



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

**ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ISOMAT A.B.E.E.**

της

ΚΑΡΑΝΙΚΑ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

AUD 1132

Επιβλέπων Καθηγητής: Νεγκάκης Χρήστος

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

με κατεύθυνση Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Αύγουστος, 2012

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### 1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Σκοπός της έρευνας.....	4
1.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	5
1.3. Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας.....	6
1.4. Ιστορική εξέλιξη της ελεγκτικής.....	7
1.5. Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου.....	15

### 2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

#### ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Οργανωτική δομή εσωτερικού ελέγχου.....	19
2.2. Σχέση επιτροπής ελέγχου και υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.....	22
2.3. Είδη εσωτερικού ελέγχου.....	24
2.4. Κατηγορίες ελέγχων.....	26
2.5. Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	29
2.6. Αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.....	30
2.7. Μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου.....	32
2.8. Κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου.....	34
2.8.1. Μοντέλο αξιολόγησης του κινδύνου.....	37
2.9. Άρθρο Ιούνιο 2006- Έρευνα του τομέα βιομηχανικής διοίκησης και επιχειρησιακής έρευνας του ΕΜΠ.....	38
2.10. Άρθρο Ιούνιο 2007- Έρευνα της Ηλιάννα Ζαφειράκου για τη διπλωματική εργασία "Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική Προσέγγιση".....	40
2.11. Άρθρο Ιούνιο 2011- Έρευνα για τον σύγχρονο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου...	43
2.12. Άρθρο Ιούνιο 2011- "Πρακτική εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας «ΚΡΙ-ΚΡΙ Α.Ε»".....	45

### **3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

#### **ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

3.1. Κώδικας δεοντολογίας εσωτερικού ελέγχου.....	49
3.2. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου από τη σκοπιά των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων.....	50
3.3. Ελεγκτικές διαδικασίες σύμφωνα με τα Διεθνή ελεγκτικά Πρότυπα.....	50
3.4. Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.....	52
3.5. Διεθνές Πρότυπο Δικλίδων Ποιότητας 1.....	57
3.6. Διεθνές Πρότυπο Ελέγχου 315 – Λειτουργιές Εσωτερικού Ελέγχου.....	60
3.7. Διεθνές Πρότυπο Ελέγχου 610–χρησιμοποίηση της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών.....	61
3.8. Βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	63

### **4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

#### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

4.1. Μεθοδολογία εφαρμογής.....	69
4.1.1. Στρατηγική ανάλυση.....	70
4.1.2. Αξιολόγηση επιχειρησιακών κινδύνων.....	72
4.1.3. Ανάπτυξη πλάνου ελέγχου.....	74
4.1.4. Έρευνα.....	75
4.1.5. Υλοποίηση πλάνου ελέγχου.....	77
4.1.6. Σύνταξη έκθεσης ελέγχου.....	78
4.1.6.1. Κατηγορίες εκθέσεων.....	80
4.1.6.2. Ποιοτικά χαρακτηριστικά των εκθέσεων.....	81
4.1.6.3. Δομή και περιεχόμενο των εκθέσεων.....	82
4.1.7. Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών.....	84

### **5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

#### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ- ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ “ISOMAT A.B.E.E”**

5.1. Δραστηριότητα της εταιρίας.....	85
5.2. Ποιοτικός έλεγχος.....	86

5.3. Σκοπός του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	87
5.4. Συστημική προσέγγιση δόμησης του ελεγκτικού έργου.....	89
5.5. Μέθοδοι μελέτης συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	94
5.6. Εκτίμηση του εσωτερικού ελέγχου στην Μηχανογράφηση.....	99
5.6.1. Έλεγχοι προσβάσεων. Άλλα μέτρα ασφάλειας.....	100
5.7. Εργαλεία του εσωτερικού ελέγχου.....	101
5.8. Μέθοδοι συσσώρευσης αποδεικτικών στοιχείων.....	102
5.9. Βασικά χαρακτηριστικά επαρκούς εσωτερικού ελέγχου ταμειακών συναλλαγών	103
5.10. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου των πληρωμών .....	106
5.11. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου των αποθεμάτων.....	107
5.12. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου των αγορών .....	109
5.13. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου στα μηχανήματα και στο μηχανολογικό εξοπλισμό.....	111

#### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ**

Βιβλία.....	114
Ηλεκτρονικές πηγές.....	115
Άρθρα.....	115

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η θέληση να διερευνηθεί και να αποτυπωθεί με εμπειρικά δεδομένα ο σύγχρονος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου. Μέσα από μια εκτεταμένη βιβλιογραφική έρευνα γίνεται φανερή η έλλειψη παρόμοιας βιβλιογραφικής επισκόπησης που να συνδέει τις έννοιες του εσωτερικού ελέγχου και τρόπου υλοποίησής του σε ελληνική επιχείρηση. Σε αυτά τα πλαίσια έγινε προσπάθεια για την οριοθέτηση του θεωρητικού πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου, με την καταγραφή των σημαντικότερων ορισμών που του έχουν αποδοθεί. Μέσω της οριοθέτησης του αντικειμένου και της γνωστικής περιοχής αναφοράς του στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, επιχειρήθηκε η θεωρητική προσέγγιση της καταλυτικής συνεισφοράς του στο πολυσύνθετο πεδίο δραστηριοποίησης των σύγχρονων οργανισμών.

Ταυτόχρονα έγινε προσπάθεια προσδιορισμού της έννοιας του κινδύνου και της εξέλιξης του συστήματος διαχείρισης κινδύνου μέχρι σήμερα. Για την αποτελεσματικότερη κατανόηση θεωρήθηκε σκόπιμο να γίνει εμπειρική έρευνα στην εταιρία ISOMAT A.B.E.E όπου καταγράφεται ο βαθμός και ο τρόπος τήρησης του εσωτερικού ελέγχου στην πράξη.

### 1.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Τον λόγο να ερευνήσω σε βάθος την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στις μέρες μας, τη δίνει με γλαφυρότητα και απλότητα το κλασικό παράδειγμα του Γάλλου Pierre. A. Dussaulx, ο οποίος μεταξύ των άλλων αναφέρει: Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένοι είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, με ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να συγκρατούν τη συνοχή της δομής του. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας ο αντανακλαστικός χαρακτήρας των οργάνων τούτων εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο, ότι από καιρό σε καιρό μια ενσυνείδητη παρέμβαση θα επιβεβαιώνει την καλή τους λειτουργία.

Στις επιχειρήσεις, όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς, η χρήση γεννά τη φθορά και η διάρκεια το γήρας. Αυτό σημαίνει, οι γενικά λεπτοί αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις, μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτε άλλο από τον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Auditing).

Είναι προφανές από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο η αναγκαιότητα του Εσωτερικού ελέγχου. Ως φαινόμενο των αδυναμιών είναι τα λάθη που οφείλονται στις ατέλειες της ανθρώπινης ικανότητας. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής. Επειδή είναι αδύνατον το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών όσα μέσα και να επιστρατευθούν, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμηση τους από τον Εσωτερικό Έλεγχο, για να περιοριστούν κατά το δυνατόν συντομότερο. Γεννιέται λοιπόν το ερώτημα, του βαθμού τήρησης και του τρόπου υλοποίησης του εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις καθώς από όπως παρατηρήθηκε και σε παλαιότερες βιβλιογραφίες η θέση του εσωτερικού ελέγχου ακμάζει μέρα με την μέρα στις εταιρίες.

Στον απόηχο λογιστικών σκανδάλων, όπως αυτά της Phar Mor στην Αμερική, αλλά και της Siemens στην Ελλάδα, η βαρύτητα που αποκτά το ελεγκτικό επάγγελμα είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Προκύπτει, λοιπόν, η ανάγκη για εκσυγχρονισμό και βελτίωση των ελεγκτικών μηχανισμών προκειμένου να επέλθει η αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων αλλά και η εμπιστοσύνη των επενδυτών.

### **1.3. Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας**

Με σκοπό την πληρέστερη αποτύπωση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου, η εργασία δομείται ως ακολούθως: αρχικά παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, η αναγκαιότητα της έρευνας αυτού του θέματος καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα της υλοποίησης του, παράλληλα με την ιστορική διαδρομή εννοιών και ορισμών από το παρελθόν ως τις μέρες μας. Ταυτόχρονα, γίνεται μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας του θέματος, και συνεχίζει με την παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου. Στη συνέχεια, με γνώμονα της επιβεβαίωσης της θεωρίας από εμπειρικά δεδομένα παρουσιάζεται η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας και τα αποτελέσματά της. Η μελέτη ολοκληρώνεται με την μελέτη περίπτωσης μιας ελληνικής εταιρίας, την παράθεση των

σημαντικότερων συμπερασμάτων, την παρουσίαση των περιορισμών της έρευνας και τη διατύπωση των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

#### **1.4. Ιστορική εξέλιξη της ελεγκτικής**

Η αρχική θεσμοθέτηση του ελέγχου, των βασικών κανόνων και των πρακτικών της ελεγκτικής φαίνεται να χρονολογείται από των παλαιωτάτων χρόνων της ιστορίας του οικονομικού βίου και του πολιτισμού του ανθρώπου και ιδιαίτερα από το χρόνο της εμφάνισης των πρώτων συναλλαγών αγαθών μεταξύ ατόμων και κοινωνικών ομάδων.

Είναι ήδη εξακριβωμένο ότι οι άνθρωποι των **προϊστορικών πολιτισμών** έκαναν λογιστικές εγγραφές χωρίς αριθμούς και χωρίς γράμματα, «γράφοντας» διάφορα σύμβολα (γραμμές) πάνω σε δένδρα, πλάκες, πίνακες, και ξύλα (ράβδους) για να εκφράσουν λογιστικές πράξεις. Επάνω σε κομμάτια ξύλου π.χ που λέγονταν «σκυτάλες», χάραζαν εγκοπές, που κάθε μία τους παρίστανε και μία συναλλαγή. Ο τρόπος ήταν απλός: Έκοβαν το ξύλο στη μέση, έβαζαν τα δύο τεμάχια παράλληλα, δίπλα-δίπλα και χάραζαν μια εγκοπή στην ίδια ευθεία. Το ένα κομμάτι έπαιρνε ο πιστοδότης και το άλλο ο πιστολήπτης. Κατά την ημέρα εξόφλησης του χρέους, πρώτα γίνονταν ο έλεγχος της γνησιότητας των δύο ξύλων, ενώνοντας το ένα με το άλλο, για να διαπιστωθεί ότι τα δύο κομμάτια είναι του ίδιου ξύλου. Έπειτα τα τοποθετούσαν παράλληλα για να δουν αν συμπίπτουν οι εγκοπές και έτσι επιβεβαίωναν τις συναλλαγές μ' έναν «πρωτόγονο διπλογραφικό σύστημα».

Οι πρώτες γραπτές μαρτυρίες για την ύπαρξη λογιστικών εκθέσεων με στοιχεία ελεγκτικών μαρτυριών εμφανίζονται στους **Νινευίτες της Βαβυλώνα** το 3.000 π.Χ. Τότε «γραμματέας» που σημείωνε πάνω σε πλάκες τις μεγάλες συναλλαγές και τις νομιμοποιούσε με την υπογραφή του, ήταν ο «πραγματογνώμων-λογιστής» ή όπως θα λέγαμε σήμερα ο «Ορκωτός Λογιστής».

**Στην αρχαία Αίγυπτο**, όπου οι συγκομιδές ήταν η κυριότερη φορολογητέα ύλη για τους Φαραώ, το μέγα πρόβλημα τους ήταν ο έλεγχος των συγκομιδών, το κράτος δημιούργησε τους «Επιστάτες» για τα σιτηρά. Αυτοί οι ελεγκτές ήταν λειτουργοί που έφταναν στα υψηλότερα αξιώματα του κράτους. Εκπαιδεύονταν στους ναούς, κατέγραφαν τις εισαγωγές και τις εξαγωγές σιτηρών που επισήμαιναν διάφοροι κήρυκες και απολάβαιναν μεγάλες τιμές από τους Φαραώ.

**Στην αρχαία Ελλάδα**, στην περίοδο 500-300 π.Χ. εμφανίζεται ο θεσμός του ελεγκτή για την εξέταση της διαχείρισης των οικονομικών του Κράτους. Πιο συγκεκριμένα στην Αθήνα

δημιουργήθηκε ο θεσμός των «Λογιστών» και των «Εύθυνων» οι οποίοι με προκαθορισμένη οργανωτική ιεραρχία και συγκρότηση, είχαν ως κύριο έργο, τον έλεγχο της χρηστής διαχείρισης του πλούτου των πόλεων, των ναών και των Λογαριασμών Διαχείρισης των αξιωματούχων που αποχώρησαν από τα δημόσια αξιώματα.

**Στην αρχαία Ρώμη** την εποχή των αυτοκρατόρων, ο έλεγχος των δημοσίων οικονομικών ανατέθηκε διαδοχικά στους «Υπάτους», ή «Τιμητάς» και τους «Ταμίας». Αυτοί εξέταζαν τους λογαριασμούς των επαρχιών της αυτοκρατορίας και επέβλεπαν το δημόσιο θησαυρό, στη συνέχεια υπόβαλαν το σύνολο των λογαριασμών στη Σύγκλητο για έγκριση.

**Στο Βυζάντιο** , λόγω της σημαντικής παρέμβασης του κρατικού μηχανισμού στην οικονομική ζωή, ο θεσμός των λογιστικών ελεγκτών ισχυροποιείται, με κύρια υπευθυνότητα την εξέλιξη και διακρίβωση της ακρίβειας των λογαριασμών του Δημοσίου και τη σωστή διαχείριση των δημοσίων οικονομικών.

Η πρώτη εμφάνιση του όρου «Auditor» (ελεγκτής), ανάγεται στο 1285 επί Εδουάρδου του Α'. Όλοι οι υπηρέτες του βασιλιά, διοικητές, ταμίες και οι υπόλοιποι εισπράκτορες έπρεπε να κρατούν κανονικούς λογαριασμούς, όσοι δε από αυτούς κατά την μαρτυρία των «Auditors» γίνονταν καταχραστές οδηγούνταν στην πιο κοντινή φυλακή του βασιλείου.

Η **πρώτη Ένωση Επαγγελματικών Ελεγκτών** δημιουργήθηκε το 1581 στη Βενετία με τον τίτλο « Coliegio dei Raxonati ». Ήταν κρατικός θεσμός που απόκτησε γρήγορα μεγάλη επιρροή και ρύθμισε με πολύ αυστηρό τρόπο τις δραστηριότητες των μελών του. Παρόμοιοι θεσμοί ιδρύθηκαν στο Μιλάνο και τη Μπολόνια ( *Academia dei Regionieri* το 1658 ).

**Στις Ηνωμένες Πολιτείες**, δεν υπήρξε μεγάλη ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο στην αποικιακή περίοδο, ωστόσο, στον κυβερνητικό τομέα, εμφανίστηκε η ανάγκη για ελεγκτική λειτουργία. Το πρώτο Αμερικάνικο Κογκρέσο ενέκρινε το 1789 μια πράξη που περιλάμβανε μια διάταξη για το διορισμό ενός γραμματέα στο Γενικό Λογιστήριο, ενός ελεγκτή και ενός ορκωτού λογιστή. Οι αρμοδιότητες του ελεγκτή ήταν κατά βάση λογιστικές, δηλαδή να λαμβάνει όλους τους δημόσιους λογαριασμούς, να τους εξετάζει και να πιστοποιεί τα υπόλοιπά τους.

Οι αμερικανικές εταιρίες σιδηροδρόμων υπήρξαν οι πρώτες που προσέλαβαν εσωτερικούς ελεγκτές κατά το τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα, προκειμένου να ελέγχουν τους πράκτορες εισιτηρίων και να καθορίζουν τη σωστή διαχείριση των χρημάτων. Στην Ευρώπη, αναφέρεται ότι η εταιρία

Krupp ήταν από τις πρώτες εταιρίες που προσέλαβε εσωτερικούς ελεγκτές, όπως επιβεβαιώνεται και από το εγχειρίδιο ελέγχου της με ημερομηνία 17 Ιανουαρίου 1875.

**Στη χώρα μας**, η πρώτη προσπάθεια θεσμοθέτησης του Ελεγκτικού επαγγέλματος γίνεται με τον νόμο 5076/1931 χωρίς όμως να λειτουργήσει ο θεσμός των Ορκωτών Ελεγκτών. Μέχρι τη σύσταση και λειτουργία του Σώματος Ορκωτών Λογιστών το έτος 1956 ο έλεγχος που προέβλεπε και προβλέπει ο Ν. 2190/1920 άρθρα 36 και 37, ήταν «σκιώδης» σύμφωνα με του βιβλιογραφία του Εμπορικού Δικαίου (Καραβάς 1930, Πέρδικας 1952), περιοριζόμενος στην κάλυψη των τυπικών προϋποθέσεων του νόμου.

Ουσιαστικά πριν το 1941, ο εσωτερικός έλεγχος ήταν απλά μία λογιστική λειτουργία χωρίς οργάνωση και πρότυπα συμπεριφοράς. Αντίθετα, η σύγχρονη έννοια του εσωτερικού ελέγχου είναι αυτή ενός βραχίονα διαχείρισης.

Στο επίπεδο μιας μικρής επιχείρησης, ο ιδιοκτήτης ή ο επικεφαλής της μπορεί να κάνει την επισκόπηση και αξιολόγηση για όλους τους εργαζόμενους του, όσο όμως ο όγκος και η συνθετότητα των συναλλακτικών πράξεων μιας επιχείρησης αποκτούν πολύ μεγάλες διαστάσεις, ο ιδιοκτήτης ή η ανώτατη διοίκηση δεν είναι πρακτικά σε θέση από μόνοι τους να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής δράσης. Ακόμα και τα μέτρα ελέγχου που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε μία επιχείρηση δεν απαντούν πλήρως σε βασικά ερωτήματα που σχετίζονται με το βαθμό συμμόρφωσης των στελεχών της επιχείρησης στις πολιτικές και στις διαδικασίες της, με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και με την προστασία των περιουσιακών στοιχείων. Στο σημείο αυτό δημιουργείται η ανάγκη ίδρυσης μιας υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

Το έτος 1941 αποτέλεσε σημείο καμπής για την ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου με την εμφάνιση δύο σημαντικών γεγονότων. Πρώτον, τη δημοσίευση του πρώτου σημαντικού βιβλίου για το θέμα του εσωτερικού ελέγχου με τίτλο «Εσωτερικός Έλεγχος» του Victor Z. Brink, και δεύτερον, με τη δημιουργία του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA). Το Institute of Internal Auditors-IIA δημιουργήθηκε από ανθρώπους που έφεραν τον τίτλο του «εσωτερικού ελεγκτή» στις επιχειρήσεις που εργαζόνταν και οι οποίοι ήθελαν να μοιραστούν κοινές εμπειρίες και γνώσεις στο νέο αυτό επάγγελμα. Το Ινστιτούτο αυτό των ΗΠΑ αποτελεί σήμερα μία διεθνή οργάνωση με πάνω από 60.000 μέλη και 200 τοπικά γραφεία παγκοσμίως.

Ωστόσο, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) είναι αποτέλεσμα – προϊόν της σύγχρονης κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης (Cai, 1997). Σημαντικές αλλαγές προωθήθηκαν από τη Βιομηχανική Επανάσταση, με αποτέλεσμα μετά το 1940, ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) να εισέρχεται στη χρυσή του περίοδο. Εκείνη την περίοδο (1941) ιδρύεται το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, που ήταν και ο προπομπός του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Dittenhofer, 2001).

Το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών από το 1947 υποστήριξε ότι οι πιο κάτω παράγοντες συνεισέφεραν τα μέγιστα στη συνεχώς αυξανόμενη αναγνώριση της σημαντικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

- Ο σκοπός και το μέγεθος των οικονομικών μονάδων έχουν γίνει σύνθετοι και εκτενείς με αποτέλεσμα οι διοικήσεις τους να έχουν ανάγκη στοιχείων, αναλύσεων και εκθέσεων από τα επιμέρους συστατικά του εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να τις διοικήσουν αποδοτικά και αποτελεσματικά.
- Οι εγγενείς έλεγχοι και δοκιμασίες ενός καλού συστήματος εσωτερικού ελέγχου δημιουργούν και ασπίδα προστασίας της οικονομικής μονάδας από τις ανθρώπινες αδυναμίες και μειώνουν την πιθανότητα πραγματοποίησης σφαλμάτων ή ανωμαλιών.
- Είναι ανεδαφικό για τους εξωτερικούς ελεγκτές να πραγματοποιούν ελέγχους εντός των οικονομικών ορίων των αμοιβών ελέγχου χωρίς να εμπιστεύονται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας.

Τον Μάρτιο του 1948, ο Arthur H. Kent δημοσίευσε στο περιοδικό The Internal Auditor το άρθρο «Έλεγχοι Λειτουργιών», για να περιγράψει το διευρυμένο πεδίο εφαρμογής και ελέγχου των εσωτερικών ελέγχων. Η ραγδαία εξέλιξη του ελέγχου οδήγησε στη δημοσίευση των «Αρμοδιοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου» από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών το 1957. Η Πολιτεία, σε μία προσπάθεια ριζικής αναβάθμισης του Ελεγκτικού Έργου, ίδρυσε με το Ν.Δ. 3329/1955 το **Σώμα Ορκωτών Λογιστών (Σ.Ο.Λ)**.

Στις 7 Οκτωβρίου 1977, ιδρύθηκε η **Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών (I.F.A.C)** με σκοπό την ανάπτυξη και τη βελτίωση ενός παγκόσμια συντονισμένου λογιστικού επαγγέλματος με ομοιόμορφα πρότυπα. Σκοπός της I.F.A.C., όπως διατυπώνεται στο καταστατικό της, είναι η «παγκόσμια ανάπτυξη και ανύψωση του λογιστικού επαγγέλματος με εναρμονισμένα πρότυπα,

ικανού να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προς το δημόσιο συμφέρον.» Προς την κατεύθυνση αυτής της αποστολής, το Συμβούλιο της I.F.A.C έχει αναθέσει στην Επιτροπή Διεθνών Ελεγκτικών Πρακτικών (I.A.P.C) να επεξεργαστεί και να εκδώσει, για λογαριασμό του Συμβουλίου, Πρότυπα και Οδηγίες για τον έλεγχο και τις συναφείς υπηρεσίες.

**Η μεγάλη σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου** αναγνωρίστηκε από το Νομοθετικό Σώμα των ΗΠΑ το 1977, όταν, με την ψήφιση σχετικού διατάγματος, όλες οι επιχειρήσεις που υπόκεινται στη δικαιοδοσία της Αμερικανικής Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (SEC) υποχρεώθηκαν να διαθέτουν ένα επαρκές σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Οι επιχειρήσεις, που δεν συμμορφώνονταν με την ως άνω επιταγή, τιμωρούνταν αυστηρά με πρόστιμα και πιθανή φυλάκιση των νόμιμων εκπροσώπων τους.

Το 1985, με απόφαση του Πρωτοδικείου Αθηνών (1457/7.6.85) ιδρύεται το **Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε)**, που αποτελεί το αρμόδιο συλλογικό όργανο που αντιπροσωπεύει τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα και έχει σκοπό την προώθηση του επαγγέλματος. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο και έχει ως μέλη πτυχιούχους ανωτάτων σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή.

Το Α.Ι.Ο.Λ είναι ο εθνικός οργανισμός ορκωτών λογιστών των Η.Π.Α του οποίου ο σκοπός, είναι η προώθηση και διατήρηση υψηλών επαγγελματικών προτύπων. Κατά τα 100 και πλέον χρόνια της ύπαρξης του το Ινστιτούτο έχει συμβάλει σημαντικά στη διαμόρφωση γενικά παραδεκτών αρχών λογιστικής, καθώς και στην ανάπτυξη ελεγκτικών προτύπων. Σημαντικό επίτευγμα του Α.Ι.Ο.Λ αποτελεί ο Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας. Κρατικές υπηρεσίες και εποπτικές αρχές ζητούν τη συνεργασία και τη γνώμη του Ινστιτούτου για τη βελτίωση των νόμων και των κανονισμών που σχετίζονται με λογιστικά και ελεγκτικά θέματα.

Δραματική **αλλαγή στη λειτουργία του εσωτερικού ελεγκτή** συνέβη το 1987 με την έκθεση της Treadway Commission. Η Επιτροπή αυτή αποτελούνταν από 5 Οργανώσεις Λογιστών, την ΙΙΑ, την AICPA, την American Accounting Association (AAA), το Institute of Management Accountants (IMA), και την Financial Executives International (FEI), γνωστά ως Committee of Sponsoring Organizations (COSO). Η Επιτροπή αυτή δημιουργήθηκε για να μελετήσει τα αίτια της απάτης στην χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Η Επιτροπή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε δημόσια επιχείρηση υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, καθώς και ελεγκτικές επιτροπές, αποτελούμενες από “non-management” διευθυντές

της εταιρίας. Τα συμπεράσματα αυτά, όχι μόνο ενίσχυσαν τον ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή αλλά ανέδειξαν την αποφυγή της οικονομικής απάτης ως μία από τις σημαντικότερες αρμοδιότητές του.

Δύο χρόνια αργότερα, το Δεκέμβριο του 1994, εκδόθηκε το μοντέλο «CADBURY» από το Συμβούλιο «Financial Aspects of Corporate Governance» του Ινστιτούτου Ορκωτών Ελεγκτών της Αγγλίας και Ουαλίας. Το μοντέλο όριζε τον εσωτερικό έλεγχο σαν «ένα συνολικό σύστημα ελέγχων, χρηματοοικονομικών και άλλων με σκοπό την παροχή ασφάλειας αναφορικά με: αποτελεσματικές και αποδοτικές λειτουργίες, εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους και συμμόρφωση με νόμους, διατάξεις και πολιτικές κάθε εταιρείας».

Λίγο αργότερα, βασισμένο στα μοντέλα COSO και CADBURY, το ίδρυμα Ορκωτών Λογιστών του Καναδά (CICA) διεύρυνε το εννοιολογικό πλαίσιο του ελέγχου (COCO) παρέχοντας έναν ευρύτερο ορισμό και μια σειρά κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του (Canadian Institute of Chartered Accountants, 1995). Με αυτό τον τρόπο δόθηκε μια πολύ ευρύτερη προσέγγιση στον έλεγχο, η οποία συνέδεε τον εσωτερικό έλεγχο, τον κίνδυνο και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Hunton et al., 2004). Πάντως αποτελεί αναντίρρητο γεγονός, ότι και οι τρεις Οργανισμοί επέκτειναν σαφώς το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου πέρα από τον οικονομικό έλεγχο.

Το 2000, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, εκδίδει την απόφαση υπ' αριθμόν 5/204/14.11.2000, όπου στο Κεφάλαιο Ε ορίζει τις πρόσθετες υποχρεώσεις των εταιριών και της διοίκησής τους. Στο άρθρο 12, ορίζεται ότι κάθε εταιρία πρέπει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου «το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρίας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρίας»<sup>1</sup>.

Η Τράπεζα της Ελλάδος, με την ΠΔ/ΤΕ 2438/6.8.1998, κάνει λόγο για την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου και τη σύσταση «Επιτροπής Ελέγχου» στα Πιστωτικά Ιδρύματα.

Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει τον επικεφαλής εσωτερικό ελεγκτή, το οποίο θα πρέπει να είναι πρόσωπο με πολλά προσόντα και εμπειρία. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι αρμόδιο:

---

<sup>1</sup> Απόφαση 5/204/14-11-2000 του ΔΣ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (<http://ethe.org.gr>)

- a. για τον έλεγχο της τήρησης των υποχρεώσεων και των δεσμεύσεων που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρίας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν στο χρηματιστήριο. Ακόμη,
- b. για τον έλεγχο της νομιμότητας των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοίκησης και των σχέσεων και συναλλαγών της εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν εταιρίες, κατά την έννοια του άρθρου 42 ε παράγραφος 5 του νόμου 2190/1920, καθώς και των σχέσεων της εταιρίας με τις εταιρίες στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν σε ποσοστό του τουλάχιστον 10% μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας ή μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%.

Ο όρος «Εσωτερικός Έλεγχος» (Internal Audit) έγινε ακόμα πιο γνωστός από τη στιγμή που εκδόθηκε ο **νόμος υπ' αριθμόν 3016**, ο οποίος αφορά, μεταξύ άλλων, και θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance), και ο οποίος εκσυγχρονίζει και επίσημα το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων και καθιστά την ύπαρξη Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου υποχρεωτική, τουλάχιστον για τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Άρθρο 6).

Το άρθρο 7 του ίδιου νόμου κάνει αναφορά στην οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου και ορίζεται ότι αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.

Στο άρθρο 8 του νόμου 3016/2002 ορίζονται οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και της ισχύουσας νομοθεσίας, να αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων με τα συμφέροντα της εταιρίας, να ενημερώνει εγγράφως μια τουλάχιστον φορά το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων και τέλος, να παρέχει οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από τις Εποπτικές Αρχές.

Με το Ν.3148/5.6.2003 (ΦΕΚ 136 Α) ιδρύθηκε στη χώρα μας και λειτουργεί νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου με την επωνυμία Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων. Η κατάρρευση της Ελληνικής Κεφαλαιαγοράς τη διετία 1999-2001, κατέστησε επιτακτική την ανάγκη για την Ελληνική Πολιτεία, λήψης μέτρων για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του

επενδυτικού κοινού στην οικονομική πληροφόρηση και στους θεσμοθετημένους φορείς και κανόνες της αγοράς. Η ίδρυση της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχου, ήταν μία κυβερνητική πρωτοβουλία που αποσκοπεί στην ενίσχυση της κοινωνικής υπευθυνότητας των ορκωτών λογιστών ελεγκτών και στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων από αυτούς υπηρεσιών. Ο βασικός ιδρυτικός σκοπός της Ε.Λ.Τ.Ε είναι: «η ενίσχυση της διαφάνειας λειτουργίας των επιχειρήσεων με την εφαρμογή λογιστικής τυποποίησης και τη διασφάλιση της ποιότητας των λογιστικών ελέγχων». Η Ε.Λ.Τ.Ε με την Απόφαση της 483 (ΦΕΚ 1589/22-10-2004) θεσμοθέτησε τα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα, η υποχρεωτική εφαρμογή των οποίων άρχισε για όλους τους ελέγχους που διενεργούνται από ορκωτούς ελεγκτές λογιστές και η έναρξη της ελεγκτικής εργασίας έγινε την 26/10/2004 και μετά.

Με την έκδοση του νόμου 3429/05 για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Δ.Ε.Κ.Ο) έγινε αναφορά στην παράγραφο 3 του άρθρου 4 ότι κάθε δημόσια επιχείρηση οφείλει να οργανώνει υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες<sup>2</sup>:

- a. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της δημόσιας επιχείρησης, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την επιχείρηση,
- b. Παρακολουθεί και αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της δημόσιας επιχείρησης και στη γενική συνέλευση των μετόχων περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου με τα συμφέροντα της επιχείρησης ή παράβασης των διατάξεων του νόμου αυτού από μέλη του διοικητικού συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένου του προέδρου και του διευθύνοντος συμβουλίου,
- c. Ενημερώνει εγγράφως μία φορά τουλάχιστον κάθε τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο καθώς και τη γενική συνέλευση των μετόχων για τους ελέγχους που διενεργεί.
- d. Είναι υπεύθυνη για την παροχή και την ακρίβεια οποιασδήποτε πληροφορίας ζητηθεί από την Ειδική Γραμματεία Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, που συνιστάται

---

<sup>2</sup> Ν.3429/05 (ΦΕΚ-314 Α/27-12-2005) Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο), άρθρο 4 «Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας και Εσωτερικός Έλεγχος»

με το άρθρο 11 του νόμου αυτού και διευκολύνει με κάθε πρόσφορο μέσο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτή εκτελεί.

## 1.5. Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο ορισμός του έρχεται να ανατρέψει την εσφαλμένη αλλά ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ότι ασχολείται αποκλειστικά με λογιστικά θέματα, και ως εκ τούτου δεν ενδιαφέρει στελέχη της Παραγωγής, των Προμηθειών, της Εφοδιαστικής και αρκετών άλλων επιχειρησιακών τμημάτων.

Με βάση το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών (I.I.A. – Institute of Internal Auditors)<sup>3</sup>, ο Εσωτερικός Έλεγχος ορίζεται ως μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα διασφαλιστικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τη λειτουργία του Οργανισμού. Βοηθάει τον Οργανισμό να φέρει σε πέρας την αποστολή του, φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και ορθής εταιρικής διαχείρισης (Colbert J. 2002, σελ. 149; Rittenberg L. 1999, σελ. 31)..

Σύμφωνα με το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA)<sup>4</sup> «εσωτερικό έλεγχο αποτελούν το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, οι μέθοδοι και τα μέτρα που υιοθετούνται μέσα σε μία επιχείρηση, για την διαφύλαξη και την προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής.»

Τα λεξικά της Αγγλικής γλώσσας ορίζουν εννοιολογικά τη λέξη «έλεγχος» ως ένα πολυδιάστατο μηχανισμό που ενέχει παροχή κατεύθυνσης, ρυθμιστική παρέμβαση, καθορισμό ορίων, περιορισμών και απαγορεύσεων, εξέταση, επισκόπηση και επιβεβαίωση.

Ο εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με το Αγγλοελληνικό λεξικό Κ. Κάντζου είναι *το σύστημα μέσω του οποίου η διοίκηση μια επιχείρησης επιδιώκει τον έλεγχο της λειτουργίας της επιχείρησης σύμφωνα με τις προδιαγραφές και την πολιτική της*. Το Αγγλοελληνικό λεξικό Ι.Χρυσοβιτισιώτη-Ι. Σταυρακόπουλου ορίζει, τους εσωτερικούς ελέγχους ως *τις μεθόδους και μέτρα εποπτείας για*

---

<sup>3</sup> Definition of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors (2000), [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

<sup>4</sup> <http://www.aicpa.org/About/JobsatAICPA/Pages/InternalAudit.aspx>

*την πιστή εφαρμογή των αποφάσεων και της πολιτικής της διοικήσεως, τον έλεγχο της αξιοπιστίας των στοιχείων, τη διαφύλαξη της περιουσίας και την αποφυγή ατασθαλιών.*

Ο Ι. Φίλος (2004) ορίζει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως το σύνολο των μέτρων ελέγχου εκείνων που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε μία επιχείρηση για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι μία διακεκριμένη υπηρεσία της επιχείρησης η οποία είναι επιφορτισμένη με τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων. Είναι κατά το κύριο λόγο το έμψυχο κομμάτι μιας επιχείρησης με τις υποστηρικτικές υποδομές του, το οποίο έχει τη λειτουργική ευθύνη και αρμοδιότητα για την επισκόπηση των μέτρων ελέγχου, την ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης ως προς τη σωστή τήρηση των λογιστικών διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί, για την ορθότητα της πληροφόρησης που της παρέχεται και για τα μέτρα ελέγχου τα οποία χρήζουν βελτιώσεων. Το έργο του εσωτερικού ελεγκτή κατά συνέπεια είναι προληπτικό, καταστατικό αλλά και δημιουργικό αφού το έργο αυτό αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των υπολοίπων μέτρων εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με το Πρότυπο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικών Ελεγκτών 410 του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, οι αντικειμενικοί στόχοι του ελέγχου είναι σαφείς και ξεκάθαρα διατυπωμένες δηλώσεις που αναπτύσσονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και αποτυπώνουν τις επιδιώξεις από τη διενέργεια του ελέγχου. Οι διαδικασίες ελέγχου είναι το μέσον επίτευξης των αντικειμενικών στόχων του ελέγχου. Οι αντικειμενικοί στόχοι και οι διαδικασίες του ελέγχου από κοινού προσδιορίζουν το πλαίσιο εργασίας του εσωτερικού ελεγκτή ενώ κατά την κατάρτιση και τον σχεδιασμό τους πρέπει να διέπουν τους κινδύνους που σχετίζονται με την υπό έλεγχο δραστηριότητα.

