



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό
Ίδρυμα Ηπείρου
Τμήμα Λογιστικής

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Διακομιχάλης Μιχαήλ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : Νούλης Χρήστος

Πούμπη Όλγα

ΕΤΟΣ : 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	6
1.1 Γενικά.....	6
1.2 Ο Έλεγχος στα Αρχαία Χρόνια	7
1.3 Ο Έλεγχος στον Μεσαίωνα - Αρχές Αναγέννησης	9
1.4 Ο Έλεγχος Μετά την Αναγέννηση	9
1.5 Ο Εσωτερικός Έλεγχος του Χθες και του Σήμερα στην Ελλάδα.....	10
1.6 Το Νομικό Πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα σήμερα.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	13
2.1 Γενικά.....	13
2.2 Ορισμός της Ελεγκτικής.....	13
2.3 Κατηγορίες Ελέγχου	14
2.4 Θέματα που Εξετάζει η Ελεγκτική	17
2.5 Ο Εσωτερικός Έλεγχος και οι Διακρίσεις του	17
2.6 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου.....	18
2.7 Η Αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου	19
2.8 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου.....	20
2.9 Τα Είδη του Εσωτερικού Ελέγχου.....	23
2.10 Συνιστώσες του ελέγχου.....	27
2.11 Σχέση εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	29

3.1	Γενικά	29
3.2	Ορισμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	29
3.3	Σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	30
3.4	Περιεχόμενο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	31
3.5	Βασικές Αρχές Ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ)	33
3.6	Προσόντα και Πρότυπα του Εσωτερικού Ελεγκτή.....	34
3.7	Αμοιβές των Εσωτερικών Ελεγκτών.....	36
3.8	Αξιολόγηση του Έργου των Ελεγκτών	37
3.9	Έλεγχος σε μηχανογραφημένο περιβάλλον	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΑΜΕΙΟΥ, ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ ...		43
4.1	Εισαγωγή.....	43
4.2	Σκοπός Ελέγχου του Ταμείου	43
4.3	Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που Αφορά Ταμειακές Συναλλαγές.....	45
4.4	Η Εμφάνιση του Λογαριασμού «Ταμείο» στον Ισολογισμό και οι Αναγκαίες Υποσημειώσεις.....	51
4.5	Συμφωνία των Υπολοίπων των Βιβλίων με τα Υπόλοιπα των Λογαριασμών των Τραπεζών.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΙΩΝ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΩΝ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΕΙ		54
5.1	Έννοια και Περιεχόμενο των Λογαριασμών Απαιτήσεων.....	54
5.2	Αντικειμενικοί Στόχοι του Ελέγχου των Απαιτήσεων και των Πωλήσεων.....	55
5.3	Εσωτερικός Έλεγχος Απαιτήσεων Γραμματίων Εισπρακτέων και Πωλήσεων με Πίστωση	55
5.4	Φύλλα Εργασίας Ελέγχου	57

5.5 Πρόγραμμα Ελέγχου Απαιτήσεων και Πωλήσεων επί Πιστώσει	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΑΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ	
ΟΛΘ ΑΕ.....	64
6.1 Εισαγωγή.....	64
6.2 Κανονισμός Λειτουργίας Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου της ΟΛΘ ΑΕ.....	66
6.3 Κατάρτιση Ετήσιου Προγράμματος Ελέγχου	68
6.4 Καθήκοντα στελεχών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου	70
6.5 Διαδικασία Ελέγχου (στην ΟΛΘ Α.Ε.).....	72
6.6 Μεθοδολογία και Σχεδιασμός του Εσωτερικού Ελέγχου	73
6.7 Φύλλα ελέγχου.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	
ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΙ ΚΡΙ ΑΕ	84
7.1 Εισαγωγή.....	84
7.2 Η ΚΡΙΚΡΙ ΑΕ και η πιστοποίηση ποιότητας.....	84
7.3 Περιγραφή διαδικασιών	86
7.4 Λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου	87
7.5 Αποτελέσματα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου από την ΚΡΙ ΚΡΙ ΑΕ	
.....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ: ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	94

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αναγκαιότητα του ελέγχου οποιασδήποτε οικονομικής διαχείρισης ξένης περιουσίας πηγάζει από τις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης. Τα πρόσφατα χρηματοοικονομικά σκάνδαλα που απασχόλησαν τα διεθνή χρηματιστήρια τα τελευταία χρόνια ανέδειξαν την ανάγκη για μια πιο αποτελεσματική εποπτεία των επιχειρήσεων.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, όπως ορίζεται στα διεθνή πρότυπα (International Standards), είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Επίσης να βοηθά την επιχείρηση να εκπληρώσει τους σκοπούς της, προσφέροντάς της μια συστηματική αυστηρή προσέγγιση, **αποτιμώντας** και βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων (risk management), των εσωτερικών ελέγχων (controls) και των διαδικασιών διοίκησης (corporate governance).

Η παρούσα πτυχιακή εργασία που έχει σαν κύριο θέμα τις αρχές και τις πρακτικές για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις, ξεκινάει με την ιστορική επισκόπηση του θεσμού της ελεγκτικής και του εσωτερικού ελέγχου. Στη συνέχεια αναλύεται διεξοδικά η έννοια του εσωτερικού ελέγχου και των συστημάτων αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου. Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια ενδεικτική ανάλυση εσωτερικού ελέγχου στο ταμείο, τις εισπράξεις πληρωμές κτλ σε μια επιχείρηση. Το έκτο και το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνουν δυο ενδιαφέρουσες περιπτώσιακές μελέτες εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση της ΟΛΘ ΑΕ και στην ΚΡΙ ΚΡΙ ΑΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1.1 Γενικά

Η σύγχρονη οικονομία εξελίσσεται ραγδαία. Η αύξηση του αριθμού των μεγάλων επιχειρήσεων και των πολύπλοκων οικονομικών οργανισμών, η αύξηση του αριθμού των οργανωμένων οικονομικών οργανισμών, η έντονη ανάπτυξη των οργανωμένων αγορών χρήματος και κεφαλαίων και η συνεχής διεύρυνση της τάξεως των επαγγελματικών στελεχών επιχειρήσεων είναι μερικά από τα αξιοσημείωτα δείγματα των σύγχρονων εξελίξεων (Παππάς, 1990)¹.

Βέβαια, ο μεγάλος όγκος των συναλλαγών, η έλλειψη στοιχειώδους οργάνωσης και χρηστής διαχείρισης των οικονομικών πόρων και μέσων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, η κατάχρηση άσκησης διοίκησης και εξουσίας, η μη καταβολή των οικονομικών - φορολογικών υποχρεώσεων προς το κράτος καθώς και η αθέτηση των υποχρεώσεων της πολιτείας απέναντι στους πολίτες της, τα φαινόμενα της διαφθοράς, οι άσκοπες και αλόγιστες σπατάλες, καθώς και η κατασπατάληση του πλούτου αυτού δεν είναι φαινόμενα των καιρών μας. Έχουν τις ρίζες τους πολύ παλιά, από τη συγκρότηση ήδη της πρώτης ανθρώπινης κοινωνίας από τους αρχαίους ακόμα χρόνους, πράγμα που ανάγκασε τους τότε άρχοντες, να λάβουν μέτρα με τη θέσπιση μηχανισμών ελέγχου, 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 χιλιετηρίδες και πως το επάγγελμα του ελεγκτή δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο για την Ελλάδα (Βερβερίδης, 1998)².

¹ Παππάς Αντώνης, Ελεγκτική, Εκδόσεις Σμπύλιας, Αθήνα 1990, σελ. 15

² Βερβερίδης Ν, (σημειώσεις) Ελεγκτική ΤΕΙ - Θεσσαλονίκης 1998

1.2 Ο Έλεγχος στα Αρχαία Χρόνια

Η αναγκαιότητα του ελέγχου, το περιεχόμενο και οι φορείς ελέγχου, οι ελεγκτές, δεν είναι νέα στην ελληνική τάξη. Οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι, όπως ο Σωκράτης, ο Αριστοτέλης, ο Πλάτων, στα προβλήματα του δικαίου, της λειτουργίας της πολιτείας και της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισεως, χάραξαν βασικές κατευθύνσεις οι οποίες με τη δυναμική τους μορφή διατηρούν την επικαιρότητα τους και επηρεάζουν την πορεία της ανθρωπότητας στους τομείς αυτούς (Σταυρόπουλος, 2005)³.

Γύρω στο 3.000 π.Χ. στους ανατολικούς πολιτισμούς και συγκεκριμένα στους Νινευίτες της Βαβυλωνίας, εμφανίζονται οι εμπορικοί νόμοι και οι λογιστικές-ελεγκτικές εκθέσεις. Την εποχή εκείνη ο «γραμματέας» κατέγραφε επάνω σε πλάκες τις μεγάλες συναλλαγές και τις νομιμοποιούσε με την υπογραφή του, ήταν ο πραγματογνώμονας - λογιστής ή ο πλέον επικρατέστερος όρος σήμερα, ο «ελεγκτής».

Ακόμη και την εποχή του Φαραώ, επειδή οι συγκομιδές του σιταριού ήταν το κυριότερο φορολογητέο υλικό, το πρόβλημα που αντιμετώπιζαν ήταν ο έλεγχος τους. Για το σκοπό αυτό το κράτος δημιούργησε τους «επιστάτες επί των σιτηρών», οι οποίοι κατείχαν έναν ρόλο παρεμφερή με τους σημερινούς εσωτερικούς ελεγκτές και κατέγραφαν τις εισαγωγές και τις εξαγωγές των σιτηρών καταλαμβάνοντας έτσι μεγάλα αξιώματα.

Ο Κλεισθένης (6^{ος}) αι. π.Χ. περιέλαβε το 510 π.Χ. την αρχή των δέκα «αποδεκτών» και παράλληλα προέβλεψε την ανάθεση του ελέγχου των διαχειριζομένων τα δημόσια έσοδα σε δέκα βουλευτές. Εκτός όμως από τον έλεγχο της βουλής υπήρχαν και οι «άρχοντες-λογιστές» οι οποίοι ήταν και αυτοί με τη σειρά τους δέκα, είχαν την έδρα τους σε ίδια «αρχεία» (ελεγκτικά γραφεία) και επιλέγονταν από τους πεντακόσιους της βουλής. Το αξίωμα που κατείχαν οι «άρχοντες-λογιστές» ήταν ανώτερο και από τους δέκα «αποδεκτούς» που έλεγχαν τα δημόσια έργα διότι ήταν υποχρεωμένοι να λογοδοτούν και αυτοί όπως και οι υπόλοιποι οι οποίοι ασχολούνταν με δημόσια έργα. Οι «άρχοντες-λογιστές» είχαν την βοήθεια από τους 10 «εύθηνους» και 10 «παρέδρους» και έτσι συγκροτούνταν ένα ανεξάρτητο ελεγκτικό σώμα που αποτελείτο από 30 μέλη. Το ελεγκτικό αυτό

³ Σταυρόπουλος Αντώνιος, Ελεγκτική, Θεσσαλονίκη 2005, σελ. 18-23

σώμα δικαίως θεωρείτο η πρώτη μορφή και ο πρόδρομος των σημερινών ελεγκτικών ιδρυμάτων.

Ο Σωκράτης (470-400 π.Χ.) κάνει λόγο για επιχειρηματικούς κινδύνους. Πιο συγκεκριμένα στους διάλογους του κάνει αναφορά για ειδικούς κινδύνους, για αντικειμενικές και υποκειμενικές εκτιμήσεις του κινδύνου όπως επίσης για πολυδιάστατους και δυναμικούς κινδύνους.

Στο έργο «Νόμοι και Πολιτεία», ο Πλάτων (427-347 π.Χ.) αναφέρει ότι: *«δεν πρέπει να έχουμε κριτή ή ανώτατο λειτουργό ο οποίος να κρίνει ή να κυβερνά χωρίς να αποδίδει λογαριασμό, είναι δε αναγκαίο για να κριθούν οι λογαριασμοί, να δημιουργηθούν ανώτατοι ειδικοί λειτουργοί οι οποίοι να είναι προικισμένοι με όλα τα είδη των αρετών και τότε η πόλη θα κάμει προόδους»*.

Στα «Πολιτικά» πάλι ο Αριστοτέλης (384-323) αναφέρει ότι για την αποφυγή καταχρήσεων πρέπει η λογοδοσία να γίνεται «παρόντων πάντων πολιτών» δηλαδή δημόσια. Με τον τρόπο αυτό ο Αριστοτέλης ήθελε να παρουσιάσει την «βασική αρχή της δημοκρατίας» διότι ο δημόσιος αυτός έλεγχος των δαπανών θα αποτελούσε φραγμό στην κατάχρηση της εξουσίας η οποία είχε τη δύναμη να διαφθείρει τους ανθρώπους και συνεπώς ο έλεγχος αυτός είχε και αποτρεπτικό και παιδαγωγικό χαρακτήρα.

Πριν από το 300 π.Χ. στην Αθήνα είχε ιδρυθεί ένα συνέδριο λογιστών που είχε σαν σκοπό του την επιτήρηση των οικονομικών του κράτους. Το σώμα αυτών των λογιστών είναι οι εσωτερικοί ελεγκτές που ήλεγχαν τους λογαριασμούς των δημοσίων ταμείων για τους οποίους ήταν υπόλογοι οι άρχοντες και οδηγούσαν στη δικαιοσύνη όσους παρανομούσαν.

Ωστόσο την εποχή εκείνη οι Αθηναίοι είχαν θεσμοθετήσει ένα σώμα αναθεωρητών ελεγκτών (εσωτερικοί ελεγκτές) οι οποίοι εκλέγονταν από το λαό (δήμο), ονομάζονταν «εύθηνου» και το αντικείμενο τους ήταν να ελέγχουν μαζί με τους λογιστές τους λογαριασμούς διαχειρίσεων των αρχόντων. Με τη διαδικασία αυτοί ελέγχονταν οι άρχοντες των Αθηνών όχι μόνο όσοι διαχειρίστηκαν δημόσιο χρήμα αλλά και οι υπόλοιποι υπόκειντο σε διπλό έλεγχο.

Στη Ρώμη του 3ου αιώνα π.Χ., την εποχή των αυτοκρατόρων, ο έλεγχος των δημοσίων οικονομικών είχε ανατεθεί στους «ύπατους», τους «κλήνσορες» ή «τιμητές» και τους «ταμίες». Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ήταν κάτι σαν τους σημερινούς εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι επέβλεπαν τον δημόσιο θησαυρό και

εξέταζαν τους λογαριασμούς των επαρχιών της αυτοκρατορίας και στη συνέχεια υπέβαλαν το σύνολο των λογαριασμών στη σύγκλητο για έγκριση.

1.3 Ο Έλεγχος στον Μεσαίωνα - Αρχές Αναγέννησης

Στα τέλη του μεσαίωνα - αρχές της αναγέννησης, στην πατρίδα της λογιστικής την Ιταλία βρίσκουμε ίχνη μεθοδικότερου ελέγχου. Στις αρχές του 13ου αιώνα η Πίζα της Ιταλίας είχε τον επίσημο ελεγκτή της. Αντίστοιχη διαδικασία βρίσκουμε και στην Αγγλία στο υπουργείο οικονομικών, μία μορφή καθαρά Εσωτερικού Ελέγχου.

Η πρώτη εμφάνιση του όρου «Auditor» (ελεγκτής) ανάγεται στο 1825 στην Αγγλία, επί Εδουάρδου του Α'. Η πρώτη ένωση επαγγελματιών ελεγκτών δημιουργήθηκε το 1581 στη Βενετία με τον τίτλο «Collegio dei Raxonati». Ήταν κρατικός θεσμός που απέκτησε γρήγορα μεγάλη επιρροή και ρύθμιζε με αυστηρό τρόπο τις δραστηριότητες των μελών του. Παρόμοιες κρατικές ενώσεις ιδρύθηκαν αργότερα στο Μιλάνο και στη Μπολόνια, όπως η Academia dei Regioneri το 1658.

1.4 Ο Έλεγχος Μετά την Αναγέννηση

Οι ιδέες των αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων όπως του Αριστοτέλη, του Πλάτωνα και του Σωκράτη, περί χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, δεν άφησαν ανεπηρέαστους μεγάλους ηγέτες πριν την αναγέννηση κατά και μετά την περίοδο αυτή.

Στα τέλη του 17ου αιώνα, βλέπουμε να ιδρύεται στη Γαλλία, το 1807, από τον Ναπολέοντα, το ελεγκτικό συνέδριο του Παρισιού, όπου ένας ελεγκτής είχε ως καθήκον την επαλήθευση όλων των λογαριασμών και των υπολογισμών, επρόκειτο δηλαδή για έναν εσωτερικό ελεγκτή.

Στην Αγγλία, όπου ξεκίνησε ο νεότερος λογιστικός έλεγχος και οι πρώτοι ορκωτοί λογιστές από τις αρχές του 19ου αιώνα, ο λογιστικός έλεγχος απέκτησε μεγάλη σπουδαιότητα καθώς διενεργούντο από ειδικούς επαγγελματίες ελεγκτές. Στην ανάπτυξη του συνέβαλε αποφασιστικά, κυρίως, η ραγδαία ανάπτυξη της

βιομηχανίας του 19ου αιώνα. Επίσης, σταθμό στην ιστορία για την ανάπτυξη του ελεγκτικού επαγγέλματος στην Αγγλία, αποτέλεσε και ο νόμος για τη συγχώνευση των σιδηροδρομικών εταιρειών το 1845, που όριζε ότι κάθε χρόνο πρέπει ο ισολογισμός τους να θεωρείται από τους ελεγκτές.

Για την εξύψωση του επαγγέλματος στην Αγγλία σχηματίστηκαν επαγγελματικές ενώσεις. Αρχικά στη Σκωτία, το 1854 δημιουργήθηκε η «Society of Accountants in Endinburgh». Το 1880 επίσης στην Αγγλία, ιδρύθηκε το «Institute of Chartered Accountants in England and Wales», η «Society of Incorporated Accountants and Auditors» το 1885, η οποία το 1957 συγχωνεύθηκε με τις υπόλοιπες ενώσεις, το «Institute of Chartered Accountants in Ireland» και η «Association of Certified and Corporate Accountants» (Διαμαντόπουλος, Ταραλούγκας, 1985)⁴.

1.5 Ο Εσωτερικός Έλεγχος του Χθες και του Σήμερα στην Ελλάδα

Το 1833 ιδρύεται στην Ελλάδα το ελεγκτικό συνέδριο εμπνευσμένο από τις ιδέες των αρχαίων ελλήνων φιλοσόφων, θεσμός αντίστοιχος με εκείνον που ιδρύθηκε από τον Ναπολέοντα στη Γαλλία το 1807, με σκοπό (Τσακλάγκανος, 2005)⁵:

- i. να επεξεργάζεται τους λογαριασμούς, προκειμένου να διαπιστώνει αν τηρούνται οι αρχές του δημοσιονομικού συστήματος και εάν η διαχείριση του κράτους γίνεται σύμφωνα με αυτό, αν τα όργανα της διοίκησης ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα, σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανόνες λειτουργίας, αν υφίστανται τα νόμιμα δικαιολογητικά εσόδων και εξόδων, και αν τα χρήματα διατέθηκαν για την κάλυψη των αναγκών για τις οποίες δόθηκαν αρχικά.
- ii. να κρίνει από τα αποτελέσματα της διαχείρισης ποιες μεταβολές είναι αναγκαίες να γίνουν για την επίτευξη του γενικού σκοπού.

Στην Ελλάδα, το ενδιαφέρον για την ίδρυση οργανωμένου σώματος ελεγκτών άρχισε το 1931 με το Ν. 5076 και υλοποιήθηκε το 1955 με τον Ν.Δ. 3329/1955,

⁴ Διαμαντόπουλος Θ, Ταλαρούγκας Ι., (1985), Ελεγκτική, Εκδόσεις Παπαζήση

⁵ Τσακλάγκανος Α. Άγγελος, (2005), Ελεγκτική, Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε

βάσει του οποίου ιδρύθηκε το σώμα ορκωτών λογιστών. Κατά την ίδρυση του ελεγκτικού συνεδρίου ορκίσθηκαν 4 ελεγκτές (σύμβουλοι), 1 γραμματέας, 2 υπογραμματείς και 11 λογιστές. Επίσης, με το νόμο υπ' αριθμ. 24771, ιδρύθηκε η ανεξάρτητη διοικητική αρχή που ονομάζεται συνήγορος του πολίτη. Πρόκειται για ένα εξωδικαστικό μηχανισμό ελέγχου και διαμεσολάβησης που εντάσσεται στη λογική της επίλυσης των διαφορών και όχι αυτής της καταγγελίας μεταξύ των πολιτών και των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο Συνήγορος του Πολίτη, σύμφωνα με το άρθρο 1, συνίσταται ως ανεξάρτητη διοικητική αρχή και έχει ως αποστολή τη διαμεσολάβηση μεταξύ των πολιτών και των δημοσίων υπηρεσιών, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των Ν.Π.Δ.Δ και των επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, όπως αυτές καθορίζονται στο άρθρο 3 παρ.1 του παρόντος για την προστασία των δικαιωμάτων του πολίτη, την καταπολέμηση της κακοδιοίκησης και την τήρηση της νομιμότητας, θεσμός που έχει τις ρίζες του στην αρχαία Ελλάδα.

1.6 Το Νομικό Πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα σήμερα

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα⁶ εμφανίστηκε, προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980. Μάλιστα το 1985 με απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών» (Ε.Ι.Ε.Ε.), που είναι και το καθ' ύλην αρμόδιο συλλογικό όργανο που εκφράζει τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο και έχει ως μέλη πτυχιούχους ανωτάτων σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή.

Οι διάφορες ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, όπως συγχωνεύσεις εταιρειών, εισαγωγή εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑ), καθώς και η ολοκληρωτική οικονομική ένταξη της Ελλάδος στην ευρωπαϊκή ένωση, συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάδειξη και αναβάθμιση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Με την απόφαση 2438 η Τράπεζα της Ελλάδος, κάνει λόγο για επιτροπή ελέγχου και ανεξαρτησία της επιθεώρησης. Παράλληλα η επιτροπή κεφαλαιαγοράς,

⁶ Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρήσεις, Ναυτεμπορική, Σεπτέμβριος 2002

με την εγκύκλιο αριθ. 6 επισημαίνει προς τις Ε.Λ.Δ.Ε.2, ότι οφείλουν να διαθέτουν υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο νόμος 3016/2002 καθιστά υποχρεωτική την ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου για τις εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, που αναφέρεται σε θέματα εταιρικής Διακυβέρνησης και ο οποίος εκσυγχρονίζει το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, το άρθρο 7 του Ν. 3016/2002 αναφέρεται στην Οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου⁷:

- 1) Προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών σε οργανωμένη αγορά
- 2) Ανεξαρτησία εσωτερικών ελεγκτών, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία υπηρεσιακή μονάδα, εποπτεύονται από 1-3 μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.
- 3) Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το Δ.Σ. και είναι πλήρης και αποκλειστικής απασχόλησης.
- 4) Λαμβάνουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου αρχείου και έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας.

Το άρθρο 8 αναφέρεται στις Αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου:

- 1) Παρακολούθηση και εφαρμογή Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και νομοθεσίας.
- 2) Αναφέρει περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων.
- 3) Έγγραφη ενημέρωση στο Δ.Σ.

Παρόλα αυτά, δεν είναι λίγοι εκείνοι που καταγγέλλουν κενά στη νομοθεσία του εσωτερικού ελέγχου. Το σημαντικότερο κενό είναι ότι, τόσο στις παλαιές αποφάσεις και νομοθεσίες που αφορούσαν στις αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελέγχου και στο έργο του Ελεγκτή για τις εισηγμένες εταιρίες, όσο και τώρα δεν διευκρινίζονται/αποσαφηνίζονται πλήρως και αναλυτικά ο σκοπός της λειτουργίας και οι αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και ο ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών.

