



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

## **Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΕΚΟ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Της

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑΣ-ΜΑΡΙΑΣ ΜΥΛΩΝΑ

Επιβλέπων καθηγητής: ΤΑΧΥΝΑΚΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική.

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2018**

"Αφιερώνεται στην οικογένεια μου , που με στήριξε σε όλη αυτή την προσπάθεια και που τους οφείλω αυτό που είμαι..."

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μέσα από τις επόμενες γραμμές θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παναγιώτη Ταχυνάκη για την πολύτιμη και ουσιαστική βοήθειά του, στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την πολύ όμορφη εμπειρία που μου πρόσφεραν και για όλες τις γνώσεις που αποκόμισα.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου , που υπήρξε στήριγμα για 'μένα , για την ηθική τους συμπαράσταση και όλη τη βοήθεια τους.

## ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας , για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάση επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την ατομική και προσωπική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στη Διπλωματική μου εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω συνεπώς ότι η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει, διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνοματεπώνυμο Συγγραφέα:

Μυλωνά Κωνσταντίνα - Μαρία

Υπογραφή:

.....

Ημερομηνία:

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συνεχώς αυξανόμενη σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου στη συνέχεια της δραστηριότητας των επιχειρήσεων και η σημαντικότητα της αποτελεσματικότητας στην ελεγκτική διαδικασία , καθιστά την μελέτη του εσωτερικού ελέγχου αντικείμενο μείζονος σημασίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας , στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική , είναι η θεωρητική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου στις Δ.Ε.Κ.Ο. και η μελέτη της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου στην Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης, η οποία αποτελεί εταιρεία του ευρύτερου Δημόσιου τομέα και είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Εστιάζοντας στις κυριότερες λειτουργίες της εταιρείας θα παραθέσουμε προτάσεις, που στόχο έχουν να βελτιώσουν το έργο του εσωτερικού ελεγκτή.

**Λέξεις κλειδιά:** Εσωτερικός έλεγχος, Ελεγκτική, Ελεγκτική διαδικασία, Δημόσιος Τομέας, Δημόσιοι οργανισμοί, ΕΥΑΘ, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.

## ABSTRACT

The constantly increasing importance of internal control over business activity and the importance of efficiency in the audit process makes the study of internal control an issue of major importance.

The purpose of this paper, in the context of the completion of my postgraduate studies in Accounting and Finance, is the theoretical approach of internal control to IKEA. and the study of the internal control process in the Water Supply and Sewerage Company of Thessaloniki, which is a public sector company and is listed on the Athens Stock Exchange. Focusing on the company's core business, we will put forward proposals to improve the work of the internal auditor.

**Key words:** Internal Audit, Audit, Audit, Public Sector, Public Bodies, EYATH, Internal Audit System.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</b>	<b>3</b>
<b>ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ .....</b>	<b>4</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....</b>	<b>6</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>8</b>
<b>Κεφάλαιο 1ο .....</b>	<b>9</b>
<i>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....</i>	<i>9</i>
1.1 Εισαγωγικά .....	9
1.2 Αναγκαιότητα Διπλωματικής εργασίας .....	9
1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας .....	10
1.4 Διάκριση της έννοιας ‘Εσωτερικός Έλεγχος’ .....	11
1.5 Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου .....	11
➤ Σκοποί και στόχοι υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου .....	11
➤ Αρμοδιότητες και Αρχές Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου .....	12
➤ Διακρίσεις Εσωτερικού Ελέγχου .....	14
➤ Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου .....	15
1.6 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου .....	15
➤ Γενικά.....	15
➤ Εννοιολογικό πλαίσιο Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	15
➤ Σημαντικότητα και αναγκαιότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	16
➤ Σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	16
➤ Αδυναμίες Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	17
1.7 Ο Εσωτερικός Ελεγκτής.....	18
➤ Εισαγωγή .....	18
➤ Επαγγελματική κατάρτιση .....	18
➤ Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελεγκτή .....	19
1.8 Σχεδιασμός του ελεγκτικού έργου .....	20
➤ Εισαγωγή .....	21
➤ Σχέδιο Ελέγχου .....	21
➤ Σύνταξη Προγράμματος Ελέγχου .....	21
➤ Καθήκοντα στελεχών Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου .....	22
➤ Ελεγκτικές Διαδικασίες.....	22
➤ Δειγματοληπτικός Έλεγχος .....	23
➤ Φύλλα Εργασίας .....	23
1.9 Πορίσματα Ελέγχου .....	25
➤ Εισαγωγή .....	25
➤ Ολοκλήρωση και καθολική επισκόπηση του ελέγχου .....	25
➤ Έκθεση Ελέγχου .....	26
1.10 Σύνοψη .....	28
<b>Κεφάλαιο 2ο .....</b>	<b>29</b>
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....</i>	<i>29</i>
2.1 Εισαγωγικά .....	29
2.2 Αναφορά στις πηγές έρευνας .....	29

2.3 Σύνοψη .....	32
<b>Κεφάλαιο 3ο .....</b>	<b>33</b>
<i>Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....</i>	<i>33</i>
3.1 Εισαγωγικά .....	33
3.2 Ο έλεγχος στο Δημόσιο Τομέα .....	33
➤ Γενικά.....	33
➤ Ρόλοι του Ελέγχου - Ρόλος του Ελεγκτή .....	33
➤ Προϋποθέσεις ενός αποτελεσματικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα .....	35
➤ Εσωτερικός έλεγχος των ΔΕΚΟ .....	37
➤ Στελέχωση της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου .....	38
3.3 Σύνοψη .....	38
<b>Κεφάλαιο 4ο .....</b>	<b>39</b>
<i>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....</i>	<i>39</i>
4.1 Εισαγωγικά .....	39
4.2 Ιστορικό της Ε.Υ.Α.Θ. Α.Ε .....	39
4.3 Επιχειρηματικές Δραστηριότητες της ΕΥΑΘ Α.Ε. ....	40
4.4 Μετοχική σύνθεση.....	41
4.5 Διοικητική Δομή.....	41
4.6 Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου της ΕΥΑΘ Α.Ε. ....	42
4.7 Σύνοψη .....	44
<b>Κεφάλαιο 5ο .....</b>	<b>45</b>
<i>ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΑΘ Α.Ε. ....</i>	<i>45</i>
5.1 Εισαγωγικά .....	45
5.2 Επιδίωξη του Εσωτερικού Ελέγχου .....	45
5.3 Διαδικασία Εσωτερικού ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε. ....	46
➤ Προετοιμασία διενέργειας εσωτερικού ελέγχου- Προκαταρκτική έρευνα .....	46
Γενικό ερωτηματολόγιο κατά τη σύνταξη του ετήσιου προγράμματος ελέγχου .....	47
Ειδικά ερωτηματολόγια τμημάτων κατά τη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου .....	49
Τηρούμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε. ....	65
Φύλλα εργασίας ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε. ....	72
➤ Σύνταξη ετήσιου προγράμματος ελέγχου .....	77
Ανάλυση και αξιολόγηση των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε. ....	84
Αξιολόγηση προκαταρκτικής έρευνας.....	85
Ανάλυση και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου .....	87
5.4 Σύνοψη .....	88
<b>Κεφάλαιο 6ο .....</b>	<b>89</b>
<i>Συμπεράσματα-Περιορισμοί-Προτάσεις.....</i>	<i>89</i>
<b>Βιβλιογραφία -Αρθρογραφία .....</b>	<b>92</b>
<i>I. Ελληνική.....</i>	<i>92</i>
<i>II. Ξενόγλωσση.....</i>	<i>92</i>
<i>III. Αρθρογραφία.....</i>	<i>93</i>
<i>IV. Αποφάσεις και Νόμοι .....</i>	<i>93</i>
<i>V. Ηλεκτρονικές πηγές.....</i>	<i>93</i>

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Μετοχική Σύμβαση.....	41
Πίνακας 2: Σχηματική Απεικόνιση Μετοχικής Σύμβασης .....	41
Πίνακας 3: Οργανόγραμμα της ΕΥΑΘ Α.Ε. ....	42
Πίνακας 4: Γενικό Ερωτηματολόγιο Λειτουργίας της εταιρίας .....	47
Πίνακας 5: Ειδικό Ερωτηματολόγιο προσωπικού .....	49
Πίνακας 6: Ειδικό Ερωτηματολόγιο ταμείου-διαχείρισης .....	51
Πίνακας 7: Ειδικό Ερωτηματολόγιο λειτουργίας Μηχανογράφησης.....	53
Πίνακας 8: Ειδικό Ερωτηματολόγιο παγίων .....	54
Πίνακας 9: Ειδικό Ερωτηματολόγιο απαιτήσεων-χρεογράφων.....	56
Πίνακας 10: Ειδικό Ερωτηματολόγιο υποχρεώσεων .....	58
Πίνακας 11: Ειδικό Ερωτηματολόγιο δαπανών-εξόδων .....	60
Πίνακας 12: Ειδικό Ερωτηματολόγιο αποθεμάτων .....	61
Πίνακας 13: Ειδικό Ερωτηματολόγιο προμηθειών-αγορών.....	63
Πίνακας 14: Πρόγραμμα (1) εσωτερικού ελέγχου παγίων περιουσιακών στοιχείων .....	77
Πίνακας 15: Πρόγραμμα (2) εσωτερικού ελέγχου απαιτήσεων και χρεογράφων .....	79
Πίνακας 16: Πρόγραμμα (3) εσωτερικού ελέγχου υποχρεώσεων .....	80
Πίνακας 17: Πρόγραμμα (4) εσωτερικού ελέγχου εξόδων .....	82
Πίνακας 18: Πρόγραμμα (5) εσωτερικού ελέγχου χρηματικών διαθεσίμων-ταμείων .....	83
Πίνακας 19: Σχέδιο προκαταρκτικής αξιολόγησης .....	86
Πίνακας 20: Σχηματική απεικόνιση προσδιορισμού κριτηρίων και αξιολόγησης .....	88



# Κεφάλαιο 1ο

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

### 1.1 Εισαγωγικά

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Αναφέρονται ακόμη ο σκοπός, η σημαντικότητα και η αναγκαιότητα του. Παρουσιάζονται οι αρμοδιότητες και οι αρχές της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, οι διακρίσεις του εσωτερικού ελέγχου καθώς και τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου. Καθορίζεται το εννοιολογικό πλαίσιο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ο στόχος και ο σκοπός του, καθώς και οι αδυναμίες του. Έπειτα παρουσιάζεται ο 'εσωτερικός ελεγκτής', η κατάρτιση που απαιτείται, οι αρμοδιότητές του καθώς και ο κώδικας δεοντολογίας που διέπει το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Περιγράφεται επίσης, ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός του ελεγκτικού έργου, τα καθήκοντα των στελεχών της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, οι ελεγκτικές διαδικασίες, ο δειγματοληπτικός έλεγχος και τα φύλλα εργασίας. Τέλος, αναλύονται τα πορίσματα του ελέγχου, οι δικλείδες ασφαλείας και η έκθεση του εσωτερικού ελέγχου.

### 1.2 Αναγκαιότητα Διπλωματικής εργασίας

Μέσα στην πολύπλοκη και ραγδαίως εξελισσόμενη σημερινή οικονομική πραγματικότητα, ο ρόλος του ελεγκτή αποκτά μια συνεχώς αυξανόμενη σημασία. Ο έλεγχος των μεγάλων οικονομικών μονάδων, που συγκεντρώνουν συνήθως αξιόλογο πλούτο, ο οποίος είναι κτήμα ενός ευρύτερου φάσματος κοινωνικών τάξεων, καθίσταται σήμερα όλο και πιο επιτακτικός. Ο πειρασμός για ατασθαλίες, καταχρήσεις, απόκρυψη στοιχείων και άλλες διαχειριστικές ανωμαλίες, προκειμένου να προσποριστούν διάφορα άτομα, οικονομικά οφέλη είναι μεγάλος (Τσακλάγκανος, 2005).

Η ζήτηση για υπηρεσίες ελεγκτικής τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει μια εντυπωσιακή αύξηση τόσο σε επίπεδο όγκου παρεχόμενων ελεγκτικών υπηρεσιών όσο και σε επίπεδο διαφορετικών τομέων δράσης τις οποίες καλείται να καλύψει η ελεγκτική. Η αύξηση αυτή είναι η φυσική συνέπεια της γενικευμένης αναγνώρισης της ουσιαστικής συμβολής της ελεγκτικής στη μεγιστοποίηση της αξίας των επιχειρήσεων. Η ελεγκτική δεν καλύπτει σήμερα μόνο τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων, αλλά αποκτά σοβαρή παρουσία στους τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης με τον εσωτερικό έλεγχο, της αξιολόγησης των επιδόσεων των διοικούντων με τους ελέγχους Διοίκησης και της τήρησης των θεσμοθετημένων κανόνων δράσης κρίσιμων τομέων της οικονομίας με τους ελέγχους Συμμόρφωσης (Καζαντζής, 2006).

Οι δραματικές εξελίξεις της οικονομίας στη χώρα μας, μας δείχνουν ότι ο κίνδυνος της απάτης, της διαφθοράς και της παραβίασης του κανονιστικού πλαισίου, είναι θέματα που απασχολούν συνεχώς το Δημόσιο Τομέα αλλά και γενικότερα τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Η ανάγκη για αλλαγές στο υφιστάμενο καθεστώς του ελέγχου, για διαφάνεια και αξιοπιστία στον δημόσιο τομέα, αλλά και στις εταιρίες δημόσιου ενδιαφέροντος, είναι πλέον επιτακτική.

Ένας σημαντικός προβληματισμός που τίθεται σε κάθε μορφής επιχείρηση είναι το γεγονός της μειωμένης δυνατότητας της διοίκησης να έχει την άμεση επίβλεψη όλων των ενεργειών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Καθώς το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων αναπτύσσεται, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη θέσπισης μέτρων και διαδικασιών με τις οποίες θα διασφαλίζεται τόσο η εύρυθμη όσο και η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

Οι συνεχώς αυξανόμενοι κίνδυνοι εντός, αλλά και εκτός της δραστηριοποίησης της οικονομικής οντότητας, την ωθεί σε ενέργειες για την προφύλαξή της, με σκοπό τη διασφάλιση της συνέχισης της ύπαρξής της. Αποτελεί πλέον γεγονός ότι η ταχύτητα των εξελίξεων είναι τέτοια, που αντιμετωπίζει καθημερινά ποικιλία κινδύνων, σε πραγματικό χρόνο. Το ρόλο της διαρκούς και άμεσης διαχείρισης και αντιμετώπισης των επιχειρηματικών κινδύνων καλείται να διατελέσει με το έργο του ο Εσωτερικός Έλεγχος (Καραγιώργος και συν., 2007).

Για όλους τους ανωτέρω λόγους, επιλέχθηκε το θέμα της παρούσης διπλωματικής εργασίας, ώστε να μελετηθεί σε θεωρητικό και σε πρακτικό επίπεδο, ο εσωτερικός έλεγχος σε μία ανώνυμη εταιρεία, ΔΕΚΟ, εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Στην παρούσα διπλωματική θα προσπαθήσουμε να προτείνουμε υποδείγματα και διαδικασίες που θα είναι χρήσιμες και θα διευκολύνουν τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου στην Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέυτευσης Θεσσαλονίκης Α.Ε., οι οποίες όμως μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν βάση και για άλλες εταιρίες.

Το μέγεθος της εταιρείας που θα εξετάσουμε είναι μεγάλο, οι δραστηριότητες της πολλές και απασχολεί αρκετούς εργαζόμενους σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, όλα αυτά δυσχεραίνουν το έργο του εσωτερικού ελεγκτή και καθιστούν τον έλεγχο ιδιαίτερος πολύπλοκο. Μέσα από την διπλωματική εργασία θα εξετάσουμε τον εσωτερικό έλεγχο στους κυριότερους τομείς της εταιρείας, καθώς αποτελεί σημαντικό μέρος της ομαλής και σωστής λειτουργίας της.

Με το πέρας της ανάγνωσης της παρούσας διπλωματικής, ο αναγνώστης θα έχει λάβει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος; Ποια η χρησιμότητα του σε μία εταιρεία; Ποιος είναι ο σκοπός του; Ποια είναι τα καθήκοντα του εσωτερικού ελεγκτή; Πως συντάσσεται το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου σε μια εταιρεία; Τι ελέγχους περιλαμβάνει; Τι είναι τα φύλλα εργασίας ελέγχου και πως πρακτικά συντάσσονται; Ποιες διαδικασίες πρέπει να υλοποιήσει ο εσωτερικός ελεγκτής ώστε ο έλεγχος να είναι αποτελεσματικός; Τι είναι οι δικλείδες ασφαλείας και πως προφυλάσσουν την επιχείρηση από λάθη και παρατυπίες; Πως αναλύονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα του ελέγχου;

### 1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας

Η διπλωματική αυτή εργασία δομείται και παρουσιάζεται σε πέντε κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια θεωρητικής προσέγγισης του εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, αναλύοντας τους σκοπούς, τις αρμοδιότητες, τις διακρίσεις, τις αδυναμίες και τη σημαντικότητά τους. Επίσης αναφορά γίνεται στον εσωτερικό ελεγκτή και στον κώδικα δεοντολογίας που διέπει το επάγγελμά του. Ακόμη προσεγγίζεται θεωρητικά ο σχεδιασμός του ελεγκτικού έργου και τα πορίσματα του ελέγχου.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στον εσωτερικό έλεγχο του Δημόσιου Τομέα, στο ρόλο και τις προϋποθέσεις ώστε να είναι αποτελεσματικός. Γίνεται επίσης αναφορά στον εσωτερικό έλεγχο των ΔΕΚΟ και παρουσιάζεται η στελέχωση της Υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

Στο τρίτο κεφάλαιο μελετάται η περίπτωση της Εταιρείας Ύδρευσης και Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης Α.Ε.. Παρουσιάζεται το ιστορικό της εταιρείας, οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες, η σημερινή μετοχική της σύνθεση καθώς και η διοικητική της δομή. Τέλος, περιγράφεται η αποστολή της μονάδας του εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας και οι βασικές αρχές λειτουργίας της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια πρόταση εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου στην Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης Α.Ε. που στοχεύει στη διευκόλυνση του έργου του εσωτερικού ελεγκτή και να συμβάλει στη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία. Αυτό προσπαθείτε με υποδείγματα ερωτηματολογίων που παρουσιάζονται, γενικού και ειδικού ενδιαφέροντος, με προτάσεις τηρούμενων διαδικασιών κατά τον έλεγχο και με υποδείγματα φύλλων εργασίας ανά δραστηριότητα της εταιρείας. Προτείνεται ακόμη η σύνταξη ετήσιου προγράμματος ελέγχου και δίνονται κατευθυντήριες προτάσεις για την αξιολόγηση και την ανάλυση των ευρημάτων του ελέγχου.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

#### 1.4 Διάκριση της έννοιας 'Εσωτερικός Έλεγχος'

Επειδή αρκετές φορές στον επιχειρησιακό χώρο δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των όρων 'συστήματα εσωτερικού ελέγχου-εσωτερικοί έλεγχοι' (internal controls) και 'εσωτερικός έλεγχος' (internal auditing) θεωρείται χρήσιμο να γίνει σαφής η διάκριση των όρων αυτών. Στην οικονομική των επιχειρήσεων, ο όρος 'Εσωτερικός Έλεγχος' χρησιμοποιείται για να αποδώσει δύο βασικές έννοιες, θέτοντας παράλληλα τα όρια και τις αρμοδιότητες αυτών, ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου και καθαυτού ως εσωτερικός έλεγχος (Παπαστάθης, 2003).

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

#### 1.5 Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου

##### ➤ Σκοποί και στόχοι υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου

Αρχικά ο εσωτερικός έλεγχος συνίστατο κυρίως για τον έλεγχο τήρησης των εσωτερικών οικονομικών διαδικασιών. Στις μέρες μας έχει επεκταθεί εξίσου η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας και στα μη χρηματοοικονομικά ζητήματα της επιχείρησης. Πλέον, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η παρουσία του θεωρείται κρίσιμη και αυξημένης σημασίας, καθότι παρέχει στη διοίκηση σημαντική βοήθεια, με μέγιστη πρόκληση, τη δέουσα ανταπόκριση (Karagiorgos et al., 2006).

Αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένων και επιστημονικά τεκμηριωμένων υπηρεσιών προς τη διοίκηση της επιχείρησης για την ορθή και αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων της, παρέχοντας τις αναλύσεις, εκτιμήσεις, συστάσεις και παρατηρήσεις επί των λειτουργιών, συναλλαγών και δοσοληψιών της εταιρείας, (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017).

Στην εισαγωγή των προτύπων του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, αναφέρεται ο αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου που είναι: “η βοήθεια προς τα μέλη του οργανισμού στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Για το σκοπό αυτό η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου τους εφοδιάζει με αναλύσεις, αξιολογήσεις, συστάσεις, συμβουλές και πληροφορίες που αφορούν τις ελεγχόμενες δραστηριότητες”.

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχει αντικειμενικό σκοπό τη βοήθεια προς τα μέλη της επιχείρησης για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Στην ευθύνη της υπηρεσίας βρίσκεται (Καζαντζής, 2006):

- Η διαμόρφωση του ετήσιου ελεγκτικού προγράμματος, βάσει της σημαντικότητας των κινδύνων και σε συνδυασμό με θέματα που θέτει η διοίκηση της επιχείρησης,
- Η ενσωμάτωση στον ετήσιο προγραμματισμό, των ειδικών ελέγχων που αιτούνται από τη μεριά της διοίκησης και της επιτροπής ελέγχου,
- Η στελέχωσή της από εργαζόμενους με επάρκεια σε δεξιότητες και γνώσεις για την τέλεση των καθηκόντων τους,
- Η δυνατότητα αξιολόγησης νέων διαδικασιών και υπηρεσιών της επιχείρησης,
- Η σύνταξη περιοδικών εκθέσεων, προς ενημέρωση της διοίκησης και της επιτροπής ελέγχου με τα ευρήματά τους,
- Η διερεύνηση πιθανών θεμάτων απάτης,
- Η συνεχής επισκόπηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς την τήρηση, την υλοποίηση και την αποτελεσματικότητά του,
- Η παρατήρηση και καταγραφή του τρόπου συνεργασίας και επικοινωνίας των συναδέλφων.

Συμπεραίνει, λοιπόν, κανείς, ότι ο βασικότερος στόχος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η διαμόρφωση του συστήματος διαδικασιών της επιχείρησης, σύστημα το οποίο αποβλέπει στην κατάλληλη οργάνωση των οικονομικών, λογιστικών, μηχανογραφικών και λοιπών υπηρεσιών της επιχείρησης, στην κατάλληλη κατανομή των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του προσωπικού της, στην προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, στη διασφάλιση της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών εγγραφών και των βιβλίων της, καθώς και στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά της (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017).

#### ➤ *Αρμοδιότητες και Αρχές Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου*

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης έχει ενδεικτικά τις ακόλουθες αρμοδιότητες (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017):

- Εκτιμά τη συμμόρφωση με τις θεσπισμένες διαδικασίες της διοικητικής και οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης, καθώς και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και την αξιοπιστία των πληροφοριών που παράγονται.

- Ενημερώνει τη διοίκηση της εταιρίας για τα αποτελέσματα του ελέγχου, υποβάλλοντας συστάσεις και προτάσεις και μεριμνά για την υλοποίηση των μέτρων που έχει αποφασίσει η διοίκηση.
- Ελέγχει την πληρότητα, ακρίβεια και αξιοπιστία των στοιχείων, των λογιστικών εγγραφών και βιβλίων της επιχείρησης, αλλά και των οικονομικών καταστάσεων.
- Αξιολογεί τα σχέδια δράσης, τις αποφάσεις και διαδικασίες, που έχει θεσπίσει η διοίκηση της επιχείρησης, το βαθμό της πιστής τους εφαρμογής και τη συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία, και ειδικά τη νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς.
- Αξιολογεί τις σχέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας των εργαζομένων, τόσο εντός των τμημάτων, όσο και μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης.
- Ελέγχει την πολιτική προσλήψεων, αξιολογήσεων, προαγωγών του προσωπικού.
- Εκτιμά το κόστος κάθε τμήματος της εταιρίας και συγκρίνοντας το με το προϋπολογισθέν κόστος, αλλά και με το αντίστοιχο όφελος, καταλήγει σε επικερδή ή ζημιογόνα δραστηριότητα. Εντοπίζει και προτείνει σημεία που επιδέχονται βελτίωση.
- Αξιολογεί την απόδοση των επενδύσεων βάσει των αρχικών προϋπολογισμών και σχεδιασμών.
- Εξετάζει με συστηματικό τρόπο τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, αναζητά τις αιτίες που τον προκαλούν και προτείνει μέτρα αντιμετώπισής του.
- Αξιολογεί τις διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί για τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας και όταν κρίνεται απαραίτητο, επιβεβαιώνει την ύπαρξή τους μέσω καταμετρήσεων ή άλλων μεθόδων επιβεβαίωσης.
- Αναλαμβάνει την εκτέλεση ελέγχων ειδικού σκοπού, σε συνέχεια σχετικών εντολών της διοίκησης της εταιρίας.
- Συνεργάζεται με τη διοίκηση της εταιρίας και τους εξωτερικούς ελεγκτές σε ό,τι αφορά στο σχεδιασμό και τη διεξαγωγή των τακτικών και έκτακτων εξωτερικών ελέγχων.
- Συμμετέχει στην οργάνωση, το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή βασικών λειτουργιών και διαδικασιών της εταιρίας, που η ανάπτυξή τους βασίζεται στη μηχανοργάνωση και την πληροφορική.
- Διενεργεί έλεγχο για την τήρηση των δεσμεύσεων που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρίας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν.
- Διενεργεί έλεγχο της νομιμότητας των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοικήσεως, αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων.
- Ελέγχει τις σχέσεις και συναλλαγές της εταιρείας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις ή με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας.

Η άσκηση των παραπάνω αρμοδιοτήτων στοχεύει στην ανάπτυξη ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου, το οποίο θα πρέπει κυρίως να βασίζεται στις ακόλουθες αρχές (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017):

- Επαρκή λογιστική οργάνωση και κατάλληλη μηχανογραφική υποστήριξη.
- Σαφή διαχωρισμό των τριών βασικών λειτουργιών της οικονομικής μονάδας, δηλαδή της συναλλακτικής, διαχειριστικής και λογιστικής. Οι τρεις αυτές λειτουργίες θα πρέπει να είναι υπηρεσιακά ανεξάρτητες και να ασκούνται από πρόσωπα τα οποία δε θα συνδέονται με στενό προσωπικό ή οικογενειακό δεσμό.
- Κατανομή συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών στο προσωπικό της οικονομικής μονάδας. Στο πλαίσιο αυτό, το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα, ικανότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα, αλλά και προσήλωση στους στόχους της διοίκησης. Ο σχεδιασμός των αρμοδιοτήτων του προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται πάντοτε στη βασική αρχή: "...Ο ταμίας απαγορεύεται να είναι και λογιστής..." και αντίστροφα.

- Καθιέρωση μέτρων φυσικής προστασίας των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα θα πρέπει να λαμβάνονται και μέτρα για τη φυσική προστασία των λογιστικών βιβλίων της μονάδας, αποκλείοντας την πρόσβαση σε αυτά μη αρμόδιων υπαλλήλων.
- Άμεση έκδοση στοιχείων για κάθε συναλλαγή, τα οποία θα είναι προ αριθμημένα, και επικυρωμένα από το αρμόδιο πρόσωπο, αλλά και ορθή λογιστικοποίησή τους.
- Διενέργεια σε τακτά χρονικά διαστήματα φυσικών επαληθεύσεων, τόσο των περιουσιακών στοιχείων της μονάδας, όσο και των λογαριασμών που τηρεί, από πρόσωπο ανεξάρτητο από εκείνο που έχει την ευθύνη για τη λογιστική παρακολούθηση και συμφωνία των τηρούμενων λογαριασμών.

#### ➤ Διακρίσεις Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος διακρίνεται ουσιαστικά σε δύο γενικές κατηγορίες, στους διοικητικούς και στους λογιστικούς ελέγχους.

Οι λογιστικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν τις μεθόδους, τις διαδικασίες, τις τεχνικές και το σχέδιο χρηματοοικονομικής οργάνωσης, που στοχεύουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων και στην ακρίβεια και την αξιοπιστία των πληροφοριών και των οικονομικών καταστάσεων (Καζαντζής,2006). Αναλυτικότερα, το ΑΙΟΛ με την εγκύκλιο των ελεγκτικών προτύπων Νο 1 (SAS Νο 1, AU 320.28) ορίζει ότι οι Λογιστικοί έλεγχοι είναι σχεδιασμένοι για να παρέχουν τη λογική βεβαιότητα ότι :

1. Οι συναλλαγές εκτελούνται, σύμφωνα με τη γενική ή ειδική εξουσιοδότηση της διοίκησης.
2. Οι συναλλαγές καταχωρούνται κατά τρόπο που (1) να επιτρέπει την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τις γενικά παραδεκτές αρχές της λογιστικής ή με οποιαδήποτε άλλα κριτήρια που εφαρμόζονται σε τέτοιες καταστάσεις και (2) να αποδίδουν την ευθύνη χειρισμών των περιουσιακών στοιχείων.
3. Η πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία επιτρέπεται μόνο σύμφωνα με εξουσιοδότηση της διοίκησης.
4. Οι λογιστικές εγγραφές που καταχωρήθηκαν και αφορούν περιουσιακά στοιχεία συγκρίνονται με τα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία κατά λογικά διαστήματα και σε περίπτωση διαπίστωσης αποκλίσεων, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες ενέργειες.

Ο διοικητικός έλεγχος εστιάζει περισσότερο στη διοικητική αποτελεσματικότητα και τις διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης. Εξετάζει και αξιολογεί με αντικειμενικό τρόπο το κατά πόσο οι τεχνικές μέθοδοι, οι αποφάσεις και οι κανόνες που έχει θέσει η διοίκηση ακολουθούνται. Με τις κατάλληλες τεχνικές και μεθόδους ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον, την εύρυθμη λειτουργία των τμημάτων και επιθεωρεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Επίσης εστιάζει την προσοχή του σε προβλήματα που προκύπτουν από συμπεριφορές και από τη μη συμμόρφωση των εργαζομένων με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της επιχείρησης. Αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο της διοίκησης και του εργασιακού περιβάλλοντος. Στοχεύει στην επισήμανση αδυναμιών, προβλημάτων και στο αν υπάρχει συμμόρφωση με τις πολιτικές της επιχείρησης. Καθήκον του είναι η επικουρική βοήθεια στη διοίκηση, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης, μέσω των σωστά επιλεγμένων αποφάσεων της (Meigs et al.,1978).

Επιπλέον κατηγορίες θεωρούνται και (Παπαστάθης,2003) :

1. Ο έλεγχος παραγωγής που αφορά περισσότερο την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης, ελέγχοντας το πρόγραμμα που ακολουθεί η διοίκηση, τις προδιαγραφές, τη διαχείριση των υλικών και του εξοπλισμού και την επίτευξη των στόχων,

2. Ο λειτουργικός έλεγχος, ο οποίος προσανατολίζεται περισσότερο στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, ελέγχει την υστέρηση της αποδοτικότητας και προτείνει διορθωτικές παρεμβάσεις,

3. Ο έλεγχος των συστημάτων πληροφορικής, ο οποίος εξειδικεύεται περισσότερο στην ηλεκτρονική τεχνολογία και τη μηχανογράφηση, τομέα σημαντικό, για την εξέλιξη των εργασιών και της σωστής λειτουργίας της επιχείρησης.

#### ➤ *Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου*

Για τη μέτρηση και αξιολόγηση του έργου της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, έχει εκδώσει σχετικά πρότυπα που ουσιαστικά καθορίζουν τη φύση, την έκταση, αλλά και το σκοπό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Παράλληλα μπορούν να αποτελέσουν για τους ενδιαφερόμενους φορείς έναν οδηγό για το τι πρέπει να προσδοκούν ότι θα αποκομίσουν από τον έλεγχο αυτό (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017).

