



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πατρών
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Λογιστικής

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ
ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

**ΚΑΡΒΕΛΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ
ΚΑΡΛΑΥΤΗΣ ΜΙΧΑΛΗΣ
ΜΟΥΓΑΚΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Γιακουμάτος Α.

ΠΑΤΡΑ 2010

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι νέες προκλήσεις, που εμφανίζονται σήμερα, είναι μία πολύπλοκη πραγματικότητα που προβληματίζει τις διοικήσεις των οικονομικών οργανισμών και τις φέρνει πλέον αντιμέτωπες με το παγκόσμιο σκηνικό αναζητώντας επιτακτικές λύσεις, μέσω σύγχρονων τρόπων άσκησης της διοίκησης. Στο πλέγμα αυτό των συνεχόμενων αλλαγών χιλιάδες κίνδυνοι απειλούν την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Και αυτό συμβαίνει για το λόγο ότι οι εταιρίες καλούνται να αντιμετωπίσουν μία ποικιλία κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων και των οικονομικών, που υποχρεώνουν μία από τις σημαντικές τους διαδικασίες για την αντιμετώπιση τέτοιων εξαιρετικών καταστάσεων, δηλαδή αυτή του εσωτερικού ελέγχου, να μεταλλάσσεται προκειμένου να προσαρμόζεται στις εξελίξεις και να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις του νέου επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθήσει τις διοικήσεις όσον αφορά την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση όλων των δυνητικών κινδύνων που περιβάλουν τις επιχειρήσεις. Οι εταιρίες μέσω της αποτελεσματικής διεξαγωγής του Εσωτερικού Ελέγχου έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν και να προσθέσουν μεγαλύτερη αξία αξιοποιώντας τις χρήσιμες διαπιστώσεις που προκύπτουν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Η υιοθέτηση πλαισίων Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων συμβάλουν σημαντικά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, τη δημιουργία ενός ισχυρού περιβάλλοντος Εσωτερικού Ελέγχου, την εταιρική διακυβέρνηση, την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και εν τέλει την αποτροπή του ενδεχομένου εταιρικής απάτης. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις αποκτούν δύναμη και ισχύ και έχουν την δυνατότητα να καταστούν περισσότερο ικανές στην άντληση πρόσθετων πόρων για νέες επενδυτικές δραστηριότητες, με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Η έλλειψη οργανωμένης πολιτικής διαχείρισης κινδύνων και η ανυπαρξία ενός υγιούς συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου μπορούν να αποβούν επώδυνες και καταστρεπτικές για οποιονδήποτε οικονομικό οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθος του, την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και τα στελέχη που τον διοικούν.

Η σημερινή πραγματικότητα λοιπόν επιβάλλει την απόρριψη όλων των παλαιών αντιλήψεων και νοοτροπιών οι οποίες παραμένουν προσκολλημένες στα παλαιά και άκαιρα πρότυπα ελέγχων της απλής διαχείρισης, τα οποία δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματικότητα. Σήμερα αυτό που κρίνεται αναγκαίο είναι η πλήρης επιστημονική εφαρμογή των νέων συστημάτων που καθιερώνουν την ελεγκτική διαδικασία και την παρουσιάζουν ως διέξοδο στην αντιμετώπιση των σύγχρονων κινδύνων οι οποίοι χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και ανασφάλεια.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Γενικά θα λέγαμε ότι κύριος σκοπός του ελέγχου μίας επιχείρησης είναι η διαπίστωση περί της ορθής ή μη παρουσίασης της οικονομικής θέσεως και των αποτελεσμάτων μιας οικονομικής μονάδας στις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις, σύμφωνα με τις γενικές παραδεκτές λογιστικές αρχές ή της λειτουργίας της μονάδας σύμφωνα με την προκαθορισμένη διοικητική πολιτική(εσωτερικός έλεγχος).

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να αναλύσει τον εσωτερικό έλεγχο των ανωνύμων εταιρειών. Γίνεται προσπάθεια παρουσίασης της αξίας και σπουδαιότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις και του μηχανισμού λειτουργίας του.

Αρχικά γίνεται αναφορά στην έννοια και το περιεχόμενο της ελεγκτικής, όπου παρουσιάζονται αναλυτικά το αντικείμενο και το υποκείμενο του ελέγχου, η αναγκαιότητα διενέργειας του και ποιοι είναι οι βασικοί σκοποί της ελεγκτικής. Επίσης παρατίθεται το νομικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα, καθώς και η ιστορική εξέλιξη της ελεγκτικής. Στην συνέχεια γίνεται ανάλυση των ελεγκτικών κινδύνων και σκελετών προγραμμάτων ελέγχου στα ελεγκτικά κυκλώματα της επιχείρησης με υποδείγματα και σχετικά ερωτηματολόγια. Τέλος έχουμε την ευκαιρία να εξετάσουμε την εφαρμογή της διοικητικής ελεγκτικής σε όλα τα τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης με κύρια κατεύθυνση στην σκοπιμότητα και της αποτελεσματικότητας της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ.....	8
1.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	8
1.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ.....	9
1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ.....	9
1.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ..	10
1.5 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ.....	11
1.6 ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	12
1.7 ΤΟ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	12
1.8 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	13
1.10 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	15
1.11 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	16
1.12 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	20
1.13 Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	20
1.14 ΓΕΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	21
1.15 ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΩΝ.....	23
1.16 ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	27
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΣΚΕΛΕΤΩΝ	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ	
ΚΥΚΛΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	27
2.1 ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	27
2.1.1 ΟΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΑΓΙΩΝ	
ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	27
2.1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ..	28
2.1.3 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	30
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ (ΛΗΦΘΕΝΤΑ ΑΠΟ ΜΗΤΡΩΟ	
ΠΑΓΙΩΝ).....	31
2.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ	
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	32
2.2.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ	
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	32
2.2.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ.....	33
2.3 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	
ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	34
2.3.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΓΑΘΩΝ	
ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	34
2.3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	35
2.4 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	35

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

2.4.1 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ Η ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ.....	36
2.4.2 ΣΚΕΛΕΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	36
2.5 ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ.....	37
2.5.1 ΣΚΕΛΕΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ.....	38
2.5.2 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	39
2.6 ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ – ΧΡΕΟΓΡΑΦΩΝ.....	40
2.6.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ - ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ.....	41
2.6.3 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	42
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΧΡΕΟΓΡΑΦΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	43
2.7 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	44
2.7.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	44
2.8 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ.....	45
2.9 ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.....	46
2.9.1 ΟΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	46
2.9.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	47
2.9.3 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	47
2.10 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ.....	48
2.11 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	49
2.11.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ.....	50
2.11.2 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	50
2.12 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΥΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥΣ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ.....	50
2.13 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ.....	51
2.13.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	51
2.14 ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ.....	52
2.14.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ.....	53
2.14.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ.....	53
2.15 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ.....	54
2.15.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ.....	54
2.15.2 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	55
2.16 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	55
2.16.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	56
2.16.2 ΟΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	56
2.16.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	57
2.16.4 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	58
2.17 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ.....	58
2.17.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ.....	59
2.17.2 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	61
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	61
3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	61
3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	63
ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	63

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	64
ΚΥΡΙΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	64
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ.....	66
3.2.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	66
3.2.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	67
3.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΩΝ	68
ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ.....	69
ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	69
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	70
3.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	72
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	73
3.4.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	74
3.5 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	75
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	76
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	77
3.5.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	77
3.5.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	78
3.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	79
ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	80
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	81
3.6.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	81
3.6.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	82
3.7 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	83
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	84
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	85
3.7.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	86
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	89

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ελεγκτική είναι και εμφανίζεται ως ένας χωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών – οικονομικών επιστημών που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για την διενέργεια ελέγχου σε κάθε επιχείρηση – οικονομική μονάδα ή φορέα που στοχεύει στη διαφύλαξη και τη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς και στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ελεγκτική ως ξεχωριστός κλάδος, είναι ταυτόχρονα επιστήμη και τεχνική. Από τη μια, χαρακτηρίζεται ως επιστήμη γιατί μέσα από τη διερεύνηση παρέχει συνεχώς καινούργια γνώση, ενώ από την άλλη πλευρά, ως τεχνική, για το λόγο ότι σε συνδυασμό με την παραγόμενη επιστημονική γνώση ικανοποιεί τις ανάγκες του ελέγχου και φέρει σε πέρας την αποστολή της. Τέλος συμβάλει στην προσπάθεια της εξασφάλισης της ποιότητας της οικονομικής πληροφόρησης, της οποίας η καλή και ευρεία, κυκλοφορία συμβάλει στην ορθολογικότερη επένδυση/εκμετάλλευση των περιορισμένων πόρων μιας κοινωνίας για την ορθολογική, επίσης, κάλυψη των απεριόριστων αναγκών των μελών της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

1.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αν θεωρηθεί η Επιχείρηση ως μια μορφή οργάνωσης προσώπων και μέσων, προκειμένου να επιδιώξει συγκεκριμένους στόχους, η επιδίωξη αυτή στηρίζεται από διαδικασίες και δεδομένα που καθοδηγούν και προσανατολίζουν τις ενέργειές της.

Ο έλεγχος είναι ένα σύνολο αξιολογήσεων που εφαρμόζονται, προκειμένου να εκφραστεί μια αντικειμενική κρίση – σύμφωνα με συγκεκριμένες αρχές – για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της επιχείρησης σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους. Δεδομένου ότι οι διοικούντες μια επιχείρηση δεν είναι πάντα δυνατόν να έχουν την άμεση επίβλεψη των ενεργειών, αλλά την αναθέτουν σε στελέχη που μεσολαβούν, ο κίνδυνος ανακολουθιών και παρεκκλίσεων σε σχέση με ότι έχει προβλεφθεί και με αυτό που πραγματοποιείται, είναι προφανής. Τις παρεκκλίσεις αυτές οι διοικούντες θα συνειδητοποιήσουν καθυστερημένα, από τις δυσμενείς συνέπειές τους. Γίνεται λοιπόν αναγκαίο να αξιολογηθεί επίσης το σύστημα οργάνωσης και το σύστημα πληροφόρησης της επιχείρησης ώστε να επαληθευτεί ότι:

Το σύστημα οργάνωσης της επιχείρησης αποδίδει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Το σύστημα πληροφόρησης, παράγει δεδομένα που απεικονίζουν ορθά την πραγματικότητα και επιτρέπουν στους χρήστες τους να διαθέτουν στοιχεία κατάλληλα για τις ανάγκες τους.

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

Γι' αυτό ορίζεται ακόμη ο έλεγχος ως η διαδικασία που κρίνει την αξιοπιστία και την ποιότητα της παραγόμενης από την επιχείρηση πληροφορίας.

1.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

Η ελεγκτική¹ είναι κλάδος της οικονομικής των επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων και ασχολείται με την διατύπωση αρχών και κανόνων που αφορούν την διεξαγωγή οικονομικών ελέγχων. Αποτελεί βασική λειτουργία των επιχειρήσεων προκειμένου να καθορίσει πρότυπα και ελεγκτικές διαδικασίες που εξασφαλίζουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα των ενεργειών της επιχείρησης σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους. 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, την λειτουργία και γενικώς την δράση της επιχείρησης.

Καθήκον λοιπόν του ελέγχου είναι να αξιολογήσει το σύστημα οργάνωσης και πληροφόρησης της επιχείρησης προκειμένου να επαληθεύσει ότι:

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

1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

Η αναγκαιότητα της επισκόπησης των καθημερινών οικονομικών συναλλαγών και η εξασφάλιση της διαφάνειας στη διαχείριση των δημόσιων χρημάτων φαίνεται ότι οδήγησαν στην αρχική θεσμοθέτηση του ελέγχου. Σχετικές γραπτές μαρτυρίες για την ύπαρξη εμπορικών νόμων και λογιστικών 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», «Απολόγους», οι οποίοι ήταν επιφορτισμένοι με διάφορες ελεγκτικές αρμοδιότητες. Αργότερα στην αρχαία Ρώμη, υπήρχαν οι «Υπατοι», οι «Κήνσορες», οι «Τιμητές», οι «Ταμίες», οι

¹ Θεόδωρος Γ. Γρηγοράκος, Γενικές Αρχές Ελεγκτικής τεύχος Α ΣΟΛ, 1998

οποίοι ήταν υποχρεωμένοι να υποβάλουν εκθέσεις στην 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^{ου} η πόλη της Πίζας είχε τον επίσημο ελεγκτή της.

Ο όρος Auditors (ελεγκτές) πρωτοεμφανίζεται επίσημα στην Αγγλία το 1285 σε σχετικό διάταγμα του Εδουάρδου του 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 το 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 αρμοδιοτήτων των ελεγκτών ευθυγραμμίστηκε απόλυτα με τη διαχρονική τεχνοοικονομική μετεξέλιξη του συστήματος αυτού.

1.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο ρόλος του ελεγκτή στην άσκηση της λειτουργίας της Σύγχρονης Ελεγκτικής είναι πρωταρχικής σημασίας, γιατί ο ελεγκτής είναι επιφορτισμένος με την ευθύνη της εφαρμογής των υψηλών στόχων της Ελεγκτικής, καθώς και της εκπόνησης και της εφαρμογής, σε συνεργασία και με άλλα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, ορισμένων «διαδικασιών ελέγχου».

Και με την έννοια αυτή, ο ρόλος του ελεγκτή, στη λειτουργία του σύγχρονου ελέγχου, είναι ο ρόλος του επιτελικού στελέχους και όχι γραμμικού, όπως είναι στην παραδοσιακή Ελεγκτική, που περιορίζει το αντικείμενο της στον αριθμητικό έλεγχο.

Βεβαίως, ο ρόλος του, ως διοικητικού, διευθυντικού στελέχους περιορίζεται σε παροχή πληροφοριών και συμβουλών προς την ανώτατη διοίκηση, που είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό της όλης λειτουργίας του ελέγχου. Ο ρόλος του όμως αυτός είναι βασικής σημασίας, γιατί:

- Χορηγώντας, στοιχεία Λογιστικής, Στατιστικής και Οικονομικής φύσης και

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Παρέχοντας βοήθεια σε θέματα Σχεδιασμού και Προγραμματισμού μπορεί να προβεί η διοίκηση με τα στοιχεία αυτά στο σχεδιασμό των μελλοντικών εργασιών της επιχείρησης.

Αλλά και πέρα απ' τις ενέργειες του, ο ελεγκτής έχει ένα ρόλο που επεκτείνεται και σ' άλλους τομείς. Ο ελεγκτής είναι υπεύθυνος:

- Για την αξιολόγηση και εκτίμηση των υποβαλλόμενων αρχικών σχεδίων, από πλευράς συντονισμού ενεργειών
- Για τυχόν τροποποιήσεις και αναθεωρήσεις των αρχικών σχεδίων
- Για την παρακολούθηση της εξέλιξης των δραστηριοτήτων του εφαρμοζόμενου σχεδίου
- Για την ενημέρωση της διοίκηση για την πορεία του σχεδίου
- Για την ενημέρωση των αρμοδίων και υπεύθυνων διάφορων τομέων, επί των διαπιστούμενων αποκλίσεων, για να λάβουν τα δέοντα μέτρα και σε περίπτωση αμέλειας τους να ενημερώσει σχετικά τη διοίκηση.

Ο ελεγκτής οφείλει ακόμη να εκτιμήσει και να αξιολογήσει:

- Τη δυναμικότητα των παραγωγικών εγκαταστάσεων και μέσων
 - Τη σκοπιμότητα των προτεινόμενων επενδύσεων
 - Τις ανάγκες χρηματοδότησης των επενδύσεων, που έχουν ήδη εγκριθεί.
- Γενικότερα, ο ελεγκτής οφείλει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα, ώστε να εξασφαλίζεται η εξέλιξη των εργασιών της επιχείρησης, σύμφωνα με υιοθετηθέντα σχέδια.

1.5 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Η ελεγκτική ως λειτουργία στην ευρύτερη διοίκηση μιας κοινωνίας διακρίνεται σε:

Α. Εξωτερική, ανεξάρτητη Ελεγκτική: Ο εξωτερικός έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται επί του λογιστικού, κυρίως, συστήματος μιας μονάδας από επαγγελματίες και ειδικά εκπαιδευμένους για αυτό λογιστές / ελεγκτές, που αναφέρονται ως Ορκωτοί ελεγκτές.

Β. Διοικητική ελεγκτική ή διοικητικός έλεγχος: είναι, στην ουσία, μια αξιολόγηση της συνολικής αποτελεσματικότητας της διοίκησης στην επιχείρηση συμπεριλαμβανομένης της ανώτατης διοίκησης.

Γ. Εσωτερική ελεγκτική: Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να οριστεί ως μια ξεχωριστή και ανεξάρτητη μονάδα της επιχείρησης η οποία είναι επιφορτισμένη με τον συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση όλων των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας αυτής.

1.6 ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ενδιαφερόμενοι για την διενέργεια του ελέγχου είναι οι διοικούντες της επιχείρησης, καθώς οι μέτοχοι, οι πιστωτές και συναλλασσόμενοι με αυτή. Αντικείμενο του Ελέγχου είναι η οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας οποιουδήποτε φυσικού ή νομικού προσώπου από τους τρίτους που την διαχειρίζονται.

Για να είναι εφικτός ο έλεγχος είναι απαραίτητο η οικονομική διαχείριση της ξένης περιουσίας να απεικονίζεται λογιστικώς, σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες της λογιστικής. Συνεπώς, ο έλεγχος είναι στενά συνυφασμένος με την ύπαρξη οικονομικής διαχείρισεως ξένης περιουσίας που να απεικονίζεται λογιστικώς. Η λογιστική καταγράφει και παρακολουθεί τις πράξεις της οικονομικής διαχείρισεως και η ελεγκτική της ελέγχει.

1.7 ΤΟ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

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

Οι εσωτερικοί έλεγχοι διενεργούνται από όργανα της ίδιας της ελεγχόμενης μονάδας τα οποία συνδέονται με σύμβαση εργασίας με την επιχείρηση στην οποία προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Συνήθως οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι προληπτικοί και αποσκοπούν στο να προλάβουν ή να αποτρέψουν λάθη ή παραλείψεις.

Κανένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ακόμη και το πιο τέλεια σχεδιασμένο δεν θα μπορέσει να φέρει ποτέ τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αν δεν εξασφαλιστεί με λογική βεβαιότητα ότι το προσωπικό που καλείται να το εφαρμόσει θα έχει τις απαιτούμενες ικανότητες για να αντεπεξέλθει σωστά στα καθήκοντα του, καθώς και την αναγκαία ευσυνειδησία και εντιμότητα για να εκτελεί τα καθήκοντα του αυτά με απαραίτητη επιμέλεια και με γνώμονα πάντοτε το γενικότερο συμφέρον.

Με την προϋπόθεση ότι θα υπάρχει σχετική επάρκεια, σε αριθμό, του προσωπικού, η ικανότητα και η ακεραιότητα του προσωπικού τούτου είναι δυνατό να εγγυηθούν σε μεγάλο βαθμό την καλή διαχείριση και την αποδοτικότητα καθώς και την αξιοπιστία των λογιστικών πληροφοριών και των οικονομικών καταστάσεων, έστω και αν κατά τα άλλα, το εφαρμοζόμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν θα ήταν τέλειο.

Μολονότι το θέμα της κατάλληλης επιλογής και εκπαίδευσως του προσωπικού ανάγεται περισσότερο στη σφαίρα του διοικητικού εσωτερικού ελέγχου και γενικότερα της οργανωτικής, είναι χρήσιμο να τονιστεί και εδώ ότι η επιτυχία της οποιασδήποτε οργανώσεως και της λειτουργίας από την επιλογή, κατά την πρόσληψη, του απαραίτητου προσωπικού και από την επιτυχή

τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Επίσης η επαρκής ενημέρωση ή σε πολλές περιπτώσεις, η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού –υπαλλήλων και διευθυντών-και η ανάθεση, στον καθένα ξεχωριστά, συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών, αποτελούν τις βάσεις της καλής οργανώσεως σε οποιοδήποτε τομέα και συντελούν αποφασιστικά στην καλή λειτουργία και στην αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

1.8 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Υπηρεσία² εσωτερικού ελέγχου είναι ένα καλά οργανωμένο τμήμα, υπαγόμενο απευθείας στην διοίκηση, στελεχωμένο από εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό που διενεργεί δειγματοληπτικά, προληπτικούς και κατασταλακτικούς ελέγχους, τακτικά ή έκτακτα και εισηγείται, σχετικά στην διοίκηση λήψη διορθωτικών μέτρων, όπου και όποτε διαπιστώνονται αδυναμίες.

Η σκοπιμότητα του εσωτερικού ελέγχου έγκειται στο ότι αυτός ενεργεί:

Προληπτικά, αφού γίνεται κατά την 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 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. Στην 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 προϊστάμενων των υπαλλήλων στις ενέργειες κυρίως αυτών που έχουν απευθείας συναλλαγή με τους πελάτες.

Κατασταλακτικά, 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 αρμόδιο όργανο που διενήργησε τον προληπτικό έλεγχο.

Επίσης στο να αντιμετωπίζει άμεσα τα τυχόν παράπονα των συναλλασσομένων, να δώσει λύσεις σε τρέχοντα προβλήματα, να ενισχύσει με

² Παντελής Στυλ. Παπαστάθης, Αθήνα 2003

προσωπικό άλλες θέσεις εργασίας, να καθοδηγήσει υπαλλήλους, που χρειάζονται βοήθεια και γενικά να ενεργήσει έγκαιρα και αποτελεσματικά για την ομαλοποίηση των συναλλαγών και για την διατήρηση κανονικής, γρήγορης και ασφαλούς ροής των διαδικασιών και εξυπηρέτησης των συναλλασσομένων.

Η ύπαρξη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μία 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. Στην 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 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 μία συναλλαγή εξ' ολοκλήρου από την αρχή μέχρι το τέλος. Σε μία πολύ μικρή επιχείρηση όμως, με ένα ή δύο υπαλλήλους γραφείου μόνον, υπάρχουν μικρές δυνατότητες καταμερισμού των καθηκόντων και των ευθυνών. Έτσι 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.