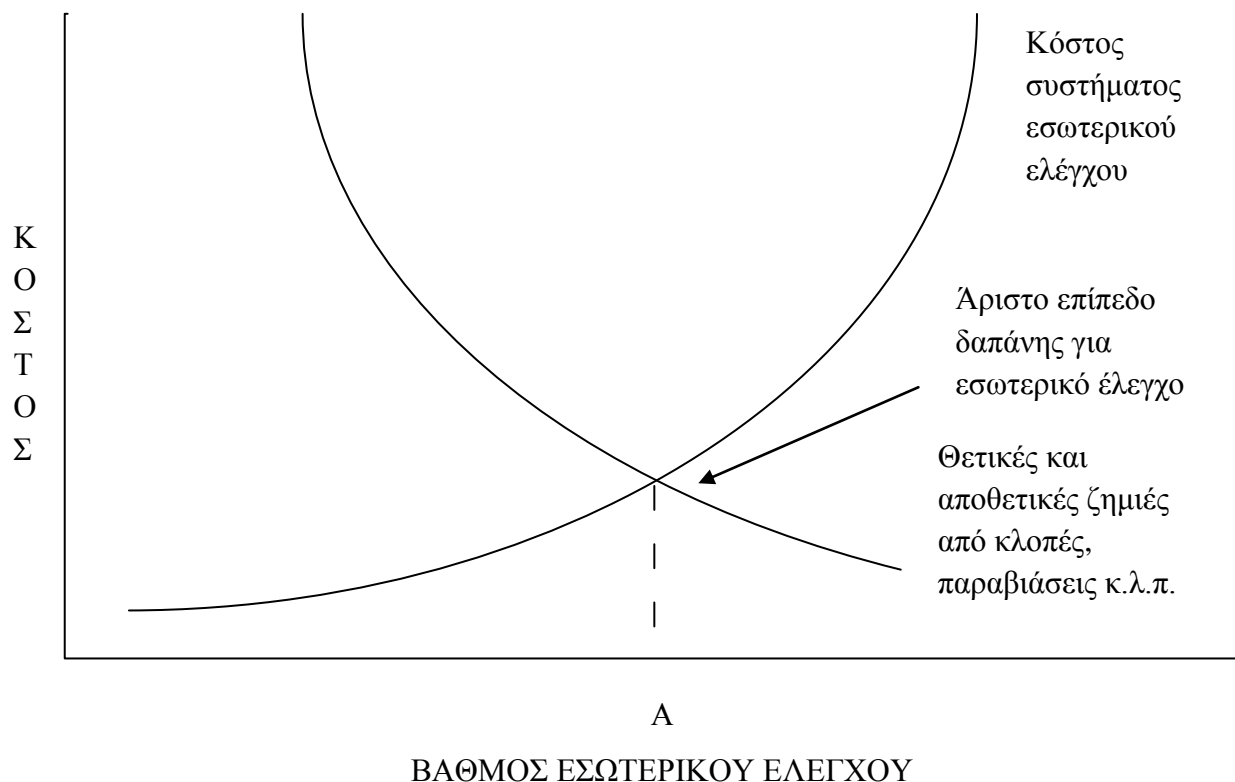
Στο βιβλίο του ο Χρήστος Καζαντζής<sup>5</sup> αναφέρει, πως ο βασικός σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου κάθε οικονομικής μονάδας είναι να την βοηθήσει να πετύχει κατά τον αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο τους αντικειμενικούς της στόχους, τους οποίους προσδιορίζει ως εξής:

---

<sup>5</sup> Χρήστος Καζαντζής, «Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος: Μία συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων», Πειραιάς 2006, εκδόσεις Business Plus A.E. σελ 248-252

- Τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης για να μην κλαπούν ή καταστραφούν από τύχη ή από ηθελημένες ενέργειες πρέπει να προστατευθούν με κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχων. Οι επιμέρους αυτοί μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προστατεύουν όχι μόνο τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία (αποθέματα, μηχανήματα κλπ) αλλά και τα μη φυσικά περιουσιακά στοιχεία όπως τους λογαριασμούς πελατών, τις συμβάσεις και τα λογιστικά τεκμήρια (ημερολόγια, καθολικά κλπ).
- Οι διοικούντες μίας επιχείρησης για τη λήψη όλων των αναγκαίων αποφάσεων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της έχουν ανάγκη ενός ευρύτατου φάσματος ακριβών και αξιόπιστων πληροφοριών. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στοχεύει στην ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών των στελεχών μιας επιχείρησης με αξιόπιστες πληροφορίες.
- Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν έχει ως στόχο μόνο την προστασία των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης αλλά και τον αποκλεισμό ή την αποθάρρυνση σπατάλης και αντιοικονομικής χρησιμοποίησης όλων των παραγωγικών της συντελεστών. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εμποδίζει κάθε αντιπαραγωγική επικάλυψη δραστηριοτήτων, υποαπασχόλησης πόρων και κάθε μορφή ανταποδοτικής χρησιμοποίησης των μέσων της.
- Ο εσωτερικός έλεγχος τέλος πρέπει να διασφαλίζει τη συμμόρφωση του προσωπικού μιας επιχείρησης στις κανονιστικές διατάξεις, στις εγκυκλίους, στις στρατηγικές και στις πολιτικές που επιλέγει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της, καθώς και με σχετικούς με τη λειτουργία της νόμους, διατάξεις και κανονισμούς.

Κατά τον αρχικό σχεδιασμό ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου αλλά και κατά τις μεταγενέστερες τροποποιήσεις ή βελτιώσεις του, οι υπεύθυνες διοικήσεις και οι ελεγκτές θα πρέπει προσεκτικά να εκτιμούν το κόστος και τις ωφέλειες του συστήματος. Το κόστος του συστήματος δεν πρέπει να υπερβαίνει τις αναμενόμενες ωφέλειές του. Το διάγραμμα 1 απεικονίζει την καμπύλη μεταβολής του κόστους εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με το βαθμό εσωτερικού ελέγχου καθώς και την καμπύλη των απωλειών της επιχείρησης σε σχέση με το βαθμό ελέγχου.



**Διάγραμμα 1.** Κόστος και ωφέλειες συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Την πιο πάνω εννοιολογική οριοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου διακρίνει μια μερική αντιπαλότητα των επί μέρους στόχων του. Η προστασία των περιουσιακών στοιχείων για παράδειγμα είναι δυνατόν να αυξηθεί με μείωση της αποδοτικότητας. Όταν το κόστος, για την επίτευξη του στόχου της προστασίας ενός περιουσιακού στοιχείου, είναι μεγαλύτερο από το όφελος που θα προκύψει από τα αυξημένα μέτρα προστασίας, τότε το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να είναι λειτουργικά ανταποδοτικό.

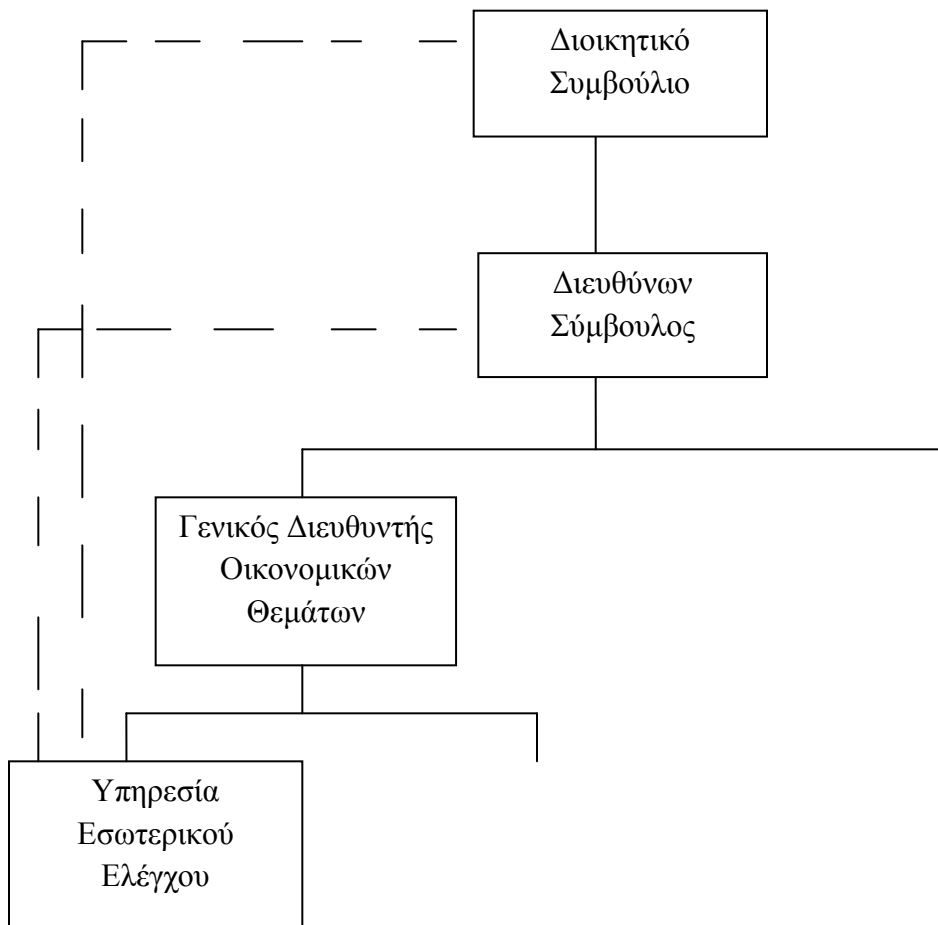
Από το σχήμα αυτό φαίνεται ότι μια επιχείρηση δεν πρέπει να αυξήσει το βαθμό εσωτερικού ελέγχου της πέραν ενός ορισμένου σημείου (A) γιατί το πρόσθετο κόστος που απαιτείται για την ενδυνάμωση του εσωτερικού ελέγχου της είναι μεγαλύτερο από τις πρόσθετες ωφέλειες που θα προκύψουν για την επιχείρηση από την ενίσχυση του εσωτερικού ελέγχου. Για παράδειγμα, δεν φαίνεται να δικαιολογείται η πρόσληψη τριών πρόσθετων υπαλλήλων με μηνιαίο μισθό 5.000 € για τον περιορισμό κλοπής εμπορευμάτων, όταν η προσδοκώμενη ωφέλεια υπολογίζεται σε 3.000 € το μήνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

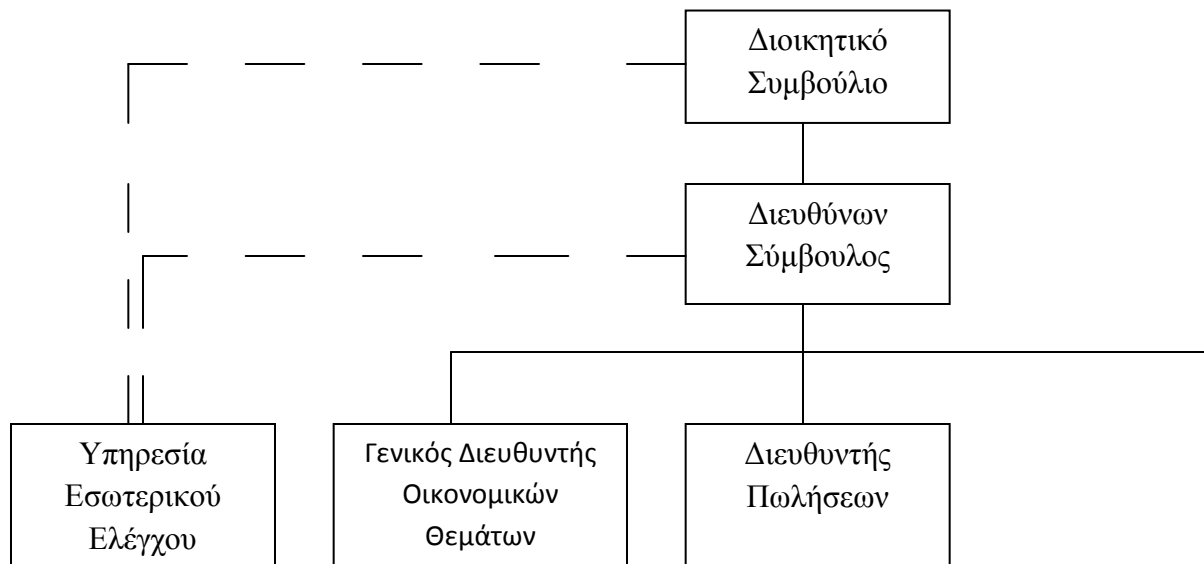
#### 2.1. Οργανωτική δομή εσωτερικού ελέγχου

Όσον αφορά την ένταξη της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα των μεγάλων επιχειρήσεων, εμπειρικές έρευνες έχουν καταγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων να εντάσσουν την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου στον τομέα ευθύνης του γενικού διευθυντή οικονομικών θεμάτων με επιτελική γραμμή επικοινωνίας της υπηρεσίας αυτής με τον διευθύνοντα σύμβουλο αλλά και το διοικητικό συμβούλιο, όπως απεικονίζει το διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1. Οργανωτική Δομή Α

Διαχρονικά το οργανωτικό επίπεδο της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου παρουσίασε μία σταδιακή αναβάθμιση με συνέπεια πολλές επιχειρήσεις στη χώρα μας να έχουν οργανώσει τις υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου σε επίπεδο διεύθυνσης ή ακόμα και γενικής διεύθυνσης και να τις έχουν υπαγάγει απ' ευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.2.



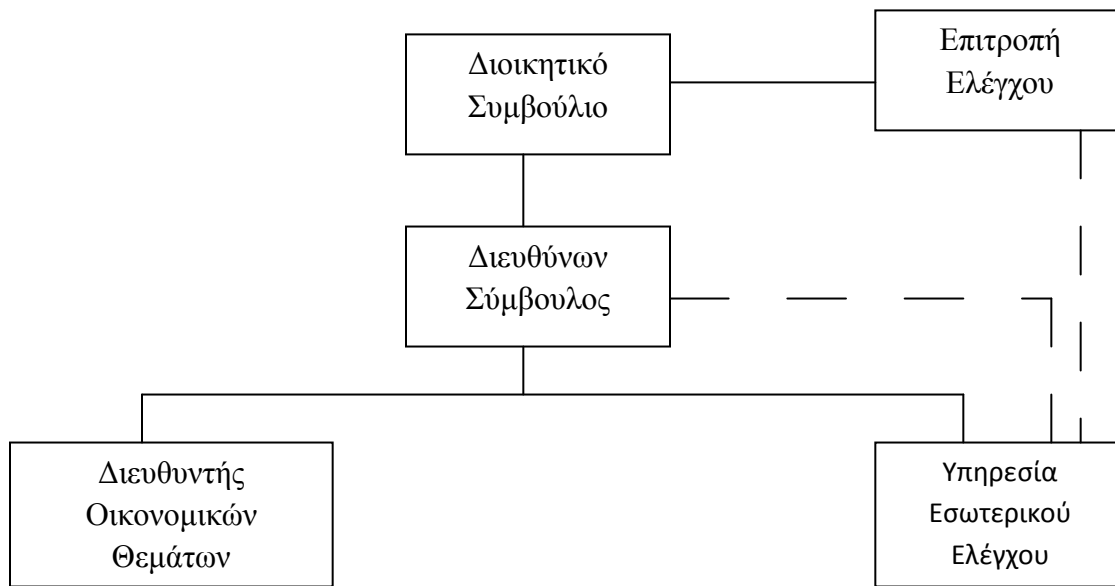
**Διάγραμμα 2.2** Οργανωτική Δομή Β

Για τις επιχειρήσεις με εισηγμένες τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αθηνών το άρθρο 7 του Ν.3016/2002, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 1 άρθρο 26 Ν.3091/2002, ΦΕΚ Α, 330/24.12.2002, ορίζει ότι: "οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου". Τα τρία αυτά μη εκτελεστικά μέλη στην πράξη αποτελούν τα μέλη της επιτροπής ελέγχου.

Τα ελεγκτικά πρότυπα του εσωτερικού ελέγχου δεν παρέχουν καθοδήγηση για την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Στη επιχειρηματική πρακτική όμως υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές επιλογές εσωτερικής οργάνωσης της υπηρεσίας με κυριότερες τις ακόλουθες:

- Αποκεντρωμένη οργανωτική δομή για υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου που λειτουργούν κυρίως σε επιχειρήσεις με γεωγραφική αποκέντρωση των δραστηριοτήτων τους.
- Συγκεντρωτική οργανωτική δομή της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

- Εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου με βάση τις παρεχόμενες υπηρεσίες όπως είναι για παράδειγμα οι υπηρεσίες πληροφορικής, συμβάσεων με προμηθευτές, χρηματοοικονομικής και λογιστικής συμβουλευτικής υποστήριξης.
- Εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας με βάση τους πελάτες του εσωτερικού ελέγχου στους οποίους οι εσωτερικοί ελεγκτές προσφέρουν μια σειρά ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- Εσωτερική οργάνωση με βάση τα επί μέρους ελεγκτικά έργα.



**Διάγραμμα 2.3** Οργανωτική Δομή Γ

Μεγαλύτερη πρακτική σημασία και αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου έχει η στελέχωση του σώματος των εσωτερικών ελεγκτών μιας επιχείρησης με τους προϊστάμενους διαφόρων υπηρεσιών. Οι προϊστάμενοι αυτοί πρέπει να διαθέτουν αξιολογη και μακροχρόνια πείρα, υψηλό επίπεδο εξειδικευμένων γνώσεων, διαπιστωμένη ικανότητα πραγματοποίησης των ενδεδειγμένων ευέλικτων ενεργειών, που απαιτούν οι ιδιαιτερότητες της κάθε μιας περίπτωσης. Ως επιστέγασμα των παραπάνω προσόντων, πρέπει να υπάρχει το γενικά παραδεκτό ήθος των ατόμων που ασκούν τον εσωτερικό έλεγχο. Έτσι τα πορίσματα και γνωματεύσεις τους δεν επιδέχονται αμφισβητήσεις και δεν γίνονται αντικείμενο εσωτερικών τριβών και αντιπαραθέσεων, που μπορούν να βλάψουν τη συνοχή της οικονομικής μονάδας. Ακόμα, ο αντικειμενικός καταλογισμός και η διάχυση των ευθυνών προς όλες τις κατευθύνσεις,

δηλαδή και προς τα ανώτερα και προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης, σφυρηλατεί την υπευθυνότητα όλων ανεξαιρέτως των εργαζομένων και συγχρόνως εξαλείφει θλιβερά φαινόμενα ευθυνοφοβίας και απόπειρες μετατόπισης των ευθυνών σε άλλα άσχετα άτομα. Έτσι διασαφηνίζονται κατά τρόπο αυστηρό σεβαστές οι κατευθυντήριες γραμμές που δίνονται από τους εσωτερικούς Ελεγκτές, προκειμένου να διορθωθούν οι παρεκκλίσεις που παρατηρούνται από την ομαλή πορεία της επιχείρησης.

## **2.2. Σχέση Επιτροπής Ελέγχου και Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου**

Η επιτροπή ελέγχου (Audit Committee) μιας επιχείρησης συγκροτείται με απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου, απ' όπου και αντλεί την εξουσία της. Έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα και καθώς είναι προέκταση της Διοίκησης, οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες και το κύρος της είναι αυξημένα. Σε ιεραρχική βάση βρίσκεται κάτω από το Διοικητικό Συμβούλιο, αποτελείται από λίγα μέλη και έχει σκοπό να προτείνει τον ανεξάρτητο εξωτερικό ελεγκτή, να καθορίσει το σκοπό του ελέγχου και να εξετάσει τα αποτελέσματα του ελέγχου. Ως αρμοδιότητες και ευθύνες της, θα μπορούσαν να αναφερθούν τα εξής:

- Είναι αρμόδια για θέματα σχετικά με την επάρκεια της λειτουργίας της οργανωτικής δομής του οργανισμού, την αξιολόγηση της εφαρμογής των διαδικασιών εντός αυτού, μέσω των αρμόδιων σχετικών μηχανισμών, καθώς, επίσης, και για θέματα ελέγχων, που αφορούν τη στρατηγική και την πολιτική της επιχείρησης.
- Είναι η αρμόδια για να επανεξετάζει, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, την υφιστάμενη οργάνωση και τις δραστηριότητες της επιχείρησης και για να διαπιστώνει την επάρκεια ή μη της οργάνωσής της, σε ενδεχόμενη δε απόκλιση από την εγκεκριμένη από τη Διοίκηση πολιτική οφείλει να επισημαίνει τις αδυναμίες και να υποδεικνύει τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων.
- Εποπτεύει, παράλληλα με τη Διοίκηση ή το Διευθύνοντα Σύμβουλο, τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και βρίσκεται σε διαρκή επαφή μαζί της, έτσι ώστε να διασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου για την οριστική διαμόρφωση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, καθώς και σε θέματα στρατηγικής σημασίας, που διακρίνονται για τους υψηλούς επιχειρηματικούς τους κινδύνους.

- Φέρει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών, που συντάσσει η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, και επί τούτου συζητά τις εισηγήσεις της Διεύθυνσης με τα εμπλεκόμενα τμήματα της επιχείρησης και τις προωθεί για να τύχουν της ανάλογης εφαρμογής, με ταυτόχρονη, όμως συνεχή παρακολούθηση.
- Τέλος, μεριμνά, για τη συμμετοχή του επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε συζητήσεις με τη Διοίκηση για θέματα ζωτικής σημασίας, καθώς και σε συναντήσεις όπου λαμβάνονται οι σχετικές, με βάση τις εισηγήσεις του ελέγχου, αποφάσεις.

Όπως είναι φανερό, μια εννοιολογική αδυναμία στις σχέσεις μεταξύ του ελεγκτή και του πελάτη υπάρχει, γιατί ο πελάτης προσλαμβάνει, πληρώνει και απολύει τον ανεξάρτητο ελεγκτή. Και ενώ πολλοί μπορεί να υποστηρίξουν μια τέτοια σχέση πελάτη-ελεγκτή δεν είναι δυνατό να βλάψει την ανεξαρτησία του ελεγκτή, εν τούτοις το κοινό διαβλέπει με αμφιβολία μια τέτοια σχέση, ιδιαίτερα όταν τόσα σκάνδαλα ανακαλύπτονται κατά τη διενέργεια του ελέγχου και την έκφραση της γνώμης του ελεγκτή. Για το λόγο αυτό, η ανεξαρτησία του ελεγκτή λογιστή μπορεί να ενδυναμωθεί αν μια επιτροπή ελέγχου (όπως συνήθως αποτελείται από μέλη και Διευθυντές, εκτός επιχείρησης) προτείνει τον ελεγκτή ο οποίος πρέπει να εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας και από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Συνήθως ο ελεγκτής, πριν αρχίσει την ελεγκτική του εργασία, συναντάται με την επιτροπή και συζητά το σκοπό και την έκταση του ελέγχου.

Ο σκοπός του ελέγχου, συνήθως, είναι η έκφραση της γνώμης των ελεγκτών, για την αλήθεια και αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Μπορεί όμως να περιλαμβάνει και σχόλια για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και για τις κατευθύνσεις και διαδικασίες που ακολουθούνται από το μανάτζμεντ.

Ακόμη, η επιτροπή συζητά με τον ελεγκτή τα αποτελέσματά του ελέγχου. Αυτά περιλαμβάνουν την εξέταση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και την προκύπτουσα γνώμη των ελεγκτών για τα διάφορα πραγματικά ή πιθανά προβλήματα. Οποιαδήποτε απόκλιση από τις γενικά παραδεκτές αρχές της Λογιστικής και τα ιδιαίτερα προβλήματα του κλάδου συζητούνται με την επιτροπή. Τελικά οι διάφορες προτάσεις του ελεγκτή για τη βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου συζητούνται με την επιτροπή.

Η επιτροπή ελέγχου διευκολύνει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν οι υπάλληλοι του τμήματος εσωτερικού ελέγχου έχουν τη δυνατότητα να έρχονται σε επαφή με τα μέλη της επιτροπής. Αυτό

βοηθά και τον εξωτερικό ανεξάρτητο ελεγκτή, για συναλλαγές οι οποίες είναι ασυνήθιστες, έκτακτες και μη επαναλαμβανόμενες και οι οποίες δεν περνούν από τα συνηθισμένα κανάλια και διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου. Η ύπαρξη της επιτροπής αυτής, η οποία αποτελείται από ικανά και ενήμερα μέλη, ενδυναμώνει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας.

### **2.3. Είδη Εσωτερικού Ελέγχου**

Τα είδη του εσωτερικού ελέγχου διακρίνονται σε δύο μεγάλες υποκατηγορίες, σύμφωνα με την κλασσική βιβλιογραφία, τους Διοικητικούς και τους Λογιστικούς ελέγχους.

Οι Διοικητικοί έλεγχοι καθοδηγούνται από τις κατευθυντήριες οδηγίες της διοίκησης, τις πολιτικές τους, το σχέδιο οργάνωσης της επιχείρησης, τους κανονισμούς ή εγκυκλίους καθορισμού αρμοδιοτήτων και παροχής εξουσιοδοτήσεων για τη διενέργεια συναλλαγών και λήψης αποφάσεων. Παραδείγματα τυπικού διοικητικού ελέγχου αποτελούν:

- οι εσωτερικές κανονιστικές διατάξεις πρόσληψης προσωπικού ή χορήγησης πρόσθετων αδειών απουσίας
- η καθιέρωση ειδικής διαδικασίας και η εφαρμογή ιατρικής εξέτασης των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων στην επιχείρηση
- Η υποχρεωτική έγκριση από τον οικονομικό διευθυντή για επενδύσεις πάνω από ένα συγκεκριμένο όριο χρηματικού ποσού
- Σύστημα ασφάλειας που να επιτρέπει επέμβαση και διορθωτική εγγραφή στον ηλεκτρονικό υπολογιστή μόνο ορισμένων ειδικά εξουσιοδοτημένων υπαλλήλων.
- Η χρήση διαφόρων προϋπολογισμών, εκθέσεων ποιοτικού ελέγχου, αξιολόγησης προσωπικού, στατιστικών αναλύσεων και εκθέσεων απόδοσης της εταιρίας και παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Αποτέλεσμα της δράσης των διοικητικών ελέγχων είναι η διασφάλιση ισχυρού εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, η επίβλεψη των στόχων της επιχείρησης, λειτουργική αποτελεσματικότητα και συμμόρφωση προς τις πολιτικές της. Ένας από τους κύριους στόχους της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της. Στην καθιέρωση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου το Management επιλέγει ένα σχέδιο οργάνωσης, μεθόδους, τεχνικές και διαδικασίες οι οποίες συντελούν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Δεν

έχουν δηλαδή άμεση σχέση με την ακρίβεια και την αξιοπιστία των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων και δεν ενδιαφέρουν τον εξωτερικό έλεγχο (Ορκωτό Λογιστή) γιατί αποβλέπουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω της καλύτερης οργάνωσης και της ορθολογικότερης αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε αντίθεση με τους διοικητικούς 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. Αναλυτικότερα, το ΑΙΟΛ με την εγκύκλιο των ελεγκτικών προτύπων Νο1 (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:
  - 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
  - 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.

Παραδείγματα τυπικού λογιστικού ελέγχου είναι :

- Η κατάρτιση της μηνιαίας κατάστασης συναλλαγών με τις τράπεζες, από έναν υπάλληλο ο οποίος δεν έχει το δικαίωμα έκδοσης υπογραφής επιταγών ή χειρισμού μετρητών.
- Ο καθορισμός διαδικασίας για την πληρωμή των προμηθευτών μόνο όταν τα διάφορα υλικά έχουν πράγματι παραγγελθεί και έχουν παραληφθεί.

Μία διαφορετική διάκριση, πιο ειδική, θα μπορούσε να γίνει και ανάλογα με τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Έτσι, υπάρχουν πολλά είδη εσωτερικού ελέγχου, όσα και οι λειτουργίες, δηλαδή, οικονομικοί έλεγχοι, διοικητικοί, παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μηχανογράφησης λογιστηρίου, ασφάλειας εργαζομένων, τεχνολογίας και πληροφοριακών συστημάτων και , γενικά, έλεγχος όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Τα διάφορα είδη εσωτερικού ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους και δεν λειτουργούν μεμονωμένα, καθώς στην πράξη, εμπλέκονται μεταξύ τους και αλληλοσυμπληρώνονται.

## 2.4. Κατηγορίες Ελέγχων

Σύμφωνα με τον Χρήστο Καζαντζή<sup>6</sup>, οι έλεγχοι με βάση διάκρισης το αντικείμενο του ελέγχου μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. **Έλεγχοι Οικονομικών Καταστάσεων.** Σκοπός αυτού του ελέγχου είναι η διαμόρφωση και έκφραση μιας γνώμης για το κατά πόσο οι καταστάσεις αυτές έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τις γενικά παραδεκτές αρχές της λογιστικής και αν αυτές απεικονίζουν ακριβοδίκαια την οικονομική θέση και τα αποτελέσματα της διαχείρισης της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας.
2. **Έλεγχοι Συμμόρφωσης.** Σκοπός ενός ελέγχου συμμόρφωσης είναι ο καθορισμός του κατά πόσο ο ελεγχόμενος συμμορφώνεται με συγκεκριμένους κανόνες ή ακολουθεί διαδικασίες που έχουν τεθεί από κάποιο ιεραρχικά ή διοικητικά ανώτερο φορέα. Βασίζονται σε προκαθορισμένα από την διοίκηση κριτήρια και μπορούν να πραγματοποιούνται συχνά κατά τη διάρκεια του έτους, ανά τακτά διαστήματα εβδομάδας ή μήνα, αλλά και αιφνιδιαστικά. π.χ. έλεγχος φορολογικών δηλώσεων και έλεγχοι της Αγορανομίας

---

<sup>6</sup> Χρήστος Καζαντζής, «Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος: Μία συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων», Πειραιάς 2006, εκδόσεις Business Plus A.E. σελ 82-89

**3. Λειτουργικοί Έλεγχοι.** Αποτελεί μία συστηματική επισκόπηση και αξιολόγηση των λειτουργικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε σχέση με συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους. Ικανοποιούν 3 σκοπούς:

- Προσδιορισμός Απόδοσης
- Προσδιορισμός Ευκαιριών για Βελτίωση
- Υποβολή Συστάσεων για Βελτίωση και Περαιτέρω Δράση

Μία συγκριτική ανάλυση των σημαντικότερων διαφορών μεταξύ του Ελέγχου Οικονομικών Καταστάσεων, των Λειτουργικών Ελέγχων και Ελέγχων Συμμόρφωσης απεικονίζεται στον πίνακα 2.

**Πίνακας 1.** Περιπτώσεις Διαφορετικών Κατηγοριών Ελέγχου

<b>Κατηγορία Ελέγχου</b>	<b>Φύση Ελεγχόμενων Στοιχείων</b>	<b>Προκαθορισμένα Κριτήρια</b>	<b>Βαθμός Ανταπόκρισης</b>	<b>Κύριοι Χρήστες των Πορισμάτων του Ελέγχου</b>
Οικονομικών Καταστάσεων	Μεγέθη Οικονομικών Καταστάσεων της Α	Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικών Αναφορών	Ακριβοδίκαιη Παρουσίαση	Μέτοχοι, Πιστωτές & Άλλοι
Συμμόρφωσης	Στοιχεία Φορολογικής Δήλωσης της Ω	Φορολογικοί Κώδικες, Νόμοι και Κανονισμοί	Ορθότητα	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία Δ.Ο.Υ
Λειτουργικός	Στατιστικά Στοιχεία Απόδοσης του Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών Δήμου Β	Τεθέντες Στόχοι από το Δημοτικό Συμβούλιο	Μικρή Απόκλιση	Δημοτικό Συμβούλιο

4. **Έλεγχοι Διοίκησης.** Σκοπός τους είναι η αξιολόγηση των στόχων της διοικήσεως μιας επιχείρησης και ο βαθμός επίτευξης των στόχων αυτών, δηλαδή αξιολογείται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα ενός μέλους ή συλλογικού οργάνου διοικήσεως μιας επιχείρησης ή ενός τμήματος της.
5. **Έλεγχοι Κοινωνικής Ευθύνης.** Στόχος του ελέγχου είναι η επαλήθευση, επικύρωση, και επιβεβαίωση των πληροφοριών που συγκεντρώνει και παρουσιάζει η Κοινωνική Λογιστική η οποία απεικονίζει όλες τις πληροφορίες που αναφέρονται στις σχέσεις της επιχείρησης με το Κοινωνικό της περιβάλλον.
6. **Έλεγχοι Οικονομικού Εγκλήματος και Απάτης**<sup>7</sup>. Περιλαμβάνει μία σειρά ελέγχων με στόχο την αποκάλυψη και την πρόληψη απατηλών ενεργειών και συμπεριφορών.
7. **Ειδικοί Έλεγχοι.** Περιλαμβάνονται όλοι οι έλεγχοι που δεν ανήκουν τις προηγούμενες κατηγορίες. Εδώ ανήκει και ο δικαστικός έλεγχος του άρθρου 634 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

---

<sup>7</sup> Με βάση τα δημοσιευθέντα αποτελέσματα έρευνας του βαρόμετρου απάτης που πραγματοποιεί σε ετήσια βάση μεγάλη διεθνής ελεγκτική εταιρία στη Βόρεια Ευρώπη, Ο αριθμός των υποθέσεων επιχειρησιακής απάτης το 2003 έφτασε τις 153 έναντι 83 υποθέσεων του έτους 2002. Για την περίοδο 1990-2002 ο μέσος ετήσιος αριθμός διαμορφώθηκε σε 67 περιπτώσεις απάτης το έτος. Από μια ξεχωριστή έκθεση της ίδιας εταιρίας που δημοσιεύθηκε τον Ιανουάριο του 2004 και που βασίστηκε στις στατιστικές των δικαστηρίων, προκύπτει ότι ο αριθμός των μεγάλων υποθέσεων απάτης σχεδόν διπλασιάστηκε αν και τα ποσά μειώθηκαν. Οι ανώτεροι υπάλληλοι που είναι υπεύθυνοι για τις χρηματοδοτήσεις, ηλικίας από 36 έως 55 ετών είναι οι πλέον πιθανοί αυτουργοί της εταιρικής απάτης σύμφωνα με μια αντίστοιχη έρευνα. Το συμπέρασμα βασίστηκε σε μία εμπειρική ανάλυση 100 περιπτώσεων απάτης κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δύο ετών. Ο χρόνος προϋπηρεσίας των ατόμων αυτών ήταν μεταξύ 10 και 25 έτη. Το 70% των υποθέσεων απάτης έγινε από δράστες μεταξύ 36 και 55 ετών. Τα δύο τρίτα των υποθέσεων αυτών πραγματοποιήθηκαν από τους διευθυντές ή ανώτερα στελέχη. Το προσωπικό ηλικίας μεταξύ 18 και 25 αποτέλεσε μια μικρή μειοψηφία της τάξης του 1% όλων των απατών που πραγματοποιήθηκαν. Η ύπαρξη συνεργειών βρέθηκε στο 50% των περιπτώσεων απάτης με το δράστη να ενεργεί σε συντονισμό με μέχρι και τέσσερα άλλα άτομα. Από την ίδια έρευνα προέκυψε ότι στο ένα πέμπτο των υποθέσεων απάτης δεν υπήρξε καμία κύρωση για τους δράστες.

## 2.5. Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

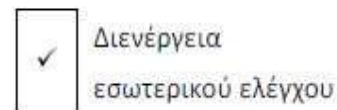
Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων τα οποία απαιτούνται για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός.

