



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΕ  
ΜΙΚΡΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ :**

**ΚΑΣΠΙΡΗ ΔΗΜΗΤΡΑ**

**ΜΙΧΑΛΙΤΣΗ ΑΔΑΜΑΝΤΙΑ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ :**

**κ. Β.ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2005**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	5
----------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

#### ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΕΝΙΚΑ

I.1. Η ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	6
I.1.1. Έννοια – Ορισμός .....	6
I.1.2. Διακρίσεις Επιχειρήσεων .....	8
I.1.3. Η Ταξινόμηση των Επιχειρήσεων Σύμφωνα με το Μέγεθός τους..	11
I.1.4. Γενικά περί Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων .....	14
I.2. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΣΚΟΠΙΕΣ .....	17
I.2.1. Η Επιχείρηση και το Κράτος .....	17
I.2.2. Επιλογή Τόπου Εγκατάστασης .....	19
I.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	28
I.3.1. Η Παγκοσμιοποίηση της Οικονομίας .....	28
I.3.2. Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελληνική Επιχείρηση .....	29

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

#### ΠΕΡΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

II.1. ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	45
II.1.1. Εννοιολογία της Ελεγκτικής .....	45
II.1.2. Ιστορική Εξέλιξη της Ελεγκτικής .....	46
II.1.3. Τα Είδη των Ελέγχων .....	47
II.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ .....	52
II.2.1. Γενικά .....	52
II.2.2. Έννοια Εσωτερικού Ελέγχου .....	52
II.3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ .....	56

Π.3.1. Έννοια Εξωτερικού Ελέγχου .....	56
Π.3.2. Μέθοδοι Διενέργειας Εξωτερικού Ελέγχου .....	58
Π.4. Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ .....	59
Π.4.1. Προβλέψεις Μελλοντικών Εξελίξεων .....	59
Π.5. ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΕΝΤΙΜΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	67
Π.6. ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	69
Π.7. ΕΛΕΓΧΟΣ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	72
Π.8. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	74
Π.8.1. Πρότυπα Ελεγκτικής .....	76
Π.8.2. Ελεγκτικά standards σύμφωνα με την Ελληνική Νομοθεσία ....	77
Π.9. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ .....	78
Π.9.1. Το Νομικό Πλαίσιο της Ελεγκτικής .....	78
Π.9.2. Εσωτερικός Κανονισμός και Εσωτερικός Έλεγχος .....	83

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ**

#### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ**

ΙΙΙ.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ .....	90
ΙΙΙ.2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΠΡΟΣΛΗΨΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	91
ΙΙΙ.3. ΤΟΜΕΑΣ ΑΓΟΡΩΝ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	95
ΙΙΙ.4. ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ – ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ .....	101
ΙΙΙ.5. ΤΟΜΕΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ – ΠΕΛΑΤΩΝ .....	107
ΙΙΙ.6. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ .....	109
ΙΙΙ.7. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ .....	112
ΙΙΙ.8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	114
ΙΙΙ.9. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ .....	115
ΙΙΙ.10. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΡΑΜΜΑΤΙΩΝ .....	121
ΙΙΙ.11. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ – ΕΞΟΔΩΝ .....	123

III.12. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΑΝΕΙΩΝ .....	125
III.13. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ .....	126
III.14. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΩΝ Κ' ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ .....	129
III.15. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ .....	130
III.16. ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΚΑΙ ΑΠΑΛΛΑΓΗ Φ.Π.Α. ....	131
III.17 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ – ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ .....	132
III.18. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΥΡΑΣΦΑΛΕΙΑΣ .....	134
III.19. ΦΟΡΤΩΤΙΚΕΣ – ΔΙΑΝΟΜΕΣ .....	137
III.20. ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	139
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	147

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Μέσω αυτής της πτυχιακής εργασίας έγινε μία προσπάθεια παρουσίασης και ανάλυσης του εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις γενικά και ιδιαίτερα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στο πρώτο τμήμα της εργασίας αναφέρονται γενικά στοιχεία περί επιχειρήσεων και οι διακρίσεις τους, δίνοντας έμφαση στις μικρές επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο τμήμα αναλύονται τα είδη του ελέγχου με κύριο αντικείμενο τον εσωτερικό έλεγχο σε μία μικρή επιχείρηση και τον καθοριστικό ρόλο του ελεγκτή σε αυτήν.

Και στο τελευταίο τμήμα περιλαμβάνονται τα ερωτηματολόγια μέσω των οποίων μπορεί να διαπιστωθεί αν σε μία επιχείρηση λειτουργεί σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με ποιο τρόπο και σε ποιους τομείς.

Στην προσπάθειά μας αυτή κρίνουμε αναγκαίο να ευχαριστήσουμε τον εισηγητή μας κ. Σπυρόπουλο για την καθοδήγηση και την βοήθεια που μας προσέφερε για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι**

## **ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΕΝΙΚΑ**

### **I.1. Η ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

#### **I.1.1. Έννοια – Ορισμός**

Με τον όρο Επιχείρηση εκφράζουμε εκείνη την οικονομική μονάδα στην οποία συνδυάζονται οι συντελεστές της παραγωγής για την παραγωγή υλικών αγαθών και της παροχής υπηρεσιών για την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών με την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους.

Επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα, η οποία έχει τα γνωρίσματα των υπολοίπων μονάδων, (δηλ. συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής, οργάνωση μέσων και δραστηριοτήτων, διάρκεια, αντιμετώπιση κινδύνων, επιδίωξη αποτελεσματικότητας ενεργειών κ.λπ.) αποβλέπει και στην πραγματοποίηση κέρδους που περιέχεται τελικά στον φορέα της. Το κέρδος αυτό πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την ανταμοιβή εξαρτημένης απασχολήσεως του (δηλ. του φορέα της).

Επιχείρηση είναι ο οικονομικός οργανισμός, ο οποίος εξυπηρετεί οικονομικές ανάγκες της κοινωνίας με σκοπό το κέρδος, το οποίο προορίζεται να περιέλθει στην ατομική περιουσία του φορέα (ή φορέων) της, που λέγεται επιχειρηματίας.

Υποστηρίζεται από πολλούς, ότι το κέρδος πρέπει να είναι μεγαλύτερο του αντιστοίχου ημερομισθίου ή μισθού του φορέα της επιχειρήσεως (επιχειρηματία) διότι οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει είναι πολλοί περισσότεροι από την προσφορά εργασίας ή άλλου συντελεστού παραγωγής. Κίνδυνοι ως προς τον τρόπο εγκαταστάσεως, την αβεβαιότητα της Αγοράς, και των τιμών, την απορροφητικότητα των

προϊόντων της από την Αγορά, την φερεγγυότητα των πελατών, την τραπεζική πολιτική κ.λπ.

Μετά από όλα αυτά επισημαίνεται, ότι η πραγματοποίηση του κέρδους είναι αβέβαιη. Πάντως το στοιχείο «κέρδος» αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της «επιχειρήσεως», σε αντίθεση και διάκριση από άλλες οικονομικές μονάδες.

Τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία της επιχείρησης είναι ότι:

- α.** Έχει δική της περιουσία ξεχωριστή από την περιουσία του φορέα της.
- β.** Δρα στην αγορά, όπου συναντώνται η προσφορά και η ζήτηση των οικονομικών αγαθών και εξυπηρετεί οικονομικές ανάγκες της κοινωνίας.
- γ.** Αποβλέπει στο κέρδος του φορέα της, που δικαιολογείται από τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται και από το γεγονός ότι εξυπηρετεί και την κοινωνία.
- δ.** Έχει την δική της οντότητα, λογιστική, οικονομική, οργανωτική, διοικητική, λειτουργική και, πολλές φορές και νομική. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση, αλλά και ο κάθε οικονομικός οργανισμός, λέγεται και **Λογιστική Μονάδα**.

Η επιτυχία των σκοπών της επιχειρήσεως εξαρτάται από την ορθή και με επιστημονικές βάσεις οργάνωσής της.

Αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να υπάρχουν σε όλους τους τομείς όπου η επιτυχία της δράσεως και του αποτελέσματος επιδρούν στην μακροζωία και την πρόοδο της επιχείρησης.

Η επιχείρηση σαν οικονομική μονάδα που με την παραγωγή και την διάθεση αγαθών και υπηρεσιών, διοχετεύει στους καταναλωτές τα προϊόντα της και ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες τους, σκοπεύει τελικά στην αποκόμιση του μεγαλύτερου κέρδους.

Η επιχείρηση με το να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες και να τα προσφέρει, ικανοποιεί μεν τις ανάγκες του επιχειρησιακού

περιβάλλοντος δηλαδή των καταναλωτών και αποβλέπει δε στην ικανοποίηση των αναγκών του εργατικού της δυναμικού.

### I.1.2. Διακρίσεις Επιχειρήσεων

Από την κατηγορία και το είδος της επιχείρησης θα εξαρτηθεί η μορφή της οργάνωσης και ο τύπος της διοίκησης που θα εφαρμοστεί. Έτσι, η αναφορά στις διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων που υπάρχουν αποτελεί μια αναγκαιότητα για την επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης. Παρακάτω παραθέτονται οι κυριότερες διακρίσεις των επιχειρήσεων, που βασίζονται σε διάφορα κριτήρια, όπως οικονομικά, νομικά, οργανωτικά κ.α.

#### **Ø Ανάλογα με το φορέα και τη νομική τους μορφή :**

Με κριτήριο το φορέα οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε **ιδιωτικές, δημόσιες και μικτές.**

Ιδιωτικές είναι οι επιχειρήσεις, στις οποίες ο φορέας είναι φυσικό ή Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου. Οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν με βάση τις αρχές της Ιδιωτικής Λογιστικής και του Ιδιωτικού Δικαίου και διακρίνονται για την ευκαμψία και την προσαρμοστικότητά τους στις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες. Η διοίκηση τους είναι γρήγορη και αποτελεσματική.

Δημόσιες είναι οι επιχειρήσεις στις οποίες φορέας είναι το ίδιο το Δημόσιο ή η Τοπική Αυτοδιοίκηση. Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις συνιστώνται ή σαν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου ή σαν Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου.

Μικτές είναι οι επιχειρήσεις, στις οποίες φορέας μπορεί να είναι τόσο το κράτος ή Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, όσο και Ιδιώτες ή Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου. Αυτή η συνεργασία πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους, ανάλογα με την συμφωνία των φορέων.



Με κριτήριο τη νομική μορφή οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε **ατομικές και εταιρικές ή συλλογικές επιχειρήσεις**.

Η ατομική επιχείρηση ταυτίζεται με τον επιχειρηματία, ο οποίος κατευθύνει τη δραστηριότητα της επιχείρησης και ελέγχει το προσωπικό της.

Εταιρική μορφή επιχείρησης είναι εκείνη η επιχείρηση στην οποία ο επιχειρηματίας είναι σύνολο ατόμων ή νομικών προσώπων.

Οι εταιρείες διακρίνονται σε **προσωπικές**, και είναι είτε ομόρρυθμες είτε ετερόρρυθμες, και **απρόσωπες** όπως είναι οι ανώνυμες εταιρείες ή εταιρείες περιορισμένης ευθύνης.

#### **Ø Ανάλογα με το σκοπό τους :**

Στις **κερδοσκοπικές** επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν και διαθέτουν αγαθά και υπηρεσίες έναντι ορισμένης τιμής με σκοπό το κέρδος, το οποίο περιέρχεται στον ιδιοκτήτη της.

Στις **μη κερδοσκοπικές ή κοινωφελείς** επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν αγαθά και υπηρεσίες έναντι ορισμένης τιμής με σκοπό τη χρησιμοποίηση του κέρδους για διάφορους κοινωφελείς σκοπούς.

#### **Ø Ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησής τους :**

Στις επιχειρήσεις **πρωτογενούς** παραγωγής περιλαμβάνονται οι μεταλλευτικές, οι γεωργικές, οι δασικές, οι αλιευτικές, οι κτηνοτροφικές κ.λπ. Τα προϊόντα των επιχειρήσεων αυτών χρησιμοποιούνται είτε ως πρώτη ύλη από άλλες επιχειρήσεις είτε καταναλώνονται όπως έχουν από τον άνθρωπο.

Στις επιχειρήσεις **δευτερογενούς** παραγωγής ανήκουν οι επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες, με την επεξεργασία και την κατεργασία πρώτων υλών, αποβλέπουν στην παραγωγή προϊόντων. Στην κατηγορία

αυτή ανήκουν οι βιομηχανικές, οι βιοτεχνικές, οι ενεργειακές και οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις.

Στις επιχειρήσεις **τριτογενούς** παραγωγής ανήκουν οι εμπορικές, οι τραπεζικές, οι ασφαλιστικές, οι μεταφορικές κ.λπ. επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν την κυκλοφορία των παραγόμενων αγαθών της πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής και διευκολύνουν την παροχή υπηρεσιών πάσης φύσεως.

### **Ø Ανάλογα με την τιμολογιακή τους πολιτική:**

**Εξισωτικούς**, που επιδιώκουν να πραγματοποιήσουν τόσα έσοδα, όσα είναι και τα έξοδά τους. Εξισωτικοί οικονομικοί οργανισμοί είναι τα δημόσια, δημοτικά, κοινοτικά και άλλα κοινωφελή ιδρύματα, όπως τα Κρατικά Μουσεία, Κρατικά Θέατρα.

**Επεκτατικούς ή Κτητικούς**, που είναι, όπως οι προηγούμενοι, με τη διαφορά ότι επιδιώκουν πλεόνασμα εσόδων, σε σύγκριση με τα έξοδα τους. Επιδιώκουν δηλαδή κέρδος με σκοπό την αύξηση της δραστηριότητάς τους, όπως π.χ. τα Κρατικά Νοσοκομεία που το κέρδος τους προορίζεται για την κτιριακή επέκτασή τους, την αγορά εξοπλισμού κ.λπ.

**Επιχειρήσεις ή Κερδοσκοπικούς ή Ποριστικούς**, που επιδιώκουν κέρδος, με σκοπό την αύξηση της ατομικής περιουσίας του φορέα τους, όπως π.χ. τα Εμπορικά Καταστήματα, οι Βιοτεχνίες, οι Βιομηχανίες, οι Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών.

Οι εξισωτικοί και κτητικοί οικονομικοί οργανισμοί, επειδή αποβλέπουν μόνο στο κοινό συμφέρον, ονομάζονται και **κοινωφελείς**. Ενώ οι επιχειρήσεις, επειδή αποβλέπουν και στο συμφέρον του φορέα τους, ονομάζονται και **ιδιωφελείς**.

### **Ø Ανάλογα με το μέγεθός τους :**

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε :

Μικρές

Μεσαίες

Μεγάλες

Προϋπόθεση για να ενταχθεί μια επιχείρηση σε μια από τις πιο πάνω κατηγορίες είναι να εκπληρώνει δυο από τις τρεις ακόλουθους όρους, των οποίων το ύψος καθορίζεται νομοθετικά.

- Αριθμός Απασχολούμενων Ατόμων (πάνω από 50 άτομα κατά μέσο όρο μέσα στο έτος)
- Ετήσιος Κύκλος Εργασιών (πωλήσεις, τζίρος πάνω από 3.000.000€) και
- Αξία των Στοιχείων του Ισολογισμού της (πάνω από 1.500.000€).

### **I.1.3. Η Ταξινόμηση των Επιχειρήσεων σύμφωνα με το μέγεθός τους**

Είναι φανερό πως οι Επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με το μέγεθός τους σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές Επιχειρήσεις. Βέβαια, θα μπορούσαμε να επεκτείνουμε αυτή την ταξινόμηση, προσθέτοντας δύο ακόμα τύπους Επιχειρήσεων, δηλαδή τις πολύ μεγάλες - γιγαντιαίες και τις πολύ μικρές - νάνους.

Πάντως, δεν υπάρχει ομοφωνία για τα πιο κατάλληλα κριτήρια, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την οριστική ταξινόμηση των Επιχειρήσεων, σύμφωνα με το μέγεθός τους.

Έτσι, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα ακόλουθα κριτήρια για το σκοπό αυτό, που φυσικά συνεπάγονται διαφορετικά πλεονεκτήματα για την αντίστοιχη ταξινόμηση των Επιχειρήσεων.

**1. Η έκταση του χώρου που χρησιμοποιεί η Επιχείρηση.** Το κριτήριο τούτο χρησιμοποιείται κυρίως από αγροτικές Επιχειρήσεις.

Ανάλογα λοιπόν με την έκταση σε τετραγωνικά μέτρα του χρησιμοποιημένου χώρου, μια Αγροτική Επιχείρηση π.χ. ταξινομείται σε μεγάλη, μεσαία ή μικρή κατά περίπτωση, εφόσον η έκταση του χώρου της είναι αντίστοιχα πάνω από 2.000.000 m<sup>2</sup>, από 400.000 m<sup>2</sup> μέχρι 2.000.000 m<sup>2</sup>, κάτω από 400.000 m<sup>2</sup> κ.λπ.

Παρ' όλα αυτά το κριτήριο τούτο δεν είναι ικανοποιητικό αφού το ζήτημα είναι πόσο εντατικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιείται ένας κατεχόμενος χώρος και όχι πόσο μεγάλη έκταση καταλαμβάνει.

**2. Άλλο κριτήριο** που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ταξινόμηση των Επιχειρήσεων από πλευράς μεγέθους, είναι *ο αριθμός των εργαζομένων σ' αυτές.*

Έτσι, όσες Επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 100 εργαζόμενους θεωρούνται ως μικρές Επιχειρήσεις, εκείνες που απασχολούν από 101 έως 1000 εργαζόμενους χαρακτηρίζονται ως μεσαίου μεγέθους Επιχειρήσεις και όσες απασχολούν επάνω από 1000 εργαζόμενους μπορούν να θεωρηθούν ως μεγάλες Επιχειρήσεις.

Όμως και τούτο το κριτήριο δεν είναι ικανοποιητικό, αφού και άλλοι παράγοντες έκτος από την εργασία, όπως η γη κ.λπ. παίζουν σπουδαίο ρόλο στην παραγωγική διαδικασία και αποφασιστικά καθορίζουν το μέγεθός της.

**3. Ένας άλλος παραγωγικός συντελεστής** δηλ. *το επενδυμένο κεφάλαιο* μιας Επιχειρήσεως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο ταξινόμησης των Επιχειρήσεων από πλευράς μεγέθους.

Κι' όμως κι αυτό το κριτήριο χαρακτηρίζεται σχετικό αφού πολλές Επιχειρήσεις συμβαίνει να χρειάζονται ένα παραγωγικό συντελεστή π.χ. Κεφάλαιο, περισσότερο απ' τους άλλους, δηλ. εργασία, φύση κ.λπ., λόγω της ιδιομορφίας και μόνο του προϊόντος που παράγουν. Έτσι, παρ' όλο που οι Επιχειρήσεις αυτές είναι μικρότερες από άλλες, με βάση τον

περισσότερο χρησιμοποιούμενο συντελεστή τους, όμως μπορούν να θεωρηθούν μεγαλύτερες, πράγμα που φυσικά δεν είναι σωστό.

**4. Ο κύκλος εργασιών (Turnover)** των Επιχειρήσεων μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την κατά μέγεθος ταξινόμησή τους. Πράγματι, το κριτήριο τούτο χρησιμοποιείται σύμφωνα με το Νόμο από το Υπουργείο Οικονομικών, Οικονομικές Εφορίες κ.λπ. για την ταξινόμηση των Επιχειρήσεων σε μεγάλο, μεσαίου και μικρού μεγέθους.

Όμως και σ' αυτό το κριτήριο υπάρχουν περιορισμοί εφαρμογής, αφού τα πραγματοποιημένα κέρδη από επιχείρηση σε επιχείρηση ποικίλλουν, λόγω πολλών άλλων παραγόντων πέρα από το μέγεθός τους.

**5. Η παραγωγική ικανότητα (productive capacity)** των Επιχειρήσεων είναι ακόμα ένα κριτήριο για την κατά μέγεθος ταξινόμησή τους. Και όμως, κι αυτό το κριτήριο μπορεί να γίνει αποδεκτό με επιφύλαξη, εκτός αν πρόκειται να εφαρμοστεί για Επιχειρήσεις που παράγουν ομοειδή προϊόντα και έχουν ομοειδή βάση για σύγκριση.

**6. Το είδος της προσφερόμενης από τον Επιχειρηματία στην Επιχείρηση εργασίας** επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κατάλληλο κριτήριο της ταξινομήσεως αυτής.

Έτσι, στην περίπτωση που ο επιχειρηματίας διοικεί την επιχείρηση και ταυτόχρονα εκτελεί διάφορες εργασίες σ' αυτήν, η Επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως μικρή. Ενώ, στην περίπτωση που ο ιδιοκτήτης διευθύνει την επιχείρηση έχοντας εκχωρήσει εξουσία σε άλλα στελέχη για τις εκτελεστικές λειτουργίες στην επιχείρηση, τότε η Επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως μεγάλο μεγέθους.

Όμως, το κριτήριο αυτό δεν εξυπηρετεί για την ταξινόμηση των Επιχειρήσεων μικρού μεγέθους και γι' αυτή την αδυναμία του δεν θεωρείται ικανοποιητικό.

**7. Τέλος, διάφορα άλλα κριτήρια όπως η ανάλωση πρώτων υλών, καυσίμων, ηλεκτρικής ενέργειας κ.λπ., που όμως και πάλι χαρακτηρίζονται ανεπαρκή, μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την παραπάνω ταξινόμηση.**

Συμπεραίνοντας, παρατηρούμε πως τις αδυναμίες μερικών κριτηρίων μπορούν και καλύπτουν άλλα κριτήρια, που και αυτά όμως σε βαθύτερη ανάλυση παρουσιάζουν τις δικές τους αδυναμίες παρ' όλο που αρχικά φαίνονται ιδανικά κριτήρια.

Δυστυχώς, όλα τα παραπάνω κριτήρια παρουσιάζουν αδυναμίες και γι' αυτό το λόγο ενώ για ορισμένες Επιχειρήσεις φαίνονται ικανοποιητικά, για άλλες Επιχειρήσεις είναι ανεπαρκή, λόγω της ιδιομορφίας που υπάρχει σε κάθε περίπτωση Επιχειρήσεως.

#### I.1.4. Γενικά περί Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Όλη η, μέχρι την βιομηχανική επανάσταση (1770 – 1800), περίοδος συντελέστηκε σχεδόν αποκλειστικά από μικρότερες Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Ο ρόλος όμως και μετά την βιομηχανική επανάσταση συνέχισε να είναι σπουδαίος, γιατί πάντοτε αποτελούσαν τη συντριπτική πλειοψηφία των παραγωγικών μονάδων από αριθμητική άποψη και από άποψη καινοτομιών.

Η ανάπτυξη (αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικότητα, επέκταση) των ΜΜΕ μπορεί να θεωρηθεί σαν βασική προϋπόθεση της συνολικής κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης της χώρας, αφού αυτές αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της Ελληνικής οικονομίας και του ευρύτερου κοινωνικού σχηματισμού. Η εν λόγω ανάπτυξη απαιτεί αναμφισβήτητα μια κατάλληλη στρατηγική τόσο από την πλευρά των ΜΜΕ όσο και από αυτή του κράτους. Οι στρατηγικές επιλογές που θα καθορίσουν την εξέλιξη του ιστού των ΜΜΕ και την ολοκλήρωσή τους στο συνολικό σύστημα πρέπει να προσδιορισθούν από τα χαρακτηριστικά του

περιβάλλοντος και τις συγκυρίες, των διαγραφόμενων τάσεων του μέλλοντος και από τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνεπάγεται η φύση των ΜΜΕ.

Το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι ΜΜΕ είναι απειλητικό, αφού η κρίση (πληθωρισμός, ύφεση), η εντατικοποίηση του διεθνή ανταγωνισμού (διεθνοποίηση παραγωγής και αγορών) και η συγκέντρωση του κεφαλαίου αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά του. Οι τάσεις του τεχνολογικού περιβάλλοντος (νέες τεχνολογίες : μικρο-πληροφορική, βιοτεχνολογία, γενετική, κ.λπ.) δημιουργούν νέες απειλές και ευκαιρίες. Οι εξελίξεις του κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος (ποιότητα ζωής, επέκταση του δημοσίου τομέα, αυτοδιαχείριση) παρουσιάζονται, στην παρούσα φάση, ευνοϊκές.

Μέσα σε τούτες τις γενικές συνθήκες του περιβάλλοντος οι ΜΜΕ είναι υποχρεωμένες να υπάρξουν με σημαντικά μειονεκτήματα σε σχέση με τις μεγάλες, όπως η μικρή οικονομική επιφάνεια, η τεχνολογική εξάρτηση, το χαμηλό επίπεδο στελεχών, οι περισσότερες δυνατότητες χρηματοδότησης και ανάπτυξης συστημάτων μάνατζμεντ. Όμως από την φύση τους διαθέτουν έναν αριθμό πλεονεκτημάτων, όπως η ευελιξία, το "επιχειρηματικό δαιμόνιο", η ανθρώπινη διάσταση, η δημιουργική και οι δυνατότητες καινοτομιών.

Οι ΜΜΕ διακρίνονται για τα εξής πλεονεκτήματα:

1. Καλλιεργούν και αναπτύσσουν επιχειρηματικά ταλέντα.
2. Αποτελούν πηγή εφευρέσεων και καινοτομιών.
3. Είναι ευέλικτες και ταχέως προσαρμόσιμες στις συνθήκες της αγοράς.
4. Έχουν την δυνατότητα να καλύπτουν δραστηριότητες που προϋποθέτουν γρήγορες μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία.
5. Αξιοποιούν τις διαθέσιμες εγχώριες πρώτες ύλες ειδικά όταν αυτές προσφέρονται σε μικρές ποσότητες.

6. Περιορίζουν το επίπεδο της ανεργίας με την απασχόληση ατόμων που διαφορετικά θα συναντούσαν δυσκολίες στην εύρεση εργασίας (μέλη οικογενειών, ανειδίκευτοι κ.λπ.).
7. Συμβάλλουν στην αποκέντρωση και στην περιφερειακή ανάπτυξη, αφού δημιουργούνται και λειτουργούν ακόμη και σε περιοχές όπου δεν υπάρχει επαρκής υποδομή.
8. Συνεισφέρουν θετικά στην ανάπτυξη υγιών ανταγωνιστικών συνθηκών και στην διεύρυνση του καταμερισμού εργασίας.

Οι ΜΜΕ συνήθως παρουσιάζουν τα εξής μειονεκτήματα:

1. Μη αποτελεσματική οργάνωση του διοικητικού και παραγωγικού τους μηχανισμού που οφείλεται τόσο στην ανορθολογική κατανομή και χρήση των παραγωγικών συντελεστών όσο και στον συγκεντρωτισμό στις αποφάσεις.
2. Χρησιμοποίηση απαρχαιωμένου μηχανολογικού εξοπλισμού με βραδύ ρυθμό εκσυγχρονισμού του, ανεπαρκή πάγια κεφάλαια και χαμηλό βαθμό έντασης κεφαλαίου.
3. Ανεπάρκεια πολιτικής πωλήσεων, τιμολογιακής πολιτικής, προβολής και διάθεσης κεφαλαίου προϊόντος.
4. Περιορισμένη εκπαίδευση του προσωπικού και των επιχειρηματιών οι οποίοι στηρίζονται κατά βάση στο ένστικτο και στην εμπειρία.
5. Ευθυνοφοβία για την προσέγγιση ξένων αγορών και βασικά προσανατολισμό στην εγχώρια.
6. Αδυναμία ικανοποίησης μεγάλων παραγγελιών.
7. Έλλειψη μακροχρόνιου προγραμματισμού και επικέντρωση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη.
8. Πλήρη σχεδόν ανυπαρξία προδιαγραφών και τυποποίησης προϊόντων.
9. Περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά πρώτων υλών και στην πώληση των προϊόντων με αποτέλεσμα να χρηματοδοτούν



έμμεσα τις εμπορικές επιχειρήσεις μέσω των δυσμενών όρων ρύθμισης των πληρωμών.

10. Αμελητέα πρόσβαση σε στοιχεία έρευνας αγοράς.
11. Αποκλεισμό, στην πλειοψηφία τους, από τις κρατικές προμήθειες.
12. Μεγάλη χρονική υστέρηση στην πληροφόρηση για τις εξελίξεις στην τεχνολογία.
13. Προβληματικές συνθήκες λειτουργίας οφειλόμενες στη στενότητα του χώρου εγκατάστασης. Επίσης η μη ύπαρξη οργανωμένων βιοτεχνικών πάρκων και η μεγάλη διασπορά των ΜΜΕ συνεπάγεται αφ' ενός επιβάρυνση του περιβάλλοντος και αφ' ετέρου μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη της μεταξύ τους συνεργασία.

## I.2. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΣΚΟΠΙΕΣ

### I.2.1. Η επιχείρηση και το κράτος

Αναπόφευκτα ο επιχειρηματίας θα έρθει σε επαφή με ανθρώπους που θα αντιπροσωπεύουν το κράτος κι αυτό δεν είναι σχεδόν ποτέ μια ευχάριστη εμπειρία. Μερικές φορές ο επιχειρηματίας υποπτεύεται ότι το κράτος τον μισεί. Συχνά ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση ταλαιπωρείται από την γραφειοκρατία. Κύρια αίτια της σύγχυσης του επιχειρηματία είναι οι απαρχαιωμένοι νόμοι και κανονισμοί. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να λυθεί έχοντας έναν καλό δικηγόρο ειδικευμένο σε εταιρικά θέματα, που θα μπορέσει να υποδείξει στον επιχειρηματία τι είδους κανονισμούς θα συναντήσει ιδρύοντας την εταιρεία. Επειδή όμως οι συναλλαγές της επιχείρησης με το κράτος θα υπάρχουν πάντα καθ' όλη την διάρκεια της ζωής της επιχείρησης, απαιτούνται οι υπηρεσίες ενός ειδικευμένου νομικού συμβούλου ή ενός λογιστή ειδικευμένου σε φορολογικά θέματα.

Η οικονομική πολιτική του κράτους συνδέεται άμεσα με την οικονομική συγκέντρωση και η φορολογία είναι το αρχαιότερο όργανο που διαθέτει για αυτή τη συγκέντρωση. Όμως εκτός από τη φορολογία χρησιμοποιεί και άλλα όργανα με τα οποία ελέγχει τον όγκο του χρήματος που κυκλοφορεί, οριοθετεί τις πιστώσεις από το τραπεζικό σύστημα, προσπαθεί να καταστείλει τις τάσεις του πληθωρισμού, κατευθύνει τους παραγωγικούς συντελεστές και αυξάνει την παραγωγικότητα, επίσης με την παρεμβατική οικονομική πολιτική επιδιώκει να επηρεάσει τις συνθήκες λειτουργίας της ιδιωτικής οικονομίας.

Η άσκηση της οικονομικής πολιτικής του κράτους είναι φαινόμενο διαχρονικό και καθολικό. Αντικειμενικός σκοπός της είναι πάντοτε το συμφέρον του κράτους.

Μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής αποστολής του και την επίτευξη των στόχων αυτών (διατήρηση της δημόσιας τάξης, της δικαιοσύνης, εκτέλεση έργων κοινής ωφελείας κ.α. κοινωνικές υπηρεσίες που οφείλει να παρέχει χωρίς να έχει οικονομικό κέρδος) το κράτος είναι υποχρεωμένο να συγκεντρώνει οικονομική δύναμη και να εφαρμόζει οικονομική πολιτική. Η εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής στηρίζεται σε διάφορα συνταγματικά όργανα όπως είναι το κοινοβούλιο, τα υπουργεία κ.λπ. Επίσης το έργο αυτό του κράτους υποβοηθείται από ειδικούς οργανισμούς με τεχνικό χαρακτήρα, τα εργατικά συνδικάτα, τους εργοδότες και όλους τους φορείς με τους οποίους πρέπει να συνεργαστεί για την επιτυχία της οικονομικής πολιτικής.

Το σύγχρονο κράτος, λόγω των αλλαγών που έχουν επέλθει σε όλους τους τομείς οφείλει να συντονίσει την οικονομική πολιτική του σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα για να μπορέσει να επηρεάσει και να κατευθύνει τη γενική δραστηριότητα της χώρας προς τους

προσδοκώμενους στόχους. Για να επιτευχθεί μια τέτοια πολιτική απαιτείται συντονισμένο σύνολο αποφάσεων, που θα κατευθύνουν ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης η οποία θα έχει ως κεντρικό στόχο τον άριστο συνδυασμό της οικονομίας και της κοινωνικής ωφέλειας. Κατά συνέπεια για να διαμορφωθεί μια τέτοια σωστή οικονομική πολιτική με στόχους οικονομικούς και κοινωνικούς που είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν απαιτείται η συνεργασία της πολιτικής εξουσίας και της οικονομικής επιστήμης.

### I.2.2. Επιλογή τόπου εγκατάστασης

Η επιχείρηση - σύστημα είναι ένα παραγωγικό κοινωνικό σύστημα. Αυτό απεικονίζεται με τις εισροές της και τις εκροές της. Οι εισροές και οι εκροές της πάλι απεικονίζουν το δυναμικό σύνδεσμο που υπάρχει ανάμεσα στην επιχείρησης και το περιβάλλον της. Αυτό είναι πολύ σημαντικό και σπουδαίο στοιχείο για την ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης. Γι' αυτό και η σύγχρονη οικονομική των επιχειρήσεων ερευνά προσεκτικά τον παράγοντα περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι, η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης είναι το πρωταρχικό στοιχείο επιβίωσης της επιχείρησης.