Τα Πρότυπα είναι ένα σύνολο απαιτήσεων, υποχρεωτικού χαρακτήρα, που βασίζονται σε συγκεκριμένες αρχές και εξειδικεύονται στα εξής :

- Δηλώσεις θεμελιωδών απαιτήσεων για την άσκηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου και για την αξιολόγηση της απόδοσής του, που είναι διεθνώς εφαρμόσιμα σε επίπεδο οργανισμού και σε ατομικό επίπεδο.
- Ερμηνείες, αποσαφηνίζοντας όρους ή έννοιες που συμπεριλαμβάνονται στα Πρότυπα

Τα Πρότυπα περιλαμβάνουν δύο κύριες κατηγορίες:

- Πρότυπα Χαρακτηριστικών: ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των ατόμων που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο.
- Πρότυπα Διεξαγωγής: περιγράφουν τη φύση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και παρέχουν ποιοτικά κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών των υπηρεσιών.

## 1.6 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

#### ➤ *Γενικά*

Κάθε οργανωμένη κοινωνία, φορέας, επιχείρηση, μονάδα για να λειτουργήσει αρμονικά και να αναπτυχθεί στο περιβάλλον που δρα θα πρέπει να κινείται στα πλαίσια ενός οργανωμένου συστήματος από λειτουργίες και να εφαρμόζει μια δέσμη μέτρων, νόμων και κανόνων. Η σχέση και οι αρμοδιότητες των μελών της κάθε μονάδας πρέπει να οροθετείται και να τηρούνται οι κανόνες συμπεριφοράς.

Το οργανωμένο και συγκροτημένο αυτό σύστημα λειτουργιών με γραπτούς κανόνες συμπεριφοράς, το ονομάζουμε σήμερα σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

#### ➤ *Εννοιολογικό πλαίσιο Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου*

Ένας σημαντικός προβληματισμός που τίθεται σε κάθε μορφής επιχείρηση είναι το γεγονός της μειωμένης δυνατότητας της διοίκησης να έχει την άμεση επίβλεψη όλων των ενεργειών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Καθώς το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων αναπτύσσεται, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη

θέσπισης μέτρων και διαδικασιών με τις οποίες θα διασφαλίζεται τόσο η εύρυθμη όσο και η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Αποτέλεσμα αυτών εξελίξεων είναι η δημιουργία ενός σημαντικού εργαλείου ελέγχου και ανάλυσης δεδομένων που αφορά τις λειτουργίες και δραστηριότητες των εταιρειών. Το εργαλείο αυτό είναι ο εσωτερικός οικονομικός, λογιστικός και διαχειριστικός έλεγχος ή απλά το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017).

Τα πρόσωπα τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη διενέργεια των παραπάνω ελέγχων, είναι οι εσωτερικοί ελεγκτές. Πρόκειται ουσιαστικά για στελέχη της ίδιας της επιχείρησης ή του οργανισμού που μέσα από τον έλεγχο και την επιθεώρηση των διαδικασιών, παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες στη διοίκηση για λήψη αποφάσεων που θα διασφαλίσουν την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017). Σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η αποτελεσματικότητα, η γνώση που απαιτείται, η εμπειρία και τα προσόντα του εσωτερικού ελεγκτή.

#### ➤ *Σημαντικότητα και αναγκαιότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου*

Μέσα στο σημερινό ευμετάβλητο και διαρκώς εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, τα διευθύνοντα στελέχη, που επιφορτίζονται συνήθως με αυξημένες αρμοδιότητες, πρέπει να λαμβάνουν έγκαιρα τις αναγκαίες αποφάσεις που θα καθορίσουν την μελλοντική πορεία της επιχείρησής τους. Η λήψη αυτών των κρίσιμων αποφάσεων προϋποθέτει την ορθολογική εκτίμηση όλων των αντικειμενικών δεδομένων της επιχείρησης στην κατάλληλη χρονική στιγμή. Υπό το πρίσμα, λοιπόν, της στάθμισης των εσωτερικών δυνατοτήτων της επιχείρησης, έχει μεγάλη σημασία ο εσωτερικός έλεγχος. Έτσι μπορεί να χαραχθεί ασφαλέστερα η στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης της οικονομικής μονάδας. Ακόμα με τον εσωτερικό έλεγχο μπορούν να προληφθούν ή πιθανόν και να επανορθωθούν διαχειριστικές ή άλλου είδους ανωμαλίες και ατασθαλίες, πριν αυτές δουν το φως της δημοσιότητας, πράγμα που θα είχε σοβαρές συνέπειες στην καλή φήμη της επιχείρησης. Επίσης με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου είναι δυνατός ο ακριβοδίκαιος καταλογισμός των ευθυνών από τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια, αφού «καμιά διαχειριστική πράξη και λογιστική καταχώρηση δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνεται από έναν μόνο υπάλληλο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνει οπωσδήποτε την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο (εσωτερικός ελεγκτής ή εποπτεύων προϊστάμενος)» (Τσακλάγκανος,2005).

#### ➤ *Σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου*

Ως αντικειμενικός σκοπός ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να αναφερθεί (Παπαστάθης,2003):

- Να είναι εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων , ως επίσης να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.
- 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 τη βιωσιμότητα της μονάδας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τα διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.



- Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας την ευρωστία και βιωσιμότητα του φορέα.
- Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του εσωτερικό έλεγχο (internal audit) για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων (controls).
- 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 συμβάλει αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων.
- Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις-εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από τον φορέα.
- Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη του φορέα.
- Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στο συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

#### ➤ *Αδυναμίες Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου*

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και εργασιών της επιχείρησης, με έναν εξίσου πολύπλοκο και γιγαντιαίο μηχανισμό υποστηρικτικών και διοικητικών λειτουργιών. Η επάρκεια του συστήματος υπόκειται στις βασικές αρχές της λογιστικής οργάνωσης, της μηχανογραφικής υποστήριξης, της οργάνωσης του προσωπικού, του διαχωρισμού των λειτουργικών διαδικασιών και της προστασίας των περιουσιακών στοιχείων (Γπατάς, 1999).

Η επιτυχία όμως των στόχων του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να σχετίζεται στενά με το κόστος που απαιτείται για την παροχή των υπηρεσιών του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου. Θα πρέπει δηλαδή οι ωφέλειες, οι οποίες προκύπτουν από μια διαδικασία ελέγχου, να υπερβαίνουν το κόστος της υιοθέτησης της διαδικασίας αυτής. Αν και είναι δύσκολο να μετρηθούν επακριβώς το κόστος και οι ωφέλειες μιας διαδικασίας ελέγχου, εν τούτοις, θα πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια, χρησιμοποιώντας και εκτιμήσεις να συνδέεται πάντα το κόστος του εσωτερικού ελέγχου με τις αναμενόμενες ωφέλειες (Τσακλάγκανος,2005).

Επίσης, η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται από συγκριμένους εγγένεις περιορισμούς κάθε οικονομικής μονάδας, όπως είναι η παραβίαση των κανόνων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από την ίδια τη διοίκηση ή με εντολή της, η λανθασμένη χρησιμοποίηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από το προσωπικό και οι συμπαιγνίες διαφόρων στελεχών ή ακόμη και λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης (Καζαντζής,2006).

Ο εσωτερικός ελεγκτής κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου του, πιθανά βρίσκεται αντιμέτωπος με εγγενείς περιορισμούς και αδυναμίες των διαδικασιών που εφαρμόζονται και των δικλίδων ασφαλείας, που είναι ενσωματωμένες στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Σύμφωνα με τα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα, ο ελεγκτής έχει την υποχρέωση να γνωστοποιήσει στη διοίκηση, όποιες ουσιώδεις αδυναμίες αντιληφθεί στο σύστημα κατά τη διαδικασία ελέγχου, οι οποίες έχουν σχέση με την αποκάλυψη ή την πρόληψη και καταστολή λαθών, εκουσίων ή ακουσίων. Επιπλέον, υποχρέωσή του είναι η ενημέρωση του συνόλου των εμπλεκόμενων, στην εταιρική διακυβέρνηση (ΕΛΤΕ 483/2004).

Οι περιπτώσεις αδυναμιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, τις οποίες ο ελεγκτής οφείλει να γνωστοποιήσει τη διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου, είναι:

- Η ανεπάρκεια στα μέτρα για την προστασία της περιουσίας της επιχείρησης,
- η ανεπάρκεια και ακαταλληλότητα του σχεδιασμού του συστήματος,
- η πιθανότητα αγνόησης και υπερπήδησης των δικλίδων ασφαλείας,
- η απουσία επιπρόσθετων μηχανισμών για συγκεκριμένες συναλλακτικές πράξεις,
- η έλλειψη διαχωρισμού καθηκόντων,
- η συνέχιση προηγούμενων εντοπισμένων αδυναμιών, λόγω άρνησης διόρθωσης,
- η μαρτυρία του ελεγκτή για αστοχία του συστήματος, σε θέματα όπως η κλοπή περιουσιακών στοιχείων, επιζήμιες ενέργειες και έλλειψη εκπαίδευσης του προσωπικού, έλλειψη ουσιαστικών ή τυπικών προσόντων κλπ..

## 1.7 Ο Εσωτερικός Ελεγκτής

### ➤ *Εισαγωγή*

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και η ανάγκη για κατάλληλη πληροφόρηση και υποστήριξη που απαιτείται για άμεση λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, τις οδηγεί στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε διάφορα επίπεδα διοίκησης. Πρωτεύοντα ρόλο στην ανάληψη αρμοδιοτήτων για την παροχή διοικητικής πληροφόρησης και υποστήριξης, σε θέματα ειδικά, που απαιτείται υψηλού επιπέδου γνώση και κρίση, καλείται να διαδραματίσει ο εσωτερικός ελεγκτής. Ο εσωτερικός ελεγκτής σχεδιάζει και εκτελεί ελέγχους που αφορούν την εφαρμογή των αποφάσεων και πολιτικών που έχει θέσει η διοίκηση. Είναι στέλεχος υψηλών προδιαγραφών, με διοικητικές ικανότητες, με γνώση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, εντός και εκτός της, και ικανότητα εκτίμησης και επίλυσης των τυχών προβλημάτων της. Για όλους αυτούς τους λόγους πολλές φορές οι διοικήσεις των οικονομικών μονάδων, σήμερα, θεωρούν τον εσωτερικό ελεγκτή ως σύμβουλό τους.

### ➤ *Επαγγελματική κατάρτιση*

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του με την οφειλόμενη επαγγελματική επιμέλεια. Αναλυτικότερα (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017) :

- **Στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου:** το τμήμα εσωτερικού στελεχώνεται με άτομα που η τεχνογνωσία και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο διασφαλίζει την καλύτερη διενέργεια του ελέγχου. Είναι δηλαδή στελεχωμένο με προσωπικό που έχει υψηλό επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του (Πρότυπο 1210 και 1220).
- **Εποπτεία:** η επιτήρηση της εργασίας των προσώπων που συνδράμουν το έργο του εσωτερικού ελεγκτή αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο, με το οποίο διασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Η εποπτεία αποτελεί μία συνεχή διαδικασία. Ξεκινά με τον προγραμματισμό του ελεγκτικού έργου, συνεχίζει με την υλοποίηση του εγκεκριμένου προγράμματος ελέγχου και τελειώνει με τα συμπεράσματα και το πόρισμα της εργασίας ελέγχου (Πρότυπο 1230).
- **Συμμόρφωση του εσωτερικού ελεγκτή με τον κώδικα δεοντολογίας:** ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να ενεργεί κάτω από τις αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας που έχει

θεσπιστεί για αυτό το σκοπό. Πρέπει να συμμορφώνεται με πρότυπα της εντιμότητας, αντικειμενικότητας, επιμέλειας, κ.α. (Πρότυπο 1240).

- Γνώση, δεξιότητες και εξειδίκευση: το επαγγελματικό πρότυπο 1250 επαναβεβαιώνει τα προσόντα της γνώσης και εξειδίκευσης του προτύπου 1220, αλλά προσεγγίζοντάς τα από την πλευρά της μεμονωμένης ευθύνης του κάθε εσωτερικού ελεγκτή και όχι από την πλευρά της ευθύνης του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου.
- Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία: ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να διαθέτει δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας. Θα πρέπει να διαθέτει ευχέρεια, τόσο στην προφορική, όσο και στη γραπτή επικοινωνία, έτσι ώστε να γίνονται κατανοητοί, τόσο οι στόχοι, όσο και τα αποτελέσματα και οι συστάσεις του ελέγχου (Πρότυπο 1260).
- Διαρκής επιμόρφωση: ο εσωτερικός ελεγκτής, για να είναι αποτελεσματικός, οφείλει να επιμορφώνεται συνεχώς. Πρέπει να ενημερώνεται για βελτιώσεις και εξελίξεις σε πρότυπα, διαδικασίες και τεχνικές ελέγχου (Πρότυπο 1270).
- Επαγγελματισμός – Συνέπεια: ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να επιδεικνύει υψηλού βαθμού επαγγελματισμό και συνέπεια κατά την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου (Πρότυπο 1280).

#### ➤ *Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελεγκτή*

Όπως αναφέραμε και παραπάνω σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η αποτελεσματικότητα, η γνώση που απαιτείται, η εμπειρία και τα προσόντα του εσωτερικού ελεγκτή. Ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να τηρεί και να υπερασπίζεται τον κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας και ηθικής.

Ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας και ηθικής όπως δίνεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδος, που σκοπό έχει να προάγει την κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου, περιλαμβάνει τον κώδικα ηθικής και τους κανόνες συμπεριφοράς που στοχεύουν στο να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών.

### **ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ**

Αρχές Οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

1. Ακεραιότητα: Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης τους.
2. Αντικειμενικότητα: Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεων.
3. Εμπιστευτικότητα: Οι εσωτερικοί ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο.
4. Επάρκεια: Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

## **ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

### **1. Ακεραιότητα**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 1.1 Θα εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα.
- 1.2 Θα τηρούν τους νόμους και θα προβαίνουν στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και το επάγγελμα.
- 1.3 Δεν θα εμπλέκονται συνειδητά, ως μέρη, σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ούτε θα εμπλέκονται σε πράξεις ατιμωτικές για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή για τον οργανισμό.
- 1.4 Θα σέβονται και θα συμβάλλουν στους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

### **2. Αντικειμενικότητα**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 2.1 Δεν θα συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή θα συνάπτουν σχέσεις που ενδέχεται να βλάψουν ή να θεωρείται ότι βλάπτουν την αμερόληπτη εκτίμησή τους. Συμπεριλαμβάνονται οι δραστηριότητες ή οι σχέσεις εκείνες οι οποίες ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του οργανισμού.
- 2.2 Δεν θα αποδέχονται οτιδήποτε μπορεί να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους εκτίμηση.
- 2.3 Θα κοινοποιούν όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τους γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιηθούν, εάν δεν κοινοποιηθούν, την έκθεση των υπό έλεγχο δραστηριοτήτων.

### **3. Εμπιστευτικότητα**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 3.1 Θα είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους.
- 3.2 Δεν θα χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

### **4. Επάρκεια**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 4.1 Θα ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.
- 4.2 Θα παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.
- 4.3 Θα βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

## **1.8 Σχεδιασμός του ελεγκτικού έργου**

### ➤ *Εισαγωγή*

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός του ελεγκτικού έργου αποτελούν μια από τις σημαντικότερες φάσεις πραγματοποίησης ενός ελέγχου. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό του ελεγκτικού έργου, ο ελεγκτής έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει έγκαιρα προβληματικές περιοχές και τομείς που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, έτσι ώστε να μπορεί να κατανείμει τους πόρους του ελέγχου εκεί που χρειάζονται περισσότερο. Ο σχεδιασμός διευκολύνει την ενημέρωση και τον συντονισμό των μελών της ελεγκτικής ομάδας και συμβάλλει στην κατάλληλη ανάθεση του έργου στους βοηθούς και τους εμπειρογνώμονες. Ο σχεδιασμός διευκολύνει, επίσης, την ανασκόπηση των ελεγκτικών διαδικασιών στη φάση της ολοκλήρωσης του ελέγχου (Καζαντζής,2006).

### ➤ *Σχέδιο Ελέγχου*

Μολονότι τα διάφορα σχέδια ελέγχου διαφέρουν ως προς τη μορφή και το περιεχόμενο τους, ένα 'τυπικό' σχέδιο ελέγχου περιλαμβάνει ενδεικτικά τα ακόλουθα:

α. Τους αντικειμενικούς σκοπούς του ελέγχου.

β. Ανάλυση της ελεγχόμενης επιχείρησης (οργανωτική δομή, επιχειρησιακή δράση, περιβάλλον).

γ. Χρονικό προγραμματισμό του ελεγκτικού έργου.

δ. Τα αναγκαία μέσα για την επίτευξη των στόχων του ελέγχου (ανάγκες για προσωπικό για τη διεκπεραίωση των εργασιών, εργασίες που θα εκτελεστούν από προσωπικό του πελάτη).

ε. Τις ημερομηνίες – στόχους ολοκλήρωσης των φάσεων της ελεγκτικής διαδικασίας.

στ. Λοιπά θέματα όπως ειδικά προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν κατά τη διάρκεια του ελέγχου, φύση πρόσθετων υπηρεσιών προς τον πελάτη.

Το σχέδιο ελέγχου καταρτίζεται πριν την έναρξη των διαδικασιών και είναι δυνατόν να αναθεωρηθεί κατά τη διάρκεια του ελέγχου (Καζαντζής,2006).

Με βάση τη διεθνή πρακτική ο σχεδιασμός του ελέγχου περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Γνώση της ελεγχόμενης επιχείρησης.
- Καθορισμός του επιπέδου ουσιαστικότητας και ελεγκτικού κινδύνου.
- Κατανομή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Ανάπτυξη της στρατηγικής και των στόχων του ελέγχου.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων ελέγχου.
- Οργάνωση και διοίκηση του ελέγχου.
- Αναζήτηση πρόσθετων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

### ➤ *Σύνταξη Προγράμματος Ελέγχου*

Για το γενικότερο προγραμματισμό του ελεγκτικού έργου, ο εσωτερικός ελεγκτής διαμορφώνει κύρια χαρακτηριστικά λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου καταρτίζοντας, τόσο ένα μακροπρόθεσμο, όσο και ένα ετήσιο πλάνο ελέγχου. Σε ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα περιγράφεται η μορφή και η ουσία του ελέγχου, που καθορίζονται με βάση το μέγεθος και τον αναμενόμενο ρυθμό ανάπτυξης της εταιρίας, το είδος του κλάδου, τις σημαντικότερες λειτουργίες και τους κινδύνους κάθε δραστηριότητας, χωρίς να προηγηθεί η διενέργεια προκαταρκτικής έρευνας. Το ετήσιο

(βραχυπρόθεσμο) πρόγραμμα ελέγχου περιλαμβάνει λεπτομερή περιγραφή των εργασιών κάθε ελεγκτικού έργου. Συγκεκριμένα, καθορίζεται η φύση του ελέγχου και περιγράφονται οι στόχοι του, καθορίζεται ο αριθμός των εργαζόμενων που προβλέπεται ότι θα απαιτηθούν για την ολοκλήρωση του έργου, εκτιμάται το ετήσιο κόστος, αλλά και ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση του. Στο παρόν στάδιο εργασίας καθορίζονται και τα δείγματα ελέγχου. Περισσότερο κατά την πρώτη εφαρμογή του προγράμματος ελέγχου και λιγότερο κατά τις επόμενες εφαρμογές, γίνεται ταυτόχρονα και αξιολόγηση του προγράμματος ελέγχου από τον εσωτερικό ελεγκτή, έτσι ώστε αυτό να προσαρμόζεται, λαμβάνοντας υπόψη και το τι αντιμετωπίζεται στην πράξη (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

#### ➤ *Καθήκοντα στελεχών Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου*

Ο καθορισμός και η περιγραφή των καθηκόντων κάθε τμήματος, αποτελούν απαραίτητα εργαλεία για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Στα καθήκοντα του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνονται ο προγραμματισμός και η οργάνωση της ελεγκτικής διαδικασίας, η στελέχωση της διεύθυνσης, ο συντονισμός των εργασιών, η παρακίνηση και η καθοδήγηση των στελεχών του τμήματος, ο έλεγχος της λειτουργίας του τμήματος και κυρίως η συμβουλευτική δραστηριότητα προς τη διοίκηση. Ακόμη επιβαρύνεται με την παρακολούθηση και την εξέλιξη των ελέγχων. Κατευθύνει κατάλληλα τους υφιστάμενούς του, επιβλέπει τη σύνταξη των τελικών εκθέσεων, εισηγείται στη διοίκηση θέματα που προκύπτουν από τους ελέγχους, περιγράφει τα καθήκοντα του προσωπικού του και μεριμνά για την επιμόρφωση και αναβάθμισή τους (Καζαντζής, 2006).

Οι ελεγκτές και βοηθοί ελεγκτές συντάσσουν τα προγράμματα ελέγχου, τα αναθεωρούν, διεξάγουν τους οικονομικούς, λειτουργικούς και τεχνικούς ελέγχους που περιλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Επίσης έρχονται σε άμεση επαφή με τους ελεγχόμενους και συζητούν τα ευρήματά τους. Τέλος, συντάσσουν εκθέσεις τις οποίες υποβάλλουν προς έγκριση στο διευθυντή, παρακολουθούν την υλοποίηση των αποφάσεων που προκύπτουν από τη συζήτηση προηγούμενων εκθέσεων και διερευνούν διάφορα θέματα, τα αποτελέσματα των οποίων, γνωστοποιούν στο διευθυντή (Παπαστάθης, 2003).

#### ➤ *Ελεγκτικές Διαδικασίες*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές για να ανταποκριθούν στο υψηλό επίπεδο των υποχρεώσεών τους, θα πρέπει να διαθέτουν οργάνωση, μέσω της οποίας επιτυγχάνονται η στρατηγική και ο αντικειμενικός τους στόχος. Η οργάνωση συμπεριλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες, τις μεθόδους, τις τεχνικές και τα αναγκαία μέσα, προσωπικού και πόρων, που με τον κατάλληλο συντονισμό παράγεται ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (Καραμάνης, 2008).

Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή ελεγκτικών υπηρεσιών κατά τρόπο ανεξάρτητο και ανεπηρέαστο. Τα ευρήματα από την υιοθέτηση συγκεκριμένων ελεγκτικών διαδικασιών χρησιμοποιούνται στην τεκμηρίωση των συμπερασμάτων του εσωτερικού ελεγκτή. Συνοπτικά, οι ελεγκτικές διαδικασίες που ακολουθούνται αποτελούνται από:

- Εξοικείωση με τις υπό έλεγχο λειτουργίες, συναλλαγές και δοσοληψίες και συλλογή προϋπαρχόντων αντίστοιχων ιστορικών στοιχείων.
- Ανάπτυξη ενός ελεγκτικού προγράμματος, αφού ληφθούν υπόψη οι ενυπάρχουσες διαδικασίες και συστήματα αξιολόγησης. Το πρόγραμμα ελέγχου αποτελεί τον οδηγό για τον εσωτερικό ελεγκτή στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

- Αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών, συστημάτων ελέγχου, λογιστικής αποτύπωσης στα βιβλία της εταιρίας.
- Δειγματοληπτική εξέταση για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υφιστάμενες διαδικασίες και συστήματα ελέγχου εφαρμόζονται στην πραγματικότητα.
- Έλεγχος της ακρίβειας και αξιοπιστίας των διενεργούμενων λογιστικών εγγραφών.

Το τελικό πόρισμα του εσωτερικού ελέγχου, καταγεγραμμένο σε έκθεση ελέγχου και στηριζόμενο στα συμπληρωμένα σχετικά φύλλα ελέγχου, περιλαμβάνει όλα τα ουσιαστικά θέματα και προβλήματα που αναδείχθηκαν, σύμφωνα με όσα, παραπάνω, περιγράφονται (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017).

#### ➤ *Δειγματοληπτικός Έλεγχος*

Με σημείο αναφοράς το βασικό πρόγραμμα ελέγχου, και αφού γίνει έλεγχος του βαθμού αξιοπιστίας των υφιστάμενων δικλείδων ασφαλείας για το εντοπισμό λαθών και παραλείψεων στη λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί ουσιαστικά να προσδιορίσει το εύρος και το πεδίο εφαρμογής του ελέγχου που θα πρέπει να διενεργήσει. Η ραγδαία ανάπτυξη του μεγέθους των επιχειρήσεων, αλλά και του όγκου των συναλλαγών κατέστησε μη συμφέρουσα από άποψη κόστους, αλλά και χρόνου, την εξέταση όλων των τηρούμενων στοιχείων της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή δειγματοληψίας στον έλεγχο καθίσταται σχεδόν αναγκαία για την εξαγωγή συμπερασμάτων (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017) .

Μια δειγματοληψία μπορεί να είναι στατιστική ή μη. Η στατιστική δειγματοληψία είναι περισσότερο επιστημονική μέθοδος, η οποία στηρίζεται σε τυχαία επιλογή δείγματος, σε συνδυασμό της θεωρίας των πιθανοτήτων, για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Μια τέτοια επιλογή περιλαμβάνει το 100% του επιλεγόμενου δείγματος, για την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας σφάλματος και για την εξαγωγή συμπερασμάτων με ακρίβεια, γεγονός που το καθιστά χρονοβόρο. Η μη στατιστική δειγματοληψία είναι περισσότερο υποκειμενική ή εμπειρική μέθοδος που αφορά την τυχαία επιλογή, κατά την κρίση του ελεγκτή. Η επιλογή αυτή δεν είναι αναγκαστικά μεροληπτική, καθώς καθορίζεται βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενδιαφέροντος. Το αντιπροσωπευτικό δείγμα, δεν μπορεί να οδηγήσει σε ασφαλή, ακριβή και αξιόπιστα συμπεράσματα, για την αναγωγή του στο σύνολο του πληθυσμού του δείγματος (Καραμάνης, 2008).

#### ➤ *Φύλλα Εργασίας*

Με τον όρο 'φύλλα εργασίας' , εννοούμε το αποδεικτικό εκείνο υλικό, αποδεικτικά στοιχεία που συγκεντρώνονται πριν και κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής διαδικασίας, προκειμένου να επαληθευθούν και να τεκμηριωθούν τα συμπεράσματα του ελέγχου. Τα φύλλα εργασίας, συνήθως είναι γραπτά κείμενα με τα ανάλογα στοιχεία και αναλύσεις, σχόλια και υπολογισμούς των θεμάτων. Είναι είδος εγγράφων, παραστατικών, πρακτικών, αποφάσεων, δημοσιεύσεων και κάθε είδος εγγράφου που αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο στη φυσική του μορφή και αποτελεί τη βάση θεμελίωσης του ελέγχου (Παπαστάθης,2003).

Τα φύλλα εργασίας αποτελούν το αποδεικτικό υλικό, το οποίο στηρίζει τα ευρήματα και συμπεράσματα του ελέγχου και επιλύει αρκετές αμφιβολίες που, τυχόν, ανακύπτουν σχετικά με τα ευρήματα. Το ελάχιστο περιεχόμενο των φύλλων εργασίας είναι:

- Η επικεφαλίδα, στην οποία αναγράφεται: η επωνυμία της επιχείρησης και της ελεγχόμενης δραστηριότητας ή περιοχής, ο τίτλος του φύλλου εργασίας, η διάρκεια της ελεγχόμενης περιόδου και ο χρόνος σύνταξης του συγκεκριμένου φύλλου εργασίας (π.χ. ελεγχόμενη περίοδος από 01/01/20χ1 έως 31/12/20χ1 και ο χρόνος σύνταξης του φύλλου εργασίας 13/03/20χ2), το όνομα του ελεγκτή που συμπληρώνει το συγκεκριμένο φύλλο εργασίας, συνήθως με ένδειξη των αρχικών γραμμάτων του ονόματός του και ένδειξη κωδικοποίησης του φύλλου εργασίας, η οποία βοηθά στην ταξινόμηση και την ανεύρεση, ιδιαίτερα αν ακολουθούνται κοινοί κανόνες κωδικοποίησης από όλους τους ελεγκτές (π.χ. φύλλο Α-10, Β-1/2, Δ-20 κλπ.),
- Η πηγή των στοιχείων και πληροφοριών που παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο φύλλο εργασίας. Η πηγή μπορεί να αναφέρεται στην επικεφαλίδα (αν όλες οι πληροφορίες του φύλλου εργασίας προέρχονται από την ίδια πηγή) ή μπορεί να αναφέρεται στο συγκεκριμένο σημείο όπου παρουσιάζεται το επιμέρους στοιχείο ή πληροφορία (ισοζύγιο λογιστικής, δείγματα υπογραφών, φάκελοι προσωπικού, κλπ.),
- Περιγραφή ή ένδειξη σχετικά με το πραγματοποιηθέν ελεγκτικό έργο,
- Τα ευρήματα του ελέγχου σε μορφή κατάλληλη να περιληφθούν στην έκθεση ελέγχου, αν τελικά θεωρηθούν αρκετά σημαντικά,
- Τα συμπεράσματα από την ελεγκτική εργασία.

Ο ρόλος των φύλλων εργασίας επιτελείται, όταν περιέχουν το ελάχιστο δυνατό περιεχόμενο, όπως έχει προαναφερθεί, όταν συμπληρώνονται με ομοιόμορφο τρόπο από όλους τους εσωτερικούς ελεγκτές της επιχείρησης, ώστε να διευκολύνεται η επισκόπηση, η παρακολούθηση της πληρότητας και η ταξινόμηση τους, και όταν συμπληρώνονται στον ελάχιστο δυνατό χρόνο, χωρίς βέβαια να παραλείπονται οποιαδήποτε χρήσιμα στοιχεία (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

Όλα τα αποδεικτικά αυτά στοιχεία συγκεντρώνονται και ταξινομούνται σε δύο ειδών φακέλους, το μόνιμο και τον προσωρινό φάκελο ελέγχου. Η δημιουργία μόνιμου φακέλου είναι σημαντική, καθότι σε αυτόν συμπεριλαμβάνονται στοιχεία και πληροφορίες που ο ελεγκτής συνεχώς λαμβάνει υπόψη του. Περιέχει στοιχεία που παραμένουν σταθερά για μεγάλο χρονικό διάστημα και η αναθεώρησή τους πραγματοποιείται κυρίως στην έναρξη λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου (Τσακλάγκανος, 2005).

Ο Μόνιμος Φάκελος περιλαμβάνει:

- πληροφορίες της νομικής μορφής της επιχείρησης, δηλαδή αντίγραφο του καταστατικού της επιχείρησης και του κανονισμού λειτουργίας της επιχείρησης,
- τον προγραμματισμό της δραστηριότητας της επιχείρησης,
- το οργανόγραμμα, την περιγραφή των θέσεων εργασίας, τις αρμοδιότητες και υποχρεώσεις των στελεχών της επιχείρησης,
- τους κανονισμούς και τα εγχειρίδια των διαδικασιών των Διευθύνσεων,
- νομικά έγγραφα, ΦΕΚ και επίσημα έγγραφα,
- αντίγραφα Ισολογισμών, ετήσια δελτία ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης και περιοδικές αναλύσεις αποτελεσμάτων χρήσης,
- αναφορές σχετικές με το χαρτοφυλάκιο και την έκδοση μετοχών και άλλες δημοσιεύσεις που αφορούν την επιχείρηση,
- συμβόλαια και ειδικές συμφωνίες με αυξημένη ελεγκτική σημασία, όπως η συμφωνία με το σωματείο εργαζομένων,
- σχέδιο λογαριασμών και τεκμηρίωση της χρήσης του λογιστικού συστήματος
- εξουσιοδοτήσεις των μελών της διοίκησης για δικαιώματα υπογραφής,
- αντίγραφα αποφάσεων για τα όρια υπογραφής των ανώτερων στελεχών,
- αντίγραφα πρακτικών γενικών συνελεύσεων, διοικητικού συμβουλίου και αποφάσεων που συνδέονται άμεσα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης.



Ο Προσωρινός Φάκελος περιλαμβάνει όλα εκείνα τα αποδεικτικά στοιχεία και φύλλα εργασίας, τα οποία συγκεντρώνονται κατά την διάρκεια των ελέγχων που διενεργεί η διεύθυνση.