⁷ Από το κείμενο του ν.3016/2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

2.1 Γενικά

Οι ραγδαίες εξελίξεις, τόσο σε τοπικό ή περιφερειακό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, οι νέες κουλτούρες που αναπτύσσονται, η επέκταση, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, οι ασταθείς οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη νέων αγορών χρήματος, νέων προϊόντων-υπηρεσιών, η αύξηση των οικονομικών εγκλημάτων, οι περίπλοκες νομικές διαδικασίες, η έλλειψη οργανωτικής υποδομής των επιχειρήσεων, οι νέες τεχνολογίες και γενικότερα οι νέες προκλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι μια πολύπλοκη πραγματικότητα, πράγμα που προβληματίζει τις διοικήσεις και τις φέρουν αντιμέτωπες στο παγκόσμιο σκηνικό αναζητώντας λύσεις, μέσω νέων τρόπων άσκησης διοίκησης. Όλες αυτές οι ανακατατάξεις αυξάνουν τις προκλήσεις, καθώς η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από τη σωστή ή όχι διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου, λαμβανομένου υπόψη ότι σωστή διαχείριση μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος λόγω της δυναμικής που τον διακρίνει και της αποτελεσματικότητας είναι η αναγκαία συνθήκη για το πέρας μιας επιχείρησης από τον παραδοσιακό στο σύγχρονο μοντέλο, τρόπο διοίκησης.

2.2 Ορισμός της Ελεγκτικής

Σύμφωνα όμως με το Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας (1997)⁸, ο ορισμός της Ελεγκτικής είναι : *«Ελεγκτική είναι το σύνολο κανόνων, αρχών και ενεργειών, με βάση τις οποίες διενεργείται κάθε Λογιστικό – διαχειριστικός έλεγχος με σκοπό τη διατύπωση αιτιολογημένων συμπερασμάτων σχετικά με κάποια οικονομική διαχείριση».*

⁸ Ενημερωτικό Φυλλάδιο Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος 1997

Η Ελεγκτική είναι ένας ξεχωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών-οικονομικών επιστημών που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε επιχείρηση-οικονομική μονάδα-φορέα που στοχεύει στη διαφύλαξη και σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαστάθης, 2003)⁹.

Η ελεγκτική δεν ενδιαφέρεται για τη νομική μορφή των μονάδων που ελέγχει, δηλαδή, το αν έχει ιδιωτικό ή δημόσιο χαρακτήρα, ούτε για το αντικείμενο εκμετάλλευσης, ούτε επίσης για τον κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα τους. Είναι ένας κλάδος, που μέσα από τη διερεύνηση και την αξιολόγηση των λειτουργιών αποκτά έδαφος αποδοχής και εφαρμογής σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, φορέα και κοινωνία. Εξελίσσεται συνεχώς και προσπαθεί να αποκτήσει τη δικής της οντότητα-ταυτότητα, προσεγγίζοντας κάθε φορά τις αδυναμίες των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, με επιστημονικές μεθόδους, υποδεικνύοντας ρεαλιστικές λύσεις, προκειμένου να εξασφαλισθεί χρηστή διοίκηση, ώστε να επιτύχουν οι φορείς και οι διοικήσεις τις επιδιώξεις και τους σκοπούς, διασφαλίζοντας τους μετόχους και γενικότερα την κοινωνική συνοχή της επιχείρησης.

2.3 Κατηγορίες Ελέγχου

Ανάλογα λοιπόν με το άτομο που διενεργεί τον έλεγχο και τη σχέση εργασίας αυτού με τον ελεγχόμενο φορέα, οι έλεγχοι διακρίνονται σε (Σταυρόπουλος, 2005)¹⁰:

- εσωτερικούς,
- εξωτερικούς
- μικτούς.

⁹ Παπαστάθης Π., 2003, *''Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις επιχειρήσεις - οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του''*, τόμος, Α σελ22

¹⁰ Σταυρόπουλος Αντώνιος, Ελεγκτική, Θεσσαλονίκη 2005, σελ. 18-23

Εσωτερικοί. Είναι οι έλεγχοι που οργανώνονται από τον ίδιο φορέα και διενεργούνται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη του, τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι είναι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Εξωτερικοί. Είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται από εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμιά σχέση εξαρτημένης εργασίας με την οικονομική μονάδα, την οποία καλούνται να ελέγξουν μετά από πρόσκληση των μετόχων αυτής.

Μικτοί έλεγχοι. Οργανώνονται και συντονίζονται από το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και διενεργούνται με τη συνεργασία των εξωτερικών ελεγκτών.

Ανάλογα με την έκταση τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε (Meigs et al., 1984)¹¹:

- Ειδικούς
- και γενικούς.

Ειδικοί έλεγχοι. Είναι αυτοί που διερευνούν ένα συγκεκριμένο τομέα ή αντικείμενο, όπως προμήθειες, εισπράξεις, πληρωμές, εκχώρηση δανείων, πωλήσεις, παραγωγή, διαχείριση αποθεμάτων, επισφάλεια πελατών, διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, παραλαβή έργων και μια σειρά δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Γενικοί έλεγχοι. Είναι εκείνοι που εξετάζουν ολόκληρη τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ένα τέτοιο είδος ελέγχου είναι ο έλεγχος του ισολογισμού τέλους χρήσης που διενεργείται από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Επίσης ανάλογα με το σκοπό τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε:

- προληπτικούς
- και κατασταλτικούς.

Προληπτικοί έλεγχοι. Είναι οι έλεγχοι που έχουν ως στόχο την πρόληψη του κινδύνου και διενεργούνται από τις ίδιες τις υπηρεσίες των τμημάτων. Πρόκειται για

¹¹ Meigs W., Larsen J., Meigs R., 1984, “Ελεγκτική”, Μετάφραση: Διαμαντόπουλος Θ., Ταλαρούγκας Ι., Εκδόσεις Παπαζήση,

το γνωστό «Control» που την τελική έγκριση έχει ο προϊστάμενος του τμήματος, πριν λάβει χώρα ένα γεγονός-συναλλαγή.

Κατασταλτικοί έλεγχοι. Είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές, εκ των υστέρων. Αποσκοπούν στη διαπίστωση εφαρμογής των διαδικασιών, στην επιβεβαίωση ότι οι στόχοι επιτεύχθηκαν στο ακέραιο με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Επίσης, αποβλέπουν στην αποκάλυψη και καταστολή λαθών και παραλείψεων, ατασθαλιών, κλοπών και κακής διαχείρισης των μέσων και πόρων.

Ανάλογα με τη διάρκεια τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε:

- μόνιμους ή διαρκείς,
- τακτικούς
- και έκτακτους.

Μόνιμοι ή διαρκείς έλεγχοι. Είναι αυτοί που διενεργούνται σε συνεχή βάση και λαμβάνουν χώρα κατά την εκτέλεση της οικονομικής πράξης, συναλλαγής, παραγωγικής λειτουργίας. Πρόκειται για τους προληπτικούς ελέγχους που αναφέραμε πιο πάνω, που διενεργούνται από τα ίδια τμήματα και τους προϊσταμένους αυτών.

Τακτικοί ή περιοδικοί. Οι έλεγχοι αυτοί σχετίζονται με το χρονικό προσδιορισμό που διενεργούνται. Δεν είναι συνεχείς, αλλά διενεργούνται κατά τακτικές χρονικές περιόδους, π.χ. μία φορά το μήνα, μέσα στο εξάμηνο ή μέσα στο έτος. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές.

Έκτακτους ή περιστασιακούς. Διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις είτε με πρωτοβουλία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είτε με εντολή της διοίκησης ή κατόπιν συγκεκριμένων καταγγελιών. Πρόκειται για ελέγχους που διενεργούνται μετά από την εκτίμηση ότι υπάρχουν υπόνοιες για σπατάλη, καταχρήσεις, κλοπές, ατασθαλίες και, γενικά, όπου εντοπίζονται αδυναμίες στις λειτουργίες και απαιτείται άμεση διαπίστωση του μεγέθους αυτού για λήψη διοικητικών μέτρων.

2.4 Θέματα που Εξετάζει η Ελεγκτική

Η ελεγκτική εξετάζει τρία βασικά θέματα τα οποία ενδιαφέρουν τόσο τον εσωτερικό όσο και την εξωτερικό έλεγχο, δηλαδή (Τσακλάγκανος, 1999)¹²:

Το αντικείμενο του ελέγχου. Τι ελέγχεται, γιατί είναι αναγκαίος ο έλεγχος και ποιοι σκοποί επιδιώκονται μέσα από τον έλεγχο. Ενδιαφερόμενοι για τη διενέργεια του ελέγχου είναι οι διοικούντες την επιχείρηση, καθώς οι μέτοχοι, οι πιστωτές και οι συναλλασσόμενοι με αυτή.

Το υποκείμενο του ελέγχου. Αφορά τον ελεγκτή, δηλαδή ποια πρόσωπα έχουν αναλάβει να διενεργούν τον έλεγχο, ποιες οι προδιαγραφές και τα προσόντα των ατόμων αυτών, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στα ελεγκτικά τους καθήκοντα.

Τις ελεγκτικές διαδικασίες. Σε αυτές περιλαμβάνεται ο τρόπος και οι επιστημονικές τεχνικές και μέθοδοι που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται κάθε φορά για τη διενέργεια του ελέγχου προκειμένου να παραχθεί ελεγκτικό έργο επιστημονικού επιπέδου.

2.5 Ο Εσωτερικός Έλεγχος και οι Διακρίσεις του

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Auditing) διακρίνεται για το εύρος και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει. Ο Εσωτερικός Έλεγχος, ως «σύμβουλος της διοίκησης» δεν περιορίζεται στον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο (Financial Audit), δηλαδή στον έλεγχο επί των οικονομικών καταστάσεων, και μόνο. 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.

Επειδή αρκετές φορές στον επιχειρησιακό χώρο δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των όρων «συστήματα εσωτερικού ελέγχου - εσωτερικοί έλεγχοι» (Internal

¹² Τσακλάγκανος Α. Άγγελος, Ελεγκτική, Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε 1999 , σελ. 89-90

Control) 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 ως Εσωτερικός Έλεγχος.

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου: το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου-εσωτερικοί έλεγχοι (Internal Control) αναφέρεται σ' ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που διενεργεί η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία για την εξάλειψη των αρνητικών στοιχείων του οργανισμού.

Εσωτερικός έλεγχος: Ο όρος αυτός (Internal Auditing), αναφέρεται στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων, δηλαδή τις επιμέρους λειτουργίες και στο να προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες.

2.6 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Auditing), σύμφωνα και με το ινστιτούτο 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)». Επίσης, προσθέτει αξία και βελτιώνει στις λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματική αποτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή εξάλειψη αυτού, που αναλαμβάνει η διοίκηση να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων(Colbert J. 2002¹³; Rittenberg L. 1999¹⁴).

¹³ Colbert L. J., (2002), "Corporate governance: Communications from internal and external auditor", Managerial Auditing Journal, Vol. 17, No. 3, pp. 147-152

¹⁴ Rittenberg E.L., (1999), "The effects of internal audit outsourcing on perceived external audit independence", Auditing: A Journal of practice & theory, Vol. 18, pp. 27-35

Θα μπορούσε ακόμη να γίνει μια αναφορά στον ορισμό του Ινστιτούτου των Αμερικανών Ορκωτών Λογιστών (AICPA, 1995)¹⁵. Σύμφωνα λοιπόν με το AICPA, : *«Εσωτερικό έλεγχο αποτελούν το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται εντός μιας επιχείρησης, για την διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραφμένης επιχειρηματικής πολιτικής ».*

2.7 Η Αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Καθώς οι επιχειρήσεις σήμερα έρχονται αντιμέτωπες με μια πλειάδα κινδύνων, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου γίνεται ακόμα πιο απαραίτητη. Οφείλει όμως, να μεταλλάσσεται προκειμένου να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του νέου επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Belsom, Βασιλείου, 2002)¹⁶. Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθά τις διοικήσεις στην αξιολόγηση και την αντιμετώπιση όλων πιθανών κινδύνων που περιβάλλουν τις εταιρίες και να προάγει την εταιρική διακυβέρνηση. Στην αποτίμηση των κινδύνων πρέπει να εκτιμώνται και οι επιμέρους κίνδυνοι, όπως και οι επιδράσεις τους στη λειτουργία της επιχείρησης (Ψαθάς, 2001)¹⁷.

Η ιστορική αναδρομή που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο καθώς και η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι η αναγκαία αυτή ενημέρωση παρέχεται καλύτερα από μια λειτουργία ανεξάρτητη από τη γραμμή παραγωγής, τον Εσωτερικό Έλεγχο. Επίσης, ο Εσωτερικός Έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, γίνεται όλο και πιο αναγκαίος και χρήσιμος.

Η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Αποτέλεσμα αυτών των αδυναμιών είναι τα ανθρώπινα λάθη (Καζαντζής, 2006)¹⁸. Οι κλοπές, οι απάτες και

¹⁵ Ετήσια Έκδοση Ινστιτούτου Αμερικανών Ορκωτών Λογιστών (AICPA) 1995

¹⁶ Belsom- Βασιλείου Joyce, (2002), “Εσωτερικός έλεγχος και σε θέματα περιβάλλοντος”, Ναυτεμπορική

¹⁷ Ψαθάς Α., (2001), «Απαιτείται αξιόπιστος εσωτερικός έλεγχος», Το Βήμα

¹⁸ Καζαντζής Χ., 2006, “Έλεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος, Μία συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων”, Εκδόσεις Business Plus A.E., σελ.39

οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής. Επειδή είναι αδύνατον το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών όσα μέσα και να επιστρατευθούν, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμηση τους από τον Εσωτερικό Έλεγχο, για να περιορισθούν κατά το δυνατόν περισσότερο.

Την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου δίνει με γλαφυρότητα και απλότητα με το κλασσικό παράδειγμα ο Γάλλος Pierre. A. Dussaulx, ο οποίος μεταξύ άλλων αναφέρει¹⁹:

«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 ή καλής υγείας ο αντανakλαστικός 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».

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι γνωστή στον επιχειρηματικό κόσμο. Τα αποτελέσματα της έρευνας των Ζαφειράκου και Ταχυνάκη (2007)²⁰ οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ζωτικής σημασίας για την καλή πορεία της εταιρίας. Για αυτό το λόγο, πολλές επιχειρήσεις έχουν προβεί στη δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου, και στην πρόσληψη εσωτερικού ελεγκτή από ελεγκτική εταιρία

2.8 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω

¹⁹ Pierre. A. Dussaulx, Internal Audit, 1994

²⁰ Ζαφειράκου Η., Π. Ταχυνάκη, (2007), «Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική προσέγγιση», Σπουδαί, Vol. 57, No. 1, pp. 58-79

αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, να βοηθά τα μέλη του οργανισμού, 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 και την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών-συνεργασίας με τρίτους.
- Την περιοδική επιβεβαίωση και την κατά αντικειμενικό τρόπο πιστοποίηση λειτουργίας της επιχείρησης και τη σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.
- Τη μέτρηση της απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρουμένης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων (Dittenhofer, 2001)²¹.
- Τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και την αποτελεσματική διαχείριση του.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών.
- Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, μέσω αναλύσεων και εντοπισμός των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.
- Τα αποτελέσματα του φορέα σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.

²¹ Dittenhofer M., (2001), "Internal Auditing effectiveness: An expansion of present methods", Managerial Auditing Journal, Vol. 16, No. 8, pp. 443-450

- 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 τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, τους κανόνες λειτουργίας και τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις με τρίτους.
- Το συνολικό και επιμέρους των τμημάτων κόστος και τη σύγκριση αυτού με το προϋπολογισθέν, ως επίσης και με τη σχέση κόστους, οφέλους.
- Την αποφυγή, μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού Ελέγχου, ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψη στοιχείων, προσπορισμό οικονομικών οφελών, καθώς και την αδιαφορία των ιθυνόντων. Η διαπίστωση αναφέρεται στο κατά πόσο τα τμήματα έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί. Ακόμη, ελέγχεται αν είναι κατάλληλα στελεχωμένα 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 πρότυπα 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, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα προγράμματα παραγωγής, το ύψος και τη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς τη διάθεση των προϊόντων.
- Την ύπαρξη κλίματος αποδοχής και διάθεση των μελών με τον Εσωτερικό Έλεγχο.

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

2.9 Τα Είδη του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, στην προσπάθεια του να καλύψει ελεγκτικά όλους τους χώρους, συναντάει μια σειρά δυσκολιών, όπως έλλειψη ανάλογης υποστήριξης από τους διοικούντες, αδυναμία των ιδίων των ελεγκτών να υποστηρίξουν το έργο τους, καθώς και τη μη αποδοχή του από τους ελεγχόμενους, ειδικά σε τεχνικά και παραγωγικής διαδικασίας θέματα με το αιτιολογικό, ότι δεν είναι αντικείμενα του Εσωτερικού Ελέγχου, έχοντας κατά νου τον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο.

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 των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, είσπραξης ασφαλιστρών, εκπαίδευσης προσωπικού, καθώς υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, έλεγχος συμπεριφοράς και γενικά έλεγχος επί όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων.

Πρέπει ακόμη να επισημανθεί ότι στην πράξη σε κάθε αντικείμενο ελέγχου υπεισέρχονται ταυτόχρονα και άλλα είδη ελέγχου. Θα μπορούσαμε να δεχθούμε ότι οι Εσωτερικοί Έλεγχοι διακρίνονται σε (Παππάς, 1990)²²:

- οικονομικούς,
- διοικητικούς
- και λειτουργικούς,

Υπό την ευρεία έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες, εντάσσονται ανάλογα, κάτω από τη ομπρέλα των τριών αυτών διακρίσεων, γίνεται μια σύντομη περιγραφή στα τέσσερα είδη:

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 τη 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

²² Παππάς Αντώνης, Ελεγκτική, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα 1990, σελ. 20

και γενικότερα αν τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις.

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 δοσοληψιών-συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν συντάσσουν ισολογισμούς, αντικείμενο που αφορά τον προϊστάμενο του λογιστηρίου.

3) Διοικητικοί έλεγχοι. Οι διοικητικοί έλεγχοι (Management Audits) κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, σε αντίθεση από τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους, έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, τη 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 το βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας όλων των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, και τις αδυναμίες του τρόπου λειτουργίας των. Στοχεύουν στην αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού Εσωτερικού Ελέγχου, στην επισήμανση αδυναμιών. Διερευνούν, εξετάζουν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική του φορέα ως προς το βαθμό υλοποίησης και την επίτευξη των τεθέντων στόχων.

Ο 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 τη συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις εξουσιοδοτήσεις, τα σχέδια δράσης τις αποφάσεις της διοίκησης και γενικότερα την πολιτική διοίκησης της εταιρείας. Αποβλέπουν στη 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 επιχείρησης και αν συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση αυτών.

Επίσης, αν υπάρχει πολιτική κουλτούρας μέσα στο 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 συμβάλουν 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 στη διοίκηση να έχει γνώση της γενικότερης διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης.

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 υπαρχόντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Εάν λειτουργεί το οργανόγραμμα, εφαρμόζονται οι νόμοι, οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, οι νόμοι της πολιτείας, ελέγχεται εάν οι συναλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις θεσπισμένες εξουσιοδοτήσεις και αν τα επιμέρους τμήματα, καθώς και μεταξύ τους λειτουργούν αρμονικά και αποδοτικά.

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

2.10 Συνιστώσες του ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει κάποια συστατικά στοιχεία που βοηθούν στην εύρυθμη υιοθέτηση και την αποδοτικότερη λειτουργία του (Rezaee Zabihollah, 1995)²³. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από 5 αλληλοσχετιζόμενες συνιστώσες οι οποίες απορρέουν από τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση λειτουργεί την επιχείρηση. Οι συνιστώσες αυτές οι οποίες απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα είναι οι ακόλουθες (COSO, 1992)²⁴.

1. Περιβάλλον ελέγχου
2. Εκτίμηση κινδύνου
3. Δραστηριότητες ελέγχου
4. Παρακολούθηση
5. Πληροφόρηση και επικοινωνία

2.11 Σχέση εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου

Επειδή ο ρόλος των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών σε μια επιχείρηση είναι πολύ κρίσιμος, είναι ιδιαίτερης σημασίας η διερεύνηση περιπτώσεων και συγκυριών όσο αφορά τις σχέσεις τους (Κοσσίδης, 2010)²⁵. Καθώς ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία καινούργια για τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις, απαιτείται κατάλληλη στελέχωση με ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να αποτελεί ουσιαστική διαδικασία και όχι τυπική προσαρμογή σε υποχρεώσεις που επιβάλλουν οι αρχές. Επιπλέον οι σχέσεις των εσωτερικών με τους εξωτερικούς ελεγκτές θα πρέπει να υπόκεινται σε αυστηρό έλεγχο, ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις στα αποτελέσματα των ελέγχων τους.

²³ Rezaee Zabihollah, (1995), "What the COSO report means for internal auditors", Managerial Auditing Journal, Vol. 10, No. 6, pp. 5-9

²⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (1992), Internal Control Integrated Framework

²⁵ Κοσσίδης Θεμιστοκλής, (2010), «Το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ της νομικής υπηρεσίας και των ελεγκτών της εταιρίας (εσωτερικών και εξωτερικών)», 2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο δικηγόρων νομικών υπηρεσιών, 14 Μαΐου 2010.

Είναι σημαντικό να μπορεί ο εξωτερικός ελεγκτής να χρησιμοποιήσει τη δουλειά του εσωτερικού ελεγκτή (Haron, et al., 2004)²⁶. Με αυτόν τον τρόπο ένα μεγάλο μέρος της εργασίας των εξωτερικών ελεγκτών δεν πραγματοποιείται με πολλαπλά οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους.

²⁶ Haron H., Chambers A., Ramsi R., Ismail I., (2004), “The reliance of external auditors on internal auditors”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 9, pp. 1148-1159

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1 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 στο χρόνο, θα πρέπει συνεχώς να αναδιοργανώνεται και να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα, αλλιώς, όπως είναι φυσικό, εκφυλίζεται και πεθαίνει. Ένα τέτοιο σύστημα λειτουργιών με γραπτούς κανόνες συμπεριφοράς δεν είναι άλλο, παρά αυτό που σήμερα ονομάζουμε σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

3.2 Ορισμός του Συστήματος 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 συμφέροντα 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 τη διοίκηση, καθώς προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ασκούν διοίκηση.

Γενικά όταν λέμε σύστημα εννοούμε 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.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η πληρότητα, το μέγεθος και η έκταση αυτού σε μια επιχείρηση, καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητα του αντικείμενου εκμετάλλευσης και των συναλλαγών την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, 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 συμβάλει αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

3.3 Σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

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

- i Να είναι το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων
- ii Να κινείται και να δρα σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών.
- iii Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των στοιχείων. Παράλληλα να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.
- iv 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.
- v Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του Εσωτερικό Έλεγχο για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων.
- vi Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά.

- vii Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις - εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας.
- viii Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική.
- ix Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας ελέγχου.

Ένα ικανοποιητικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει τα εξής χαρακτηριστικά :

- i. Ένα καλά μελετημένο οργανωτικό σχέδιο
- ii. Ένα ικανοποιητικό σύστημα εξουσιοδότησης, αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- iii. Λογιστική διάρθρωση
- iv. Σύγχρονη πολιτική προσωπικού
- v. Κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό εσωτερικού ελέγχου
- vi. Μια ικανή και δραστήρια επιτροπή ελέγχου

3.4 Περιεχόμενο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός.

Ενδεικτικά ως τέτοια συστήματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- i Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα τις ιεραρχίας καθώς και τη 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.
- ii Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών.
- iii Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου.

- iv Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.
- v Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.
- vi Πολιτική αγορών-προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.
- vii Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικού - εξωτερικού σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
- viii Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
- ix Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
- x Συστήματα πληροφόρησης.
- xi Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
- xii Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της Εταιρείας, έναντι τρίτων.
- xiii Γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού συστήματος, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας
- xiv Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα.
- xv Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια
- xvi Πολιτική λήψη δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, όπως επίσης και αποπληρωμή αυτών.
- xvii Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- xviii Πολιτική πρόσληψης προσωπικού και γενικότερα σωστής διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- xix Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων.
- xx Ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων
- xxi Συστήματα I.S.O
- xxii Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας
- xxiii Εσωτερικό Έλεγχο, που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε.,

xxiv Λοιπές δραστηριότητες που έχει ο οργανισμός και επιχειρούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών κα επιδιώξεων.