1.9 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα συστήματα³ των εσωτερικών ελέγχων ποικίλουν ανάλογα με την μορφή, την έκταση και το αντικείμενο εργασιών κάθε επιχείρησης.

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

Στην σημερινή οικονομική πραγματικότητα που οι επιχειρήσεις είναι πολυπρόσωπες, οι παρεχόμενες υπηρεσίες σύγχρονες και ποικίλες, οι απαιτήσεις των πελατών ποικιλόμορφες και πολλές φορές εξατομικευμένες και οι συναλλαγές μηχανογραφημένες, δεν μπορεί να εφαρμοστούν τα κλασικά συστήματα ελέγχου που στηρίζονταν μόνο στην εξακρίβωση της ορθότητας των

³ Θεόδωρος Γ. Γρηγοράκος, Γενικές Αρχές Ελεγκτικής τεύχος Α ΣΟΛ, 1998

διπλογραφικών λογιστικών εγγραφών 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, στην λήψη και αξιολόγηση στατιστικών στοιχείων και στην ταξινόμηση των δικαιολογητικών για το ευχερή, εκ των υστέρων, επανέλεγχο τους.

Από τα πιο πάνω φαίνεται ότι ουσιαστικά ο έλεγχος γίνεται ταυτόχρονα με την 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 συναλλασσομένων 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 την 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.

1.10 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Ως φαινόμενο των αδυναμιών είναι τα λάθη που οφείλονται στις ατέλειες της ανθρώπινης ικανότητας. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής.

Επειδή είναι αδύνατο το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών, όσα μέσα και να επιστρατευθούν το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμηση τους από τον εσωτερικό έλεγχο, για να περιοριστούν κατά το δυνατόν περισσότερο.

Μέσα από ένα καλά οργανωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου επιδιώκεται:

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

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

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

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

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

Ε) Να συμπεριλαμβάνει στην δομή του εσωτερικού ελέγχου (internal audit) για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου συστήματος εσωτερικών ελέγχων (controls).

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

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

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

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

1.11 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα, για να λειτουργήσει

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

αποτελεσματικά ένας οργανισμός. Ενδεικτικά ως τέτοια συστήματα⁴ θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

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

2. Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.

3. Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών, βάσει σχεδιασμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το ποθητό αποτέλεσμα.

4. Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.

5. Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.

6. Πολιτική αγορών-προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.

7. Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση, εσωτερικού- εξωτερικού σε όλα τα επίπεδα των πελατών.

8. Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείρισης αυτών. Επίσης διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.

9. Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.

10. Συστήματα πληροφόρησης. Αξιόπιστο σύστημα «MIS» με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.

11. Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.

12. Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και τον χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρίας έναντι τρίτων.

13. Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων ορίων εγκρίσεως δαπανών.

14. Γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού συστήματος, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία.

15. Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.

16. Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια ως και οι αναμενόμενες αυτών αποδόσεις.

⁴ Θεόδωρος Γ. Γρηγοράκος, Γενικές αρχές ελεγκτικής τεύχος Α ΣΟΛ, 1998

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

17. Πολιτική λήψης δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, ως επίσης και αποπληρωμή αυτών.

18. Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.

19. Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίηση και γενικότερα σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.

20. Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων. Λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.

21. Ασφάλεια(security)προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.

22. Συστήματα ISO, έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

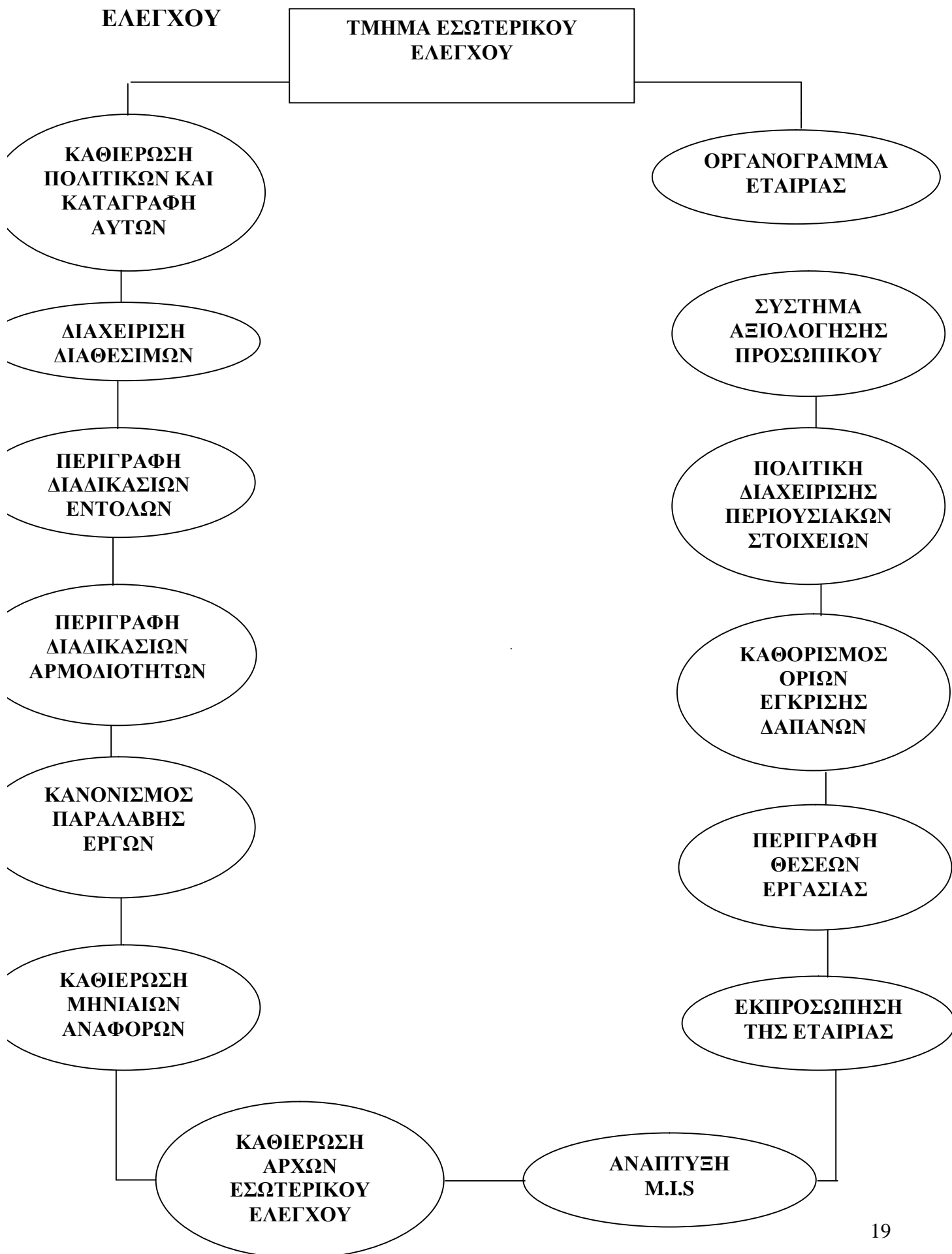
23. Συστήματα περιβαλλοντικής προστασίας (ΕΜΑΣ=Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές ISO 14001, έγκριση τυποποίησης της ευρωπαϊκής επιτροπής 2-4-1996.

24. Εσωτερικό έλεγχο (Internal System), που αποτελεί μέρος του ΣΕΕ, που είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ως επίσης και των επιμέρους συστημάτων, λειτουργιών αυτού.

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

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ



1.12 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αποτελεσματικότητα⁵ του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι θέμα απεικόνισής του στο οργανόγραμμα, αλλά, μια σειρά παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση. Ως τέτοιες θεωρούνται:

Α) Η ξεκάθαρη πολιτική και η στρατηγική που θα πρέπει να έχει η διοίκηση για τον εσωτερικό έλεγχο.

Β) Η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, που σημαίνει, το που υπάγεται ιεραρχικά, αν υπάγεται στη Διοίκηση (Δ/ντα Σύμβουλο) ή σε Επιτροπή Ελέγχου (audit committee) ή σε κάποια διεύθυνση. Η υπαγωγή του απευθείας στη Διοίκηση ή σε Επιτροπή Ελέγχου προσδιορίζει σαφώς και το βαθμό υποστήριξής του. Αντιθέτως, η ένταξή του σε κάποια διεύθυνση, τον θέτει υπό περιορισμό και τον υποβαθμίζει.

Γ) Η ελευθερία δράσης. Το κατά πόσο δηλαδή οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν την ελευθερία κινήσεων και το απρόσκοπτο της πρόσβασης στα αρχεία της εταιρείας, στο προσωπικό και στα περιουσιακά της στοιχεία.

Δ) Η αναγκαιότητα. Το κατά πόσο δηλαδή η διοίκηση επιθυμεί ο εσωτερικός έλεγχος να λειτουργεί ως απαραίτητο εργαλείο της και όχι ως μέσον πυρόσβεσης και αστυνόμευσης ή για την έξωθεν καλή μαρτυρία.

1.13 Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να λειτουργεί αποδοτικά πρέπει να πληρεί ορισμένες προδιαγραφές οι οποίες αποβλέπουν στην επίτευξη των βασικών στόχων και σκοπών του εσωτερικού ελέγχου, μέσω της εφαρμογής από αυτό των κατωτέρω βασικών αρχών του οι οποίες είναι:

1) Το διαχωρισμό των λειτουργικών διαδικασιών και των αρμοδιοτήτων στα διάφορα στάδια συναλλαγών.

2) Τι μη επικάλυψη αρμοδιοτήτων.

3) Την εγκεκριμένη και εξουσιοδοτημένη δράση.

4) Την ύπαρξη οδηγιών και διαδικασιών άσκησης λειτουργιών και διεκπεραίωση συναλλαγών.

5) Τη διενέργεια φυσικών ελέγχων.

6) Τη διενέργεια αριθμητικών και λογιστικών ελέγχων.

7) Τη διενέργεια διευθυντικών ελέγχων

8) Τη διενέργεια ελέγχων σχετικών με την κατάσταση του προσωπικού.

9) Τη διενέργεια διοικητικών ελέγχων.

⁵ Διοικητική Ελεγκτική Alexander Xamilton Institute

10) Τη διενέργεια φυσικών παρακολουθήσεων και επιθεωρήσεων.

Η εκτίμηση και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου γίνεται με την βοήθεια διαγραμμάτων, περιγραφικών εκθέσεων, προφορικών συνεντεύξεων και εγγράφων απαντημένων ερωτηματολογίων. Ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο, όσο η ανάλυση υπεισέρχεται στα επιμέρους λογιστικά κυκλώματα των συναλλαγών της επιχείρησης, γίνεται ειδικότερο, ενώ όταν αναφέρεται γενικά στην επιχείρηση ως σύστημα είναι γενικό και περιέχει ερωτήσεις που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα, πρωτογενώς ή παρεπόμενα, με την εφαρμογή των βασικών αρχών του εσωτερικού ελέγχου.

1.14 ΓΕΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

(Περιέχει ερωτήσεις που πηγάζουν από τις επιδιώξεις του εσωτερικού ελέγχου και την εφαρμογή των βασικών αρχών του. Επίσης περιέχει ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό ασφαλείας, από πλευράς εσωτερικού ελέγχου, του πλαισίου λειτουργίας της επιχείρησης και των εγγενών ελεγκτικών κινδύνων).

- Τα τηρούμενα λογιστικά βιβλία είναι επαρκή και εμπρόθεσμα ενημερωμένα.

Η ερώτηση αυτή πηγάζει απευθείας από την βασική επιδίωξη του εσωτερικού ελέγχου της ακρίβειας και αξιοπιστίας των πληροφοριών και δεδομένων που απεικονίζονται στους λογαριασμούς, τα βιβλία, έντυπα και καταστάσεις της επιχείρησης και έμμεσα από τον επίσης βασικό στόχο της διασφάλισης και προστασίας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

- Τα τηρούμενα λογιστικά βιβλία είναι τα ελάχιστα που ορίζει ο νόμος.

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται μάλλον με την βασική επιδίωξη της αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης αφού η μη τήρηση της σχετικής νομοθεσίας με τα βιβλία των επιχειρήσεων συνεπάγεται προβλήματα για την επιχείρηση, όπως διάφορες κυρώσεις, πρόστιμα και μπορεί να υποκρύπτει συνέπειες ανυπολόγιστης σημασίας και αξίας.

- Τα τηρούμενα βιβλία συμφωνούνται κατάλληλα σε μηνιαία βάση με σύνταξη σχετικών ισοζυγίων.

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με τη βασική αρχή της διενέργειας αριθμητικών και λογιστικών ελέγχων (εννοείται και λογιστικών συμφωνιών).

- Η ευθύνη και οι αρμοδιότητες των διευθυντών και των υπαλλήλων να είναι σαφώς καθορισμένες.

Η ερώτηση αυτή προκύπτει από την αρχή της μη επικάλυψης αρμοδιοτήτων, που όταν υφίσταται οδηγεί σε αναποτελεσματική και μη αποδοτική λειτουργία.

- Εφαρμόζεται γενικά η αρχή του διαχωρισμού των λειτουργικών διαδικασιών και αρμοδιοτήτων στα διάφορα στάδια συναλλαγών.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Η ερώτηση αυτή αφορά τον διαχωρισμό των προσώπων που διεκπεραιώνουν μία συναλλαγή στα διάφορα στάδια διεκπεραίωσης της και σχετίζεται με την εφαρμογή αυτής καθ'αυτής της ως άνω βασικής αρχής του εσωτερικού ελέγχου.

- Οι λειτουργικές και οικονομικές καταστάσεις λαμβάνονται από άτομα δεόντως εξουσιοδοτημένα με επαρκή εποπτεία.

Η ερώτηση αυτή πηγάζει από την βασική αρχή της εγκεκριμένης και εξουσιοδοτημένης δράσης σε συνδυασμό με τις βασικές αρχές της ύπαρξης και της άσκησης διοικητικών και διευθυντικών ελέγχων.

- Υπάρχει ικανοποιητικό σύστημα οικονομικής πληροφόρησης στην διοίκηση για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, διεξαγωγή και έλεγχο των λειτουργιών της επιχείρησης και την λήψη αποφάσεων.

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με τις βασικές επιδιώξεις του εσωτερικού ελέγχου για ακρίβεια, εγκυρότητα και αξιοπιστία των δεδομένων των βιβλίων και αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

- Υπάρχει έμφαση ως προς τα στελέχη και το προσωπικό στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η ερώτηση αυτή σχετίζεται με τις βασικές επιδιώξεις της εφαρμογής της πολιτικής της επιχείρησης όπως έχει αποφασιστεί από την διοίκηση και την τήρηση των οδηγιών και διαδικασιών που αυτή έχει θεσπίσει, της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας και την βασική αρχή του εσωτερικού ελέγχου που αναφέρεται στον έλεγχο της κατάστασης του προσωπικού της επιχείρησης.

Άλλες ερωτήσεις γενικής φύσεως που αφορούν το λειτουργικό πλαίσιο της επιχείρησης και άμεσα ή έμμεσα τις βασικές επιδιώξεις του εσωτερικού ελέγχου και την εφαρμογή των βασικών αρχών του:

- Οι οικονομικές υπηρεσίες και το λογιστήριο είναι κατάλληλα επανδρωμένες.
- Υπάρχει κατάλληλα οργανωμένη και επαρκώς στελεχωμένη υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.
- Υπάρχουν αξιόπιστοι εξωτερικοί ελεγκτές.
- Υπάρχει η κατάλληλη συνεργασία των εξωτερικών ελεγκτών με την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.
- Υπάρχει δυνατότητα παρεμβολής στα συστήματα και υποσυστήματα αναρμόδιων ατόμων.
- Υπάρχει τυποποίηση των συναλλαγών.
- Υπάρχει εναλλαγή του προσωπικού.
- Ασκούνται διοικητικοί και διευθυντικοί έλεγχοι.
- Τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης φυλάσσονται δεόντως, παρακολουθούνται επαρκώς και απογράφονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Οι τυχόν συγγενείς υπάλληλοι απασχολούνται κατά τρόπο που ενδεχόμενη δόλια συνεργεία σε απάτες να θεωρείται απίθανη.

- Ποίος είναι ο βαθμός εκπαίδευσης του προσωπικού.
Ενδεικτικές ερωτήσεις που αφορούν τον ελεγκτικό εγγενή κίνδυνο:
- Τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης είναι επιδεκτικά σε κατάχρηση.
- Υπάρχουν λίγοι μεγάλοι πελάτες ή πολλοί μικρότεροι.
- Ποίος είναι ο ρυθμός των αλλαγών στον κλάδο της επιχείρησης.

1.15 ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΩΝ

Οι λογιστικοί έλεγχοι διακρίνονται⁶, με βάση διάφορα κριτήρια, σε κατηγορίες και είδη:

Α) Ανάλογα με την έκτασή τους

- **Γενικός** είναι ο έλεγχος που περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης, χωρίς περιορισμούς χρονικού βάθους ελέγχου και ελεγχόμενων 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.

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

Ο έλεγχος ενεργείται συνήθων αιφνιδιαστικά και αποβλέπει στην διαπίστωση υπεξαίρέσεων, καταχρήσεων, παραβάσεων, σοβαρών αντικανονικών ενεργειών, ουσιαστών ζημιολόγων παραλείψεων καθώς και παρεκκλίσεων από σαφείς εντολές και οδηγίες της διοίκησης.

- **Αυτοέλεγχος** είναι η μορφή του ελέγχου που πραγματοποιεί μία επιχείρηση, κατά διάφορα χρονικά διαστήματα, προκειμένου να αξιολογήσει την κατάσταση της, την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών σχεδίων της, την λειτουργικότητα του οργανογράμματος της και για να επανεξετάσει την 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 αναθεώρησής τους.

⁶ Παντελής Στυλ. Παπαστάθης, Αθήνα 2003

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

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

Β) Ανάλογα με τον σκοπό τους.

- **προληπτικός** έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται στη διάρκεια της εκτέλεσης της πράξης (στην έκδοση του εντάλματος πληρωμής, του γραμματίου είσπραξης κ.τ.λ) και αποβλέπει, όπως δηλώνει και το όνομα, στην πρόληψη εκούσιων και ακούσιων σφαλμάτων.

- **κατασταλτικός** έλεγχος διενεργείται μετά την εκτέλεση των πράξεων, αφορά τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης περιόδου και αποβλέπει στην αποκάλυψη, την καταστολή εκούσιων και ακούσιων σφαλμάτων των.

Γ) Ανάλογα με τη διάρκειά τους

- **Μόνιμος ή διαρκής** έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται συνέχεια και τέτοιος είναι κύρια ο εσωτερικός προληπτικός έλεγχος.

- **Τακτικός ή περιοδικός** έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται κατά περιόδους και τακτικά δηλαδή δεν είναι μεν συνεχής αλλά επαναλαμβάνεται τακτικά και αφορά τον έλεγχο της διαχείρισης τακτών χρονικών περιόδων (π.χ. τριμηνίας, εξαμηνίας κ.τ.λ.).

Τακτικός έλεγχος επικράτησε να αποκαλείται ο με το άρθρο 36 του περί ανωνύμων εταιριών Ν. 2190 προβλεπόμενος έλεγχος στον ισολογισμό τέλους χρήσης.

- **Έκτακτος ή περιστασιακός** έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται σε έκτακτες περιπτώσεις.

Δ) Από άποψη προγράμματος ελέγχων διακρίνονται σε:

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

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

- **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.λ.π.)

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.

1.16 ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο εσωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα άρχισε να εμφανίζεται δειλά, προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980. Συγκεκριμένα το 1985 με απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών» που είναι και το καθ' ύλην αρμόδιο συλλογικό όργανο που εκφράζει τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο και έχει ως μέλη πτυχιούχους ανωτάτων σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή.

Ο εσωτερικός έλεγχος άρχισε να γίνεται περισσότερο γνωστός μέσω της προβολής του από το ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, με τη διοργάνωση των δυο ευρωπαϊκών συνεδρίων στην Ελλάδα, 1994 και 1997 από το Ινστιτούτο, καθώς και με τη σύνδεση του Ελληνικού Ινστιτούτου με το αντίστοιχο της Αμερικής, ως και με την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι διάφορες ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, όπως συγχωνεύσεις εταιρειών, εισαγωγή εταιριών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, καθώς και η ολοκληρωτική οικονομική ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάδειξη και αναβάθμιση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Με την απόφαση 2438/6.8.1999 η Τράπεζα της Ελλάδος, κάνει λόγο για Επιτροπή Ελέγχου και ανεξαρτησία της επιθεώρησης. Παράλληλα η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, με την εγκύκλιο με αριθμό 6 επισημαίνει την αναγκαιότητα Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης, δύο αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (5/204 και ο νόμος 3016) για την εταιρική διακυβέρνηση, με ρητές διατάξεις υποχρεώνει τις εταιρείες που εισηγμένες στο Χρηματιστήριο να έχουν Τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

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

Σύμφωνα με το Ν. 3016/17.5.2002⁷ για την εταιρική διακυβέρνηση και άλλες διατάξεις, προκειμένου μία εταιρία να εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά πρέπει να διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, καθώς και οργάνωση και λειτουργία Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.

⁷ Θεοδώρα Παπαδάτου, Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος των ανωνύμων εταιριών, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2001

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Το ελάχιστο περιεχόμενο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας περιλαμβάνει:

Α) Τη διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρίας, τα αντικείμενα τους και τις μεταξύ τους σχέσεις. Απαραίτητα πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, εξυπηρέτησης μετοχών και εταιρικών ανακοινώσεων.

Β) Τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Γ) Τις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας.

Δ) Τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών, των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και των προσώπων που διαθέτουν εσωτερική πληροφόρηση, σε κινητές αξίες της εταιρίας.

Ε) Τις διαδικασίες προαναγγελίας και δημόσιας γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

ΣΤ) Τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων εταιριών.

