

Τ Ε Ι Κ Α Λ Α Μ Α Τ Α Σ
Τ Μ Η Μ Α
Τ Ε Κ Δ Ο Σ Ε Ω Ν & Β Ι Β Λ Ι Ο Θ Η Κ Η Σ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Επιτεύγματα – Προβλήματα - Προοπτικές

Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας
Τμήμα Χρηματοοικονομικής & Ελεγκτικής

Τσαγγαρά Μαγδαληνή

Πτυχιακή Εργασία

- 2004 -

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
Ο Εσωτερικός Έλεγχος χθες και σήμερα στην Ελλάδα.....	5
Το νομικό πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα σήμερα.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
Εσωτερικός έλεγχος.....	8
1.1. Έννοια του εσωτερικού ελέγχου.....	8
1.2. Αναγκαιότητα και σκοπός του εσωτερικού ελέγχου.....	9
1.2.1. Αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου.....	9
1.2.2. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
Βασικές αρχές του εσωτερικού ελέγχου.....	14
2.1. Γενικά.....	14
2.2. Λογιστική οργάνωση.....	15
2.3. Μηχανογραφική υποστήριξη.....	16
2.4. Οργάνωση προσωπικού.....	19
2.5. Διαχωρισμός λειτουργικών διαδικασιών.....	21
2.6. Προστασία των περιουσιακών στοιχείων.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ (INTERNAL AUDITOR) «ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ».....	24
3.1. Γενικά.....	24
3.2. Ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου.....	26
3.3 Κοινωνική διάσταση του Εσωτερικού Ελέγχου.....	28
3.4. Σχέσεις ελεγκτών και ελεγχόμενων.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	33
4.1. Γενικά.....	33
4.2. Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση.....	33
4.3. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος.....	34
4.4. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος.....	35
4.5. Ο χώρος εργασίας του τμήματος.....	36
4.6. Το αρχείο του τμήματος.....	37
4.7. Εμφάνιση των ελεγκτών.....	37
4.8. Πότε δικαιολογείται η ύπαρξη Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	38
4.8.1. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία τμήματος.....	38

4.8.2. Στελέχωση του τμήματος.....	39
4.9. Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.....	39
4.9.1. Γενικά.....	39
4.9.2. Για μη εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο.....	39
4.9.3. Για εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο.....	40
4.10. Στελέχωση του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου – Προσόντα ελεγκτών.....	41
4.10.1. Γενικά.....	41
4.10.2. Προσόντα και πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή.....	42
4.10.3. Αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών.....	46
4.11. Καθήκοντα των στελεχών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	46
4.11.1. Γενικά.....	46
4.11.2. Καθήκοντα του διευθυντή.....	47
4.11.3. Καθήκοντα των ελεγκτών.....	48
4.11.4. Καθήκοντα των βοηθών.....	49
4.11.5. Καθήκοντα ως γραμματέως.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	50
5.1. Γενικά.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6.1. Μελέτη, κατανόηση και περιγραφή του συστήματος.....	55
6.2. Τυποποιημένες μορφές πληροφοριών.....	55
6.2.1. Περιγραφικές εκθέσεις διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου.....	55
6.2.2. Διαγράμματα ροής των διαδικασιών του Εσωτερικού Ελέγχου.....	56
6.3. Επαλήθευση της ύπαρξης του συστήματος.....	56
6.4. Προκαταρκτική αξιολόγηση του συστήματος.....	57
6.5. Επαλήθευση της συνεχούς εφαρμογής των σημείων αξιοπιστίας (σημείων δυνατοτήτων).....	57
6.6. Οριστική αξιολόγηση του συστήματος.....	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	59
7.1. Γενικά.....	59
7.2. Χρηματικά διαθέσιμα (Ταμείο και Καταθέσεις).....	60
7.3. Χρεόγραφα και συμμετοχές της εταιρίας.....	61
7.4. Απαιτήσεις (Πελάτες και συναφείς λογαριασμοί).....	62
7.5. Ενσώματα και άυλα πάγια στοιχεία.....	63
7.6. Αγορές παραγγελίες - τιμολόγια προμηθευτών και αποθέματα.....	64

7.6.1. Αγορές.....	64
7.6.2. Παραγγελίες - τιμολόγια προμηθευτών.....	65
7.6.3. Αποθέματα.....	65
7.7. Δάνεια - Προμηθευτές - Γραμμάτια πληρωτέα - Πιστωτές και λοιπές υποχρεώσεις.....	66
7.7.1. Δάνεια και ομολογιακά δάνεια.....	66
7.7.2. Προμηθευτές, Γραμμάτια πληρωτέα, πιστωτές και λοιπές υποχρεώσεις.....	67
7.8. Υποχρεώσεις προς ασφαλιστικά ταμεία και Δημόσιο.....	67
7.9. Λοιποί τομείς.....	68
7.9.1. Μισθοδοσία προσωπικού.....	68
7.9.2. Υπηρεσία μετόχων – μετοχών.....	68
7.9.3. Έξοδα.....	69
7.9.4. Έσοδα.....	69
7.9.5. Οικονομικές καταστάσεις τέλους χρήσεως.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ	
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΑΚΥΠΤΟΥΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	70
8.1. Γενικά.....	70
8.2. Προβλήματα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ	
ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	74
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Εσωτερικός Έλεγχος χθες και σήμερα στην Ελλάδα

α. 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, για την επιτήρηση των κρατικών δαπανών, με σκοπό:

α1. να επεξεργάζεται τους λογαριασμούς, προκειμένου να διαπιστώνει αν τηρούνται οι αρχές του δημοσιονομικού συστήματος και εάν η διαχείριση του κράτους γίνεται κατά το σύστημα 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 γίνεται κατά το σύστημα αυτό και αν τα χρήματα διατέθηκαν για την κάλυψη των αναγκών για τις οποίες δόθηκαν αρχικά.

α2. να κρίνει από τα αποτελέσματα της διαχείρισης ποιες μεταβολές είναι αναγκαίες να γίνουν για την επίτευξη του γενικού σκοπού.

Κατά την ίδρυση του ελεγκτικού συνεδρίου ορκίσθηκαν 4 ελεγκτές (σύμβουλοι), 1 γραμματέας, 2 υπογραμματείς και 11 λογιστές.

β. 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, βάσει του οποίου ιδρύθηκε το σώμα ορκωτών λογιστών, πρόκειται για εξωτερικούς ελεγκτές που ενεργούν ελέγχους για λογαριασμό των μετόχων, σε αντίθεση με τους εσωτερικούς ελεγκτές που ενεργούν ελέγχους για λογαριασμό της διοίκησης.

γ. Επίσης, με το νόμο υπ' αριθμ. 2477, ιδρύθηκε 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 νόμος αυτός, σύμφωνα με το άρθρο 1, ορίζει: «Συνίσταται ανεξάρτητη διοικητική αρχή που ονομάζεται «συνήγορος του πολίτη» 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».

Το νομικό πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα σήμερα.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα άρχισε να εμφανίζεται δειλά, 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.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος άρχισε να γίνεται περισσότερο γνωστός μέσω προβολής του από το ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, με την διοργάνωση των δύο ευρωπαϊκών συνεδρίων στην Ελλάδα, 1994 και 1997 από το ινστιτούτο, καθώς και με τη σύνδεση του ελληνικού ινστιτούτου με το αντίστοιχο ινστιτούτο της Αμερικής (Ι.Ι.Α.), ως και με την ευρωπαϊκή ομοσπονδία ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (Ε.Σ.Ι.Ι.Α.).

Οι διάφορες ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, όπως συγχωνεύσεις εταιρειών, εισαγωγή εταιρειών στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.), 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, με την εγκύκλιο αριθ. 6 επισημαίνει προς τις Ε.Λ.Δ.Ε. , ότι οφείλουν να διαθέτουν υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης, δύο αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς (5/204 και ο νόμος 3016) για την

εταιρική διακυβέρνηση, με ρητές διατάξεις, υποχρεώνει τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο να έχουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

Όλες οι παραπάνω αποφάσεις συνέβαλαν θετικά στην αναγνώριση και στην αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την αναβάθμιση του ελεγκτικού επαγγέλματος στη χώρα μας, γεγονός που συνδράμει θετικά στη συμβολή για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

1.1. Έννοια του εσωτερικού ελέγχου

Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου, κατά τη Διεθνή Ελεγκτική Οδηγία (αριθμός 6) της International Federation of Accountants, έχει ως εξής :

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι η οργανωτική δομή και όλες οι μέθοδοι και διαδικασίες, που εφαρμόζονται από τη διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας, ως μέσο επίτευξης του στόχου της, ο οποίος είναι η εξασφάλιση, στο μέτρο του εφικτού, της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Στο στόχο αυτό περιλαμβάνονται επίσης:

- η προσήλωση στους κανόνες που θέτει η διοίκηση,
- η διαφύλαξη της περιουσίας της επιχείρησης.,
- η αποτροπή και ο εντοπισμός διαχειριστικών ανωμαλιών και λαθών,
- η ακρίβεια και πληρότητα των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων και
- η έγκαιρη κατάρτιση αξιόπιστων οικονομικών πληροφοριών.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εκτείνεται και πέραν των θεμάτων που σχετίζονται άμεσα με τις λειτουργίες του λογιστικού συστήματος.

Ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει όλη την επιχείρηση και αφορά όλες τις δραστηριότητες αυτής, δηλαδή επεκτείνεται και πέραν των λογιστικών και οικονομικών λειτουργιών.

Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου είναι ευρύτατη και περιλαμβάνει όλα τα αναγκαία οργανωτικά μέτρα, που αναπληρώνουν τη μείωση της προσωπικής επιβλέψεως και εξασφαλίζουν την καλή λειτουργία και την προστασία της περιουσίας και των συμφερόντων της επιχείρησης.

Το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου ή απλά ο εσωτερικός έλεγχος μιας επιχείρησης προσομοιάζει με το νευρικό σύστημα του ανθρώπου, δηλαδή διακλαδώνεται σε όλη την επιχείρηση μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση της επιχείρησης.

Γίνεται αντιληπτό ότι κάθε διαδικασία και κάθε μέτρο που λαμβάνεται στο πλαίσιο της οργανώσεως μιας επιχείρησης ανήκει στο σύστημα του

εσωτερικού ελέγχου αυτής. Η υπογραφή του εντάλματος πληρωμής και η εκτέλεση της πληρωμής από τον ταμία αποτελούν διαδικασίες που ανήκουν στο σύστημα του εσωτερικού ελέγχου. Ακόμη ένα απλό παράδειγμα: Ο έλεγχος παραλαβής των καυσίμων από το μηχανικό του πλοίου και η συσχέτιση της παραλαβής με το τιμολόγιο του προμηθευτή αποτελούν διαδικασίες που ανήκουν στον εσωτερικό έλεγχο.

Απεριόριστος είναι ο αριθμός των παραδειγμάτων. Κρίνουμε σκόπιμο να επισημάνουμε ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ένα μέρος του όλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, που διεξάγεται από εσωτερικούς ελεγκτές - υπαλλήλους της επιχείρησης.

Η απόδοση στην Ελληνική γλώσσα με τους όρους εσωτερικός έλεγχος και των δύο αγγλικών όρων Internal control και internal audit δημιουργεί σύγχυση, καθόσον ο δεύτερος αγγλικός όρος αφορά τον εσωτερικό έλεγχο, ως υπηρεσία της επιχείρησης.

1.2. Αναγκαιότητα και σκοπός του εσωτερικού ελέγχου

1.2.1. Αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου

Είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της εποχής μας τα μεγάλα μεγέθη των επιχειρήσεων. Η ποικιλία των εξειδικευμένων και πολυάριθμων λειτουργικών τομέων μιας επιχείρησης, αλλά και ο μεγάλος αριθμός των εργαζομένων σε αυτή, δεν αφήνουν περιθώρια προσωπικής άμεσης επίβλεψης των διοικούντων και διευθυνόντων την επιχείρηση. Ένα μέρος και ίσως το σύνολο των λειτουργιών και δραστηριοτήτων επαφίεται στην ευσυνειδησία και στην επιμέλεια του προσωπικού.

Όσο λοιπόν απομακρυνόμαστε από την άμεση προσωπική επίβλεψη τόσο πρέπει να αναπτύσσονται μέτρα, που θα αναπληρώσουν την άμεση αυτή επίβλεψη, ώστε να εξασφαλίζεται η καλή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και η περιουσία αυτής. Τα μέτρα αυτά, που είναι πολλά και ποικίλα ανάλογα με το μέγεθος και τη συγκρότηση της επιχείρησης, εντάσσονται στο όλο πλέγμα της οργάνωσης αυτής και χαρακτηρίζονται συλλήβδην ως «σύστημα εσωτερικού ελέγχου» (internal control) ή απλά ως εσωτερικός έλεγχος.

Πρέπει να υπογραμμίσουμε εδώ ότι και η υλοποίηση των αποφάσεων της διοικήσεως καλύπτεται από τα προαναφερόμενα μέτρα, δεδομένου ότι άμεση προσωπική επίβλεψη δεν είναι δυνατό να υπάρξει.

Από τη σύντομη αυτή ανάλυση γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Ο έλεγχος, κατά τον Taylor, είναι μια από τις θεμελιώδεις λειτουργίες της διοικήσεως (Προγραμματισμός, οργάνωση, συντονισμός μέσων, καθώς και έλεγχος).

1.2.2. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τη διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, να βοηθά τα μέλη του οργανισμού, γενικότερα, στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων, αξιολογήσεων και παροχής σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο κόστος.

Ειδικότερα, στα πλαίσια του σκοπού αυτού, ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξετάζει και αξιολογεί:

- Την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Καθώς επίσης, την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών-συνεργασίας με τρίτους.
- Την περιοδική επιβεβαίωση και κατά αντικειμενικό τρόπο πιστοποίηση λειτουργίας της επιχείρησης και τη σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.
- Τη μέτρηση απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρουμένης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και την αποτελεσματική διαχείρισή του.

- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών.
- Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, μέσω αναλύσεων και εντοπισμός των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.
- Τα αποτελέσματα του φορέα σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.
- Την αξιολόγηση απόδοσης των επενδύσεων σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό αυτών.
- Τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης εποπτείας από τα στελέχη όλων των βαθμίδων και γενικότερα 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, το κατά πόσο οι υπηρεσίες - τμήματα έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί. Αν είναι κατάλληλα στελεχωμένες και αν αξιοποιείται κατά άριστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.

- Την ακρίβεια, την εξασφάλιση της πληρότητας και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Την διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου δηλαδή το κατά πόσο η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπισθεί.
- Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και φθορές.
- Το βαθμό συνεργασίας του φορέα με τρίτους, και γενικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δρα και αναπτύσσεται ο φορέας.
- Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητα αυτών, 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 συνεργασίας των ελεγχομένων 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 δύο μέρη.
- Την εικόνα που έχει η επιχείρηση στην αγορά - ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό προς την

επιχείρηση και τα προϊόντα της. Επίσης, την εικόνα του φορέα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προς τα έξω.

- Τέλος, αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξετάζει, και να αξιολογεί τις δραστηριότητες, να διαμορφώνει γνώμη για την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης και να εισηγείται σχετικά προς τη διοίκηση τη βελτίωση των αδυναμιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

2.1. Γενικά

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου διαφέρουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Το μέγεθος, η διαμόρφωση, το αντικείμενο των εργασιών της επιχειρήσεως, οι επιδιώξεις κάθε οργανώσεως αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες στη διαμόρφωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Οι λεπτομέρειες στην οργάνωση και εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, τόσο στο διοικητικό όσο και στο διαχειριστικολογιστικό τομέα διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Ειδικότερα σε ότι αφορά το διαχειριστικολογιστικό τομέα του εξωτερικού ελέγχου πρέπει να προσθέσουμε ότι σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν ορισμένες πιο ευαίσθητες ή σημαντικές διαχειριστικές και λογιστικές λειτουργίες, στις οποίες πρέπει να δίδεται μεγαλύτερη προσοχή. Πάντως, η ύπαρξη ενός ικανοποιητικού διοικητικού ελέγχου αποτελεί αποφασιστικής σημασίας παράγοντα για τον προσδιορισμό της αναγκαίας εκτάσεως και των λεπτομερειών της εφαρμογής του διαχειριστικολογιστικού ελέγχου.