Οι Selim & Mc Namee^{27,28} κατόπιν μιας μεγάλης έρευνας που πραγματοποίησαν το 1999 σε 29 οργανισμούς παγκοσμίως κατέληξαν στην παραγωγή ενός νέου μοντέλου για την βελτίωση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Το μοντέλο αυτό :

- ο Συνδέει την διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο με τις απαιτήσεις της εταιρικής διακυβέρνησης
- ο Σχετίζει τους κινδύνους, τα σχέδια και τα προγράμματα ελέγχου σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο
- ο Δίνει έμφαση στους συνδέσμους μεταξύ των επιχειρηματικών σχεδίων και των σχεδιασμών ελέγχου σε στρατηγικό επίπεδο και σε επίπεδο ετήσιου σχεδιασμού
- ο Καταδεικνύει την μεταβολή της εσωτερικής ελεγκτικής από την βάση των ελέγχων στην βάση των επιχειρηματικών κινδύνων

3.5 Βασικές Αρχές Ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ)

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

Ως βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε., ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε (Βερβερίδης, 1998) ²⁹:

²⁷ Selim G, McNamee. (1999). Risk management and Internal Auditing: What are the essential blocks for a successful paradigm change?, International Journal of Auditing

²⁸ Selim G, McNamee. (1999). The risk management and internal auditing relationship: Developing and validating a model, International Journal of Auditing

²⁹ Βερβερίδης Ν, (σημειώσεις) Ελεγκτική ΤΕΙ - Θεσσαλονίκης 1998, σελ. 115-117

- A) Κατάλληλη στελέχωση
- B) Αποκέντρωση της διοίκησης
- Γ) Διαχωρισμός καθηκόντων
- Δ) Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας
- Ε) Ενημέρωση
- ΣΤ) Έκταση των ελέγχων ανάλογα με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει

3.6 Προσόντα και Πρότυπα του Εσωτερικού Ελεγκτή

Ενδεικτικά ως πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς και προσόντα ενός ελεγκτή, μπορούμε να αναφέρουμε (Βερβερίδης, 1998)³⁰:

- Ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ανάλογη των δραστηριοτήτων του φορέα, που να διακρίνεται για την οικονομική σκέψη καθώς και το οργανωτικό και διοικητικό πνεύμα.
- Πλήρη επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση, απόκτηση εξειδικευμένων και υψηλών προδιαγραφών γνώσεων μέσω διαρκούς εκπαίδευσης.
- Ευχέρεια χρήσης των σύγχρονων μέσων εργασίας και ικανότητα εφαρμογής των προτύπων, τεχνικών, μεθόδων και διαδικασιών που απαιτούνται στην εκτέλεση των ελέγχων.
- Πολύχρονη και ποικίλη εμπειρία διαφόρων κλάδων και αντικειμένων και ειδικότερα στην ελεγκτική.
- Ικανότητα αξιολόγησης, εκτίμησης και κριτική επί των συστημάτων λειτουργίας και όχι κριτική επί των ελεγχομένων.
- Να κατανοεί πολύπλοκα δεδομένα, να αναλύει σε βάθος πολυσύνθετα προβλήματα και να καταλήγει εύκολα σε συμπεράσματα.
- Ο ελεγκτής πρέπει να έχει και το προσόν του ψυχολόγου και της διαίσθησης.

³⁰ Βερβερίδης Ν, (σημειώσεις) Ελεγκτική ΤΕΙ - Θεσσαλονίκης 1998, σελ 97-101

- Ικανότητα ανάλυσης των ευρημάτων, γεγονότων και καταστάσεων, δυνατότητα συνθέσεως αυτών και ερμηνεία των αιτίων που τα προκαλούν. Να κατανοεί πλήρως τα μεγέθη, να τα ποσοτικοποιεί και να τα εκφράζει σε αξία και, ιδιαίτερα, εκείνα που κρίνουν το μέλλον του φορέα.
- Σύμφωνα με την κρίση του να είναι προσεκτικός σε κάθε θέμα και ειδικά σε περιπτώσεις κατάχρησης. Να καταλογίζει αντικειμενικά τις ευθύνες προς όλες τις κατευθύνσεις που αναλογούν και προς τα κατώτερα και προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στελέχη.
- Να διαθέτει ευρεία αντίληψη, ώστε οι εκτιμήσεις του να είναι απολύτως τεκμηριωμένες, ώστε τα πορίσματα των εκθέσεων να μην επιδέχονται αμφισβητήσεις και γίνονται πεδίο αντιπαράθεσης μεταξύ των εμπλεκομένων.
- Να διακρίνεται για την άμεση προσαρμογή σε νέα δεδομένα.
- Να διακρίνεται για τη συνέπεια και σταθερότητα.
- Προθυμία για συνεργασία με όλους τους ελεγχόμενους.
- Να είναι φιλικός, ευγενικός και απλός, υπομονετικός, ειλικρινής και δίκαιος και το κυριότερο, αντικειμενικός, βασικό πλεονέκτημα του ελεγκτή.
- Να διακρίνεται για την ευχέρεια στην έκφραση και στη διατύπωση, τόσο στο γραπτό όσο και στον προφορικό λόγο.
- Να είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στη σκέψη, να διακρίνεται για το θάρρος της έκφρασης γνώμης και να έχει την ικανότητα να πείθει με την ορθότητα των σκέψεων και απόψεων. Να αποκλείει συμβιβαστικές λύσεις με τους ελεγχόμενους ή τρίτους που θα μπορούσαν να βλάψουν το συμφέρον του φορέα και να θέσουν σε κίνδυνο το κύρος του.
- Να έχει δομημένο, ακέραιο και κρυστάλλινο χαρακτήρα, εργατικότητα, υπομονή, επιμονή και επιμέλεια. Να είναι εχέμυθος, ευθύς, τίμιος, ειλικρινής, ηθικός και υπεύθυνος.
- Να αποδεικνύει λεπτότητα, διπλωματικότητα και διακριτικότητα στις επαφές του, πριν κατά και μετά το στάδιο της εργασίας του. Να έχει την ικανότητα για ευέλικτες ενέργειες ανάλογα με τις περιστάσεις και περιπτώσεις, για επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.
- Να μην αποκρύπτει ποτέ την αλήθεια και αν ακόμα υποστεί πιέσεις με κίνδυνο να χάσει και την εργασία του.

- Να αντιστέκεται στα διάφορα γεγονότα και πειρασμούς που διαδραματίζονται γύρω του.
- Να μην κοινοποιεί ευρήματα-εμπιστευτικές πληροφορίες προς όφελος τρίτων ή που θα βλάψουν τα συμφέροντα του φορέα.
- Να έχει την ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών σχέσεων και να αποφεύγει τις μεγάλες οικειότητες γιατί υπάρχει κίνδυνος τα πορίσματα των εκθέσεων, λόγω της οικειότητας, να μην είναι τόσο αντικειμενικά.
- Να διακρίνεται από ευστροφία πνεύματος με αναπτυγμένη κριτική και αντίληψη.
- Να έχει έφεση στο να αυτοσχεδιάζει ανάλογα με τις περιστάσεις και να επινοεί διαρκώς νέες ιδέες, μεθόδους και τεχνικές για την καλύτερη προσέγγιση πολύπλοκων καταστάσεων.
- Να μην συμμετέχει ποτέ, εν γνώσει του, σε παράνομη δραστηριότητα, η οποία μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί.
- Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν πρέπει να ξεχνά πως είναι ο «σύμβουλος της διοίκησης» και το αυριανό στέλεχος που θα καλύψει μια θέση «κλειδί» μέσα στο φορέα. Ανάλογη αντίληψη θα πρέπει να διακατέχει και τη διοίκηση για τον εσωτερικό ελεγκτή.

3.7 Αμοιβές των Εσωτερικών Ελεγκτών

Ο προβληματισμός και το ερώτημα είναι αν οι αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών πρέπει να είναι ίδιες με αυτές των άλλων εργαζομένων ή διαφορετικές. Για να σταθούν επαγγελματικά οι εσωτερικοί ελεγκτές, να είναι και ικανοποιημένοι, οι αμοιβές τους πρέπει να είναι ανάλογες του ρόλου και των εργασιών που προσφέρουν. Η σοβαρότητα του έργου τους, οι αυξημένες ευθύνες και η προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, δικαίως δικαιολογούν τις υψηλές αμοιβές, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να είναι, σε κάθε περίπτωση, μικρότερες από αυτές των ελεγχόμενων.

Χωρίς αμφιβολία, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι τα άτομα που εμπιστεύεται η διοίκηση για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Επίσης, είναι γενικά αποδεκτό ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι η προέκταση της διοίκησης, είναι οι

σύμβουλοι της και τα αυριανά ανώτατα στελέχη, γεγονός που αιτιολογούν και καθιστούν απαραίτητη και τη διαφορετική οικονομική μεταχείριση.

Η Ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται ακόμη και σήμερα από έλλειψη κατάλληλα εξειδικευμένων στελεχών στον Εσωτερικό Έλεγχο, με αποτέλεσμα οι αμοιβές των υφιστάμενων στελεχών εσωτερικού ελέγχου να θεωρούνται υψηλές για τα ελληνικά δεδομένα ακόμα και σε αυτή την περίοδο οικονομικής κρίσης. Εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι ανάλογα με την φύση και τις δραστηριότητες του οργανισμού που καλείται να υπηρετήσει ο υποψήφιος εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να διαθέτει και τα κατάλληλα προσόντα, δεξιότητες και εμπειρίες.

3.8 Αξιολόγηση του Έργου των Ελεγκτών

Για την αξιολόγηση των ελεγκτών και του έργου τους θα μπορούσαμε να λάβουμε υπόψη τέσσερις διαβαθμίσεις, ήτοι (Παπαδάτου, 1998)³¹:

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 1. Εξαιρετική | (E= 18-20) |
| 2. Πολύ Καλή | (Π.Κ=16-18) |
| 3. Καλή | (Κ=14-16) |
| 4. Μέτρια | (Μ=12-14) |

Για καλύτερη κατανόηση, ενδεικτικά, θα μπορούσε να εφαρμοσθεί το πιο κάτω υπόδειγμα αξιολόγησης:

ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

Ημερ/νία αξιολόγησης:.....

ΟΝΟΜ/ΝΥΜΟ.....

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΛΕΓΧΟΥ.....

ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....

ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

³¹ Παπαδάτου Θεοδώρα, Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος, Εκδόσεις Σακούλα 1998, σελ. 76-79

1. Γνωρίζει, κατανοεί το αντικείμενο εργασίας, πριν και μετά τον έλεγχο;
Σχόλια:.....
2. Οι θεωρητικές και οι επαγγελματικές του γνώσεις είναι αρκετές για να καλύπτουν τις ανάγκες των αρμοδιοτήτων; Εφαρμόζει τις γνώσεις του με επαγγελματικό τρόπο;
Σχόλια:.....
3. Παρακολουθεί τις επαγγελματικές, υπηρεσιακές και εταιρικές εξελίξεις; Προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές που αφορούν την εργασία του;
Σχόλια:.....

ΒΑΘΜΟΣ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1. Κατανοεί τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση της εργασίας του; Αναλαμβάνει πρωτοβουλία για άμεση επίλυση τους;
Σχόλια:.....
2. Αναλύει καταστάσεις και γεγονότα; Αξιολογεί τις παραμέτρους που συνθέτουν τα διάφορα προβλήματα; Προτείνει ρεαλιστικές λύσεις;
Σχόλια:.....
3. Προβαίνει, όπου και όταν απαιτείται, σε εκτιμήσεις τμημάτων, γεγονότων και καταστάσεων; Είναι αντικειμενικά τεκμηριωμένα;
Σχόλια:.....
4. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για περαιτέρω διερεύνηση, θέματα, αναζητώντας επιπλέον αδυναμίες και ευθύνες τμημάτων;
Σχόλια:.....

ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

1. Προγραμματίζει, οργανώνει και ελέγχει το αποτέλεσμα της εργασίας του, κάθε φορά σύμφωνα με το ετήσιο πλάνο δράσης του τμήματος;
Σχόλια:.....
2. Γνωρίζει τον κανονισμό λειτουργίας και τις αρμοδιότητες του;
Σχόλια:.....
3. Είναι αποτελεσματικός δέκτης των εντολών της ιεραρχίας του τμήματος; Τη σέβεται; Σχόλια:.....

4. Κρίνει αμερόληπτα και αντικειμενικά τις ικανότητες, τις αδυναμίες και τις δυσκολίες των ελεγχόμενων σε επίπεδο τμημάτων; Επιβραβεύει τις προσπάθειες τους; Καταλογίζει ευθύνες προς όλες τις κατευθύνσεις, όταν απαιτείται;
Σχόλια:.....

ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

1. Διακρίνεται για την ικανότητα επικοινωνίας με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, από επαγγελματικής σκοπιάς;
Σχόλια:.....
2. Έχει ανάλογη διάθεση συνεργασίας με τους συναδέλφους του τμήματος;
Σχόλια:.....
3. Διακρίνεται για την προφορική και γραπτή διατύπωση αποφάσεων, ως και τη χρήση τεκμηριωμένης επιχειρηματολογίας;
Σχόλια:.....
4. Διακρίνεται από επαγγελματική εμφάνιση που ταιριάζει σε έναν εσωτερικό ελεγκτή;
Σχόλια:.....

ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1. Διακρίνεται για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ιεράρχηση των αναγκών της εργασίας, τη μεθοδικότητα, σταθερότητα και πληρότητα, κατά την εκτέλεση της εργασίας του;
Σχόλια:.....
2. Διεκπεραιώνει την εργασία του εντός του προκαθορισμένου χρόνου;
Σχόλια:.....
3. Χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό και τα μέσα που του παρέχει η εταιρεία, καθώς τις τεχνικές και επιστημονικές μεθόδους της ελεγκτικής για την εκτέλεση της εργασίας του;
Σχόλια:.....
4. Το προϊόν της εργασίας του καλύπτει τις ποιοτικές προδιαγραφές της ελεγκτικής εργασίας;
Σχόλια:.....

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

Σχόλια:.....

ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- Συνολική βαθμολογία:.....
- Δυνατά σημεία:
- Αδύνατα σημεία:.....
- Σχόλια για βελτίωση:

.....

Ο Δ/ντής Εσωτ. Ελέγχου

3.9 Έλεγχος σε μηχανογραφημένο περιβάλλον

Σε αυτή την περίπτωση γίνεται εφαρμογή του Ελληνικού Ελεγκτικού Προτύπου 4401³², το οποίο ορίζει τα εξής:

- Ο ελεγκτής οφείλει να εκτιμήσει πώς το μηχανογραφικό περιβάλλον του ελεγχόμενου οργανισμού επηρεάζει τον έλεγχο.
- Ο ελεγκτής πρέπει να έχει επαρκή γνώση του μηχανογραφικού συστήματος, ώστε να σχεδιάσει, να κατευθύνει, να εποπτεύσει και να επισκοπήσει τη διεκπεραιωθείς εργασία.
- Ο ελεγκτής οφείλει να εξετάσει το ενδεχόμενο να απαιτούνται εξειδικευμένες μηχανογραφικές γνώσεις για την καλή εκτέλεση του ελέγχου. Όταν τα μηχανογραφημένα συστήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, ο ελεγκτής οφείλει να εξασφαλίζει επαρκή κατανόηση του μηχανογραφικού

³² Ελεγκτικά Πρότυπα

περιβάλλοντος και να εκτιμά την επίδραση που έχει το μηχανογραφικό περιβάλλον στην αξιολόγηση του εγγενούς κινδύνου και του κινδύνου δυσλειτουργίας των δικλίδων ασφαλείας, σε σχέση με τις διατυπωμένες στις οικονομικές καταστάσεις ουσιαστικές θέσεις της διοίκησης. Σύμφωνα με το ΕΕΠ 4400 «Αξιολόγηση των Κινδύνων και Δικλίδες Ασφαλείας», ο ελεγκτής οφείλει να αξιολογήσει τον εγγενή κίνδυνο και τον ελεγκτικό κίνδυνο, σε σχέση με τις διατυπωμένες στις οικονομικές καταστάσεις ουσιώδεις θέσεις της διοίκησης. Συνεπώς, ο ελεγκτής οφείλει να συνεκτιμήσει το μηχανογραφικό περιβάλλον, κατά το σχεδιασμό των ελεγκτικών διαδικασιών, ούτως ώστε να μειώσει τον ελεγκτικό κίνδυνο σε αποδεκτά χαμηλό επίπεδο.

- Τις διαδικασίες, τόσο των μηχανογραφημένων όσο και των χειρόγραφων συστημάτων, με τις οποίες οι συναλλαγές αυτές συλλαμβάνονται, καταχωρούνται, επεξεργάζονται και απεικονίζονται στις οικονομικές καταστάσεις.
- Τα συναφή λογιστικά στοιχεία, είτε σε ηλεκτρονική είτε σε χειρόγραφη μορφή, που στηρίζουν τις πληροφορίες και συγκεκριμένους λογαριασμούς των οικονομικών καταστάσεων (σε σχέση με τη σύλληψη, την καταχώριση, την επεξεργασία και την απεικόνιση των συναλλαγών).

Παραδοσιακά, τα κύρια στοιχεία τα οποία συνθέτουν ένα εσωτερικό σύστημα έλεγχου περιλαμβάνουν:

- Διαχωρισμό καθηκόντων.
- Σαφή καταμερισμό εξουσίας και ευθύνης.
- Πρόσληψη και εκπαίδευση υψηλής ποιότητας προσωπικού.
- Σύστημα εξουσιοδοτήσεων.
- Επαρκή έγγραφα και αρχεία.
- Φυσικό έλεγχο σε περιουσιακά στοιχεία και αρχεία.
- Εποπτεία από τη διοίκηση.
- Ανεξάρτητους ελέγχους στη λειτουργία του συστήματος.
- Περιοδική σύγκριση της καταγραμμένης λογιστικής με τα πραγματικά περιουσιακά στοιχεία (απογραφή).

Η κύρια επίδραση του Η/Υ στις βασικές λειτουργίες της Ελεγκτικής εντοπίζεται στην συλλογή και αξιολόγηση των αποδεικτικών στοιχείων.

Η συλλογή στοιχείων είναι περισσότερο πολύπλοκη σε ένα σύστημα Η/Υ

από ένα παραδοσιακό, Και ο κύριος λόγος γι' αυτό είναι ότι ο Auditor έρχεται αντιμετώπος με την τεχνολογία της Πληροφορικής. Ο έλεγχος στρέφεται, είτε στο περιβάλλον του Η/Υ, είτε μέσα σ' αυτόν τον ίδιο τον Η/Υ , και η συλλογή των ιχνών απαιτεί την κατανόηση τόσο της λειτουργίας του όσο και της φιλοσοφίας της οργάνωσης η οποία στηρίζεται σ' αυτόν. Έτσι ο Auditor αντιμετωπίζει τα εξής προβλήματα:

- Την επιμόρφωσή του στην Πληροφορική.
- Την παρακολούθηση της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας.

Την κατανόηση των νέων "εργαλείων" ελέγχου τα οποία, σημειωτέον, εξελίσσονται βραδύτερα από την τεχνολογία την οποία καλούνται να ελέγξουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΑΜΕΙΟΥ, ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ

4.1 Εισαγωγή

Μετά την ανάλυση της έννοιας και των αρχών του εσωτερικού ελέγχου θα προχωρήσουμε στις πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου σε θεωρητικό επίπεδο. Προς διευκόλυνση της ανάλυσης επιλέχθηκαν θέματα εσωτερικού ελέγχου της τρίτης ομάδας του λογιστικού σχεδίου.

Συγκεκριμένα, ο έλεγχος του ταμείου, δηλαδή των εισπράξεων μετρητών καθώς και των πληρωμών, αποτελεί ένα από τα βασικότερα προβλήματα της ελεγκτικής, γιατί τα μετρητά δίνουν τη δύναμη της απόκτησης παντοειδών αγαθών, μεταφέρονται εύκολα και συνήθως υπόκεινται σε καταχρήσεις και άλλες παράνομες πράξεις ευκολότερα απ' όλα τα άλλα περιουσιακά στοιχεία (Τσακλάγκανος, 2005)³³.

Απαιτείται επομένως ένας πολύ λεπτομερειακός και συστηματικός έλεγχος με συχνή και τακτική καταμέτρηση των μετρητών και των υπολοίπων των λογαριασμών όψεως των τραπεζών και με θέσπιση αυστηρών και λεπτομερειακών διαδικασιών για τον χειρισμό πράξεων που αφορούν τα μετρητά.

Τα μετρητά βρίσκονται συνήθως στην επιχείρηση, τα οποία χειρίζεται ο ταμίας, και στην τράπεζα σε λογαριασμό όψεως³⁴. Γι' αυτό απαιτείται συνεχής έλεγχος των μετρητών με την σύγκριση και προσαρμογή (και συμφωνία) των υπολοίπων των τραπεζών με τα υπόλοιπα των βιβλίων της εταιρίας.

4.2 Σκοπός Ελέγχου του Ταμείου

Ο έλεγχος του ταμείου έχει σαν κύριο στόχο:

- i. Τη μελέτη και την αξιολόγηση των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου, τις σχετικές με τις ταμειακές συναλλαγές, και

³³ Τσακλάγκανος Α. Άγγελος, Ελεγκτική, εκδοτικός οίκος Αδερφών Κυριακίδη α.ε., 139 - 142

³⁴ Στη σύγχρονη λογιστική η καταθέσεις όψεως θεωρούνται ως μετρητά

- ii. Τον προσδιορισμό του ποσού των μετρητών και την κανονική και την κανονική εμφάνιση του ταμείου στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.

Οι ελεγκτές, μετά την περιγραφή των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου που αφορούν το ταμείο, στα φύλλα ελέγχου κάνουν έλεγχο διαδικασιών για να διαπιστώσουν αν οι διάφορες ταμειακές συναλλαγές και οι εγγραφές στα λογιστικά βιβλία έγιναν σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις διαδικασίες ελέγχου. Οι διαδικασίες προβλέπουν και την έκδοση διαφόρων παραστατικών, την ετοιμασία καταστάσεων και δικαιολογητικών καταθέσεων κλπ.

Με τον τρόπο αυτό, οι ελεγκτές αξιολογούν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των καταχωρημένων ταμειακών συναλλαγών, την ορθότητα των μεθόδων που εφαρμόζονται για τον χειρισμό και την καταχώρηση των συναλλαγών και γενικότερα για την αξιοποίηση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων. Ο προσδιορισμός του ποσού και η εμφάνιση του στον ισολογισμό για τον προσδιορισμό της περιουσιακής θέσης της επιχείρησης δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα, δεδομένου ότι δεν γεννάται θέμα αποτίμησης των μετρητών όπως σε άλλα περιουσιακά στοιχεία. Έτσι, θα γίνει κανονικά η καταμέτρηση των μετρητών και η επαλήθευση των υπολοίπων των λογαριασμών καταθέσεων των τραπεζών. Η επαλήθευση θα γίνει με απευθείας επικοινωνία των ελεγκτών με τις τράπεζες και στη συνέχεια θα ακολουθήσεις η προσαρμογή και η συμφωνία των υπολοίπων με τα αντίστοιχα υπόλοιπα των βιβλίων.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο έλεγχος των ταμείων σύμφωνα με τον ΚΦΣ γίνεται μόνο στη Γ' κατηγορία τηρήσεως βιβλίων, γιατί σ' αυτή μόνο απαιτείται η τήρηση του βιβλίου ταμείου. Ακόμη δεν πρέπει να γίνεται σύγκριση του βιβλίου ταμείου με το βιβλίο εσόδων - εξόδων, γιατί δεν ταυτίζονται. Θα μπορούσαμε από το βιβλίο εσόδων να φθάσουμε στο υπόλοιπο του ταμείου για μικρές επιχειρήσεις, προσθέτοντας και αφαιρώντας έξοδα και έσοδα για τα οποία δεν υπήρξε η ανάγκη εκροής ή εισροής μετρητών.