Τέτοια συστήματα εσωτερικού ελέγχου για παράδειγμα είναι:

1. Οι διαδικασίες εισπράξεων και διαχείρισης αυτών, όπως και η διαχείριση των ξένων και ιδίων κεφαλαίων.
2. Ένα εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από ένα τέτοιο οργανόγραμμα πρέπει να διαγράφεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα, τμήμα
3. Η πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικό και εξωτερικό σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
4. Ένα οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Η περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και η ανάπτυξη των διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.
5. Η πολιτική αγορών και προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και τα επίπεδα.
6. Η αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και η πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το ποθητό αποτέλεσμα.
7. Ένα πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.
8. Ένα σύστημα πληροφόρησης. Ένα αξιόπιστο σύστημα M.I.S με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
9. Ένα σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της Εταιρείας, έναντι τρίτων.
10. Μία πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίηση και γενικότερα σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

**Πίνακας 2:** Αποτύπωση εσωτερικού ελέγχου

Διαδικασία	Υποδιαδικασία	1 <sup>ο</sup> Εξάμηνο	2 <sup>ο</sup> Εξάμηνο
Ταμείο/ Τράπεζες	Πληρωμές προμηθευτών	✓	
Προμήθειες	Διαχείριση συμβάσεων	✓	✓
	Παραλαβή προϊόντων	✓	
	Παραλαβή τιμολογίου		✓
Έσοδα	Καταχώρηση πελάτη στο σύστημα	✓	✓
	Ορθή τιμολόγηση		
Ανθρώπινο δυναμικό	Διαδικασία πρόσληψης		✓
Διαχείριση Παγίων	Απογραφή παγίων		✓
	Αποξήλωση και μετεγκατάσταση παγίων	✓	
Λογιστήριο	Υποβολή οικονομικών αναφορών	✓	✓
Πληροφορική	Έλεγχος προσβάσεων		✓



## 2.6. Αρμοδιότητες της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχει τις πιο κάτω ενδεικτικά αναφερόμενες αρμοδιότητες:

1. Παρακολουθεί την τήρηση της πολιτικής προσλήψεων, προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων του ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα των διαδικασιών του τμήματος προσωπικού.
2. Εξετάζει την ύπαρξη αποτελεσματικής οργανωτικής δομής και αξιολογεί την επάρκειά της, καθώς και την ύπαρξη διαδικασιών εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των επιμέρους υπηρεσιακών λειτουργιών και των συναλλαγών τους με τρίτους.

3. Αξιολογεί τη συμμόρφωση των εργαζομένων με τις πολιτικές και τις αποφάσεις της διοίκησης, καθώς και με τους κανόνες λειτουργίας και με τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις.
4. Ελέγχει την πληρότητα, ακρίβεια και αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων των βιβλίων και των στοιχείων της επιχείρησης.
5. Εξετάζει με συστηματικό τρόπο την παρακολούθηση, εκτίμηση, αξιολόγηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Αναζητά τις γενεσιουργές αιτίες των κινδύνων και εισηγείται μέτρα αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους.
6. Αξιολογεί τη διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
7. Εξετάζει τις μετρήσεις των επιδόσεων των διευθυντικών στελεχών όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας πλην της ανώτατης διοίκησης με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση της διαχείρισης των παραγωγικών μέσων και πόρων.
8. Αξιολογεί τον τρόπο συνεργασίας και επικοινωνίας των εργαζομένων τόσο εντός των τμημάτων όσο και στο σύνολο της επιχείρησης γενικότερα.
9. Εξετάζει, την αξιοποίηση και την αποδοτικότητα των μέσων παραγωγής, τα προγράμματα παραγωγής και τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τη διάθεση των προϊόντων καθώς και το ύψος αλλά και τη διαχείριση των αποθεμάτων. Παράλληλα, παρακολουθεί εάν τηρείται η προσδιορισθείσα πολιτική πωλήσεων και εισπράξεων όπως και η αντίστοιχη πολιτική διαχείρισης διαθεσίμων, καθώς και οι όροι τόσο του δανεισμού όσο και των λοιπών υποχρεώσεών της.
10. Εκτιμά την αποτελεσματικότητα των προτύπων απόδοσης και συμπεριφοράς που θέτει κάθε φορά η διοίκηση της επιχείρησης και αξιολογεί την πολιτική που υπαγορεύουν τα πρότυπα αυτά.
11. Αξιολογεί τις πολιτικές για αποθάρρυνση και αποτροπή των καταχρήσεων της απάτης, τον προσπορισμό οικονομικών ωφελειών εις βάρος της επιχείρησης, των φθορών και κλοπών, καθώς και το γενικότερο κλίμα αφοσίωσης των εργαζομένων στους κανόνες επιχειρησιακής ηθικής.

12. Διαπιστώνει κατά πόσο οι διάφορες υπηρεσίες και τα τμήματα της επιχείρησης έχουν σαφή αντίληψη των αρμοδιοτήτων αλλά και της αποστολής τους, αν είναι άρτια στελεχωμένες, καθώς και αν αξιοποιείται κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό τους.
13. Εξετάζει τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της εποπτείας που ασκείται από τα στελέχη όλων των επιπέδων.
14. Αξιολογεί την απόδοση των επενδύσεων με βάση τον αρχικό σχεδιασμό τους.
15. Εκτιμά το συνολικό αλλά και το επιμέρους κόστος των τμημάτων, το οποίο συγκρίνει με το προϋπολογισθέν, και από τη σύγκρισή του με το αντίστοιχο όφελος προσδιορίζει επικερδείς ή ζημιογόνες δραστηριότητες. Εντοπίζει τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση με άμεσα αποτελέσματα.

## **2.7. Μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου**

Μηχανισμοί ή μέτρα εσωτερικού ελέγχου είναι οι πολιτικές, μηχανισμοί, μέτρα και διαδικασίες της οικονομικής μονάδας που βοηθούν στη διασφάλιση λήψης όλων των αναγκαίων αποφάσεων και ενεργειών που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων της και την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων. Οι μηχανισμοί αυτοί του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν:

- Μέτρηση και αξιολόγηση επιδόσεων
- Επεξεργασία πληροφοριών
- Φυσικοί Έλεγχοι
- Διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και ευθυνών

**Μέτρηση και αξιολόγηση Επιδόσεων:** Ένα ισχυρό λογιστικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διαθέτει αποτελεσματικούς μηχανισμούς μέτρησης των επιδόσεων προσώπων και διαδικασιών. Η σύγκριση των απολογιστικών στοιχείων με προϋπολογισμούς, προβλέψεις και επιδόσεις προηγούμενων περιόδων αποτελεί ένα ενδεικτικό παράδειγμα ενός τέτοιου μηχανισμού.

**Επεξεργασία Πληροφοριών:** Μία ποικιλία ελεγκτικών μηχανισμών χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της ακρίβειας, της πληρότητας και της ύπαρξης της κατάλληλης εξουσιοδότησης για την πραγματοποίηση των συναλλαγών. Οι δύο γενικές κατηγορίες

μηχανισμών ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων είναι : οι γενικοί έλεγχοι και οι έλεγχοι εφαρμογών. Οι γενικοί έλεγχοι σχετίζονται με το ευρύτερο περιβάλλον επεξεργασίας των πληροφοριών και περιλαμβάνουν ελέγχους του κέντρου των δεδομένων και των λειτουργιών του δικτύου, απόκτηση, ανάπτυξη και συντήρηση του λογισμικού του συστήματος, ασφάλεια πρόσβασης κ.λ.π. Οι έλεγχοι εφαρμογών συμβάλουν στη διασφάλιση της πληρότητας, της ακρίβειας, της ύπαρξης εξουσιοδότησης και της εγκυρότητας της επεξεργασίας των συναλλαγών. Για παράδειγμα η οικονομική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει μηχανισμούς που να διασφαλίζουν ότι κάθε συναλλαγή που πραγματοποιείται και καταγράφεται στο λογιστικό σύστημα της οικονομικής μονάδας έχει την κατάλληλη εξουσιοδότηση. Το Ελληνικό Ελεγκτικό Πρότυπο 4401 θέτει το πλαίσιο ελέγχου σε μηχανογραφημένα πληροφοριακά περιβάλλοντα.

**Φυσικοί Έλεγχοι:** Οι έλεγχοι αυτοί περιλαμβάνουν την φυσική ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων. Οι φυσικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα φυσικής προστασίας, όπως είναι οι ασφαλείς εγκαταστάσεις, εξουσιοδότηση για πρόσβαση στα προγράμματα υπολογιστών και αρχεία δεδομένων, καθώς και περιοδική απογραφή των περιουσιακών στοιχείων με αντιστοίχιση των απογραφικών δεδομένων με τα τηρούμενα μητρώα ή βιβλία. Η παρεμπόδιση φυσικής επαφής μη εξουσιοδοτημένων ατόμων με ορισμένα περιουσιακά στοιχεία με πόρτες και κλειδαριές ασφαλείας και η παρακολούθηση της φυσικής επαφής ή παρουσίας με ηλεκτρονικές κάμερες, βιβλίο επισκεπτών, αποτελούν ενδεικτικά παραδείγματα φυσικών ελέγχων.

**Διαχωρισμός Καθηκόντων:** Είναι πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση να διαχωρίσει την εξουσιοδότηση πραγματοποίησης των συναλλαγών, από την καταγραφή των συναλλαγών και από την φύλαξη των σχετικών περιουσιακών στοιχείων. Η ανεξάρτητη εκτέλεση κάθε μίας από τις λειτουργίες αυτές μειώνει την ευκαιρία για οποιοδήποτε πρόσωπο, τόσο να διαπράξει όσο και να αποκρύψει σφάλματα ή απάτες στην κανονική πορεία των καθηκόντων του. Μία κλασική βασική αρχή του εσωτερικού ελέγχου ορίζει ότι καμία διαχειριστική πράξη και λογιστική καταχώρηση δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνεται από ένα μόνο υπάλληλο, αλλά η εργασία του καθενός θα πρέπει, απαραίτητα, να είναι συμπληρωματική της εργασίας τουλάχιστον, ενός άλλου υπαλλήλου και να ελέγχεται από ένα τρίτο υπάλληλο (εσωτερικό ελεγκτή ή εποπτευόμενα προϊστάμενο). Η αρχή αυτή τα τελευταία χρόνια έχει δεχθεί αρνητική κριτική με το επιχείρημα ότι δημιουργεί γραφειοκρατία. Παρά την κριτική ο τριπλός

διαχωρισμός της, α) διενέργειας των συναλλαγών, από β) τη λογιστική παρακολούθηση των συναλλακτικών πράξεων και από γ) τη διαχείριση και φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων διασφαλίζει επαρκώς τη διαχειριστική ευταξία της επιχείρησης. Όταν λόγοι κόστους- οφέλους καθιστούν το διαχωρισμό των καθηκόντων ασύμφορο τότε το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναπτύξει ειδικούς μηχανισμούς ελέγχου.

## 2.8 Κίνδυνος Εσωτερικού Ελέγχου

Ο κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου είναι ο κίνδυνος εμφάνισης ενός ουσιαστικού σφάλματος στις οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης, από την αδυναμία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της να εντοπίσει ή να αποτρέψει το σφάλμα αυτό. Είναι ευνόητο ότι όσο πιο αποτελεσματικός είναι ο εσωτερικός έλεγχος μιας οικονομικής μονάδας τόσο μικρότερος είναι ο σχετικός κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου. Το Ελληνικό Ελεγκτικό Πρότυπο 4400 φαίνεται να χρησιμοποιεί ως συνώνυμο του κινδύνου εσωτερικού ελέγχου τον όρο κίνδυνος δυσλειτουργίας των δικλίδων ασφαλείας για τον οποίον ορίζει σχετικά ότι:

Ο ελεγκτής οφείλει να προχωρήσει σε μια προκαταρκτική εκτίμηση του κινδύνου δυσλειτουργίας των δικλίδων ασφαλείας, για κάθε κύρια κατηγορία υπολοίπων ή συναλλαγών. Η προκαταρκτική αυτή αξιολόγηση των κινδύνων δυσλειτουργίας των δικλίδων ασφαλείας πρέπει να χαρακτηρίζει τον κίνδυνο ως υψηλό, εκτός εάν ο ελεγκτής:

1. έχει εντοπίσει δικλίδες ασφαλείας, που έχουν καλές προοπτικές να αποτρέψουν ή να αποκαλύψουν ή να διορθώσουν ένα ουσιώδες λάθος, και
2. σχεδιάζει να υποβάλλει τις δικλίδες αυτές σε δοκιμασία, ώστε να επιβεβαιωθεί η επάρκειά τους.

Επιπρόσθετα, ο Ελεγκτής οφείλει να εξετάσει αν οι δικλίδες ασφαλείας ήταν σε λειτουργία καθ' όλη την υπό έλεγχο περίοδο. Ο ελεγκτής, με βάση το ίδιο πιο πάνω ελεγκτικό πρότυπο, οφείλει να τεκμηριώνει στα φύλλα εργασίας:

1. την εξασφαλισθείσα κατανόηση του λογιστικού συστήματος και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να γνωρίσει:

- τις κύριες κατηγορίες των συναλλαγών του ελεγχόμενου οργανισμού,
- την αφετηρία των συναλλαγών αυτών και του τρόπου με τον οποίο εξουσιοδοτούνται και συλλαμβάνονται,
- τα σημαντικά λογιστικά στοιχεία και παραστατικά του ελεγχόμενου οργανισμού από τα οποία αντλούνται και στα οποία στηρίζονται οι οικονομικές καταστάσεις,
- τη διαδικασία λογιστικοποίησης και απεικόνισης των συναλλαγών, από την αφετηρία τους μέχρι την απεικόνισή τους στις οικονομικές καταστάσεις.

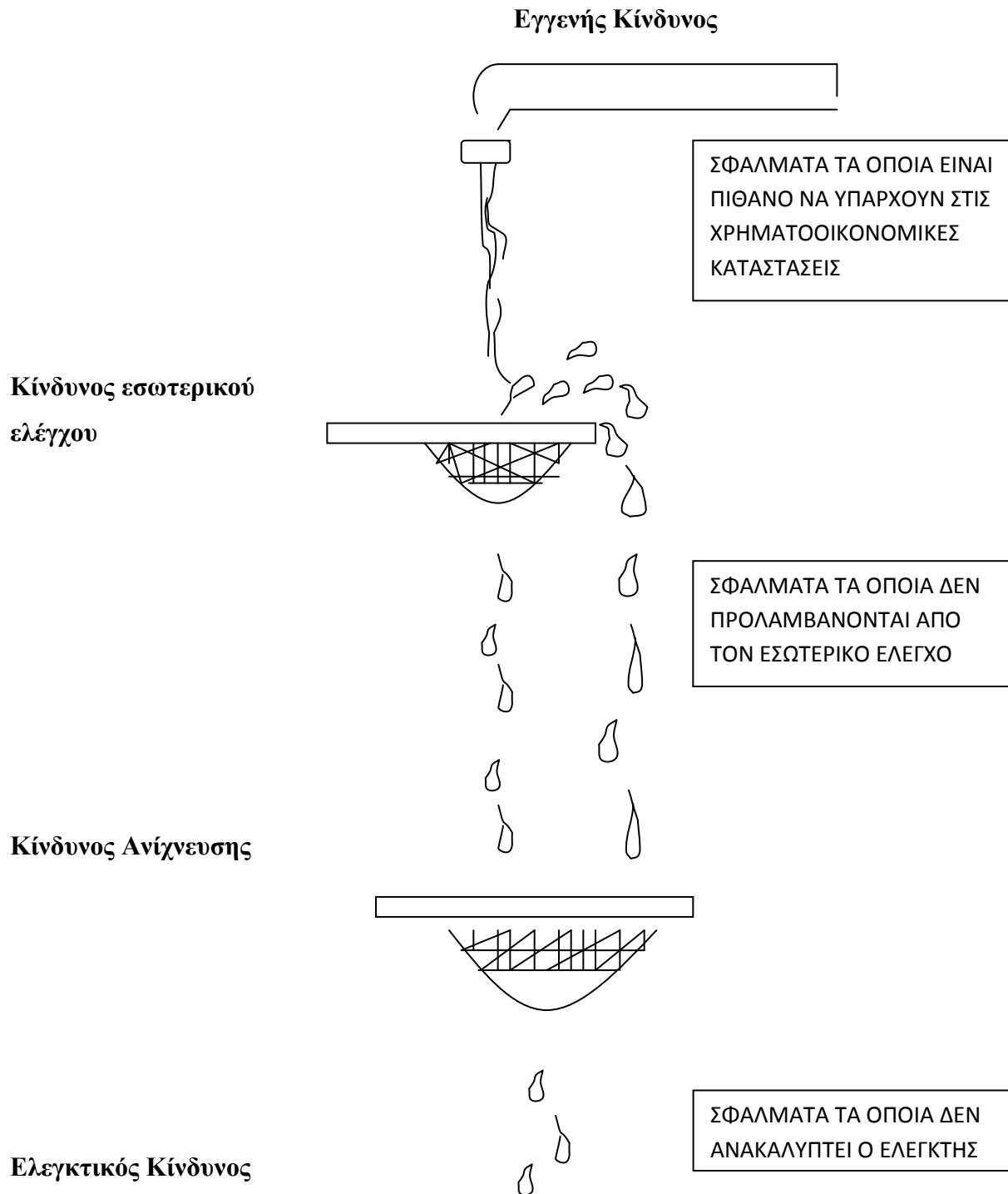
## 2. την αξιολόγηση του κινδύνου δυσλειτουργίας των δικλίδων ασφαλείας του συστήματος.

Καλοσχεδιασμένοι εσωτερικοί έλεγχοι, όπως είναι φυσικό, αυξάνουν την αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων και τα λάθη εμποδίζουν ή ανιχνεύονται έγκαιρα. Ο κίνδυνος δυσλειτουργίας των δικλίδων ασφαλείας δεν μπορεί ποτέ να μηδενίσει, επειδή δεν μπορεί να υπάρχει απόλυτη διασφάλιση ότι όλες οι σημαντικές ανακρίβειες θα εμποδιστούν ή θα ανιχνευθούν από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Οι ελεγκτές μπορούν να επηρεάσουν τον κίνδυνο δυσλειτουργίας δικλίδων ασφαλείας, με το να προτείνουν στη διοίκηση βελτιώσεις στους υφιστάμενους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου. Αυτή η επιρροή όμως περιορίζεται από το κατά πόσο μπορούν οι συμβουλές των ελεγκτών, να υιοθετηθούν από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο του κινδύνου δυσλειτουργίας των δικλίδων ασφαλείας, τόσο λιγότερο πιθανό είναι ο εσωτερικός έλεγχος να ανιχνεύσει ή να εμποδίσει μια ανακρίβεια ενός συγκεκριμένου ισχυρισμού της Διοίκησης. Εξαιτίας αυτού, ο ελεγκτής θα πρέπει την πρέπουσα λογική διασφάλιση ότι έχουν ανακαλυφθεί και απομακρυνθεί οι σημαντικές ανακρίβειες από τις οικονομικές καταστάσεις.

Από τα πιο πάνω συμπερασματικά προκύπτει ότι ο κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου μπορεί να οριστεί ως η πιθανότητα οι διάφοροι μηχανισμοί του συστήματος εσωτερικού ελέγχου να μην αποτρέψουν ή αποκαλύψουν ουσιώδη σφάλματα ή παραλείψεις στις οικονομικές καταστάσεις.

Σχήμα 3. Συστατικά στοιχεία Ελεγκτικού Κινδύνου



## 2.8.1 Μοντέλο αξιολόγησης του κινδύνου<sup>8</sup>

Το μοντέλο αξιολόγησης του κινδύνου (Colbert και Alderman, 1995) είναι από τα πλέον χρήσιμα εργαλεία για τον σχεδιασμό ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Καταγράφονται τρία είδη κινδύνου (AICPA, 1983):

- **Σύμφυτα Ενυπάρχων Κίνδυνος( IR ή inherent risk)**, είναι το ενδεχόμενο εμφάνισης λανθασμένης παραδοχής στις οικονομικές καταστάσεις λόγω απουσίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- **Κίνδυνος Συστήματος Ελέγχου(CR ή control risk)**, είναι η πιθανότητα ότι η αποτυχία συμμόρφωσης, οι ανεπαρκείς διαδικασίες, και οι λανθασμένες διατυπώσεις δεν θα ανιχνευθούν από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.
- **Κίνδυνος Ανίχνευσης (DR ή detection risk)**, αναφέρεται στην περίπτωση που ο εσωτερικός ελεγκτής, ως υπεύθυνος του εσωτερικού ελέγχου, δεν ανιχνεύει τις λανθασμένες διατυπώσεις, τις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης και τις ανεπαρκείς διαδικασίες. Αφορά την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών διαδικασιών που εφαρμόζονται.

Κατά αυτόν τον τρόπο, ο συνολικός κίνδυνος σε ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται ως:

$$AR= IR \times CR \times DR$$

(Όπου AR= Audit Risk, IR=Inherent Risk, CR= Control Risk, DR= Detection Risk)

Στα πλαίσια επιτυχούς ολοκλήρωσης του λογιστικού ελέγχου, πρέπει να διενεργηθεί μείωση των τριών συστατικών του συνολικού κινδύνου ελέγχου. Σύμφωνα με τον AICPA, (1988,1995) και τον IFA(1991), ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να κατανοεί πλήρως το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης. Αυτή η κατανόηση βοηθά δραστικά στην εκτίμηση του κινδύνου συστήματος ελέγχου. Η μείωση του αξιολογημένου επιπέδου κινδύνου ελέγχου και ανίχνευσης, βρίσκεται στα πλαίσια αρμοδιοτήτων του ελεγκτή (Carmichael και Willingham, 2000).

---

<sup>8</sup> Δρογαλάς Γεώργιος, Φωτιάδης Θωμάς, Σουμπενιώτη Δημήτρη, "Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου: Θεωρητική Προσέγγιση και Πραγματική Μελέτη Περίπτωσης"

Εντούτοις, ο σύμφυτος κίνδυνος (IR), θεωρείται ως μεταβλητή επί της οποίας η επέμβαση είναι περιορισμένης εμβέλειας και αποτελεσματικότητας.

## **2.9. Άρθρο Ιούνιο 2006 - Έρευνα του Τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας του ΕΜΠ.**

Σε πρωτογενή έρευνα<sup>9</sup> που πραγματοποίησε ο Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας του ΕΜΠ τον Ιούνιο του 2006, απαντήθηκαν ερωτήματα του τύπου πώς εφαρμόζεται στην πραγματικότητα ο εσωτερικός έλεγχος από τις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις, ποια είναι η βαρύτητα που του αποδίδεται και ποιες είναι οι τάσεις που επικρατούν αυτήν τη στιγμή. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν οι εξής:

«Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί ένα κατ' εξοχήν νεοσύστατο τμήμα στις ελληνικές επιχειρήσεις με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων απέκτησε οργανωμένο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου μετά το έτος 2000, πιθανόν αποτέλεσμα της προσπάθειας συμμόρφωσης με την απόφαση 5/204/2000 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές που στελεχώνουν τα τμήματα αυτά, σε πολλές περιπτώσεις προέρχονται από άλλες οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης από τις οποίες μετακινήθηκαν για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του εσωτερικού ελέγχου, ενώ η πλειοψηφία αυτών (τέσσερις στους πέντε ελεγκτές) διαθέτουν προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο αντικείμενο μικρότερη των έξι ετών. Οι σπουδές τους είναι κυρίως οικονομικής ή χρηματοοικονομικής κατεύθυνσης, ενώ ένας στους πέντε ελεγκτές έχει αποκτήσει την αναγνωρισμένη επαγγελματική πιστοποίηση CIA (Certified Internal Auditor). Αξιοσημείωτη είναι η απουσία πιστοποιημένων ελεγκτών πληροφοριακών συστημάτων, δηλαδή κατόχων του επαγγελματικού πιστοποιητικού CISA (Certified Information Systems Auditor). Αυτό υποδηλώνει ότι η διεύθυνση της έννοιας του ελέγχου πληροφοριακών συστημάτων βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο και δεν έχει ακόμη καθιερωθεί σαν μια από τις βασικές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου.

---

<sup>9</sup> Η έρευνα δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα Καθημερινή στις 25-09-2005 στην στήλη «Επιχειρήσεις» [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economy/epix\\_2\\_25/09/2005\\_157876](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles/economy/epix_2_25/09/2005_157876)

### Επαγγελματική πιστοποίηση εσωτερικών ελεγκτών

Ο αριθμός των στελεχών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου δεν συσχετίζεται με το μέγεθος της επιχείρησης (μετρούμενο σε αριθμό εργαζομένων, κύκλο εργασιών ή κερδοφορία). Τρεις στις δέκα επιχειρήσεις με περισσότερους των πεντακοσίων εργαζομένων εξυπηρετούνται από έναν ή δύο μόνο ελεγκτές, χωρίς να δέχονται εξωτερικές συμβουλευτικές υπηρεσίες. Επίσης, μία στις τέσσερις επιχειρήσεις έχει προχωρήσει στη μερική ή πλήρη ανάθεση (co/out-sourcing) δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου σε εξειδικευμένες εταιρείες.

Επιπλέον, ο μεγάλος κύκλος εργασιών ή η υψηλή κερδοφορία φάνηκε από την έρευνα ότι είναι αναγκαία συνθήκη που σχετίζεται με την υιοθέτηση πρακτικών out/co-sourcing ή αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων, όχι όμως ικανή, αφού δεν εφαρμόζουν αυτές τις πρακτικές όλες οι επιχειρήσεις με μεγάλο κύκλο εργασιών ή μεγάλα κέρδη.

### Διαδικασίες και εργαλεία

Όσον αφορά τις διαδικασίες και τα εργαλεία χρήσης, εννέα στις δέκα επιχειρήσεις έχουν καταγράψει τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που ακολουθούν και έχουν αναπτύξει ή βρίσκονται στη φάση ανάπτυξης Πλάνου Εσωτερικού Ελέγχου, που περιλαμβάνει τους ελέγχους που έχουν προγραμματιστεί να γίνουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ερωτηματολόγια ελέγχου, που χρησιμοποιούν ως οδηγό για την πραγματοποίηση και την τεκμηρίωση των ελέγχων, έχουν αναπτύξει πέντε στις δέκα επιχειρήσεις. Αυτό υποδεικνύει ότι η φάση της ανάπτυξης της υποδομής και των βασικών εργαλείων εσωτερικού ελέγχου έχει κάνει κάποια βήματα, αλλά ακόμη δεν έχει ολοκληρωθεί.

Οι τεχνικές μοντελοποίησης διαδικασιών φαίνεται ότι αποτελούν σημαντικό εργαλείο ανάλυσης των υπό έλεγχο διαδικασιών, με δημοφιλέστερη αυτή των Διαγραμμάτων Ροής (67% των εσωτερικών ελεγκτών τα χρησιμοποιεί), με τα Διαγράμματα Ροής Δεδομένων να ακολουθούν, με αισθητή όμως διαφορά (40%).

### Αποτελεσματικότητα συστημάτων

Για την αποτελεσματικότητα παρατηρήθηκαν τα εξής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ανέφεραν ως πιο συχνό αποτέλεσμα των ελέγχων που διενεργεί το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου τη μη επίτευξη των στόχων των διαδικασιών προμηθειών (37%) και πωλήσεων (26%), οι οποίες

τυγχάνουν αυξημένης προτεραιότητας κατά τον έλεγχο, καθώς επίσης και των διαδικασιών πληροφορικής. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι το 17% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποιεί ποτέ αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων (risk assessment) και επίσης το 21% δεν έχει καθορίσει για όλες τις διαδικασίες σημεία ελέγχου για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι λίγο περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν και αξιολογούν τους κινδύνους με ένα συστηματικό και τυποποιημένο τρόπο.

Από την έρευνα έγινε αντιληπτό ότι μια μερίδα επιχειρήσεων αντιμετωπίζει ακόμα τον εσωτερικό έλεγχο σαν μια γραφειοκρατική υποχρέωση, και όχι σαν μια δραστηριότητα που προσθέτει αξία και βοηθάει στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι για το 5% των επιχειρήσεων που προσεγγίσθηκαν για να συμμετέχουν στην έρευνα, δεν κατέστη δυνατό να προσεγγισθούν οι υπεύθυνοι εσωτερικού ελέγχου, καθώς από την πρώτη επαφή δηλώθηκε ότι δεν υφίσταται τμήμα εσωτερικού ελέγχου, παρόλο που είναι εισηγμένες στο Χ.Α.».

## **2.10. Άρθρο Ιούνιο 2007- Έρευνα της Ηλιάννα Ζαφειράκου για τη διπλωματική εργασία “ Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική Προσέγγιση”.**

Σκοπός της έρευνας ήταν να εξετασθεί και να καταγραφεί η ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Ειδικότερα, αρχικός στόχος ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις διατηρούν ξεχωριστό τμήμα εσωτερικού ελέγχου ή χρησιμοποιούν εξωτερικό συνεργάτη που έχουν προσλάβει μέσω ελεγκτικής εταιρίας. Ακολούθως, να εξαχθούν συμπεράσματα όσον αφορά τη συνεργασία του εσωτερικού με τον ορκωτό ελεγκτή, τη συμβολή που έχει η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και στην απόδοση της επιχείρησης, καθώς και στις αρμοδιότητες που έχει ο εσωτερικός ελεγκτής.

Από τα 280 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν στις εταιρίες με μετοχές εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών, επεστράφησαν 62, ποσοστό συμμετοχής γύρω στο 22%. Υπήρχαν δύο τύποι ερωτηματολογίων, ανάλογα με το αν η επιχείρηση είχε δικό της τμήμα εσωτερικού

ελέγχου ή αν χρησιμοποιούσε εξωτερικού συνεργάτη για την εκτέλεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Ο πρώτος τύπος ερωτηματολογίου περιλάμβανε 31 ερωτήσεις, ενώ ο δεύτερος 37 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αποτελούνταν από ανοιχτού τύπου, κλειστού τύπου καθώς και ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την βαθμολογική κλίμακα του Likert.

Τη συλλογή των δεδομένων ακολούθησε η στατιστική τους επεξεργασία και ανάλυση χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 12.0. Κατά κύριο λόγο χρησιμοποιήθηκαν οι μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, ποσοστιαίες μονάδες ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις ληφθείσες απαντήσεις

Στο άρθρο 4 της απόφασης 5/204/14.11.00 του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς ορίζεται ότι: «...κάθε εταιρία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρίας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρίας...». Ωστόσο, υπάρχει ένα ποσοστό εταιριών, που αποφάσισαν τη δημιουργία του αντίστοιχου τμήματος ανεξάρτητα από τη απόφαση επειδή πίστευαν ότι η κίνηση αυτή θα προσέδιδε αξία στην εταιρία, ενώ ταυτόχρονα θα αυξάνονταν η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαφόρων λειτουργιών της. Επίσης, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό που επέλεξε την πρόσληψη εξωτερικού συνεργάτη για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι κατά τη συλλογή των ερωτηματολογίων μόνο οι δυο από τις εξήντα δυο επιχειρήσεις που επέστρεψαν απαντημένα τα ερωτηματολόγια, χρησιμοποιούν εξωτερικό συνεργάτη για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου. Γι' αυτό τον λόγο αποφασίστηκε να μη γίνει καμία στατιστική ανάλυση γι' αυτά τα δεδομένα καθώς το δείγμα θεωρείται μη σημαντικό.

Στη συνέχεια, όπως αποκαλύπτεται από την ανάλυση των συχνοτήτων, για τις 19 από τις 60 επιχειρήσεις η δημιουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου ήταν επιλογή τους, ενώ για τις υπόλοιπες 41 επιχειρήσεις ο σχηματισμός του τμήματος έγινε ώστε να συμμορφωθούν στους κανόνες του Χρηματιστηρίου.

Ένα επιπλέον εύρημα είναι ότι ένα ποσοστό των ερωτηθεισών επιχειρήσεων, πέραν της διατήρησης τμήματος εσωτερικού ελέγχου, συνεργάζονται και με ελεγκτική εταιρία.

Συγκεκριμένα, το 51, 67% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στην ερώτηση «Εκτός από τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου εντός της εταιρίας σας, συνεργάζεστε ταυτόχρονα και με ελεγκτική εταιρία;» ενώ το 48,33% απάντησε αρνητικά.

**Πίνακας 3:** Ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών προς τη διοίκηση της επιχείρησης

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
<b>Περιέχει αναλυτικές πληροφορίες για τους ελέγχους</b>	53	88,3
<b>Προτείνει λύσεις</b>	43	71,7
<b>Παίζει συμβουλευτικό ρόλο</b>	40	66,7

Διαπιστώνεται ότι, για τις περισσότερες επιχειρήσεις ο εσωτερικός ελεγκτής δεν αποτελεί απλώς ένα όργανο ελέγχου της σωστής λειτουργίας και της αποδοτικότητας της εταιρίας, αλλά, εφόσον έχει την αρμοδιότητα να συμβουλεύει και να προτείνει λύσεις, θεωρείται ταυτόχρονα ένα συνεργάτης ή ένα άτυπο μέλος της διοίκησης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ζωτικής σημασίας για την ικανοποιητική και αποτελεσματική πορεία της εταιρίας. Για αυτό πολλές επιχειρήσεις έχουν προβεί στη δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου παρόλο που η λύση της πρόσληψης εσωτερικού ελεγκτή από ελεγκτική εταιρία συμβάλλει στον περιορισμό των υπάρχοντων τμημάτων και συνεπώς οδηγεί στη μείωση των λειτουργικών εξόδων και δαπανών. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι εταιρίες εξασφαλίζουν την ανεξαρτησία, την αυταρχικότητα και την αποδοτικότητα του ελεγκτή και έτσι σηματοδοτούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ακολούθως, διαπιστώνεται ότι τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου παρέχουν υπηρεσίες προς τη διοίκηση, μέσω της διαρκούς επικοινωνίας, προσφέρουν βοήθεια στα μέλη του οργανισμού, συμβολές και αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, δηλαδή προσκολλώνται στους αντικειμενικούς στόχους και σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου.

Όσον αφορά τη συνεργασία των εσωτερικών και των εξωτερικών ελεγκτών, η έρευνα έδειξε ότι δεν υπάρχει ομοφωνία απόψεων. Ένα σημαντικό ποσοστό εταιριών πιστεύει ότι υπάρχει ικανοποιητική σχέση συνεργασίας ανάμεσα στα δύο μέρη, αλλά υπάρχει και ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό που θεωρεί ότι η σχέση θα μπορούσε να είναι καλύτερη. Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι

στην Ελλάδα θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, ώστε να αυξηθεί ταυτόχρονα και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Παράλληλα, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τον εσωτερικό έλεγχο ορθά, αφού οι αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών συμπίπτουν με αυτές που αναφέρονται στη βιβλιογραφία του εσωτερικού ελέγχου. Οι περισσότερες από αυτές αφορούν ελέγχους των συναλλαγών με τρίτους πράγμα αναμενόμενο αφού είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Σε μια συνολική εκτίμηση των αποτελεσμάτων, μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα βρίσκεται σε αρχικό στάδιο και ότι πολλά σημεία επιδέχονται βελτίωση, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του αντίστοιχου ελέγχου και να προσδώσει μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση. Ωστόσο, θα ήταν άδικο να ειπωθεί ότι δεν εφαρμόζονται οι βασικές αρχές λειτουργίας ή ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν προσβλέπει στη διαρκή αύξηση της αποδοτικότητας του ελέγχου και την ενίσχυση με διάφορους τρόπους, όπως την πρόσληψη ειδικά εκπαιδευμένου προσωπικού.

## **2.11. Άρθρο Ιούνιο 2011- Έρευνα για το Σύγχρονο Ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου**

Η Αποτύπωση του Σύγχρονου Ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελληνική Οικονομία είναι μία προσπάθεια του Λέκτορα Δρογαλά Γεώργιου, του καθηγητή Γκούμα Σπύρου, της συνεργάτιδας Κεσίση Ευανθία και της Ολγα Μαλλιαρίδου απόφοιτη του ΤΕΙ Σερρών.