Ο προσωρινός φάκελος περιλαμβάνει (Epsilon Business Training, 2009):

- τον ετήσιο προγραμματισμό ελέγχου και την περιγραφή σχεδιασμού του,
- τον προϋπολογισμό της διεύθυνσης και τις ετήσιες ανάγκες για την υλοποίηση του έργου τους,
- τον απολογισμό κάθε τριμήνου και τις εκθέσεις που έχουν παραδοθεί στη διοίκηση,
- τα θέματα που έχουν συζητήσει και καταγράψει οι ελεγκτές κατά τις επαφές τους με τους ελεγχόμενους,
- τις αναφορές σχετικά με τη μελέτη και επισκόπηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου,
- τα τεκμήρια ως αποδεικτικά στοιχεία της εργασίας των ελεγκτών και αναπόσπαστο κομμάτι της έκφρασης γνώμης τους, αντίγραφα λογαριασμών, αποφάσεων, ισοζυγίων και λοιπών αποδεικτικών εγγράφων.

## 1.9 Πορίσματα Ελέγχου

### ➤ *Εισαγωγή*

Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία συλλογής των στοιχείων, ξεκινά η διαδικασία εξέτασής και αξιολόγησής τους, προκειμένου ο εσωτερικός ελεγκτής να εντοπίσει τυχόν προβλήματα και αδυναμίες του συστήματος λειτουργίας της μονάδας. Η αξιολόγηση των ευρημάτων αυτών είναι η σημαντικότερη εργασία του ελεγκτή, αφού αυτή θα οδηγήσει στο τελικό πόρισμα του ελέγχου, βάσει του οποίου θα βασιστεί η διοίκηση ώστε να πάρει αποφάσεις.

### ➤ *Ολοκλήρωση και καθολική επισκόπηση του ελέγχου*

Μετά την ολοκλήρωση των δοκιμασιών άμεσης επαλήθευσης και πριν από τη διατύπωση της τελικής γνώμης του ελεγκτή μεσολαβεί η φάση της καθολικής επισκόπησης και αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου, και της ανάληψης γενικής φύσεως ελεγκτικών διαδικασιών που κρίνονται απαραίτητες πριν την έκφραση της γνώμης του ελεγκτή.

Κατά τη φάση αυτής της ολοκλήρωσης του έργου οι ελεγκτές προγραμματίζουν και εκτελούν μια σειρά από ελεγκτικές διαδικασίες. Οι διαδικασίες θα μπορούσαν ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες:

α. ολοκλήρωσης της ελεγκτικής διαδικασίας,

β. αξιολόγησης των ευρημάτων του ελέγχου

Οι διαδικασίες ολοκλήρωσης του ελεγκτικού έργου περιλαμβάνουν πρόσθετες άμεσες επαληθευτικές δοκιμασίες. Η αξιολόγηση των ευρημάτων του ελέγχου περιλαμβάνει την επισκόπηση των φύλλων εργασίας και όλες τις συμπληρωματικές εργασίες που πρέπει να γίνουν για τη διατύπωση μιας αντικειμενικής γνώμης του ελεγκτή.

Τα αναλυτικότερα βήματα κάθε μιας από τις πιο πάνω γενικές κατηγορίες είναι τα εξής (Καζαντζής.2006) :

#### α. Ολοκλήρωση ελεγκτικής εργασίας

1. Επισκόπηση ενδεχόμενων υποχρεώσεων
2. Επισκόπηση των μεταγενέστερων του Ισολογισμού γεγονότων
3. Έρευνα για συναλλαγές μεταξύ συγγενικών μερών
4. Εκτίμηση της δυνατότητας ομαλής συνέχισης της δραστηριότητας της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας.
5. Παραστάσεις – Διαβεβαιώσεις της Διοίκησης
6. Διαδικασίες αναλυτικής διερεύνησης

#### β. Αξιολόγηση των ευρημάτων του ελέγχου

1. Κριτική επισκόπηση των φύλλων εργασίας.
2. Τεχνική επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων.
3. Ενημέρωση των καθ' ύλη αρμοδίων οργάνων του εσωτερικού ελέγχου.
4. Επιστολή προς τη Διοίκηση της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας.
5. Σύνοψη και συναγωγή συμπερασμάτων.
6. Τελική εκτίμηση ουσιαστικότητας και ελεγκτικού κινδύνου.

#### ➤ Έκθεση Ελέγχου

Η έκθεση αποτελεί το «προϊόν» και το σημαντικότερο έγγραφο του εσωτερικού ελέγχου. Ο σκοπός του είναι αφενός να ενημερώσει τη Διοίκηση της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων για την εκτέλεση και τα αποτελέσματα του ελέγχου και αφετέρου να βοηθήσει τους υπεύθυνους της λειτουργίας ή του σχεδιασμού του συστήματος που ελέγχθηκε να επιτύχουν τη βελτίωσή του. Η πορεία που ακολουθείται μέχρι την τελική υποβολή της έκθεσης στη Διοίκηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά στάδια (Υπουργείο Οικονομικών, Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου):

- Σύνταξη της προσωρινής έκθεσης
- Υποβολή της προσωρινής έκθεσης στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου
- Αξιολόγηση της έκθεσης
- Αποστολή της προσωρινής έκθεσης στους Υπεύθυνους Λειτουργίας ή/και σχεδιασμού του ελεγχόμενου συστήματος, για την αποδοχή των συστάσεων και προτάσεων
- Οριστικοποίηση της έκθεσης (με τις συμφωνηθείσες ενέργειες)
- Υποβολή της έκθεσης στη Διοίκηση της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων και του Υπουργείου Οικονομικών.

Οι εκθέσεις του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν λεπτομερείς και επιμελημένες μελέτες. Είναι έγγραφα συνθέσεως που αποσκοπούν, μέσω της αποτίμησης των δραστηριοτήτων, να επισημάνουν τις αδυναμίες, παρουσιάζοντας προς τη διοίκηση την πραγματική τους εικόνα, θεμελιωμένα, δίχως αμφισβήτηση από τα ελεγχόμενα τμήματα.

Η έκθεση είναι ο καθρέφτης του τμήματος, αντικατοπτρίζει τον εσωτερικό ελεγκτή. Από την έκθεση θα κριθεί το ίδιο το τμήμα, γι' αυτό θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή και σοβαρότητα στη σύνταξή της. Είναι το τελικό προϊόν του ελέγχου που περιμένει η διοίκηση για επιπλέον ενημέρωση γύρω από την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών που σημαίνει θα πρέπει να είναι κείμενο προσεγμένο, και με επιστημονική χροιά.

Οι εκθέσεις διακρίνονται σε διάφορες διαβαθμίσεις, όπως έκθεση δίχως χαρακτηρισμό, εμπιστευτική, απόρρητη και άκρως απόρρητη. Η διαβάθμιση είναι συνάρτηση του ελεγχόμενου αντικειμένου και της σοβαρότητας των ευρημάτων και

κατά πόσο οι αδυναμίες αυτές πρέπει να γίνουν ευρέως γνωστές. Η διαβάθμιση έχει σχέση με το ποιοι θα είναι και οι αποδέκτες του πορίσματος π.χ. μία 'απόρρητη ή εμπιστευτική έκθεση' ο μόνος αποδέκτης είναι η διοίκηση ή η ελεγκτική επιτροπή, ενώ χωρίς διαβάθμιση αποδέκτες μπορεί να είναι και οι επικεφαλές των ελεγχόμενων τμημάτων (Παπαστάθης,2003).

### ➤ **Δικλίδες Ασφαλείας**

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από ελεγκτικούς μηχανισμούς και δικλίδες ελέγχου (internal controls) που στοχεύουν στην εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η ύπαρξη των δικλίδων ασφαλείας του εσωτερικού ελέγχου στοχεύει στην επισήμανση και έγκαιρη αντιμετώπιση των κινδύνων που πιθανόν να αντιμετωπίζει η εταιρεία και δρα με τρεις τρόπους: οργανωτικά, προληπτικά και κατασταλτικά.

Ειδικότερα,

- Οι οργανωτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου αφορούν στη βασική οργάνωση των δραστηριοτήτων της εταιρείας, εξετάζοντας τις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας αναφορικά με τους στόχους, τους κανονισμούς προσωπικού, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, κλπ.,
- οι προληπτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου αφορούν στην ανάδειξη λαθών όσον αφορά στην ορθή λειτουργία διαδικασιών της εταιρείας,
- οι κατασταλτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου αφορούν στην παρέμβαση του εσωτερικού ελέγχου σε περιπτώσεις που εντοπιστούν αποκλίσεις από την ορθή λειτουργία της εταιρείας, καθώς και σε μέτρα που μπορεί να ληφθούν για την αντιμετώπισή τους.

Οι δικλίδες εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να αποφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, θα πρέπει να έχουν γίνει κατανοητές και αποδεκτές από το σύνολο του προσωπικού της εταιρείας και να διακρίνονται από σαφήνεια, πληρότητα, αντικειμενικότητα και εγκυρότητα.

Ανάλογα με το εύρος και το πεδίο εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, γίνεται διάκριση των δικλίδων ασφαλείας σε γενικές και εξειδικευμένες.

Οι γενικές δικλίδες ασφαλείας σχετίζονται με:

1.Τη γενική οργανωτική δομή της εταιρείας, η οποία καλύπτει θέματα διαμόρφωσης και καθιέρωσης πολιτικών και διαδικασιών που εξασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται στο ενδεδειγμένο επίπεδο ευθύνης, εφαρμόζονται και ακολουθούνται με συνέπεια από ολόκληρη την εταιρεία, καθώς επίσης και θέματα στελέχωσης της εταιρείας και τρόπους διαχωρισμού ευθυνών. Συγκεκριμένα θα πρέπει:

- η οργανωτική διάρθρωση να είναι η πρόβλεψη, αφού ληφθεί υπόψη το μέγεθος και η φύση των επιμέρους εργασιών της εταιρείας,
- όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία είναι υπόλογοι για τις πράξεις τους,
- οι ευθύνες, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα κάθε στελέχους θα πρέπει να είναι καθορισμένα με σαφήνεια,
- τα καθήκοντα να επιμερίζονται κατά τέτοιο τρόπο που να μην επιτρέπεται σε ένα πρόσωπο ο αποκλειστικός χειρισμός ενός θέματος ή μιας συναλλαγής,
- η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων να είναι επαρκής, ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη και ευκρινής μετάδοση των οδηγιών της διοίκησης και των πληροφοριών που παράγονται,

- οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν επαρκή προσόντα και γνώσεις για τις θέσεις που κατέχουν και να εκπαιδεύονται επαρκώς πριν την ανάθεση νέων καθηκόντων,
- η κατανομή των καθηκόντων να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκλείεται η συγκέντρωση των τριών βασικών λειτουργιών – εξουσιοδότηση, λογιστική απεικόνιση και διαφύλαξη, στο ίδιο πρόσωπο.

2.Την οργανωτική δομή των υπηρεσιών που παράγουν και διεκπεραιώνουν υπηρεσίες οικονομικής φύσεως. Συγκεκριμένα θα πρέπει:

- να συντάσσονται αναλύσεις σε προϋπολογιστική και πραγματική βάση με διερεύνηση των τυχόν αποκλίσεων,
- να συντάσσονται περιοδικές οικονομικές εκθέσεις κατά τομέα ευθύνης, στις οποίες να εντοπίζονται και να επεξηγούνται τα ανακύπτοντα προβλήματα,
- να υιοθετούνται διαδικασίες σύγκρισης των οικονομικών δεδομένων με τα αντίστοιχα που παράγονται από ανεξάρτητες πηγές (π.χ. οικονομικές υπηρεσίες, τμήμα παραγωγής, κτλ.),
- να στελεχώνονται οι οικονομικές υπηρεσίες με κατάλληλα καταρτισμένα και αξιόπιστα πρόσωπα,
- να υιοθετούνται και να καθιερώνονται κατάλληλες λογιστικές αρχές και διαδικασίες, αποτυπωμένες σε εγχειρίδια.

3.Την προστασία και διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας και των πελατών της ή λοιπών τρίτων. Συγκεκριμένα θα πρέπει:

- να θεσπίζονται στο πλαίσιο των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου διασφαλίσεις σχετικά με την περιουσία της εταιρίας,
- να διασφαλίζεται οι αξιοπιστία της υπηρεσίας που παρέχεται.

Οι εξειδικευμένες δικλίδες ασφαλείας στοχεύουν σε: (α) εξασφάλιση της αναγκαίας εξουσιοδότησης για πρόσβαση, (β) ορθή λογιστική απεικόνιση και (γ) επαρκή προστασία των περιουσιακών στοιχείων.

Η επιλογή των παραπάνω συγκεκριμένων διαδικασιών και ενεργειών ως δικλίδες ασφαλείας είναι συνάρτηση διαφόρων παραγόντων, όπως του κόστους λειτουργίας τους, τυχόν παρενεργειών εφαρμογής τους, του επιζητούμενου βαθμού ασφαλείας, κτλ. Ακόμη, θα πρέπει να αναφερθεί και το ενδεχόμενο επικάλυψης του κινδύνου από άλλες παρεμφερείς διαδικασίες. Είναι συνεπώς προφανές ότι η επιλογή των συγκεκριμένων δικλίδων ανωτέρω δεν είναι εύκολο έργο, δεδομένου ότι πρέπει πάντοτε να διατηρηθεί ισορροπία μεταξύ του «κόστους του ελέγχου» και της «ζημίας» που ενδέχεται να προκύψει από τον περιορισμό ορισμένων ελεγκτικών διεργασιών (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2013).

## 1.10 Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε θεωρητικά ο εσωτερικός έλεγχος, ο στόχος και ο σκοπός του, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, οι διαδικασίες που περιλαμβάνει, και τα πορίσματα που καταλήγει. Αναφερθήκαμε εκτενώς στο επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή και στον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας που πρέπει να υπηρετεί. Επίσης καθορίσαμε τη διάρθρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και την αναγκαιότητά της. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τη βιβλιογραφική και αρθρογραφική επισκόπηση του εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα, με σκοπό να τονιστεί η σημασία του στη σωστή διακυβέρνηση.

## Κεφάλαιο 2ο

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1 Εισαγωγικά

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να τονιστεί η σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στο Δημόσιο Τομέα , χρησιμοποιώντας αναφορές από βιβλία και άρθρα που σχετίζονται με το θέμα αυτό.

Υπάρχουν πολλές αναφορές σε βιβλία και άρθρα που σχετίζονται με τον Εσωτερικό Έλεγχο στο Δημόσιο Τομέα, αφού έχει απασχολήσει πολλούς συγγραφείς και ερευνητές , τονίζοντας όλοι τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου στη σωστή διακυβέρνηση, στη διαφάνεια, στη λογοδοσία στη χρήση του δημόσιου χρήματος και στην αποδοτικότητα της παροχής υπηρεσιών.

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν αναφορές σε βιβλία, σε άρθρα καθώς και στο διαδίκτυο, με σκοπό να βρεθούν οι απαραίτητες πληροφορίες.

#### 2.2 Αναφορά στις πηγές έρευνας

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο στους δημόσιους φορείς παρατηρούμε τα ακόλουθα:

Τα πρώτα χρόνια, ο εσωτερικός έλεγχος θεωρούνταν ως μια διαδικασία που πρόσφερε έλεγχο επιβεβαίωσης σε λογαριασμούς (Spekle et.al.,2007).

Ο εσωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα άρχισε να εμφανίζεται δειλά, προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980. Το 1985 με απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών ιδρύεται το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.).

Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί με το μεγάλο αριθμό εργαζομένων, τη διασπορά των υπηρεσιών τους γεωγραφικά, το πλήθος των πολιτών και επιχειρήσεων που εξυπηρετούν, παράλληλα με την απαίτηση για αποτελεσματική χρήση των μη ανεξάντλητων οικονομικών πόρων και του περιορισμού των κινδύνων, όπως κακοδιοίκηση, διαφθορά, κατάχρηση εξουσίας, θέτουν το θέμα του εσωτερικού ελέγχου των δραστηριοτήτων τους, των διαδικασιών τους και της αποτελεσματικότητας στις λειτουργίες τους. Οι κυβερνήσεις επιδιώκοντας υψηλότερα επίπεδα διαφάνειας πρέπει να λογοδοτούν στη χρήση του δημόσιου χρήματος και την αποδοτικότητα στην παροχή υπηρεσιών. Για να επιτευχθούν αυτά στη δημόσια διοίκηση, είναι απαραίτητος ο εσωτερικός έλεγχος , αφού ενισχύει τη δημόσια διακυβέρνηση. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί εργαλείο της διοίκησης για να γίνεται έγκαιρη διάγνωση των κινδύνων που διατρέχουν οι οργανισμοί, για την έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση της διοίκησης για τη λήψη ορθών αποφάσεων, στον περιορισμό τυχόν αδυναμιών με επιστημονική προσέγγιση και επιδιώκει να διασφαλίσει ότι οι δημόσιοι λειτουργοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους δρουν με γνώμονα τη διαφάνεια, την εντιμότητα και τη δικαιοσύνη.

Ο Βαρβατσουλάκης (2002), στα πλαίσια της διδακτορικής του διατριβής, τόνισε εντονότερα της σημασία της Διοίκησης, ορίζοντας τον εσωτερικό έλεγχο ως «όλες

τις μεθόδους με τις οποίες η Διοίκηση της οικονομικής μονάδας εκχωρεί αρμοδιότητες, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των κύκλων δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας».

Η Goodwin (2004) εξετάζει τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου του δημόσιου τομέα και του αντίστοιχου του ιδιωτικού τομέα. Τα χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν περιλαμβάνουν την οργανωτική κατάσταση, την εξωτερική ανάθεση, τη χρήση του εσωτερικού ελέγχου ως λειτουργία «στα πλαίσια του καθήκοντος», τις δραστηριότητες και τις σχέσεις με τον εξωτερικό ελεγκτή. Η μελέτη βασίζεται σε έρευνα των επικεφαλής - εσωτερικών ελεγκτών σε οργανισμούς στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι υπάρχουν διαφορές όσον αφορά την κατάσταση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου στους δύο τομείς, ενώ οι εσωτερικοί ελεγκτές του δημόσιου τομέα είναι πιθανό να αναφέρονται σε υψηλότερο επίπεδο στον οργανισμό. Παρόλο που μια ανάλογη ποσότητα εργασίας ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν περισσότερες πιθανότητες από εκείνους του ιδιωτικού τομέα να αναθέσουν σε τρίτους την ελεγκτική εργασία. Επίσης υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου και των αλληλεπιδράσεων με τον εξωτερικό έλεγχο στους δύο τομείς. Ωστόσο, ο εσωτερικός έλεγχος του ιδιωτικού τομέα θεωρείται ότι οδηγεί σε μεγαλύτερη μείωση του κόστους ελέγχου σε σύγκριση με εκείνον του δημόσιου τομέα.

Στην έρευνα που διεξήγαγαν οι Coram, Ferguson, and Moroney (2008), προσπάθησαν να εκτιμήσουν κατά πόσον οι οργανισμοί με λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου έχουν περισσότερες πιθανότητες να ανιχνεύσουν και να αναφέρουν απάτες από όσους δεν έχουν. Στην εν λόγω μελέτη χρησιμοποιείτε για πρώτη φορά ένα μοναδικό μέτρο υπεξαίρεσης περιουσιακών στοιχείων. Τα στοιχεία για την απάτη προέρχονται από την έρευνα εξαπάτησης της KPMG του 2004, η οποία ανέφερε απάτες 491 οργανισμών στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα σε ολόκληρη την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία. Τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου προέρχονται από ξεχωριστή έρευνα αλληλογραφίας που αποστέλλεται στους ερωτηθέντες της Έρευνας για την απάτη της KPMG. Διαπιστώνετε ότι οι οργανισμοί με λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι πιο πιθανό από εκείνους που δεν έχουν μια τέτοια λειτουργία να ανιχνεύουν και να αναφέρουν μόνοι τους την απάτη. Επιπλέον, οι οργανισμοί που βασίζονται αποκλειστικά στην εξωτερική ανάθεση για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι λιγότερο πιθανό να ανιχνεύσουν και να αναφέρουν από μόνοι τους απάτες από εκείνους που αναλαμβάνουν οι ίδιοι τουλάχιστον μέρος της εσωτερικής λειτουργίας ελέγχου.

Οι Abbott et. Al. (2010), ερευνούν τη σχέση μεταξύ της εποπτείας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από την ελεγκτική επιτροπή και της φύσης των δραστηριοτήτων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Η σημασία του εσωτερικού ελέγχου, της επιτροπής ελέγχου και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στην παρακολούθηση των δραστηριοτήτων ελέγχου, έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Παρά τη σπουδαιότητα αυτών των θεμάτων, υπάρχουν σχετικά λίγες κανονιστικές διατάξεις ή άρτιες πρακτικές καθοδήγησης, που ασχολούνται με την κατανομή αρμοδιοτήτων εσωτερικού ελέγχου και του ποσοστού συμμετοχής της ελεγκτικής επιτροπής, η οποία μπορεί να παρέμβει στη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Υποθέτουν ότι όταν η ισορροπία της επίβλεψης βαραίνει την ελεγκτική επιτροπή, τότε εκείνη κατευθύνει τον εσωτερικό έλεγχο σε ακόμα πιο στοχευμένα πλαίσια. Οι υποθέσεις τους βασίστηκαν στις υπάρχουσες πρακτικές καθοδήγησης στον τομέα αυτό, καθώς και στα σχετικά κίνητρα της διοίκησης και της ελεγκτικής

επιτροπής. Για να ελεγχθεί η υπόθεσή τους, διεξήγαγαν έρευνα σε 134 διευθυντές της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου από τη λίστα Fortune 1000, σχετικά με το ύψος των πόρων που διατίθενται σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου κατά το έτος 2005. Στη συνέχεια, κατασκεύασαν ένα σύνθετο μέτρο επίβλεψης, που οι μεταβλητές του εξαρτώνται από τον σχετικό έλεγχο της ελεγκτικής επιτροπής στην πολιτική «πρόσωπο με πρόσωπο», το οποίο ακολουθεί ο εσωτερικός έλεγχος. Το μέτρο αυτό δημιουργήθηκε από τη σύνθεση τριών βασικών πτυχών της σχέσης ελεγκτικής επιτροπής-εσωτερικού ελέγχου και συγκεκριμένα, των καθηκόντων ενημέρωσης, των δικαιωμάτων καταγγελίας και του ελέγχου προϋπολογισμού. Τεκμηρίωσαν λοιπόν, σύμφωνα με την υπόθεσή τους και τα αποτελέσματα της μελέτης, μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της επίβλεψης των ελεγκτών και του ύψους του προϋπολογισμού που διατίθεται για την κάλυψη των προαναφερθεισών τριών δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τη μελέτη περίπτωσης, των Mihret and Yismaw (2007), ενός δημόσιου εκπαιδευτικού ιδρύματος στην Αιθιοπία, εξετάστηκε πως επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου από 4 παράγοντες: την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, την υποστήριξη της διαχείρισης, το οργανωτικό πλαίσιο και τα χαρακτηριστικά του ελεγχόμενου φορέα, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των παραγόντων. Τα πορίσματα της μελέτης υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται έντονα από την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου (προγραμματισμός ελεγκτικού έργου και επαρκή τεκμηρίωση και την υποστήριξη της διοίκησης στα πορίσματα του ελέγχου), ενώ τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού πλαισίου και οι ιδιότητες των ελεγχόμενων δεν έχουν ισχυρό αντίκτυπο ώστε να υπονομεύσουν την αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Σε μια άλλη μελέτη του Fathi Ramadan Mousa (2013) εξετάστηκε αν ο εσωτερικός έλεγχος στην πετρελαϊκή εταιρεία Al-bariga Oil Marketing Company απολαμβάνει της αναγκαίας ανεξαρτησίας, ώστε να υφίσταται αντικειμενική εκτέλεση καθηκόντων και εργασιών. Το συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο εντός της εταιρείας και ότι υπήρχε δήλωση από το Διοικητικό Συμβούλιο αφενός για παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών στους εσωτερικούς ελεγκτές και απεριόριστη πρόσβαση σε αρχεία, λογαριασμούς και συστήματα και αφετέρου για παροχή της αναγκαίας ανεξαρτησίας, πράγμα που σε μεγάλο βαθμό παρείχε τα εχέγγυα ώστε να είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος.

Ο Asare (2009) αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο στο δημόσιο τομέα για την προώθηση της καλής διακυβέρνησης και τη βελτίωση της απόδοσης, διατυπώνει την άποψη ότι μια καλά διαμορφωμένη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να παίξει ζωτικό ρόλο στη διακυβέρνηση και τη διαδικασία λογοδοσίας των ιδρυμάτων του δημόσιου τομέα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω των αξιολογήσεων του ελέγχου σχετικά με την αποτελεσματικότητα των βασικών οργανωτικών ελέγχων, τη διακυβέρνηση και τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Τα διοικητικά όργανα και τα ανώτερα στελέχη του δημόσιου τομέα χρειάζονται τις υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει αποκτήσει στρατηγική σημασία, αφού βελτιώνει την απόδοση και χρησιμεύει ως πολύτιμος πόρος στην προώθηση της χρηστής.

Οι Drogalas, Karagiorgos and Arampatzis (2015) σε εμπειρική έρευνα που πραγματοποίησαν σε ελληνικές εταιρείες αναφέρουν ότι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι η ποιότητα του

Ε.Ε., οι ικανότητες της ομάδας άσκησης του εσωτερικού ελέγχου (εκπαίδευση, σεμινάρια, επαγγελματικά προσόντα), η ανεξαρτησία του Ε.Ε. και η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση. Η ανεξαρτησία αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα στο εν λόγω μοντέλο διακυβέρνησης.

Τέλος, σύμφωνα με τους D'onza, Sarens and Betti (2016) αναφορικά με τους παράγοντες που προσθέτουν αξία στους ελεγχόμενους οργανισμούς, με βάση τις απαντήσεις 78 Διευθυντών εσωτερικού ελέγχου ιταλικών εταιρειών σε έρευνα που υλοποιήθηκε το 2014, φαίνεται να υπάρχουν τρεις σημαντικοί παράγοντες που συνδέονται με μια συνεργατική και επικοινωνιακή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου: 1) η ενσωμάτωση των απόψεων, ως εισροές, των ανώτερων στελεχών στα σχέδια ελέγχου, έτσι ώστε να εναρμονίζονται τα σχέδια ελέγχου με τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού, 2) η χρήση του εσωτερικού ελέγχου ως υποστηρικτικού και εκπαιδευτικού μέσου για την καλύτερη διαχείριση και 3) η τακτική αναθεώρηση μεθοδολογιών εκτέλεσης του ελέγχου, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στις ανάγκες του ελεγχόμενου η οποία μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των ελεγχόμενων. Όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές διαθέτουν εμπειρία και ικανότητες, αυτό μπορεί να βοηθήσει σε ένα επικοινωνιακό διάλογο για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων.

Αυτά τα ευρήματα, υποδηλώνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία μέσω της βελτίωσης του περιβάλλοντος ελέγχου και παρακολούθησης εντός των οργανισμών για την ανίχνευση και την αναφορά της απάτης. Αυτά τα αποτελέσματα υποδεικνύουν επίσης ότι η διατήρηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου εντός του οργανισμού είναι πιο αποτελεσματική από την πλήρη εξωτερική ανάθεση αυτής της λειτουργίας (Παπαδόπουλος Κ., 2018).

## 2.3 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό μέσω της βιβλιογραφικής και αρθρογραφικής επισκόπησης τονίστηκε η σημασία και η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διακυβέρνηση και στους οργανισμούς και επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα. Στο επόμενο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με το θέμα αυτό και τις προϋποθέσεις και τις αρμοδιότητες που το περιβάλλουν.



## Κεφάλαιο 3ο

### Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

#### 3.1 Εισαγωγικά

Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται ο εσωτερικός έλεγχος στο δημόσιο τομέα, τονίζοντας τη χρησιμότητα του ελέγχου στη σωστή διακυβέρνηση. Επίσης, αναλύεται ο ρόλος του Ελεγκτή στον δημόσιο τομέα που υποστηρίζει τη διακυβέρνηση στις λειτουργίες της εποπτείας, της κατανόησης και της πρόβλεψης. Έπειτα, αναφέρονται οι προϋποθέσεις ώστε ο έλεγχος στο δημόσιο τομέα να είναι αποτελεσματικός. Γίνεται αναφορά στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας των δημόσιων επιχειρήσεων και των αρμοδιοτήτων που έχει η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου των ΔΕΚΟ. Στο τέλος, βλέπουμε τις προϋποθέσεις στελέχωσης της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου στις δημόσιες επιχειρήσεις.

#### 3.2 Ο έλεγχος στο Δημόσιο Τομέα

##### ➤ *Γενικά*

Ο έλεγχος αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της καλής διακυβέρνησης του δημόσιου τομέα. Παρέχοντας αντικειμενικές αξιολογήσεις του βαθμού στον οποίο η διαχείριση των δημόσιων πόρων γίνεται με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, οι Ελεγκτές βοηθούν τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να πετύχουν λογοδοσία και ακεραιότητα, να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών και των ενδιαφερομένων μερών (Goodson, 2012) . Επειδή η επιτυχία του δημόσιου τομέα μετράται πρωτίστως από την ικανότητά του να παρέχει υπηρεσίες αποτελεσματικά και να υλοποιεί προγράμματα με δικαιοσύνη και ακεραιότητα, ο έλεγχος στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να έχει την εξουσία και την επάρκεια ώστε να αξιολογεί τη νομιμότητα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των δράσεων και της χρήσης των πόρων. Επιπλέον, οι Ελεγκτές πρέπει να διαφυλάσσουν τις θεμελιώδεις αξίες του δημόσιου τομέα, καθώς αυτός υπηρετεί όλους τους πολίτες.

##### ➤ *Ρόλοι του Ελέγχου - Ρόλος του Ελεγκτή*

Ο ρόλος του Ελεγκτή στον δημόσιο τομέα υποστηρίζει την διακυβέρνηση στις λειτουργίες της εποπτείας, της κατανόησης και της πρόβλεψης.

##### **Εποπτεία**

Οι Ελεγκτές βοηθούν αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις στην άσκηση εποπτείας, αξιολογώντας κατά πόσο οι φορείς του δημοσίου επιτελούν τις καθορισμένες για αυτούς λειτουργίες, δαπανώντας τους πόρους για τους σκοπούς που τους έχουν τεθεί και συμμορφούμενοι προς τη νομοθεσία και τις οδηγίες που τους έχουν δοθεί. Οι έλεγχοι εποπτείας συμβάλλουν στην λογοδοσία των φορέων του δημοσίου, παρέχοντας πρόσβαση σε στοιχεία σχετικά με την απόδοσή τους προς ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός του ελεγχόμενου οργανισμού. Η εποπτεία

περιγράφει, επίσης, το ρόλο που έχουν πολλοί Ελεγκτές του δημόσιου τομέα στην ανακάλυψη και στην αποτροπή της διαφθοράς, περιλαμβανομένης της απάτης, της σπατάλης, της κακοδιοίκησης και άλλων μορφών κακής χρήσης της εξουσίας και των πόρων που έχει εμπιστευτεί η Πολιτεία στους δημόσιους λειτουργούς. Οι Ελεγκτές παρακολουθούν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου που έχουν αναπτύξει οι διοικήσεις με σκοπό την αναγνώριση και τον περιορισμό των συνθηκών που γεννούν τη διαφθορά.

## **Κατανόηση**

Οι Ελεγκτές βοηθούν αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις να αποκτήσουν βαθιά αντίληψη και γνώση των καταστάσεων. Αυτό το κατορθώνουν αξιολογώντας ποια προγράμματα και ποιες πολιτικές επιτυγχάνουν, αναδεικνύοντας καλές πρακτικές και πληροφορίες συγκριτικών αξιολογήσεων και εξετάζοντας, αφενός οριζόντια μεταξύ φορέων του δημόσιου και, αφετέρου, κάθετα μεταξύ των επιπέδων του δημόσιου τομέα, για να ανακαλύψουν ευκαιρίες για την υιοθέτηση, προσαρμογή ή ανασχεδιασμό διοικητικών πρακτικών. Η ελεγκτική λειτουργία συμβάλλει στην ανάπτυξη της πρακτικής της οργανωσιακής μάθησης, παρέχοντας διαρκή επαναπληροφόρηση με στόχο την αναπροσαρμογή των πολιτικών. Οι Ελεγκτές επιτελούν το έργο τους συστηματικά και αντικειμενικά, έτσι ώστε να αναπτύξουν μία εμπειριστατωμένη κατανόηση των λειτουργιών και να εξαγάγουν συμπεράσματα με βάση τα στοιχεία. Επομένως, οι έλεγχοι μπορούν να δώσουν μία εις βάθος περιγραφή των προβλημάτων, των πόρων, των ρόλων και των ευθυνών που, σε συνδυασμό με την κατανόηση της θεμελιώδους αιτίας του προβλήματος και τις χρήσιμες προτάσεις, μπορεί να ενθαρρύνει τα ενδιαφερόμενα μέρη να επανεξετάσουν τις λύσεις των προβλημάτων. Μέσω της πορείας αυτής, ενισχύεται η ικανότητα του δημόσιου τομέα να χειρίζεται προβλήματα και να θέτει ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δράσεων του. Σε συνδυασμό με τη λογοδοσία, οι έλεγχοι συμβάλλουν στη βελτίωση των λειτουργιών του δημόσιου τομέα.