Γι' αυτό, για να βρεθεί ο καλύτερος τρόπος εγκατάστασης της επιχείρησης, διενεργείται έρευνα της περιοχής που πρόκειται να ιδρυθεί μια επιχείρηση. Και αυτό, για να ενημερωθούν οι επιχειρηματίες της πάνω στην τοπογραφία, τις συγκοινωνίες, τις πρώτες ύλες, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνθήκες κατανάλωσης, της αγοράς και τα μεταφορικά έξοδα των παραγωγικών πόρων και των προϊόντων της. Επίσης, γίνεται ανάλυση της αγοράς κατανάλωσης και δίνονται στους ηγέτες της επιχείρησης πληροφορίες για το ύψος εισοδήματος των μελλοντικών πελατών της για τις προτιμήσεις τους, για τις συνήθειες αγοράς τους (με

την πίστωση, τοις μετρητοίς, με αποδοχή συναλλαγματικών). Επίσης, συλλέγονται πληροφορίες για τις επιχειρήσεις που παράγουν τα ίδια προϊόντα, την δύναμη κρούσης τους (ανταγωνισμός), τις τιμές στις οποίες πωλούν και τους όρους διακανονισμού και εξόφλησης του αντίτιμου πώλησης των αγαθών και των υπηρεσιών τους και κάθε άλλη πληροφορία που θα είναι χρήσιμη για κείνους που θα πάρουν την απόφαση εγκατάστασης της επιχείρησης σε ένα ορισμένο τόπο.

### **Ορθολογικοί παράγοντες επιλογής τόπου εγκατάστασης επιχειρήσεων**

Δεν υπάρχει στην Οικονομική των Επιχειρήσεων μια θεωρία – υπόδειγμα – μοντέλο, για να εξηγήσει και να καθορίσει τον τόπο που θα εγκατασταθεί μια επιχείρηση. Έτσι, στην εμπειρική πραγματικότητα εμφανίζονται πολλοί παράγοντες, πολλές φορές αστάθμητοι που επιδρούν στην λήψη επιχειρησιακής απόφασης για την εκλογή ενός τόπου εγκατάστασης. Πάντως, αυτή η αρχική απόφαση επηρεάζει ουσιαστικά την μελλοντική δραστηριότητα της επιχείρησης και την πάλη της για επιβίωση, ανάμεσα στις εκατοντάδες χιλιάδες επιχειρήσεις της εθνικής οικονομίας της. Έτσι, αν πούμε ότι οι σωστές επιχειρησιακές αποφάσεις, είναι συνέπεια της σωστής πληροφόρησης τότε πρέπει να βρεθεί τρόπος να έχουμε τη σωστή αυτή πληροφόρηση. Η λήψη των αποφάσεων είναι το κλειδί σε κάθε δυνατότητα της επιχείρησης για επιβίωση. Οι παράγοντες αυτοί αλληλεξαρτούνται και καθένας του παίρνει ιδιαίτερη βαρύτητα ανάλογα με το αντικείμενο της απασχόλησης της επιχείρησης. Στην οικονομία των επιχειρήσεων διακρίνουμε επιχειρήσεις που προσανατολίζονται:

- Στους τόπους που υπάρχουν πρώτες ύλες
- Στους τόπους που υπάρχει ενέργεια

- Στους τόπους που υπάρχει ανθρώπινο δυναμικό
- Στους τόπους που είναι κοντά στα κέντρα κατανάλωσης
- Στους τόπους που υπάρχουν τα διοικητικά και τα χρηματοπιστωτικά κέντρα
- Στους τόπους που υπάρχει καλό δίκτυο συγκοινωνιών και άλλες περιπτώσεις προσανατολισμού

Αυτοί αποτελούν και τους ορθολογικούς παράγοντες προσανατολισμού για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης. Η επιχειρηματική ηγεσία θα λάβει την σχετική απόφαση. Ας δούμε τα στοιχεία πληροφόρησης της και τη λήψη της απόφασης.

***α) Επιχειρήσεις που επιλέγουν τον τόπο εγκατάστασης με τις πρώτες ύλες***

Η επιχείρηση εκτελεί την οικονομική της λειτουργία με την προσφορά των αγαθών ή των υπηρεσιών της στο περιβάλλον της για να καλύψουν οι άνθρωποι τις ανάγκες τους. Για να γίνει αυτό η επιχείρηση οφείλει να πραγματοποιήσει πρώτα τις εισροές της από το περιβάλλον. Αυτές οι εισροές προσδιορίζουν και την ποιότητα των εκροών της. Επιχείρηση και περιβάλλον ανταλλάσσουν αλληλεπιδράσεις. Μα το περιβάλλον ορίζει τα όρια της δράσης της επιχείρησης και την δυνατότητα επιβίωσής της.

Μια επιχείρηση λοιπόν που χρησιμοποιεί μεγάλες ποσότητες από πρώτη ύλη, θα αποφασίσει να επιλέξει σαν τόπο εγκατάστασής της, τον τόπο εκείνο που θα εξασφαλίσει, σ' αυτή σήμερα και στο μέλλον, τις πρώτες ύλες της (εισροές της). Αυτό συμβαίνει στις περιπτώσεις ίδρυσης βιομηχανιών π.χ. ένα εργοστάσιο ζάχαρης από τεύτλα, θα επιλέξει σαν τόπο εγκατάστασης του τη Λάρισα, τα Τρίκαλα Θεσσαλίας, την Καρδίτσα ή μία πόλη της Κεντρικής Μακεδονίας. Και αυτό γιατί μόνο

στις περιοχές αυτές υπάρχουν οι δυνατότητες καλλιέργειας τεύτλων κατάλληλων για την παραγωγή ζάχαρης. Έτσι εδώ θα εξασφαλιστεί μια διαρκής εισροή πρώτων υλών, που θα εξασφαλίσουν μια διαρκή εκροή αγαθών άριστης ποιότητας. Εκτός βέβαια από τις πολλές ύλες συνυπάρχουν και άλλοι παράγοντες λ.χ. κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, συγκοινωνιακό δίκτυο, ενέργεια, κέντρα κατανάλωσης, πάντως αποφασιστικός ήταν ο παράγοντας πρώτες ύλες.

Στις αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες λ.χ. ιδρύονται οι βιομηχανίες στο μέρος που βρίσκεται ο άνθρακας, επειδή είναι φθηνότερο να μεταφερθούν τα σιδηρομεταλλεύματα στον άνθρακα παρά τον άνθρακα στα σιδηρομεταλλεύματα.

### ***β) Επιχειρήσεις που επιλέγουν τον τόπο με καύσιμα και ενέργεια***

Οι επιχειρήσεις εκείνες που χρησιμοποιούν σε μεγάλες ποσότητες καύσιμα και ενέργεια (κάρβουνα, λιγνίτη, ηλεκτρική ενέργεια, πετρέλαιο κ.λπ.) θα επιλέξουν σαν τόπο ορθολογικής εγκατάστασής τους, τους τόπους που βρίσκονται κοντά στον τόπο που υπάρχουν οι πηγές ενέργειας. Κύριες πηγές ενέργειας είναι οι γαιάνθρακες, οι Αιγνίτες, τα πετρέλαια, τα φυσικά αέρια, τα ξύλα και τα «ρέοντα ύδατα», τρεχούμενα νερά και ο ηλεκτρισμός κ.α.

### ***γ) Επιχειρήσεις που επιλέγουν τον τόπο με το ανθρώπινο δυναμικό***

Το ανθρώπινο δυναμικό, ο ανθρώπινος παράγοντας, η ανθρώπινη εργασία είναι από τους κυριότερους συντελεστές της παραγωγής. Η συμβολή του μόνο τελευταία εκτιμήθηκε στην παραγωγική διαδικασία. Ο εργαζόμενος θεωρείται από τον Taylor σαν ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Ο άνθρωπος για αυτόν είναι μια μηχανή με ορισμένη δυναμική ενέργεια που κινείται με το χρήμα αντί για καύσιμα. Σήμερα η επιχείρηση

λειτουργεί σαν ένας συνεταιρισμός των «μετοχών - μελών» και των «εργατών - μελών». Οι «μέτοχοι - μέλη» δίνουν το κεφάλαιο στην επιχείρηση. Οι «εργάτες - μέλη» προσφέρουν την εργασία τους. Σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση θεωρείται ότι έχει πρωταρχική σημασία για την επιβίωσή της.

Έτσι, με τον όρο «ανθρώπινος παράγοντας» εννοούμε το σύνολο από προϋποθέσεις, που πρέπει να υπάρξουν μέσα στην επιχείρηση, ώστε ο εργαζόμενος κυρίως να αναπτύξει το μέγιστο από τις ικανότητές του. Αυτές αναφέρονται στην κοινωνική (υπόληψη, κάποια κοινωνική θέση, αναγνώριση του έργου του, εκτίμηση των συναδέλφων του, σεβασμό, αυτοσεβασμό, επιτυχία, γνώση), βιολογική (ασφάλεια στην εργασία και επιβίωση στο χρόνο ανεργίας και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και σύνταξη στα γεράματα) και ψυχοδιανοητική κατάσταση των εργαζομένων. Ο Ανθρώπινος Παράγοντας, λοιπόν συνδέεται με την ομαδική απόδοση της εργασίας και τη γενική πάλη για την επιβίωση της επιχείρησης.

#### ***δ) Επιχειρήσεις που επιλέγουν τον τόπο που είναι κοντά στα κέντρα κατανάλωσης***

Τελικός στόχος κάθε παραγωγής είναι η κατανάλωση των αγαθών της από τους ανθρώπους της κοινωνίας. Είναι και αυτό ο τελικός σκοπός κάθε επιχείρησης, ο εφοδιασμός του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος της με τα αγαθά ή της υπηρεσίες της. Αυτός ο σκοπός δείχνει τον κοινωνικό χαρακτήρα της επιχείρησης και τη δικαιολογητική αιτιολόγηση της ύπαρξής της μέσα στο περιβάλλον της. Και σήμερα με τη βοήθεια της τεχνικής προόδου και τον αυτοματισμό και τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών στην παραγωγική διαδικασία η επιχείρηση πέτυχε την πληθοπαραγωγή των προϊόντων της. Αυτό σημαίνει ότι πια ανακύπτει πρόβλημα διάθεσης - πώλησης των

προϊόντων της. Για αυτό και επιλέγει κέντρα κατανάλωσης των αγαθών ή των υπηρεσιών της λ.χ. μεγαλουπόλεις, τουριστικά κέντρα, πυκνοκατοικημένες περιοχές δρόμους με μεγάλη κίνηση, εμπορικά κέντρα κ.λπ.

Οι εμπορικές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου επιλέγουν τόπο εγκατάστασής τους τα καταναλωτικά κέντρα λ.χ. μεγαλούπολη, αγορά, εμπορικό δρόμο, πυκνοκατοικημένες περιοχές, περιοχές με εμπορική παράδοση, δρόμο που υπάρχουν και άλλες ίδιες επιχειρήσεις (οδός Ερμού, Μοναστηράκι, Αγορά – Κεντρική – στην Αθήνα, οδός Ελ. Βενιζέλου, Ερμού, Κούμα, Κύπρου στη Λάρισα). Είναι βέβαια φυσικό οι εμπορικές επιχειρήσεις που βρίσκονται σε πολυσύχναστους δρόμους και εμπορικά κέντρα να πραγματοποιούν ζωνηρή κίνηση συναλλαγών – πωλήσεων. Είναι ψυχολογία της κατανάλωσης. Για αυτό και πλήθυναν τα Σούπερ Μάρκετς. Ο πελάτης υποχρεώνεται να περνά μπροστά από άριστα συσκευασμένο προϊόντα και έτσι αγοράζει συνέχεια. Πήγε να αγοράσει ένα κιλό ζάχαρη και αγόρασε ένα σωρό άλλα αγαθά που θυμήθηκε ότι τα χρειάζεται ή που ενδεχόμενα θα τα χρειαστεί ή που του άρεσαν. Γενικά, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον τριτογενή τομέα από τις ανθρώπινες δραστηριότητες (λιανικό εμπόριο, τουριστικές επιχειρήσεις – εστιατόρια, ξενοδοχεία, γραφεία γενικού τουρισμού κ.α. – επιχειρήσεις συγκοινωνιών, ελεύθερα επαγγέλματα, νοσοκομείο, κλινικές, θέατρα, κινηματογράφος, σχολεία – Δημοτικά, Γυμνάσια, Λύκεια, Ανώτατες σχολές, Πανεπιστήμια κ.λπ.) επιλέγουν σαν τόπο εγκατάστασης τα κέντρα κατανάλωσης. Το Χονδρεμπόριο και αυτό προτιμά να επιλέγει τους τόπους πλησίον των κέντρων κατανάλωσης. Και αυτό γιατί προτιμά κυρίως τόπους με συγκοινωνιακούς κόμβους και μεγάλες εμπορικές πόλεις π.χ. Πειραιά, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Γιάννενα κ.λπ.



**Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον δευτερογενή τομέα παραγωγής επιλέγουν τα κέντρα κατανάλωσης αν τα προϊόντα τους είναι:**

1. Ογκώδη (έπιπλα, δοχεία, βαρέλια, γεωργικά μηχανήματα, κ.λπ.)
2. Η τιμή τους είναι σχετικά χαμηλή (κεραμοποιίες)
3. Η ποιότητα τους εξειδικευμένη και άμεσης κατανάλωσης (αρτοποιία, ζαχαροπλαστική, εργοστάσια τροφίμων κ.λπ.)
4. Είναι προϊόντα μόδας (γυναικεία ενδύματα και υποδήματα ή και ανδρικά)
5. Είναι αγαθά ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά, βιβλία)

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον πρωτογενή τομέα από τις ανθρώπινες δραστηριότητες (γεωργία, κτηνοτροφία, δασοκομία, αλιεία, μελισσοκομία, μεταλλουργία, λιγνιτωρυχεία κ.α.) από τη φύση τους επιλέγουν τα χωριά και τις κωμοπόλεις και όχι τα μεγάλα κέντρα κατανάλωσης. Τα προϊόντα τους απαιτούν το κατάλληλο φυσικό περιβάλλον (χωράφια, λιβάδια, δάση, ποτάμια, λίμνες, θάλασσες κ.λπ.). Τέτοιο περιβάλλον δεν μπορεί να έχουν τα κέντρα κατανάλωσης.

***ε) Επιχειρήσεις που επιλέγουν τον τόπο με τα διοικητικά και χρηματοπιστωτικά κέντρα***

Οι επιχειρήσεις εκείνες που συνεργάζονται με τα υπουργεία, τις κεντρικές τράπεζες, τα χρηματιστήρια (αξιών και εμπορευμάτων) για να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους (παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών – εκροές – και με τα προϊόντα τους να καλύψουν τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και μαζί να ικανοποιήσουν τους στόχους των ομάδων που δρουν στο χώρο της επιχείρησης) επιλέγουν σαν τόπο εγκατάστασης της έδρας τους, τουλάχιστον, τον τόπο με τα διοικητικά κέντρα και τα χρηματοδοτικά ιδρύματα (τράπεζες, χρηματιστήρια, χρηματοδότες κ.α.) Εταιρείες λ.χ. που εκτελούν μεγάλα δημόσια έργα

και γενικά έργα της Κρατικής Οικονομίας και οφείλουν να επικοινωνούν καθημερινά με τα διάφορα Υπουργεία, οργανισμούς και τράπεζες επιλέγουν για την έδρα τους τον τόπο με τα διοικητοχρηματικά κέντρα έστω και αν τα εργοτάξια τους είναι διασκορπισμένα σε ολόκληρη τη χώρα.

***στ) Επιχειρήσεις που επιλέγουν τον τόπο με το καλό και πλούσιο δίκτυο συγκοινωνιών***

Οι επιχειρήσεις εκείνες, που έχουν εισροές και εκροές με χαμηλές τιμές και υπολογίζουν το κόστος μεταφοράς, επιλέγουν σαν τόπο εγκατάστασής τους, τον τόπο με το πλούσιο συγκοινωνιακό δίκτυο. Και όταν λέμε «συγκοινωνία» εννοούμε την κατά χώρα μεταφορικά μέσα. Τα συγκοινωνιακά μέσα διευρύνουν χωρικά την οικονομία και κάθε βελτίωση τους, σημαίνει επέκταση της αγοράς. Ο συγκοινωνιακός παράγοντας – πυκνότητα δίκτυο συγκοινωνίας, ύψους κόμιστρου ή ναύλου, ταχύτητα μεταφοράς κανονικότητα μεταφοράς, ασφάλεια μεταφοράς, δυνατότητα φόρτωσης και εκφόρτωσης, συντήρηση σε κατάλληλους χώρους, δυνατότητα αποθήκευσης κ.λπ. εμφανίζονται πολλές φορές σαν τελικός ρυθμιστής για την επιλογή του τόπου εγκατάστασής της επιχείρησης.

**Παραδοσιακοί παράγοντες επιλογής τόπου εγκατάστασης**

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές επιλέγουν, σαν τόπο εγκατάστασής τους, ένα τόπο που δεν συγκεντρώνει και δεν διαθέτει κανένα από τους ορθολογικούς παράγοντες που είδαμε.

Έτσι, εκτός από τους ορθολογιστικούς παράγοντες, για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης, μπορεί να ληφθούν υπ' όψη και ορισμένοι κατά παράδοση παράγοντες και ορισμένοι εξωοικονομικοί

συντελεστές για την ίδρυση ή την παραμονή μιας επιχείρησης σε ένα τόπο. Αυτοί είναι:

α) Η τάση των επιχειρήσεων να συγκεντρώνονται στους ίδιους χώρους και να δημιουργούν ειδική αγορά π.χ. στις οδούς Ερμού όλων σχεδόν των ελληνικών πόλεων συγκεντρώνονται οι επιχειρήσεις καταμερισμών και υφασμάτων. Είναι η μίμηση, η ανάγκη παρακολούθησης των ανταγωνιστών, η εκμετάλλευση της καθόδου της σχετικής πελατεία που εισέρχεται σε πολλά παρόμοια καταστήματα για να διαμορφώσει γνώμη και να αγοράσει, η ψυχολογική αδράνεια κ.λπ.

β) Η αδυναμία μετακίνησης από ένα τόπο σε άλλο τόπο διότι απαιτούνται μεγάλες δαπάνες π.χ. εργοστάσια.

γ) Η αδυναμία μεταφοράς σε άλλη πόλη, επειδή στον τόπο αυτό έχει ο επιχειρηματίας κτίσει το σπίτι του, μεγάλωσε εδώ και έχει τις κοινωνικές σχέσεις του (φίλοι, συγγενείς, πελατεία και τον εκτιμούν και τον υπολήπτονται, τον σέβονται και τον αγαπούν) μορφώνει τα παιδιά του κ.λπ. Είναι εξωοικονομικοί παράγοντες που η παράδοση τους επιβάλλει.

δ) Η παράδοση ορισμένης παραγωγής λ.χ. λαϊκής τέχνης: Γιαννιώτικα είδη λαϊκής τέχνης, Κρητικά, Μακεδονία κ.α. Έτσι δεν μπορεί η επιχείρηση να αλλάξει τον τόπο εγκατάστασης.

Αυτοί είναι οι πιο βασικοί παραδοσιακοί λόγοι επιλογής του τόπου εγκατάστασης μια επιχείρησης.

### Ι.3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

#### Ι.3.1. Η Παγκοσμιοποίηση της Οικονομίας

Το σημαντικότερο θέμα που συζητείται διεθνώς είναι αν πρέπει και αν είναι δυνατή η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Ως προς αυτό, υπάρχουν απόψεις υπέρ και κατά.

#### **Απόψεις υπέρ της "παγκοσμιοποίησης"**

1. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας άρχισε από την δεκαετία του '70 με την καθιέρωση μεγάλων διεθνών οικονομικών κέντρων (Ν. Υόρκη, Λονδίνο, Τόκιο) και κέντρων με διεθνή οικονομική ακτινοβολία (Σιγκαπούρη, Φρανκφούρτη, Μιλάνο κ.α.).
2. Η τεχνολογική ανάπτυξη έχει ήδη μετατρέψει τον κόσμο σε μια ενιαία αγορά προϊόντων και κεφαλαίων. Κάθε αντίσταση στο ρεύμα αυτό είναι μάταιη.
3. Η παγκοσμιοποίηση είναι αναπόφευκτη απόρροια του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού και της διεθνοποίησης των επιχειρησιακών στρατηγικών.
4. Σε πολλούς τομείς οικονομικών συναλλαγών η παγκοσμιοποίηση έχει ήδη επιτευχθεί: οι νομισματικές ισοτιμίες διαμορφώνονται στα διεθνή χρηματιστήρια, τα επιτόκια στις διεθνείς κεφαλαιαγορές, οι ναύλοι των ποντοπόρων έχουν διεθνοποιηθεί κ.λπ.
5. Η παγκοσμιοποίηση αντί να βλάψει, θα ευνοήσει την ανάπτυξη των πιο καθυστερημένων χωρών.
6. Η μετατροπή των "σοσιαλιστικών οικονομιών" (του πρ. "υπαρκτού σοσιαλισμού") σε οικονομίες ελεύθερης αγοράς διευκολύνει την παγκοσμιοποίηση.
7. Πολλές επιχειρήσεις από υποανάπτυκτες χώρες έχουν επωφεληθεί από την διεύρυνση των οικονομικών σχέσεων και επικρατούν στο διεθνή ανταγωνισμό και το ίδιο προβλέπεται να γίνει με πολλές άλλες.

8. Η παγκοσμιοποίηση θα επιφέρει ανάπτυξη και των αγορών εργασίας περιορίζοντας την μάλιστα της ανεργίας.
9. Οι οικονομικοί φραγμοί που όρθωναν τα εθνικά κράτη έγιναν τελικά "μπούμερανγκ" σε βάρος τους.
10. Η σύγχρονη τάση είναι, από τις "πολυεθνικές" επιχειρήσεις να περάσουμε στις "παγκόσμιες" που θα απευθύνονται στην παγκόσμια αγορά.
11. Ο πρόεδρος του Π.Ο.Ε. Ρενάτο Ροντζιέρο θεωρεί ότι η παγκοσμιοποίηση είναι τρένο μεγάλης ταχύτητας με κινητήριες δυνάμεις, την αύξηση του διεθνούς εμπορίου και την τεχνολογική εξέλιξη.

#### **Απόψεις κατά της "παγκοσμιοποίησης"**

1. Η παγκοσμιοποίηση είναι συνωμοσία του καπιταλισμού σε βάρος των εργαζομένων όλου του κόσμου, η οποία κατευθύνεται από τις Η.Π.Α.
2. Η παγκοσμιοποίηση θα διευρύνει το χάσμα μεταξύ Βορρά (γενικά, των πολύ αναπτυγμένων χωρών) και Νότου (γενικά, των καθυστερημένων και υπανάπτυκτων χωρών). Θα κάνει τις πλούσιες χώρες πλουσιότερες και τις φτωχές, φτωχότερες.
3. Η διεθνοποίηση των αγορών υποκινείται κυρίως από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις.
4. Την παγκοσμιοποίηση δεν ευνοεί η επιχειρηματική μετανάστευση από αναπτυγμένες σε υπανάπτυκτες χώρες για την εξεύρεση καλύτερων όρων (χαμηλότερο λειτουργικό κόστος), με συνέπεια την αύξηση της ανεργίας στις αναπτυγμένες χώρες.

#### **1.3.2. Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελληνική Επιχείρηση**

##### **Υστέρηση των ελληνικών επιχειρήσεων έναντι των ευρωπαϊκών**

Οι ελληνικές επιχειρήσεις στην πλειονότητά τους υστερούν ως προς τα εξής:

1. Την τεχνολογία και το μηχανολογικό εκσυγχρονισμό.
2. Την κεφαλαιακή τους διάρθρωση και την σχέση ίδιων προς ξένα (δανειακά) κεφάλαια.
3. Το κόστος παραγωγής λόγω έλλειψης επαρκών "εξωτερικών οικονομιών".
4. Το κόστος μεταφοράς των αγαθών στις ευρωπαϊκές αγορές κατανάλωσης, λόγω απόστασης που χωρίζει την Ελλάδα από άλλες.
5. Την επιχειρηματικότητα με την έννοια της επινόησης επιχειρησιακών καινοτομιών.
6. Το επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης (Management).
7. Την ειδικευμένη εργασία λόγω ανεπαρκούς τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω θα πρέπει να διατυπώσουμε βάσιμους φόβους για την απειλή που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις σε πολλούς κλάδους.

Ο κίνδυνος γίνεται μεγαλύτερος από την ένταξη στην Ε.Ο.Κ., οι παραγωγικές μονάδες της οποίας έχουν σύγχρονη οργάνωση, προηγμένες τεχνολογικές μεθόδους, μακροχρόνιο προγραμματισμό, υψηλή παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, για να δημιουργήσουν καλύτερες προϋποθέσεις βιωσιμότητας και ανάπτυξης πρέπει να προβούν άμεσα σε διορθωτικές ενέργειες σε ολόκληρη τη δομή τους.

Η δραστηριότητα των επιχειρήσεων στην σύγχρονη οικονομία διεξάγεται μέσα σε κλίμα οξύτατου ανταγωνισμού και μεγάλης τεχνολογικής εξέλιξης. Οι δυο αυτοί βασικοί παράγοντες υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις σε συνεχή αγώνα και προσαρμογή προς τις εξελισσόμενες συνθήκες τεχνολογίας και της αγοράς, διαφορετικά και οι πιο πλούσιες επιχειρήσεις θα αντιμετωπίσουν προβλήματα διατήρησης στη ζωή. Μια επιχείρηση, κυρίως βιομηχανική, θα παύσει να υπάρχει,

όταν η οριακή απόδοση του κεφαλαίου της είναι χαμηλή. Βέβαια αυτό δεν ισχύει κατά κανόνα για όλες τις επιχειρήσεις που έχουν μικρή οριακή αποδοτικότητα. Η βιωσιμότητα εξαρτάται από: το μέγεθος των απασχολούμενων κεφαλαίων, την ηλικία των επιχειρήσεων, τη διάρθρωση του ενεργητικού και του παθητικού στοιχείου κ.λπ.

Όλες οι επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, αντιμετωπίζουν προβλήματα στον εφοδιασμό τους σε πρώτες και βοηθητικές ύλες, στην απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού, την οργάνωση της παραγωγής, τη διάθεση των προϊόντων τους στην αγορά, την εύρεση φθηνών κεφαλαίων κ.λπ.

## **ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ** **ΕΥΘΥΝΗ**

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο κανόνων συμπεριφοράς με τους οποίους η επιχείρηση διευθύνεται και ελέγχεται. Η συμπεριφορά αφορά όλους όσους εμπλέκονται στη διοίκηση της εταιρείας με όσους έχουν σχέση με αυτήν (προμηθευτές, πελάτες, δανειστές, μέτοχοι). Σύμφωνα με τις καλές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, η λειτουργία της επιχείρησης και οι αποφάσεις που λαμβάνονται θα πρέπει να γίνονται με τρόπο που να προάγονται τα συμφέροντα της επιχείρησης, και κυρίως των μετόχων, χωρίς να δημιουργούνται συνθήκες εκμετάλλευσης μιας κατηγορίας μετόχων από μια άλλη ή των μετόχων από τους διαχειριστές της επιχείρησης ή των δανειστών από τους μετόχους.

Εδώ και περίπου τρία χρόνια με πρωτοβουλία της επιτροπής κεφαλαιαγοράς έχει ξεκινήσει διάλογος για την εταιρική διακυβέρνηση με συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών: εισηγμένες επιχειρήσεις, θεσμικοί επενδυτές, χρηματιστήριο, επιτροπή κεφαλαιαγοράς. Η

συνεργασία αυτή έχει αποδώσει καρπούς και ειδικότερα παρήγαγε τη Λευκή Βίβλο, μια καταγραφή των βασικών αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης. Όμως ακόμα και σήμερα δεν έχει συμφωνηθεί η θέσπιση κανόνων που θα διέπουν την συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και κατά πόσο αυτοί οι κανόνες θα εφαρμοστούν σε υποχρεωτική ή εθελοντική βάση. Το θέμα είναι άκρως ενδιαφέρον, καθώς εντάσσεται στις ιδιαίτερες προσπάθειες που γίνονται από τους φορείς της ελληνικής κεφαλαιαγοράς να διεκδικηθεί η αρμόζουσα θέση ανάμεσα στις ανεπτυγμένες αγορές, στις οποίες τυπικά ανήκει από το Μάιο του 2001.

Καθώς κάθε χώρα έχει τους δικούς της κανόνες που διέπουν την λειτουργία των επιχειρήσεων της, είναι εύλογο ότι για να προσελκύσουν επενδυτές από άλλες χώρες, που ενδεχομένως προστατεύονται από άλλους κανόνες και διαδικασίες, θα πρέπει οι τοπικές επιχειρήσεις να ακολουθούν κάποιους διεθνώς αποδεκτούς κανόνες καλής συμπεριφοράς. Οι κανόνες αυτοί είναι γνωστοί ως αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και προάγονται μέσα από διεθνείς οργανισμούς όπως είναι ο ΟΟΣΑ.

Το ερώτημα που τίθεται είναι αν οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν κατά κρίση τους να εφαρμόσουν τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης ή να μην τις εφαρμόσουν. Όμως υποχρεωτική θα πρέπει να είναι η πληροφόρηση του επενδυτικού κοινού για το αν οι κανόνες αυτοί ακολουθούνται ή όχι, ή σε ποιο βαθμό έχουν γίνει αποδεκτοί.

Περισσότερο ουσιώδες για τις επιχειρήσεις είναι να αντιληφθούν την αναγκαιότητα των κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης σε ένα σύγχρονο περιβάλλον που τις οδηγεί συνεχώς και συχνά στην αναζήτηση κεφαλαίων στην κεφαλαιαγορά τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης είναι το



ίδιο σημαντική με την απόφαση της εταιρείας να ενταχθεί στο χρηματιστήριο. Ηθελημένη άρνηση υποδοχής των αρχών αυτών χρόνο με το χρόνο θα οδηγήσει τους επενδυτές σε φυγή, με αποτέλεσμα να αυξηθεί το κόστος κεφαλαίου που θα καθιστά την παρουσία της επιχείρησης στο χρηματιστήριο ασύμφορη. Έτσι, αδυναμία μιας επιχείρησης να αποδεχτεί τους κανόνες καλής συμπεριφοράς στην ουσία θα αναιρέσει τα οφέλη που προκύπτουν από την εισαγωγή στο χρηματιστήριο. Το ουσιώδες στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι η αποδοχή από τις επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός και η άμιλλα μεταξύ των επιχειρήσεων θα τις οδηγήσει να αποδεχτούν εθελουσίως αυτές τις αρχές. Ήδη σήμερα υπάρχουν ελληνικές επιχειρήσεις εισηγμένες στο ΧΑ που έχουν αποδεχτεί τις αρχές αυτές και προβάλλουν την ενέργεια αυτή ως αποτέλεσμα της λειτουργίας του ως σύγχρονη επιχείρηση με όραμα και ανάπτυξη.

Τέτοια παραδείγματα θα ενισχυθούν στο άμεσο μέλλον κυρίως από τις ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν παρουσία στο εξωτερικό, είναι εισηγμένες σε ξένα χρηματιστήρια ή έχουν ενταχθεί σε ξένες πολυεθνικές που ήδη λειτουργούν στη χώρα τους με τις αρχές αυτές.

Η εταιρική συμπεριφορά στο θέμα της αποδοχής των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης θα τείνει να γίνει καθολική από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις αντιληφθούν τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτό. Η ωφέλεια για την επιχείρηση στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι να πληροφορηθεί ο κάθε εγχώριος και ξένος επενδυτής ότι η εταιρεία ακολουθεί τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτό θα αποτελέσει ένα είδος πιστοποίησης για τους επενδυτές οι οποίοι, έχοντας αυτή τη πληροφόρηση, θα είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν κεφάλαια χωρίς να ζητούν επιπλέον αποζημίωση για το γεγονός ότι είναι εκτεθειμένοι στον κίνδυνο εφαρμογής αρχών διακυβέρνησης ενάντια στα συμφέροντα

τους. Ενδεχομένως να υπάρχουν επιχειρήσεις όπου να μην είναι πρακτική κάποιων από τις αρχές στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Η γραπτή επεξήγηση των λόγων που οδηγούν μια επιχείρηση από την απόκλιση εφαρμογής κάποιας αρχής είναι σημαντική πληροφορία που θα επιτρέψει στους επενδυτές να την αξιολογήσουν και να την αποτιμήσουν την μετοχή ανάλογα. Η επιτυχία μιας ανεπτυγμένης κεφαλαιαγοράς σήμερα όλο και περισσότερο στηρίζεται στην πληροφόρηση που προσφέρεται στους απανταχού επενδυτές για κάθε μία οντότητα που είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης σ' αυτό. Καθώς οι άλλες ανεπτυγμένες κεφαλαιαγορές, στις οποίες έχει ενταχθεί και η ελληνική πρόσφατα, προσφέρουν περισσότερη πληροφόρηση από τη δική μας, είναι αναγκαίο όπως η πληροφόρηση στη δική μας αγορά να αυξηθεί αντίστοιχα με τις άλλες αγορές.

Επίσης, καθώς στις άλλες κεφαλαιαγορές οι επιχειρήσεις έχουν αποδεχτεί τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, θα πρέπει να γίνει το ίδιο και εδώ. Η αποδοχή αυτή όμως, εάν γίνει εθελούσια, θα επιτρέψει μεγαλύτερη ευελιξία στις επιχειρήσεις που τελικά θα τις οδηγήσει στην αποδοχή τους όταν γίνουν αντιληπτά τα οφέλη της και όταν οι ανταγωνιστές της τις έχουν αποδεχτεί.

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ, Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, Η ΕΛΕΥΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΔΕΝ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

Στην κορύφωση του έφτασε το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης με την πρόσφατη δημοσιοποίηση του σχετικού νομοσχεδίου για τη διαμόρφωση ενός «ελληνικού μοντέλου» που θα εξασφαλίσει την ορθολογική λειτουργία των επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι αρχές και οι καινοτομίες που εισάγει – αλλά και τα κενά που εντοπίζονται και οι

συγκεκριμένες επιφυλάξεις, ακόμη και οι αντιθέσεις που έχουν διατυπωθεί – διευρύνουν τον προβληματισμό και τις συζητήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των άλλων εμπλεκόμενων συλλογικών φορέων.

Χαρακτηριστικό στη χώρα μας, αλλά και σε άλλα κράτη - μέλη, είναι το μεγάλο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων. Και η μετάβαση τους σε ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης παρουσιάζει τις δικές της ιδιαιτερότητες και απαιτεί την ενεργό συμμετοχή των στελεχών μιας επιχείρησης. Στο θέμα αυτό «εταιρική διακυβέρνηση και οικογενειακές επιχειρήσεις» αφιέρωσε η Ένωση Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων την τακτική «εκδήλωση γραφείου».

