συντάσσονται κατά την διάρκεια του έτους.

Στο Σχήμα 2.4, περιγράφεται η θέση εργασίας ενός προϊσταμένου εσωτερικού ελέγχου. Ο προϊστάμενος εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται απευθείας στον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου και έχει την ευθύνη του συντονισμού των διαφόρων ελεγκτικών έργων και της έγκρισης των τελικών εγγράφων που συντάσσονται για κάθε έργο. Οι ευθύνες του προϊσταμένου εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ανατεθούν σε δύο στελέχη: το ένα αναλαμβάνει την ευθύνη των οικονομικών ελέγχων και το δεύτερο των επιχειρησιακών έργων και των ειδικών ελεγκτικών έργων.

Στο Σχήμα 2.5 περιγράφεται η θέση του ελεγκτή. Ο ελεγκτής φέρει την ευθύνη της διενέργειας των εσωτερικών ελέγχων (οικονομικών και επιχειρησιακών) υπό την καθοδήγηση του προϊσταμένου του. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς ο ελεγκτής είναι υπεύθυνος και για την συστηματική επίβλεψη της εργασίας των βοηθών ελεγκτή.

Με αυτή την επίβλεψη, εξασφαλίζεται η πιστή εφαρμογή των εγκεκριμένων διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου καθώς και ο έλεγχος των τροποποιήσεων που πραγματοποιούνται σε αυτές τις

διαδικασίες όταν το επιβάλουν οι περιστάσεις. Κάθε ελεγκτής είναι σκόπιμο να συμμετέχει και στα δύο είδη εσωτερικού ελέγχου, τόσο για να διευρύνει τις γνώσεις και την πείρα του, όσο και για να εξασφαλίζεται η συμμετοχή ενός ανεξάρτητου μέλους του προσωπικού σε κάθε ελεγκτικό συνέδριο.

Οι βοηθοί ελεγκτή αναλαμβάνουν, κυρίως, την διεκπεραίωση των επιμέρους λειτουργιών του ελέγχου, υπό την επίβλεψη ενός αρχαιότερου μέλους του ελεγκτικού προσωπικού. Δεδομένου ότι για την θέση αυτή απαιτείται το κατώτερο επιτρεπτό επίπεδο που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος για να προσληφθεί στην εταιρεία, προβλέπονται εντατικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες για τους βαθμούς ελεγκτή, στην διάρκεια των πρώτων έξι μηνών απασχόλησής του.

2.2. Σχεδιασμός της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου

Για να προσδιοριστεί το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, η ελεγκτική επιτροπή οφείλει πρώτα να καθορίσει τον ρόλο που θα διαδραματίζει η ελεγκτική λειτουργία στο εσωτερικό του οργανισμού. Αφού καθοριστεί αυτός ο ρόλος, η ελεγκτική επιτροπή και ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου μπορούν να διαμορφώσουν τα κύρια χαρακτηριστικά της λειτουργίας, καταρτίζοντας ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα.

Σε αυτό το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα, περιγράφεται η μορφή και η ουσία του ελέγχου για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η ελεγκτική επιτροπή μπορεί για παράδειγμα, να αποφασίσει ότι ένα τριετές πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- 1) Ετήσιους χρηματοοικονομικούς ελέγχου
- 2) Επιχειρησιακούς ελέγχους σε βασικούς επιχειρησιακούς τομείς ανά δέκα οκτώ μήνες.
- 3) Ειδικά ελεγκτικά έργα σύμφωνα με τις εκάστοτε οδηγίες της διοίκησης.

2.2.1. Οργάνωση μακροπρόθεσμου προγράμματος εσωτερικού ελέγχου

Δεδομένου ότι κάθε εταιρεία έχει διαφορετική οργανωτική δομή και τρόπο διοίκησης, είναι δύσκολο να περιγραφεί ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα είναι κατάλληλο για όλες τις εταιρείες. Ωστόσο, για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα ενός μακροπρόθεσμου ελεγκτικού προγράμματος, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου και η ελεγκτική επιτροπή οφείλουν να σταθμίσουν προσεκτικά τις ακόλουθες παραμέτρους:

- α) Το μέγεθος της επιχείρησης και τον αναμενόμενο ρυθμό ανάπτυξης της για τα πέντε έως δέκα επόμενα έτη.
- β) Το είδος του κλάδου στον οποίο ανήκει επιχείρηση.
- γ) Τις σημαντικότερες λειτουργίες της εταιρείας και τα ενδεχόμενα προβλήματα που θα μπορούσαν να τον επηρεάσουν σοβαρά.
- δ) Την έκταση του εξωτερικού ελέγχου που ήδη διενεργείται στην εταιρεία.
- ε) Τον τρόπο καταχώρησης και επεξεργασίας των δεδομένων – χειρόγραφα ή μέσω Η/Υ.
- στ) Την τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

2.2.2. Κατάρτιση ετήσιου προγράμματος εσωτερικού ελέγχου

Αφού πρώτα η ανώτερη διοίκηση καθορίσει, μέσω της ελεγκτικής επιτροπής, το συνολικό πεδίο εφαρμογής και την κατεύθυνση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και καταρτίσει το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα ελέγχου, τότε, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου μπορεί να σχεδιάσει το πρώτο ετήσιο πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου. Το πρόγραμμα αυτό συνίσταται στην λεπτομερή περιγραφή των εργασιών κάθε ελεγκτικού έργου που προβλέπεται για το πρώτο έτος του πενταετούς προγράμματος.

Συνήθως τα έργα εσωτερικού ελέγχου, ιδίως αυτά που αφορούν τις μεταποιητικές δραστηριότητες, προγραμματίζονται σε συνάρτηση με τον βαθμό προτεραιότητας που τους αποδίδεται. Ο έλεγχος του λογιστηρίου και των οικονομικών υπηρεσιών, όμως, δεν μπορεί να ξεκινήσει εάν δεν έχει προχωρήσει το οικονομικό έτος.

Στο ετήσιο πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου:

- 1) Καθορίζεται η φύση του ελεγκτικού έργου βάσει λεπτομερούς περιγραφής των στόχων του.
- 2) Καθορίζονται ο αριθμός και οι ειδικότητες των εργαζομένων που απαιτούνται για την αποτελεσματική διενέργεια του ελέγχου. Αναφέρονται επίσης, ο αριθμός του έργου, το αντικείμενο του ελέγχου, ο ευρύτερος τομέας στον οποίο υπάγεται αυτό το αντικείμενο και ο αριθμός των ανθρωποημερών που προβλέπεται ότι θα απαιτηθούν για την ολοκλήρωση του έργου.
- 3) Εκτιμάται το ετήσιο κόστος, συμπεριλαμβανομένου του κόστους μισθών, ταξιδίων και άλλων ποικίλων δαπανών που συνδέονται άμεσα με το ελεγκτικό έργο.
- 4) Εκτιμάται ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση του έργου, συμπεριλαμβανομένης της αναγκαίας ανασκόπησης δεδομένων και της σύνταξης των αναφορών. Σε πολλές περιπτώσεις

πρέπει να προβλέπεται χρόνος και για τον έλεγχο της σωστής εφαρμογής των συστάσεων που θα γίνουν για την διόρθωση τυχόν ανεπαρκειών.

Επειδή η διοίκηση πρέπει να ενημερώνεται σε θέματα που αφορούν βασικούς τομείς και λειτουργίες, το ετήσιο πρόγραμμα έχει ζωτική σημασία για την διαδικασία ελέγχου και προγραμματισμού .

2.3. Διαχείριση της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου

Αφού η διοίκηση καθορίσει τα βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και η ελεγκτική επιτροπή καταρτίσει τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα προγράμματα ελεγκτικών έργων, η ομάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί πλέον να εστιάσει την προσοχή και τις προσπάθειες της στην αποτελεσματική διαχείριση του καταρτισθέντος προγράμματος ελέγχων.

Η εξέταση των διοικητικών θεμάτων που ακολουθεί μπορεί να φανεί χρήσιμη τόσο σε μια νεοσυσταθείσα, όσο και σε μια πεπειραμένη ομάδα εσωτερικού ελέγχου και να συμβάλλει στην αποτελεσματική υλοποίηση των πρωταρχικών τους στόχων.

2.3.1. Θέματα στελέχωσης

Η επιτυχία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τα προσόντα του προσωπικού που θα το στελεχώσει. Κατά την επιλογή αυτού του προσωπικού, πρέπει να αξιολογούνται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των υποψηφίων σε σχέση με τους μακροπρόθεσμους στόχους εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Επιπλέον, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ικανότητα αυτών των εργαζομένων να δημιουργούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους εργαζομένους της εταιρείας του, και ιδίως, με τα στελέχη κάθε επιπέδου.

Κάθε μέλος του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει επαρκή κατάρτιση στην λογιστική και στα οικονομικά. Τα μέλη του προσωπικού που θα συμμετέχουν σε ελέγχους χρηματοοικονομικών τομέων πρέπει να διαθέτουν εξειδίκευση στην λογιστική. Ο διευθυντής και οι προϊστάμενοι εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διαθέτουν επαγγελματική πείρα στον ελεγκτικό τομέα. Η γνώση της λογιστικής είναι απαραίτητη λόγω της συνεχούς ενασχόλησης με θέματα που αφορούν τα οικονομικά της εταιρείας.

Τα μέλη του προσωπικού που θα αναλάβουν τους ελέγχους επιχειρησιακών τομέων πρέπει να διαθέτουν, και αυτά, ορισμένες γνώσεις των αρχών και της θεωρίας της λογιστικής, αφού στους περισσότερους ελέγχους εξετάζεται και η χρηματοοικονομική πτυχή κάθε ελεγχόμενης

επιχειρησιακής δραστηριότητας. Ωστόσο, η κατάρτιση που πρέπει να έχουν οι ελεγκτές επιχειρησιακών τομέων εξαρτάται και από τους στόχους του μακροπρόθεσμου προγράμματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας καθώς και από το είδος και τον κλάδο της.

Για παράδειγμα, μια εταιρεία που προβλέπει ότι θα αναλάβει εκτεταμένες δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης στο άμεσο μέλλον είναι σκόπιμο να συμπεριλάβει στο προσωπικό επιχειρησιακού ελέγχου και έναν μηχανικό. Στις εταιρείες του μεταποιητικού τομέα μπορεί να χρειαστεί ένα στέλεχος του τμήματος παραγωγής για τα θέματα μεταποίησης και διαδικασιών υπολογισμού προτύπων κόστους. Γενικώς, οι ελεγκτές επιχειρησιακών τομέων πρέπει να είναι επαρκώς καταρτισμένοι στις θεμελιώδεις αρχές της λογιστικής και τα γενικώς αποδεκτά ελεγκτικά πρότυπα.

2.3.2. Ειδικές απαιτήσεις για το προσωπικό εσωτερικού ελέγχου

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να διαθέτει αξιόλογη πείρα τόσο στην λογιστική, όσο και στις επιχειρησιακές δραστηριότητες της και του κλάδου της. Είναι, επίσης, απαραίτητο να έχει την ικανότητα να διευθύνει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα τρέχοντα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα έργα.

Οι προϊστάμενοι εσωτερικού ελέγχου πρέπει, επίσης, να γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες του κλάδου και την λογιστική. Η πείρα των προϊσταμένων εσωτερικού ελέγχου δεν χρειάζεται να είναι τόσο εκτενής όσο εκείνη του διευθυντή τους, ωστόσο πρέπει να τους επιτρέπει να διευθύνουν τα μέλη του προσωπικού κατά την εκτέλεση των επιμέρους ελεγκτικών έργων.

Όσον αφορά στα μέλη του προσωπικού, η απαιτούμενη πείρα εξαρτάται από το επίπεδο της θέσης τους (ελεγκτής ή βοηθός) και από το είδος των ελέγχων που αναλαμβάνουν (επιχειρησιακοί ή χρηματοοικονομικοί). Κατά την αξιολόγηση της τεχνικής ικανότητας των υποψηφίων μελών του ελεγκτικού προσωπικού, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα στοιχεία:

- α) Τα σχετικά ελεγκτικά έργα στα οποία έχει ήδη συμμετάσχει ο υποψήφιος.
- β) Ο τρόπος με τον οποίο προσέγγισε τα ανατεθέντα έργα και πως διεκπεραίωσε την συγκεκριμένη εργασία.
- γ) Το είδος και το περιεχόμενο των αναφορών που συντάχθηκαν από τον υποψήφιο.
- δ) Το κατά πόσον ο υποψήφιος επιδιώκει την συνεχή αναβάθμιση των επαγγελματικών του προσόντων.

ε) Οι προσωπικοί στόχοι του υποψηφίου και ο λόγος για τον οποίο επέλεξε να εργαστεί στον εσωτερικό έλεγχο.

2.4. Μεθοδολογία ελέγχου

Πριν δοθεί ένα γενικό σχέδιο εργασίας του ελεγκτή, θα δοθεί μια γενική εικόνα των μεθόδων λογιστικού-οικονομικού ελέγχου που έχει την δυνατότητα να πραγματοποιήσει ένας ελεγκτής.

Μια μέθοδος ελέγχου, που είναι και η πρώτη που εφαρμόστηκε, είναι ο *εξονυχιστικός ή πλήρης έλεγχος* όπου ο ελεγκτής ελέγχει όλους τους λογαριασμούς και όλες τις εγγραφές, προκειμένου να βεβαιώσει τα ποσά του Ισολογισμού και των Αποτελεσμάτων Χρήσης.

Μια άλλη μέθοδος είναι ο *δειγματοληπτικός έλεγχος* όπου ο ελεγκτής σύμφωνα με τους κανόνες της στατιστικής (δειγματοληψία) παίρνει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα από τα προς έλεγχο στοιχεία και ελέγχει μόνο αυτά.

Είναι φανερό ότι η πρώτη μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί όταν τα προς έλεγχο στοιχεία δεν έχουν πλήθος μεγαλύτερο από εκείνο που είναι ανθρωπίνως δυνατόν να ελεγχθεί. Η δεύτερη μορφή, παρ' όλο που εφαρμόζεται αρκετά στην πράξη, παρουσιάζει το μειονέκτημα του κατά πόσο είναι αντιπροσωπευτικό το δείγμα ή όχι και έχει τον κίνδυνο να ξεφύγουν από τον έλεγχο σημαντικά σημεία.