4.3 Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που Αφορά Ταμειακές Συναλλαγές

Οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου εξετάζονται και εκτιμάται η επιτυχία τους και η εφαρμογή των σχετικών διαδικασιών ως εξής (Διαμαντόπουλος, Ταλαρούγκας, 1985)³⁵:

1. *Όλες οι συναλλαγές πρέπει να εγκρίνονται*
 - i. Πωλήσεις τοις μετρητοίς γίνονται μόνο από εξουσιοδοτημένα πρόσωπα και το ποσό των μετρητών καταχωρείται σε ταμειακή μηχανή
 - ii. Εισπράξεις από χρεώστες γίνονται κατόπιν εκδόσεως σχετικής απόδειξης εισπράξεως
 - iii. Επιταγές για πληρωμές υπογράφονται μόνο από τον γενικό ταμία ή άλλα πρόσωπα που έχουν εξουσιοδοτηθεί να υπογράφουν επιταγές
 - iv. Έκδοση επιταγών για την πληρωμή πιστωτών γίνεται μόνο για εγκεκριμένες συναλλαγές, όπως αποδεικνύονται από εντολές πληρωμής, τιμολόγια και σχετικές αποδείξεις, στα οποία πρέπει να αναγράφεται η ένδειξη «εξοφλήθηκε»
 - v. Πληρωμές για μικροποσά από «μικρό ταμείο» γίνονται μόνο όταν υπάρχουν σχετικές αποδείξεις πληρωμής και άλλα σχετικά έγγραφα
 - vi. Όλες οι επιταγές που κυκλοφορούν περισσότερο από ένα χρόνο πρέπει να προστίθενται στα μετρητά και να δημιουργείται ένας λογαριασμός βραχυχρόνιας υποχρέωσης. Πληρωμή της επιταγής ή έκδοση νέας επιταγής πρέπει να γίνεται υπό πλήρη έλεγχο
2. *Όταν όλες οι εγκρίσεις έχουν εκτελεστεί τότε:*
 - i. Πρέπει να γίνεται έλεγχος του συνόλου των εισπράξεων και σύγκριση με το υπόλοιπο του γενικού καθολικού και του αντιστοίχου αναλυτικού καθολικού πελατών
 - ii. Έλεγχος για να διαπιστωθεί ότι έχουν γίνει οι εγκεκριμένες πληρωμές γενικά δεν απαιτείται. Οι ενδιαφερόμενοι για είσπραξη χρημάτων παρακολουθούν το θέμα τους

³⁵ Διαμαντόπουλος Θ, Ταλαρούγκας Ι., 1985, Ελεγκτική, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 53 - 56

- iii. Επιταγές που εξεδόθησαν για μεγαλύτερα από τα προβλεπόμενα ποσά και για τα οποία κυκλοφορούν για τον περισσότερο από τον προβλεπόμενο χρόνο πρέπει να ερευνηθούν γιατί ακόμη δεν έχουν φτάσει στην τράπεζα
3. *Πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία επιτρέπεται μόνο σύμφωνα με την εξουσιοδότηση του μανάτζμεντ*
- i. Όλα τα μετρητά πρέπει να κατατίθενται σε τραπεζικό λογαριασμό και οι αναλήψεις να γίνονται μόνο με τραπεζικές επιταγές που υπέγραψαν τα αρμόδια πρόσωπα
 - ii. Τα λίγα μετρητά από εισπράξεις ημέρας πωλήσεων τοις μετρητοίς πρέπει να τηρούνται στο χρηματοκιβώτιο ή να κλειδώνονται σε ταμειακές μηχανές ώστε να υπάρχει ασφάλεια
 - iii. Για καλύτερο έλεγχο, οι πληρωμές δεν πρέπει να γίνονται αμέσως από τις εισπράξεις μετρητών. Όλες οι εισπράξεις πρέπει πρώτα να κατατίθενται αυτούσιες στην τράπεζα.
4. *Ευθύνες λειτουργίας και λογιστικές ευθύνες πρέπει να διαχωρίζονται ή να υπόκεινται στους κατάλληλους ελέγχους όταν ο διαχωρισμός δεν είναι δυνατός*
- i. Το προσωπικό του λογιστηρίου δεν πρέπει να έχει πρόσβαση ούτε ευθύνη διαφύλαξης των μετρητών
 - ii. Το προσωπικό που χειρίζεται μετρητά ή εκτελεί ταμειακές συναλλαγές δεν πρέπει να έχει καμία σχέση με το λογιστήριο ούτε άλλες λειτουργικές ευθύνες
 - iii. Όταν υπάρχουν πωλήσεις τοις μετρητοίς, τότε αναπόφευκτα υπάρχει ένας συνδυασμός αρμοδιοτήτων του αποθηκάριου, του ταμία και του λογιστή και απαιτείται προσεκτικός έλεγχος όλων των σχετικών καταχωρήσεων
 - iv. Άτομα που ανοίγουν γράμματα (ταχυδρομείο) που περιέχουν επιταγές ή αποδείξεις εισπράξεως ή καταθέσεων δεν πρέπει να έχουν οποιαδήποτε άλλη αρμοδιότητα (διοικητική ή λογιστική). Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται με την ετοιμασία καταστάσεων όλων των εισπραχθέντων χρημάτων και την μεταβίβαση αυτών στον ταμία και στη συνέχεια στη τράπεζα, στέλλοντας αντίγραφο στο λογιστήριο για καταχωρήσεις στο γενικό καθολικό και στα αναλυτικά καθολικά χρεωστών
5. *Μόνο έγκυρες συναλλαγές οι οποίες είχαν εγκριθεί μπορεί να καταχωρηθούν στα λογιστικά βιβλία*

- i. Το αναλυτικό ημερολόγιο πληρωμών θα ενημερώνεται από το λογιστήριο από τα αντίγραφα των επιταγών. Οι ταμειακές εγγραφές πρέπει να ελέγχονται με την εγκριθείσα κατάσταση πληρωμών σε πιστωτές και σε άλλους τρίτους και σύμφωνα με τον προϋπολογισμό εκροής μετρητών
 - ii. Δεν υπάρχει πρόβλημα για τις μη εγκριθείσες εγγραφές για εισπράξεις μετρητών που καταχωρούνται στα λογιστικά βιβλία
6. *Όλες οι συναλλαγές καταχωρούνται στα λογιστικά βιβλία*
- i. Όλες οι εισπράξεις καταχωρούνται στο αναλυτικό ημερολόγιο εισπράξεων. Ο έλεγχος πρέπει να αφορά την αναλυτική κατάσταση των επιταγών που λαμβάνονται ταχυδρομικώς, καθώς και τις ταινίες των ταμειακών μηχανών (χρησιμοποιώντας το ειδικό κλειδί πρόσβασης στις μηχανές αυτές)
 - ii. Θα πρέπει να ελέγχονται οι αριθμοί όλων των επιταγών ώστε να βεβαιωθεί ότι όλες οι επιταγές έχουν καταχωρηθεί στα βιβλία. Ακυρωθείσες επιταγές πρέπει να φυλάσσονται στο αρχείο, σαν απόδειξη ότι δεν έχουν χρησιμοποιηθεί
7. *Οι λογιστικές εγγραφές σωστά αντιπροσωπεύουν τα πραγματικά ποσά των συναλλαγών*
- i. Τα σύνολα των εγγραφών πρέπει να ελέγχονται και να συγκρίνονται με τα σύνολα των δικαιολογητικών καταθέσεων, τα σύνολα των ταμειακών μηχανών και τα σύνολα των αποδείξεων πληρωμών
8. *Οι συναλλαγές έχουν ταξινομηθεί σωστά για λογιστικές εγγραφές*
- i. Όταν όλες οι επιταγές που εξεδόθησαν για εξόφληση των πιστωτών έχουν πληρωθεί από την τράπεζα, πρέπει να γίνει έλεγχος ότι χρεώθηκαν οι αντίστοιχοι λογαριασμοί των πιστωτών στο αναλυτικό καθολικό πιστωτών με συμφωνία του ποσού του λογαριασμού πιστωτές στο γενικό καθολικό με το αντίστοιχο ποσό στο ισοζύγιο του αναλυτικού καθολικού πιστωτών
 - ii. Πιστώσεις που έγιναν από πωλήσεις μετρητοίς θα πρέπει να ταξινομούνται κατά προϊόν ή κατά αρμόδια διεύθυνση και όταν έσοδα εισπράττονται προκαταβολικά χωρίς να έχει γίνει παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας λογαριασμός υποχρεώσεως (προκαταβολές πελατών ή έσοδα επόμενης χρήσεως)

- iii. Εισπράξεις από πελάτες πρέπει να ταξινομούνται σύμφωνα με τις διάφορες κατηγορίες που διευκολύνουν τον έλεγχο (όπως πελάτες εξωτερικού, Βορείου Ελλάδος κλπ)
 - iv. Για αποτελεσματικό μάνατζμεντ μετρητών και για προϋπολογισμούς ταμειακών ροών και για έλεγχο των λογιστικών εγγραφών, οι πληροφορίες θα πρέπει να ετοιμάζονται καθημερινά και αν είναι δυνατόν συγκεντρωτικά από την αρχή του μηνός μέχρι σήμερα ή από την αρχή του τριμήνου μέχρι σήμερα.
 - v. Μηνιαία προσωρινά ισοζύγια του γενικού καθολικού και των αναλυτικών καθολικών πρέπει να ετοιμάζονται και να συγκρίνονται τα σύνολα με τα σύνολα των διαφόρων βιβλίων και καταστάσεων, ώστε να είναι σίγουρο ότι όλες οι συναλλαγές καταχωρήθηκαν σωστά στα βιβλία και ενημερώθηκαν σωστά και τα διάφορα αναλυτικά καθολικά.
9. *Πρέπει να γίνεται τακτική σύγκριση μεταξύ των υπολοίπων των βιβλίων και των πραγματικών περιουσιακών στοιχείων*
- i. Το προσωπικό του λογιστηρίου θα πρέπει να σημειώνει τακτικά το υπόλοιπο των λογαριασμών των τραπεζών με τα υπόλοιπα των αντίστοιχων λογαριασμών της επιχείρησης. (Συνήθως δεν είναι τα ίδια, γιατί πολλές επιταγές πιθανόν να κυκλοφορούν και να μην έχουν πληρωθεί ακόμη)
 - ii. Ποσά στο ταμείο, μικροποσά για «ρέστα» και το «μικρό ταμείο» πρέπει να ελέγχονται αιφνιδιαστικά και να καταμετρώνται τα μετρητά, ώστε να διαπιστωθεί ότι τα υπόλοιπα την στιγμή εκείνη συμφωνούν με τα υπόλοιπα των βιβλίων. Τέτοιες μετρήσεις γίνονται συχνά από εσωτερικούς ελεγκτές, αλλά και άλλα πρόσωπα μπορεί να ορισθούν να διενεργούν τις μετρήσεις και οι εσωτερικοί ελεγκτές να επιθεωρούν.
10. *Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί αποτελεσματικά*
- i. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει σε τακτικά διαστήματα να επιθεωρούν τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που σχετίζονται με ταμειακές πράξεις και αν θεωρούν απαραίτητο να εισηγούνται μέτρα βελτίωσης των διαδικασιών ελέγχου των μετρητών
 - ii. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει κατά καιρούς να ελέγχουν για να διαπιστώσουν αν συμφωνούν τα υπόλοιπα των λογαριασμών των τραπεζών

με τα υπόλοιπα των λογαριασμών των βιβλίων και να κάνουν αιφνίδιες μετρήσεις μετρητών στα ταμεία

- iii. Έλεγχοι αξιολόγησης της απόδοσης του μάνατζμεντ, αν και δεν σχετίζονται στενά με τους λογιστικούς και διαχειριστικούς ελέγχους, εντούτοις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τον εσωτερικό ελεγκτή, γιατί δείχνουν την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης, την απόδοση των επενδύσεων και γενικότερα την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά και οι πολιτικές και οι διαδικασίες, όταν χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση όσον αφορά τον έλεγχο των ταμειακών συναλλαγών, πρέπει να είναι αξιόπιστα και να μπορούν να βασιστούν στα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου.

Χρήσιμο οδηγό αποτελεί και η σύνοψη του Κ. Τσακλάγκανου (2005) ο οποίος κινείται μέσα στα ίδια πλαίσια και αναφέρει χαρακτηριστικά ότι:

1. Η διαχείριση μετρητών (εισπράξεων και πληρωμών) ανήκει στην ευθύνη του ταμιά και κάτω από την επίβλεψη του διευθυντή των οικονομικών υπηρεσιών
2. Ο βασικός έλεγχος των ταμειακών συναλλαγών γίνεται από τον εσωτερικό ελεγκτή της επιχείρησης, ο οποίος δεν πρέπει να έχει καμία λογιστική ευθύνη ή εξάρτηση από το τμήμα λογιστηρίου
3. Οι υπάλληλοι του ταχυδρομείου της εταιρίας πρέπει να ετοιμάζουν καθημερινά κατάσταση των λαμβανομένων επιταγών,, αντίγραφο της οποίας αποστέλλουν στον αρμόδιο υπάλληλο και στην τράπεζα κατά την κατάθεση των επιταγών. Έτσι, ενημερώνονται το βιβλίο ταμείου από το λογιστήριο, το γενικό καθολικό και το αναλυτικό καθολικό πελατών
4. Όταν εκδίδεται μια επιταγή, η σχετική απόδειξη πληρωμής και άλλα έγγραφα (π.χ. τιμολόγια) πρέπει να φέρουν την ένδειξη «εξοφλήθη», για να μην επανέλθουν για πληρωμή για δεύτερη φορά. Όλα τα έγγραφα πρέπει να φυλάσσονται στο αρχείο (των πιστωτών ή πληρωμών) κατά χρονολογική σειρά ώστε να είναι εύκολος ο έλεγχος αυτών
5. Συνήθως, οι επιταγές φέρουν δύο υπογραφές ή υπογράφονται (σφραγίζονται) από ειδική μηχανή υπογραφής επιταγών, η οποία πρέπει να ελέγχεται από ειδικά εξουσιοδοτημένο πρόσωπο το οποίο κρατάει το κλειδί λειτουργίας της μηχανής. Τα συνολικά ποσά της μηχανής και τα συνοδεύοντα τις επιταγές, έγγραφα πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά και να φυλάσσονται σε ειδικά αρχεία

6. Όλες οι σημαντικές πληρωμές πρέπει να γίνονται με επιταγές, ώστε να γίνεται έλεγχος των εγκριθέντων πληρωμών και να υπάρχουν πάντοτε έγγραφα (ακυρωθείσες επιταγές) για όλες τις πληρωμές μετρητών, και να ελαχιστοποιηθεί έτσι ο κίνδυνος απώλειας μετρητών, έχοντας μόνο καταθέσεις στις τράπεζες αντί μετρητών στο ταμείο.
7. Μικρές πληρωμές μπορεί να γίνονται οικονομικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας το λεγόμενο «μικρό ταμείο», με λεπτομερή έλεγχο των απαραίτητων εγγραφών κάθε φορά που γίνεται αντικατάσταση του αρχικού ποσού του μικρού ταμείου
8. Μια άλλη μορφή πληρωμών είναι η χρησιμοποίηση εντολής αγοράς, η οποία συνοδεύεται από μια επιταγή κενή, αλλά η οποία μπορεί να εκδοθεί μόνο μέχρι ορισμένο ποσό (π.χ. 1000 €) και μόνο στο όνομα του προμηθευτή και να κατατεθεί μόνο στο λογαριασμό του προμηθευτή στην τράπεζα. Έτσι, ο προμηθευτής συμπληρώνει την επιταγή εν μέρει με τις οδηγίες και διαδικασίες και καταθέτει την επιταγή στην τράπεζα. Ο τρόπος αυτός είναι εύκολος και διευκολύνει τον έλεγχο των τιμολογίων, ποσών και άλλων στοιχείων κάθε συναλλαγής
9. Όταν υπάρχουν πελάτες σε πολλές επαρχιακές πόλεις, πρέπει να χρησιμοποιούνται λογαριασμοί τραπεζών στις περιφέρειες, ώστε να επιτυγχάνεται η είσπραξη των απαιτήσεων και ο συμψηφισμός των επιταγών
10. Οι πληρωμές θα πρέπει να αναβάλλονται μέχρι την τελευταία δυνατή ημερομηνία, ενώ θα πρέπει να εκμεταλλεύονται περίοδο εκπτώσεων αν η πληρωμή γίνει της μετρητοίς μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα
11. Το πλεόνασμα των μετρητών πρέπει να επενδύεται σε βραχυπρόθεσμα χρεόγραφα ή άλλες βραχυχρόνιες επενδύσεις (έντοκες καταθέσεις), ώστε να επιφέρει κάποτε εισόδημα (τόκους) στην επιχείρηση
12. Όταν χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικοί υπολογιστές στην επιχείρηση, τότε οι λογαριασμοί πελατών ταχυδρομούνται αυτόματα, παίρνοντας στοιχεία από τα αρχεία του υπολογιστή. Οι επιταγές πληρωμών εκδίδονται από τον υπολογιστή και η μισθοδοσία του προσωπικού μεταφέρεται αυτόματα στην τράπεζα στον λογαριασμό του κάθε υπάλληλου, χρησιμοποιώντας καταστάσεις αποθηκευμένες σε μαγνητικά μέσα (δίσκοι, ταινίες).

4.4 Η Εμφάνιση του Λογαριασμού «Ταμείο» στον Ισολογισμό και οι Αναγκαίες Υποσημειώσεις

Συνήθως όλα τα μετρητά παρουσιάζονται στον ισολογισμό με ένα ποσό. Ο ελεγκτής όμως πρέπει να γνωρίζει πόσα μετρητά βρίσκονται στο ταμείο στην επιχείρηση και πόσα στις διάφορες τράπεζες. Επίσης, τα ποσά αυτά που εμφανίζονται στον ισολογισμό πρέπει να είναι «ελεύθερα» και «διαθέσιμα» για την διεξαγωγή των άμεσων πληρωμών, για την εξυπηρέτηση των εμπορικών συναλλαγών. Γι' αυτό οι παρακάτω κατηγορίες μετρητών δεν πρέπει να παρουσιάζονται στο ταμείο αλλά σε άλλους ξεχωριστούς λογαριασμούς του κυκλοφοριακού ή πάγιου ενεργητικού ή να αποκαλύπτονται παρενθετικά ή σε υποσημειώσεις. Οι περιπτώσεις αυτές είναι οι εξής (Αδαμίδης, 1999)³⁶:

1. Μετρητά δεσμευμένα σε τράπεζες που έχουν κλείσει και δεν είναι άμεσα διαθέσιμα
2. Μετρητά σε καταθέσεις προθεσμίας ή ταμιευτηρίου που απαιτείται προηγούμενη ειδοποίηση της τράπεζας για να είναι διαθέσιμα και που συνήθως παίρνει αρκετές ημέρες μετά την ειδοποίηση
3. Μετρητά που κρατούνται για ειδικούς σκοπούς, όπως για επέκταση εργοστασίου, για εξόφληση ομολογιών κλπ, που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κεφάλαιο κινήσεως
4. Ελάχιστα ποσά καταθέσεων (υπόλοιπα σε λογαριασμό τραπεζών) τα οποία πρέπει πάντα να υπάρχουν στην τράπεζα σύμφωνα με τη σύμβαση δανείων. Τα ποσά αυτά μπορούν να εμφανίζονται σε παρένθεση ή στις υποσημειώσεις
5. Υπόλοιπα σε ξένες τράπεζες στο εξωτερικό τα οποία δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κεφάλαιο κίνησης από τα υποκαταστήματα στο εξωτερικό και τα οποία δεν μπορούν να μετατραπούν αμέσως σε εγχώριο νόμισμα λόγω συναλλαγματικών περιορισμών
6. Χρήματα που δόθηκαν σαν προκαταβολές στους υπαλλήλους για έξοδα ταξιδιών κι άλλους σκοπούς. Οι προκαταβολές αυτές δεν είναι διαθέσιμες για

³⁶ Αδαμίδης Λ. Αργύρης, Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, University Studio Press 1999, σελ. 101

οποιαδήποτε ταμειακές συναλλαγές και αποτελούν στην ουσία «προπληρωθέντα έξοδα»

7. Διάφορες εγγυήσεις ή καταθέσεις για συμβάσεις, εγγυητικές επιστολές, εγγυήσεις ΔΕΗ κλπ δεν αποτελούν μετρητά άμεσα διαθέσιμα

Ο ελεγκτής θα πρέπει επίσης να είναι σίγουρος ότι έχουν καταχωρηθεί όλες οι ταμειακές συναλλαγές την ημέρα κλεισίματος των βιβλίων και ότι στον ισολογισμό παρουσιάζει την αληθινή εικόνα της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει την ημέρα του κλεισίματος ο ελεγκτής να διενεργήσει μια φυσική καταμέτρηση όλων των μετρητών, ώστε να μην είναι δυνατό να αποκρύψουν εισπράξεις, ούτε να καταγραφούν σαν εισπράξεις της παλαιάς χρήσεως εισπράξεις που έγιναν δυο τρεις μέρες αργότερα.

Στο σημείο αυτό πρόβλημα δημιουργείται όταν ορισμένες εισπράξεις βρίσκονται ακόμη σε εκκρεμότητα γιατί δεν ελήφθησαν ακόμη από την εταιρία, αν και ταχυδρομήθηκαν δύο - τρεις ημέρες νωρίτερα. Μεγαλύτερο πρόβλημα παρουσιάζουν οι πληρωμές οι οποίες πολλές φορές συνεχίζονται και μετά το κλείσιμο των λογαριασμών και καταχωρούνται στη χρήση που έκλεισε. Μια τέτοια πρακτική αλλοιώνει τα πραγματικά ποσά των μετρητών όπως και των πιστωτών και παρουσιάζει διαφορετική εικόνα για την ρευστότητα και το κεφάλαιο κινήσεως της επιχείρησης. Γι' αυτό ο ελεγκτής την τελευταία ημέρα θα πρέπει να σημειώσει τους αριθμούς των τελευταίων επιταγών και των αποδείξεων ή ενταλμάτων πληρωμής και να τα ελέγξει αργότερα για να διαπιστώσει αν έγιναν πληρωμές και μετά το κλείσιμο των βιβλίων.

4.5 Συμφωνία των Υπολοίπων των Βιβλίων με τα Υπόλοιπα των Λογαριασμών των Τραπεζών

Η επαλήθευση των υπολοίπων των βιβλίων με εκείνα των λογαριασμών των τραπεζών αποτελεί ένα σημαντικό καθήκον των ελεγκτών οι οποίοι ελέγχουν την συμφωνία αυτή ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε επαλήθευση του λογιστηρίου.

Οι σπουδαιότεροι λόγοι που δεν συμφωνούν τα υπόλοιπα των βιβλίων με τα υπόλοιπα των τραπεζών είναι οι εξής:

- i. Επιταγές που κυκλοφορούν οι οποίες έχουν εκδοθεί και καταχωρηθεί από την εταιρία και οι οποίες δεν έφτασαν ακόμη στην τράπεζα
- ii. Ταχυδρομικές καταθέσεις οι οποίες καταχωρήθηκαν στην επιχείρηση, όχι όμως και στην τράπεζα (μέχρι την ημέρα της μηνιαίας έκθεσης)
- iii. Έξοδα και προμήθειες της τράπεζας, με τα οποία η τράπεζα χρεώνει τον λογαριασμό μας, αλλά εμείς δεν έχουμε κάνει καμία εγγραφή στα βιβλία μας
- iv. Τόκοι της τράπεζας, είτε είναι χρεωστικοί είτε είναι πιστωτικοί
- v. Επιστροφείσες επιταγές και έξοδα διαμαρτύρησης. Διάφορες επιταγές πελατών μας που οπισθογραφήσαμε και καταθέσαμε στην τράπεζα δεν εισπράχθηκαν λόγω έλλειψης μετρητών στον λογαριασμό του πελάτη. Για την περίπτωση αυτή, ενώ η τράπεζα καταχωρεί αμέσως, εμείς δεν έχουμε κάνει αμέσως τις σχετικές εγγραφές, στα βιβλία μας
- vi. Διάφορες άλλες περιπτώσεις, όπως η είσπραξη από την τράπεζα γραμματίων που κατατέθηκαν για είσπραξη και προμήθειες της τράπεζας, κατάθεση στην τράπεζα από πελάτη μας για λογαριασμό μας κλπ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΙΩΝ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΩΝ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΠΙ ΠΙΣΤΩΣΕΙ

5.1 Έννοια και Περιεχόμενο των Λογαριασμών Απαιτήσεων

Οι απαιτήσεις έναντι των πελατών μιας επιχείρησης και οι πωλήσεις με πίστωση συνδέονται στενά μεταξύ τους, ώστε οι διαδικασίες ελέγχου που αφορούν τα δύο αυτά στοιχεία να είναι συνδεδεμένα και γι' αυτό θα πρέπει να εξετάζονται μαζί (Αδαμίδης, 1999)³⁷.