## **Πρόβλεψη**

Οι Ελεγκτές βοηθούν, επίσης, τους οργανισμούς τους να κοιτάζουν μπροστά, διαβλέποντας τάσεις και εφιστώντας την προσοχή σε αναδυόμενες προκλήσεις πριν αυτές εξελιχθούν σε κρίσεις. Η ελεγκτική λειτουργία μπορεί να επισημάνει τις προκλήσεις που έρχονται – και που συνδέονται, για παράδειγμα, με δημογραφικές τάσεις, με τις οικονομικές συνθήκες ή με τις μεταβαλλόμενες απειλές για την ασφάλεια – και να αναγνωρίσει κινδύνους και ευκαιρίες που γεννώνται από τις ταχύτερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας, από την πολυπλοκότητα της σύγχρονης κοινωνίας, από διεθνή γεγονότα και από τις αλλαγές στη φύση της οικονομίας. Τα ζητήματα αυτά, συχνά, αντιπροσωπεύουν μακροπρόθεσμους κινδύνους, που μπορεί να υπερβαίνουν κατά πολύ τον χρονικό ορίζοντα των εκλεγμένων ή διορισμένων αξιωματούχων και ενδέχεται να τίθενται χαμηλά στις προτεραιότητες όταν οι λιγοστοί πόροι στρέφουν την προσοχή σε πιο επείγουσες ανάγκες. Μία συνήθης προσέγγιση του ελέγχου – ο έλεγχος με βάση τον κίνδυνο – επικεντρώνει τον έλεγχο στο συνολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή βοηθά στην έγκαιρη αναγνώριση και αποτροπή μη αποδεκτών κινδύνων. Ο έλεγχος που εστιάζει στην πρόβλεψη βοηθά αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις να απαντήσουν στο

ερώτημα: «Ποια αλλαγή πολιτικής ή προγράμματος θα μπορούσε να καλύψει μία μελλοντική ανάγκη ή έναν μελλοντικό κίνδυνο;»

➤ *Προϋποθέσεις ενός αποτελεσματικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα*

Μία αποτελεσματική ελεγκτική λειτουργία στον δημόσιο τομέα ενισχύει τη διακυβέρνηση, ενισχύοντας πραγματικά τη δυνατότητα των πολιτών να επιτυγχάνουν τη λογοδοσία των δημόσιων υπηρεσιών. Οι Ελεγκτές ασκούν μία λειτουργία ιδιαίτερα σημαντική για εκείνες τις πλευρές της διακυβέρνησης που είναι κρίσιμες για την προαγωγή της αξιοπιστίας, της ισονομίας και της χρηστής συμπεριφοράς των δημόσιων λειτουργιών, μειώνοντας τον κίνδυνο της διαφθοράς. Επομένως, έχει καθοριστική σημασία οι ελεγκτικές δραστηριότητες να είναι διαμορφωμένες καταλλήλως και να έχουν ευρεία εντολή για να πετύχουν αυτούς τους σκοπούς. Ο έλεγχος πρέπει να έχει την ισχύ να δρα με ακεραιότητα και να παράγει αξιόπιστα αποτελέσματα, αν και τα συγκεκριμένα μέσα με τα οποία οι Ελεγκτές θα πετύχουν αυτούς τους σκοπούς διαφέρουν. Κατ' ελάχιστο, οι ελεγκτικές δραστηριότητες στον δημόσιο τομέα χρειάζονται (MacRae E, Gils van D., 2014) :

### **Οργανωτική ανεξαρτησία**

Η οργανωτική ανεξαρτησία επιτρέπει στην ελεγκτική λειτουργία να επιτελέσει το έργο της χωρίς παρεμβάσεις από την ελεγχόμενη οντότητα. Ο έλεγχος πρέπει να έχει επαρκή ανεξαρτησία από εκείνους που απαιτείται να ελέγξει, έτσι ώστε να επιτελεί και να θεωρείται ότι επιτελεί το έργο του χωρίς παρεμβάσεις. Σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα, η οργανωτική ανεξαρτησία συμβάλλει στην ακρίβεια του έργου του Ελεγκτή και στη δυνατότητα να εμπιστευόμαστε τα πορίσματα που υποβάλλονται. Η ανεξαρτησία επηρεάζεται σημαντικά από τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται και παύεται ο επικεφαλής της μονάδας ελέγχου. Η Συμβουλευτική Οδηγία 1110-1 του Διεθνούς Πλαισίου για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (International Professional Practices Framework - IPPF) δηλώνει ότι «Η ανεξαρτησία καθίσταται δυνατή όταν ο επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται λειτουργικά στο διοικητικό συμβούλιο και διοικητικά στον διευθύνοντα σύμβουλο του οργανισμού». Σημαντική πλευρά αυτής της ανεξαρτησίας είναι η δυνατότητα του επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου να προστατεύεται από διοικητικές ή πολιτικές παρεμβάσεις ή από εκδικητικές ενέργειες που προκύπτουν αν και αυτός ασκεί τα καθήκοντά του νόμιμα και σε συμφωνία με τα Πρότυπα. Επίσης, ο επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να είναι ελεύθερος να στελεχώσει τη μονάδα ελέγχου με υψηλών δεξιοτήτων προσωπικό, χωρίς ανάμιξη από τη διοίκηση ή αθέμιτη πολιτική επιρροή από δημόσιους αξιωματούχους.

### **Επίσημη εντολή**

Οι εξουσίες και τα καθήκοντα του ελέγχου θα πρέπει να θεσπίζονται με ιδρυτικό νόμο, διάταγμα ή άλλο κανονιστικό κείμενο. Μεταξύ άλλων, το κείμενο αυτό θα πρέπει να προβλέπει τις διαδικασίες και τις απαιτήσεις των εκθέσεων και των αναφορών του ελέγχου, καθώς και την υποχρέωση της ελεγχόμενης οντότητας να συνεργάζεται με τον Ελεγκτή.

### **Απεριορίστη πρόσβαση**

Οι έλεγχοι πρέπει να διεξάγονται με πλήρη και απεριόριστη πρόσβαση σε υπαλλήλους, εγκαταστάσεις και αρχεία, σύμφωνα με τις απαιτήσεις για τη διεξαγωγή των ελεγκτικών δραστηριοτήτων.

### **Επαρκής χρηματοδότηση**

Η λειτουργία του ελέγχου πρέπει να έχει επαρκή χρηματοδότηση ανάλογα με το μέγεθος των δραστηριοτήτων της. Αυτό το σημαντικό στοιχείο δεν πρέπει να επαφίεται στον ελεγχόμενο οργανισμό, διότι ο προϋπολογισμός επηρεάζει την ικανότητα της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου να ασκεί τις αρμοδιότητές της.

### **Ικανή ηγεσία**

Ο επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να έχει καλή γνώση των προτύπων ελέγχου, να έχει επαγγελματικά προσόντα – κατά προτίμηση να είναι πιστοποιημένος – και να είναι ικανός να εποπτεύσει και να διευθύνει τη λειτουργία του ελέγχου. Επιπλέον, ο επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να είναι πειστικός εκπρόσωπος επικοινωνίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

### **Αντικειμενικό προσωπικό**

Το προσωπικό του ελέγχου8 πρέπει να είναι αντικειμενικό. Πρέπει να έχει αμερόληπτη στάση και συμπεριφορά και να αποφεύγει κάθε σύγκρουση συμφερόντων. Η σύγκρουση συμφερόντων είναι μία κατάσταση στην οποία ένας Εσωτερικός Ελεγκτής, που βρίσκεται σε θέση εμπιστοσύνης, έχει ένα ανταγωνιστικό επαγγελματικό ή προσωπικό συμφέρον. Σύγκρουση συμφερόντων μπορεί να υπάρχει ακόμη κι αν δεν επιτελεστεί ανήθικη ή αντιδεοντολογική πράξη. Μία τέτοια σύγκρουση μπορεί να δημιουργήσει εντυπώσεις που ενδέχεται να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του Εσωτερικού Ελεγκτή, στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου και στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή. Επιπλέον, μία σύγκρουση συμφερόντων θα μπορούσε να βλάψει την ικανότητα ενός ατόμου να ασκεί ελεγκτικά και συναφή καθήκοντα με αντικειμενικότητα.

### **Ικανό προσωπικό**

Ο έλεγχος χρειάζεται επαγγελματίες οι οποίοι, συλλογικά, έχουν τα απαραίτητα προσόντα και τις ικανότητες για να διενεργήσουν το πλήρες φάσμα των ελέγχων που απαιτούνται από τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί. Οι Ελεγκτές πρέπει να συμμορφώνονται προς τις ελάχιστες απαιτήσεις δια βίου κατάρτισης που θέτουν οι επαγγελματικοί φορείς και τα Πρότυπα.

### **Υποστήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη**

Η νομιμοποίηση της λειτουργίας του ελέγχου θα πρέπει να γίνεται κατανοητή ως ανάγκη και να υποστηρίζεται από ένα ευρύ φάσμα αιρετών και διορισμένων αξιωματούχων, καθώς και από τα μέσα ενημέρωσης και τους εμπλεκόμενους πολίτες.

## Επαγγελματικά πρότυπα ελέγχου

Τα επαγγελματικά πρότυπα ελέγχου, όπως είναι το Διεθνές Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF), υποστηρίζουν την εφαρμογή των πιο πάνω στοιχείων και παρέχουν μία βάση για την προαγωγή του ποιοτικού ελεγκτικού έργου, το οποίο είναι συστηματικό, αντικειμενικό και βασισμένο σε τεκμηρίωση.

### ➤ Εσωτερικός έλεγχος των ΔΕΚΟ

Νομοθετική ρύθμιση (ν.3429/05) εισήγαγε την υποχρέωση των δημόσιων επιχειρήσεων να συντάσσουν νέο εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας ο οποίος και καταρτίζεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της δημόσιας επιχείρησης. Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας των δημόσιων επιχειρήσεων θα περιλαμβάνει μεταξύ άλλων: τη διάρθρωση των υπηρεσιών (υποχρεωτικά υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου), τα αντικείμενα δραστηριότητας, τη σχέση μεταξύ των υπηρεσιών, τις διαδικασίες – κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των διευθυντικών στελεχών και των στελεχών της εταιρίας, τον κανονισμό εργασίας, τις ακολουθούμενες διαδικασίες πρόσληψης-τοποθέτησης, τη στελέχωση-οργανόγραμμα, τα καθήκοντα των εργαζομένων, το χρόνο και τον τόπο παροχής της εργασίας, την έδρα της εταιρίας, τις αποδοχές- παροχές, τις υποχρεώσεις-δικαιώματα, την πειθαρχική διαδικασία, τις ποινές και τα παραπτώματα, το πειθαρχικό συμβούλιο, τις ακολουθούμενες διαδικασίες λύσης εργασιακής απασχόλησης, κ.α. (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2013).

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου της δημόσιας εταιρίας έχει μεταξύ άλλων τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- να παρακολουθεί την εφαρμογή και συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, του καταστατικού και της σχετικής νομοθεσίας,
- να παρακολουθεί και να αναφέρει στο ΔΣ και στη ΓΣ των μετόχων περιπτώσεις σύγκρουσης ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του συμβουλίου με τα συμφέροντα της δημόσιας επιχείρησης ή παράβασης των διατάξεων του νόμου από μέλη του συμβουλίου,
- να ενημερώνει εγγράφως, μια φορά τουλάχιστον κάθε τρίμηνο, το ΔΣ, καθώς και τη ΓΣ των μετόχων για τους ελέγχους που διενεργεί,
- να παρέχει οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί αρμοδίως και να διευκολύνει με κάθε πρόσφορο μέσο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας.

Στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου απασχολείται τουλάχιστον ένας εσωτερικός ελεγκτής, που ορίζεται από τη ΓΣ των μετόχων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι, δε υπάγονται ιεραρχικά σε καμία υπηρεσιακή μονάδα, παρέχουν υπηρεσίες με έμμισθη εντολή και δεν αποκτούν ιδιότητα υπαλλήλου ή σχέση εξαρτημένης εργασίας (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2013).

### ➤ *Στελέχωση της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου*

Σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν. 3429/2005 και της ερμηνευτικής εγκυκλίου 6954/2006 του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών οι Εσωτερικοί Ελεγκτές (Internal Auditors) ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία υπηρεσιακή μονάδα της Δημόσιας Επιχείρησης, παρέχουν υπηρεσίες με έμμισθη εντολή και δεν αποκτούν την ιδιότητα του υπαλλήλου, ή σχέση εξαρτημένης εργασίας.

Η επιλογή των Εσωτερικών Ελεγκτών για τη στελέχωση της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου των Επιχειρήσεων ΔΕΚΟ, με τα όσα ισχύουν μέχρι σήμερα θα γίνει από το “Μητρώο των Εσωτερικών Ελεγκτών” που ήδη έχει καταρτισθεί στο Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, μετά από ανοιχτή πρόσκληση – δημοσίευση που έγινε, πριν ένα χρόνο. Το “Μητρώο” καταρτίστηκε για πρώτη φορά μετά από την υποβολή των προβλεπόμενων δικαιολογητικών από τους υποψηφίους Εσωτερικούς Ελεγκτές, προκειμένου να εγγραφούν σε αυτό. Μια από τις βασικές προϋποθέσεις για να εγγραφεί ένας Εσωτερικός Ελεγκτής στο Μητρώο είναι η τριετής αποδεδειγμένη προϋπηρεσία στο αντικείμενο του Εσωτερικού Ελέγχου, δηλαδή να είναι Εσωτερικός Ελεγκτής πλήρους απασχόλησης μιας εταιρείας την οποία και να ελέγχει και όχι να παρέχει υπηρεσίες ως εξωτερικός συνεργάτης (outsourcing).

Η ύπαρξη Εσωτερικού Ελέγχου σε ένα Οργανισμό αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης και το πέρασμα αυτού από τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας σε ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης και μάλιστα σε ένα ευρωπαϊκό και παγκόσμιο ανταγωνιστικό και αβέβαιο περιβάλλον που απαιτεί συνεχώς εγρήγορση, ενημέρωση, τομές και αποφάσεις για να αποβεί ανταγωνιστική μια επιχείρηση.

Εν κατακλείδι, η σύγχρονη αντίληψη διοίκησης απαιτεί λειτουργία Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου σε κάθε είδους επιχείρηση, κάτι που ο ν.3429/ΔΕΚΟ δίνει το έναυσμα. Παράλληλα όμως απαιτείται η αποδοχή και η στήριξη του Εσωτερικού Ελέγχου από την ίδια τη Διοίκηση και τις εποπτικές αρχές των οργανισμών για ανάπτυξη Ελεγκτικής Κουλτούρας, κάτι που σήμερα απουσιάζει γενικότερα στον επιχειρησιακό χώρο (Διαδικτυακός τόπος, [internalauditpsp.gr](http://internalauditpsp.gr), 2018).

### 3.3 Σύνοψη

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στο δημόσιο τομέα κρίνεται απαραίτητος, ώστε να επιτευχθεί σωστή διακυβέρνηση. Στο παρόν κεφάλαιο αναφερθήκαμε στο ρόλο του ελεγκτή στο δημόσιο τομέα και στις προϋποθέσεις που χρειάζονται ώστε ο έλεγχος στο δημόσιο τομέα να είναι αποτελεσματικός. Παρουσιάστηκαν οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς και οι προϋποθέσεις στελέχωσης της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου. Στο επόμενο κεφάλαιο μελετάται η περίπτωση μιας ΔΕΚΟ, που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη και είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

## Κεφάλαιο 4ο

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

#### 4.1 Εισαγωγικά

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης Α.Ε. , κάνοντας αρχικά μία αναφορά στο ιστορικό της εταιρείας. Στη συνέχεια αναφέρονται οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες και η τωρινή της μετοχική σύνθεση. Έπειτα, παρουσιάζεται η οργανωτική δομή της εταιρείας με τη βοήθεια ενός οργανογράμματος. Στο τέλος, μελετάται το κανονιστικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου που διέπει την εταιρεία και οι βασικές αρχές λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου της.

#### 4.2 Ιστορικό της Ε.Υ.Α.Θ. Α.Ε

Η Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης Α.Ε., με διακριτικό τίτλο Ε.Υ.Α.Θ. Α.Ε., ιδρύθηκε το 1998 (Νόμος 2651/2.11.1998, Φ.Ε.Κ. Α' 248/3.11.1998) και τα κεντρικά της γραφεία εδρεύουν Εγνατίας 127 στη Θεσσαλονίκη. Προήλθε από τη συγχώνευση των ανώνυμων εταιρειών Οργανισμός Ύδρευσης Θεσσαλονίκης Α.Ε. (ΟΥΘ Α.Ε.) και Οργανισμός Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης Α.Ε. (ΟΑΘ Α.Ε.). Είχε προηγηθεί στις 25 Ιουνίου 1997 η μετατροπή των ΝΠΔΔ ΟΥΘ και ΟΑΘ σε ανώνυμες εταιρίες.

Έχει εισαχθεί στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 2001 και διέπεται από τις διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920 «περί ανωνύμων εταιρειών» (ΦΕΚ 135 Τ.Α.) και συμπληρωματικά από τις διατάξεις του Ν. 2937/2001 Κεφ. Β' (ΦΕΚ 169/Τ.Α.), καθώς και από το Ν. 3016/2002 όπως αυτός τροποποιήθηκε με το Ν. 3091/2002. Τελεί δε υπό την εποπτεία των υπουργείων Οικονομίας & Οικονομικών και Μακεδονίας – Θράκης, η δε διάρκεια αυτής ορίστηκε σε 99 έτη από την 3η Νοεμβρίου 1998, δηλ. μέχρι την 3η Νοεμβρίου 2097. Το αρχικό καταστατικό της εγκρίθηκε με την Αρ. ΕΓΑ/606/26-7-2001 (ΦΕΚ 989/30.07.2001) απόφαση κι είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών (Μ.Α.Ε.) με αριθμό 41913/06/Β/98/32. Η Διυπουργική Επιτροπή Αποκρατικοποιήσεων (Δ.Ε.Α.), με τις από 563/17.10.2000 και 605/27.07.2001 αποφάσεις της, αποφάσισε την εισαγωγή της εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αθηνών Α.Ε., η οποία και πραγματοποιήθηκε με την πώληση μετοχών που προήλθαν από την αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου και την πώληση υφιστάμενων μετοχών κυριότητας του ελληνικού Δημοσίου, το οποίο ήταν ο αποκλειστικός μέτοχος έως τότε. Η έκτακτη γενική συνέλευση των μετόχων της ΕΥΑΘ Α.Ε. της 27.07.2001 αποφάσισε ομόφωνα την αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου και την εισαγωγή των μετοχών της στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών ΑΕ. Κατά την εισαγωγή της, σύμφωνα με το άρθρο 22 του Ν. 2937/26.07.2001, το κύριο μέρος των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της ΕΥΑΘ Α.Ε. μεταφέρθηκε κατά κυριότητα στο νεοσύστατο ΝΠΔΔ με την επωνυμία «ΕΥΑΘ Παγίων» άνευ ανταλλάγματος. Με σύμβαση διάρκειας 30 ετών, που υπογράφηκε στις 27.07.2001 μεταξύ του ελληνικού Δημοσίου, της ΕΥΑΘ Παγίων και της ΕΥΑΘ Α.Ε. χορηγήθηκε στην ΕΥΑΘ Α.Ε. το αποκλειστικό δικαίωμα παροχής ύδρευσης και αποχέτευσης στη γεωγραφική περιοχή της αρμοδιότητάς της. Με την ίδια σύμβαση η ΕΥΑΘ Παγίων οφείλει να παρέχει στην ΕΥΑΘ Α.Ε. τις αναγκαίες ποσότητες νερού, έναντι τιμήματος, για την εξυπηρέτηση των καταναλωτών της, η δε ΕΥΑΘ Α.Ε. οφείλει να λαμβάνει μέριμνα για την ορθολογική χρήση του πωλούμενου ύδατος και να καταβάλλει κάθε προσπάθεια για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση των

διαρροών και απωλειών με τη βελτίωση κι ανακατασκευή του δικτύου υδροδότησης (Διαδικτυακός τόπος, eyath.gr, 2018).

### 4.3 Επιχειρηματικές Δραστηριότητες της ΕΥΑΘ Α.Ε.

Η ΕΥΑΘ Α.Ε., παρέχει κάθε μέρα υπηρεσίες ύδρευσης και αποχέτευσης σε περισσότερους από 1,2 εκατομμύρια πολίτες του ευρύτερου Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης. Ειδικεύεται στη μελέτη, κατασκευή, εγκατάσταση, λειτουργία, εκμετάλλευση, διαχείριση, συντήρηση, επέκταση και ανανέωση των συστημάτων ύδρευσης και αποχέτευσης. Στις δραστηριότητές της συμπεριλαμβάνονται έργα όπως η αφαλάτωση, άντληση, επεξεργασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή και η διαχείριση υδάτων κάθε είδους, αλλά και η συλλογή, μεταφορά, επεξεργασία, αποθήκευση και διαχείριση λυμάτων (εκτός των τοξικών).

Επίσης, η εταιρεία αναλαμβάνει την εκμετάλλευση προϊόντων που προέρχονται από την επεξεργασία λυμάτων, την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών μέσα από τα δίκτυα ύδρευσης και αποχέτευσης που λειτουργεί, ενώ δραστηριοποιείται και στην παραγωγή και πώληση ηλεκτρικής ενέργειας ως ιδιοπαραγωγή (με εκμετάλλευση κυρίως υδάτων που προέρχονται από πηγές, φράγματα, υδραγωγεία, αγωγούς). Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της ΕΥΑΘ Α.Ε. είναι επίσης η επέκταση σε νέες περιοχές ή η τροποποίηση συστημάτων ύδρευσης - αποχέτευσης (δίκτυα και εγκαταστάσεις), με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας του νερού που παρέχεται στους καταναλωτές.

Βασικές λειτουργίες της εταιρείας οι οποίες αναφέρονται και στο καταστατικό της είναι:

- η παροχή υπηρεσιών ύδρευσης προς τους καταναλωτές της μέσω του δικτύου ύδρευσης,
- η παροχή υπηρεσιών αποχέτευσης ακαθάρτων μέσω του δικτύου αποχέτευσης,
- η οικονομική εκμετάλλευση των δυο αυτών υπηρεσιών και των δικτύων τους.

Η παροχή υπηρεσιών ύδρευσης περιλαμβάνει την τροφοδοσία με πόσιμο νερό κατάλληλης ποιότητας για κατανάλωση στα νοικοκυριά, στους δήμους και για κοινωφελείς χρήσεις (π.χ. πότισμα δημόσιων χώρων), την παροχή νερού για βιομηχανικές χρήσεις και την παροχή επαρκούς ποσότητας νερού για πυρόσβεση.

Η παροχή υπηρεσιών αποχέτευσης περιλαμβάνει τη συλλογή μέσω των δικτύων υπονόμων, τη μεταφορά, τον καθαρισμό στα κέντρα επεξεργασίας λυμάτων και τη διάθεση κατόπιν στο φυσικό περιβάλλον των υγρών αστικών λυμάτων και βιομηχανικών αποβλήτων της μείζονος περιοχής Θεσσαλονίκης.

Για την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών της η ΕΥΑΘ Α.Ε. διαθέτει σήμερα κατά το μέγιστο γύρω στα 290.000 m<sup>3</sup> και κατ' ελάχιστον γύρω στα 240.000 m<sup>3</sup> νερού ημερησίως.

Η οικονομική εκμετάλλευση των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης περιλαμβάνει την καταμέτρηση της κατανάλωσης ύδατος, την τιμολόγηση και είσπραξη των λογαριασμών ύδρευσης και την είσπραξη των τελών αποχέτευσης. Οι παροχές νερού σήμερα ανέρχονται σε 480.000 περίπου και αντιστοιχίζονται σε 1.050.000 περίπου άτομα. Το 99% των καταναλωτών είναι οικιακοί χρήστες, οι οποίοι



καταναλώνουν τα 2/3 της τιμολογούμενης ποσότητας νερού, ενώ στο 1% ανέρχονται οι μεγάλοι καταναλωτές.

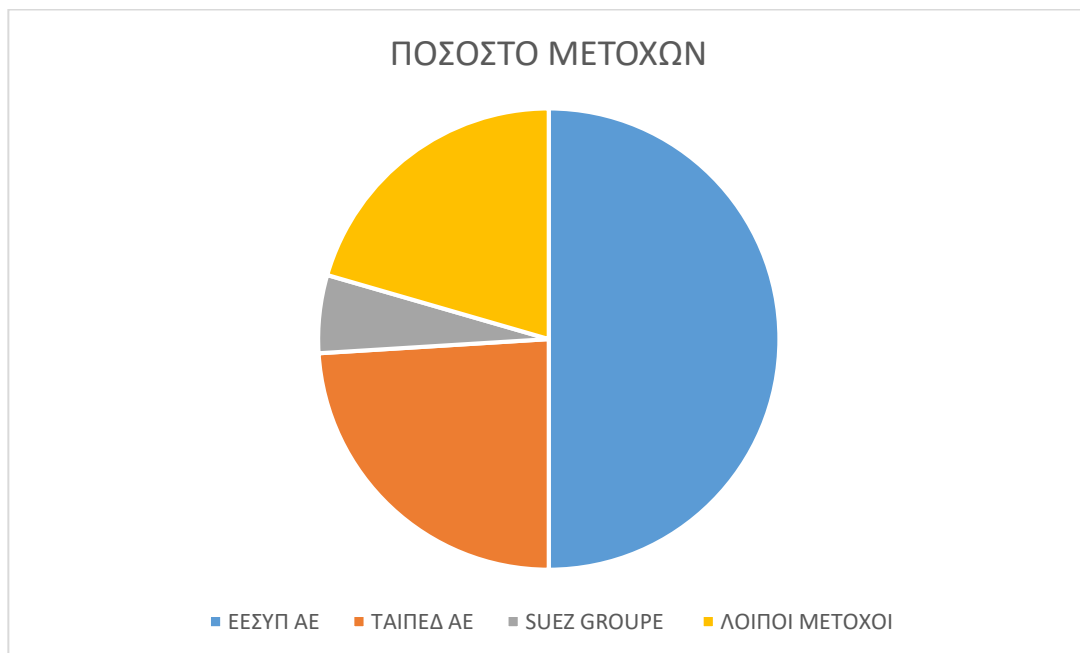
#### 4.4 Μετοχική σύνθεση

Η μετοχική σύνθεση της ΕΥΑΘ Α.Ε. όπως ανακοινώθηκε στις 30/06/2018 έχει ως εξής :

**Πίνακας 1:** Μετοχική Σύνθεση

<b>ΜΕΤΟΧΟΣ</b>	<b>% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΟΧΩΝ</b>
ΕΕΣΥΠ ΑΕ	50,00%+1 μετοχή	18.150.001
ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ	24,02%	8.717.999
SUEZ GROUPE	5,46%	1.982.870
Λοιποί μέτοχοι	20,52%	7.449.130
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>36.300.000</b>

**Πίνακας 2:** Σχηματική Απεικόνιση Μετοχικής Σύνθεσης



#### 4.5 Διοικητική Δομή

Η ΕΥΑΘ Α.Ε. εφαρμόζει τη νομοθεσία περί Α.Ε. Κ.Ν. 2190/1920, όπως ισχύει σήμερα, αλλά και το Ν. 3016/2002 ως εισηγμένη, εναρμόνισε δε το καταστατικό της με την έκδοση του Ν. 3429/2005.

Σύμφωνα με το άρθρο 13 του Κωδικοποιημένου Καταστατικού της ΕΥΑΘ Α.Ε., το οποίο εγκρίθηκε με την αρ. Κ2-16550/19-11-2007 απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης (ΦΕΚ 13309/20-11-2007), η εταιρεία διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο

που αποτελείται από εννέα (9) ή έντεκα (11) μέλη εκλεγμένα από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας. Η θητεία τους είναι πενταετής.

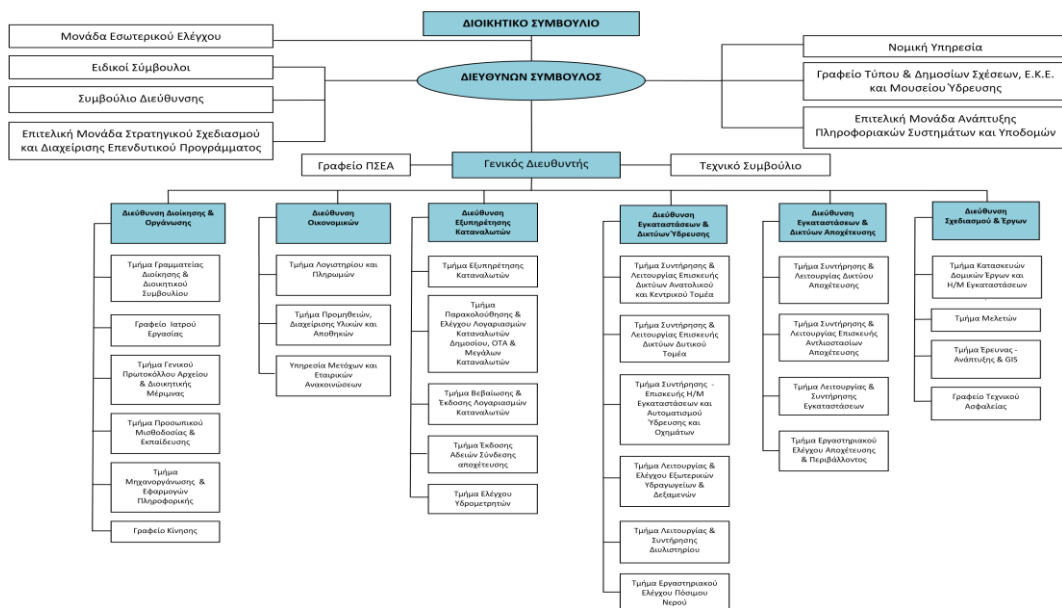
Τα μέλη διακρίνονται σε εκτελεστικά και μη εκτελεστικά, εκ των οποίων τουλάχιστον τα δύο είναι ανεξάρτητα. Δύο μέλη του Δ.Σ. είναι εκπρόσωποι των εργαζομένων.

Το Διοικητικό Συμβούλιο αμέσως μετά το σχηματισμό του συνέρχεται και συγκροτείται σε σώμα εκλέγοντας τον πρόεδρο και έναν ή περισσότερους αντιπροέδρους. Μπορεί επίσης να εκλέγει από τα μέλη του διευθύνοντα σύμβουλο. Η ιδιότητα του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου μπορεί να συμπίπτει στο ίδιο πρόσωπο.

Το Διοικητικό Συμβούλιο με απόφασή του επιλέγει τους γενικούς διευθυντές καθορίζοντας συγχρόνως τις αρμοδιότητές τους.

Με το οργανόγραμμα που παρατίθεται παρακάτω, βλέπουμε την οργανωτική δομή της εταιρίας, των διευθύνσεων και των διάφορων λειτουργικών τμημάτων της (Δικτυακός τόπος, [eyath.gr](http://eyath.gr), 2018).

**Πίνακας 3: Οργανόγραμμα της ΕΥΑΘ Α.Ε.**



#### 4.6 Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου της ΕΥΑΘ Α.Ε.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΥΑΘ Α.Ε. με την υπ. αριθ. 67/2017 απόφαση του ενέκρινε τον Κανονισμό Λειτουργίας της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου.