#### **«Δεν υπάρχουν μυστικά»**

Ο γενικός διευθυντής της ΕΑΣΕ χαρακτήρισε την Εταιρική Διακυβέρνηση «συγκριτικό πλεονέκτημα και μια επένδυση που αποφέρει μόνο κέρδη». Την καθόρισε ότι περιλαμβάνει την καθιέρωση των εσωτερικών κανόνων λειτουργίας και την αυτοδέσμευση όλων των οργάνων διοικήσεως σε επιχειρηματικές αρχές που περιλαμβάνουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους και όλους τους μετόχους. «Αποτελεί πλέον κοινή αποδοχή ότι στις σημερινές κοινωνίες των πολιτών δεν υπάρχουν μυστικά. Η διαφάνεια σε ότι αφορά την επιχειρηματική συμπεριφορά αποτελεί πλέον μονόδρομο για τις εταιρείες που θέλουν να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν την αξιοπιστία τους και – κατ' επέκταση – τις επιδόσεις τους», είπε.

Αναφερόμενος στις «παραδοσιακά» διοικούμενες οικογενειακές επιχειρήσεις, επισήμανε ότι η μετάβαση της ευθύνης λήψης αποφάσεων σε όργανα που δεν αποτελούνται αποκλειστικά από το οικογενειακό περιβάλλον δεν σημαίνει απαραίτητα απώλεια ελέγχου της επιχείρησης. «Αντίθετα, η αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση των κανόνων της εταιρικής διακυβέρνησης αποσκοπεί στη μόνιμη εξυπηρέτηση των

εταιρικών συμφερόντων και στην καθιέρωση της εμπιστοσύνης της αγοράς στην οποία η εταιρεία απευθύνεται».

### **Σταδιακή μετάβαση**

Ο πρόεδρος του δημοτικού συμβουλίου του Συνδέσμου Βιομηχάνων Ελλάδος παρουσίασε μια οικογενειακή του επιχείρηση με παραδοσιακό σύστημα διοίκησης και τη σειρά των ενεργειών με τις οποίες προχώρησε η σταδιακή μετάβαση της σε ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης ένα σύστημα που όπως είπε: χαρακτηρίζεται από πλήρη διαχωρισμό μεταξύ της ιδιοκτησίας και των συμφερόντων των αρχικών μετοχών αφενός και της διαχείρισης των εταιρικών πραγμάτων αφετέρου, με παράλληλη ανάπτυξη ενός ανεξάρτητου συστήματος αποτελεσματικού επιχειρησιακού ελέγχου. Η διαχείριση η διεύθυνση των εταιρειών πέρασε σταδιακά σε στελέχη επαγγελματίες που κατά κανόνα δεν έχουν οικογενειακούς δεσμούς με τους ελέγχοντες την πλειοψηφία του κεφαλαίου».

Για την μετάβαση μιας οικογενειακής επιχείρησης στην εταιρική διακυβέρνηση ανέφερε τόσο τα πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης (η εξουσία δεν αμφισβητείται, λήψη αποφάσεων, προσφορά εργασίας οικογενειακών μελών, σύνδεση ονόματος – ποιότητας, αξίες της οικογένειας και εταιρική κουλτούρα) όσο και τα διλήμματα που προκύπτουν, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που συχνά συνεπάγεται η αλλαγή αυτή. «Ποιος έρχεται πρώτα, η οικογένεια ή η επιχείρηση; Εμπιστεύεται ο ιδιοκτήτης - μάνατζερ την αξιολόγηση και τα σχόλια που δέχεται από τους συνεργάτες του; Το μεγάλο ερώτημα όμως είναι: ποια είναι η κατάλληλη στιγμή για να παραδοθεί η ηγεσία και η ιδιοκτησία της στην επόμενη γενιά»; Σε έρευνα της Grant Thornton σε 20 αναπτυγμένες οικονομικά χώρες η Εταιρεία Ορκωτών Ελεγκτών και Συμβούλων Επιχειρήσεων Grant Thornton ερωτήθηκαν επιχειρήσεις που

δεν είναι εισηγμένες στο ΧΑ και δεν είναι θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μόνο το 4% των επιχειρήσεων που πήραν μέρος διοικούνται από άτομα που δεν είναι συγγενικά. Το 55% διοικείται από ιδρυτές τους, το 32% από δεύτερη γενιά και το 8% από τρίτη γενιά. Οι Έλληνες επιχειρηματίες συμφωνούν κατά 54% ότι οι διάδοχοι στην επιχείρηση πρέπει να είναι μέλη της οικογένειας. Ωστόσο, στην συντριπτική πλειονότητα τους πιστεύουν ότι τα παιδιά τους θα πρέπει να παραμείνουν και να εργαστούν στην επιχείρηση μόνο εάν το θέλουν τα ίδια.

### **ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

Σε απόλυτη αντίθεση με τον νομπελίστα της οικονομίας Milton Friedman <business of business is business>, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) μοιάζει να είναι μια έννοια που συναντάμε σήμερα παντού.

Συνέδρια, σεμινάρια και συναντήσεις ειδικών διεθνώς, πληθαίνουν πάνω στο θέμα αυτό και δεν υπάρχει Σύνδεσμος Βιομηχάνων, Ομοσπονδία Εργαζομένων, Επιμελητήριο, Πανεπιστήμιο που να μην ερευνά εάν, πως και γιατί οι ευθύνες των επιχειρήσεων έχουν διευρυνθεί προς το σύνολο της κοινωνίας.

Το πρώτο ερώτημα που τίθεται σε σχέση με την ΕΚΕ είναι γιατί ο ρόλος των επιχειρήσεων σήμερα ξεπερνά τον στενό ορίζοντα των μετόχων και αφορά ευρύτερα σε όλους όσους συνδέονται κάπως με την επιχείρηση αλλά και στην κοινωνία στο σύνολο της.

- Η παγκοσμιοποίηση και η ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη δημιουργούν καινούργια δεδομένα. Μπροστά στο μέγεθος των προβλημάτων (περιβάλλον, φτώχεια, κοινωνική συνοχή), απαιτείται πλέον από

όλους τους «παίκτες» της παγκόσμιας οικονομίας να αναλάβουν τις ευθύνες τους.

- Η αποδυνάμωση του παραδοσιακού ρόλου του Κράτους (ιδιωτικοποιήσεις, φορολογική μείωση), η απορύθμιση των αγορών, οδηγούν αναγκαστικά στην επαναδιαπραγμάτευση της θέσης της επιχείρησης και των ευθυνών της απέναντι στην κοινωνία.
- Η ενδυνάμωση της κοινωνίας των πολιτών, η αύξηση της επιρροής των καταναλωτών, η συνεχής πληροφόρηση και η γενικότερη κρίση εμπιστοσύνης απέναντι στον επιχειρηματικό κόσμο εξαναγκάζουν συχνά τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν στην υιοθέτηση δραστηριοτήτων με κοινωνικό και περιβαλλοντολογικό περιεχόμενο.

### **Ποιους τομείς αφορά η ΕΚΕ;**

Η ΕΚΕ είναι μια έννοια που διέπει το σύνολο των ενεργειών και των συναλλαγών μιας επιχείρησης. Πέρα από το σεβασμό των νόμων της πολιτείας η ΕΚΕ αφορά σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων: εργασιακές σχέσεις, ανθρώπινα δικαιώματα, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, δέσμευση προμηθευτών σε κοινές αξίες, υπεύθυνη διαχείριση του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων και βεβαίως εταιρική φιλανθρωπία και χορηγίες.

### **Κατά πόσο η ΕΚΕ είναι συμβατή με την έννοια του κέρδους και με την πρώτη λειτουργία της επιχείρησης που είναι η οικονομική απόδοση;**

Οι περισσότερες έρευνες στον τομέα αυτό καταλήγουν σε θετικό συσχετισμό και η παγκόσμια τάση δημιουργίας χρηματιστηριακών δεικτών κοινωνικής ευθύνης καθώς και η ραγδαία εξέλιξη των «ηθικών επενδύσεων» δείχνει να το επιβεβαιώνει.

Πάντως μακροπρόθεσμα η στάση των πολιτών - καταναλωτών είναι καθοριστική στο κατά πόσο η ΕΚΕ εκλαμβάνεται από τις επιχειρήσεις ως επιπλέον κόστος ή ως επένδυση για το μέλλον.

### Συμπεράσματα ενός διετούς προγράμματος για την καλύτερη κατανόηση της ΕΚΕ.

- Μία λογική στρατηγική ΕΚΕ που βασίζεται στην ακεραιότητα, τις σταθερές αξίες και την μακρόπνοη προσέγγιση, προσφέρει καθαρά επιχειρηματικά οφέλη στις εταιρείες και συμβάλλει θετικά στην κοινωνική ευημερία.
- Μία στρατηγική ΕΚΕ δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να επιδείξουν το ανθρώπινο πρόσωπό τους. Τέτοια στρατηγική απαιτεί να υπάρξει δέσμευση για ανοιχτό διάλογο και εποικοδομητικές συμμαχίες για κυβερνήσεις σε πολλά επίπεδα, μη κυβερνητικές οργανώσεις και με διάφορες κοινωνικές ομάδες - συγκεκριμένα με τοπικές κοινωνίες.
- Οι εταιρείες κατά την εφαρμογή των στρατηγικών τους για την ΕΚΕ θα πρέπει να αναγνωρίσουν και να σέβονται τις τοπικές και πολιτιστικές διαφορές, ενώ την ίδια στιγμή θα πρέπει να διατηρούν υψηλά και συνεπή κριτήρια και πολιτικές.

Για πολλές εταιρείες, η σωστή διαχείριση της ΕΚΕ δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως ένα επιπλέον έξοδο στην πολλαπλώς πιεζόμενη διοίκηση. Αντίθετα, ολοένα και περισσότερο, η ΕΚΕ γίνεται αντιληπτή όχι μόνο ως λογική της καλής επιχειρηματικότητας αλλά και ως παράγοντας που συμβάλλει στην μακροπρόθεσμη ευημερία των εταιρειών.

## **ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΚΕ**

### **ΒΑΣΙΚΗ ΑΡΧΗ 1: Η ΕΚΕ ως ανθρώπινο πρόσωπο των επιχειρήσεων.**

Καθώς, έχει ενταχθεί η συζήτηση σχετικά με την παγκοσμιοποίηση, γεγονός που δίνει στις εταιρείες περισσότερους επιβεβλημένους λόγους να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον τους στην ΕΚΕ, οι ανησυχίες που συνδέονται με την παγκοσμιοποίηση, το ελεύθερο εμπόριο και τις άμεσες εξωτερικές επενδύσεις εξακολουθούν να υφίστανται και θα μπορούσαν να απειλήσουν τις επενδύσεις και την οικονομική ανάπτυξη. Οι ανησυχίες αυτές συχνά επικεντρώνονται στην πεποίθηση ότι οι κοινωνικές και περιβαλλοντολογικές σταθερές τίθενται υπό αμφισβήτηση, ή ότι οι επενδυτικές αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς καμία ευαισθησία προς τις τοπικές ανάγκες και συνθήκες. Η ΕΚΕ προσφέρει στις επιχειρήσεις μια ευκαιρία να δείξουν ότι δεν είναι ανάγκη να ισχύουν όλα αυτά. Μια σωστή πολιτική ΕΚΕ που θα βασίζεται τόσο σε συνεργασία με τα κράτη και τοπικές κοινότητες όσο και στην εφαρμογή των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης μπορεί να δείξει ότι ακόμα και η μεγαλύτερη πολυεθνική εταιρεία δεσμεύεται για το καλό κοινό του τόπου. Η ΕΚΕ αντιπροσωπεύει το ανθρώπινο πρόσωπο του άκρως ανταγωνιστικού κόσμου του εμπορίου. Η αντίληψη αυτού του ανθρώπινου προσώπου είναι ζωτικής σημασίας και αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την προθυμία που μπορεί να αναπτύξει μια κοινωνία ώστε να αποδεχτεί τις σημαντικές και συχνά δύσκολες αλλαγές που επέρχονται από τα στοιχεία της παγκοσμιοποίησης. Αν οι πολυεθνικές εταιρείες καθορίζουν πολιτικές, όσο καλές και αν είναι οι προθέσεις τους, από τα απόμακρα κεντρικά τους γραφεία χωρίς να προωθούν συμμαχίες και να συμμετέχουν στα κοινά για το καλό των τοπικών κοινωνιών στις οποίες λειτουργούν, τότε το πιθανότερο είναι ότι θα δώσουν τροφή σε συναισθήματα αποξένωσης και σε υποψίες. Η επιχειρηματικότητα



σήμερα όμως δεν έχει την πολυτέλεια να αντέξει τέτοια αποξένωση, καθώς αυτές οι ίδιες τοπικές κοινότητες είναι οι ίδιες ζωτικής συμμαχίας για τη συνέχιση της εμπορικής επιτυχίας της εταιρείας. Η επιχειρηματικότητα χρειάζεται σταθερό κοινωνικό περιβάλλον που παρέχει προβλέψιμο κλίμα για επενδύσεις και εμπόριο. Η ΕΚΕ είναι το μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις συμβάλλουν στη σταθερότητα αυτή και δεν την θέτουν σε κίνδυνο. Με την υιοθέτηση και την τήρηση της εταιρικής ατζέντας που θα αναγνωρίζει τις κοινωνικές προτεραιότητες και θα είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να τις ακολουθεί, οι επιχειρήσεις δείχνουν το ανθρώπινο πρόσωπό τους στους καταναλωτές, τις κοινότητες και τους διαμορφωτές της κοινής γνώμης. Η εκπαίδευση, η μετάδοση γνώσης και εμπειρίας, οι νέες τεχνολογικές λύσεις, ο πλήρης σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, είναι στοιχεία που δείχνουν την πρόθεση ότι μια εταιρεία επιθυμεί να λειτουργήσει ως σωστός πολίτης και να βοηθήσει στη δημιουργία βιώσιμων πόρων διαβίωσης. Για τις εταιρείες, η πρώτη γραμμής προτεραιότητα στην ΕΚΕ δεν θεωρείται πλέον ότι έχει ανταγωνιστικό κόστος αλλά εκλαμβάνεται όλο και περισσότερο από όσους έρχονται σε επαφή με τις εταιρείες αυτές, ως μέσο βελτίωσης της δημόσιας εικόνας και αξιοπιστίας τους – κάτι από το οποίο εξαρτάται η επιτυχία ακόμα και η επιβίωσή τους. Με άλλα λόγια, η κατανόηση και ο υπολογισμός των κοινωνικών προσδοκιών αποτελεί μια μέθοδο εξυπηρέτησης των συμφερόντων των εταιρειών στο σημερινό αλληλοεξαρτώμενο κόσμο μας.

ΒΑΣΙΚΗ ΑΡΧΗ 2: Παγκόσμιες αρχές – τοπικές συμμαχίες, είναι  
αναπόσπαστες.

Διαφορετικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς αναπόφευκτα δίνουν έμφαση σε διαφορετικές πλευρές της ΕΚΕ. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στους φυσικούς πόρους μπορεί να δώσει έμφαση στη συμμετοχή της στα κοινά, ενώ μια εταιρεία λιανικού εμπορίου μπορεί να ρίξει βάρος στον εφοδιασμό της αλυσίδας παραγωγής. Όπως φαίνεται από τις διαλογικές συζητήσεις που διεξάγονται, διαφορετικές κοινωνίες σε όλον τον κόσμο έχουν ποικίλες προσδοκίες και πολιτιστικούς κώδικες – «παντός καιρού» δηλαδή – δεν μπορούν να δώσουν λύσεις.

Οι εταιρείες πρέπει να διακηρύξουν τις δικές τους αξίες και να τις θέτουν σε δημόσια συζήτηση και διάλογο με όλους όσους εμπλέκονται ή επηρεάζουν από τις δραστηριότητες τους – είτε αυτοί είναι κυβερνήσεις, τοπικές αυτοδιοικήσεις, διακυβερνητικοί οργανισμοί, μη κυβερνητικές οργανώσεις, ή τοπικές κοινωνίες. Εξωτερικοί κώδικες, κατευθυντήριες γραμμές ή αρχές είναι στοιχεία που μπορούν να φανούν χρήσιμα και να συντονιστούν, αλλά δεν υποκαθιστούν την γνώση και την κρίση του τι αποτελεί εποικοδομητική συνεργασία στην πράξη. Ο διάλογος και η κατανόηση μπορεί να οδηγήσουν σε χρήσιμες συνεργασίες, που θα βασίζονται σε μια ξεκάθαρη αλληλοεκτίμηση των προσδοκιών του κάθε μέρους.

ΒΑΣΙΚΗ ΑΡΧΗ 3: Γνωστοποίησε τις αρχές σου. Κάνε τις πράξη. Κάνε τη διαφορά.

Πάρα πολλές συζητήσεις σχετικά με το νόημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δεν καταλήγουν πουθενά λόγω των λεπτών εννοιών που εμπεριέχει ο όρος. Η γλώσσα είναι ανιχνευτική, οι στόχοι ασαφείς. Οι συμμετέχοντες στη συζήτηση δεν έχουν πλέον την πολυτέλεια να είναι αμφίθυμοι. Χρειάζεται κάποια αλλαγή που να έχει νόημα. Οι εταιρείες πρέπει να μετατραπούν από «παρατηρητές και θύματα» σε «διαμορφωτές και υπερασπιστές». Οι εταιρείες οφείλουν να είναι ξεκάθαρες σε ό,τι αφορά τις αρχές τους και ότι πρέπει να αναφέρονται ανοιχτά και με ευθύτητα στις κοινωνικές τους επιδιώξεις και συμπεριφορά. Με λίγα λόγια το μήνυμα που πρέπει να περάσει είναι: καθορίστε μια συγκεκριμένη θέση και εξωτερικεύστε τις σκέψεις σας. Αν αποφασίσετε, ως εταιρεία, ότι τα ανθρώπινα δικαιώματα ή η κοινωνική επένδυση αποτελούν προτεραιότητα των λειτουργιών σας, δεσμευτείτε σε αυτά. Εκδηλώστε δυναμικά τις αρχές που σας διέπουν και υποστηρίξτε τις με έργα.

Αυτή η ενεργητική στάση αποτελεί σημαντική προέκταση των πρώτων μας σκέψεων περί πόσου σημαντικό είναι να ανταποκρινόμαστε στις τοπικές και τις πολιτιστικές διαφορές όταν θέτουμε σε εφαρμογή την διεθνή πολιτική της εταιρείας.

Συμπερασματικά, το μήνυμα μας είναι το εξής: Καθορίστε τις αξίες σας και μετά επιδείξτε τις μέσω συγκεκριμένων πρωτοβουλιών. Αυτό που έχει σημασία είναι το τι κάνεις και η διαφορά που επέρχεται από τις πράξεις σου.

## **ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΕ;**

«Εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η συνεχής δέσμευση των επιχειρήσεων να συμπεριφέρονται με τρόπο ηθικό και να συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους καθώς και της τοπικής κοινότητας και του συνόλου της κοινωνίας».

ΗΠΑ: «ΕΚΕ σημαίνει να αναλαμβάνεις προσωπική ευθύνη για τις πράξεις σου και τις συνέπειες που έχουν αυτές στην κοινωνία. Εταιρείες και εργαζόμενοι οφείλουν να περάσουν μια φάση προσωπικής αλλαγής, να επανεξετάσουν τους ρόλους τους και τις ευθύνες τους και να ενισχύσουν την ικανότητα ανάληψης ευθύνης».

ü ΟΛΛΑΝΔΙΑ: «ΕΚΕ σημαίνει να απολαμβάνεις την ηγετική δέσμευση ότι θα σεβαστείς τις ηθικές αξίες και θα αναγνωρίσεις τις τοπικές και πολιτιστικές διαφορές όταν εφαρμόζεις την συνολική πολιτική σου. Σημαίνει ότι οι εταιρείες υιοθετούν τη Σύμβαση του ΟΗΕ για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και τη Χάρτα του Παγκόσμιου Οργανισμού Εργασίας για τα Δικαιώματα στην Εργασία».

ü *ΕΚΕ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΣ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΕΙΣ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΚΟΣΜΟΥ*

Ο παραπάνω ορισμός καταγράφηκε το 1998 για την πρώτη συνάντηση διαλόγου που έλαβε χώρα στην Ολλανδία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

### ΠΕΡΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

#### ΙΙ.1. ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

##### ΙΙ.1.1 Εννοιολογία της Ελεγκτικής

Με τον όρο **ελεγκτική** εννοούμε το σύνολο των αρχών που αποσκοπούν στον συστηματικό προσδιορισμό του είδους, της έκτασης και του τρόπου διενέργειας του ελέγχου των ενεργειών και ιδιαίτερα των διαχειριστικών, των αρμοδίων οργάνων των οικονομικών μονάδων για την πρόληψη λαθών ή καταχρήσεων ή για την εξακρίβωση της ορθότητας, νομιμότητας και σκοπιμότητας αυτών.

Συνεπώς ελεγκτική είναι η διαδικασία άσκησης του ελέγχου και περιλαμβάνει μεθόδους και αρχές που εφαρμόζει ο ελεγκτής κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

**Έλεγχος** καλείται η συστηματική εξέταση των βιβλίων και δικαιολογητικών εγγράφων μιας επιχείρησης για την εξακρίβωση της αλήθειας των γεγονότων που αναφέρονται στην οικονομική κατάσταση αυτής και για τη σχετική γνωμάτευση επ' αυτών. Το πρόσωπο που είναι αρμόδιο για την άσκηση του ελέγχου λέγεται **ελεγκτής**.

Με τον έλεγχο επιδιώκεται η διαπίστωση της ορθότητας των ενεργειών των ατόμων που διενεργούν πράξεις και λαμβάνουν αποφάσεις, της συμμόρφωσής τους προς τους κανόνες Δικαίου, που διέπουν την οργάνωση, τη λειτουργία και γενικώς τη δράση της επιχείρησης, της προστασίας των διοικούμενων, της τήρησης της εννόμου τάξης και της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος.

Από τα πιο πάνω φαίνεται πόσο γενική, ουσιαστική και εκτεταμένη είναι η έννοια του ελέγχου αφού περιλαμβάνει όλες τις πράξεις, παραλείψεις και ενέργειες των ανθρώπων, επεκτεινόμενος ακόμα και στον τρόπο ζωής τους.

Θα μπορούσε να λεχθεί, ίσως με μια μικρή δόση υπερβολής, ότι τίποτε δεν γίνεται χωρίς έλεγχο. Έχουμε έλεγχο της οικογένειας, της κοινωνίας, του σχολείου, της αστυνομίας, της κυκλοφορίας, της αγορανομίας, της μόλυνσης του περιβάλλοντος, της δουλειάς μας, αλλά και της συνείδησής μας.

### Π.1.2. Ιστορική εξέλιξη της Ελεγκτικής

Η αναγκαιότητα της επισκόπησης των καθημερινών οικονομικών συναλλαγών και η εξασφάλιση της διαφάνειας στη διαχείριση των Δημοσίων Χρημάτων φαίνεται ότι οδήγησαν στην αρχική θεσμοθέτηση του Ελέγχου. Σχετικές γραπτές μαρτυρίες για την ύπαρξη εμπορικών νόμων και λογιστικών εκθέσεων συναντάμε από το 3000 Π.Χ. στους Νινευίτες της αρχαίας Βαβυλώνας. Στην αρχαία Αίγυπτο, οι Φαραώ φορολογούσαν κυρίως τις συγκομιδές των σιτηρών και για το λόγο αυτό θεσπίστηκε το αξίωμα των "Επιστατών" για τα σιτηρά. Στην αρχαία Αθήνα, πριν από το 300 Π.Χ., είχε δημιουργηθεί το Συνέδριο των "Λογιστών" ως θεσμός για την επιτήρηση των Οικονομικών του Κράτους. Ακόμα, υπήρχαν οι "Εύθυνοι", οι οποίοι μαζί με τους "Λογιστές" έλεγχαν τους "Λογαριασμούς Διαχειρίσεως" των αρχόντων που αποχωρούσαν από τα δημόσια αξιώματα. Στην υπόλοιπη αρχαία Ελλάδα συναντάμε τους "Εξεταστάς", τους "Συνηγόρους", τους "Δοκιμαστήριους", τους "Αρχησκόπους", τους "Κατόπτους", τους "Απολόγους", οι οποίοι ήταν επιφορτισμένοι με διάφορες ελεγκτικές αρμοδιότητες. Αργότερα, στην αρχαία Ρώμη, υπήρχαν οι "Υπατοι", οι "Κήνσορες", οι "Τιμητές", οι "Ταμίες", οι οποίοι ήταν υποχρεωμένοι να υποβάλλουν εκθέσεις στη Σύγκλητο για τη διαχείριση του Δημοσίου Χρήματος. Κατά τον Μεσαίωνα δεν υπάρχουν ενδιαφέροντα στοιχεία γύρω από την Ελεγκτική. Στις αρχές της Αναγέννησης βρίσκουμε ίχνη σοβαρού ελέγχου. Συγκεκριμένα στην πατρίδα της Λογιστικής, την

Ιταλία, κατά τις αρχές του 16<sup>ου</sup> η πόλη της Πίζας είχε τον επίσημο Ελεγκτή της.

Ο όρος Auditors (Ελεγκτές) πρωτοεμφανίζεται επίσημα στην Αγγλία το 1285 σε σχετικό διάταγμα του Εδουάρδου Α΄. Το διάταγμα αυτό όριζε ότι όλοι οι διαχειριστές του δημοσίου χρήματος θα ελέγχονται από τους Auditors. Η πρώτη επίσημη "Ένωση Επαγγελματιών Ελεγκτών" εμφανίστηκε στην Βενετία το 1581 και είχε τον τίτλο "Collegio dei Raxonati". Πολύ αργότερα εμφανίζονται τέτοιες ενώσεις στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες και στις Η.Π.Α.

Στην Ελλάδα η αρχική μέριμνα για την ίδρυση οργανωμένου σώματος Ελεγκτών λήφθηκε αρχικά με τον νόμο 5076 /1931. Τελικά η υλοποίηση των παραπάνω εξαγγελιών έγινε το 1955, οπότε με το Ν.Δ. 3329 /1955 ιδρύθηκε το "Σώμα Ορκωτών Λογιστών" (ΣΟΛ).

Σύμφωνα με τους αντικειμενικούς ερευνητές γέννησης, εξέλιξης και εδραίωσης του θεσμού των Ελεγκτών, αυτός υπήρξε προϊόν του συγκεκριμένου κοινωνικοοικονομικού συστήματος, το οποίο κάθε φορά επικρατούσε. Κατά συνέπεια, αυξητική πορεία των υποχρεώσεων και των αρμοδιοτήτων των Ελεγκτών ευθυγραμμίστηκε απόλυτα με τη διαχρονική τεχνοοικονομική μετεξέλιξη του συστήματος αυτού.

### Π.1.3. Τα Είδη των Ελέγχων

Οι έλεγχοι διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τη μορφή, την έκταση και την τακτικότητα πραγματοποίησής τους. Γενικά κατατάσσονται στις ακόλουθες βασικές κατηγορίες:

Ø Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος

α) **Εσωτερικός έλεγχος** είναι αυτός που ενεργείται από όργανα της ίδιας μονάδας. Συνήθως γίνεται κατά την εκτέλεση μιας πράξης (πώληση εμπορεύματος, έκδοση τιμολογίου, έκδοση παραστατικών χρηματικών συναλλαγών, συμπλήρωση συμβάσεων, σύναψη δανείων κ.λπ.) και

αποβλέπει στο να προλάβει λάθη κατά την πραγματοποίηση της συναλλαγής, όταν ο πελάτης είναι παρών και συνεπώς η διόρθωση του λάθους άμεση και εύκολη.

Η μορφή αυτή του ελέγχου αποτελεί τον **προληπτικό** έλεγχο και πρέπει να γίνεται από άλλο πρόσωπο από εκείνο που ενεργεί τη συναλλαγή.

Για τις σημαντικές όμως οικονομικές πράξεις ακολουθεί αργότερα και δεύτερος έλεγχος, από άλλο εξουσιοδοτημένο πρόσωπο, που ελέγχει τη νομιμότητα, την τυπικότητα και την πληρότητα αυτών. Αυτός ο τρόπος καλείται **κατασταλτικός** έλεγχος.

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να περιλάβει ακόμη και την αξιολόγηση της ακολουθούμενης επιχειρηματικής πολιτικής, την εκτίμηση της ορθής ή μη άσκησης της διοίκησης και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και μεθόδων.

β) **Εξωτερικός έλεγχος**, είναι αυτός που γίνεται από ανεξάρτητη από την ελεγχόμενη μονάδα πρόσωπα και αποσκοπεί στο να διαπιστώσει αιτίες, που προκάλεσαν ζημιογόνα γεγονότα ή οργανωτικές αδυναμίες, να ενεργήσει αποτιμήσεις επιχειρήσεων, για εξαγορές και συγχωνεύσεις, εκτιμήσεις στοιχείων παγίων ενεργητικού και πραγματογνωμοσύνες, να ερευνήσει οικονομικές καταστάσεις επιχειρήσεων, προκειμένου να δανειοδοτηθούν από Τράπεζες με μεγάλα ποσά, καθώς και να ελέγξει την ύπαρξη πραγματικών και επαρκών διασφαλίσεων για τα δάνεια που χορηγήθηκαν ή θα χορηγηθούν.

Ο εξωτερικός έλεγχος γίνεται ή από θεσμοθετημένα όργανα, όπως είναι το Σώμα Ορκωτών Λογιστών (ΣΟΛ), ή από εξειδικευμένες ελεγκτικές εταιρείες, που διαθέτουν την ανάλογη οργάνωση, προσωπικό και εμπειρία στη διενέργεια ειδικών ελέγχων.



### Ø Τυπικός και ουσιαστικός έλεγχος

α) **Τυπικός** είναι ο έλεγχος που εξετάζει στατικά την τυπικότητα μιας πράξης (π.χ. τους χρεωπιστούμενους λογαριασμούς, τα χρησιμοποιηθέντα έντυπα, τη χαρτοσήμανση και τη νομιμότητα των δικαιολογητικών, την ύπαρξη των αναγκαίων υπογραφών κ.λπ.)

β) Αντίθετα **ουσιαστικός** είναι ο έλεγχος που υπεισέρχεται στην εξέταση της σκοπιμότητας της πράξης και της αποτελεσματικότητάς της. Ελέγχει δηλαδή την ουσία και τη δυναμική της οικονομικής πράξης προκειμένου να κριθεί η αναγκαιότητα και η ωφελιμότητα αυτής, για την οικονομική μονάδα και να αντληθούν συμπεράσματα για την επανάληψη της στο μέλλον.

Στον τυπικό έλεγχο των πράξεων γίνονται συστάσεις για την αποφυγή μελλοντικά όμοιων λαθών, με αυτά που διαπιστώθηκαν, ενώ στον ουσιαστικό εξάγονται συμπεράσματα και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω αξιοποίηση των ωφελημάτων από τις διαχειριστικές πράξεις ή ενέργειες.

### Ø Τακτικός, έκτακτος και μόνιμος ή διαρκής έλεγχος

α) **Τακτικός** είναι ο έλεγχος που γίνεται κατά τακτά, ημερολογιακά προσδιορισμένα, χρονικά διαστήματα και αφορά την εξέταση των στοιχείων και αποτελεσμάτων μιας εταιρικής χρήσης ή μιας οικονομικής περιόδου.

Ο τακτικός έλεγχος έχει το προτέρημα της συγκρισιμότητας με αντίστοιχες χρονικά, μια ή περισσότερες περιόδους, για την εξαγωγή συμπερασμάτων και για την κατάστρωση μελλοντικών σχεδίων δράσης.

β) **Έκτακτος** έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται οποτεδήποτε προκύψει ανάγκη ή όταν προβλέπεται μεταβίβαση της επιχείρησης ή διαπιστώθηκε διαχειριστική ανωμαλία ή επιβλήθηκε από δικαστική αρχή.

γ) **Μόνιμος ή διαρκής** έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται συνέχεια και κατά ολόκληρη την διάρκεια της οικονομικής χρήσης.

### Ø Γενικός και μερικός έλεγχος

α) **Γενικός** είναι ο έλεγχος που περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, χωρίς περιορισμούς χρονικού βάθους ελέγχου και ελεγχομένων αντικειμένων.

Συνήθως οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι γενικοί, ουσιαστικοί και τακτικοί αφού με αυτούς επιδιώκεται η "ακτινογράφιση" της οικονομικής μονάδας, για την διαπίστωση της νομιμότητας, οικονομικότητας και σκοπιμότητας των οικονομικών πράξεων, της λειτουργικότητας των υπηρεσιών, της επάρκειας ή όχι του προσωπικού, της καταλληλότητας των στελεχών, της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, που είχαν αναληφθεί από τους επικεφαλείς της μονάδας και τέλος της συμμόρφωσής τους προς τις υποδείξεις προηγούμενων ελέγχων ή προς τις εντολές της Διοίκησης.

β) **Μερικός** έλεγχος είναι αυτός που αφορά ορισμένες μόνο δραστηριότητες ή όλες αλλά για περιορισμένο χρονικό διάστημα ή τις πράξεις και ενέργειες συγκεκριμένων στελεχών.

Ο έλεγχος αυτός ενεργείται συνήθως αιφνιδιαστικά και αποβλέπει στη διαπίστωση υπεξαίρέσεων, καταχρήσεων, παραβάσεων, σοβαρών αντικανονικών ενεργειών, ουσιωδών ζημιολόγων παραλείψεων καθώς και παρεκκλίσεων από σαφείς εντολές και οδηγίες της Διοίκησης.

### Ø Αυτοέλεγχος

Είναι η μορφή του ελέγχου που πραγματοποιεί μια επιχείρηση, κατά διάφορα χρονικά διαστήματα, προκειμένου να αξιολογήσει την κατάστασή της, την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών σχεδίων της, την λειτουργικότητα του Οργανογράμματός της και για να επανεξετάσει τη θέση της στο παρόν και στο μελλοντικό πιθανό περιβάλλον της.

Κατά τον **αυτοέλεγχο** εκτιμάται η παρούσα κατάσταση, οι επιτευχθέντες στόχοι και οι αποκλίσεις από αυτούς, τα υφιστάμενα προγράμματα και η αναγκαιότητα τυχόν αναθεωρήσεών τους.