Για τα παραπάνω, οδηγήθηκε η ελεγκτική πρακτική σε μια τρίτη μέθοδο ελέγχου, περισσότερο αξιόπιστη και ευκολότερα πραγματοποιήσιμη, την *μέθοδο της αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου* της επιχείρησης.

Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, που είναι στην ουσία μια αξιολόγηση της αξιοπιστίας των διαφόρων διαδικασιών της επιχείρησης, προκύπτει σε ποια σημεία μπορεί ο ελεγκτής να στηριχθεί στον εσωτερικό έλεγχο και σε ποια όχι, και ανάλογα να χειριστεί την μορφή και την έκταση του ελέγχου των λογαριασμών.

2.5. Γενική γνωριμία της επιχείρησης

Η γενική γνωριμία της επιχείρησης, είναι ένα σημείο του ελέγχου αρκετά σημαντικό και απαιτεί προσοχή και επιδεξιότητα από τον ελεγκτή, ώστε η γνωριμία του με την επιχείρηση να είναι εποικοδομητική και να μπορεί να τον βοηθήσει στο μετέπειτα έργο του.

Από την καλή ή όχι γνωριμία του ελεγκτή με την επιχείρηση, θα εξαρτηθεί κατά πολύ η ποιότητα κυρίως του ελέγχου και η ευκολία της πραγματοποίησής του.

Σταθερή μέθοδος τρόπου γνωριμίας με την επιχείρηση δεν υπάρχει μιας και εξαρτάται κατά πολύ από τον τύπο, τον τόπο εγκατάστασης, την δραστηριότητα και τις ειδικές συνθήκες εργασίας της κάθε επιχείρησης. Γενικά, μπορεί να δοθούν οι παρακάτω κατευθύνσεις για την γνωριμία της επιχείρησης με μορφή πληροφοριών που ο ελεγκτής μπορεί να συλλέξει.

2.5.1. Γενικές πληροφορίες

- Λεπτομερή περιγραφή της επιχείρησης.
- Σύντομο ιστορικό.
- Θέση της επιχείρησης στον οικονομικό κλάδο που ανήκει.
- Γνωριμία του προσωπικού.
- Οργανόγραμμα διοίκησης της επιχείρησης.

2.5.2. Τεχνικά χαρακτηριστικά

- Τρόπος και προβλήματα προμηθειών.
- Τρόπος και προβλήματα αποθεματοποίησης.
- Μελέτη της ικανότητας παραγωγής.
- Χρησιμοποιούμενα μέσα παραγωγής.

2.5.3. Εμπορικά χαρακτηριστικά

- Προσδιορισμός της πελατείας της και προοπτικές εξέλιξης της.
- Ανταγωνισμός.

- Διαδικασία προσδιορισμού της τιμής πώλησης.

2.5.4. Νομικά χαρακτηριστικά.

- Εξέταση καταστατικού και των τροποποιήσεών του.
- Δομή του εταιρικού κεφαλαίου.
- Κυριότερα συμβόλαια και συμβάσεις που έχει υπογράψει η επιχείρηση.
- Δίκες σε εξέλιξη.
- Κυριότερες φορολογικές πληροφορίες.

2.5.5. Λογιστικά χαρακτηριστικά

- Γενική περιγραφή του λογιστικού της συστήματος.
- Όγκος λογιστικών γεγονότων.
- Λογιστική πολιτική αποσβέσεων.

2.5.6. Οικονομικά χαρακτηριστικά.

- Μελέτη της αποδοτικότητας.
- Μελέτη της οικονομικής ισορροπίας της επιχείρησης.

Όλες οι παραπάνω πληροφορίες αποτελούν το περιεχόμενο του ΔΙΑΡΚΗ ΦΑΚΕΛΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ του ελεγκτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1. Γενικά

Τα προγράμματα εσωτερικού ελέγχου είναι μια σημαντική εργασία που προηγείται κάθε ελέγχου. Η χρήση τους αποτελεί τον κύριο άξονα, προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους.

Η κατάρτιση των προγραμμάτων είναι μια ιδιαίτερη τεχνική, από τις πάμπολλες που χρησιμοποιεί ο Εσωτερικός Έλεγχος. Βασική προϋπόθεση για την κατάρτιση τους, είναι να υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες στην επιχείρηση και αυτό γιατί κάθε πρόγραμμα ελέγχου ακολουθεί βήμα προς βήμα την ροή των εργασιών με λογική σειρά.

Για τα παρακάτω προγράμματα καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια να έχουν πληρότητα, αμεσότητα και να είναι ευχάριστα. Παρόλα αυτά δεν παύουν να διακρίνονται για τις αδυναμίες, όπως είναι φυσικό.

Τα προγράμματα Εσωτερικού Έλεγχου από κλάδο σε κλάδο κ από επιχείρηση σε επιχείρηση παρουσιάζουν κάποια διαφορά, όχι όμως αισθητή. Αυτό οφείλεται στην διαφορετική οργανωτική δομή που έχουν μεταξύ τους οι επιχειρήσεις ακόμη και του ίδιου κλάδου ή τμήματος. Το κοινό στοιχείο που έχουν τα προγράμματα, άσχετα από κλάδο και αντικείμενο, είναι ότι διέπονται από τις ίδιες τεχνικές ανάπτυξης, το ίδιο ελεγκτικό πνεύμα και τρόπο παρουσίασης.

Λαμβάνεται, ότι τα προγράμματα μετά το πέρας του ελέγχου αναθεωρούνται και βελτιώνονται από τον ελεγκτή με τα νέα δεδομένα που προκύπτουν, κωδικοποιούνται με την αντίστοιχη κωδικοποίηση των διαδικασιών, αν καταρτίζονται για πρώτη φορά κ αρχειοθετούνται.

Στη συνέχεια αναπτύσσονται κάποια προγράμματα που βρίσκουν εφαρμογή, είτε αυτούσια είτε με μια μικρή προσαρμογή στο περιβάλλον που πρόκειται να εφαρμοσθούν.

3.2. Ταμείο- Διαθέσιμα

3.2.1. Βασικά χαρακτηριστικά επαρκούς εσωτερικού ελέγχου ταμειακών συναλλαγών

Οι παρακάτω κανόνες αποτελούν βασικά στοιχεία αποτελεσματικού ελέγχου ταμειακών συναλλαγών και ταμειακών περιουσιακών στοιχείων.

1. Διαχωρισμός κατά άτομο της εκτέλεσης των ταμειακών συναλλαγών και της καταχώρισής τους στα βιβλία.
2. Συγκέντρωση διαχείρισης ταμειακών στοιχείων σε ένα σημείο-τμήμα της επιχείρησης.
3. Πληρωμή όσο το δυνατόν με επιταγές μόνο.
4. Απαγόρευση διεκπεραίωσης μιας συναλλαγής, που περιέχει ή συνεπάγεται σε κάποια φάση της και ταμειακή κίνηση, από την αρχή μέχρι το τέλος της από ένα και το αυτό πρόσωπο.
5. Άμεση κατάθεση εισπράξεων στην τράπεζα.
6. Αποφυγή ανάθεσης εισπράξεων σε πωλητές της εταιρείας.
7. Χρήση ταμειακών μηχανών.

Σε λεπτομέρεια, η μελέτη του εσωτερικού ελέγχου ταμειακών διαθεσίμων φαίνεται στο σχήμα 3.1. Οι οδηγοί και τα προγράμματα ελέγχου που παρουσιάζονται, στηρίζονται στα προγράμματα και τους οδηγούς ελέγχου ταμειακών στοιχείων και συναλλαγών που χρησιμοποιούν οι μεγάλες πολυεθνικές ελεγκτικές εταιρείες και στην πείρα και στην προϋπηρεσία σε αυτές που είχε την τύχη να αποκτήσει ο συγγραφέας.

3.2.2. Έλεγχος της λειτουργίας διαχείρισης διαθεσίμων

Η υπηρεσία διαθεσίμων είναι σημαντική εξ αιτίας της επίπτωσης που μπορεί να έχει στην λειτουργία της επιχείρησης. Δύο είναι οι κύριοι στόχοι αυτού του ελέγχου. Ο πρώτος είναι η μελέτη, η αξιολόγηση και η εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν στην διενέργεια συναλλαγών σε μετρητά διαθέσιμα. Ο δεύτερος στόχος είναι η διασφάλιση της σωστής και αντικειμενικής παρουσιάσής τους στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της εταιρείας.

3.3 Αποθέματα

3.3.1. Στόχοι του ελέγχου αποθεμάτων

Οι βασικοί στόχοι του ελέγχου των αποθεμάτων είναι:

1. Η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
2. Η επαλήθευση της εμφανιζόμενης στον ισολογισμό αξίας αποθεμάτων.
3. Η επιβεβαίωση της ιδιοκτησίας των εμφανιζόμενων αποθεμάτων.
4. Η εκτίμηση της κατάστασης και της ποιότητας των αποθεμάτων.
5. Ο έλεγχος της ορθότητας των μεθόδων αποτίμησης των αποθεμάτων και της κοστολόγησης των προϊόντων της επιχείρησης.
6. Η εκτίμηση του κόστους πωληθέντων της περιόδου υπό έλεγχο.

3.3.2. Σχέση του εσωτερικού ελέγχου με τις υπηρεσίες

Ο σωστός εσωτερικός έλεγχος στα αποθέματα της εταιρείας και στο κόστος πωλήσεων επηρεάζει σχεδόν όλες τις υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των προμηθειών, των παραλαβών, της αποθήκευσης, της κυκλοφορίας, της επεξεργασίας και της αποστολής, όπως επίσης και συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών όπως το σύστημα λογιστικού κόστους και τα αρχεία διαρκούς απογραφής αποθεμάτων.

Ο ελεγκτής πρέπει να εξετάσει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου για κάθε μια από αυτές τις περιοχές για να προσδιορίσει ότι υπάρχουν οι ακόλουθες συνθήκες ελέγχου:

Προμήθειες: Η εταιρεία πρέπει να έχει ένα σύστημα προμηθειών το οποίο να κατανέμει στα ενδιαφερόμενα τμήματα την αρμοδιότητα να διενεργούν τις προμήθειες ανταλλακτικών, υλικών και υπηρεσιών. Οι προμήθειες θα πρέπει να ελέγχονται με διαδοχικό τρόπο και θα πρέπει να υπάρχουν οι διαδικασίες που να διασφαλίζουν ότι υπάρχουν πάντοτε ικανά διαθέσιμα αποθέματα.

Παραλαβή: Η διαδικασία παραλαβής πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις διαδικασίες προμηθειών και παραγγελιών. Θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες που να διασφαλίζουν ότι παραλαμβάνεται η σωστή ποσότητα, ότι είναι αποδεκτή η ποιότητα του εμπορεύματος και ότι τα αγαθά μεταφέρονται γρήγορα στο τμήμα χρήσης.

Αποθήκευση: Η υπηρεσία αποθήκευσης πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις λειτουργίες των προμηθειών και της παραλαβής. Θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες για τον έλεγχο τόσο της

ποσότητας, όσο και του τόπου αποθήκευσης των διαθέσιμων αποθεμάτων. Ένα αρχείο διαρκούς απογραφής αποθεμάτων είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται πιο συχνά για τον έλεγχο των επιμέρους στοιχείων των αποθεμάτων.

Κυκλοφορία: Το σύστημα διαρκούς απογραφής αποθεμάτων παρακολουθεί επίσης την κυκλοφορία των αποθεμάτων στα τμήματα των χρηστών. Για να χρησιμοποιήσετε με αποτελεσματικό τρόπο ένα σύστημα διαρκούς απογραφής αποθεμάτων, θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες για:

- A) Την καταγραφή των στοιχείων των που έχουν παραγγελθεί χρησιμοποιώντας τον αριθμό παραγγελίας προμήθειας.
- B) Την καταγραφή των αντικειμένων που παρελήφθησαν και αποθηκεύτηκαν σύμφωνα με τον αριθμό της παραγγελίας προμήθειας, την ποσότητα και την θέση τους σε αποθήκη ή σε κάποια τοποθεσία του εργοστασίου.
- Γ) Την καταγραφή της κυκλοφορίας των αποθεμάτων προς ένα τμήμα χρήση (όπως αυτό της παραγωγής ή της συναρμολόγησης) μέσω ενός έγκυρου και εγκεκριμένου αριθμού εντολής. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα πρέπει να εξετάζετε τα αρχεία διαρκούς απογραφής, απογράφοντας με φυσικό τρόπο τα πιο ακριβά ανταλλακτικά, υλικά και συστατικά μέρη.

Επεξεργασία και Αποστολή: Οι λειτουργίες της επεξεργασίας των παραγγελιών και της αποστολής θα πρέπει να περιλαμβάνουν διαδικασίες που θα διασφαλίζουν ότι οι παραγγελίες των πελατών έχουν συναρμολογηθεί ή κατασκευαστεί με σωστό τρόπο και αποσταλεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη. Η λειτουργία αποστολής θα πρέπει να υποστηρίζεται από μια λειτουργία ελέγχου ποιότητας η οποία να επιβεβαιώνει την καλή κατάσταση του εμπορεύματος πριν από την αποστολή.

3.3.3. Πρόσθετα ζητήματα για τα αποθέματα

Επιπλέον του συνολικού χειρισμού και του ελέγχου των αποθεμάτων, ο ελεγκτής θα πρέπει να επιβεβαιώσει ότι η μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται για την αποτίμηση των αποθεμάτων είναι μια γενικώς αποδεκτή λογιστική μέθοδος. Αυτή πρέπει να εφαρμόζεται με συνέπεια από περίοδο σε περίοδο και από έτος σε έτος. Όταν τα αποθέματα καταστούν απαξιωμένα, θα πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για την αντιμετώπιση αυτού του κόστους αποθεμάτων είτε μέσω των πωλήσεων απορριπτέων υλικών, είτε μέσω της πλήρους διαγραφής του από την κατάσταση κερδών και ζημιών της εταιρείας. Στο σχήμα 3.3 περιγράφεται ένα πρόγραμμα ελέγχου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί

από εταιρίες κάθε μεγέθους στα πλαίσια της επιθεώρησης των λειτουργιών ελέγχου των αποθεμάτων.