Κύρια χαρακτηριστικά του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Η αποστολή της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ) είναι:

- Η εξέταση και αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) της Εταιρείας και του Ομίλου και η διαπίστωση, του κατά πόσον αυτό το Σύστημα παρέχει λογική διαβεβαίωση σχετικά με τη(ν):
  - Συμμόρφωση με τις Πολιτικές, τις διαδικασίες, τις οδηγίες και τις αποφάσεις της Διοίκησης της Εταιρείας και τη Νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της.
  - Επαρκή αξιολόγηση των συστημάτων επεξεργασίας δεδομένων, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον τα συστήματα αυτά επιτυγχάνουν τους σκοπούς και στόχους τους και έχουν ενσωματωθεί σε αυτά επαρκείς ελεγκτικές διαδικασίες.
  - Αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της Εταιρείας και την επισκόπηση των μέσων προστασίας των περιουσιακών της στοιχείων καθώς και αυτή καθ' αυτή την επιβεβαίωση της ύπαρξης των στοιχείων αυτών (π.χ. μέσω απογραφών, καταμετρήσεων, κλπ.).
  - Αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων.
  - Αξιοπιστία και αρτιότητα των στοιχείων, των πληροφοριών και των μέσων που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων.
- Η ενημέρωση της Διοίκησης, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου, για τα αποτελέσματα των τακτικών και των έκτακτων ελέγχων.
- Η αξιολόγηση των ενεργειών που γίνονται προκειμένου να διορθωθούν ελεγκτικά θέματα που έχουν αναγνωριστεί και κοινοποιηθεί κατά το παρελθόν.

Ο εσωτερικός έλεγχος ως λειτουργία ασκείται με τρόπο ανεξάρτητο και αντικειμενικό και ως εκ τούτου δεν έχει εξουσία ή άλλου είδους ευθύνη για τις δραστηριότητες τις οποίες εποπτεύει.

Οι βασικές αρχές λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, έχουν ως εξής:

- Ετησίως καταρτίζεται σχετικό Πλάνο Ελέγχων το οποίο περιλαμβάνει τις περιοχές που πρόκειται να ελεγχθούν κατά τη διάρκεια του έτους, το αντικείμενο και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του εκάστοτε ελεγκτικού έργου. Το ετήσιο Πλάνο Ελέγχων καταρτίζεται βάσει της σχετικής αξιολόγησης κινδύνων και εγκρίνεται από την Επιτροπή Ελέγχου.
- Το ελεγκτικό έργο διενεργείται από τους Ελεγκτές Α' και Ελεγκτές Β' με την απαιτούμενη επαγγελματική επιμέλεια, συμπεριφορά, εμπιστευτικότητα, αντικειμενικότητα και ακεραιότητα – σε συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα) και με τον Κώδικα Δεοντολογίας του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA).
- Κατά τη διενέργεια των ελέγχων οι ελεγκτές της Εταιρείας συνεργάζονται με το προσωπικό και τα στελέχη που κρίνεται απαραίτητο και που άμεσα ή έμμεσα εμπλέκονται στην ελεγχόμενη δραστηριότητα.
- Οι πρακτικές και οι αναλυτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από την ΔΕΕ και γενικότερα το πλαίσιο λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου περιγράφεται αναλυτικά στο Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου.
- Το αναλυτικό εύρος των ελέγχων και τα ευρήματα που προκύπτουν από την εκάστοτε ελεγκτική εργασία καταγράφονται αναλυτικά στις σχετικές Εκθέσεις

Ελέγχου της ΔΕΕ. Καταρτίζονται από τους Ελεγκτές Α' και Ελεγκτές Β' που συμμετείχαν στο ελεγκτικό έργο και επισκοπούνται από τον επικεφαλής της ΔΕΕ.

- Η παρακολούθηση υλοποίησης των συμφωνημένων διορθωτικών ενεργειών (Follow-Up), πραγματοποιείται από την ΔΕΕ σε τακτικά χρονικά διαστήματα βάσει της διαβάθμισης τους.
- Μέσω της Επιτροπής Ελέγχου ενημερώνεται σε περιοδική βάση η Διοίκηση της Εταιρείας για θέματα τα οποία υποπίπτουν στην αντίληψη του ελεγκτή είτε κατά τη διενέργεια του ελεγκτικού έργου, είτε από άλλες πηγές και απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση από εξειδικευμένους ερευνητές.

#### 4.7 Σύνοψη

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης Α.Ε., το ιστορικό της, οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες, η μετοχική της σύνθεση, η διοικητική δομή της εταιρείας, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της και την αποστολή της. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα γίνει μια προσπάθεια για προτάσεις εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε. ώστε να βοηθήσει το έργο του εσωτερικού ελεγκτή και ο έλεγχος να είναι αποτελεσματικός.

## Κεφάλαιο 5ο

### ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΑΘ Α.Ε.

#### 5.1 Εισαγωγικά

Στο παρόν κεφάλαιο προτείνονται μία σειρά από διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε. , έχοντας περιλάβει όλες τις κύριες λειτουργίες της εταιρίας, βάση της οικονομικής σημαντικότητας τους. Η πρόταση περιλαμβάνει ενδεικτικά ερωτηματολόγια εσωτερικού ελέγχου, πρακτικές διαδικασίες ελέγχου, πηγές άντλησης αποδεικτικών στοιχείων, ενδεικτικά προγράμματα ελέγχου ανά τομέα δραστηριότητας και κριτήρια αξιολόγησης των ευρημάτων και του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου. Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να βοηθήσει στην επίτευξη της επιδίωξης του εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας.

#### 5.2 Επιδίωξη του Εσωτερικού Ελέγχου

Πολλά άτομα ερμηνεύουν τον όρο εσωτερικός έλεγχος σαν τα μέτρα που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για να προλάβει τις καταδολιεύσεις των υπαλλήλων. Στην πραγματικότητα, αυτά τα μέτρα δεν αποτελούν παρά ένα πολύ μικρό μέρος του εσωτερικού ελέγχου. Ο βασικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας μιας οργάνωσης. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου συνίσταται από όλα τα μέτρα, που χρησιμοποιούνται από μια οργάνωση: 1) για να προστατευθούν τα περιουσιακά στοιχεία από σπατάλη, καταδολιεύση και μη αποτελεσματική χρήση 2) για να προωθηθούν η ακρίβεια και η αξιοπιστία των λογιστικών καταγραφών 3) για να ενθαρρυνθεί και να μετρηθεί η συμφωνία με τις πολιτικές της εταιρίας και 4) για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των εργασιών. Με λίγα λόγια ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από όλα τα μέτρα που παίρνονται για να διασφαλίσει η διοίκηση, ότι το κάθε τι λειτουργεί, κατά τον τρόπο που προβλέπεται.

Ο εσωτερικός έλεγχος εκτείνεται πέραν από τις λογιστικές και οικονομικές λειτουργίες, καλύπτει όλο το πλάτος της εταιρίας και άπτεται όλων των δραστηριοτήτων της οργάνωσης. Περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους με τις οποίες η ανώτατη διοίκηση εκχωρεί αρμοδιότητες και ευθύνες για ορισμένες λειτουργίες, όπως είναι οι πωλήσεις, οι αγορές, η λογιστική και η παραγωγή. Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει επίσης το πρόγραμμα προπαρασκευής, επαληθεύσεως και κατανομής των διαφόρων μορφών επίβλεψης πάνω στις τρέχουσες μορφές και αναλύσεις, που επιτρέπουν στα εκτελεστικά στελέχη να διατηρούν τον έλεγχο πάνω σε μια ποικιλία δραστηριοτήτων και λειτουργιών, που ασκούνται από μια μεγάλη μετοχική εταιρία. Η εφαρμογή προϋπολογιστικών μεθόδων, προτύπων παραγωγής, εποπτείας των εργασιών, μελετών χρόνου και κινήσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων των υπαλλήλων, στα οποία περιλαμβάνονται μηχανικοί και άλλοι τεχνικοί, απέχουν πολύ από τις λογιστικές και οικονομικές δραστηριότητες, εν τούτοις, όλα τα παραπάνω είναι μέρος του μηχανισμού που ονομάζεται εσωτερικός έλεγχος (Meigs et al., 1978).

Η σημαντικότερη ανάγκη της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η οργάνωσή της. Μία τέτοια ενέργεια δεν αποτελεί ένα εύκολο πρόβλημα, καθότι αφορά την παρακολούθηση και την επόπτευση ενός συνόλου λογιστικών εγγραφών, αποφάσεων της διοίκησης και άλλων διαχειριστικών ενεργειών. Για την υλοποίηση της εργασίας του, ο ελεγκτής θα πρέπει να εξασφαλίσει την επάρκεια της λογιστικής οργάνωσης, την ύπαρξη κατάλληλης μηχανογραφικής υποστήριξης, το διαχωρισμό των λειτουργικών διαδικασιών, την κατανομή αρμοδιοτήτων, την ικανότητα και ακεραιότητα του προσωπικού και την ύπαρξη παραστατικών στοιχείων (Αληφαντής, 2010).

### 5.3 Διαδικασία Εσωτερικού ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε.

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

#### ➤ Προετοιμασία διενέργειας εσωτερικού ελέγχου- Προκαταρκτική έρευνα

Η προκαταρκτική έρευνα αποτελεί το πρώτο βήμα της διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου και συνίσταται στη συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών και δεδομένων, έτσι ώστε να καταρτιστεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ελέγχου με το οποίο θα καθορίζονται λεπτομερώς οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2013).

Στην ΕΥΑΘ Α.Ε., εφόσον ο έλεγχος δεν γίνεται για πρώτη φορά και δεν υπάρχουν πολλές διαφορές από τον προηγούμενο έλεγχο, υπάρχουν αρκετά δεδομένα του μόνιμου φακέλου του ελέγχου που πρέπει να ενημερώνονται. Επίσης, μελετώντας τις εκθέσεις ελέγχου που έχουν παλιότερα συνταχθεί μπορεί ο ελεγκτής να έχει μία γενική εικόνα της εταιρίας και να διαπιστώσει εάν οι αδυναμίες που είχαν τονισθεί έχουν επιλυθεί. Στη διάρκεια λοιπόν, της προκαταρκτικής έρευνας μπορεί, ο ελεγκτής, να συντάξει γενικά και ειδικά ερωτηματολόγια προκειμένου να γίνει μία αρχική εκτίμηση για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας. Επίσης, πριν τη διενέργεια των ελέγχων ο ελεγκτής θα ήταν καλό να συζητήσει και να ενημερώσει τους προϊστάμενους των αρμόδιων τμημάτων για τον επικείμενο έλεγχο, αλλά και τη διοίκηση. Η διενέργεια φυσικής επισκόπησης των λειτουργιών και των τμημάτων της εταιρίας αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι της διενέργειας του σχεδιασμού του ελέγχου, αφού έτσι μπορεί ο ελεγκτής να διαπιστώσει τυχόν αδυναμίες του συστήματος λειτουργίας και να κατανοήσει πλήρως τον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών σε κάθε τμήμα της εταιρίας. Ο ελεγκτής έπειτα θα ήταν ωφέλιμο να καταρτήσει διαγράμματα ροής διαδικασιών και των λειτουργιών, έτσι ώστε να μπορέσει να αναλύσει την εικόνα του κάθε τμήματος. Έχοντας κάνει όλα τα παραπάνω, θα είναι σε θέση ο ελεγκτής να κάνει εκτίμηση των κινδύνων σε κάθε δραστηριότητα έχοντας επαρκή πληροφόρηση για τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων από την ίδια την επιχείρηση.

Στο τέλος της προκαταρκτικής έρευνας, ο ελεγκτής θα έχει μια άποψη ολοκληρωμένη και σαφή για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της ΕΥΑΘ Α.Ε. .

Με τον όρο ερωτηματολόγιο ελέγχου, εννοούμε το έντυπο εκείνο που περιέχει μια σειρά σύντομων ερωτήσεων και αντίστοιχο χώρο για απαντήσεις. Στόχος είναι η υποβοήθηση των ελεγκτών για τη διερεύνηση πληροφοριών, με τρόπο οργανωμένο και για συγκεκριμένα θέματα, έτσι ώστε ο έλεγχος να είναι συγκροτημένος, το δυνατόν πλήρης και να οδηγεί σε ασφαλή συμπεράσματα. Ιδιαίτερη είναι η σημασία του για την προετοιμασία της ελεγκτικής διαδικασίας και της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί. Τα ερωτηματολόγια ελέγχου αποτελούν ένα πλαίσιο αντιπροσωπευτικής και συστηματικής καταγραφής των σημαντικών σημείων ελέγχου στην εταιρεία (Κάντζος, Χονδράκη, 2006).

Στο σχεδιασμό του προγράμματος ελέγχου, σημαντική είναι η μελέτη των απαντήσεων του ερωτηματολογίου εκτίμησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Αποτελεί πολύτιμο και παραδοσιακό εργαλείο συλλογής πληροφοριών, μελέτης και απόκτησης γνώσεων των διαδικασιών της εταιρείας (Καζαντζής, 2006). Ένα γενικό ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις γενικές, που σχετίζονται με τη λειτουργία της εταιρείας. Ενδεικτικά έχει ως εξής:

**Πίνακας 4:** Γενικό Ερωτηματολόγιο Λειτουργίας της εταιρίας

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b>		Ελεγκτής: .....	
Θέμα: Γενική Λειτουργία της εταιρίας		Ημερομηνία: .....	
Χρήση: .....			
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1.Υπάρχει Κανονισμός Λειτουργίας της εταιρίας;			
2.Υπάρχει οργανωτική δομή στην εταιρία ;			
3.Είναι στελεχωμένες όλες οι θέσεις του οργανογράμματος από ικανό και κατάλληλο προσωπικό;			
4.Η κάθε διεύθυνση-τμήμα έχει δικό της ανεπτυγμένο οργανόγραμμα;			
5.Έχει γίνει περιγραφή θέσεων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης;			
6. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι από κάθε άλλη εργασία;			
7.Έχει θεσπιστεί κανονισμός λειτουργίας όλων των τμημάτων του οργανογράμματος;			
8.Αναθεωρούνται οι διαδικασίες και γενικότερα το οργανωτικό πλαίσιο αυτών, σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες;			

9. Η υπάρχουσα οργανωτική δομή είναι ικανή να συμβάλει στην αποτροπή σοβαρών επιχειρηματικών κινδύνων και στην υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων;			
10. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των τμημάτων, των στελεχών και του προσωπικού με τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους;			
11. Συμβάλλει η υπάρχουσα οργανωτική δομή στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία;			
12. Υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες που να εξασφαλίζουν την ενημέρωση της διαδρομής του ελέγχου;			
13. Τα λογιστικά βιβλία τηρούνται βάσει της προβλεπόμενης νομοθεσίας;			
14. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κάνουν χρήση των γραπτών προγραμμάτων και των φύλλων ελέγχου;			
15. Τα αποτελέσματά της Δ.Ε.Ε. υποβάλλονται με τη μορφή εκθέσεων απ' ευθείας στη Διοίκηση;			
16. Τηρούνται αρχεία στην εταιρία;			
17. Είναι διασφαλισμένα τα αρχεία της εταιρίας;			
18. Υπάρχουν γραπτές διαδικασίες;			
19. Τηρούνται οι γραπτές διαδικασίες;			
20. Οι διαδικασίες είναι οι προβλεπόμενες από τον κανονισμό της εταιρείας;			
21. Τηρούνται οι ημερομηνίες κατάρτισης των προϋπολογισμών;			
22. Είναι ρεαλιστικός και σύμφωνος με τους στόχους του οργανισμού ο προϋπολογισμός;			
23. Έχει συγκριθεί ο προϋπολογισμός με τον απολογισμό;			
24. Έχουν αιτιολογηθεί οι αποκλίσεις;			



Ειδικά ερωτηματολόγια τμημάτων κατά τη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου

Εκτός από το γενικό ερωτηματολόγιο, χρησιμοποιούνται και τα ειδικά ερωτηματολόγια τα οποία αφορούν κυρίως συγκεκριμένες λειτουργίες. Εστιάζουν στη συγκέντρωση πληροφοριών με ειδικό περιεχόμενο και οι ερωτήσεις σχεδιάζονται για τη διερεύνηση μεμονωμένων περιοχών ελέγχου. Παρακάτω προτείνονται ενδεικτικά μερικά ερωτηματολόγια ανά δραστηριότητα της ΕΥΑΘ Α.Ε.

**Ειδικό ερωτηματολόγιο για έλεγχο προσωπικού**

**Πίνακας 5: Ειδικό Ερωτηματολόγιο προσωπικού**

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b>		Ελεγκτής: .....	
Θέμα: Προσωπικό		Ημερομηνία: .....	
Χρήση: .....			
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1. Το περιβάλλον της εταιρείας είναι το ενδεδειγμένο για τους εργαζόμενους;			
2. Τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και ασφαλείας για το προσωπικό;			
3. Το υπάρχον οργανωτικό πλαίσιο που διέπει σήμερα τα τμήματα, προσδιορίζει με σαφήνεια τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες των στελεχών;			
4. Η κάθε διεύθυνση-τμήμα έχει δικό της ανεπτυγμένο οργανόγραμμα;			
5. Διακρίνονται τα στελέχη από ευθιξία αναγνώρισης των ευθυνών τους;			
6. Οι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι είναι ξεκάθαροι και κατανοητοί από όλες τις βαθμίδες του προσωπικού;			
7. Τηρείται πλήρες αρχείο για κάθε εργαζόμενο, όπως: Βιογραφικό σημείωμα Δικαιολογητικά Αξιολογήσεις Έπαινοι			

Πιθανές ποινές που έχουν επιβληθεί;			
8. Είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την πολιτική μισθών-αμοιβών της εταιρίας;			
9. Διενεργείται συστηματικός έλεγχος από την υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου;			
10. Υπάρχουν διαδικασίες που να καλύπτουν όλο το σύστημα των προσλήψεων;			
11. Τηρούνται οι νόμιμες διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού;			
12. Υπάρχει εγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού;			
13. Λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι αξιολογήσεις στις προαγωγές;			
14. Το σύστημα αξιολόγησης είναι αποδεκτό από τους εργαζόμενους;			
15. Υπάρχει πολιτική εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού;			
16. Αν ναι, είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού;			
17. Έχει θεσπιστεί πολιτική εσωτερικής επικοινωνίας των τμημάτων;			
18. Είναι αποτελεσματική η πολιτική επικοινωνίας;			
19. Ενημερώνονται τακτικά οι εργαζόμενοι για τις προοπτικές και τις εξελίξεις της εταιρίας;			
20. Γίνεται έλεγχος στις κάρτες εισόδου-εξόδου του προσωπικού στην εταιρία;			
21. Οι πληρωμές των ασφαλιστικών ταμείων γίνονται έγκαιρα;			
22. Ακολουθείται η πολιτική της εταιρείας όλοι οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν την ετήσια άδειά τους;			
23. Εκτελείται η εργασία των αδειούχων εργαζομένων από άλλον;			
24. Η εταιρεία τηρεί βιβλίο αδειών των εργαζομένων της;			

25. Παρατηρούνται αδικαιολόγητες απουσίες προσωπικού;			
26. Για τον περιορισμό των αδικαιολόγητων απουσιών τι μέτρα εφαρμόζονται;			
27. Προβλέπονται ποινές για αδικαιολόγητες απουσίες εργαζομένων;			
28. Υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες που ακολουθεί κάποιος εργαζόμενος με πόστο σημαντικό για τη λειτουργία της εταιρείας;			

### Ειδικό ερωτηματολόγιο συμφωνίας ταμείου και διαχείρισης

**Πίνακας 6:** Ειδικό Ερωτηματολόγιο ταμείου-διαχείρισης

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b>		Ελεγκτής: .....	
Θέμα: Συμφωνία Ταμείου-Διαχείρισης		Ημερομηνία: .....	
Χρήση: .....			
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1. Γίνεται έλεγχος ορθότητας των διαδικασιών που αφορούν όλο το εύρος των λειτουργιών του ταμείου;			
2. Εξασφαλίζουν οι διαδικασίες τη σωστή λειτουργία του συστήματος διαχείρισης του ταμείου;			
3. Υπάρχει σαφής περιγραφή των θέσεων που διαχειρίζονται το ταμείο;			
4. Η συμφωνία και το κλείσιμο του ταμείου γίνεται καθημερινά;			
5. Είναι ασφαλής ο χώρος που φυλάσσονται τα χρηματικά διαθέσιμα;			
6. Είναι ασφαλής ο χώρος που φυλάσσονται τα λογιστικά στοιχεία και βιβλία του ταμείου;			
7. Υπάρχει οδηγία λειτουργίας των ταμείων και των χρηματικών διαθεσίμων;			
8. Η έκδοση των λογαριασμών εμφανίζεται στα λογιστικά			

βιβλία σύμφωνα με την νομοθεσία;			
9. Οι λογαριασμοί προς είσπραξη εκδίδονται από άλλο εργαζόμενο, εκτός του Ταμιά;			
10. Οι εισπράξεις που γίνονται μέσω συμβεβλημένων πρακτόρων με την εταιρία, αποδίδονται όπως προβλέπεται από τη σύμβασή τους;			
11. Η καθημερινή ενημέρωση των εισπράξεων μέσω τρίτων (π.χ. Τράπεζες) υλοποιείται βάσει των οδηγιών και της συμφωνίας που έχει συνάψει η εταιρία;			
12. Παρουσιάζονται χρηματικές διαφορές στα ταμεία			
13. Τα παραστατικά για επιστροφή χρημάτων σε πελάτες, εγκρίνονται από αρμόδιο υπάλληλο			
14. Οι εισπράξεις με επιταγές ακολουθούν τη διαδικασία που έχει ορίσει η διοίκηση;			
15. Οι επιταγές αυτές παρακολουθούνται και ελέγχονται ξεχωριστά από αρμόδιο υπάλληλο;			
16. Κατατίθενται καθημερινά στην τράπεζα όλα τα μετρητά που συγκεντρώνονται στην εταιρεία;			
17. Υπάρχει όριο στην είσπραξη μετρητών το οποίο έχει ορίσει η κεντρική διοίκηση;			
18. Είναι ενημερωμένος ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης για προβλήματα και διαφορές που παρουσιάζονται			
19. Υπάρχει διαχωρισμός των εργασιών που αφορούν τα χρηματικά διαθέσιμα σε διαφορετικά αρμόδια όργανα;			
20. Υπάρχει καλή συνεργασία των εργαζόμενων των ταμείων με τον ελεγκτή;			
21. Είναι ενημερωμένος ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης για προβλήματα και διαφορές που παρουσιάζονται;			
22. Υπάρχει συνεχής αρίθμηση των γραμμάτων είσπραξης;			

23.Υπάρχει συνεχής αρίθμηση των ενταλμάτων πληρωμής;			
24.Έχουν όλες οι πληρωμές τα αντίστοιχα δικαιολογητικά;			

## Ειδικό ερωτηματολόγιο λειτουργίας Μηχανογράφησης

**Πίνακας 7:** Ειδικό Ερωτηματολόγιο λειτουργίας Μηχανογράφησης

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b>		Ελεγκτής: .....		
Θέμα: Μηχανογράφηση		Ημερομηνία: .....		
Χρήση: .....				
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ			
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	
1. Υπάρχει Τμήμα Μηχανογράφησης;				
2. Υπάρχουν μέτρα προστασίας του κεντρικού συστήματος μηχανογράφησης της εταιρίας;				
3. Υπάρχει επαρκής καταμερισμός των καθηκόντων επίβλεψης, λειτουργίας, ανάλυσης, προγραμματισμού και ελέγχου των συστημάτων μηχανογράφησης;				
4. Είναι δυνατή η παραποίηση των στοιχείων των ηλεκτρονικών υπολογιστών;				
5. Είναι δυνατή η χωρίς έγκριση χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών;				
6.Υπάρχει σύστημα διασφάλισης των ηλεκτρονικών υπολογιστώ από σφάλματα, παραλείψεις και μη ενδεδειγμένη χρήση;				
7.Υπάρχει προστασία από παράνομη πρόσβαση από τρίτους στα ηλεκτρονικά αρχεία της εταιρίας;				
8. Γίνονται τακτικά ενημερώσεις του συστήματος της εταιρίας;				
9.Υπάρχουν ασφαλής κωδικοί πρόσβασης στο σύστημα μηχανογράφησης;				
10.Εξασφαλίζονται αντίγραφα ασφαλείας σε ημερήσια βάση;				
11.Υποστηρίζεται επαρκώς το σύστημα της μηχανογράφησης				

από το τεχνικό τμήμα μηχανογράφησης της εταιρίας;			
12. Έχουν προβλεφθεί διαδικασίες σε περιπτώσεις βλάβης ή έκτακτων αναγκών;			
13. Γίνονται αναβαθμίσεις τακτικά του μηχανογραφικού συστήματος, ώστε να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες της εταιρίας;			
14. Έχει ο κάθε εργαζόμενος δική του ψηφιακή θέση στο σύστημα, ώστε να ερευνάται εύκολα τυχόν λάθος ή παράληψη;			
15. Υπάρχουν θεσμοθετημένες διαδικασίες σχετικά με την επεξεργασία των στοιχείων;			
16. Για εισαγωγή ή απόρριψη στρατηγικής σημασίας στοιχείων έχουν την έγκριση της διοίκησης;			
17. Ελέγχονται κατά διαστήματα τα αντίγραφα αρχείων περασμένων ετών;			
18. Είναι ασφαλές το μέρος που φυλάσσονται τα αντίγραφα ασφαλείας;			
19. Έχουν εντοπισθεί αδυναμίες στο σύστημα μηχανογράφησης;			
20. Αν ναι, έχει ενημερωθεί η διοίκηση;			

### Ειδικό ερωτηματολόγιο παγίων

**Πίνακας 8:** Ειδικό Ερωτηματολόγιο παγίων

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b> Θέμα: Πάγια Χρήση: .....		Ελεγκτής: ..... Ημερομηνία: .....	
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ</b>		
	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>

1.Υπάρχει διαμορφωμένη πολιτική παγίων περιουσιακών ως προς την έγκριση αγοράς, εκποίησης, αντικατάστασης και προσθήκης;			
2.Τηρείται αναλυτικά μητρώο παγίων για όλα τα πάγια στοιχεία του ενεργητικού;			
3.Έχουν καταχωρηθεί όλες οι μεταβολές που έχουν υποστεί τα πάγια έως σήμερα;			
4.Όλα τα πάγια που έχουν λογιστικοποιηθεί, φέρουν τα απαραίτητα παραστατικά;			
5.Έχει γίνει δειγματοληπτική απογραφή των παγίων;			
6.Για κάθε περιουσιακό στοιχείο, γίνεται επιμερισμός ευθύνης φύλαξης και συντήρησης στα αρμόδια τμήματα;			
7.Η υπέρβαση προϋπολογισθέντων κεφαλαιουχικών δαπανών των παγίων έχουν την έγκριση της διοίκησης;			
8.Είναι επαρκής η ασφαλιστική κάλυψη των παγίων;			
9.Σε τυχόν εκποιήσεις παγίων που έγιναν, υπάρχει η σύμφωνη γνώμη της διοίκησης;			
10.Εμφανίζονται όλα τα πάγια περιουσιακά στοιχεία σωστά στον ισολογισμό;			
11.Έχουν διαγραφεί περιουσιακά στοιχεία μετά την πώληση από το βιβλίο παγίων;			
12.Υπάρχουν τα συμβόλαια κτήσεως για τα γήπεδα-οικόπεδα που εμφανίζονται στο βιβλίο παγίων;			
13.Υπάρχουν πάγια περιουσιακά στοιχεία που αγοράστηκαν και δεν έχουν τεθεί σε λειτουργία;			
14.Πότε έγινε η τελευταία αναπροσαρμογή παγίων;			
15.Έγιναν οι αντίστοιχες εγγραφές στο βιβλίο παγίων και στο γενικό καθολικό;			
16.Υπολογίστηκαν σωστά οι αναπροσαρμογές;			
17.Έχουν υλοποιηθεί οι αποφάσεις του διοικητικού			

συμβουλίου που αφορούν αγορές περιουσιακών στοιχείων;			
18. Η μέθοδος απόσβεσης των παγίων τηρείται;			
19. Έχουν γίνει σωστά οι αποσβέσεις και οι αντίστοιχες λογιστικές τους εγγραφές;			
20. Υπερφοτώθηκαν μήπως, από δαπάνες πάγια ενώ θα έπρεπε να αντικατασταθούν;			
21. Έχει γίνει διαγωνισμός για όλα τα ασφαλιστήρια των παγίων και έχει επιλεγθεί η καλύτερη προσφορά;			
22. Έχει γίνει σύγκριση των ετήσιων ασφαλίσεων με ασφαλιστρα του κλάδου;			
23. Προκλήθηκαν ζημιές στα πάγια περιουσιακά στοιχεία;			
24. Έχουν γίνει οι πληρωμές των ασφαλίσεων;			
25. Πάγια που παραμένουν σε χρήση και έχουν αποσβεστεί πλήρως, συνεχίζουν να παρακολουθούνται;			
26. Υπάρχουν και φυλάσσονται οι εγγυήσεις καλής εκτέλεσης των κατασκευαστικών έργων;			
27. Υπάρχει αρμόδιο όργανο που να εγκρίνει την καταστροφή παγίου;			
28. Τηρείται η νομοθεσία σε περιπτώσεις καταστροφής παγίου;			
29. Οι περιπτώσεις ζημίας παγίου εξετάζονται από τη Διοίκηση;			

### Ειδικό ερωτηματολόγιο απαιτήσεων-χρεογράφων

**Πίνακας 9:** Ειδικό Ερωτηματολόγιο απαιτήσεων-χρεογράφων

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b>		Ελεγκτής: .....	
Θέμα: Απατήσεις-Χρεόγραφα		Ημερομηνία: .....	
Χρήση: .....			
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ</b>		
	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>



1.Οι περιπτώσεις πιστωτικών, επιστροφών και εκπτώσεων εγκρίνονται από αρμόδιο όργανο της εταιρείας;			
2.Οι αποσβέσεις του λογαριασμούς επισφαλών πελατών εγκρίνονται από τη διοίκηση;			
3.Ποια τα κριτήρια χαρακτηρισμού ενός πελάτη σε επισφαλή;			
4.Πόσοι πελάτες βρίσκονται στη νομική υπηρεσία για είσπραξη;			
5.Υπάρχει λογιστική συμφωνία των υπολοίπων των εισπράξεων με το εμπορικό τμήμα της εταιρείας;			
6.Γίνονται έλεγχοι ως προς τις επισφάλειες και ανεπίδεκτες εισπράξεως απαιτήσεις;			
7.Τα δάνεια που χορηγούνται στους υπαλλήλους της εταιρείας φέρουν τις κατάλληλες εγκρίσεις;			
8.Για τις ανείσπρακτες απαιτήσεις της εταιρίας υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες;			
9.Υπάρχει κατάλληλος διαχωρισμός καθηκόντων μεταξύ του προσωπικού που διαχειρίζεται τα χρεόγραφα και της λογιστικής παρακολούθησης			
10.Τηρείται μητρώο χρεογράφων που να εμφανίζεται στα λογιστικά βιβλία;			
11.Τα χρεόγραφα φυλάσσονται με ασφάλεια στην εταιρία;			
12. Το σύστημα μηχανογράφησης της εταιρίας υποστηρίζει επαρκώς τη διαδικασία ελέγχου των απαιτήσεων και χρεογράφων;			