Ο πληθυσμός που επιλέγει να γίνει η έρευνα ήταν μόνο οι Εισηγμένες εταιρίες, καθώς αυτές είναι υποχρεωμένες βάσει της απόφασης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/2000 να έχουν κανονισμό εσωτερικής λειτουργίας καθώς και τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε η τεχνική των δομημένων ερωτηματολογίων τα οποία στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και ειδικότερα ερωτήσεις μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Για να είναι εύχρηστο το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δύο τμήματα, το τμήμα Α περιλαμβάνει Γενικές προσωπικές ερωτήσεις και το τμήμα Β αφορά θέματα γενικής αξιολόγησης της υπηρεσίας και των

συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Ειδικότερα αξιολογήθηκε ο «Γενικός ρόλος εσωτερικού ελέγχου», ο «ρόλος στην Ανάπτυξη του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου», ο «Ρόλος στην Λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου» και τέλος ο « Ρόλος στην επικοινωνία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου». Από τα αποτελέσματα της έρευνας τα συμπεράσματα που βγήκαν είναι τα εξής:

**Πίνακας 4:** Κατανομή συχνότητας ερώτηση II

	Frequency	Percent	Valid Percent
<b>Valid Εσωτερικός ελεγκτής σε ιδιωτική επιχείρηση</b>	37	100.0	100.0

Το 100% των ερωτηθέντων είναι εσωτερικοί ελεγκτές σε ιδιωτική επιχείρηση. Κάτι τέτοιο ήταν αναμενόμενο καθώς το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο Αξιών.

Τέλος, η Τρίτη ερώτηση η οποία ολοκληρώνει το τμήμα Α, εξετάζει την πρακτική εμπειρία του εσωτερικού ελεγκτή. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η πλειονότητα των εσωτερικών ελεγκτών έχουν εμπειρία πάνω από τρία χρόνια στον εσωτερικό έλεγχο.

**Πίνακας 5 :** Κατανομή εμπειρίας εσωτερικού ελεγκτή

	Frequency	Percent	Valid Percent
<b>Valid Ναι</b>	8	21.7	21.7
<b>Όχι</b>	29	78.3	78.3
<b>Σύνολο</b>	37	100.0	100.0

Ως γενικό συμπέρασμα από το τμήμα Β, το οποίο είναι και ο βασικός κορμός της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι ο σύγχρονος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζεται από τις ελληνικές επιχειρήσεις σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή των προτύπων εσωτερικού ελέγχου, η τεκμηρίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η αλληλεξάρτηση εσωτερικού και εξωτερικού ελεγκτή χρίζουν εξαιρετικής εφαρμογής. Εντούτοις, περιθώρια βελτίωσης σε θέματα αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης κρίνονται αναγκαία. Εν κατακλείδι, αποτελεί αναντίρρητο γεγονός ότι η ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της Διοίκησης, ο αποτελεσματικός

έλεγχος όλων των δραστηριοτήτων, η ουσιαστική διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου, η αποτροπή του ενδεχόμενου της απάτης και η ενίσχυση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαφάνειας αποτελούν μέτρα μερικά από τα αδιαμφισβήτητα οφέλη που απορρέουν από το σύγχρονο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου.

## **2.12. Άρθρο “Πρακτική εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας «KPI-KPI Α.Ε.»”.**

Στην ενότητα “Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου: Θεωρητική Προσέγγιση και Πραγματική Μελέτη Περίπτωσης” οι συγγραφείς Δρογαλάς Γεώργιος, Φωτιάδης Θωμάς και Σουμπενιώτης Δημήτρης διερευνούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας KPI-KPI ΑΕ.

Η ανώνυμη εταιρία με την επωνυμία «KPI-KPI ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» συστάθηκε την 31.12.1993 με σκοπό της Εταιρίας την βιομηχανική επεξεργασία γάλακτος και όλων των παραγώγων αυτού, καθώς και των συναφών και παρεμφερών ειδών. (ετήσιο δελτίο KPI-KPI, 2003).

Η δραστηριότητα της Εταιρίας επικεντρώνεται στην παραγωγή διαφόρων τύπων παγωτού και την διάθεσή τους κυρίως στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό, καθώς και στην παραγωγή και διάθεση γιαούρτης στην εγχώρια αγορά.

Η βιομηχανική δραστηριότητα της Εκδότριας στις χρήσεις 2001, 2002, και 2003 ανήλθε στο 98,7%, 98,1% και 93,4% του κύκλου εργασιών, αντίστοιχα.

Στην αγορά παγωτού, η KPI-KPI κατείχε το 2003 το 6% της συνολικής εγχώριας αγοράς, ενώ το ποσοστό αυτό για τη Βόρεια Ελλάδα ανήλθε σε 13% (πηγή: εκτιμήσεις Εταιρίας). Αναλόγως, στην αγορά γιαούρτης, η Εταιρία κατείχε το 5% της αγοράς παραδοσιακού γιαουρτιού, ενώ στην κατηγορία της οικογενειακής συσκευασίας Ευρωπαϊκού Τύπου Γιαούρτης, κατείχε το 32%.

### **Στοιχεία Κλάδου KPI-KPI**

Ο ευρύτερος κλάδος οικονομικής δραστηριότητας του Εταιρείας, είναι η “Παραγωγή Γαλακτοκομικών Προϊόντων”. Ο κλάδος του παγωτού χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις καιρικές συνθήκες.

## **Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου**

Μετά την εισαγωγή στο Χ.Α.Α., σύμφωνα με το άρθρο 12 της αριθ. 5/204/14.11.2000 απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς διαθέτει Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου το οποίο σκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρίας, και έχει την ευθύνη της έγγραφης ενημέρωσης σε τακτά χρονικά διαστήματα του Διοικητικού Συμβουλίου για την εφαρμογή του Κανονισμού Εσωτερικής Λειτουργίας της εταιρίας. Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου υπάγεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο, συνεργάζεται και ενημερώνει τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο για την πορεία του έργου του, ιδιαιτέρως όταν υφίσταται θέμα λήψης απόφασης από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Η αποστολή του είναι "η παροχή βοήθειας στη Διοίκηση της εταιρίας για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της, κυρίως μέσω της εκπονήσεως έγκυρων και έγκαιρων αναλύσεων, εκτιμήσεων, προτάσεων, συμβουλών και πληροφοριών για όλο το φάσμα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που ελέγχει". Ο προσανατολισμός, τον οποίο υιοθετεί η εταιρία αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο, είναι αναπόσπαστο τμήμα του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού της, και περιγράφεται ως εξής: "Η Εταιρία υποστηρίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο, προκειμένου:

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

## Προσδιορισμός / Οριοθέτηση πλαισίου ελέγχων

Ο άρτιος προσδιορισμός των ελέγχων που διενεργούνται είναι θέμα που σχετίζεται με την επαγγελματική εμπειρία των διοικητικών στελεχών των ανωτέρων και ανωτάτων βαθμίδων ιεραρχίας, την συλλεχθείσα εταιρική γνώση της εταιρίας η οποία εν πολλοίς αντικατοπτρίζεται στην κουλτούρα τη, και τις επί μέρους προτεραιότητες. Με βάση τα ανωτέρω, και στα πλαίσια μιας πιο συστηματικής προσέγγισης του προβλήματος, ακολουθούνται τα κατωτέρω βήματα:

- Καταγραφή των λειτουργιών ή / και διευθύνσεων που ελέγχονται,
- Ομαδοποίηση κατά ομάδα ελέγχων – projects,
- Καθιέρωση προτεραιοτήτων,
- Ορισμός συχνότητας του κάθε ελέγχου,
- Κατάταξη των ελέγχων σε τακτικούς και ειδικούς ελέγχους,
- Προσδιορισμός της δύναμης (αριθμού) των ελεγκτών που χρειάζονται,
- Κατάρτιση του μακροχρόνιου πλάνου ελέγχων,
- Κατάρτιση του ετήσιου πλάνου ελέγχων.

## Ενδογενείς κίνδυνοι οι οποίοι σχετίζονται με τον κλάδο των παγωτοβιομηχανιών.

Αναλυτικά, οι κίνδυνοι των παγωτοβιομηχανιών σχετίζονται με:

1. Εποχικότητα	1. Προτιμήσεις των πελατών
2. Πιστωτικός Κίνδυνος	2. Προσφορά
3. Κίνδυνοι αποθεμάτων λόγω ημερομηνίας λήξης	3. Ζήτηση
4. Συναλλαγματικοί κίνδυνοι	4. Εργασιακές σχέσεις
5. Περιορισμοί (κτήρια, χώρους, χωρητικότητα)	5. Υγεία - ασφάλεια
6. Συστήματα ή τομείς υψηλής κεφαλαιοποίησης	6. Χρηματοδότηση
7. Απρόσμενα γεγονότα και απροσεξίες	7. Τεχνολογικές εξελίξεις
8. Ανθρώπινοι πόροι και ανάπτυξή τους	8. Δίκτυα

## Κέντρα επιχειρηματικής δραστηριότητας της KPI-KPI

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η διαδικασία της επιχείρησης που συμβάλλει αποφασιστικά στην μείωση του κινδύνου. Στο πλαίσιο αποδοχής αυτής της λογικής, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου

της ΚΡΙ-ΚΡΙ, κρίνει αναγκαία την ανάλυση της διάρθρωσης των λειτουργιών της, με σκοπό την όσο το δυνατό καλύτερη διαχείριση του κινδύνου.

Στη ΚΡΙ-ΚΡΙ, οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιούνται στα κάτωθι κέντρα επιχειρηματικής δραστηριότητας:

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ	<ul style="list-style-type: none"><li>• ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΑΓΩΤΟΥ</li><li>• ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ</li><li>• ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</li></ul>
2. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	<ul style="list-style-type: none"><li>• ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΑΓΩΤΟΥ</li><li>• ΤΜΗΜΑ MARKETING</li></ul>
3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	<ul style="list-style-type: none"><li>• ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</li><li>• ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ</li><li>• ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ</li></ul>
4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ LOGISTICS	<ul style="list-style-type: none"><li>• ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</li><li>• ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ</li><li>• ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ</li></ul>
5. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	<ul style="list-style-type: none"><li>• ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</li></ul>

### **Συμπεράσματα**

Η αναγκαιότητα της ανάληψης κυρίως από τα διοικητικά επιχειρησιακά όργανα- μεγαλύτερων επιχειρηματικών κινδύνων, και κυρίως η διαχείριση αυτών με στόχο είτε την αποφυγή τους, είτε την ελαχιστοποίηση των αρνητικών συνεπειών τους, επιβάλλει την υιοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου ως αρωγού για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ο εσωτερικός έλεγχος, κινείται σε ένα ευρύτερο επίπεδο διοικητικής φιλοσοφίας και πρακτικής εφαρμογής, και προσθέτει αξία μέσω της παροχής, μίας συστηματικής επιστημονικής προσέγγισης για την αποτίμηση και την βελτίωση της απολεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων.

Συντίθεται ως ένα σύνολο διαδικασιών που καλύπτει όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της πραγματικής μελέτης περίπτωσης, και συμβάλλει καταλυτικά στον εντοπισμό των

διαχειριστικών αδυναμιών, στην πρόσληψη και στην καταστολή των απρόβλεπτων γεγονότων. Αποτελεί κομβικό σημείο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Μέσω της υιοθέτησης του πλέγματος προσεγγίσεων των καίριων λειτουργικών περιοχών των πλαισίων της ΚΡΙ-ΚΡΙ, βοηθά στον εντοπισμό των λειτουργικών αδυναμιών. Αποτελεσματικά, συμβάλει στον περιορισμό του επιχειρηματικού κινδύνου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### 3.1. Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου

Στόχος του Κώδικα Δεοντολογία (code of Ethics) είναι να προάγει την ηθική κουλτούρα στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι εσωτερικοί Ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

- **Ακεραιότητα.** Η ακεραιότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση εμπιστοσύνης της κρίσης τους.
- **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 τη σχηματισμό των κρίσεών του.
- **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 να γίνει κάτι τέτοιο.
- **Επάρκεια.** Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου.

### **3.2. Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου από τη σκοπιά των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων**

Το Διεθνές Ελεγκτικό Πρότυπο 400 με τίτλο Εκτιμήσεις Κινδύνου και Εσωτερικός Έλεγχος καταγράφει τους πιο κάτω εγγενείς περιορισμούς του συστήματος εσωτερικού ελέγχου:

- Τη συνήθη απαίτηση της διοίκησης ότι το κόστος εσωτερικού ελέγχου δεν υπερβαίνει τα αναμενόμενα να προκύψουν οφέλη.
- Οι περισσότεροι εσωτερικοί έλεγχοι κατατείνουν μάλλον σε τρέχουσες συναλλαγές και όχι σε μη τρέχουσες.
- Η πιθανότητα για ανθρώπινο σφάλμα λόγω αμέλειας, αφηρημάδας, λανθασμένης κρίσης και η παρανόηση των οδηγιών.
- Η πιθανότητα παράκαμψης εσωτερικών ελέγχων με τη συνέργια μέλους της διοίκησης ή υπαλλήλου με τρίτους εκτός ή και εντός της οικονομικής μονάδας.
- Η πιθανότητα κατά την οποία ένα πρόσωπο υπεύθυνο για την άσκηση εσωτερικού ελέγχου μπορεί να κάνει κατάχρηση αυτής της υπευθυνότητας π.χ. μέλος της Διοίκησης το οποίο παρακάμπτει έναν εσωτερικό έλεγχο.
- Η πιθανότητα κατά την οποία οι διαδικασίες μπορεί να απέβησαν ακατάλληλες λόγω μεταβολών στις συνθήκες, και η συμμόρφωση με τις διαδικασίες μπορεί να εκφυλισθεί.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λόγω των ως άνω περιορισμών δεν μπορεί να παρέχει στη διοίκηση αμετάκλητα αποδεικτικά στοιχεία ότι οι σκοποί επιτεύχθηκαν.

### **3.3. Ελεγκτικές Διαδικασίες σύμφωνα με τα Διεθνή ελεγκτικά Πρότυπα**

«Ελεγκτικές διαδικασίες», σύμφωνα με το διεθνές ελεγκτικό πρότυπο 400, σημαίνουν όλες εκείνες τις αρχές, μεθόδους και διαδικασίες επιπρόσθετα του ελεγκτικού περιβάλλοντος, τις οποίες έχει καθιερώσει η Διοίκηση για να επιτύχει τους συγκεκριμένους σκοπούς της οικονομικής μονάδας. Οι συγκεκριμένες ελεγκτικές διαδικασίες περιλαμβάνουν:

1. Έκθεση , επισκόπηση και αποδοχή συμβιβασμών.
2. Έλεγχο αριθμητικής ακρίβειας των δικαιολογητικών στοιχείων.

3. Έλεγχο εφαρμογών και περιβάλλοντος ηλεκτρονικών πληροφοριακών συστημάτων π.χ. με την καθιέρωση ελέγχων των:
  - μεταβολών σε ηλεκτρονικά υπολογιστικά προγράμματα.
  - προσπέλασης σε δεδομένα αρχείων
4. Τήρηση και επισκόπηση λογαριασμών ελέγχου και προσωρινών ισολογισμών
5. Αποδοχή και έλεγχο τεκμηρίων
6. Σύγκριση εσωτερικών δεδομένων με εξωτερικές πηγές πληροφόρησης.
7. Σύγκριση αποτελεσμάτων καταμετρήσεων Ταμείου, χρεογράφων και αποθεμάτων με τα λογιστικά στοιχεία.
8. Περιορισμό άμεσης φυσικής προσπέλασης σε περιουσιακά στοιχεία και λογιστικά αρχεία.
9. Σύγκριση και ανάλυση οικονομικών αποτελεσμάτων με προϋπολογισμένα ποσά.

**Πίνακας 6.** Ενδεικτικές ερωτήσεις κατανόησης του τρόπου λειτουργίας της Διοίκησης

1. Λαμβάνονται οι επιχειρησιακές αποφάσεις εξολοκλήρου από ένα ή από ένα μικρό αριθμό ατόμων;
2. Υπάρχει επαρκής παρακολούθηση και διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων;
3. Συμβουλευτείται η Διοίκηση τον ανεξάρτητο εξωτερικό Ελεγκτή για λογιστικά ζητήματα;
4. Είναι διατεθειμένη η Διοίκηση να προσαρμόσει τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις σε περίπτωση διαπίστωσης σημαντικών σφαλμάτων;
5. Έχει η Διοίκηση υιοθετήσει τις γενικά αποδεκτές Λογιστικές αρχές; Δίνει η Διοίκηση προτεραιότητα στον Εσωτερικό Έλεγχο;
6. Έχει η Διοίκηση ανταποκριθεί σε προηγούμενες υποδείξεις από τους Ελεγκτές της;
7. Έχουν υιοθετηθεί από την επιχείρηση και γνωστοποιηθεί στο προσωπικό της πολιτικές που να αφορούν αποδεκτές επιχειρησιακές πρακτικές, συγκρούσεις συμφερόντων και κώδικες συμπεριφοράς και ηθικής;
8. Επιδεικνύει η Διοίκηση της επιχείρησης ήθος κατά την εξάσκηση των καθηκόντων της και παρέχει σαφή ηθική καθοδήγηση στο προσωπικό σχετικά με το τι είναι σωστό και τι λάθος;

σημασία για το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση του ελέγχου. Η τυχόν προηγούμενη εμπειρία του ελεγκτή με την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα και γενικότερα η εμπειρία και η επαγγελματική επάρκεια του ελεγκτή στην καταγραφή και συστηματική αποτύπωση των

επιμέρους διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου βοηθούν στην απόκτηση της απαραίτητης κατανόησης το συστήματος. Η κατανόηση του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με το διεθνές ελεγκτικό πρότυπο, συμπληρώνεται από :

1. Ερωτήματα προς αρμόδιους της Διοικήσεως, το Εποπτικό και λοιπό προσωπικό σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα μέσα στην οικονομική μονάδα, μαζί με αναφορές στην τεκμηρίωση, όπως είναι οι διαδικασίες εγχειριδίων, περιγραφές καθηκόντων και διαγράμματα ροής.
2. Εξέταση δικαιολογητικών και αρχείων που δημιουργούνται από τα συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου, και
3. Παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και λειτουργιών της οικονομικής μονάδας συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης της οργάνωσης των ηλεκτρονικών λειτουργιών, της διοικήσεως του προσωπικού και της φύσης της διεκπεραίωσης των συναλλαγών.

Ο ελεγκτής σύμφωνα με το πιο πάνω διεθνές ελεγκτικό πρότυπο πρέπει να τεκμηριώνει στα ελεγκτικά φύλλα εργασίας την αντίληψη που απέκτησε πάνω στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου μαζί με την εκτίμησή του για τον κίνδυνο του εσωτερικού ελέγχου.

Μπορεί να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές για την τεκμηρίωση πληροφόρησης σχετικά με το συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου. Η επιλογή της συγκεκριμένης τεχνικής είναι θέμα κρίσεως του ελεγκτή. Κοινές τεχνικές που χρησιμοποιούνται από μόνες τους ή σε συνδυασμό, είναι αφηγηματικές περιγραφές, ερωτηματολόγια, καταστάσεις ελέγχου και διαγράμματα ροής. Η μορφή και η έκταση αυτής της τεκμηρίωσης επηρεάζεται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της οικονομικής μονάδας και τη φύση των συστημάτων λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου της οικονομικής μονάδας. Γενικά, όσο πιο πολύπλοκα είναι τα συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου της οικονομικής μονάδας και πιο εκτεταμένες είναι οι διαδικασίες του ελεγκτή, τόσο πιο εκτεταμένη είναι η τεκμηρίωση που θα χρειαστεί να γίνει από τον ελεγκτή.

### 3.4. Πρότυπα Εσωτερικού Έλεγχου

Ο σκοπός των Προτύπων είναι:

1. Να περιγράφουν τις βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν την πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου.
2. Να αποτελέσουν το γενικό πλαίσιο βάσει του οποίου παρέχονται και προάγονται οι προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου.
3. Να αποτελέσουν μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του εσωτερικού Ελέγχου.
4. Να προωθήσουν τη βελτίωση σε οργανωτικές διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα διεθνή πρότυπα αναφέρονται στα θέματα χαρακτηριστικών ιδιοτήτων που πρέπει να διέπουν τη συγκεκριμένη λειτουργία όπως, το σκοπό, τις αρμοδιότητες και υπευθυνότητες Εσωτερικού Ελέγχου, τα θέματα ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας, την επάρκεια των γνώσεων, τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια καθώς και το πρόγραμμα ποιοτικής διασφάλισης και βελτίωσης των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπρόσθετα τα πρότυπα προβλέπουν το πλαίσιο αξιολόγησης της απόδοσης των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου που περιλαμβάνει τα ζητήματα διοίκησης του Εσωτερικού Ελέγχου, τη φύση και το σχεδιασμό των ελεγκτικών εργασιών, τη διενέργεια των ελεγκτικών εργασιών και την επικοινωνία των αποτελεσμάτων του Ελέγχου καθώς και τις διαδικασίες επόπτευσης της λειτουργίας του και την αποδοχή των εταιρικών κινδύνων από τη διοίκηση.

Τα πρότυπα χωρίζονται σε τρία μέρη:

1. **Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων (Attribute Standards –Σειρά 1000)**, τα οποία περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν Εσωτερικό Έλεγχο.
2. **Πρότυπα Απόδοση (Performance Standards –Σειρά 2000)**, τα οποία περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάση των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου.
3. **Πρότυπα Εφαρμογής (Implementation Standards )**, τα οποία εξειδικεύουν τις δυο πρώτες κατηγορίες Προτύπων σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας (π.χ. Έλεγχος συμμόρφωσης, Έλεγχος Απάτης).

Σε παγκόσμιο αλλά και εθνικό επίπεδο τα πλέον έγκυρα και γενικής αποδοχής ελεγκτικά πρότυπα που καθορίζουν τη φύση, την έκταση και το σκοπό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου εμπεριέχονται στα εκδοθέντα από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών "Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου". Με τα επαγγελματικά αυτά πρότυπα επιδιώκεται να παρουσιασθεί το έργο των εσωτερικών ελεγκτών όπως αυτό πρέπει να είναι στην πράξη, κατά την κρίση του Συμβουλίου του Ινστιτούτου που τα ενέκρινε.

Με βάση τα πρότυπα αυτά οι ελεγκτές μπορούν να αξιολογήσουν το επίπεδο της ποιότητας των δραστηριοτήτων τους. Τα πρότυπα αυτά χρησιμοποιούνται επίσης ως βάση για την διαρκή εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών προκειμένου αυτοί να προσεγγίσουν τα επιθυμητά επίπεδα τελειότητας.

**Πίνακας 7<sup>10</sup>**. Σύνοψη Γενικών και Ειδικών Προτύπων για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.

**100 ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ- ΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥΝ**

**110 Οργανωτικό Καθεστώς-** Το οργανωτικό καθεστώς του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι επαρκές έτσι ώστε να επιτρέπει την εκπλήρωση των ελεγκτικών αρμοδιοτήτων του.

**120 Αντικειμενικότητα-**Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί κατά τη διενέργεια των ελέγχων.

**200 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ- ΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΜΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟ ΚΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ**

**Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου**

**210 Στελέχωση-** Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει τη διαβεβαίωση ότι τεχνική επάρκεια γνώσεων και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο ελεγκτών είναι κατάλληλα για τους ελέγχους που θα πραγματοποιηθούν.

**220 Γνώση, Δεξιότητες και Εξειδίκευση-** Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να

<sup>10</sup> Χρήστος Καζαντζής, «Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος: Μία συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων», Πειραιάς 2006, εκδόσεις Business Plus A.E. σελ 393

κατέχει ή να αποκτά τη γνώση, τις δεξιότητες και την εξειδίκευση που απαιτούνται για την υλοποίηση των ευθυνών της για έλεγχο.

**230 Εποπτεία-** Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει διαβεβαίωση ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι εποπτεύονται σωστά.

### **Ο Εσωτερικός Ελεγκτής**

**240 Συμμόρφωση προς Πρότυπα Συμπεριφοράς-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συμμορφώνονται προς επαγγελματικά πρότυπα συμπεριφοράς.

**250 Γνώση, Δεξιότητες και Εξειδίκευση-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να κατέχουν την απαραίτητη γνώση, τις δεξιότητες και την εξειδίκευση, για τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων.

**260 Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνίες-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι έμπειροι στη συναλλαγή με κόσμο και στην αποτελεσματική επικοινωνία.

**270 Συνεχής Εκπαίδευση-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διατηρούν την τεχνική τους ικανότητα μέσω συνεχούς εκπαίδευσης.

**280- Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ασκούν με τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια τους εσωτερικούς ελεγκτές.

**300 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-** ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΑΝΑΤΕΙΘΕΜΕΝΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ.

**310 Αξιοπιστία και Αρτιότητα Πληροφοριών-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο της αξιοπιστίας και αρτιότητας οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών και των τρόπων που χρησιμοποιούνται για την εξακρίβωση, μέτρηση, ταξινόμηση και υποβολή έκθεσης τέτοιων πληροφοριών.

**320 Συμμόρφωση προς Πολιτικές, Προγράμματα, Διαδικασίες, Νόμους και Διατάξεις-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο των καθιερωμένων συστημάτων για διασφάλιση της συμμόρφωσης προς τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς εκείνους, που θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε λειτουργίες και εκθέσεις και πρέπει να προσδιορίσουν εάν ο

οργανισμός έχει συμμορφωθεί.

**330 Διασφάλιση Περιουσιακών Στοιχείων-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο των τρόπων διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων και , όπως είναι σωστό, να επαληθεύουν την ύπαρξη τέτοιων περιουσιακών στοιχείων.

**340 Οικονομική και Αποτελεσματική Χρήση Πόρων-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αξιολογούν την οικονομία και την αποτελεσματικότητα με τις οποίες χρησιμοποιούνται οι πόροι.

**350 Επίτευξη Τεθέντων Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων για Λειτουργίες ή Προγράμματα-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο λειτουργιών ή προγραμμάτων για να διαπιστώνουν εάν τα αποτελέσματα είναι σε λογική ακολουθία με τους τεθέντες αντικειμενικούς σκοπούς και επιδιώξεις και εάν οι λειτουργίες ή τα προγράμματα υλοποιούνται όπως προγραμματίστηκαν.

**400 ΕΠΙΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ-** Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΕΞΕΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ, ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ.

**410 Προγραμματισμός και Έλεγχος-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να προγραμματίζουν κάθε έλεγχο.

**420 Εξέταση και Αξιολόγηση Πληροφοριών-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συλλέγουν, να αναλύουν, να ερμηνεύουν και να τεκμηριώνουν τις πληροφορίες για στήριξη των αποτελεσμάτων του ελέγχου.

**430 Ανακοίνωση Αποτελεσμάτων-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να υποβάλλουν έκθεση για τα αποτελέσματα της εργασίας του ελέγχου τους.

**440 Διενέργεια Συνεχούς Παρακολούθησης-** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν συνεχή παρακολούθηση για να διαπιστώσουν ότι έχουν ληφθεί τα κατάλληλα μέτρα σχετικά με τις αναφερθείσες διαπιστώσεις στην έκθεση του ελέγχου.

**500 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ-** Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΟΙΚΕΙ ΣΩΣΤΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

**510 Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη-** Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να

έχει μια δήλωση σκοπού, δικαιοδοσίας και ευθύνης για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

**520 Προγραμματισμός-** Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μεριμνά για την εκπόνηση προγραμμάτων των ελεγκτικών εργασιών του τμήματός του.

**530 Πολιτικές και Διαδικασίες-** Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη γραπτών πολιτικών αλλά και διαδικασιών για καθοδήγηση των στελεχών ελέγχου.

**540 Διοίκηση και Ανάπτυξη Προσωπικού-** Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μεριμνά για την εκπόνηση ενός προγράμματος επιλογής και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσίας ελέγχου.

**550 Σχέση με τους Εξωτερικούς Ελεγκτές-** Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συντονίζει τις προσπάθειες του εσωτερικού και του εξωτερικού ελέγχου ώστε να εξασφαλιστεί επαρκή κάλυψη ελέγχου και ελαχιστοποίηση διπλής προσπάθειας.

**560 Διασφάλιση Ποιότητας-** Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μεριμνά για την εκπόνηση και υλοποίηση προγράμματος διασφάλισης ποιότητας για την αξιολόγηση των λειτουργιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

### 3.5. Διεθνές Πρότυπο Δικλίδων Ποιότητας 1

Το Διεθνές Πρότυπο Δικλίδων Ποιότητας (ΔΠΔΠ) ασχολείται με τις ευθύνες μιας λογιστικής επιχείρησης για το σύστημα δικλίδων ποιότητας αυτής σχετικά με ελέγχους και επισκοπήσεις οικονομικών καταστάσεων και άλλες αναθέσεις διασφάλισης και συναφών υπηρεσιών. Η φύση και η έκταση των πολιτικών και διαδικασιών που αναπτύσσονται από μία λογιστική επιχείρηση ώστε να συμμορφώνεται με το παρόν ΔΠΔΠ θα εξαρτηθεί από διάφορους παράγοντες όπως το μέγεθος και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της λογιστικής επιχείρησης, καθώς και αν αποτελεί μέρος ενός δικτύου.

Η ημερομηνία έναρξης ισχύος των συστημάτων δικλίδων ποιότητας είναι η 15<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2009. Κάθε σύστημα δικλίδων ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει διαδικασίες για κάθε ένα από τα εξής θέματα, τα οποία πρέπει να τεκμηριώνει και να τις κοινοποιεί στο προσωπικό της:

- Ανθρώπινοι πόροι.
- Εκτέλεση ανάθεσης.

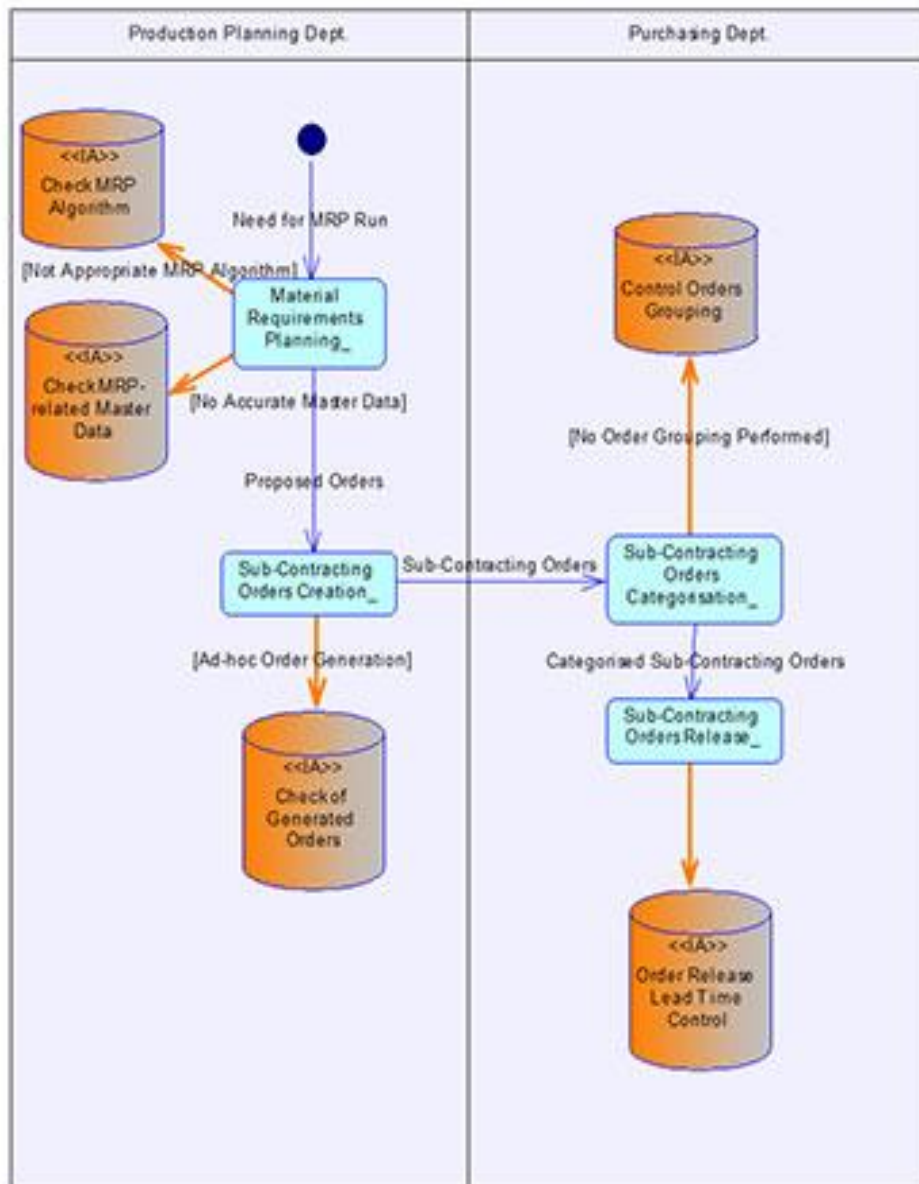
- Παρακολούθηση.
- Αποδοχή και συνέχιση των σχέσεων με πελάτες και ειδικές αναθέσεις.
- Ευθύνες ηγεσίας για την ποιότητα εντός της λογιστικής επιχείρησης.
- Σχετικές απαιτήσεις δεοντολογίας.

Είναι σημαντικό να υπάρχει λελογισμένη διασφάλιση εκ μέρους της επιχείρησης με πολιτικές και διαδικασίες ότι της κοινοποιούνται παραβιάσεις για να μπορεί να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για την επίλυση αυτών των καταστάσεων. Κάθε χρόνο ή 6 μήνες η επιχείρηση πρέπει να έχει έγγραφη επιβεβαίωση της συμμόρφωσης με τις πολιτικές και τις διαδικασίες από όλο το προσωπικό που απαιτείται να είναι ανεξάρτητο με τις σχετικές απαιτήσεις δεοντολογίας.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου σε μία επιχείρηση είναι η ύπαρξη καθορισμένων και καταγεγραμμένων διαδικασιών, οι οποίες θα αποτελέσουν το σύστημα αναφοράς για τη διεξαγωγή των ελέγχων. Οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι και τα σχετιζόμενα στοιχεία ελέγχου που προσπαθούν να τους περιορίσουν εντοπίζονται στις δραστηριότητες που συνθέτουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Κατάλληλα προσαρμοσμένες τεχνικές μοντελοποίησης, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τους την οπτική των κινδύνων και των σημείων ελέγχων μπορούν να επικουρήσουν τη διεξαγωγή αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων των επιχειρησιακών διαδικασιών και να συμβάλουν στον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση.

Η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί μία από τις σημαντικότερες περιοχές Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνοντας κρίσιμες διαδικασίες ενός οργανισμού όπως η παραγγελιοληψία, ο προγραμματισμός παραγωγής, οι προμήθειες, η παραγωγή, η αποθήκευση, η διανομή και η εξυπηρέτηση των πελατών. Πλήθος δραστηριοτήτων των παραπάνω διαδικασιών που εντάσσονται στην εφοδιαστική αλυσίδα καταλήγουν σε λογιστικές κινήσεις και επηρεάζουν εντονότατα τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

**Πίνακας 8.** Μοντέλο Σημείων Ελέγχου Διαδικασιών



### 3.6. Διεθνές Πρότυπο Ελέγχου 315 – Λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου

Το Διεθνές Πρότυπο Ελέγχου (ΔΠΕ 315) ασχολείται με την ευθύνη του ελεγκτή να εντοπίζει και να εκτιμά τους κινδύνους ουσιώδους σφάλματος στις οικονομικές καταστάσεις, μέσω της κατανόησης της οντότητας και του περιβάλλοντός της, περιλαμβανομένων των εσωτερικών δικλίδων της οντότητας.

Συγκεκριμένα στην παράγραφο Α101, όπου γίνεται αναφορά για τις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου αναφέρει πως οι λειτουργίες αυτές είναι πιθανό να είναι σχετικές με τον έλεγχο εάν η φύση των ευθυνών και των δραστηριοτήτων της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική αναφορά της οντότητας, και ο ελεγκτής αναμένει να χρησιμοποιήσει την εργασία των εσωτερικών ελεγκτών για να τροποποιήσει τη φύση ή το χρόνο, ή να μειώσει την έκταση, ελεγκτικών διαδικασιών που πρόκειται να εκτελεστούν. Εάν ο ελεγκτής αποφασίσει ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι πιθανόν να είναι σχετική με τον έλεγχο, εφαρμόζεται το ΔΠΕ 610, το οποίο θα αναφερθεί λεπτομερώς στη συνέχεια του κεφαλαίου.