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

Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το Διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας, είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΣΚΕΛΕΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΚΥΚΛΩΜΑΤΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Πάγια περιουσιακά στοιχεία είναι εκείνα που αποφέρουν οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση σε χρονικό διάστημα που υπερβαίνει την λογιστική ετήσια περίοδο. Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία διακρίνονται σε υλικά ή ενσώματα πάγια και σε άυλα πάγια περιουσιακά στοιχεία.

Υλικά ή ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία είναι εκείνα τα οποία έχουν υλική υπόσταση και αποκτώνται με σκοπό την χρησιμοποίηση τους στην παραγωγή αγαθών ή την πώληση αγαθών και την παροχή υπηρεσιών για περισσότερο από ένα έτη.

Άυλα πάγια περιουσιακά στοιχεία είναι εκείνα που στερούνται υλικής υπόστασης (φήμη και πελατεία – εμπορικά και βιομηχανικά σήματα – διάφορα δικαιώματα) και τα οποία χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για την δημιουργία εσόδων για χρονικό διάστημα που υπερβαίνει το έτος.

2.1.1 ΟΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι ελεγκτικοί κίνδυνοι που αφορούν το κύκλωμα των παγίων περιουσιακών στοιχείων ελλοχεύουν σε μία από τις παρακάτω περιοχές ελέγχου που αποτελούν και τις βασικές κατηγορίες οικονομικών λογιστικών και διαχειριστικών γεγονότων που σχετίζονται με τα πάγια.

- Κίνδυνοι σχετικά με την απόκτηση, την αποτίμηση και την καταστροφή των παγίων.
- Κίνδυνοι σχετικά με την φύλαξη των παγίων.
- Κίνδυνοι κατά την πώληση των παγίων.
- Κίνδυνοι σχετικά με την συντήρηση, την επισκευή και την ασφάλιση των παγίων.
- Κίνδυνος σχετικά με την εγκεκριμένη απόσβεση της αξίας των παγίων.
- Κίνδυνος της απόκτησης ακατάλληλων παγίων.
- Κίνδυνος της απόκτησης της επένδυσης στη μη προσφορότερη τιμή.
- Κίνδυνος της μη προσήκουσας λογιστικής παρακολούθησης των παγίων.

- Κίνδυνος της κλοπής των παγίων.
- Κίνδυνος της λειτουργικής απαξίωσης των παγίων.
- Κίνδυνος της καταστροφής του πάγιου εξοπλισμού.
- Κίνδυνος της οικονομικής απαξίωσης των παγίων.

2.1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

- Εξακριβώσατε την ύπαρξη συμφωνίας μεταξύ των γενικών λογαριασμών των πάγιων περιουσιακών στοιχείων και των αναλυτικών λογαριασμών(μητρώο παγίων).
- Ελέγξατε τις προσθήκες της χρήσεως (αποκτήσεις νέων παγίων) κατά τη διάρκεια της περιόδου ως προς τη συμπερίληψη τους στον προϋπολογισμό επενδύσεων, εάν η επιχείρηση καταστρώνει τέτοιο προϋπολογισμό, την τήρηση των θεσπισμένων διαδικασιών προμήθειας και την έγκρισή τους από τους αρμόδιους της επιχείρησης.
- Ελέγξατε τις αριθμητικές πράξεις στα τιμολόγια.
- Ελέγξατε την τήρηση των όρων των σχετικών συμβάσεων.
- Προβείτε σε φυσική επαλήθευση των νέων παγίων και δειγματοληπτικά των παλαιότερων.
- Επαληθεύσατε την ορθή ενημέρωση για τα νεοαποκτηθέντα πάγια των λογαριασμών της λογιστικής και του μητρώου παγίων.
- Ελέγξατε τις εξαγωγές από την επιχείρηση παγίων περιουσιακών στοιχείων και την ορθή λογιστική αποτύπωση τους στο μητρώο παγίων και στους γενικούς λογαριασμούς.
 - Βάση κινήσεων στο μητρώο παγίων.
 - Βάση καταχωρήσεων σε λογαριασμούς εσόδων του τμήματος της πωλήσεως.
 - Βάση ερωτημάτων στους υπεύθυνους των λειτουργιών που βρίσκονται τα πάγια.
 - Βάση των εντολών απομακρύνσεως των παγίων.

Για την αποφυγή του ενδεχόμενου απομάκρυνσης παγίων χωρίς την καταχώρηση του γεγονότος στα βιβλία της επιχείρησης πρέπει να θεσπιστεί για όλη την επιχείρηση η τακτική να μην απομακρύνεται από την λειτουργία που βρίσκεται κανένα πάγιο χωρίς την ύπαρξη έγκρισης με αριθμημένη εντολή απομάκρυνσης αντίγραφο της οποίας θα λαμβάνει το λογιστήριο της επιχείρησης.

- Βάση συσχετίσεως με σειρά γεγονότων όπως η αγορά νέων παγίων, η μείωση της δαπάνης για ασφάλιστρα, η διακοπή της παραγωγής προϊόντων κ.λ.π.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Ελέγξατε τις δαπάνες επισκευών και συντηρήσεων και διαπιστώσατε τυχόν συμπερίληψη σε αυτές προσθηκών και βελτιώσεων παγίων.
- Για τα πάγια υπό εκτέλεση ελέγξατε την πρόοδο των εργασιών την λογιστική αποτύπωση της στα βιβλία της επιχείρησης την εφαρμογή των όρων των συμβάσεων με τους εργολάβους και λοιπούς προμηθευτές. (Ελέγξατε τιμολόγια κατασκευαστών, ύπαρξη εγκρίσεων από αρμόδιους της επιχείρησης και τεχνικές εκθέσεις για την πρόοδο και την ομαλή εξέλιξη των εργασιών).
- Ελέγξατε την ύπαρξη εγγυήσεων καλής εκτελέσεως των έργων και την ορθή απεικόνισή τους στα βιβλία της επιχείρησης.
- Για τα έργα που ολοκληρώθηκαν μέσα στην περίοδο ελέγχου ελέγξατε την τυπική και ουσιαστική παραλαβή τους από τους αρμόδιους για τον σκοπό αυτόν και την ορθή καταχώρηση τους στους κατάλληλους λογαριασμούς παγίων.
- Ελέγξατε την ορθότητα της απεικόνισης των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τους εργολάβους κατασκευαστές των παγίων και των παρακρατηθέντων από αυτούς φόρων.
- Ελέγξατε την εξόφληση των ανωτέρω υποχρεώσεων.
- Για τα πάγια που ιδιοκατασκευάζονται προβείτε βάση της σχετικής εγκεκριμένης εντολής παραγωγής σε έλεγχο του κόστους κατασκευής τους και των λογιστικών χειρισμών.
- Ελέγξατε αν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία είναι επαρκώς ασφαλισμένα και αν φυλάττονται και προστατεύονται επαρκώς (Π.χ. ύπαρξη φύλακα συστήματος πυρασφάλειας, αντικλεπτικού συστήματος κ.τ.λ.).
- Ελέγξατε αν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία συντηρούνται τακτικά βάση εκθέσεων συντήρησης που πρέπει να συντάσσονται.
- Ερευνήσατε την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα πάγια περιουσιακά στοιχεία που βρίσκονται σε αδράνεια τα μέτρα συντήρησης και προστασίας τους και τις σχετικές ενέργειες της διοίκησης αναφορικά με την τύχη τους.
- Ελέγξατε την ύπαρξη εσόδων μισθωμάτων από πάγια περιουσιακά στοιχεία και την κατάλληλη και έγκαιρη λογιστικοποίησή τους.
- Για τα πάγια που υπάγονται σε ευεργετικές διατάξεις αναπτυξιακών νόμων διαπιστώσατε την τήρηση της σχετικής νομοθεσίας και την ορθή φορολογική μεταχείρισή τους.
- Προσέξατε ιδιαίτερα να μην καταχωρούνται σε λογαριασμούς παγίων λειτουργικές δαπάνες.
- Ελέγξατε την ορθή διενέργεια αποσβέσεων στα πάγια και την σωστή λογιστική τους απεικόνιση.

2.1.3 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Τηρείται βιβλίο παγίων στο οποίο εμφανίζονται όλες οι μεταβολές κατά πάγιο (αγορές, πωλήσεις, αποσβέσεις) και του οποίου τα μεγέθη συμφωνούν με αυτά των αντιστοίχων λογαριασμών του γενικού καθολικού;
- Συνεχίζεται η παρακολούθηση παγίων τα οποία έχουν πλήρως αποσβεστεί αλλά παραμένουν σε χρήση;
- Γίνεται περιοδική επιθεώρηση και έλεγχος των παγίων που εμφανίζονται στο βιβλίο παγίων;
- Προβλέπεται η έγκριση από επιτροπή για όλες τις προσθήκες, αντικαταστάσεις, πωλήσεις, εκποιήσεις κτλ. παγίων;
- Υπάρχει σαφής πολιτική για τον διαχωρισμό δαπανών που πρέπει να κεφαλαιοποιούνται και εκείνων που θεωρούνται έξοδα συντήρησης και επισκευής;
- Απαιτείται από τους υπευθύνους των διαφόρων παγίων να αναφέρουν στο λογιστήριο κάθε μεταβολή και μετακίνηση αυτών και να καταχωρείται εγκαίρως τέτοια μεταβολή;
- Υπάρχει ειδικό τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά με τη διαχείριση των παγίων περιουσιακών στοιχείων; Έχουν οριστεί, με απόφαση, τα άτομα που είναι εξουσιοδοτημένα να προβαίνουν σε συναλλαγές και κάθε παρέμβαση επί των παγίων;
- Γνωρίζει το αρμόδιο τμήμα που βρίσκονται όλα τα περιουσιακά στοιχεία (κτίρια, μηχανήματα, οικόπεδα)
- Η ασφαλιστική κάλυψη των παγίων είναι επαρκής; Τα πάγια είναι ασφαλισμένα σύμφωνα με την τρέχουσα αγοραστική τους αξία; Μήπως είναι υπερασφαλισμένα ή υποασφαλισμένα;
- Εκποιήσεις περιουσιακών στοιχείων:
 - Έγιναν εκποιήσεις των περιουσιακών στοιχείων τα τελευταία τρία έτη;
 - Οι εκποιήσεις αυτές είναι σύμφωνα με τις εντολές της διοίκησης;
 - Τηρήθηκαν οι υπάρχουσες διαδικασίες;
 - Σε τι ποσό ανήλθαν τα έσοδα;
 - Εισπράχθηκαν όλα τα χρήματα που αρχικά συμφωνήσαμε με τους αγοραστές;
- Να διερευνηθεί, αν πάγια τα οποία έχουν αποσυρθεί, εμφανίζονται στα βιβλία σε αξία μεγαλύτερη από μελλοντική πώληση;
- Υπάρχουν πάγια υποθηκευμένα και από ποιους πιστωτικούς οργανισμούς; Να παρουσιασθεί σχετικός πίνακας αυτών, καθώς και το ύψος της υποθήκης.

2.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σε κάθε φάση του συστήματος αγοράς⁸ αγαθών και υπηρεσιών εγκυμονούν κίνδυνοι μη καλής, αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος.

Οι κίνδυνοι αυτοί εγνωσμένοι και αποδεδειγμένοι αλλά και λογικοί ως πιθανοί να προκύψουν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό, το κτίσιμο και τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ώστε να ελαχιστοποιείται το ενδεχόμενο εμφανίσεως και επελεύσεως των αποτελεσμάτων τους.

2.2.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- Η έλλειψη αγαθών και η αγορά αγαθών που δεν χρειάζονται.
- Μη διενέργεια αίτησης αγοράς.
- Μη διενέργεια αίτησης προσηκόντως:
 - Ως προς τον χρόνο παραλαβής των αγαθών ή λήψη της υπηρεσίας.
 - Ως προς το είδος των αγαθών ή υπηρεσιών.
 - Ως προς την ποιότητα και τις προδιαγραφές των υλικών και των υπηρεσιών.
 - Ως προς το κόστος των αγαθών ή των υπηρεσιών.
 - Ως προς την ποσότητα των αγαθών ή υπηρεσιών.
- Η μη εκτέλεση αίτησης προμήθειας.
- Αγορά αγαθών και υπηρεσιών σε υψηλές τιμές.
- Αγορά αγαθών κατώτερης ποιότητας από την επιθυμητή.
- Αγορά αγαθών με όρους βλαπτικούς για την επιχείρηση ως προς την πληρωμή, τα συναφή με την αγορά έξοδα, το εγγυημένο της αγοράς, τον τόπο, το χρόνο και τον τρόπο παράδοσης.
- Αγορά αγαθών και υπηρεσιών κατά παρέκκλιση από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ορίζει η επιχείρηση.
- Αγορά αγαθών και υπηρεσιών εκτός του προγράμματος δράσεως και του προϋπολογισμού της επιχείρησης.
- Αγορά από μη εγκεκριμένους προμηθευτές.
- Δωροληψία υπευθύνου προμηθειών.
- Παραλαβή αγαθών τα οποία δεν παραγγέλθηκαν.

⁸ Ο Εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων, Διονύσης Φάκος, Αθήνα, 2004

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Παραλαβή διαφορετικής πραγματικής ποσότητας από αυτήν που αναγράφεται στο δελτίο παράδοσης (αποστολής).
- Μη κατάλληλη φύλαξη, προστασία και παρακολούθηση των αγαθών.
- Παραλαβή αγαθών που δεν τηρούν τις ποιοτικές προδιαγραφές.
- Η ύπαρξη λαθών υπολογισμού στο τιμολόγιο και αναντιστοιχιών μεταξύ των δεδομένων του τιμολογίου και των λοιπών σχετικών με αυτό εγγράφων του κυκλώματος.
- Η πληρωμή για αγαθά που δεν παρελήφθησαν.
- Η πληρωμή για αγαθά που παρελήφθησαν χωρίς να πληρούν τους όρους της εντολής προμήθειας και για τα οποία υπάρχει απαίτηση κατά του προμηθευτού.
- Η λανθασμένη καταχώρηση του τιμολογίου του προμηθευτή στα βιβλία της επιχείρησης.
- Η εμφάνιση στα βιβλία ανύπαρκτων εικονικών προμηθευτών.
- Η απώλεια διαθεσίμων χρονικά άμεσα ή σε μεταγενέστερο χρόνο.
- Η πληρωμή νωρίτερα από τον χρόνο που συμφωνήθηκε.
- Η μη πληρωμή των προμηθευτών όπως έχει συμφωνηθεί.

2.2.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

- Διακεκριμένη έκδοση αιτήσεων προμήθειας ανά τμήμα.
- Έγκριση των αιτήσεων προμήθειας πάντα από τους υπεύθυνους των τμημάτων.
- Τροφοδότηση με αντίγραφα των αιτήσεων κατάλληλων τμημάτων αποδεκτών για λόγους ελεγκτικών διασταυρώσεων και επαληθεύσεων.
- Χρησιμοποιεί προαριθμημένα έντυπα εντολών προμηθείας με αύξουσα αρίθμηση.
- Περιορίζει την πρόσβαση σε ασυμπλήρωτα(λευκά) έντυπα εντολών προμηθείας.
- Θεσπίζει την ύπαρξη και χρησιμοποίηση λίστας εγκεκριμένων προμηθευτών για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών η οποία αναθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Προβλέπει ώστε η αγορά αγαθών και υπηρεσιών να γίνεται με βάση εγκεκριμένο από την διοίκηση κανονισμό προμηθείας και βάσει συγκεκριμένων οδηγιών.
- Το τιμολόγιο να έχει ελεγχθεί πριν την καταχώρηση ως προς τους υπολογισμούς.
- Να πιστώνεται με το ποσό του τιμολογίου ο σωστός προμηθευτής.
- Κάθε προμηθευτής να έχει ένα μοναδικό κωδικό ο οποίος δεν θα αλλάζει.
- Να γίνεται συμφωνία της κίνησης της πίστωσης του αρχείου προμηθευτών με την χρέωση της αποθήκης και των λογαριασμών δαπανών συνολικά και ανά προμηθευτή.

- Εκδίδει ή συνεργεί στην έκδοση οδηγιών και διαδικασιών σχετικά με την εξόφληση των υποχρεώσεων σε προμηθευτές.
- Φροντίζει ώστε καμία πληρωμή ή διακανονισμός υποχρέωσης να μην γίνεται χωρίς έγκριση από αρμόδιο για το σκοπό αυτό άτομο.
- Φροντίζει ώστε η πληρωμή να αποτυπώνεται έγκαιρα και ορθά στη μερίδα του συγκεκριμένου προμηθευτού και στα βιβλία της επιχείρησης.
- Διενεργεί σε τακτά χρονικά διαστήματα συμφωνίες λογαριασμών με τους προμηθευτές.
- Προβλέπει ώστε να υπάρχουν εσωτερικά προαριθμημένα παραστατικά βάση των οποίων θα γίνεται η καταχώρηση των σχετικών πληρωμών στα βιβλία της επιχείρησης, στα οποία θα μπορούν να έχουν προσπέλαση μόνο τα αρμόδια άτομα.

2.3 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το κύκλωμα της παραγωγής⁹ προϊόντων και υπηρεσιών περιλαμβάνει ένα σύνολο επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων και των σχετικών δεδομένων που παράγονται από τις λειτουργίες και δραστηριότητες αυτές οι οποίες είναι σχετικές με την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών.

Το κύκλωμα αυτό αποτελεί όπως και τα άλλα ένα υποσύστημα του συστήματος επιχείρησης το οποίο συλλειτουργεί και συνεργάζεται με τα άλλα υποσυστήματα και κυρίως αυτά των λειτουργιών πωλήσεων, αγορών και δαπανών και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

2.3.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- Οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν στο κύκλωμα παραγωγής είναι οι εξής.
- Η διενέργεια μη εγκεκριμένων συναλλαγών.
 - Η κλοπή ή η καταστροφή των αποθεμάτων και των παγίων της παραγωγής.
 - Η σπατάλη των πόρων της επιχείρησης που σχετίζονται με την λειτουργία της παραγωγής.
 - Η παραγωγή προϊόντων κακής ποιότητας.
 - Η καταχώρηση λανθασμένων δεδομένων και η παροχή λανθασμένων κοστολογικών πληροφοριών με επιπτώσεις στην λήψη αποφάσεων και στην σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων.

⁹ Ο Εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων, Διονύσης Φάκος, Αθήνα, 2004

2.3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

- Ελέγξατε τις εντολές παραγωγής της περιόδου ελέγχου και τα φύλλα συγκέντρωσης κόστους ή τις καταστάσεις κόστους εάν η επιχείρηση εφαρμόζει σύστημα κατά φάση κοστολόγησης.
- Ελέγξατε ειδικότερα τις αναλώσεις των πρώτων υλών σύμφωνα με τα δελτία αναλώσεων διακίνησης, την καταχώρηση τους στο βιβλίο αποθήκης και την ενσωμάτωση τους στα παραχθέντα προϊόντα ανά εντολή παραγωγής, ή συνολικά σε όλα τα προϊόντα ποσοτικά και αξιακά.
- Ελέγξατε την απόδοση των πρώτων υλών σε έτοιμα και ημικατεργασμένα προϊόντα και συγκρίνατε την με την απόδοση βάση τεχνικών προδιαγραφών και τους τεθέντες στόχους.
- Προβείτε σε σχετικές συγκρίσεις με τα αντίστοιχα δεδομένα της προηγούμενης χρήσεως και διερευνήσατε τις αποκλίσεις.
- Ελέγξατε την κατανομή στα προϊόντα ανά εντολή παραγωγής ή συνολικά του κόστους μετατροπής με βάση τους κανόνες κατανομής που ορίζει το σύστημα κοστολόγησης.
- Επαληθεύσατε την συμφωνία του συνολικού κόστους παραγωγής με την λογιστική της επιχείρησης.
- Διαπιστώσατε συγκρίνοντας και με τα κοστολογικά δεδομένα της προηγούμενης χρήσης την ορθή κατανομή των εξόδων στο κόστος των λειτουργιών.
- Προβείτε σε έλεγχο της παραγωγής σε εξέλιξη λήξης προσπαθώντας να επαληθεύσετε τη διενέργεια της αναλυτικής φυσικής απογραφής και της ορθής αποτίμησης της.

2.4 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Τα αποθέματα αποτελούν το κυρίαρχο περιουσιακό στοιχείο εκμετάλλευσης της επιχείρησης. Αυτά η επιχείρηση αγοράζει επεξεργάζεται και μεταπωλεί με στόχο το κέρδος. Για χάρη τους ενεργοποιούνται άμεσα οι λειτουργίες αγοράς, παραγωγής και πώλησης και έμμεσα οι λειτουργίες της έρευνας και ανάπτυξης και η χρηματοοικονομική λειτουργία. Είναι η έσχατη αναλυτικότερη στρατηγική μονάδα εκμετάλλευσης της επιχείρησης πάνω στην οποία παρκάρουν άμεσα ή έμμεσα τα κάθε λογής κόστη από την μία και τα έσοδα από την πώληση τους από την άλλη.

Είναι λοιπόν τεράστια η σημασία της ορθολογικής αντιμετώπισης τους όχι μόνο ως ένα στατικό μέγεθος κάποιας αξίας σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή αλλά ως ένα δυναμικό στοιχείο ένα είδος ενέργειας που κυκλοφορεί συνεχώς όπως το αίμα στον ανθρώπινο οργανισμό. Η ενέργεια αυτή για να αποδώσει πρέπει να είναι αποτελεσματική δηλαδή να είναι επιθυμητή από τους καταναλωτές ώστε να διοχετεύεται σε αυτούς.

2.4.1 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ Η ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

- Η απρόσκοπτη και εύρυθμη λειτουργία της κυκλοφορίας των προϊόντων και εμπορευμάτων όσο το δυνατόν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα.
- Να διασφαλίζει την διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων στα επίπεδα που έχει θέσει η διοίκηση.
- Να ελέγχει την διενέργεια συντήρησης στα μηχανήματα της επιχείρησης και την μη στέρηση της παραγωγικής διαδικασίας από μία σειρά διευκολύνσεις που συμβάλουν στην παραγωγή προϊόντων καλής ποιότητας.
- Η έγκαιρη παράδοση των αγαθών στους πελάτες της επιχείρησης.
- Η υποστήριξη των προϊόντων της εταιρίας με αποτελεσματικό τμήμα εξυπηρέτησης.
- Η παρακολούθηση του κύκλου ζωής των προϊόντων της επιχείρησης.