## Ειδικό ερωτηματολόγιο υποχρεώσεων

**Πίνακας 10:** Ειδικό Ερωτηματολόγιο υποχρεώσεων

ΕΥΑΘ Α.Ε. Θέμα: Υποχρεώσεις Χρήση: .....		Ελεγκτής: ..... Ημερομηνία: .....		
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ			
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	
1. Η έκδοση των επιταγών ακολουθεί τις προβλεπόμενες από την εταιρία οδηγίες;				
2. Οι επιταγές που εκδόθηκαν φέρουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά και παραστατικά πληρωμής;				
3. Οι εκδοθείσες επιταγές φέρουν τις κατάλληλες εγκρίσεις και υπογραφές;				
4. Φυλάσσεται το καρνέ επιταγών σε ασφαλές μέρος;				
5. Υπάρχει διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προσώπων που εμπλέκονται στην λογιστική εγγραφή, έκδοση, πληρωμή και συμφωνία των επιταγών;				
6. Υπάρχει περιοδική συμφωνία του βιβλίου γραμματίων πληρωτέων με τα extrait της τράπεζας;				
7. Τηρείται αρχείο με τα παραστατικά και δικαιολογητικά των επιταγών πληρωτέων;				
8. Έχουν χαθεί ή δεν ζητήθηκαν επιταγές πληρωτέες της εταιρίας;				
9. Υπάρχουν εξουσιοδοτήσεις της Διοίκησης που ορίζει το άτομο που έχει δικαίωμα πρώτης και δεύτερης υπογραφής της επιταγής;				
10. Υπάρχουν εξουσιοδοτήσεις της Διοίκησης που ορίζει το ύψος του ποσού που μπορεί να υπογράψει το αρμόδιο άτομο;				
11. Είναι απαγορευμένη η έκδοση επιταγών σε διαταγή εμού του ιδίου ή του κομιστή;				
12. Τηρείται κατάσταση ακυρωμένων επιταγών;				

13. Το υπάρχον σύστημα φύλαξης και έκδοσης επιταγών διασφαλίζει τα συμφέροντα της εταιρίας;			
14. Γίνονται περιοδικές συμφωνίες των λογαριασμών δανείων με <i>extrait</i> τραπεζών;			
15. Τα δάνεια και οι όροι δανεισμού έχουν εγκριθεί από εξουσιοδοτημένο πρόσωπο της εταιρείας;			
16. Τηρούνται οι προβλεπόμενες διαδικασίες για την λογιστική καταχώρηση των δανείων και των τόκων που απορρέουν από την υποχρέωση αυτή;			
17. Συμφωνούνται τα υπόλοιπα των λογαριασμών των υποχρεώσεων τακτικά;			
18. Για την εξόφληση των υποχρεώσεων δίνεται η κατάλληλη έγκριση;			
19. Υπάρχουν ανεξόφλητες υποχρεώσεις της εταιρίας για μεγάλο χρονικό διάστημα;			
20. Υπάρχουν φορολογικά θέματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία στην ελεγχόμενη περίοδο;			
21. Υπάρχουν ασφαλιστικά θέματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία στην ελεγχόμενη περίοδο;			
22. Γίνεται σωστός υπολογισμός φόρων και εισφορών προς το Δημόσιο;			
23. Οι εξοφλήσεις των υποχρεώσεων προς το δημόσιο γίνονται έγκαιρα;			
24. Είναι φορολογικά ενήμερη η εταιρεία;			
25. Είναι ασφαλιστικά ενήμερη η εταιρεία;			
26. Οι προσωρινές δηλώσεις ΦΠΑ και ΦΜΥ συντάσσονται και εκκαθαρίζονται σύμφωνα με τις φορολογικές διατάξεις;			
27. Η εταιρεία έχει εξασφαλίσει τον ορθό υπολογισμό των προβλέψεων υποχρεώσεων και την ορθή αποτύπωση στα λογιστικά βιβλία;			

## Ειδικό ερωτηματολόγιο δαπανών-εξόδων

**Πίνακας 11:** Ειδικό Ερωτηματολόγιο δαπανών-εξόδων

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b>		Ελεγκτής: .....	
Θέμα: Δαπάνες-Έξοδα		Ημερομηνία: .....	
Χρήση: .....			
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1.Τηρούνται οι διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί σχετικά με τη δημιουργία δαπανών και εξόδων;			
2.Οι διαδικασίες αυτές εξασφαλίζουν την αποφυγή δημιουργίας περιττών δαπανών και εξόδων;			
3.Έχει γίνει δειγματοληπτικός έλεγχος στα έξοδα-δαπάνες;			
4. Έχει γίνει δειγματοληπτικός έλεγχος στα έξοδα-δαπάνες που αφορούν παροχές εργαζομένων όπως κινητή τηλεφωνία, έξοδα αυτοκινήτων, κλπ. ;			
5.Υπάρχει σκοπιμότητα των εξόδων-δαπανών που ελέγχθηκαν;			
6.Συνοδεύονται τα έξοδα από τα αντίστοιχα παραστατικά;			
7.Τα έξοδα έχουν υπογραφή του εργαζόμενου που τα πραγματοποίησε;			
8.Παρατηρούνται υπερβάσεις στα έξοδα-δαπάνες που δεν είναι αιτιολογημένες;			
9.Υπάρχουν οι εγκρίσεις των αρμόδιων υπαλλήλων στις πληρωμές των εξόδων;			
10.Έχουν εκδοθεί τα παραστατικά στην επωνυμία και το ΑΦΜ της εταιρίας;			
11.Υπάρχουν ασυνήθιστα μεγάλες αξίες στα τιμολόγια δαπανών;			
12.Αν ναι, τι αφορούν;			
13.Έχει ενημερωθεί η διοίκηση για ασυνήθιστα έξοδα;			
14.Έχει γίνει έλεγχος ορθότητας των καταστάσεων			

απολογισμού δαπανών-εξόδων του οικονομικού προγραμματισμού;			
15.Υπάρχουν δαπάνες που δεν προβλέπονται από τον κανονισμό λειτουργίας της εταιρίας;			
16.Είναι επαρκές το σύστημα αξιολόγησης των δαπανών-εξόδων;			
17.Έχει γίνει σύγκριση του όγκου δαπανών-εξόδων με προηγούμενα έτη;			
18.Έχει γίνει συμφωνία των λογιστικών εγγραφών, των καταστάσεων μισθοδοσίας και των αντιγράφων των τραπεζών;			
19. Διενεργούνται προβλέψεις για συνταξιοδοτήσεις ή αποχωρήσεις υπαλλήλων της εταιρείας;			
20.Υπάρχει χωριστά τραπεζικός λογαριασμός που αφορά θέματα μισθοδοσίας;			
21.Υπάρχει καταμερισμός των εργασιών που αφορούν τις δαπάνες, σε διαφορετικά αρμόδια πρόσωπα;			
22.Τα έξοδα φέρουν υπογραφές από τον αρμόδιο της εταιρείας, ως επιβεβαίωση της ορθής καταχώρησης;			

### Ειδικό ερωτηματολόγιο αποθεμάτων

**Πίνακας 12:** Ειδικό Ερωτηματολόγιο αποθεμάτων

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b>		Ελεγκτής: .....	
Θέμα: Αποθέματα		Ημερομηνία: .....	
Χρήση: .....			
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1.Τήρούνται βιβλία αποθήκης;			
2.Έχουν πρόσβαση στα αποθέματα και μπορούν να τα διαχειριστούν μη αρμόδιοι υπάλληλοι;			
3.Τα αποθέματα προστατεύονται επαρκώς;			

4. Στην παραλαβή γίνεται καταμέτρηση των ποσοτήτων που αναφέρεται στο παραστατικό;			
5. Υπάρχουν γραπτές διαδικασίες που ορίζουν τη διαδικασία παραλαβής αποθεμάτων;			
6. Έχουν τα συνοδευτικά δελτία των αποθεμάτων την υπογραφή του αρμόδιου υπαλλήλου που τα παραλαμβάνει;			
7. Γίνονται περιοδικοί έλεγχοι και συγκρίσεις των αποτελεσμάτων των ελέγχων για τα αποθέματα;			
8. Τα αποθέματα εξέρχονται των αποθηκών με την έκδοση των αντίστοιχων παραστατικών;			
9. Γίνεται έλεγχος από τον υπάλληλο που παραλαμβάνει τα αποθέματα για τυχόν ελλειψματικά ή ακατάλληλα προϊόντα;			
10. Αναφέρουν οι αποθηκάριοι περιπτώσεις υλικών που είναι ακατάλληλα και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να προβεί η εταιρεία στις προβλεπόμενες ενέργειες;			
11. Η λογιστική απεικόνιση της αποθήκης είναι άμεση;			
12. Ενημερώνονται επαρκώς και άμεσα τα βιβλία αποθήκης;			
13. Οι εργασίες παραλαβής, διαχείρισης, λογιστικής ενημέρωσης και τήρησης βιβλίων αποθήκης πραγματοποιείται από διαφορετικό πρόσωπο;			
14. Υπάρχουν γραπτές διαδικασίες για τη συχνότητα, την περιοδικότητα και την εκτέλεση της απογραφής της αποθήκης;			
15. Τηρούνται οι γραπτές διαδικασίες της απογραφής;			
16. Υπάρχουν γραπτές οδηγίες για την διαδικασία της ανάλωσης των υλικών και τον επιμερισμό τους στις			

αντίστοιχες εργασίες της εταιρίας;			
17. Τηρούνται οι γραπτές διαδικασίες της ανάλυσης των υλικών;			

### Ειδικό ερωτηματολόγιο προμηθειών-αγορών

**Πίνακας 13:** Ειδικό Ερωτηματολόγιο προμηθειών-αγορών

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b>		Ελεγκτής: .....	
Θέμα: Προμηθειών-Αγορών		Ημερομηνία: .....	
Χρήση: .....			
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1.Υπάρχει πολιτική αγορών εγκεκριμένη από τη διοίκηση;			
2.Εφαρμόζεται ο κανονισμός για όλες τις αγορές, ανεξαρτήτως της αξίας;			
3.Υπάρχουν αγορές που εξαιρούνται από τον κανονισμό;			
4.Υπάρχουν γραπτές διαδικασίες που καλύπτουν όλο τον κύκλο των εργασιών;			
5.Τηρούνται οι γραπτές διαδικασίες;			
6. Οι προμήθειες που αφορούν μεγάλης αξίας αγορές, πραγματοποιούνται με διαγωνισμούς ή προσφορές;			
7. Υπογράφονται συμβάσεις οι οποίες κατοχυρώνουν τα αποτελέσματα των διαγωνισμών και προσφορών;			
8.Ενημερώνεται το τμήμα προμηθειών για όλες τις αγορές προμηθειών που κάνουν τα υπόλοιπα τμήματα;			
9.Προβλέπουν οι γραπτές διαδικασίες τον ετήσιο συνολικό προγραμματισμό;			
10.Προβλέπουν οι γραπτές διαδικασίες τη διαδικασία για την υποβολή προσφορών;			
11.Προβλέπουν οι γραπτές διαδικασίες τη λήψη τουλάχιστον τριών προσφορών			

από προμηθευτές ανά περίπτωση;			
12.Προβλέπουν οι γραπτές διαδικασίες την αξιολόγηση των προσφορών και των προμηθευτών;			
13.Προβλέπουν οι γραπτές διαδικασίες τις εξουσιοδοτήσεις και τις ενυπόγραφες εγκρίσεις των αρμοδίων;			
14.Προβλέπουν οι γραπτές διαδικασίες τη διαδικασία της παραλαβής και αποθήκευσης των προμηθειών;			
15.Προβλέπουν οι γραπτές διαδικασίες τη λογιστικοποίηση και τη διαδικασία πληρωμής των αγορών;			
16. Οι προμήθειες φέρουν τις ανάλογες αιτιολογικές εκθέσεις, εγκρίσεις και αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων;			
17.Τηρείται πλήρες αρχείο με τις προμήθειες από διαγωνισμούς;			
18.Τηρείται κατάλογος εγκεκριμένων προμηθευτών;			
19.Ανανεώνεται συχνά η κατάσταση των εγκεκριμένων προμηθευτών;			
20.Υπάρχει επάρκεια προμηθευτών;			
21.Υπάρχει μονοπώλιο σε κάποιο είδος των αγορών;			
22.Έχουν γίνει αγορές ασυνήθιστες που δεν έχουν αιτιολογηθεί ή αγορές που δεν έχουν εγκριθεί;			
23.Η διαδικασία των αγορών, έχει κατανεμημένες τις δραστηριότητες έτσι ώστε κανένα άτομο να μην έχει την ευθύνη ολοκλήρωσης της αγοράς από την αρχή μέχρι το τελικό στάδιο;			
24.Οι τιμές και οι ποιότητες των αγορών είναι αυτές που συμφωνήθηκαν;			
25.Έχουν συμβεί στο παρελθόν εικονικές αγορές;			
26.Αν ναι, ποιες αλλαγές έγιναν στις δικλίδες ασφαλείας των αγορών;			



27.Γίνονται οι εκπτώσεις επί των αγορών που έχουν συμφωνηθεί;			
28.Το σύνολο των διαδικασιών ελέγχεται από τον Προϊστάμενο για την εξακρίβωση της πληρότητας των δικαιολογητικών και των απαιτούμενων εγκρίσεων;			
29.Έχουν γίνει επιστροφές αγορών;			
30.Αν ναι, για ποιο λόγο;			
31.Υπάρχουν προμηθευτές αγορών-προμηθειών με μεγάλα υπόλοιπα για μεγάλο χρονικό διάστημα;			
32.Οι πληρωμές των προμηθευτών γίνονται σύμφωνα με την σύμβασή που έχουν με την εταιρία;			
33.Οι πραγματοποιηθείσες αγορές έχουν μεγάλες αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό;			
34.Έχει γίνει συμφωνία υπολοίπων με τους προμηθευτές αγορών;			

Τηρούμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε.

### Τηρούμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου παγίων

Ο εσωτερικός έλεγχος των παγίων αποσκοπεί στην ορθή καταχώρηση, παρακολούθηση και παρουσίαση τους στα λογιστικά βιβλία της εταιρίας και στην εξακρίβωση της συνεπούς εφαρμογής των αποφάσεων της διοίκησης, ώστε να προστατεύονται τα πάγια περιουσιακά της στοιχεία και να γίνεται η βέλτιστη αξιοποίηση αυτών.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθεί ο ελεγκτής, είναι:

- η διενέργεια περιοδικών απογραφών και συμφωνία της απογραφής με τα τηρούμενα μητρώα της εταιρείας,
- η επιθεώρηση των παγίων, για την επιβεβαίωση της κατάστασης και συντήρησή τους,
- η διαπίστωση της εφαρμογής των προβλεπόμενων οδηγιών της διοίκησης όσον αφορά τις διαδικασίες αγοράς, πώλησης ή εκποίησης παγίων,
- ο έλεγχος τήρησης και ενημέρωσης του μητρώου παγίων, των αποσβέσεων και η συμφωνία με τα λογιστικά βιβλία της εταιρείας,

- ο έλεγχος τήρησης επαρκών στοιχείων μακροπρόθεσμων συμβάσεων αγοράς παγίων,
- η επιβεβαίωση ύπαρξης και τήρησης αρχείου ιδιοκτησίας των παγίων στοιχείων,
- η εφαρμογή του συστήματος διάκρισης των δαπανών βελτίωσης, συντήρησης και επισκευής των παγίων,
- η παρακολούθηση του συστήματος διαγραφής και απαξίωσης παγίων,
- η εφαρμογή και παρακολούθηση του συστήματος κοστολόγησης των ιδιοκατασκευών.

Με το πέρας των ελεγκτικών διαδικασιών, των απαντήσεων του ειδικού ερωτηματολογίου των παγίων περιουσιακών στοιχείων και των υπόλοιπων σταδίων της προκαταρκτικής έρευνας, ο ελεγκτής θα έχει μια σαφή εικόνα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των παγίων και θα μπορεί να εντοπίσει τις αδυναμίες του.

### **Τηρούμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου απαιτήσεων και χρεογράφων**

Ο εσωτερικός έλεγχος των χρεογράφων στοχεύει στην ορθή καταχώρηση και παρουσίαση των χρεογράφων στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης, στην εξακρίβωση είσπραξης των εσόδων που απορρέουν από την κατοχή τους, στον έλεγχο της εφαρμογής των αποφάσεων της διοίκησης σε ότι αφορά τα χρεόγραφα, στην προστασία τους, στον έλεγχο μη αποδοτικής και αποτελεσματικής διαχείρισής τους, κτλ. .

Στην ΕΥΑΘ Α.Ε. η έκδοση των λογαριασμών νερού καθώς και όποια παροχή υπηρεσίας, αποτελεί απαίτηση της εταιρείας. Οι επιταγές εισπρακτέες σχετίζονται κυρίως με τις εισπράξεις επιταγών μέσω των ταμείων (τμήμα που ανήκει στη Διεύθυνση Καταναλωτών) και αφορούν πληρωμή για εξόφληση λογαριασμών της.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθεί ο ελεγκτής, είναι:

- Ορθή καταχώρηση, παρακολούθηση και παρουσίαση των χρεογράφων στα λογιστικά βιβλία της εταιρείας.
- Εξακρίβωση τήρησης των αποφάσεων της διοίκησης.
- Εξακρίβωση φύλαξης σε ασφαλές σημείο.
- Περιοδική φυσική καταμέτρηση των χρεογράφων και συμφωνία αυτών με τα λογιστικά βιβλία της εταιρείας.
- Εξακρίβωση ορθού διαχωρισμού των λειτουργιών και των αρμοδιοτήτων των χρεογράφων.

Ο εσωτερικός έλεγχος των απαιτήσεων έχει στόχο να διασφαλίσει τη σωστή διαχείριση και τη διασφάλιση τους. Ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να επιτύχει το στόχο αυτό, μέσα από ελέγχους της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών της εταιρίας και με την παρακολούθηση της διαχείρισης των απαιτήσεων.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθεί ο ελεγκτής, είναι:

- Πλήρης καταγραφή και τήρηση αναλυτικών στοιχείων εισπράξεως από πελάτες.
- Παρακολούθηση του λογαριασμού Χρεώστες διάφοροι.
- Παρακολούθηση και έλεγχος του λογαριασμού Διαχείριση προκαταβολών και πιστώσεων.
- Παρακολούθηση της ροής εξόφλησης απαιτήσεων και των εισπράξεων ενός χρονικού διαστήματος.

- Διερεύνηση εκκρεμοτήτων εισπραξιμότητας.
- Εξακρίβωση ότι οι καταχωρήσεις και οι συμφωνίες των απαιτήσεων γίνονται από διαφορετικά άτομα.
- Διαχωρισμός των λογαριασμών απαιτήσεων σε ασφαλείς, επισφαλείς και ανεπίδεκτες είσπραξης και τήρηση λογαριασμού προβλέψεων για απώλειες από επισφάλειες.
- Εξακρίβωση τήρησης των αποφάσεων της διοίκησης.
- Ορθή καταχώρηση, παρακολούθηση και παρουσίαση των χρεογράφων στα λογιστικά βιβλία της εταιρείας.

### **Τηρούμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου υποχρεώσεων**

Το κύκλωμα των υποχρεώσεων περιλαμβάνει ουσιαστικά τις πράξεις της επιχείρησης που γίνονται για τη χρηματοδότησή της , ειδικότερα περιλαμβάνει:

- Τα ενυπόθηκα και ομολογιακά δάνεια
- Τα άλλα μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα δάνεια
- Όλα τα λοιπά μέσα χρηματοδότησης κάθε είδους
- Την πληρωμή των χρηματοοικονομικών εξόδων που προκύπτουν από τα εν λόγω δάνεια
- Τις πληρωμές- εξοφλήσεις των δανείων
- Παροχές σε εργαζόμενους
- Προμηθευτές
- Γραμμάτια πληρωτέα
- Πιστωτές διάφοροι
- Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη
- Ασφαλιστικοί οργανισμοί
- Μεταβατικοί λογαριασμοί παθητικού

Ο εσωτερικός έλεγχος των υποχρεώσεων αφορά την εξέταση των διαδικασιών που απαιτούνται να πραγματοποιηθούν από τον εσωτερικό ελεγκτή, ώστε να περιορίζεται η ύπαρξη λαθών και να υπάρχει αξιοπιστία και ακρίβεια στους λογαριασμούς των υποχρεώσεων.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθεί ο ελεγκτής, είναι:

- οι υποχρεώσεις προς τα ασφαλιστικά ταμεία και το Δημόσιο να απεικονίζονται λογιστικά ορθά και έγκαιρα,
- η απόδοση των οφειλόμενων εισφορών και φόρων να είναι εμπρόθεσμη,
- παρακολούθηση των εκκρεμών και άλλων υποθέσεων, καθώς και των μέτρων που λαμβάνονται για την αντιμετώπισή τους,
- συγκέντρωση πληροφοριών για ανέλεγκτες φορολογικά χρήσεις, για τα σημαντικά φορολογικά και ασφαλιστικά θέματα που αντιμετωπίζει η εταιρία και για τα αποτελέσματα φορολογικών ελέγχων προηγούμενων χρήσεων,
- να καταρτίσει συγκεντρωτικές καταστάσεις υποχρεώσεων προς το δημόσιο και τα ασφαλιστικά ταμεία και να τα επαληθεύσει,
- να ελέγξει αν τηρείται το πιστωτικό όριο χρηματοδότησης που έχει θέσει το ΔΣ,
- να ενημερώσει τη διοίκηση για την κατάσταση των δανείων που έχει συνάψει η εταιρεία,

- να συμφωνήσει τους λογαριασμούς των δανείων με τα extraits των τραπεζών και να ελέγξει αν οι τόκοι έχουν λογισθεί ορθά,
- να διαπιστώσει την ορθή λειτουργία των λογαριασμών δανειακών υποχρεώσεων, σύμφωνα με τα πρότυπα που ακολουθεί η εταιρεία,
- η ορθή εφαρμογή των λογαριασμών προβλέψεων και ο ορθός υπολογισμός αυτών,
- η επαλήθευση της αξιόπιστης εκτίμησης υπολογισμού των προβλέψεων των υποχρεώσεων της εταιρείας.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου καλείται να παρέχει διασφάλιση των διαδικασιών για την αποτροπή τυχόν αλλοιώσεων των στοιχείων των λογαριασμών υποχρεώσεων. Βασικό ρόλο διαδραματίζει ο σαφής διαχωρισμός των εργαζομένων που απασχολούνται για την καταγραφή των υποχρεώσεων, με τους εργαζόμενους που εμπλέκονται στην πληρωμή αυτών και στις συμφωνίες.

### **Τηρούμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου εξόδων**

Ο εσωτερικός έλεγχος των εξόδων αφορά την εξέταση των διαδικασιών που απαιτούνται να πραγματοποιηθούν, ώστε να περιορίζεται η ύπαρξη λαθών και να διασφαλίζεται η αξιοπιστία των λογιστικών βιβλίων σε ότι αφορά τους συγκεκριμένους λογαριασμούς. Επίσης, αποσκοπεί στην εξασφάλιση της γνησιότητας των λογιστικών στοιχείων και την ορθή παρουσίαση τους. Με τον εσωτερικό έλεγχο των εξόδων, εξακριβώνεται η ορθή εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης και αναδεικνύεται το ελεγκτικό πόρισμα της αποτελεσματικότητας του συστήματος των εξόδων.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθεί ο ελεγκτής, είναι:

- καταμερισμός των καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και εξουσιοδοτήσεων έτσι ώστε οι εργασίες να μην πραγματοποιούνται από τον ίδιο εργαζόμενο,
- δειγματοληπτικό έλεγχο των παραστατικών και επιβεβαίωση της γνησιότητας αυτών στο διάστημα της ελεγκτικής περιόδου,
- διερεύνηση των αναλυτικών λογαριασμών για ύπαρξη ασυνήθιστου ή σημαντικού ύψους δαπανών,
- σύγκριση των εξόδων της τρέχουσας περιόδου με την αντίστοιχη της προηγούμενης χρήσης για περιπτώσεις σημαντικής απόκλισης,
- τήρηση της αρχής της αυτοτέλειας των χρήσεων,
- έλεγχος των εξόδων που εκπίπτουν φορολογικά για την ορθότητά τους,
- έλεγχος κινήσεων των λογαριασμών βάσει των παραστατικών,
- έλεγχος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για κάθε λογαριασμό εξόδου,
- έλεγχος για ορθή ταξινόμηση των εξόδων σε διοίκησης, διάθεσης, χρηματοοικονομικές κλπ.,
- αντιστοίχιση των λογιστικών εγγραφών με τα εκδοθέντα εντάλματα και τις πληρωμές,
- έλεγχος των δαπανών που αφορούν τη μισθοδοσία του προσωπικού, τις αμοιβές τρίτων και τις δηλώσεις φόρου εισοδήματος,
- επιβεβαίωση ότι οι λογιστικές εγγραφές φέρουν τα απαραίτητα παραστατικά και εγκρίσεις των αρμοδίων οργάνων της εταιρείας,

- έλεγχος των πληρωμών των εξόδων με μετρητά και με έκδοση επιταγών, για την ορθότητα, την εφαρμογή της οδηγίας της εταιρείας και την εμφάνιση στα αντίγραφα των *extraits* της τράπεζας,
- κατά το τέλος της χρήσης, επιλογή δείγματος για διαπίστωση ορθής λογιστικής εγγραφής και διαχείρισης των εξόδων,
- για θέματα μισθοδοσίας κυρίως ο έλεγχος των λογιστικών εγγραφών και την ύπαρξη των ανάλογων καταστάσεων, παραστατικών και εγκρίσεων ως επιβεβαίωση των δαπανών,
- έλεγχος της ενημέρωσης των λογαριασμών που αφορούν την ορθότητα των ασφαλιστικών εισφορών και την έγκαιρη απόδοση αυτών και των αναλογούντων φόρων που απορρέουν από το έξοδο της μισθοδοσίας,
- σύγκριση των δαπανών που αφορούν τη μισθοδοσία της προηγούμενης χρήσης με την τρέχουσα χρήση για ύπαρξη σημαντικών αποκλίσεων.

### **Τηρούμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου αποθεμάτων**

Ο εσωτερικός έλεγχος των αποθεμάτων στοχεύει στη διαφύλαξη και την προστασία τους από διάφορους κινδύνους, στην εξακρίβωση αν γίνεται πιστή εφαρμογή των οδηγιών της διοικήσεως για τη διαχείριση των αποθεμάτων, στην επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής απόδοσης των κεφαλαίων που δεσμεύτηκαν στην απόκτησή τους και στην ορθή λογιστική τους απεικόνιση και αποτίμηση.

Για την ΕΥΑΘ Α.Ε. τα αποθέματά της προορίζονται κυρίως να χρησιμοποιηθούν σε εργασίες κατασκευής, συντήρησης και επισκευής, καθώς και για εργασίες ιδιοπαραγωγής των παγίων στοιχείων της. Η αποτίμηση και καταμέτρηση των αποθεμάτων θεωρείται από λογιστική και ελεγκτική άποψη σημαντική διαδικασία, λόγω της επίδρασης που έχουν στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες που προτείνεται να ακολουθεί ο ελεγκτής, είναι:

- να διενεργεί απογραφή αποθεμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να συγκρίνει τα αποτελέσματα της απογραφής με αυτά που παρουσιάζονται στα λογιστικά βιβλία,
- αν υπάρχουν διαφορές στην απογραφή με τα λογιστικά βιβλία, θα πρέπει να τις διερευνήσει και να τις αναφέρει στη διοίκηση της εταιρείας,
- να επαληθεύει ότι τα υπόλοιπα των αποθεμάτων συμφωνούν με τους προϋπολογισμούς αγορών,
- να ελέγχει τις συνθήκες διαφύλαξης των αποθεμάτων,
- να εξετάζει την ύπαρξη μη παραγωγικών αποθεμάτων,
- να ελέγχει την ασφαλιστική κάλυψη των αποθεμάτων και αν αυτή ανταποκρίνεται στην τρέχουσα αξία τους,
- να εξετάζει την λογιστική απεικόνιση και αποτίμηση των αποθεμάτων,
- να προτείνει ένα σύστημα διαρκούς απογραφής των αποθεμάτων,
- να εξακριβώσει τη συνεπή εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης,
- να συγκρίνει τα υπόλοιπα των αποθεμάτων με τις αντίστοιχες αγορές, όπως έχουν εγκριθεί από τη διοίκηση ή τα αρμόδια όργανα της εταιρείας, τήρηση βιβλίου ποσοτικής παραλαβής.

Οι πηγές των αποδεικτικών στοιχείων που αφορούν τις παραπάνω διαδικασίες ελέγχου είναι (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2013):

- καταστάσεις απογραφής αποθεμάτων,
- αναλυτικά ισοζύγια λογαριασμών αποθεμάτων,
- καταγραφή λογιστικών αρχών που ακολουθούνται από την εταιρία και αφορούν την απόκτηση και τήρηση ύψους ασφαλείας αποθεμάτων,
- παραστατικά έγγραφα αγορών,
- δειγματοληπτικές εγγραφές αναλυτικών και γενικού καθολικού,
- πρωτόκολλα καταστροφής αποθεμάτων,
- έγγραφα-συμβόλαια που αφορούν την ασφάλιση των αποθεμάτων,
- αποφάσεις και εντολές της διοίκησης που αφορούν τις διαδικασίες απόκτησης αποθεμάτων και τήρησης αναγκαίου ελάχιστου ύψους,
- υπογραφές που αφορούν έγκριση συμβολαίων αγορών,
- αποφάσεις για τον τρόπο αποτίμησης των αποθεμάτων,
- καταγραφή χώρων απόθεσης αποθεμάτων,
- εγχειρίδια για τον τρόπο συντήρησης ευπαθών αποθεμάτων,
- αποφάσεις της διοίκησης που σχετίζονται με την ασφάλιση των αποθεμάτων,
- εκτιμήσεις της ασφαλισμένης αξίας των αποθεμάτων.

### **Τηρούμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου προμηθειών-αγορών**

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ως σκοπό την ορθή λειτουργία, παρακολούθηση και εκτέλεση των αγορών. Μέλημά του είναι η επιβεβαίωση της τήρησης και εφαρμογής των κανονισμών και αποφάσεων της διοίκησης, της προφύλαξης από κινδύνους και του περιορισμού ύπαρξης λαθών που μπορεί να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας.

Το τμήμα προμηθειών της ΕΥΑΘ Α.Ε. αποτελεί σημαντική λειτουργία της εταιρίας, αφού ασχολείται με έναν μεγάλο αριθμό διαγωνισμών, συμβάσεων και προμηθευτών υψηλής οικονομικής σημασίας.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες που προτείνεται να ακολουθεί ο ελεγκτής, είναι:

- έλεγχος του κανονισμού προμηθειών και αγορών, εξέταση της τήρησης του,
- έλεγχο για διαπίστωση ότι προβλέπεται και τηρείται βάση κανονισμού, ότι η αίτηση για προμήθεια, η έγκριση, η διεκπεραίωση, η παραλαβή και η λογιστική καταχώρηση των προμηθειών-αγορών γίνεται από διαφορετικά άτομα,
- έλεγχος διενέργειας διαγωνισμών προμηθειών και επιλογής της πιο συμφέρουσας προς την εταιρία προσφοράς,
- σύγκριση οικονομικών προσφορών με παραστατικά αγορών,
- έλεγχος ύπαρξης ποιοτικού ελέγχου των αγορών,
- καθιέρωση διαδικασίας παραλαβής προμηθειών,
- καθιέρωση διαδικασίας αιτήσεων προμήθειων των τμημάτων, προς τμήμα προμηθειών με υπογραφή αιτούντα,
- σύγκριση προϋπολογιστικών και πραγματοποιηθέντων αγορών, έλεγχος αποκλίσεων,
- δειγματοληπτικός έλεγχος αγορών, εγκυρότητας διαγωνισμών, παραστατικών, λογιστικής απεικόνισης, παραλαβής, εξόφλησης και τήρησης του κανονισμού.

### **Τηρούμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου χρηματικών διαθεσίμων-ταμείων**

Ο εσωτερικός έλεγχος των χρηματικών διαθεσίμων στοχεύει στον περιορισμό και τον εντοπισμό τυχόν λαθών ή παρεκκλίσεων στη σύγκριση των πραγματικών και των λογιστικών στοιχείων, και στη διασφάλιση της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών βιβλίων.