Στην κατηγορία των απαιτήσεων περιλαμβάνονται όλοι οι εισπρακτέοι λογαριασμοί, περιλαμβανομένων και των διαφόρων περιπτώσεων των γραμματίων εισπρακτέων. Δεν είναι εισπρακτέοι λογαριασμοί μόνο αυτοί που προέρχονται από την πώληση εμπορευμάτων ή την παροχή υπηρεσιών, αλλά και μια σειρά άλλων απαιτήσεων, όπως είναι οι προκαταβολές και τα δάνεια του προσωπικού, τα δάνεια σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τα δάνεια σε θυγατρικές εταιρίες, απαιτήσεις κατά του δημοσίου για επιστροφή φόρων, απαιτήσεις κατά διαφόρων ασφαλιστικών οργανισμών, απαιτήσεις για προκαταβολές σε προμήθειες, ανείσπραχτες δόσεις του μετοχικού κεφαλαίου, γραμμάτια κατατεθέντα για είσπραξη, γραμμάτια διαμαρτυρηθέντα, τόκοι εισπρακτέοι και γενικά κάθε απαίτηση της εταιρίας κατά τρίτων.

Ιδιαίτερη σημασία για τον έλεγχο των απαιτήσεων αποτελούν τα διάφορα αξιόγραφα, δηλαδή συναλλαγματικές, γραμμάτια σε διαταγή, μερικές φορές μεταχρονολογημένες επιταγές, ή ακόμη και εγγυητικές επιστολές, στα οποία μετατρέπονται πολλές απαιτήσεις λόγω της αυξημένης εγγύησης και της σημαντικής νομικής προστασίας που περιλαμβάνονται σ' αυτά.

³⁷ Αδαμίδης Α. Αργύρης, Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, University Studio Press 1999, σελ. 118-119

5.2 Αντικειμενικοί Στόχοι του Ελέγχου των Απαιτήσεων και των Πωλήσεων

Οι κυριότεροι στόχοι των ελεγκτών στο έλεγχο των απαιτήσεων και των πωλήσεων με πίστωση είναι:

1. Η εξακρίβωση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται από την επιχείρησης και αφορά τις απαιτήσεις και τις πωλήσεις με πίστωση
2. Η εξακρίβωση της εγκυρότητας και γνησιότητας των καταχωρημένων απαιτήσεων στα βιβλία της επιχείρησης
3. Η διαπίστωση της εισπραξιμότητας (αν είναι ρευστοποιήσιμες) των απαιτήσεων και γραμματίων εισπρακτέων, και ο βαθμός της επισφάλεια αυτών
4. Η εξακρίβωση ότι όλες οι απαιτήσεις και οι πωλήσεις με πίστωση έχουν καταχωρηθεί στα βιβλία και ότι δεν υπάρχει περίπτωση να έχουν γίνει λάθη και παραλήψεις και άλλες παρατυπίες
5. Η κατά προσέγγιση εκτίμηση και υπολογισμός της αξίας των περιουσιακών αυτών στοιχείων (αποτίμηση αυτών)
6. Ο σωστός διαχωρισμός των πωλήσεων και των εσόδων παροχής υπηρεσιών από τυχόν παρεχόμενους τόκους και άλλες επιβαρύνσεις (όπως ΦΠΑ, μεταφορικά έξοδα κλπ)
7. Η σωστή αποτίμηση σε ευρώ των απαιτήσεων σε ξένο νόμισμα που προέρχονται από εξαγωγές και άλλες αιτίες (Τσακλάγκανος, 2005)³⁸

5.3 Εσωτερικός Έλεγχος Απαιτήσεων Γραμματίων Εισπρακτέων και Πωλήσεων με Πίστωση

Αν ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι επαρκής και πλήρης, τότε είναι δυνατό να συμβούν πολλά λάθη και παραλήψεις και να ζημιωθεί η επιχείρηση με σημαντικά ποσά από επισφαλείς απαιτήσεις ή από ανεπίδεκτους εισπραξής πελάτες.

³⁸ Τσακλάγκανος Α. Άγγελος, (2005), Ελεγκτική, Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε., σελ. 169

Είναι δυνατό να αποσταλούν εμπορεύματα σε πελάτες, που η πιστωτική τους φερεγγυότητα να είναι μειωμένη ή ανύπαρκτη. Είναι δυνατόν επίσης να αποσταλούν εμπορεύματα σε πελάτες χωρίς την έκδοση τιμολογίων αποστολής και χωρίς την ενημέρωση του τμήματος εκδόσεως τιμολογίων, με συνέπεια να μην εκδοθούν τα σχετικά τιμολόγια. Είναι δυνατόν όμως να εκδοθούν τα σχετικά τιμολόγια, αλλά να υπάρχουν λάθη όσον αφορά τις τιμές πώλησης ή της παραδοθείσας ποσότητας. Είναι δυνατόν επίσης, αν δεν γίνεται έλεγχος του αύξοντος αριθμού των τιμολογίων, μερικά από αυτά να χαθούν και να μην καταχωρηθούν στα βιβλία της εταιρίας και επομένως να μην ενημερωθούν οι καρτέλες των πελατών στο αναλυτικό καθολικό των πελατών, η ενημέρωση των οποίων θα πρέπει να γίνεται απευθείας από τα παραστατικά δικαιολογητικά έγγραφα (τιμολόγια).

Επίσης, μπορεί να μην ενημερωθεί το αναλυτικό ημερολόγιο πωλήσεων. Τα παραπάνω προβλήματα μπορούν να αποφευχθούν αν εφαρμοστεί ένα καλά μελετημένο και οργανωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου των πωλήσεων με πίστωση. Συνήθως, ο εσωτερικός έλεγχος των πωλήσεων με πίστωση επιτυγχάνει τους στόχους του με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο αν διαχωριστούν οι αρμοδιότητες, έτσι ώστε διαφορετικά τμήματα ή υπηρεσίες ή άτομα να είναι υπεύθυνα για κάθε μια από τις παρακάτω αρμοδιότητες ξεχωριστά:

- i. Την έκδοση των εντολών πωλήσεων και έλεγχο αυτών
- ii. Την έγκριση της πίστωσης και των ορίων αυτής χωριστά για κάθε πελάτη
- iii. Την εξαγωγή των εμπορευμάτων από τις αποθήκες
- iv. Την φόρτωση και αποστολή των εμπορευμάτων με ταυτόχρονη έκδοση του δελτίου αποστολής
- v. Την έκδοση των τιμολογίων πωλήσεων με πίστωση
- vi. Τον έλεγχο και επαλήθευση των τιμολογίων στο αναλυτικό ημερολόγιο πωλήσεων
- vii. Την καταχώρηση των τιμολογίων στο αναλυτικό ημερολόγιο πωλήσεων
- viii. Την καταχώρηση των τιμολογίων στο αναλυτικό καθολικό πελατών
- ix. Την είσπραξη των απαιτήσεων
- x. Την έγκριση των επιστροφών πωλήσεων, μειώσεων και εκπτώσεων και την έκδοση πιστωτικών σημειωμάτων
- xi. Τον χαρακτηρισμό των πελατών ως επισφαλών και την έγκριση διαγραφής των ανεπίδεκτων είσπραξης απαιτήσεων

Οι αρμοδιότητες αυτές αφορούν κυρίως εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν ανάλογα και στις επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών. Σ' αυτές τις επιχειρήσεις, αντί τιμολογίου συνήθως έχουμε δελτίο παροχής υπηρεσιών ή απόδειξη παροχής υπηρεσιών. Ο εσωτερικός έλεγχος των γραμματίων εισπρακτέων επιτυγχάνει καλύτερα τους στόχους του, αν υπάρξει και πάλι κατανομή αρμοδιοτήτων σε περισσότερα άτομα.

Η εφαρμογή της βασικής αυτής αρχής οδηγεί στους παρακάτω οργανωτικούς κανόνες:

- i. Ο υπάλληλος που είναι υπεύθυνος για την φύλαξη των γραμματίων εισπρακτέων δεν πρέπει να έχει προσπέλαση στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης ούτε και στο ταμείο αυτής
- ii. Δεν πρέπει να ανατίθεται η αποδοχή και η ανανέωση των γραμματίων εισπρακτέων σε στέλεχος που είναι υπεύθυνο και τη φύλαξη αυτών
- iii. Η διαγραφή των ανεπίδεκτων εισπράξεως γραμματίων εισπρακτέων πρέπει να εγκρίνεται από το αρμόδιο στέλεχος του τμήματος πωλήσεων και για την παρακολούθηση της μετέπειτα πορείας των διαγραμμένων γραμματίων να καθιερώνεται κατάλληλη αποτελεσματική διαδικασία.

Θα πρέπει επίσης να προβλέπεται λεπτομερής διαδικασία για την είσπραξη γραμματίων που δόθηκαν για εγγύηση για την χορήγηση δανείων, που κατατέθηκαν στην τράπεζα για είσπραξη, που διαμαρτυρήθηκαν κλπ. Είναι αλήθεια ότι ένα τόσο ευρύς καταμερισμός αρμοδιοτήτων προϋποθέτει αντίστοιχο μέγεθος της οικονομικής μονάδας, είναι ασύμφορος στις μικρότερες επιχειρήσεις. Πάντως όταν υπάρχει ο καταμερισμός αυτός, σχεδόν αποκλείει τα τυχαία λάθη και περιορίζει στο ελάχιστο τις ευκαιρίες απάτης ή άλλων δόλιων και παράνομων πράξεων

5.4 Φύλλα Εργασίας Ελέγχου

Συντάσσονται αρχικά τα συγκεντρωτικά φύλλα των απαιτήσεων και των καθαρών πωλήσεων επί πιστώσει. Οι ελεγκτές συντάσσουν επιπλέον ή παίρνουν από την επιχείρηση τα παρακάτω φύλλα εργασίας ελέγχου:

- i. Προσωρινό ισοζύγιο χρεωστών και άλλων εισπρακτέων λογαριασμών

- ii. Αναλύσεις των άλλων εισπρακτέων λογαριασμών
- iii. Αναλύσεις των γραμματίων εισπρακτέων και των τόκων
- iv. Ανάλυση των προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις και επισφαλή γραμμάτια
- v. Συγκριτικές αναλύσεις πωλήσεων κατά μήνα, κατά προϊόν, κατά γενικές κατηγορίες πελατών (π.χ. δημοσίου, τραπεζών κλπ) κατά γεωγραφική περιοχή (εξωτερικό, εσωτερικό), καθώς επίσης σύγκριση με τις προϋπολογισθείσες πωλήσεις
- vi. Ανάλυση των πωλήσεων διαχρονικά και συγκριτικά με άλλα περιουσιακά στοιχεία με τον καταρτισμό διαφόρων δεικτών και συσχέτιση με στοιχεία κόστους, κερδών και παραγωγικής δυναμικότητας (Mattingly, 1983)³⁹

5.5 Πρόγραμμα Ελέγχου Απαιτήσεων και Πωλήσεων επί Πιστώσει

A. Μελέτη και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των απαιτήσεων των γραμματίων και των πωλήσεων επί πιστώσει:

Περιλαμβάνει τα εξής:

- i. Περιγραφή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ή του διαγράμματος ροής ή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου
- ii. Έλεγχος ενός δείγματος για την εφαρμογή των διαδικασιών που προβλέπονται
- iii. Εντόπιση των αδυναμιών με βάση τον ιδανικό καταμερισμό αρμοδιοτήτων, όπως περιγράφηκε παραπάνω
- iv. Σύγκριση δείγματος παραστατικών αποστολής (δελτίων αποστολή) με τα αντίστοιχα τιμολόγια πωλήσεων
- v. Έλεγχο του τρόπου έγκρισής, έκδοσης και χρησιμοποίησης των πιστωτικών σημειωμάτων
- vi. Έλεγχο διαδικασίας έγκρισης των εκπτώσεων επί πωλήσεων τοις μετρητοίς ή πληρωμή της προβλεπόμενης προθεσμίας εκπτώσεων (πχ 2/10, N/30)

³⁹ Leslie A. Mattingly, Ελεγκτική, Έκδοση Οικονομικής και Λογιστικής Εγκυκλοπαίδειας, Αθήνα 1983, σελ. 99-

- vii. Έλεγχο της λογιστικής παρακολούθησης του φόρου προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) των πιστωτικών τόκων και των εσόδων από την εκποίηση πάγιων περιουσιακών στοιχείων, ή άλλων εσόδων της εταιρίας (πχ επιστροφές δασμών, τελών και εργοδοτικών εισφορών, που αφορούν προϊόντα που εξήχθησαν)
- viii. Έλεγχο ταινίας ταμειακών μηχανών ή μηχανογραφικών καταστάσεων των ηλεκτρονικών υπολογιστών και συμφωνία αυτών με τα αναλυτικά ημερολόγια πωλήσεων
- ix. Έλεγχο και ανάλυση κέρδους των πωλήσεων με δόσεις
- x. Εξέταση και επιβεβαίωση γραμματίων και λογαριασμών που διαγράφηκαν δεν ανεπίδεκτοι είσπραξης
- xi. Αξιολόγηση της αξιοπιστίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των εισπρακτέων λογαριασμών και των πωλήσεων

B. Στοιχεία ουσιαστικού ελέγχου των απαιτήσεων και των πωλήσεων με πίστωση

Οι απαιτήσεις, όπως είναι γνωστό, αποτελούν υποχρεώσεις τρίτων προς την επιχείρηση οι οποίες προέρχονται κυρίων από την πώληση εμπορευμάτων ή προσφορά υπηρεσιών, από την χορήγηση δανείων και από άλλες αιτίες

Στον ισολογισμό οι απαιτήσεις αυτές εμφανίζονται στους εξής συνήθως λογαριασμούς:

- i. Πελάτες, δηλαδή απαιτήσεις από πώληση εμπορευμάτων ή προσφορά υπηρεσιών σε ανοιχτό λογαριασμό
- ii. Γραμμάτια εισπρακτέα, δηλαδή απαιτήσεις καλυμμένες συνήθως με συναλλαγματικές και γραμμάτια σε διαταγή
- iii. Χρεώστες, δηλαδή απαιτήσεις από δάνεια σε τρίτους σε ανοιχτό λογαριασμό
- iv. Τόκοι εισπρακτέοι, δηλαδή τόκοι από τις παραπάνω ή άλλες κατηγορίες απαιτήσεων
- v. Προμηθευτές με χρεωστικό υπόλοιπο
- vi. Απαιτήσεις από επιστροφές, δασμών, εργοδοτικών εισφορών, αποζημιώσεις ασφαλιστικών εταιριών κλπ
- vii. Δάνεια στο προσωπικό, συνεταίρους ή μετόχους, προκαταβολές στο προσωπικό κλπ

Οι απαιτήσεις αυτές στο τέλος κάθε χρήσης μπορεί να μην φανερώνουν ασφαλή εισπράξιμη απαίτηση, γι' αυτό θα πρέπει να γίνει η αποτίμηση αυτών ώστε να διαχωριστούν οι ασφαλείς απαιτήσεις από τις από τις επισφαλείς απαιτήσεις, καθώς και τις ανεπίδεκτες είσπραξης, γιατί εν τω μεταξύ εκδόθηκαν οριστικές δικαστικές αποφάσεις ή πτώχευσαν οι πελάτες χωρίς περιουσία κλπ.

Επισφαλείς είναι οι απαιτήσεις εκείνες των οποίων οι είσπραξη είναι αμφίβολη λόγω της αφερεγγυότητας του οφειλέτη (Μπαραλέξης, 1999)⁴⁰. Η εκτίμηση των επισφαλών απαιτήσεων γίνεται με βάση την αφερεγγυότητα του πελάτη κατά την ημέρα του κλεισίματος των βιβλίων και στη συνέχεια υπολογίζεται η πιθανολογούμενη ζημιά.

Ασφαλείς απαιτήσεις είναι εκείνες των οποίων η είσπραξη δεν πιθανολογείται, αλλά κρίνεται βέβαιη λόγω της προσωπικής φερεγγυότητας του πελάτη αλλά και της ύπαρξης εγγυήσεων, εμπράγματης ασφάλειας η και σημαντικών περιουσιακών στοιχείων. Οι απαιτήσεις αυτές αποτιμώνται στην αξία με την οποία φέρονται στους σχετικούς λογαριασμούς, εκτός αν είναι με προθεσμία λήξης προ ή μετά τον ισολογισμό, όποτε προστίθεται η αφαιρείται, ανάλογα με την περίπτωση, ο τόκος που αναλογεί.

Οι απαιτήσεις σε ξένο νόμισμα αποτιμώνται σύμφωνα με τον ΚΦΣ στην τιμή της ημέρας του κλεισίματος του ισολογισμού.

Οι ουσιαστικοί έλεγχοι των απαιτήσεων και των πωλήσεων με πίστωση περιλαμβάνουν:

1. Τη σύνταξη του προσωρινού ισοζυγίου των πελατών και των αναλύσεων των λοιπών εισπρακτέων λογαριασμών
2. Τη σύνταξη αναλύσεων των γραμματίων εισπρακτέων και των συναλλαγματικών και των σχετικών τόκων κατά πελάτη και λήξη
3. Έλεγχο διαμαρτύρησης γραμματίων και ανανεώσιμων γραμματίων (λόγοι ανανέωσης, πιθανή επισφάλεια)
4. Απογραφή των γραμματίων στο χαρτοφυλάκιο και άμεση επικοινωνία με τρίτους για την επιβεβαίωση γραμματίων που έχουν στα χέρια του (πχ στις τράπεζες για είσπραξη ή ενέχυρο)
5. Επιστολές σε πελάτες - χρεώστες και τρίτους για επιβεβαίωση χρεωστικών υπολοίπων

⁴⁰ Μπαραλέξης Θ, Χρηματοοικονομική Λογιστική, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ. 88

6. Διαχωρισμό μη δεδουλευμένων τόκων από γραμμάτια και προθεσμιακές έντοκες απαιτήσεις
7. Εξακρίβωση της επάρκειας των προβλέψεων για γραμμάτια και λογαριασμούς ανεπίδεκτων εισπράξεων
8. Ανάλυση των πωλήσεων, του κόστους των πωληθέντων και των μικτών κερδών
9. Έλεγχο των παραστατικών μιας χρονικής περιόδου ακολουθώντας την φυσική ροή των παραστατικών (δηλαδή εντολές πωλήσεων, εγκρίσεις διακανονισμών, δελτία εξαγωγής από τις αποθήκες και δελτία αποστολής, φορτωτικά έγγραφα, έκδοση τιμολογίων και πιστωτικών σημειωμάτων για επιστροφές και εκπτώσεις κλπ)
10. Έλεγχο λογιστικοποίησης των παραστατικών, δηλαδή καταχώρηση στα αναλυτικά ημερολόγια και τα αναλυτικά καθολικά πωλήσεων και πελατών
11. Διερεύνηση και έλεγχο ουσιωδών εγγραφών για ολόκληρη τη χρήση
12. Έλεγχο των αθροίσεων και μεταφερόμενων ποσών στα ημερολόγια και αναλυτικά καθολικά
13. Έλεγχο σωστού χρονικού διαχωρισμού των πωλήσεων (αυτοτέλεια των χρήσεων)
14. Έλεγχο σημαντικών πωλήσεων, επιστροφών και εκπτώσεων στο τέλος της περιόδου και τις πρώτες ημέρες της επόμενης χρονιάς (πιθανότατα εικονικών πωλήσεων σε σχέση με την απογραφή εμπορευμάτων)
15. Εξακρίβωση ενεχυριασμένων απαιτήσεων, απαιτήσεων που δόθηκαν για εγγύηση και εκχώρηση απαιτήσεων με τη μορφή factoring
16. Εξακρίβωση της σωστής εμφάνισης των εισπρακτέων λογαριασμών και των γραμματίων εισπρακτέων στον ισολογισμό και των πωλήσεων ή των εσόδων από παροχή υπηρεσιών στο λογαριασμό των αποτελεσμάτων χρήσεως (κύκλος εργασιών)
17. Εξακρίβωση της πιθανής ανανέωσης γραμματίων εισπρακτέων ή λογαριασμών που όφειλαν υπάλληλοι και στελέχη της επιχείρησης πριν από το κλείσιμο του ισολογισμού.
18. Λήψη ενημερωτικής επιστολής από την διεύθυνση της επιχείρησης η οποία αναφέρεται στα γραμμάτια εισπρακτέα, τις χρεώσεις και τις πωλήσεις
19. Έλεγχο επάρκειας προβλέψεων για πιθανές επισφάλειες και ειδικότερα:

- i. Έλεγχο μεταγενέστερης τακτοποίησης υπολοίπων
- ii. Ανάλυση κατά παλαιότητα (Aging) των υπολοίπων που δεν τακτοποιήθηκαν μεταγενέστερα
- iii. Οφειλές πελατών που στο παρελθόν δεν ήταν συνεπείς (διαμαρτυρήσεις κλπ)
- iv. Επανεξιλημμένες ανανεώσεις γραμματίων και συναλλαγματικών και παρατάσεις δόσεων
- v. Διαφορές και διαφωνίες στις επιβεβαιωτικές επιστολές

20. Σύνταξη κατάστασης επισφαλών απαιτήσεων και συζήτηση με τους αρμοδίους της επιχείρησης κτλ.

Ιδιαίτερα όσον αφορά τις πωλήσεις με πίστωση, ο έλεγχος πρέπει να εξακριβώσει αν αυτές είναι πραγματικές ή εικονικές. Στη δεύτερη περίπτωση υπάρχει καταχώρηση και εγγραφή στα βιβλία, αλλά οι πωλήσεις δεν έχουν γίνει, δεν έγιναν παραδόσεις εμπορευμάτων και πρόκειται για φανταστικές ή απατηλές πωλήσεις. Επίσης, πολλές φορές εμφανίζονται σαν οριστικές πωλήσεις προκαταρτικές πράξεις επί εμπορευμάτων, παραδόσεις για δοκιμές, δείγματα για αποθήκευση σε γενικές αποθήκες, για παρακαταθήκη σε παραγγελιοδόχους κτλ

Κατά τον έλεγχο οι σπουδαιότερες και συνηθέστερες απάτες ή καταστρατηγήσεις είναι:

- i. Η θελημένη ή μη θελημένη ολική ή μερική παράλειψη εγγραφής κάποιας πώλησης στα βιβλία της εταιρίας. Αυτό είναι δυνατό να προκαλέσει ζημιά στην επιχείρηση, γιατί ο πελάτης πιθανόν να αμελήσει να ζητήσει το τιμολόγιο που έλαβε ή να παραλείψει την εξόφληση αυτού. Η θελημένη παράλειψη συνήθως χρησιμεύει για να συγκαλύψει απώλεια ή κλοπή εμπορευμάτων
- ii. Ανωμαλία στις καταχωρήσεις στα βιβλία από πρόθεση, που ευνοεί τη δυνατότητα για απάτη και καταδολίευση
- iii. Όταν από πρόθεση ή σφάλμα γίνεται διόγκωση των πωλήσεων για εσφαλμένη εμφάνιση των αποτελεσμάτων και δημιουργία εσφαλμένων εντυπώσεων ως προς την κερδοσκοπική ικανότητα της επιχείρησης και την οικονομική ευρωστία αυτής

- iv. Αθροιστικά λάθη που χρησιμεύουν για να καλύψουν την κλοπή ποσού από κάποιο τιμολόγιο ή την προπαρασκευή απάτης στους λογαριασμούς των πελατών. Έλεγχος επίσης πρέπει να γίνεται στα μεταφερόμενα ποσά, στις διάφορες αριθμήσεις σελίδων των βιβλίων ή καρτελών, για αποκάλυψη λαθών ή αναψηφισμών (πχ 9879 μεταφέρεται 8979 κλπ)
- v. Πρέπει να γίνεται έλεγχος και επαλήθευση των μειώσεων, επιστροφών και εκπτώσεων των πωλήσεων και σύγκριση με προηγούμενες χρονικές περιόδους (για έλεγχο της κανονικότητας και βασιμότητας αυτών). Συνήθως επιστροφές ελαττωματικών εμπορευμάτων έχουμε όταν αυτά δεν είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τις παραγγελίες ή όταν επιστρέφονται κενά είδη αποστολής. Οι μειώσεις πρέπει να γίνονται πάντοτε με την έκδοση των σχετικών πιστωτικών σημειωμάτων και πιστωτικών τιμολογίων που επιδρούν αφαιρετικά στις πωλήσεις (Τσακλάγκανος, 2005)⁴¹.