Οι στόχοι της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, και κατά συνέπεια η φύση της ευθύνης της και η θέση της εντός του οργανισμού, ποικίλλουν ευρέως και εξαρτώνται από το μέγεθος και τη δομή της οντότητας, καθώς και από τις απαιτήσεις της διοίκησης και, όπου έχει εφαρμογή, των υπευθύνων για τη διακυβέρνηση. Οι ευθύνες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, την παρακολούθηση των εσωτερικών δικλίδων, τη διαχείριση κινδύνου, και την επισκόπηση της συμμόρφωσης με νόμους και κανονισμούς. Από την άλλη πλευρά, οι ευθύνες της λειτουργίας εσωτερικού μπορεί να περιορίζονται στην επισκόπηση της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών, για παράδειγμα, και συνεπώς, μπορεί να μην σχετίζονται με την χρηματοοικονομική αναφορά της οντότητας.

Εάν η φύση των ευθυνών της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται με τη χρηματοοικονομική αναφορά της οντότητας, η εξέταση από τον εξωτερικό ελεγκτή των δραστηριοτήτων που εκτελούνται ή πρόκειται να εκτελεσθούν από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει την επισκόπηση του σχεδίου ελέγχου της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου για την περίοδο, εάν υπάρχει, και τη συζήτηση του εν λόγω σχεδίου με τους εσωτερικούς ελεγκτές.

### **3.7. Διεθνές Πρότυπο Ελέγχου 610 – Χρησιμοποίηση Της Εργασίας Των Εσωτερικών Ελεγκτών**

Το Διεθνές Πρότυπο Ελέγχου (ΔΠΕ 610) ασχολείται με τις ευθύνες του εξωτερικού ελεγκτή σχετικά με την εργασία των εσωτερικών ελεγκτών όταν ο εξωτερικός ελεγκτής έχει καθορίσει,

σύμφωνα με το ΔΠΕ 315, ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι πιθανό να είναι σχετική για τον έλεγχο. Αυτό το πρότυπο ισχύει για όσους ελέγχους οικονομικών καταστάσεων άρχισαν από την 15<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2009.

Για να καθορίσει ο εξωτερικός ελεγκτής σε ποιο βαθμό πρόκειται να χρησιμοποιήσει την εργασία των εσωτερικών ελεγκτών, πρέπει να καθορίσει:

1. Εάν η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών είναι πιθανό να είναι επαρκής για τους σκοπούς του ελέγχου, και
2. Εάν ναι, τη σχεδιασμένη επίδραση της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών στη φύση, το χρόνο ή την έκταση των διαδικασιών του εξωτερικού ελεγκτή.

Κατά τον καθορισμό του εάν η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών είναι πιθανό να είναι επαρκής για τους σκοπούς του ελέγχου, ο εξωτερικός ελεγκτής πρέπει να αξιολογήσει:

1. Την αντικειμενικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου,
2. Την τεχνική ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών,
3. Το εάν είναι πιθανό να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και του εξωτερικού ελεγκτή.

Κατά τον καθορισμό της σχεδιασμένης επίδρασης της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών στη φύση, το χρόνο ή την έκταση των διαδικασιών του εξωτερικού ελεγκτή, ο εξωτερικός ελεγκτής πρέπει να εξετάσει:

1. Τη φύση και το πεδίο της συγκεκριμένης εργασίας που έχει εκτελεστεί, ή που πρέπει να εκτελεστεί, από τους εσωτερικούς ελεγκτές,
2. Τους εκτιμώμενους κινδύνους ουσιώδους σφάλματος σε επίπεδο ισχυρισμού για συγκεκριμένες κατηγορίες συναλλαγών, υπόλοιπα λογαριασμών και γνωστοποιήσεις, και
3. Το βαθμό υποκειμενικότητας που υπεισέρχεται στη αξιολόγηση των ελεγκτικών τεκμηρίων που έχουν συγκεντρωθεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές προς υποστήριξη των σχετικών ισχυρισμών.

Προκειμένου να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένη εργασία των εσωτερικών ελεγκτών, ο εξωτερικός ελεγκτής πρέπει να αξιολογήσει και να διενεργήσει διαδικασίες ελέγχου επί αυτής της εργασίας ώστε να καθορίσει την επάρκειά της για τους σκοπούς του εξωτερικού ελεγκτή. Για να κρίνει την επάρκεια συγκεκριμένης εργασίας που έχει διενεργηθεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές πρέπει να αξιολογήσει και να διενεργήσει διαδικασίες ελέγχου επί αυτής της εργασίας ώστε να καθορίσει την επάρκειά της για τους σκοπούς του εξωτερικού ελεγκτή.

Για να κρίνει την επάρκεια συγκεκριμένης εργασίας που έχει διενεργηθεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές για τους σκοπούς του εξωτερικού ελεγκτή, ο εξωτερικός ελεγκτής πρέπει να αξιολογήσει εάν:

1. Η εργασία διενεργήθηκε από εσωτερικούς ελεγκτές που έχουν επαρκή τεχνική κατάρτιση και ικανότητα,
2. Η εργασία επιβλέφθηκε, επισκοπήθηκε και τεκμηριώθηκε κατάλληλα,
3. Έχουν αποκτηθεί επαρκή ελεγκτικά τεκμήρια για να επιτρέψουν τους εσωτερικούς ελεγκτές να συναγάγουν εύλογα συμπεράσματα,
4. Τα συμπεράσματα που συνάγονται είναι τα ενδεδειγμένα για τις περιστάσεις και οι οποιεσδήποτε εκθέσεις καταρτίζονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές είναι συνεπείς με τα ευρήματα της εργασίας που έχει εκτελεστεί, και
5. Οι οποιεσδήποτε εξαιρέσεις ή τα ασυνήθιστα ζητήματα που γνωστοποιούνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές επιλύονται κατάλληλα.

Εάν ο εξωτερικός ελεγκτής χρησιμοποιεί συγκεκριμένη εργασία των εσωτερικών ελεγκτών, πρέπει να συμπεριλάβει στην τεκμηρίωση ελέγχου τα συμπεράσματα που έχουν συναχθεί σχετικά με την αξιολόγηση της επάρκειας των εσωτερικών ελεγκτών, και τις διαδικασίες ελέγχου που διενεργήθηκαν από τον εξωτερικό ελεγκτή επί αυτής της εργασίας.

### **3.8. Βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου**

Τα ειδικά χαρακτηριστικά ελέγχου σε οποιοδήποτε σύστημα εξαρτώνται από συγκεκριμένους παράγοντες όπως είναι το μέγεθος, η φύση των εργασιών της επιχείρησης (έντασης εργασίας ή

κεφαλαίου), η οργανωτική διάρθρωση και οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, για να διατυπώσουν ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά τα οποία αν εφαρμοστούν θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους βασικούς στόχους του εσωτερικού ελέγχου.

Ως βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

#### **α. Κατάλληλη στελέχωση**

Η σωστή στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό, και ο ανάλογος αριθμός αυτού πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση και ειδικά σε μια περίοδο με τάσεις διεθνοποιούμενης αγοράς που δεν επιδέχεται πειραματισμούς για κακή επιλογή στελεχιακού δυναμικού. Επίσης, ανάλογη προσοχή πρέπει να δοθεί στη σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού από τα στελέχη μέχρι και τον απλό ανειδίκευτο εργαζόμενο. Η σωστή λοιπόν αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού είναι ένας από τους κύριους συντελεστές επιτυχίας κάθε κρατικού ή ιδιωτικού φορέα.

#### **β. Αποκέντρωση της διοίκησης**

Λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό της οργάνωσης και της σχετικής στελέχωσης, η διοίκηση, καθώς και κάθε τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει ανάλογα να μεριμνούν ώστε:

1. Να λαμβάνονται μέτρα για την εκχώρηση όσο το δυνατόν περισσότερων αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
2. Το κάθε τμήμα στην περιοχή του να ασκεί όσο το δυνατόν περισσότερες εξουσίες και να έχει και περισσότερες ευθύνες. Να είναι απολύτως υπεύθυνο για το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και σε επίπεδο ατόμων.
3. Να γίνεται αξιολόγηση των ενεργειών και μέτρηση του αποτελέσματος τόσο των διοικητικών οργάνων όσο και των αρμοδίων τμημάτων και αναλόγως να λαμβάνονται μέτρα.

#### **γ. Διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών**

Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ειδικά σε θέματα που άπτονται της ζωτικότητας τη επιχείρησης, όπως τα

περιουσιακά στοιχεία, τα διαθέσιμα, το χαρτοφυλάκιο, τα ζωτικά σημασίας τμήματα παραγωγής, τα καθήκοντα και οι ευθύνες πρέπει να είναι αυστηρά προσδιορισμένα.

Η αυτονομία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων και ευθυνών αυτού είναι δύο βασικά στοιχεία ενός καλού οργανωτικού σχήματος. Στο σχήμα αυτό πρέπει να υπάρχει σαφής καταμερισμός της εξουσίας, των υπευθυνοτήτων και των καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων μελών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ένα σωστά σχεδιασμένο οργανωτικό σχήμα θα πρέπει να εξασφαλίζει τη διεξαγωγή των συναλλαγών σύμφωνα με τις στρατηγικές και πολιτική της επιχείρησης, ότι διευκολύνεται η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, ότι προστατεύονται τα περιουσιακά στοιχεία και ότι προωθείται και εξασφαλίζεται η αξιοπιστία των λογιστικών στοιχείων.

Επίσης, κανένα τμήμα, παραγωγική μονάδα και άτομο δεν πρέπει να έχει την αποκλειστική γνώση και εξουσία για οποιαδήποτε σημαντική λειτουργία ή συναλλαγή. Οι σημαντικές αυτές εργασίες δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνονται από έναν και μόνον υπάλληλο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνεται, οπωσδήποτε, από την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο.

Ο διαχωρισμός των καθηκόντων, για να έχει επιτυχία προϋποθέτει ένα λογιστικό σύστημα το οποίο μετράει τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα των επιμέρους οργανωτικών μονάδων. Ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να αποτελείται από:

1. **Ένα διάγραμμα λογαριασμών.** Περιλαμβάνει λογαριασμούς με τους τίτλους τους, τους κωδικούς που τους αντιστοιχούν και το περιεχόμενό τους. Πρέπει να δίνεται ένας σύντομος ορισμός για κάθε λογαριασμό και ευκολία χρήσης.
2. **Ένα εγχειρίδιο λογιστικών στόχων και διαδικασιών.** Απαιτείται κυρίως για μεγάλες επιχειρήσεις, όπου απαιτείται καταγραφή, ταξινόμηση, επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίαση των λογιστικών της δεδομένων.
3. **Έλεγχο των εισερχόμενων στοιχείων και τις διαδικασίες επεξεργασίας αυτών.** Άμεσος έλεγχος των στοιχείων μόλις εκτελεστεί η συναλλαγή.
4. **Αριθμητικά εσωτερικά έγγραφα.** Επιβάλλεται από τον Κώδικα Φορολογικών Στοιχείων. Πρέπει να φυλάγονται επαρκώς και να διενεργείται αριθμητικός έλεγχος.

- 5. Πρωτοβάθμιους λογαριασμούς ελέγχου.** Λογαριασμοί του Γενικού Καθολικού όπου απαιτείται η τήρηση αναλυτικών καθολικών για την παρακολούθηση υπολοίπων.
- 6. Περιγραφή θέσεων.** Να ορίζονται οι λεπτομέρειες και ο ρόλος της θέσης στην επιχείρηση, με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές της.
- 7. Οικονομικές Προβλέψεις.** Καθιερώνει συγκεκριμένους στόχους και έτσι παρέχει στη διοίκηση ένα μέτρο για την αξιολόγηση της πραγματικής εκτέλεσης των εργασιών, συνήθως συνδέεται με σύστημα προτύπου κόστους. Πιο συνηθισμένη είναι η πρόβλεψη των ρευστών διαθεσίμων.

Για παράδειγμα: Οι πελάτες οι οποίοι αγόρασαν εμπορεύματα «επί πιστώσει» εξοφλούν τους λογαριασμούς τους με επιταγές τις οποίες αποστέλλουν ταχυδρομικά. Οι επιστολές ανοίγονται στο ταχυδρομικό γραφείο της επιχείρησης και ετοιμάζεται μια λεπτομερής κατάσταση των επιταγών. Ένα αντίγραφο μαζί με τις επιταγές αποστέλλεται στον Ταμία, ο οποίος ετοιμάζει και διενεργεί τις καταθέσεις στην Τράπεζα. Ένα άλλο αντίγραφο στέλνεται στο τμήμα χρεωστών, από το οποίο ενημερώνονται οι λογαριασμοί των αναλυτικών Καθολικών Πελατών οι οποίοι τηρούνται σε καρτέλες. Επιπλέον ένα άλλο αντίγραφο στέλνεται στο Λογιστήριο για την ενημέρωση των αναλυτικών ημερολογίων εισπράξεων. Μια ανεξάρτητη σύγκριση θα μπορούσε να γίνει μεταξύ των ποσών της κατάθεσης, των ποσών με τα οποία ενημερώθηκαν οι καρτέλες των πελατών και το σύνολό τους, και των ποσών στο Γενικό Καθολικό. Αν υπάρχει κάποιο λάθος, τότε δεν θα υπάρχει συμφωνία στα Ισοζύγια και θα πρέπει να γίνει εξέταση και εξεύρεση του λάθους και να διορθωθούν οι καταχωρήσεις. Επίσης η δυνατότητα απάτης ή κλεψιάς ή απώλειας μετρητών από τον Ταμία περιορίζεται σημαντικά, γιατί υπάρχει καταμερισμός καθηκόντων μεταξύ τόσων τμημάτων και υπηρεσιών (του ταμείου και του λογιστηρίου). Εστί ενδυναμώνεται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και επιτυγχάνονται οι βασικοί στόχοι και επιδιώξεις τους.

#### **δ. Παροχή εξουσιοδοτήσεων**

Για συναλλαγές και εκπροσώπηση της εταιρείας έναντι τρίτων απαιτείται εξουσιοδότηση από το διοικητικό συμβούλιο. Οι δοσοληψίες αυτές προϋποθέτουν κατ' ανάγκη ειδικές

εξουσιοδοτήσεις, εν αντιθέσει με αυτές που ρυθμίζονται μέσω των καθιερωμένων λειτουργικών κανόνων και διαδικασιών, στα πλαίσια των οποίων η επιχείρηση κατ' ανάγκη πρέπει να κινείται.

#### **ε. Διασφάλιση των συναλλαγών.**

Κάθε συναλλαγή, γεγονός της επιχειρηματικής δραστηριότητας θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις υπάρχουσες πολιτικές και διαδικασίες και τις κατευθύνσεις της διοίκησης έτσι ώστε:

- Να καθορίζονται σαφώς οι ευθύνες για εγκρίσεις.
- Να καθορίζονται σαφώς οι διαδικασίες για τον προληπτικό έλεγχο πριν από κάθε συναλλαγή.
- Να υποβοηθείται η σωστή καταχώρηση και λογιστική απεικόνιση κάθε λογιστικού γεγονότος.
- Να απεικονίζονται όλες οι συναλλαγές σε καλά σχεδιασμένα και οργανωμένα έντυπα, ώστε να δίνουν ανά πάσα στιγμή τη σωστή πληροφόρηση.
- Να ελαχιστοποιείται σε κάθε συναλλακτική δραστηριότητα ή πιθανότητα λάθους
- Να διευκολύνεται η διαδικασία ανάλυσης κάθε οικονομικού γεγονότος και η παροχή πληροφόρησης αυτού στη διοίκηση για λήψη αποφάσεων.

Κανένα άτομο ή καμία υπηρεσία δεν πρέπει να χειρίζεται όλες τις πλευρές μιας συναλλαγής από την αρχή μέχρι το τέλος.

Για να διασφαλίζονται τα συμφέροντα του οργανισμού η κάθε συναλλαγή θα πρέπει να ακολουθεί τέσσερα στάδια, δηλαδή:

- **Της εξουσιοδότησης.** Να εκχωρούνται εξουσιοδοτήσεις σε συγκεκριμένα άτομα που θα χειρίζονται τις συναλλαγές σε όλες τις φάσεις και μέχρι ποιο ποσό.
- **Της έγκρισης.** Κάθε συναλλαγή πρέπει να εγκρίνεται, πριν την εκτέλεση της. Κάθε έγκριση συναλλαγής εκ των υστέρων εγκυμονεί κινδύνους για την επιχείρηση και τους εργαζομένους. (π. χ η έγκριση για την εκροή μετρητών για την αγορά αποθεμάτων είναι αποτέλεσμα πολλών σταδίων εξουσιοδότησης, η οποία εξετάζεται για την πληρότητα και αυθεντικότητα σε κάθε διαδοχικό στάδιο εκτέλεσης της συναλλαγής αυτής. Πριν εγκριθεί η πληρωμή, ο υπεύθυνος των

λογαριασμών των πιστωτών εξετάζει την εντολή αγοράς, η οποία υπογράφεται από τον αρμόδιο αποθηκάριο, και το τιμολόγιο του προμηθευτή. Μετά την εξέταση και έγκριση των τριών αυτών εγγράφων της συναλλαγής και των σχετικών υπογραφών και θεωρήσεων αυτών, δημιουργείται η υποχρέωση πληρωμής για την επιχείρηση.)

- **Της εκτέλεσης.** Πρέπει να καθορίζεται αν η συναλλαγή έχει εκτελεστεί από κατάλληλα εξουσιοδοτημένα άτομα και ότι η εξουσιοδότηση έγινε σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης. Για κάθε εκτέλεση πρέπει να προηγείται η διαδικασία της έγκρισης.
- **Της καταγραφής.** Η άμεση καταγραφή της συναλλαγής, μετά την εκτέλεση, είναι μια δικλείδα ασφαλείας προς αποφυγή επανάληψης της ίδιας συναλλαγής και παροχή άμεσης εικόνας των συναλλαγών. Η εκτέλεση της συναλλαγής ακολουθείται από την καταχώρηση αυτής στα βιβλία από τα αρμόδια άτομα. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου προβλέπει την καταχώρηση του κατάλληλου ποσού στην ημερομηνία εκτέλεσης της συναλλαγής, σύμφωνα με τις παραδεκτές αρχές της Λογιστικής. Η μέθοδος καταχώρησης εξαρτάται από τη φύση της συναλλαγής. Η χρησιμοποίηση π.χ αριθμημένων τιμολογίων πωλήσεων βοηθάει στον έλεγχο του αναλυτικού Ημερολογίου Πωλήσεων, για να διαπιστωθεί αν όλα τα τιμολόγια έχουν καταχωρηθεί στο Ημερολόγιο.

#### **στ. Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας**

Η συστηματική επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας των στελεχών και εργαζομένων κατά το στάδιο εκτέλεσης αυτής δίνει τη δυνατότητα για άμεση διαρθρωτική παρέμβαση, όπου απαιτείται για την τήρηση και κατανόηση των διαδικασιών για την εξασφάλιση και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων.

#### **ζ. Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση**

Πληροφοριακό υλικό, στοιχεία εκθέσεων, πορίσματα μελετών συμπεράσματα συσκέψεων και συνεδρίων, που προέρχονται από το εξωτερικό και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και που αποτελούν μέρος βελτίωσης και αξιολόγησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων, πρέπει να ετοιμάζονται οργανωμένα και κατάλληλα και να διανέμονται

έγκαιρα , τακτικά και προγραμματισμένα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, για ενημέρωση και λήψη διορθωτικών μέτρων.

#### **η. Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο**

Ο σχεδιασμός του ελέγχου από τα ίδια τμήματα, καθώς και η έκταση αυτού πρέπει να ανταποκρίνεται στο μέγεθος, στη φύση των δραστηριοτήτων του φορέα, στην οργάνωση αυτού και ανάλογα με τον κίνδυνο που είναι εκτεθειμένο το κάθε τμήμα. Κατά συνέπεια το κόστος του ελέγχου δεν πρέπει να είναι υπέρμετρο. Ειδικά για το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, κατά το σχεδιασμό των ελέγχων θα πρέπει να εκτιμάται αν είναι εφικτό, το κόστος κ η ωφέλεια που προκύπτει από κάθε έλεγχο.

#### **θ. Θέσπιση και αυτονομία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Για άμεση, σωστή και αντικειμενική πληροφόρηση της διοίκησης από μια διαφορετική οπτική γωνία, σε ένα οργανωμένο φορέα, προϋποθέτει τη θέσπιση ενός ανεξάρτητου τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανεξαρτησία του, ως κύριο χαρακτηριστικό, καθώς και η εποπτεία του από τη διοίκηση, του δίδει τη δυνατότητα να επιθεωρεί, να αξιολογεί και να εκτιμά τις διαδικασίες σε όλο το εύρος, καθώς επίσης και το βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων, ανεπηρέαστα και αντικειμενικά. Η πλήρης υποστήριξη του εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση του παρέχει τη δυνατότητα για αντικειμενικότερη και ανεξάρτητη αξιολόγηση των λειτουργιών, στοιχείο απαραίτητο, προκειμένου να παρέχει στη διοίκηση να έχει την πληροφόρηση εκείνη, που θα τη βοηθήσει να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τον επιχειρηματικό κίνδυνο για τον οποίο είναι και υπεύθυνη. Απαιτείται συνεργασία και συντονισμός όλων των τμημάτων της επιχείρησης για την επιτυχία των κοινών στόχων της.

Η αρχή του καταμερισμού της εξουσίας και των καθηκόντων βασίζεται στην ανάγκη του διαχωρισμού της λογιστικής λειτουργίας από τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων και την καθημερινή λειτουργία κάθε τμήματος. Ο τρόπος αυτός παρέχει ένα σύστημα ελέγχων της ικανότητας και ακεραιότητας κάθε τμήματος, γιατί δεν είναι δυνατόν σε κάθε τμήμα να ελέγχει τη συναλλαγή χωρίς τη δημιουργία μιας βάσης για συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.

Ας πάρουμε για παράδειγμα τα αποθέματα και τις χωριστές αρμοδιότητες που αναγκαία καταμερίζονται σε περισσότερα άτομα. Ο διευθυντής της αποθήκης έχει τον φυσικό έλεγχο και την ευθύνη των αποθεμάτων που δεν βρίσκονται στην παραγωγική διαδικασία. Το λογιστήριο έχει την ευθύνη της τήρησης του βιβλίου αποθήκης (καρτέλες) και της χρησιμοποίησης κάποιας μεθόδου ελέγχου των αποθεμάτων (ύψος αποθεμάτων, οικονομική ποσότητα παραγγελίας, σημείο παραγγελίας κλπ.). Επιπλέον, η λειτουργική ευθύνη των αποθεμάτων υπάγεται στο τεχνικό τμήμα της επιχείρησης. Κατά περιοδικά διαστήματα γίνεται απογραφή των αποθεμάτων (φυσική καταμέτρηση) και συγκρίνονται οι μετρήσεις με τα υπόλοιπα των βιβλίων. Αυτή η ικανότητα να συγκρίνουμε την απόδοση των τριών χωριστών λειτουργικά μονάδων είναι ένα στοιχείο του οργανωτικού σχήματος που εξασφαλίζει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων και καθορίζει την αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων. Όταν όμως το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στερείται αυτού του διαχωρισμού και καταμερισμού των εξουσιών και αρμοδιοτήτων σε περισσότερα μέρη, τότε ο ελεγκτής είναι απρόθυμος και δυσκολεύεται να στηριχθεί στο λογιστικό σύστημα της εταιρείας και καταφεύγει σε άλλους τρόπους για να συλλέξει τα αποδεικτικά στοιχεία που χρειάζονται για τον έλεγχο που διενεργεί.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

#### **4.1. Μεθοδολογία Εφαρμογής**

Η προτεινόμενη μεθοδολογία αποτελείται από έξι βήματα, τα οποία χωρίζονται σε 2 επιμέρους λειτουργικά επίπεδα, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.

**Τα βήματα του σχεδιασμού είναι:**

- Στρατηγική Ανάλυση
- Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων

- Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου
- Έρευνα

**Τα βήματα της υλοποίησης είναι:**

- Υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου
- Σύνταξη Έκθεσης Ελέγχου
  - Κατηγορίες Εκθέσεων
  - Ποιοτικά Χαρακτηριστικά των Εκθέσεων
  - Δομή και Περιεχόμενο των Εκθέσεων
- Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών

#### **4.1.1. Στρατηγική Ανάλυση**

Σκοπός της Στρατηγικής Ανάλυσης είναι η καλύτερη κατανόηση των λειτουργιών και των διαδικασιών της εταιρείας με απώτερο στόχο την κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και την αναγνώριση κινδύνων σε υψηλό επίπεδο και σε επίπεδο διαδικασιών. Συλλέγονται στοιχεία σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και εξετάζεται το ιστορικό και οι βασικοί πελάτες και προμηθευτές της εταιρείας.

Αναφορικά με τον κλάδο, χρήσιμα στοιχεία μπορούν να αντληθούν από στατιστικές μελέτες και από επαγγελματικές εκδόσεις και περιοδικά. Το ιστορικό του πελάτη μπορεί να μελετηθεί αναλυτικά με επισκόπηση των πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου και των οικονομικών καταστάσεων, με μελέτη επιχειρησιακών πλάνων που ενδεχομένως να είχαν συνταχθεί και υλοποιηθεί στο παρελθόν, όπως επίσης και με επισκόπηση δεικτών μέτρησης απόδοσης που παρακολουθεί η διοίκηση. Επιπλέον, εξετάζονται οι διαδικασίες ώστε να αποκτήσει ο εξωτερικός συνεργάτης μια καλή εικόνα του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Ενδείκνυται να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη τα οποία έχουν κατά κανόνα καλύτερη και εποπτικότερη εικόνα των διαδικασιών και παράλληλα γνωρίζουν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

Σύμφωνα με το Πρότυπο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικών Ελεγκτών 410 του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, οι εσωτερικοί ελεγκτές για να συλλέξουν τα πληροφοριακά ιστορικά πρέπει να αξιολογήσουν τα πιο κάτω:

- Δηλώσεις, επιδιώξεις και προγράμματα της αποστολής
- Οργανωτικές πληροφορίες, π.χ. αριθμός και ονόματα υπαλλήλων, υπάλληλοι-κλειδιά, περιγραφές εργασίας, εγχειρίδια πολιτικής και διαδικασιών και λεπτομέρειες για πρόσφατες μεταβολές στον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων σοβαρών μεταβολών στο σύστημα.
- Πληροφορίες προϋπολογισμού, λειτουργικά αποτελέσματα και οικονομικά δεδομένα της δραστηριότητας που θα ελεγχθεί.
- Επίσημα φύλλα εργασίας προηγούμενου ελέγχου.
- Αποτελέσματα άλλων ελέγχων, συμπεριλαμβανομένων της εργασίας εξωτερικών ελεγκτών, ολοκληρωμένης ή σε εξέλιξη.
- Αρχεία αλληλογραφίας για προσδιορισμό δυνητικών σημαντικών θεμάτων ελέγχου.
- Έγκυρα και τεχνικά έντυπα ανάλογα με τη δραστηριότητα.

Θα πρέπει να διενεργείται μια πρώτη εκτίμηση αναφορικά με τις υπολογιζόμενες ημερομηνίες περάτωσης του ελέγχου της δραστηριότητας καθώς και να λαμβάνεται υπόψη η διαμόρφωση της τελικής έκθεσης ελέγχου καθώς η σωστή ανάλυση στη συγκεκριμένη φάση διευκολύνει τη σύνταξη της τελικής έκθεσης ελέγχου.

Τέλος πραγματοποιείται μελέτη κάποιων χαρακτηριστικών της εταιρείας όπως συμμόρφωση με πρότυπα ISO, εφαρμογή μεθόδων TQM (Total Quality Management), διαδικασία προβλέψεων (forecasting) (Gleim, III, 2004).

Σε αυτή τη φάση, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αναγνωρίσει και να καταγράψει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, τις διαδικασίες, τα πληροφοριακά συστήματα και γενικά να σχεδιάσει το Επιχειρησιακό Μοντέλο της εταιρείας, το οποίο θα περιέχει βασικές πληροφορίες για αυτήν.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να έχει ο εσωτερικός ελεγκτής μια πλήρη εικόνα της εταιρείας, ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει τις αδυναμίες και τα προβλήματά της και να μπορέσει να παρουσιάσει λύσεις και όχι απλά να επιβεβαιώσει την αποτελεσματική ή μη λειτουργία των σημείων ελέγχου (Baker, 2010)<sup>47</sup>. Σε αυτή τη φάση είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διοίκηση να διασφαλίσει την πληρότητα και την ακρίβεια των δεδομένων και της πληροφόρησης προς τον εξωτερικό συνεργάτη.

#### 4.1.2. Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων

Μετά τη Στρατηγική Ανάλυση όπως αυτή πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο στάδιο, ο εσωτερικός ελεγκτής πραγματοποιεί αναγνώριση, αξιολόγηση και κατηγοριοποίηση των κινδύνων με βάση τη σημαντικότητά τους, ενώ παράλληλα καταγράφει τους ελεγκτικούς μηχανισμούς που έχουν αναπτυχθεί για την αντιμετώπισή τους. Ο όρος "κίνδυνος" είναι η πιθανότητα κάποιο γεγονός ή ενέργεια να επηρεάσει αρνητικά την υπό έλεγχο δραστηριότητα. Οι κίνδυνοι συνδέονται με τους αντικειμενικούς στόχους και τις διαδικασίες της εταιρείας και παράλληλα διαχωρίζονται με βάση τον τύπο τους, στις εξής κατηγορίες:

- Στρατηγικοί
- Λειτουργικοί
- Οικονομικοί
- Πληροφοριακών Συστημάτων
- Συμμόρφωσης

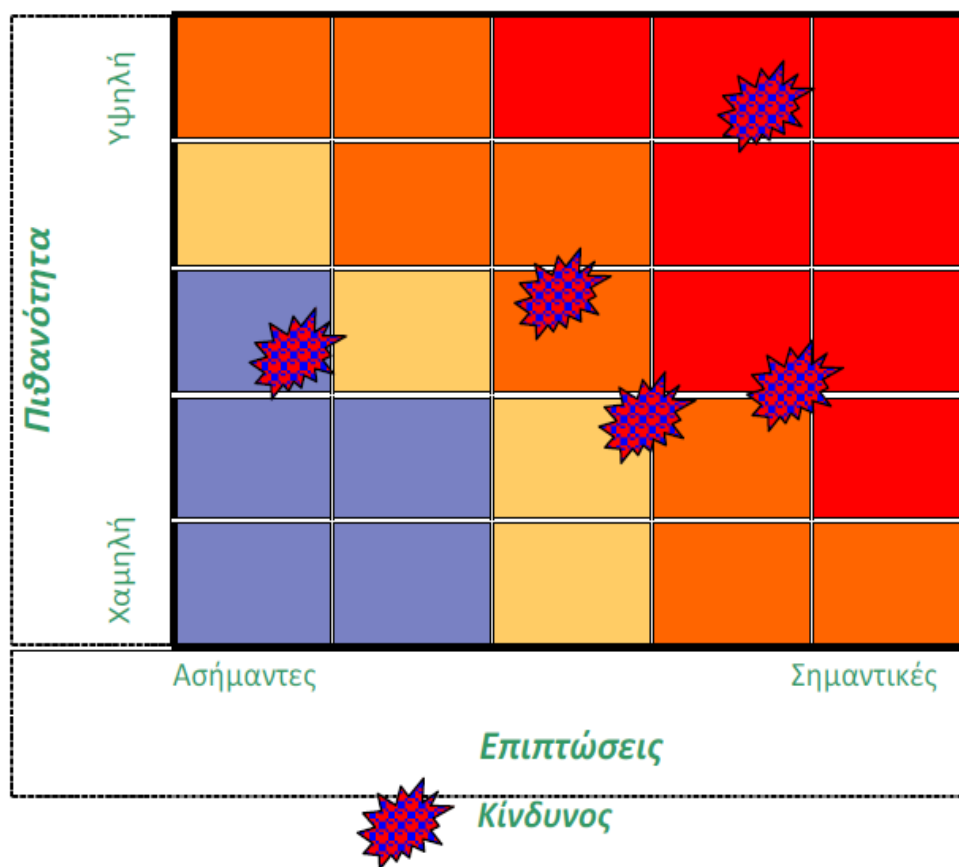
Σε συνεργασία με τους επιχειρησιακούς υπεύθυνους, καθορίζονται τα κριτήρια βάσει των οποίων κατηγοριοποιούνται οι επιπτώσεις των γεγονότων που σχετίζονται με τους κινδύνους. Αρκετές φορές χρησιμοποιείται κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου στο 1 οι επιπτώσεις είναι ασήμαντες ενώ στο 5 οι επιπτώσεις είναι αρκετά σοβαρές και μπορεί να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του οργανισμού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε αυτό το στάδιο είναι ιδιαίτερα σημαντική η συμβολή των αρμόδιων στελεχών, καθώς αυτοί γνωρίζουν τη κάθε διαδικασία με λεπτομέρεια και τη συσχέτισή της με τις λοιπές διαδικασίες του οργανισμού και μπορούν έτσι να εκτιμήσουν καλύτερα τη σημαντικότητα των επιπτώσεων.

Έχοντας αξιολογήσει τις επιπτώσεις και προκειμένου να καθοριστεί η σημαντικότητα του κινδύνου, προσδιορίζεται η πιθανότητα να συμβεί το γεγονός που σχετίζεται με αυτόν. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί εξαγορά μιας άλλης εταιρείας είναι μικρή υπό κανονικές συνθήκες, ενώ η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί παραγγελία σε προμηθευτή είναι κατά κανόνα αρκετά υψηλή καθώς αφορά καθημερινή δραστηριότητα της εταιρείας.

Κατόπιν καταρτίζεται πίνακας αξιολόγησης κινδύνων, όπου απεικονίζεται η συσχέτιση πιθανότητας-επιπτώσεων και προκύπτει με αυτόν τον τρόπο ο βαθμός σημαντικότητας του κινδύνου.

**Πίνακας 9:** Συσχέτιση πιθανότητας-επιπτώσεων



Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων, ακολουθεί επιβεβαίωση της ανάλυσης με τη διοίκηση, ώστε να εξασφαλιστεί η ορθότητα και πληρότητα των δεδομένων όπου θα βασιστεί το Πλάνο Ελέγχου. Καθορίζονται τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου και ακολουθεί καταγραφή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, αφού έχουν συμφωνηθεί με τη διοίκηση.

### 4.1.3. Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου

Η ανάπτυξη του Πλάνου Ελέγχου πραγματοποιείται σε συνεργασία με τη διοίκηση. Έχοντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της προηγούμενης φάσης και συνδυάζοντάς τα με τη γενικότερη γνώση σε επιχειρησιακά θέματα, ο εξωτερικός συνεργάτης καθορίζει με τη διοίκηση τις περιοχές όπου θα επικεντρωθεί ο έλεγχος. Στο Πλάνο εξειδικεύεται το είδος των ελέγχων που θα διενεργηθούν, οι απαιτούμενοι πόροι και εξειδικευμένες γνώσεις που ενδεχομένως απαιτούνται. Επιπλέον καθορίζεται χρονοδιάγραμμα για την εκτέλεση των ελέγχων.

Σε περίπτωση που παρατηρηθεί ένδειξη για απόκλιση ή παρατυπία σε διαδικασία η οποία δεν είχε συμπεριληφθεί στο αρχικό Πλάνο, μπορεί να δοθεί προτεραιότητα για διενέργεια ελέγχου σε αυτήν, με τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης. Επιπλέον, κατά την κατάρτιση του Πλάνου Ελέγχου πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν και παράγοντες όπως η εταιρική κουλτούρα, ο προϋπολογισμός της εταιρείας για τη διενέργεια του ελέγχου και το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας. Το Πλάνο Ελέγχου ενδέχεται να περιλαμβάνει και επαναληπτικούς ελέγχους σε περιοχές όπου είχαν εντοπιστεί αδυναμίες σε προηγούμενες περιόδους και πραγματοποιήθηκαν διορθωτικές ενέργειες.