2.4.2 ΣΚΕΛΕΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

- Διενέργεια σε τακτά χρονικά διαστήματα απογραφής και σύγκρισης των ποσοτήτων με τα υπόλοιπα της λογιστικής αποθήκης. Προβείτε στην λογιστικοποίηση των διαφορών απογραφής αφού διερευνηθούν τα αίτια τους και εγκριθούν από την διοίκηση ή εξουσιοδοτημένο από αυτήν άτομο.
- Επαληθεύσατε ότι τα αποθέματα είναι μέσα στα όρια που έχει θέσει ο προϋπολογισμός της επιχείρησης και έχει εγκρίνει η διοίκηση.
- Επαλήθευση των αποθεμάτων κυριότητας τρίτων που βρίσκονται στην επιχείρηση και των αποθεμάτων κυριότητας της επιχείρησης που βρίσκονται στα χέρια τρίτων.
- Ελέγξατε αν τα αποθέματα είναι επαρκώς ασφαλισμένα.
- Ελέγξατε την ύπαρξη ακινήτων και βραδείας κυκλοφορίας αποθεμάτων και θέσατε τα υπόψη της διοίκησης κάνοντας προτάσεις για την ρευστοποίηση τους.

- Καταστρώσατε ισοζύγιο της κίνησης των αποθεμάτων για μία περίοδο και προσδιορίσατε δειγματοληπτικά το περιθώριο μικτού κέρδους ανά κατηγορία ειδών και συγκεκριμένα είδη.
- Συγκρίνατε το με το αντίστοιχο του προϋπολογισμού και το αντίστοιχο απολογιστικό της προηγούμενης περιόδου.
- Διερευνήσατε τις αποκλίσεις.
- Ελέγξατε την ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων συνολικά, ανά κατηγορία αποθεμάτων και είδος, συγκριτικά με τα δεδομένα της προηγούμενης περιόδου και τα προϋπολογιστικά της τρέχουσας.
- Διερευνήσατε τυχόν αποκλίσεις.

2.5 ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ

Συνήθως η διαχείριση του ταμείου γίνεται από την υπηρεσία χρηματοοικονομικού της οποίας προΐσταται ο γενικός ταμίας. Στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας αυτής υπάγονται η διενέργεια πληρωμών με μετρητά ή με έκδοση επιταγών, η διενέργεια εισπράξεων και η κατάθεση τους σε τραπεζικούς λογαριασμούς της επιχείρησης, η επένδυση των αδρανών ρευστών και η φύλαξη του ταμείου καθώς επίσης και τυχόν άλλων εμπορεύσιμων τίτλων. Επίσης η υπηρεσία αυτή συνήθως στην πράξη συμμετέχει ενεργά στον προγραμματισμό των ταμειακών αναγκών.

Ο εσωτερικός έλεγχος και στην περίπτωση των διαθεσίμων¹⁰ φροντίζει ώστε να επιτυγχάνονται οι βασικοί στόχοι που είναι η προστασία του ταμείου και γενικότερα των διαθεσίμων ως περιουσιακού στοιχείου, η αξιοπιστία των εγγράφων των ταμειακών συναλλαγών, η εφαρμογή της πολιτικής και των οδηγιών της διοίκησης και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου όσο αφορά την διαχείριση των διαθεσίμων και η αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας διαθεσίμων.

Στην προσπάθεια επίτευξης των ανωτέρω στόχων του προσπαθεί να εξασφαλίσει ότι:

- Έγιναν όλες οι εισπράξεις που θα έπρεπε να έχουν γίνει και καταχωρήθηκαν σωστά και αμέσως στα βιβλία της επιχείρησης.
- Όλες οι πληρωμές έχουν λάβει την κατάλληλη έγκριση από τους αρμόδιους της επιχείρησης και έχουν καταχωρηθεί ορθά.
- Τα μετρητά της επιχείρησης και οι καταθέσεις της στις τράπεζες απεικονίζονται στα βιβλία της σωστά και φυλάγονται καλά.
- Δεν υπάρχουν υπερβολικά υπόλοιπα διαθεσίμων αλλά τα απαραίτητα για την ομαλή δράση της επιχείρησης με βάση το ταμειακό της πρόγραμμα με

¹⁰ Θεοδώρα Παπαδάτου, Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος των ανωνύμων εταιριών, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2001

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

την βοήθεια του οποίου είναι γνωστό εκ των προτέρων τότε θα χρειαστούν δανειακά κεφάλαια και τότε θα υπάρξει πλεόνασμα διαθέσιμων για επένδυση.

Ένα καλό σύστημα εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στην εφαρμογή των κατωτέρω κανόνων.

- Καμία συναλλακτική πράξη δεν πρέπει να διεκπεραιώνεται από την αρχή ως το τέλος από τον ίδιο υπάλληλο.
- Η δραστηριότητα της τήρησης του ταμείου πρέπει να είναι ξεχωριστή από την τήρηση των λογιστικών βιβλίων.
- Η είσπραξη των διαθέσιμων πρέπει να είναι όσο το δυνατόν συγκεντρωτική.
- Οι ταμειακές εισπράξεις κάθε ημέρας πρέπει να κατατίθενται σε τραπεζικό λογαριασμό της επιχείρησης.
- Όλες οι πληρωμές πρέπει να γίνονται με επιταγές εκτός από μικροπληρωμές που γίνονται από το ταμείο.
- Πρέπει να προτρέπονται οι πελάτες να παίρνουν τις αποδείξεις πώλησεως και αντίγραφο των γραμματίων εισπράξεως.
- Οι ημερήσιες εισπράξεις και πληρωμές πρέπει να καταχωρούνται σε ημερήσια κατάσταση ταμειακής κίνησης βάση εκδιδόμενων γραμματίων είσπραξης και ενταλμάτων πληρωμής.
- Πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα καταμετρήσεις του πραγματικού υπολοίπου του ταμείου και συμφωνία με το λογιστικό του υπόλοιπο από άτομο διαφορετικό από τον ταμία.
- Τα αντίγραφα των λογαριασμών των τραπεζών πρέπει να συμφωνούνται από άτομα τα οποία δεν είναι αρμόδια για την έκδοση επιταγών και την κατάθεση χρημάτων σε αυτούς.
- Πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα συμφωνίες των υπολοίπων των πελατών και των προμηθευτών από άτομα διαφορετικά από εκείνα που διενεργούν εισπράξεις από πελάτες και πληρωμές σε προμηθευτές.

2.5.1 ΣΚΕΛΕΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ

- Παρακολούθηση της πορείας δείγματος ταμειακών συναλλαγών.
- Επαλήθευση των αθροισμάτων του ημερολογίου ταμείου με το γενικό καθολικό.
- Αντιπαραβολή των ταμειακών εισπράξεων με το ημερολόγιο εισπράξεων.
- Αντιπαραβολή των συναλλαγών βάση αντιγράφων λογαριασμών των τραπεζών με τις αντίστοιχες στα βιβλία της εταιρίας.
- Επαλήθευση εισπράξεων και καταθέσεων.
- Επαλήθευση των πληρωμών μίας περιόδου.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Επαλήθευση των ταμειακών συναλλαγών επιλεγμένων λογαριασμών δαπανών.
- Ειδική έρευνα των επιταγών πληρωτέων στον κομιστή.
- Έλεγχος ασυνήθιστων μεγάλων πληρωμών.
- Καταμετρήσεις των ρευστών της επιχείρησης και συμφωνία με τα βιβλία.
- Έλεγχος χειρισμού απλήρωτων επιταγών.
-

2.5.2 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Έλεγχος ύπαρξης και ορθότητας των διαδικασιών που αφορά όλο το εύρος των λειτουργιών του ταμείου. Επισήμανση αδυναμιών.
- Έλεγχος εφαρμογής των διαδικασιών και αν εξασφαλίζουν τη σωστή λειτουργία του συστήματος «διαχείριση ταμείου».
- Κλείσιμο ταμείο:
 - Η συμφωνία και το κλείσιμο ταμείου γίνεται σε καθημερινή βάση;
 - Ελέγχεται το κλείσιμο του ταμείου και από ποιο άτομο;
 - Ποια η σχέση του ταμιά με το άτομο που ελέγχει το κλείσιμο;
 - Για το «καλώς έχει» ενημερώνεται ο οικονομικός διευθυντής;
- Είναι ασφαλής ο χώρος που φυλάσσονται:
 - Τα γραμμάτια είσπραξης
 - Τα εντάλματα πληρωμής
 - Τα καρνέ των επιταγών
 - Τα γραμμάτια
- Τα γραμμάτια είσπραξης και τα εντάλματα πληρωμής εκδίδονται από τον ταμιά;
- Έλεγχος επιταγών ως προς το δικαίωμα υπογραφής αυτών.
- Λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας κατά την μεταφορά των μετρητών από την εταιρεία προς την τράπεζα και αντιστρόφως;
Η υπάρχουσα, σήμερα, διαδικασία μεταφοράς των χρημάτων διασφαλίζουν τα συμφέροντα της εταιρείας; Είναι ασφαλισμένα τα χρήματα;
- Ακυρώνονται τα πάσης φύσεως δικαιολογητικά, μετά την πραγματοποίηση πληρωμής, ώστε να αποκλείεται η επαναχρησιμοποίησή τους για διπλή πληρωμή;
- Εάν λειτουργεί μικρό ταμείο ποιος ο λόγος ύπαρξής του;
- Γίνονται οι μεγάλοι ύψους πληρωμές με επιταγές ή με μεταφορά χρημάτων; Μέχρι ποιο ποσόν γίνεται πληρωμή με μετρητά; Ενδείκνυται να γίνονται αυτές οι πληρωμές;
- Οι εισπράξεις κατατίθενται αυθημερόν στη τράπεζα; Αν όχι γιατί;

- Διατηρούνται τα μετρητά (διαθέσιμα) του ταμείου σε επαρκή, αλλά χαμηλά επίπεδα, ανάλογα των αναγκών; Μήπως τα διαθέσιμα που φυλάσσονται στο χρηματοκιβώτιο δε δικαιολογούνται;
- Τα άκυρα γραμμάτια είσπραξης και εντάλματα πληρωμής αναγράφουν την αιτιολογία ακύρωσης;
-

2.6 ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ – ΧΡΕΟΓΡΑΦΩΝ

Συμμετοχές¹¹ αποτελούν οι μετοχές των ανωνύμων εταιριών, τα εταιρικά μερίδια των Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης και οι εταιρικές μερίδες σε άλλης νομικής μορφής εταιρίες όπως οι Ομόρρυθμες, οι Ετερόρρυθμες και οι κοινοπραξίες. Οι συμμετοχές αποκτώνται με σκοπό την διαρκή κατοχή τους και χαρακτηρίζονται ως μορφές πάγιας επένδυσης.

Τα χρεόγραφα σύμφωνα με τον κωδ.Ν 2190/1920 περί ανωνύμων εταιριών και το Ε.Γ.Α.Σ είναι ανώνυμα ή ονομαστικά έγγραφα που περιέχουν υπόσχεση ορισμένης χρηματικής παροχής. Τα χρεόγραφα μπορεί να διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο αξιών οπότε στην περίπτωση αυτή η αξία τους διαμορφώνεται σε ποσά διαφορετικά από την ονομαστική αξία που αναγράφεται στον σχετικό τίτλο. Τα χρεόγραφα αποκτώνται από την επιχείρηση με σκοπό την προσωρινή τοποθέτηση κεφαλαίων και την προσπόριση άμεσα εσόδων. Τα χρεόγραφα που αποκτώνται με σκοπό την διαρκή κατοχή για την άσκηση επιρροής στις εταιρίες χαρακτηρίζονται ως συμμετοχές (για τις μετοχές ανωνύμων εταιριών όταν το ποσοστό που αποκτάται υπερβαίνει το 10% του μετοχικού κεφαλαίου τους).

Τα πάσης φύσεως χρεόγραφα αφού προκριθεί η απόκτηση τους από την επιχείρηση καταχωρούνται στα βιβλία της στην τιμή αποκτήσεως τους στους κατάλληλους κατά περίπτωση λογαριασμούς που προβλέπει το σχέδιο λογαριασμών της επιχείρησης και φυλάσσονται στο θησαυροφυλάκιο της επιχείρησης ή σε τράπεζες όταν αφορούν υλικούς τίτλους ενώ όταν είναι άυλα η κυριότητα και η κατοχή τους βασίζεται σε έγγραφη απόδειξη. Μία από τις βασικές υποδείξεις των ελεγκτών που γινότανε παραδοσιακά σχετικά με την διαχειριστική και λογιστική τους παρακολούθηση, ιδιαίτερα όταν τα χρεόγραφα ήταν πολλά και ποικίλα ήταν η αναλυτική τους καταχώρηση και η παρακολούθηση τους κατά την εισαγωγή και την εξαγωγή σε ειδικό βιβλίο (μητρώο) χρεογράφων. Η αυλοποίηση των χρεογράφων η ομοιογένεια τους και η αντιμετώπιση τους λογιστικών χρηματικών περιουσιακών στοιχείων ενσωματωμένων σε έγγραφες αποδείξεις έχει οδηγήσει σήμερα στην σιωπηρή κατάργηση της τήρησης τέτοιου μητρώου το οποίο όμως κατά την γνώμη μας είναι ελεγκτικά και λογιστικά ουσιώδες ιδιαίτερα για επιχειρήσεις όπως οι

¹¹ Ο Εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων, Διονύσης Φάκος, Αθήνα, 2004

τράπεζες και οι ασφαλιστικές οι οποίες κατέχουν μεγάλες ποσότητες χρεογράφων μεγάλης ποικιλίας και αξίας.

2.6.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ - ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ

Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την απόκτηση και διαχείριση των χρεογράφων όσο αφορά τους βασικούς στόχους του εσωτερικού ελέγχου είναι οι εξής:

- Η απόκτηση χρεογράφων χαμηλής ή και ζημιογόνας για την επιχείρηση απόδοση. Εάν τα χρεόγραφα αφορούν μονιμότερη συμμετοχή της επιχείρησης σε κάποια άλλη επιχείρηση ο κίνδυνος συναρτάται με την απόκτηση της συμμετοχής.
- Η απώλεια των χρεογράφων λόγω κλοπής, φυσικής καταστροφής κ.τ.λ.
- Η μη είσπραξη των εσόδων των χρεογράφων.
- Η μη έγκαιρη είσπραξη των εσόδων των χρεογράφων και της αξίας τους στην λήξη τους. Ο κίνδυνος της παραγραφής του δικαιώματος.
- Η μη άσκηση των δικαιωμάτων και παραλαβή των ωφελειών που πηγάζουν από την ύπαρξη και κατοχή τους.
- Η αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των χρεογράφων. Η μη πώληση τους όταν πρέπει και η πώληση τους όταν δεν πρέπει. Το ίδιο ισχύει και για την αγορά τους.
- Ο κίνδυνος της πλημμελούς λογιστικής παρακολούθησης και αποτίμησής τους.
- Ο κίνδυνος της μη εκμετάλλευσης των φορολογικών ευεργετημάτων για τα έσοδα από χρεόγραφα.
-

2.6.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΧΡΕΟΓΡΑΦΩΝ

- Συντάξατε ξεκινώντας από την απογραφή ενάρξεως πίνακα μεταβολών κατά κατηγορία χρεογράφων τόσο ως προς τις ποσότητες όσο και ως προς τις αξίες τους (υπόλοιπα προηγούμενης χρήσεως – προσθήκες – μειώσεις) για την περίοδο ελέγχου.
- Διενεργήσατε τις δέουσες λογιστικές συμφωνίες (αναλυτικά καθολικά, γενικό καθολικό – ισοζύγια – μητρώο).
- Ελέγξατε τις συναλλαγές πώλησης και αγοράς χρεογράφων βάση των κατάλληλων κατά περίπτωση δικαιολογητικών.
- Ελέγξατε την ύπαρξη εγκρίσεων από τους αξιωματούχους της επιχείρησης για τις αγοροπωλησίες χρεογράφων.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Ελέγξτε αν γίνεται έρευνα αγοράς για την τοποθέτηση στα αποδοτικότερα για την επιχείρηση χρεόγραφα.
- Επαληθεύσατε την ορθή καταχώρηση των συναλλαγών αγοράς και πώλησης στους σωστούς λογαριασμούς (γενικούς και αναλυτικούς) και στο μητρώο της επιχείρησης.
- Δώσατε ιδιαίτερη προσοχή στην πιθανή ύπαρξη λαχνών, δωρεάν μετοχών και άλλων ωφελημάτων.
- Επαληθεύσατε την ορθή καταχώρηση των κερδοζημιών στα βιβλία της επιχείρησης.
- Με την βοήθεια του πίνακα μεταβολών όλων των χρεογράφων επαληθεύσατε την ύπαρξη των εσόδων που απορρέουν από αυτά και τα οποία θα έπρεπε να έχουν καταχωρηθεί στα βιβλία της επιχείρησης.
- Προβείτε σε φυσική απογραφή των χρεογράφων και σε επαλήθευση της ύπαρξής τους με καταμετρήσεις και αλληλογραφία με τις τράπεζες στις οποίες ενδεχόμενα αυτά φυλάγονται.
- Ελέγξτε εάν οι συμμετοχές της επιχείρησης σε άλλες επιχειρήσεις εμφανίζονται προσηκόντως στα βιβλία της εταιρίας.
- Ελέγξτε την ορθότητα της αποτίμησης των χρεογράφων και την ανάγκη ή μη για διενέργεια προβλέψεως υποτιμήσεως τους.

2.6.3 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Κρατούνται τα χρεόγραφα σε χρηματοκιβώτιο ή σε λογαριασμό τραπεζής στο όνομα έμπιστου στελέχους ή είναι κατά άλλον τρόπο ασφαλή;
- Επιβάλλεται η παρουσία ή η υπογραφή δύο υπευθύνων της εταιρείας για πρόσβαση στα χρεόγραφα;
- Εγκρίνονται οι πράξεις σε χρεόγραφα από το διοικητικό συμβούλιο ή άλλο εξουσιοδοτημένο όργανο;
- Τηρούνται πινάκια των χρεογράφων έτσι ώστε να εντοπίζονται εύκολα τα στοιχεία τούτων και να εισπράττονται τα έσοδα από αυτά από άτομα που δεν ευθύνονται για τη φύλαξή τους;
- Γίνεται κατά περιόδους αιφνிடιαστικός έλεγχος των χρεογράφων από εσωτερικούς ελεγκτές ή ζητείται επιβεβαίωση τούτων από τράπεζες όπου φυλάγονται;

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Λογ/μοί κατ' είδος τίτλου	Υπόλοιπο ενάρξεως χρήσεως			Αγορές Χρήσεως		Πωλήσεις Χρήσεως		Υπόλοιπα τέλους και αποτίμηση		
	Τεμ.	Τιμή μον.	Αξία	Τεμ.	Τιμή μον.	Τεμ.	Τιμή μον.	Τεμ.	Τιμή μον.	Αξία
18.00.10 μετοχές Α.Ε. «Α»										
18.00.11 μετοχές Α.Ε. «Β»										

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΧΡΕΟΓΡΑΦΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

κ.λ.π.										
(Αναλυτικοί λογ/μοι κατ' είδος τίτλου)										

2.7 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο κύριος στόχος του ελεγκτή κατά τον έλεγχο του κυκλώματος των πελατών¹² και των πωλήσεων είναι να διαπιστώσει:

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

2.7.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Απαιτούνται προαριθμημένα δελτία αποστολής για κάθε εξαγωγή εμπορευμάτων από τους χώρους της επιχείρησης;
- Επεξεργάζονται τα δελτία αποστολής κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την μετέπειτα τιμολόγηση όλων;
- Πριν από κάθε αποστολή εμπορευμάτων ελέγχεται η παραγγελία του πελάτη από το τμήμα Πωλήσεων για:
 - Τους όρους πώλησης;

¹² Θεοδώρα Παπαδάτου, Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος των ανωνύμων εταιριών, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2001

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Την ύπαρξη πίστωσης του συγκεκριμένου πελάτη;
- Απαγορεύεται η πρόσβαση του προσωπικού που εκτελεί τις φορτώσεις στις αποθήκες εμπορευμάτων και, αντιστρόφως, των αποθηκών στους χώρους φόρτωσης αυτών;
- Μετρούνται οι εκτελούμενες παραγγελίες από δεύτερο άτομο της αποθήκης ή του τμήματος φόρτωσης;
- Είναι το τμήμα τιμολόγησης ανεξάρτητο από το τμήμα πελατών και το τμήμα αποστολών;
- Είναι τα τιμολόγια αριθμημένα και ελέγχονται όλα όσα έχουν χρησιμοποιηθεί ως προς τη σωστή χρήση τους;
- Ελέγχονται όλα τα τιμολόγια ως προς τις τιμές τους, τους πολλαπλασιασμούς και τις προσθέσεις τους, τα σύνολά τους, Φ.Π.Α, εκπτώσεις, κ.λ.π.;
- Είναι το τμήμα πιστώσεων πελατών ανεξάρτητο από το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα εισπράξεων;
- Είναι απαραίτητη η έγκριση υπεύθυνου της επιχείρησης για:
 - Μεταφορά πελατών στους επισφαλείς;
 - Εκπτώσεις πέρα από το καθορισμένο ποσό ή την επιτρεπόμενη ημερομηνία;
- Αναφορικά με τα πιστωτικά σημειώματα:
 - Είναι όλα αριθμημένα και υπό έλεγχο;
 - Υποστηρίζονται από τα απαραίτητα δικαιολογητικά;
 - Είναι εγκεκριμένα από τον αντίστοιχο υπεύθυνο;
- Εξετάζεται κατά περιόδους η χρονολόγηση των υπολοίπων πελατών από κάποιον υπεύθυνο;

2.8 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Για τα έξοδα επομένων χρήσεων:

- Ελέγξατε την κίνηση του λογαριασμού με βάση τα αποδεικτικά παραστατικά.
- Ελέγξατε τους λόγους για τους οποίους οι λογαριασμοί αυτοί παρουσιάζουν χρεωστικό υπόλοιπο και αν έχει γίνει ορθή κατανομή της δαπάνης μεταξύ της παρούσας και της επόμενης χρήσης.
- Ελέγξατε την ορθή λογιστική τακτοποίηση του υπολοίπου της προηγούμενης χρήσης στην τρέχουσα περίοδο.