Η σχεδίαση και η εφαρμογή ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως στο διαχειριστικολογιστικό τομέα της επιχειρήσεως, προϋποθέτει κατά κανόνα την επί τόπου μελέτη και αντιμετώπιση πολλών προβλημάτων και πραγματικών καταστάσεων. Οι λεπτομέρειες αυτού του συστήματος εσωτερικού διαχειριστικολογιστικού ελέγχου πρέπει να υπόκεινται σε ορισμένες βασικές αρχές, που είναι :

- Λογιστική οργάνωση (επαρκής λογιστική οργάνωση, κατάλληλη μηχανογραφική υποστήριξη, παραστατικά και δικαιολογητικά στοιχεία).
- Οργάνωση προσωπικού (κατανομή αρμοδιοτήτων, ικανότητα και ακεραιότητα προσωπικού).
- Διαχωρισμός λειτουργικών διαδικασιών.
- Προστασία των περιουσιακών στοιχείων.

2.2. Λογιστική οργάνωση

Δεν μπορεί να υπάρξει σύστημα ελέγχου χωρίς επαρκή λογιστική οργάνωση, κατάλληλη μηχανογραφική υποστήριξη και επαρκή τεκμηρίωση.

Ο ρόλος της λογιστικής στα πλαίσια ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου δεν περιορίζεται μόνο στην ενημέρωση των λογαριασμών και την ομαδοποίηση και την παρουσίαση των λογιστικών πληροφοριών. Η παρακολούθηση της κανονικής κινήσεως και της έγκαιρης τακτοποίησης των λογαριασμών, που απεικονίζουν συναλλαγές της επιχειρήσεως με τρίτους καθώς και η διενέργεια τακτικών συμφωνιών μεταξύ γενικών και ειδικών λογαριασμών και συμφωνιών των λογιστικών υπολοίπων με δεδομένα που προκύπτουν από φυσικές καταμετρήσεις των ενσώματων περιουσιακών στοιχείων ή από αντίγραφα λογαριασμών τραπεζών και λοιπών τρίτων, αποτελούν σημαντικές λειτουργίες της λογιστικής υπηρεσίας που επιβεβαιώνουν την ακρίβεια και εδραιώνουν την αξιοπιστία των βιβλίων.

Η σημασία της αξιοπιστίας, της ταχύτητας και της ακρίβειας των λογιστικών πληροφοριών είναι αυτονόητη. Στη σημερινή εποχή, η αξιοπιστία, η ταχύτητα και η ακρίβεια των λογιστικών πληροφοριών εξασφαλίζονται με την εφαρμογή των Λογιστικών Σχεδίων (Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο). Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι η διοίκηση μιας επιχειρήσεως, καλώς οργανωμένη, στηρίζεται αποκλειστικά στο Λογιστικό Σχέδιο της επιχειρήσεως και δεν φροντίζει για την έκδοση γραπτών οδηγιών και τη λήψη κατάλληλων μέτρων, που να διευκολύνουν την ομαλή διαδρομή των στοιχείων, που λαμβάνει ή εκδίδει, μέχρι τη λογιστική υπηρεσία.

Οι σχετικές διατάξεις του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων και της εμπορικής νομοθεσίας καθορίζουν το πλαίσιο των ελάχιστων υποχρεώσεων των επιχειρήσεων ως προς τα τηρούμενα βιβλία και στοιχεία. Η επαρκής τήρηση των αναγκαίων λογιστικών βιβλίων και η καταχώρηση σε αυτά όλων των οικονομικών πράξεων της επιχειρήσεως με βάση τα απαραίτητα νόμιμα και πλήρη δικαιολογητικά στοιχεία αποτελούν υποχρέωση της λογιστικής υπηρεσίας.

Η γνησιότητα και η ορθότητα της κάθε λογιστικής εγγραφής, αλλά και η εγκυρότητα της πράξεως που απεικονίζεται με την εγγραφή στηρίζονται και αποδεικνύονται από το δικαιολογητικό και παραστατικό στοιχείο. Το

παραστατικό στοιχείο είναι αυτό που καταρτίζει η επιχείρηση για να απεικονίσει την αντίστοιχη οικονομική και λογιστική πράξη και το οποίο στηρίζεται σε δικαιολογητικό στοιχείο που προέρχεται συνήθως έξω από την επιχείρηση (π.χ. τιμολόγιο προμηθευτή, φορτωτική, απόδειξη αμοιβής ελεύθερου επαγγελματία, εκκαθάριση πωλήσεων επί προμηθεία, τιμολόγιο πωλήσεως κ.λ.π.).

Η έγκαιρη έκδοση του δικαιολογητικού στοιχείου και του παραστατικού και η εμπρόθεσμη ενημέρωση των λογιστικών βιβλίων, εκτός του ότι αποτελούν υποχρεώσεις που επιβάλλει ο νόμος, εξυπηρετούν παράλληλα τον εσωτερικό έλεγχο.

Πέραν των ανωτέρω στοιχείων που ορίζουν οι διατάξεις των φορολογικών νόμων, υπάρχουν και άλλα έντυπα στοιχεία, με τα οποία τεκμηριώνεται η ευθύνη κάθε αρμοδίου οργάνου, αλλά διευκολύνεται και η ομαλή ροή στη διεξαγωγή των διαφόρων εργασιών της επιχειρήσεως.

Τα έντυπα στοιχεία πρέπει να σχεδιάζονται με ιδιαίτερη προσοχή κατόπιν ενδελεχούς μελέτης της σκοπιμότητας του στοιχείου και της μεγαλύτερης δυνατής χρησιμότητας αυτού στο σύνολο των λειτουργιών της επιχειρήσεως. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να αποδίδεται στην εύκολη συμπλήρωσή τους, παρά το γεγονός ότι η επέκταση των μηχανογραφικών εφαρμογών έχει μηδενίσει σχεδόν τη χειρόγραφη παρέμβαση. Η προαρίθμηση του έντυπου στοιχείου, η ύπαρξη των αναγκαίων εξουσιοδοτημένων υπογραφών και η επιμελής διαφύλαξη των ακυρουμένων στοιχείων, αλλά και των αχρησιμοποίητων αποθεμάτων αυτών αποτελούν ορισμένες αρχές που επιβάλλεται να τηρούνται μέσα στα πλαίσια μιας καλής λογιστικής οργανώσεως.

2.3. Μηχανογραφική υποστήριξη

Η χρησιμοποίηση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (E.O.P. - Electronic Data Processing) από την επιχείρηση δεν επηρεάζει τις αντικειμενικές επιδιώξεις του ελέγχου. Βέβαια, η οργάνωση του ελέγχου και οι ελεγκτικές διαδικασίες, όταν χρησιμοποιούνται Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές [E.O.P.] μπορεί να ποικίλουν από τις αντίστοιχες σε συνηθισμένο περιβάλλον μηχανολογιστικής

οργανώσεως. Ανεξάρτητα όμως από αυτό θεωρούμε χρήσιμο να σημειώσουμε τα εξής: Η ταχεία ανάπτυξη των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών άσκησε σημαντική επίδραση στην εργασία του ανεξάρτητου ελεγκτή, όπως είναι ο Ορκωτός Λογιστής. Το AICPA, American Institute of Certified Public Accountants, κατατάσσει τους ελέγχους σε ένα σύστημα Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, σε γενικούς και ελέγχους Εφαρμογής. Οι γενικοί έλεγχοι αναφέρονται στην οργάνωση της υπηρεσίας των Η/Υ στις διαδικασίες για την τεκμηρίωση, έλεγχο και έγκριση του αρχικού συστήματος και τυχόν μεταβολών, στους ελέγχους που ενυπάρχουν μέσα στο ηλεκτρομηχανολογικό μέρος του συγκροτήματος και στην ασφάλεια των αρχείων και του εξοπλισμού. Οι έλεγχοι εφαρμογής περιλαμβάνουν διάφορα μέτρα που διασφαλίζουν την αξιοπιστία των δεδομένων. Ένας κατάλληλα προγραμματισμένος υπολογιστής δεν έχει την τάση να αποκρύβει τα λάθη του, παρότι συνδυάζει δύο ή περισσότερες λειτουργίες, που σε άλλη περίπτωση θα ήταν ασυμβίβαστες και θα αποδυνάμωναν τον εσωτερικό έλεγχο. Είναι όμως αναγκαίο όταν συνδυάζονται ασυμβίβαστες λειτουργίες να υπάρχει κάποιος άλλος έλεγχος, ώστε να αποκλείεται οποιαδήποτε ανθρώπινη παρέμβαση στον Η/Υ.

Το συμπέρασμα από τα ανωτέρω είναι ότι μία καλά οργανωμένη υπηρεσία Η/Υ πρέπει να περιλαμβάνει κατάλληλο διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων, καθόσον η προσπέλαση του προσωπικού του Κέντρου του Η/Υ στα περιουσιακά στοιχεία ή η παρέμβαση της Διοικήσεως με τη συνεργασία υπαλλήλων του Κέντρου του Η/Υ μπορεί να δημιουργήσουν τεράστια διαχειριστικά προβλήματα ή και απάτες. Τα ιδιαίτερα θέματα εσωτερικού ελέγχου για μία επιχείρηση που κάνει χρήση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών αρχίζουν κυρίως από το σημείο εισόδου των στοιχείων στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή.

Οι βασικές λειτουργίες του συστήματος επεξεργασίας δεδομένων με Η/Υ, που θεωρούνται ασυμβίβαστες μεταξύ τους από απόψεως εσωτερικού ελέγχου, έχουν ως εξής:

- Ανάλυση συστήματος και προγραμματισμός
- Φύλαξη προγραμμάτων και αρχείου εγγραφών

- Επίβλεψη λειτουργίας Η/Υ

Είναι βασικός κανόνας της μη επεμβάσεως του αναλυτή και του προγραμματιστή μετά την ολοκλήρωση του έργου τους. Ο ίδιος κανόνας επιβάλλει τη μη συμμετοχή των χειριστών στην κατάρτιση των προγραμμάτων. Οπωσδήποτε η επίβλεψη και ο έλεγχος λειτουργίας του Η/Υ επιβάλλεται να γίνονται από ομάδα προσωπικού με επικεφαλή τον προϊστάμενο της υπηρεσίας του Η/Υ.

Πέραν του ανωτέρω καταμερισμού των αρμοδιοτήτων στη λειτουργία ενός Η/Υ επιβάλλεται να υπάρχουν λεπτομερείς και κατανοητές περιγραφές της ροής του συστήματος, των προγραμμάτων και του τρόπου λειτουργίας του Η/Υ και των εξαρτημάτων του. Το επεξηγηματικό αυτό υλικό είναι αναπόσπαστο μέρος ενός ολοκληρωμένου και έτοιμου για κανονική λειτουργία συστήματος ηλεκτρονικής επεξεργασίας και πρέπει πάντοτε να είναι ενημερωμένο και ταξινομημένο σε φακέλους και να φυλάσσεται σε ασφαλές μέρος. Χωρίς έγκριση αρμόδιου υπεύθυνου προϊσταμένου δεν επιτρέπεται κανένας να λαμβάνει γνώση του επεξηγηματικού υλικού.

Επειδή ο Η/Υ θεωρείται ο εγκέφαλος της επιχειρήσεως είναι ευνόητο ότι πρέπει να υπάρχουν αυστηρά μέτρα προστασίας, τόσο του τεχνικού εξοπλισμού όσο και του αρχείου του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή.

Τα όσα προαναφέρθηκαν αφορούν την οργάνωση του Η/Υ. Πρέπει όμως να αναφερθούμε και στους ελέγχους εισαγωγής, επεξεργασίας και εξαγωγής των δεδομένων.

Ο Η/Υ δεν μπορεί να δώσει ανακριβείς πληροφορίες, εκτός αν ο προγραμματισμός αυτού είναι ανεπαρκής ή αν έχουν εισαχθεί ελλιπή ή εσφαλμένα στοιχεία.

Από τη στιγμή της εκδόσεως των στοιχείων μέχρι την εισαγωγή αυτών στον Η/Υ πιθανά σφάλματα μπορεί να αποφευχθούν, αν εφαρμοστούν οι κατάλληλες για το συγκεκριμένο σύστημα διαδικασίες ελέγχου, όπως π.χ. επαλήθευση της ορθότητας των δεδομένων που εισήχθησαν, προαρίθμηση και άθροιση των ποσών των στοιχείων, που πρόκειται να καταχωρηθούν, έλεγχος των κωδικών αριθμών των αναλυτικών μερίδων κ.λ.π.

Κατά την διάρκεια της επεξεργασίας λειτουργούν ορισμένοι έλεγχοι οι οποίοι- οι είναι ενσωματωμένοι στον Η/Υ. Σημασία για τον εσωτερικό έλεγχο

έχει να εκτυπώνονται από τον Η/Υ τα σφάλματα που προέκυψαν κατά την επεξεργασία και να διορθώνονται με την άμεση εποπτεία της ομάδας επιβλέψεως και ελέγχου, προς αποφυγή εικονικών διορθώσεων και άλλων ανορθόδοξων επεμβάσεων.

Πάντως, πρέπει να αξιολογούνται και οι επεξεργασμένες πληροφορίες από τις αρμόδιες υπηρεσίες, που λόγω εμπειρίας μπορεί να εντοπιστούν διαφορές ή λανθασμένη πληροφόρηση. Από απόψεως εσωτερικού ελέγχου ιδιαίτερη σημασία έχει να καταγράφονται και αυτές οι διαφορές και παραλείψεις, για να γίνεται αναζήτηση των αιτίων που τις προκάλεσαν.

2.4. Οργάνωση προσωπικού

Ο διαχωρισμός των λειτουργικών διαδικασιών, για τον οποίο αναφερόμαστε στην επόμενη παράγραφο και η κατανομή των συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων εξυπηρετούν κυρίως τους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου.

Σε μια μεγάλη επιχείρηση υπάρχει μια διασπορά αρμοδιοτήτων από το Διοικητικό Συμβούλιο, προς τα Διευθυντικά στελέχη και από αυτά στα επόμενα στάδια διοικητικής οργάνωσης της επιχειρήσεως. Οι αρμοδιότητες μεταβιβάζονται από την κορυφή προς τις βάσεις της διοικητικής πυραμίδας. Τις αρμοδιότητες για τις οποίες απαιτείται ειδική εξουσιοδότηση θεωρούμε ως ειδικές αρμοδιότητες και όλες τις άλλες ως γενικές.

Ουσιώδες γνώρισμα ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί, κατά το American Institute of Certified Public Accountants, η σύνδεση των συστατικών μερών του σε μια ομαλά λειτουργούσα ενότητα. Η καθιέρωση ενός οσοδήποτε κατάλληλου συστήματος δεν εξασφαλίζει αυτόματα και την καλή λειτουργία του. Επίσης η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχειρήσεως βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις ανθρώπινες σχέσεις. Δύο πρόσωπα, οσοδήποτε ικανά στον τομέα τους, πιθανόν να μη συνεργάζονται πάντοτε αρμονικά. Για το λόγο αυτό η διοίκηση πρέπει πάντοτε να κρατάει το σφυγμό της επιχειρήσεως, για να διαγνώσει κάθε είδους διαταραχή που θα προέρχεται από αντιθέσεις μεταξύ των τμημάτων, οι οποίες θα οφείλονται π.χ. σε διαφορετική ερμηνεία της αρμοδιότητάς τους ή σε απροθυμία του ενός να αναγνωρίσει αρμοδιότητα στον άλλο, λόγω εγωισμού. Ένας τρόπος, με τον οποίο η διοίκηση θα μπορούσε να εντοπίσει και να

θεραπεύσει τέτοιου είδους διαφορές είναι οι περιοδικές προσωπικές επαφές της με τα τμήματα.

Οι διαδικασίες της εγκρίσεως και της υπογραφής μιας συναλλακτικής πράξεως αποτελούν δύο χωριστά στάδια, που προηγούνται από την εκτέλεση και την καταχώρηση της πράξεως. Από πλευράς εσωτερικού ελέγχου το σύστημα πρέπει να εξασφαλίζει ότι μόνο οι νόμιμες και οι κανονικές πράξεις εγκρίνονται, υπογράφονται, εκτελούνται και καταχωρούνται, σύμφωνα με την εξουσιοδότηση που έχει δοθεί στο αρμόδιο πρόσωπο, γενική ή ειδική.

Βέβαια για να παρασχεθεί μια ειδική αρμοδιότητα από τη διοίκηση σε κάποιο πρόσωπο, πρέπει το τελευταίο να διαθέτει τα αναγκαία ουσιαστικά και ηθικά προσόντα. Σε κάθε περίπτωση παροχής αρμοδιοτήτων διευθύνσεως και ελέγχου πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια τα καθήκοντα και τα όρια των μεταβιβαζομένων δικαιωμάτων.