3.4. Υποχρεώσεις

3.4.1. Στόχοι του ελέγχου υποχρεώσεων

Ο βασικός στόχος του ελέγχου των υποχρεώσεων είναι η διαπίστωση ότι όλες οι υποχρεώσεις της επιχείρησης εμφανίζονται στους λογαριασμούς της και στο σωστό ύψος τους. επιπλέον, ελέγχουμε:

- α. Το σύστημα πληρωμής των υποχρεώσεων.
- β. Ότι για όλες τις εμφανιζόμενες υποχρεώσεις υπάρχουν τα αντίστοιχα παραστατικά.
- γ. Ο εσωτερικός έλεγχος που αφορά στα στοιχεία αυτά.

Στο σχήμα 3.3 περιγράφεται ένα πρόγραμμα ελέγχου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εταιρίες κάθε μεγέθους στα πλαίσια της επιθεώρησης των λειτουργιών ελέγχου των υποχρεώσεων

Φύλλα Εργασίας Ελέγχου Υποχρεώσεων

1. Αναλυτικό ισοζύγιο προμηθευτών.
2. Κατάσταση μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων και δανείων.
3. Κατάσταση/πίνακιο γραμματίων πληρωτέων.
4. Κατάσταση προμηθευτών επιλεγμένων για επιβεβαίωση.
5. Επιβεβαιώσεις προμηθευτών που ελήφθησαν.
6. Επιβεβαιώσεις υπολοίπων δανείων με τράπεζες και άλλους πιστωτές.
7. Υπολογισμός τόκων, καταχωρημένων και μη (δεδουλευμένων)
8. Κατάσταση μη καταχωρημένων υποχρεώσεων και τόκων.
9. Επιστολή/κατάθεση της διοίκησης σχετικά με τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.
10. Κατάσταση και σχόλια ενδεχόμενων (μη καταχωρημένων) υποχρεώσεων.
11. Υπολογισμός δεδουλευμένων αλλά μη καταχωρημένων υποχρεώσεων (μισθών, προμηθειών πωλητών, bonus, φορολογικές παραβάσεις κλπ.).
12. Περιγραφή (διάγραμμα ροής) υποσυστήματος αγορών και προμηθειών.

3.5. Πάγια

3.5.1. Στόχοι ελέγχου παγίων

Οι βασικοί στόχοι του ελέγχου των παγίων είναι:

1. Ο εσωτερικός έλεγχος που αφορά στα στοιχεία αυτά.
2. Η ύπαρξη και η νόμιμη διαδικασία των στοιχείων αυτών από την ελεγχόμενη επιχείρηση.
3. Η εμφάνιση τούτων στην σωστή αξία τους (προσθήκες, βελτιώσεις, απαξιώσεις, φθορές, αναπροσαρμογές).
4. Η επαρκής ασφάλιση τούτων από κινδύνους ειδικά ειδικών περιπτώσεων (πλοία, εργοστάσια κλπ.).
5. Ο σωστός υπολογισμός των αντίστοιχων αποσβέσεων.
6. Η τήρηση των λογαριασμών των παγίων σύμφωνα με τον κώδικα βιβλίων και στοιχείων αλλά και τις ανάγκες της επιχείρησης για επαρκή πληροφόρηση και σωστή διαχείριση και εκμετάλλευση των παγίων της

Στο σχήμα 3.3 περιγράφεται ένα πρόγραμμα ελέγχου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εταιρίες κάθε μεγέθους στα πλαίσια της επιθεώρησης των λειτουργιών ελέγχου των παγίων.

Φύλλα Εργασίας Ελέγχου Παγίων

1. Αντίγραφο του μητρώου παγίων.
2. Ομαδοποίηση παγίων.
3. Ανάλυση των βελτιώσεων και προσθηκών στα πάγια.
4. Φύλλα επαλήθευσης υπολογισμού των αποσβέσεων.
5. Έλεγχος της συμμόρφωσης με φορολογικούς και αναπτυξιακούς νόμους σχετικά με την αγορά και πώληση παγίων.
6. Κατάσταση πλήρως αποσβεσμένων παγίων.
7. Έλεγχος παγίων φερόμενων ως μη χρησιμοποιούμενων (προς αποφυγή υπολογισμού αποσβέσεων).

3.6. Αμοιβές

3.6.1. Στόχοι ελέγχου αμοιβών προσωπικού

Οι βασικοί στόχοι του ελέγχου των αμοιβών προσωπικού και των άλλων δαπανών και προβλέψεων που συνδέονται με αυτές είναι:

1. Η επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
2. Η συμμόρφωση της επιχείρησης με την εργατική, ασφαλιστική και φορολογική νομοθεσία σχετικά με την αμοιβή, ασφάλιση και τις κρατήσεις επί των αμοιβών του προσωπικού.
3. Την καταχώρηση όλων των αμοιβών καθώς και των με αυτές τις αμοιβές συνδεόμενων άλλων επιβαρύνσεων και προβλέψεων.
4. Την σωστή εφαρμογή εργατικών συλλογικών συμβάσεων.
5. Την εκπλήρωση εκ μέρους της επιχείρησης των υποχρεώσεων σχετικά με τις αντίστοιχες εργοδοτικές εισφορές της.
6. Την εκπλήρωση εκ μέρους της επιχείρησης των ανειλημμένων υποχρεώσεων σχετικά με διάφορα επικουρικά ταμεία και πρόσθετες ασφαλίσεις.

3.6.2. Για τα διάφορα Έξοδα και Έσοδα

Η αναγνώριση και καταχώρηση όλων των διαφόρων εξόδων και εσόδων από διάφορες έκτακτες και ανόργανες πηγές ή αιτίες.

3.6.3. Συστατικά του εσωτερικού ελέγχου της μισθοδοσίας

Για να επιτευχθεί ικανοποιητικό επίπεδο εσωτερικού ελέγχου, η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύξει έναν μηχανισμό ελέγχου του προϋπολογισμού για το κόστος εργασίας.

Αυτός ο μηχανισμός θα περιλαμβάνει τον λεπτομερή προγραμματισμό του αναμενόμενου κόστους εργασίας για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο ή το έτος. Θα πρέπει να παρακολουθούνται αυτά τα κόστη εργασίας σε κάθε τμήμα και να συμπεριλαμβάνονται παράμετροι όπως ο χρόνος διακοπής της εργασίας και η απώλεια χρόνου.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για τον εσωτερικό έλεγχο της μισθοδοσίας είναι ο σαφής διαχωρισμός καθηκόντων μεταξύ των λειτουργιών της μισθοδοσίας και του τμήματος

προσωπικού. Ο διαχωρισμός αυτός διασφαλίζει την εταιρεία έναντι ζημίας από πιθανές απόπειρες αλλοίωσης των αρχείων μισθοδοσίας.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μισθοδοσίας ξεκινάει στην πραγματικότητα από το τμήμα προσωπικού με τις διαδικασίες για την ένταξη ενός καινούργιου υπαλλήλου στο δυναμικό της εταιρείας μετά από τις ολοκληρωθείσες διαδικασίες πρόσληψης. Το σύστημα καλύπτει επίσης την διαδικασία τήρησης του ωραρίου, τα αρχεία και την προετοιμασία της μισθοδοσίας, την διανομή της μισθοδοσίας στους υπαλλήλους και τις διαδικασίες διαγραφής από την μισθοδοσία ενός υπαλλήλου ο οποίος έχει αποχωρήσει.

Το πρόγραμμα ελέγχου στο Σχήμα 3.5 διευκολύνει τον ελεγκτή να συλλέξει τα απαραίτητα στοιχεία για την αξιολόγηση της επάρκειας του εσωτερικού ελέγχου στα θέματα μισθοδοσίας, όπως επίσης και για να δημιουργήσει ένα μόνιμο αρχείο.

3.7 Πωλήσεις-πελάτες

Οι αντικειμενικοί στόχοι του ελεγκτή κατά τον έλεγχο του κυκλώματος πελατών

Ο κύριος στόχος του ελεγκτή κατά τον έλεγχο του κυκλώματος των πελατών και των πωλήσεων είναι να διαπιστώσει:

1. Την επάρκεια του εσωτερικού ελέγχου του εν λόγω υποσυστήματος.
2. Την επαλήθευση των εμφανιζόμενων υπολοίπων πελατών.
3. Την εξέταση και επιβεβαίωση των γραμματίων εισπρακτέων.
4. Την εκτίμηση του εισπρακτέου ποσού αυτών των υπολοίπων.
5. Την επαλήθευση (ως γνήσιων) των καταχωρηθέντων πωλήσεων.

Στο σχήμα 3.6 περιγράφεται ένα πρόγραμμα ελέγχου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εταιρίες κάθε μεγέθους στα πλαίσια της επιθεώρησης των λειτουργιών ελέγχου των πωλήσεων.

Φύλλα εργασίας ελέγχου του κυκλώματος πελατών και πωλήσεων

Ο ελεγκτής θα πρέπει για κάθε κατηγορία απαιτήσεων να συντάξει ή να ζητήσει από την επιχείρηση:

Απαιτήσεις

1. Συγκεντρωτικό φύλλο κατά κατηγορία/πρωτοβάθμιο και δευτεροβάθμιο λογαριασμό, ειδικά για τους πελάτες και τα γραμμάτια.
2. Αναλυτικό ισοζύγιο κατά κατηγορία πελατών (τριτοβάθμιων λογαριασμών) και γραμματίων.
3. Αναλυτικό ισοζύγιο γραμματίων από τα πινάκια τούτων.
4. Φύλλο ανάλυσης εσόδων από τόκους γραμμάτιων εισπρακτέων.
5. Ανάλυση εκτίμησης επισφαλών απαιτήσεων.
6. Πρόβλεψη (απόσβεση) επισφαλών απαιτήσεων για την χρήση.
7. Κατάσταση λογαριασμών που έχουν πλήρως αποσβεσθεί.
8. Φύλλο χρονολόγησης υπολοίπων πελατών.
9. Κατάσταση επιλεγμένων για επιβεβαίωση πελατών.

10. Κατάσταση επιβεβαιώσεων που ελήφθησαν.
11. Στατιστική αξιολόγηση επιβεβαιώσεων υπολοίπων.

Φύλλα εργασίας ελέγχου του κυκλώματος πελατών και πωλήσεων

1. Ανάλυση πωλήσεων κατά περιοχή, προϊόν κλπ.
2. Ανάλυση κόστους πωληθέντων κατά κατηγορία πωλήσεων.
3. Κατάσταση του δείγματος τιμολογίων για λεπτομερή έλεγχο.
4. Ανάλυση επιστροφών και εκπτώσεων αμέσως μετά το κλείσιμο.
5. Διάγραμμα ροής υποσυστήματος πωλήσεων.
6. Κατάσταση κυριότερων πελατών της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

4.1. Γενικά

Ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει ότι ο έλεγχος εκτελέστηκε σωστά, λεπτομερώς και έγκαιρα. Επίσης, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του, ανασκοπεί την περίοδο του εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα στάδιά του και κάνει τις απαραίτητες αλλαγές.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, το εύρος δράσης του προγράμματος εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τα προβλήματα που ανακύπτουν. Επί παραδείγματι, από τον εσωτερικό έλεγχο της υπηρεσίας πληρωτέων λογαριασμών μπορεί να προκύψει ότι κάποιοι λογαριασμοί έχουν εξοφληθεί παραπάνω από μια φορές, γεγονός που καταδεικνύει την ύπαρξη σοβαρού προβλήματος διπλοπληρωμών. Το στοιχείο αυτό θα κατευθύνει τους ελεγκτές προς μια διευρυμένη δειγματοληψία διατακτικών και άρα θα χρειαστούν επιπρόσθετες εργατοώρες ώστε να ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο στάδιο ελέγχου.

4.2. Χρήση εγγράφων εργασίας εσωτερικού ελέγχου

Τα προγράμματα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένα ώστε ο επιβλέπων ελεγκτής να είναι σε θέση να διασταυρώσει τα στοιχεία που ανακύπτουν σε κάθε στάδιο του ελέγχου και άρα να καταγράφονται σε συγκεκριμένα έγγραφα εργασίας. Δείγματα εγγράφων εργασίας που εξυπηρετούν αυτόν τον σκοπό παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 3. Κάθε εύρημα που προκύπτει από τον εσωτερικό έλεγχο, καταγράφεται στα έγγραφα αυτά με μορφή υποσημειώσεως έτσι ώστε να το εγκρίνει ο επιβλέπων ελεγκτής πριν ετοιμάσει την τελική αναφορά. Τα έγγραφα αυτά βοηθούν τον επιβλέποντα ελεγκτή, ανασκοπώντας τον έλεγχο, να αποφασίσει το σημείο λήξης του εγγράφου.

4.3. Σημασία της προετοιμασίας των εγγράφων εργασίας

Η δημιουργία και τήρηση εγγράφων εργασίας εσωτερικού ελέγχου είναι σημαντική για πολλούς λόγους.

Καταρχάς, αποτελούν μια δεξαμενή πληροφοριών σχετικά με διαδικασίες πολιτικές και άλλης σχετικής τεκμηρίωσης. Δεύτερον, επικυρώνουν τα ευρήματα του ελέγχου προσφέροντας τις σχετικές αποδείξεις και υποστηρίζουν τους ισχυρισμούς της αναφοράς ελέγχου. Τρίτον, η προετοιμασία τους βοηθά τον προγραμματισμό του ελέγχου καθώς τα έγγραφα οργανώνονται και ταξινομούνται ανάλογα με την υπηρεσία που πρόκειται να υποβληθεί σε εσωτερικό έλεγχο.

Η οργάνωση των εγγράφων εργασίας πρέπει να γίνεται βάσει ενός απλού ταξινομητικού συστήματος έτσι ώστε, σε περίπτωση που χρειαστεί, να μπορούν να ανατρέξουν σε αυτά και άλλοι ελεγκτές. Παρόλο που η ανασκόπηση και έγκριση των εγγράφων εργασίας εσωτερικού ελέγχου γίνεται προς το τέλος του προγράμματος, καλό είναι η προετοιμασία τους να ακολουθεί την πρόοδο του ελέγχου. Το σχήμα 4.1 παρουσιάζει έναν τρόπο ευρετηρίασης ενός συνόλου εγγράφων εργασίας εσωτερικού ελέγχου βάσει θεμάτων, σταδίων και ευρημάτων εσωτερικού ελέγχου, που διευκολύνει τις σχετικές παραπομπές.