⁴¹ Τσακλάγκανος Α. Άγγελος, (2005), Ελεγκτική, Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε., σελ. 169

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΑΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΟΛΘ ΑΕ

6.1 Εισαγωγή

Η ΟΛΘ Α.Ε. προέκυψε από μετατροπή σε ανώνυμη εταιρεία του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου με την επωνυμία «Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης» (ΟΛΘ) η οποία συντελέσθηκε δυνάμει του Ν. 2688/1999 ΦΕΚ Α'40/1-3-1999⁴². Ο Νόμος 2688/1999 ενσωματώνει το αρχικό καταστατικό της Εταιρείας, καθώς και ρυθμίσεις, οι οποίες αφορούν το ειδικότερο θεσμικό καθεστώς υπό το οποίο λειτουργεί η εταιρία, ενώ περιλαμβάνει και μεταβατικές ρυθμίσεις αναφορικά με ζητήματα εκκρεμών δικών, εργατικά θέματα και θέματα κοινωνικής ασφάλισης του προσωπικού της.

Σκοπός της εταιρίας σύμφωνα με το άρθρο 3 του καταστατικού της, είναι η διοίκηση και η εκμετάλλευση του Λιμένα Θεσσαλονίκης ή και άλλης λιμένων. Η εταιρία μετετράπη σε Ανώνυμη εταιρία από Ν.Π.Δ.Δ. την 1/6/1999 και πριν από αυτήν τη μετατροπή διέθετε τις βασικές διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.

Με το άρθρο 12 της απόφασης 5/204/14-11-2000 του Δ.Σ. κεφαλαιαγοράς η διοίκηση της εταιρίας δημιούργησε θέση εσωτερικού ελεγκτή που αναφέρεται κατευθείαν στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Με το σύστημα αυτό πιστεύεται ότι εξασφαλίζεται:

- Η αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και των κεφαλαίων που αντλούνται από το χρηματιστήριο.
- Η παρακολούθηση και αποτελεσματικός έλεγχος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με στόχο την προστασία των συμφερόντων πρωταρχικώς των μετόχων της, αλλά και όλων των ατόμων ή ομάδων που έχουν έννομο συμφέρον σχετιζόμενο με τη δραστηριότητά της.

⁴² <http://www.olth.gr/>

- Η διαφάνεια στις ενέργειες της εταιρίας που μπορούν να επηρεάσουν την κρίση του επενδυτή σχετικώς με τη μετοχή της.

Περί Διοικητικού Συμβουλίου: Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας σύμφωνα με το άρθρο 9 του καταστατικού, όπως αυτό τροποποιήθηκε με το άρθρο 17 του Ν. 2892/2001 αποτελείται από έντεκα (11) μέλη η θητεία των οποίων είναι πενταετής.

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του Δ.Σ. χωρίς όμως να διασπάται η συνοχή του, συστάθηκε η ελεγκτική επιτροπή, όπου δύο μέλη του Δ.Σ. συμμετέχουν σ' αυτή και μέλημα της οποίας είναι η διασφάλιση του αποτελεσματικού επιχειρησιακού ελέγχου με την ικανοποιητική λειτουργία των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας.

Εσωτερικός Κανονισμός και Εσωτερικός Έλεγχος: Το οργανωτικό σχήμα αποτυπώνεται στο Οργανόγραμμα της Εταιρίας. Για κάθε οργανική θέση υπάρχει περιγραφή του αντικειμένου και του ρόλου θέσεως.

Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου: Εποπτεύεται από την ελεγκτική επιτροπή του Δ.Σ. και διευθύνεται από ανώτερο στέλεχος. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου καταρτίζει ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων κατά τη διεξαγωγή των οποίων ακολουθεί διεθνείς πρακτικές.

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες: α) Να παρακολουθεί την πιστή εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία, β) Να ενημερώνει εγγράφως μία φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της ελεγκτικής επιτροπής του Δ.Σ. για τυχόν σημαντικά ευρήματα των διενεργηθέντων εσωτερικών ελέγχων, γ) Να παρίσταται στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.

Εξωτερικοί Ελεγκτές: Αναγνωρισμένοι έγκυροι ελεγκτές (ΣΟΛ) με την έγκριση του Δ.Σ. πιστοποιούν τις οικονομικές καταστάσεις. Οι οικονομικές καταστάσεις της εταιρίας συντάσσονται σύμφωνα με νόμους και τα λογιστικά πρότυπα που ισχύουν.

Διαφάνεια: Η εταιρία πιστεύει ότι ο βαθμός διαφάνειας μιας επιχείρησης είναι πρώτιστο κριτήριο επιλογής της μετοχής της από το επενδυτικό κοινό. Συγχρόνως, έχει την πεποίθηση ότι δεν έχει να αποκρύψει τίποτα που να επηρεάσει

την κρίση του επενδυτή για τη μετοχή της. Ως εκ τούτου, παρέχει εγκαίρως με σαφήνεια και συγχρόνως σε όλους τους ενδιαφερόμενους το σύνολο των πληροφοριών που μπορούν να επηρεάζουν τον επενδυτή στις αποφάσεις του σχετικά με τη μετοχή της. Γι' αυτό η Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων χρησιμοποιεί όλα τα πρόσφορα μέσα. Για διευκόλυνση των οικονομικών συναλλαγών των Μετόχων με την Εταιρία λειτουργεί γραφείο εξυπηρέτησης μετόχων.

6.2 Κανονισμός Λειτουργίας Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου της ΟΛΘ ΑΕ

Μετά την εισαγωγή της ΟΛΘ ΑΕ στο Χ.Α.Α., οφείλει σύμφωνα με το άρθρο 12 της αριθ. 5/204/14.11.2000 απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς «Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων», να διαθέτει Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της Εταιρίας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το Διοικητικό Συμβούλιο για την εφαρμογή του Κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της Εταιρίας.

Εκτός όμως από το ότι προβλέπεται ο Εσωτερικός Έλεγχος από τις πιο πάνω διατάξεις, το να υπάρχει ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση των διαδικασιών και λειτουργιών της Εταιρίας, είναι και πρακτική καλής διαχείρισης.

Μάλιστα, με την αριθ. 1042/7.11.2001 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της εγκρίθηκε η σύσταση ανεξάρτητου Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο υπάγεται απ' ευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο της, συνεργάζεται και ενημερώνει τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο για την πορεία του έργου του, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, ιδιαίτερα όταν υφίσταται θέμα λήψης απόφασης από το Διοικητικό Συμβούλιο και έχει άμεση πρόσβαση στην Επιτροπή Ελέγχου.

Δημιουργήθηκε για να βοηθά τη Διοίκηση της Εταιρίας στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της με το να παρέχει αναλύσεις, εκτιμήσεις, προτάσεις, συμβουλές και πληροφορίες για όλες τις δραστηριότητες της Εταιρίας που ελέγχει.

Μάλιστα, η εταιρία υποστηρίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο, προκείμενου:

- Να λειτουργεί ως σύμβουλος της Διοίκησης, σύμφωνα με τις ελεγκτικές αρχές και διεθνή πρότυπα.
- Να λειτουργεί αντικειμενικά και ανεξάρτητα από τις δραστηριότητες που ελέγχει.
- Να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της Εταιρίας, μέσω αναλύσεων, αξιολογήσεων και σχετικών εισηγήσεων.
- Να λειτουργεί ως υπηρεσία παροχής βοήθειας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής και λειτουργικής διάρθρωσης της Εταιρείας και στο ανθρώπινο δυναμικό που τα στελεχώνει.
- Να έχει απρόσκοπτη πρόσβαση σε αρχεία, πόρους και εν γένει στοιχεία της εταιρίας, που είναι απαραίτητα για τη διενέργεια του ελέγχου.

Επίσης, το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να παρέχει υπηρεσίες που είναι σύμφωνες με τις γενικά αποδεκτές προδιαγραφές ελέγχου. Κατά τη διαδικασία του ελέγχου δεν πρέπει να παρεμποδίζεται η καλή λειτουργία του Τμήματος που ελέγχεται. Για την εκπλήρωση του σκοπού του ελέγχου όλοι οι υπάλληλοι θα πρέπει να δίνουν πληροφορίες και τα έγγραφα που κρίνει ο εσωτερικός ελεγκτής ότι είναι απαραίτητα για τον έλεγχο που διενεργεί. Τα στοιχεία αυτά ο εσωτερικός ελεγκτής τα διαχειρίζεται με την ίδια επιμέλεια που τα διαχειρίζονται οι υπεύθυνοι υπάλληλοι.

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος Εσωτερικού Έλεγχου περιλαμβάνονται, εκτός αυτών που προβλέπονται από την αριθ. 5/204/14.11.2000 απόφαση του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, και:

Ο δειγματοληπτικός έλεγχος όλων των λειτουργιών και συναλλαγών της εταιρίας για να εξασφαλισθεί:

- Η συμφωνία με την εταιρική στρατηγική και τακτική, καθώς και τα επί μέρους προγράμματα της εταιρίας, τις διαδικασίες λειτουργίας, τους νόμους και κανονισμούς, καθώς και τους προληπτικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς που έχουν θεσπισθεί για κάθε λειτουργία και συναλλαγή.
- Η αξιοπιστία και ακεραιότητα των οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών.
- Η σωστή και αποτελεσματική χρήση των πόρων.

- Η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για λειτουργίες και προγράμματα.
- Η διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων από ποικίλα είδη απωλειών.

Τα αντιπροσωπευτικά δείγματα υπόκεινται σε αναθεωρήσεις σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή ελέγχου, για ελεγκτικούς σκοπούς.

Επίσης, το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να επικοινωνεί:

Εσωτερικά:

- Με το Διοικητικό Συμβούλιο
- Με την Επιτροπή Ελέγχου
- Με τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου
- Με τον Δ/ντα Σύμβουλο
- Με τους Δ/ντές, τους Προϊσταμένους Τμημάτων και λοιπό προσωπικό που εργάζεται στην Εταιρία.

Εξωτερικά:

- Με τους εξωτερικούς ελεγκτές και εποπτικές αρχές
- Με τους ιδιώτες στους οποίους ανατίθεται η εκτέλεση εργασιών αρμοδιότητας της εταιρίας
- Με τρίτους, στους οποίους έχουν παραχωρηθεί πάσης φύσεως χώροι της εταιρίας
- Με τους συναλλασσόμενους

6.3 Κατάρτιση Ετήσιου Προγράμματος Ελέγχου

Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιεί περιοδικά αξιολόγηση όλων των λειτουργικών μονάδων της εταιρίας, ώστε να αναγνωρισθούν περιοχές πιθανών κινδύνων.

Με βάση αυτήν την αξιολόγηση και ύστερα από συζήτηση με τη Διοίκηση, ο Προϊστάμενος του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου προτείνει ένα ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου. Το πρόγραμμα αυτό συντάσσεται αρχές Δεκεμβρίου και υποβάλλεται για έγκριση στο Διοικητικό Συμβούλιο. Μετά την έγκρισή του καταρτίζεται αναλυτικό

πρόγραμμα δράσης ανά ελεγκτή, στους οποίους παρέχονται οδηγίες για τους επικείμενους ελέγχους. Η διαδικασία ελέγχου περιλαμβάνει:

α) Τακτικό έλεγχο

Ένας τυπικός τακτικός έλεγχος περιέχει:

- Ενημέρωση του Προϊσταμένου της λειτουργίας που πρόκειται να ελεγχθεί από τον Προϊστάμενο του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Συζήτηση των ελεγκτών, κατά την έναρξη των ελέγχων, με τους ελεγχόμενους για το σκοπό του ελέγχου, ώστε να καταλάβουν τους λόγους για τις ερωτήσεις που τους γίνονται και να δώσουν ακριβείς απαντήσεις ή να υποδείξουν στον ελεγκτή το κατάλληλο πρόσωπο.
- Μελέτη διαδικασιών, συλλογή στοιχείων – πληροφοριών που αφορούν το αντικείμενο ελέγχου.
- Αξιολόγηση των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.
- Παρακολούθηση της εξέλιξης του ελέγχου από τον Προϊστάμενο του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και παροχή συμβουλών και κατευθύνσεων.
- Επισήμανση αποκλίσεων – αδυναμιών, δυνατών σημείων του συστήματος και τεκμηρίωσης των επιπτώσεων στην Εταιρία.
- Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου και πριν συνταχθεί η τελική έκθεση, αποστολή ενός αντιγράφου στον αρμόδιο του Τμήματος που ελέγχθηκε για σχόλια, ώστε να έχει την ευκαιρία να συμβάλει πριν την τελική αναφορά ελέγχου.
- Υποβολή της τελικής έκθεσης στον Δ/ντα Σύμβουλο, Πρόεδρο του Δ.Σ. και Επιτροπή Ελέγχου.
- Συνάντηση μεταξύ Δ/νος Συμβούλου, Προέδρου του Δ.Σ., Δ/ντή της λειτουργίας που αφορά ο έλεγχος για συζήτηση του περιεχομένου της Έκθεσης.
- Συζήτηση με τη Διοίκηση των αποκλίσεων και λήψη αποφάσεων για διορθωτικές παρεμβάσεις.
- Παρακολούθηση για να εξασφαλισθεί ότι όλα τα θέματα που τέθηκαν στις αναφορές ελέγχου και έγιναν αποδεκτά από τη Διοίκηση, αντιμετωπίζονται.

- Στις περισσότερες περιπτώσεις το κόστος/όφελος κάθε πιθανής πορείς λαμβάνονται υπόψη.

β) Έκτακτο έλεγχο

- Οι έκτακτοι έλεγχοι διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις, είτε με εντολή της Επιτροπής Ελέγχου, είτε με εντολή της Διοίκησης.
- Στις περιπτώσεις αυτές δεν απαιτείται η ενημέρωση του Προϊσταμένου της οργανικής μονάδας που πρόκειται να ελεγχθεί.
- Οι εκθέσεις από τους ελέγχους αυτούς συζητούνται μόνο με τη Διοίκηση
 - Επιτροπή Ελέγχου και Προϊστάμενο του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Στο τέλος κάθε τριμήνου, εξαμήνου και στο τέλος κάθε έτους, υποβάλλεται στο Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΛΘ ΑΕ απολογισμός του έργου του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Απολογισμός περιλαμβάνει:

- Αναφορά στο σύννομο του ελέγχου.
- Αξιολόγηση του έργου του εσωτερικού ελέγχου.
- Αξιολόγηση και επισήμανση των αδυναμιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Συζήτηση του απολογισμού δράσης μεταξύ του Δ/ντος Συμβούλου, Επιτροπής Ελέγχου και Προϊσταμένου Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

6.4 Καθήκοντα στελεχών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπάλληλοι της εταιρίας που αναφέρονται στον Προϊστάμενο του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Ο Προϊστάμενος του Τμήματος ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 12 της αριθ. 5/204.14.11.2000 απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και αναφέρεται σ' αυτό όπως προβλέπεται από την απόφαση του Δ.Σ.

1. Οι κύριες αρμοδιότητες του Προϊσταμένου του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- Να συντάσσει το ετήσιο πλάνο ελέγχου.
- Να προγραμματίζει και συντονίζει τις δραστηριότητες του Τμήματος.
- Να παρακολουθεί και κατευθύνει τις εργασίες των ελεγκτών.
- Να εκπαιδεύει τους ελεγκτές και γενικότερα να μεριμνά για την εκπαίδευσή τους.
- Να καταρτίζει τον προϋπολογισμό του Τμήματος.
- Να επεξεργάζεται τις τελικές εκθέσεις των ελεγκτών και να τις υποβάλλει στην Διοίκηση και Επιτροπή Ελέγχου.
- Να συμμετέχει σε συμβούλια και να ενημερώνεται για τις εξελίξεις στην εταιρία.
- Να συνεργάζεται με τη Διοίκηση και Διευθυντικά στελέχη κατά τη σύνταξη νέων ή αναπροσαρμογή παλαιών εγχειριδίων εσωτερικών διαδικασιών.
- Να παρακολουθεί την εκτέλεση των διαδικασιών με στόχο την εξασφάλιση επαρκών δειγματοληπτικών στοιχείων και παρατηρήσεων.
- Να εισηγείται προς το Διοικητικό Συμβούλιο τρόπους επίλυσης των εντοπισθέντων προβλημάτων στα πλαίσια των νομίμων διαδικασιών των πολιτικών της εταιρίας, τρόπων βελτίωσης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αλλά και τρόπου συνέχισης των ακολουθούμενων διαδικασιών.
- Να συντάσσει τριμηνιαίους, εξαμηνιαίους και ετήσιους απολογισμούς τους οποίους υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο.

2. Τα κύρια καθήκοντα του ελεγκτή είναι:

- Να συντάσσει πρόγραμμα ελέγχου και να το υποβάλλει στον Προϊστάμενο του Τμήματος για έγκριση.
- Να θεσπίζει κριτήρια, μεθόδους και εργασία για την εκτέλεση της εργασίας του βασιζόμενος σε αναγνωρισμένες και δοκιμασμένες πρακτικές.
- Να διενεργεί δειγματοληπτικούς ελέγχους σύμφωνα με τα προγράμματα δράσης και τον Κανονισμό λειτουργίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Να συλλέγει, αναλύει, ερμηνεύει και τεκμηριώνει τις πληροφορίες για υποστήριξη των αποτελεσμάτων ελέγχου.
- Να συντάσσει εκθέσεις τις οποίες υποβάλλει στον Προϊστάμενο του Τμήματος για συζήτηση.

6.5 Διαδικασία Ελέγχου (στην ΟΛΘ Α.Ε.)

Η διαδικασία ελέγχου, από τη σύνταξη του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, την έγκριση αυτού μέχρι και την υλοποίηση είναι μια από τις διαδικαστικές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου.

1. Σύνταξη ετήσιου προγράμματος ελέγχου:

- Ανάλυση περιοχών ανά δραστηριότητα και εκτίμηση του κινδύνου
- Ιεράρχηση των περιοχών ανάλογα με το βαθμό κινδύνου
- Εκτίμηση δυνατοτήτων του στελεχιακού δυναμικού της Υ.Ε.Ε.
- Κατάρτιση των επιμέρους προγραμμάτων ανά τμήμα – περιοχή – λειτουργία και βαθμό κινδύνου
- Υποβολή του συνολικού προγράμματος στη Διοίκηση με πλήρη ανάλυση, ανά λειτουργία, ανά μήνα, ανά τρίμηνο, εξάμηνο, εννιάμηνο, ετήσιο (Συνήθως Αρχές Δεκεμβρη υποβάλλεται το πρόγραμμα).
- Συζήτηση του προγράμματος, λήψη οδηγιών ελέγχου από τη Διοίκηση
- Ολοκλήρωση του προγράμματος, υποβολή αυτού, και έγκριση από τη Διοίκηση
- Κατάρτιση αναλυτικού μηνιαίου – τριμηνιαίου προγράμματος δράσης, ανά ελεγκτή.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ευδιάκριτα καθορισμένος ώστε να:

- Διευκολύνεται το έργο του
- Υπάρχει δυνατότητα ελέγχου του
- Είναι σαφή σε όλα τα κλιμάκια της εταιρίας οι αρμοδιότητες, όρια ευθύνης και υποχρεώσεις του.

Όσον αφορά το μνημόνιο εσωτερικού ελέγχου Θα πρέπει να:

- Καθορίζει τη θέση του εσωτερικού ελέγχου μέσα στην επιχείρηση

- Παρέχει στον εσωτερικό έλεγχο την απαιτούμενη πρόσβαση σε αρχεία, πόρους και εν γένει στοιχεία της εταιρίας που είναι απαραίτητη για τη διενέργεια των ελέγχων
- Οριοθετεί το πεδίο στο οποίο λαμβάνει χώρα ο εσωτερικός έλεγχος

Η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου της ΟΛΘ ΑΕ μπορεί επίσης να:

- Είναι μια υπό-επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου
- Ιδρύεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου
- Παρέχει μια ανεξάρτητη εποπτεία:
 - των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού
 - της διαδικασίας σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων
- Η πλειοψηφία των μελών της πρέπει να έχουν μη εκτελεστικές αρμοδιότητες

Οι εργασίες της επιτροπής ελέγχου είναι:

1. Η ίδρυση της επιτροπής
2. Οι ετήσιες αναφορές, εκθέσεις, οικονομικές καταστάσεις
3. Αξιολόγηση του έργου της επιτροπής

Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι:

- Οι επαγγελματικές οργανώσεις και το ελληνικό Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών
- Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών

6.6 Μεθοδολογία και Σχεδιασμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Αποτελεί την αναλυτική οργάνωση του κάθε ελεγκτικού έργου μέσα στην και περιλαμβάνει:

1. Καθορισμός στόχων και πεδίου ελέγχου

- Διευκολύνει την ανάπτυξη των προγραμμάτων ελέγχου
- Επιτρέπει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου

- Διασφαλίζει ότι καλύπτονται όλες οι επιθυμητές περιοχές ελέγχου
- Καθοδηγεί τους ελεγκτές με μικρότερη ελεγκτική εμπειρία αναφορικά με την διεξαγωγή του ελέγχου

2. Η συγκέντρωση πληροφοριών για την υπό έλεγχο περιοχή, βοηθά τον ελεγκτή στην καλύτερη προετοιμασία για την διεξαγωγή του ελέγχου και περιλαμβάνει:

- Στόχους της υπό έλεγχο περιοχής
- Εγχειρίδια διαδικασιών για τις υπό έλεγχο λειτουργίες
- Οργανωτική διάρθρωση και στελέχωση της οργανωτικής μονάδας
- Προϋπολογιστικά και απολογιστικά οικονομικά στοιχεία
- Αποτελέσματα προηγούμενων ελέγχων
- Αποτελέσματα ελέγχων άλλων φορέων (π.χ. εξωτερικών ελεγκτών)
- Νομοθεσία και κανονιστικό πλαίσιο που πιθανώς υπάρχει για τις δραστηριότητες της ελεγχόμενης περιοχής

3. Καθορισμός των πόρων που είναι απαραίτητη για τη διεξαγωγή του ελέγχου

Οι πόροι μπορεί να είναι:

- Ημέρες εργασίας
- Ειδικές γνώσεις (π.χ. τεχνικές, πληροφορικής κ.λ.π.)
- Ειδικός εξοπλισμός (π.χ. ειδικό λογαριασμό για την αναγνώριση και ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων)

4. Ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων στο έργο (ελεγκτές και ελεγχόμενοι)

- Διευκολύνει τη διεξαγωγή των ελεγκτικών έργων
- Δημιουργεί κλίμα συνεργασίας με τους ελεγχόμενους
- Βοηθά την ελεγκτική ομάδα να προγραμματίσει καλύτερα και αποδοτικότερα την εργασία της

5. Εξοικείωση με την υπό έλεγχο περιοχή (αναγνώριση κινδύνων, μηχανισμών ελέγχου, σχόλια από τους ελεγχόμενους κ.λ.π.) και καταγραφή του τρόπου λειτουργίας της

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί υλικό από τη διαδικασία της εκτίμησης των κινδύνων. Η καταγραφή της διαδικασίας μπορεί να γίνει με τη μορφή κειμένου ή διαγραμματικής απεικόνισης.