Η διοίκηση οφείλει να μεριμνά για τη δημιουργία ενός πλέγματος αλληλοεξαρτήσεων και άλλων κατάλληλων συνθηκών, οι οποίες χωρίς να αφαιρούν τις δυνατότητες εποικοδομητικών πρωτοβουλιών, δεν θα παρέχουν έδαφος σε αυθαιρεσίες ή σε κατάχρηση δικαιώματος από τα εξουσιοδοτημένα στελέχη. Μια εύληπτη εικόνα της διακλαδώσεως των τμημάτων και των αρμοδιοτήτων τους μέσα στην επιχείρηση είναι το οργανόγραμμα. Αν το γενικό οργανόγραμμα συνοδεύεται από ειδικά ή κλασικά οργανογράμματα, τότε έχουμε μια πλήρη εικόνα της διαρθρώσεως κάθε υπηρεσίας και του συνόλου της επιχειρήσεως.

Κανένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν θα μπορέσει να φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αν δεν εξασφαλιστεί ότι το προσωπικό που καλείται να το εφαρμόσει έχει τις απαιτούμενες ικανότητες για να αντεπεξέλθει στα καθήκοντα του, καθώς και την αναγκαία ευσυνειδησία και εντιμότητα για να εκτελεί τα καθήκοντά του αυτά με απαραίτητη επιμέλεια και με γνώμονα το συμφέρον της επιχειρήσεως.

Η επιτυχία οποιασδήποτε οργανώσεως και λειτουργίας μιας επιχειρήσεως αρχίζει από την επιλογή, κατά την πρόσληψη του απαραίτητου προσωπικού και από την επιτυχή τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Επίσης η επαρκής ενημέρωση και η κατάλληλη εκπαίδευση και η ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών αποτελούν τις βάσεις της καλής οργανώσεως.

Η προσήλωση του προσωπικού στις γενικότερες αρχές και στους στόχους της επιχειρήσεως, όσο και στις λεπτομέρειες εφαρμογής του συστήματος αυτού. Ο τρόπος που η διοίκηση θα μπορέσει να ερμηνεύσει την προσήλωση αποτελεί αντικείμενο κατάλληλης οργάνωσης του διοικητικού εσωτερικού ελέγχου (τέχνη του διοικείν).

Τέλος, η διοίκηση δεν πρέπει να επιτρέψει να υπάρξει αναντικατάστατος (εναλλαγή υπαλλήλων).

2.5. Διαχωρισμός λειτουργικών διαδικασιών

Αποτελεί βασική αρχή κάθε οργανώσεως επιχειρήσεως να υπάρχει πλήρης διαχωρισμός των λειτουργιών:

- συναλλακτικής
- διαχειρίσεως και φυλάξεως της περιουσίας λογιστικής

Η σκοπιμότητα της βασικής αυτής αρχής είναι προφανής. Αν δεν υπάρχει διαχωρισμός των προαναφερομένων λειτουργιών και από τον ίδιο υπάλληλο διενεργείται η συναλλαγή, φυλάσσονται τα περιουσιακά στοιχεία ή τηρούνται οι σχετικοί λογαριασμοί, τότε οι κίνδυνοι καλύψεως λαθών, ακουσίων ή εκουσίων, καταχρήσεως και άλλων διαχειριστικών ανωμαλιών είναι άμεσοι.

Κάθε λειτουργία από τις προαναφερόμενες περιλαμβάνει μια σειρά διαδικασιών και ενεργειών, μεγαλύτερη ή μικρότερη. Πρέπει και στις περιπτώσεις αυτές να υπάρχει διαχωρισμός με βάση την αρχή ότι η διενέργεια και η ολοκλήρωση κάθε συναλλαγής πρέπει να συντελείται από δύο πρόσωπα ή όργανα της επιχειρήσεως, κατά τρόπο που η εργασία του καθένα να συμπληρώνει και να ελέγχει την εργασία του άλλου π.χ. άλλος συντάσσει τη μισθοδοτική κατάσταση και άλλος πληρώνει αυτήν. Οποιαδήποτε σχέση συγγένειας ή άμεσης υπηρεσιακής εξαρτήσεως μεταξύ των προσώπων αυτών εξετάζεται προσεκτικά και λαμβάνεται ιδιαίτερως υπόψη.

Είναι λοιπόν αναγκαίο να επισημάνουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος επιτυγχάνεται μέσω της οργανωτικής ανεξαρτησίας των υπηρεσιών. Αν οι διάφορες λειτουργικές δραστηριότητες δεν είναι επιμερισμένες στις διάφορες υπηρεσίες και όλες οι πλευρές μιας π.χ. αγοράς (προμήθειας)

αντιμετωπίζονται από τους υπαλλήλους που εξαρτώνται από την υπηρεσία αγορών, τότε δεν υπάρχουν επαρκή μέσα ασφαλούς ενημερώσεως για την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τις αγορές. Οι διπλές παραγγελίες, οι καθυστερήσεις στη φόρτωση, η παραλαβή ελαττωματικών, οι μυστικές εκπτώσεις προς τους αγοραστές μπορεί όλα αυτά να αποκρυβούν. Ο αλληλοέλεγχος των υπηρεσιών, που επιτυγχάνεται με το διαχωρισμό των λειτουργικών διαδικασιών συντελεί και στην αποτελεσματικότητα των ίδιων αυτών υπηρεσιών. Η υπηρεσία αγορών που παρέλειψε να δώσει την παραγγελία ελέγχεται από την υπηρεσία αποθηκών, η οποία έχει ανάγκη να παραλάβει για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.

Χρήσιμο είναι να αναφέρουμε μερικές χαρακτηριστικές περιπτώσεις διαχωρισμού των λειτουργικών διαδικασιών:

(α) Ταμιακή διαχείριση. Ο διενεργών τις εισπράξεις και πληρωμές δεν πρέπει να έχει πρόσβαση στα λογιστικά βιβλία, αλλά και στη διαδικασία εγκρίσεως των συναλλαγών. Επίσης, δεν πρέπει να έχει αρμοδιότητα εκδόσεως ταμιακών παραστατικών ή να διακινεί τραπεζικό λογαριασμό ή να συντάσσει τη μισθοδοτική κατάσταση. Οι αιφνιδιαστικές καταμετρήσεις πρέπει να γίνονται από τρίτα πρόσωπα ανεξάρτητα της ταμιακής διαχειρίσεως.

(β) Διαχείριση αποθεμάτων. Ο υπεύθυνος αποθηκάριος δεν επιτρέπεται να ασκεί καθήκοντα ταμία ή να τηρεί λογιστικά βιβλία ή να έχει το δικαίωμα αγορών ή πωλήσεως, εκδόσεως τιμολογίων κ.λ.π. Οι φυσικές απογραφές και οι λογιστικές συμφωνίες πρέπει να γίνονται από διαφορετικά πρόσωπα.

(γ) Τομέας συναλλαγών. Ο υπάλληλος που διενεργεί τις αγορές ή τις πωλήσεις δεν πρέπει να έχει τη χρηματική διαχείριση ή άλλη διαχείριση π.χ. αποθεμάτων ή να τηρεί τα λογιστικά βιβλία.

(δ) Λογιστήριο. Ο υπάλληλος που τηρεί τους λογαριασμούς των απαιτήσεων δεν πρέπει να έχει ανάμειξη στις εισπράξεις, στα εμβάσματα από τον πελάτη κ.λ.π. ή να εκδίδει τιμολόγια κ.λ.π.

Ειδικότερα, ως προς το Λογιστήριο, πρέπει να επισημάνουμε τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων, ώστε κανένα όργανο του Λογιστηρίου να μην έχει την ευχέρεια να καλύπτει τα τυχόν εκούσια ή ακούσια λάθη του ή τις

παραλείψεις του με πλασματικές καταχωρήσεις ή μεταβολές και αλλοιώσεις λογαριασμών, από τους οποίους θα μπορούσαν, κανονικά, να αποκαλυφθούν τα λάθη και οι παραλείψεις αυτές.

2.6. Προστασία των περιουσιακών στοιχείων

Τα μέτρα φυσικής προστασίας των υλικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται ανεξάρτητα, αν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι επαρκές ή όχι. Ασφαλείς αποθηκευτικοί χώροι, χρηματοκιβώτια ή χρησιμοποίηση φυλάκων, αλλά και η απαγόρευση σε αναρμόδια πρόσωπα να εισέρχονται σε χώρους διαφυλάξεως των στοιχείων αυτών. Κίνδυνοι υπάρχουν και από τυχαία περιστατικά π.χ. πυρκαγιά.

Βέβαια τα μέτρα αυτά φυσικής προστασίας δεν προστατεύουν την επιχείρηση από αντικοινωνική διάθεση ή χρήση των στοιχείων αυτών. Τα κατάλληλα παραστατικά στοιχεία, η έγκριση της συναλλαγής από εξουσιοδοτημένα πρόσωπα και η τοποθέτηση υπεύθυνων διαχειριστών είναι μερικά μέτρα, πέραν των φυσικών, που αποβλέπουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

Η κατά τακτικά χρονικά διαστήματα διενέργεια καταμετρήσεων - απογραφών και η λογιστική συμφωνία αυτών αποτελούν ένα αποτελεσματικό μέτρο προστασίας των περιουσιακών στοιχείων.

Τέλος ορισμένα άλλα προληπτικής φύσεως μέτρα πρέπει να λαμβάνονται. Ενδεικτικά αναφέρονται:

(α) Καθιέρωση κανόνων αποσφραγίσεως και πρωτοκολλήσεως εισερχόμενης αλληλογραφίας και τυχόν εσώκλειστων επιταγών.

(β) Τήρηση αναλυτικού μητρώου επίπλων, μηχανών κ.λ.π.

(γ) Τήρηση μητρώου κατεχομένων ομολόγων, μετοχών κ.λ.π.

(δ) περιοδικές συμφωνίες λογαριασμών τραπεζών και απαιτήσεων.

Η ανάθεση των συμφωνιών αυτών πρέπει να γίνεται σε πρόσωπο άσχετο με την τήρηση των λογαριασμών ή τη διαχείριση εισπράξεων, πληρωμών κ.λ.π.

(ε) Επιβεβαιώσεις με αλληλογραφία των υπολοίπων των απαιτήσεων, υποχρεώσεων κ.λ.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ (INTERNAL AUDITOR) «ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ»

3.1. Γενικά

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων, οι παγκόσμιες ανακατατάξεις που παρατηρούνται σε όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων, όλο και δυσκολεύουν το έργο των διοικήσεων. Οι διοικούντες, στην όλη αυτή αναδιοργάνωση της παγκόσμιας έκρηξης, εκ των πραγμάτων, από μόνοι τους αδυνατούν να έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση και υποστήριξη που απαιτείται για άμεση λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Το κενό-αδυναμία αυτό, προσπαθούν οι διοικήσεις να καλύψουν με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε διάφορα επίπεδα διοίκησης. Πρωτεύοντα ρόλο στην ανάληψη αρμοδιοτήτων για την παροχή διοικητικής πληροφόρησης και υποστήριξης και μάλιστα σε θέματα που απαιτείται υψηλού επιπέδου γνώση και κρίση, σε θέματα διοικητικού ελέγχου (Management Audit) καλείται να διαδραματίσει ο εσωτερικός ελεγκτής (Internal Auditor).

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι ο σύμβουλος που σχεδιάζει και εκτελεί ελέγχους που αφορούν την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης που έχουν άμεση σχέση με την στρατηγική, την πολιτική και το μέλλον του φορέα. Είναι το πρόσωπο που διακρίνεται για το ήθος, το χαρακτήρα, την εξειδικευμένη επιστημονική κατάρτιση, την κριτική σκέψη, τη διοικητική ικανότητα, το θάρρος της γνώμης, το διερευνητικό πνεύμα και την ειλικρίνεια. Είναι το στέλεχος που εκφράζει την ανώτατη διοίκηση που ζει τον παλμό του φορέα, που αφουγκράζεται τα προβλήματα και γνωρίζει τις αδυναμίες του, που διερευνά και αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικής λειτουργίας. Είναι το στέλεχος που εμπιστεύεται η διοίκηση, είναι ο σύμβουλος που με την πολύπλευρη γνώση, την εμπειρία και την αντικειμενική κρίση, που ιδιαιτέρως τον διακρίνει, αξιολογεί και αποτιμά κατά τον πλέον επαγγελματικό τρόπο το μέγεθος των κινδύνων για λογαριασμό της διοίκησης που είναι το πρώτιστο μέλημα της, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι στέλεχος υψηλών προδιαγραφών που διαθέτει πλούσιο οπλοστάσιο γνώσεων και ιδεών. Χαρακτηρίζεται από διοικητικές ικανότητες, καθολική γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που δρα ο φορέας. Διαθέτει ειδική, θα μπορούσε να πει κανείς, μέθοδο προσέγγισης και εκτίμησης των προβλημάτων, ως επίσης και αυξημένη αντικειμενική κρίση, στοιχείο απαραίτητο για ένα σύγχρονο τρόπο διοίκησης.

Τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα είναι οι λόγοι που όλες οι διοικήσεις σήμερα θεωρούν τον εσωτερικό ελεγκτή «ΣΥΜΒΟΥΛΟ» τους, προκειμένου να εξασφαλίσουν και διασφαλίσουν όσο είναι δυνατόν άριστη και αποτελεσματική διοίκηση, σωστή οργανωτική δομή, σωστή διαχείριση και διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την μεγιστοποίηση των οικονομικών μεγεθών – αποτελεσμάτων για τα οποία η διοίκηση είναι υπόλογη έναντι των μετόχων – επιχειρηματία.

Η αποδοχή του εσωτερικού ελεγκτή ως «συμβούλου» δεν περιορίζει το έργο του σε στενά ελεγκτικά όρια. Του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει υψηλού επιπέδου ελεγκτικές υπηρεσίες, αξιοποιώντας, η διοίκηση, εποικοδομητικά τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Με το πνεύμα αυτό επιβάλεται η συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος στα συμβούλια των ανωτάτων στελεχών. Η συμμετοχή του βοηθά στην ανταλλαγή απόψεων, στην ενημέρωσή του για τη στρατηγική και την πολιτική του φορέα, ώστε το καθετί που ελέγχεται να συμπλέει με το πνεύμα της διοίκησης και τους γενικότερους στόχους της εταιρείας, σε αντίθετη περίπτωση λειτουργούν και οι δύο σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

Οι διοικούντες, πρέπει να έχουν κατά νου, πως η φύση του αντικειμένου του Εσωτερικού Ελέγχου, λόγω της ευρύτητας των θεμάτων και των εμπειριών που συνεχώς αποκομίζονται μέσω της συνεχούς διερεύνησης, δίδεται η δυνατότητα να αναπτύσσονται και να δημιουργούνται ικανά στελέχη και μάλιστα υψηλών προδιαγραφών από τα οποία τα πιο χαρισματικά θα είναι στη διάθεση της διοίκησης, για να καλύψει υψηλές διοικητικές θέσεις με αυξημένες ευθύνες. Οι ικανότητες που διαθέτουν οι σημερινοί ελεγκτές, σε ένα καλά οργανωμένο τμήμα, είναι ισάξιες ή και ανώτερες με αυτές που διαθέτουν οι εξωτερικοί σύμβουλοι. Είναι προφανές, πως η αναγνώριση του έργου του

εσωτερικού ελεγκτή και η αποδοχή αυτού ως «σύμβουλο» από τη διοίκηση, της παρέχει τα εχέγγυα για λήψη υψηλού επιπέδου επιχειρηματικών αποφάσεων με σημαντικά οφέλη.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ενσωματωμένοι σε όλες τις δραστηριότητες του φορέα, είναι οι σύμβουλοι της διοίκησης σε όλα τα θέματα, περιορίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο το κόστος των εξωτερικών συμβούλων, καθώς οι εσωτερικοί ελεγκτές κοστίζουν λιγότερο στην επιχείρηση.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές που αποτυγχάνουν να υποδυθούν το ρόλο του συμβούλου κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν ως απρόσεκτοι, γιατί γίνεται όλο και πιο σαφές, ότι το πρώτο πρόσωπο που βάλλεται από τους εξωτερικούς συμβούλους είναι ο εσωτερικός ελεγκτής, δίχως αυτό να αποτελεί μομφή προς τους εξωτερικούς συμβούλους και ότι δεν αναγνωρίζεται το έργο τους.

Η πιο πάνω αναφορά στον εσωτερικό ελεγκτή ως «σύμβουλο», είναι ο λόγος που και στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, αρκετοί οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εκτιμούν και να εμπιστεύονται το έργο του, να οργανώνουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου από ικανά στελέχη, παραχωρώντας παράλληλα υψηλού επιπέδου ελεγκτικές αρμοδιότητες, ικανές να συμβάλουν στην εφαρμογή των πολιτικών και των αποφάσεων των διοικούντων.