4.4. Καταγραφή των ευρημάτων ελέγχου

Ο ελεγκτής χρησιμοποιεί το πρόγραμμα ελέγχου, τις σημειώσεις του και τα έγγραφα εργασίας για να καταγράψει τα ευρήματα του ελέγχου

Τα ευρήματα μπορεί βέβαια να είναι είτε θετικά είτε αρνητικά, αφού προκύπτουν από την σύγκριση του «υπάρχοντος» με το «επιθυμητό». Τα τρία αυτά αρνητικά ευρήματα σημειώνονται συνοπτικά στο έγγραφο εργασίας, καθώς ο ελεγκτής ανασκοπώντας της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου και συντάσσοντας την σχετική αναφορά θα τα αναπτύξει περαιτέρω.

Τα θετικά ευρήματα αναπτύσσονται και επεξηγούνται αισθητά λιγότερο σε σχέση με τα αρνητικά, δεν παύουν ωστόσο να αποτελούν εξίσου σημαντικά συμπεράσματα του ελέγχου. Ο χειρισμός τους επαφίεται στην κρίση του επιβλέποντα ελεγκτή. Ορισμένοι οργανισμοί προτιμούν τα θετικά ευρήματα να επισυνάπτονται στην αναφορά ελέγχου ενώ άλλοι θεωρούν την οποιαδήποτε αναφορά τους περιττή, επειδή συνήθως δεν συνεπάγονται την λήψη δράσης ούτε υποχρεώνουν σε λήψη αποφάσεων.

Εντούτοις, ο ελεγκτής μπορεί να αποφασίσει να συμπεριλάβει στην αναφορά του ένα θετικό εύρημα, συνεκτιμώντας την φύση και την σημασία του. Η ενέργεια αυτή αφενός είναι ακριβοδίκαιο έναντι του συγκεκριμένου προϊσταμένου και αφετέρου απαλλάσσει την ανώτερη διοίκηση από την έγνοια μιας ιδιαίτερης και κρίσιμης αντιμετώπισης.

4.5. Μορφές αρνητικών ευρημάτων

Οι απόψεις και οι εισηγήσεις των ελεγκτών βασίζονται στα αρνητικά ευρήματα. Για το λόγο αυτό, κάθε εύρημα πρέπει να θεμελιώνεται με αδιάψευστα στοιχεία. Τα αποτελέσματα του ελέγχου πρέπει να δικαιώνουν τα ευρήματα. Υπάρχουν τέσσερις βασικές μορφές αρνητικών ευρημάτων:

- Παραλείψεις
- Διαδικαστικές αδυναμίες ή αδυναμίες του συστήματος
- Ακατάλληλες
- Εσφαλμένες δραστηριότητες

Κάθε μορφή αρνητικού ευρήματος τεκμαίρεται από άλλες πράξεις ή συμπεριφορές. Οι παραλείψεις, επί παραδείγματι, υπονοούν ότι κάποιος υπάλληλος διενεργούν όταν πρέπει ή ενεργούν ακατάλληλα. Οι διαδικαστικές αδυναμίες ή αδυναμίες του συστήματος υπονοούν ή ανεξέλεγκτη επίβλεψη. Οι εσφαλμένες δραστηριότητες, τέλος, μπορεί να οφείλονται σε άγνοια ή παράβλεψη των σωστών διαδικασιών.

Ένας απλός και σίγουρος τρόπος παρουσίασης ενός τέτοιου ευρήματος είναι να περιγραφεί αρχικά η μορφή του και στην συνέχεια, συνοπτικά, οι συνέπειές του.

Η παρουσίαση των ευρημάτων με έναν συνεπή και λογικό τρόπο διασφαλίζει ότι κάθε εύρημα θεμελιώνεται σε γεγονότα και ότι όλα εκφράζονται με σαφήνεια ώστε η ανώτερη διοίκηση να κατανοήσει την σοβαρότητα της κατάστασης.

4.6. Παρουσίαση των ευρημάτων

Δεν υπάρχει μια γενικώς αποδεκτή μέθοδος για την παρουσίαση των αρνητικών ευρημάτων. Ορισμένοι ελεγκτές χρησιμοποιούν μια μορφή εγγράφου για να περιγράψουν την φύση του προβλήματος, τι θα έπρεπε να γίνει, τι έγινε, γιατί έγινε, ποια είναι τα αποτελέσματα και τι μπορεί να γίνει για να επιλυθεί το πρόβλημα. Αυτή η μορφή επιτρέπει στον ελεγκτή και στον επιβλέποντα του ελέγχου να εστιάσουν στα σημαντικά στοιχεία ενός ευρήματος και να αποκαλύψουν λάθη στην

συλλογιστική ή παραλείψεις γεγονότων και να αποφύγουν πιθανά κενά και τρύπες στην τελική αναφορά του ελέγχου, γεγονός που θα προκαλούσε αμηχανία.

Οι ελεγκτές δεν μπορούν να επιτρέψουν να έχουν τα ευρήματά τους οποιαδήποτε κενά που θα μπορούν να οδηγήσουν σε αμφισβητήσεις. Σε πολλές περιπτώσεις, τα ευρήματα σχετίζονται με πολύπλοκα συστήματα και σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών. Οι συγκεκριμένοι διευθυντές μπορεί να είναι επαρκώς ενημερωμένοι για τις δικές τους λειτουργίες. Συνήθως, όμως, δεν γνωρίζουν πως οι πράξεις τους καταλήγουν να κρίνονται αναποτελεσματικές ή να δημιουργούν προβλήματα σε άλλες λειτουργίες. Ο ελεγκτής αποκαλύπτει αυτού του είδους τις ελλείψεις και τις γνωστοποιεί στους αρμόδιους διευθυντές.

Ο ελεγκτής έχει μια δουλειά γεμάτη προκλήσεις και πρέπει να είναι σε θέση να απαντά σε οποιαδήποτε ερώτηση μπορεί να προκύψει αναφορικά με τα ευρήματα του ελέγχου του. Τα γεγονότα πρέπει να είναι αδιάψευστα ώστε λογικοί άνθρωποι ανασκοπώντας τα, να καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα. Κατά συνέπεια, οι ελεγκτές και οι διευθυντές των υπηρεσιών θα πρέπει να συμφωνούν ως προς τα γεγονότα που συντέλεσαν στα αρνητικά ευρήματα, πριν αυτά καταγραφούν στην τελική αναφορά ελέγχου.

4.7. Εκτίμηση της κατάστασης

Όπως αναφέρθηκε, το πιο σημαντικό βήμα στην παρουσίαση των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου είναι η σύγκριση της υφιστάμενης κατάστασης και της επιθυμητής. Ο στόχος όμως της εταιρείας σας θα πρέπει να είναι η χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων με την ελάχιστη δυνατή σπατάλη.

Κατά συνέπεια, υπάρχουν ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν. Γιατί είχαν απαξιωθεί τα αποθέματα; Η ευθύνη μπορεί να εντοπιστεί στο τμήμα προμηθειών ή στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης ή επίσης να αποδοθεί σε μια αναπόφευκτη αλλαγή των προδιαγραφών των υλικών; Σε μια τέτοια περίπτωση, ο ελεγκτής μπορεί να αισθάνεται σίγουρος ότι η απαξίωση των αποθεμάτων είναι δικαιολογημένη και ότι θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή του στην ανάγκη για σωστές διαδικασίες ως προς την διαχείριση των απαξιωμένων αποθεμάτων. Τα αποτελέσματα της έρευνας του όσον αφορά τους λόγους απαξίωσης των αποθεμάτων θα συμπεριληφθούν στις σημειώσεις του κατά τον εσωτερικό έλεγχο.

4.8. Διαδικασίες και πρακτικές

Οι οδηγίες της ανώτερης διεύθυνσης προς τους διευθυντές των λειτουργιών όσον αφορά την εκπλήρωση των λειτουργικών και αντικειμενικών στόχων της εταιρείας καθορίζουν τις διαδικασίες. Οι πρακτικές αναφέρονται στον τρόπο που τελικά μπορούν να λειτουργούν οι διευθυντές κάθε υπηρεσίας. Οι διαδικασίες και οι πρακτικές μπορεί να είναι σωστές ή λανθασμένες και πρέπει να καθοριστεί η επάρκεια όχι μόνο μιας διαδικασίας αλλά και των αντίστοιχων πρακτικών.

Πρέπει να τίθενται ερωτήσεις. Η διαδικασία είναι σαφής; Εάν δεν είναι επαρκής ή σαφής, τι μπορεί να γίνει για να βελτιωθεί; Λαμβάνοντας βέβαια υπόψη ότι μπορεί η διαδικασία να είναι αδύναμη αλλά ο διευθυντής κάποιας υπηρεσίας που δεν συμμορφώνεται με τους όρους της, να επιτυγχάνει καλά αποτελέσματα.

Στο παράδειγμα που αφορά τον έλεγχο των αποθεμάτων (Σχήμα 4.2), η έλλειψη διαδικασίας για τον χειρισμό των αποθεμάτων της εταιρείας αποτελεί επαρκή λόγο για να σημάνει συναγερμός. Ο ελεγκτής, όμως, θα πρέπει να είναι ακόμα και τότε προσεκτικός όταν παρουσιάζει τα ευρήματά του. Η παρουσίαση ενός ευρήματος δεν αποτελεί αφορμή για να κατηγορηθεί η διοίκηση ότι δεν έχει διαδικασίες, ούτε για να παρουσιαστεί κάποια διαδικασία. Μόνο η ανάγκη επεξήγησης μιας κατάστασης δικαιολογεί την παρουσίαση μιας διαδικασίας και μάλιστα, αποκλειστικά εκείνης που μπορεί να εφαρμοστεί στην συγκεκριμένη κατάσταση.

Το φύλλο εργασίας παρουσίασης ευρημάτων εσωτερικού ελέγχου βοηθάει τον ελεγκτή να αποφύγει μια τέτοια παγίδα. Επί παραδείγματι, καλείται να απαντήσει στην ερώτηση «Γιατί υπάρχει διαφορά;» Μπορεί να γνωρίζει την σωστή απάντηση λόγω πείρας ή μπορεί να πάρει την απάντηση από τον διευθυντή του ελέγχου των αποθεμάτων. Είναι όμως σημαντικό, να μην καταφεύγει σε βιαστικά συμπεράσματα. Μπορεί ο διευθυντής ελέγχου αποθεμάτων να είχε λάβει την εντολή να μην χρησιμοποιεί τα υλικά και όχι να διαχειριστεί απαξιωμένα αποθέματα και άρα να λειτούργησε με συναίνεση και σύμφωνα με τις οδηγίες της ανώτερης διεύθυνσης.

Τα ευρήματα θα πρέπει να είναι θετικά. Ένα πρόβλημα μπορεί να λυθεί μόνο εάν η αιτία είναι γνωστή και μόνο αν υπάρχει μια αποδεκτή λύση. Κατά συνέπεια, πρέπει να ακολουθούνται οι κανόνες λύσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Τα ευρήματα θα πρέπει να κινητοποιούν την ανώτερη διεύθυνση να πάρει αποφάσεις και να αναλάβει δράσεις.

Η διαδικασία αυτή ακολουθεί επτά στάδια:

- 1) Αναγνώριση του προβλήματος.
- 2) Περιγραφή του προβλήματος. Πόσο μεγάλο είναι; Που εντοπίζεται; Πότε; Πόσο συχνά;

- 3) Αναζήτηση των πιθανών αιτιών. Τα αίτια αυτά εξηγούν εν μέρει ή πλήρως την κατάσταση.
- 4) Αναζήτηση πιθανών διορθωτικών κινήσεων.
- 5) Έλεγχος καταλληλότητας και αποτελεσματικότητας όλων των εναλλακτικών δράσεων. Τι μπορεί να πάει λάθος με κάθε μια προτεινόμενη δράση;
- 6) Επιλογή της καλύτερης δράσης.
- 7) Εισήγηση διαδικασιών ή ελέγχων που να διασφαλίζουν την εφαρμογή της επιλεγμένης δράσης.

4.9. Επίτευξη των στόχων του ελέγχου

Για να θεωρείται και επιτυχής η ολοκλήρωση ενός ελέγχου θα πρέπει να έχουν επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό οι στόχοι τούτου. Προς την κατεύθυνση αυτή ο ελεγκτής που αξιολογεί συνολικά έναν έλεγχο, θα μπορούσε να σταθεί στα παρακάτω σημεία:

- 1) **Οικονομικός απολογισμός του έργου του ελέγχου.** Πως συγκρίνεται ο χρόνος και το κόστος του ελέγχου με αυτόν της προηγούμενης χρήσεως; Στην περίπτωση που πρόκειται για πρώτη φορά, πόσο κοντά είναι ο απολογισμός στον προϋπολογισμό, αφού έχουν εκτελεστεί όλες οι προβλεπόμενες και συμφωνηθείσες εργασίες και υπηρεσίες προς τον πελάτη;
- 2) **Πληρότητα.** Έχουν εκτελεστεί όλες οι προβλεπόμενες και άλλες εργασίες που προέκυψαν, καθώς και οι υπηρεσίες προς τον πελάτη που είχαν συμφωνηθεί, και σε ποιόν βαθμό τούτος φαίνεται ικανοποιημένος;
- 3) **Σχέσεις με τον πελάτη.** Σε τι κλίμα συνεργασίας με τον πελάτη και το προσωπικό του διεξήχθη ο έλεγχος, και βελτιώθηκαν ή χειροτέρεψαν οι σχέσεις μας με αυτόν μετά τον έλεγχο;
- 4) **Συμπέρασμα.** Θα είναι δυνατόν να εξαχθεί ολοκληρωμένο (ελεγκτικό) συμπέρασμα σαν αποτέλεσμα του ελέγχου και αναφορικά με τον σκοπό για τον οποίο τούτος είχε αναληφθεί;
- 5) **Ανεξαρτησία.** Διατηρήθηκε η απαιτούμενη από τα standards επαγγελματικής δεοντολογίας ανεξαρτησία των ελεγκτών σε σχέση με τον ελεγχόμενο πελάτη;

4.10. Προβλήματα κατά την Άσκηση Εσωτερικού Ελέγχου

4.10.1. Γενικά

Ο Εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να «κτίζεται» και να εφαρμόζεται στηριζόμενος σε πάγιες αρχές και κανόνες, οι οποίες να έχουν γίνει κατανοητές, και αποδεκτές τόσο από τους ελεγκτές που τον ασκούν όσο και από τους ελεγχόμενους υπαλλήλους αλλά και τα διευθυντικά στελέχη και ανώτερα ιεραρχικά στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης. Μόνο με αυτόν τον τρόπο ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να λειτουργήσει με αποτελεσματικό τρόπο και να επιτελέσει το έργο στο οποίο αποσκοπεί. Στην πράξη όμως, μπορεί να εμφανιστούν προβλήματα τα οποία οφείλονται είτε σε γενεσιουργά αιτία π.χ. ελλιπής αρχικός σχεδιασμός, είτε σε προβλήματα που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή του.