Ο αυτοέλεγχος της επιχείρησης διακρίνεται από το γεγονός ότι εκτιμά την ολική απόδοση της όχι στα πλαίσια μόνον των υφισταμένων αλλά και των μελλοντικών στόχων.

∅ Από άποψη προγράμματος ελέγχων διακρίνονται σε:

α) **Ελέγχους ισολογισμών**, που αφορά την εξέταση της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης σε δεδομένη στιγμή.

β) **Ελέγχους λεπτομερείς ή πλήρεις**, που γίνονται για τον έλεγχο του συνόλου των πράξεων που ενεργήθηκαν σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

γ) **Ελέγχους ειδικών σημείων**, που ενεργούνται σε περιορισμένου κύκλου διαχειριστικές πράξεις και αποσκοπούν στην εξακρίβωση στοιχείων που δεν επαληθεύονται κατά την διάρκεια των τακτικών γενικών ελέγχων (π.χ. επιβεβαίωση από τους οφειλέτες του ποσού της οφειλής τους κ.λπ.)

∅ Από άποψη έκτασης ελέγχων διακρίνονται σε:

α) **Ολοκληρωτικούς**, όταν καλύπτουν κατά πλάτος και βάθος όλες τις πράξεις μιας κρινόμενης περιόδου.

β) **Ελέγχους βολιδοσκοπήσεων**, όταν οι επαληθεύσεις περιορίζονται σε ορισμένο αριθμό πράξεων ή υπολογισμών, από ένα σύνολο ομοίων, για τον σχηματισμό γνώμης σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και την ορθότητα των ενεργειών ενός τμήματος της επιχείρησης.

∅ Από άποψη τρόπων ελέγχων, διακρίνονται σε:

α) **Διαρκείς ελέγχους**, που αφορούν επανειλημμένες διαδοχικές επαληθεύσεις υπολογισμών κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου.

β) **Εφάπαξ ελέγχους**, που γίνονται μια φορά σε κύκλο δραστηριοτήτων και που ουσιαστικά αφορούν τους έκτακτους ελέγχους.

γ) **Ελέγχους τέλους χρήσης**, που αποτελούν μια παραλλαγή των ελέγχων ισολογισμών και γίνονται μετά το τέλος μιας οικονομικής χρήσης.

∅ Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό τους, διακρίνονται σε:

α) **Προληπτικούς**, που διενεργούνται κατά την εκτέλεση της οικονομικής συναλλαγής και έχουν σκοπό να προλάβουν τα πιθανά λάθη.

β) **Κατασταλτικούς**, που διενεργούνται εκ των υστέρων και αποβλέπουν στην αποκάλυψη λαθών ή παραλείψεων και ανωμαλιών.

Στην καθημερινή πραγματικότητα διαφόρων οικονομικών μονάδων τα παραπάνω είδη ελέγχων δεν είναι ξεκομμένα μεταξύ τους. Συνήθως συνδυάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται, με απώτερο σκοπό ο (συνολικός) έλεγχος να είναι περισσότερο αποτελεσματικός και τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν να είναι αρκούντως αιτιολογημένα και τεκμηριωμένα.

Πάντως, οι δυο κυριότερες κατηγορίες ελέγχων, που αποτελούν και το βασικότερο σημείο αναφοράς της ελεγκτικής διαδικασίας, είναι ο εσωτερικός και ο εξωτερικός έλεγχος.

## Π.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

### Π.2.1. Γενικά

Η σπουδαιότερη και αποτελεσματικότερη μορφή ελέγχου είναι ο εσωτερικός γιατί αυτός είναι συνεχής, γίνεται από όργανα της μονάδας, που γνωρίζουν τις διαδικασίες, το οργανόγραμμα και το λογιστικό σχέδιο αυτής, είναι εύκαμπτος και παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς ή περιοδικής ενημέρωσης της διοίκησης επί των παρατηρήσεων και των αποτελεσμάτων του.

### Π.2.2. Έννοια Εσωτερικού Ελέγχου

Εσωτερικός έλεγχος είναι αυτός ο έλεγχος που έχει οργανωθεί μέσα στην επιχείρηση και διενεργείται από τους υπαλλήλους της.

Τονίζεται επίσης ότι με τον όρο « εσωτερικός έλεγχος » δεν εννοούμε μόνο την ιδιαίτερη υπηρεσία ελέγχου στην επιχείρηση ή τους υπαλλήλους που έχουν αναλάβει αυτή την εργασία παράλληλα με τα άλλα καθήκοντά τους, αλλά εννοούμε το όλο σύστημα οργάνωσης της διαδικασίας εκτέλεσης των διαχειριστικών πράξεων και της λογιστικής απεικόνισης του (αρμοδιότητες προσωπικού, εκδιδόμενα δικαιολογητικά, διαδρομή και έλεγχος τους κ.λπ.) Όλα αυτά αποτελούν το λεγόμενο «σύστημα εσωτερικού ελέγχου» σύμφωνα με το οποίο: καμία διαχειριστική πράξη και λογιστική καταχώρηση δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνεται από ένα μόνο υπάλληλο αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνει, οπωσδήποτε, την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο (εσωτερικός ελεγκτής ή εποπτεύων προϊστάμενος).

### **Σκοπιμότητα του εσωτερικού ελέγχου**

Η σκοπιμότητα του εσωτερικού ελέγχου έγκειται στο ότι αυτός ενεργεί:

**Προληπτικά**, αφού γίνεται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των οικονομικών πράξεων και προλαβαίνει λάθη, παραλείψεις και αντικανονικές ενέργειες, που, αν διαπιστώνονταν αργότερα και ιδίως μετά την απομάκρυνση των συναλλασσομένων, θα απαιτούσε η τακτοποίηση τους πρόσθετη και ίσως πολλαπλή απασχόληση διαφόρων οργάνων της μονάδας και ανεπιθύμητα σχόλια για την επιχείρηση.

**Αποτρεπτικά**, αφού γνωρίζοντας οι υπάλληλοι ότι κάθε τους λογιστική ή ταμειακή ενέργεια ελέγχεται, δεν θα αποτολμήσουν καταχρήσεις ή υπεξαιρέσεις. Στη σύγχρονη όμως οικονομική πρακτική, που το βάρος δίνεται στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων, η αποτρεπτική ενέργεια του εσωτερικού ελέγχου γίνεται με την καθιέρωση μηχανογραφικών διασφαλιστικών δικλίδων και με εντατικοποίηση της προσοχής των προϊσταμένων των υπαλλήλων

στις ενέργειες κυρίως αυτών που έχουν απευθείας συναλλαγή με τους πελάτες.

**Κατασταλτικά**, αφού πραγματοποιείται και δεύτερος έλεγχος των ουσιωδέστερων πράξεων από τον ελεγκτή της μονάδας ή τον προϊστάμενο του τμήματος, για την διαπίστωση λαθών που διέφυγαν της προσοχής, συνήθως λόγω φόρτου εργασίας, από το ασκήσαντα τον προληπτικό έλεγχο αρμόδιο όργανο.

Επίσης στο να αντιμετωπίζει άμεσα τα τυχόν παράπονα των συναλλασσομένων, να δώσει λύσεις σε τρέχοντα προβλήματα, να ενισχύσει με προσωπικό άλλες θέσεις εργασίας, να καθοδηγήσει υπαλλήλους, που χρειάζονται βοήθεια και γενικά να ενεργήσει έγκαιρα και αποτελεσματικά για την ομαλοποίηση των συναλλαγών και για τη διατήρηση κανονικής, γρήγορης και ασφαλούς ροής των διαδικασιών και εξυπηρέτησης των συναλλασσομένων.

Η ύπαρξη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση, εξασφαλίζει και βεβαιώνει την αξιοπιστία και την ακρίβεια των λογιστικών στοιχείων. Για να εκτιμήσουμε σωστά ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να εξετάσουμε πολλές μορφές αποδεικτικών στοιχείων, ώστε με βεβαιότητα να καταλήξουμε σε συμπεράσματα, για το πόσο καλά είναι σχεδιασμένο το σύστημα, και αν αυτό λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ένα σημαντικό αποδεικτικό στοιχείο στην περίπτωση αυτή, είναι αν οι λογιστικές διαδικασίες εφαρμόζονται και τηρούνται με συνέπεια. Με βάση την εμπειρία του, ο διενεργών τον εσωτερικό έλεγχο, αποφασίζει για το επίπεδο εμπιστοσύνης, σε ότι αφορά το σύστημα ελέγχου της επιχείρησης. Στη συνέχεια, αν αυτό το επίπεδο είναι χαμηλό, τότε ως φυσική συνέπεια θα έχουμε την αναζήτηση περισσότερων αποδεικτικών στοιχείων. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η ποσότητα των αποδεικτικών στοιχείων θα είναι τόσο περισσότερη, όσο χαμηλότερος είναι ο βαθμός

εσωτερικού ελέγχου.

Σε μία μεγάλη επιχείρηση, ισχυρός εσωτερικός έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί με τον εκτεταμένο καταμερισμό των έργων, σε τρόπο ώστε κανένα άτομο να μην χειρίζεται μια συναλλαγή εξ' ολοκλήρου από την αρχή μέχρι το τέλος. Σε μια πολύ μικρή επιχείρηση όμως, με ένα ή δυο υπαλλήλους γραφείου μόνον, υπάρχουν μικρές δυνατότητες καταμερισμού των καθηκόντων και των ευθυνών. Κατ' ακολουθία ο εσωτερικός έλεγχος έχει την τάση να είναι αδύνατος, αν όχι ανύπαρκτος, εκτός αν ο ιδιοκτήτης διευθυντής αναγνωρίζει την σημασία του εσωτερικού ελέγχου και παίρνει μέρος στις βασικές δραστηριότητες.

Λόγω της απουσίας εσωτερικού ελέγχου στις μικρές επιχειρήσεις, οι ανεξάρτητοι ελεγκτές πρέπει να εξετάσουν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τους λογαριασμούς, τις ημερολογιακές εγγραφές και τα παραστατικά, απ' ότι στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Μολονότι μπορούμε κάλλιστα να αναγνωρίσουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ποτέ επαρκής σε μία μικρή επιχείρηση, αυτός ο περιορισμός δεν αποτελεί δικαιολογία για την αγνόηση εκείνων των μορφών ελέγχου, που μπορούν να εφαρμοσθούν. Σπανίως υπάρχει δικαιολογία για την αδυναμία κατάθεσης των ρευστών καθημερινά, αλλά δεν είναι ασυνήθιστο να διαπιστώνουμε ότι αυτός ο βασικός κανόνας παραβιάζεται στις μικρές επιχειρήσεις. Γι' αυτήν την παραβίαση προβάλλεται συνήθως η δικαιολογία, ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι εφικτός και έτσι τα εισπραχθέντα μετρητά μπορούν κάλλιστα να χρησιμοποιηθούν και για την εξόφληση υποχρεώσεων. Η χρησιμοποίηση επιταγών και τιμολογίων, που δεν ελέγχονται με βάση τον αύξοντα αριθμό και η αγορά εμπορευμάτων ή υλικών, χωρίς την έκδοση των τυπικών εντολών αγοράς, είναι άλλα παραδείγματα παραλήψεων κατά την εκτέλεση των εργασιών των μικρών επιχειρήσεων. Οι ελεγκτές μπορούν να συμβάλλουν αξιόλογα στην καλή εκτέλεση των εργασιών των μικρών

επιχειρήσεων - πελατών, ενθαρρύνοντας την εγκατάσταση τέτοιων ελεγκτικών διαδικασιών, που προσφέρονται ανάλογα με τις συνθήκες.

## II.3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

### II.3.1. Έννοια εξωτερικού ελέγχου

Ο εξωτερικός έλεγχος είναι μία συστηματική εργασία που διενεργεί ένας ανεξάρτητος, ικανός και επαγγελματικά καταρτισμένος ελεγκτής. Με την εργασία αυτή, ο ελεγκτής προσπαθεί να συλλέξει και να αξιολογήσει αντικειμενικά εκείνα τα αποδεικτικά στοιχεία που θα του επιτρέψουν να διαμορφώσει την κρίση του και να θεμελιώσει την επαγγελματική του γνώμη για την αξιοπιστία των λογιστικών καταστάσεων.

Μέχρι τις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, σκοπός του ελέγχου των βιβλίων των επιχειρήσεων ήταν η ανακάλυψη κάθε είδους απάτης, ο εντοπισμός του πιο ασήμαντου αριθμητικού λάθους και η επαλήθευση όλων των λογιστικών καταχωρήσεων.

Σήμερα, ο σκοπός του εξωτερικού ελέγχου είναι η διαπίστωση από τον ελεγκτή της αξιοπιστίας των ισχυρισμών της διοίκησης για την ποιότητα, πληρότητα, νομιμότητα και συνέπεια των παρεχόμενων λογιστικών πληροφοριών. Για την επίτευξή του, ο εξωτερικός ελεγκτής ακολουθεί συστηματικές και μεθοδικές ελεγκτικές διαδικασίες. Το τι συνιστά «συστηματική ελεγκτική διαδικασία» διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της ελεγχόμενης επιχείρησης, την αποτελεσματικότητα της λογιστικής της οργάνωσης και την επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση του ελεγκτή.

Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου, ο ελεγκτής καταχωρεί την γνώμη του για την αξιοπιστία των λογιστικών καταστάσεων στην έκθεση ελέγχου που υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας και στο πιστοποιητικό ελέγχου που υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο και στη



Γενική Συνέλευση των μετόχων και δημοσιεύεται μαζί με τις λογιστικές καταστάσεις στις οποίες αναφέρεται.

Τα διακριτικά χαρακτηριστικά του εξωτερικού ελέγχου είναι ότι έχει κύριο σκοπό να στηρίζει την εκ μέρους του ελεγκτή διαμόρφωση γνώμης αναφορικά με την μη ορθή ή μη παρουσίαση των χρηματοοικονομικών μεγεθών της ελεγχόμενης μονάδας στις ελεγχόμενες απ' αυτόν χρηματοοικονομικές καταστάσεις, και δεύτερον, ότι ο ανεξάρτητος, εξωτερικός ελεγκτής ουσιαστικά φέρει ευθύνη προς τους εκτός της ελεγχόμενης μονάδας ενδιαφερόμενους για την χρηματοοικονομική κατάσταση και αποτελεσματικότητα αυτής, συμπεριλαμβανομένων και των μετόχων, βεβαίως, σ' αυτούς τους εκτός του λειτουργικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος της μονάδας τρίτους, και οι οποίοι μέτοχοι, παρ' όλη την ιδιότητα τους ως ιδιοκτήτες της ελεγχόμενης μονάδας, δεν μπορούν, στις σημερινές επιχειρήσεις-κολοσσούς, να έχουν πλεονεκτικότερη των άλλων τρίτων άποψη και θέση, πλην ορισμένων οικογενειακών επιχειρήσεων ίσως, όπου όμως, και εκεί, η μεσολάβηση των επαγγελματιών managers μπορεί να αποδυναμώσει το σχετικό πλεονέκτημα της "κλειστής" ιδιοκτησίας.

### **Χρησιμότητα του εξωτερικού ελέγχου**

Το κόστος του εξωτερικού ελέγχου είναι συνήθως αρκετά υψηλό για την ελεγχόμενη επιχείρηση. Εκτός από τις αμοιβές των ελεγκτών, η επιχείρηση επιβαρύνεται με το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρει το προσωπικό της στον ελεγκτή. Ποια είναι όμως τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από τον εξωτερικό έλεγχο ώστε να δικαιολογείται το υψηλό κόστος του;

Η επιχείρηση ωφελείται πολλαπλώς από τον εξωτερικό έλεγχο, καθώς:

1. Εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση του λογιστικού της συστήματος

2. Βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου της, καθώς αξιολογείται από ανεξάρτητο ελεγκτή.
3. Αυξάνεται η εγκυρότητα και η πληρότητα των δημοσιευμένων λογιστικών καταστάσεων όταν συνοδεύονται από το πιστοποιητικό ελέγχου.
4. Διευκολύνεται η εκ μέρους άντληση κεφαλαίων αφού ο σωστά πληροφορημένος επενδυτής αντιμετωπίζει μικρότερο κίνδυνο.
5. Διευκολύνεται η διενέργεια του φορολογικού ελέγχου επειδή ο εφοριακός - ελεγκτής περιορίζει την έκταση και το χρόνο του ελέγχου, όταν γνωρίζει ότι έχει προηγηθεί εξωτερικός ελεγκτής.

### Π.3.2. Μέθοδοι διενέργειας εξωτερικού ελέγχου

#### **A) Έλεγχος με δειγματοληψία (tests)**

Σε όλα σχεδόν τα είδη ελέγχου και ειδικά στον τακτικό έλεγχο ισολογισμού τέλους χρήσης, είναι ευνόητο ότι δεν είναι δυνατόν να ελέγχεται λεπτομερειακά ολόκληρη η διαχειριστική και λογιστική δουλειά της χρήσης που βέβαια θα απαιτούσε πολύμηνη απασχόληση και πολλούς ελεγκτές. Γι' αυτό το λόγο υιοθετήθηκε παγκόσμια αρχή δειγματοληπτικού ελέγχου με δύο βασικές μεθόδους: τον οριζόντιο έλεγχο και τον κάθετο έλεγχο, ενώ παράλληλα διεξάγονται και όλες οι δυνατές και χρήσιμες συγκεντρωτικές επαληθεύσεις και συμφωνίες.

#### **B) Οριζόντιος έλεγχος**

Ο οριζόντιος έλεγχος ονομάζεται και προοδευτικός γιατί ξεκινώντας από τα δικαιολογητικά καταλήγει στα κονδύλια του ισολογισμού. Πρόκειται για τον λεπτομερή έλεγχο όλων των οικονομικών πράξεων μιας περιόδου π.χ. δέκα ημέρες σύμφωνα με πλήρες λογιστικό κύκλωμα.

### **Γ) Κάθετος έλεγχος**

Ο κάθετος έλεγχος που αποκαλείται και αναδρομικός, γιατί από τα κονδύλια του ισολογισμού καταλήγει στα δικαιολογητικά, αποτελείται από την εκκίνηση, από τα κονδύλια του ισολογισμού και τη μετάβαση, μέσω των ισοζυγίων, στους λογαριασμούς των αναλυτικών καθολικών, με την επισκόπηση κάθε ένα από τα οποία επιλέγονται τα κονδύλια, για τον έλεγχο των οποίων, στη συνέχεια αναζητούνται τα σχετικά δικαιολογητικά.

### **Δ) Έκταση οριζόντιου και κάθετου ελέγχου**

Το ποσοστό της δειγματοληψίας στον οριζόντιο και κάθετο έλεγχο και γενικά η έκταση και το βάθος του ελέγχου εξαρτώνται από την ποιότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Όπου ο εσωτερικός έλεγχος είναι πλήρης και διασφαλιστικός, το δείγμα των μεμονωμένων ελεγκτικών διαδικασιών είναι δυνατό να περιορίζεται, αλλιώς πρέπει να επεκτείνεται μέχρι τον πλήρη έλεγχο στους ευπαθής τομείς.

## **Π.4. Ο ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ**

### **Π.4.1. Προβλέψεις μελλοντικών εξελίξεων**

#### **Ο Ρόλος του Εξωτερικού Ελεγκτή**

Στην πορεία των εργασιών της, κάθε επιχείρηση αναλαμβάνει διάφορες δεσμεύσεις και υποχρεώσεις προς τους τρίτους π.χ. μετόχους της, πιστωτές, εργαζόμενους, επενδυτικό και καταναλωτικό κοινό κ.α. Για παράδειγμα, αναλαμβάνει την υποχρέωση να διαχειριστεί κατά τρόπο αποδοτικό τα κεφάλαια που της εμπιστεύονται οι μέτοχοι και οι δανειστές, να παράγει προϊόντα και να προσφέρει υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και να λειτουργεί μέσα στα πλαίσια που ορίζουν οι σχετικοί νόμοι και τα συναλλακτικά ήθη και έθιμα.

Εννοείται ότι οι τρίτοι επιζητούν να γνωρίζουν πόσο ικανοποιητική είναι η εκπλήρωση των υποχρεώσεων κάθε επιχείρησης προς αυτούς. Για το λόγο αυτό, επιδιώκουν να έχουν τακτική και έγκυρη ενημέρωση σχετικά με την πορεία των εργασιών της αλλά και των προοπτικών της.

Στην πράξη, οι επιχειρήσεις ενημερώνουν τους τρίτους σε τακτά χρονικά διαστήματα και τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, καταρτίζοντας και δημοσιοποιώντας εκθέσεις - απολογισμούς, οι πιο γνωστές από τις οποίες είναι οι λογιστικές καταστάσεις. Αυτές οι καταστάσεις περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης και τα αποτελέσματα των εργασιών της, τις προοπτικές της και την ικανότητά της να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις και να τηρεί τις δεσμεύσεις της έναντι των τρίτων.

Είναι όμως αξιόπιστες οι πληροφορίες που περιέχουν οι λογιστικές καταστάσεις; Μήπως οι ισχυρισμοί της διοίκησης δεν είναι ειλικρινείς; Μήπως η επιχείρηση επέτυχε τους στόχους της θέτοντας σε κίνδυνο τις προοπτικές ανάπτυξής της ή και ακόμα τη δυνατότητα να επιβιώσει στο άμεσο μέλλον; Μήπως η βελτιωμένη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα παράνομων ενεργειών της; Μήπως η όλη λειτουργία της αντιβαίνει προς το κοινωνικό συμφέρον;

Απάντηση σε όλα αυτά τα ερωτήματα καλείται να δώσει ο εξωτερικός ελεγκτής. Ο τελευταίος διενεργεί τον έλεγχο των λογιστικών καταστάσεων και εκφέρει γνώμη για το βαθμό της αξιοπιστίας τους, την ειλικρίνεια των ισχυρισμών των μελών της διοίκησης και για τις προοπτικές της επιχείρησης.

Η εκ μέρους του εξωτερικού ελεγκτή επαλήθευση ή διάψευση των ισχυρισμών της διοίκησης συμβάλλει ουσιαστικά στην προστασία των συμφερόντων:

- α.** Του κοινωνικού συνόλου, γιατί δημοσιοποιεί περιπτώσεις παράβασης νόμων, μόλυνσης του περιβάλλοντος, παραπλάνησης του καταναλωτικού κοινού κ.λπ.
- β.** Του Δημοσίου, γιατί εντοπίζει απόκρυψη φορολογητέων κερδών, μη απόδοση των παρακρατηθέντων φόρων κ.λπ.
- γ.** Του προσωπικού της καθώς ενημερώνει τους ενδιαφερόμενους για τη μη καταβολή έστω και των κατώτατων μισθών και ημερομισθίων, τη μη απόδοση των κρατήσεων των εργαζομένων στους ασφαλιστικούς οργανισμούς κ.λπ.
- δ.** Των μετόχων, των δανειστών και των προμηθευτών καθώς δημοσιοποιεί αποκλίσεις των στοιχείων των λογιστικών καταστάσεων από την πραγματικότητα και επιτρέπει την άντληση αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τη ρευστότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- ε.** Των μελλοντικών επενδυτών, γιατί τους ενημερώνει εκτός των άλλων και για τις δεσμεύσεις της επιχείρησης που δεν αναγράφονται στις λογιστικές καταστάσεις της, παρόλο ότι η έκβασή τους επηρεάζει σημαντικά τις προοπτικές της.

Τα πλήρως τεκμηριωμένα πορίσματα του εξωτερικού ελέγχου, τα οποία γίνονται γνωστά στο ευρύτερο κοινό με τη δημοσίευση του πιστοποιητικού ελέγχου, συμβάλλουν στην:

- α.** Ενίσχυση της θέσης των επιχειρήσεων ανάμεσα στους άλλους φορείς της κοινωνίας.
- β.** Ορθολογικότερη κατανομή και εκμετάλλευση των οικονομικών πόρων.
- γ.** Δημιουργία ευκαιριών επένδυσης και οικονομικής ανάπτυξης καθώς ενισχύουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών προς τις επιχειρηματικές μονάδες και διευρύνουν το ρόλο των αγορών χρήματος και κεφαλαίου.

δ. Ανάπτυξη εκείνων των οικονομικών μονάδων που είναι οργανωμένες ορθολογικά και λειτουργούν αποδοτικά.

ε. Διεύρυνση της αγοράς των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις.

Η σπουδαιότητα του ρόλου του εξωτερικού ελεγκτή δεν μπορούσε να διαφύγει της προσοχής του νομοθέτη. Έτσι, στη χώρα μας, οι μεγάλες ανώνυμες εταιρείες είναι υποχρεωμένες από το νόμο να υποβάλουν τις λογιστικές τους καταστάσεις σε τακτικό έλεγχο από εξωτερικούς ελεγκτές. Σε άλλες χώρες με οργανωμένες αγορές κεφαλαίου, τον τακτικό έλεγχο των λογιστικών βιβλίων επιζητούν οι ίδιοι οι μέτοχοι.

Ο ρόλος του ελεγκτή είναι ιδιαίτερα σημαντικός σήμερα που καταργούνται τα σύνορα και οι φραγμοί στην κίνηση κεφαλαίων από μια χώρα στην άλλη. Έτσι, οι θετικές διαβεβαιώσεις του ελεγκτή για την αξιοπιστία των λογιστικών καταστάσεων επιτρέπουν, για παράδειγμα, στις ελληνικές επιχειρήσεις να αντλούν κεφάλαια από διεθνείς χρηματαγορές, να επεκτείνουν τις εξαγωγές τους σε αγορές άλλων χωρών, να συγχωνεύουν τις παραγωγικές δραστηριότητές τους με αυτές ξένων εταιρειών κ.λπ.

### **Προσόντα ελεγκτών**

Ο ελεγκτής, που είναι το αρμόδιο όργανο για την διεξαγωγή του ελέγχου, πρέπει να έχει επιλεγεί προσεκτικά και να διαθέτει γενικά και ειδικά προσόντα που θα του επιτρέψουν να ασκήσει το έργο του σωστά και αποτελεσματικά.

Τα γενικά προσόντα του είναι τα απαραίτητα για τη συγκρότηση της προσωπικότητας κάθε ελεγκτή ενώ τα ειδικά είναι τα απαιτούμενα για την άσκηση ενός συγκεκριμένου ελέγχου.

Τα γενικά ή βασικά προσόντα του είναι:

α. Τιμιότητα, εχεμύθεια, διακριτικότητα, ευγένεια, ανιδιοτέλεια.

- β. Φιλοπονία, καλή φυσική κατάσταση, δυνατότητα προσφοράς υπερεργασίας, ψυχικό σθένος.
- γ. Ικανότητα αναλυτικής σκέψης, για την αναζήτηση και ανεύρεση των αιτιών των διαπιστωθέντων γεγονότων.
- δ. Αντικειμενικότητα στις κρίσεις του.
- ε. Σαφήνεια και απλότητα στον προφορικό και γραπτό λόγο, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη του τις ειδικές γνώσεις αυτού, στον οποίο απευθύνεται.
- στ. Δημιουργική ικανότητα, για την υπόδειξη τρόπων διόρθωσης των λαθών και μεθόδων διασφάλισης της επιχείρησης από παρενέργειες τυχόν ασθενών σημείων των λειτουργικών διαδικασιών της.
- ζ. Κατάλληλη επιστημονική κατάρτιση και κυρίως επαρκείς γνώσεις Λογιστικής, Ελεγκτικής, Ιδιωτική Οικονομικής, Οργάνωσης των Επιχειρήσεων, Οικονομικών Μαθηματικών και Ιδιωτικού και Φορολογικού Δικαίου.
- η. Εμπειρία στην άσκηση γενικών και ειδικών ελέγχων. Η πείρα είναι αναντικατάστατο προσόν και μαζί με την διαίσθηση βοηθά τον ελεγκτή στην αποτελεσματική διενέργεια του έργου του.

Τα ειδικά προσόντα δεν είναι δυνατόν να απαριθμηθούν γιατί αυτά εξαρτώνται από τις απαιτήσεις του ελεγχόμενου αντικειμένου ή της ελεγχόμενης επιχείρησης.

Ενδεικτικά θα μπορούσαν να αναφερθούν ότι θα απαιτηθούν ιδιαίτερα προσόντα γνώσεων και εμπειριών για τον έλεγχο διαχειρίσεων αποδοτικότητας, οικονομικής κατάστασης, ειδικών λογαριασμών που ποικίλουν ανάλογα με τη νομική μορφή, τον τύπο, το αντικείμενο, το μέγεθος και την οργάνωση της οικονομικής μονάδας.

### Διακρίσεις ελεγκτών

Οι ελεγκτές διακρίνονται σε **εξαρτημένους** και **ανεξάρτητους**. Οι πρώτοι συνδέονται με σύμβαση εργασίας με την οικονομική μονάδα στην οποία προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, ενώ οι δεύτεροι είναι ανεξάρτητοι και προσφέρουν τις ελεγκτικές υπηρεσίες τους σε όποιον τους τις ζητήσει. Η διάκριση αυτή συμπίπτει και με τον διαχωρισμό των ελέγχων σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι αυτοί που γίνονται από όργανα της ίδιας της ελεγχόμενης μονάδας (δηλ. από υπαλλήλους της), ενώ οι εξωτερικοί είναι αυτοί που γίνονται από Όργανα του Σώματος Ορκωτών Λογιστών ή από εξειδικευμένες ελεγκτικές εταιρείες.

Συνήθως οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι προληπτικοί και αποσκοπούν στο να προλάβουν ή να αποτρέψουν λάθη ή παραλείψεις. Αντίθετα οι εξωτερικοί γίνονται μετά την εμφάνιση ζημιογόνων γεγονότων και αποβλέπουν στο να διαπιστώσουν τις αιτίες, τους υπεύθυνους, την έκταση των ζημιών και να συστήσουν τη λήψη μέτρων για την μη επανάληψή τους.

Η ελεγκτική σταδιοδρομία ενός φυσικού προσώπου αρχίζει, συνήθως, από τη βαθμίδα του Ασκούμενου Ορκωτού Ελεγκτή. Σύμφωνα με το άρθρο 10 του Π.Δ. 226, ένα φυσικό πρόσωπο για να διοριστεί στη βαθμίδα το ασκούμενου ελεγκτή και να εγγραφεί στο Μητρώο των ασκούμενων ορκωτών ελεγκτών, θα πρέπει να:

- α.** Έχει την ελληνική ιθαγένεια ή να είναι Έλληνας ομογενής ή να είναι υπήκοος κράτους μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και να έχει μόνιμη κατοικία στην Ελλάδα.
- β.** Είναι κάτοχος πτυχίου οικονομικών, εμπορικών ή βιομηχανικών σπουδών ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος της ημεδαπής ή ισοτίμου της αλλοδαπής.



γ. Είναι απαλλαγμένος από τα διάφορα κωλύματα διορισμού π.χ. εκπλήρωση στρατιωτικών υποχρεώσεων.

δ. Έχει ανεπίληπτο ήθος και αναμφισβήτητη αρετή.

Η δεύτερη βαθμίδα είναι αυτή του Δόκιμου Ορκωτού Ελεγκτή. Ο ασκούμενος ελεγκτής διορίζεται στη βαθμίδα αυτή και εγγράφεται στο αντίστοιχο μητρώο δόκιμων ορκωτών ελεγκτών, εφόσον έχει ασκήσει αποδεδειγμένα ελεγκτικό έργο για δύο χρόνια στη βαθμίδα του ασκούμενου και έχει επιτύχει στις εξετάσεις των εξής θεωρητικών και πρακτικών θεμάτων:

α. Γενική (χρηματοοικονομική) λογιστική και λογιστική εταιρειών.

β. Αρχές και μέθοδοι ελεγκτικής.

γ. Κώδικας βιβλίων και στοιχείων.

δ. Αστικό και εμπορικό δίκαιο (στοιχεία).

ε. Μαθηματικά και στατιστικές μέθοδοι

ζ. Οικονομική των επιχειρήσεων, χρηματοοικονομική και πολιτική οικονομία.

η. Βασικές αρχές της οικονομικής διαχείρισης των επιχειρήσεων.

Το δεύτερο από τα γενικά πρότυπα της Ελεγκτικής ορίζει ότι ο ελεγκτής πρέπει να είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στη σκέψη για να μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού και να αποκτήσει το απαραίτητο προσωπικό και επαγγελματικό κύρος. Κατά την εκτέλεση της ελεγκτικής εργασίας, ο ελεγκτής πρέπει να είναι έντιμος, ευθύς και ειλικρινής. Να είναι επίσης απαλλαγμένος από προκαταλήψεις, εύνοιες και από ο,τιδήποτε θα μπορούσε να θεωρηθεί ασυμβίβαστο προς την ακεραιότητα του χαρακτήρα του και το επάγγελμά του.

Το Π.Δ. 226 ορίζει ότι οι ορκωτοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν πλήρη προσωπική και επαγγελματική ανεξαρτησία σε σχέση με τον ελεγχόμενο. Επίσης, οι εταιρείες και οι κοινοπραξίες ελεγκτών πρέπει να έχουν οικονομική και λειτουργική αυτοτέλεια και ανεξαρτησία από

οποιοδήποτε ελεγχόμενου ή άλλο νομικό ή φυσικό πρόσωπο καθώς και επαρκή δύναμη σε ελεγκτικό προσωπικό για την καλή και έγκαιρη εκτέλεση των αναλαμβανόμενων ελέγχων.

Ανάλογα με την περίπτωση, ο ορκωτός εκλεκτής είτε θα πάρει κάποιες επιφυλάξεις, είτε θα εκφέρει αρνητική τελείως γνώμη, είτε δεν θα εκφέρει γνώμη καμία. Πριν από αυτό όμως την τελική ευθύνη για την σύνταξη και δημοσίευση λογιστικών καταστάσεων, τουλάχιστον στις περιπτώσεις που επιβάλλει ο σχετικός εταιρικός νόμος, την έχει η διοίκηση της μονάδας, η οποία έχει στα πλαίσια αυτά και την ευθύνη της δημιουργίας των κατάλληλων προϋποθέσεων (οργάνωση και επάνδρωση αποτελεσματικού λογιστικού συστήματος και εφαρμογής των κατάλληλων λογιστικών αρχών) για την παραγωγή, τον έλεγχο και την δημοσίευση τέτοιων καταστάσεων.