Για τα έσοδα χρήσης εισπρακτέα:

- Ελέγξατε τους λόγους για τους οποίους οι λογαριασμοί αυτοί παρουσιάζουν χρεωστικό υπόλοιπο

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Ελέγξατε την ορθή λογιστική τακτοποίηση του υπολοίπου της προηγούμενης χρήσης στην τρέχουσα περίοδο.
Για τις αγορές υπό παραλαβή.
- Ελέγξατε τους λόγους που οι λογαριασμοί αυτοί παρουσιάζουν χρεωστικό υπόλοιπο στο τέλος της χρήσης.
- Συγκρίνατε το υπόλοιπο του λογαριασμού με τα τιμολόγια των οποίων εκκρεμούν οι παραλαβές των αγαθών.
- Ελέγξατε την ορθή λογιστική τακτοποίηση του υπολοίπου της προηγούμενης χρήσης στην παρούσα χρήση.

2.9 ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Βασικοί στόχοι των ελεγκτών κατά τον έλεγχο των ιδίων κεφαλαίων¹³ είναι να διαπιστώσουν πως:

- Όλες οι συναλλαγές που έγιναν κατά την διάρκεια της χρήσεως επί των λογαριασμών των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης έχουν εγκριθεί δεόντως από τα αρμόδια όργανα της εταιρίας και έχουν καταχωρηθεί σωστά.
- Να διαπιστώσουν ότι έχουν τηρηθεί όλες οι θεσπισμένες νομικές διαδικασίες για τα ίδια κεφάλαια.
- Να διαπιστώσουν ότι τα ίδια κεφάλαια εμφανίζονται προσηκόντως στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.
- Να εξακριβώσουν ή μη την ύπαρξη ενός αξιόπιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις συναλλαγές επί των μετοχών που απαρτίζουν το κεφάλαιο της εταιρίας, τον χειρισμό των μετοχών και των μερισμάτων.

2.9.1 ΟΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

- Η υπερέκδοση μετοχικών τίτλων.
- Η πληρωμή μερισμάτων σε μη δικαιούχο.
- Η παράδοση δωρεάν μετοχών και άλλων ωφελημάτων σε μη δικαιούχο.
- Η κλοπή οριστικών και προσωρινών τίτλων.
- Η διενέργεια αυξήσεων κεφαλαίου χωρίς την τήρηση των διατάξεων της νομοθεσίας.

¹³ Ο Εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων, Διονύσης Φάκος, Αθήνα, 2004

2.9.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ζητήσατε το βιβλίο μετόχων και μετοχών για τις ονομαστικές μετοχές και ελέγξατε την συμφωνία μεταξύ τους και με τον λογαριασμό μετοχικού κεφαλαίου.
- Μελετήστε το καταστατικό της επιχείρησης και εξακριβώσατε κατά πόσο εφαρμόζονται οι διατάξεις του σχετικά με το μετοχικό κεφάλαιο.
- Ελέγξατε την ορθότητα της καταβολής των μερισμάτων και την σωστή ενημέρωση των βιβλίων. Βεβαιωθείτε για την λήψη και ακύρωση των σχετικών μερισματοποδείξεων.
- Επιβεβαιώστε τους σε κυκλοφορία τίτλους με το Αποθετήριο άυλων τίτλων την εμφάνιση στην γενική συνέλευση, την πληρωμή μερισμάτων κ.τ.λ.
- Εξακριβώσατε την ορθή εφαρμογή των παρεχόμενων πλεονεκτημάτων και προτιμήσεων ή περιορισμών σχετικά με τις μετοχές και το μετοχικό κεφάλαιο.
- Ελέγξατε την παλαιότητα των μερισμάτων και το ενδεχόμενο παραγραφής τους.
- Ελέγξατε την κατοχή από την επιχείρηση δικών της μετοχών, τον σύννομο χειρισμό τους και την ορθή λογιστική τους αντιμετώπιση και εμφάνιση.
- Επαληθεύσατε το μετοχικό κεφάλαιο με το ισχύων καταστατικό και τις αποφάσεις αύξησής του.

2.9.3 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Είναι όλες οι μετοχές που δεν έχουν διατεθεί προαριθμημένες και υπό τον έλεγχο υπεύθυνου ανώτερου υπαλλήλου;
- Στην περίπτωση που έχει γίνει απόσβεση μετοχικού κεφαλαίου, έχουν ακυρωθεί οι αντίστοιχες μετοχές και είναι στο αρχείο ασφαλείς;
- Κατά την μεταβίβαση μετοχών έχουν τηρηθεί οι από τον νόμο προβλεπόμενες διαδικασίες;
- Έχει η επιχείρηση συμμορφωθεί με τις ισχύουσες διατάξεις περί υποχρεωτικά ονομαστικών μετοχών;
- 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;
- Συμφωνείται το βιβλίο των 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;

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Επανακαταχωρούνται εντολές και επιταγές για πληρωμή μερισμάτων, που δεν έχουν εισπραχτεί, πάλι σαν υποχρέωση και κατατίθενται οι αντίστοιχες επιταγές στον λογαριασμό της επιχείρησης;
- Τηρείται ξεχωριστός λογαριασμός μερισμάτων στην τράπεζα;

2.10 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ

- Καταρτίζουμε πίνακα προβλέψεων (υπόλοιπο ενάρξεως – αύξηση – μείωση – υπόλοιπο λήξεως).
- Προβαίνουμε στις δέουσες λογιστικές συμφωνίες.
- Εξετάζουμε την αιτιολογία και το σύννομο σχηματισμού κάθε προβλέψεως.
- Αξιολογούμε αμοιβές συνεργαζομένων με την εταιρία δικηγόρων που μπορεί να συνδέονται με εκκρεμείς αγωγές σε βάρος της εταιρίας και ζητάμε τις εκτιμήσεις τους για την πιθανή έκβαση κάθε περίπτωσης που χειρίζονται.
- Από το νομικό συμβούλιο της εταιρίας ζητάμε τις εκτιμήσεις του για τυχόν εκκρεμείς αγωγές που χειρίζεται και που είναι σε βάρος της εταιρίας.
- Ερευνούμε περιπτώσεις για:
 - A) Δεσμεύσεις**
 - Δεσμεύσεις για αγορές που δεν έχουν εκτελεστεί ακόμα και οι οποίες είναι μεγαλύτερες από τις απαιτούμενες ή θα αγοραστούν σε τιμές σημαντικά μεγαλύτερες από αυτές της αγοράς.
 - Συμφωνίες για πωλήσεις σε τιμές σημαντικά χαμηλότερες από τις κανονικές.
 - Συμφωνίες για πώληση ή αγορά ακινήτων, παγίων στοιχείων, συμμετοχών, κ.τ.λ.
 - Συγχωνεύσεις ή εξαγορές.
 - B) Πιθανές υποχρεώσεις**
 - Περιπτώσεις που αναφέρονται από τους δικηγόρους.
 - Απαιτήσεις και διεκδικήσεις που δεν έχουν δοθεί σε δικηγόρο.
 - Επιπλέον φόροι εισοδήματος.
 - Εγγυήσεις και εγγυητικές επιστολές.
 - Από γεγονότα που έλαβαν χώρα μετά την ημερομηνία κλεισίματος των οικονομικών καταστάσεων.

2.11 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

- Έλεγχος ύπαρξης διαδικασιών, αποφάσεων υπηρεσιακών σημειωμάτων, σχετικά με τα υπόλοιπα των προμηθευτών (πιστωτικά-χρεωστικά)
- Διαχωρισμός των υπολοίπων σε προμηθευτές εσωτερικού, εξωτερικού και κατάταξη υπολοίπων σε: α)Αγορές έτοιμων προϊόντων, β)Αγορές πρώτων και βοηθητικών υλών, γ)Προμήθειες υπηρεσιών (ασφάλειες , τεχνολογική υποστήριξη , κατασκευή έργων).
- Εκτύπωση ισοζυγίου προμηθειών (ομάδα 50) με ημερομηνία που έχει γίνει ήδη ενημέρωση των λογιστικών βιβλίων.
- Εκτύπωση κατάστασης υπολοίπων, με ημερομηνία του ισοζυγίου προμηθευτών.
- Επιλογή δείγματος προμηθευτών με πιστωτικά-χρεωστικά υπόλοιπα πλέον των δύο μηνών. Αξιολόγηση των υπολοίπων αυτών.
- Συμφωνία των υπολοίπων προμηθευτών :
 - Αποστολή επιστολών σε προμηθευτές για την επιβεβαίωση των υπολοίπων.
 - Επιβεβαίωση των εγγράφων, σύμφωνα με τις συμβάσεις και τα τιμολόγια.
- Λόγοι των υπολοίπων οφείλονται σε :
 - Ανεκτέλεστες αγορές λόγω αδυναμίας των προμηθευτών μας
 - Σε αγορές εν εξελίξει – τμηματικές παραδόσεις
 - Σε διαφορές που έχουμε με τους προμηθευτές μας
 - Σε υπέρβαση, προς τους προμηθευτές μας, υποχρεώσεις μας
 - Σε λογιστικές διαφορές
- Πινακοποίηση υπολοίπων, ανά προμηθευτή, αν παρακολουθείται σε περισσότερους του ενός λογ/σμού, λόγω διαφορετικών αγορών. Συσχετισμός και ανάλυση των λογαριασμών που αφορούν τον ίδιο τον προμηθευτή.
- Αναζήτηση ανεξόφλητων τιμολογίων-παλαιών υπολοίπων, από λογιστήριο τμήμα οικονομικού ελέγχου ή άλλο αρμόδιο τμήμα.
- Έλεγχος διαδικασίας πληρωμών σε όλα τα στάδια :
 - Άφιξη του παραστατικού για πληρωμή – εγκρίσεις
 - Αξιολόγηση του συστήματος πληρωμών
- Αξιολόγηση μηχανογραφικού συστήματος ως προς την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών, δυνατά και αδύνατα σημεία αυτού.
- Συζήτηση με τους αρμόδιους των ελεγχόμενων τμημάτων – λειτουργιών, σχετικά με τα ευρήματα – παρατηρήσεις του ελέγχου και καταγραφή των απόψεων αυτών.

2.11.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ

- Προβείτε σε συμφωνία των γραμματίων (επιταγών, συναλλαγματικών) πληρωτέων μεταξύ γενικών, αναλυτικών λογαριασμών και μητρώου γραμματίων πληρωτέων.
- Προβείτε σε συσχέτιση της κίνησης (εισαγωγής) των γραμματίων πληρωτέων με τους λογαριασμούς προμηθευτών.
- Λάβετε δείγμα γραμματίων πληρωτέων από την χρέωση των λογαριασμών προμηθευτών και ελέγξτε την εισαγωγή τους στο μητρώο χρεογράφων την εξαγωγή τους κατά την εξόφληση και την συμπερίληψη στην απογραφή των πληρωτέων χρεογράφων όσων λήγουν σε μεταγενέστερο χρόνο από το τρέχοντα χρόνο ελέγχου.

2.11.2 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Γίνονται τακτικά λογιστικές συμφωνίες στους ανωτέρω λογαριασμούς;
- Επαληθεύονται με αλληλογραφία ή άλλο τρόπο τα υπόλοιπα των ανωτέρω υποχρεώσεων;
 - Υπάρχει συσχέτιση αντικριζόμενων εγγράφων π.χ. αγορές-προμηθευτές;
 - Το σύστημα προμηθειών εξασφαλίζει τα συμφέροντα της εταιρείας;
 - Παρακολουθείται η τύχη των παλαιών υπολοίπων των ως άνω υποχρεώσεων;
 - Δικαιολογείται πλήρως η ύπαρξη χρεωστικών υπολοίπων στους ανωτέρω λογαριασμούς; Παρακολουθείται η λογιστική τους τύχη;
 - Τηρείται το κατάλληλο και αναγκαίο βιβλίο ή ανεξάρτητο μηχανογραφικό αρχείο των επιταγών πληρωτέων και γραμματίων πληρωτέων;
 - Μεταξύ των επιταγών πληρωτέων και γραμματίων πληρωτέων υπάρχουν επιταγές και γραμμάτια ευκολίας ή εγγυήσεως;
 - Υπάρχουν διαδικασίες που να εξασφαλίζουν ότι όλες οι γνωστές υποχρεώσεις καταχωρήθηκαν στη χρήση που ανήκουν;

2.12 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΥΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥΣ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ

Για τα δεδουλευμένα έξοδα

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Ελέγξατε την κίνηση του λογαριασμού με βάση τα αποδεικτικά παραστατικά.
- Ελέγξατε τους λόγους που οι λογαριασμοί αυτοί παρουσιάζουν πιστωτικό υπόλοιπο και εάν έχει γίνει ορθή χρονική κατανομή της δαπάνης στα πλαίσια εξαγωγής βραχύχρονων αποτελεσμάτων.
- Ελέγξατε την ορθή λογιστική τακτοποίηση του υπολοίπου της προηγούμενης περιόδου στην τρέχουσα περίοδο.
Για τα έσοδα επομένων χρήσεων
- Για τα έσοδα επομένων χρήσεων ελέγξατε την είσπραξη του ποσού στα βιβλία της επιχείρησης και το σχετικό παραστατικό εσόδου
- Ελέγξατε την ορθότητα της χρονικής κατανομής του εσόδου.
- Ελέγξατε την ορθή λογιστική τακτοποίηση του υπολοίπου της προηγούμενης περιόδου στην τρέχουσα περίοδο.

2.13 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

- Λάβετε αναλυτικό πίνακα των ανωτέρω υποχρεώσεων.
- Προβείτε σε συμφωνία των πιστώσεων των λογαριασμών όπου είναι δυνατόν με εξωλογιστικές καταστάσεις (Π.χ. μισθοδοτικές καταστάσεις) και εσωλογιστικά δεδομένα (πωλήσεις, αγορές, πληρωμές και δαπάνες) που οι φόροι επί αυτών παρακρατούνται ή υπολογίζονται με συγκεκριμένο ποσοστό.
- Επαληθεύσατε ότι οι κινήσεις των λογαριασμών ασφαλιστικών εισφορών και αποδοτέων φόρων συμφωνούν με τα ποσά των κατά περίπτωση καταστάσεων και δηλώσεων που συντάσσονται και υποβάλλονται.
- Ελέγξατε την απόδοση των φόρων και εισφορών βάσει αποδεικτικών παραστατικών και την προσήκουσα εμφάνιση στους λογαριασμούς των ασφαλιστικών ταμείων και των υποχρεώσεων φόρων.
- Δώσατε ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα της εμπρόθεσμης πληρωμής των ανωτέρω υποχρεώσεων προς αποφυγή προστίμων και προσαυξήσεων.
- Ελέγξατε δειγματοληπτικά την κίνηση των λογαριασμών φόρων (πίστωση) βάσει παραστατικών πωλήσεων, αγορών, δαπανών και πληρωμών.

2.13.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Μέχρι ποια χρήση έχουν ελεγχθεί τα βιβλία της εταιρείας από τις φορολογικές αρχές και τα ασφαλιστικά ταμεία (ΙΚΑ κ.λ.π.);
- Οι υπέρ Ελληνικού Δημοσίου και τρίτων κρατήσεις εμφανίζονται όλες και, μάλιστα σαφώς, σε ειδικούς πληρωτέους λογαριασμούς,

- συμπεριλαμβανομένων σε αυτούς και των εργοδοτικών εισφορών ή υποχρεώσεων;
- Οι αποδόσεις των φόρων και των λοιπών εισφοροκρατήσεων (ΦΠΑ, ΦΜΥ, ΙΚΑ, και λοιπών ασφαλιστικών ταμείων κλπ) γίνονται κατόπιν κατάλληλου ελέγχου και εγκρίσεως;
 - Η Διοίκηση ελέγχει με τους φοροτεχνικούς της εμπειρογνώμονες τη φορολογική κατάσταση και τις απαιτούμενες προβλέψεις;
 - Η πρόβλεψη φόρων του τρέχοντος έτους γίνεται λαμβανομένης υπόψη της τρέχουσας νομοθεσίας;
 - Έχει γίνει επαρκής πρόβλεψη για μη τακτοποιηθέντα ή μη οριστικοποιηθέντα;
 - Φορολογικά θέματα;
 - Λοιπές υποχρεώσεις προς τρίτους;

2.14 ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ – ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

Το κύκλωμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων της επιχείρησης και λειτουργιών επεξεργασίας των σχετικών δεδομένων που λαμβάνουν χώρα επαναλαμβανόμενης σε αυτήν και αφορούν την αποδοτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικές δραστηριότητες¹⁴ που λαμβάνουν χώρα στο κύκλωμα αυτό είναι οι εξής :

- Η πρόσληψη του προσωπικού.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού.
- Η ανάθεση αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων.
- Η αποζημίωση (αμοιβή) της εργασίας.
- Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας της εργασίας.
- Η έξοδος από την υπηρεσία.

Στις σύγχρονες και περισσότερο οργανωμένες μεγάλες επιχειρήσεις η δραστηριότητα Νο 4 αποτελεί το κύκλωμα μισθοδοσίας που είναι υποσύστημα του λογιστικού πληροφοριακού συστήματος. Οι άλλες 5 δραστηριότητες εκτελούνται από το κύκλωμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, την παραδοσιακή μας υπηρεσία προσωπικού δηλαδή που αποτελεί ένα ιδιαίτερο υποσύστημα της επιχείρησης. Στις μικρότερες επιχειρήσεις αυτά τα δύο υποσυστήματα είναι ενοποιημένα και αποτελούν το λεγόμενο τμήμα μισθοδοσίας. Τον εσωτερικό έλεγχο τον ενδιαφέρουν και τα δύο ως άνω υποσυστήματα και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου κτίζεται με τρόπο που να ελέγχει το ένα το άλλο στον βαθμό που επικοινωνούν. Κατά την γνώμη μας η καλύτερη θεώρηση είναι να αντιμετωπίζεται το κύκλωμα μισθοδοσίας ως ένα υποσύστημα του συστήματος

¹⁴ Ο Εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων, Διονύσης Φάκος, Αθήνα, 2004

διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων το οποίο τροφοδοτεί το λογιστικό πληροφοριακό σύστημα με τα δεδομένα της δαπάνης μισθοδοσίας.

2.14.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

Οι σχετικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με την λειτουργία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οι πιθανές συνέπειες λόγω επέλευσής τους και οι κατάλληλοι έλεγχοι σε γενικές γραμμές είναι οι εξής :

- Η πρόσληψη ακατάλληλου, ανίκανου και μειωμένου ήθους προσωπικού.
- Καταστρατήγηση της νομοθεσίας της σχετικής με τη μισθοδοσία.
- Μη εγκεκριμένες επεμβάσεις και αλλαγές στο βασικό αρχείο της μισθοδοσίας.
- Η ύπαρξη ανακριβών στοιχείων παρουσιών και χρόνου εργασίας του προσωπικού.
- Ανακριβή επεξεργασία των δεδομένων της μισθοδοσίας.
- Κλοπή και δόλια μισθοδότηση (πληρωμή) προσωπικού.
- Απώλεια και μη εγκεκριμένη αποκάλυψη δεδομένων.

2.14.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

- Ελέγξατε δειγματοληπτικά την μισθοδοσία ορισμένων υπαλλήλων και εργατοτεχνικών. Εάν είναι δυνατόν προσπαθήστε να λάβετε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα από ειδικότητες εργαζομένων που διαφοροποιούνται ως προς τις τακτικές αποδοχές (επιδόματα κ.λ.π.) τις βάρδιες και τις υπερωρίες τις κρατήσεις και τις εργοδοτικές εισφορές τον τρόπο εκκαθάρισης της μισθοδοσίας και πληρωμής ώστε να ελέγξετε την λειτουργία όλου του φάσματος της λειτουργίας μισθοδοσίας.
- Ζητήσατε τους φακέλους των εργαζομένων στους οποίους τηρούνται τα σταθερά δεδομένα τους καθώς και τυχόν μεταβολές των δεδομένων αυτών και ελέγξατε τον εγκεκριμένο και συμφωνημένο μισθό τους ή ημερομίσθιο με αυτόν που τους καταβάλλεται.
- Διαπιστώστε ότι τηρείται ως προς τους μισθούς και τα ημερομίσθια που καταβάλλονται η εργατική νομοθεσία.
- Αντιπαραβάλατε για τον μήνα ελέγχου τα στοιχεία της μισθοδοτικής κατάστασης με τα στοιχεία παρουσίας των εργαζομένων (κάρτες παρουσίας, δελτία απασχόλησης, καταστάσεις προσέλευσης κ.λ.π.).
- Ελέγξατε την ύπαρξη εγκρίσεων των υπερωριών του μηνός.
- Ελέγξατε την ορθότητα υπολογισμού της κανονικής και πρόσθετης απασχόλησης (τακτικές αποδοχές, υπερωρίες, νυκτερινή απασχόληση, αργίες κ.λ.π.).

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Ελέγξτε την ορθότητα του υπολογισμού των εργοδοτικών εισφορών και των κρατήσεων για ασφαλιστικούς οργανισμούς, φόρο εισοδήματος, προκαταβολές και δάνεια.
- Διαπιστώσατε ότι η επιχείρηση εκδίδει εκκαθαριστικά της μισθοδοσίας των εργαζομένων τα οποία δεν αμφισβητούνται από αυτούς.
- Ελέγξτε τις πράξεις της μισθοδοτικής κατάστασης οριζόντια και κάθετα και την εξαγωγή του πληρωτέου ποσού.
- Ελέγξτε την συμφωνία των δεδομένων της μισθοδοτικής κατάστασης με τα λογιστικά άρθρα της μισθοδοσίας και την ενημέρωση των λογαριασμών (γενικών και αναλυτικών).
- Ελέγξτε την έγκριση της μισθοδοτικής κατάστασης από αρμόδιο υπεύθυνο της επιχείρησης.
- Ελέγξτε την πληρωμή της μισθοδοσίας (υπολοίπου πληρωτέου) μέσω τραπεζής (έγγραφα πιστοποίησης κατάθεσης στους τραπεζικούς λογαριασμούς των εργαζομένων) ή με επιταγές ή μετρητά από το ταμείο της επιχείρησης.
- Ελέγξτε την ύπαρξη τυχόν αζήτητων ποσών και την λογιστική τους αντιμετώπιση.
- Ελέγξτε την αγορά των ενσήμων των εργαζομένων και την ενημέρωσή τους. (Βιβλιάρια, αποδείξεις αγοράς κ.λ.π.).
- Ελέγξτε εάν τηρούνται οι υποχρεώσεις που επιβάλλουν στην επιχείρηση η φορολογική, ασφαλιστική και εργατική νομοθεσία.