Στην ΕΥΑΘ Α.Ε. ο έλεγχος των χρηματικών διαθεσίμων αφορά κυρίως τους λογαριασμούς ταμείο, καταθέσεις όψεως και καταθέσεις προθεσμίας. Ο εσωτερικός έλεγχος των χρηματικών διαθεσίμων κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός, αφού πρόκειται για μια κατηγορία λογαριασμών που διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο απάτης σε σχέση με άλλα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες που αφορούν τις αποφάσεις της διοίκησης και της διαπίστωσης για έγκυρη καταχώρηση, παρακολούθηση και λειτουργίας των ταμείων, είναι:

- δειγματοληπτικός έλεγχος των ταμειακών συναλλαγών της εταιρίας,
- επαλήθευση των αθροισμάτων του αναλυτικού καθολικού με το γενικό καθολικό και ταυτόχρονη παρακολούθηση των εγγραφών στους λογαριασμούς του καθολικού,
- αντιπαραβολή των καταστάσεων ταμειακών εισπράξεων με το αντίστοιχο ημερολόγιο, τις εγγραφές στους εισπρακτέους λογαριασμούς και τα αποδεικτικά καταθέσεων,
- έλεγχος ορθότητας απεικόνισης των μετρητών και των καταθέσεων της εταιρίας στις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις,
- επιβεβαίωση ότι δεν υπάρχουν υπερβολικά υπόλοιπα χρηματικών διαθεσίμων,
- εξέταση ότι καμιά συναλλαγή δεν πραγματοποιείται από την αρχή έως το τέλος από τον ίδιο υπάλληλο,
- εξέταση του χρόνου που κατατίθενται στην τράπεζα οι ταμειακές εισπράξεις και του χρόνου που ενημερώνονται στα λογιστικά βιβλία,
- η φυσική καταμέτρηση, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, προγραμματισμένα ή εκτάκτως, για την έγκαιρη ανακάλυψη παρεκκλίσεων και σημαντικών λαθών ή παραβλέψεων,
- η συμφωνία των εισπράξεων λογαριασμών που πραγματοποιούνται μέσω των ηλεκτρονικών συστημάτων, των τραπεζών, των πρακτόρων συμβεβλημένων με την εταιρεία,
- η φύλαξη και αρχειοθέτηση των ημερήσιων παραστατικών,
- συμφωνία των λογιστικών βιβλίων με τις τραπεζικές κινήσεις,
- επαλήθευση ταμειακών συναλλαγών που αφορούν ορισμένους λογαριασμούς δαπανών,
- μέτρηση και καταγραφή των ταμειακών διαθεσίμων ταυτόχρονα με άλλους λογαριασμούς απαιτήσεων που μπορούν εύκολα να μετατραπούν σε χρήματα,
- σύγκριση προϋπολογιστικών και πραγματοποιηθέντων χρηματικών διαθεσίμων, έλεγχος αποκλίσεων,
- προσδιορισμός του ύψους των διαθεσίμων στον ισολογισμό και της σωστής απεικόνισης στους υπολογισμούς.

### **Τηρούμενες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου προσωπικού**

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί το πλέγμα όλων των διαδικασιών και πολιτικών που προάγουν την ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών και

επιχειρησιακών δεδομένων, προστατεύουν τους πόρους της οικονομικής μονάδας από τη σπατάλη και απάτη, εκτιμούν την πιστή εφαρμογή πολιτικής της Διοίκησης από τα διάφορα τμήματα και γενικότερα αξιολογούν τη συνολική αποτελεσματικότητα και απόδοση των λειτουργιών της οικονομικής μονάδας (Alexander Hamilton Institute,2005).

Με δεδομένο αυτόν τον ορισμό, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να περιλαμβάνει και ελέγχους στο ευρύτερο φάσμα της εταιρίας, πέραν των λογιστικών. Ένας από αυτούς είναι ο έλεγχος στο προσωπικό που απασχολεί. Στην ΕΥΑΘ Α.Ε. απασχολείται προσωπικό των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ, καθώς και ειδικό επιστημονικό προσωπικό. Το σύνολο των εργαζομένων το 2017 ήταν 339 άτομα.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες στο προσωπικό που προτείνεται να ακολουθεί ο ελεγκτής, είναι:

- έλεγχος ύπαρξης κανονισμού λειτουργίας προσωπικού και θεσπισμένων διαδικασιών, εγκεκριμένων από τη διοίκηση,
- εξέταση της κατανομής του προσωπικού,
- μελέτη των αξιολογήσεων του προσωπικού,
- έλεγχος τηρούμενων διαδικασιών σε προσλήψεις-αποχωρήσεις προσωπικού,
- δειγματοληπτικός έλεγχος ωρών προσεύλευσης-αποχώρησης του προσωπικού στην εταιρία,
- δειγματοληπτικός έλεγχος στο αρχείο προσωπικού για τήρηση βιογραφικών σημειωμάτων, αξιολογήσεων και πιθανών ποινών που έχουν επιβληθεί,
- εξέταση αντικειμενικότητας των προαγωγών,
- επιτόπιοι περιοδικοί έλεγχοι στα τμήματα λειτουργίας της εταιρίας για εξέταση της παραγωγικότητας του προσωπικού.

#### Φύλλα εργασίας ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε.

Τα φύλλα εργασίας που αποτελούν την τεκμηρίωση του πορίσματος του ελέγχου ,πρέπει να ετοιμάζονται από τον Εσωτερικό Ελεγκτή και να επισκοπούνται από τη διεύθυνση της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου. Στα φύλλα εργασίας πρέπει να καταγράφονται οι πληροφορίες που αποκτήθηκαν και οι αναλύσεις που έγιναν και πρέπει να αποτελούν τη βάση για τις παρατηρήσεις και τις εισηγήσεις που θα αναφερθούν. Η οργάνωση, ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο των φύλλων εργασίας του έργου εξαρτώνται από την φύση του ελέγχου.

Στα φύλλα εργασίας του ελέγχου πρέπει να τεκμηριώνονται οι ακόλουθες φάσεις της διαδικασίας του:

- Σχεδιασμός,
- εκτίμηση των κινδύνων,
- εξέταση και αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου,
- διαδικασίες του ελέγχου που ακολουθήθηκαν, πληροφορίες που αποκτήθηκαν και τα συμπεράσματα που προέκυψαν,
- επισκόπηση,
- κοινοποίηση,



- επανέλεγχος.

Τα φύλλα εργασίας του έργου μπορεί να είναι σε μορφή χάρτινων εγγράφων, ταινιών, δίσκων, δισκετών, φιλμ ή άλλων μέσων.

Η σημασία των φύλλων εργασίας είναι τόσο σημαντική για την τεκμηρίωση των ευρημάτων του ελέγχου, την αξιολόγηση της ποιότητας του ελεγκτικού έργου και την απόδειξη της επαγγελματικής επάρκειας του ελεγκτή, ώστε ο R. Montgomery, ένας από τους κλασικούς θεμελιωτές της ελεγκτικής σκέψης, να σημειώνει το 1912 ότι “η ικανότητα ενός ορκωτού ελεγκτή μπορεί να διακριβωθεί από την εξέταση και αξιολόγηση των φύλλων εργασίας του”.

### **Φύλλα εργασίας ελέγχου παγίων**

Κατά τη σύνταξη των φύλλων εργασίας καταγράφεται κάθε λεπτομέρεια και επεξήγηση που θα αποτελέσει πειστήριο των πορισμάτων του ελέγχου. Εκτός από το συγκεντρωτικό φύλλο εργασίας των πάγιων στοιχείων, οι ελεγκτές μπορούν να συντάξουν και άλλα φύλλα εργασίας, όπως φύλλα εργασίας που αναφέρονται στις αναλύσεις για προσθήκες και απομακρύνσεις, στις αναλύσεις των δαπανών για επισκευές και συντηρήσεις και αναλύσεις των αποσβέσεων.

Τα φύλλα εργασίας ελέγχου των παγίων περιουσιακών στοιχείων ενδεικτικά πρέπει να περιλαμβάνουν:

- αντίγραφο μητρώου παγίων,
- ομαδοποίηση παγίων ανά κατηγορία,
- επιβεβαίωση της θεώρησης του μητρώου παγίων,
- επιβεβαίωση της εμπρόθεσμης ενημέρωσης του μητρώου παγίων,
- αντίγραφα αποφάσεων για τις βελτιώσεις και τις προσθήκες στα πάγια,
- ανάλυση των βελτιώσεων και προσθηκών στα πάγια, επειδή προσαυξάνεται η αξία των παγίων με τις βελτιώσεις και τις προσθήκες,
- αποδεικτικά στοιχεία δειγματοληπτικού ελέγχου για την εφαρμογή της διαδικασίας αγοράς παγίου,
- αντίγραφα συμφωνίας των Ισοζυγίων των λογαριασμών των παγίων,
- αποδεικτικά στοιχεία διαδικασίας για πάγια που έχουν αχρηστευτεί ή πάγια που έχουν απαξιωθεί,
- επιβεβαίωση εφαρμογής αξιόπιστου συστήματος κοστολόγησης ιδιοκατασκευών,
- Φύλλο επαλήθευσης υπολογισμού των αποσβέσεων,
- έλεγχος της συμμόρφωσης με φορολογικούς και αναπτυξιακούς νόμους σχετικά με την αγορά και πώληση παγίων. Θα πρέπει να επιδειχθεί προσοχή αν τα πάγια είναι καινούργια όταν εντάσσεται η επιχείρηση σε αναπτυξιακό νόμο και σε επιδότηση αγοράς παγίων.

### **Φύλλα εργασίας ελέγχου απαιτήσεων και χρεογράφων**

Κατά τη σύνταξη των φύλλων εργασίας καταγράφεται κάθε λεπτομέρεια και επεξήγηση που θα αποτελέσει πειστήριο των πορισμάτων του ελέγχου.

Τα φύλλα εργασίας ελέγχου των απαιτήσεων και των χρεογράφων, ενδεικτικά πρέπει να περιλαμβάνουν:

- αντίγραφα αποφάσεων της διοίκησης για θέματα που αφορούν λογαριασμούς απαιτήσεων,
- αντίγραφο γραπτής διαδικασίας για εφαρμογή της οδηγίας της διοίκησης για τις απαιτήσεις και τα χρεόγραφα,
- αντίγραφο απόφασης της διοίκησης, που αφορά αρμοδιότητες υπογραφής των επιταγών προς είσπραξη,
- επαλήθευση συμφωνιών των λογαριασμών,
- επαλήθευση τήρησης αρχείου των χρεογράφων,
- επαλήθευσης κυριότητας χρεογράφων και ορθής διαχείρισης αυτών,
- επιβεβαίωση διαχωρισμού καθηκόντων ώστε τα στάδια της διαχείρισης των απαιτήσεων-χρεογράφων να εκτελούνται από διαφορετικά όργανα της εταιρείας.

### **Φύλλα εργασίας ελέγχου υποχρεώσεων**

Κατά τη σύνταξη των φύλλων εργασίας καταγράφεται κάθε λεπτομέρεια και επεξήγηση που θα αποτελέσει πειστήριο των πορισμάτων του ελέγχου.

Τα φύλλα εργασίας ελέγχου των υποχρεώσεων, ενδεικτικά πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Κατάσταση εγκεκριμένων προμηθευτών της εταιρίας,
- Αναλυτικό ισοζύγιο προμηθευτών,
- κατάσταση των βραχυπρόθεσμων μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων,
- επαλήθευση συμφωνιών των λογαριασμών των επιταγών πληρωτέων και των δανείων με τα extrait των τραπεζών,
- κατάσταση των πληρωτέων επιταγών,
- αντίγραφο απόφασης της διοίκησης, που αφορά αρμοδιότητες υπογραφής των επιταγών προς πληρωμή,
- επιβεβαιώσεις των πιστωτών της εταιρίας,
- εγκρίσεις των πραγματοποιηθέντων δανείων,
- επαλήθευση τήρησης αρχείου των δανειακών υποχρεώσεων και των επιταγών πληρωτέων και αντιγράφων των πληρωμών των φορολογικών υποχρεώσεων,
- επιβεβαίωση διανομής καθηκόντων ώστε να διασφαλίζεται ότι η διαχείριση των υποχρεώσεων γίνεται από διαφορετικά άτομα.

### **Φύλλα εργασίας ελέγχου εξόδων**

Κατά τη σύνταξη των φύλλων εργασίας καταγράφεται κάθε λεπτομέρεια και επεξήγηση που θα αποτελέσει πειστήριο των πορισμάτων του ελέγχου.

Τα φύλλα εργασίας ελέγχου των εξόδων, ενδεικτικά πρέπει να περιλαμβάνουν:

- συγκριτικό πίνακα των εξόδων, των αμοιβών και των αμοιβών προς τρίτους, της ελεγκτικής περιόδου της τρέχουσας χρήσης, με την αντίστοιχη της προηγούμενης χρήσης,
- συγκριτικό πίνακα των εξόδων, των αμοιβών και των αμοιβών προς τρίτους, της ελεγκτικής περιόδου της τρέχουσας χρήσης, με την αντίστοιχη του προϋπολογισμού και την αιτιολόγηση τυχόν αποκλίσεων,
- καταστάσεις εξόδων ανά λειτουργικό τμήμα της εταιρίας,
- φύλλα ανάλυσης και ελέγχου των κυριότερων λογαριασμών των εξόδων,

- δειγματοληπτικός έλεγχος των λογαριασμών εξόδων για την επιβεβαίωση της εφαρμογής των οδηγιών της διοίκησης,
- καταστάσεις μισθοδοσίας προσωπικού και έλεγχος λογιστικής διαχείρισης της, για διάστημα τουλάχιστον ενός μήνα,
- αντίγραφα των αποφάσεων της διοίκησης που αφορούν αμοιβές τρίτων και μεγάλου ύψους εξόδων,
- αντίγραφα παραστατικών εξόδων που δεν έπρεπε να πραγματοποιηθούν,
- κατάσταση μη εκπιπτόμενων φορολογικά εξόδων,
- αντίγραφα παραστατικών που αφορούν πρόστιμα και προσαυξήσεις.

### **Φύλλα εργασίας ελέγχου αποθεμάτων**

Κατά τη σύνταξη των φύλλων εργασίας καταγράφεται κάθε λεπτομέρεια και επεξήγηση που θα αποτελέσει πειστήριο των πορισμάτων του ελέγχου.

Τα φύλλα εργασίας ελέγχου των αποθεμάτων, ενδεικτικά πρέπει να περιλαμβάνουν:

- κατάσταση των αποθεμάτων ανά κατηγορία,
- αναλυτικά ισοζύγια λογαριασμών αποθεμάτων,
- καταγραφή λογιστικών αρχών που ακολουθούνται από την εταιρία και αφορούν την απόκτηση και τήρηση ύψους ασφαλείας αποθεμάτων,
- πορίσματα της παρακολούθησης της απογραφής των αποθεμάτων,
- δειγματοληπτικό έλεγχο καταμετρήσεων ανά κατηγορία,
- καταστάσεις των απογραφέντων αποθεμάτων σε ποσότητες,
- κατάσταση και έλεγχος των κατεστραμμένων και άχρηστων αποθεμάτων,
- περιγραφή διαδικασίας εισαγωγής και διακίνησης των υλικών από και προς τους αποθηκευτικούς χώρους,
- αντίγραφο των εξουσιοδοτήσεων της εταιρείας για τη διαχείριση των υλικών,
- περιγραφή της εργασίας όπου προβλέπεται να πραγματοποιείται από διαφορετικά πρόσωπα,
- έγγραφα-συμβόλαια που αφορούν την ασφάλιση των αποθεμάτων,
- δειγματοληπτικές εγγραφές αναλυτικού και γενικού καθολικού.

### **Φύλλα εργασίας ελέγχου προμηθειών-αγορών**

Κατά τη σύνταξη των φύλλων εργασίας καταγράφεται κάθε λεπτομέρεια και επεξήγηση που θα αποτελέσει πειστήριο των πορισμάτων του ελέγχου.

Τα φύλλα εργασίας ελέγχου των προμηθειών-αγορών, ενδεικτικά πρέπει να περιλαμβάνουν:

- αντίγραφο κανονισμού προμηθειών εγκεκριμένου από τη διοίκηση,
- αντίγραφο απόφασης της διοίκησης που καθιερώνει τον διαχωρισμό καθηκόντων των υπευθύνων,
- αντίγραφα οδηγιών της διοίκησης για τα όρια προμήθειας ανά επίπεδο αρμοδιότητας,
- κατάσταση εγκεκριμένων προμηθευτών,
- περιγραφή συστήματος αγορών και προμηθειών,
- κατάλογος με τους διαγωνισμούς της ελεγκτικής περιόδου, είτε έχουν ολοκληρωθεί είτε είναι στο στάδιο της έγκρισης,

- συγκριτικό πίνακα των αγορών-προμηθειών, της ελεγκτικής περιόδου της τρέχουσας χρήσης, με την αντίστοιχη του προϋπολογισμού και την αιτιολόγηση τυχόν αποκλίσεων,
- συγκριτικό πίνακα των αγορών-προμηθειών, της ελεγκτικής περιόδου της τρέχουσας χρήσης, με την αντίστοιχη της προηγούμενης χρήσης.

### **Φύλλα εργασίας ελέγχου χρηματικών διαθεσίμων-ταμείων**

Κατά τη σύνταξη των φύλλων εργασίας καταγράφεται κάθε λεπτομέρεια και επεξήγηση που θα αποτελέσει πειστήριο των πορισμάτων του ελέγχου. Τα φύλλα εργασίας ελέγχου χρηματικών διαθεσίμων-ταμείων μπορούν να περιλαμβάνουν και διαγράμματα ροής που περιγράφουν τη λειτουργία των ταμείων της εταιρίας, συμπεριλαμβανομένου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Τα διαγράμματα ροής αφορούν επιμέρους ελεγκτικές εργασίες και τα αποτελέσματα αυτών συγκεντρώνονται σε ένα τελικό φύλλο εργασίας, συνδυασμένα με την περιγραφή των ευρημάτων.

Τα φύλλα εργασίας ελέγχου των χρηματικών διαθεσίμων-ταμείων, ενδεικτικά πρέπει να περιλαμβάνουν:

- αποτελέσματα δειγματοληπτικού ελέγχου,
- αποδεικτικά στοιχεία που αφορούν την εφαρμογή των διαδικασιών που έχει ορίσει η διοίκηση,
- αποφάσεις ορισμού των αρμοδίων για τη διαχείριση των χρηματικών διαθεσίμων,
- αντίγραφο της σύμβασης και περιγραφή της διαδικασίας μεταφοράς των μετρητών προς την τράπεζα,
- περιγραφή της ελεγκτικής διαδικασίας των ταμείων από τον προϊστάμενο,
- αποτελέσματα αιφνιδιαστικών ελέγχων που έγιναν στα ταμεία,
- περιγραφή της διαδικασίας της συμφωνίας των ταμείων με τα λογιστικά βιβλία και δείγμα των συμφωνιών αυτών,
- συγκέντρωση ελεγκτικών ευρημάτων που αφορούν, διαφορές και πώς τακτοποιούνται,
- επαλήθευση ότι οι ταμειακές εισπράξεις κατατίθενται ημερησίως στην τράπεζα,
- δειγματοληπτικός έλεγχος ταμειακών συναλλαγών μέσα στο λογιστικό σύστημα της επιχείρησης,
- επιστολές από τις τράπεζες των υπολοίπων των χρηματικών διαθεσίμων της εταιρίας,
- επαλήθευση δειγματοληπτικού ελέγχου ταμειακών συναλλαγών που αφορούν ορισμένους λογαριασμούς δαπανών.

### **Φύλλα εργασίας ελέγχου προσωπικού**

Κατά τη σύνταξη των φύλλων εργασίας καταγράφεται κάθε λεπτομέρεια και επεξήγηση που θα αποτελέσει πειστήριο των πορισμάτων του ελέγχου.

Τα φύλλα εργασίας ελέγχου των προσωπικού, ενδεικτικά πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού από τους προϊστάμενους των τμημάτων,
- Αποδεικτικά στοιχεία των πορισμάτων του ελέγχου στο προσωπικό,

- Αντίγραφο του προγράμματος εκπαίδευσης του προσωπικού που έχει εγκρίνει η διοίκηση,
- Αντίγραφο κανονισμού αξιολόγησης προσωπικού που έχει θεσπίσει η διοίκηση,
- Συγκεντρωτικές καταστάσεις μισθοδοσίας ανά τμήμα,
- Αναλυτική κατάσταση του λογαριασμού παροχές σε εργαζόμενους,
- Αντίγραφα αποφάσεων της διοίκησης που αφορούν το προσωπικό και τα στελέχη της εταιρείας.

➤ *Σύνταξη ετήσιου προγράμματος ελέγχου*

Η σύνταξη ετήσιου προγράμματος ελέγχου περιλαμβάνει:

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

Ένα σωστά σχεδιασμένο οργανωτικό σχέδιο θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι συναλλαγές εκτελούνται σύμφωνα με τις πολιτικές της εταιρίας, ότι διευρύνεται η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, ότι προστατεύονται τα περιουσιακά στοιχεία και ότι προωθείται η αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων.

**Πρόγραμμα ελέγχου παγίων περιουσιακών στοιχείων**

Ο εσωτερικός ελεγκτής έχοντας υλοποιήσει την προκαταρκτική έρευνα των ελέγχων και έχοντας συλλέξει τα αποδεικτικά στοιχεία, ανά ενότητα ελέγχου, ξεκινά τη διαδικασία εξέτασής τους σε βάθος, προκειμένου να εντοπίσει τα προβλήματα και τις αδυναμίες λειτουργίας του συστήματος. Ο σχεδιασμός του προγράμματος ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τον εσωτερικό ελεγκτή.

Παρακάτω, προτείνεται ένα ενδεικτικό πρόγραμμα ελέγχου των παγίων περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας:

**Πίνακας 14:** Πρόγραμμα (1) εσωτερικού ελέγχου παγίων περιουσιακών στοιχείων

ΕΥΑΘ Α.Ε. Θέμα: Πάγια Χρήση: .....	Ελεγκτής: ..... Ημερομηνία: .....
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>

1. Να γίνει φυσική απογραφή όλων των παγίων περιουσιακών στοιχείων.	Περιγραφή της εργασίας
2. Υπάρχει βιβλίο τηρήσεως “μητρώου παγίων”; Αν ναι, να γίνει σύγκριση της φυσικής απογραφής των παγίων με αυτά που αναγράφονται σε αυτό.	
3. Υπάρχει βιβλίο τηρήσεως “μητρώου παγίων”; Αν ναι, να γίνει έλεγχος δύο παγίων που αγοράστηκαν τελευταία, ως προς την καταχώρηση στο βιβλίο παγίων.	
4. Υπάρχει βιβλίο τηρήσεως “μητρώου παγίων”; Αν ναι, να ελεγχθεί η ορθή τήρησή του, δηλαδή ημερομηνία κτήσεως, αρχική αξία, συντελεστής αποσβέσεως, σύνολο αποσβέσεων, αναπόσβεστη αξία.	
5. Υπάρχει βιβλίο τηρήσεως “μητρώου παγίων”; Αν ναι, τα ως άνω υπόλοιπα των παγίων στοιχείων συμφωνούν με την γενική λογιστική;	
6. Υπάρχει διαδικασία που αναφέρεται σε αγορές παγίων; Είναι ενημερωμένη; Αδύνατα σημεία των διαδικασιών.	
7. Αν έγιναν αγορές παγίων από τον προηγούμενο έλεγχο, να ελεγχθεί: αν τηρήθηκαν οι υπάρχουσες διαδικασίες, ποιος είχε την τελική έγκριση της αγοράς, ποιος εισηγήθηκε την αγορά και σε τι βαθμό συμμετείχε στην τελική αγορά, ποιο το ύψος της αγοράς, αν υπάρχουν τρεις τουλάχιστον έγγραφες προσφορές προμηθευτών ή έγινε διαγωνισμός αν έγινε η αγορά από τον μειοδότη σε συνδυασμό τιμής, ποιότητας και παράδοσης, αν συμμετείχε το τμήμα προμηθειών στην διαδικασία.	
8. Υπάρχουν πάγια παροπλισμένα, τα οποία αγοράστηκαν και δεν τέθηκαν σε χρήση;	
9. Υπάρχουν πάγια παροπλισμένα λόγω φθοράς ή αντικατάστασης, που δεν έχουν εκποιηθεί;	

10. Μελέτη του ερωτηματολογίου για τον έλεγχο των παγίων	Διερεύνηση των αρνητικών απαντήσεων και των σημαντικών παρατηρήσεων
11. Βάσει του Ισοζυγίου της Γενικής Λογιστικής, να γίνει απεικόνιση (σε πρωτοβάθμιο λογαριασμό) της κίνησης των παγίων και συμφωνία του αρχικού κόστους των παγίων και των συσσωρευμένων αποσβέσεων με τον τελευταίο δημοσιευμένο Ισολογισμό.	Φύλλο εργασίας
12. Υπολογισμός του συνολικού ποσού των αποσβέσεων και σύγκριση με το πραγματοποιημένο έξοδο για διαφορές.	
13. Αναλυτική κατάσταση των παγίων η οποία θα περιλαμβάνει το υπόλοιπο στην έναρξη χρήσης, τις προσθήκες και τις αφαιρέσεις	Φύλλο εργασίας
14.Ανάλυση σημαντικών δαπανών συντήρησης και επισκευής παγίων. (εγκρίσεις, συνολικό κόστος, λογιστική απεικόνιση).	Φύλλο εργασίας
15.Σύγκριση προϋπολογισθέντος κόστους συντήρησης και επισκευής παγίων με πραγματοποιηθέν.	Ανάλυση και μελέτη αποκλίσεων

### Πρόγραμμα ελέγχου απαιτήσεων και χρεογράφων

Ο εσωτερικός ελεγκτής έχοντας υλοποιήσει την προκαταρκτική έρευνα των ελέγχων και έχοντας συλλέξει τα αποδεικτικά στοιχεία, ανά ενότητα ελέγχου, ξεκινά τη διαδικασία εξέτασής τους σε βάθος, προκειμένου να εντοπίσει τα προβλήματα και τις αδυναμίες λειτουργίας του συστήματος. Ο σχεδιασμός του προγράμματος ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τον εσωτερικό ελεγκτή.

Παρακάτω, προτείνεται ένα ενδεικτικό πρόγραμμα ελέγχου των απαιτήσεων και των χρεογράφων της εταιρίας:

**Πίνακας 15:** Πρόγραμμα (2) εσωτερικού ελέγχου απαιτήσεων και χρεογράφων

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b> Θέμα: Απαιτήσεις και Χρεόγραφα Χρήση: .....	Ελεγκτής: ..... Ημερομηνία: .....
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>
1.Έλεγχος της διαχείρισης των απαιτήσεων και των χρεογράφων.	Περιγραφή της εργασίας
2.Δειγματοληπτικός έλεγχος συμφωνιών των παραστατικών με τις αντίστοιχες λογιστικές καταχωρήσεις.	Φύλλο εργασίας
3.Έλεγχος χρόνου εισπραξιμότητας των απαιτήσεων.	Φύλλο εργασίας

4. Επιβεβαίωση του Ισοζυγίου πελατών συμφωνώντας το Γενικό Καθολικό και τις καρτέλες.	
5. Ανάλυση της πρόβλεψης επισφαλών πελατών και σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο προηγούμενης χρήσης.	Φύλλο εργασίας
6.Επαλήθευση υπολοίπου ανείσπρακτων επιταγών.	
7.Αντίγραφο βιβλίου καταχωρημένων επιταγών.	
8. Αλληλογραφία ή επισημάνσεις του τμήματος λογιστηρίου για προβλήματα λειτουργίας του ERP.	Συλλογή εγγράφων
9. Δειγματοληπτικός έλεγχος για την εφαρμογή του κανονισμού των απαιτήσεων και χρεογράφων.	Φύλλο εργασίας
10. Μελέτη του ερωτηματολογίου για το έλεγχο των απαιτήσεων και χρεογράφων.	Διερεύνηση των αρνητικών απαντήσεων και των σημαντικών παρατηρήσεων

### Πρόγραμμα ελέγχου Υποχρεώσεων

Ο εσωτερικός ελεγκτής έχοντας υλοποιήσει την προκαταρκτική έρευνα των ελέγχων και έχοντας συλλέξει τα αποδεικτικά στοιχεία, ανά ενότητα ελέγχου, ξεκινά τη διαδικασία εξέτασής τους σε βάθος, προκειμένου να εντοπίσει τα προβλήματα και τις αδυναμίες λειτουργίας του συστήματος. Ο σχεδιασμός του προγράμματος ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τον εσωτερικό ελεγκτή.

Παρακάτω, προτείνεται ένα ενδεικτικό πρόγραμμα ελέγχου των υποχρεώσεων της εταιρίας:

**Πίνακας 16:** Πρόγραμμα (3) εσωτερικού ελέγχου υποχρεώσεων

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b> Θέμα: Υποχρεώσεις Χρήση: .....	Ελεγκτής: ..... Ημερομηνία: .....
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>
1.Δειγματοληπτικός έλεγχος παραστατικών που δημιούργησαν τις υποχρεώσεις της εταιρίας.	Φύλλο εργασίας
2.Σύνταξη κατάστασης πληρωτέων επιταγών.	Φύλλο εργασίας
3.Σύνταξη αναλυτικής κατάστασης μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων, βάσει των ισοζυγίων και των αναλυτικών καθολικών και συμφωνία αυτής με το Γενικό Καθολικό.	Φύλλο εργασίας
4. Σύνταξη αναλυτικής κατάστασης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων,	Φύλλο εργασίας



βάσει των ισοζυγίων και των αναλυτικών καθολικών και συμφωνία αυτής με το Γενικό Καθολικό.	
5. Δειγματοληπτικός έλεγχος πληρωμής των επιταγών.	Φύλλο εργασίας
6. Έλεγχος εφαρμογής του κανονισμού της εταιρίας για τη διαχείριση, τη διαδικασία έκδοσης και έγκρισης, και την ασφαλή φύλαξη των πληρωτέων επιταγών.	Περιγραφή διαδικασίας
7. Έλεγχος ύψους αμοιβών τρίτων και δειγματοληπτικός έλεγχος.	Φύλλο εργασίας
8. Έλεγχος ύψους δαπανών και δειγματοληπτικός έλεγχος.	Φύλλο εργασίας
9. Έλεγχος ύψους υποχρεώσεων προς το δημόσιο και τα ασφαλιστικά ταμεία, δειγματοληπτικός έλεγχος ορθών υπολογισμών και λογιστικής απεικόνισης.	Φύλλο εργασίας
10. Έλεγχος μισθοδοσίας, δειγματοληπτικός έλεγχος ορθών υπολογισμών και λογιστικής απεικόνισης.	Φύλλο εργασίας
11. Έλεγχος απόδοσης και χρόνου απόδοσης των φόρων και τελών προς το Δημόσιο.	Φύλλο εργασίας
12. Συγκεντρωτική κατάσταση των δανειακών υποχρεώσεων, με τα υπόλοιπα, τις συνολικές χρώσεις και πιστώσεις, τους τόκους και τα έξοδα των αντίστοιχων λογαριασμών, αλλά και τα υπόλοιπα τέλους χρήσης.	Φύλλο εργασίας
13. Έλεγχος ορθής διαχείρισης και της εμπρόθεσμης εξόφλησης των λογαριασμών δανειακών υποχρεώσεων της εταιρίας, καθώς και του ορθού υπολογισμού των τόκων των δανείων.	Φύλλο εργασίας
14. Επιβεβαίωση του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων σε διαφορετικούς εργαζόμενους της εταιρίας.	
15. Διαπίστωση της ορθής καταχώρησης και λειτουργίας των λογαριασμών προβλέψεων σύμφωνα με τα Διεθνή και Ελληνικά Πρότυπα.	
16. Διαπίστωση φορολογικής αναμόρφωσης των αποτελεσμάτων με τις σχηματισμένες προβλέψεις βάσει	

της ισχύουσας φορολογικής νομοθεσίας.	
---------------------------------------	--

### Πρόγραμμα ελέγχου εξόδων

Ο εσωτερικός ελεγκτής έχοντας υλοποιήσει την προκαταρκτική έρευνα των ελέγχων και έχοντας συλλέξει τα αποδεικτικά στοιχεία, ανά ενότητα ελέγχου, ξεκινά τη διαδικασία εξέτασής τους σε βάθος, προκειμένου να εντοπίσει τα προβλήματα και τις αδυναμίες λειτουργίας του συστήματος. Ο σχεδιασμός του προγράμματος ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τον εσωτερικό ελεγκτή.