3.2. Ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου

Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι θέμα μόνο απεικόνισης αυτού στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, αλλά μια σειρά παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από την διοίκηση. Μια από αυτές και μάλιστα η πιο βασική είναι η «ανεξαρτησία», που σημαίνει οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν. Να έχουν πλήρη, ελεύθερη και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αρχεία, περιουσιακά στοιχεία και στο προσωπικό. Είναι δε ανεξάρτητοι, όταν έχουν τη δυνατότητα και εκτελούν την εργασία τους ελεύθεροι και είναι απαλλαγμένοι από κάθε είδους παρεμβάσεις. Αυτό δε επιτυγχάνεται, όταν τους παρέχεται η ανάλογη υποστήριξη από το διοικητικό συμβούλιο. Επίσης, ανεξαρτησία σημαίνει στήριξη για επάρκεια

λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και απαίτηση για αναβαθμισμένες υπηρεσίες.

Ανεξαρτησία σημαίνει, η υπαγωγή του Εσωτερικού Ελέγχου σε ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο π.χ. δ/ντα σύμβουλο ή επιτροπή ελέγχου. Η ένταξη αυτή του προσδίδει κύρος, αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα στο έργο του. Αντίθετα η υπαγωγή του, π.χ. κάτω από τη διεύθυνση τεχνικών ή οικονομικών υπηρεσιών ή οποιασδήποτε άλλης διεύθυνσης, δεν είναι εφικτό να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Τούτο γιατί η ίδια η διεύθυνση θα είναι ελεγκτής και ελεγχόμενος, που σημαίνει ότι ο ελεγκτής θα ελέγχει τον προϊστάμενό του, πράγμα που δεν του παρέχεται η δυνατότητα, κατά συνέπεια ο έλεγχος να γίνεται ελλιπής και αναποτελεσματικός. Η θέση ορισμένων που θέλουν το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου κάτω από την ευθύνη της διεύθυνσης τους αντί της διοικήσεως, σήμερα είναι ξεπερασμένη, μάλιστα σε ένα βαθμό είναι και επικίνδυνη. Η επιδίωξή τους αυτή γίνεται είτε από σκοπιμότητα είτε από άγνοια.

Η ένταξη του Εσωτερικού Ελέγχου απευθείας στη διοίκηση (π.χ. δ/ντα σύμβουλο) σηματοδοτεί την αμέριστη στήριξη αυτού, την ανεξαρτησία για ενεργό δράση και τη σπουδαιότητα του έργου που καλείται να προσφέρει, πράγμα που δεν απειλείται η ίδια η υπόστασή του, που θα συνέβαινε, δίχως την ανάλογη ένταξή του.

Υποστήριξη της διοίκησης προς τον Εσωτερικό Έλεγχο υπάρχει, όταν ο επικεφαλής του τμήματος έχει επαρκή εξουσία προώθησης της ανεξαρτησίας και διασφάλιση πλήρους κάλυψης του ελέγχου, όταν έχει άμεση και τακτική επικοινωνία με την ανώτατη διοίκηση, όταν του παρέχεται η δυνατότητα αλληλοενημέρωσης σε ζητήματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος, ως επίσης όταν ο διευθυντής του Εσωτερικού Ελέγχου συμμετέχει τακτικά σε συνεδριάσεις συμβουλίων διευθύνσεων - διοικητικού συμβουλίου για ενημέρωση σε ζωτικής σημασίας θέματα του οργανισμού, ώστε το κάθε τι που ελέγχεται να συμπλέει με την εκάστοτε στρατηγική και πολιτική του φορέα, πράγμα απαραίτητο και αναγκαίο. Σημειωτέον ότι σε μια επιχείρηση, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη θέση και πολιτική για την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Έλεγχου, η οποία και θα πρέπει να προσδιορίζεται σαφώς και μέσα από εγκεκριμένο από τη διοίκηση εσωτερικό κανονισμό-πλαίσιο λειτουργίας του

τμήματος. Καταγραφή διαδικασιών και εν γένει σχεδιασμός εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων είναι εκτός αντικειμένου του Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανάθεση εκτέλεσης τέτοιων δραστηριοτήτων κλονίζουν το κύρος του ελέγχου και του περιορίζουν τις δραστηριότητες.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως «πυροσβέστης» ή ως «μέσο αστυνόμευσης» για τα τρέχοντα προβλήματα που προκύπτουν, αλλά ως ένας «σύμβουλος» της διοίκησης με δυναμική παρουσία για δημιουργικό έργο. Κάθε είδους παρέμβαση στο έργο του Εσωτερικού Ελέγχου, εκτός πνεύματος και αρχών, απ' όπου και αν προέρχεται, δυσκολεύει το έργο του. Υψηλών προδιαγραφών υπηρεσίες από τους εσωτερικούς ελεγκτές προϋποθέτει ανεξαρτησία, επικοινωνία, αλληλοενημέρωση, υψηλές αμοιβές, αναγνώριση του έργου και ανάλογη στήριξη από τη διοίκηση.

3.3 Κοινωνική διάσταση του Εσωτερικού Ελέγχου

Η ίδρυση, η ανάπτυξη και η μακροχρόνια πορεία των επιχειρήσεων - φορέων δεν ενδιαφέρει αποκλειστικά και μόνο τους μετόχους και τους διοικούντες. Ανησυχίες και ενδιαφέρον για την ομαλή πορεία και ανάπτυξη των φορέων αυτών, βρίσκουν απήχηση και ανταπόκριση και στα ευρύτερα κοινωνικά στρώματα.

Από κοινωνικής πλευράς κάθε φορέας δεν μπορεί να είναι αποκομμένος από την κοινωνία της οποίας είναι ένα αναπόσπαστο μέρος. Από τα πρώτα κιόλας στάδια του σχεδιασμού του λαμβάνει ως βασική παράμετρο τις κοινωνικές ομάδες και τις κοινωνικές συνήθειες αυτών. Στο κοινωνικό αυτό σύνολο βασίζεται, για την ανεύρεση εργατικού δυναμικού, για τη διάθεση των προϊόντων του και την άντληση οικονομικών πόρων μέσω της παροχής υπηρεσιών.

Για να πετύχει στην αποστολή της μια επιχείρηση, μεταξύ των άλλων, πρέπει να καλύπτει τις απαιτήσεις του κοινωνικού συνόλου συγχρόνως δε να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της έναντι των φορέων που συνεργάζεται σε επίπεδο χρηματοδοτήσεων - δανειοδοτήσεων, καθώς και έναντι των οικονομικών υποχρεώσεων που απορρέουν από τους νόμους της πολιτείας.

Στην προσπάθεια της η επιχείρηση, να αναπτυχθεί και να καλύψει πάγιες και διαρκείς κοινωνικές ανάγκες, βρίσκει το ανάλογο στήριγμα από τον Εσωτερικό Έλεγχο. Από την δική του λοιπόν σκοπιά και τον επιστημονικό τρόπο προσέγγισης των διαπραγματευθέντων θεμάτων, αξιολογεί την εφαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών. Επισημαίνει τις λειτουργικές αδυναμίες και προτείνει βελτιώσεις λειτουργίας του συστήματος, αποτρέποντας παρενέργειες στον τρόπο διοίκησης, οι οποίες οδηγούν πολλές φορές ακόμα και στο κλείσιμο του φορέα με συνέπεια την κοινωνική αναταραχή.

Η κοινωνική σκοπιά του Εσωτερικού Ελέγχου έγκειται στη σωστή πληροφόρηση της διοίκησης για λήψη διοικητικών μέτρων. Συμβάλλει στο να αποκαλύπτει και να προλαμβάνει έγκαιρα τυχόν ατασθαλίες, κλοπές, υπεξαιρέσεις, να επισημαίνει διοικητικές αδυναμίες, πριν φτάσει η επιχείρηση στη διακοπή της λειτουργίας της, γεγονός που θ' αποβεί μοιραίο για το κοινωνικό σύνολο, ειδικά δε γι' αυτούς που έχουν άμεση συνεργασία και εξάρτηση, τους εργαζόμενους δηλαδή, που θα χάσουν την εργασία τους με επακόλουθο την αύξηση της ανεργίας και την δημιουργία κοινωνικής αναταραχής. Οι διάφοροι πιστωτικοί οργανισμοί, όπως τράπεζες, μέτοχοι, προμηθευτές θα απολέσουν τις απαιτήσεις τους. Ανάλογη απώλεια εσόδων θα έχουν και οι δημόσιοι φορείς. Επίσης η εκτόπιση ενός οικονομικού φορέα από την ενεργό αγορά θα συμβάλει αρνητικά στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, λοιπόν, ως σύγχρονο εργαλείο διοίκησης, με την αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών, την επισήμανση των αδυναμιών λειτουργίας και την παροχή συμβουλών για λήψη συγκεκριμένων διοικητικών μέτρων, προς όφελος του φορέα και των εργαζομένων - κοινωνικών ομάδων, συμβάλλει στον περιορισμό του επιχειρηματικού κινδύνου. Η ενεργός αυτή συμμετοχή και η εν γένει συμπεριφορά του δεν είναι τίποτε άλλο από την κοινωνική διάσταση και προσφορά που δίνει με παρρησία και διακριτικότητα ο Εσωτερικός Έλεγχος.

3.4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΩΝ

Θα πρέπει να τονισθεί, ιδιαίτέρως, ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν ασκεί εξουσία επί των ελεγχόμενων, δεν υποκαθιστά τους επιτελείς των ελεγχόμενων τμημάτων, δίνοντας εντολές σε αυτούς, δεν προσπαθεί να επιβληθεί για να κυριαρχήσει, αντιθέτως, αποσκοπεί να ελέγχει τις λειτουργίες το κατά πόσο αυτές εφαρμόζονται αποτελεσματικά, να προτείνει λύσεις όπου διαπιστώνονται αδυναμίες, παρέχοντας κατ' αυτό τον τρόπο στους ελεγχόμενους πολύτιμες υπηρεσίες, προκειμένου να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί στο έργο τους.

Η αποδοχή λοιπόν του Εσωτερικού Ελέγχου σε ένα φορέα είναι ένα από τα ζητήματα που απασχολεί ιδιαίτέρως τους ελεγκτές. Ένα καλό εργασιακό κλίμα μεταξύ ελεγκτών και ελεγχόμενων είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων που και για τα δύο μέρη είναι κοινοί, ιδιαίτερα για τους ελεγκτές, που λόγω της φύσης του αντικειμένου «έλεγχος», δεν γίνονται εύκολα αποδεκτοί. Η αρμονική συνύπαρξη των δύο μερών και ιδιαίτερα η αποδοχή των ελεγκτών απαιτεί την κατανόηση από τους ελεγχόμενους καθώς και διαφορετική αντίληψη για τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Η αποδοχή του Εσωτερικού Έλεγχου πέραν του ότι απαιτείται άψογη επαγγελματική συμπεριφορά των ελεγκτών, προϋποθέτει και την αλλαγή στάσης των ελεγχόμενων και ιδιαίτερα των επικεφαλής αυτών, γεγονός που σημαίνει αποδοχή του Εσωτερικού Έλεγχου, ως μία ουσιαστική προσφορά στο έργο που έχουν επωμισθεί. Επίσης στην πολιτική εκπαίδευσης του προσωπικού θα πρέπει να εντάσσεται και η επιμόρφωση για Εσωτερικό Έλεγχο, τουλάχιστον σε επίπεδο στελεχών, όπου με την ανάλογη μόρφωση, πολιτική και στήριξη του Εσωτερικού Ελέγχου από τη διοίκηση να δημιουργηθεί η ανάλογη ελεγκτική κουλτούρα, προκειμένου ο έλεγχος να γίνει αποδεχτός και αναγκαίος από τους ελεγχόμενους, αποφεύγοντας τις συνηθισμένες τριβές.

Η αποδοχή του ελέγχου έχει σχέση και με τη συμπεριφορά των ελεγκτών έναντι των ελεγχόμενων. Οι ελεγκτές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, τους πρέπει να έχουν στο νου τους ότι:

α. Οι ελεγχόμενοι είναι και αυτοί συνάδελφοι, αντιμετωπίζουν τα ίδια εργασιακά προβλήματα και εργάζονται για τον ίδιο σκοπό.

β. Οι ελεγχόμενοι έχουν καλύτερη γνώση του αντικειμένου από τους ελεγκτές και μάλιστα σε βάθος.

γ. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι προσπάθεια όλων των εργαζομένων και όχι μόνο των ελεγκτών.

δ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εκτιμούν περισσότερο τα συστήματα παρά τους ανθρώπους - πρόσωπα, αποφεύγοντας την κριτική επί των ελεγχόμενων.

ε. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν καθημερινή παρουσία στο χώρο εργασίας, πράγμα που συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος αποδοχής, καλής συνεργασίας και στην πρόληψη του ελέγχου.

στ. Οι ελεγχόμενοι θα πρέπει, όσο γίνεται, να έχουν γνώση των πορισμάτων του ελέγχου, στο βαθμό που τους αφορά.

Ανάλογη συμπεριφορά με αυτή των ελεγκτών, πρέπει να επιδείξουν και οι ελεγχόμενοι. Θα πρέπει να κατανοήσουν και να αποδεχθούν:

α. Πως και οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι συνάδελφοι με τις ίδιες δυσκολίες, προβληματισμούς και στόχους.

β. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι το εργαλείο των ελεγχόμενων που συμβάλλει στη διεκπεραίωση της εργασίας τους πιο αποτελεσματικά. Μάλιστα ως εργαλείο τους δίνει την ευκαιρία να ενημερώνουν απ' ευθείας τη διοίκηση για προβλήματα που για διάφορους λόγους χρονίζουν και που, δίχως τη συμβουλή του ελέγχου, δεν γίνονται γνωστά και δεν βρίσκουν ποτέ τη λύση τους. Είναι αρκετά ενθαρρυντικό για έναν ελεγχόμενο να του δίδεται η ευκαιρία, μέσω του Εσωτερικού Ελέγχου, να μεταφέρονται τα προβλήματα της εργασίας απευθείας στη διοίκηση και να δίδονται λύσεις υλοποιώντας οι ιδέες - προτάσεις του.

γ. Οι ελεγχόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν την ελεγκτική διαδικασία, το ελεγκτικό πνεύμα και τα ελεγκτικά κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμία πρόθεση να θίξουν τους ελεγχόμενους, που ως βασική αρχή έχουν τη σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση των λειτουργιών

του φορέα. Πως το κάθε τι, για τον έλεγχο μετράται πάνω στη βάση, του κόστους και του οφέλους και αυτό τίθεται ως προϋπόθεση σε κάθε έλεγχο, ώστε να συνάδει με την πολιτική άσκησης διοίκησης και το μέλλον της επιχείρησης.

δ. Ο έλεγχος κινείται με αξιόπιστη κριτική και σκέψη και με τέτοιο πνεύμα θα πρέπει να τον αποδέχονται οι ελεγχόμενοι.

ε. Το έργο του ελεγκτή είναι πολύ δύσκολο από τη φύση του, βάλλεται από παντού, ως άκουσμα και μόνο «έλεγχος» δεν είναι εύκολα αποδεκτός. Χρειάζεται κατανόηση και από τα δύο μέρη, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του φορέα που είναι επιδίωξη και των δύο μερών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

4.1. Γενικά

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

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

4.2. Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση

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

Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, τόσο μεγαλύτερη οντότητα και κύρος έχει. Η ένταξή του στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Να στέκεται στο ύψος των περιστάσεων, να είναι υπολογίσιμος από τις ελεγχόμενες μονάδες και περισσότερο χρήσιμος στην εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών. Η ένταξή του σε υψηλό επίπεδο γίνεται περισσότερο αποδεκτός ως συμβουλευτικό όργανο, ενώ παράλληλα του παρέχεται μεγαλύτερη υποστήριξη από τη διοίκηση. Είναι ασυμβίβαστο ο

Εσωτερικός Έλεγχος να είναι σε επίπεδο διεύθυνσης και να καλείται να ελέγξει γενικές διευθύνσεις. Οι λόγοι αυτοί και όχι μόνο, είναι που θέλουν τον Εσωτερικό Έλεγχο, για την απρόσκοπτη λειτουργία του, να κατέχει μια θέση ισάξια των υψηλόβαθμων διευθύνσεων στην επιχείρηση. Ο βαθμός εξουσίας του προσδιορίζεται θεωρητικά και πρακτικά από τη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό.