Σε γενικές γραμμές το Πλάνο Ελέγχου μπορεί να επικαιροποιηθεί αν απαιτηθεί, προκειμένου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της εταιρείας και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι η επικοινωνία του ελέγχου, η οποία μπορεί να λαμβάνει τη μορφή τακτικών συναντήσεων με τη διοίκηση, παίζει ουσιαστικό ρόλο στο στάδιο αυτό. Τα θέματα της συζήτησης, σύμφωνα με το Επαγγελματικό Πρότυπο των Εσωτερικών Ελεγκτών 410, μπορεί να περιλαμβάνει:

- Τους αντικειμενικούς στόχους του ελέγχου
- Το χρονικό υπολογισμός της εργασίας ελέγχου
- Τους εσωτερικούς ελεγκτές που έχουν επιλεγεί να φέρουν σε πέρας τον έλεγχο
- Τη διεργασία της επικοινωνίας σε όλη τη διάρκεια του ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των μεθόδων, των χρονικών πλαισίων και των ατόμων που είναι υπεύθυνα

- Τις επιχειρησιακές συνθήκες και λειτουργίες της υπό έλεγχο δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένων πρόσφατων μεταβολών στη διοίκηση ή σε μείζονα συστήματα
- Ζητήματα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για τον εσωτερικό ελεγκτή
- Περιγραφή των διαδικασιών διαμόρφωσης της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου και των μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

Τα πορίσματα που θα εξαχθούν από την επικοινωνία μεταξύ υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και όλων των αρμόδιων υπευθύνων των ελεγχόμενων δραστηριοτήτων θα πρέπει να διανεμηθούν στα κατάλληλα άτομα και να αποτελέσουν τμήμα των επίσημων εγγράφων του ελέγχου.

#### **4.1.4. Έρευνα**

Η ποιοτική αναβάθμιση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με πρότυπο 410, πραγματοποιείται με τη διεξαγωγή έρευνας για εξοικείωση των εσωτερικών ελεγκτών με τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και τους κινδύνους που τις διέπουν ενώ μέσα από την έρευνα επιχειρείται και μια προκαταρκτική προσέγγιση των ελεγχόμενων φορών ώστε να διατυπωθούν σχόλια και προτάσεις από την πλευρά τους. Η έρευνα είναι μία διεργασία συγκέντρωσης πληροφοριών, χωρίς λεπτομερή επαλήθευση, σχετικά με την υπό έλεγχο δραστηριότητα. Οι κυριότεροι σκοποί είναι:

- Κατανόηση της υπό έλεγχο δραστηριότητας
- Εξακρίβωση των σημαντικών τομέων που δικαιολογούν ιδιαίτερη έμφαση.
- Απόκτηση πληροφοριών για χρήση κατά τη διενέργεια του ελέγχου
- Προσδιορισμός εάν απαιτείται περαιτέρω έλεγχο

Η έρευνα επιτρέπει μια ενημερωμένη προσέγγιση στον προγραμματισμό και την επιτέλεση του ελεγκτικού έργου και είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την κατανομή των πόρων της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου στις δραστηριότητες που αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν πλέον αποδοτικά. Η έκταση και το πεδίο στο οποίο θα επικεντρωθεί η έρευνα ποικίλλουν ανάλογα με το είδος του ελέγχου ενώ και οι χρονικές απαιτήσεις και το πλαίσιο

εργασίας μιας έρευνας εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες μεταξύ των οποίων το επίπεδο εκπαίδευσης και η πείρα του ελεγκτή, η γνώση της υπό εξέταση δραστηριότητας, το είδος της εργασίας που επιτελείται και το εάν η έρευνα είναι μέρος μιας επαναλαμβανόμενης εργασίας ή μιας εργασίας συνεχούς παρακολούθησης. Σύμφωνα με το ίδιο πρότυπο, οι χρονικές απαιτήσεις θα επηρεάζονται επίσης από την έκταση και το βαθμό πολυπλοκότητας της υπό εξέταση δραστηριότητας καθώς και από τη γεωγραφική διασπορά της. Σε γενικές γραμμές η έρευνα μπορεί να εμπεριέχει χρήση των παρακάτω διαδικασιών:

- Συζητήσεις με τους ελεγχόμενους
- Συνεντεύξεις με άτομα που επηρεάζονται από τη δραστηριότητα, π.χ. χρήστες του αποτελέσματος της δραστηριότητας
- Επιτόπιες παρατηρήσεις
- Εξέταση εκθέσεων και μελετών της διοίκησης
- Αναλυτικές ελεγκτικές διαδικασίες
- Δημιουργία διαγραμμάτων ροής
- Λειτουργική αναδρομική διερεύνηση (δοκιμασίες συγκεκριμένων δραστηριοτήτων της εργασίας από την αρχή έως το τέλος).
- Τεκμηρίωση δραστηριοτήτων των κύριων εσωτερικών ελέγχων.

Με την ολοκλήρωση της έρευνας, προετοιμάζεται η έκθεση αποτελεσμάτων της, η οποία πρέπει να προσδιορίσει:

- Σημαντικά θέματα ελέγχου και λόγους ενασχόλησης με αυτά σε περισσότερο βάθος
- Σχετικές πληροφορίες που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας.
- Αντικειμενικούς σκοπούς του ελέγχου, διαδικασίες του ελέγχου και ειδικές προσεγγίσεις, όπως π.χ. τεχνικές ελέγχου με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- Δυνητικά κρίσιμα σημεία ελέγχου, ανεπάρκειες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και / ή κατάχρηση εσωτερικών ελέγχων
- Προκαταρκτικές εκτιμήσεις απαιτήσεων χρόνου και πόρων
- Αναθεωρημένες ημερομηνίες για φάσης έκθεσης και ολοκλήρωσης του ελέγχου
- Αιτιολόγηση της μη συνέχισης του ελέγχου σε περίπτωση διακοπής

#### 4.1.5. Υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου

Σε αυτή τη φάση έχουμε τη διενέργεια των ελέγχων σύμφωνα με το Πλάνο Ελέγχου. Αρχικά εξετάζεται αν εφαρμόζονται οι υπάρχοντες ελεγκτικοί μηχανισμοί και αν τα σημεία ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά. Σε περίπτωση εντοπισμού εξαιρέσεων, τεκμηριώνεται η σχετική αδυναμία με τη συλλογή όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Χρησιμοποιούνται Προγράμματα Ελέγχου είτε ανά διαδικασία, είτε ανά περιοχή ελέγχου (όπως για παράδειγμα προμήθειες, αποθέματα, ανθρώπινο δυναμικό). Το Πρόγραμμα Ελέγχου περιλαμβάνει αναλυτικές ερωτήσεις αναφορικά με την ελεγχόμενη περιοχή, στοιχεία σχετικά με τον ελεγκτή και την ημερομηνία διεξαγωγής του ελέγχου, όπως επίσης και αναφορές σε υποστηρικτικά έγγραφα. Σύμφωνα με το πρότυπο 410 του ΑΙΕΕ, τα προγράμματα ελέγχου πρέπει:

- Να τεκμηριώνουν τις διαδικασίες του εσωτερικού ελεγκτή για συλλογή, ανάλυση, ερμηνεία και τεκμηρίωση πληροφοριών κατά τη διάρκεια του ελέγχου.
- Να δηλώνουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του ελέγχου.
- Να διατυπώνουν το πλαίσιο εργασίας και να καθορίζουν την έκταση που απαιτείται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του ελέγχου σε κάθε φάση του.
- Να προσδιορίζουν τις τεχνικές πλευρές, τους κινδύνους, τις διεργασίες και τις συναλλαγές που πρέπει να εξετασθούν.
- Να δηλώνουν το είδος και την έκταση των ελέγχων που απαιτούνται.
- Να έχουν προετοιμαστεί πριν την έναρξη της εργασίας ελέγχου και να έχουν τροποποιηθεί, όπως πρέπει κατά την πορεία του ελέγχου.

Στο παράρτημα, απεικονίζεται Πρόγραμμα Εσωτερικού Ελέγχου για τον έλεγχο των Παγίων, των Επιταγών Πληρωτέων, την Μισθοδοσία και της Πληροφορικής. Το παράρτημα Β απεικονίζει τα βασικά στοιχεία της προκαταρκτικής επισκόπησης των δραστηριοτήτων που πρόκειται να ελεγχθούν, επειδή η επισκόπηση αυτή αποτελεί τη βάση για την προετοιμασία ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού προγράμματος ελέγχου.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει σύνδεση μεταξύ στόχου ελέγχου και δραστηριότητας ελέγχου, ώστε να είναι κατανοητός ο λόγος για τον οποίο εξετάζεται η συγκεκριμένη

διαδικασία. Επιπλέον, όταν απαιτείται η λήψη δείγματος, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ειδικές εφαρμογές (CAATs – Computer Assisted Audit Techniques) ή η επιλογή να γίνει σύμφωνα με την κρίση του εσωτερικού ελεγκτή. Σε γενικές γραμμές, η χρήση εφαρμογών ενδείκνυται όταν είναι μεγάλος ο πληθυσμός που θέλουμε να εξετάσουμε και μέσω της χρήσης των εφαρμογών επιτυγχάνεται ταχύτερη επεξεργασία των δεδομένων.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου καταγράφονται και στη συνέχεια πραγματοποιείται συζήτηση με αρμόδια στελέχη προκειμένου να επιβεβαιωθεί η εγκυρότητα των ευρημάτων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρξει επιβεβαίωση των ευρημάτων από τα στελέχη της εταιρείας, καθώς σε αυτά θα βασιστεί η Έκθεση Ελέγχου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει συνεχής ενημέρωση προς τη διοίκηση αναφορικά με την πορεία του ελέγχου, ώστε σε περίπτωση που προκύψει κάποιο σημαντικό θέμα που απαιτεί άμεσες ενέργειες, να είναι σε θέση η εταιρεία να αναλάβει δράση.

#### **4.1.6. Σύνταξη Έκθεσης Ελέγχου**

Μία από τις σημαντικότερες φάσεις της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου είναι η φάση της έκδοσης των εκθέσεων. Οι εκθέσεις των εσωτερικών ελεγκτών αποτελούν την ισχυρότερη μαρτυρία και απόδειξη για το επαγγελματικό επίπεδο των ελεγκτών και για την αξιολόγηση της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Είναι προφανές ότι η ποιότητα των εκθέσεων εξαρτάται από την ποιότητα του ελεγκτικού έργου. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα ποιοτικό ελεγκτικό έργο να μηδενίζεται από τις σοβαρές αδυναμίες των εκθέσεων ελέγχου.

Η Έκθεση Ελέγχου είναι το βασικό μέσο πληροφόρησης της διοίκησης αναφορικά με τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου και για αυτό πρέπει να είναι αντικειμενική, σαφής, συνοπτική και τεκμηριωμένη. Με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων συντάσσεται προσχέδιο της Έκθεσης Ελέγχου το οποίο περιλαμβάνει αναλυτικά τα ευρήματα. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνονται για λόγους πληρότητας και συνοπτικά στοιχεία σχετικά με την εταιρεία, τις διαδικασίες και την αξιολόγηση των κινδύνων που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενα στάδια.

Το προσχέδιο της Έκθεσης περιλαμβάνει και διορθωτικές προτάσεις για τις αδυναμίες που εντοπίστηκαν όπως επίσης και προτάσεις βελτίωσης σε περιοχές όπου θεωρείται ότι μπορεί να υπάρξει σχετική βελτίωση στην εκτέλεση της διαδικασίας. Οι δραστηριότητες που δεν

προσθέτουν αξία στη λειτουργία του οργανισμού εντοπίζονται, καταγράφονται και πραγματοποιούνται προτάσεις ανασχεδιασμού των διαδικασιών εφόσον απαιτείται.

Αναφορικά με τις διορθωτικές και βελτιωτικές προτάσεις, πραγματοποιούνται συζητήσεις με τα αρμόδια στελέχη της εταιρείας και με την ανώτερη διοίκηση προκειμένου να συμφωνηθεί αν είναι εφικτό να εφαρμοστούν οι συγκεκριμένες προτάσεις και αν αυτό είναι δυνατό, καθορίζεται ένα πλαίσιο ενεργειών με απώτερο στόχο τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Σε περίπτωση που δεν υπάρξει συμφωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και στελεχών εταιρείας για τα ευρήματα ή τις διορθωτικές/ βελτιωτικές ενέργειες, καταγράφεται το σχόλιο του στελέχους και συμπεριλαμβάνεται στην οριστική Έκθεση Ελέγχου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πρέπει να δίνεται έμφαση στις προτάσεις βελτίωσης ώστε να αντιλαμβάνεται καλύτερα η διοίκηση ότι απώτερος στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και όχι απλά ο εντοπισμός αδυναμιών και σφαλμάτων. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να γίνεται μια ανάλυση κόστους-οφέλους σε υψηλό επίπεδο των διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών, ώστε να διασφαλίζεται ότι το κόστος δεν υπερβαίνει τα αναμενόμενα οφέλη.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συζητούν τα πορίσματα και τις εισηγήσεις με τα κατάλληλα επίπεδα διοίκησης πριν από την έκδοση των τελικών γραπτών εκθέσεων. Η συζήτηση των συμπερασμάτων και των συστάσεων πραγματοποιείται συνήθως κατά την πορεία του ελέγχου και/ή σε συναντήσεις μετά τον έλεγχο (συνεντεύξεις εξόδου). Μια άλλη τεχνική είναι ο επανέλεγχος των προσχεδίων των εκθέσεων ελέγχου από τη διοίκηση του ελεγχόμενου. Οι συγκεκριμένες συζητήσεις και επανέλεγχοι βοηθούν στην εξασφάλιση του ότι δεν υπήρξαν παρανοήσεις ή παρερμηνείες γεγονότων, δίνοντας την ευκαιρία στον ελεγχόμενο να αποσαφηνίσει συγκεκριμένα στοιχεία και να εκφράσει απόψεις επί των διαπιστώσεων συμπερασμάτων και των συστάσεων.

Μολονότι το επίπεδο των συμμετεχόντων στις συζητήσεις και τους επανέλεγχους μπορεί να ποικίλλει ανά οργανισμό και ανάλογα με το είδος της έκθεσης, σε γενικές γραμμές θα συμπεριλαμβάνονται τα άτομα εκείνα που είναι γνώστες λεπτομερών λειτουργιών και εκείνα που μπορούν να εγκρίνουν την εφαρμογή διορθωτικής ενέργειας. Εάν ο εσωτερικός ελεγκτής και ο ελεγχόμενος διαφωνούν για τα αποτελέσματα του ελέγχου, η έκθεση ελέγχου μπορεί να καταγράφει και τις δύο θέσεις και τους λόγους της διαφωνίας. Τα γραπτά σχόλια του

ελεγχόμενου μπορεί να συμπεριλαμβάνονται ως παράρτημα της έκθεσης ελέγχου. Εναλλακτικά, οι απόψεις του ελεγχόμενου μπορεί να παρουσιάζουν στο σώμα της έκθεσης ή σε συνοδευτική επιστολή.

Μετά την οριστικοποίηση της Έκθεσης Ελέγχου, ακολουθεί η κοινοποίησή της στην ανώτατη διοίκηση και στους αρμόδιους επιχειρησιακούς υπεύθυνους των διαδικασιών.

#### **4.1.6.1. Κατηγορίες Εκθέσεων**

Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να γίνει με διάφορες μορφές, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι εξής:

##### **1. Προφορικές εκθέσεις.**

Η διατύπωση των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να γίνει προφορικά. Μία προφορική έκθεση επιλέγεται όταν υπάρχει η ανάγκη κατεπείγουσας λήψης μέτρων ή όταν η προφορική αυτή έκθεση αποτελεί το προοίμιο για μεταγενέστερη έκδοση μιας γραπτής έκθεσης. Το ελεγκτικό πρότυπο 430 αναγνωρίζει την υποβολή προφορικών εκθέσεων μόνο όταν πρόκειται περί προσωρινών εκθέσεων.

##### **2. Ενδιάμεσες γραπτές εκθέσεις.**

Σύμφωνα με το ελεγκτικό πρότυπο 430 οι ενδιάμεσες ή οι προσωρινές εκθέσεις μπορούν να χρησιμοποιούνται για ανακοίνωση πληροφοριών που απαιτούν άμεση προσοχή, για ανακοίνωση μιας αλλαγής στο πλαίσιο του ελέγχου για την υπό έλεγχο δραστηριότητα ή για ενημέρωση της διοίκησης για την πρόοδο του ελέγχου όταν οι έλεγχοι παρατείνονται για μακρύ χρονικό διάστημα. Η χρήση προσωρινών εκθέσεων δεν μειώνει ούτε αποκλείει την ανάγκη έκδοσης τελικής έκθεσης.

Οι συνοπτικές εκθέσεις που τονίζουν τα αποτελέσματα του ελέγχου μπορεί να είναι κατάλληλες για επίπεδα της διοίκησης ανώτερα του ελεγχόμενου. Μπορούν να εκδίδονται χωριστά ή μαζί με την τελική έκθεση.

##### **3. Εκθέσεις με τη μορφή ερωτηματολογίου**

Μία από τις μορφές εκθέσεων ελέγχου που χρησιμοποιείται στην πράξη είναι οι εκθέσεις που δομούνται στη βάση ενός ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια του

ελέγχου. Οι εκθέσεις αυτές χρησιμοποιούνται κατά κανόνα για εσωτερική χρήση στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

#### **4. Γραπτές εκθέσεις**

Η δομή και το περιεχόμενο των εκθέσεων αυτών ποικίλει μεταξύ των εταιριών αλλά και μεταξύ των αναθέσεων ελέγχου. Οι εκθέσεις αυτές πρέπει να είναι υπογεγραμμένες.

Ο όρος «υπογεγραμμένη» σημαίνει ότι ο εξουσιοδοτημένος εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να υπογραφεί ιδιοχείρως στην έκθεση. Εναλλακτικά, η υπογραφή μπορεί να εμφανίζεται σε μία συνοδευτική επιστολή. Ο εσωτερικός ελεγκτής που είναι εξουσιοδοτημένος για να υπογράψει την έκθεση πρέπει να είναι διορισμένος από τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου.

#### **5. Σύνοψη γραπτών εκθέσεων**

Σε αρκετές επιχειρήσεις συνηθίζεται η έκδοση μιας ετήσιας ή εξαμηνιαίας έκθεσης με τη σύνοψη των εκθέσεων ελέγχου που εκδόθηκαν την περίοδο αναφοράς. Οι εκθέσεις αυτές απευθύνονται κυρίως στην επιτροπή ελέγχου και στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.

#### **6. Εκθέσεις με ηλεκτρονική μορφή**

Εάν οι εκθέσεις ελέγχου έχουν διανεμηθεί με ηλεκτρονικό μέσον, πρέπει να κρατείται μια υπογεγραμμένη έκδοση της έκθεσης σε αρχείο στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

### **4.1.6.2. Ποιοτικά Χαρακτηριστικά των Εκθέσεων**

Το ελεγκτικό πρότυπο 430 ορίζει ότι οι εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι αντικειμενικές, σαφείς, συνοπτικές, επικοινωνητικές και έγκαιρες. Για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά αυτά το ίδιο πρότυπο καθορίζει τα ακόλουθα:

1. Οι αντικειμενικές εκθέσεις είναι τεκμηριωμένες, αμερόληπτες και όχι παραποιημένες. Διαπιστώσεις, συμπεράσματα και συστάσεις πρέπει να συμπεριλαμβάνονται με κάθε επιφύλαξη.
  - Εάν κρίνεται ότι μία τελική έκθεση ελέγχου εμπεριέχει σφάλμα, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ανάγκη έκδοσης της διορθωτικής έκθεσης, η οποία εξακριβώνει τις υπό διόρθωση πληροφορίες. Η διορθωτική έκθεση

ελέγχου πρέπει να διανέμεται σε όλα τα άτομα που έλαβαν την υπό διόρθωση έκθεση ελέγχου.

- Ως «σφάλμα» ορίζεται η ακούσια εσφαλμένη διατύπωση ή παράλειψη σημαντικών πληροφοριών σε μία τελική έκθεση ελέγχου.
2. Οι σαφείς εκθέσεις είναι εύκολα κατανοητές και λογικές. Η σαφήνεια μπορεί να βελτιώνεται με την αποφυγή περιττής τεχνικής γλώσσας και την παροχή επαρκών υποστηρικτικών πληροφοριών.
  3. Οι συνοπτικές εκθέσεις είναι εύστοχες και αποφεύγουν άσκοπες λεπτομέρειες. Εκφράζουν πλήρεις σκέψεις με τις λιγότερες δυνατές λέξεις.
  4. Εποικοδομητικές εκθέσεις είναι εκείνες οι οποίες, ως αποτέλεσμα του περιεχομένου και του ύφους τους, βοηθούν τον ελεγχόμενο και τον οργανισμό και οδηγούν σε βελτιώσεις όπου χρειάζεται .
  5. Οι έγκαιρες εκθέσεις είναι εκείνες, οι οποίες έχουν εκδοθεί χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση και επιτρέπουν άμεση αποτελεσματική ενέργεια.

#### **4.1.6.3. Δομή και Περιεχόμενο των Εκθέσεων**

Το Ελεγκτικό Πρότυπο για τις εκθέσεις καθορίζει ότι:

1. Μολονότι τι είδος και το περιεχόμενο των εκθέσεων ελέγχου μπορεί να ποικίλλουν ανά οργανισμό ή είδος ελέγχου, πρέπει να περιέχουν τουλάχιστον το σκοπό, το πλαίσιο και τα αποτελέσματα του ελέγχου.
2. Οι εκθέσεις ελέγχου μπορεί να συμπεριλαμβάνουν πληροφορίες και περιλήψεις ιστορικών στοιχείων. Οι πληροφορίες ιστορικών στοιχείων μπορεί να προσδιορίζουν τις οργανωτικές μονάδες και τις δραστηριότητες που ελέγχονται και να παρέχουν σχετικές επεξηγηματικές πληροφορίες. Μπορεί επίσης να υπάρχει μια ένδειξη του εάν η έκθεση καλύπτει ένα προγραμματισμένο έλεγχο ή την ανταπόκριση σε ένα αίτημα ελέγχου. Οι περιλήψεις, εάν συμπεριλαμβάνονται, πρέπει να είναι ισοσκελισμένες απεικονίσεις του περιεχομένου της έκθεσης ελέγχου.

3. Οι δηλώσεις σκοπού πρέπει να περιγράψουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του ελέγχου και μπορεί, όπου χρειάζεται, να πληροφορούν τον αναγνώστη γιατί διεξήχθη ο έλεγχος και τι αναμενόταν ο έλεγχος να πετύχει.
4. Οι δηλώσεις σκοπού πρέπει να προσδιορίζουν τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και να συμπεριλαμβάνουν, όπου πρέπει υποστηρικτικές πληροφορίες όπως π.χ. χρονική περίοδο του ελέγχου. Πρέπει να προσδιορίζονται οι σχετικές δραστηριότητες που δεν ελέγχθηκαν, εάν είναι απαραίτητο για τη σκιαγράφηση των ορίων του ελέγχου. Επίσης πρέπει να περιγράφονται το είδος και η έκταση του ελέγχου που διεξήχθη.
5. Τα αποτελέσματα μπορεί να συμπεριλαμβάνουν διαπιστώσεις, συμπεράσματα και συστάσεις.
6. Οι διαπιστώσεις και συναφείς δηλώσεις γεγονότων οι διαπιστώσεις εκείνες που είναι απαραίτητες για υποστήριξη ή αποτροπή παρανοήσεων των συμπερασμάτων και συστάσεων του εσωτερικού ελεγκτή πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην τελική έκθεση ελέγχου. Οι λιγότερες σημαντικές πληροφορίες ή διαπιστώσεις μπορεί να ανακοινώνονται προφορικά ή μέσω ανεπίσημης αλληλογραφίας.
7. Οι διαπιστώσεις του ελέγχου ανακύπτουν από μια διεργασία σύγκρισης του τι θα έπρεπε να είναι με αυτό που είναι. Οι διαπιστώσεις πρέπει να είναι βασισμένες στα παρακάτω χαρακτηριστικά:
  - a) Κριτήρια: Τα πρότυπα, τα μέτρα, ή οι προοπτικές που χρησιμοποιούνται στην πραγματοποίηση αξιολόγησης και /ή επαλήθευση (τι θα έπρεπε να υπάρχει).
  - b) Συνθήκη: Η τεκμηριωμένη απόδειξη, την οποία βρήκε ο εσωτερικός ελεγκτής κατά την πορεία της εξέτασης (τι υπήρχε στην πραγματικότητα).
  - c) Αιτία: Ο λόγος για τη διαφορά μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών συνθηκών (γιατί υπήρχε η διαφορά).
  - d) Αποτελέσματα: Ο κίνδυνος ή η έκθεση σε κίνδυνο που αντιμετωπίζουν ο ελεγχόμενος οργανισμός και / ή άλλοι, γιατί η συνθήκη δεν είναι ίδια με τα κριτήρια (ο αντίκτυπος της διαφοράς). Κατά τον προσδιορισμό του βαθμού κινδύνου ή της έκθεσης σε κίνδυνο, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το αποτέλεσμα που μπορεί να έχουν οι διαπιστώσεις του ελέγχου τους στις οικονομικές καταστάσεις του οργανισμού.

- e) Οι αναφερόμενες σε έκθεση διαπιστώσεις μπορεί επίσης να συμπεριλαμβάνουν συστάσεις, επιτεύγματα του ελεγχόμενου και υποστηρικτικές πληροφορίες, εάν αυτά δεν συμπεριλαμβάνονται κάπου αλλού.
8. Πορίσματα είναι οι αξιολογήσεις από τον εσωτερικό ελεγκτή των αποτελεσμάτων των διαπιστώσεων στις επανελεγχθείσες δραστηριότητες. Συνήθως θέτουν τα πορίσματα σε μια προοπτική με βάση τις συνολικές τους επιπτώσεις. Τα πορίσματα του ελέγχου, εάν συμπεριλαμβάνονται στην έκθεση ελέγχου πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένα. Τα πορίσματα μπορεί να περικλείουν ολόκληρο το πλαίσιο ενός ελέγχου ή συγκεκριμένες πλευρές. Μπορεί να καλύπτουν, μεταξύ άλλων, το εάν οι αντικειμενικοί σκοποί και επιδιώξεις λειτουργίας ή προγράμματος συμφωνούν με εκείνες του οργανισμού, εάν εκπληρώνονται οι αντικειμενικοί σκοποί και επιδιώξεις του οργανισμού και εάν η υπό επανέλεγχο δραστηριότητα λειτουργεί σύμφωνα με το σκοπό της.

#### **4.1.7. Υλοποίηση Διορθωτικών Ενεργειών**

Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου ολοκληρώνεται με την υλοποίηση των συμφωνημένων διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών. Ο εσωτερικός ελεγκτής - εξωτερικός συνεργάτης παρακολουθεί την εξέλιξη των σχετικών ενεργειών και ενημερώνει τη διοίκηση αναφορικά με την πρόοδο που σημειώνεται.

Προκειμένου να υπάρχει δέσμευση από τα αρμόδια στελέχη για την υλοποίηση των συμφωνημένων ενεργειών εντός δεδομένου χρονικού διαστήματος, συμφωνείται εκ των προτέρων συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Αν απαιτηθεί από τη διοίκηση, υποβάλλεται γραπτή αναφορά σχετικά με την πρόοδο των ενεργειών. Σε κάποιες περιπτώσεις η διοίκηση ενδέχεται να ζητήσει πραγματοποίηση ελέγχου μόλις ολοκληρωθεί η διορθωτική/ βελτιωτική ενέργεια, ώστε να διασφαλίσει ότι η διαδικασία είναι πλέον αποδοτική και τα νέα σημεία ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

#### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ “ ISOMAT A.B.E.E.”

##### 5.1. Δραστηριότητα της εταιρίας

Η ISOMAT ιδρύθηκε το 1980 και σήμερα αποτελεί μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες χημικών δομικών και κονιαμάτων στη Ν.Α. Ευρώπη. Η σταθερή της ανάπτυξη οφείλεται κυρίως στα καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα της, στο υψηλής ειδίκευσης ανθρώπινο δυναμικό της και στις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της.

Η εταιρία παράγει και διαθέτει δομικά χημικά προϊόντα και κονιάματα που χρησιμοποιούνται σε κάθε είδους οικοδομικές εργασίες, και εξυπηρετεί τον κατασκευαστικό κλάδο σε κάθε γωνιά της Ελλάδας. Διαθέτει τις εργοστασιακές της εγκαταστάσεις, στον Αγ. Αθανάσιο, σύγχρονα εξοπλισμένα και πλήρως αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής και συσκευασίας.

Με την τελευταία επένδυση που πραγματοποίησε η εταιρία εντός του 2007, η παραγωγή αυξήθηκε κατά 200% φτάνοντας τους 1500 τόνους ημερησίως. Έτσι εξασφαλίζει μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ευελιξία παραγωγής σε συνδυασμό με την άριστη ποιότητα των προϊόντων της.

Στις σύγχρονα οργανωμένες και πλήρως αυτοματοποιημένες αποθήκες της, σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα, διατηρεί συνεχώς ένα ικανό απόθεμα των προϊόντων της, ώστε να εξασφαλίζει την άμεση ανταπόκριση σε κάθε ζήτηση. Με την εφαρμογή του συστήματος Warehouse Management έχει επιτύχει βελτιστοποίηση των χρόνων λήψης και εκτέλεσης παραγγελιών, πλήρη αποφυγή τυχών λαθών και κατ' επέκταση ολική αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της.

Επιπλέον, με το άρτια οργανωμένο τμήμα διακίνησης και με ιδιόκτητο στόλο φορτηγών αυτοκινήτων εξασφαλίζεται η άμεση και ασφαλής παράδοση των προϊόντων της σε ένα πυκνό δίκτυο σημείων πώλησης, εξυπηρετώντας έτσι τον κατασκευαστικό κλάδο σε κάθε γωνιά της Ελλάδας καθώς και στο εξωτερικό.

Απασχολεί σήμερα στην Ελλάδα 210 εργαζόμενους, εκ των οποίων οι 30 είναι διπλωματούχοι μηχανικοί και χημικοί.

Υιοθετώντας μία στρατηγική εξωστρέφειας η εταιρία πραγματοποιεί εξαγωγές σε περισσότερες από 20 χώρες της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Ασίας, στις οποίες δραστηριοποιείται είτε μέσω της δημιουργίας θυγατρικών εταιριών είτε μέσω τοπικών διανομέων. Στις αγορές της Ρουμανίας, της Βουλγαρίας και της Σερβίας, δραστηριοποιείται μέσω των θυγατρικών της ISOMAT ROMANIA S.R.L., ISOMAT INTERNATIONAL E.O.O.D. και ISOMAT D.O.O. αντίστοιχα.

Η ISOMAT ROMANIA S.R.L, ιδρύθηκε το 2000 με έδρα το Βουκουρέστι. Δραστηριότητά της αποτελεί η αποκλειστική εμπορία και διάθεση των προϊόντων της στην αγορά της Ρουμανίας. Από την ίδρυσή της η εταιρία αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς. Χαρακτηριστικό αυτού αποτελεί το γεγονός ότι ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης του κύκλου εργασιών της ετησίως είναι 45%.

Η ISOMAT INTERNATIONAL E.O.O.D ιδρύθηκε το Φεβρουάριο του 2004 με έδρα τη Σόφια. Αποτελεί αποκλειστική αντιπρόσωπο των προϊόντων της ISOMAT A.B.E.E, στη Βουλγαρία, έχοντας ένα μέσο ρυθμό ανάπτυξης του κύκλου εργασιών της ετησίως που αγγίζει το 50%.

Η ISOMAT D.O.O. ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 2005 με έδρα το Βελιγράδι. Η εταιρία δραστηριοποιείται στην αποκλειστική εμπορία και διάθεση των προϊόντων ISOMAT στην αγορά της Σερβίας με πολύ θετικά αποτελέσματα από τον πρώτο κιόλας χρόνο λειτουργίας της.

Τα προϊόντα της εξάγονται στην Ρωσία, Ουκρανία, Κύπρο, Τουργία, Κόσοβο, FYROM, Σουηδία, Κροατία, Βοσνία- Ερζεγοβίνη, Αλβανία, Μολδαβία, Σαουδική Αραβία, Μοντενέγκρο, Συρία, Ιορδανία, Γεωργία, Μάλτα, Αίγυπτο και Λιβύη.

## **5.2 Ποιοτικός έλεγχος**

Προτού τα προϊόντα της ISOMAT φθάσουν στον τελικό καταναλωτή, υποβάλλονται σε συνεχείς, λεπτομερείς και αυστηρούς ελέγχους από το επιστημονικό προσωπικό του τμήματος Ελέγχου Ποιότητας της εταιρίας ώστε να διασφαλίζεται σταθερά η άριστη ποιότητά τους.

Όταν φθάσουν στην αγορά τα προϊόντα πρέπει να είναι τέλεια από κάθε άποψη. Πρέπει να δίνουν ριζική λύση, να εφαρμόζονται εύκολα, να είναι οικονομικά, αξιόπιστα στο χρόνο και να ικανοποιούν τα αισθητικά κριτήρια των πελατών.

Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρία διαθέτει και εφαρμόζει σύστημα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001, όσον αφορά το σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων της.



### 5.3 Σκοπός του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Η εταιρία ISOMAT διατηρεί μεμονωμένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου στα κεντρικά γραφεία τους στο 17<sup>ο</sup> χλμ Θεσσαλονίκης- Αγ. Αθανασίου, όπου σε συνεργασία με τον οικονομικό διευθυντή της εταιρίας γίνεται ο εσωτερικός έλεγχος της εταιρίας καθημερινά και υπάρχει η κατάλληλη πληροφόρηση ως προς τη διοίκηση.

Ειδικότερα, το τμήμα αυτό εξετάζει και αξιολογεί:

- Την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών-συνεργασίας με τρίτους.
- Την περιοδική επιβεβαίωση και κατά αντικειμενικό τρόπο πιστοποίηση λειτουργίας της επιχείρησης και τη σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.

- Την μέτρηση απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρουμένης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών , καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Τα αποτελέσματα του φορέα σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.
- Την αξιολόγηση απόδοσης των επενδύσεων σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό αυτών.
- Τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης εποπτείας από τα στελέχη όλων των βαθμίδων και γενικότερα τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, τους κανόνες λειτουργίας και τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις με τρίτους.
- Το συνολικό και επιμέρους των τμημάτων κόστος και τη σύγκριση αυτού με το προϋπολογισθέν, ως επίσης και με τη σχέση κόστους- οφέλους.
- Την αποφυγή , μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού ελέγχου, ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψη στοιχείων, προσπορισμό οικονομικών οφελών, καθώς και την αδιαφορία των ιθυνόντων.
- Η διατύπωση , το κατά πόσο οι υπηρεσίες- τμήματα έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί. Αν είναι κατάλληλα στελεχωμένες και αν αξιοποιείται κατά άριστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την ακρίβεια, την εξασφάλιση της πληρότητας και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Τα μέτρα προστασίας και την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και φθορές.
- Την ύπαρξη κλίματος αποδοχής και διάθεση συνεργασίας των ελεγχόμενων με τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- Τη τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων.
- Τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων. Τις αδυναμίες και τα προβλήματα του προσωπικού

(απώλεια ηθικού, συνεχείς αποχωρήσεις, δυσφορία για παραγωγή έργου κ.λ.π.), τα οποία οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τα δύο μέρη.