Αν και ο ορκωτός ελεγκτής μπορεί να βοηθήσει και να συμβουλέψει τη διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας στη σωστή σύνταξη των προς δημοσίευση λογιστικών καταστάσεων, τούτος τελικά, και μόνο τη γνώμη του, εφόσον του παρασχεθεί η δυνατότητα, θα εκφέρει ως προς αυτές και για αυτήν, μόνο, είναι υπεύθυνος. Την ευθύνη για τη μορφή και το περιεχόμενο των λογιστικών καταστάσεων, καθώς και για το τι αναφέρει ο ορκωτός στη γνώμη του, την έχει, βασικά και πρωταρχικά, η διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας. Εξάλλου, οι τρεις υπογραφές, κάτω από τις λογιστικές καταστάσεις, αξιωματούχων της επιχείρησης και του υπεύθυνου του λογιστηρίου, υπογραμμίζουν την ευθύνη αυτή της διοίκησης της επιχείρησης ανεξάρτητα από την οποία ευθύνη του ορκωτού ελεγκτή, εφόσον υπάρχει και ορκωτός ελεγκτής.

## II.5.ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΕΝΤΙΜΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου επισημαίνονται λάθη, παραλείψεις και νοθεύσεις λογιστικών στοιχείων που μπορούν να γίνουν από το προσωπικό της ελεγχόμενης επιχείρησης και τους τρίτους στα πλαίσια του ισχύοντος συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Όσο πιο μεγάλη είναι η πιθανότητα να γίνουν λάθη τόσο πιο χαλαρός θεωρείται ο εσωτερικός έλεγχος κατά την εφαρμογή του. Ορισμένες από τις πιο συνηθισμένες ανέντιμες πράξεις που πραγματοποιεί μια επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- ✦ Παραγγέλλει μεγαλύτερη ή μικρότερη ποσότητα εμπορευμάτων από ό,τι χρειάζεται.
- ✦ Γίνονται αγορές για μη εγκεκριμένους σκοπούς ή από μη εγκεκριμένους προμηθευτές.
- ✦ Γίνονται παραλαβές εμπορευμάτων τα οποία δεν ανταποκρίνονται στην εντολή αγοράς ή δεν έχουν ποτέ παραγγελθεί.
- ✦ Γίνονται λάθη στην καταμέτρηση των εμπορευμάτων κατά το χρόνο παραλαβής τους.
- ✦ Εκδίδονται από τους προμηθευτές τιμολόγια που έχουν λάθη ή αφορούν εμπορεύματα που δεν είχαν παραγγελθεί.
- ✦ Γίνονται λάθη και νοθεύσεις κατά την καταχώρηση των λογιστικών γεγονότων στα βιβλία της επιχείρησης.
- ✦ Οι λογαριασμοί δεν παρουσιάζουν τις πραγματικές υποχρεώσεις της επιχείρησης από αγορές με πίστωση.
- ✦ Δεν καταχωρούνται στα βιβλία της επιχείρησης όλες οι υποχρεώσεις από αγορές που αφορούν την παρούσα χρήση.
- ✦ Γίνονται αριθμητικά και λογιστικά λάθη κατά την καταχώρηση των συναλλαγών.

- ✦ Εκδίδονται γραμμάτια πληρωτέα ή γίνονται αποδεκτές συναλλαγματικές των προμηθευτών χωρίς να υπάρχουν τα παραστατικά που θεμελιώνουν την ύπαρξη της υποχρέωσης.
- ✦ Να μην υπάρχει σαφείς διαχωρισμός καθηκόντων όσων ασχολούνται με τη δημιουργία και εξόφληση των υποχρεώσεων.
- ✦ Να γίνονται πληρωμές για μη συγκεκριμένους σκοπούς.
- ✦ Να μην είναι έγκυρα και πλήρη τα δικαιολογητικά έγγραφα που θεμελιώνουν την υποχρέωση για πληρωμή ή να αφορούν υποχρέωση που έχει ήδη εξοφληθεί.
- ✦ Να μην καταχωρηθούν οι πληρωμές κανονικά και εγκαίρως στα βιβλία.
- ✦ Η λογιστική παρακολούθηση των αποθεμάτων είναι ανεπαρκής π.χ. δεν τηρείται μερίδα αποθήκης.
- ✦ Η φυσική απογραφή δεν πραγματοποιείται τακτικά και πλήρης και δεν είναι σύμφωνη με τις οδηγίες της διοίκησης.
- ✦ Η αποτίμηση πραγματοποιείται κατά τρόπο αυθαίρετο, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη το είδος των απογραφόμενων αποθεμάτων και η κατάστασή τους.
- ✦ Οι λογαριασμοί των αποθεμάτων δεν παρουσιάζονται με σαφήνεια στις λογιστικές καταστάσεις.
- ✦ Να μην γίνεται τακτική επαλήθευση της ορθότητας των καταχωρήσεων των ταμειακών συναλλαγών στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης.
- ✦ Να γίνονται λάθη, λογιστικές νοθεύσεις και παρατυπίες από το προσωπικό των τραπεζών.
- ✦ Να εγγράφονται στα βιβλία της παρούσας χρήσης εισπράξεις ή πληρωμές που έγιναν στις αρχές της επόμενης χρήσης.
- ✦ Τα λογιστικά γεγονότα να καταχωρούνται στα βιβλία με ελλείψεις και λάθη.

- ✦ Οι καταχωρήσεις στα βιβλία να αφορούν πραγματοποιημένες αλλά και εικονικές συναλλαγές.
- ✦ Η διάκριση των αποσβέσεων σε τακτικές και πρόσθετες δεν ακολουθούνται με συνέπεια.
- ✦ Η αποτίμηση των παγίων στοιχείων και η παρουσίαση των λογαριασμών τους στις λογιστικές καταστάσεις δεν είναι σε πλήρη συμφωνία με όσα ορίζει το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και η σχετική νομοθεσία.
- ✦ Τα υπόλοιπα των λογαριασμών δεν απεικονίζουν όλες τις υποχρεώσεις της χρήσης ή απεικονίζουν εικονικές υποχρεώσεις.
- ✦ Δεν ανταποκρίνονται τα υπόλοιπα των λογαριασμών στα πραγματικά μεγέθη των υποχρεώσεων.
- ✦ Να μην γίνεται σωστός διαχωρισμός των υποχρεώσεων.

## II.6. ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Το είδος αυτό του ελέγχου προέρχεται από την εξέλιξη της έννοιας του ελέγχου μέσα στο χρόνο και περικλείει την ιδέα της ικανότητας να προσδιορισθούν οι σκοποί - στόχοι της επιχείρησης και να μετρηθούν τα επιτεύγματα. Θέτει επίσης το πρόβλημα του βέλτιστου τρόπου εκμετάλλευσης των χρησιμοποιούμενων πηγών.

Δεν ελέγχει απευθείας τα αποτελέσματα της επιχείρησης, αλλά τις διαδικασίες, τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για να φθάσει σ' αυτά τα αποτελέσματα. Το σημαντικότερο όμως χαρακτηριστικό του είναι ότι εξετάζει τα επιτεύγματα της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της (εσωτερικό και εξωτερικό).

Σε σχέση με το δεύτερο επίπεδο ελέγχου, αυτό της επαλήθευσης-αξιολόγησης, ο έλεγχος της διαχείρισης μπορεί να ορισθεί ως: Η αξιολόγηση και η κρίση των επιτευγμάτων της επιχείρησης βραχυχρόνια και μακροχρόνια, σε σχέση με το περιβάλλον της (εσωτερικό και

εξωτερικό) και με τον τρόπο εκμετάλλευσης των χρησιμοποιούμενων πηγών.

### **Προσδιορισμός της έννοιας του ελέγχου της διαχείρισης**

Όπως αναφέρθηκε ο έλεγχος γενικά είναι μία έννοια διφορούμενη και δύσκολα προσδιορίσιμη. Το συγκεκριμένο είδος ελέγχου χαρακτηρίζεται από αυτά τα στοιχεία σε μεγαλύτερο βαθμό.

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

Το κλασσικό μοντέλο οργάνωσης προτείνει το διαχωρισμό της διαδικασίας λειτουργίας της επιχείρησης σε τρία επίπεδα:

- την στρατηγική
- την διαχείριση
- την εκτέλεση

Σύμφωνα με αυτόν τον διαχωρισμό αντιστοιχούν τρεις διαδικασίες ελέγχου:

- ο Στρατηγικός σχεδιασμός
- ο Έλεγχος της διαχείρισης
- ο Έλεγχος της εκτέλεσης των καθηκόντων

Αρχικά αυτοί οι έλεγχοι μπορεί να προσδιορισθούν ως εξής:

Ο **Στρατηγικός σχεδιασμός** είναι μία διαδικασία που συνίσταται στο να ληφθεί απόφαση σε σχέση με τους στόχους και να προσδιορισθεί η στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί για να προσεγγισθούν οι στόχοι.

Ο **Έλεγχος της διαχείρισης** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι διοικούντες την επιχείρηση διασφαλίζουν ότι η στρατηγική εφαρμόζεται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

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

Θεωρώντας όμως την διαχείριση ως ενιαίο σύνολο Στρατηγικής, Διαχείρισης και Εκτέλεσης, όταν μιλάμε για διαχείριση εννοούμε τα εξής:

- να προσδιορισθούν οι στόχοι και τα μέσα επιδίωξής τους
- να προσδιορισθεί το σύνολο των τεχνογνωσιών που πρέπει να ενεργοποιηθούν γι' αυτό το σκοπό και οι τομείς δραστηριότητας που υποχρεούται η επιχείρηση να καλύψει
- να βρεθούν οι παράγοντες - κλειδιά που θα της επιτρέψουν να υλοποιήσει τους στόχους
- οι υπεύθυνοι για την διαχείριση να γνωρίζουν ευκρινώς τους στόχους και να διαθέτουν τα μέσα δράσης, επίσης να είναι πληροφορημένοι για την παρούσα και μέλλουσα κατάσταση στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### **Αποστολή του ελέγχου διαχείρισης**

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

### **Πεδίο δράσης του ελέγχου της διαχείρισης**

Ο έλεγχος της διαχείρισης εφαρμόζεται σε μία πραγματικότητα της επιχείρησης που δεν είναι στατική και ομοιογενής. Γι' αυτό το λόγο η

λειτουργία του ελέγχου καλείται να δράσει σε ένα περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) δυναμικό και γεμάτο από αλληλοαντιδράσεις.

### Η μεθοδολογία του ελέγχου

Η όλη διαδικασία στοχεύει στην αναζήτηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος και γίνεται σε δύο στάδια:

1. Η αξιολόγηση της λειτουργίας της επιχείρησης ως συνόλου με τη συγκεκριμένη οργανωτική δομή.
2. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται από πρόσωπο μέσα ή έξω από την επιχείρηση και μέχρι σήμερα δεν υπάρχει νομικό πλαίσιο που να προσδιορίζει το status του συγκεκριμένου ελεγκτή. Ο ελεγκτής προκειμένου να ασκήσει τον έλεγχό του πρέπει να δημιουργήσει ένα δικό του σύστημα αναφοράς. Η αξιολόγηση καταλήγει στη σύνταξη μιας έκθεσης ελέγχου όπου εκφράζεται η οριστική γνώμη του ελεγκτή.

Ο ελεγκτής για να καταλήξει στην έκδοση γνώμης, ακολουθεί τρία στάδια εκτέλεσης που το καθένα χαρακτηρίζεται από έναν αριθμό συγκεκριμένων εργασιών που οφείλει να πραγματοποιήσει. Τα τρία αυτά στάδια είναι :

1. Προκαταρκτική εξέταση
2. Εξέταση και ανάλυση σε βάθος
3. Σύνθεση και σύνταξη της έκθεσης έκφρασης γνώμης.

## II.7. ΕΛΕΓΧΟΣ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ο έλεγχος φυσικού περιβάλλοντος θεωρείται προέκταση του ελέγχου της διαχείρισης και αφορά τη διαπίστωση σε πρώτο στάδιο και την αξιολόγηση σε δεύτερο, των επιπτώσεων των ενεργειών της επιχείρησης στο φυσικό περιβάλλον.



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

Η ανάγκη παραγωγής περιβαλλοντικής πληροφορίας προκύπτει από δύο παράγοντες:

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

### **Κανονισμοί και Ρυθμίσεις**

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

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

### Μεθοδολογία Ελέγχου

Όπως αναφέρθηκε ο έλεγχος φυσικού περιβάλλοντος βρίσκεται σε αρχικό στάδιο. Μέχρι σήμερα υπάρχουν απλουστευμένες διαδικασίες εκτέλεσης ελέγχου, όπως τις ορίζουν οι κανονισμοί ISO (International Organization for Standardization) 14001 και EMAS (Environmental management, Auditing Systems).

Τόσο το ISO 14001 όσο και ο EMAS στοχεύουν σε μία μεθοδολογία που αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Εφαρμογή ενός προγράμματος διαχείρισης.
- Σύστημα ελέγχου για την αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων.
- Προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος.

Ο EMAS είναι ένας έλεγχος, προκειμένου να διαπιστωθεί αν το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζει μια επιχείρηση, μπορεί να πιστοποιηθεί κατά EMAS ή ISO 14001.

### II.8. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα συστήματα των εσωτερικών ελέγχων ποικίλουν ανάλογα με τη μορφή, την έκταση και το αντικείμενο εργασιών κάθε επιχείρησης. Είναι ευνόητο ότι άλλο σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει μία Τράπεζα, άλλο ένα Σούπερ Μάρκετ και άλλο μια Ασφαλιστική Εταιρεία.

Γενικά κάθε manager πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό και επαρκές σύστημα ελέγχου, το οποίο θα του επιτρέπει να γνωρίζει εάν τα γεγονότα συμφωνούν με τους στόχους, με τα πρότυπα και γενικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα που οι επιχειρήσεις είναι πολυπρόσωπες, οι παρεχόμενες υπηρεσίες σύνθετες και ποικίλες, οι απαιτήσεις των πελατών ποικιλόμορφες και πολλές φορές εξατομικευμένες και οι συναλλαγές μηχανογραφημένες, δεν μπορεί να εφαρμοσθούν τα κλασσικά συστήματα ελέγχου που στηρίζονταν μόνο

στην εξακρίβωση της ορθότητας των διπλογραφικών λογιστικών εγγράφων και στην πληρότητα και εγκυρότητα των δικαιολογητικών των πράξεων. Τα σημερινά συστήματα αποβλέπουν στον προληπτικό έλεγχο, χειρόγραφο ή μηχανογραφημένο, κάθε συναλλαγής κατά τον χρόνο πραγματοποίησής της, στη διασταύρωση στη συνέχεια των στοιχείων της μηχανογραφικά, στην αποθήκευση αυτών για περαιτέρω έλεγχο, στη λήψη και αξιολόγηση στατιστικών στοιχείων και στην ταξινόμηση των δικαιολογητικών για τον ευχερή, εκ των υστέρων, επανέλεγχο τους.

Από τα πιο πάνω φαίνεται ότι ουσιαστικά ο έλεγχος γίνεται ταυτόχρονα με τη συναλλαγή και γι' αυτό τα διάφορα μηχανογραφικά προγράμματα έχουν αυτόματες διασφαλιστικές δικλίδες, που αποτρέπουν λάθη, ελέγχουν την τήρηση των εντολών της διοίκησης, επαληθεύουν τα στοιχεία των συναλλασσόμενων με αυτά του αρχείου, εκδίδουν παραστατικά, συγκρίνουν τις υπογραφές των δικαιούχων, εξετάζουν την ύπαρξη δεσμεύσεων ή υποχρεώσεων των πελατών, εκτοκίζουν αυτόματα οφειλές ή καταθέσεις, ελέγχουν τη γνησιότητα διαφόρων στοιχείων και γενικά, σε πολύ περιορισμένο χρονικό διάστημα, ενεργούν πράξεις που παλαιότερα απαιτούσαν την απασχόληση αρκετών υπαλλήλων και χρονοβόρες διαδικασίες.

Αλλά ο προληπτικός έλεγχος, χειρόγραφος ή μηχανικός, δεν καταργεί την ύπαρξη και του κατασταλτικού, που γίνεται με διάφορους τρόπους ανάλογα με τη φύση, το μέγεθος και την πολυμορφία των προϊόντων κάθε επιχείρησης.

Στις μεγάλες εμπορικές ή βιομηχανικές επιχειρήσεις ο κατασταλτικός έλεγχος επιμερίζεται σε διάφορα, κατά κατηγορία πελατών ή δραστηριοτήτων, άτομα που αποκτούν έτσι εξειδίκευση και παρακολουθούν συστηματικότερα τα θέματα που τους έχουν ανατεθεί.

Ενδεικτικά πάντως και για την ιστορική πληρότητα σημειώνεται ότι ο έλεγχος γινόταν στο παρελθόν:

1. Με αντιπαραβολή των εγγράφων των λογιστικών βιβλίων μεταξύ τους και προς τα δικαιολογητικά τους, ή
2. Με αντιπαραβολή των στοιχείων διαφόρων συγκεντρωτικών καταστάσεων με τα βιβλία.

Η μορφή αυτή των ελέγχων γίνεται σήμερα μόνο σε μικρές επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν μηχανογραφική οργάνωση και που η έκταση των εργασιών τους είναι περιορισμένη.

### Π.8.1. Πρότυπα Ελεγκτικής

Τα πρότυπα της ελεγκτικής αποτελούν τις βασικές κατευθυντήριες οδηγίες που πρέπει να ακολουθεί ο εξωτερικός ελεγκτής για να εξασφαλίσει την ορθολογικότητα και τη νομιμότητα του έργου του. Τα ελεγκτικά πρότυπα καθιερώνονται από τις επαγγελματικές οργανώσεις των εξωτερικών ελεγκτών κάθε χώρας ή από διεθνείς οργανισμούς.

Σημαντική υπήρξε η συμβολή των επαγγελματικών ενώσεων των ελεγκτών της Αγγλίας, της Ουαλίας και των Ηνωμένων Πολιτειών στη θέσπιση και καθιέρωση των προτύπων της Ελεγκτικής. Στη χώρα μας, το Σώμα των Ορκωτών Ελεγκτών έχει αναλάβει το έργο της καθιέρωσης των απαραίτητων ελεγκτικών προτύπων. Η εναρμόνιση των εθνικών προτύπων σε διεθνές επίπεδο αποτελεί τον πρωταρχικό σκοπό της Διεθνούς Ομοσπονδίας Ελεγκτών (International Federation of Accountants – I. F. A. C.)

Τα ελεγκτικά πρότυπα του I. F. A. C. είναι τα πλέον αποδεκτά διεθνώς και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση των εθνικών προτύπων. Τα πρότυπα αυτά διακρίνονται σε Γενικά Πρότυπα, Πρότυπα Ελεγκτικής Εργασίας και σε Πρότυπα Έκθεσης Πορίσματος Ελέγχου.

#### **Γενικά Πρότυπα**

1. Ο ελεγκτής πρέπει να έχει πλήρη επιστημονική και επαγγελματική

κατάρτιση και εμπειρία.

2. Ο ελεγκτής πρέπει να είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στη σκέψη σε όλα τα θέματα που αφορούν το ελεγκτικό έργο του.
3. Ο ελεγκτής πρέπει να επιδεικνύει εύλογη επαγγελματική επιμέλεια κατά τη διενέργεια του ελέγχου και τη σύνταξη της έκθεσης ελέγχου.

#### Π.8.2. Ελεγκτικά standards σύμφωνα με την Ελληνική νομοθεσία

Στην υπουργική απόφαση 643/5/1979 γίνεται αναφορά σε τέσσερις κατηγορίες standards:

**α.** Βασικά, πρόκειται για τα γενικά standards της αμερικανικής βιβλιογραφίας, όπου αυτά περί επαγγελματικής δεοντολογίας και συμπεριφοράς αποτελούν ξεχωριστή κατηγορία,

**β.** Καλής εκτελέσεως, δηλαδή τα εργασίας ή fieldwork standards,

**γ.** Standards εκθέσεων, και

**δ.** Standards επαγγελματικής δεοντολογίας. Επίσης γίνεται και αρκετά λεπτομερής παράθεση των βασικών standards και των standards εργασίας ή καλής εκτελέσεως, όπου αποτυπώνονται αρκετές από τις διαδικασίες και τις τεχνικές που ακολουθούνται σε έναν έλεγχο, όχι όμως όλες, γιατί στην ουσία τούτες είναι πολλές και ποικίλες και ίσως μόνο στους οδηγούς και στα προγράμματα ελέγχων διαφόρων ελεγκτικών εταιρειών μπορούν να βρεθούν.

Στον νέο νόμο περί οργάνωσης του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών, Π.Δ. 226/92, το ίδιο θέμα εξαντλείται με σύντομη και συνοπτική αναφορά στις βασικές διαδικασίες του έργου του ελέγχου και δεν χρησιμοποιείται ο όρος standards (άρθρο 16), μη επιθυμώντας, προφανώς, ο νομοθέτης να υπεισέλθει σε θέματα ουσίας και επιστημονικής ευθύνης του αντικειμένου, περιορίζοντας, αν το έκανε, βεβαίως, την επιστημονική ανάπτυξη του αντικειμένου, αλλά και οριοθετώντας στενά τον τρόπο αντιμετώπισης του αντικειμένου του

ελέγχου και την ευθύνη των ελεγκτών ταυτοχρόνως.

## Π.9. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

### Π.9.1. Το νομικό πλαίσιο της Ελεγκτικής

Σύμφωνα με την θεωρία ότι η καλύτερη κυκλοφορία (αξιοπιστων, εννοείται) οικονομικών πληροφοριών σε μια κοινωνία συμβάλλει στην ορθολογικότερη κατανομή των οικονομικών πόρων της, η Ελεγκτική, όπως και άλλοι κοινωνικοί θεσμοί, επιβάλλεται και διέπεται από συγκεκριμένους νόμους για την διασφάλιση της ποιότητας του κοινωνικού αγαθού των οικονομικών πληροφοριών, τις οποίες δημοσιεύουν μονάδες που διαχειρίζονται σημαντικού μεγέθους οικονομικούς πόρους Ν. 2190/1920. Το βασικό νομικό πλαίσιο της Ελεγκτικής οικονομικών μονάδων περιγράφεται στον Ν.2190/1920, άρθρα 36 και 37, όπως αυτός τροποποιήθηκε για να συμπεριλάβει και τις προβλέψεις της 8ης Οδηγίας της Ευρωπαϊκής Κοινότητας αναφορικά με τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων χωρών - μελών, καθώς και άλλες προβλέψεις που αφορούν στις εν λόγω καταστάσεις, σε συνδυασμό και με το άρθρο 3 του Π.Δ. 226/92, ενώ η οργάνωση αυτής ως θεσμός και επάγγελμα καθορίζεται στο Π.Δ. 226/92 και Π.Δ. 233/92.

Συγκεκριμένα και σύμφωνα με τον Ν.2190, άρθρο 36, παρ. 6, “Προκειμένου να ληφθεί έγκυρη απόφαση από τη Γενική Συνέλευση σχετικά με τους ετήσιους λογαριασμούς (ετήσιες οικονομικές καταστάσεις), αυτές θα πρέπει να έχουν ελεγχθεί προηγουμένως από δύο τουλάχιστον ελεγκτές. Οι ανώνυμες εταιρείες, οι οποίες υπερβαίνουν τα όρια της παρ.6 του άρθρου 42α, εκλέγουν υποχρεωτικά τους ελεγκτές τους από τους Ορκωτούς Λογιστές του Σώματος Ορκωτών Λογιστών ”. Τα όρια πάνω από τα οποία ανώνυμες εταιρείες και εταιρείες περιορισμένης ευθύνης υπόκεινται υποχρεωτικά σε έλεγχο από ορκωτούς ελεγκτές, αναφέρονται α) στο σύνολο του ενεργητικού, το οποίο ήταν

130,000,000 Δρχ. το 1988, για παράδειγμα, β) στον καθαρό κύκλο εργασιών, 260,000,000 Δρχ. το 1988, και γ) σε μέσο όρο προσωπικού της χρήσης 50 άτομα. Τα κριτήρια αυτά αναπροσαρμόζονται κατά περιόδους.

Η εταιρεία θα πρέπει να πληρεί τα δύο, τουλάχιστον, από τα τρία προηγούμενα κριτήρια, διαφορετικά είναι δυνατόν οι ελεγκτές της να είναι απλώς δύο διπλωματούχοι ανωτάτων οικονομικών σχολών, και ηλικίας άνω των τριάντα ετών, με πενταετή, από τη λήψη του πτυχίου τους, πείρα (άρθρο 36α, παρ.1).

Το ελεγκτικό έργο σύμφωνα με τον νόμο, Π.Δ. 226/92. Σύμφωνα με τον νέο νόμο περί συστάσεως, οργανώσεως, και λειτουργίας του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών στην Ελλάδα, το ελεγκτικό έργο συνίσταται στην εξέταση από ορκωτό ελεγκτή των τηρούμενων βιβλίων και νόμιμων δικαιολογητικών και παραστατικών, και αποβλέπει στη διακρίβωση του κατά πόσο οι ελεγχθείσες οικονομικές καταστάσεις εμφανίζουν "ακριβοδίκαια" την οικονομική θέση και τα αποτελέσματα των εργασιών της κατά την ελεγχόμενη περίοδο (άρθρο 16, παρ.1.)

Αν και στην 8η Οδηγία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας αναφέρεται ότι οι ελεγκτές ή οι εταιρείες ελέγχου διενεργούν τον νόμιμο έλεγχο των ετήσιων λογαριασμών των εταιρειών, καθώς και την επαλήθευση της συμφωνίας των εκθέσεων διαχειρίσεως με τους ετήσιους λογαριασμούς (χωρίς να προσδιορίζεται σαφώς ο σκοπός του ελέγχου), και παρ'όλο που ευθύτητα της Ελεγκτικής σήμερα έχει μετατοπιστεί από την ανακάλυψη της απάτης στη διαπίστωση της ορθότητας με την οποία οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν την οικονομική θέση και τα αποτελέσματα δράσεως των ελεγχόμενων μονάδων, η ύπαρξη απάτης αλλά και αμέλειας κατά την διαχείριση των εμπιστευθέντων στη διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας οικονομικών πόρων δεν μπορεί να μην έχει ενδιαφέρον για τον ορκωτό ελεγκτή. Το πρώτο, άλλωστε, συνδέεται έμμεσα με την επαλήθευση των στοιχείων που εμφανίζονται

στις λογιστικές καταστάσεις, αλλά και τους τρόπους παραγωγής του μετρηθέντος και εμφανιζόμενου θετικού ή αρνητικού αποτελέσματος.

Επίσης το Π. Δ 226/92 στο άρθρο 3 αναφέρει ότι:

**1.** Οι ορκωτοί ελεγκτές είναι αποκλειστικώς αρμόδιοι για την άσκηση του τακτικού ελέγχου της οικονομικής διαχειρίσεως και των οικονομικών καταστάσεων:

α) Των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην δήμων και κοινοτήτων.

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

γ) Των τραπεζών, των ασφαλιστικών εταιρειών, των εταιρειών επενδύσεων - χαρτοφυλακίου, των εταιρειών διαχειρίσεως αμοιβαίων κεφαλαίων, των εταιρειών χρηματοδοτικών μισθώσεων και των ενώσεων συνεταιριστικών οργανώσεων.

δ) Των ανωνύμων εταιρειών, εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, των ετερόρρυθμων κατά μετοχές εταιρειών, κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 42α του Ν. 2190/1920, και των κοινοπραξιών αυτών.

Συγκεκριμένα, οι στο προηγούμενο εδάφιο αναφερόμενες οικονομικές μονάδες, όταν πληρούν (στο εκάστοτε ισχύον ύψος) δύο από τις εξής τρεις προϋποθέσεις : α) αριθμό εργαζομένων, β) ύψος πωλήσεων και γ) ύψος ενεργητικού, υποχρεούνται σε ετήσιο έλεγχο από ορκωτούς ελεγκτές. Αν δεν πληρούν αυτές τις προϋποθέσεις, τότε ελέγχονται από ελεγκτές όχι ορκωτούς, αλλά απλούς αποφοίτους οικονομικών σχολών.

ε) Των ανωνύμων εταιρειών, των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, καθώς και των ανωνύμων εταιρειών, των οποίων το μετοχικό κεφάλαιο, εν όλο ή εν μέρει, έχει αναληφθεί με δημόσια



εγγραφή.

στ) Των εταιρειών ή οργανισμών ή και δραστηριοτήτων γενικά που, με βάση διατάξεις νόμου, υπάγονται στον υποχρεωτικό έλεγχο ορκωτών ελεγκτών.

ζ) Των ενοποιημένων λογαριασμών (οικονομικών καταστάσεων) του άρθρου 100 παρ. 1 του Ν. 2190/20 των συνδεδεμένων επιχειρήσεων.

Ο ευρύτερος δημόσιος τομέας, ο οποίος δεν αναφέρεται στα ανωτέρω άρθρα, ελέγχεται από το Ελεγκτικό Συνέδριο του κράτους.

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

Στις περιπτώσεις αυτές η αμοιβή του ορκωτού ελεγκτή καθορίζεται σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος και καταβάλλεται από τον αιτούντα τη διενέργεια πραγματογνωμοσύνης.

**3.** Όπου, κατά τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας, τα εμπορικά βιβλία συνιστούν μέσα αποδείξεως, το δικαστήριο, αντί της εμφανίσεως των βιβλίων, μπορεί να διατάξει, είτε κατ' αίτηση τινος των διαδίκων, είτε

αυτεπαγγέλτως, έλεγχο και θεώρηση των βιβλίων από ορκωτό ελεγκτή. Η νομοτύπως συντασσόμενη έκθεση του τελευταίου συνιστά πλήρη απόδειξη για το αντικείμενο για το οποίο διετάχθη. Η αμοιβή του ορκωτού ελεγκτή καθορίζεται από το δικαστήριο και στην μεν πρώτη περίπτωση καταβάλλεται από τον αιτούντα διάδικο, στη δε δεύτερη περίπτωση, που διατάσσεται αυτεπαγγέλτως, καταβάλλεται κατά ισομέρεια από τους διαδίκους.

Στο άρθρο 4 του ιδίου Π.Δ. 226/92 αναφέρεται ότι:

**1.** Ο ορκωτός ελεγκτής μπορεί να αρνηθεί την ανατιθέμενη σ' αυτόν διενέργεια ελέγχου, ή να ζητήσει τη διακοπή του αρξάμενου απ' αυτόν ελέγχου, εφόσον επικαλείται συγκεκριμένους λόγους τους οποίους γνωστοποιεί στον ελεγχόμενο και αναφέρει στο εποπτικό συμβούλιο του σώματος. Το τελευταίο εξετάζει τους προβαλλόμενους λόγους και, εφόσον διαπιστώνει την σοβαρότητα αυτών, αποφαινεται περί της απαλλαγής του ορισθέντος ελεγκτού. Η γνωστοποίηση της διακοπής του ελέγχου δεν απαλλάσσει τον ορκωτό ελεγκτή από τις υποχρεώσεις του προς τον ελεγχόμενο για αποζημίωση σε περίπτωση αδικαιολόγητης διακοπής του ελέγχου.

**2.** Ο ελεγχόμενος μπορεί να ζητήσει δια του νομίμου εκπροσώπου του την εξαίρεση ορισθέντος ορκωτού ελεγκτή για τους λόγους που ορίζει ο Κώδικας Πολιτικής Δικονομίας για την εξαίρεση πραγματογνώμονος. Επί της αιτήσεως εξαίρεσεως, πλην των περιπτώσεων ορισμού ορκωτού ελεγκτού από το δικαστήριο κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 3 παρ.2 του παρόντος αποφαινεται το εποπτικό συμβούλιο του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών.

Επιπλέον των επισήμων νόμων κάθε κράτους ή κοινωνίας, "πηγή δικαίου", θα μπορούσαμε να πούμε, αποτελούν για την Ελεγκτική και τα

standards της Επιτροπής Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (International Accounting Standards Committee), τα οποία υιοθετούν και εφαρμόζουν, για τη διαπίστωση της ορθότητας των λογιστικών καταστάσεων, τα σώματα ορκωτών λογιστών πολλών κρατών, συμπεριλαμβανομένου και αυτού της Ελλάδος.

Γενικά οι διατάξεις του νόμου 2190 του 1920 περί Αωνόμων Εταιριών, του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων καθώς και η σχετική φορολογική νομοθεσία διαμορφώνουν το νομικό πλαίσιο του λογιστικού εσωτερικού ελέγχου. Η συμμόρφωση της επιχείρησης προς τα όσα ορίζει ο νόμος είναι ένας από τους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου.

Συγκεκριμένα, η καθιέρωση του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου στη χώρα μας στα πλαίσια του νόμου 2190 έχει υποχρεώσει την πλειονότητα των επιχειρήσεων να τηρούν ορισμένο σχέδιο λογαριασμών, να ακολουθούν τους συγκεκριμένους κανόνες τήρησης και συνδεσμολογίας των λογαριασμών, να εφαρμόζουν τις ίδιες μεθόδους αποτίμησης των στοιχείων του ισολογισμού και να καταρτίζουν τις λογιστικές τους καταστάσεις κατά τρόπο ενιαίο. Ανάλογες είναι και οι επιδράσεις της φορολογικής νομοθεσίας στη συστηματική λειτουργία του λογιστικού συστήματος.

Γίνεται φανερό από τα ανωτέρω ότι το νομοθετικό πλαίσιο επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία μιας επιχείρησης και ιδιαίτερα την ικανότητα του λογιστικού συστήματος να παράγει αξιόπιστες πληροφορίες. Αυτό έχει ως συνέπεια τη διαμόρφωση ενός κατάλληλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και τις ανάγκες της επιχείρησης.

## Π.9.2. Εσωτερικός Κανονισμός και Εσωτερικός Έλεγχος

### Ι) Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

- Άρθρο 6 Ν.3016/2002:

1. Προκειμένου μία εταιρεία να εισάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, κατά την υποβολή της αίτησης περί εισαγωγής πρέπει να διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας.

2. Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας περιλαμβάνει :

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b> <b>Το ελάχιστο περιεχόμενο του περιλαμβάνει:</b> <b>(Άρθρο 6 Ν.3016/2002)</b>	<b>ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b> <b>Έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:</b> <b>(Άρθρο 8 Ν.3016/2002)</b>
<p>Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρείας και τη σχέση αυτών μεταξύ τους και με τη διοίκηση. (Υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, εξυπηρέτησης μετόχων και εταιρικών ανακοινώσεων).</p>	<p>Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρεία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής.</p>
<p>Τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.</p>	<p>Αναφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας με τα συμφέροντα της εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.</p>
<p>Τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας και, στη συνέχεια, αξιολόγησης της απόδοσής τους.</p>	<p>Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον τι τρίμηνο το Διοικητικό Συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίσταται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.</p>

<p>Τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών των μελών του Δ.Σ., των διευθυντικών στελεχών και των προσώπων, που, εξαιτίας της σχέσης τους με την εταιρεία, κατέχουν εσωτερική πληροφόρηση σε κινητές αξίες της εταιρείας ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων (άρθρο 42 ε , παρ. 5 Κ. Ν. 2190/20), εφόσον αυτές είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.</p>	<p>Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρείας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.</p>
<p>Τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του Δ.Σ. ή τρίτων, στους οποίους έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του Δ.Σ., οι οποίοι σχετίζονται με την εταιρεία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της.</p>	
<p>Τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιρειών, την παρακολούθηση των συναλλαγών αυτών και την κατάλληλη γνωστοποίηση τους στα όργανα και στους μετόχους της εταιρείας.</p>	

### **Εισηγητική Έκθεση**

Προστασία των μετόχων και του ιδίου του Δ.Σ.:

Στο άρθρο 6 του νόμου προβλέπεται το ελάχιστο περιεχόμενο που πρέπει να έχει ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας, προκειμένου να εξασφαλίζεται η δομική διάρθρωση της ανοικτής προς το επενδυτικό κοινό εταιρείας.

Σκοπός του ελάχιστου περιεχομένου του κανονισμού είναι η αυτοδέσμευση της εταιρείας να ακολουθεί διαδικασίες που θα έχει διαμορφώσει εκούσια σχετικά, μεταξύ άλλων, με τον έλεγχο των συναλλαγών των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου με την εταιρεία και

τις μετοχές της και τις προσλήψεις στελεχών. Στη σύγχρονη πολυμετοχική εταιρεία, λόγω της απουσίας των ιδιοκτητών και των μετόχων από τον καθημερινό βίο της, οι διοικούντες την εταιρεία είναι εύκολο να προβούν σε πράξεις κατά των συμφερόντων της εταιρείας. Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας αποβλέπει τόσο στην προστασία των μετόχων όσο και στην προστασία του ίδιου του διοικητικού συμβουλίου, διαδικασίες που καθιστούν πιο αξιόπιστη τη διοίκηση της εταιρείας έναντι των μετόχων και του επενδυτικού κοινού. Λόγω του μεγάλου μεγέθους των εισηγμένων εταιρειών, απαιτείται η ύπαρξη ξεκάθαρων δομών, εξουσιών και αρμοδιοτήτων, προκειμένου η εταιρεία να λειτουργεί ορθολογικά και να ελέγχεται ικανοποιητικά. Επίσης, λόγω της διασποράς του μετοχικού κεφαλαίου των εισηγμένων, η γενική συνέλευση δεν μπορεί να επιτελέσει ικανοποιητικά το θεσμικό ρόλο που της έχει ανατεθεί από τον 2190/1920, γεγονός που καθιστά επιτακτική την ανάγκη εισαγωγής κανονιστικών δεσμεύσεων.

## II) Οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου

Άρθρο 7 Ν. 3016/2002:

**1.** Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελούν προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.

**2.** Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

**3.** Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δευτέρου βαθμού εξ' αίματος ή εξ' αγχιστείας. Η εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν.

**4.** Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρείας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

### **Εισηγητική έκθεση**

Αυξημένα τα δικαιώματα των εσωτερικών ελεγκτών: Οι διατάξεις του άρθρου 7 αναφέρονται στην οργάνωση της ειδικής υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας και η οποία αποτελείται από τουλάχιστον ένα άτομο. Ο διορισμός των ελεγκτών υπάγεται στην αποκλειστική αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου, προβλέπονται ασυμβίβαστα με τη θέση του ελεγκτή και εξασφαλίζεται η ιεραρχική ανεξαρτησία τους, τόσο ρητώς, όσο και μέσω της πρόβλεψης ότι εποπτεύονται από τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Με την παράγραφο 4 του άρθρου παρέχονται στους εσωτερικούς

ελεγκτές αυξημένα δικαιώματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, προβλέπεται η υποχρέωση του διοικητικού συμβουλίου και των εργαζομένων της εταιρείας να συνδράμουν το έργο τους, όπως και υποχρέωση της διοίκησης να τους παρέχει τα απαραίτητα μέσα για την εκπλήρωση του έργου αυτού.

III) Αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου

Άρθρο 8 Ν. 3016/2002:

Η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες

### **Εισηγητική έκθεση**

Παρακολούθηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας (Ε.Κ.Λ.): Κύριος στόχος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η παρακολούθηση του εσωτερικού κανονισμού και δευτερευόντως του καταστατικού και της ειδικής νομοθεσίας, ενώ δεν είναι εκτός των αρμοδιοτήτων του η εν γένει τήρηση των λοιπών κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τη λειτουργία της εταιρείας.

Σημαντική από πλευράς αρμοδιοτήτων της οργάνωσης εσωτερικού ελέγχου είναι η διάταξη της συστηματικής έγγραφης ενημέρωσης του διοικητικού συμβουλίου ανά τρίμηνο. Οι εσωτερικοί ελεγκτές χορηγούν πληροφορίες ύστερα από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρείας στις χρηματιστηριακές αρχές είναι η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ**

Ιστορικά, τα ερωτηματολόγια προηγήθηκαν των διαγραμμάτων ροής, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αντικαταστάθηκαν από τα τελευταία. Το ερωτηματολόγιο είναι μια σειρά ερωτήσεων που καλύπτουν όλες τις πτυχές της λειτουργίας της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις είναι πολυπληθείς και ομαδοποιούνται σε ενότητες. Κάθε ενότητα αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του εσωτερικού ελέγχου ή σε ομάδα λογιστικών στοιχείων.

Οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπουν στον ερωτημένο να απαντήσει μονολεκτικά με ένα "ναι" ή με ένα "όχι" στην κάθε ερώτηση. Η θετική απάντηση σημαίνει ότι είναι αποτελεσματικά τα μέτρα εσωτερικού ελέγχου στα οποία αναφέρεται η ερώτηση, ενώ η αρνητική δηλώνει την ύπαρξη αδυναμιών στο σύστημα του εσωτερικού ελέγχου.

Με τη χρήση του ερωτηματολογίου, ο ελεγκτής εξασφαλίζει πληροφορίες σχετικά με τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων, το σύστημα παροχής εξουσιοδοτήσεων, τους επιμέρους σκοπούς και αντίστοιχα μέτρα εσωτερικού ελέγχου και την εφαρμογή των μέτρων αυτών. Οι πληροφορίες αυτές δεν μπορεί να θεωρηθούν απόλυτα αξιόπιστες και έγκυρες, γιατί προέρχονται από πρόσωπα που απαντούν σύμφωνα με το πώς νομίζουν ότι εφαρμόζονται τα μέτρα ελέγχου και όχι με το πώς πραγματικά εφαρμόζονται. Για το λόγο αυτόν, ο εξωτερικός ελεγκτής επαληθεύει την αξιοπιστία αυτών των πληροφοριών με την χρησιμοποίηση των διαγραμμάτων ροής.

### III.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Χρησιμοποιούνται λογιστικά βιβλία;
2. Είναι η λειτουργία του λογιστικού τμήματος διαχωρισμένη εντελώς από τις πωλήσεις, την παραγωγή, τις αγορές, τις εισπράξεις μετρητών, τις πληρωμές και τις ασφάλειες;
3. Διαθέτει η εταιρεία ένα συντονιστή των οικονομικών θεμάτων και ένα εσωτερικό ορκωτό λογιστή;
4. Ο εσωτερικός ορκωτός λογιστής δίνει αναφορά στον ελεγκτή - συντονιστή των οικονομικών θεμάτων;
5. Είναι τα καθήκοντα των υπαλλήλων εναλλασσόμενα στους περισσότερους ευαίσθητους τομείς;
6. Όλοι οι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να κάνουν διακοπές ή να απουσιάζουν δικαιολογημένα από την εργασία τους;
7. Είναι τα λογιστικά βιβλία κατάλληλα για την επιχείρηση, ενημερώνονται καθημερινά και συντάσσονται οι μηνιαίοι ισολογισμοί;
8. Τα υψηλά έξοδα και κόστη υπόκεινται σε χρηματοοικονομικό έλεγχο;
9. Υπάρχει κάποιος υπεύθυνος ο οποίος περιοδικά ελέγχει τους φακέλους τις ασφαλιστικής κάλυψης;
10. Είναι οι ημερολογιακές αποδείξεις των συναλλαγών ή οι ημερολογιακές εγγραφές αρκούντως επεξηγηματικές, ή υποστηρίζονται από σημαντικές πληροφορίες;
11. Ασκείται λογιστικός έλεγχος πάνω στις λειτουργίες

ΝΑΙ ΟΧΙ

των διαφόρων τμημάτων;

12. Είναι άξιοι εμπιστοσύνης οι υπάλληλοι που βρίσκονται σε υπεύθυνες θέσεις;

### III.2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΠΡΟΣΛΗΨΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Η ευθύνη για το βασικό σχηματισμό του προγράμματος προσωπικού αναγνωρίζεται σαν λειτουργία του management της εταιρείας;
2. Οι ευθύνες και οι εξουσίες μέσα στο τμήμα προσωπικού έχουν προσδιοριστεί και περιγραφεί εγγράφως και σαφώς;
3. Είναι το τμήμα προσωπικού ικανοποιητικά επανδρωμένο για να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις που του έχουν ανατεθεί;
4. Οι σχέσεις του τμήματος με τα άλλα τμήματα της οργανωτικής δομής είναι ξεκάθαρες σε όλους;
5. Υπάρχει γραπτό πλάνο ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο να προβλέπει αντικατάσταση ανθρώπινου δυναμικού και ανάγκες προσλήψεων;
6. Έχουν προβλεφθεί σωστά οι μελλοντικές ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι βιαστικές προσλήψεις;
7. Υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός προικισμένων νέων στελεχών για αντικατάσταση ανώτατων διοικητικών στελεχών, σε θέσεις - κλειδιά;
8. Έχει η εταιρεία ένα τυπικό πρόγραμμα για την

- αξιολόγηση της απόδοσης;
9. Γίνεται σε τακτικά διαστήματα κάποιο είδος εκτίμησης της απόδοσης των ανώτατων στελεχών;
  10. Προάγεται το προσωπικό με βάση τη συνεισφορά του ή επειδή η απόδοσή του ακολουθεί ένα προκαθορισμένο αποδεκτό πρότυπο;
  11. Υπάρχει ένα βασικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που να καλύπτει όλες τις τάξεις των υπαλλήλων και όλα τα οργανωτικά επίπεδα, κάτω από την ανώτατη διοίκηση;
  12. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης;
  13. Αναζητούνται ενεργώς, διερευνώνται και δοκιμάζονται νέες τεχνικές εκπαίδευσης όταν αυτό φαίνεται εφικτό;
  14. Συμμετέχουν οι διοικητικοί υπάλληλοι στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και στη μορφοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προτεραιοτήτων;
  15. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης ελέγχονται με συστηματικό και ρεαλιστικό τρόπο και χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα για την προσαρμογή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων;
  16. Βοηθούνται οι επιβλέποντες να αναγνωρίσουν και να φέρουν εις πέρας τις υποχρεώσεις τους για την εκπαίδευση των υπαλλήλων;
  17. Υπάρχει πρόγραμμα υποβοήθησης της διδακτικής διαδικασίας;

18. Διατίθεται αρκετός χρόνος καθημερινά για να γίνονται συναντήσεις μέσα στην εταιρεία;
19. Υπάρχουν προαιρετικά εκπαιδευτικά προγράμματα που να είναι προσιτά στους υπαλλήλους που επιθυμούν να μεταβάλλουν τον τρόπο της εργασίας τους ή που επιθυμούν να προοδεύσουν ταχύτερα;
20. Έχουν ληφθεί υπόψη στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα οι ανάγκες των υπαλλήλων, που αντιμετωπίζουν, λόγω τεχνολογικής εξέλιξης, κατάργηση των ειδικοτήτων τους;
21. Παίρνουν οι καινούργιοι υπάλληλοι μια βασική εκπαίδευση μέσα στις πρώτες ημέρες μετά την πρόσληψή τους;
22. Γίνονται όλες οι αγγελίες προσλήψεων από το ίδιο άτομο ή γραφείο, αφού ελεγχθούν για το περιεχόμενο και τη μορφή τους;
23. Συνήθως αυτοί που παίρνουν συνέντευξη για πρόσληψη σκιαγραφούν καθαρά και ρεαλιστικά τα χαρακτηριστικά που αφορούν τις εργασίες για τις οποίες κάνουν τις συνεντεύξεις;
24. Ο τύπος της αίτησης είναι σύμφωνος με τους κυβερνητικούς κανόνες;
25. Ο τύπος της αίτησης περιέχει ικανές πληροφορίες για τις προηγούμενες εργασίες και τα σχετικά συμβάντα, έτσι ώστε τα προσόντα να γίνουν εμφανή και να διευκολυνθεί η τελική κρίση;

26. Συμμετέχουν οι μελλοντικοί προϊστάμενοι των νεοπροσλαμβανομένων στη διαδικασία επιλογής, ώστε να αισθανθούν υπεύθυνοι για μια πιθανή επιτυχία τους ή αποτυχία τους;
27. Η όλη διαδικασία ακολουθεί τις νόμιμες προδιαγραφές που απαιτούνται για ανάληψη εργασίας από γυναίκες;
28. Εάν εξετάζεται η περίπτωση πρόσληψης ανηλίκων, υπάρχει διαδικασία που να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους νόμους, όπως άδεια εργασίας, καταγραφή των όρων εργασίας, περίοδος ανάπαυσης, έγκριση της δουλειάς και νόμιμη αναγγελία;
29. Στους νεοπροσληφθέντες εξηγούνται ακριβώς ποια θα είναι τα πραγματικά καθήκοντα και οι ευθύνες τους;
30. Έχει ληφθεί πρόνοια να ξεκαθαρίζεται το ύψος της αμοιβής, οι πρόσθετες αμοιβές και οι συνθήκες εργασίας, πριν από την πρόσληψη;
31. Ενημερώνονται τακτικά οι υπάλληλοι για την κατάσταση και την πορεία της επιχείρησης, για τις ανάγκες της και τις μελλοντικές εξελίξεις;
32. Εκπαιδεύονται οι επιβλέποντες στο να εντοπίζουν και να χειρίζονται αποτελεσματικά τα πειθαρχικά προβλήματα;
33. Γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τις πολιτικές της εταιρείας, τους γραπτούς και άγραφους κανόνες της μονάδας;
34. Διατηρεί η επιχείρηση πλήρως ενημερωμένα και συνοπτικά αρχεία προσωπικού για κάθε έναν

ΝΑΙ ΟΧΙ

υπάλληλο;

- 35.Υπάρχει κάποιο κοινό μέτρο αναφοράς, με το οποίο να μπορούν να συγκριθούν η εκπαίδευση και οι ικανότητες των μελών του προσωπικού μεταξύ τους;
- 36.Είναι γνωστός ο αριθμός προσλήψεων και απολύσεων και τα ποσοστά απουσιών κατά τάξεις υπαλλήλων;
- 37.Κάνει η εταιρεία κάποια σοβαρή προσπάθεια προκειμένου να ενημερώνεται για τις ικανότητες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων, για τις διαθέσεις και τους στόχους της εργασίας;
- 38.Είναι όλες οι μορφές εργασίας ταξινομημένες κατά ομάδες, ανάλογα με τα απαιτούμενα προσόντα και την πείρα, και είναι το ύψος των αμοιβών ανάλογο με τις διαβαθμίσεις αυτές;
- 39.Δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους να κάνουν προτάσεις, όσο μικρές ή μεγάλες θέλουν, για την βελτίωση της εργασίας τους στην επιχείρηση;

### III.3. ΤΟΜΕΑΣ ΑΓΟΡΩΝ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Είναι συγκεκριμένη η λειτουργία των προμηθειών σε ένα τμήμα;
2. Είναι απαραίτητη η ζήτηση προσφορών από περισσότερους τους ενός προμηθευτές για τις αγορές της επιχείρησης πέρα από ένα συγκεκριμένο ποσό;
3. Οι διαδικασίες αγορών υποστηρίζονται από γραπτά στοιχεία;

4. Τα δελτία παραγγελίας :
  - α. Είναι προαριθμημένα και υπό τον έλεγχο συγκεκριμένου υπευθύνου;
  - β. Είναι απαραίτητα για όλες τις αγορές πλην καθημερινών μικρών αγορών;
  - γ. Εκδίδονται μόνο βάσει αιτήσεων προμήθειας υλικών ή προγραμμάτων παραγωγής εγκεκριμένων από τους υπεύθυνους των αντίστοιχων τμημάτων;
5. Αν υπάρχει κανονισμός για πρόσκληση πολλών προμηθευτών, απαιτείται εξήγηση στην περίπτωση που δεν εφαρμόστηκε ο κανονισμός ή δεν δόθηκε η παραγγελία στον μειοδότη;
6. Γίνεται περιοδικός έλεγχος, από άτομα ανεξάρτητα του τμήματος προμηθειών, για να διαπιστωθεί αν οι παραγγελίες πράγματι δίνονται στους μειοδότες;
7. Στις παραγγελίες σταδιακών παραδόσεων αναγράφεται καθαρά τούτο;
8. Επιβάλλεται να διέρχονται όλες οι παραλαβές από ένα κεντρικό σημείο παραλαβής του καταστήματος ή του εργοστασίου;
9. Είναι τα άτομα στην παραλαβή ανεξάρτητα από το τμήμα προμηθειών και των τμημάτων που (κάθε φορά) έχουν ζητήσει την παραγγελία;
10. Καταχωρούνται σε δελτία παραλαβής όλες οι παραλαβές, τα οποία είναι προαριθμημένα και στα οποία στη συνέχεια γράφεται η ημερομηνία παραλαβής και υπογράφονται από τον



παραλαμβάνοντα;

11. Βγαίνει ισοζύγιο παραλαβών κατά τακτά χρονικά διαστήματα και αντίγραφο του οποίου στέλνεται και στο τμήμα προμηθειών;
12. Κατά την παραλαβή, ελέγχονται τα παραλαμβανόμενα είδη ως προς την ποσότητα, ποιότητα και σε συνδυασμό με τα αντίστοιχα δελτία παραγγελίας τους στα οποία σκόπιμα παραλείπεται (από το τμήμα προμηθειών) η εμφάνιση των αναμενόμενων ποσοτήτων;
13. Παραλαμβάνονται τα τιμολόγια προμηθευτών κατευθείαν από τον υπεύθυνο καταχώρησής τους στο λογιστήριο;
14. Στην περίπτωση πολλαπλών αντιγραφών τιμολογίων, τούτο σημειώνεται στα υπόλοιπα αντίγραφα με την λέξη “αντίγραφο”;
15. Ακολουθούνται οι παρακάτω διαδικασίες κατά την καταχώρηση και πληρωμή των τιμολογίων προμηθευτών:
  - α. Αντιπαραβολή τους ως προς είδη, ποσότητες και τιμές με τα αντίστοιχα δελτία παραγγελίας, καθώς και με τους όρους παραγγελίας τους;
  - β. Αντιπαραβολή τους με τα αντίστοιχα δελτία παραλαβής που συντάσσει το τμήμα παραλαβής;
  - γ. Επαλήθευση των τιμών και των σχετικών με αυτές πράξεων;
  - δ. Έλεγχος όλων των χρεώσεων πέρα από την αξία

των ειδών, όπως μεταφορικά, συσκευασία κ.λπ.;

ε. Συσχέτιση και αντιπαραβολή των τιμολογίων για καταχώρηση (και τελικά εξόφληση) με τα αντίστοιχα δελτία αποστολής τους (όπου τέτοια εκδίδονται) με ταυτόχρονη αναγραφή και στα δυο παραστατικά των αντίστοιχων αριθμών τους;

στ. Έλεγχος των τιμολογίων αγοράς έκτακτων προμηθειών για την κατάλληλη προέγκριση τούτων;

ζ. Απαραίτητη έγκριση του αρμόδιου τμήματος για την τελική εξόφληση;

η. Τέλος, ένδειξη στα ελεγχθέντα τιμολόγια ότι ο παρών έλεγχος έχει γίνει, καθώς και την υπογραφή του διενεργήσαντος τον έλεγχο;

16. Ελέγχονται και εγκρίνονται όλες οι πληρωμές από άτομα τα οποία είναι ανεξάρτητα από το τμήμα προμηθειών, καθώς και από τα τμήματα που κατά περίπτωση έχουν ζητήσει την αντίστοιχη προμήθεια;

17. Αντιπαραβάλλονται τα προς πληρωμή τιμολόγια με τα αντίστοιχα δελτία αποστολής (όπου τέτοια εκδίδονται) και στα οποία αναγράφονται οι αντίστοιχοι αριθμοί τους;

18. Ενημερώνονται και κατάλληλα υπενθυμίζονται (με αναρτημένες ανακοινώσεις π.χ.) τα τμήματα που παρεμβαίνουν στην παραλαβή και διεκπεραίωση τιμολογίων και δελτίων αποστολής για τα στοιχεία που η εφορία απαιτεί να αναφέρονται πάνω σε αυτά, καθώς και για την συνολική νομιμότητα τούτων;

19. Έχουν τα πιστωτικά σημειώματα συσχετιστεί με το αντίστοιχο τιμολόγιο έτσι ώστε να αποφευχθεί η πληρωμή ολόκληρου του τιμολογίου στην περίπτωση που έχει γίνει επιστροφή ή έχει δοθεί έκπτωση;
20. Γίνεται περιοδικός έλεγχος και διερεύνηση τιμολογίων και δελτίων αποστολής που δεν έχουν τελικά συσχετιστεί μεταξύ τους ή δεν έχουν τιμολογηθεί;
21. Συμφωνούνται τακτικά τα αναλυτικά ισοζύγια προμηθευτών με τον γενικό λογαριασμό προμηθευτών του γενικού καθολικού;
22. Συντάσσονται φύλλα ελέγχου και ανάλυση των λογαριασμών προμηθευτών τακτικά από άτομο υπεύθυνο και ανεξάρτητο από την ενημέρωση των λογαριασμών των προμηθευτών;
23. Ελέγχονται και συμφωνούνται τακτικά οι λογαριασμοί προμηθευτών με τους αντίστοιχους προμηθευτές;
24. Γίνονται αγορές ή επιστρέφονται εμπορεύματα με την έγκριση εξουσιοδοτημένου προσώπου;
25. Οι αγορές μεγάλης αξίας διενεργούνται με την διαδικασία των προσφορών;
26. Οι παραγγελίες (εντολές) αγοράς που δεν έχουν εκτελεστεί καταχωρούνται σε βοηθητικό βιβλίο;
27. Είναι υπεύθυνο για τις αγορές ένα (ειδικό) τμήμα ή μια ανεξάρτητη μονάδα του οργανισμού;
28. Έγιναν πρόσφατα οποιεσδήποτε μεγάλες προμήθειες έξω από τα πλαίσια της καθορισμένης ρουτίνας προμηθειών;

29. Το τμήμα προμηθειών επιδιώκει ενεργά να πετύχει εκπώσεις για αγορές τοις μετρητοίς;
30. Εάν ναι, υπάρχει διαδικασία ελέγχου για την εκτίμηση ή τον καθορισμό του ύψους των εκπώσεων που τυχόν έχουν χαθεί;
31. Συνεργάζεται το τμήμα προμηθειών με το τμήμα απογραφής αποθεμάτων και τον προγραμματισμό παραγωγής, για να αποφασίσει συστηματικά τις νέες παραγγελίες, τους χρόνους προμήθειας, τους προμηθευτές κ.λπ.;
32. Έχουν προσδιοριστεί τα επίπεδα των ποσοτήτων αγορών σε σχέση με τον έλεγχο απογραφής αποθεμάτων, ώστε να εξασφαλιστεί οικονομικός τρόπος παραγγελιών;
33. Το τμήμα προμηθειών ενημερώνεται για μεταβολές τόσο τεχνολογικές όσο και γύρω από τα υλικά, ώστε να αποφύγει υπερβολικές προμήθειες ή να ελαχιστοποιήσει την αχρήστευση αποθεμάτων υλικών;
34. Κάθε συναλλαγή αγοράς/προμήθειας βασίζεται στην έγκριση της αγοράς, και απαιτείται η έγκριση αυτή από ένα κατάλληλο εξουσιοδοτημένο άτομο πριν δοθεί η παραγγελία για αγορά;
35. Στην αξιολόγηση των προσφορών δίνεται η δέουσα προσοχή σε διάφορους παράγοντες, όπως έξοδα μεταφοράς και παράδοσης, ασφάλιστρα μεταφοράς, φόρους τιμολογίου κ.λπ.;
36. Η πολιτική προμηθειών που ακολουθείται είναι σαφής

ΝΑΙ ΟΧΙ

σχετικά με την αποδοχή δώρων από τους προμηθευτές;

37.Οι επιστρεφόμενες προμήθειες εκκαθαρίζονται μέσω του τμήματος αποστολών;

38.Οι προμήθειες που γίνονται για το προσωπικό πραγματοποιούνται από το τμήμα προμηθειών με τυποποιημένη διαδικασία;

39.Οι κύριοι προμηθευτές εξετάζονται από τη σκοπιά του δυναμικού τους με στόχο να γίνουν πελάτες;

40.Οι προμηθευτές είναι αρκετά πολυάριθμοι, ώστε η εταιρεία να μην μείνει χωρίς προμηθευτή σε περίπτωση απεργίας ή σημαντικής ζημιάς σε ένα μεμονωμένο προμηθευτή;

#### III.4. ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ – ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Είναι ακριβώς προσδιορισμένη και οριοθετημένη ως προς συγκεκριμένα είδη αποθεμάτων η ευθύνη των αποθηκάρων;

2. Προστατεύονται επαρκώς τα αποθέματα έναντι φυσικής τους φθοράς;

3. Κλειδώνονται οι αποθήκες και επιτρέπεται η πρόσβαση σε αυτές μόνο σε εξουσιοδοτημένα άτομα;

4. Διασταυρώνονται οι παραλαμβανόμενες από τους αποθηκάρους ποσότητες με αυτές που εμφανίζονται στα δελτία εισαγωγής, δελτία παραλαβής, δελτία παραγωγής, εσωτερικής διακίνησης κ.λπ.;

5. Εξέρχονται αποθέματα από τις αποθήκες μόνο βάσει προαριθμημένων δελτίων χορήγησης ή δελτίων αποστολής με τις απαραίτητες υπογραφές;
6. Είναι υποχρεωμένοι οι υπεύθυνοι αποθηκών να αναφέρουν περιοδικά τις ποσότητες ακατάλληλων για πώληση εμπορευμάτων, που κινούνται αργά ή που βρίσκονται σε πέρα από τα κανονικά επίπεδα;
7. Επιτρέπεται η καταστροφή ή η διάθεση άχρηστων εμπορευμάτων και υλικών μόνο κατόπιν εξουσιοδότησης από επιτροπή υπεύθυνων της επιχείρησης;
8. Τηρείται βιβλίο αποθήκης διαρκούς ενημέρωσης τουλάχιστον ως προς τις εισαγόμενες και εξαγόμενες ποσότητες για κάθε είδος εμπορευμάτων και ανεξάρτητα από το τι προβλέπει γι' αυτό ο φορολογικός κώδικας;
9. Όπου γίνεται ενημέρωση και ως προς την αξία των αποθεμάτων, γίνεται κατά διαστήματα διασταύρωση των αξιών στο βιβλίο ή τις καρτέλες αποθήκης με αυτές στο γενικό καθολικό;
10. Τηρούνται καρτέλες αποθεμάτων και από άλλα τμήματα της επιχείρησης παράλληλα προς τους υπεύθυνους των αποθηκών;
11. Τηρούνται χωριστές καρτέλες αποθήκης για εμπορεύματα σε τρίτους, παρακαταθήκη κ.λπ.;
12. Υπάρχει σύστημα κοστολόγησης ή τουλάχιστον βιβλίο παραγωγής/κοστολογίου υπό τον έλεγχο του

Λογιστηρίου και της οικονομικής διεύθυνσης;

13. Πόσο αποτελεσματικό είναι το σύστημα κοστολόγησης της επιχείρησης;
14. Αν χρησιμοποιείται πρότυπη κοστολόγηση (standard cost) ή προδιαγραφές στην ανάλυση των αποκλίσεων, τούτες αναθεωρούνται κατά διαστήματα;
15. Εκτελείται φυσική απογραφή τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο;
16. Καταμετρούνται όλες οι κατηγορίες και θέσεις των αποθεμάτων;
17. Για αποθέματα της επιχείρησης τα οποία όμως βρίσκονται σε αποθήκες άλλων:
  - α. Γίνεται φυσική απογραφή στο τέλος της χρήσεως;
  - β. Επιβεβαιώνονται γραπτώς αν δεν γίνει φυσική απογραφή στην ημερομηνία ισολογισμού;
  - γ. Καταμετρούνται σε άλλη ενδιάμεση ημερομηνία κατά την διάρκεια του έτους;
  - δ. Επιβεβαιώνονται κατά διαστήματα αν δεν γίνεται φυσική απογραφή;
18. Προβλέπονται στις διαδικασίες απογραφής :
  - α. Επαρκείς γραπτές οδηγίες;
  - β. Επαρκής επίβλεψη;
  - γ. Σημείωση εκείνων των αποθεμάτων που είναι άχρηστα, για καταστροφή, για διόρθωση, τρίτων κ.λπ.;
  - δ. Η χρησιμοποίηση προαριθμημένων ετικετών και

- οι οποίες στο τέλος συγκεντρώνονται και ελέγχονται;  
 ε. Η συγκέντρωση και άθροιση των ετικετών από άτομα που δεν είναι υπεύθυνα για την φύλαξη και διακίνηση των συγκεκριμένων αποθεμάτων;
- 19.Τηρείται αναλυτικός λογαριασμός για κάθε είδος εμπορευμάτων, πρώτων και βοηθητικών υλών, έτοιμων προϊόντων, ημιτελών προϊόντων, αναλώσιμων υλικών, συσκευασίας;
- 20.Τηρούνται βοηθητικά βιβλία για τα εμπορεύματα τρίτων επί παρακαταθήκη και για φύλαξη;
- 21.Γίνεται ο έλεγχος της ποσοτικής κίνησης των αποθεμάτων με βάση τα στοιχεία των εκδιδόμενων δικαιολογητικών εγγράφων;
- 22.Ελέγχονται τα ποσοτικά υπόλοιπα των αναλυτικών λογαριασμών με τα αποτελέσματα της φυσικής απογραφής;
- 23.Η φυσική απογραφή διενεργείται:
- α. Κατά τη διάρκεια της χρήσης;
  - β. Στο τέλος της χρήσης μόνο;
  - γ. Στη διάρκεια και στο τέλος της χρήσης;
- 24.Τα εμπορεύματα τρίτων βρίσκονται αποθηκευμένα σε ιδιαίτερους χώρους;
- 25.Συμμετέχουν στη διενέργεια της φυσικής απογραφής πρόσωπα υπεύθυνα για την τήρηση των λογαριασμών των αποθεμάτων;
- 26.Συμμετέχουν στη διαδικασία της απογραφής οι αποθηκάριοι;



- 27.Υπάρχει υπεύθυνο πρόσωπο που να εγκρίνει τη λογιστική τακτοποίηση των ελλειμμάτων και πλεονασμάτων που παρουσιάζονται κατά την απογραφή των αποθεμάτων;
- 28.Υπάρχει ιδιαίτερη διαδικασία ελέγχου των αποθεμάτων που επιστρέφονται από τους πελάτες;
- 29.Ο προγραμματισμός παραγωγής δίνει στο προσωπικό της αποθήκης αρκετή προειδοποίηση σχετικά με τα υλικά που θα χρειαστούν και τις ανάγκες αποθήκευσης;
- 30.Ειδοποιείται το προσωπικό αποθήκης έγκαιρα για τις προγραμματισμένες μεταβολές στα στοκ;
- 31.Υπάρχει κάποια ένδειξη ότι η εταιρεία έχει διάφορα στοκ που μπορούν να τυποποιηθούν;
- 32.Εάν ναι, εφαρμόζεται ή προγραμματίζεται κάποιος τρόπος υπολογισμού αξίας με τεχνολογικά κριτήρια;
- 33.Οι χώροι παραγωγής είναι γεμάτοι από υλικά και εξαρτήματα που θα χρησιμοποιηθούν ή θα μετακινηθούν στην επόμενη φάση παραγωγής;
- 34.Τα υλικά ξεφορτώνονται όλα με μηχανικό τρόπο ή με τη βοήθεια μηχανημάτων;
- 35.Τα υλικά είναι διαθέσιμα στους εργαζόμενους χωρίς περιττές κινήσεις;
- 36.Όταν παραλαμβάνονται τα υλικά, ελέγχονται από πλευράς συμφωνίας με τις προδιαγραφές;
- 37.Εάν τα υλικά πρέπει να μετακινηθούν από μια μηχανή σε μια άλλη, η μετακίνηση γίνεται με