Παρακάτω, προτείνεται ένα ενδεικτικό πρόγραμμα ελέγχου των εξόδων της εταιρίας:

**Πίνακας 17:** Πρόγραμμα (4) εσωτερικού ελέγχου εξόδων

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b> Θέμα: Έξοδα Χρήση: .....	Ελεγκτής: ..... Ημερομηνία: .....
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>
1. Επιβεβαίωση του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων σε διαφορετικούς εργαζόμενους της εταιρίας.	
2. Δειγματοληπτικός έλεγχος εξόδων, σύγκριση παραστατικών, εγκρίσεων, πληρωμών και λογιστικής καταχώρησης.	Φύλλο εργασίας
3. Αναλυτική κατάσταση εξόδων που δεν εκπίπτουν και αναμορφώνονται.	Φύλλο εργασίας
4. Μελέτη του ερωτηματολογίου για το έλεγχο των εξόδων και των αμοιβών.	Διερεύνηση των αρνητικών απαντήσεων και των σημαντικών παρατηρήσεων
5. Διερεύνηση τυχόν εξόδων που δεν έπρεπε να είχαν πραγματοποιηθεί.	Περιγραφή διαδικασίας
6. Έλεγχος εφαρμογής του κανονισμού της εταιρίας για τη διαχείριση, τη διαδικασία έγκρισης και πληρωμής, της λογιστικής απεικόνισης των εξόδων της εταιρίας.	Περιγραφή διαδικασίας
7. Επιβεβαίωση πληρωμής εξόδων ασφαλιστρών εμπρόθεσμα.	
8. Επιβεβαίωση πληρωμής εξόδων ενοικίων εμπρόθεσμα.	

### Πρόγραμμα ελέγχου χρηματικών διαθεσίμων-ταμείων

Ο εσωτερικός ελεγκτής έχοντας υλοποιήσει την προκαταρκτική έρευνα των ελέγχων και έχοντας συλλέξει τα αποδεικτικά στοιχεία, ανά ενότητα ελέγχου, ξεκινά τη διαδικασία εξέτασής τους σε βάθος, προκειμένου να εντοπίσει τα προβλήματα και τις αδυναμίες λειτουργίας του συστήματος. Ο σχεδιασμός του προγράμματος ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τον εσωτερικό ελεγκτή.

Παρακάτω, προτείνεται ένα ενδεικτικό πρόγραμμα ελέγχου των χρηματικών διαθεσίμων-ταμείων της εταιρίας:

**Πίνακας 18:** Πρόγραμμα (5) εσωτερικού ελέγχου χρηματικών διαθεσίμων-ταμείων

<b>ΕΥΑΘ Α.Ε.</b> Θέμα: Χρηματικά διαθέσιμα-Ταμείο Χρήση: .....		Ελεγκτής: ..... Ημερομηνία: .....
<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ</b>	
1. Επιβεβαίωση του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων σε διαφορετικούς εργαζόμενους της εταιρίας.		
2. Μελέτη του ειδικού ερωτηματολογίου χρηματικών διαθεσίμων-ταμείων	Διερεύνηση των αρνητικών απαντήσεων και των σημαντικών παρατηρήσεων	
3. Δειγματοληπτικός έλεγχος συναλλαγών των ταμείων της εταιρίας.	Φύλλο εργασίας	
4. Δειγματοληπτικός έλεγχος λογιστικής απεικόνισης των ταμιακών συναλλαγών και των τραπεζικών κινήσεων των εταιρικών λογαριασμών.	Φύλλο εργασίας	
5. Επιτόπιοι έλεγχοι των ταμείων της εταιρίας για καταμέτρηση των χρηματικών διαθεσίμων και σύγκριση με τα λογιστικά βιβλία.	Περιγραφή διαδικασίας	
6. Επιτόπιοι έλεγχοι αιφνιδίως, για παρακολούθηση της διαδικασίας των ταμείων. Επαλήθευση τήρησης του κανονισμού και των οδηγιών της διοίκησης.	Περιγραφή διαδικασίας	
7. Αντιπαραβολή των ημερήσιων καταστάσεων του κεντρικού ταμιά με το αντίστοιχο ημερολόγιο, τις εγγραφές και τις καταθέσεις.	Φύλλο εργασίας	
8. Επιθεώρηση των παραστατικών των συναλλαγών των ταμείων. Επιβεβαίωση ότι φέρουν τις απαραίτητες εγκρίσεις, υπογραφές και θεωρήσεις.		
9. Έλεγχος αν διενεργείται καθημερινή συμφωνία του ταμείου και επαλήθευση του υπολοίπου με την καταμέτρηση.	Φύλλο εργασίας	

10. Επιβεβαίωση ότι τηρούνται οι ανάλογες διαδικασίες και στο υποκατάστημα της εταιρείας.	
11. Διερεύνηση και σύνταξη διαγράμματος με τις περιόδους υψηλής εισπρακτικής κίνησης.	Φύλλο εργασίας
12. Επιβεβαίωση υπολοίπου καταθέσεων από τις συνεργαζόμενες τράπεζες.	Αποδεικτικά στοιχεία
13. Επιβεβαίωση διαδικασίας ασφαλούς προστασίας των χρηματικών διαθεσίμων της εταιρείας.	Περιγραφή διαδικασίας
14. Αξιολόγηση των αριθμοδεικτών ρευστότητας της εταιρείας.	Φύλλο εργασίας
15. Επαλήθευση της καταχωρήσεως εισπράξεων και πληρωμών στην σωστή οικονομική χρήση.	Φύλλο εργασίας

### **Λοιπά Προγράμματα ελέγχου**

Ο εσωτερικός ελεγκτής έχοντας υλοποιήσει την προκαταρκτική έρευνα των ελέγχων και έχοντας συλλέξει τα αποδεικτικά στοιχεία, ανά ενότητα ελέγχου, ξεκινά τη διαδικασία εξέτασής τους σε βάθος, προκειμένου να εντοπίσει τα προβλήματα και τις αδυναμίες λειτουργίας του συστήματος. Ο σχεδιασμός του προγράμματος ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τον εσωτερικό ελεγκτή.

Παρακάτω, προτείνονται ενδεικτικά τα λοιπά προγράμματα ελέγχου της εταιρείας, που πρέπει να καταρτίσει ο ελεγκτής:

- Πρόγραμμα ελέγχου πρακτικών των Γενικών Συνελεύσεων και του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας.
- Πρόγραμμα ελέγχου αριθμοδεικτών τρέχουσας οικονομικής κατάστασης, μακροχρόνιας οικονομικής κατάστασης, αποδοτικότητας και δραστηριότητας, απαιτήσεων και κυκλοφορίας και των υπολοίπων αριθμοδεικτών της εταιρείας.
- Πρόγραμμα ελέγχου απογραφής.
- Πρόγραμμα ελέγχου οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας.
- Πρόγραμμα ελέγχου τήρησης βιβλίων.

### *Ανάλυση και αξιολόγηση των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε.*

Ο εσωτερικός ελεγκτής, για να διαμορφώσει και να διατυπώσει μια γνώμη, θα πρέπει να έχει αφομοιώσει, σε μεγάλο βαθμό, όλα τα ελεγκτικά τεκμήρια και τις μαρτυρίες που συγκέντρωσε κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Ένα βασικό προαπαιτούμενο για τη διαμόρφωση της γνώμης του ελεγκτή είναι η τελική εκτίμηση της ουσιαστικότητας και του ελεγκτικού κινδύνου. Ένα πρώτο βήμα αυτής της διαδικασίας είναι η άθροιση των επιμέρους σφαλμάτων που αποκαλύφθηκαν κατά την εξέταση κάθε λογαριασμού ή κύκλου συναλλαγών, και τα οποία δεν διορθώθηκαν από την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα. Ο ελεγκτής θα πρέπει να προσδιορίσει τις

επιπτώσεις του αθροίσματος των σφαλμάτων ή των παραλείψεων. Ο προσδιορισμός αυτός των επιπτώσεων του συνόλου των λαθών θα πρέπει να συμπεριλάβει τα εξής στοιχεία:

α. Αδιόρθωτα λάθη που αποκαλύφθηκαν με άμεσες επαληθευτικές διαδικασίες συναλλακτικών πράξεων και υπολοίπων.

β. Εκτιμήσεις αδιόρθωτων σφαλμάτων που έγιναν με προβολή των ευρημάτων ελεγκτικής δειγματοληψίας

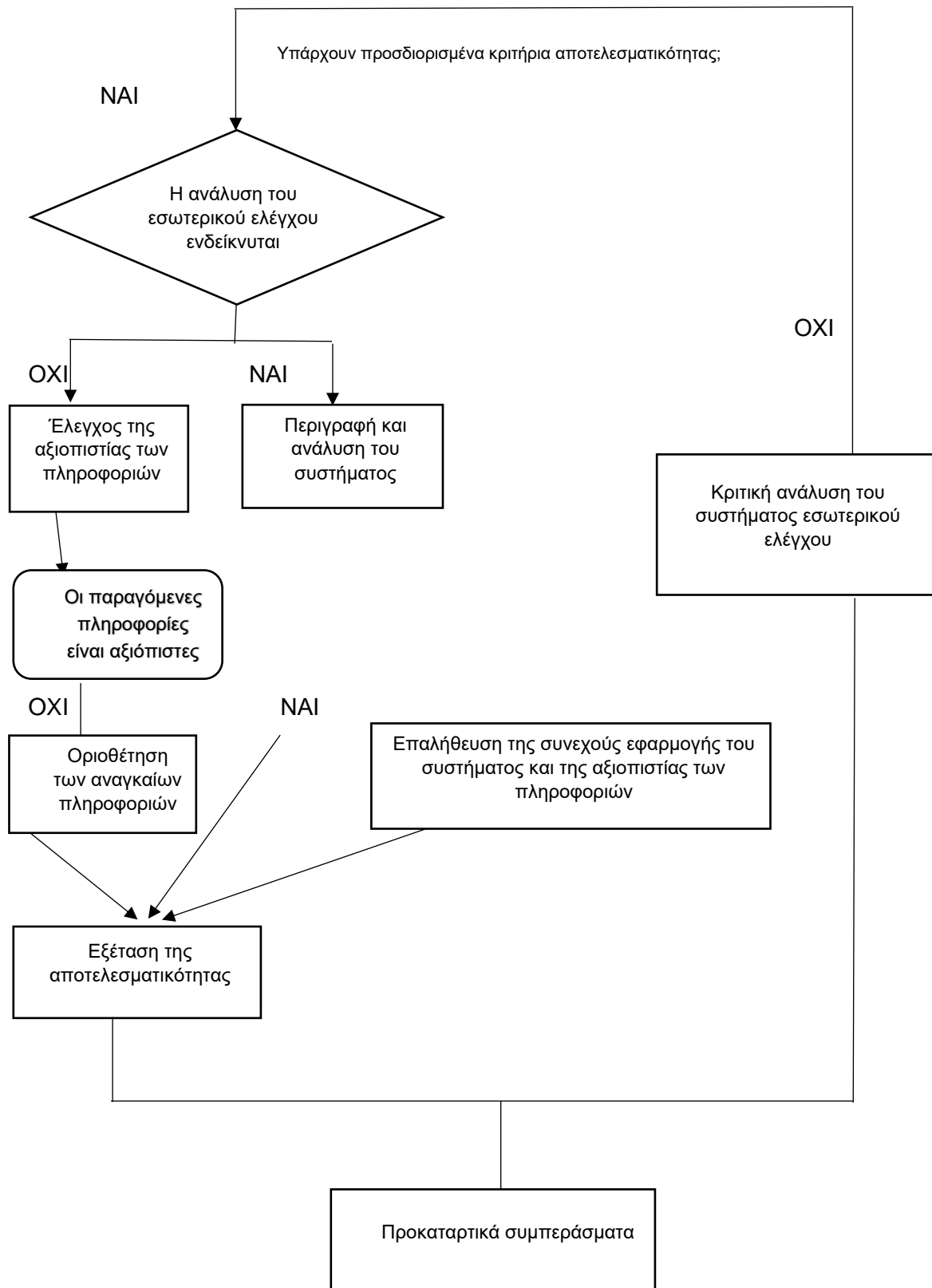
γ. Εκτιμήσεις σφαλμάτων που έγιναν μέσω διαδικασιών αναλυτικής διερεύνησης.

Το ως άνω άθροισμα των πιθανών σφαλμάτων επηρεάζει άμεσα τον ελεγκτικό κίνδυνο (Καζαντζής, 2006).

#### Αξιολόγηση προκαταρκτικής έρευνας

Η προκαταρκτική αξιολόγηση επιτρέπει στον ελεγκτή να προσδιορίσει τις επιλογές των προσεγγίσεων του και παρουσιάζεται σχηματικά στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 19: Σχέδιο προκαταρκτικής αξιολόγησης



Πηγή: Καζαντζής (2006)

## Ανάλυση και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Ο ελεγκτής προβαίνει στον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας, γιατί αποτελούν το βασικό εργαλείο της μέτρησης της αποτελεσματικότητας, της εταιρίας.

Τα κριτήρια αυτά πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα διαθέσιμα μέσα της επιχείρησης, υλικά, οικονομικά, ανθρώπινου δυναμικού, να καλύπτουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και να είναι ολιγάριθμα ώστε να μην καθιστούν γραφειοκρατικό το σύστημα πληροφόρησης.

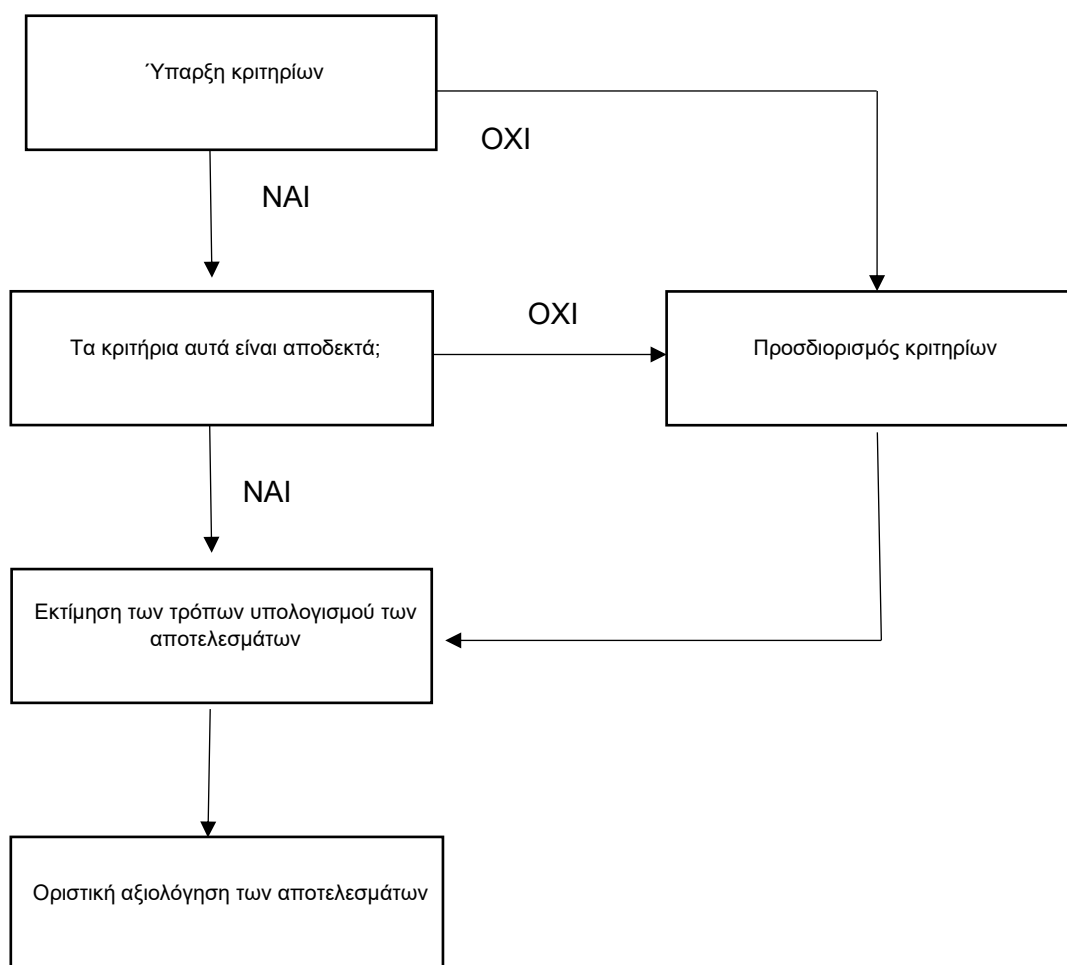
Σε γενικές γραμμές η διαδικασία αυτή γίνεται στα εξής στάδια (Παπαδάτου, 2005):

- Αναζήτηση των υπαρχόντων κριτηρίων και αξιολόγηση τους
- Προσδιορισμός πρόσθετων κριτηρίων
- Εκτίμηση των τρόπων υπολογισμού των αποτελεσμάτων
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Αξίζει εδώ να αναφερθεί ότι δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες που θα επέτρεπαν στον ελεγκτή μία αυτόματη αξιολόγηση, γι' αυτό ο ελεγκτής πρέπει να έχει οξυδέρκεια και επαγγελματική επάρκεια.

Στον πίνακα που ακολουθεί, γίνετε σχηματική απεικόνιση των σταδίων που προτείνονται:

**Πίνακας 20:** Σχηματική απεικόνιση προσδιορισμού κριτηρίων και αξιολόγησης



Πηγή: Καζαντζής (2006)

## 5.4 Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο προτάθηκαν μια σειρά από διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στην ΕΥΑΘ Α.Ε., έχοντας περιλάβει όλες τις κύριες λειτουργίες της εταιρείας, βάση της οικονομικής τους σημαντικότητας. Στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι περιορισμοί της μελέτης μας και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.



## Κεφάλαιο 6ο

### Συμπεράσματα-Περιορισμοί-Προτάσεις

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα, προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες των οργανισμών. Αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο και την ραχοκοκαλιά ενός ορθά δομημένου και συγκροτημένου συστήματος διαχείρισης και ελέγχου αφού ουσιαστικά ενεργεί ως ένα «δίκτυ ασφαλείας» για την όλη οργάνωση και τη συμμόρφωση του οργανισμού με νομοθεσίες, κανονισμούς και βέλτιστες πρακτικές (Λαμπριανού,2013).

Στην παρούσα εργασία προσπαθήσαμε αναλύσουμε τον εσωτερικό έλεγχο, παρουσιάζοντας τη σημαντικότητα του, το σκοπό του, τις αδυναμίες του και να αποτυπώσουμε την εργασία του σε μία εταιρία. Έμφαση επίσης δόθηκε στην νομική και επαγγελματική ευθύνη των ελεγκτών και στα σημαντικότερα σημεία που πρέπει να εξεταστούν σε μία επιχείρηση. Η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας, μας οδήγησε σε κάποια εύλογα συμπεράσματα, που παραθέτουμε παρακάτω.

Οι επιχειρήσεις σήμερα, λόγω του οξύτατου ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν, πρέπει για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, να επιδιώκουν τη διαρκή βελτίωση της δραστηριότητάς τους, τη μείωση του κόστους και την αποδοτική αξιοποίηση των πόρων τους. Όλα αυτά δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Η διοίκηση μιας μεγάλης εταιρίας είναι αδύνατο να έχει την άμεση και την προσωπική επίβλεψη σε όλες τις επιχειρησιακές της δραστηριότητες. Έτσι η ανάγκη για θέσπιση μέτρων, διαδικασιών και μηχανισμών είναι μεγάλη. Τα μέτρα αυτά, οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, ανάλογα με τις δραστηριότητές της, τις ανάγκες της, τη φύση των εργασιών της, το προσωπικό της και πολλούς ακόμη παράγοντες που επηρεάζουν τον εσωτερικό έλεγχο.

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση όλων αυτών των μέτρων και των διαδικασιών, και λογοδοτεί για αυτό στη διοίκηση της εταιρείας, τηρώντας πάντα το κανονιστικό πλαίσιο της εταιρείας και προάγοντας τα συμφέροντα της. Επομένως , η ελεγκτική διαδικασία είναι αρκετά σύνθετη και πολύπλοκη τόσο σε θέματα εργασίας όσο και σε θέματα συνεργασίας.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές της εταιρείας επιβλέπουν, αξιολογούν και επιβεβαιώνουν την επάρκεια του συστήματος, δηλαδή της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης, την πρόληψη εκούσιων ή ακούσιων πράξεων, σφαλμάτων ή και απάτης. Η άμεση έμμισθη σχέση του ελεγκτή με την εταιρεία, η τυχόν ανεπαρκής εκπαίδευσή του ή η παράβλεψη ελεγκτικών διαδικασιών αποτελούν κίνδυνο για την αποτελεσματικότητα του, γεγονός που μειώνει την αξιοπιστία του απέναντι στους εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας.

Ο κίνδυνος παραβίασης του κανονιστικού πλαισίου της εταιρείας είναι ανάλογος με το μέγεθός της. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία τόσο μεγαλύτερος είναι ο ελεγκτικός κίνδυνος, αφού μεγαλώνει το εύρος του ελέγχου και δημιουργούνται περισσότερα κίνητρα και μέσα για παραβάσεις, σφάλματα και απάτες. Ακόμη ο μεγάλος αριθμός εργαζομένων μιας εταιρείας αυξάνει τον ελεγκτικό κίνδυνο, όπως έχει αναφέρει ο ορκωτός λογιστής Θ. Γρηγοράκος (1989), «η αναγκαιότητα του ελέγχου οποιασδήποτε οικονομικής μονάδας, πηγάζει από τις ατέλειες της ανθρώπινης φύσεως. Τα λάθη και οι καταδολιεύσεις είναι έμφυτα στον άνθρωπο».

Επίσης παρατηρείται στη σημερινή εποχή, ότι ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων διευρύνει τις δραστηριότητες τους σε περιοχές εκτός των εθνικών τους συνόρων, και το επενδυτικό κοινό όλο και περισσότερο κατανοεί ότι στο σημερινό κόσμο η απόσταση δεν αποτελεί εμπόδιο επενδύσεων. Όλα αυτά οδηγούν στη διαπίστωση, ότι στο χώρο της ελεγκτικής και της λογιστικής πρέπει να υπάρχει παγκόσμια σύγκλιση αρχών και κανόνων.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται σε κάθε εταιρεία, λόγω των συνεχών αλλαγών στη νομοθεσία και των αλλαγών που επιβάλλεται να εφαρμοστούν ώστε να είναι ανταγωνιστική μία εταιρεία, επιδέχεται συνεχή επιθεώρηση και προσαρμογή. Για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων πρέπει να χρησιμοποιούνται πληροφορίες και διαδικασίες που είναι αξιόπιστες, έγκυρες και ακριβείς, χωρίς προκαταλήψεις και σκοπιμότητες.

Στην παρούσα εργασία, προτάθηκαν διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στους κυριότερους τομείς, βάση οικονομικής σημαντικότητας, της εταιρείας ύδρευσης και αποχέυσης Θεσσαλονίκης Α.Ε., επίσης συντάχθηκαν ερωτηματολόγια γενικά και ειδικά που στοχεύουν στη διευκόλυνση του έργου του ελεγκτή. Παρουσιάστηκαν ενδεικτικά φύλλα εργασίας ανά δραστηριότητα, που αποτελούν τα αποδεικτικά στοιχεία και τα αποδεικτικά τεκμήρια των πορισμάτων του ελέγχου, αλλά και την εξασφάλιση του ελεγκτή ότι ο έλεγχος που έχει διενεργηθεί είναι αξιόπιστος και αντικειμενικός, προασπίζοντας τα συμφέροντα της εταιρείας. Συντάχθηκαν, προγράμματα ελέγχου, ανά τομέα δραστηριότητας, ώστε ο ελεγκτής να διαθέτει ένα λεπτομερές σχέδιο της ελεγκτικής δουλειάς που θα εκτελέσει, κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Τέλος, στην εργασία αναφερθήκαμε στην ανάλυση και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, που πρέπει να παρέχει βοήθεια στον ελεγκτή, στον προσδιορισμό του πορίσματος του ελέγχου.

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, δεν ελέγχει μόνο αυτές τις δραστηριότητες, αλλά και όλα τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας, όπως αυτά παρουσιάζονται στο οργανόγραμμα της εταιρείας, και λογοδοτεί για το έργο της στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.

Τέλος, θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι, η διοίκηση της ΕΥΑΘ Α.Ε., όπως και κάθε άλλης εταιρείας, είναι αυτή που ορίζει την πορεία της και τη συνέχειά της. Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθάει πολύ το έργο της διοίκησης, αλλά θα βοηθούσε περισσότερο αν οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου ενίσχυαν την αποστολή, την οργάνωση, τη στελέχωση, το ανθρώπινο δυναμικό, τη μεθοδολογία, τις εκθέσεις ελέγχου και τους τρόπους κοινοποίησης των αποτελεσμάτων των εργασιών τους, ώστε να προσθέτουν αξία και να έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν ελεγκτικά τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση.

Στη συγκεκριμένη εργασία περιοριστήκαμε στη μελέτη μόνο μίας περίπτωσης ΔΕΚΟ και η έρευνα μας είναι κυρίως βιβλιογραφική και αρθρογραφική.

Η συγκριτική μελέτη όλων των ΔΕΚΟ της χώρας μας θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα προς μελέτη. Μία τέτοια μελέτη θα μπορούσε να εξειδικευθεί ως προς τα αμιγώς λειτουργικά στοιχεία των εσωτερικών ελέγχων, όσο και ως προς τις διάφορες μορφές ελέγχου που εμφανίζονται ανά κλάδο.

Η ιστορική έρευνα συμβολής του εσωτερικού ελέγχου σε μία εταιρεία κοινής ωφέλειας θα ήταν επίσης ιδιαίτερα σημαντική, ώστε να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα αποδοτικότητας του ελέγχου.

Χρήσιμο θέμα και ιδιαίτερα διαφωτιστικό, θα ήταν η μελέτη των φαινομένων απάτης στις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στις περιπτώσεις αυτές.

Τέλος, ενδιαφέρον θέμα θα ήταν η συγκριτική μελέτη των ελληνικών ΔΕΚΟ με αντίστοιχες εταιρίες άλλων κρατών , σε θέματα εσωτερικού ελέγχου και διαφύλαξης του δημόσιου συμφέροντος.

## Βιβλιογραφία -Αρθρογραφία

### I. Ελληνική

1. Αληφαντής Στ. Γ. (2010). Ελεγκτική. Εκδόσεις: Μέμφις, Αθήνα.
2. Γρηγοράκος Θ. (2005). Ανάλυση Ερμηνεία του Ελληνικού Γενικού Σχεδίου: Γενικής και Αναλυτικής Λογιστικής. Εκδόσεις: Σάκκουλα, Αθήνα.
3. Epsilon Business Training A.E.(2009). Auditing. Σεμινάριο για την απόκτηση Διπλώματος Auditing. Θεσσαλονίκη.
4. Καζαντής Ι.Χ. (2006). Ελεγκτική &Εσωτερικός Έλεγχος. Εκδόσεις: BUSINESS PLUS A.E., Πειραιάς.
5. Κάντζος Κ. και Χονδράκη, Αθ.(2006). Ελεγκτική: Θεωρία και Πρακτική. 2η έκδοση. Αθήνα: Σταμούλης Αθ.
6. Καραγιώργος, Θ., Δρογαλάς, Γ., Χριστοδούλου, Π. και Παζάρσκη, Μ., (2007). «Η σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης του κινδύνου στην σύγχρονη επιχείρηση", Ημερίδα 2ας Μαΐου 2007 προς τιμή ομότιμου καθηγητή κ. Αριστοκλή Ιγνιτιάδη
7. Καραμάνης Κ.(2008). Σύγχρονη ελεγκτική: θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Εκδόσεις: Ο.Π.Α., Αθήνα.
8. Νεγκάκης Ι. Χ. και Ταχυνάκης Π. (2013). Σύγχρονα θέματα ελεγκτικής & εσωτερικού ελέγχου: σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Εκδόσεις: Διπλογραφία, Αθήνα.
9. Νεγκάκης Ι. Χ. και Ταχυνάκης Π. (2017). Ελεγκτική-Εσωτερικός έλεγχος: Θεωρία και Εφαρμογές. Εκδόσεις: Αειφόρος Λογιστική, Θεσσαλονίκη.
10. Παπαδάτου Θ. (2005). Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιριών: Εφαρμογές διεθνών Λογιστικών Προτύπων, Έλεγχος της διαχείρισης, Σύστημα Οικολογικής διαχείρισης και Ελέγχου. Εκδόσεις: Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
11. Παπαστάθης Στ. Π. (2003). Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του. Τόμος Α. Εκδόσεις: Χορηγίας ΟΠΑΠ, Αθήνα.
12. Παπάς Α. Αντ. (1999). Εισαγωγή στην ελεγκτική. Εκδόσεις: Γ. Μπένος, Αθήνα.
13. Σαραντόπουλος Ξ. Κων. (1975). Ο Έλεγχος των Δημόσιων Οικονομικών εν Ελλάδι και Αλλοδαπή. Εκδόσεις: Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
14. Τσακλάγκανος Α. (2005). Ελεγκτική. Β Έκδοση :Αδελφοί Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη.
15. Φάκος Δ. (2013). Ελεγκτική. Ο Έλεγχος των Οικονομικών Οντοτήτων. Εκδόσεις: Prosvasis, Αθήνα.
16. Φίλος Γ.(2004). Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων. Εκδόσεις: IQ Group, Αθήνα.

### II. Ξενόγλωσση

1. Karagiorgos T., Drogalas G., Christodoulou P. and Pazarskis M. (2006). Conceptual framework, development trends and future prospects of internal audit: Theoretical approach. 5th Annual Conference. Hellenic Finance and Accounting Association (H.F.A.A.). December 15-16, 2006. Thessaloniki, Conference Proceedings.

2. Goodwin J. (2003). The Relationship Between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing*, 7: 263–278. doi: 10.1046/j.1099-1123.2003.00074.
3. Goodson S. , Morey K., Lapointe J. (2012). *Supplemental Guidance: The role of Internal Auditing in the Public Sector Governance*. Altamore Springs Florida.
4. MacRae E., Gils van D. (2014). *Nine Elements required for Internal Audit effectiveness in the public sector*. Altamore Springs, Florida.
5. J. and Meigs F. R.(1978). *Ελεγκτική*. Εκδόσεις: Παπαζήσης, Αθήνα
6. Ramamoorti S. (2003). Internal auditing: history, evolution, and prospects. *Research opportunities in internal auditing*, 1-23.

### III. Αρθρογραφία

1. Abbott et. Al. (2010), *Serving Two Masters: The association between Audit Committee Internal Audit Oversight and Internal Audit Activities*, *Accounting Horizons*, March 2010, vol.24, No.1, pp 1-24
2. Βαρβατσουλάκης Ι. (2002), *Οι χρηματοοικονομικές επιπτώσεις της οργάνωσης συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μικρομεσαίες νοσηλευτικές μονάδες*. Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα: Ε.Κ.Π.Α.
3. Παπαδόπουλος Κ. (2018), *Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στο Δημόσιο Τομέα και στα Ν.Π.Δ.Δ. Η περίπτωση του ΟΑΕΔ*. Διπλωματική Εργασία, Πάτρα, ΕΑΠ.

### IV. Αποφάσεις και Νόμοι

1. Ελληνική Λογιστική Τυποποίηση και Ελέγχων ( Ε.Λ.Τ.Ε.). Απόφαση υπ' αριθ. 483/04 (ΦΕΚ Β' 1589/22-10-2004). Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα.
2. Νόμος υπ' αριθ 3016/17-5-2002. (ΦΕΚ Α' 110/17.5.2002). Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις.
3. Νόμος υπ' αριθ 3091/24-12-2002. (ΦΕΚ Α' 330/24.12.2002). Απλουστεύσεις και βελτιώσεις στη φορολογία εισοδήματος και κεφαλαίου και άλλες διατάξεις.
4. Νόμος υπ' αριθ 3429/27-12-2005. (ΦΕΚ Α'314/27.12.2005). Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί.

### V. Ηλεκτρονικές πηγές

1. <http://www.eyath.gr/> ημερομηνία πρόσβασης 14/7/2018
2. <https://www.soel.gr/el/> ημερομηνία πρόσβασης 15/7/2018
3. <https://www.taxheaven.gr/> ημερομηνία πρόσβασης 15/7/2018
4. <https://www.hiia.gr/> ημερομηνία πρόσβασης 15/7/2018
5. <http://www.internalaudit.gov.cy> ημερομηνία πρόσβασης 20/7/2018
6. <http://www.opengov.gr/minfin/> ημερομηνία πρόσβασης 2/8/2018
7. <https://el.wikipedia.org> ημερομηνία πρόσβασης 12/9/2018
8. <http://www.phlenews.com> ημερομηνία πρόσβασης 1/10/2018
9. <http://www.gsac.gov.gr> ημερομηνία πρόσβασης 10/10/2018
10. <http://www.drogalas.gr/> ημερομηνία πρόσβασης 12/10/2018