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

#### **5.4. Συστημική Προσέγγιση Δόμησης του Ελεγκτικού Έργου**

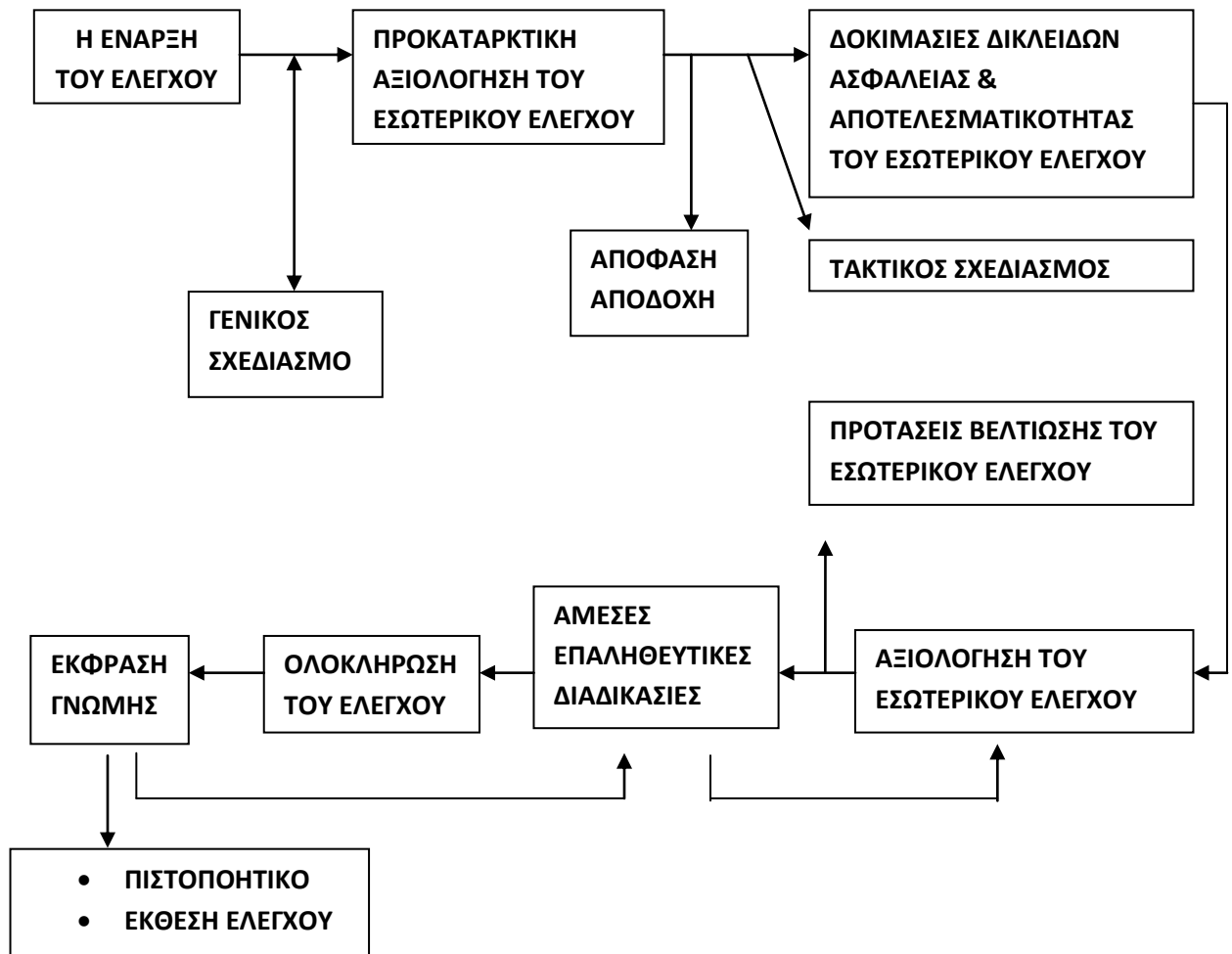
Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου καλύπτουν θέματα στρατηγικής, οικονομικής και λογιστικής φύσης, διαδικασιών και πληροφοριακών συστημάτων. Η διενέργεια του ελέγχου επικεντρώνεται τόσο στην επιχειρησιακή διαδικασία όσο και στο πληροφοριακό σύστημα που ενδεχομένως την υποστηρίζει. Απώτερος στόχος είναι να εντοπιστούν αδυναμίες είτε στη διαδικασία, είτε στο σύστημα και να γίνουν στη συνέχεια οι απαραίτητες διορθωτικές και βελτιωτικές ενέργειες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από τον έλεγχο των διαδικασιών και της αποτελεσματικότητας των σημείων ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος ασχολείται και με θέματα επαγγελματικής ηθικής και πρόληψης απάτη. Με τον όρο επαγγελματική ηθική αναφερόμαστε στο σύνολο των κανονισμών που υφίστανται από το ρυθμιστικό και νομοθετικό πλαίσιο και των πολιτικών που έχει θεσπίσει η εταιρεία ως προς τη συμπεριφορά των υπαλλήλων της και με τις οποίες πρέπει να συμμορφώνονται. Τα σημεία ελέγχου δεν είναι πάντα σαφώς καθορισμένα σε αυτές τις περιπτώσεις (soft controls) και ο ελεγκτής οφείλει να προσαρμόσει κατάλληλα τη μεθοδολογία και την προσέγγισή του ώστε να διαπιστώσει αν υπάρχει σχετική αδυναμία.

Η επαγγελματική επιδεξιότητα των ελεγκτών έγκειται πρώτα στην ικανότητά τους να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των διαφόρων ελεγκτικών μηχανισμών της επιχείρησης και ύστερα την ικανότητά τους να επιλέξουν τους κατάλληλους ουσιαστικούς ελέγχους για ν' αποδείξουν ότι οι οικονομικές εκθέσεις συμφωνούν με τα δεδομένα των συναλλαγών. Όσο ισχυρότερος είναι ο εσωτερικός έλεγχος, τόσο λιγότερα θα είναι τα αποδεικτικά στοιχεία άλλης μορφής που θα χρειαστούν για τη θεμελίωση της γνώμης των ελεγκτών. Όταν ο εσωτερικός έλεγχος είναι χαλαρός, οι ελεγκτές θα πρέπει να συγκεντρώσουν μεγαλύτερη ποσότητα από τα άλλα είδη αποδεικτικών στοιχείων.

Σύμφωνα με την παρουσίαση του προγράμματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας ISOMAT A.B.E.E, η δομή της ελεγκτικής διαδικασίας με βάση την προσέγγιση του συστημικού ελέγχου απεικονίζεται στο σχήμα 1. Η όλη δομή αποτελείται από μία σειρά βημάτων ή σταδίων. Κάθε στάδιο οριοθετεί τη συμπεριφορά και τις δραστηριότητες του ελεγκτή. Σημειώνεται ότι το ελεγκτικό έργο ενός σταδίου δεν είναι υποχρεωτικό να έχει ολοκληρωθεί πριν από την έναρξη των εργασιών του επόμενου σταδίου.

**Σχήμα 1:** Τα στάδια της Ελεγκτικής Διαδικασίας



Για κάθε ένα στάδιο της ελεγκτικής διαδικασίας σημειώνονται συνοπτικά τα εξής:

## **1. Η έναρξη του ελέγχου**

Στο πρώτο αυτό στάδιο της ελεγκτικής διαδικασίας, γνωστό και ως στάδιο Προσανατολισμού, πρώτης γνωριμίας, ή απόκτησης γνώσης, ο ελεγκτής συγκεντρώνει προεισαγωγικές πληροφορίες για την υπό έλεγχο επιχείρηση, τις επικρατούσες σ' αυτή συνθήκες λειτουργίας και το περιβάλλον της. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες για τον σχεδιασμό του ελεγκτικού έργου.

Στη φάση αυτή της ελεγκτικής διαδικασίας συγκεντρώνονται:

- i. Βασικές πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση και τον κλάδο στον οποίο ανήκει, ώστε να διευκολυνθεί η κατανόηση της υπό έλεγχο επιχείρησης και των ιδιαιτεροτήτων της.
- ii. Πληροφορίες που αναφέρονται, στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και στις καταστατικές και κανονιστικές ρυθμίσεις ή υποχρεώσεις της.
- iii. Πληροφορίες που θα βοηθήσουν να εκτιμηθεί η πιθανότητα, ηθελημένων παραβιάσεων ή και δολίων πράξεων των διοικούντων.

Στο στάδιο αυτό η χρήση αναλυτικών διερευνήσεων και συγκρίσεων της εξέλιξης αριθμοδεικτών ή επιχειρησιακών μεγεθών μπορεί να δώσει μια πρώτη εκτίμηση της αξιοπιστίας των επί μέρους λογαριασμών των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

## **2. Προκαταρκτική αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.**

Στη φάση αυτή γίνεται αποτύπωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης και μια προκαταρκτική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του. Επιτρέπει τη συλλογή πληροφοριών, χωρίς λεπτομερή επιβεβαίωση των δραστηριοτήτων που πρόκειται να ελεγχθούν. Η αποτύπωση του λογιστικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου μπορεί να γίνει χωριστά για κάθε μια από τις επιμέρους περιοχές των Προμηθειών, των Πωλήσεων, των Παγίων, των Αποθεμάτων κλπ. Για την αποτύπωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιούνται διαγράμματα ροής του έργου και περιγραφικές σημειώσεις.

Η αποτελεσματικότητα, του συστήματος, εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από την ποιότητα με την οποία έχει σχεδιαστεί το σύστημα και από την πιστότητα λειτουργίας του συστήματος σε σχέση με τις προδιαγραφές του. Στη φάση αυτή της προκαταρκτικής αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ο ελεγκτής εκτιμά την ικανότητα των επί μέρους τμημάτων του εσωτερικού ελέγχου να περιορίζουν τη δημιουργία σφαλμάτων ή παραβάσεων.

Η προκαταρκτική επισκόπηση απαιτεί συγκεκριμένες ικανότητες. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει:

1. Να κάνει έξυπνες ερωτήσεις
2. Να προετοιμάζει τα κατάλληλα ερωτηματολόγια
3. Να έχει σαφή κατανόηση:
  - Των πληροφοριών που χρειάζονται
  - Των πηγών αυτών των πληροφοριών
  - Του τρόπου απόκτησης αυτών των πληροφοριών
4. Να κατανοεί και να ειδικεύεται στην κατάρτιση διαγραμμάτων ροής και σε άλλα μέσα τεκμηρίωσης των αποκτώμενων πληροφοριών.
5. Να κατανοεί τους σκοπούς της διοίκησης και να μπορεί να προσδιορίσει τους σκοπούς κάθε δραστηριότητας υπό επισκόπηση.
6. Να κατανοεί τους σκοπούς των πολιτικών και των διαδικασιών ελέγχου.
7. Να εκτιμά τους συγκεκριμένους κινδύνους των περιοχών υπό επισκόπηση.

Αν ο ελεγκτής κρίνει ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει μηχανισμούς τους οποίους μπορεί να εμπιστευθεί τότε προγραμματίζει τη διενέργεια δοκιμασιών δικλίδων ασφαλείας. Αν όμως η προκαταρκτική αξιολόγηση αποκαλύψει ουσιαστικές αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου που δεν επιτρέπουν στον ελεγκτή να βασιστεί σ' αυτό, τότε δεν υπάρχει λόγος να γίνουν αυτές οι δοκιμασίες. Ο ελεγκτής προγραμματίζει σε μεγάλη έκταση άμεσες επαληθευτικές δοκιμασίες.

### **3. Δοκιμασίες Δικλίδων Ασφαλείας.**

Στη φάση αυτή ο ελεγκτής δοκιμάζει την πιστότητα λειτουργίας εκείνων των τμημάτων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου τα οποία ο ελεγκτής επέλεξε στην

προηγούμενη φάση. Με την ολοκλήρωση των δοκιμασιών αυτών ο ελεγκτής έχει εντοπίσει τυχόν αποκλίσεις λειτουργίας του συστήματος στην πράξη από τις προδιαγραφές του και έχει προσδιορίσει τη σημαντικότητα αυτών των αποκλίσεων.

#### **4. Αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου.**

Μετά τη μελέτη των προδιαγραφών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την επαλήθευση της λειτουργίας του στην πράξη, ο ελεγκτής είναι σε θέση να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος και να καθορίσει το βαθμό της εμπιστοσύνης τους συστήματος. Από τα αποτελέσματα της φάσης αυτής της ελεγκτικής διαδικασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η έκταση των άμεσων επαληθευτικών διαδικασιών.

#### **5. Άμεσες επαληθευτικές δοκιμασίες**

Στη φάση αυτή ο ελεγκτής πραγματοποιεί τις άμεσες επαληθευτικές δοκιμασίες για τις οποίες χρησιμοποιούνται συνώνυμα οι όροι κύριοι ή ουσιαστικοί έλεγχοι, ή έλεγχοι τεκμηρίωσης και είναι οι δοκιμασίες ελέγχου οι οποίες σχεδιάστηκαν για την ανακάλυψη ουσιαστικών σφαλμάτων που τυχόν υπάρχουν στις οικονομικές καταστάσεις.

Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της γενικής εικόνας που αποκόμισε ο ελεγκτής από την επισκόπηση των συνθηκών λειτουργίας της επιχείρησης τα αποτελέσματα των ελέγχων πιστότητας και της αξιολόγησης του συστήματος και των ελέγχων τεκμηρίωσης. Αν ο ελεγκτής πεισθεί για την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, τότε οι έλεγχοι τεκμηρίωσης μπορεί να περιοριστούν σημαντικά. Και σ' εκείνες όμως τις περιπτώσεις που ο βαθμός εμπιστοσύνης του ελεγκτή στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ υψηλός, η διενέργεια ελέγχων τεκμηρίωσης είναι απαραίτητη.

#### **6. Ολοκλήρωση του ελέγχου**

Στην προτελευταία φάση της ελεγκτικής διαδικασίας, ο ελεγκτής συνθέτει, αξιολογεί και συνοψίζει το αποδεικτικό υλικό που συγκέντρωσε πριν καταλήξει στο τελικό του συμπέρασμα για την αλήθεια και την αντικειμενικότητα των χρηματοοικονομικών

καταστάσεων. Στη φάση αυτή επίσης ο ελεγκτής ερευνά για την ύπαρξη μεταγενέστερων του ισολογισμού γεγονότων που επηρεάζουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, αφανών ή ενδεχόμενων υποχρεώσεων της επιχείρησης & συναλλαγών με συγγενικά της μέρη. Το έργο της φάσης αυτής είναι αρκετά υποκειμενικό και στηρίζεται στην επαγγελματική κρίση του ελεγκτή.

## **7. Έκφραση γνώμης**

Με την ολοκλήρωση του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων ο ελεγκτής εκδίδει ένα πιστοποιητικό ή έκθεση ελέγχου. Τα πιστοποιητικά ελέγχου των ορκωτών ελεγκτών συνήθως δημοσιεύονται μαζί με τις οικονομικές καταστάσεις στις οποίες αναφέρονται. Όταν ο ελεγκτής, με βάση τα αποδεικτικά στοιχεία του ελέγχου, καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι οικονομικές καταστάσεις είναι απίθανο να παραπλανηθούν το συνετό χρήστη τους, τότε εκφράζει τη γνώμη του αυτή στο πιστοποιητικό ελέγχου. Αν ο ελεγκτής δεν μείνει ικανοποιημένος από την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία των καταστάσεων ή δεν μπορέσει να συγκεντρώσει το απαραίτητο αποδεικτικό υλικό για τη διαμόρφωση γνώμης τότε διατυπώνει τις επιφυλάξεις του αυτές στο πιστοποιητικό.

Ειδικότερα, η έκθεση των ελεγκτών οφείλει να αναφέρει:

1. Αν παρασχέθηκαν στους ελεγκτές όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση του έργου τους.
2. Αν έλαβαν γνώση πλήρους απολογισμού των εργασιών των υποκαταστημάτων, εφ' όσον υπάρχουν υποκαταστήματα.
3. Αν προκειμένου περί βιομηχανικής Εταιρίας τηρείται κανονικά λογαριασμός κόστους παραγωγής και

Αν έγινε τροποποίηση της μεθόδου απογραφής σε σχέση με την προηγούμενη χρήση

## **5.5. Μέθοδοι μελέτης συστήματος εσωτερικού ελέγχου**

Κατά την επαλήθευση των οικονομικών εκθέσεων, οι ελεγκτές ανατρέχουν στο παρελθόν εξετάζοντας τα λογιστικά βιβλία της επιχειρήσεως, αλλά είναι πρακτικά αδύνατο να ερευνήσουν κάθε τιμολόγιο, κάθε επιταγή ή κάθε άλλο έγγραφο αποδεικτικό στοιχείο. Η λύση βρίσκεται στη

μελέτη των μεθόδων και των διαδικασιών που εφαρμόζει η επιχείρηση στο λογιστικό σύστημα. Αν οι διαδικασίες αυτές είναι καλά μελετημένες και τηρούνται με συνέπεια, το αποτέλεσμα που εμφανίζεται στις οικονομικές εκθέσεις θα είναι έγκυρο. Οι ελεγκτές λοιπόν αντιμετωπίζουν το πρόβλημα με τη μελέτη και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και με την διεξαγωγή σειράς δοκιμών με τις οποίες προσπαθούν να διαπιστώσουν αν οι λογιστικές διαδικασίες που έχει καθιερώσει η επιχείρηση εφαρμόζονται στη πράξη.

Μια μέθοδος ελέγχου, που είναι και η πρώτη που εφαρμόστηκε, είναι ο **εξονυχιστικός ή πλήρης έλεγχος**, όπου ο ελεγκτής ελέγχει όλους τους λογαριασμούς και όλες τις εγγραφές, προκειμένου να βεβαιώσει τα ποσά του Ισολογισμού και των Αποτελεσμάτων Χρήσης.

Μια άλλη μέθοδος είναι ο **δειγματοληπτικός έλεγχος**, όπου ο ελεγκτής σύμφωνα με τους κανόνες της στατιστικής (δειγματοληψία) παίρνει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα από τα προς έλεγχο στοιχεία και ελέγχει μόνο αυτά.

Είναι φανερό ότι η πρώτη μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί όταν τα προς έλεγχο στοιχεία δεν έχουν πλήθος μεγαλύτερο από εκείνο που είναι δυνατό να ελεγχθεί. Η δεύτερη μορφή παρ' όλο που εφαρμόζεται αρκετά στην πράξη, παρουσιάζει το μειονέκτημα του κατά πόσο είναι αντιπροσωπευτικό το δείγμα ή όχι και έχει τον κίνδυνο να ξεφύγουν από τον έλεγχο σημαντικά σημεία.

Για τα παραπάνω οδηγήθηκε η ελεγκτική πρακτική σε μια τρίτη μέθοδο ελέγχου, περισσότερο αξιόπιστη και ευκολότερα πραγματοποιήσιμοι, την μέθοδο της αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη μέθοδο, που είναι που είναι στην ουσία μια αξιολόγηση της αξιοπιστίας των διαφόρων διαδικασιών της επιχείρησης, προκύπτει σε ποια σημεία μπορεί ο ελεγκτής να στηριχθεί στον εσωτερικό έλεγχο και σε ποια όχι, και ανάλογα να χειριστεί τη μορφή και την έκταση του ελέγχου των λογαριασμών. Η τελευταία αυτή μέθοδος προτείνεται να ακολουθηθεί όντας πλέον επιστημονική και σύγχρονη.

Ως μέθοδοι μελέτης του εσωτερικού ελέγχου από τους ελεγκτές αποτελούν:

1. Το Διάγραμμα ροής
2. Το Ερωτηματολόγιο
3. Η Γραπτή Περιγραφή
4. Το Τεστ (Δοκιμές)

## **1. Διαγράμματα ροής (flowcharts).**

Ένα διάγραμμα ροής του εσωτερικού ελέγχου είναι μια συμβολική διαγραμματική παρουσίαση του συστήματος ή μιας σειράς διαδικασιών. Εκτός από την συνεχή ροή των εργασιών ή των παραστατικών ένα διάγραμμα ροής είναι δυνατόν να απεικονίζει τη διάκριση των υπευθυνοτήτων, τις αρμοδιότητες, εξουσιοδοτήσεις και εσωτερικές επαληθεύσεις. Για κάθε κύκλο ή μεγάλη κατηγορία συναλλαγών καταρτίζονται συνήθως ξεχωριστά διαγράμματα ροής όπως αγορών, παραγωγής, μισθοδοσίας κλπ.

Το διάγραμμα ροής μπορεί να απεικονίσει γραφικά επιμέρους στάδια και διαδικασίες μιας λειτουργίας της επιχείρησης και μέσα από την παράσταση αυτή να εντοπιστούν σημεία αδυναμίας στην άσκηση εσωτερικού ελέγχου επί της συγκεκριμένης λειτουργίας. Η χρήση διαγραμμάτων ροής στην μελέτη των υποσυστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι ευρέως διαδεδομένη, γιατί παρέχει το πλεονέκτημα της άμεσης και γρήγορης οπτικής άποψης της διαδικασίας υπό μελέτη, αφ ενός και αφ ετέρου της ευκολότερης σε σύγκριση με τη γραπτή, παρουσίασης της συγκεκριμένης διαδικασίας.

Απαιτείται βεβαίως η γνώση κάποιων κοινώς αποδεκτών και χρησιμοποιούμενων συμβόλων για καλύτερη επικοινωνία, συνήθως δανειζόμενων από τη μηχανογράφηση, των οποίων η χρήση δεν είναι, βεβαίως, απαραίτητη ή υποχρεωτική. Υπάρχουν στο εμπόριο ειδικοί πλαστικοί χάρακες/οδηγοί, με τη βοήθεια των οποίων είναι πολύ εύκολη και γρήγορη η χάραξη των συμβόλων αυτών.

## **2. Ερωτηματολόγιο.**

Το ερωτηματολόγιο εσωτερικού ελέγχου συνιστά μια μεθοδική αναφορά μέσω ερωτήσεων σε όλες τις πτυχές του συγκεκριμένου συστήματος και υποσυστήματος συγκεκριμένης εσωτερικής λειτουργίας ή διαδικασίας, με έμφαση και ευαισθησία σε στοιχεία τούτων που αφορούν και μπορούν να αποκαλύψουν την ύπαρξη και αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ή προβλημάτων.

Μια απλούστερη μορφή ερωτηματολογίου αναφέρεται στην ελεγκτική βιβλιογραφία και ως κατάλογος σημείων (checklist).

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται ευρέως από τις μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες διεθνώς, καθόσον τούτο συνιστά πρακτικό τρόπο προσέγγισης της μελέτης εσωτερικού ελέγχου, καθώς και εποπτείας της εν λόγω διαδικασίας σε έναν έλεγχο από τους υπευθύνους της ελεγκτικής ομάδας. Έχει βεβαίως και επικριθεί για την κατάχρηση που γίνεται και με βασικό αλλά και σοβαρό επιχείρημα ότι τούτο αντικαθιστά – ως μηχανιστική διαδικασία απαντήσεων στις ερωτήσεις «ναι», «όχι»- πολλές φορές την κριτική σκέψη αυτού που μελετά τα σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Πολλές επιχειρήσεις ελεγκτών λογιστών καταρτίζουν και χρησιμοποιούν τα δικά τους ερωτηματολόγια. Ορισμένοι ελεγκτές προτιμούν να χρησιμοποιήσουν αντί ερωτηματολογίων περιγραφικές εκθέσεις. Οι ελεγκτές με την κατάρτιση των εκθέσεων αυτών περιγράφουν τα σημαντικά τμήματά του εσωτερικού ελέγχου και εκτιμούν το βαθμό επάρκειας ή αδυναμίας τους. Ο παρακάτω πίνακας 2 απεικονίζει ενδεικτικές ερωτήσεις που περιλαμβάνονται σ' ένα Ερωτηματολόγιο Εσωτερικού Έλεγχου.

Η μορφή του ερωτηματολογίου είναι τέτοια που οι αρνητικές απαντήσεις σε κρίσιμες ερωτήσεις σημαίνουν πρόβλημα εσωτερικού ελέγχου στην ελεγχόμενη διαδικασία ή λειτουργία και παραπέμπουν σε ανάληψη μέτρων προς αντιμετώπιση της εντοπισθείσης αδυναμίας από μέρους του ελεγκτή με κατάλληλη διαμόρφωση (και πολλές φορές προσαρμογή του μόνιμου για την συγκεκριμένη επιχείρηση, τουλάχιστον) του προγράμματος ελέγχου, αλλά και σε παράλληλη επισήμανση των εν λόγω αδυναμιών στο γράμμα των ελεγκτών προς τη διοίκηση στο τέλος του ελέγχου. Εννοείται ότι τα ερωτηματολόγια διαφέρουν ως προς το περιεχόμενό τους ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Γενικά	Απάντηση		Σχόλια
	Ναι	Όχι	
1. Διαθέτει η ελεγχόμενη επιχείρηση οργανόγραμμα;			
2. Διαθέτει ο πελάτης λογιστικό σχέδιο;			
3. Εκτελείται το λογιστικό σχέδιο με βάση τα λογιστικά εγχειρίδια;			
4. Υπάρχει περιγραφή θέσεων εργασίας στο λογιστήριο;			
5. Είναι τα τηρούμενα λογιστικά βιβλία αυτά που προβλέπονται από τον νόμο;			
6. Ενημερώνονται τα λογιστικά βιβλία κανονικά και εμπρόθεσμα;			

7. Έχουμε στα αρχεία μας αντίγραφο του οργανογράμματος και του λογιστικού σχεδίου και των διαφόρων εγχειριδίων;			
8. Είναι το τμήμα Γενικής Λογιστικής οργανωτικά και λειτουργικά διαχωρισμένο από : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Το τμήμα αγορών,</li> <li>➤ Το τμήμα Πωλήσεων,</li> <li>➤ Το τμήμα εισπράξεων και πληρωμών</li> </ul>			
9. Υπάρχει ασφαλιστική κάλυψη για τους υπαλλήλους που χειρίζονται γραμμάτια, χρεόγραφα, μετρητά ή άλλα αντικείμενα αξίας;			
10. Υπάρχει υποχρέωση για όλους τους παραπάνω υπαλλήλους να παίρνουν υποχρεωτικά την ετήσια άδεια τους, ώστε να αντικαθίστανται από άλλους υπαλλήλους;			

### Πίνακας 9 . Ερωτηματολόγιο Εσωτερικού Ελέγχου

#### 3. Γραπτή περιγραφή.

Η μέθοδος της γραπτής περιγραφής αποτελεί μια γραπτή παρουσίαση των φάσεων μιας λειτουργίας, καθώς και των ανθρώπων που υπεισέρχονται σε κάθε φάση με τα αντίστοιχα καθήκοντά τους. Στη μέθοδο αυτή, επιπλέον της περιγραφής των επιμέρους φάσεων της λειτουργίας που περιγράφεται, ο ορκωτός ελεγκτής θα πρέπει συγχρόνως να αποφανθεί και ως προς την ύπαρξη ή μη εκείνων των διαδικασιών οι οποίες συνιστούν μέσα εξάσκησης εσωτερικού ελέγχου και των οποίων η ύπαρξη, στη μέθοδο ερωτηματολογίου, ερευνάται υπό μορφή σαφούς και συγκεκριμένης ερωτήσεως. Η ταυτόχρονη επισήμανση των αδυναμιών επιβάλλεται έτσι ώστε να μην ξεχαστούν από τον ελεγκτή οι σχετικές λεπτομέρειες.

Η γραπτή περιγραφή, ως μέθοδος μελέτης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μιας λειτουργίας, έχει το πλεονέκτημα ότι εξυπηρετεί καλύτερα τις περιπτώσεις μικρών επιχειρήσεων στις οποίες έχει δυνατότητα προσαρμογής, καθώς και το πλεονέκτημα ότι καλύπτει περισσότερες λεπτομέρειες της υπό μελέτη λειτουργίας.

#### **4. Τεστ**

Αφού έχει, με τον ένα ή τον άλλο από τους παραπάνω τρόπους, την εικόνα των διαφόρων λειτουργιών της μονάδας, πάντοτε με έμφαση κατά την παρουσίασή τους στη διαφάνεια του εσωτερικού τους ελέγχου, ο εξωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να επιβεβαιώσει πρώτα τη λειτουργία τους κατά τον εμφανιζόμενο τρόπο και μετά να προχωρήσει στην αξιολόγηση του όποιου του εσωτερικού ελέγχου.

Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη δοκιμή των περιγραφόμενων διαδικασιών. Τούτο μπορεί να γίνει με δυο τρόπους:

1. φυσική παρακολούθηση(όπου είναι δυνατόν) της περιγραφόμενης λειτουργίας από τον εξωτερικό, ορκωτό ελεγκτή,
2. αναδρομή όλων των παραστατικών μιας πράξης, που εκτελούνται στα πλαίσια της συγκεκριμένης λειτουργίας, μέσα από όλα τα στάδια της εκτέλεσης της. Η επιβεβαίωση της εκτέλεσης της λειτουργίας, όπως τούτη περιγράφεται μέσα από αυτό τον τρόπο της αναδρομής των παραστατικών, στηρίζεται στη λογική ότι τούτο θα αποδειχθεί αφού τα εν λόγω παραστατικά καλύπτουν και καταγράφουν, υποτίθεται, αυτή τη διαδρομή.

#### **5.6. Εκτίμηση του εσωτερικού ελέγχου στην Μηχανογράφηση**

Ο ελεγκτής πρέπει να είναι γνώστης των ηλεκτρονικών στοιχείων διαδικασίας, εξοπλισμού και συστημάτων. Αυτή η γνώση είναι απαραίτητη γιατί ο ελεγκτής, σύμφωνα με τις βασικές αρχές της ελεγκτικής, πρέπει να γνωρίζει άριστα το αντικείμενο που ελέγχει. Ο ελεγκτής έχει δικαίωμα να ελέγξει όλα τα δικαιολογητικά και βιβλία του λογιστηρίου της επιχείρησης. Ακόμα και όταν η εφαρμογή είναι απλή, ο ελεγκτής πρέπει να κατανοήσει ολόκληρο το σύστημα και τη ροή των στοιχείων, ώστε να μπορεί να εντοπίσει κάποια δυσλειτουργία. Ακόμα πρέπει να είναι ικανός να διαπιστώσει λάθη και παραλείψεις, παρατυπίες και απόκρυψη στοιχείων.

Οι μέθοδοι εσωτερικού ελέγχου που συνδέονται με τα μηχανογραφικά συστήματα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αναφέρεται στους γενικούς ελέγχους και η δεύτερη σε ελέγχους εφαρμογής.

Οι γενικοί έλεγχοι μπορεί να χρησιμοποιηθούν για όλες τις περιπτώσεις εφαρμογών μηχανογράφησης και πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

1. Η οργάνωση του τμήματος μηχανογράφησης
2. Η διαδικασία τεκμηρίωσης από τη μηχανογράφηση
3. Ο έλεγχος πρόσβασης και άλλα μέτρα ασφαλείας του συστήματος. Τα ελεγχόμενα στοιχεία και οι διαδικασίες ελέγχου περιλαμβάνουν τα παρακάτω στάδια:
  1. Εισαγωγή στοιχείων ελέγχου
  2. Επεξεργασία στοιχείων ελέγχου
  3. Εξαγωγή στοιχείων ελέγχου

Το δεύτερο στάδιο είναι το σημαντικότερο από πλευράς ελέγχου και πρέπει να περιλαμβάνει τεστ ενδοτικότητας, τα οποία θα παρέχουν στον ελεγκτή τη βεβαιότητα ότι τα υπάρχοντα προγράμματα, μηχανήματα και διαδικασίες εργάζονται ικανοποιητικά.

Η εταιρία ISOMAT έχει στην κατοχή της το μηχανογραφημένο πρόγραμμα KOSMOS, όπου μέσα από αυτό γίνεται η διακίνηση όλων των απαραίτητων εγγράφων τα οποία θα πρέπει να αξιολογούνται από τα κατάλληλα τμήματα της επιχείρησης και στην συνέχεια να αρχειοθετούνται ηλεκτρονικά και αν το επιθυμεί η εταιρία και φυσικά σε φακέλους του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Επίσης, μεγάλο ρόλο στον μηνιαίο έλεγχο των τραπεζών, των πληρωμών και εισπράξεων παίζουν χειροκίνητες εφαρμογές τις οποίες έχει δημιουργήσει ο Οικονομικός Διευθυντής από όπου, έχει πλήρη εικόνα των λογαριασμών που παρακολουθούνται είτε στον ισολογισμό είτε στα αποτελέσματα Χρήσης σε μηνιαία βάση.

Τέλος μέσω των προγραμμάτων της εταιρίας Singular τα οποία χρησιμοποιεί η εταιρεία για την οικονομική της διαχείριση και με την συνεργασία του τμήματος μηχανογράφησης της εταιρίας έχουν δημιουργηθεί φίλτρα στην εφαρμογή από όπου δειγματοληπτικά επιλέγονται παραστατικά τα οποία ελέγχονται μηνιαίως από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

### **5.6.1 Έλεγχοι προσβάσεων. Άλλα μέτρα ασφαλείας**

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει και φυσική προστασία του συστήματος και των στοιχείων που είναι αποθηκευμένα σ' αυτό. Για να υπάρχει

φυσική προστασία στον μηχανικό μέρος του υπολογιστή, θα πρέπει οι χειριστές του να ελέγχουν τον χώρο που είναι εγκατεστημένος, όσον αφορά την ασφάλειά του.

Ακόμα, πρέπει να υπάρχει ικανή ασφαλιστική κάλυψη, ώστε να προστατέψει την εταιρία από ζημιές που τυχόν θα υπάρξουν στο κέντρο. Η ασφάλεια θα πρέπει να περιλαμβάνει το κόστος της αντικατάστασης των χαμένων στοιχείων, το ξαναγράψιμο προγραμμάτων και τη χρησιμοποίηση εναλλακτικού μηχανογραφικού εξοπλισμού. Επίσης πρέπει να υπάρχει έλεγχος των εξαρτημάτων, της ποιότητας της συντήρησης, του περιβάλλοντος λειτουργίας και γενικά τήρηση των κανόνων λειτουργίας του συστήματος.

Για να υπάρχει προστασία στα στοιχεία του υπολογιστή, πρέπει να υπάρχουν μέθοδοι για ανακατασκευή στοιχείων από άλλα αρχεία και γενικά χρειάζεται αυστηρός έλεγχος των αρχείων. Ένα πρόγραμμα ανακατασκευής αρχείων θα περιλαμβάνει διαδικασίες που δίνουν τη δυνατότητα ύπαρξης διπλών αντιγράφων των σπουδαιότερων προγραμμάτων και αρχείων. Ακόμα, όλα τα αρχεία και προγράμματα θα πρέπει να φυλάγονται σε μέρος που δεν είναι δυνατόν να προσβληθεί από πυρκαγιά. Τα προγράμματα και τα αρχεία θα πρέπει να είναι προσπελάσιμα μόνο στους χειριστές, σύμφωνα με το τρέχον πρόγραμμα χρήσεως, και στους υπόλοιπους μόνο με ειδική εξουσιοδότηση. Σε μερικά συστήματα, που είναι εξοπλισμένα με συστήματα αποθήκευσης σε δισκέττες, υπάρχουν προγράμματα που δεν πρέπει να αφαιρούνται από τον υπολογιστή. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, θα πρέπει να υπάρχει έλεγχος στις προσβάσεις του υπολογιστή από μη αρμόδια άτομα.

## **5.7 Εργαλεία του εσωτερικού ελέγχου**

Εργαλεία του εσωτερικού ελέγχου , μπορούν να θεωρηθούν :

1. Τα εγχειρίδια οργάνωσης και διαδικασιών, επάνδρωσης, καθώς και περιγραφής αντίστοιχων καθηκόντων σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες της επιχείρησης.
2. Επιτόπου έλεγχος και αυτοψία στοιχείων κάθε μορφής.
3. Οργάνωση του λογιστηρίου όπως αυτή απεικονίζεται στα οργανογράμματα και η περιγραφή των λειτουργιών του.
4. Επανυπολογισμός και επαλήθευση λογαριασμών, ισοζυγίων και ποσών λογιστικών εγγραφών.