- μηχανικό τρόπο;
- 38.Γίνεται έλεγχος των προτεραιοτήτων σε σχέση με τον οδηγό και τις εντολές αποστολής;
- 39.Γίνεται έλεγχος για την αποφυγή διπλής πληρωμής φορτωτικών εγγράφων;
- 40.Μπορεί η ποιότητα της διεύθυνσης του τμήματος αποθήκευσης να επηρεάσει σημαντικά τα κέρδη της εταιρείας;
- 41.Οι προμήθειες υλικών παραδίδονται όλες σε κεντρικές αποθήκες σε αντίθεση με την άμεση παράδοση στις μονάδες παραγωγής;
- 42.Οι μετρήσεις των προμηθευτών ξαναελέγχονται από το τμήμα παραλαβής;
- 43.Το αρχείο της αποθήκης φαίνεται να εξυπηρετεί κάποιο χρήσιμο σκοπό πέρα από το λογιστήριο;
44. Δηλαδή χρησιμοποιείται για την αγορά υλικών ή τον προγραμματισμό παραγωγής;
- 45.Υπάρχει εμπόρευμα διαθέσιμο που δεν αποτελεί περιουσία της εταιρείας (εμπόρευμα πελατών, παραλαβές κ.λπ.) που φυλάσσεται χωριστά με σαφές μαρκάρισμα και υπό τον έλεγχο του λογιστηρίου;
- 46.Υπάρχουν διαδικασίες με αναφορά στα ελαττωματικά προϊόντα και ιδιαίτερα στον τρόπο διαχείρισης αυτών;
- 47.Τα προϊόντα που έχουν χαρακτηριστεί ως ελαττωματικά έχουν την πιστοποίηση του ποιοτικού ελέγχου;

ΝΑΙ ΟΧΙ

48. Είναι ενήμερη η διοίκηση, η παραγωγή και οι πωλήσεις για τα προϊόντα αυτά;
49. Για αποστολές προϊόντων που αφορούν αντικατάσταση ελαττωματικών έχει προηγηθεί έκθεση του ποιοτικού ελέγχου, των πωλήσεων και έγκριση της διοίκησης;

### III.5. ΤΟΜΕΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ – ΠΕΛΑΤΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Απαιτούνται προαριθμημένα δελτία αποστολής για κάθε εξαγωγή εμπορευμάτων από τους χώρους της επιχείρησης;
2. Επεξεργάζονται τα δελτία αποστολής κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την μετέπειτα τιμολόγηση όλων;
3. Πριν από κάθε αποστολή εμπορευμάτων ελέγχεται η παραγγελία του πελάτη από το Τμήμα Πωλήσεων για :
  - α. Τους όρους πώλησης;
  - β. Την ύπαρξη πίστωσης του συγκεκριμένου πελάτη;
4. Απαγορεύεται η πρόσβαση του προσωπικού που εκτελεί τις φορτώσεις στις αποθήκες εμπορευμάτων και, αντιστρόφως, των αποθηκών στους χώρους φόρτωσης αυτού;
5. Μετρούνται οι εκτελούμενες παραγγελίες από δεύτερο άτομο της αποθήκης ή του τμήματος φόρτωσης;
6. Είναι το τμήμα τιμολόγησης ανεξάρτητο από το

- τμήμα πελατών και το τμήμα αποστολών;
7. Είναι τα τιμολόγια αριθμημένα και ελέγχονται όλα όσα έχουν χρησιμοποιηθεί ως προς την σωστή χρήση τους;
  8. Ελέγχονται όλα τα τιμολόγια ως προς τις τιμές τους, τους πολλαπλασιασμούς και προσθέσεις τους, τα σύνολά τους, ΦΠΑ, εκπτώσεις κ.λπ.;
  9. Είναι το τμήμα πιστώσεων πελατών ανεξάρτητο από το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα εισπράξεων;
  10. Είναι απαραίτητη η έγκριση υπεύθυνου της επιχείρησης για:
    - α. Μεταφορά πελατών στους επισφαλείς;
    - β. Εκπτώσεις πέρα από το καθορισμένο ποσό ή την επιτρεπόμενη ημερομηνία;
  11. Αναφορικά με τα πιστωτικά σημειώματα :
    - α. Είναι όλα αριθμημένα και υπό έλεγχο;
    - β. Υποστηρίζονται από τα απαραίτητα δικαιολογητικά;
    - γ. Είναι εγκεκριμένα από τον αντίστοιχο υπεύθυνο;
  12. Εξετάζεται κατά περιόδους η χρονολόγηση των υπολοίπων πελατών από κάποιον υπεύθυνο;
  13. Αναφορικά με τους αποσβεσθέντες επισφαλείς πελάτες:
    - α. Αναζητούνται κατά περιόδους για πιθανή είσπραξή τους;
    - β. Ερευνώνται κατά την χορήγηση πίστωσης σε νέο πελάτη;

ΝΑΙ ΟΧΙ

14. Οι πιστώσεις στους πελάτες χορηγούνται με την απαραίτητη έγκριση εξουσιοδοτημένου προσώπου;
15. Οι τιμοκατάλογοι που χρησιμοποιούνται για την τιμολόγηση των προϊόντων είναι ενημερωμένοι με τις ισχύουσες τιμές;
16. Οι τιμές που αναγράφονται στο τιμολόγιο είναι οι ίδιες με αυτές που αναγράφονται στα δελτία παραγγελιών και στους τιμοκαταλόγους;
17. Ο ταμίας έχει πρόσβαση στα πιστωτικά σημειώματα;
18. Είναι υπεύθυνος για την έγκριση της χορήγησης πιστώσεων ο οικονομικός διευθυντής, και όχι ο διευθυντής πωλήσεων;
19. Υπάρχουν παραγγελίες, οι οποίες έχουν υπερβεί τα χρονικά όρια εκτέλεσης;
20. Ενημερώνεται το τμήμα πωλήσεων ή οι πελάτες όταν οι παραγγελίες δεν εκτελούνται στα καθορισμένα χρονικά όρια;
21. Σε περίπτωση ακύρωσης κάποιας παραγγελίας από τον πελάτη, που ήδη βρίσκεται στην αποθήκη για εκτέλεση, γίνεται ενημέρωση από το εμπορικό τμήμα – πωλήσεις στην αποθήκη;

### III.6. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Τηρείται βιβλίο παγίων στο οποίο εμφανίζονται όλες οι μεταβολές κατά πάγιο και του οποίου τα μεγέθη συμφωνούν με αυτά των αντίστοιχων λογαριασμών

- του γενικού καθολικού;
2. Συνεχίζεται η παρακολούθηση παγίων τα οποία έχουν πλήρως αποσβεστεί αλλά παραμένουν σε χρήση;
  3. Γίνεται περιοδική επιθεώρηση και έλεγχος των παγίων που εμφανίζονται στο βιβλίο παγίων;
  4. Προβλέπεται η έγκριση από επιτροπή για όλες τις προσθήκες, αντικαταστάσεις, πωλήσεις, εκποιήσεις κ.λπ. παγίων;
  5. Αθροίζονται και παρακολουθούνται χωριστά οι δαπάνες κάθε εγκεκριμένου έργου;
  6. Υπάρχει σαφής πολιτική για τον διαχωρισμό δαπανών που πρέπει να κεφαλαιοποιούνται και εκείνων που θεωρούνται έξοδα συντήρησης και επισκευής;
  7. Απαιτείται από τους υπευθύνους των διαφόρων παγίων να αναφέρουν στο Λογιστήριο κάθε μεταβολή και μετακίνηση τούτων και να καταχωρείται εγκαίρως τέτοια μεταβολή;
  8. Σημειώνεται για τα πάγια που βγαίνουν εκτός χρήσεως η πιθανή αξία εκποιήσεως τους;
  9. Οι μεταβολές των παγίων στοιχείων γίνονται με την έγκριση εξουσιοδοτημένων προσώπων;
  10. Ο προσδιορισμός του κόστους κτήσης των παγίων είναι ακριβής και πλήρης;
  11. Η νομική προστασία των άυλων παγίων στοιχείων π.χ. ευρεσιτεχνίες είναι πλήρης;
  12. Η διάκριση των αποσβέσεων σε τακτικές και πρόσθετες ακολουθείται με συνέπεια;

13. Η απόσβεση των παγίων διενεργείται σύμφωνα με τις διατάξεις της σχετικής νομοθεσίας;
14. Τα καθήκοντα όσων ασχολούνται με τη διαχείριση των παγίων διαχωρίζονται κατά τρόπο σαφή ώστε να επιτυγχάνεται ο αμοιβαίος έλεγχος των ενεργειών τους;
15. Η αποτίμηση των παγίων στοιχείων και η παρουσίαση των λογαριασμών τους στις λογιστικές καταστάσεις είναι σε πλήρη συμφωνία με όσα ορίζει το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και η σχετική νομοθεσία;
16. Γίνεται κάλυψη κινδύνων των περιουσιακών στοιχείων τρίτων στα χέρια της εταιρείας, καθώς και των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας στα χέρια τρίτων;
17. Έχει θεσπισθεί πολιτική ασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων για κάλυψη μελλοντικών κινδύνων;
18. Υπάρχει ειδικό τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά με τη διαχείριση των ασφαλιστικών συμβολαίων;
19. Έχουν θεσπισθεί διαδικασίες σχετικά με την διενέργεια διαγωνισμών ασφάλισης και τον τρόπο επιλογής των ασφαλιστικών εταιρειών;
20. Τα εν ενεργεία ασφαλιστήρια καλύπτουν:
- α. την ασφάλιση του προσωπικού;
  - β. τα κτίρια και τις εγκαταστάσεις;
  - γ. τα τροχοφόρα;
  - δ. τα αποθέματα των προϊόντων και των πρώτων υλών;

ΝΑΙ ΟΧΙ

ε. τις πλημμύρες;

στ. τις πυρκαγιές;

21. Υπάρχουν κίνδυνοι που δεν είναι καλυμμένοι, ενώ θα έπρεπε;

### III.7. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Ελέγχεται εάν και σε ποιο βαθμό η σύναψη πιστώσεων γίνεται μέσα σε όρια και σύμφωνα με διαδικασίες ή την έγκριση της διοίκησης και μάλιστα από συγκεκριμένα άτομα με εξουσιοδότηση;
2. Παρουσιάζουν οι λογαριασμοί τις πραγματικές υποχρεώσεις της επιχείρησης από αγορές με πίστωση;
3. Καταχωρούνται στα βιβλία της επιχείρησης όλες οι υποχρεώσεις από αγορές που αφορούν της παρούσα χρήση;
4. Χορηγείται από τους προμηθευτές η έκπτωση που έχει συμφωνηθεί;
5. Εξασφαλίζονται οι εκπτώσεις αγορών λόγω εκπρόθεσμης εξόφλησης των υποχρεώσεων;
6. Είναι επαρκής η διαφύλαξη των λογαριασμών των υποχρεώσεων; Παρουσιάζονται στον ισολογισμό με σαφήνεια;
7. Οι λογαριασμοί των υποχρεώσεων τηρούνται σύμφωνα με όσα ορίζει το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο;
8. Η ορθότητα της καταχώρησης των υποχρεώσεων στα βιβλία ελέγχεται με την κατάρτιση ισοζυγίων και



- επαληθεύεται περιοδικώς;
9. Η ταξινόμηση όλων των υποχρεώσεων γίνονται κατά ημερομηνία λήξης;
  10. Η μετατροπή των υποχρεώσεων σε ξένο νόμισμα είναι σύμφωνη με τις λογιστικές αρχές;
  11. Γίνεται σωστός διαχωρισμός των υποχρεώσεων;
  12. Καταρτίζεται ισοζύγιο προμηθευτών σε τακτά χρονικά διαστήματα και διενεργείται συμφωνία του βιβλίου γραμματίων πληρωτέων με το γενικό καθολικό;
  13. Διενεργείται επαλήθευση από τους προμηθευτές, τις τράπεζες, τους διάφορους πιστωτές της ύπαρξης των υποχρεώσεων και της ακρίβειας του ύψους και του χρόνου λήξης τους;
  14. Πραγματοποιείται έγκαιρη ενημέρωση των υπευθύνων της διαχείρισης των υποχρεώσεων για τις διακυμάνσεις της τιμής των ξένων νομισμάτων;
  15. Διενεργείται συνεχή λογιστική παρακολούθηση των συναλλαγματικών ή των μεταχρονολογημένων επιταγών αποδοχής ή έκδοσης τρίτων που έχουν εκχωρηθεί στους προμηθευτές για κάλυψη υποχρέωσης ή στις τράπεζες σε εγγύηση δανείων;
  16. Τα παραστατικά που αποδεικνύουν την υποχρέωση για πληρωμή ακυρώνονται μετά την έκδοση της επιταγής;

### III.8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Τηρείται Βιβλίο Μετοχών και Μετόχων για κάθε κατηγορία μετοχών σε κυκλοφορία και στα οποία φαίνεται το όνομα του κάθε μετόχου με τις αντίστοιχες μετοχές που κατέχει;
2. Είναι όλες οι μετοχές που δεν έχουν διατεθεί προαριθμημένες και υπό τον έλεγχο υπεύθυνου ανώτερου υπαλλήλου;
3. Στην περίπτωση που έχει γίνει απόσβεση μετοχικού κεφαλαίου, έχουν ακυρωθεί οι αντίστοιχες μετοχές και είναι στο αρχείο ασφαλείς;
4. Κατά την μεταβίβαση μετοχών έχουν τηρηθεί οι από τον νόμο προβλεπόμενες διαδικασίες;
5. Έχει η επιχείρηση συμμορφωθεί με τις ισχύουσες διατάξεις περί υποχρεωτικά ονομαστικών μετοχών;
6. Κατά την έκδοση επιπρόσθετων μετοχών εξετάζει ο αρμόδιος για την υπογραφή των μετοχών αν τούτες χορηγούνται και πληρώνονται σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου;
7. Συμφωνείται το βιβλίο μετοχών, καθώς και τα κουπόνια των μετοχών, με το γενικό καθολικό του μετοχικού κεφαλαίου και τον λογαριασμό μερισμάτων από άτομο το οποίο δεν αναμειγνύεται στην χορήγηση, υπογραφή και φύλαξη μετοχών;
8. Επανακαταχωρούνται εντολές και επιταγές για πληρωμή μερισμάτων, που δεν έχουν εισπραχθεί, πάλι σαν υποχρέωση και κατατίθενται οι αντίστοιχες

ΝΑΙ ΟΧΙ

επιταγές στον λογαριασμό της επιχείρησης;

9. Τηρείται ξεχωριστός λογαριασμός μερισμάτων στην τράπεζα;

### III.9.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση το σύστημα των γραμματοκιβωτίων που κλειδώνουν;
2. Υπάρχει κατάσταση των λαμβανόμενων χρημάτων και επιταγών;
3. Το άτομο που ετοιμάζει τις καταστάσεις καταθέσεων ασχολείται και με τους λογαριασμούς των πελατών, στο καθολικό;
4. Μήπως οι καταθέσεις γίνονται ταχυδρομικώς;
5. Εάν οι κατάλογοι μετρητών, οι πωλήσεις τοις μετρητοίς, οι εισπράξεις των εισπρακτόρων κ.λπ. λειτουργούν σαν αποδείξεις εισροής των μετρητών, αυτές ελέγχονται από κάποιο άλλο άτομο, εκτός από τον ταμία;
6. Οι αποδείξεις πωλήσεων είναι από πριν αριθμημένες και γράφονται σε διπλότυπα ή τριπλότυπα;
7. Εάν χρησιμοποιούνται κατάλογοι μετρητών, έχει ο κάθε πωλητής δική του μηχανή, ελέγχεται η μηχανή από κάποιο υπεύθυνο και η πρόσβαση στους μηχανισμούς που διασφαλίζουν τα απόρρητα των αυτόματων μηχανών εισπράξεως είναι αδύνατη στους πωλητές;

8. Εάν κάποιος υπεύθυνος αδειάζει τις μηχανές, το κάνει τουλάχιστον δυο φορές την ημέρα;
9. Τα μεταβιβάσιμα περιουσιακά στοιχεία, εκτός από τα μετρητά και τις συναλλαγματικές ή επιταγές, βρίσκονται στη δικαιοδοσία ενός υπαλλήλου διαφορετικού και ανεξάρτητου από τον ταμία;
10. Είναι υπεύθυνος ο ταμίας για τις εισπράξεις μετρητών από την στιγμή που τις λαμβάνει στο γραφείο του μέχρις ότου κατατεθούν στην τράπεζα;
11. Οι κανονισμοί της εταιρείας προβλέπουν ότι οι εισπράξεις υποκαταστημάτων θα κατατίθενται σε λογαριασμό τοπικής τράπεζας, αλλά μπορούν να αποσυρθούν μόνο μετά από εντολή της κεντρικής διοίκησης;
12. Υπάρχει κάποια τυπική διαδικασία που να χειρίζεται διαμαρτυρόμενες επιταγές, για παράδειγμα αυτές που εξοφλούνται με παρακράτηση;
13. Εάν υπάρχουν καθολικά πελατών, είναι αυτά και οι μηνιαίες καταστάσεις απρόσιτες στον ταμία;
14. Γίνεται τουλάχιστον μηνιαία το κλείσιμο των λογαριασμών στο βιβλίο των επιταγών;
15. Οι τραπεζικές καταθέσεις εγκρίνονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας;
16. Απαιτείται η προσυπογραφή στις επιταγές;
17. Η προσυπογραφή φαίνεται να εξυπηρετεί ένα έγκυρο σκοπό;
18. Συμβαδίζει η καταχώρηση της επιταγής

- μηχανογραφικά με την ετοιμασία της επιταγής;
- 19.Αποτελεί πολιτική της εταιρείας οι εγγυητές και τα αποδεικτικά έγγραφα να παρουσιάζονται ταυτόχρονα με τις επιταγές για υπογραφή;
  - 20.Οι εγγυήσεις και τα αποδεικτικά έγγραφα ακυρώνονται αφού διενεργήθηκαν οι σχετικοί έλεγχοι, προκειμένου να αποφευχθούν οι διπλοπληρωμές;
  - 21.Οι υπογεγραμμένες επιταγές ταχυδρομούνται χωρίς να επιστρέφονται σε αυτόν που τις ετοίμασε;
  - 22.Οι ταμίες απαγορεύεται να εξαργυρώνουν επιταγές ή να δίνουν προκαταβολές από τα μετρητά στους υπάλληλους;
  - 23.Χρησιμοποιείται ο αριθμητικός έλεγχος;
  - 24.Η πρακτική της εξέτασης των πληρωτέων επιταγών, δηλαδή των ημερομηνιών, ονομάτων, αριθμών επιταγής, ακυρώσεων και οπισθογραφήσεων, ακολουθείται από τους συναλλασσόμενους με τους τραπεζικούς λογαριασμούς;
  - 25.Γίνεται ικανοποιητικός έλεγχος σε παλιές εκπρόθεσμες επιταγές;
  - 26.Είναι το μέγεθος των χρηματικών καταθέσεων υπερβολικά μεγάλο ή συμβαδίζει με τις χρηματικές ανάγκες;
  - 27.Η εταιρεία λαμβάνει ή όχι υπόψη της το επίπεδο των εκπρόθεσμων επιταγών για να καθορίσει τις χρηματικές ανάγκες;
  - 28.Οι χρηματικές ανάγκες σχεδιάζονται κάθε χρόνο για

- μικρότερες χρονικές περιόδους;
29. Μήπως τα πλεονάζοντα μετρητά χρησιμοποιούνται για τις βραχυχρόνιες επενδύσεις;
30. Η ευθύνη για κάθε κονδύλιο βρίσκεται σ' ένα μόνο πρόσωπο;
31. Υπάρχει κάποιος αντικαταστάτης του υπεύθυνου κατά τη διάρκεια των απουσιών και διακοπών;
32. Είναι τα λογιστικά βιβλία απρόσιτα στον επίτροπο-χειριστή των τραπεζικών λογαριασμών;
33. Είναι οι αποδείξεις εγκεκριμένες από κάποιον υπεύθυνο τμήματος ή υπάλληλο;
34. Χρειάζεται έγκριση πριν γίνει η πληρωμή;
35. Ακυρώνονται οι αποδείξεις επιστροφής χρημάτων κατά ή αμέσως μετά την υπογραφή της επιταγής επιστροφής χρημάτων, έτσι ώστε να μην μπορούν να χρησιμοποιηθούν παράνομα;
36. Οι λογαριασμοί ελέγχονται αιφνιδιαστικά από ένα εσωτερικό ελεγκτή ή από άλλο ανεξάρτητο άτομο;
37. Είναι τα μικροποσά των κεφαλαίων περιορισμένα μέχρι το ύψος εκείνο που δεν ξεπερνά τις απαιτήσεις για δαπάνες μιας χρονικής περιόδου δύο ή λιγότερων εβδομάδων;
38. Γίνεται ξεχωριστή εξέταση για τις αποδείξεις επιστροφής χρημάτων και για συνημμένα έντυπα κατάσχεσης που έγιναν πριν από την επιστροφή των χρημάτων;
39. Γίνεται τακτική επαλήθευση της ορθότητας των

- καταχωρήσεων των ταμειακών συναλλαγών στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης;
- 40.Μεταφέρονται μετρητά από το ένα ταμείο στο άλλο για κάλυψη ελλείμματος;
- 41.Υπάρχει ο απαιτούμενος διαχωρισμός καθηκόντων;
- 42.Διενεργείται κατά τρόπο ορθολογικό η απογραφή του συνόλου των διαθεσίμων;
- 43.Εγγράφονται στα βιβλία της παρούσας χρήσης εισπράξεις ή πληρωμές που έγιναν στις αρχές επόμενης χρήσης;
- 44.Συμφωνούν τα ποσά των εισπράξεων και των πληρωμών της ημέρας με αυτά των εντολών του λογιστηρίου προς τον ταμία;
- 45.Ελέγχεται η συμφωνία ταμείου από τρίτο πρόσωπο που δεν είναι υπεύθυνος της τήρησης λογαριασμών ή του ταμείου;
- 46.Γίνονται αιφνιδιαστικές μετρήσεις των μετρητών από τον εσωτερικό ελεγκτή;
- 47.Υπάρχουν στο ταμείο προσωρινές αποδείξεις ή σημειώματα εισπράξεων ή πληρωμών;
- 48.Επαληθεύεται τακτικά το υπόλοιπο του λογαριασμού καταθέσεων όψεως και προθεσμίας με την κατάρτιση της κατάστασης τραπεζικής συμφωνίας;
- 49.Διαφυλάσσονται κατά τρόπο ασφαλή τα χρηματικά μέσα στο τέλος της ημέρας;
- 50.Ελέγχεται ο διαχειριστής του μικρού ταμείου;
- 51.Διαφυλάσσεται το μπλοκ (απόθεμα) των

- αχρησιμοποίητων επιταγών;
- 52.Αποτιμούνται τα διαθέσιμα στο τέλος της χρήσης σύμφωνα με όσα προβλέπει το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και η νομοθεσία;
- 53.Συμφωνεί το υπόλοιπο του λογαριασμού των διαθεσίμων με το ποσό που αναγράφεται στο βιβλίο απογραφών στο τέλος της χρήσης;
- 54.Παρουσιάζονται με σαφήνεια οι λογαριασμοί των διαθεσίμων στις λογιστικές καταστάσεις τέλους της χρήσης;
- 55.Οπισθογράφονται με την ένδειξη "Προς κατάθεση μόνο" όλες οι επιταγές που παραλαμβάνει η επιχείρηση;
- 56.Είναι απαγορευμένη η έκδοση επιταγών σε διαταγή "εμού του ιδίου" ή "στον κομιστή";
- 57.Είναι απαγορευμένη η χρήση προϋπογεγραμμένων επιταγών;
- 58.Φυλάσσονται επαρκώς τα καρτέ επιταγών και με ευθύνη αυτών που τις εκδίδει;
- 59.Αχρηστεύονται οι επιταγές που έχουν γραφεί λάθος ή είναι άκυρες και φυλάγονται για να μπορούν να ελεγχθούν;
- 60.Είναι τα άτομα που υπογράφουν επιταγές ανεξάρτητα από:
- α. άτομα που εγκρίνουν εντάλματα;
  - β. άτομα που ετοιμάζουν επιταγές;
  - γ. άτομα που ενημερώνουν το Ημερολόγιο Ταμείου;



ΝΑΙ ΟΧΙ

- δ. άτομα που ενημερώνουν το Ημερολόγιο Αγορών;
- ε. το τμήμα Προμηθειών ή άλλους που έχουν ζητήσει την δαπάνη;

### III.10. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΡΑΜΜΑΤΙΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Υπάρχει στην επιχείρηση αρμόδιο όργανο για την έγκριση και ανανέωση των συναλλαγματικών;
2. Αυτός που διαχειρίζεται τα γραμμάτια είναι πρόσωπο ανεξάρτητο από τον ταμία και το λογιστήριο;
3. Υπάρχει διαφορετικός υπάλληλος για να διαφυλάσσει τους τυχόν εμπορεύσιμους τίτλους, εκτός από τον ταμία και από αυτόν που τηρεί τα λογιστικά βιβλία;
4. Τα γραμμάτια που έχει η επιχείρηση στα χέρια της συμφωνούν περιοδικά με το λογιστικό υπόλοιπο των βιβλίων;
5. Υπάρχουν γραμμάτια που οφείλονται από το προσωπικό της εταιρείας;
6. Τα γραμμάτια εισπρακτέα φυλάσσονται σε ασφαλή θέση;
7. Τα γραμμάτια που φυλάσσονται στις τράπεζες παρακολουθούνται επαρκώς;
8. Μεταξύ των γραμματίων εισπρακτέων ή πληρωτέων υπάρχουν γραμμάτια ευκολίας ή εγγύησης;
9. Για τα γραμμάτια που παραδίδονται σε τράπεζες λαμβάνεται απόδειξη;
10. Για τα γραμμάτια που δίνονται στους προμηθευτές

λαμβάνεται απόδειξη;

11. Για την οπισθογράφιση των γραμματίων είναι εξουσιοδοτημένοι ένας ή δύο υπάλληλοι;
12. Από τα ισοζύγια και τα αναλυτικά καθολικά συντάσσεται κατάσταση γραμματίων πληρωτέων καθώς και μακροπρόθεσμου χρέους κατά:
  - α. τράπεζα;
  - β. προμηθευτή;
  - γ. στελέχη και υπαλλήλους;
  - δ. συγγενείς εταιρείες;
  - ε. άλλους;
13. Ζητείται επιβεβαίωση για τα γραμμάτια που έχουν πληρωθεί κατά την περίοδο;
14. Ζητείται επιβεβαίωση υπολοίπων γραμματίων πληρωτέων από τους πιστωτές ή κατόχους των χρεογράφων κατά την ημερομηνία ισολογισμού;
15. Υπογράφεται η έκδοση γραμματίων από υπεύθυνο στέλεχος της επιχείρησης;
16. Τηρούνται πινάκια γραμματίων εισπρακτέων τα οποία συμφωνούνται κάθε μήνα με το Γενικό Καθολικό;
17. Ελέγχονται περιοδικώς και αιφνιδίως τα γραμμάτια στην κατοχή της επιχείρησης από αρμόδια όργανα ή ζητείται επιβεβαίωσή τους από την τράπεζα όπου βρίσκονται και συμφωνούνται με τα Πινάκια και το Γενικό Καθολικό;
18. Αναφέρονται έγκαιρα στον αρμόδιο υπεύθυνο γραμμάτια σε καθυστέρηση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 19.Εγκρίνονται οι παρατάσεις, οι ανανεώσεις ή η μεταφορά γραμματίων εισπρακτέων στις επισφαλείς απαιτήσεις από τον αρμόδιο υπεύθυνο;
- 20.Είναι (φυσικώς) ασφαλισμένα τα γραμμάτια και υπό την ευθύνη ατόμων που δεν ενημερώνουν οι ίδιοι και τα αντίστοιχα πινάκια;
- 21.Τηρείται το πινάκιο γραμματίων πληρωτέων από άτομο που δεν είναι εξουσιοδοτημένο να υπογράφει επίσης επιταγές ή γραμμάτια;
- 22.Συμφωνείται τακτικά το βιβλίο γραμματίων πληρωτέων με το γενικό καθολικό;
- 23.Εκδίδονται γραμμάτια πληρωτέα ή γίνονται αποδεκτές συναλλαγματικές των προμηθευτών χωρίς να υπάρχουν τα παραστατικά που θεμελιώνουν την ύπαρξη της υποχρέωσης ή να μην υπογράφονται από εξουσιοδοτημένα στελέχη;
- 24.Τα εξοφλημένα γραμμάτια ή οι συναλλαγματικές ακυρώνονται έτσι ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος επαναχρησιμοποίησής τους από τρίτους;

### III.11. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ – ΕΞΟΔΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Οι δαπάνες των μικροποσών περιορίζονται σ' ένα επακριβώς καθορισμένο ύψος;
2. Έχουν γίνει διορθωτικές ενέργειες για να μειωθούν τα έξοδα αργοπορίας;
3. Υπάρχει κατάσταση όλων των ασφαλιστικών

συμβολαίων εν ισχύει με το ποσό και τις περιπτώσεις που καλύπτουν, καθώς και το αντίστοιχο ασφάλιστρο που έχει προπληρωθεί ή δεδουλευθεί;

4. Συγκρίνονται οι δαπάνες για ασφάλιστρα της ελεγχόμενης χρήσης με αυτές της προηγούμενης;
5. Υπάρχει κατάσταση προπληρωμένων εξόδων, εξόδων πολυετούς απόσβεσης, μεταβατικών λογαριασμών και άυλων και λοιπών στοιχείων του ενεργητικού;
6. Συμφωνούν τα αντίστοιχα ποσά με τους αναλυτικούς και γενικούς λογαριασμούς;
7. Ελέγχεται η ορθότητα των μεγεθών στους αντίστοιχους λογαριασμούς των πελατών καθώς και στους σχετικούς λογαριασμούς και παραστατικά δαπανών;
8. Υπάρχει πιθανότητα αναπόσβεστα άυλα περιουσιακά στοιχεία να μην έχουν πλέον την αξία με την οποία εμφανίζονται;
9. Ελέγχεται η ορθότητα των αποσβέσεων των αναπόσβεστων άυλων και εξόδων πολυετούς απόσβεσης;
10. Έχουν θεσπισθεί διαδικασίες σχετικά με τη δημιουργία δαπανών και εξόδων;
11. Οι υπάρχουσες σήμερα διαδικασίες εξασφαλίζουν την αποφυγή δημιουργίας περιττών δαπανών και εξόδων;
12. Γίνεται επιλογή τυχαίου δείγματος δαπανών και εξόδων για να διαπιστωθεί ότι η δημιουργία τους είναι σύμφωνα με τις υπάρχουσες διαδικασίες και

ΝΑΙ ΟΧΙ

κανονισμούς;

13. Το κάθε έξοδο ή δαπάνη συνοδεύεται από τα αντίστοιχα παραστατικά - αποδεικτικά στοιχεία;

### III.12. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΑΝΕΙΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Η ακρίβεια των υπολοίπων των δανειακών υποχρεώσεων επιβεβαιώνεται κατά την διάρκεια της χρήσης από τις δανείστριες τράπεζες;
2. Ερευνούνται οι μεταβολές των δανείων κατά την ελεγχόμενη περίοδο;
3. Ζητείται επιβεβαίωση υπολοίπων δανείων από τους πιστωτές ή κατόχους των χρεογράφων κατά την ημερομηνία ισολογισμού;
4. Τηρούνται οι όροι των δανείων από τα δανειακά συμβόλαια;
5. Υπάρχει γραπτή πολιτική δανεισμού - δανειακών συναλλαγών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης;
6. Καταφεύγει τακτικά η επιχείρηση στο δανεισμό;
7. Η λήψη των δανείων έχουν την έγκριση του διοικητικού συμβουλίου;
8. Τα δάνεια συνάπτονται μόνο με πιστωτικά ιδρύματα του εσωτερικού;
9. Για κάθε δανεισμό λαμβάνονται προσφορές από περισσότερα τον ένα πιστωτικών ιδρυμάτων;
10. Τα άτομα που συνάπτουν τα δάνεια και εγκρίνουν την

ΝΑΙ ΟΧΙ

- αποπληρωμή είναι εξουσιοδοτημένα από την διοίκηση;
11. Η κάθε δανειακή σύμβαση, πριν την υπογραφή της έχει και την έγκριση της νομικής υπηρεσίας, ως προς το νομικό μέρος;
  12. Έχουν μεταβληθεί ποτέ όροι δανείων;
  13. Εμφανίζονται τα δάνεια στον ισολογισμό σε βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα;
  14. Οι δανειακές συμβάσεις και γενικά κάθε στοιχείο αυτών φυλάσσονται από εξουσιοδοτημένο άτομο και σε ασφαλές μέρος;
  15. Ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις των δανείων της η επιχείρηση;
  16. Υπάρχουν καθυστερούμενες οφειλές;
  17. Αν ναι, καταφεύγει η επιχείρηση σε νέους δανεισμούς για την αποπληρωμή παλαιών δανείων;

### III.13. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Συναλλάσσεται με πολλές τράπεζες η επιχείρηση;
2. Υπάρχει σύστημα διαδικασιών σχετικά με την συμφωνία των τραπεζικών λογαριασμών;
3. Υπολογίστηκαν σωστά οι τόκοι - έσοδα από προθεσμιακές καταθέσεις;
4. Η συμφωνία των τραπεζικών λογαριασμών γίνεται από άτομο που δεν διαχειρίζεται ταμειακά στοιχεία;
5. Η διαχείριση των τραπεζικών λογαριασμών γίνεται από

- εξουσιοδοτημένο άτομο;
6. Ζητείται αντίγραφο τραπεζικών λογαριασμών όλων των τραπεζών για να γίνει αντιπαραβολή όλων των χρεώσεων και πιστώσεων σε συγκεκριμένη περίοδο;
  7. Γίνεται έλεγχος ορθότητας - εμφάνισης των τραπεζικών λογαριασμών στον ισολογισμό;
  8. Γίνεται έλεγχος χρέωσης και συμφωνία τραπεζικών εξόδων;
  9. Τηρούνται λογαριασμοί σε συνάλλαγμα;
  10. Αποτελεί πολιτική της εταιρείας το να κατατίθενται οι εισπράξεις στην τράπεζα και να καταγράφονται στο βιβλίο εισπράξεων καθημερινά;
  11. Εάν οι καταθέσεις και η εγγραφή των καταθέσεων δεν γίνονται καθημερινά, η συχνότητα των καταθέσεων φαίνεται λογική;
  12. Κατατίθενται οι εισπράξεις αμέσως και χωρίς καθυστέρηση;
  13. Η εταιρεία λαμβάνει διπλότυπα εντύπων αφού έχουν επικυρωθεί από την τράπεζα;
  14. Τα επικυρωμένα έντυπα καταθέσεων λαμβάνονται από ένα υπάλληλο, που είναι ανεξάρτητος από τον ταμία και το πρόσωπο που κάνει τις καταθέσεις;
  15. Τα επικυρωμένα αντίγραφα καταθέσεων συγκρίνονται με τις καταγραφές των εμβασμάτων και του βιβλίου των καταθέσεων;
  16. Οι καταθέσεις και οι αξίες προς είσπραξη που επιστρέφονται από την τράπεζα παραδίδονται απευθείας