4.3. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος



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

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

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

4.4. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος

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

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

Στον κανονισμό λειτουργίας τονίζεται, ιδιαίτερως, η διαφύλαξη του κύρους των ελεγκτών από τυχόν αστική ή ποινική δίωξη σε βάρος των από τους ελεγχόμενους, για πράξεις που ανάγονται στα πλαίσια λειτουργίας του τμήματος. Ανάλογη αναφορά γίνεται στους κανόνες λειτουργίας του τμήματος που απορρέουν από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς, όταν η επιχείρηση είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.). Επίσης, λόγος γίνεται για τη διαδικασία ελέγχου, από την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος, την έγκρισή του από τη διοίκηση, τη διαδικασία διενέργειας των ελέγχων, την ενημέρωση του ελεγχόμενου τμήματος για τα ευρήματα, την υποβολή του πορίσματος στη διοίκηση - επιτροπή ελέγχου, για τους συμμετέχοντες στη συζήτηση της έκθεσης, την παρακολούθηση της υλοποίησης των αποφάσεων που απορρέουν από τη συζήτηση του πορίσματος και τη σχετική ενημέρωση της διοίκησης για την εφαρμογή αυτών.

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

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

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

4.5. Ο χώρος εργασίας του τμήματος

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

Ο υλικός εξοπλισμός πρέπει να περιλαμβάνει απαραίτητα ηλεκτρονικό υπολογιστή για κάθε ελεγκτή, γραφική ύλη και μια ευπρεπή επίπλωση.

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

4.6. Το αρχείο του τμήματος

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

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

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

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

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

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

4.7. Εμφάνιση των ελεγκτών

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

4.8. Πότε δικαιολογείται η ύπαρξη Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Για να δημιουργηθεί ένα τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, εξαρτάται από μια σειρά προϋποθέσεων και παραμέτρων. Το ίδιο ισχύει και για τη στελέχωση του, όπως θα δούμε πιο κάτω.

4.8.1. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία τμήματος

Ως τέτοιες προϋποθέσεις για τη λειτουργία τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

1. Από το μέγεθος της οικονομικής μονάδας, που είναι και ο βασικότερος παράγων. Μεγάλες μονάδες, εκ των πραγμάτων σήμερα, καθιστούν επιτακτική την ύπαρξη τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου μάλιστα με δυναμική παρουσία, για την αντιμετώπιση των σύγχρονων καθημερινών προβλημάτων.

2. Από το αντικείμενο εκμετόλλευσης, το αν είναι βιομηχανία και εμπορία συγχρόνως, το αν είναι εταιρεία παροχής υπηρεσιών, καθώς επίσης, από τις ιδιαιτερότητες του φορέα και τους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει.

3. Από τη διασπορά των δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση που έχει θυγατρικές ή υποκαταστήματα σε διάφορα μέρη, είτε εντός, είτε εκτός Ελλάδος, απαιτεί τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και μάλιστα με αυξημένο αριθμό ελεγκτών από το να ήταν όλες οι δραστηριότητες συγκεντρωμένες.

4. Από την οργανωτική υποδομή, όσο πιο μεγάλη έλλειψη οργανωτικής υποδομής έχει ένας οργανισμός, τόσο περισσότερο αναγκαίος είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος.

5. Το αν η επιχείρηση είναι εισηγμένη ή πρόκειται να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο, όπου η δημιουργία Εσωτερικού Ελέγχου είναι υποχρεωτική. Οι εισηγμένες εταιρείες απαιτούν περισσότερους ελεγκτές, λόγω των επιπρόσθετων εργασιών που επιβάλλει η επιτροπή κεφαλαιαγοράς στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

6. Από το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Εκπαιδευμένο προσωπικό σε συνδυασμό με την οργανωτική υποδομή και όχι μόνο, είναι ένα μέτρο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ως παράμετρος για τον αριθμό στελέχωσης του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

4.8.2. Στελέχωση του τμήματος

Για τη στελέχωση του τμήματος, δηλαδή πόσοι ελεγκτές θα πρέπει να απασχοληθούν σε ένα τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μέτρο. Μια παράμετρος που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη είναι το πλήθος των εργαζομένων, σε συνδυασμό, πάντα, με τα όσα αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, η αναλογία των ελεγκτών σε εργαζόμενους, πάντα με μια μικρή επιφύλαξη, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στη σχέση 1/80-1/120, δηλαδή για κάθε 80-120 εργαζομένους, αντιστοιχεί, συνήθως, και ένας εσωτερικός ελεγκτής.

4.9. Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα της επιχείρησης

4.9.1. Γενικά

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

4.9.2. Για μη εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο

Μια καλή θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, είναι να ανήκει απευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο, ο οποίος είναι εξουσιοδοτημένος από το διοικητικό συμβούλιο να έχει την ευθύνη διοίκησης για την καλή πορεία του φορέα. Η απευθείας ένταξη του τμήματος στον διευθύνοντα σύμβουλο διακρίνεται μόνο από πλεονεκτήματα, ήτοι άμεση επικοινωνία, συνεργασία και άμεση ενημέρωση της διοίκησης και το κυριότερο, άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων,

που πολλές φορές η καθυστέρηση λήψη αποφάσεων, φέρνει την επιχείρηση σε δύσκολη θέση.

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

4.9.3. Για εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο

Ανάλογα του μεγέθους του οργανισμού εξαρτάται και η σύσταση ορισμένων εποπτικών οργάνων, είτε αυτά επιβάλλονται από διάφορες νομοθετικές διατάξεις της πολιτείας, είτε επιβάλλονται από την ανάγκη για την εύρυθμη λειτουργία της ίδιας της μονάδας. Τη θέσπιση ενός τέτοιου εποπτικού οργάνου «επιτροπή ελέγχου», επιβάλλει η επιτροπή κεφαλαιαγοράς με την απόφαση 5/204/14.11.2000 και το νόμο 3016 Φ.Ε.Κ. 110 Α'/17.5.2002 σε όλες τις εταιρείες που πρόκειται να εισαχθούν το χρηματιστήριο (Χ.Α.Α.), ή που ήδη είναι εισηγμένες. Επίσης, η τράπεζα της Ελλάδος με τη διοικητική πράξη, 2438/6.8.98 εισάγει την επιτροπή ελέγχου σε πιστωτικά ιδρύματα που το ενεργητικό τους υπερβαίνει σήμερα τα 880.410.858 ευρώ (300 δις δρχ.).

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

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

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

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

4.10. Στελέχωση του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου – Προσόντα ελεγκτών

4.10.1. Γενικά

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

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

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

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

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

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

4.10.2. Προσόντα και πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή

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

- Ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ανάλογη των δραστηριοτήτων του φορέα, που να διακρίνεται για την οικονομική σκέψη καθώς και το οργανωτικό και διοικητικό πνεύμα. Να σκέπτεται επιχειρηματικά, να αντιλαμβάνεται τον επιχειρηματικό κίνδυνο και να προτείνει - συμβουλεύει τρόπους διαχείρισης αυτού, κατά τον πλέον άριστο τρόπο. Να έχει την αίσθηση του κόστους - οφέλους, καθώς επίσης και της σημασίας που έχει η σωστή διαχείριση των κεφαλαίων και γενικά των διαθεσίμων πόρων και μέσων, που όλα μαζί συνθέτουν την προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία και την πρόοδο του φορέα.

- Πλήρη επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση, απόκτηση εξειδικευμένων και υψηλών προδιαγραφών γνώσεων μέσω διαρκούς εκπαίδευσης.
- Ευχέρεια χρήσης των σύγχρονων μέσων εργασίας και ικανότητα εφαρμογής 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 ελεγχόμενων.
- Να κατανοεί πολύπλοκα δεδομένα, να αναλύει σε βάθος πολυσύνθετα προβλήματα και να καταλήγει εύκολα σε συμπεράσματα.
- Να είναι ψυχολόγος. Ο ελεγκτής πρέπει να έχει και το προσόν του ψυχολόγου και της διαίσθησης, ώστε τόσο κατά την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, όσο και πριν την έναρξη των επί μέρους ελέγχων να είναι σίγουρος ότι στις περιοχές αυτές κάτι δεν βαίνει καλώς και ότι η διενέργεια του ελέγχου δεν θα αποβεί άσκοπη.
- Ικανότητα ανάλυσης των ευρημάτων, γεγονότων και καταστάσεων, δυνατότητα συνθέσεως αυτών και ερμηνεία των αιτίων που τα προκαλούν. Να κατανοεί πλήρως τα μεγέθη, να τα αριθμεί - ποσοστοποιεί και να τα εκφράζει σε αξία και, ιδιαίτερα, εκείνα που κρίνουν το μέλλον του φορέα.
- Σύμφωνα με την κρίση του να είναι προσεκτικός σε κάθε θέμα και ειδικά σε περιπτώσεις κατάχρησης. Να καταλογίζει αντικειμενικά τις ευθύνες προς όλες τις κατευθύνσεις που αναλογούν και προς τα κατώτερα και προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στελέχη.
- Να διαθέτει ευρεία αντίληψη, ώστε οι εκτιμήσεις του να είναι απολύτως τεκμηριωμένες, ώστε τα πορίσματα των εκθέσεων να

μην επιδέχονται αμφισβητήσεις και γίνονται πεδίο αντιπαράθεσης μεταξύ των εμπλεκομένων.

- Να διακρίνεται για την άμεση προσαρμογή σε νέα δεδομένα και ιδιαίτερα στους κανόνες και πολιτικές που θεσπίζονται κάθε φορά στον ενδοεπιχειρησιακό χώρο.
- Να διακρίνεται για την συνέπεια και σταθερότητα. Να έχει σιγουριά και αυτοπεποίθηση στον εαυτό του, ειδικά στο έργο και στα συμπεράσματα - πορίσματα που καταλήγει.
- Προθυμία για συνεργασία με όλους τους ελεγχόμενους.
- Να είναι φιλικός, ευγενικός και απλός, υπομονετικός, ειλικρινής και δίκαιος και το κυριότερο, αντικειμενικός, βασικό πλεονέκτημα του ελεγκτή.
- Να διακρίνεται για την ευχέρεια στην έκφραση και στη διατύπωση, τόσο στο γραπτό όσο και στον προφορικό λόγο, ως επίσης πρέπει να διακρίνεται για την γραπτή και προφορική επικοινωνία με τους ελεγχόμενους.
- Να είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στη σκέψη, να διακρίνεται για 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, γεγονός που συμβαίνει πολλές φορές σε εσωτερικούς ελεγκτές.
- Να αντιστέκεται στα διάφορα γεγονότα και πειρασμούς που διαδραματίζονται γύρω του.
- Να μην κοινοποιεί ευρήματα - εμπιστευτικές πληροφορίες προς όφελος τρίτων ή που θα βλάψουν τα συμφέροντα του φορέα. Δημοσίευση πορισμάτων ελέγχου ξεφεύγει των αρμοδιοτήτων του και της επαγγελματικής του δεοντολογίας.
- Να έχει την ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών σχέσεων και να αποφεύγει τις μεγάλες οικειότητες γιατί υπάρχει κίνδυνος τα πορίσματα των εκθέσεων, λόγω της οικειότητας, να μην είναι τόσο αντικειμενικά. Επιπλέον η ανάπτυξη υπέρμετρων φιλικών σχέσεων αμφισβητεί το κύρος του ελέγχου.
- Να διακρίνεται από ευστροφία πνεύματος με αναπτυγμένη κριτική και αντίληψη. Να είναι άτομο ανήσυχο από τη φύση του, με πολλαπλά επαγγελματικά και εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα.
- Να έχει έφεση στο να αυτοσχεδιάζει ανάλογα των περιστάσεων και να επινοεί διαρκώς νέες ιδέες, μεθόδους και τεχνικές για την καλύτερη προσέγγιση πολύπλοκων καταστάσεων.
- Να μην συμμετέχει ποτέ, εν γνώσει του, σε παράνομη δραστηριότητα, η οποία μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί.
- Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν πρέπει να ξεχνά πως είναι ο «σύμβουλος της διοίκησης» και το αυριανό στέλεχος που θα καλύψει μια θέση «κλειδί» μέσα στο φορέα. Ανάλογη αντίληψη θα πρέπει να διακατέχει και τη διοίκηση για τον εσωτερικό ελεγκτή.

- Τα χαρίσματα αυτά, τουλάχιστον, θα πρέπει να συνθέτουν την προσωπικότητα και το χαρακτήρα ενός επαγγελματία εσωτερικού ελεγκτή.

4.10.3. Αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών

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

4.11. Καθήκοντα των στελεχών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

4.11.1. Γενικά

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

Ο καθορισμός και η περιγραφή των καθηκόντων είναι ένα από τα κύρια μελήματα του επικεφαλής του τμήματος που θα πρέπει να αποτυπώσει από

την έναρξη λειτουργίας αυτού. Αποτελούν δε το βασικό μέρος του κανονισμού λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

4.11.2. Καθήκοντα του διευθυντή

- Διευθύνει
- Προγραμματίζει
- Οργανώνει
- Στελεχώνει
- Συντονίζει
- Παρακινεί
- Καθοδηγεί
- Ελέγχει τις λειτουργίες του τμήματος.
- ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΙ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
- Επιλέγει, αξιολογεί και αξιοποιεί το στελεχιακό δυναμικό της υπηρεσίας με γνώμονα την ποιότητα των υπηρεσιών και την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Περιγράφει τα καθήκοντα των στελεχών του τμήματος.
- Συντάσσει τον κανονισμό λειτουργίας της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.
- Υποβάλλει στη διοίκηση - διευθύνοντα σύμβουλο για έγκριση το ετήσιο και μακροχρόνιο πρόγραμμα ελέγχων.
- Συντονίζει τις προσπάθειες του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και των συμβούλων και ενημερώνει τη διοίκηση.
- Παρακολουθεί την εξέλιξη των ελέγχων και δίνει κατευθύνσεις στους ελεγκτές.
- Επεξεργάζεται τις τελικές εκθέσεις των ελεγκτών.
- Ενημερώνει το δ/ντή της ελεγχόμενης δ/νσης για το περιεχόμενο της έκθεσης (εκτός απορρήτων).
- Εισηγείται στη διοίκηση για συζήτηση των πορισμάτων ελέγχου.
- Παρακολουθεί την εξέλιξη υλοποίησης των αποφάσεων της διοίκησης, σχετικά με τα ευρήματα της έκθεσης και ενημερώνει τη διοίκηση για την εφαρμογή των αποφάσεων.

- Ασχολείται με ειδικούς ελέγχους με πρωτοβουλία ή με εντολή της διοίκησης.
- Παρέχει υπηρεσίες σε επίπεδο συμβούλου σε θέματα πολιτικής και γενικότερα που αφορούν τη λειτουργία της εταιρείας.
- Συμμετέχει στα συμβούλια - συσκέψεις των διευθυντών, γενικών δ/νσεων και γενικών συνελεύσεων.
- Μεριμνά για την ανάπτυξη καλού πνεύματος συνεργασίας με τις άλλες δ/σεις.
- Μεριμνά για την επαγγελματική επιμόρφωση και την αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού της υπηρεσίας.
- Αξιολογεί κατά τακτά διαστήματα (εξάμηνο, έτος) το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) και υποβάλλει σχετικό υπόμνημα προς τη διοίκηση.
- Συντάσσει μηνιαίο, εξαμηνιαίο και ετήσιο απολογισμό δράσης για την πορεία των εργασιών της υπηρεσίας.

4.11.3. Καθήκοντα των ελεγκτών

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

- Συντάσσουν μηνιαίο απολογισμό δράσης τον οποίο και υποβάλλουν στον προϊστάμενο της υπηρεσίας.
- Κατευθύνουν, συμβουλεύουν και καθοδηγούν τους βοηθούς ελεγκτές και επιβλέπουν την εργασία τους.

4.11.4. Καθήκοντα των βοηθών

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

4.11.5. Καθήκοντα ως γραμματέως

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

5.1. Γενικά

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

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, στην προσπάθεια του να καλύψει ελεγκτικά όλους τους χώρους, συναντάει 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.

Παρά τις δυσκολίες αυτές οι τελευταίες ανακατατάξεις, γενικότερα στην αγορά, έδωσαν τη δυνατότητα στον Εσωτερικό Έλεγχο να επανακτήσει το χαμένο έδαφος που είχε παραχωρήσει, να δώσει δυναμική και παρουσία και να γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτός, αναγκαίος ακόμη και στους ίδιους τους ελεγχόμενους.