6. Ανάπτυξη του προγράμματος ελέγχου

- Παρέχει μια γενική άποψη όλων των ελεγκτικών διαδικασιών οι οποίες θα εφαρμοστούν στην υπό έλεγχο περιοχή
- Βοηθά στον έλεγχο ολοκλήρωσης των διαφόρων εργασιών και στην κατανομή των εργασιών μεταξύ των μελών της ελεγκτικής ομάδας
- Αποτελεί αναλυτικό οδηγό εργασιών ο οποίος βοηθά τους ελεγκτές με μικρότερη εμπειρία να ολοκληρώσουν με επιτυχία το έργο τους
- Βοηθά τη διαδικασία επισκόπησης του ελεγκτικού έργου
- Αποτελεί τεκμηρίωση για τη διεξαγωγή του ελεγκτικού έργου

6.7 Φύλλα ελέγχου

Όλη η πληροφορία που συγκεντρώθηκε κατά τη διάρκεια του ελέγχου στην πρέπει να αποτυπωθεί σε φύλλα ελέγχου, με τα οποία θα επιτυγχάνεται:

- Τεκμηρίωση του ελέγχου
- Υποστήριξη των ευρημάτων του ελέγχου
- Διευκόλυνση της επισκόπησης από τρίτους
- Αποτελεί τη βάση για τη διενέργεια έργων διασφάλισης ποιότητας του ελεγκτικού έργου
- Αποτελούν υποστηρικτικό υλικό σε περιπτώσεις δικαστικών υποθέσεων, ασφαλιστικών διεκδικήσεων κ.λ.π.
- Αποδεικνύουν τη συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου

Τα είδη των φύλλων ελέγχου είναι τα μόνιμα και τα τρέχοντα: ενώ τα χαρακτηριστικά φύλλων ελέγχου είναι:

- Επικεφαλίδα
- Υπογραφή από ελεγκτή και υπεύθυνο
- Επεξήγηση συμβόλων

- Κωδικούς αναφοράς
- Πηγές πληροφόρησης

Το περιεχόμενο φύλλων ελέγχου είναι:

- Στόχος του ελέγχου
- Αναφορά σε συγκεκριμένο βήμα του προγράμματος ελέγχου
- Εργασία που έγινε
- Αποτελέσματα
- Συμπεράσματα (αναφορά ή όχι στην έκθεση ελέγχου)

Σύμφωνα με τα Διεθνή πρότυπα για το θέμα των φύλλων ελέγχου υπάρχει το πρότυπο 420 (SPIIA 420.01.05) και η ερμηνευτική εγκύκλιος 6 (SIAS 6) με τα οποία δίνονται κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με το περιεχόμενο, προετοιμασία, επισκόπηση και τη διαφύλαξη των φύλλων ελέγχου.

Ευρήματα / Διαπιστώσεις Ελέγχου

Αποτελούν τις περιπτώσεις εκείνες όπου σημειώθηκε:

1. Απόκλιση από τις καθιερωμένες πολιτικές και διαδικασίες της εταιρίας
2. Ο ελεγκτής είναι σε θέση να προβεί σε μια πρόταση βελτίωσης μιας υφιστάμενης διαδικασίας ή εισαγωγής κάποιου μηχανισμού ελέγχου.

Πρέπει πάντα να αποτυπώνονται σε ειδικά φύλλα ελέγχου, τα σημειώματα ελέγχου τα οποία περιλαμβάνουν:

- *Κριτήριο.* Τι έπρεπε να υπάρχει
- *Κατάσταση.* Τι υπάρχει σήμερα
- *Αίτιο.* Γιατί υπάρχει η διαφορά
- *Επίδραση.* Πάνω στην εταιρία
- *Πρόταση.* Αντιμετώπισης του προβλήματος
- *Άποψη* υπεύθυνου της ελεγχόμενης περιοχής
- Υπεύθυνος υλοποίησης
- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

Μετά την καταγραφή τους τα σημειώματα ελέγχου, πρέπει να συζητούνται με τους ελεγχόμενους

- Διευκρίνιση σημείων τα οποία δεν είναι ξεκάθαρα.
- Αποφυγή παρεξηγήσεων.
- Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας.
- Από κοινού συζήτηση για την εξεύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης στο πρόβλημα που εντοπίστηκε.
- Συμφωνία με τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να διευκολύνεται και να επιταχύνεται η διαδικασία υλοποίησης της πρότασης με στόχο την άρση του προβλήματος ή της αδυναμίας.

Συμφωνία έκθεση ελέγχου με Διοικητικά στελέχη

- Αποτελεί την τελευταία επιβεβαίωση πριν την οριστικοποίηση της έκθεσης και την αποστολή της στην Διοίκηση της εταιρίας.
- Έχει σαν στόχο την αποφυγή «αιφνιδιασμών» που κλονίζουν το κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας.
- Αποτελεί μια ακόμα διαδικασία επισκόπησης του περιεχομένου της.

Παρακολούθηση υλοποίησης συστάσεων (follow up)

Αποτελεί από τα πιο σημαντικά βήματα του ελέγχου αφού έλεγχος και προτάσεις χωρίς εφαρμογή και υλοποίηση είναι «κενό γράμμα».

- Υλοποίηση
- Χρόνος διεξαγωγής
- Διαδικασία
- Τεχνικές

Τα Διεθνή πρότυπα για την παρακολούθηση της υλοποίησης των συστάσεων είναι μια υποχρεωτική διαδικασία σύμφωνα με το πρότυπο 440 (SPIIA 440) και την ερμηνευτική εγκύκλιο 13 (SIAS 13) (Παπαδοπούλου, 2003)⁴³.

⁴³ Πσπδοπούλου Σπυριδούλα, Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Εσωτερικός Έλεγχος, University Studio Press, Θεσσαλονίκη 2003

ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΕΛΕΓΚΤΗΣ

Θες/νίκη....2004

Αριθ.....

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ: Έλεγχος ταμείου

ΣΚΟΠΟΣ: Η τήρηση των διαδικασιών της ταμειακής διαχείρισης ΑΕ
Είσπραξη εσόδων
Πληρωμή δαπανών

Α΄ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ

Μετά την έγκριση του ετήσιου προγράμματος ελέγχων έτους 2006 από το ΔΣ και σύμφωνα με το υπ' αριθμ.... πρόγραμμα ελεγκτικών εργασιών, ερευνήθηκαν οι διαδικασίες του τμήματος ταμείου για όλη την ταμειακή διαχείριση της εταιρίας την είσπραξη των εσόδων της εταιρίας και την πληρωμή των δαπανών της, σύμφωνα με τα γενικώς παραδεκτά πρότυπα ελεγκτική και έκανα τους ελέγχους εκείνους που έκρινα απαραίτητους.

Ειδικότερα ύστερα από σχετική συνεννόηση, συναντήθηκα με την Προϊστάμενη του Τμήματος και τους υπαλλήλους του τμήματος που ασχολούνται με το συγκεκριμένο αντικείμενο της είσπραξης των Εσόδων και της πληρωμής των δαπανών της εταιρίας Λαμβάνοντα υπ' όψιν:

- Τις συνεντεύξεις των υπαλλήλων (ΦΕ Νο 1-2)
- Τον κανονισμό Εσωτερικής Λειτουργίας κατά το μέρος που εξακολουθεί να ισχύει (Αποφ. Δ.Σ. Οργ. Με αριθ. (ΦΕ Νο 3)

Έκανα έλεγχο των παρακάτω στοιχείων του Ταμείου:

- Την «απόδειξη είσπραξης», είσπραξη των μετρητών (ΦΕ Νο 5)
- Την «απόδειξη είσπραξης» των μετρητών από ζυγιστικά (ΦΕ Νο 6)
- Την εξόφληση παρακαταθήκες (ΦΕ Νο 7)

- Το ΓΕΠ απόδειξη είσπραξης παρακαταθήκες (ΦΕ Νο *)
- Την ΕΠ απόδειξη πληρωμής προμηθευτού που εκδίδεται από το Λογιστήριο της (ΦΕ Νο 9)
- Την απόδειξη πληρωμής με το δελτίο κατάθεσης επιταγών στη Γενική Τράπεζα της Ελλάδος (ΦΕ Νο 10)
- Την κατάσταση των λογιστικών υπολοίπων τραπεζών και το κλείσιμο του Ταμείου της (ΦΕ Νο 11 & 12)
- Τη μισθοδοσία δώρου Πάσχα τακτικού προσωπικού και Προέδρου (ΦΕ Νο 18)
- Έκανα φυσικά καταμέτρηση Ταμείου

Β' ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Διαπιστώθηκαν τα εξής:

Α) Όσον αφορά τις εισπράξεις:

- Από το Ταμεία εισπράττονται όλες οι κατηγορίες των τιμολογίων 1)ΤΟΥ με ΦΠΑ και ατελή, 2) Containers 3) Νερά - τηλέφωνα πλοίων 4) Πλευριστικά 5)Κύτους (φορ/κα), τα οποία δίδονται από το τμήμα Εσόδων εις διπλούν. Το πρωτότυπο τιμολόγιο και το αντίγραφο της απόδειξης είσπραξης που τυπώνεται από τον ΗΥ του Ταμείου δίδεται στον πελάτη και το Ταμείο κρατάει το αντίγραφο του τιμολογίου και την πρωτότυπη απόδειξη το οποίο μετά το κλείσιμο του ταμείου της ημέρας αποστέλλεται στο Λογιστήριο. Οι αποδείξεις είσπραξης αναγράφουν που τιμολόγια αφορούν
- Οι εισπράξεις των τιμολογίων γίνονται από άτομα εξουσιοδοτημένα (εκτός του ταμείου), καταλήγουν όμως πάντα στο κεντρικό ταμείο με ανάλογο πινάκιο αφού ελεγχθούν από το τμήμα Επιθεώρησης Οικονομικού και καταχωρηθούν στον ΗΥ.
- Εισπράξεις στο τμήμα του Ταμείου έχουμε ακόμη από:
 - Παρακαταθήκες
 - Ενοίκια
 - Πρόστιμα από παράνομη στάθμευση
 - ΙΚΑ (ασθενείς υπαλλήλων)

Αυτές γίνονται με το αντίστοιχο παραστατικό από το τμήμα Λογιστηρίου, αντίγραφο του οποίου παραμένει στο ταμείο της ημέρας

- Στις εισπράξεις της ημέρας δεχόμαστε και επιταγές (όχι μεταχρονολογημένες - ούτε ατομικές) τραπεζικές επ' ονόματι της εταιρίας οι οποίες καταγράφονται στο ΔΕΛΤΙΟ ΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΕΠΙΤΑΓΩΝ (ΔΚΕ), οπισθογραφούνται από τα αρμόδια άτομα και κατατίθενται την επόμενη ημέρα στη Γενική Τράπεζα για λογαριασμό της Εταιρίας (ΦΕ Νο 10)
- Υπάρχει πλήρης διαχωρισμός μεταξύ των εισπράξεων και των πληρωμών

Β) Όσον αφορά τις πληρωμές:

- Οι πληρωμές διενεργούνται για συγκεκριμένου σκοπούς και από συγκεκριμένο αριθμό ατόμων (του Τμήματος Ταμείου). Από το τμήμα του Ταμείου γίνονται όλες οι πληρωμές είτε με εντολές είτε με ΧΕΠ πληρωμής ως εξής:

- Όταν οι πληρωμές γίνονται με επιταγές, τηρείται η εξής διαδικασία:

α) οι επιταγές που εκδίδονται υπογράφονται αποκλειστικά από αρμόδια άτομα που έχει δοθεί δικαίωμα υπογραφής (Πρόεδρος, Δ/νων, Διευθυντής Οικονομικού, Προϊστάμενος Λογιστηρίου)

β) κάθε επιταγή έχει και την ανάλογη λογιστική καταχώρηση

γ) προβλέπεται η ύπαρξη πολλαπλών υπογραφών πάνω από ένα ορισμένο ποσό ως εξής:

- για επιταγές άνω των 80.000 υπογράφουν ο πρόεδρος, ο Διευθύνων Σύμβουλος και μονογραφούν ο Διευθυντής Οικονομικού και Προϊστάμενος Λογιστηρίου

- ΓΙΑ ΠΟΣΑ ΜΙΚΡΟΤΕΡΑ ΤΩΝ 80.000 ΥΠΟΓΡΑΦΟΥΝ Ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο διευθυντής Οικονομικού και προϊστάμενος λογιστηρίου

δ) όταν υπογράφονται είναι συμπληρωμένες με το ποσό και το όνομα του δικαιούχου

ε) η εντολή πληρωμής αναφέρει πιο ΧΕΠ θα εξοφληθεί με την επιταγή

στ) κρατείται μπλοκ υπηρεσιακών σημειωμάτων στο οποίο φαίνεται η καταχώρηση των εκδιδόμενων επιταγών με τον αύξοντα αριθμό τους σχόλια, ποσά και όνομα δικαιούχου και υπογράφεται από Δ/ντή Οικονομικού και Προϊστάμενο του Ταμείου (ΦΕ Νο 16)

- Όταν οι πληρωμές γίνονται με μετρητά:

α) Οι εντολές πληρωμής που προέρχονται από το Λογιστήριο και αφορούν εξόφληση προμηθευτών κατά κύριο λόγο από αγορές υλικών, γίνονται με μετρητά από το Ταμείο ή με επιταγές ή καταθέσεις στην Τράπεζα στο όνομα του δικαιούχου (ΦΕ Νο 17)

β) Σ' αυτές τις εντολές φαίνονται τα τιμολόγια τα οποία εξοφλούνται, ενώ ο ταμίας επιβεβαιώνει την ταυτότητα του δικαιούχου στην απόδειξη πληρωμής και όταν το ποσό είναι πάνω από 1500 Ε ζητά και επισυνάπτονται οι ανάλογες φορολογικές και ασφαλιστικές ενημερότητες (ΦΕ Νο 9)

γ) Ο ταμίας θέτει το «εξοφληθεί» στα τιμολόγια που εισπράττει

δ) Προκαταβολές χωρίς αντίστοιχη λογιστική καταχώρηση δεν δίνονται. Σε περίπτωση που από τις συμβάσεις έργων προβλέπονται προκαταβολές, ο αρμόδιος υπάλληλος του Λογιστηρίου συντάσσει κατάσταση εις διπλού με το ποσό της προκαταβολής του υπογράφεται από τη Δ/ντρια Οικονομικού και την Προϊσταμένη του Λογιστηρίου και δίδεται εντολή πληρωμής έναντι λογαριασμού πιστοποίησης. Ένα αντίγραφο αποστέλλεται στο Ταμείο και ένα κρατείται στο Λογιστήριο (ΦΕ Νο 19)

Εντολές πληρωμής έχουμε και από επιστροφές παρακαταθηκών κατά τον συμψηφισμό των τιμολογίων (ΦΕ Νο 7).

Οι πληρωμές των υποχρεώσεων του Οργανισμού ως προς τα διάφορα Ταμεία (ΙΚΑ, δημόσιο, εφορία κλπ) γίνονται από το Ταμείο είτε με επιταγή, είτε με μετρητά κατόπιν εντολής του Λογιστηρίου στις ανάλογες τακτές ημερομηνίες. Για το λόγο αυτό συντάσσεται από τον αρμόδιο υπάλληλο κατάσταση πληρωμών στα διάφορα ταμεία που υπογράφεται από τον Δ/ντη Οικονομικού και την προϊσταμένη Λογιστηρίου. Ένα αντίγραφο πάει στο Ταμείο και ένα παραμένει στο Λογιστήριο (ΦΕ Νο 29).

Για το ΧΕΠ μισθοδοσία (όπως η διαδικασία περιγράφεται στο ΦΕ Νο2), καταθέτει με εντολή Λογιστηρίου, εντολή πληρωμής μισθοδοσία (ΕΠΜ) στην Τράπεζα την συγκεκριμένη ημερομηνία. Υπήρχαν οι ανάλογες εγκρίσεις όπως αυτές ορίζονται από τον κανονισμό λειτουργίας και τα αντίστοιχα παραστατικά στοιχεία συνημμένα (που παρέμειναν στο Λογιστήριο) (ΦΕ Νο 18)

Σημείωση: Η πληρωμή μιας κατηγορίας εργατών δε γίνεται μέσω Τραπεζής αλλά με απ' ευθείας ρευστό από το Ταμείο. Επίσης, μ' αυτόν τον τρόπο πληρώνονται και οι μαθητές ΟΑΕΔ, ΤΕΙ και συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου.

Με το Δελτίο Κατάθεσης Μετρητών (ΔΚΜ) κατατίθενται τα μετρητά στην Τράπεζα, όποτε κρίνει ότι είναι απαραίτητο ο Προϊστάμενος του Ταμείου, με ειδικό υπάλληλο Security της Τράπεζας ο οποίος τα παραλαμβάνει από το Ταμείο της Εταιρίας (ΦΕ Νο 15)

Τα μετρητά που παραμένουν στο ταμείο είναι τόσο όσα κρίνονται από τον Προϊστάμενο του Ταμείου απαραίτητα για να καλύπτουν τις τρέχουσες καθημερινές ανάγκες. Υπάρχει επίσης ένα στάνταρ αριθμός κερμάτων και τηλεφωνικών καρτών. Όλα αυτά φυλάσσονται σε χρηματοκιβώτια στον χώρο του Ταμείου (όχι εντοιχισμένα) όπου υπάρχει σύστημα συναγερμού συνδεδεμένο με το Τμήμα Φύλαξης και τα γραφεία της Εταιρίας Security. Τον συνδυασμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι του Τμήματος Ταμείου μόνο. Τέλος, το δωμάτιο του Ταμείου περικλείεται με τζάμια Security.

Όλες οι παραπάνω κινήσεις (είσπραξης και πληρωμής) καταγράφονται στην «καρτέλα λογαριασμού Γενικού Καθολικού για το λογαριασμό 38.00.00.000 «κεντρικό ταμείο Μετρητά» (ΦΕ Νο 12), το οποίο αφού συμφωνηθεί, παραδίδεται καθημερινώς στο Τμήμα Λογιστηρίου με όλα τα συνημμένα και κρατά ένα αντίγραφο το Ταμείο.

- Οι Διαχειριστές των χρημάτων (όλοι οι Ταμίες) δεν είναι λογιστές. Δεν τηρούν λογιστικά βιβλία, εκτελούν εντολές ου Λογιστηρίου και δεν έχουν πρόσβαση στο Ταμείο.
- - Στο τέλος κάθε οικονομικού έτους κλείνεται η ταμειακή διαχείριση και συντάσσεται σχετική πράξη την οποία υπογράφουν τα μέλη της Επιτροπής που ορίζεται με απόφαση Δ/ντος Συμβούλου (ΦΕ Ν 13).
- Επίσης, κάθε τρίμηνο διενεργείται έλεγχος διαθεσίμων στο κεντρικό Ταμείο και ισοζυγίων των λογαριασμών των υπολοίπων από Επιτροπή που συγκροτείται με απόφαση Δ/ντος Συμβούλου (ΦΕ Νο 14).

Γ' ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά τη φυσική απογραφή, η γενική εικόνα του Ταμείου είναι καλή.

- Το ταμείο κλείνει καθημερινά σε πλήρη συμφωνία με το Λογιστήριο
- Καταχωρούνται όλες οι αποδείξεις είσπραξης και πληρωμής
- Μια συναλλαγή διακινείται μέσω πολλών τμημάτων (Εξόδων, Προμηθειών, Λογιστηρίου και Ταμείου) και όχι από ένα άτομο
- Οι εκκρεμότητες που υπάρχουν είναι ελάχιστες και δικαιολογημένες (εκκρεμούν κάποιες πληρωμές από χειρόγραφες καταστάσεις γιατί λείπουν οι αντίστοιχοι δικαιούχοι). Επίσης, παρατηρήθηκε ότι στις εντολές πληρωμής δεν υπάρχουν οι απαραίτητες υπογραφές σύμφωνα με τον ισχύοντα Κανονισμό. Επειδή η έκδοση της εντολής γίνεται από το Λογιστήριο, ολοκληρωμένη πρόταση θα γίνει στην Αναλυτική Έκθεση του Τμήματος Λογιστηρίου
- Λειτουργούν πολλαπλές δικλείδες ασφαλείας (διπλές εγγραφές, πολλαπλές υπογραφές, τραπεζικές επιταγές, συστήματα ασφαλείας κλπ)
- Δεν παρατηρήθηκαν παρατυπίες στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που ελέγξαμε και όσο λειτουργούν σύμφωνα με τις διατάξεις και τους νόμους
- Από τον Έλεγχο προέκυψε ότι το Τμήμα λειτουργεί ομαλά και έχει τις απαραίτητες ασφαλιστικές δικλείδες σύμφωνα με τα ελεγκτικά πρότυπα
- Οι υπάλληλοι του τμήματος συνεργάστηκαν άψογα μαζί μας και μας παρείχαν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το ελεγκτικό μας έργο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΙ ΚΡΙ ΑΕ

7.1 Εισαγωγή

Για να τονιστούν τα οφέλη της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικών ελέγχων, θεωρήθηκε σκόπιμη η παρουσίαση μιας πραγματικής περίπτωσης επιβολής εσωτερικών ελέγχων σε σημεία – κλειδιά ορισμένων διαδικασιών στη γνωστή εταιρεία ΚΡΙ ΚΡΙ ΑΕ. Θα ασχοληθούμε ιδιαίτερα με τις διαδικασίες των Πωλήσεων, Αποστολών και Επιστροφών και με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρία.

7.2 Η ΚΡΙΚΡΙ ΑΕ και η πιστοποίηση ποιότητας

Η εταιρία που θα εξετάσουμε είναι η ΚΡΙΚΡΙ ΑΕ. Η ΚΡΙ-ΚΡΙ είναι η μόνη βιομηχανία γάλακτος στη χώρα μας, της οποίας τα αγροκτήματα από τα οποία συλλέγει το φρέσκο γάλα, διαθέτουν πιστοποίηση κατά IFA (Από την ιστοσελίδα της εταιρίας)⁴⁴. Η πιστοποίηση αυτή, σε συνδυασμό με το σύγχρονο εξοπλισμό των μονάδων παραγωγής, μπορούν να εγγυηθούν για τη φρεσκάδα, την υγιεινή, την ασφάλεια και την υψηλή θρεπτική αξία των γαλακτοκομικών προϊόντων. Η πιστοποίηση των αγροκτημάτων σημαίνει:

- Εγγύηση της ασφάλειας των ζωοτροφών απαλλαγμένες από μεταλλαγμένους οργανισμούς, φυτοφάρμακα και άλλες βλαβερές ουσίες
- Σωστές συνθήκες διαβίωσης των ζώων στο στάβλο (στέγαση, διατροφή, κτηνιατρική παρακολούθηση)
- Σωστές πρακτικές υγιεινής των χώρων σταβλισμού που πηγάζουν από τα Διεθνή Πρότυπα HACCP

⁴⁴ Από την ιστοσελίδα: www.krikri.gr

- Υγεία και ασφάλεια του προσωπικού που εργάζεται στα αγροκτήματα
- Σεβασμός στο περιβάλλον

Η παραγωγή και διάθεση προϊόντων γάλακτος εξαιρετικής ποιότητας αποτελεί κύρια στρατηγική επιλογή και δέσμευση της KPI KPI. Με απόλυτο σεβασμό στον καταναλωτή το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό της εταιρίας ελέγχει καθημερινά όλες τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων της, και ιδιαίτερα το γάλα. Για το σκοπό αυτό η KPI KPI έχει πιστοποιηθεί από τις αρμόδιες αρχές και εφαρμόζει σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000.

Επιπλέον έχει αναπτύξει και εφαρμόζει σύστημα HACCP (ανάλυση επικινδυνότητας στα κρίσιμα σημεία ελέγχου) σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416: 2000 για όλες τις γραμμές παραγωγής των προϊόντων της - γάλα, γιαούρτι, παγωτό - έτσι ώστε να διασφαλίζεται πλήρως η υγιεινή και η ασφάλειά τους για τον καταναλωτή.

Διαθέτει επίσης αναγνωρισμένο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου για όλα τα προϊόντα της, με άρτιο εξοπλισμό και το κατάλληλα εκπαιδευμένο επιστημονικό προσωπικό για την διεξαγωγή των αυστηρών διαδικασιών ελέγχου που εφαρμόζει καθημερινά.

Τέλος, εκφράζοντας την ευαισθησία της σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, η KPI KPI εφαρμόζει και έχει λάβει την σχετική πιστοποίηση δύο συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, το ISO 14001: 1996 και το EMAS EK 761/ 2001.

Μετά την εισαγωγή της στο ΧΑ, η εταιρία διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο ασκεί τη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της επιχείρησης και έχει την ευθύνη της έγγραφης ενημέρωσης σε τακτά διαστήματα του Διοικητικού Συμβουλίου για την εφαρμογή του Κανονισμού Εσωτερικής Λειτουργίας της εταιρίας. Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου υπάγεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο.

7.3 Περιγραφή διαδικασιών

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των κινδύνων που καλείται να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, θα κάνουμε μια ανασκόπηση του τρόπου με τον οποίο γίνεται η καθημερινή εμπορική λειτουργία της επιχείρησης.