- σ' έναν άλλο εργαζόμενο, εκτός του ταμιά;
17. Χρησιμοποιεί η εταιρεία περισσότερους από δύο τραπεζικούς λογαριασμούς, ένα γενικό και ένα μισθοδοσίας;
  18. Έχουν δοθεί οδηγίες στην τράπεζα να μην εξαργυρώνει επιταγές πληρωτέες στην επιχείρηση και να τις δέχεται μόνο για κατάθεση;
  19. Χρησιμοποιείται το τραπεζικό σύστημα για τη μεταφορά ποσών από τον ένα λογαριασμό στον άλλο;
  20. Φαίνεται αυτό το σύστημα να μπορεί να χρησιμοποιηθεί επωφελώς;
  21. Εάν το σύστημα μεταφοράς των ποσών αντιπροσωπεύεται εξολοκλήρου ή κατά ένα μέρος του από ένα τραπεζικό λογαριασμό, έχει ειδοποιηθεί η τράπεζα ότι καμία επιταγή από άλλο πρόσωπο που ανήκει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι πληρωτέα στην επιχείρηση δεν πρέπει να γίνεται δεκτή για κατάθεση;
  22. Γίνεται κάθε μήνα συμφωνία των τραπεζικών λογαριασμών με τα βιβλία της εταιρείας από άτομα τα οποία δεν διαχειρίζονται ταμειακά στοιχεία, καθώς και περιοδικός έλεγχος των συμφωνιών από υπεύθυνο στέλεχος της επιχείρησης, ειδικά όσον αφορά τις τυπικότητες που πρέπει να τηρούνται κατά την κίνηση των τραπεζικών λογαριασμών;
  23. Ερευνώνται τακτικά επιταγές της επιχείρησης οι οποίες



ΝΑΙ ΟΧΙ

έχουν σημαντικά καθυστερήσει να παρουσιαστούν στην τράπεζα για πληρωμή;

24. Είναι γνωστοί και εξουσιοδοτημένοι από το διοικητικό συμβούλιο όλοι οι τραπεζικοί λογαριασμοί;

25. Κατατίθενται καθημερινά στην τράπεζα όλα τα ταμειακά στοιχεία που εισέρχονται στην επιχείρηση;

### III.14. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Τηρείται θεωρημένο βιβλίο πρακτικών;
2. Οι συνελεύσεις έχουν την απαρτία των μελών, όπως αυτή ορίζεται από το καταστατικό και τον νόμο;
3. Τα πρακτικά έχουν τις υπογραφές των μελών του διοικητικού συμβουλίου;
4. Λαμβάνονται υπόψη οι αποφάσεις των γενικών συνελεύσεων, ως προς την υλοποίησή τους;
5. Επιβεβαιώνεται ότι οι εκθέσεις – οικονομικές καταστάσεις – πιστοποιητικά που συζητήθηκαν στη συνέλευση είναι αυτά που συντάχθηκαν και υποβλήθηκαν αρχικά από τους ορκωτούς ελεγκτές;
6. Υπάρχουν διαδικασίες σχετικά με την τήρηση και διαφύλαξη των βιβλίων πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου;
7. Το βιβλίο πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου είναι θεωρημένο;
8. Οι συνεδριάσεις έπονται της ημερομηνίας θεώρησης

ΝΑΙ ΟΧΙ

- του βιβλίου;
9. Τηρήθηκαν οι κανόνες για τη συγκρότηση του διοικητικού συμβουλίου σε σώμα;
  10. Υποβάλλονται εμπρόθεσμα στη Νομαρχία τα αντίγραφα των πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου;
  11. Καταγράφονται και υλοποιούνται οι σημαντικότερες αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου;
  12. Μελετούνται ιδιαίτερα οι αντιρρήσεις των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των εξωτερικών συμβούλων για θέματα που αφορούν γενικότερης στρατηγικής και οικονομικής διαχείρισης;
  13. Όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου λαμβάνουν γνώση των θεμάτων για συζήτηση πριν από τις συνεδριάσεις;
  14. Επίσης, λαμβάνουν γνώση των εκθέσεων – πιστοποιητικού ελέγχου των εξωτερικών ελεγκτών όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου;
  15. Οι αμοιβές των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι σύμφωνα με τις παρουσίες στα συμβούλια;

### III.15. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Επιβεβαιώνεται ότι οι υπάρχουσες διαδικασίες καλύπτουν σε όλο το φάσμα τις αποστολές των δειγμάτων άνευ αξίας;
2. Διενεργείται έλεγχος όλων των αποστολών δειγμάτων του τελευταίου εξαμήνου ή έτους με τιμή κόστους άνω των 58€

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. Διενεργείται διαχωρισμός των δειγμάτων σε εσωτερικού και εξωτερικού;
4. Διενεργείται διαπίστωση για του κατά ποσό στα αντίγραφα των δελτίων αποστολής δειγμάτων είναι επισυναπτόμενα τα αντίστοιχα υπηρεσιακά σημειώματα των πωλήσεων με τις ανάλογες εγκρίσεις;
5. Όλες οι αποστολές που φαίνονται ως δείγματα είναι πράγματι δείγματα ή μήπως αφορούν:
  - α. Παροχές προς εργαζόμενους;
  - β. Δωρεές σε ιδιώτες – ιδρύματα – οργανισμούς;
  - γ. Αντικατάσταση κατεστραμμένων;
6. Επιβεβαιώνεται ότι όλοι οι πελάτες έχουν πάρει τα δείγματα;
7. Γίνεται παρακολούθηση των δειγμάτων από τις πωλήσεις;
8. Έχουν άμεση πληροφόρηση ανά πάσα στιγμή;
9. Μήπως τυχόν απαιτήσεις πελατών σε προϊόντα καλύπτονται μέσω αποστολής δειγμάτων;

### III.16. ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ & ΑΠΑΛΛΑΓΗ Φ.Π.Α.

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Πραγματοποιείται έλεγχος ορθότητας (συμφωνία) των περιοδικών και εκκαθαριστικών δηλώσεων Φ.Π.Α.;
2. Υπάρχει συχνότητα στην υποβολή αίτησης επιστροφής του φόρου;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. Υπάρχει συγκεκριμένος χρόνος επιστροφής φόρου από την ημερομηνία αίτησης;
4. Υπάρχουν εκκρεμείς αιτήσεις επιστροφής Φ.Π.Α.;
5. Διενεργείται υπολογισμός κόστους χρήματος καθυστερημένης επιστροφής Φ.Π.Α.;
6. Διερευνάται η δυνατότητα απαλλαγής Φ.Π.Α. των επενδυτικών αγαθών;
7. Πραγματοποιείται επιβεβαίωση των λογιστικών εγγραφών σχετικά με την καταβολή - επιστροφή Φ.Π.Α.;

### III.17. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ - ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

#### α. Κατάρτιση προϋπολογισμού

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Έχει θεσπισθεί στο κανονισμό λειτουργίας διαδικασία, σχετικά με την κατάρτιση του προϋπολογισμού της εταιρείας;
2. Τηρούνται οι ημερομηνίες της κατάρτισης του προϋπολογισμού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα καθώς και σε επίπεδο εταιρείας;
3. Είναι ρεαλιστικός ο προϋπολογισμός και σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού;
4. Ο επιμερισμός των κονδυλίων γίνεται επί δωδεκάμηνης βάσης ή ανάλογα με τις εκτιμώμενες ανάγκες;
5. Διενεργείται σύγκριση προηγούμενου προϋπολογισμού με τον τρέχοντα του έτους;

- Σε επίπεδο εταιρείας;
- Σε επίπεδο γενικών διευθύνσεων;
- Σε επίπεδο διευθύνσεων;
- Σε επίπεδο εσόδων;
- Σε επίπεδο εξόδων - δαπανών;
- Σε επίπεδο ταξιδιών;
- Σε επίπεδο εκπαίδευσης;

6. Γίνεται αναθεώρηση του προϋπολογισμού:

- Σε επίπεδο τριμήνου;
- Σε επίπεδο εξαμήνου;

**β. Σύγκριση απολογισμού με προϋπολογισμό**

7. Πραγματοποιείται σύγκριση του απολογισμού του πρώτου εξαμήνου, του τρέχοντος έτους, με τον προϋπολογισμό της αντίστοιχης περιόδου, σε:

- Επίπεδο εταιρείας;
- Επίπεδο γενικών διευθύνσεων;
- Επίπεδο διευθύνσεων;
- Επίπεδο εισόδων;
- Επίπεδο εξόδων - δαπανών;
- Επίπεδο ταξιδιών - εκτός έδρας;
- Επίπεδο εκπαίδευσης;

8. Συγκρίνονται οι αποκλίσεις;

9. Καθώς επίσης, αιτιολογούνται οι υπερβάσεις ή οι υστερήσεις πέραν του σημείου ανοχής που έχει καθορισθεί;

10. Κάθε πότε ενημερώνονται οι αρμόδιοι των διευθύνσεων - τομέων από το τμήμα προϋπολογισμού

ΝΑΙ ΟΧΙ

για τη υπέρβαση ή την υστέρηση εκτέλεσης:

- Όταν παρατηρούνται αποκλίσεις;
- Κάθε μήνα; τρίμηνο; εξάμηνο;
- Με την ενημέρωση απαντούν γραπτώς για το που οφείλονται οι αποκλίσεις ή απλώς ενημερώνονται;
- Κατά την αιτιολόγηση των αποκλίσεων ενημερώνεται η διοίκηση;
- Γνωρίζουν οι αρμόδιοι πριν τη δημιουργία δαπάνης - εξόδων ότι κινούνται εντός προϋπολογισμού ή εκτός;
- Κάθε υπέρβαση του προϋπολογισμού, για οποιαδήποτε έξοδο - δαπάνη ενημερώνεται η επόμενη ιεραρχία για την έγκριση του εξόδου;

11. Διενεργείται σύγκριση στοιχείων προϋπολογισμού με απολογισμού, όπως πωλήσεων, εσόδων, εξόδων-δαπανών, μικτών και καθαρών κερδών, ως επίσης, εκπαίδευσης και μισθοδοσίας κατά τα τελευταία τρία χρόνια;

### III.18. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΥΡΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Σύστημα πυρασφάλειας:

- Έχει ορισθεί υπεύθυνος πυρασφάλειας;
- Έχει ορισθεί με απόφαση της διοίκησης;
- Έχει τεχνικές γνώσεις και εμπειρία;
- Έχει ορισθεί αντικαταστάτης του;

2. Έχει συνταχθεί κανονισμός λειτουργίας

- πυρασφάλειας;
3. Καλύπτει ο κανονισμός όλες τις διαδικασίες πυρασφάλειας;
  4. Γνωρίζει ο αρμόδιος της πυρασφάλειας:
    - Τους νόμους που αφορούν γενικώς την πυρασφάλεια;
    - Τους σχετικούς νόμους για τα πρατήρια υγρών καυσίμων εντός κατοικημένων περιοχών;
    - Επίσης έχει εκτιμηθεί ο κίνδυνος, παρόλο που το πρατήριο τηρεί τους κανόνες ασφαλείας;
  5. Το υδροδοτικό σύστημα κατάσβεσης καλύπτει όλους τους χώρους;
  6. Υπάρχει σύστημα πυρανίχνευσης σε όλους τους χώρους;
  7. Καταγράφονται τυχόν αδυναμίες που θα επισημανθούν;
  8. Το εγκεκριμένο σχέδιο πυρασφάλειας από την πυροσβεστική υπηρεσία ανταποκρίνεται στην εγκατάσταση της πυρασφάλειας;
  9. Υπάρχει έκθεση ελέγχου και πιστοποιητικό εγκρίσεως των μέσων πυρασφάλειας από την πυροσβεστική υπηρεσία για όλα τα κτήρια των κεντρικών γραφείων -διοικητικών υπηρεσιών;
  10. Έχουν ορισθεί ομάδες πυρασφάλειας ανά όροφο και ανά τμήματα, καθώς και επικεφαλής των ομάδων αυτών;
  11. Επίσης έχουν ορισθεί αντικαταστάτες των ομαδαρχών

σε περίπτωση απουσίας τους;

- 12.Γίνονται ασκήσεις ετοιμότητας για πυρόσβεση σε ανύποπτο χρόνο;
- 13.Καταγράφηκαν τα αποτελέσματα αυτής;
- 14.Ενημερώνονται οι ομάδες και οι υπεύθυνοι αυτών για κάθε αλλαγή του συστήματος πυρόσβεσης;
- 15.Διανέμεται ενημερωτικό υλικό στους εργαζόμενους, από τον υπεύθυνο πυρασφάλειας, σχετικό με την πυροπροστασία και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν από τους εργαζόμενους σε εκδήλωση φωτιάς;
- 16.Οι νυχτερινοί φύλακες ενημερώνονται συνεχώς για το χειρισμό των μέσων κατάσβεσης;
- 17.Οι ατομικοί & τροχήλατοι πυροσβεστήρες:
  - Είναι αναγομωμένοι;
  - Αναγράφουν τις ημερομηνίες αναγόμωσης και λήξης;
  - Είναι το πλέον κατάλληλο και ακίνδυνο υλικό για την πυρόσβεση;
- 18.Έλεγχος πυροσβεστικών φωλεών:
  - Οι μάνικες είναι σε καλή κατάσταση;
  - Είναι συνδεδεμένες με τους κρουνοί;
  - Οι εγκαταστάσεις είναι όλες του ίδιου χρώματος, κόκκινες;
  - Οι κρουνοί βρίσκονται σε ετοιμότητα;
  - Γίνεται δοκιμαστική λειτουργία των κρουνών;
- 19.Είναι εύκολη η πρόσβαση στους πυροσβεστήρες και στις πυροσβεστικές φωλιές;



ΝΑΙ ΟΧΙ

20. Είναι εύκολη η προσπέλαση σε κάθε χώρο του κτηρίου για άμεση αντιμετώπιση ενδεχόμενης πυρκαγιάς;
21. Οι ατομικοί πυροσβεστήρες είναι αναρτημένοι σε σταθερά σημεία και σε ορισμένο ύψος;
22. Υπάρχουν σημεία ένδειξης αυτών, ώστε να είναι ορατοί από απόσταση;
23. Έχουν αναρτηθεί πινακίδες σήμανσης και κατεύθυνσης για τις εξόδους κινδύνου;
24. Υπάρχει πυροσβεστικός κρουνός έξω από το κτήριο για λήψη νερού από την πυροσβεστική υπηρεσία σε έκτακτη ανάγκη;
25. Το πυροσβεστικό όχημα της εταιρείας βρίσκεται σε ετοιμότητα;
26. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία από την πυροσβεστική υπηρεσία της περιοχής;
27. Καλούμε εθιμοτυπικά την πυροσβεστική υπηρεσία στις εγκαταστάσεις;
28. Γνωρίζει ο σταθμός της πυροσβεστικής της περιοχής τους χώρους της εταιρείας, καθώς επίσης έχει τα σχέδια του πυροσβεστικού μας συστήματος, καθώς επίσης των εισόδων και εξόδων;

### III.19. ΦΟΡΤΩΤΙΚΕΣ – ΔΙΑΝΟΜΕΣ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Έχουν θεσπισθεί διαδικασίες σχετικά με τις μεταφορές μισθωμένων οχημάτων;

2. Η επιλογή των μεταφορέων γίνεται μέσω διαγωνισμού;
3. Επιλέγησαν οι πιο συμφέρουσες προσφορές;
4. Έχουν τα αυτοκίνητα τις κατάλληλες προδιαγραφές για την μεταφορά των προϊόντων;
5. Έχουν υπογραφεί συμβόλαια με όλους τους μεταφορείς;
6. Είναι θεμιτοί οι όροι των συμβολαίων που έχουμε υπογράψει;
7. Εκτελείται το πρόγραμμα μεταφορών - διανομών σύμφωνα με το πρόγραμμα πωλήσεων;
8. Είναι ευχαριστημένοι οι πελάτες από τους μεταφορείς;
9. Εκτελούνται οι μεταφορές από τους ίδιους τους μεταφορείς που έχουμε υπογράψει συμβόλαιο, καθώς και με τα ίδια αυτοκίνητα που αναγράφονται στο συμβόλαιο;
10. Διενεργείται σύγκριση των φορτωτικών με τις εξαγωγές της αποθήκης – δελτία αποστολής και των εμπορευμάτων που μεταφέρουν τα αυτοκίνητα;
11. Φέρουν οι φορτωτικές και τα δελτία αποστολής υπογραφή ότι παρελήφθησαν τα εμπορεύματα από τους πελάτες;
12. Γίνεται έλεγχος γνησιότητας των υπογραφών;
13. Αναγράφονται οι λόγοι επιστροφής των εμπορευμάτων;
14. Γίνεται επικοινωνία με τους πελάτες για τη διαπίστωση των λόγων επιστροφής;

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 15.Γίνεται έλεγχος του χώρου των αυτοκίνητων, μετά από διανομές, για το κατά πόσο παραδόθηκαν όλα τα εμπορεύματα στους πελάτες, παρά την διαβεβαίωση των υπογραφών παραλαβής που φέρουν τα δελτία;
- 16.Ζυγίζονται φορτία που πληρώνονται με το τονάζ και γίνεται έλεγχος σύγκρισης με τα ζυγολόγια αυτά που φέρουν τα αυτοκίνητα;
- 17.Αν οι διανομείς απομακρυσμένων περιοχών, εισπράττουν παράλληλα, διενεργείται έλεγχος έτσι ώστε να διαπιστωθεί η γνησιότητα των χαρτονομισμάτων και ιδιαίτερα αυτά που έχουν μεγάλη αξία;

### III.20. ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΝΑΙ ΟΧΙ

1. Αποτελεί στρατηγική και πολιτική της διοίκησης η διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος, στο οποίο δρα και αναπτύσσεται η επιχείρηση;
2. Έχει θεσπισθεί σύστημα διαδικασιών για τον έλεγχο του φυσικού περιβάλλοντος;
3. Είναι ολοκληρωμένο και σύμφωνα με τους κανόνες που υπαγορεύονται από την ευρωπαϊκή ένωση και από την ελληνική νομοθεσία;
4. Έχουν την έγκριση της διοίκησης;
5. Έχει πάρει η εταιρεία το I.S.O 140011;
6. Τηρούνται οι κανόνες λειτουργίας του συστήματος;
7. Υπάρχει ειδικά οργανωμένο τμήμα στον οργανισμό που να ασχολείται αποκλειστικά με τη διαχείριση του

περιβάλλοντος;

8. Είναι σωστή η θέση στο οργανόγραμμα;
9. Είναι αποτελεσματική η λειτουργία του;
10. Έχει την ανάλογη υποστήριξη από την διοίκηση;
11. Ο Επικεφαλής του τμήματος είναι ο κατάλληλος άνθρωπος;
12. Είναι περιβαλλοντολόγος;
13. Έχουν καταγραφεί και καταμετρηθεί όλες οι δραστηριότητες και οι συντελεστές αυτών που προκαλούν επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα:
  - Η χρήση των πρώτων και βοηθητικών υλών;
  - Η διαχείριση των απόβλητων καθώς και των ληγμένων χημικών - τοξικών;
  - Η εκπομπή κάθε είδους αερίου;
  - Η μόλυνση του εδάφους, εντός του περιβάλλον και εκτός αυτού;
  - Ο θόρυβος από αεροσυμπιεστές, μηχανές;
  - Η σκόνη και οι οσμές των τοξικών;
  - Η διαρροή χημικών από απρόβλεπτα γεγονότα ή από κακό χειρισμό;
14. Έχουν ομαδοποιηθεί και ιεραρχηθεί κατά σειρά σπουδαιότητας όλες οι λειτουργίες;
15. Δίνεται η ανάλογη βαρύτητα στην εξάλειψη των κινδύνων που επιβαρύνουν περισσότερο το περιβάλλον;

- 16.Υπάρχει σχετική μελέτη - πραγματογνωμοσύνη από το αρμόδιο τμήμα του οργανισμού για την προσέγγιση των επιπτώσεων και του κόστους αυτών ;
- 17.Είναι μετρήσιμο το κόστος;
- 18.Επίσης υπάρχει τεκμηριωμένη μελέτη κόστους για τον περιορισμό των επιπτώσεων, σύμφωνα με τα διεθνή standards;
- 19.Έχει ελεγχθεί η εταιρεία από κρατικούς ή κοινωνικούς φορείς για την τήρηση των κανόνων του περιβάλλοντος;
- 20.Η επίρριψη ευθυνών, οφείλεται στη μη λήψη μέτρων από τα αρμόδια τμήματα ή στη γενικότερη πολιτική που σιωπηρώς εφαρμόζει ο φορέας, λόγω του υψηλού κόστους λήψης των μέτρων;
- 21.Εντάσσεται μέσα στην πολιτική του φορέα η ενθάρρυνση προώθησης της περιβαλλοντικής προστασίας σε εθελοντική βάση E.M.A.S.;
- 22.Είναι αναπτυγμένο το αίσθημα ευαισθησίας των εργαζόμενων για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος που δρα η επιχείρηση;
- 23.Επιβραβεύονται εργαζόμενοι για την ευαισθησία τους στην προστασία του περιβάλλοντος;
- 24.Έχει απήχηση και ενδιαφέρον η επιβράβευση αυτή για περαιτέρω ανάπτυξη ευαισθησίας;
- 25.Συμμετέχει η εταιρεία σε παγκόσμιους οργανισμούς που έχουν σχέση με την προστασία του περιβάλλοντος;

ΝΑΙ ΟΧΙ

26. Οι μέχρι σήμερα προδιαγραφές έχουν τη συμβατότητα ανάπτυξης;
27. Κινούνται προς την σωστή κατεύθυνση και κατά πόσο αυτά συνάδουν με τις νομοθετικές ρυθμίσεις και τα συμφέροντα του οργανισμού;

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Είναι κοινό μυστικό ότι η μικρή επιχείρηση στην Ελλάδα αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οικονομίας και επίσης ότι χρειάζονται σοβαρή υποστήριξη στο σύστημα οργάνωσής τους προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις συνεχόμενες μεταβολές στο οικονομικό τους περιβάλλον. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων στην Ελλάδα δημιούργησαν νέες συνθήκες για όλες τις επιχειρήσεις και για τις διοικήσεις τους,

Οι υπηρεσίες και τα νέα προϊόντα που καθημερινά και με μεγάλη ταχύτητα δημιουργούνται αν δεν συνοδεύονται ή και δεν συμβαδίζουν με αντίστοιχα *''ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ''* μπορεί να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις αυτές σε μικρές ή μεγάλες κρίσεις.

Οι υφιστάμενες νομοθεσίες γύρω από τον Εσωτερικό έλεγχο είναι :

- Η 2438/98 Π.Δ.Τ. με την οποία καθιερώθηκαν τα συστήματα Εσωτερικού ελέγχου στις Τράπεζες.
- Η απόφαση 5/204/2000 με την οποία η Επιτροπή κεφαλαιαγοράς υποχρεώνει όλες τις εισηγμένες επιχειρήσεις να έχουν υπηρεσίες Εσωτερικού ελέγχου.
- Ο νόμος 2190/20 που αφορά τον υποχρεωτικό έλεγχο των Α.Ε. από Ορκωτούς Λογιστές, όπου με βάση τα πρότυπα (standards) καλής εκτέλεσης της εργασίας τους, πρέπει να προβαίνουν στην πλήρη εκτέλεση του εσωτερικού ελέγχου.

Δεδομένου ότι οι διοικούντες/ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα δυνατόν να έχουν την άμεση παρακολούθηση όλων των εργασιών της, την αυτοπρόσωπη επίβλεψη των ενεργειών του προσωπικού, αλλά την αναθέτουν σε στελέχη που μεσολαβούν, ο κίνδυνος ακολουθιών και

παρεκκλίσεων σε σχέση με ό,τι έχει προβλεφθεί, και με αυτό που πραγματοποιείται, είναι προφανής.

Τις παρεκκλίσεις αυτές οι διοικούντες θα συνειδητοποιήσουν καθυστερημένα, από τις δυσμενείς συνέπειες. Στις περιπτώσεις αυτές η διοίκηση εισάγει ορισμένα οργανωτικά μέτρα (ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ) που υποκαθιστούν όσο το δυνατόν το σύστημα της άμεσης εποπτείας των λειτουργιών της επιχείρησης. Τα μέτρα αυτά αποσκοπούν :

1. Στη συστηματική προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης από φθορές, κλοπές, σπατάλες.
2. Στην πλήρη εξασφάλιση της λειτουργίας του λογιστικού της συστήματος σύμφωνα με τις γενικά παραδεκτές αρχές της λογιστικής.
3. Στην άμεση εφαρμογή από το προσωπικό των εντολών της διοίκησης της επιχείρησης.
4. Στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργασιών της επιχείρησης.
5. Στη συνεχή συμμόρφωση της διοίκησης προς τους νόμους.

Ορισμένες όμως βασικές αρχές και πρακτικές ελεγκτικής μπορούν να εφαρμοσθούν ακόμη και από πολύ μικρές επιχειρήσεις. Παραδείγματα τέτοιων αρχών είναι τα εξής :

**1. ΤΑΜΕΙΟ** : Η ελεγκτική πρακτική για λόγους στοιχειώδους διαχειριστικής διαφάνειας και πρόληψης ταμειακών καταδολιεύσεων έχει θεσπίσει τους ακόλουθους κανόνες

- α) Οι εισπράξεις της ημέρας κατατίθενται αυτούσιες στην Τράπεζα το βραδύτερο μέχρι την επόμενη το πρωί.
- β) Όλες οι πληρωμές πάνω από ένα σαφώς καθορισμένο ποσό γίνονται με επιταγές.



- γ) Οι μικροπληρωμές γίνονται από εξουσιοδοτημένο υπάλληλο με το σύστημα της πάγιας προκαταβολής.
- δ) Για κάθε είσπραξη και για κάθε πληρωμή εκδίδεται αμέσως επίσημο παραστατικό.
- ε) Η καταχώρηση των εισπράξεων στο λογιστικό σύστημα γίνονται αμέσως κατά την στιγμή που διενεργούνται.
- στ) Καταμέτρηση των μετρητών του Ταμείου και των λοιπών αξιών (π.χ. επιταγές), σύμφωνα με τα λογιστικά υπόλοιπα τόσο των μετρητών όσο και των λογαριασμών των Τραπεζών (όψεως κ.λ.π.) μια φορά τουλάχιστον τον μήνα.

**2. ΑΓΟΡΕΣ :** α) Οι παραγγελίες, τα τιμολόγια και τα δελτία παραλαβής πρέπει να είναι αριθμημένα, να ελέγχονται και να αρχειοθετούνται.

β) Να εξοφλούνται οι προμηθευτές μόνο μετά τον έλεγχο των δελτίων παραγγελιών, των δελτίων παραλαβής και των τιμολογίων και μόνο με επιταγή η οποία θα υπογράφεται τουλάχιστον από δύο άτομα. Ιδιαίτερα ο έλεγχος να γίνεται ώστε να μην εξοφλείται το τιμολόγιο πολλές φορές και έλεγχος ότι πράγματι ελήφθησαν τα προϊόντα όπως αυτά παραγγέλθηκαν και έγιναν εισαγωγή στην αποθήκη.

γ) Να συγκρίνονται τα υπόλοιπα των λογαριασμών των Γενικών Καθολικών με τα υπόλοιπα του προσωρινού ισοζυγίου των αναλυτικών καθολικών για τους χρεώστες και τους πιστωτές. Ήδη με την καθολική χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών από τα λογιστήρια η παραπάνω διαδικασία απλοποιείται σημαντικά. Ιδιαίτερα τα εμπορεύματα, οι α' και β' ύλες να παρακολουθούνται με το σύστημα της διαρκούς απογραφής στοιχείο που βοηθά την επιχείρηση στο σωστό προγραμματισμό με τον προσδιορισμό του

επιθυμητού ύψους αποθέματος για να μην δεσμεύονται (λιμνάζουν) κεφάλαια στην αποθήκη.

**3. ΠΩΛΗΣΕΙΣ :** α) Η συστηματική παρακολούθηση των υπολοίπων των πελατών για την τήρηση των συμφωνημένων (όροι πώλησης) και η επιβεβαίωση των υπολοίπων τουλάχιστον αυτών με μεγάλα υπόλοιπα τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο είναι ελεγκτική διαδικασία η οποία πρέπει να γίνεται οπωσδήποτε για να αποφεύγονται επισφαλείς υπεξαίρεσεις κ.λ.π.

**4. ΛΟΙΠΑ :** α) Να καταρτίζονται μηνιαία προσωρινά ισοζύγια και να εξετάζονται και να αιτιολογούνται οι αποκλίσεις. Η κατάρτιση χρηματοοικονομικών καταστάσεων π.χ. κατά τρίμηνο ή εξάμηνο βοηθά ώστε να εξετάζεται η περιουσιακή θέση, αποδοτικότητα και οι αποκλίσεις σε σχέσεις με τους προϋπολογισμούς.

β) Να γίνεται ο ετήσιος έλεγχος των βιβλίων από αναγνωρισμένους και ανεξάρτητους ορκωτούς ή μη ελεγκτές. Π.χ. όλες οι Α.Ε. που δεν υποχρεούνται να υποστούν υποχρεωτικό έλεγχο με βάση τον Ν.2190/20 οι οικονομικές τους καταστάσεις επιβεβαιώνονται από ελεγκτές Μέλη των Περιφερειακών Τμημάτων του Οικονομικού Επιμελητηρίου (Υπουργική Απόφαση Κ2-14054/2000).

Έτσι παρά την έλλειψη διαχωρισμού αρμοδιοτήτων σε περισσότερα άτομα, λόγω του μικρού μεγέθους, θα αποφεύγονται λάθη, ανωμαλίες, απάτες κλοπές και άλλες δυσάρεστες καταστάσεις τις οποίες σκοπό έχει να εξαλείψει ή να μειώσει ο Εσωτερικός Έλεγχος.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

### ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΔΕΚΤΟΣ Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ;

Ο προβληματισμός που τίθεται πολλές φορές είναι στο κατά πόσο σήμερα ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποδεκτός στις επιχειρήσεις από τους ελεγχόμενους.

Η λέξη έλεγχος, ως άκουσμα και μόνο, δημιουργεί εκ των πραγμάτων μία φυσιολογική αντίδραση. Ως εκ τούτου ο εσωτερικός έλεγχος στην πράξη δημιουργεί αν όχι μία επιθετική στάση από τους ελεγχόμενους, αναμφισβήτητα όμως δημιουργεί μία 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 στη μη αποδοχή του, έχουν και οι ίδιοι οι εσωτερικοί ελεγκτές, καθώς δεν φροντίζουν στη διαμόρφωση κατάλληλου ελεγκτικού κλίματος, όπως και διακριτικού χειρισμού των ελεγκτικών θεμάτων, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Παρ' όλο 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, καθώς επίσης και η προβολή του εσωτερικού ελέγχου μέσω του ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών, έχουν συμβάλει θετικά, παρ' ότι υπάρχει μακρύς δρόμος ακόμη, για τους ελεγχόμενους να αποδεχθούν τον εσωτερικό έλεγχο, ως βοήθεια απέναντι στις ευθύνες που έχουν αναλάβει.

Την αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου τη δίνει με γλαφυρότητα και απλότητα με το κλασικό παράδειγμα ο Γάλλος Pierre A. Dussaulux, ο οποίος μεταξύ άλλων αναφέρει:

Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένοι, είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, με ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να συγκρατούν τη συνοχή της δομής. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας, ο αντανακλαστικός χαρακτήρας των οργάνων τούτων εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο ότι από καιρό σε καιρό μια ενσυνείδητη παρέμβαση θα επιβεβαιώνει την καλή τους λειτουργία. Στις επιχειρήσεις, όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς, η χρήση γεννά τη φθορά και η διάρκεια το γήρας. Αυτό σημαίνει ότι οι γενικά λεπτοί αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις, μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτε άλλο από Εσωτερικό Έλεγχο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΑ :

- ✦ ΕΛΕΓΤΙΚΗ Ι "ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ"  
Νίκος Γ. Δήμου  
Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", 2000
- ✦ "ΕΛΕΚΤΙΚΗ"  
Walter B. Meigs – E. John Larsen – Robert F. Meigs  
Μετάφραση : Θ. Διαμαντόπουλος – Ι. Ταλαρούγκας  
Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984
- ✦ "ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ"  
Κων. Κάντζου, MBA, Ph.D  
Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1995
- ✦ "ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ"  
Αντώνης Α. Παπιάς  
Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999
- ✦ "ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ"  
Θεοδώρα Παπαδάτου  
Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, 2001
- ✦ "ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ"  
Τσακλάγκανος Α. Άγγελος  
Πανεπιστημιακές παραδόσεις  
Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσ/νικη 1994
- ✦ "Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ"  
Παντελής Παπαστάθης  
Β' Τόμος

Χορηγός ΟΠΑΠ, Αθήνα 2003

✦ “ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ – ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΜΠΟΡΙΟ”

Δρ. Γιάννης Κ. Χολέβας

Εκδόσεις “Interbooks”, Αθήνα 1997

✦ “ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ”

Δρ. Πέτρου Α. Κιοχου

Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1996

✦ “ΓΕΝΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ”

Αριστοτέλη Γ. Κοντάκου

Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ” 6<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα 1999

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ – ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ :

✦ Περιοδικό “ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΧΡΟΝΙΚΑ”

Παντελής Παπαστάθης, Οικονομολογος Δ/ντής

Τεύχος 125, Ιανουάριος 2004 – Φεβρουάριος 2004

Τεύχος 130, Νοέμβριος 2004 – Ιανουάριος 2005

Διμηνιαία Έκδοση του Οικονομικού Επιμελητηρίου Ελλάδας

✦ Οικονομική και Επιχειρηματική Εφημερίδα “Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ”

“Εσωτερικός Έλεγχος και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις”

Άρθρο του Α. Κουλιάλη, Εσωτερικός Ελεγκτής

Τετάρτη 25 Σεπτεμβρίου 2002

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :

✦ “[www.epsilon7.gr](http://www.epsilon7.gr)”

Περιοδικό On line