Με το σκεπτικό ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή έλεγχος επί όλων των λειτουργιών δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα, διακρίνεται δε σε τόσα είδη ελέγχου, όσες είναι και οι λειτουργίες, ήτοι σε οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς, παραγωγής, τεχνικούς, προμηθειών και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων, έλεγχος ασφάλειας (security) των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, εισπραξης ασφαλίσεων, 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.

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

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

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

α. 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 (1.5.0.). Επίσης,

αν η συσκευασία των προϊόντων είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αν τηρούνται οι διαδικασίες παράδοσης - παραλαβής των ετοιμών προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα αν τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις.

β. 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, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε διοίκηση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Αφού γίνεται αναφορά στους οικονομικούς ελέγχους θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερος πως ο εσωτερικοί ελεγκτές δεν συντάσσουν ισολογισμούς, αντικείμενο που αφορά τον προϊστάμενο του λογιστηρίου.

γ. 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, την συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-φορέα, καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες αυτής, σύμφωνα με τις τεχνικές-μεθόδους και τους αποδεχτούς κανόνες της διοικητικής επιστήμης.

Οι διοικητικοί Εσωτερικοί Έλεγχοι εξετάζουν το βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας όλων των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, καθώς επίσης τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες του τρόπου λειτουργίας των. Στοχεύουν στην αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού Εσωτερικού Ελέγχου, στην επισήμανση αδυναμιών και αιτιών που τις προκαλούν, καθώς και στις συνέπειες των αδυναμιών αυτών.

Διερευνούν, εξετάζουν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και 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 προβλήματά 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.

δ. 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 υπάρχοντων 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, 1 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.

Στο παράδειγμα που ακολουθεί, στόχος είναι να σκιαγραφηθούν τα τελευταία τρία είδη ελέγχων και να γίνει πλήρως κατανοητή η διάκριση αυτή, καθώς επίσης, να φανεί και η αλληλοσύνδεση των δραστηριοτήτων αυτών, καθώς και ο βαθμός συμμετοχής των κατά τον έλεγχο.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. Μελέτη, κατανόηση και περιγραφή του συστήματος

Η κατανόηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου μιας επιχείρησης από τον ελεγκτή γίνεται με διάφορους τρόπους, όπως με τη μελέτη των οργανογραμμάτων και την περιγραφή της εργασίας, με συνεντεύξεις με το προσωπικό, με συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων, με μελέτη εκθέσεων προηγούμενων εξωτερικών ελεγκτών ή του εσωτερικού ελεγκτή της επιχείρησης. Όλες αυτές οι πληροφορίες καταγράφονται σε τυποποιημένες μορφές για να γίνουν πιο κατανοητές.

6.2. Τυποποιημένες μορφές πληροφοριών

6.2.1. Περιγραφικές εκθέσεις διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου

Σ' αυτές τις εκθέσεις ο ελεγκτής κάνει μια γραπτή σύνθεση των συνεντεύξεων που είχε με τους διάφορους υπεύθυνους και όλων των στοιχείων που μπόρεσε να μαζέψει για κάθε διαδικασία που ελέγχει.

Το πρώτο στάδιο σύνταξης των περιγραφικών εκθέσεων είναι η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου που συνήθως είναι τυποποιημένο για κάθε διαδικασία και είναι έτσι φτιαγμένο ώστε μια απάντηση με «όχι» σε ερώτημα να δείχνει αδυναμία του Εσωτερικού Ελέγχου και το αντίθετο (ακολουθεί παράδειγμα τυποποιημένου ερωτηματολογίου Σ.Ο.Ε.Λ. για την λειτουργία «Αγορές και Έξοδα»). Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο αντικαθιστά τις περιγραφικές εκθέσεις.

Η σύνταξη πάντως περιγραφικών εκθέσεων μετά από συνεντεύξεις και άλλα στοιχεία, παρουσιάζει πλεονέκτημα έναντι του τυποποιημένου ερωτηματολογίου και τούτο γιατί δίνει στον ελεγκτή μια κάποια ελαστικότητα στον χειρισμό της συζήτησης με τους υπεύθυνους. Έτσι ο ελεγκτής λιγότερο κατευθυνόμενος θα ακούσει και θα κατανοήσει καλύτερα τους συνομιλητές του. Βέβαια δεν παύει να έχει το μειονέκτημα ότι μία μη τυποποιημένη συζήτηση μπορεί να επεκταθεί πέρα από τα ουσιώδη και να κάνει πολύ πιο δύσκολη τη σύνταξη της περιγραφικής έκθεσης. Η αποφυγή τέτοιων περιπτώσεων συνίσταται στις ιδιαίτερες ικανότητες του ελεγκτή.

6.2.2. Διαγράμματα ροής των διαδικασιών του Εσωτερικού Ελέγχου

Τα διαγράμματα ροής δεν είναι τίποτα άλλο από μια γραφική παράσταση της χρονολογικής ροής των στοιχείων και δικαιολογητικών, που δημιουργούνται από το σύνολο των γεγονότων της κάθε διαδικασίας.

Η σύνταξη αυτών των διαγραμμάτων, προϋποθέτει την ύπαρξη ειδικών συμβόλων, καθώς και μια συγκεκριμένη μορφή τύπου παρουσίας. Τα σύμβολα αυτά είναι περίπου κοινά για όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έτσι τα διαγράμματα ροής είναι κατ' αρχήν αντιληπτά και κατανοητά από όλους, ασχέτως της γλώσσας που μιλούν. Πράγμα που τους δίνει ένα επιπλέον πλεονέκτημα έναντι τω περιγραφικών εκθέσεων. Γι' αυτούς τους λόγους συντάσσονται συστηματικά από τους ελεγκτές.

6.3. Επαλήθευση της ύπαρξης του συστήματος

Σ' αυτό το στάδιο, ο ελεγκτής πρέπει να πάρει μία - μία τις διαδικασίες που εμφανίζονται στις περιγραφικές εκθέσεις ή στα διαγράμματα ροής και να επαληθεύσει ότι η περιγραφή τους συμφωνεί με την πραγματικότητα.

Η επαλήθευση αυτή μπορεί να γίνει με δειγματοληπτικούς ελέγχους και επιτόπιες παρατηρήσεις.

Στο παράδειγμα της διαδικασίας «Παραγγελία», που δόθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, μπορεί για παράδειγμα να πάρει έναν αριθμό δελτίων παραγγελίας και να επαληθεύσει αν βρίσκονται στην αρμόδια υπηρεσία, να επαληθεύσει ακόμα αν έχει γίνει η σύγκριση με τον κατάλογο τιμών και αν έχουν ζητηθεί προσφορές για τιμές πάνω από 150,00 €, επίσης αν η υπογραφή στην εντολή αγοράς είναι του αρμόδιου διευθυντή κ.λ.π.

Ο αριθμός των επαληθεύσεων που θα κάνει, εξαρτάται κατά πολύ από τη γνώμη που έχει διαμορφώσει για την επιχείρηση και για τη συγκεκριμένη διαδικασία.

Πολλές φορές με τις επαληθεύσεις πραγματικής ύπαρξης του συστήματος, ανακαλύπτει και καινούργια στοιχεία που δεν είχε αντιληφθεί, με

τα οποία συμπληρώνει ή διορθώνει τις περιγραφικές του εκθέσεις και τα διαγράμματα ροής των διαδικασιών.

6.4. Προκαταρκτική αξιολόγηση του συστήματος

Ο ελεγκτής αναλύοντας το σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου, που ήδη κατανόησε, περιέγραψε και επαλήθευσε για την πραγματική του ύπαρξη, ζητά να εξακριβώσει τις ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ και τις ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ του συστήματος.

Γι' αυτή την εξακρίβωση μπορεί να χρησιμοποιήσει δυο τρόπους:

Ο πρώτος συνίσταται στο να αναλύσει το σύστημα και να αναζητήσει τα συγκεκριμένα σημεία δυνατοτήτων αξιοπιστίας και αδυναμιών. Η μέθοδος αυτή περιέχει τον κίνδυνο να διαφύγουν από τον ελεγκτή κάποια σημεία, πιθανόν πολύ σημαντικά.

Ο δεύτερος τρόπος, πιο γενικός σε σχέση με τον πρώτο, συνίσταται στο να θέσει ο ελεγκτής στον εαυτό του ερωτήματα της μορφής:

1. «Υπάρχει περίπτωση κάτι να μην λειτουργήσει σωστά;»
2. «Υπάρχει περίπτωση να προκληθεί κάποιο σφάλμα, κάποια ανωμαλία και να απαντήσει σύμφωνα με την μέχρι στιγμής διαμορφωμένη άποψή του;»

Οι απαντήσεις του σ' αυτά του τα ερωτήματα, τον οδηγούν να προσδιορίσει τους πιθανούς κινδύνους που προκύπτουν από τις αδυναμίες του συστήματος, όπως και την έκταση της διασφάλισης που του παρέχουν οι δυνατότητες του συστήματος.

Τα συμπεράσματά του αυτά, ο ελεγκτής τα εμφανίζει σε έναν πίνακα, που δίνει μια συνοπτική εικόνα της προκαταρκτικής αξιολόγησης του Εσωτερικού Ελέγχου. Εξυπακούεται ότι στον πίνακα αυτό το βάρος δίνεται στα σημεία αδυναμιών και στους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκαλέσουν, αλλά κυρίως στις επιπτώσεις αυτών των κινδύνων στους λογαριασμούς.

6.5. Επαλήθευση της συνεχούς εφαρμογής των σημείων αξιοπιστίας (σημείων δυνατοτήτων)

Η επαλήθευση της συνεχούς εφαρμογής των σημείων αξιοπιστίας, γίνεται για να διασφαλίσει τον ελεγκτή, ότι τα σημεία αυτά της διαδικασίας

λειτουργήσαν πραγματικά σ' όλη τη διάρκεια της χρήσης. Γιατί αν συμβαίνει το αντίθετο, τότε δεν πρόκειται για σημεία δυνατοτήτων, αλλά για σημεία αδυναμιών του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Η πραγματοποίηση αυτής της επαλήθευσης γίνεται σε μια έκταση αρκετά ικανοποιητική, που να μπορεί πράγματι να αποδείξει τη συνεχή εφαρμογή και όχι μόνο σε ένα ή δυο οικονομικά γεγονότα. Η έκταση της επαλήθευσης εξαρτάται βέβαια κατά πολύ από την κρίση του ελεγκτή και από την γνώμη που έχει μέχρι τώρα διαμορφώσει. Αν ο ελεγκτής δυσκολεύεται να προσδιορίσει την έκταση της επαλήθευσης, θα χρησιμοποιήσει τις στατιστικές τεχνικές προσδιορισμού αξιόπιστου δείγματος.

Ένα παράδειγμα του πρακτικού τρόπου επαλήθευσης είναι το παρακάτω:

Έστω ότι ο ελεγκτής έχει επισημάνει στη λειτουργία «Πωλήσεις» ένα σημείο αξιοπιστίας, που είναι ότι «ένα δελτίο αποστολής, αριθμημένο εκ των προτέρων, αποτελεί τη βάση σύνταξης του τιμολογίου πώλησης και ότι όλα τα δελτία αποστολής μεταβιβάζονται κανονικά στην υπηρεσία τιμολογήσεων»,

Στο παραπάνω παράδειγμα, ο ελεγκτής θα επαληθεύσει ότι:

- Δεν υπάρχει διακοπή της αριθμητικής συνέχειας στα δελτία αποστολής.
- Δεν υπάρχει κάποιο δελτίο αποστολής χωρίς αρίθμηση.
- Πάνω στο δελτίο αποστολής και στο τιμολόγιο πώλησης εμφανίζεται το ίδιο νούμερο.

6.6. Οριστική αξιολόγηση του συστήματος

Ο ελεγκτής μετά από όλα τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει και τις επαληθεύσεις που πραγματοποίησε, μπορεί πια να προσδιορίσει τις επιπτώσεις που θα έχουν τα σημεία ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ και ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ του συστήματος, πάνω στην κανονικότητα και ειλικρίνεια των λογαριασμών.

Τα συμπεράσματά του αυτά, τα εμφανίζει σ' έναν πίνακα σύνθεσης, που του επιτρέπει να κάνει τη σύνδεση μεταξύ της αξιολόγησης του Εσωτερικού Ελέγχου και του ελέγχου των λογαριασμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου αντικατοπτρίζει το βαθμό οργανώσεως μιας επιχειρήσεως. Η καλή και αποτελεσματική οργάνωση αντανακλά στα αποτελέσματα και στην αποδοτικότητα της επιχειρήσεως. Είναι λοιπόν αναγκαίο και απαραίτητο το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου να έχει ορισμένες βασικές επιδιώξεις. Οι επιδιώξεις αυτές πρέπει να αποβλέπουν σε κάποιες εξασφαλίσεις, δηλαδή στη διαμόρφωση κάποιου επιπέδου εσωτερικού έλεγχου, που να παρέχει τα εχέγγυα μιας καλής διαχειρίσεως και φυλάξεως της περιουσίας της επιχειρήσεως.

Είναι λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικό για τους εσωτερικούς ελεγκτές να έχουν πάντοτε υπόψη τους τις βασικές επιδιώξεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τους κυριότερους λειτουργικούς τομείς της ελεγχομένης.

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται οι βασικές επιδιώξεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τους κυριότερους λειτουργικούς τομείς μιας εταιρίας και οι αντίστοιχες εξασφαλίσεις στις οποίες αποβλέπουν.

7.1. Γενικά

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχειρήσεως πρέπει να εξασφαλίζει την τήρηση των θεμελιωδών αρχών αυτού που είναι :

- Επαρκής λογιστική οργάνωση (Λογιστικό σχέδιο κ.λ.π.).
- Κατάλληλη μηχανογραφική υποστήριξη.
- Διαχωρισμός λειτουργικών διαδικασιών.
- Κατανομή αρμοδιοτήτων.
- Ικανότητα και ακεραιότητα του προσωπικού.
- Παραστατικά στοιχεία.
- Μέτρα προστασίας και φυλάξεως των περιουσιακών στοιχείων.

Έτσι, η γενική βασική επιδίωξη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η τήρηση των θεμελιωδών αρχών αυτού.

7.2. Χρηματικά διαθέσιμα (Ταμείο και Καταθέσεις)

Οι επιδιώξεις ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς τα Διαθέσιμα, πρέπει να αποβλέπουν στις ακόλουθες εξασφαλίσεις:

1. Ο κάθε ταμίας πρέπει να έχει αποκλειστική τη διαχείριση και τη φύλαξη του χρηματικού αποθέματος, για το οποίο είναι υπεύθυνος.

2. Το χρηματικό απόθεμα κάθε ταμιά πρέπει να εξασφαλίζεται (π.χ. να κλειδώνεται), όταν απουσιάζει από τη θυρίδα του.

3. Τα χρήματα πρέπει να φυλάσσονται ασφαλώς σε κατάλληλο θησαυροφυλάκιο, ώστε να αποκλείεται η κλοπή ή υπεξαίρεση.

4. Πρέπει να εφαρμόζεται σχέδιο αιφνιδιαστικών καταμετρήσεων του χρηματικού αποθέματος στο σύνολο και για κάθε ταμιά.

5. Το Κεντρικό Χρηματικό Απόθεμα πρέπει να είναι κάτω από κατάλληλο και συνεχή έλεγχο.

6. Δεν πρέπει να επιτρέπεται στους ταμίες να έχουν ταμιακά παραστατικά, ως χρηματικό απόθεμα.

7. Τα ταμιακά παραστατικά της ημέρας πρέπει να επιθεωρούνται αυθημερόν από τον αρμόδιο προϊστάμενο για την καταλληλότητά τους.

8. Πρέπει να υπάρχει σαφής διάκριση των λειτουργιών εκδόσεως επιταγών, καταχωρήσεως αυτών στα λογιστικά βιβλία και συμψηφισμού αυτών. Οι λειτουργίες αυτές να εκτελούνται από διαφορετικούς υπαλλήλους.

9. Οι συμφωνίες των λογαριασμών καταθέσεων, γενικώς, πρέπει να γίνονται από κατάλληλο και υπεύθυνο πρόσωπο, ενώ οι εκκρεμότητες που παρουσιάζονται να ερευνούνται από αρμόδιο προϊστάμενο.

10. Οι συμφωνίες που προαναφέραμε πρέπει να επιθεωρούνται λεπτομερώς από αρμόδιο προϊστάμενο και να εγκρίνει αυτές.

11. Οι επιβεβαιωτικές επιστολές, που ζητούνται για την επιβεβαίωση των υπολοίπων των καταθέσεων, πρέπει να καταρτίζονται και να αποστέλλονται από άλλο υπάλληλο από αυτόν που κάνει τις λογιστικές συμφωνίες.