2.15 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

- Κανένα έξοδο χωρίς νόμιμο, πλήρες και εγκεκριμένο δικαιολογητικό.
- Έγκαιρη ενημέρωση και λογιστική συμφωνία των λογαριασμών των εξόδων.
- Τήρηση της αρχής της αυτοτέλειας των χρήσεων και της αρχής της αντιπαραθέσεως εσόδων – εξόδων.
- Διενέργεια επαρκών προβλέψεων εξόδων εκμετάλλευσης.

2.15.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

- Συντάσσουμε αναλυτικούς πίνακες κατά κατηγορία εξόδων.
- Προβαίνουμε σε λογιστικές συμφωνίες,
- Προβαίνουμε σε δειγματοληπτικό έλεγχο, κατά κατηγορία εξόδου, βάσει δικαιολογητικών – Διαπιστώνουμε ότι έχουν εγκριθεί όλα τα έξοδα και ότι

- αφορούν εργασίες της εταιρείας – Προσοχή στο Φ.Π.Α. (εκπιπτόμενος ή μη).
- Προσοχή εάν έχουν καταχωρηθεί στα έξοδα δαπάνες προσθηκών, βελτιώσεων κλπ που έπρεπε να καταχωρηθούν στα πάγια.
 - Ιδιαίτερη προσοχή στα έξοδα για λογαριασμό τρίτων – Κρατάμε σημειώσεις και διαπιστώνουμε περαιτέρω την τύχη αυτών.
 - Προσοχή στο χειρισμό εξόδων που απορρίπτονται συστηματικά από το φορολογικό έλεγχο. Τα κονδύλια αυτά πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην αναμόρφωση των αποτελεσμάτων για τον προσδιορισμό του φόρου εισοδήματος.
 - Προσοχή στους τίτλους των λογαριασμών και στο αντίστοιχο περιεχόμενο – Επίσης, προσοχή στους αντίστοιχους λογαριασμούς ΦΠΑ.
 - Σύννομη εμφάνιση των εξόδων στα αποτελέσματα.
 - Έλεγχος συστήματος κοστολόγησης εξόδων κατά τις εισαγωγές.
 - Προσοχή για τα ανόργανα έξοδα, ζημίες, ανόργανα έσοδα κλπ.

2.15.2 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Για κάθε έξοδο λειτουργεί ικανοποιητικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου;
- Το κάθε έξοδο στηρίζεται σε νόμιμα και πλήρη δικαιολογητικά στοιχεία;
- Εκδίδεται για κάθε έξοδο το αναγκαίο παραστατικό στοιχείο; Κάθε έξοδο είναι εγκεκριμένο, σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοικήσεως της εταιρείας;
- Υπάρχει προϋπολογισμός εξόδων; Παρακολουθείται η εκτέλεσή του; Εξετάζονται τυχόν αποκλίσεις;
- Υπάρχει δυνατότητα περιορισμού των εξόδων με καλύτερη οργάνωση των τμημάτων ή υπηρεσιών;

2.16 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την διαδικασία των πωλήσεων που κατά μια έννοια είναι η φυσική συνέχεια των αγορών. Οι πωλήσεις αποβλέπουν στην απόκτηση εσόδων και αποτελούν το κύριο αντικείμενο μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα αν αυτή κατασκευάζει, μεταποιεί, εμπορεύεται ή παρέχει υπηρεσίες.

Προϋπόθεση για την επίτευξη ενός αξιόπιστου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ύπαρξη μιας διαδικασίας διαχωρισμού των εξουσιών που να εξασφαλίζει την άριστη οργάνωση και την μείωση του κινδύνου λαθών ή λανθασμένων ενεργειών. Τα στάδια¹⁵ μιας τέτοιας διαδικασίας πρέπει να είναι τα εξής :

¹⁵ Ο Εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων, Διονύσης Φάκος, Αθήνα, 2004

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- **Παραγγελία**

Αποδοχή και καταγραφή της παραγγελίας που μας δίνει ο πελάτης.

- **Αποστολή**

Αποστολή των παραγγελθέντων αγαθών στο πελάτη.

- **Τιμολόγηση**

Έκδοση του αντίστοιχου τιμολογίου πώλησης.

- **Καταγραφή**

Η λογιστική εμφάνιση της πώλησης και η ενημέρωση των λογαριασμών των πελατών.

- **Είσπραξη**

Η διαδικασία είσπραξης της απαίτησης από τους πελάτες και η παρακολούθηση των υπολοίπων των λογαριασμών τους.

2.16.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου όσο αφορά το κύκλωμα των εσόδων από πωλήσεις και των εισπράξεων τους πρέπει να διασφαλίζει ότι :

- Όλες οι συναλλαγές είναι κατάλληλα εγκεκριμένες
- Όλες οι συναλλαγές που καταχωρήθηκαν είναι έγκυρες
- Όλες οι έγκυρες συναλλαγές έχουν καταχωρηθεί
- Όλες οι συναλλαγές έχουν καταχωρηθεί με ακρίβεια
- Τα περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με το κύκλωμα απαιτήσεις, αποθέματα, ταμείο είναι εξασφαλισμένα από πλευράς κλοπής
- Ότι οι δραστηριότητες που αφορούν το κύκλωμα γίνονται αποδοτικά και αποτελεσματικά

2.16.2 ΟΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Κατά την λήψη των παραγγελιών

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Ο βασικός κίνδυνος στο στάδιο αυτό είναι η λήψη παραγγελιών που μπορεί τελικά να μην εισπραχθούν. Ο κίνδυνος αυτός μειώνεται με την ύπαρξη των ασφαλιστικών δικλίδων έγκρισης των πιστωτικών πωλήσεων από άτομο εξουσιοδοτημένο για τον σκοπό αυτό μέσα στα όρια που θέτει η πιστωτική πολιτική της επιχείρησης, με τον έλεγχο των πιστωτικών ορίων και την λήψη εγγυήσεων από τους πελάτες. Προϋπόθεση για την άσκηση ελέγχου πιστωτικών ορίων είναι η ύπαρξη ενημερωμένων αρχείων υπολοίπων λογαριασμών πελατών και υπολοίπων πιστωτικών ορίων.

Κατά την φόρτωση των παραγγελιών

Ο βασικός κίνδυνος εδώ είναι να φορτωθούν λάθος πράγματα και να σταλούν σε λάθος προορισμό με πιθανές επιπτώσεις στην συνεργασία με τον πελάτη. Με αυτό το στάδιο συνδέεται και ο κίνδυνος κλοπής των αποθεμάτων στον εσωτερικό έλεγχο.

Κατά την τιμολόγηση των αγαθών

Ο βασικός κίνδυνος στο στάδιο της τιμολόγησης είναι να μην τιμολογηθούν αγαθά τα οποία έχουν φορτωθεί και παραδοθεί. Αυτός ο κίνδυνος μειώνεται με τον διαχωρισμό της λειτουργίας φόρτωσης και παράδοσης από την λειτουργία τιμολόγησης.

Κατά την είσπραξη των απαιτήσεων από πωλήσεις

Ο βασικός κίνδυνος σε αυτή την φάση είναι να μην εισπραχθούν οι απαιτήσεις. Ο κίνδυνος αυτός μειώνεται με τον διαχωρισμό όσο αφορά τα εμπλεκόμενα άτομα από το προσωπικό, της δραστηριότητας του ταμείου από την λογιστική απεικόνιση και παρακολούθηση των απαιτήσεων. Ειδικότερα πρέπει να διαχωρίζονται οι παρακάτω δραστηριότητες :

- Η διαχείριση του ταμείου από την ενημέρωση των λογαριασμών πελατών.
- Η διαχείριση του ταμείου από την εγκεκριμένη έκδοση πιστωτικών σημειωμάτων.
- Η έκδοση πιστωτικών σημειωμάτων από την τήρηση των λογαριασμών πελατών.

2.16.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

- Για περιόδους που έχουν επιλεγεί (δειγματοληπτικά) για λεπτομερή έλεγχο :
 - Με βάση το ημερολόγιο πωλήσεων συντάσσουμε σχετικό πίνακα πωλήσεων (είδος – ποσότητα – αξία) και προβείτε σε επαλήθευση των συνόλων με τα αντίστοιχα του γενικού καθολικού (πωλήσεις, ΦΠΑ, πελάτες).
 - Διασταυρώνουμε τις εγγραφές στο ημερολόγιο πωλήσεων με τα αντίστοιχα ποσά στα τιμολόγια και τα πιστωτικά σημειώματα.
 - Ελέγχουμε τα τιμολόγια με αντιπαραβολή τους με τα αντίστοιχα δελτία αποστολής, όπου υπάρχουν τέτοια ξεχωριστά, τιμοκαταλόγους, συμφωνίες πελατών, δελτία παραγγελίας κλπ.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Ελέγχουμε τα πιστωτικά σημειώματα για κανονική εξουσιοδότηση και έγκριση, δελτία αποστολής ή παραλαβής για τις επιστροφές ή ελλειμματικές αποστολές και τα αρχικά τιμολόγια για τις περιπτώσεις εκπτώσεων ή λάθος τιμολόγησης.
 - Διασταυρώνουμε τα ελεγχθέντα τιμολόγια και πιστωτικά σημειώματα με τις καταχωρήσεις στους λογαριασμούς πελατών.
 - Συγκρίνουμε τιμολόγια και αντίστοιχα δελτία αποστολής με καρτέλες αποθήκης.
 - Προβαίνουμε σε συγκεντρωτική συμφωνία πωλήσεων μεταξύ των δεδομένων του γενικού καθολικού και των αντίστοιχων καρτελών τις αποθήκης (εξαγωγές).
- Για επιλεγμένες περιόδους πριν την ημερομηνία κλεισίματος του ισολογισμού, αλλά και αμέσως μετά, ελέγχουμε για τα εκδοθέντα δελτία αποστολής εάν εκδόθηκαν τα αντίστοιχα τιμολόγια στην ίδια χρήση, για να διαπιστωθεί η αυτοτέλεια των χρήσεων.
 - Ελέγχουμε πιστωτικά σημειώματα που εκδόθηκαν μετά το «κλείσιμο του ισολογισμού» για επιστροφές εμπορευμάτων, εκπτώσεις κλπ και ερευνούμε αν σημαντικοί τέτοιοι αντιλογισμοί αφορούν την υπό έλεγχο χρήση.
 - Ερευνούμε αν οι πωλήσεις περιορίζονται σε σχετικά λίγους και συγκεκριμένους πελάτες.

2.16.4 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Υπάρχει ικανοποιητικό σύστημα βεβαίωσης και εισπράξεως των εσόδων; Επιδέχεται βελτιώσεις και ποιες;
- Ενημερώνονται εγκαίρως οι λογαριασμοί των εσόδων;
- Παρακολουθούνται στατιστικώς οι κατηγορίες των εσόδων κατά μήνα; Συντάσσονται σχετικές εκθέσεις;
- Εγκρίνονται από αρμόδιο άτομο τα πιστωτικά σημειώματα που αφορούν εκπτώσεις πωλήσεων;
- Τα πιστωτικά σημειώματα που εκδίδονται για επιστροφές εμπορευμάτων συνοδεύονται πάντα από αντίστοιχα δελτία αποστολής του πελάτη;

2.17 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ

Οι εργασίες του εσωτερικού ελέγχου στο τέλος της χρήσεως συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με αυτές των εξωτερικών ελεγκτών με τους οποίους ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να συνεργάζεται. Βασικό μέλημα του εσωτερικού ελέγχου στο τέλος της χρήσεως είναι η ορθή και νομότυπη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης. Έτσι ο εσωτερικός ελεγκτής εφαρμόζει σχετικούς ελέγχους και διαδικασίες για να διαπιστώσει ότι τηρήθηκε

η αρχή της αυτοτέλειας της χρήσεως ότι έγινε απογραφή και ορθή αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης ότι τηρήθηκε η νομοθεσία σχετικά με την κατάσταση και εμφάνιση των οικονομικών καταστάσεων ότι τηρήθηκαν τα διεθνή λογιστικά πρότυπα και γενικά ότι οι οικονομικές καταστάσεις είναι πληροφοριακά ορθές τόσο ως προς το εσωτερικό όσο και ως προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να διαπιστώνει την νομότυπη δημοσίευση των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης.

2.17.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ

- Έλεγχος ορθού υπολογισμού φόρων, αφορολόγητων κρατήσεων και αποθεματικών.
- Προσοχή για κρατήσεις από μέρος λόγω φόρων αναπροσαρμογής.
- Προσοχή για ζημίες (ύψος αυτών) και συσχέτιση με τις διατάξεις του Ν. 2190/1920 Περί Ανωνύμων Εταιρειών (απώλεια μέρους ή όλου του μετοχικού κεφαλαίου κλπ).
- Έλεγχος υπολογισμού των κατά νόμο αφορολόγητων αποθεματικών.
- Διανομή αποθεματικών – ορθή δήλωση φόρων.
- Υποβολή στοιχείων στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. για αμοιβές Διοικητικού Συμβουλίου.
- Υποβολή δηλώσεως φόρου εισοδήματος και σχετικός αριθμητικός έλεγχος αυτής – μελέτη ορθότητας της δηλώσεως.
- Για τον υπολογισμό του φόρου εισοδήματος πρέπει να ληφθούν υπόψη, τουλάχιστον, οι από τις διατάξεις του φορολογικού νόμου, μη αναγνωριζόμενες προς έκπτωση δαπάνες.

2.17.2 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Παρακολουθείται η εφαρμογή του ΕΓΛΣ συνεχώς;
- Η λογιστική κατάσταση της εταιρείας είναι καλή;
- Υπάρχουν σοβαρές καθυστερήσεις στη λογιστική ενημέρωση;
- Υπάρχουν προβλήματα που θα καθυστερήσουν την σύνταξη ή ολοκλήρωση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων πέραν από τις νόμιμες προθεσμίες;
- Ποιες βελτιώσεις χρειάζεται το σύστημα, ώστε οι οικονομικές καταστάσεις να έχουν ολοκληρωθεί μέχρι τέλους Φεβρουαρίου.
- Υπάρχουν παρατηρήσεις ή υποδείξεις των εξωτερικών ελεγκτών που δεν έχουν ληφθεί υπόψη για την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων;

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η έννοια του διοικητικού ελέγχου¹⁶, αποτελεί ένα σχετικά καινούριο «εργαλείο» το οποίο εξασφαλίζει καθολική αποδοχή καθώς οι επιχειρήσεις που τη χρησιμοποιούν και κατανοούν τις δομικές της ιδιαιτερότητες γίνονται διαρκώς περισσότερες.

Ο πρωταρχικός σκοπός του ελέγχου λογιστικών βιβλίων είναι να πιστοποιήσει τη λογική και ακρίβεια των λογιστικών καταστάσεων μιας εταιρείας για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο έλεγχος αυτός διενεργείται μέσω μιας διεξοδικής εξέτασης και ανάλυσης των λογαριασμών οι οποίοι αποτυπώνονται στις λογιστικές καταστάσεις μιας εταιρείας, περιλαμβανομένων του ισολογισμού και της κατάστασης λογαριασμού αποτελεσμάτων.

Ο αντικειμενικός, σκοπός του επιχειρησιακού ελέγχου, από την άλλη πλευρά, είναι να αξιολογεί τις πηγές οι οποίες παρέχουν τα οικονομικά στοιχεία. Ο συγκεκριμένος έλεγχος προσδιορίζει αν σημαντικές συναλλαγές ελέγχονται κατάλληλα ούτως ώστε να εξασφαλίζουν ακριβή και αξιόπιστα στοιχεία σε εσωτερικές κι εξωτερικές πηγές.

Η τεχνική του εσωτερικού ελέγχου διοικητικής αποτελεσματικότητας καλύπτει ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών, μεθόδων αξιολόγησης, πολιτικών και προσεγγίσεων. Η τεχνική αυτή είναι σχεδιασμένη ούτως ώστε να αναλύει, να αξιολογεί, να ανασκοπεί και να αποτιμά την απόδοση της εταιρείας σε σχέση είτε με κάποια δέσμη προκαθορισμένων προτύπων είτε με κάποιους γενικά αποδεκτούς κανόνες ή κατευθυντήριες γραμμές της εταιρίας.

Συνεπώς, ο μείζων αντικειμενικός στόχος του διοικητικού ελέγχου είναι η αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Μπορεί να προσαρμοστεί κατά περίπτωση για να αξιολογείται η απόδοση της εταιρείας συνολικά ή ενός μόνο τμήματος ή λειτουργίας της.

¹⁶Alexander Hamilton Institute, Εσωτερικός Έλεγχος Διοικητικής Αποτελεσματικότητας 1997

Κατανόηση των παραμέτρων του διοικητικού ελέγχου

Κατ' αρχήν είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς ότι ο διοικητικός έλεγχος είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται από στελέχη τα οποία βρίσκονται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Κάτι τέτοιο είναι απόλυτα λογικό, δεδομένου ότι η ανώτερη διοίκηση είναι αυτή που σχεδιάζει το πλαίσιο δράσης και θέτει σε εφαρμογή τον έλεγχο διοικητικής αποτελεσματικότητας. Η διοίκηση πρέπει να είναι απολύτως βέβαιη ότι τα στοιχεία που συγκεντρώνει είναι τεκμηριωμένα και αντικειμενικά. Γι' αυτόν και μόνο τον λόγο η ομάδα που διενεργεί τον έλεγχο αποτελεσματικότητας πρέπει να είναι τελείως ανεξάρτητη.

Η ομάδα ή το προσωπικό που διενεργεί τον έλεγχο μπορεί να προέρχεται είτε από την εταιρεία είτε από άλλη εξωτερική πηγή. Πολλοί οργανισμοί έχουν θεσπίσει υπηρεσίες επιχειρησιακού ελέγχου, οι οποίοι διενεργούν έναν συνδυασμό επιχειρησιακών και διοικητικών ελέγχων για λογαριασμό της ανώτερης διοίκησης.

Για να εξασφαλίσει απόλυτη ανεξαρτησία, η ανώτερη διοίκηση μπορεί να αποφασίσει να ζητήσει τη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων. Τέτοιοι σύμβουλοι, χρησιμοποιούνται επίσης και από μικρές εταιρίες, είτε επειδή δεν υπάρχει στις τάξεις τους υπάλληλος με την κατάλληλη υποδομή είτε για να εξασφαλίσουν απόλυτη αμεροληψία.

Η βασική προσέγγιση στο διοικητικό έλεγχο

Είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς ότι, σε αντίθεση με τον έλεγχο λογιστικών βιβλίων και τον επιχειρησιακό έλεγχο οι οποίοι προσφέρουν περιορισμένο πεδίο δράσης και πλαίσιο αντικειμενικών στόχων, ο εσωτερικός έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας απαιτεί ευρύτερη προσέγγιση και ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους. Στόχος της ευρύτερης προσέγγισης που υποδεικνύει το παρόν εγχειρίδιο είναι να παρέχει ποικιλία επιλογών καθ' όλη τη διάρκεια του ελέγχου διοικητικής αποτελεσματικότητας αφού ο εντοπισμός συγκεκριμένων προβλημάτων δεν μπορεί να γίνει προκαταβολικά.

Στον έλεγχο διοικητικής αποτελεσματικότητας θα πρέπει να ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα μολονότι οι αντικειμενικοί στόχοι του εκάστοτε ελέγχου ποικίλλουν. Τα αποτελέσματα πρέπει να υποστηρίζονται με γεγονότα και τεκμηριωμένα στοιχεία. Κάθε έλεγχος αυτού του είδους θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία.

- 1.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
- 2.ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ,ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
- 3.ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

4.ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

5.ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ο τομέας οικονομικών υπηρεσιών ενός οργανισμού συγκεντρώνει, καταγράφει, αναλύει και παρακολουθεί στοιχεία από όλους τους άλλους λειτουργικούς τομείς της εταιρείας.

Ο ρόλος του οικονομικού τμήματος μπορεί να είναι τόσο καθοριστικός ώστε κάθε λειτουργική μονάδα να έχει πλήρη επίγνωση των διάφορων κέντρων κόστους. Από την άλλη πλευρά το οικονομικό τμήμα μπορεί να υιοθετήσει παθητικό πόλο με συνέπεια οι διάφορες λειτουργικές μονάδες να απορροφώνται από τις εσωτερικές τους δραστηριότητες χωρίς να έχουν επίγνωση του κόστους.

Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον επιβάλλει, σε εταιρείες που παρέμεναν αδρανείς ως προς τη διαχείριση του κόστους, να αποκτούν οικονομικό προσανατολισμό. Αυτή η αλλαγή στάσης έχει αναβαθμίσει γενικότερα τις οικονομικές υπηρεσίες, οι οποίες περιλαμβάνονται πλέον στις ευθύνες και αρμοδιότητες της ανώτερης διοίκησης, κατά την διάρκεια της μακροπρόθεσμης και βραχυπρόθεσμης διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Στις τυπικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η οικονομική λειτουργία είναι, απόλυτα σημαντική στις ακόλουθες διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

1.Το οικονομικό τμήμα παρέχει ουσιαστικές κατευθύνσεις στη διαμόρφωση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών, αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας. Για παράδειγμα το οικονομικό θα μπορούσε να κάνει προβολή των αναμενόμενων δαπανών και κερδών από την επέκταση της εταιρείας σε μια σημαντική νέα αγορά για τα επόμενα τρία χρόνια.