5. Επιβεβαίωση υπολοίπων απαιτήσεων και υποχρεώσεων κατευθείαν με τους αντίστοιχους τρίτους που εμπλέκονται.
6. Συνεντεύξεις και οι συζητήσεις με στελέχη, οι φάκελοι ελέγχου προηγούμενων χρήσεων, η εξέταση του καταστατικού της επιχείρησης καθώς και η επιθεώρηση και εξοικείωση του ελεγκτή με τις διαδικασίες και λειτουργίες των ελεγχόμενων μέσων.
7. Αντίστροφη ανίχνευση της πορείας των λογιστικών μεθόδων από τις λογιστικές καταστάσεις στα αρχικά παραστατικά.

## 5.8 Μέθοδοι συσσώρευσης αποδεικτικών στοιχείων

Οι ποικίλες μέθοδοι που υιοθετούνται από ένα ελεγκτή ώστε να συγκεντρώσει στοιχεία ονομάζονται διαδικασίες ελέγχου. Οι μέθοδοι αυτές μπορεί να είναι:

1. **Εξέταση:** Είναι η τεχνική ελέγχου όπου ο ελεγκτής εξετάζει οποιοδήποτε περιουσιακό στοιχείο. Εξετάζοντάς το, αναγνωρίζει το είδος που είναι και βεβαιώνεται αν υπάρχει
2. **Επιθεώρηση:** Γίνεται αναθεώρηση των τεκμηριωμένων στοιχείων. Ο ελεγκτής γενικά εξετάζει το τεκμήριο για να καθορίσει αν είναι γνήσιο. Το τεκμήριο μπορεί να εμφανιστεί ως αυθεντικό ή όπως ο πελάτης το εμφανίζει να είναι χωρίς να περιέχει ενδείξεις τροποποίησης.
3. **Επιβεβαίωσης:** Ο ελεγκτής επιβεβαιώνει τα στοιχεία που έχει στα χέρια του, λαμβάνοντας από εξωτερική πηγή μια γραπτή έκθεση ως απόδειξη γνησιότητας των στοιχείων.
4. **Παρατήρηση:** Ο ελεγκτής παρατηρεί τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης και είναι έτοιμος να αποκαλύψει οποιεσδήποτε παρεκκλίσεις από την διαγραφόμενη πορεία.
5. **Έρευνα:** Η τεχνική της συνέντευξης και υποβολής ερωτήσεων χρησιμοποιείται πλατιά. Οι ερωτήσεις ίσως ποικίλουν αξιοσημείωτα ως προς τη σπουδαιότητά τους, αλλά είναι πάντοτε απαραίτητες. Εκτείνονται επίσης από τις πολύ γενικές μέχρι τις πολύ ειδικές.
6. **Σύγκριση:** Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται σε ζητήματα όπου ο κίνδυνος σφάλματος είναι μεγαλύτερος. Ο ελεγκτής συγκρίνει τα δεδομένα του πελάτη με αυτά που αναμένεται να πραγματοποιηθούν.

7. **Συμφωνία:** Η επιβεβαίωση κάποιων ποσών ή εγγραφών από δύο διαφορετικές σειρές οι οποίες είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά συνδέονται με κοινά ή συγγενή αποδεικτικά στοιχεία. Έτσι, ο λογαριασμός «καταθέσεις όψεως» πρέπει να συμφωνεί με το υπόλοιπο της μηνιαίας κατάστασης της τράπεζας.

## **5.9. Βασικά χαρακτηριστικά επαρκούς εσωτερικού ελέγχου ταμειακών συναλλαγών**

Οι παρακάτω κανόνες αποτελούν βασικά στοιχεία αποτελεσματικού ελέγχου ταμειακών συναλλαγών και ταμειακών περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας ISOMAT A.B.E.E.

Όλες οι συναλλαγές πρέπει να εγκρίνονται

1. Εισπράξεις από χρεώστες γίνονται κατόπιν εκδόσεως σχετικής απόδειξης εισπράξεως.
2. Συγκέντρωση διαχείρισης ταμειακών στοιχείων σε ένα σημείο τμήμα της επιχείρησης.
3. Πληρωμή όσο το δυνατό με επιταγές μόνο. Επιταγές για πληρωμές υπογράφονται μόνο από τον γενικό ταμία ή άλλα πρόσωπα που έχουν εξουσιοδοτηθεί να υπογράφουν επιταγές.
4. Όλες οι επιταγές που κυκλοφορούν περισσότερο από ένα χρόνο πρέπει να προστίθενται στα μετρητά και να δημιουργείται ένας λογαριασμός βραχυχρόνιας υποχρέωσης.
5. Πληρωμή για μικροποσά από το «μικρό ταμείο» γίνονται μόνο όταν υπάρχουν οι σχετικές αποδείξεις πληρωμής και άλλα σχετικά έγγραφα.
6. Απαγόρευση διεκπεραίωσης μιας συναλλαγής, που περιέχει ή συνεπάγεται σε κάποια φάση της και ταμειακή κίνηση, από την αρχή μέχρι το τέλος της από ένα και το αυτό πρόσωπο.
7. Άμεση ανάθεση εισπράξεων στην τράπεζα.
8. Αποφυγή ανάθεσης εισπράξεων σε πωλητές της εταιρίας.
9. Πωλήσεις της μετρητοίς γίνονται μόνο από εξουσιοδοτημένα πρόσωπα και ότι ποσό των μετρητών καταχωρείται σε ταμειακή μηχανή.

Όταν όλες οι εγκρίσεις έχουν εκτελεστεί, τότε:

1. Πρέπει να γίνεται έλεγχος του συνόλου των εισπράξεων και σύγκριση με το υπόλοιπο του γενικού καθολικού και του αντίστοιχου αναλυτικού καθολικού πελατών.
2. Έλεγχος για να διαπιστωθεί ότι έχουν γίνει οι κριθείσες πληρωμές γενικά δεν απαιτείται. Οι ενδιαφερόμενοι για είσπραξη χρημάτων παρακολουθούν το θέμα τους.
3. Επιταγές που εξεδόθησαν για μεγαλύτερα από τα προβλεπόμενα ποσά τα οποία κυκλοφορούν για περισσότερο από τον προβλεπόμενο χρόνο πρέπει να ερευνηθούν γιατί ακόμη δεν έχουν φτάσει στην τράπεζα.
4. Για καλύτερο έλεγχο, οι πληρωμές δεν πρέπει να γίνονται αμέσως από τις εισπράξεις μετρητών. Όλες οι εισπράξεις πρέπει πρώτα να κατατίθενται αυτούσιες στην τράπεζα.

Πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία επιτρέπεται μόνο σύμφωνα με εξουσιοδότηση του μάνατζμεντ.

1. Όλα τα μετρητά (εκτός από τα "ψιλά" και το μικρό ταμείο) πρέπει να κατατίθενται σε τραπεζικό λογαριασμό και οι αναλήψεις να γίνονται μόνο με τραπεζικές επιταγές που υπέγραψαν αρμόδια πρόσωπα.
2. Τα λίγα μετρητά από εισπράξεις ημέρας πωλήσεων τοις μετρητοίς πρέπει να τηρούνται στο χρηματοκιβώτιο ή να κλειδώνονται σε ταμειακές μηχανές ώστε να υπάρχει ασφάλεια.
3. Για καλύτερο έλεγχο, οι πληρωμές δεν πρέπει να γίνονται αμέσως από τις εισπράξεις μετρητών. Όλες οι εισπράξεις πρέπει πρώτα να κατατίθενται αυτούσιες στην τράπεζα.

Μόνο έγκυρες συναλλαγές οι οποίες είχαν εγκριθεί μπορεί να καταχωρηθούν στα λογιστικά βιβλία.

1. Το αναλυτικό ημερολόγιο πληρωμών θα ενημερώνεται από το λογιστήριο από τα αντίγραφα των επιταγών. Οι ταμειακές εγγραφές πρέπει να ελέγχονται με την εγκριθείσα κατάσταση πληρωμών σε πιστωτές και άλλους τρίτους σύμφωνα με τον προϋπολογισμό εκροής μετρητών .
2. Δεν υπάρχει πρόβλημα με τις μη εγκριθείσες εγγραφές για εισπράξεις μετρητών που καταχωρούνται στο αναλυτικό ημερολόγιο εισπράξεων.

Όλες οι συναλλαγές καταχωρούνται στα λογιστικά βιβλία.

1. Όλες οι συναλλαγές καταχωρούνται στο αναλυτικό ημερολόγιο εισπράξεων. Ο έλεγχος πρέπει να αφορά την αναλυτική κατάσταση των επιταγών που λαμβάνονται ταχυδρομικώς, καθώς και τις ταινίες των ταμιακών μηχανών (χρησιμοποιώντας το ειδικό κλειδί πρόσβασης στις μηχανές αυτές).
2. Θα πρέπει να ελέγχονται οι αριθμοί όλων των επιταγών ώστε να βεβαιωθεί ότι όλες οι επιταγές έχουν καταχωρηθεί στα βιβλία. Ακυρωθείσες επιταγές πρέπει να φυλάσσονται στο αρχείο, σαν απόδειξη ότι δεν έχουν χρησιμοποιηθεί.

Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί αποτελεσματικά:

1. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει σε τακτικά διαστήματα να επιθεωρούν τις διαδικασίες ελέγχου που σχετίζονται με ταμειακές πράξεις και αν θεωρούν απαραίτητο να εισηγούνται μέτρα βελτιώσεως των διαδικασιών ελέγχου των μετρητών.
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει «κατά καιρούς» να ελέγχουν για να διαπιστώσουν αν συμφωνούν τα υπόλοιπα των λογαριασμών των τραπεζών με τα υπόλοιπα των λογαριασμών των βιβλίων και να κάνουν αιφνίδιες μετρήσεις μετρητών στα ταμεία.
3. Έλεγχος αξιολόγησης της απόδοσης του μάνατζμεντ, αν και δεν σχετίζονται στενά με τους λογιστικούς και τους διαχειριστικούς ελέγχους, εντούτοις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τον εσωτερικό ελεγκτή, γιατί δείχνουν την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης, την απόδοση των επενδύσεων και γενικότερα την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά και οι πολιτικές και οι διαδικασίες, όταν χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση όσον αφορά τον έλεγχο των ταμειακών συναλλαγών, πρέπει να είναι αξιόπιστα και να μπορούν να βασιστούν στα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου.

Πάντως ανεξάρτητα από τον τρόπο πληρωμής που ακολουθεί μια επιχείρηση επιβάλλεται να χρησιμοποιεί **προστατευτικά προληπτικά μέτρα** για να καλυφθούν κίνδυνοι όπως,

- να μη γίνονται πληρωμές για αγορές ή εξόφληση υποχρεώσεων που δεν έχουν εγκριθεί,
- να είναι τα δικαιολογητικά πληρωμής έγκυρα, πλήρη και σύμφωνα με τον ΚΒΣ και τον κανονισμό διαχειρίσεως,

- να εγκρίνονται πληρωμές υποχρεώσεων μόνο από εξουσιοδοτημένα πρόσωπα ώστε,
- να μη εκδίδονται πλαστογραφημένες επιταγές,
- να μη μπορούν να κλαπούν αχρησιμοποίητες επιταγές,
- να καταχωρούνται οι κανονικές μόνο πληρωμές και μάλιστα έγκαιρα στα βιβλία της επιχείρησης.

## **5.10. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου των πληρωμών**

Βασική προϋπόθεση του εσωτερικού ελέγχου είναι ο καταμερισμός των καθηκόντων, ώστε μόνο μετά από έγκριση και γνώση των υπηρεσιών προμηθειών, παραλαβών, λογιστικής και χρηματοοικονομικού τμήματος. Όλες οι αγορές θα πρέπει να τεκμηριώνονται από αριθμημένες εντολές αγορών, για να γίνεται σύγκριση με τα τιμολόγια των προμηθευτών και τα δελτία παραλαβής. Η υπηρεσία παραλαβής θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από την υπηρεσία προμηθειών. Όλα τα έντυπα θα πρέπει να αριθμηθούν και να χρονολογηθούν από την υπηρεσία των πληρωτέων λογαριασμών.

Ένα βήμα που αποτρέπει κάποιο λάθος ή απάτη είναι ο διαχωρισμός της λειτουργίας επαλήθευσης του τιμολογίου και έγκρισής του από την πληρωμή μετρητών.

Σημαντική βοήθεια στον εντοπισμό οποιουδήποτε λάθους αποτελεί ή μηνιαία κατάσταση ισοζυγίου, των λεπτομερών λογιστικών στοιχείων των πληρωτέων λογαριασμών, και η συμφωνία του με το λογαριασμό του γενικού καθολικού. Άλλωστε αυτή η ελεγκτική διαδικασία δείχνει μια σωστή οργάνωση της υπηρεσίας πληρωτέων λογαριασμών.

Ο αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ηλεκτρονικού υπολογιστή βοηθά σημαντικά στον εσωτερικό έλεγχο επί των πληρωτέων λογαριασμών, λόγω του σημαντικού όγκου των συναλλαγών που αφορούν αυτούς τους λογαριασμούς μιας εταιρίας. Για να διενεργηθούν οι πληρωμές μέσα στην περίοδο προεξόφλησης ή πίστωσης, γίνεται επεξεργασία των τιμολογίων μ' ένα σύστημα ενταλμάτων. Ο υπολογιστής μπορεί να εκτυπώσει τα ανεξόφλητα εντάλματα πληρωτέων λογαριασμών για κάθε προμηθευτή, που χρησιμοποιούνται από τους ανεξάρτητους ελεγκτές ή εσωτερικούς ελεγκτές. Οι εντολές αγοράς της εταιρίας, σε συνδυασμό με τα δελτία παραλαβής, χρησιμοποιούνται σαν πρωτογενή δεδομένα για την πίστωση των πληρωτέων λογαριασμών.

Μέτρα εσωτερικού ελέγχου αποτελούν τα κάτωθι:

- Όλες οι πληρωμές εκτός του μικρού ταμείου να γίνονται με επιταγές (παρά το κόστος έκδοσής τους) γιατί περιορίζονται τα μετρητά στο ταμείο και τα αρμόδια πρόσωπα που υπογράφουν επιταγές. Επιπλέον έχει η επιχείρηση άμεση απόδειξη των πληρωμών, αφού οι δικαιούχοι για να εισπράξουν την επιταγή πρέπει να την οπισθογραφήσουν.
- Οι επιταγές και τα εντάλματα να είναι προαριθμημένα και να φυλάσσονται σε ασφαλείς θέσεις για να μη κλαπούν.
- Πρέπει να ελέγχονται τα εντάλματα πληρωμής για πληρότητα και εγκυρότητα των δικαιολογητικών.
- Όλες οι πληρωμές να καταχωρούνται στο ημερολόγιο πληρωμών και στους λογαριασμούς των αναλυτικών καθολικών.
- Να καθορίζονται τα πρόσωπα που είναι εξουσιοδοτημένα να κάνουν πληρωμές. Ο υπάλληλος που εκδίδει τα εντάλματα πληρωμής ή τις επιταγές δεν πρέπει να έχει και την ευθύνη της νομιμότητας τους.
- Όποιος καταχωρεί τα εντάλματα πληρωμής ή τις επιταγές στα βιβλία δεν πρέπει να ευθύνεται για τον τρόπο έκδοσής τους.
- Γενικά κάθε πληρωμή πρέπει να θεωρείται και να εγκρίνεται πριν εκδοθεί η επιταγή. Επομένως για κάθε επιταγή που εκδίδεται πρέπει να υπάρχει εξουσιοδότηση και θεώρηση.

### **5.11. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Διαχείρισης των Αποθεμάτων**

Οι ελεγκτές δίνουν μεγάλη σημασία στα αποθέματα γιατί είναι το σπουδαιότερο στοιχείο της επιχείρησης και το πιο ευαίσθητο στα σημαντικά σφάλματα από οποιοδήποτε άλλο περιουσιακό στοιχείο. Οι τιμές τους παρουσιάζουν διαχρονικά αυξομειώσεις λόγω πληθωριστικών μεταβολών των τιμών γεγονός που εμπεριέχει κινδύνους. Η αξία των αποθεμάτων επηρεάζει το κόστος πωληθέντων καθώς επίσης ασκεί επίδραση στα καθαρά ετήσια κέρδη.

Γενικά ο έλεγχος αποβλέπει στο να ελέγξει την πραγματική εικόνα των αποθεμάτων και να διαπιστώσει εάν υπάρχουν συνειδητά ή μη λάθη, ατασθαλίες και απάτες. Κι αυτά, θα τα ανακαλύψει εάν α) κάνει κλειστή αποθήκη β) εκπονήσει οργανωτικό σχέδιο παρακολούθησης

της διακίνησης των αποθεμάτων όπου οι λειτουργίες: προμηθειών, παραλαβών, αποθήκευσης και λογιστηρίου, θα λειτουργούν αυτοτελώς και θα είναι ανεξάρτητες υπηρεσίες. Ο έλεγχος των αποθεμάτων αποβλέπει κατ' αρχήν να διαπιστώσει, εάν υπάρχουν στην επιχείρηση επαρκή αποθέματα. Στη συνέχεια εξετάζει αν υπάρχει υπερβολική αποθεματοποίηση και κατόπιν ελέγχει την ποιότητα των αποθεμάτων.

Το τμήμα ή γραφείο προμηθειών θα πρέπει να κινείται με αριθμημένες εντολές αγορών και να κοινοποιεί αντίγραφα τους στα γραφεία παραλαβών, αποθηκών και στο λογιστήριο για τις λογιστικές εγγραφές. Το γραφείο παραλαβή ελέγχει τις ποσότητες που παραλαμβάνει, διαπιστώνει αν είναι κανονικές ή ελαττωματικές, συντάσσει έκθεση παραλαβής και την προωθεί μαζί με τα αγαθά που παρέλαβε στις αποθήκες. Το γραφείο αποθήκευσης παραλαμβάνει και καταμετρά τα αγαθά στην αποθήκη, εκδίδει δελτίο εισαγωγής με ημερομηνία για τα παραληφθέντα είδη, τα καταχωρεί στο βιβλίο αποθήκης και στέλνει το δελτίο εισαγωγής υπογεγραμμένο με μνεία του οικείου δικαιολογητικού εγγραφής στο λογιστήριο.

Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να εισηγείται προς τη διοίκηση μέτρα κατάλληλα για τη φυσική προστασία των αποθεμάτων. Γι' αυτό θα πρέπει να ελέγχει τους χώρους όπου αποθηκεύονται τα αγαθά, εάν είναι επαρκείς και κατάλληλη για φύλαξη και ασφάλεια. Μπορεί να εξακριβώσει το ακριβές κόστος των αποθεμάτων, το ακριβές κόστος των πωληθέντων εμπορευμάτων, καθώς επίσης με ακρίβεια και τις ποσότητες των αποθεμάτων.

Ο έλεγχος θα πρέπει να ερευνά, εάν τηρείται κατά σύστημα η μέθοδο αποτίμησης των αποθεμάτων, γιατί η αυθαίρετη αλλαγή τους, δημιουργεί προβλήματα φορολόγησης τους. Όταν έχουμε διαφορετικές αποτιμήσεις, από την αλλαγή της μεθόδου αποτίμησης τους, βγαίνουν λογιστικές διαφορές, μπαίνουν πρόστιμα και ποινές. Η αλλαγή της μεθόδου αποτιμήσεως, επιτρέπεται μόνο για τη βελτίωση και λειτουργικότητα της επιχείρησης και για σπουδαίους λόγους και μετά από έγκριση της εφορίας.

Οι επαρκείς εσωτερικοί έλεγχοι συμβάλλουν ώστε να αποφύγουμε λανθασμένα στοιχεία κόστους που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων και καθορισμού των τιμών. Επίσης ο έλεγχος των αποθεμάτων και του κόστους πωληθέντων επηρεάζει όλες σχεδόν τις άλλες λογιστικές λειτουργίες που σχετίζονται με την παραγωγή και την πώληση των προϊόντων (παραλαβή, τιμολόγηση, αποθήκευση, επεξεργασία, αποστολή).

Κατ'ά την επισκόπηση εσωτερικού ελέγχου οι ελεγκτές εξετάζουν:

1. Αν για κάθε κατηγορία αγαθών τηρείται ξεχωριστά διαρκής απογραφή των αποθεμάτων
2. Αν τα στοιχεία της διαρκούς απογραφής αποθεμάτων επαληθεύονται με εξωλογιστική απογραφή των αποθεμάτων τουλάχιστον μία φορά το χρόνο.
3. Αν χρησιμοποιούνται αριθμημένες ετικέτες για την πραγματική απογραφή των αποθεμάτων.
4. Αν υπάρχει μια ανεξάρτητη υπηρεσία παραλαβών που φέρνει σε πέρας όλες τις παραλαβές και τις επιστροφές πελατών.

### **5.12. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου των αγορών**

Στα πλαίσια ενός καλού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, για να ολοκληρωθεί η λειτουργία της αγοράς, και να υπάρχει μια διαδικασία διαχωρισμού των εξουσιών που να εξασφαλίζει μια αποτελεσματική και αξιόπιστη οργάνωση, πρέπει να διατρεχθούν κατ' αρχήν τα στάδια της Παραγγελίας, της Παραλαβής, της Δημιουργίας Χρέους ή Καταγραφής και της Πληρωμής, τα οποία να καλύπτονται από τις αρμόδιες υπηρεσίες, όπως είναι η Υπηρεσία Αγορών, η Υπηρεσία Παραλαβής, η Υπηρεσία Λογιστικής Προμηθευτών και η Υπηρεσία Πληρωμής Τιμολογίων αντίστοιχα.

Το στάδιο της παραγγελίας περιλαμβάνει την απόφαση για το αν θα αγοράσουμε, τι θα αγοράσουμε και σε ποιες ποσότητες θα αγοράσουμε καθώς και την αποστολή της παραγγελίας για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που η επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει. Οι αγορές αγαθών και υπηρεσιών πρέπει να γίνονται από αρμόδιο πρόσωπο με τους καλύτερους όρους τιμών, ποσοτήτων, ποιότητας και προθεσμιών παράδοσης και πληρωμής. Αρμόδια για το στάδιο αυτό είναι η υπηρεσία αγορών, η οποία συντάσσει τα δελτία παραγγελίας, τα οποία είναι προαριθμημένα και συντάσσονται τουλάχιστον σε 2 αντίτυπα σύμφωνα με τις εντολές αγοράς ή με τις ειδικές ανάγκες της επιχείρησης, διαπραγματεύεται τις τιμές και κάνει την επιλογή του προμηθευτή, μέσα από μια ειδική διαδικασία ανάλογα με την ποιότητα, την ποσότητα την προθεσμία και τον τρόπο παράδοσης και πληρωμής.

Το στάδιο της παραλαβής πρέπει να καλύπτεται από την Υπηρεσία Παραλαβής, η οποία παρεμπιπτόντως είναι αυτή που πρέπει να ειδοποιεί την Υπηρεσία Αγορών για την παράδοση από τους προμηθευτές των εμπορευμάτων. Ελέγχει αν τα παραληφθέντα είναι ίδια με αυτά που

παραγγέλθηκαν σε ποσότητα και ποιότητα, και αν η παραλαβή τους γίνεται μέσα στις προτεινόμενες προθεσμίες. Αν η υπηρεσία αυτή είναι η ίδια με την υπηρεσία αποθήκης, κάνει και τις αντίστοιχες καταγραφές εισόδου των αγαθών στα αποθέματα. Πρέπει να συντάσσεται ένα προαριθμημένο και σε δύο αντίτυπα δελτίο παραλαβής για κάθε παραλαβή.

Το στάδιο της πληρωμής αποτελεί το τελευταίο στάδιο της λειτουργίας της αγοράς. Εδώ η υπηρεσία πληρωμής τιμολογίων διενεργεί τη διαδικασία πληρωμής των τιμολογίων εφόσον ελεγχθεί, διασφαλίζοντας την έγκριση τους από αρμόδιο πρόσωπο. Αντικειμενικός σκοπός της διαδικασίας που τηρείται σε αυτό το στάδιο είναι:

1. τα τιμολόγια να ελέγχονται πριν πληρωθούν,
2. η πληρωμή να εγκρίνεται από αρμόδιο πρόσωπο και
3. τα τιμολόγια να αποτελούν αντικείμενο πληρωμής μία μόνον φορά.

Υπάρχει επίσης και η Υπηρεσία λογιστικής προμηθευτών, η οποία καταγράφει τα τιμολόγια αγοράς και την αντίστοιχη δημιουργία υποχρέωσης. Δίνει έγκριση έναρξης διαδικασίας πληρωμής, μετά από τη σχετική σύγκριση με τα δελτία παραγγελίας και παραλαβής. Είναι μία υπηρεσία η οποία ανήκει καθαρά στο λογιστήριο και είναι οργανωμένη έτσι ώστε οι λογαριασμοί των προμηθευτών να παρακολουθούνται συστηματικά και να εγγράφονται μεθοδικά οι επιστροφές και οι εκπτώσεις.

Για τον σκοπό αυτό η διοίκηση:

1. Καθιερώνει διαχωρισμό καθηκόντων των υπευθύνων:
  - για την έκδοση των εντολών αγορών.
  - για την έκδοση δελτίων παραλαβής ή πρωτόκολλων παραλαβής για τα αγοραζόμενα εμπορεύματα.
  - για τη λογιστικοποίηση των συναλλαγών καταχώρηση δηλαδή των συναλλαγών στα βιβλία. Οπότε καθορίζει η διοίκηση με διαταγή της τους υπεύθυνους που θα υπογράφουν τα ανωτέρω παραστατικά και θα διενεργούν τις λογιστικές εγγραφές.
2. Παρέχει εξουσιοδοτήσεις σε υπεύθυνα άτομα, τα οποία θα προβαίνουν σε αγορές. Θα καθορίζουν τους όρους αυτών και θα προσδιορίζουν τον τόπο προμήθειας των εμπορευμάτων (πχ μέχρι ποιού ποσού θα γίνεται η προμήθεια από την αγορά με απλές προσφορές, με ελεύθερη επιλογή ή με διαγωνισμό.)

Διευκρινίζουμε ότι οι ανωτέρω αρμοδιότητες είναι ανεξάρτητες από αυτές: Του λογιστή, του ταμιά, του υπεύθυνου για τις παραλαβές των εμπορευμάτων.

3. Διαχωρίζει τις αρμοδιότητες των προσώπων που έχουν εξουσιοδοτεί:
  - να εγκρίνουν επιστροφές αγορών
  - να διαπραγματεύονται παροχή εκπτώσεων, από τους προμηθευτές.
  - να χορηγηθούν εκπτώσεις σε πελάτες.

### **5.13. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου στα μηχανήματα και στο μηχανολογικό εξοπλισμό**

Ο εσωτερικός έλεγχος που διεξάγεται στα μηχανήματα, στα κτίρια, στον εξοπλισμό, στους λογαριασμούς τους, αποσκοπεί κυρίως στη μεγαλύτερη απόδοση κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί στα πάγια αυτά περιουσιακά στοιχεία, στη διαπίστωση της ύπαρξης των στοιχείων αυτών και στη σωστή παρουσίασή τους στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις.

Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει:

- Την εξακρίβωση ότι υπάρχει συμφωνία μεταξύ αναλυτικού καθολικού των παγίων περιουσιακών στοιχείων με τα υπόλοιπα των λογαριασμών του γενικού καθολικού.
- Εξακρίβωση της κυριότητας των ακινήτων, μηχανημάτων και εξοπλισμού.
- Την επαλήθευση των νέων περιουσιακών στοιχείων που αποκτήθηκαν στη διάρκεια της οικονομικής χρήσης.
- Την φυσική επιθεώρηση και εξέταση του αν υπάρχει ανάγκη να γίνει πλήρης απογραφή μηχανημάτων και εξοπλισμού.
- Αναλύσεις των λογαριασμών δαπανών για επισκευές και συντήρηση.
- Επαλήθευση των απομακρύνσεων παγίων στοιχείων που προς το παρόν δεν χρησιμοποιούνται.
- Έρευνα κατάστασης παγίων στοιχείων που προς το παρόν δεν χρησιμοποιούνται.
- Συνοπτική ανάλυση των μεταβολών των ιδιόκτητων παγίων περιουσιακών στοιχείων στη διάρκεια της χρήσεως.

Οι ελεγκτές, χρησιμοποιώντας γραπτή περιγραφή, διαγράμματα ροής και ερωτηματολόγια, μπορούν και μελετούν τα σύστημα εσωτερικού ελέγχου των μηχανημάτων και του εξοπλισμού. Εξετάζεται αν τηρείται μητρώο παγίων, αν γίνονται συμφωνίες αναλυτικών και γενικών λογαριασμών, αν γίνονται περιοδικές φυσικές απογραφές, αν ναι, συμφωνούνται με λογιστικά βιβλία; Υπάρχουν εγκρίσεις για τις αγορές και διαγραφές παγίων, υπάρχουν γραπτές οδηγίες για το ποιες δαπάνες θεωρούνται ότι αφορούν επισκευές, συντηρήσεις κλπ.

Στην τελική φάση αξιολόγησης του συστήματος Εσωτερικού ελέγχου, ο ελεγκτής συντάσσει τον πίνακα αξιολόγησης στον οποίο ανακεφαλαιώνει όλες τις αδυναμίες του συστήματος. Ο πίνακας αυτός, μπορεί να πάρει την παρακάτω μορφή.

**Πίνακας 10:** Πίνακας αξιολόγησης συστήματος εσωτερικού ελέγχου

α/α	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΧΡΗΣΗ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: Κύκλωμα: ΠΑΓΙΑ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ:				
	ΠΙΘΑΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ	Μπορεί θεωρητικά να συμβεί	Έχει συμβεί πρακτικά	Σημείο αδυνα- μίας	Σημείο δυνατό- τητας	Να φύλλο εργασίας ελέγχου λογισμών
1.	Μη καταγραφή των νέων παγίων	ΟΧΙ	ΟΧΙ		X	
2.	Μη καταγραφή της εξόδου από την επιχείρηση των παγίων	ΟΧΙ	ΟΧΙ		X	
3.	Καταγραφή εξόδων εκμετάλλευσης στα πάγια	ΟΧΙ	ΝΑΙ	X		
4.	Καταγραφή παγίων που δεν είναι κυριότητα της επιχείρησης	ΟΧΙ	ΟΧΙ		X	
5.	Καταγραφή κτήσεως παγίων ή μεταβίβασης τους χωρίς να υπάρχει έγκριση	ΝΑΙ	ΝΑΙ	X		
6.	Εσφαλμένη αποτίμηση παγίων	ΝΑΙ		X		

Τα κυριότερα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι τα εξής:

- Υπάρχει ένα επαρκές καθολικό για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία που να διευκολύνει τους ελεγκτές όταν αναλύουν τις αγορές ή απομακρύνσεις παγίων ή όταν επαληθεύουν τις αποσβέσεις.
- Υπάρχει ένα σύστημα έγκρισης και διάθεσης πίστωσης σύμφωνα με το οποίο κάθε απόκτηση παγίου περιουσιακού στοιχείου να έχει εγκριθεί από τα αρμόδια στελέχη.
- Υπάρχει μία γραπτή διαδικασία που να κάνει διάκριση ανάμεσα στη δαπάνη κεφαλαίου και στις δαπάνες λειτουργίας. Μόνο οι δαπάνες κεφαλαίου μπορούν να κεφαλαιοποιούνται και να αποσβένονται σε περισσότερες χρήσεις.
- Γίνονται περιοδικές φυσικές απογραφές, όπου δηλώνεται η ακριβής κατάσταση των περιουσιακών στοιχείων.

# ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

## BIBΛΙΑ

Larry J. Bailey, Contemporary Auditing, Harper & Row Publisher, New York

John W. Cook and Garry M. Winkle, Auditing, Philosophy and Technique, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston

Arthur W. Holmes and David Burns, (1979), Auditing Standards and Procedures, Nith Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois

Leslie A. Mattingly, (1963), Ελεγκτική, Έκδοση Οικονομικής και Λογιστικής Εγκυκλοπαίδειας, Αθήνα

Chambers A., G. Selim & G. Vinter, (1994), Internal Auditing, London

Walter B. Meigs, E. John Larsen and Robert F. Meigs, (1977), Principles of Auditing, Richard Irwin, Inc., Homewood, Illinois

John J. Willingham and D.R. Carmichael, Auditing Concepts and Methods, Second Edition, McGraw Hill Book Company

Aldridge, C. Richard and Colbert, Janet L.(1994). Management Όs Report on Internal Control, and the AccountantΌs Response, Managerial Auditing Journal

Rezaee, Zabihollah and Lander, Gerald H.(1991). The Internal Auditor - Education and Training: The Partnership Concept, Managerial Auditing Journal,

Schleifer, L.F. and Greenawalt, M.B.(1996). The internal auditor and the critical thinking process, Managerial Auditing Journal,

Παπασταθής Παντελής, (2003), ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις Επιχειρήσεις Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του , Β' τόμος, Ιδιωτική Έκδοση, Αθήνα.

Παπασταθής Παντελής, (2003), ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις Επιχειρήσεις Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του , Α' τόμος, Ιδιωτική Έκδοση, Αθήνα.

Χρήστος Καζαντζής, (2006), «Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος: Μία συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων», εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς.

Τσακλάγκανος Α. Άγγελος, (1997), Ελεγκτική, Αδελφών Κυριακίδη α.ε, Θεσσαλονίκη, 139-148

Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα και Επαγγελματική Δεοντολογία, (2000), Εκδόσεις Σ.Ο.Ε.Λ., Αθήνα

Αισιόπουλος Κ., (1980), Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα.

Φίλος Ι. , (2004), Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, IQ Group, Αθήνα.

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

<http://ethe.org.gr>

<http://www.theia.gr>

<http://www.aicpa.org/About/JobsatAICPA/Pages/InternalAudit.aspx>

[http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/kodikopiisiSEV\\_InternetVersion\\_2132011.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/kodikopiisiSEV_InternetVersion_2132011.pdf)

<http://panayiot.simor.ntua.gr/el/research/internal-audit>

[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_2\\_25/09/2005\\_157876](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_25/09/2005_157876)

<http://www.logistis.gr/default.asp?pid=203&la=1>

## **ΑΡΘΡΑ**

Theofanis Karagiorgos, George Drogalas, Evaggelos Gotzamanis & Ioannis Tampakoudis, (January-June 2010), Vol.2, No1, «Internal Auditing as an Effective Tool for Corporate Governance», Journal Of Business Management. 16-20.

Theofanis Karagiorgos, George Drogalas, Iordanis Eleftheriadis & Petros Christodoulou, (January-June 2010), Vol.2, No1, «Internal Audit Contribution to Efficient Risk Management», Journal Of Business Management. 2-10.

Joyce Vassiliou (Coca-Cola Hellenic) (2011), HIA Newsletter, Τεύχος 6, Ιανουάριος 2011, 6-8.

Ροντογιάννη Μαρία, (2011), «Internal Auditor: Traditional to entrepreneurial», HIA Newsletter, Τεύχος 5, Φεβρουάριος 2011, 6-8.

Νικόλαος Α. Παναγιώτου (2012), Ο Εσωτερικός Έλεγχος, σε ηλεκτρονική μορφή στην ιστοσελίδα του ([panayiot.simor.ntua.gr/el/research/internal-audit](http://panayiot.simor.ntua.gr/el/research/internal-audit))

Νικόλαος Α. Παναγιώτου (2012), Η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στις Εισηγμένες επιχειρήσεις, Η Καθημερινή, 5/6/2012.

Δρογαλάς Γεώργιος (2012), Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου και του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. ([www.drogalas.gr/internal-audit](http://www.drogalas.gr/internal-audit)), 12/7/12

Δρογαλάς Γεώργιος (2010), Αποτύπωση του Σύγχρονου Ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου, 8-16.

Δραγαλάς Γεώργιος, Φωτιάδης Θωμάς, Σουμπενιώτης Δημήτρης, «Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου: Θεωρητική Προσέγγιση και Πραγματική Μελέτη Περίπτωσης. 51-63.

Ιωσηφίνα Δεγαϊτη (2012), « Διαχείριση του Λειτουργικού Κινδύνου: Ακόμα μία Ελεγκτική Δραστηριότητα;», HIA Newsletter, Τεύχος 7, Ιούλιος 2012, 11-14.