4.10.2. Προβλήματα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

α) Ο προβληματισμός που τίθεται πολλές φορές είναι το κατά πόσο σήμερα ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποδεκτός από τους ελεγχόμενους. Η λέξη “έλεγχος”, ως άκουσμα και μόνο, δημιουργεί εκ των πραγμάτων μια φυσιολογική αντίδραση. Ως εκ τούτου ο Εσωτερικός έλεγχος στην πράξη δημιουργεί αν όχι μια επιθετική στάση από τους ελεγχόμενους, αναμφισβήτητα όμως δημιουργεί μια αμυντική στάση που πολλές φορές δυσκολεύει το έργο των ελεγκτών αφαιρώντας κατά πολύ τη δυνατότητα να συνδράμει αποτελεσματικά στο έργο της διοίκησης καθώς και τον ίδιον των ελεγχόμενων. Η μη αποδοχή του Εσωτερικού Ελέγχου, σε μεγάλο βαθμό, απορρέει από την έλλειψη διαμόρφωσης πολιτικής και ελεγκτικής κουλτούρας, καθώς και ανάλογης υποστήριξης που παρατηρείται από τους φορείς. Ανάλογο μερίδιο ευθύνης στη μη αποδοχή του, έχουν και οι ίδιοι οι εσωτερικοί ελεγκτές, καθώς δεν φροντίζουν στην διαμόρφωση κατάλληλου ελεγκτικού κλίματος, όπως και διακριτικού χειρισμού των ελεγκτικών θεμάτων, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Παρόλο το αρνητικό κλίμα αποδοχής, που παρατηρείται κατά μεγάλο βαθμό, οι τελευταίες αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς που υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρίες να έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης και η προβολή του εσωτερικού ελέγχου μέσω του ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών, έχουν συμβάλλει θετικά, παρότι υπάρχει μακρύς δρόμος ακόμη, για τους ελεγχόμενους να αποδεχθούν τον Εσωτερικό Έλεγχο, ως βοήθεια απέναντι στις ευθύνες που έχουν αναλάβει.

β) 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, 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 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, ζητεί τη συνδρομή ατόμου από άλλο τμήμα, που είναι γνώστης του αντικειμένου. Παράλληλα να μην είναι και ελεγχόμενο. Κάτω από την καθοδήγηση του διευθυντή Εξωτερικού 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 στη 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 τη διάρκεια του ελέγχου να συμμετέχει και ένας εσωτερικός ελεγκτής για την απόκτηση εμπειρίας σε εξειδικευμένα θέματα, ώστε ο επόμενος έλεγχος, όταν επαναληφθεί, να μη χρειαστεί να καλυφθεί από άτομο εκτός του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου επιβαρύνοντας τον έλεγχο με επιπλέον κόστος.

γ) Χωρίς να υποτιμάται η σπουδαιότητα του έργου του εσωτερικού ελεγκτή πρέπει παράλληλα να τονισθούν και τα σοβαρά προβλήματα που οφείλονται στο γεγονός ότι είναι υπάλληλος στην οικονομική μονάδα που ασκεί τα καθήκοντά του και από αυτό το γεγονός, είναι φυσικό, ο έλεγχός του:

- Να ασκείται, γενικά, σύμφωνα με τους κανόνες και τους όρους που έχει θεσπίσει η διοίκηση της οικονομικής μονάδας και όχι σύμφωνα με τους κανόνες της ελεγκτικής.
- Δεν ενημερώνεται για τις πράξεις των διοικούντων, συνήθως δε και των ανωτέρων του στην ιεραρχία ή έλεγχός τους σ' αυτούς είναι περιορισμένος.
- Απασχολούμενος με πράξεις συναδέλφων του, πολλές φορές από συναδελφική αλληλεγγύη, ο έλεγχός του δεν είναι αμερόληπτος και αντικειμενικός. Ενώ με το πέρασμα του χρόνου και με τη στενότερη φιλική σχέση ο έλεγχος γίνεται ολοένα και πιο τυπικός.
- Επειδή ασχολείται συνεχώς με τα ίδια θέματα και με τον ίδιο τρόπο, η δουλειά του γίνεται ρουτίνα με επακόλουθο την εξασθένηση.

δ) Τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου ποικίλλουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Τα ειδικά χαρακτηριστικά ελέγχου σε οποιοδήποτε σύστημα, εξαρτώνται από ορισμένους παράγοντες όπως είναι το μέγεθος, η οργανωτική διάθρωση, η φύση των εργασιών και οι αντικειμενικοί στόχοι της οργάνωσης, για τους οποίους σχεδιάστηκε το σύστημα. Επομένως, γίνεται αντιληπτό, ότι το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, δεν μπορεί να αντιγραφεί και να μεταφερθεί αυτούσιο από μια επιχείρηση σε άλλη. Ο Εσωτερικός Έλεγχος, προκειμένου να επιφέρει τα ποιοτικά εκείνα αποτελέσματα στα οποία αποσκοπεί, πρέπει να σχεδιαστεί εξ' αρχής με τρόπο προσεκτικό και σαφή, σεβόμενος τις αρχές της ελεγκτικής επιστήμης. Σε αντίθετη περίπτωση ο ρόλος του τμήματος μέσα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης σιγά σιγά υποβαθμίζεται και μακροπρόθεσμα η ύπαρξη του τμήματος γίνεται τυπική και ανούσια.

4.10.2.1. Ο Εσωτερικός έλεγχος νομικά

Σύμφωνα με τον Ν. 3016/17.5.2005 για την εταιρική διακυβέρνηση και άλλες διατάξεις, προκειμένου μια εταιρεία να εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, πρέπει να διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, καθώς και οργάνωση και λειτουργία Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.

Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας περιλαμβάνει:

- α) Την διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρείας, τα αντικείμενά τους και τις μεταξύ τους σχέσεις. Απαραίτητα πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, εξυπηρέτησης Μετόχων και εταιρικών ανακοινώσεων.
- β) Τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.
- γ) Τις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας.
- δ) Τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών, των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και των προσώπων που διαθέτουν εσωτερική πληροφόρηση, σε κινητές αξίες της εταιρείας.
- ε) Τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.
- στ) Τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιρειών.

Η διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο της, είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως, μια φορά το τρίμηνο τουλάχιστον, το Διοικητικό Συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.

4.10.2.2. Συμπεράσματα

Έχει γραφεί ότι το σύστημα Εσωτερικού ελέγχου μοιάζει με το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού. Γιατί διακλαδώνεται, όπως εκείνο στον οργανισμό, και μεταφέρει πληροφορίες (εντολές και αντιδράσεις), προς τη διοίκηση (εγκέφαλο), γι' αυτό και είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες του οργανισμού. Και με την έννοια αυτή δεν μπορούν να προδιαγραφούν «απόλυτα πρότυπα» ενός συστήματος ελέγχου για όλες τις επιχειρήσεις, γιατί κάθε επιχείρηση είναι «μοναδική» και ως εκ τούτου έχει τις δικές της παραμέτρους που την κάνουν να διαφέρει από οποιαδήποτε άλλη.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι οι λειτουργοί που μπορούν να διαμορφώσουν ένα «μοναδικό σύστημα ελέγχου» γιατί έχουν το πλεονέκτημα να αντιλαμβάνονται την επιχείρηση από μέσα. Και αυτό γιατί το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή έχει απαλλαγεί σήμερα από την παλιά εικόνα του “επιθεωρητή” για να εξελιχθεί σε σύμβουλο.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΧΙΛΙΕΤΙΑ

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΜΟΝΤΕΡΝΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
Επικεντρώνεται σε εσωτερικούς οικονομικούς ελέγχους	Επικεντρώνεται σε επιχειρηματικούς κινδύνους και σε ευρύ φάσμα εσωτερικών ελέγχων
Εισηγείται απόλυτο έλεγχο, ανεξαρτήτως κόστους.	Εισηγείται επαρκή έλεγχο των κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη το αντίστοιχο κόστος.
Διενεργεί ελέγχους κατά τοποθεσία, τμήμα και λειτουργία.	Διενεργεί ελέγχους σε επιχειρηματικές δραστηριότητες εντός του λειτουργικού πλαισίου
Στελεχώνεται με λογιστές και έχει σχετικά ψηλό βαθμό εναλλαγής προσωπικού	Στελεχώνεται από ομάδα ατόμων με διαφορετικές επιστημονικές καταρτίσεις
Εργάζεται βάσει ελεγκτικού προγράμματος, όπως καθορίζεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές	Εργάζεται βάσει προγράμματος, όπως καθορίζεται από τις ανάγκες των πελατών της υπηρεσίας
Ζητά όπως η ανεξαρτησία της υπηρεσίας απορρέει από την θέση της στην οργανική δομή	Προτιμά να παρουσιάζεται ως αντικειμενική, αλλά με ανάμειξη στις δραστηριότητες του οργανισμού («η ανεξαρτησία είναι τρόπος σκέψης»)
Αναφέρεται στα άτομα του οργανισμού ως «ελεγχόμενα»	Αναφέρεται στα άτομα του οργανισμού ως «εσωτερικοί πελάτες» ή «πελάτες»
Ετοιμάζει εκθέσεις με όλα τα λάθη, τις αδυναμίες στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τη μη συμμόρφωση σε αυτά	Βοηθά τους πελάτες της να πετύχουν τους στόχους τους με συγκεκριμένες εισηγήσεις
Λειτουργεί χρησιμοποιώντας μέσα εξαναγκασμού	Λειτουργεί χρησιμοποιώντας θετικά την επιρροή της στις υπηρεσίες
Θεωρείται ως «υπηρεσία αστυνόμευσης» η οποία διενεργεί απροειδοποίητες επιδρομές στα τμήματα για εντοπισμό «δραστών»	Θεωρείται ως υπηρεσία με συμβουλευτικό και υποβοηθητικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων των πελατών της

Σχήμα 1.1 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στη Νέα Χιλιετία

Εκτίμηση Ελεγκτικών Αναγκών

Επικέντρωση

- Ευθυγράμμιση της αποστολής του Εσωτερικού Ελέγχου με τους επιχειρησιακούς στόχους και προσδοκίες.
- Ανάλυση της παρούσας κατάστασης και διαμόρφωση της μελλοντικής για κάθε κύρια λειτουργία.
 - *Αποστολή*
 - *Προσωπικό*
 - *Μεθοδολογία*
 - *Τεχνολογία/ Γνώση*
- Ανάπτυξη, ιεράρχηση, εφαρμογή και μέτρηση πρωτοβουλιών.

Ενέργειες

- **Εκτέλεση**
 - *Ποιοτικής εκτίμησης του Εσωτερικού Ελέγχου*
- **Διεξαγωγή**
 - *Συνεντεύξεων με προσωπικό «κλειδιά» (Διευθύνων, Διευθυντές, προσωπικό Εσωτερικού Ελέγχου)*
- **Δημιουργία**
 - *Συγκριτικής ανάλυσης και σχέδιο ενεργειών*
- **Καθορισμός**
 - *Σχεδίων εφαρμογής*

Παραδοτέα

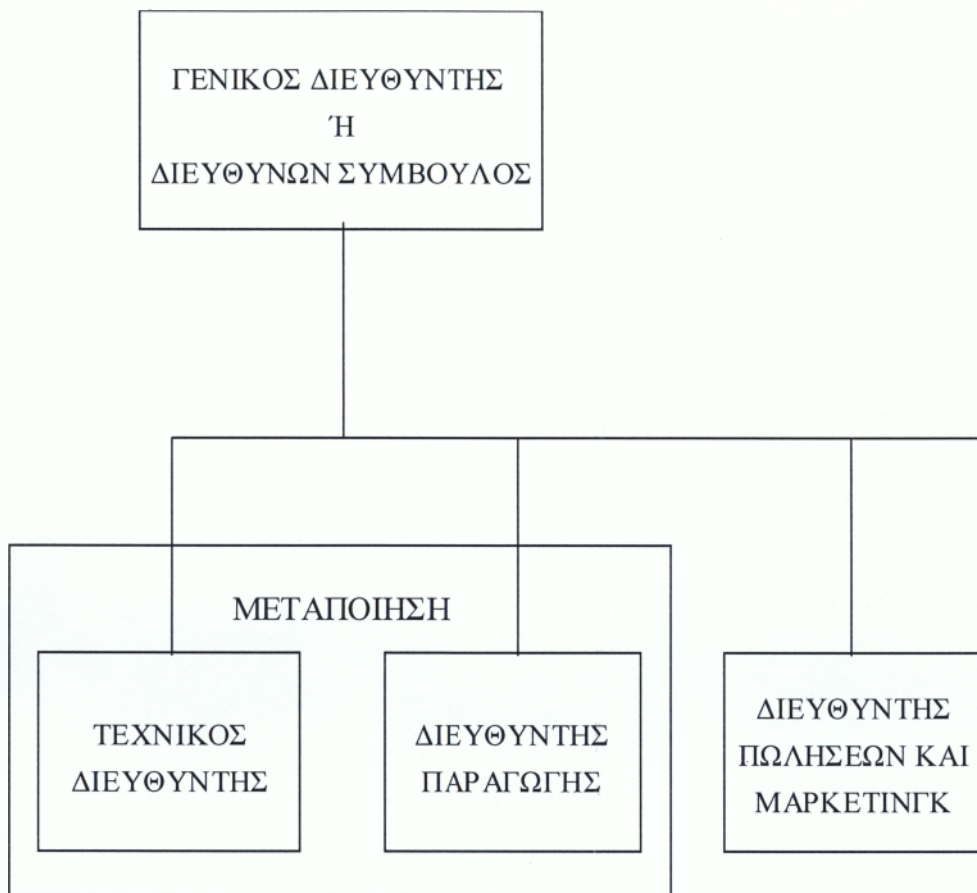


Αποτελέσματα

- Η αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου είναι περισσότερο στρατηγική για τον Οργανισμό.
- Ο σκοπός του Ελέγχου ευθυγραμμίζεται με τους σημαντικούς επιχειρησιακούς κινδύνους.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος παρέχει μεγαλύτερη αξία στην Διοίκηση
- Η Διοίκηση έχει μεγαλύτερη εκτίμηση για τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- Επιβεβαίωση για περιοχές με αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