12. Οι απαντήσεις που λαμβάνονται από τις ανωτέρω επιστολές πρέπει να συσχετίζονται με τα υπόλοιπα των λογαριασμών από πρόσωπο διαφορετικό από αυτό που κάνει τις συμφωνίες.

13. Πρέπει να λαμβάνονται μέτρα φυσικής προστασίας των κλειδαριθμών, passwords κ.λ.π. και να γίνονται μεταβολές στις κωδικοποιήσεις, κατά διαστήματα.

14. Η έγκριση της μεταφοράς χρημάτων, η κωδικοποίηση αυτής και η αποστολή των χρημάτων πρέπει να γίνεται από διαφορετικά πρόσωπα, που σκόπιμο είναι να εναλλάσσονται αιφνιδιαστικά.

15. Τα στοιχεία των χρηματαποστολών πρέπει να ελέγχονται καθημερινά κατά την ιεραρχία, που ορίζει η οργάνωση της εταιρίας.

7.3. Χρεόγραφα και συμμετοχές της εταιρίας

Οι επιδιώξεις ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς τα «χρεόγραφα και τις συμμετοχές» πρέπει να αποβλέπουν στις ακόλουθες εξασφαλίσεις:

1. Οι αγορές, ανταλλαγές και πωλήσεις χρεογράφων πρέπει να έχουν αποφασιστεί από το Δ.Σ. ή άλλο εξουσιοδοτημένο όργανο και να έχουν καταχωρηθεί οι αποφάσεις αυτές στα πρακτικά.

2. Πρέπει να ενημερώνεται το Δ.Σ. ή το αρμόδιο όργανο τακτικά πάνω στις επενδύσεις σε χρεόγραφα και ειδικότερα στις αξίες, στις λήξεις και στην απόδοσή τους.

3. Οι λογιστικές καταχωρήσεις των συναλλαγών πάνω στα χρεόγραφα πρέπει να γίνονται από υπάλληλο που δεν έχει σχέση ούτε είναι αρμόδιος να πραγματοποιεί τέτοιες συναλλαγές.

4. Τα δικαιολογητικά στοιχεία των λογιστικών καταχωρήσεων που έχουν εγκριθεί από το αρμόδιο όργανο πρέπει να συγκρίνονται με τις λογιστικές εγγραφές πριν από την καταχώρησή τους.

5. Το Αναλυτικό Καθολικό των χρεογράφων πρέπει να συμφωνείται τακτικά από υπάλληλο ανεξάρτητα από αυτόν που τηρεί το Αναλυτικό Καθολικό.

6. Τα «εις χείρας» χρεόγραφα πρέπει να φυλάσσονται κάτω από κατάλληλο έλεγχο.

7. Τα χρεόγραφα που φυλάσσονται σε θυρίδα (θησαυροφυλάκιο) πρέπει να ελέγχονται τακτικά με αντιπαραβολή προς τα λογιστικά βιβλία.

8. Τα χρεόγραφα ιδιοκτησίας της εταιρίας πρέπει να διαχωρίζονται από αυτά των πελατών που έχουν ως ενέχυρο, εγγύηση ή προς φύλαξη.

9. Πρέπει να υπάρχει κατάλληλος έλεγχος των χρεογράφων των τρίτων.

10. Χρεόγραφα που βρίσκονται στα χέρια άλλων πρέπει να επαληθεύονται κατά περιόδους με φυσική καταμέτρηση, επιβεβαίωση ή και με άλλες διαδικασίες από πρόσωπο ανεξάρτητο από αυτό που τα παρακολουθεί.

7.4. Απαιτήσεις (Πελάτες και συναφείς λογαριασμοί)

Οι επιδιώξεις ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς τις απαιτήσεις πρέπει να αποβλέπουν στις ακόλουθες εξασφαλίσεις:

1. Οι συμφωνίες των λογαριασμών, γενικώς, πρέπει να γίνονται από κατάλληλο και υπεύθυνο πρόσωπο, ενώ οι εκκρεμότητες που παρουσιάζονται να ερευνώνται από αρμόδιο προϊστάμενο. Το υπεύθυνο πρόσωπο των συμφωνιών δεν πρέπει να έχει σχέση με τις διαδικασίες ή την καταχώρηση των συναλλαγών στα βιβλία.

2. Οι ανωτέρω συμφωνίες πρέπει να επιθεωρούνται λεπτομερώς από τον αρμόδιο προϊστάμενο και να τις εγκρίνει.

3. Οι επιβεβαιωτικές επιστολές που ζητούνται για την επιβεβαίωση των υπολοίπων, πρέπει να καταρτίζονται και να αποστέλλονται από άλλο υπάλληλο από αυτόν που κάνει τις λογιστικές συμφωνίες.

4. Οι απαντήσεις που λαμβάνονται από τις ανωτέρω επιστολές πρέπει να συσχετίζονται με το υπόλοιπο των λογαριασμών από πρόσωπο διαφορετικό από αυτό που κάνει τις συμφωνίες.

5. Πρέπει να παρακολουθείται συστηματικά η κίνηση των λογαριασμών των εισπρακτέων επιταγών.

6. Οι πιστώσεις (χρονικά και ποσοτικά) πρέπει να έχουν εγκριθεί από το Δ.Σ. ή το αρμόδιο εξουσιοδοτημένο όργανο.

7. Πρέπει να γίνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα έλεγχος, αν τηρούνται οι συμφωνίες ρευστοποιήσεως των απαιτήσεων από υπάλληλο που δεν έχει σχέση με τις διαδικασίες και την καταχώρηση των συναλλαγών στα βιβλία της εταιρίας.

8. Πρέπει να γίνεται επισκόπηση της εισπραξιμότητας των απαιτήσεων και να υπολογίζεται κατάλληλα τυχόν απώλεια.

9. Πρέπει να λαμβάνονται οικονομικές πληροφορίες για τους πελάτες, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

10. Οι συναλλαγματικές, οι εγγυήσεις και όλα τα σχετικά με τις απαιτήσεις έγγραφα πρέπει να φυλάσσονται επαρκώς.

7.5. Ενσώματα και άυλα πάγια στοιχεία

Οι επιδιώξεις ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς τα υλικά (ενσώματα) πάγια περιουσιακά στοιχεία πρέπει να αποβλέπουν στις ακόλουθες εξασφαλίσεις.

1. Τήρηση λεπτομερών μητρώων υλικών (ενσωμάτων) πάγιων στοιχείων και των αποσβέσεων αυτών δεόντως ενημερωμένων.

2. Τήρηση επαρκών στοιχείων για τυχόν μακροπρόθεσμες συμβάσεις αγορών παγίων, εκμισθώσεως ή μισθώσεως κ.λ.π. Έχουν γίνει οι κατά νόμο μεταγραφές τέτοιων συμβάσεων;

3. Ο τίτλοι ιδιοκτησίας πρέπει να φυλάσσονται καταλλήλως και ασφαλώς. Έχουν μεταγραφεί κανονικά;

4. Περιοδικές απογραφές των υλικών πάγιων στοιχείων και συγκρίσεις με τα τηρούμενα μητρώα (κυρίως των κινητών πάγιων στοιχείων).

5. Παρακολούθηση της ασφαλιστικής καλύψεως.

6. Εφαρμογή κανονισμού προμηθειών και συστήματος διακρίσεως των δαπανών βελτιώσεως από αυτές της συντηρήσεως.

7. Εφαρμογή συστήματος εγκρίσεως κάθε αποκτήσεως ή πωλήσεως ή διαγραφής ή εκμισθώσεως υλικών (ενσωμάτων) παγίων στοιχείων.

8. Εφαρμογή προγράμματος και προϋπολογισμού επενδύσεων. Εκθέσεις απολογισμού.

9. Περιοδική επιθεώρηση των εκτός εκμεταλλεύσεως πάγιων στοιχείων και κατάρτιση σχετικών ενημερωτικών εκθέσεων προς το Διοικητικό Συμβούλιο.

10. Εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών παρακολουθήσεως εμπραγμάτων και άλλων βαρών.

11. Λεπτομερής έλεγχος των εσόδων, κερδών και ζημιών από πωλήσεις παγίων ως και των αποσβέσεων αυτών.

12. Έλεγχος της ορθότητας των μεθόδων αποτιμήσεως των πάγιων στοιχείων.

13. Οι επιδιώξεις ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς τα άυλα πάγια περιουσιακά στοιχεία, πρέπει να αποβλέπουν στις βασικές εξασφαλίσεις: (α) ότι δεν γίνεται αδικαιολόγητη και ανεπίτρεπτη αποθεματοποίηση εξόδων και (β) ότι η απόσβεση αυτών είναι ακριβοδίκαιη.

7.6. Αγορές παραγγελίες - πμολόγια προμηθευτών και αποθέματα

Οι επιδιώξεις ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς τις αγορές, τους λογαριασμούς των προμηθευτών και τα αποθέματα πρέπει να αποβλέπουν στις ακόλουθες εξασφαλίσεις.

7.6.1. Αγορές

1. Η καθιέρωση και η εφαρμογή αρχών και κανόνων (κανονισμού) διενέργειας των αγορών, επιλογής των προμηθευτών, ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου και πληρωμής των προμηθευτών αποτελούν βασική εξασφάλιση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στον τομέα των αγορών.

2. Όλες οι αγορές, πάγιων και αναλωσίμων, πρέπει να πραγματοποιούνται μέσω της αρμόδιας υπηρεσίας εφοδιασμού.

3. Καμία προμήθεια χωρίς έρευνα των συνθηκών της αγοράς (αξιοπιστία προμηθευτή, ποιότητα, τιμές).

4. Καμία προμήθεια, χωρίς γραπτή παραγγελία προς τον προμηθευτή. Εξαιρούνται επείγουσες, μεμονωμένες και απρόβλεπτες καταστάσεις.

5. Αρχείο στατιστικής παρακολουθήσεως των πάσης φύσεως προμηθειών κατά ποσότητα και αξία.

6. Η διαδικασία των προμηθειών κινείται μόνον κατόπιν γραπτής αιτήσεως εφοδιασμού δεόντως υπογεγραμμένης και εγκεκριμένης. Η προφορική αίτηση εφοδιασμού μόνο σε επείγουσα και εξαιρετική ανάγκη γίνεται δεκτή, εφόσον καλύπτεται εκ των υστέρων από γραπτή αίτηση.

7. Κατάρτιση ετήσιου προγράμματος εφοδιασμού για όλη την επιχείρηση και παρακολούθηση εφαρμογής του.

7.6.2. Παραγγελίες - τιμολόγια προμηθευτών

1. Οι παραγγελίες πρέπει να στηρίζονται σε αιτήσεις εφοδιασμού.
2. Η έκδοση των παραγγελιών πρέπει να γίνεται από την Υπηρεσία εφοδιασμού ή κατόπιν ειδικής γραπτής εντολής αυτής από άλλη υπηρεσία.
3. Καμία παραγγελία δεν δίδεται χωρίς να έχει προηγηθεί έρευνα της αγοράς και επιλογή του προμηθευτή.
4. Τα τιμολόγια των προμηθευτών πρέπει να συσχετίζονται με τα δελτία εισαγωγής στις αποθήκες ή τα ειδικά δελτία παραλαβής αγαθών.
5. Κανένα τιμολόγιο προμηθευτή δεν εγκρίνεται, αν υπάρχουν διαφορές στην ποιότητα ή την ποσότητα των αγαθών που παραλήφθηκαν ή οι τιμές μονάδος είναι διαφορετικές από αυτές που συμφωνήθηκαν.
6. Τα δελτία παραγγελιών πρέπει να συσχετίζονται με τα τιμολόγια των προμηθευτών και τα δελτία εισαγωγής στις αποθήκες ή τα ειδικά δελτία παραλαβής αγαθών.

7.6.3. Αποθέματα

1. Τήρηση βιβλίων διαχείρισεως αποθεμάτων.
2. Για κάθε εισαγωγή εκδίδεται δελτίο εισαγωγής στην αποθήκη και ενημερώνεται το οικείο βιβλίο διαχείρισεως.
3. Κανένα δελτίο δεν εκδίδεται, αν δεν υπάρχει τιμολόγιο προμηθευτή και δελτίο παραγγελίας της αρμόδιας υπηρεσίας και δεν έχουν παραληφθεί τα αγαθά ποσοτικά και ποιοτικά.
4. Διενέργεια τακτικών και εκτάκτων απογραφών και συμφωνίες με τα δεδομένα των βιβλίων διαχείρισεως.
5. Υλικά προοριζόμενα για ανάλυση (Χρώματα, υλικά καθαρισμού κ.λ.π.) παραλαμβάνονται αρμοδίως και εκδίδεται ειδικό δελτίο παραλαβής. Τα υλικά αυτά φυλάσσονται υπ' ευθύνη αρμοδίου και αποστέλλεται κατά μήνα κατάσταση απογραφής των μενόντων.
6. Υλικά επενδύσεων, προσθηκών και βελτιώσεων (πάγια) παραλαμβάνονται και εκδίδεται ειδικό δελτίο παραλαβής, βάσει του οποίου ενημερώνεται το μητρώο παγίων. Και για τα ειδικά δελτία παραλαβών απαιτείται τιμολόγιο προμηθευτή και δελτίο παραγγελίας αρμόδιας υπηρεσίας.
7. Παροχή οδηγιών για τη διενέργεια απογραφών και αποτιμήσεων.

8. Έλεγχος διαφορών απογραφών (λογιστικά, διαχειριστικά και διοικητικά).

7.7. Δάνεια - Προμηθευτές - Γραμμάτια πληρωτέα - Πιστωτές και λοιπές υποχρεώσεις

Οι βασικές επιδιώξεις ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς τις υποχρεώσεις προς τις Τράπεζες (δάνεια), τους προμηθευτές, τους Πιστωτές κ.λ.π. πρέπει να αποβλέπουν στις ακόλουθες εξασφαλίσεις.

7.7.1. Δάνεια και ομολογιακά δάνεια

1. Τα ποσοτικά όρια και ο τύπος των δανείων που λαμβάνει η εταιρία πρέπει να είναι προκαθορισμένα από το Διοικητικό Συμβούλιο ή άλλο αρμόδιο εξουσιοδοτημένο όργανο.

2. Να γίνεται τακτικά αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στο αρμόδιο εξουσιοδοτημένο όργανο για την κατάσταση των δανείων, που έχει λάβει η εταιρία.

3. Η τήρηση των αναλυτικών καθολικών των δανείων και η τακτική, τουλάχιστο κατά μήνα, λογιστική συμφωνία αυτών, πρέπει να γίνεται από διαφορετικά πρόσωπα, όπως διαφορετικό πρόσωπο πρέπει να είναι αυτό που προετοιμάζει τα δικαιολογητικά πληρωμής των δανείων και των εξόδων αυτών.

4. Έλεγχος του υπολογισμού των τόκων, της λογιστικοποίησης αυτών και της φορολογικής αντιμετώπισής τους.

Περαιτέρω, οι επιδιώξεις ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς τις υποχρεώσεις για τις οποίες υπάρχουν παραστατικοί τίτλοι (ομολογιακά δάνεια) πρέπει να αποβλέπουν στις ακόλουθες βασικές εξασφαλίσεις:

1. Η έκδοση των ομολογιακών δανείων πρέπει να βρίσκεται μέσα στα όρια που καθορίζονται από το Δ.Σ. ή άλλο αρμόδιο εξουσιοδοτημένο όργανο.

2. Η τήρηση των λογαριασμών των ομολογιακών δανείων, οι διαδικασίες εκδόσεως και πληρωμής των δανείων πρέπει να διαχωρίζονται κατάλληλα.

3. Οι λογιστικές συμφωνίες των σχετικών λογαριασμών πρέπει να είναι τακτικές και να παρακολουθούνται από αρμόδιο προϊστάμενο.

4. Οι εξοφλούμενες ομολογίες πρέπει να ακυρώνονται κατάλληλα.

5. Οι υπολογισμοί των τόκων να ελέγχονται και από άλλο πρόσωπο.

6. Να ενημερώνεται τακτικά το Δ.Σ. για την κατάσταση των ομολογιακών δανείων.

7.7.2. Προμηθευτές, Γραμμάτια πληρωτέα, πιστωτές και λοιπές υποχρεώσεις

1. Τακτική κατά μήνα λογιστική συμφωνία όλων των προαναφερόμενων λογαριασμών υποχρεώσεων.

2. Καμία πίστωση δεν καταχωρείται στους ανωτέρω λογαριασμούς χωρίς εγκεκριμένο και ελεγμένο πρωτότυπο δικαιολογητικό και παραστατικό στοιχείο.