2.Το οικονομικό τμήμα μπορεί επίσης να παρέχει κατευθύνσεις και υποστήριξη στην προσπάθεια της εταιρείας να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο καθαρών κερδών και αποδοτικότητας επενδυμένων κεφαλαίων για την τρέχουσα περίοδο. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη των απαραίτητων μέσων για την παρακολούθηση της απόδοσης της εταιρείας έναντι του προϋπολογισμού και των λοιπών επιχειρησιακών στόχων.

ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Οι κύριοι αντικειμενικοί στόχοι του οικονομικού τμήματος διαμορφώνονται για να υποστηρίξουν το μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο εταιρικό σχέδιο.

Μακροπρόθεσμοι Οικονομικοί Στόχοι

5 Έτη

1. Αύξηση 10% των εταιρικών ενοποιημένων εσόδων για τα επόμενα 5 χρόνια.
2. Κατάρτιση τιμολογιακής στρατηγικής η οποία να έχει αποτέλεσμα την αύξηση των καθαρών κερδών προ φόρων κατά 7% ανά έτος.
3. Προσαρμογή του οικονομικού προγράμματος προκειμένου να υποστηρίξει την επίτευξη του στρατηγικού στόχου για αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά 40% την επόμενη πενταετία.
4. Θέσπιση οικονομικών παραμέτρων για την παρακολούθηση των προγραμματισμένων εξαγορών και αποεπενδύσεων.

Βραχυπρόθεσμοι Οικονομικοί Στόχοι

Ερχόμενο Έτος

1. Κατάρτιση προϋπολογισμού για κάθε μονάδα προκειμένου να επιτευχθεί η προβλεπόμενη για το τρέχον έτος αύξηση κερδών.
2. Κατάρτιση εταιρικής τιμολογιακής στρατηγικής για να υποστηριχθούν οι εταιρικοί αντικειμενικοί στόχοι και η προγραμματισμένη αύξηση του μεριδίου αγοράς.
3. Υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής ως προς πιθανές εξαγορές και αποεπενδύσεις.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ

ΚΥΡΙΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ

1. Κατάρτιση προϋπολογισμού για κάθε λειτουργική μονάδα προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αύξησης κερδών για το τρέχον έτος.
 - A. Εξέλιξη προβλέψεων για το σύνολο της εταιρείας.
 - B. Διαχωρισμός των προβλέψεων ανά λειτουργική μονάδα.
 - Γ. Κατάρτιση προτύπων μέτρησης.
 - Δ. Σχεδιασμός της διαδικασίας παρακολούθησης των πραγματικών αποτελεσμάτων έναντι των προτύπων.
2. Χρησιμοποίηση τιμολογιακής στρατηγικής για την υποστήριξη των εταιρικών αντικειμενικών στόχων και την ποσοστιαία προγραμματισμένη αύξηση του μεριδίου αγοράς.
 - A. Μελέτη ερευνών που αφορούν τις δυνατότητες της αγοράς και εκτίμηση του προβλεπόμενου αριθμού μονάδων δυνητικών πωλήσεων.
 - B. Καθορισμός του απαιτούμενου από την εταιρεία ποσοστού περιθωρίου κέρδους.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Γ. Γίνεται εκτίμηση των άμεσων και έμμεσων δαπανών οι οποίες σχετίζονται με τις προβλέψεις πωλήσεων.

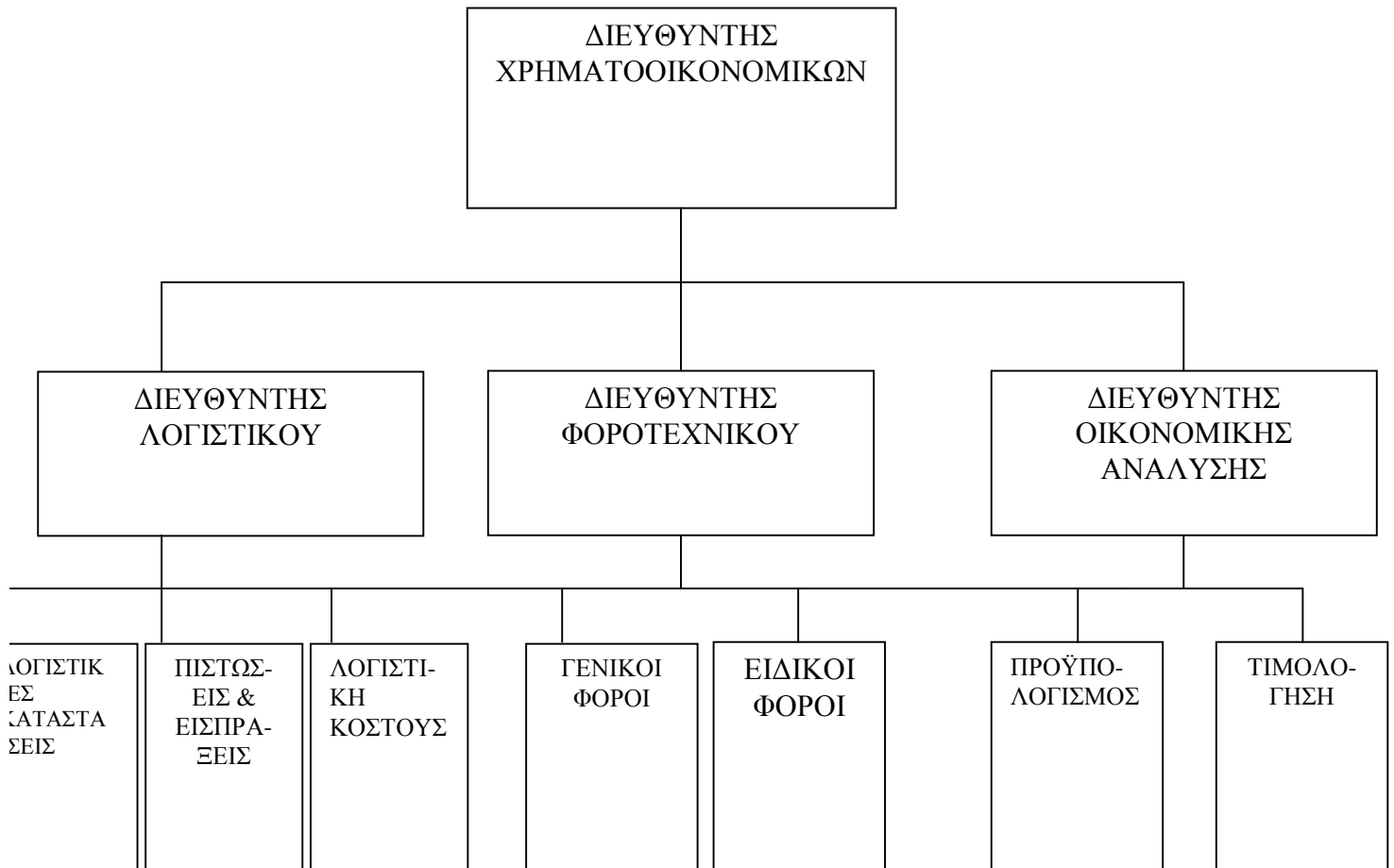
3. Υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής για πιθανές εξαγορές και από επενδύσεις.

A. Τύπος επιχείρησης που εξετάζεται.

B. Πρότυπα ιστορικής ανάπτυξης.

Γ. Οικονομικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη και οικονομικοί περιορισμοί

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ



3.2.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Υπάρχει κατάλογος με τους εφαρμοζόμενους λογιστικούς ελέγχους;
- Αν οι έλεγχοι δεν μπορούν να προσδιοριστούν, μπορούν να προσδιορισθούν τα άτομα με ελεγκτικές αρμοδιότητες ;
- Ακολουθεί κατάρτιση ελέγχων μετά τη διαμόρφωση σχεδίων;
- Έχει γίνει ανάλυση ωφέλειας των ελέγχων;

3.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΩΝ

Ο τομέας των αγορών¹⁷ θεωρείται συχνά ότι έχει την μεγαλύτερη επιρροή και είναι ο σημαντικότερος μεταξύ των διαφόρων λειτουργικών μονάδων. Στις περισσότερες εταιρείες, η λειτουργία του τμήματος αγορών αποτελεί στην πραγματικότητα το πρώτο στάδιο στη διαδικασία της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Προκειμένου να ανταποκρίνεται στις παραγγελίες των πελατών, η εταιρεία πρέπει να αγοράζει τα απαιτούμενα εξαρτήματα και τις πρώτες ύλες για να συναρμολογήσει ή να παράγει τα διάφορα προϊόντα της. Η ευθύνη και τα κύρια καθήκοντα του τμήματος αγορών αφορούν ακριβώς στη διαδικασία προμήθειας των αναγκαίων ανταλλακτικών, πρώτων υλών και εξαρτημάτων.

Το πραγματικό κόστος του προϊόντος μίας εταιρείας μπορεί να κυμαίνεται περί το 50% της τιμής πώλησης του προϊόντος. Για παράδειγμα, σε μια εταιρεία με έσοδα \$30 εκατομμυρίων από πωλήσεις, το άμεσο κόστος των υλικών και των ανταλλακτικών μπορεί να φθάσει τα \$15 εκατομμύρια.

Μια εταιρεία η οποία διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα αγορών μπορεί να εξοικονομεί σημαντικότερα ποσά από τις αγορές υλικών.

Σε μία εταιρεία \$30 εκατομμυρίων, για παράδειγμα, μία εξοικονόμηση δαπανών της τάξεως του 5% για αγορές υλικών, η οποία θα οφείλεται στο κεντρικό σύστημα αγορών της, θα αύξανε άμεσα την εξοικονόμηση(και τα καθαρά κέρδη) της εταιρείας κατά \$1,5 εκατομμύρια. Από την άλλη πλευρά, αν το ποσοστό κόστους του προϊόντος αυξηθεί από 50% σε 55%, για μια εταιρεία \$30 εκατομμυρίων, το αποτέλεσμα θα είναι μείωση των καθαρών κερδών κατά 1,5 εκατομμύρια.

Αντικειμενικοί στόχοι του τμήματος αγορών

Ο κύριος αντικειμενικός στόχος του ελέγχου διοικητικής αποτελεσματικότητας στη λειτουργία του τμήματος αγορών, είναι να εξακριβώσει αν η εταιρεία διαθέτει τους οικονομικούς πόρους της κατά τον πιο επαρκή και αποτελεσματικό τρόπο.

Σε μερικές εταιρείες μεσαίου μεγέθους, η λειτουργία των αγορών εκτελείται κατά κύριο λόγο από κάθε τμήμα και για κάθε τμήμα ξεχωριστά. Για παράδειγμα, το τμήμα ελέγχου αποθεμάτων αγοράζει «απευθείας» από τους προμηθευτές τα απαραίτητα εξαρτήματα, και υλικά προκειμένου να ικανοποιήσει τις παραγγελίες των πελατών.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, δεν υπάρχουν επίσημες πολιτικές για τα διάφορα λειτουργικά τμήματα με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να μην παίρνουν πάντα τις πιο αποτελεσματικές αποφάσεις. Ωστόσο, άλλες εταιρείες μεσαίου ή

¹⁷ Alexander Hamilton Institute, Εσωτερικός Έλεγχος Διοικητικής Αποτελεσματικότητας 1997

μικρού μεγέθους διαθέτουν κεντρικά τμήματα αγορών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο σκοπός του ελέγχου διοικητικής αποτελεσματικότητας είναι να εξακριβώνει αν το τμήμα αγορών λειτουργεί σύμφωνα με τα προκαθορισμένα πρότυπα.

Ο έλεγχος μπορεί να ξεκινήσει από τη στιγμή που κάποια σήματα κινδύνου, μέσα στον χώρο της εταιρείας, γίνουν ορατά. Για παράδειγμα, η ανώτερη διοίκηση μπορεί να επισημάνει αυξήσεις στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, μολονότι κανένας από τους ανταγωνιστές της εταιρείας δεν εμφανίζει παρόμοιες μειώσεις στα περιθώρια κέρδους.

Αυτό το σήμα κινδύνου μπορεί να δείχνει ότι η εταιρεία δεν ελέγχει αποτελεσματικά το κόστος στη διαδικασία των καθημερινών αγορών της. Μπορεί να διαπιστωθεί κατά τη διάρκεια του ελέγχου διοικητικής αποτελεσματικότητας ότι τα λειτουργικά τμήματα αγοράζουν υλικά και υπηρεσίες τα οποία δεν είναι απαραίτητα για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης. Ο έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας μπορεί επίσης να εντοπίσει την ύπαρξη σωρευσεων σε απαξιωμένα αποθέματα οι οποίες δημιουργήθηκαν από την εφαρμογή αναποτελεσματικών πολιτικών αγορών.

ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ

ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Εξασφάλιση της ροής των προμηθειών για να υποστηρίζεται το πρόγραμμα παραγωγής και οι προβλεπόμενες παραγγελίες πελατών.
2. Διατήρηση μιας ελάχιστης επένδυσης σε υλικά και εξαρτήματα και ενός επαρκούς επιπέδου αποθεμάτων ασφαλείας.
3. Διατήρηση σταθερών προτύπων ποιότητας με βάση την καταλληλότητα χρήσης και την αξιοπιστία των προμηθευτών.
4. Αγορά υλικών και υπηρεσιών με την ποιότητα που απαιτούν οι περιστάσεις, στο χαμηλότερο δυνατόν κόστος.
5. Κατάρτιση ενός προγράμματος για την παρακολούθηση της αξίας και της οικονομικότητας των αγορών, με σκοπό τη μείωση του συνολικού κόστους των αγορών.
6. Ανάπτυξη ενός δικτύου συνεχούς επικοινωνίας μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των λειτουργικών διευθύνσεων ως προς αυξήσεις και μειώσεις τιμών καθώς και άλλες εξελίξεις στον κλάδο.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ



3.3.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Έχει ένα τμήμα ή οργανωτική μονάδα εμπλοκή στη διαδικασία αγορών;
- Είναι το τμήμα αγορών πλήρως αποκεντρωμένο;
- Υπάρχουν γραπτές πολιτικές αγορών;
- Υπάρχουν γραπτές διαδικασίες αγορών;
- Είναι τα έγγραφα που αφορούν τις διαδικασίες αγορών ενημερωμένα;

3.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Έλεγχος παραγωγής

Ο έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας¹⁸ στη διαδικασία παραγωγής αποσκοπεί στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων της εταιρείας ως προς τη συναρμολόγηση ή παραγωγή προϊόντων και εμπορευμάτων. Ένας έλεγχος αυτού του είδους απαιτεί λεπτομερή εξέταση των διάφορων βασικών καθήκοντων στον χώρο της παραγωγής. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα καθήκοντα είναι η αξιοποίηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η αποτελεσματική πρόβλεψη και προγραμματισμός των αναγκών παραγωγής. Κάθε ένας από αυτούς τους τομείς πρέπει να υπόκειται σε ανεξάρτητο έλεγχο διοικητικής αποτελεσματικότητας, ανάλογα βέβαια με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στην κάθε εταιρεία.

Σε γενικές γραμμές, ο κύκλος της παραγωγής ξεκινά με τον σχεδιασμό της παραγωγής ο οποίος θα πρέπει να βασίζεται σε μια ρεαλιστική βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη πωλήσεων. Στο στάδιο του σχεδιασμού παραγωγής λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τον απαιτούμενο χρόνο λειτουργίας των μηχανημάτων και τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της παραγωγής εξαρτάται επίσης από την υποστήριξη του τομέα ελέγχου των αποθεμάτων εφόσον, για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία παραγωγής, θα πρέπει να υπάρχει άμεση πρόσβαση σε όλα τα αναγκαία εξαρτήματα και υλικά.

Έλεγχος στη διαδικασία παρακολούθησης αποθεμάτων

Η λειτουργία της παρακολούθησης αποθεμάτων μπορεί να υποδιαιρεθεί στις ακόλουθες υπολειτουργίες.

A. Εσωτερικές μεταφορές - η κίνηση των υλικών και των εξαρτημάτων μέσα στον χώρο των παραγωγικών εγκαταστάσεων και μεταξύ των διάφορων λειτουργιών .

B. Ροή υλικών στο σύστημα παραγωγής – η ροή των υλικών και των εξαρτημάτων μεταξύ των διάφορων σταδίων παραγωγής (π.χ. βαφή, συναρμολόγηση, φιξάρισμα, κ.λπ.).

Γ. Αποθήκευση – η λειτουργία η οποία ελέγχει την κίνηση των υλικών και των εξαρτημάτων σε μια ορισμένη χρονική στιγμή (φόρτωση και αποθήκευση αποθεμάτων).

¹⁸ Alexander Hamilton Institute, Εσωτερικός Έλεγχος Διοικητικής Αποτελεσματικότητας 1997

Η συνολική λειτουργία της παρακολούθησης αποθεμάτων περιλαμβάνει την παραλαβή υλικών, την ενδοεργοστασιακή διαχείριση και φόρτωση και την αποθήκευση των αποθεμάτων.

Παράλληλα με την αξιολόγηση της διαχείρισης αποθεμάτων στο εσωτερικό του εργοστασίου, ο έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας πρέπει να περιλαμβάνει μία εκτίμηση της συνολικής ροής αποθεμάτων από το σημείο παραλαβής των υλικών από τους προμηθευτές μέχρι την αποθήκευση και την τελική χρήση τους στη διαδικασία παραγωγής.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Τμήμα παραγωγής

1. Γίνονται αποτελεσματικές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προβλέψεις των αναγκών παραγωγής.
2. Καταρτίζεται ένα πρόγραμμα το οποίο αξιοποιεί στον μέγιστο βαθμό τον χρόνο λειτουργίας των μηχανημάτων και το ανθρώπινο δυναμικό.
3. Καθιερώνεται ένα σύστημα για την παρακολούθηση των αναγκών παραγωγής ως προς την ποιότητα, τον χρονικό συντονισμό και την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Τμήμα αποθεμάτων

1. Εξελίσσεται και εφαρμόζεται ένα σύστημα ελέγχου αποθεμάτων το οποίο να εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων υλικών και εξαρτημάτων σύμφωνα με τις ανάγκες της παραγωγής.
2. Καταρτίζεται ένα σχέδιο αγορών για την αγορά αποθεμάτων υλικών, ανταλλακτικών και εξαρτημάτων το οποίο θα επιτρέψει στην εταιρεία να επιτύχει την μέγιστη αποδοτικότητα στα απενδεδυμένα κεφάλαια της.

3.4.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Υπάρχουν διαθέσιμοι αποθηκευτικοί χώροι ούτως ώστε να αποφεύγεται η στοίβαξη στους διαδρόμους των αποθηκών, η οποία προκαλεί δυσχέρειες στη διαχείριση των αποθεμάτων και οδηγεί τελικά σε διακοπές της παραγωγής;
- Χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι γερανοί, οι ζυγαριές, οι πάγκοι και τα μηχανήματα;
- Αποθηκεύονται τα ανταλλακτικά σε προσιτό χώρο και με σωστό τρόπο;
- Βρίσκονται τα αναγκαία για την εκτέλεση μιας εργασίας στον τόπο και το χρόνο που πρέπει;
- Διενεργούνται περιοδικοί έλεγχοι ως προς την ετοιμότητα των μηχανών βάσει των προδιαγραφών του κατασκευαστή;
- Ελέγχονται περιοδικά οι ζυγαριές για την ακρίβεια τους;

3.5 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Πολλά διοικητικά στελέχη¹⁹ θεωρούν ότι ο τομέας διαδικασιών είναι ο πιο σύνθετος και σημαντικός σε έναν οργανισμό. Εντούτοις, ο τομέας των διαδικασιών είναι άριστα συνδεδεμένος με την επιτυχία και ετοιμότητα των τμημάτων πωλήσεων και μάρκετινγκ. Αν η πορεία των πωλήσεων επιδεινώνεται κατά τη διάρκεια του έτους τότε τα αποτελέσματα θα πληγούν από το υπερβολικό ύψος των γενικών εξόδων και την ελλιπή αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού, γεγονός που θα προκαλέσει στην εταιρεία σημαντικές οικονομικές απώλειες.

Ο γενικός στρατηγικός στόχος μιας εταιρείας θα πρέπει να επικεντρώνεται στα προβλεπόμενα αποτελέσματα πωλήσεων για το έτος, καθώς επίσης και για μεγαλύτερες περιόδους. Αυτές οι προβλέψεις πωλήσεων λειτουργούν ως καταλύτης για καθέναν από τους υπόλοιπους λειτουργικούς τομείς κατά τη διαδικασία πρόβλεψης των ετήσιων αναγκών τους.

Ο κύριος αντικειμενικός στόχος της λειτουργίας του μάρκετινγκ είναι η διενέργεια διαρκούς έρευνας πελατών προκειμένου να καταρτίσει κριτήρια για την πρόβλεψη του όγκου και του περιεχομένου των μελλοντικών πωλήσεων της εταιρείας.

Ο εσωτερικός έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας των τμημάτων πωλήσεων και μάρκετινγκ ενός οργανισμού θα πρέπει να έχει τους εξής σκοπούς:

1. Να αξιολογεί τον σχεδιασμό πωλήσεων και τις προσπάθειες της διοίκησης του τμήματος πωλήσεων, προκειμένου να βεβαιώνεται ότι είναι ρεαλιστικό το σχέδιο επίτευξης των στόχων πωλήσεων.
2. Να αναλύει τις δραστηριότητες του τμήματος μάρκετινγκ της εταιρείας σε σχέση με την υποστήριξη που παρέχουν στο σχέδιο πωλήσεων.

Η ακόλουθη επισκόπηση των αντικειμενικών στόχων των τμημάτων πωλήσεων και μάρκετινγκ, της οργάνωσης, του σχεδιασμού και του ελέγχου περιγράφει τον τρόπο προσέγγισης του ελέγχου διοικητικής αποτελεσματικότητας, στις λειτουργίες πωλήσεων και μάρκετινγκ. Η επισκόπηση περιορίζεται στα πλέον βασικά ζητήματα, ούτως ώστε η διαδικασία του ελέγχου διοικητικής αποτελεσματικότητας να μπορεί να εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών και σχεδόν σε κάθε κλάδο, αλλά κυρίως στη βιομηχανία.