Σχήμα 2.1 Προτεινόμενη τοποθέτηση του εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική δομή της εταιρείας

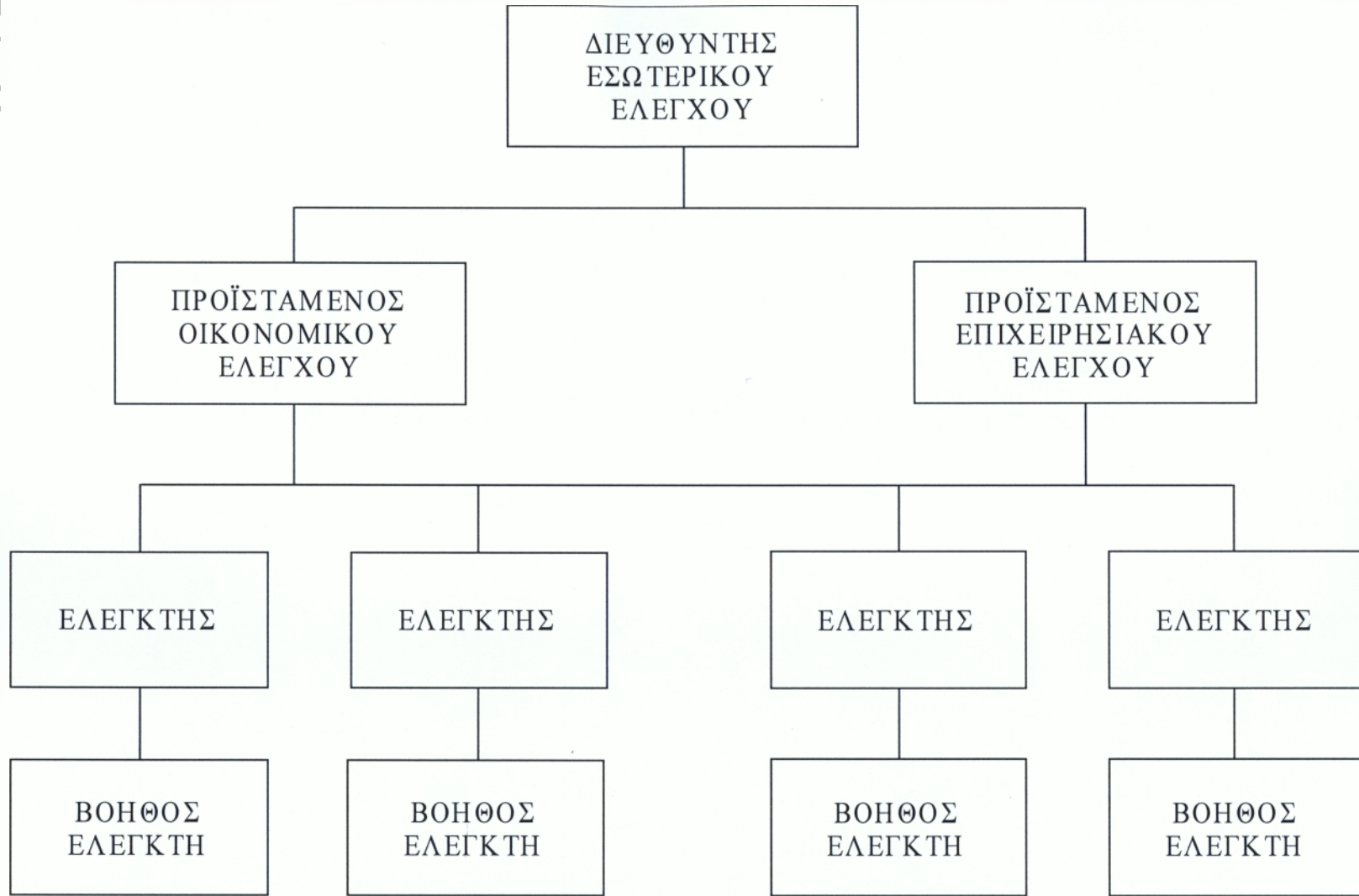


ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ
ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΕΛΕΓΧΟΥ

Σχήμα 2.2 Οργανωτική δομή ενδοκαμελών τμήματος εσωτερικού ελέγχου.



ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Δικαιοδοσία:

Στον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου εκχωρείται δικαιοδοσία για να διευθύνει ένα ευρύ, ολοκληρωμένο πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία. Ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζει και αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διοικητικού ελέγχου, τα οποία χρησιμοποιεί η εταιρεία για να ελέγχει και να κατευθύνει τις διοικητικές δραστηριότητες προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, σύμφωνα με τις πολιτικές και τα σχέδια και προγράμματα της εταιρείας. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου και οι εκπρόσωποί του έχουν πλήρη ελευθερία πρόσβασης σε όλα τα αρχεία και τα δεδομένα που αφορούν τις τρέχουσες δραστηριότητες, τα περιουσιακά στοιχεία και το προσωπικό της εταιρείας.

Ευθύνη:

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου:

1. Χαράσσει πολιτικές για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου και διευθύνει τις τεχνικές και διοικητικές δραστηριότητές του.
2. Καταρτίζει και εκτελεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου για την αξιολόγηση των διοικητικών ελέγχων όλων των δραστηριοτήτων της εταιρείας.
3. Εξετάζει την αποτελεσματικότητα όλων των επιπέδων των διοικητικών υπηρεσιών, όσον αφορά την διαχείριση των πόρων της εταιρείας και την πιστή εφαρμογή των καθιερωμένων πολιτικών και διαδικασιών.
4. Υποβάλλει προτάσεις για την βελτίωση των διοικητικών ελέγχων, με στόχο την διασφάλιση των πόρων της, την προώθηση της ανάπτυξής της και την τήρηση των νόμων και ρυθμίσεων του Κράτους.
5. Εξετάζει εάν οι διαδικασίες που εφαρμόζει η εταιρεία είναι κατάλληλες για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της, και αξιολογεί τις πολιτικές και τα σχέδια που αφορούν τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και λειτουργίες.
6. Εγκρίνει την καταλληλότητα των ενεργειών που αναλαμβάνει η διοίκηση των επιχειρησιακών μονάδων για να διορθώσει τις ανεπιθύμητες καταστάσεις που εντοπίζονται, αναγνωρίζει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα και συνεχίζει να εξετάζει, σε συνεργασία με το κατάλληλο διοικητικό προσωπικό, τις ενέργειες που θεωρούνται ανεπαρκείς μέχρι να βρεθεί μια ικανοποιητική λύση.
7. Διενεργεί ειδικούς ελέγχους σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της ανασκόπησης και αξιολόγησης εργασιών που πραγματοποιούνται από άτομα εκτός εταιρείας.

Σχήμα 2.3. Περιγραφή της θέσης του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σκοπό της θέσης:

1. Να διευθύνει τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου ενός συγκεκριμένου τομέα της εταιρείας.
2. Να καταρτίζει ολοκληρωμένα και εύχρηστα προγράμματα εσωτερικού ελέγχου συγκεκριμένων τομέων της εταιρείας.
3. Να υλοποιεί αυτά τα προγράμματα σύμφωνα με τα αποδεκτά ελεγκτικά πρότυπα και τα προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα.
4. Να διατηρεί καλές εργασιακές σχέσεις τόσο με την ανώτερη διοίκηση, όσο και με τις διοικήσεις των τμημάτων της επιχείρησης.

Δικαιοδοσία και ευθύνη:

Ο προϊστάμενος εσωτερικού ελέγχου, ακολουθώντας τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές που χαράσσει ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου:

1. Καταρτίζει ένα ολοκληρωμένο, μακροπρόθεσμο πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου για τον συγκεκριμένο τομέα που αναλαμβάνει να ελέγξει.
2. Εντοπίζει τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που πρέπει να ελεγχθούν, αξιολογεί την σημασία τους και εκτιμά το βαθμό του κινδύνου που μπορεί να συνεπάγεται η πλημμελής άσκηση κάθε δραστηριότητας για το κόστος, την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και την ποιότητα.
3. Καθορίζει την δομή του τμήματος.
4. Επιλέγει και διατηρεί ελεγκτικό προσωπικό κατάλληλο για την διενέργεια των εσωτερικών ελέγχων.
5. Καθορίζει τον τομέα ευθύνης κάθε ελεγκτή, θέτει στην διάθεσή του το απαραίτητο προσωπικό και καταρτίζει προϋπολογισμό για τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους.
6. Αναπτύσσει ένα σύστημα ελέγχου του κόστους και της τήρησης του χρονοδιαγράμματος για τα έργα εσωτερικού ελέγχου.
7. Καθιερώνει πρότυπα απόδοσης και τα χρησιμοποιεί στην αξιολόγησή της.
8. Διαβιβάζει στην διοίκηση του ελεγχόμενου τομέα αναφορές για τις δραστηριότητες που καλύπτει ο έλεγχος και για τα αποτελέσματά του. Ερμηνεύει αυτά τα αποτελέσματα για να βελτιώνει το πρόγραμμα του ελέγχου και την επιλογή των ελεγχόμενων σημείων.
9. Καθορίζει στόχους που αποβλέπουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του τμήματός του και επιδιώκει την επίτευξή τους.

Σχήμα 2.4. Περιγραφή της θέσης του προϊσταμένου εσωτερικού ελέγχου

ΕΛΕΓΚΤΗΣ

Σκοπό της θέσης:

1. Να ελέγχει τις οργανωτικές και λειτουργικές δραστηριότητες που του ανατίθενται.
2. Να αξιολογεί την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα των διοικητικών ελέγχων αυτών των δραστηριοτήτων.
3. Να ελέγχει εάν οι οργανωτικές μονάδες της εταιρείας εκτελούν τις δραστηριότητες σχεδιασμού, λογιστικής, παρακολούθησης και ελέγχου σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης και τις ισχύουσες πολιτικές και διαδικασίες καθώς και με τρόπο συνεπή τόσο προς τους στόχους της επιχείρησης, όσο και προς τα υψηλά πρότυπα διοικητικής πρακτικής.
4. Να σχεδιάζει και να εκτελεί ελέγχους σύμφωνα με αποδεκτά πρότυπα.
5. Να αναφέρει τα ευρήματα των ελέγχων και να κάνει εισηγήσεις για την διόρθωση των ανεπιθύμητων καταστάσεων, την βελτίωση της λειτουργίας και την μείωση του κόστους.
6. Να διενεργεί ειδικούς ελέγχους σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης.
7. Να διευθύνει τις δραστηριότητες των βοηθών.

Δικαιοδοσία και ευθύνη:

Ο ελεγκτής, με την βοήθεια και την καθοδήγηση του προϊσταμένου εσωτερικού ελέγχου:

1. Εξετάζει τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες του ελεγχόμενου τομέα για να προσδιορίσει την φύση των λειτουργιών και να αξιολογήσει την επάρκεια των συστημάτων ελέγχου.
2. Καθορίζει την κατεύθυνση και την ένταση της ελεγκτικής προσπάθειας.
3. Καθορίζει τις λεπτομέρειες εφαρμογής και την έκταση του ελέγχου και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα.
4. Καθορίζει τις ελεγκτικές διαδικασίες που θα εφαρμοστούν, συμπεριλαμβανομένων της στατιστικής δειγματοληψίας και της ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων.

Σχήμα 2.5. Περιγραφή της θέσης ενός ελεγκτή.

5. Εντοπίζει τα βασικά σημεία ελέγχου του συστήματος.
6. Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος, αξιοποιώντας τις γνώσεις του για τα επιχειρησιακά συστήματα (οικονομικά, παραγωγή, σχεδιασμός, προμήθειες κλπ.) και τις τεχνικές ελέγχου.
7. Διενεργεί τον έλεγχο με επαγγελματικό τρόπο και σύμφωνα με το ισχύον πρόγραμμα ελέγχου.
8. Συγκεντρώνει, αναλύει και αξιολογεί δεδομένα για να δημιουργήσει μια εμπειριστατωμένη, αντικειμενική γνώμη για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος και για την απόδοση των ελεγχόμενων δραστηριοτήτων.
9. Διευθύνει, συμβουλεύει και καθοδηγεί τους βοηθούς με τους οποίους συνεργάζεται στο πλαίσιο του ελέγχου. Εξετάζει την επάρκεια και την ακρίβεια της εργασίας τους.
10. Ενημερώνει γραπτώς και προφορικώς τόσο την διοίκηση κατά την διάρκεια, όσο και μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου. Συζητάει τις ανεπάρκειες και προτείνει διορθωτικά μέτρα για την βελτίωση της λειτουργίας και τη μείωση του κόστους.
11. Συντάσσει επίσημες γραπτές αναφορές, για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος και την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων.
12. Αξιολογεί την καταλληλότητα των διορθωτικών μέτρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΛΗΡΩΤΕΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ

ΒΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

**ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗ
ΘΗΚΕ ΑΠΟ**

**ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ
ΑΠΟ**

1. Δημιουργία ή αναθεώρηση του μόνιμου αρχείου της υπηρεσίας διαθεσίμων
2. Αξιολόγηση της επάρκειας των υφιστάμενων εσωτερικών ελέγχων επί των εισπράξεων μετρητών, της διαχείρισης μετρητών και της πληρωμής μετρητών.
3. Εισπράξεις μετρητών.
 - A) Δειγματοληψία εμβασμάτων μετρητών ημέρας, μερικών ημερών ή μιας εβδομάδας.
 - B) Εντοπισμός των εγγραφών στο γενικό καθολικό και στους δευτεροβάθμιους αναλυτικούς λογαριασμούς για να προσδιοριστεί ότι πιστώνονται οι σωστοί λογαριασμοί.
 - Γ) Εντοπισμός των εγγραφών στα κατάλληλα έντυπα τραπεζικής κατάθεσης για να προσδιοριστεί ότι έχει καταγραφεί το σωστό ποσό και ότι οι καταθέσεις έχουν γίνει έγκαιρα.
 - Δ) Έλεγχος της καταγραφής των εισπράξεων των μετρητών στις τραπεζικές καταστάσεις στην σωστή χρονική περίοδο.
 - E) Εάν πράγματι γίνονται εισπράξεις μετρητών, τότε τα επόμενα βήματα είναι τα εξής:
 - 1) Επαλήθευση της άμεσης καταγραφής του ποσού.
 - 2) Υπολογισμός του ποσού που θα έπρεπε να εισπραχθεί από τον πελάτη και σύγκριση με το πραγματικό ποσό.
 - 3) Εντοπισμός των εισπράξεων στο γενικό καθολικό, στον δευτεροβάθμιο αναλυτικό λογαριασμό και στις τραπεζικές καταστάσεις.
4. Διαχείριση Μετρητών
 - A) Έλεγχος αν η επιχείρηση χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα διαθέσιμα κεφάλαια.
 - B) Έλεγχος αν χρειάζεται να διατηρείται ελάχιστο υπόλοιπο σε κάποιους ή σε όλους τους τραπεζικούς λογαριασμούς.
5. Βάσει της πιο πρόσφατης συμφωνίας τραπεζικών λογαριασμών, έλεγχος των κάτωθι:
 - A) Επαλήθευση της αριθμητικής ακρίβειας της συμφωνίας.
 - B) Εντοπισμός των εισπράξεων μετρητών στις λογιστικές εγγραφές. Έλεγχος καταλληλότητας του χρόνου συναλλαγής.
 - Γ) Έλεγχος ενός δείγματος πληρωμών από τις λογιστικές εγγραφές. Εξέταση των οπισθογραφήσεων των επιταγών για τυχόν ασυνήθιστα περιστατικά.
 - Δ) Εξέταση της ορθότητας και της χρονικής περιόδου των εκκρεμών επιταγών.
 - E) Εξέταση των προθεσμιακών καταθέσεων και σύγκριση με τις εγγραφές των μετρητών.
 - ΣΤ) Για εγγραφές που δεν αφορούν μετρητά, ανάλυση των αιτιών που οδήγησαν στην εγγραφή και έλεγχος των σχετικών εγγράφων.

Σχήμα 3.1. Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο της διαχείρισης διαθεσίμων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

ΒΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚ ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ
Ε ΑΠΟ ΑΠΟ

1. Δημιουργία μόνιμου αρχείου για τις πολιτικές, τις διαδικασίες και την άλλη τεκμηρίωση σχετικά με την τιμολόγηση αποθεμάτων.
2. Αξιολόγηση των υφιστάμενων εσωτερικών ελέγχων ως προς την τιμολόγηση των αποθεμάτων.
3. Υποθέτοντας ότι γίνεται χρήση στην εταιρεία ενός συστήματος πρότυπου κόστους, εκτέλεση των ακόλουθων βημάτων ελέγχου:

Κόστη Υλικών

- A) Έλεγχος αν τα ανά μονάδα πρότυπα κόστη βασίζονται σε ετήσιους μέσους όρους ή σε εκτιμήσεις.
- B) Έλεγχος αν οι τιμές ανταποκρίνονται στα πραγματικά κόστη.
- Γ) Έλεγχος αν τυχόν ζημιές ή απώλειες περιλαμβάνονται στον καταμερισμό του κόστους.
- Δ) Έλεγχος αν το τμήμα επιθεωρεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα τις αποκλίσεις των προτύπων σε σχέση με τα πραγματικά κόστη και αν αναθεωρεί, όταν χρειάζεται, αυτά τα πρότυπα κόστη.
- E) Έλεγχος της πραγματικής χρήσης των υλικών έναντι της προσδοκώμενης.

Κόστη Εργασίας

- ΣΤ) Έλεγχος αν η βάση που χρησιμοποιείται για την χρέωση της εργασίας στα κόστη παραγωγής (τεχνικά πρότυπα, μέσος όρος, εκτίμηση, και ούτω καθ' εξής) είναι ρεαλιστική.
- Z) Έλεγχος αν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την κοστολόγηση των δεδουλευμένων ωρών σε μια συγκεκριμένη εργασία είναι ρεαλιστικές και ακριβείς.

Γενικά Έξοδα

- H) Έλεγχος αν τα κέντρα κόστους και οι γενικές μέθοδοι καταμερισμού που χρησιμοποιούνται για τον καταμερισμό των γενικών εξόδων είναι ρεαλιστικές.
- Θ) Έλεγχος του υφιστάμενου συστήματος για να προσδιοριστεί ότι ο καταμερισμός των γενικών εξόδων γίνεται με συνέπεια και δίκαια (ορθολογιστικά).

Σχήμα 3.2 Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο της τιμολόγησης των αποθεμάτων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Γραμμάτια Πληρωτέα & Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Ερώτηση	Σκοπός ερώτησης/Διαπίστωση
<p>1. Μελετήστε το αντίστοιχο τμήμα του Ερωτηματολογίου Εσωτερικού Ελέγχου</p> <p>2. Από τα ισοζύγια και τα αναλυτικά καθολικά, συντάξτε κατάσταση γραμματίων πληρωτέων (μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων), καθώς και μακροπρόθεσμου χρέους (συμπεριλαμβανομένων και δεδουλευμένων και προπληρωμένων τόκων) κατά:</p> <p style="margin-left: 20px;">α. Τράπεζα</p> <p style="margin-left: 20px;">β. Προμηθευτή</p> <p style="margin-left: 20px;">γ. Στελέχη και υπαλλήλους</p> <p style="margin-left: 20px;">δ. Συγγενείς εταιρείες</p> <p style="margin-left: 20px;">ε. Άλλους</p> <p>και συμφωνείστε την κατάσταση με το γενικό καθολικό.</p>	<p>Γενική ενημέρωση.</p> <p>Κύριες πηγές χρηματοδότησης, εκάστη των οποίων χρειάζεται ιδιαίτερο τρόπο ελέγχου.</p>
<p>3. Ζητείστε επιβεβαίωση για τα γραμμάτια που έχουν πληρωθεί κατά την περίοδο.</p> <p>4. Ζητείστε επιβεβαίωση υπολοίπων δανείων και γραμματίων πληρωτέων (συμπεριλαμβανομένων και των τόκων, καθώς και εγγυήσεων που έχουν δοθεί σχετικά), από τους πιστωτές ή κατόχους των χρεογράφων κατά την ημερομηνία ισολογισμού.</p> <p>5. Αξιολογείστε τις απαντήσεις στις αιτήσεις επιβεβαίωσης.</p> <p>6. Ερευνήστε τις μεταβολές των δανείων κατά την ελεγχόμενη περίοδο.</p> <p>7. τα δανειακά συμβόλαια και διαπιστώστε ότι τηρούνται οι όροι των δανείων.</p> <p>8. Επαληθεύστε τους υπολογισμούς τόκων και ελέγξτε την ορθή λογιστική τους μεταχείριση.</p> <p>9. Ερευνήστε τόκους χρεωστικούς της περιόδου για την ανακάλυψη πιθανών υποχρεώσεων που δεν είναι καταχωρημένες.</p>	<p>Επιβεβαίωση εξόφλησης συγκεκριμένου, υπαρκτού χρέους.</p> <p>Έλεγχος υποχρεώσεων.</p> <p>Ολοκλήρωση της προηγούμενης διαδικασίας.</p> <p>Πιθανές καθυστερήσεις ή συσσώρευση καθυστερημένων δόσεων που μπορούν να καταστήσουν ή να έχουν ήδη καταστήσει την επιχείρηση υπερχρεωμένη και προβληματική.</p> <p>Η μη τήρηση των όρων μπορεί να επιφέρει την ανάκληση του δανείου ή την άρνηση χορήγησης νέου.</p> <p>Τόκοι που δεν έχουν πληρωθεί, αποτελούν μέρος των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, έστω και αν συνδέονται με μακροπρόθεσμα δάνεια.</p> <p>Τόκοι που δεν έχουν καταχωρηθεί στα έξοδα συνδέονται, ασφαλώς, με κάποιες υποχρεώσεις πιθανόν ανεξόφλητες.</p>

Σχήμα 3.3 Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο Υποχρεώσεων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	
Πάγια	
Ερώτηση	Σκοπός ερώτησης/Διαπίστωση
<p>1. Μελετήστε το αντίστοιχο τμήμα του Ερωτηματολογίου Εσωτερικού Ελέγχου</p> <p>2. Από τα ισοζύγια λογαριασμών παγίων:</p> <p style="padding-left: 20px;">α. Συντάξτε κατάσταση που να εμφανίζει τα πάγια κατά βασικές κατηγορίες στην αρχή της χρήσης, τις αυξομειώσεις τους μέσα στην χρήση, καθώς και τις αντίστοιχες αποσβέσεις τους συνολικά και αυτές της ελεγχόμενης χρήσης χωριστά.</p> <p style="padding-left: 20px;">β. Συμφωνείστε τα υπόλοιπα κατά περίπτωση με τους αντίστοιχους λογαριασμούς τους, καθώς και με το βιβλίο παγίων.</p> <p style="padding-left: 20px;">γ. Σημειώστε στην κατάσταση/φύλλο εργασίας τις αντίστοιχες μεθόδους αποσβέσεων (σταθερού συντελεστή, φθίνουσα, κλπ.)</p> <p>3. Αν το κρίνετε αναγκαίο, επιθεωρείστε τα πάγια που εμφανίζονται στο βιβλίο παγίων.</p>	<p>Γενική ενημέρωση.</p> <p>Βασικό φύλλο εργασίας και συμφωνίας των παγίων και των αποσβέσεών τους.</p> <p>Πιθανόν μερικά από τα εμφανιζόμενα στα βιβλία πάγια να μην υπάρχουν ή να βρίσκονται σε κακή κατάσταση ή μορφή διαφορετική από αυτή με την οποία εμφανίζονται.</p>

Σχήμα 3.4. Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο παγίων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Πάγια (συνέχεια)

Ερώτηση	Σκοπός ερώτησης/Διαπίστωση
<p>4. Ετοιμάστε κατάσταση αναλυτικών των παγίων με υπόλοιπο έναρξης της ελεγχόμενης χρήσεως, προσθήκες και αφαιρέσεις.</p> <p>Κάντε το ίδιο για τις μεταβολές των λογαριασμών αποσβεσθέντων και συμφωνείστε με αυτές με τις χρεώσεις των λογαριασμών εξόδων αποσβέσεων, καθώς και με τα φύλλα υπολογισμού των ετήσιων αποσβέσεων.</p>	<p>Αναλυτικό φύλλο εργασίας ελέγχου παγίων και των αποσβέσεών τους.</p> <p>Διασταύρωση.</p>
<p>5. Ελέγξτε όλες τις ανωτέρω κινήσεις με τα αντίστοιχα παραστατικά και πίνακες υπολογισμού και επιμερισμού κοινών δαπανών στα διάφορα πάγια κατά την απόκτησή τους ή κατασκευή τους, προσθήκες, βελτιώσεις κλπ.</p>	<p>Αριθμητικά λάθη και λάθη στην χρήση κατάλληλων βάσεων επιμερισμού δαπανών.</p>
<p>6. Αναλύστε σε ξεχωριστό φύλλο εργασίας τις σημαντικές δαπάνες συντήρησης και επισκευών για την ορθή λογιστική μεταχείρισή τους.</p>	<p>Πιθανόν κάποιες από αυτές τις δαπάνες να έπρεπε να κεφαλαιοποιηθούν.</p>
<p>7. Αξιολογείστε τις επιπτώσεις στα αποτελέσματα χρήσεως από σημαντικές μεταβολές και αλλαγές στις μεθόδους αποσβέσεων και τον τρόπο υπολογισμού τούτων σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.</p>	<p>Αλλαγή μεθόδων απόσβεσης (π.χ. από σταθερού συντελεστή σε φθίνουσα) αλλά και από αναλυτικά κατά πάγιο σε ομαδική, μπορεί να έχει σημαντική επίπτωση στα αποτελέσματα.</p>

Σχήμα 3.4 Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο παγίων (συνέχεια)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Πάγια (συνέχεια)

Ερώτηση	Σκοπός ερώτησης/Διαπίστωση
8. Εξετάστε επίσης τον τρόπο ή την μεταβολή του τρόπου λογιστικής αντιμετώπισης παγίων και των αποσβέσεων τους στην χρήση απόκτησης και στην χρήση πώλησής τους ή αντικατάστασής τους.	Προσδιορισμός της προκύπτουσας ζημίας ή κέρδους από την πώληση.
9. Διασταυρώστε τις καταχωρήσεις μειώσεων και αφαιρέσεων στους λογαριασμούς παγίων (πωλήσεις, αντικαταστάσεις, συνολική απόσβεση) με τις αντίστοιχες τους στους λογαριασμούς πωλήσεων και ζημιών ή κερδών του γενικού καθολικού. Ελέγξτε τα εν λόγω ποσά με τις αντίστοιχες συμφωνίες και τα παραστατικά που έχουν εκδοθεί σχετικά.	Πιθανή απόκρυψη/διαρροή εισπράξεων.
10. Ελέγξτε την ορθή μεταφορά/αφαίρεση από τους σχετικούς λογαριασμούς, του κόστους κτήσεως και αποσβεσθέντων των παγίων που πωλούνται ή αντικαθίστανται (μέσω του βιβλίου παγίων).	Έλεγχος της λογιστικής αντιμετώπισης των σχετικών πράξεων.
11. Αξιολογείστε την επάρκεια των χρησιμοποιούμενων μεθόδων απόσβεσης κατά πάγιο, συγκρίνοντας τρέχουσες τιμές τούτων ή παρόμοιων, καθώς και την πιθανή είσπραξη από την πώλησή τους με την αναπόσβεστη αξία τους στα βιβλία.	Πιθανόν κάποια πάγια να έχουν ήδη απαξιωθεί ή αχρηστευτεί, ενώ η αντίστοιχη μέθοδος απόσβεσής τους υστερεί σημαντικά στην εμφάνιση μιας τέτοιας δραστηρικής μεταβολής (π.χ. πάγια υψηλής τεχνολογίας). Στην περίπτωση μόνιμης σοβαρής απαξίωσης επιβάλλεται η προσαρμογή της αναπόσβεστης αξίας των παγίων αυτών.