3. Επαλήθευση υπολοίπων των λογαριασμών υποχρεώσεων με αλληλογραφία ή με κάθε άλλο πρόσφορο μέσο (π.χ. αντίγραφα λογαριασμών).

4. Συσχέτιση αντικριζόμενων εγγράφων όπως π.χ. Προμηθευτές - Αγορές, Γραμμάτια πληρωτέα - Προμηθευτές ή αγορές.

5. Έρευνα παλαιότητας υπολοίπου λογαριασμών υποχρεώσεων. Εξέταση δικαιολογητικών αιφνίδιας εξοφλήσεως τέτοιων υπολοίπων.

6. Έλεγχος υπολογισμού τόκων τυχόν εντόκων υποχρεώσεων. Έλεγχος λογιστικοποίησης και φορολογικής αντιμετώπισής τους.

7. Προληπτικός έλεγχος πληρωμών ως άνω υποχρεώσεων.

7.8. Υποχρεώσεις προς ασφαλιστικά ταμεία και Δημόσιο

Οι επιδιώξεις ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς τις υποχρεώσεις προς τα ασφαλιστικά ταμεία και το Δημόσιο, πρέπει να αποβλέπουν στις ακόλουθες εξασφαλίσεις :

1. Την ορθή και έγκαιρη λογιστική απεικόνιση των υποχρεώσεων προς τα ασφαλιστικά ταμεία και το Δημόσιο.

2. Την έγκαιρη απόδοση των οφειλομένων προς τα ασφαλιστικά ταμεία και το Δημόσιο και την υποβολή των απαραίτητων εκκαθαρίσεων και καταστάσεων.

3. Την παρακολούθηση των εκκρεμών φορολογικών και άλλων υποθέσεων και των μέτρων που λαμβάνονται προς αντιμετώπισή τους.

7.9. Λοιποί τομείς

7.9.1. Μισθοδοσία προσωπικού

Οι επιδιώξεις ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς τη μισθοδοσία του προσωπικού πρέπει να αποβλέπουν στις ακόλουθες βασικές εξασφαλίσεις:

1. Τήρηση μητρώου απασχολούμενου προσωπικού
2. Σύστημα εξασφάλισης ότι το μισθοδοτούμενο προσωπικό απασχολείται πλήρως και παραγωγικά.
3. Σύστημα εξασφάλισης ορθής διαχείρισης της μισθοδοσίας (Επιλογή - Σύμβαση - αποδοχές - μεταβολές - πληρωμή).
4. Εφαρμογή της εργατικής και της ασφαλιστικής νομοθεσίας για το προσωπικό.

7.9.2. Υπηρεσία μετόχων - μετοχών

1. Εφαρμογή των διατάξεων του Καταστατικού και του νόμου ως προς το Μετοχικό Κεφάλαιο (Καταβλημένο - οφειλόμενο, προνομιούχο - κοινό).
2. Εφαρμογή των διατάξεων του Καταστατικού και του νόμου, ως προς τις μετοχές (αριθμός, ονομαστικές ή μη, τύπος κ.λ.π.).
3. Πλήρης και έγκαιρη ενημέρωση θεωρημένου βιβλίου μεταβιβάσεων και δελτίου κληρονομιάς ή κληροδοσίας.
4. Πλήρης και έγκαιρη ενημέρωση μητρώου μετόχων και μετοχών.
5. Καμία μεταβολή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των μετοχών, χωρίς νόμιμα και πλήρη δικαιολογητικά στοιχεία και τήρηση των διαδικασιών (καταχώρηση στο βιβλίο μεταβιβάσεων κ.λ.π.).
6. Πλήρες και ενημερωμένο αρχείο πληρωμένων και ανεξόφλητων μερισμάτων κατ' έτος.
7. Παρακολούθηση μέσω Η/Υ καταθέσεων και αποδόσεων των μετοχών λόγω συνελεύσεως. Απογραφή αυτών που παραμένουν στα χέρια της εταιρίας και συμφωνία με κατάσταση Η/Υ. Επαρκής και ασφαλής φύλαξη.

7.9.3. Έξοδα

1. Κανένα έξοδο χωρίς νόμιμο, πλήρες και εγκεκριμένο δικαιολογητικό.
2. Έγκαιρη ενημέρωση και λογιστική συμφωνία λογαριασμών εξόδων.
3. Τήρηση της αρχής της αυτοτέλειας των χρήσεων και της αρχής αντιπαραθέσεως εξόδων - εσόδων (Matching principle).
4. Διενέργεια επαρκών προβλέψεων εξόδων εκμεταλλεύσεως.

Σημείωση: Οι ανωτέρω εξασφαλίσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ισχύουν για όλα τα έξοδα με οποιαδήποτε μορφή και αν πραγματοποιούνται (π.χ. αγορές).

7.9.4. Έσοδα

1. Εφαρμογή ικανοποιητικού συστήματος βεβαιώσεως (ελέγχου) των εσόδων.
2. Άμεση λογιστική ενημέρωση και τακτική συμφωνία των λογαριασμών εσόδων.
3. Τήρηση της αρχής της αυτοτέλειας των χρήσεων και της αρχής αντιπαραθέσεως εσόδων - εξόδων (matching principle).
4. Έλεγχος καταχωρήσεως στα έσοδα μόνο των πραγματοποιηθέντων δουλευμένων και αφορώντων τη χρήση. Απαγορεύεται καταχώρηση εσόδων κατά πρόβλεψη.
5. Επαρκής διαχωρισμός εσόδων επομένων χρήσεων ή εσόδων προηγούμενων χρήσεων.

7.9.5. Οικονομικές καταστάσεις τέλους χρήσεως

1. Εμπρόθεσμη και σύννομη κατάρτιση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.
2. Απεικόνιση της πραγματικής οικονομικής καταστάσεως και των αποτελεσμάτων της εταιρίας, κατά τους κανόνες της επιστήμης και τους νόμους της Πολιτείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΑΚΥΠΤΟΥΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

8.1. Γενικά

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

8.2. Προβλήματα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

α) Ο προβληματισμός που τίθεται πολλές φορές είναι το κατά πόσο σήμερα ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι αποδεκτός στις επιχειρήσεις από τους ελεγχόμενους. Η λέξη «έλεγχος», ως άκουσμα και μόνο, δημιουργεί εκ των πραγμάτων μια φυσιολογική αντίδραση. Ως εκ τούτου ο Εσωτερικός Έλεγχος στην πράξη δημιουργεί αν όχι μία επιθετική στάση από τους ελεγχόμενους, αναμφισβήτητα όμως δημιουργεί μια αμυντική στάση που πολλές φορές δυσκολεύει το έργο των ελεγκτών αφαιρώντας κατά πολύ τη δυνατότητα να συνδράμει αποτελεσματικά στο έργο της διοίκησης καθώς και των ίδιων των ελεγχόμενων. Η μη αποδοχή του Εσωτερικού Ελέγχου, σε μεγάλο βαθμό, απορρέει από την έλλειψη διαμόρφωσης πολιτικής και ελεγκτικής κουλτούρας, καθώς και ανάλογης υποστήριξης που παρατηρείται από τους φορείς. Ανάλογο μερίδιο ευθύνης, στην μη αποδοχή του, έχουν και οι ίδιοι οι εσωτερικοί ελεγκτές, καθώς δεν φροντίζουν στην διαμόρφωση κατάλληλου ελεγκτικού κλίματος, όπως και διακριτικού χειρισμού την ελεγκτικών θεμάτων,

κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Παρόλο το αρνητικό κλίμα αποδοχής, που παρατηρείται κατά μεγάλο βαθμό, οι τελευταίες αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς που υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρείες να έχουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, οι αποφάσεις των τραπεζικών οργανισμών και ιδρυμάτων για υιοθέτηση του Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς επίσης και η προβολή του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω του ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών, έχουν συμβάλει θετικά, παρότι υπάρχει μακρύς δρόμος ακόμη, για τους ελεγχόμενους να αποδεχθούν τον Εσωτερικό Έλεγχο, ως βοήθεια απέναντι στις ευθύνες που έχουν αναλάβει.

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

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

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

Καλό θα είναι να υπάρχει εξειδίκευση και στους ελεγκτές για κάθε αντικείμενο, πράγμα δύσκολο, λόγω του αυξημένου κόστους λειτουργίας του τμήματος. Τούτο είναι επιτρεπτό, όταν η επιχείρηση είναι μεγάλου μεγέθους. Δύσκολες περιπτώσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τη συλλογικότητα του τμήματος, αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του τμήματος πρέπει, τουλάχιστον, να κατέχουν συλλογικά την απαιτούμενη εκείνη γνώση, ώστε να

αντιμετωπίζονται και οι πιο δύσκολες περιπτώσεις ελέγχου. Εάν εξαντληθούν όλες οι δυνατότητες του τμήματος και δεν είναι εφικτός ο έλεγχος, τότε, ο διευθυντής του τμήματος σε συνεννόηση με τη διοίκηση, ζητεί τη συνδρομή ατόμου από άλλο τμήμα, που είναι γνώστης του αντικειμένου. Παράλληλα να μην είναι και ελεγχόμενο. Κάτω από την καθοδήγηση του διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου το άτομο αυτό προσφέρει τις υπηρεσίες του για όσο διάστημα διαρκεί ο έλεγχος. Εάν δεν υπάρχει η δυνατότητα αυτή, ήτοι ανεύρεσης ατόμου μέσα από την ίδια την επιχείρηση, τότε με την έγκριση της διοίκησης, ζητείται συνδρομή από εξωτερικό σύμβουλο με τα απαραίτητα προσόντα και προβαίνουμε στη διενέργεια του ελέγχου, πάντα κάτω από την καθοδήγηση του διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου. Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι και στις δύο περιπτώσεις, όταν καλούνται να μας προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, είτε από στέλεχος της επιχείρησης είτε από εξωτερικό σύμβουλο, ο αρμόδιος του τμήματος θα πρέπει να μεριμνήσει, ώστε κατά τη διενέργεια του ελέγχου να συμμετέχει και ένας εσωτερικός ελεγκτής για απόκτηση εμπειρίας σε εξειδικευμένα θέματα, ώστε ο επόμενος έλεγχος, όταν θα επαναληφθεί, να μην χρειασθεί να καλυφθεί από άτομο εκτός του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου επιβαρύνοντας τον έλεγχο με επιπλέον κόστος.

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

- Να ασκείται, γενικά, σύμφωνα με τους κανόνες και τους όρους που έχει θεσπίσει η διοίκηση της οικονομικής μονάδας και όχι σύμφωνα με τους κανόνες της ελεγκτικής.
- Δεν ενημερώνεται για τις πράξεις των διοικούντων, συνήθως δε και των ανωτέρων του στην ιεραρχία ή έλεγχός του σ' αυτούς είναι περιορισμένος, αναγκαστικά, ή τέλεια τυπικός.
- Απασχολούμενος με πράξεις συναδέλφων του, πολλές φορές από συναδελφική αλληλεγγύη, ο έλεγχός του δεν είναι αμερόληπτος και

αντικειμενικός, ενώ με το πέρασμα του χρόνου και τη στενότερη φιλική σχέση, η προσοχή και η διερευνητικότητα μειώνονται βαθμιαία και ο έλεγχος γίνεται πια τυπικός.

- Επειδή ασχολείται διαρκώς με τα ίδια θέματα και με τον ίδιο τρόπο, η δουλειά του γίνεται ρουτίνα με επακόλουθο την εξασθένηση, σιγά σιγά, τόσο της επαγρύπνησης όσο και της διερευνητικότητάς του.

δ) Τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου ποικίλλουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Τα ειδικά χαρακτηριστικά ελέγχου σε οποιοδήποτε σύστημα, εξαρτώνται από ορισμένους παράγοντες, όπως είναι το μέγεθος, η οργανωτική διάρθρωση, η φύση των εργασιών και οι αντικειμενικοί στόχοι της οργανώσεως, για τους οποίους σχεδιάσθηκε το σύστημα. Γίνεται αντιληπτό, επομένως, ότι το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου δεν μπορεί να αντιγραφεί και να μεταφερθεί αυτούσιο από μία επιχείρηση σε μία άλλη. Ο Εσωτερικός Έλεγχος, προκειμένου να επιφέρει τα ποιοτικά εκείνα αποτελέσματα στα οποία αποσκοπεί, θα πρέπει να σχεδιασθεί και οργανωθεί εξ' αρχής με τρόπο προσεκτικό, σαφή και λεπτομερή, σεβόμενος τους κανόνες και αρχές της ελεγκτικής επιστήμης, πάνω στις ανάγκες και τον τρόπο λειτουργίας της εκάστοτε οικονομικής μονάδας. Σε αντίθετη περίπτωση, ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν επιτελεί το έργο για το οποίο προορίζεται, η αποτελεσματικότητά του συνεχώς συρρικνώνεται, ο ρόλος του τμήματος μέσα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης σιγά σιγά υποβαθμίζεται και μεσοπρόθεσμα η ύπαρξη του τμήματος γίνεται τυπική και ανούσια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Ο Εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στη διάθεση κάθε επιχείρησης. Η επιτυχία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να προσδιορίζει και να αξιολογεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους και η διοίκηση να τους διαχειρίζεται. Ο ισχυρισμός των υπευθύνων ότι τα πάντα στην επιχείρηση που διοίκουν λειτουργούν κατά τον πλέον ιδανικό τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες αποφάσεις διαδικασίες και κανόνες έχει παύσει να ισχύει, ειδικά στις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους οικονομικές μονάδες.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, όλο και γίνεται αναγκαίος και χρήσιμος. Με την ανάλογη από τη διοίκηση υποστήριξη μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, στην πρόληψη και στην καταστολή των απρόβλεπτων γεγονότων, θετικό σημείο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- Με τον ίδιο τρόπο που ο εσωτερικός έλεγχος καθιερώθηκε υποχρεωτικά στις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εταιρείες, μέσα από το σπουδαίο ρόλο και το σημαντικό έργο που επιτελεί, θα πρέπει να καθιερωθεί σε όλες τις εταιρείες, ανεξαρτήτως μορφής.
- Τα προγράμματα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μία σημαντική εργασία που προηγείται κάθε ελέγχου. Η χρήση τους αποτελεί τον κύριο άξονα, προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους πλην όμως, η δημιουργία εξειδικευμένων προγραμμάτων εσωτερικού ελέγχου κατά κλάδο δραστηριότητας κάθε επιχείρησης θα αποτελούσε ένα πολύ σημαντικό βοήθημα και οδηγό προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα παραλείψεων κατά την αρχική κατάρτιση και ενσωμάτωση τους στην εκάστοτε επιχείρηση.
- Προκειμένου να εξασφαλισθεί η άρτια επιστημονική κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών, οι υψηλές προδιαγραφές, οι διοικητικές

ικανότητες και η καθολική γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που δρα η επιχείρηση, κρίνεται σκόπιμο να συσταθούν τμήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης αποκλειστικά εσωτερικών ελεγκτών, οι απόφοιτοι των οποίων θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν με τον αποτελεσματικότερο τρόπο στις αυξημένες υποχρεώσεις που θα αναλάβουν ως Εσωτερικοί Ελεγκτές. Επιπροσθέτως, κατά την διάρκεια άσκησης του έργου τους εντός της επιχείρησης, είναι απαραίτητη η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά σεμινάρια προκειμένου να διασφαλίζεται η διατήρηση του υψηλού επιπέδου γνώσεων και η συνεχής ενημέρωσή τους, γύρω από την ραγδαία εξελισσόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν είναι τόσο «ευχάριστος», είναι όμως χρήσιμος. Αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία των επιχειρήσεων, το οποίο οδηγεί, στη λήψη εκείνων των επιχειρηματικών αποφάσεων, που θα εξασφαλίσουν τη διαχρονική βιωσιμότητά τους, την ευελιξία και την εύρυθμη λειτουργία τους, ώστε να καταστούν επιτυχείς, αποτελεσματικές και κατ' επέκταση, ΚΕΡΔΟΦΟΡΕΣ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Meigs W. – Larsen J. – Meigs R., Ελεγκτική, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1984.
2. Πρωτοψάλτης Ν., Γενικός οδηγός προγράμματος ελέγχου, Σ.Ο.Λ. Α.Ε., Αθήνα 1998.
3. Παπαδάτου Θ., Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη 2001.
4. Παπαστάθης Π., Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, Έκδ. ιδίου, Αθήνα 2003.
5. Κάντζος Κ., Ελεγκτική – Θεωρία και πρακτική, Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 1995.