Αρχικά, το Τμήμα Πωλήσεων λαμβάνει την παραγγελία από τον πελάτη και ελέγχει αν είναι καταχωρημένος στο σύστημα της εταιρείας. Σε περίπτωση που πρέπει να γίνει η καταχώρηση ελέγχεται και η ύπαρξη ή μη μεσολαβητή, οπότε και συζητούνται οι όροι του συμβολαίου το οποίο υπογράφεται από τους CEO και CFO. Στη συνέχεια καθορίζεται το πιστωτικό όριο που θα δοθεί στον πελάτη. Σε κάθε περίπτωση, ο Αναλυτής Πωλήσεων ετοιμάζει την οικονομική προσφορά, την καταχωρεί στο σύστημα και την αποστέλλει στον πελάτη. Με τη σειρά του ο πελάτης δίνει την τελική έγκριση για την παραγγελία (με βάση την προσφορά), ενώ προσδιορίζονται και οι προδιαγραφές του προϊόντος, με την έκδοση και του Δελτίου Πώλησης.

Ακολούθως, το Τμήμα Πωλήσεων ελέγχει αν προέκυψε υπέρβαση στο πιστωτικό όριο και διαχειρίζεται τις σχετικές διαδικασίες. Το σύστημα μεταφέρει το Δελτίο Πωλήσεων στο MRP από το οποίο προκύπτουν οι ανάγκες για τις απαιτούμενες α' ύλες (αγορές και τιμολόγια που τα εκδίδει το Τμήμα Logistics και Προγραμματισμού Παραγωγής), ενώ ελέγχεται/επιβεβαιώνεται το Δελτίο με τα υποστηρικτικά έγγραφα. Αν οι πληροφορίες είναι πλήρεις, η διαδικασία ολοκληρώνεται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση γίνονται πρώτα οι απαραίτητες διορθώσεις.

Το Τμήμα Αποστολών αποστέλλει το Τιμολόγιο στο Τμήμα Logistics μαζί με το Δελτίο Αποστολής, το οποίο επιλέγει από την αποθήκη τα αναγραφόμενα προϊόντα. Ο υπάλληλος Logistics περνάει τα στοιχεία του Τιμολογίου σε ένα φύλλο προκειμένου να καθορίσει το κόστος της αποστολής και τον τρόπο πληρωμής του. Ανάλογα με τους όρους αποστολής ο μεταφορέας υπογράφει την απόδειξη τη στιγμή της παράδοσης, στη συνέχεια επιβεβαιώνεται η Ημερομηνία Παράδοσης, ενημερώνεται το φύλλο και λήγει η διαδικασία. Υπό άλλους όρους ο πελάτης είναι αυτός που υπογράφει την Επιβεβαίωση Αποστολής και τη Φορτωτική, ο μεταφορέας ενημερώνει ηλεκτρονικά για την ημερομηνία παράδοσης – τα στοιχεία και πάλι καταχωρούνται στο φύλλο, στη συνέχεια το Τμήμα Πωλήσεων λαμβάνει την Απόδειξη και το Διοικητικό Τμήμα ελέγχει το τιμολόγιο για να εγκρίνει την

πληρωμή. Τέλος, το Οικονομικό Τμήμα, με βάση το τιμολόγιο, εκδίδει τα Πληρωτέα Ποσά που θα αποδοθούν στον Μεταφορέα.

Σε περίπτωση επιστροφής, το Τμήμα Logistics παραλαμβάνει το αγαθό από τον πελάτη μαζί με το Δελτίο Επιστροφής και διεξάγει έναν αρχικό έλεγχο ποιότητας και ποσότητας. Εφόσον είναι σύμφωνες με το Δελτίο Επιστροφής, τα αγαθά αποθηκεύονται σε ειδικό αποθηκευτικό χώρο μέχρι να διεξαχθεί ο κύριος έλεγχος ποιότητας. Αν υπάρχουν όμως διαφορές, το Τμήμα επικοινωνεί με τον πελάτη προκειμένου να διορθώσει τις ελλείψεις. Στη συνέχεια, το Δελτίο Επιστροφής αποστέλλεται στο Οικονομικό Τμήμα, από όπου και καταχωρείται στο σύστημα της εταιρείας και γίνεται έλεγχος για το ποιος έχει πληρώσει το τιμολόγιο. Αν το πλήρωσε ο πελάτης το ποσό ακυρώνεται αυτόματα από το σύστημα και δημιουργείται πίστωση στο όνομα του πελάτη, αφού σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας δεν επιστρέφονται χρήματα. Αν το τιμολόγιο δεν είχε πληρωθεί, απλώς το συγκεκριμένο ποσό ακυρώνεται από τα έσοδα της εταιρείας και η διαδικασία λήγει.

Προκειμένου η ΚΡΙΚΡΙ ΑΕ να αντιμετωπίσει τυχόν κινδύνους που ανακύπτουν στις συναλλαγές της, δεν καταγράφει μόνο τις διαδικασίες της, όπως περιγράψαμε προηγουμένως, αλλά αναπτύσσει και Πίνακες Κινδύνων – Ελέγχων. Οι πίνακες αυτοί αποτελούν μια συγκεντρωτική απεικόνιση των βασικότερων κινδύνων σε σημεία – κλειδιά της εκάστοτε διαδικασίας, αλλά ταυτόχρονα συνοδεύονται και από τους απαραίτητους ελέγχους που αναπτύσσονται για την αντιμετώπισή τους. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί σε σύντομο χρονικό διάστημα να «αντιδρά» σε έκτακτα γεγονότα που παρουσιάζονται, ανατρέχοντας στους πίνακες που διαθέτει.

7.4 Λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου

Οι προτάσεις που θα κάνουμε ακολουθούν τις πέντε συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου που αναφέραμε στο δεύτερο κεφάλαιο.

1. Περιβάλλον ελέγχου. Το περιβάλλον ελέγχου αποτελεί το θεμέλιο για τις υπόλοιπες συνιστώσες του πλαισίου και περιλαμβάνει τις στάσεις, τις ικανότητες, τη ευσυνειδησία, και τις ενέργειες του προσωπικού μιας οντότητας, και ειδικά της διοίκησης του, με δεδομένο ότι οι ενέργειες αυτές έχουν επιπτώσεις στη γενικότερη λειτουργία και τον έλεγχο της επιχείρησης. Αρωγό στην προσπάθεια της εταιρίας

αποτελεί το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό της, στο οποίο στηρίζονται οι προσπάθειες της KPI KPI για βελτίωση της ποιότητας. Η KPI KPI Α.Ε επενδύει σημαντικά κονδύλια ετησίως σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης και συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα πανεπιστημιακού επιπέδου. Μία από τις βασικές αρχές της εταιρίας είναι η συνεχής εκπαίδευση, η εξειδίκευση και η ανάπτυξη τεχνογνωσίας του έμψυχου δυναμικού.

Ένα ακόμη στοιχείο του περιβάλλοντος ελέγχου που πρέπει να εξετάσουμε είναι ο κλάδος στον οποίο ανήκει και το προϊόν που παράγει. Ο κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας της KPI KPI είναι η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, με ιδιαίτερη έμφαση στο παγωτό. Ο κλάδος του παγωτού χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα.

2. Εκτίμηση του κινδύνου. Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει ποικίλους κινδύνους που προέρχονται από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές οι οποίοι πρέπει να εκτιμηθούν. Βασική προϋπόθεση στην αξιολόγηση του κινδύνου αποτελεί η καθιέρωση στόχων, που συνδέονται σε διαφορετικά επίπεδα της οντότητας και είναι εσωτερικά συνεπής. Η αξιολόγηση του κινδύνου είναι ο προσδιορισμός και η ανάλυση των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων, σχηματίζοντας μια βάση τον τρόπο διαχείρισης τους. Βασική μεταβλητή στο σχεδιασμό του ελέγχου, είναι η εκτίμηση του κινδύνου των λαθών. Τα στάδια της εκτίμησης των κινδύνων είναι η αναγνώριση, η αξιολόγηση, η κατάταξη σε σημαντικούς και μη και η ιεράρχησή τους με τη χρήση της θεωρίας πιθανοτήτων.

Με βάση όσα ειπώθηκαν στο περιβάλλον ελέγχου, τα προβλήματα, που σχετίζονται με την KPI KPI ΑΕ είναι τα εξής:

- Εποχικότητα. Επηρεάζει έντονα τις πωλήσεις, τη ζήτηση και την αβεβαιότητα.
- Πιστωτικός κίνδυνος. Προς εξασφάλιση των κινδύνων που απορρέουν από τις εμπορικές τους πιστώσεις η μητρική εταιρεία έχει συνάψει σύμβαση καθολικής ασφάλισης πιστώσεων εξωτερικού που καλύπτει τυχόν απώλειες λόγω αφερεγγυότητας των πελατών της μέχρι το 80% του συνόλου των οφειλών τους. Τα συνολικά όρια κάλυψης ανά πελάτη καθορίζονται από την ασφαλιστική εταιρεία.

- Κίνδυνοι αποθεμάτων λόγω ημερομηνίας λήξης. Η διοίκηση της εταιρείας έχει στοχοθετήσει τη σταδιακή μείωση των συνολικών αποθεμάτων κατά ποσοστό 15%-20%. Αυτή η κίνηση θα μειώσει τόσο το κόστος όσο και τις πιθανότητες κάποια ποσότητα να περάσει την ημερομηνία λήξης του χωρίς να έχει πουληθεί.
- Προτιμήσεις πελατών. Τα παγωτά δεν είναι είδος πρώτης ανάγκης, επομένως η ζήτησή τους επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις προτιμήσεις των πελατών. Το τμήμα μάρκετινγκ και το τμήμα παραγωγής πρέπει να βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση για να δημιουργούν νέα προϊόντα και να τα κάνουν γνωστά στους καταναλωτές.
- Εργασιακές σχέσεις. Οι σχέσεις των διοικούντων με το εργαζόμενο προσωπικό είναι άριστες και δεν παρουσιάζονται εργασιακά προβλήματα. Συνεπεία των σχέσεων αυτών είναι η έλλειψη δικαστικών υποθέσεων που αφορούν εργασιακά θέματα.
- Απρόσμενα γεγονότα από απροσεξίες. Θα πρέπει να γίνουν διορθωτικές ενέργειες, από όλα τα τμήματα για να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη, να τοποθετηθούν τα κατάλληλα στελέχη στις κατάλληλες θέσεις και να ενταθούν οι έλεγχοι.
- Υγεία- ασφάλεια. Η εταιρία προχωρά σε όλους τους απαραίτητους ελέγχους και πληροί τις απαραίτητες προϋποθέσεις υγιεινής και ασφαλείας.

3. Δραστηριότητες ελέγχου. Οι δραστηριότητες του ελέγχου αποτελούν πολιτικές και διαδικασίες που αποσκοπούν στην διασφάλιση ότι οι οδηγίες της διοίκησης εκτελούνται και ότι όλες οι απαραίτητες ενέργειες λαμβάνονται για την αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων της οντότητας. Οι δραστηριότητες του ελέγχου εμφανίζονται σε όλη την οργάνωση, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν ένα φάσμα διαφορετικών δραστηριοτήτων όπως εγκρίσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, αναθεωρήσεις της λειτουργικής απόδοσης και διαχωρισμό των καθηκόντων.

Στα πλαίσια μιας πιο συστηματικής προσέγγισης του προβλήματος, η εταιρία ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

- Καταγραφή των λειτουργιών
- Ομαδοποίηση ελέγχων κατά ομάδα
- Καθιέρωση προτεραιοτήτων
- Ορισμός συχνότητας του ελέγχου
- Κατάταξη ελέγχων σε τακτικούς και ειδικούς
- Προσδιορισμός του αριθμού των ελεγκτών που χρειάζονται
- Κατάρτιση μακροχρόνιου πλάνου ελέγχων
- Κατάρτιση ετήσιου πλάνου ελέγχων

Πιο συγκεκριμένα, σε ο,τι αφορά την εμπορική διαχείριση της KPI KPI ΑΕ, πρέπει να αναφέρουμε ότι η εταιρία έχει καθιερώσει αυστηρά μέτρα ελέγχου των πωλήσεων, απαιτήσεων, εισπράξεων και πληρωμών της. Όλα τα δελτία παραγγελίας και οι εντολές πωλήσεων είναι αριθμημένα και νομότυπα συμπληρωμένα. Η χορήγηση πιστώσεων εγκρίνεται πάντα από τον οικονομικό διευθυντή σύμφωνα με το νόμο και τις λογιστικές αρχές. Ιδιαίτερα λόγω της φύσης των διαθεσίμων, ο έλεγχος είναι λεπτομερής. Ο ελεγκτής καλείται να εξακριβώσει αν:

- Έχει εγκριθεί η πίστωση από τον αρμόδιο
- Έχουν εκδοθεί κανονικά όλα τα παραστατικά πώλησης (τα τιμολόγια ή δελτία αποστολής πρέπει να είναι θεωρημένα, να φέρουν υπογραφές, να έχει εκδοθεί ο σωστός αριθμός αντιτύπων)
- Έχουν καταχωρηθεί πλήρως οι συναλλαγές στα ημερολόγια, αναλυτικά καθολικά, γενικό καθολικό από άτομα που δεν έχουν πρόσβαση στις εισπράξεις ή στα αχρησιμοποίητα παραστατικά
- Έχει γίνει σωστός καταμερισμός αρμοδιοτήτων στα στελέχη

4. Πληροφορία και επικοινωνία. Τα πληροφοριακά συστήματα παράγουν τις αναφορές, που περιέχουν τις επιχειρησιακές, οικονομικές και τις σχετικές με την συμμόρφωση πληροφορίες, οι οποίες καθιστούν δυνατή την διεύθυνση και τον έλεγχο της επιχείρησης. Ασχολούνται λοιπόν όχι μόνο με τα εσωτερικά παραγόμενα δεδομένα, αλλά και με τις πληροφορίες για τα εξωτερικά γεγονότα, τις

δραστηριότητες και τις συνθήκες που είναι απαραίτητες για την ενημερωμένη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων και τις εξωτερικές αναφορές. Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να ρέει σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Όλο το προσωπικό πρέπει να λαμβάνει το σαφές μήνυμα από την κορυφή της διοίκησης ότι οι ευθύνες του ελέγχου πρέπει να αντιμετωπιστούν σοβαρά. Αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και με τα εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη, όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις ρυθμιστικές αρχές και τους μέτοχους.

Στην επικοινωνία με τους εξωτερικούς χρήστες, τον πρώτο λόγο έχει το τμήμα μάρκετινγκ. Αναφορικά με το τμήμα μάρκετινγκ, που είναι κυρίως υπεύθυνο για την επικοινωνία της KPI KPI ΑΕ, γίνεται προσπάθεια μείωσης του κινδύνου που απορρέει από την αλλαγή των προτιμήσεων των πελατών και τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Στη βάση της πολιτικής αυτής, η KPI KPI επικοινωνεί άμεσα με τους πελάτες ή έμμεσα μέσω διαφημιστικών εταιριών.

Το σύστημα μηχανογράφησης βοηθά, τόσο στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων όσο και στην οργάνωση και ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων, αφού παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε κάθε είδους πληροφορία σχετικά με την παραγγελία του πελάτη. Η διάθεση των προϊόντων υποστηρίζεται από ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα ή σε συνεργασία με μεταφορικές εταιρίες.

5. Παρακολούθηση. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθούνται. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συνεχόμενων δραστηριοτήτων παρακολούθησης ή ξεχωριστών αξιολογήσεων ή έναν συνδυασμό των δύο. Περιλαμβάνει την συνήθη διοίκηση και τις δραστηριότητες επίβλεψης και τις υπόλοιπες δράσεις που αναλαμβάνει το προσωπικό στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Το εύρος και η συχνότητα των ξεχωριστών αξιολογήσεων βασίζεται κυρίως στην εκτίμηση των κινδύνων και στην αποτελεσματικότητα των συνεχόμενων διαδικασιών παρακολούθησης. Οι ανεπάρκειες του εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να αναφέρονται ανοδικά στον οργανισμό και όλα τα σοβαρά θέματα να γνωστοποιούνται στην ανώτατη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο.

7.5 Αποτελέσματα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου από την KPI KPI ΑΕ

Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου επικουρεί στη δραστική μείωση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, αφορά στο αν:

- Τηρούνται οι διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου
- Είναι σύμφωνες με το πρότυπο ISO και τα άλλα πρότυπα ποιότητας
- Οι διαδικασίες ελέγχου καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της εταιρίας
- Τα υλικά και οι πρώτες ύλες διατηρούνται σε σωστές συνθήκες θερμοκρασίες
- Τηρείται το ISO και στην αποθήκευση
- Το τμήμα διασφάλισης ποιότητας
- Συντάσσεται έκθεση μετά από κάθε έλεγχο
- Κοινοποιείται το πόρισμα στη διοίκηση και όλα τα τμήματα
- Λαμβάνονται μέτρα όταν παρατηρούνται αποκλίσεις.

Ο εσωτερικός έλεγχος στην ΚΡΙΚΡΙ ΑΕ συμβάλλει σημαντικά στην βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την έκθεση εξωτερικού ελεγκτή , κατά τη χρήση του 2009, αν και εξέτασε μόνο οικονομικά ζητήματα⁴⁵. Από τον έλεγχό του προκύπτει ότι εταιρικές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογα, από κάθε ουσιώδη άποψη, την οικονομική θέση της Εταιρείας και των θυγατρικών αυτής κατά την 31 Δεκεμβρίου 2009, τη χρηματοοικονομική τους επίδοση και τις ταμιακές τους ροές για τη χρήση που έληξε την ημερομηνία αυτή σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, όπως αυτά έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Επαληθεύει ακόμη, τη συμφωνία και την αντιστοίχιση του περιεχομένου της Έκθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου με τις συνημμένες εταιρικές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, στα πλαίσια των οριζόμενων από τα άρθρα 43α, 107 και 37 του Κ.Ν. 2190/1920.

Είναι σημαντικό, ακόμη, να αναφέρουμε ότι για να συντάξει την έκθεσή του ο εξωτερικός ελεγκτής, συνεργάστηκε με τον υπεύθυνο εσωτερικού ελέγχου κύριο Ευάγγελο Καραγιάννη.

⁴⁵ Από την ετήσια οικονομική έκθεση του 2009

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ: ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως 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. Οι ραγδαίες εξελίξεις σε τοπικό-περιφερειακό και σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, οι νέες κουλτούρες που αναπτύσσονται, η επέκταση, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων κ.α κάνει ακόμη πιο επιτακτική την ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου μέσα στις επιχειρήσεις.

Η σωστή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιφέρει ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια την επιχείρηση κάτι που θα την βοηθήσει από τη μία πλευρά να αποφύγει φαινόμενα κακοδιαχείρισης και από την άλλη να βελτιώσει τις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις μέσω των υποδείξεων των ελεγκτών.

Βέβαια, για τις ανάγκες της θεματολογίας της παρούσας πτυχιακής περιοριστήκαμε στον εσωτερικό έλεγχο του ταμείου και των εισπρακτέων λογαριασμών. Οι δύο αυτοί λογαριασμοί είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι για την επιχείρηση και μπορούν εύκολα να αλλοιωθούν. Επομένως, θα πρέπει να ληφθούν όλα εκείνα τα απαραίτητα μέτρα έτσι ώστε οι λογιστικές καταχωρίσεις να συμφωνούν με την πραγματικότητα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι δύο περιπτωσιακές μελέτες, του ΟΛΘ ΑΕ και της ΚΡΙ ΚΡΙ ΑΕ στο έκτο και έβδομο κεφάλαιο, αφού αποτελούν εφαρμογές όσων ειπώθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια και δείχνουν πώς λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος στην πράξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- AICPA, (1995), «Ετήσια Έκδοση Ινστιτούτου Αμερικάνων Ορκωτών Λογιστών»
- Belsom- Βασιλείου Joyce, (2002), “Εσωτερικός έλεγχος και σε θέματα περιβάλλοντος”, Ναυτεμπορική.
- Colbert L. J., (2002), “Corporate governance: Communications from internal and external auditor”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 147-152.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (1992), *Internal Control Integrated Framework*.
- Dittenhofer M., (2001), “Internal Auditing effectiveness: An expansion of present methods”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 8, pp. 443-450.
- Dussault Pierre. A., (1994), «Internal Audit»
- Forum Training, «Ο Εσωτερικός Έλεγχος - Πρακτική Εφαρμογή του»
- Haron H., Chambers A., Ramsi R., Ismail I., (2004), “The reliance of external auditors on internal auditors”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 9, pp. 1148-1159.
- Mattingly Leslie A., (1983), «Ελεγκτική, Έκδοση Οικονομικής και Λογιστικής Εγκυκλοπαίδειας», Αθήνα
- Meigs W., Larsen J., Meigs R., (1984), “Ελεγκτική”, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Rezaee Zabihollah, (1995), “What the COSO report means for internal auditors”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10, No. 6, pp. 5-9.
- Rittenberg E.L., (1999), “The effects of internal audit outsourcing on perceived external audit independence”, *Auditing: A Journal of practice & theory*, Vol. 18, pp. 27-35.
- Selim G, Mc.Namee. (1999). Risk management and Internal Auditing: What are the essential blocks for a successful paradigm change?, *International Journal of Auditing*.
- Selim G, Mc.Namee. (1999). The risk management and internal auditing relationship: Developing and validating a model, *International Journal of Auditing*.

- Αδαμίδης Λ. Αργύρης, (1999), «Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων», University Studio Press
- Από την ιστοσελίδα: www.krikri.gr
- Από την ιστοσελίδα: www.olth.gr
- Από το κείμενο του ν.3016/2002
- Βερβερίδης Ν, 1998, (σημειώσεις) Ελεγκτική ΤΕΙ - Θεσσαλονίκης
- Γρηγοράκος Θ.,(1989), «Γενικές Αρχές Ελεγκτικής», Έκδοση Σώματος Ορκωτών Λογιστών
- Γρηγοράκος Θ.,(1989), «Γενικές Αρχές Ελεγκτικής», Έκδοση Σώματος Ορκωτών Λογιστών.
- Διαμαντόπουλος Θ, Ταλαρούγκας Ι., 1985, Ελεγκτική, Εκδόσεις Παπαζήση
- Ενημερωτικό Φυλλάδιο Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδος, 1997
- Ζαφειράκου Η., Π. Ταχυνάκη, (2007), «Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική προσέγγιση», Σπουδαί, Vol. 57, No. 1, pp. 58-79.
- Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, (2004), «Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου»
- Καζαντζής Χ., (2006), «Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος, Μία συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων» , Εκδόσεις Business Plus A.E.
- Κάντζος Κων/νος, (2004), «Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων»
- Κοσσίδας Θεμιστοκλής, (2010), «Το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ της νομικής υπηρεσίας και των ελεγκτών της εταιρίας (εσωτερικών και εξωτερικών)», 2^ο Πανελλήνιο Συνέδριο δικηγόρων νομικών υπηρεσιών, 14 Μαΐου 2010.
- KPI KPI AE, (2010), «Ετήσια οικονομική έκθεση χρήσεως 2009»
- Μπαλαλέξης Θ, (1999), «Χρηματοοικονομική Λογιστική», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Ναυτεμπορική, (2002), «Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρήσεις», Σεπτέμβριος

- Ναυτεμπορική, (2002), «Εσωτερικός Έλεγχος ως Εργαλείο της Διοίκησης», Ιούλιος.
- Παπαδάτου Θεοδώρα, (1998), «Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος», Εκδόσεις Σακούλα
- Παπαδοπούλου Σπυριδούλα, (2003), «Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Εσωτερικός Έλεγχος», University Studio Press, Θεσσαλονίκη
- Παπαστάθης Π., (2003), «Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος (internal audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του», εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα.
- Παππάς Αντώνης, (1990), «Ελεγκτική», Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα
- Σταυρόπουλος Αντώνιος, «Ελεγκτική», Θεσσαλονίκη
- Τσακλάγκανος Α. Άγγελος, (2005), «Ελεγκτική», Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε
- Ψαθάς Α., (2001), «Απαιτείται αξιόπιστος εσωτερικός έλεγχος», Το Βήμα.