Σχήμα 3.4 Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο παγίων (συνέχεια)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	
Πάγια (συνέχεια)	
Ερώτηση	Σκοπός ερώτησης/Διαπίστωση
<p>12. Διαπιστώστε αν πάγια, τα οποία μονίμως έχουν αποσυρθεί και δεν χρησιμοποιούνται, εμφανίζονται στα βιβλία σε αξία μεγαλύτερη κατά την πώλησή τους στο μέλλον.</p>	<p>Πολύ πιθανόν τέτοια πάγια να έχουν απαξιωθεί ολοκληρωτικά.</p>
<p>13. Αξιολογείστε τις πιθανές φορολογικές επιπτώσεις, και ορθή εμφάνιση τούτων, από την διάθεση παγίων.</p>	<p>Πιθανή φορολογική υποχρέωση από υπεραξία παγίων, υποχρέωση αντικατάστασής τους αν είχε επιχορηγηθεί η αγορά τους ή είχαν δοθεί φορολογικές απαλλαγές για νέες επενδύσεις (αφορολόγητα αποθεματικά κλπ.)</p>
<p>14. Χρηματοδοτικές μισθώσεις (Leasing):</p> <p>α. Συντάξτε κατάσταση με τις χρηματοδοτικές μισθώσεις της επιχείρησης και ελέγξτε την ορθή λογιστική εμφάνιση τούτων, καθώς και των αντίστοιχων εξόδων τους και ενοικίων σε συνδυασμό με τα αντίστοιχα συμβόλαια και παραστατικά τους.</p> <p>β. Ελέγξτε τις φορολογικές επιπτώσεις τέτοιων μισθώσεων.</p>	<p>Συμβουλευθείτε τη σχετική νομοθεσία αναφορικά με την σχετικά νέα αυτή επιχειρηματική πρακτική και κάντε τις απαιτούμενες προσαρμογές της στη λογιστική δεοντολογία.</p>

Σχήμα 3.4 Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο παγίων (συνέχεια)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΒΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

**ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙ-
ΘΩΚΕ ΑΠΟ ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ
ΑΠΟ**

1. Δημιουργία (ή αναθεώρηση) του μόνιμου αρχείου ελέγχου για τις διαδικασίες, τις πολιτικές, τις σχετικές περιγραφές θέσεων εργασίας και άλλα σημαντικά έγγραφα για τις λειτουργίες της μισθοδοσίας και του προσωπικού.
2. Αξιολόγηση της επάρκειας του εσωτερικού ελέγχου των λειτουργιών μισθοδοσίας και προσωπικού.
3. Εκτέλεση λεπτομερούς ελέγχου συναλλαγών μισθοδοσίας για ένα δείγμα υπαλλήλων και μια τυχαίως επιλεγμένη περίοδο πληρωμών. Εκτέλεση των ακόλουθων ελέγχων:
 - A) Εντοπισμός των ονομάτων και των επιπέδων αμοιβών στα αρχεία του τμήματος προσωπικού, των αιτήσεων πρόσληψης, των βιογραφικών σημειωμάτων, των συστάσεων κλπ.
 - B) Έλεγχος του ωραρίου που εμφανίζεται στην μισθοδοσία μέσω των καρτών εισόδου/εξόδου ή των φύλλων καταγραφής χρόνου εργασίας (απουσιολόγια) που υπογράφουν οι προϊστάμενοι (ή άλλοι μανάτζερ). Εάν η πληρωμή αφορά εργασία κατ' αποκοπή, πρέπει να ελεγχθεί η συμφωνία της μισθοδοσίας με τα αρχεία παραγωγής.
 - Γ) Επαλήθευση της εγκυρότητας των παρακρατήσεων μέσω του ελέγχου των αρχείων προσωπικού (π.χ. της δήλωσης φόρου, των τελών για το σωματείο των εργαζομένων κλπ.).
 - Δ) Εξέταση όλων των επεκτάσεων και των υποσημειώσεων στον κατάλογο της μισθοδοσίας όπως επίσης και των υπολογισμών του επιπέδου των αμοιβών.
 - E) Σύγκριση του συνολικού ποσού μισθοδοσίας με τον αριθμό των επιταγών που ετοιμάστηκαν και σύγκριση με το σύνολο των δαπανών μισθοδοσίας που έχει ετοιμαστεί από το τμήμα του λογιστηρίου. Εάν, οι μισθοί πληρώνονται υπό την μορφή μετρητών, σύγκριση των αποδείξεων μισθοδοσίας που παρελήφθησαν από τους υπαλλήλους.
 - ΣΤ) Σύγκριση δείγματος συμφωνίας μεταξύ των επιταγών μισθοδοσίας και των βεβαιώσεων αποδοχών.
 - Z) Έλεγχος του αποθέματος για τους μισθούς που δεν έχουν ζητηθεί.
4. Εάν είναι δυνατόν, να δοθούν οι επιταγές μισθοδοσίας απευθείας στους υπαλλήλους.
5. Παρατήρηση της χρήσης των καρτών εισόδου/εξόδου για να προσδιοριστεί αν η διαδικασία ακολουθείται σωστά.
6. Εξέταση της ταχύτητας και της ακρίβειας των αναφορών μισθοδοσίας προς τις κρατικές και τοπικές υπηρεσίες. Επιβεβαίωση της έγκαιρης και σωστής κατάθεσης εισφορών και φόρων.
7. Επιλογή ενός δείγματος υπαλλήλων και εξέταση των αρχείων προσωπικού για να προσδιοριστεί:
 - A) ότι βρίσκονται στα αρχεία μια αίτηση πρόσληψης, ένα βιογραφικό σημείωμα, μια συστατική επιστολή και οι απαιτούμενοι τίτλοι.
 - B) ότι υπάρχουν τα σωστά έγγραφα τεκμηρίωσης και έγκρισης των αυξήσεων και των προαγωγών.
 - Γ) ότι συμφωνεί το τρέχον επίπεδο αμοιβής με τα έγγραφα του τμήματος προσωπικού.
 - Δ) ότι υπάρχει σωστή τεκμηρίωση για όλες τις παρακρατήσεις.

Σχήμα 3.5 Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο των αμοιβών-μισθοδοσίας

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ – ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ**ΒΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ****ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚ
Ε ΑΠΟ****ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ
ΑΠΟ**

1. Δημιουργία (ή αναθεώρηση) του μόνιμου αρχείου για πολιτικές, διαδικασίες και άλλου είδους σημαντική τεκμηρίωση.
2. Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικών ελέγχων στις λειτουργίες παραγγελιών πώλησης και έκδοσης λογαριασμών.
3. Επιλογή στατιστικού δείγματος παραγγελιών πώλησης αντιπροσωπευτικού της δραστηριότητας ολόκληρου του οικονομικού έτους και διενέργεια των ακόλουθων ελέγχων:
 - Α) Έλεγχος αν έχουν ληφθεί όλα τα απαραίτητα στοιχεία του πελάτη και αν καταχωρίστηκαν σωστά στην παραγγελία της πώλησης.
 - Β) Επαλήθευση της συμπλήρωσης της παραγγελίας σύμφωνα με τις αρχικές προδιαγραφές της.
 - Γ) Επιθεώρηση των υποστηρικτικών εγγράφων αποστολής για να προσδιοριστεί ότι η παραγγελία στάλθηκε στην ώρα της και σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη.
 - Δ) Συσχέτιση των παραγγελιών πωλήσεων και των εγγράφων αποστολής με το αρχείο έκδοσης τιμολογίων και παραλαβή αντιγράφων των τιμολογίων του πελάτη.
4. Επιλογή επιπρόσθετου δείγματος τιμολογίων πελατών, επιπλέον των τιμολογίων που εξετάστηκαν στο βήμα 3Δ, και εκτέλεση των ακόλουθων βημάτων:
 - Α) Επαλήθευση της αριθμητικής ορθότητας των τιμολογίων.
 - Β) Έλεγχος της ακρίβειας των στοιχείων τιμολόγησης μέσω της σύγκρισης των τιμολογίων με τον κατάλογο τιμών.
 - Γ) Έλεγχος αν κάθε τιμολόγιο υποστηρίζεται από μια σωστά εγκεκριμένη παραγγελία πώλησης και από ένα δελτίο αποστολής.
 - Δ) Έλεγχος αν οι λεπτομέρειες του τιμολογίου συμφωνούν με την παραγγελία πωλήσεων και με το δελτίο αποστολής εμπορευμάτων.
 - Ε) Επαλήθευση αν οι παραγγελίες πώλησης, τα έγγραφα αποστολής και τα τιμολόγια των πελατών ελέγχονται με σωστό τρόπο.
 - Ζ) Επιθεώρηση του αρχείου των ανοιχτών παραγγελιών πωλήσεων και προσδιορισμός του εάν υπάρχουν τυχόν προβλήματα με τις καθυστερημένες αποστολές εμπορευμάτων. Τεκμηρίωση των λόγων για κάποια τυχόν καθυστερημένη αποστολή εμπορευμάτων.

Σχήμα 3.6 Βήμα προς βήμα πρόγραμμα για τον έλεγχο των πωλήσεων-πελατών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ
Α. Μετρητά	Αποδείξεις Μετρητών	A-1
	Εκταμεύσεις Μετρητών	A-2
	Συμφωνία με Τραπεζικούς Λογαριασμούς	A-2 – A-5
Β. Εισπρακτέοι Λογαριασμοί	Πωλήσεις	B-1 – B-3
	Υπερήμεροι Εισπρακτέοι Λογαριασμοί	B-4
Γ. Αποθέματα	Έλεγχος Αποθεμάτων	Γ-1 – Γ-7
	Αποστολές	Γ-8 – Γ-10
	Αποτίμηση Αποθεμάτων	Γ-11 – Γ-13
Δ. Πάγια Στοιχεία	Απόσβεση	Δ-1
	Κεφαλαιοποίηση	Δ-2
Ε. Πληρωτέοι Λογαριασμοί	Κατάλογος Πληρωτέων Λογαριασμών	E-1 – E-3

Σχήμα 4.1. Παράδειγμα ευρετηρίασης μιας ομάδας εγγράφων εργασίας ελέγχου

ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

1	2	3	4	5	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ	ΚΟΜΜΑΤΙΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΩΘΗΚΑΝ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ Α	ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΜΟΝΑΔΑΣ	
P 1006	√ 6-300 T	111	100	R 35	X
P 2429	√ 4-519 T	9	50	R 50	X
P 2667	√ 3-717 T	16	200	R 100	X
P 2451	√ 4-209 T	216	500	R 50	X
P 1997	√ 5-111 T	300	50	R 25	
P 4419	√ 7-001 T	200	15	R 50	X
P 3687	4-101	300	150	R 10	X
P 5441	√ 4-166 T	109	200	R 10	X
P 3891	√ 2-106 T	110	100	R 100	
P 1266	√ 3-019 T	112	50	R 50	X

P - Το έγγραφο παραγγελίας αγοράς έχει ελεγχθεί (βήμα 3α)

√ - Οι αποδείξεις συμφωνούν με την ποσότητα που αγοράστηκε (βήμα 3γ)

T - Οι καταχωρίσεις των αποδείξεων εντοπίστηκαν στο αρχείο συνεχούς απογραφής αποθεμάτων (βήμα 3γ)

- Η διαδικασία απαίτησης απόσυρσης αποθεμάτων ελέγχθηκε και προσδιορίστηκε ότι δουλεύει με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο (βήμα 3δ)

R - Σε όλες τις περιπτώσεις που εξετάστηκαν τα επίπεδα αποθεμάτων βρέθηκαν να διατηρούνται κάτω από τα όρια αναπλήρωσης αποθεμάτων (βήμα 3ε)

X - Έγινε φυσική απογραφή των αποθεμάτων και σύγκριση με τα αρχεία διαρκούς απογραφής (βήμα 4)

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Σε δύο από τις παραπάνω περιπτώσεις, η ποσότητα που παραλήφθηκε δεν συμφωνήθηκε με την ποσότητα που αγοράστηκε

2. Σε δύο περιπτώσεις τα αρχεία συνεχούς απογραφής δεν συμφωνούσαν με την ποσότητα που αγοράστηκε

3. Δεν υπήρχε σύστημα λογιστικού χειρισμού και διάθεσης των απαξιωμένων αποθεμάτων. Επί του παρόντος αναζητούνται τα τρία τεμάχια αποθεμάτων

Σχήμα 4.2. Έγγραφο εργασίας για τη λειτουργία του ελέγχου αποθεμάτων

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Παπαστάθης Παντελής, (Αθήνα 2003) Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή τους, χορηγός, οπαπ
- 2) Παπαδάτου Θεοδώρα, (Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2005), Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος - έλεγχος ανωνύμων εταιριών, εκδόσεις Σακκουλά, Β΄Έκδοση.
- 3) Κάτζος Κωνσταντίνος, (Αθήνα 1995) Ελεγκτική - θεωρία και πρακτική, εκδόσεις Σταμούλης.
- 4) Alexander Hamilton Institute, (Οκτώβριος 2005), Εσωτερικός Έλεγχος: Το κλειδί για την βελτίωση της λειτουργίας και της οικονομικής κατάστασης των σύγχρονων επιχειρήσεων, εκδόσεις κριτήριο
- 5) Τα σχήματα 1.1 και 1.2 μου τα παραχώρησε ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου των καταστημάτων αφορολογήτων ειδών α.ε. κ. Παπαδόπουλος Στυλιανός
- 6) Δραπανιώτης Ι., Γενικός Διευθυντής, Μέλος του Δ.Σ. του Σ.Ε.Β.(2004), Πρακτικά Ημερίδας με θέμα: “Επιχειρηματική ηθική και εσωτερικός Έλεγχος”
- 7))Ελληνικό ινστιτούτο Εσωτερικού Ελέγχου (2006) Πρακτικά Ημερίδας με θέμα: “Εσωτερικός Έλεγχος-Επένδυση στο μέλλον”

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- 1) http://en.Wikipedia.org/wiki/Internal_Audit
- 2) <http://www.lbl.gov/workplace/audit/>
- 3) <http://www.infosoc.gr>