¹⁹ Θεοδώρα Παπαδάτου, Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος των ανωνύμων εταιριών, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2001

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Τμήμα Πωλήσεων

1. Τίθεται σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα διοίκησης πωλήσεων για να υποστηριχθούν οι μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες στρατηγικές πωλήσεων και μάρκετινγκ.

2. Καταρτίζεται ένα πρόγραμμα πωλήσεων για όλες τις γραμμές προϊόντων.

3. Δημιουργείται στον οργανισμό ένα αποτελεσματικό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών.

Τμήμα Μάρκετινγκ

1. Διενεργείται διαρκής έρευνα αγοράς ως προς τις προτιμήσεις των πελατών και τις μεταβολές των χαρακτηριστικών της αγοράς και των πελατών.

2. Καταρτίζεται ειδική στρατηγική μάρκετινγκ για την αξιολόγηση πιθανών νέων προϊόντων.

3. Τίθεται σε εφαρμογή στρατηγική μάρκετινγκ η οποία υποστηρίζει την επίτευξη των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προβλέψεων για τις πωλήσεις.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



3.5.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Έχει ο όγκος πωλήσεων αυξηθεί κατά 50% ή περισσότερο κατά τα τελευταία 10 χρόνια;
- Υπάρχουν διαθέσιμα αριθμητικά στοιχεία πωλήσεων για τον κλάδο;
- Γίνεται οποιουδήποτε τύπου ανάλυση πωλήσεων;
- Αξιοποιούνται πλήρως, στην ανάλυση πωλήσεων, τα πλεονεκτήματα των διαθέσιμων πληροφοριών;
- Γίνονται προβλέψεις πωλήσεων ανά προϊόν και για κάθε έτος;

3.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η συνολική επιτυχία της εταιρείας²⁰ εξαρτάται από την απόδοση των υπαλλήλων της και εν γένει εργασιακό κλίμα που διαμορφώνεται. Η διασφάλιση θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, στο πλαίσιο της εταιρείας, είναι ευθύνη του Τμήματος Προσωπικού.

Η διασφάλιση αυτού του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος εξαρτάται από τον τύπο υπαλλήλων οι οποίοι επιλέγονται για πρόσληψη.

Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι ενός εργοστασίου αναζητούν την ευκαιρία να εναλλάσσονται μεταξύ εργασιών, προκειμένου να μην αισθάνονται πλήξη. Από την άλλη πλευρά, οι διοικητικοί υπάλληλοι αναζητούν την ευκαιρία να ανελιχθούν στην κλίμακα ιεραρχίας. Όλοι οι υπάλληλοι αναμένουν ένα ικανοποιητικό πρόγραμμα αμοιβών.

Πεδίο δράσεως του Τμήματος Προσωπικού

Το Τμήμα Προσωπικού είναι άμεσα και εμμέσως υπεύθυνο για ένα μεγάλο εύρος λειτουργιών, ούτως ώστε να μπορεί να διασφαλίζει την ύπαρξη του κατάλληλου ανθρωπίνου δυναμικού μέσα στον οργανισμό.

Οι τομείς που εμπίπτουν στην δικαιοδοσία του Τμήματος Προσωπικού είναι οι ακόλουθοι:

1. Η συνολική διαδικασία ανεύρεσης και πρόσληψης προσωπικού στην οποία περιλαμβάνονται: στρατολόγηση, συνεντεύξεις, τεστ, διασταύρωση συστάσεων, ιατρικές εξετάσεις, προσφορές εργασίας, τοποθέτηση υπαλλήλων σε τμήματα, προαγωγές, παροχή συμβούλων και απολύσεις.
2. Η διαρκής παρακολούθηση των θεμάτων απασχόλησης.
3. Η διασφάλιση ενός ανταγωνιστικού προγράμματος αμοιβών.
4. Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων.
5. Η υγεία και η πρόληψη ατυχημάτων.
6. Παροχές και υπηρεσίες προς τους εργαζομένους.
7. Οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων.
8. Το πρόγραμμα ασφάλειας για ολόκληρη την εταιρεία.

Ο κύριος αντικειμενικός στόχος της διαδικασίας του ελέγχου διοικητικής αποτελεσματικότητας είναι να αξιολογεί τη συνολική αποτελεσματικότητα του τομέα προσωπικού, ως προς τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας. Ο εσωτερικός έλεγχος της διοίκησης προσωπικού αποτελεί κατά κανόνα δύσκολο έργο, λόγω της ευρύτατης ευθύνης την οποία έχει έναντι του οργανισμού καθώς επίσης και λόγω της υποκειμενικής φύσης αυτών των τομέων αρμοδιοτήτων.

²⁰ Alexander Hamilton Institute, Εσωτερικός Έλεγχος Διοικητικής Αποτελεσματικότητας 1997

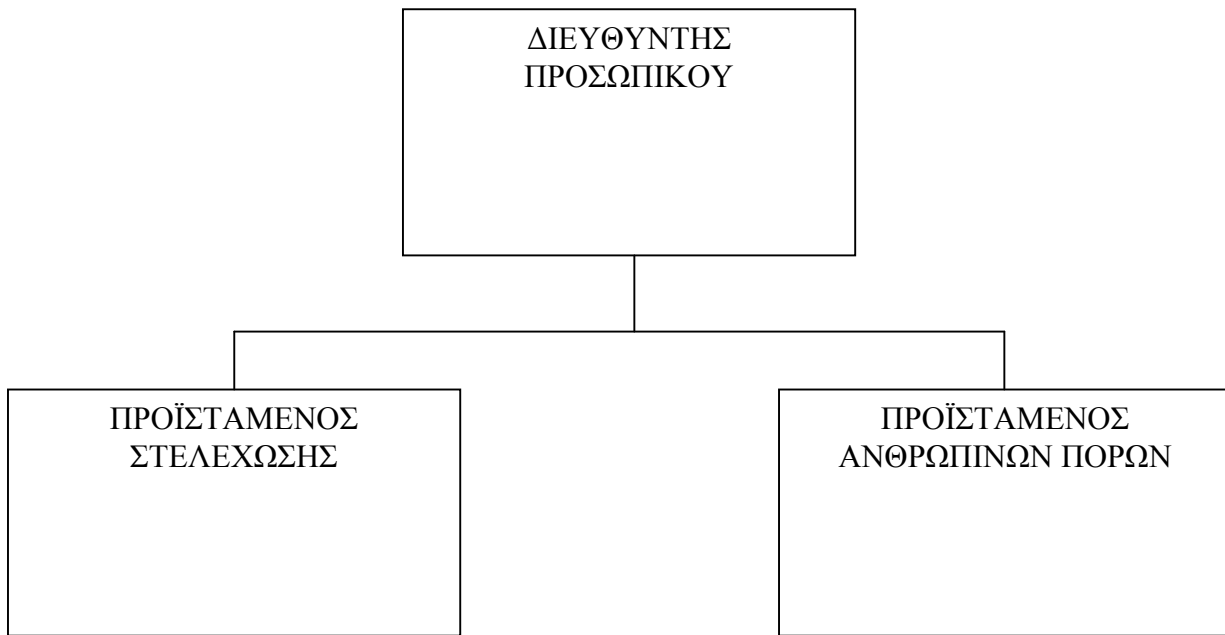
Ο έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας, κατά την αξιολόγηση των διαδικασιών και των συνθηκών απασχόλησης στην εταιρεία, για παράδειγμα, πρέπει να διενεργεί ανάλυση για κάθε κύριο τμήμα και κατ'ουσίαν να το μεταχειρίζεται ως ανεξάρτητη μονάδα. Στη συνέχεια, θα πρέπει να συνοψίζει τα διάφορα προβλήματα για να επισημάνει αν οι αρνητικές συνθήκες αφορούν ένα μόνο τμήμα ή το σύνολο της εταιρείας.

ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Διοίκηση Προσωπικού

- 1.** Εξασφαλίζει αποτελεσματική πολιτική προσωπικού για το σύνολο της εταιρείας.
- 2.** Αναβαθμίζει τα προγράμματα αμοιβών για το διοικητικό και εποπτικό προσωπικό.
- 3.** Επαναξιολογεί το πρόγραμμα πρόσθετων παροχών.
- 4.** Θεσπίζει αποτελεσματική πολιτική εργασιακών σχέσεων.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Επάνδρωση
Μισθολόγιο
Συνεντεύξεις
Προγράμματα συντάξεως

Εκπαίδευση
Περιγραφή Θέσεων Εργασίας
Πρόσθετες παροχές
Ασφάλεια

3.6.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Αναγνωρίζεται η ευθύνη της διαμόρφωσης του προγράμματος προσωπικού ως εταιρική διοικητική λειτουργία;
- Είναι η ευθύνη σαφώς καθορισμένη και ανατεθειμένη;
- Είναι οι ευθύνες και οι εξουσίες του Τμήματος Προσωπικού, σαφώς καθορισμένες και τεκμηριωμένες;
- Είναι το Τμήμα Προσωπικού επαρκώς στελεχωμένο προκειμένου να εκτελεί με επιτυχία τα καθήκοντα του;

3.7 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ακολουθώντας τους ταχύτατους ρυθμούς των εξελίξεων στο επιχειρηματικό περιβάλλον²¹, το τμήμα του οργανισμού που διενεργεί την επεξεργασία δεδομένων έχει αλλάξει περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο.

Οι αλλαγές στην επεξεργασία δεδομένων κατά την τελευταία δεκαετία, έχουν ως αποτέλεσμα η συγκεκριμένη λειτουργία να γίνεται όλο και πιο σύνθετη και να απαιτεί τη δαπάνη σημαντικών κεφαλαίων για να δημιουργηθεί και να λειτουργήσει. Με την εγκατάσταση υπερμοντέρνων τμημάτων επεξεργασίας δεδομένων, η ανάγκη για ανεξάρτητες αξιολογήσεις και εκτιμήσεις της λειτουργίας επεξεργασίας δεδομένων έχει επίσης μεγαλώσει.

Ο έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας αντιπροσωπεύει ένα από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία για την αξιολόγηση της λειτουργίας επεξεργασίας δεδομένων.

Εκτέλεση του ελέγχου

Ο έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας του τομέα επεξεργασίας δεδομένων περιλαμβάνει μία τεχνική και μία υποκειμενική εξέταση κάθε πλευράς της λειτουργίας.

Από την τεχνική πλευρά, ο έλεγχος αναλύει την ποιότητα των συστημάτων που έχουν τεθεί σε εφαρμογή ή σχεδιάζονται. Αξιολογεί επίσης την αποτελεσματικότητα των ηλεκτρονικών υπολογιστών σε σχέση με τα πρότυπα της εταιρείας.

Υποκειμενικά, ο εσωτερικός έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας πρέπει να καθορίζει αν το τμήμα επεξεργασίας δεδομένων είναι επαρκώς επανδρωμένο με ικανούς προγραμματιστές και χειριστές Η/Υ.

Επίσης, ο έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας αξιολογεί το συντονισμό μεταξύ του τμήματος επεξεργασίας δεδομένων και των υπόλοιπων τμημάτων για να εξακριβώνει αν δίδονται οι κατάλληλες οδηγίες και να βεβαιωθεί ότι οι χρήστες των συστημάτων λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη και κατευθύνσεις ως προς τα συστήματα.

Ειδικότερα ο έλεγχος διοικητικής αποτελεσματικότητας περιλαμβάνει τις ακόλουθες πτυχές της επεξεργασίας δεδομένων:

- σχεδιασμός και αποτελεσματικότητα συστημάτων
- οργάνωση και στελέχωση τμήματος
- οικονομικότητα λειτουργίας επεξεργασίας δεδομένων

²¹ Θεοδώρα Παπαδάτου, Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος των ανωνύμων εταιριών, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2001

- πολιτικές χρηστών και
- τεκμηρίωση διαδικασιών και συστημάτων

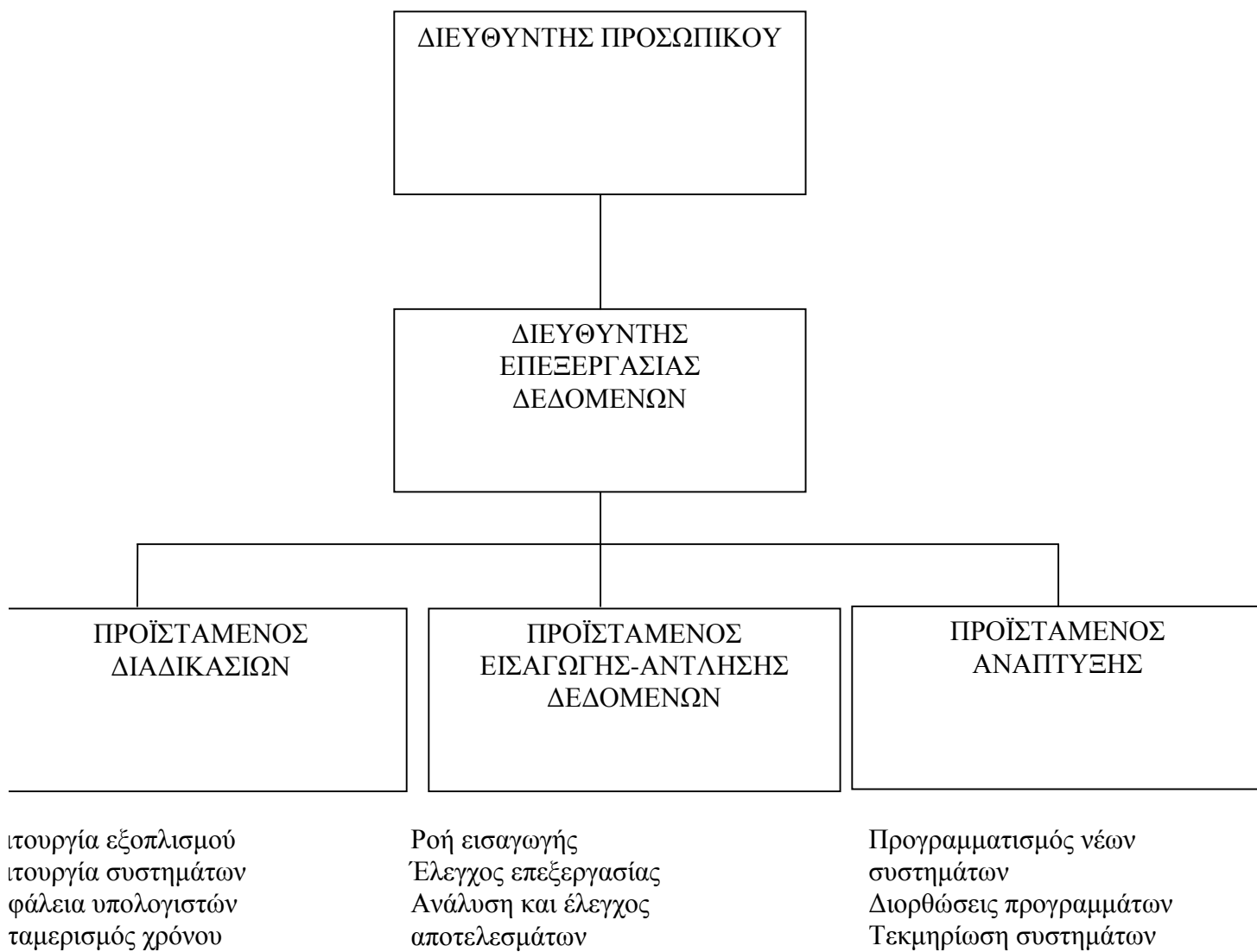
Κάθε πτυχή του θέματος παρουσιάζεται στους τομείς του ελέγχου διοικητικής αποτελεσματικότητας που αφορούν τους στρατηγικούς στόχους, την οργάνωση, το γενικό σχεδιασμό και τον έλεγχο.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Τμήμα Επεξεργασίας Δεδομένων

1. Καθιερώνεται ένα σύστημα για τον εντοπισμό των αναγκών πληροφόρησης σε όλο το φάσμα του οργανισμού.
2. Καταρτίζεται μια σειρά από οδηγίες και πολιτικές χρήση για κάθε κύριο σύστημα επεξεργασίας στοιχείων.
3. Καθορίζονται οι ανάγκες τεκμηρίωσης προτύπων για όλα τα συστήματα.
4. Εφαρμόζεται μία πολιτική ασφαλείς επεξεργασίας δεδομένων.
5. Συντάσσεται ένα εγχειρίδιο πολιτικής για τη λειτουργία επεξεργασίας στοιχείων.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ



3.7.1 ΣΧΕΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- Αν η επεξεργασία δεδομένων είναι αυτοματοποιημένη, περιγράφεται ο τύπος της εγκατάστασης περιλαμβανομένης και της σύνθεσης του εξοπλισμού της;
- Υπάρχει τμήμα ή άλλη υπηρεσία η οποία να αξιολογεί τη λειτουργία επεξεργασίας δεδομένων της εταιρείας;
- Έχουν υπάρξει σημαντικές αλλαγές στην επεξεργασία δεδομένων κατά τα τελευταία χρόνια;
- Είναι το τμήμα στελεχωμένο σύμφωνα με το επίσημο οργανωτικό σχέδιο;

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να δεχθούμε ότι υφίστανται διάφοροι κίνδυνοι που απειλούν το περιβάλλον των επιχειρήσεων. Στόχος λοιπόν όλων των επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων. Το παραπάνω επιτυγχάνεται με την λειτουργία μέσα στην εταιρεία ειδικού τμήματος διαχείρισης κινδύνων και διενέργειας εσωτερικού ελέγχου. Οφείλουμε να παραδεχθούμε ότι η ανυπαρξία ενός ειδικού πλαισίου διαχείρισης κινδύνων και η μη λειτουργία ενός στιβαρού μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου ίσως και να είναι μοιραία για οποιονδήποτε οικονομικό οργανισμό ασχέτως μεγέθους, αγοράς εργασίας και στελέχωσης. Η ύπαρξη και λειτουργία στιβαρών δομών διαχείρισης κινδύνων και διενέργειας εσωτερικού ελέγχου ωθεί την εταιρεία στην επίτευξη των στόχων της, στην αξιοπιστία της, στη δημιουργία πλαισίου εσωτερικού ελέγχου και τελικά στην αποτροπή ενδεχόμενης εταιρικής απάτης.

Οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να υποτιμούν ή να αψηφούν τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης. Τα νομοθετικά πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης, όσο αυστηρά και εάν είναι, δεν επαρκούν από μόνα τους για την αποτροπή της εταιρικής απάτης. Απαιτείται λοιπόν η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στις επιταγές των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, η γνωστοποίηση τους στο σύνολο του οργανισμού και ο έλεγχος της συμμόρφωσης του οργανισμού σε αυτές. Η μη δέσμευση της ηγεσίας στην ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες δημιουργεί ένα περιβάλλον ελέγχου ευάλωτο στη διαφθορά. Επιπλέον, αναιρεί τα οφέλη που δημιουργούνται από την εφαρμογή των πλαισίων του εσωτερικού ελέγχου και τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Σημαντική κρίνεται εξάλλου η μέριμνα για τη διαρκή εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών στα θέματα της διακυβέρνησης των εταιριών, του ελέγχου και της διαχείρισης των κινδύνων.

Ένας εσωτερικός ελεγκτής δεν είναι κάποιος που απλώς ανασκοπεί την παρελθοντική πορεία της εταιρίας ή αρκείται στη συνήθη και απλή καθημερινή λειτουργία της. Είναι εκείνος που αποσκοπεί στο μεγαλύτερο συμφέρον της επιχείρησης και σε συνεργασία με τη διοίκηση προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για να το επιτύχει. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο ελεγκτής πρέπει να έχει πλήρη ελευθερία κινήσεων και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ανάλογη υποστήριξη από το διοικητικό συμβούλιο. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο και ισάξιο συστατικό στοιχείο της εταιρικής εποπτείας.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν πλέον την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ζωτικής σημασίας για την ικανοποιητική και αποτελεσματική πορεία της κάθε εταιρίας. Για το λόγο αυτό, πολλές από αυτές

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

έχουν προχωρήσει στη δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου παρόλο που η λύση της πρόσληψης ελεγκτή από ελεγκτική εταιρία περιορίζει τα υπάρχοντα τμήματα και κατ' επέκταση τα λειτουργικά έξοδα. Με την επιλογή αυτή οι εταιρίες διασφαλίζουν την ανεξαρτησία και την αποδοτικότητα του ελεγκτή δείχνοντας εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να δεχθούμε ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι διακρίνονται σε οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς, υπό την ευρεία έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες, εντάσσονται ανάλογα, κάτω από την ομπρέλα των τριών αυτών διακρίσεων και καμία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελεγκτικής διερεύνησης. Ή καλό θα είναι, από εδώ και στο εξής για να αρθούν παντελώς οι συγχύσεις αυτές, όλες οι εκδοχές του όρου «έλεγχος» να ενσωματωθούν στον γενικό όρο, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις δραστηριότητες που αναφέραμε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Θεόδωρος Γ. Γρηγοράκος, Γενικές Αρχές Ελεγκτικής τεύχος Α ΣΟΛ, 1998
- 2) Παντελής Στυλ. Παπαστάθης , Αθήνα 2003
- 3) Διοικητική Ελεγκτική Alexander Xamilton Institute
- 4) Θεοδώρα Παπαδάτου, Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος των ανωνύμων εταιριών, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2001
- 5) Ο Εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων, Διονύσης Φάκος, Αθήνα, 2004
- 6) Συνοπτικές σημειώσεις σε θέματα ελεγκτικής των επιχειρήσεων, Βασίλειος Ι. Λουμιώτης, Αθήνα 2004
- 7) Εισαγωγή στη θεωρία και πρακτική της σύγχρονης ελεγκτικής, Κωνσταντίνος Καραμάνης, πρόγραμμα σπουδών 2004-2005
- 8) http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/bitstream/spoudai/331/1/t57_n1_58to79.pdf
- 9) http://www.fgi.org.gr/uploads/largefiles/Drapaniotis_speech.pdf